

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urša Tomažič

**Vpliv zadržanja (retencija) zaposlenih in njihovega znanja na uspešnost organizacije pri
inoviranju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urša Tomažič

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

**Vpliv zadržanja (retencija) zaposlenih in njihovega znanja na uspešnost organizacije pri
inoviranju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

Vpliv zadržanja (retencija) zaposlenih in njihovega znanja na uspešnost organizacije pri inoviranju

Klasične teorije retencije znanja zagovarjajo, da je potrebno znanje zaposlenih neprestano prenašati na druge zaposlene, da le-to ob odhodu/upokojitvi (starejših) delavcev skupaj z njimi ne zapusti organizacije. Z množičnim upokojevanjem baby-boom generacije lahko potencialno pride do izgube znanja. Da bi organizacije to preprečile, morajo vpeljati strategijo retencije znanja, ki bo prispevala k razvoju delovne sile ter bo zagotovila uspeh aktivnosti, ki bodo izgubo znanja minimizirale. S skrajšanjem življenjske dobe znanja danes organizacije od svojih zaposlenih pričakujejo zagotavljanje znanja, ki ga organizacija potrebuje. Ker se zaposleni ne morejo več zanašati na to, da bo njihova zaposlitev doživljenjska, morajo biti samoiniciativni, se aktivirati in se sami izobraževati.

Retencija zaposlenih in njihovega znanja je torej eden izmed ključnih dejavnikov, ki pomembno prispeva k uspehu organizacij, zato sem v svoji magistrski nalogi preverjala, kako le-ta vpliva na uspešnost organizacij pri inoviranju. V teoretičnem delu sem podrobneje pojasnila ključne pojme na to temo. Empirični del pa na podlagi raziskave HEGESCO in SJM 2011/1 moje hipoteze prikazuje tudi v praksi.

Ključne besede: znanje, retencija zaposlenih, retencija znanja, inovacije.

The influence of employee retention and employees' knowledge on the innovation performance of organization

According to classic theories of knowledge retention, the employees' knowledge has to be continuously transferred to other employees, in order to prevent that when an employee leaves the company for retirement or other reasons, his knowledge would leave the company, too. The mass retirement of the baby-boom generation could potentially cause a mass loss of knowledge. To prevent it, companies have to introduce knowledge retention strategies that will contribute to the development of the labour force and will ensure the success of the activities geared to minimize the loss of knowledge. Nowadays, due to the shortening of the knowledge lifespan, companies expect from the employees to provide them the necessary knowledge. As the employees cannot rely on a lifelong occupation any more, they ought to show own-initiative behaviour, bestir themselves and continue to learn.

Employee retention and their knowledge is one of the key areas, which significantly contributes to a company's success. Therefore, my Master's thesis studies its influence on the innovation performance of organization. The theoretical part presents different theories and key facts on this topic. In the empirical part, on the basis of HEGESCO and SJM 2011/1 researches, I tried to present my thesis in practice.

Keywords: knowledge, employee retention, knowledge retention, innovation.

KAZALO VSEBINE

1	Predstavitev teme	9
1.1	Teze magistrske naloge	10
2	ZNANJE	12
2.1	Teoretične opredelitve znanja.....	12
2.2	Podatek, informacija, znanje	13
2.3	Tacitno in eksplicitno znanje	14
3	ZADRŽANJE ZAPOSLENIH (RETENCIJA) IN UPRAVLJANJE ZNANJA.....	18
3.1	Teoretična opredelitev retencije.....	18
3.1.1	Dejavniki retencije znanja	18
3.1.2	Stebri retencije znanja.....	19
3.1.3	Načini prenosa znanja – retencija znanja zaposlenih, ki se upokojujejo.....	20
3.2	Upravljanje znanja	22
3.2.1	Upravljanje znanja in inoviranje	24
4	INOVACIJE.....	26
4.1	Teoretične opredelitve inovacije	26
4.2	Inkrementalne in radikalne inovacije	29
4.3	Zaprta in odprta inovacija	30
5	VPLIV RETENCIJE ZAPOSLENIH IN ZNANJA NA INOVIRANJE	32
6	PRIMER JAPONSKE.....	38
6.1	Upravljanje znanja in pomen izbire znanja v japonskih organizacijah	40
6.2	Pomen prenosa znanja v japonskih organizacijah.....	42
7	EMPIRIČNI DEL.....	44
7.1	HEGESCO raziskava.....	48
7.1.1	Predstavitev spremenljivk – odvisna spremenljivka	48
7.1.2	Predstavitev spremenljivk – neodvisne spremenljivke	49
7.1.3	Analiza in interpretacija rezultatov	55

7.1.3.1 Hipoteza 1.....	55
7.1.3.2 Hipoteza 2	56
7.1.3.3 Hipoteza 3.....	57
7.1.3.4 Hipoteza 4.....	61
7.1.3.5 Hipoteza 5.....	62
7.2 Raziskava Slovensko javno mnenje 2011	64
7.2.1 Predstavitev spremenljivk - odvisna spremenljivka	64
7.2.2 Predstavitev spremenljivk - neodvisne spremenljivke	66
7.2.3 Analiza in interpretacija rezultatov	68
7.2.3.1 Hipoteza 2.....	68
7.2.3.2 Hipoteza 6.....	70
7.2.3.3 Hipoteza 7.....	72
7.3 Preverjanje hipotez in ugotovitve	74
8 ZAKLJUČEK	81
9 LITERATURA.....	84
Priloga A: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja spremenljivke »uspešnost organizacije pri inoviranju«.....	94
Priloga B: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja spremenljivke »Mera, do katere posamezniki pri sedanjem delu uporabljajo svoje znanje in veščine«	94
Priloga C: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »V kolikšni meri ste vi odgovorni za oblikovanje organizacijskih ciljev?«	95
Priloga Č: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »V kolikšni meri ste vi odgovorni za oblikovanje vaših delovnih ciljev?«.....	95
Priloga D: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »V kolikšni meri ste vi odgovorni za odločanje o načinih dela v organizaciji?«.....	96
Priloga E: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »V kolikšni meri ste vi odgovorni za odločanje o tem, kako boste opravili svoje delo?«	96
Priloga F: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja spremenljivke »Mera, do katere posamezniki pri sedanjem delu uporabljajo svoje znanje in veščine«	97
Priloga G: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »Stalno iščemo in ustvarjamo novosti«.....	97

Priloga H: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode/storitve kot konkurenca«.....	98
Priloga I: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni«.....	98
Priloga J: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »Inovacijska uspešnost organizacije«	99
Priloga K: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja spremenljivke »Starost«	99

KAZALO TABEL

Tabela 7.1: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »uspešnost organizacije pri inoviranju«.....	51
Tabela 7.2: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Vrsta pogodbe«.....	51
Tabela 7.3: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Mera, do katere posamezniki pri sedanjem delu uporabljajo svoje znanje in veščine«.....	52
Tabela 7.4: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke »Mera, do katere so posamezniki odgovorni za oblikovanje organizacijskih ciljev/ oblikovanje svojih delovnih ciljev/odločanje o načinih dela v organizaciji/odločanje o tem, kako bodo opravili svoje delo«.....	53
Tabela 7.5: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: izdelki in storitve?«.....	54
Tabela 7.6: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: tehnologije, orodja ali instrumenti?«.....	55
Tabela 7.7: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: znanje ali metode?«.....	55
Tabela 7.8: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Mera, do katere posamezniki pri sedanjem delu uporabljajo svoje znanje in veščine«.....	57
Tabela 7.9: Pearsonov koeficient korelacije (hipoteza 1).....	57
Tabela 7.10 : Tabela za t-test (hipoteza 2).....	58
Tabela 7.11: Tabela za t-test (hipoteza 2).....	58
Tabela 7.12: Tabela za t-test (hipoteza 2-izdelki in storitve).....	59
Tabela 7.13: Tabela za t-test (hipoteza 2-izdelki in storitve).....	59
Tabela 7.14: Tabela za t-test (hipoteza 2-tehnologije, orodja ali instrumenti).....	60
Tabela 7.15: Tabela za t-test (hipoteza 2-tehnologije, orodja ali instrumenti).....	60
Tabela 7.16: Tabela za t-test (hipoteza 2-znanje ali metode).....	61
Tabela 7.17: Tabela za t-test (hipoteza 2-znanje ali metode).....	61
Tabela 7.18: Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije (hipoteza 4).....	63
Tabela 7.19: Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije (hipoteza 5).....	65
Tabela 7.20: Opisne statistike identifikatorja »Stalno iščemo in ustvarjamo novosti«.....	67
Tabela 7.21: Opisne statistike identifikatorja »Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode/storitve kot konkurenca«.....	67
Tabela 7.22: Opisne statistike identifikatorja »Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni«.....	68

Tabela 7.23: Opisne statistike identifikatorja »Inovacijska uspešnost organizacije«.....	68
Tabela 7.24: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Vrsta delovnega razmerja«.....	68
Tabela 7.25: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Ocena uspešnosti organizacije«.....	69
Tabela 7.26: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Starost«.....	70
Tabela 7.27: Tabela za t-test (hipoteza 2).....	70
Tabela 7.28: Tabela za t-test (hipoteza 2).....	70
Tabela 7.29: Tabela za t-test (hipoteza 6).....	72
Tabela 7.30: Tabela za t-test (hipoteza 6).....	72
Tabela 7.31: Pearsonov koeficient korelacije (hipoteza 7).....	74
Tabela 7.32: Regresijska analiza (hipoteza 7).....	75
Tabela 7.33: Regresijska analiza (hipoteza 7).....	75
Tabela 7.34: Regresijska analiza (hipoteza 7).....	75
Tabela 7.35: Regresijska analiza (hipoteza 7).....	76

1 Predstavitev teme

Največji kapital organizacij so njeni zaposleni. Njihovo znanje za organizacijo predstavlja tudi največjo prednost, saj je specifičen za vsako organizacijo posebej in ga zato organizacijski tekmeci skoraj ne morejo posnemati (Mudabi in Navarra 2004). V današnjem času je pomen znanja za organizacije zelo velik, saj predstavlja pomemben organizacijski vir (Alavi in Leidner 2001). Današnja ekonomija znanja je zamenjala proizvodnjo in distribucijo produktov in storitev za proizvodnjo in distribucijo znanja ter informacij (Sarri in drugi 2010). Tradicionalni pogoji za uspeh, kot so učinkovitost produkta v šestdesetih in sedemdesetih letih ter menedžment kakovosti, so zdaj zamenjani s kreativnostjo, inovacijami in znanjem. V ospredje vedno bolj prihaja človek s svojim znanjem, prilagodljivostjo, iznajdljivostjo in ustvarjalnostjo. Današnja družba je postala družba znanja, kjer je znanje temeljni vir delovanja na vseh področjih.

Znanje predstavlja tudi vir inovativnosti. To so do sedaj potrdili tudi številni avtorji, med drugim tudi Drucker (1974) in Nonaka (1994). Novo znanje se ustvarja skozi inovativni proces (Correia de Sousa 2006). Posamezniki v učnem procesu med seboj povezujejo različne informacije, kar vodi do ustvarjanja idej. Te se nato lahko uporabijo za spodbujanje inovacij.

Sedanji in prihodnji uspeh na trgu namreč bolj temeljita na strateškem upravljanju intelektualnega kapitala v organizaciji kot na učinkoviti distribuciji fizičnih in materialnih virov (Bontis 2002). Vedno večji pomen v organizacijah ima upravljanje znanja, katerega del je tudi retencija zaposlenih oziroma retencija znanja, ki pomeni zadržanje (le-tega). Pričakovati je, da bo le-ta organizacijam v prihodnosti povzročala veliko težav. Z množičnim upokojevanjem baby-boom generacije lahko potencialno pride do izgube znanja. Da bi organizacije to preprečile, morajo vpeljati strategijo retencije znanja, ki bo prispevala k razvoju zaposlenih ter bo zagotovila uspeh aktivnosti, ki bodo izgubo znanja minimizirale. Aktivnosti in politike retencije znanja morajo biti institucionalizirane skozi celotno organizacijo, tako da lahko pride do prenosa znanja, ko je le-to potrebno (Leibowitz 2009).

Poleg znanja danes tudi na inovacije gledamo kot na enega ključnih dejavnikov za ustvarjanje konkurenčne prednosti organizacij, sploh glede na trenutno situacijo na trgu, ki se neprestano

spreminja. Naranjo Valencia in drugi (2010) poudarjajo, da so organizacije, ki inovirajo, v primerjavi z neinovativnimi organizacijami predvsem bolj prilagodljive in se bolj hitro odzovejo na spremembe.

V svoji magistrski nalogi bom raziskovala in predstavila povezavo med retencijo oziroma zadržanjem zaposlenih in njihovega znanja in uspešnostjo organizacije pri inoviranju. Uspešna podjetja so inovativna, močan dejavnik le-tega pa je omogočanje posameznikom, da uveljavljajo svoje potrebe po varnosti, med katerimi je najpomembnejši dejavnik varnost zaposlitve (von Stamm 2003). Za uspešno integracijo inovacijske miselnosti pa je ključno spremeniti miselnost zaposlenih, praviloma najprej vodilnih.

1.1 Teze magistrske naloge

Celotno raziskovanje temelji na sedmih hipotezah, ki povezujejo različne dejavnike z uspešnostjo organizacije pri inoviranju:

1. Če zaposleni pri svojem delu v večji meri uporabljajo svoje znanje in veščine, je organizacija pri inoviranju uspešnejša.
2. Organizacija dosega večje uspehe pri inoviranju, če so njeni delavci zaposleni za nedoločen čas.
3. Organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če so zaposleni pri svojem delu močno vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji.
4. Bolj kot so zaposleni opolnomočeni, uspešnejša je organizacija pri inoviranju.
5. Organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če zaposleni v večji meri sprejemajo iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije (deljenje znanja od zunaj).
6. Ocena inovacijske uspešnosti organizacije višja, če delavci tudi sicer menijo, da je organizacija uspešna.
7. Starejši delavci višje ocenjujejo uspešnost organizacije pri inoviranju kot mlajši delavci.

V teoretičnem delu magistrske naloge se osredotočam na razlago pojmov, ki so za mojo nalogo bistveni. V prvem delu se bom posvetila definiciji zadržanja oziroma retencije zaposlenih ter upravljanju znanja. Podrobneje bom predstavila dejavnike in stebre retencije znanja ter načine prenosa znanja. Drugi del bo temeljil na inovacijah, kjer bom predstavila najpomembnejše definicije inovacij, vrste in teorije. Temu sledi poglavje o znanju: definicije, vrste, razložila bom tudi razliko med podatkom, informacijo in znanjem. Nato bom glavne pojme (retencija, inovacija, znanje) povezala med seboj in predstavila, kakšen vpliv imajo en na drugega.

V empiričnem delu bom uporabila sekundarne podatke, ki jih bom obdelala v programu SPSS. Ti podatki so pridobljeni z mednarodno raziskavo HEGESCO, ki je bila leta 2009 izvedena v devetih državah (Hegesco) ter z raziskavo Slovensko javno mnenje 2011/1 (Mednarodna raziskava o okolju (ISSP 2010), zdravju in zdravstvenem varstvu (ISSP 2011), o odnosu delo-družina in psihičnem nasilju na delovnem mestu) (Hafner-Fink in drugi 2011).

Na koncu sledi zaključek z zaključnimi ugotovitvami ter prikazom potrjenih in zavrnjenih hipotez, predlogi za organizacije ter seznam uporabljenih virov in literature.

2 ZNANJE

2.1 Teoretične opredelitve znanja

SSKJ znanje definira kot »celoto podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem. Nekateri avtorji (Dretske 1981; Machlup 1984) pa se vprašanja o definiciji znanja lotevajo kot razlikovanje med znanjem, informacijo ter podatki. Velja, da so podatki številke in dejstva, informacije so obdelani podatki, znanje je pa potrjena informacija.

Davenport in Prusak (1988) definirata znanje pragmatično, in sicer kot »mešanico uokvirjenih izkušenj, vrednot in informacij, ki nadalje ustvarjajo okvirje za vrednotenje novih informacij in izkušenj«. Tudi empiricistično razumevanje znanja pravi, da je znanje objektivno in da se oblikuje iz posameznikovih izkušenj (Nonaka in Takeuchi 1995).

Znanje je nekaj vredno je le v primerih, da ga ljudje razumejo in uporabljajo ter ko jim zagotavlja ekonomski profit ali čustveno zadovoljstvo. Posamezniki so torej tisti, ki kreirajo znanje (Nonaka in drugi 2006).

Kartezijanski pogled na razumevanje znanja pravi, da je znanje neodvisno od konteksta, v katerem se nahaja. Nonaka, Toyama in Konno (2002) se s tem ne strinjajo, saj trdijo, da je proces razvoja znanja odvisen od konteksta. To razlago podpira tudi Giddens (1984), ki pravi, da so socialni, kulturni in zgodovinski konteksti za posameznike pomembni zato, ker predstavljajo osnovo za interpretacijo informacij. Posamezniki so si med sabo različni in imajo lahko druge cilje kot organizacija, ki ji pripadajo.

Huber (1991) in Nonaka (1994) definirata znanje kot upravičeno prepričanje, ki poveča posameznikovo zmogljivost za učinkovito delovanje.

Znanje je definirano tudi kot stanje dejstva ali vedenja, kjer je vedenje »razumevanje, ki ga pridobimo z izkušnjami ali z učenjem; je skupek tega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili« (Schubert in drugi 1998). Nastaja v glavah ljudi in in iz z izkušnjami in vrednotami obogatenih informacij (Gloet 2006).

Znanje, ki se nahaja v organizaciji, delimo na organizacijsko znanje in znanje zaposlenih. ki pa sta med seboj povezana. Znanje iz knjig, člankov in raznih dokumentov ni vedno uporabno znanje – najprej ga je potrebno razumeti, nato pa še prenesti na druge (Davenport in Prusak 1998). To je razlog, da se lahko znanje nahaja le v eni osebi, ki predstavlja tudi njegov izvor.

Čeprav je znanje vgrajeno v proizvode in storitve, pa se njegove lastnosti razlikujejo od običajnega blaga. Po Dalkir-u (2005) se znanje z uporabo ali izmenjavo ne porabi, vendar ga ne zna vsak maksimalno izkoristiti. Njegova vrednost raste, ko je deljeno oziroma posredovano drugim posameznikom ali skupinam. Drugi s tem ne le pridobijo informacije, temveč znanje širijo naprej, hkrati pa nazaj poročajo o vprašanjih, dopolnilih in spremembah, kar dodaja vrednost originalnemu sporočilu (Cabrera in Cabrera 2002).

Znanje v organizacijah torej dolgoročno pripomore k temu, da organizacije ohranjajo svojo konkurenčno prednost. Zato je pomembno, da se organizacije pomena znanja tudi zavedajo (kako se ustvarja, uporablja, dodatno pridobiva itd.) (Nonaka in Takeuchi 1995).

Lundvall in Johnson (1994) definirata 4 vrste znanja :

1. vedeti kaj (know what): znanje oziroma dejstva, ki so dostopna večji skupni posameznikov;
2. vedeti zakaj (know why): znanje o naravnih in družbenih zakonitostih; ta vrsta znanjaje pomembna za tehnološki razvoj organizacij;
3. vedeti kako (know how): konkretno, specifično znanje (posameznikove sposobnosti in veščine)
4. kdo zna kaj (know who): znanje o temu, kdo kaj zna narediti ter kako zna to narediti.

2.2 Podatek, informacija, znanje

Alavi in Leidner (2001) razlagata, da znanje predstavljajo informacije, zbrane v posamezniku; to so personalizirane informacije (ki so lahko nove ali stare, uporabne ali neuporabne, točne ali netočne), povezane z dejstvi, postopki, koncepti, interpretacijami, idejami, opazovanji ter presojami. Znanje je torej tisto, ki informacijam in podatkom da pomen in relevantnost (Gloet in Berrell 2003). Ker je znanje personalizirano in nastaja v glavah ljudi ter se kreira iz

informacij, ki so obogatene z izkušnjami in vrednotami (Gloet 2006), mora biti za to, da je uporabno tudi za ostale posameznike, izraženo tako, da ga prejemniki lahko interpretirajo.

Tuomi (1999) argumentira naslednjo hierarhijo: znanje mora obstajati, preden se informacije lahko formulirajo ter preden podatki tvorijo informacijo. Potemtakem nepredelani podatki ne obstajajo – na vsak podatek namreč vplivajo misli ali znanje posameznika, kar vodi k identifikaciji in zbirki podatkov. Tuomi trdi, da znanje, ko je artikulirano, ubesedeno ter strukturirano, postane informacija, ki potem, ko se ji določi pomen ter interpretacija, postane podatek. Kritika Tuomijevega argumenta je predvsem ta, da znanje ne more obstajati zunaj agenta/posameznika; znanje se namreč neizbrisno oblikuje glede na posameznikove potrebe in ter glede na znanje, ki ga posameznik že ima (Alavi in Leidner 2001).

Podatek je neorganizirano in neopredeljeno dejstvo in je kot tako predpogoj za nastanek informacije. Pomembna je količina in učinkovitost procesiranja podatkov. V organizacijah se bolj ali manj podatki neprestano potrjujejo. Njihova težava je v temu, da ne vsebujejo nobene sodbe niti nobenega predpogoja za dejanja. Organizacije se morajo odločiti na podlagi golih dejstev in šele nato ustvariti informacijo (Awad in Ghaziri 2004).

Informacije dajejo podatkom nek pomen. Predstavljajo zbirko podatkov in zato omogočajo lažje sprejemanje odločitev (Awad in Ghaziri 2004). Pojasnjujejo odnose med podatki, imajo obliko in pomen. Informacije tako predstavljajo preoblikovane in analizirane podatke z odstranjenimi napakami.

Znanje za razliko od informacije predstavlja prepričanje in predanost ter hkrati predstavlja akcijo (Nonaka in Takeuchi 1995).

2.3 Tacitno in eksplicitno znanje

Za boljše razumevanje organizacijskih procesov, ki imajo pomemben vpliv na organizacijsko uspešnost, velja omeniti eno najbolj znanih taksonomij razvrščanja znanja (Zack 2002): skrito, tacitno oziroma implicitno znanje (neoprijemljivo, saj je ponotranjeno - nastaja skozi izkušnje - in je analogno ter praktično) in eksplicitno znanje (oprijemljivo in se lahko

komunicira preko priročnikov in teroij in je kot tako lahko digitalno) (Nonaka in Takeuchi 1995).

Tacitno znanje temelji na izkušnjah, razmišljanju in občutkih v posebnih kontekstih in je sestavljeno iz dveh komponent: kognitivne in tehnične. Kognitivna komponenta se nanaša na duševni model posameznika, njegova prepričanja in stališča, tehnična pa na konkretna znanja in spretnosti, ki se nanašajo na posebne okoliščine. Po drugi strani pa je eksplicitno znanje artikulirano, kodificirano in komunicirano s pomočjo simbolov. Pri organizacijskem ustvarjanju znanja je oblikovanje eksplicitnega znanja iz implicitnega ključnega pomena in se kot tako razume kot socialni in ciklični učni proces (Nonaka in Takeuchi 1995).

Ustvarjanje znanja je proces, ki vključuje tako tacitno kot eksplicitno znanje. Tacitno znanje je del raziskovanja znanja, medtem ko je eksplicitno znanje del izkoriščanja znanja. Organizacije tako sodelujejo v raziskovanju in izkoriščanju novega znanja oziroma stvari, ki bi lahko postale znanje. Raziskovanje vključuje odkrivanje, eksperimentiranje, absorpcijo ter ustvarjanje novih konceptov in tehnologij in razvijanje novih zmogljivosti (te so lahko izven področij sedanjih specializacij organizacije). Samo izkoriščanje znanja v organizaciji pa je doseženo z akumulacijo izkušenj in s povečanjem strokovnosti skozi ponavljajoče se prakse in formalizacijo znanja (Popadiuka in Choo 2006).

Model spirale znanja, ki sta ga predstavila Nonaka in Takeuchi (1995), razloži postopek ustvarjanja znanja ter poudarja pomembno interakcijo med eksplicitnim in tacitnim znanjem. Spirala znanja vsebuje štiri med seboj prepletajoče-se modele:

1. Socializacija: Izmenjava izkušenj med posamezniki. Pogoji za to so, da si zaposleni med seboj zaupajo in komunicirajo, organizacijska kultura pa mora to podpirati.
2. Eksternalizacija: pretvorba tacitnega v eksplicitno znanje (npr. strokovni članki);
3. Internalizacija: proces pretvarjanja eksplicitnega znanja v tacitno (med procesom in internalizacije in kombinacije nastane tudi novo znanje, in sicer skozi sinergijo razmerja tacitnega in eksplicitnega znanja);
4. Kombinacija: preoblikovanje in izmenjavo eksplicitnega znanja.

Največji izziv za organizacije je, da za odkrivanje tacitnega znanja ustvarijo primerno okolje.

Tacitno znanje je podlaga za eksplicitno znanje. V človeškem umu se nalaga s prakso in izkušnjami. Skozi izkušnje se oblikujejo posameznikove vrednote in prepričanja, ki tacitno znanje tudi sestavljajo. Ker je del posameznikove podzavesti, se ga ne zavedamo dobro, in ga zato zelo težko izrazimo (Awad in Ghaziri 2004). Je osebno znanje, globoko zasidrano v dejanjih posameznika, usmerjeno v določen koncept ter visoko personalizirano. Sestavljeno je iz tehničnega znanja (angl. know-how). Del tacitnega znanja so tudi perspektive in prepričanja, ki nezavedno gradijo naše misli in ki jih imamo za samoumevne (Nonaka in Takeuchi 1995).

Pri tacitnem znanju gre posameznikovo znanje, sestavljata ga pa praktično in teoretično znanja. Ko se učimo novih stvari, uporabljamo teoretično znanje, naučimo in posnemamo pa praktično znanje. Od vsakega posameznika je odvisno, kako bo prestopil iz teoretičnega v praktično znanje in kako bo nato o praktičnem znanju razmišljal in ga tudi prilagodil svojemu individualnemu dejanju. To znanje ni artikulirano. Pri učenju tacitnega znanja nam pomagajo tudi določeni ljudje, ki imajo določene izkušnje, ki nas privlačijo in posledično nezavedno posebejamo njihova dejanja (Little in Ray 2002). Ker se tacitnega znanja posameznik pogosto ne zaveda, ga je tudi težje formalizirati in sporočiti drugim (Nonaka 2009).

Lahko se ustvari in nauči na dva različna načina. Prvi način je, da se tacitno znanje razvije iz eksplicitnega znanja: če posameznik uporablja naučeno eksplicitno znanje med neko dejavnostjo in ta dejavnost postane vsakdanja rutina, se bo sčasoma posameznik vedno manj zavedal posebnih elementov v znanju, ki ga je uporabil. Tako bo to znanje postalo tacitno. Posameznik bo še naprej uporabljal znanja, vendar ne bo več potreboval zavestnega dostopa do svojih podatkov. Če se eksplicitno znanje ne uporablja dovolj pogosto, obstaja možnost, da ne bo nikoli postalo tacitno, saj se mora zaradi premajhne uporabe znanja posameznik vsakič znova zavestno spomniti, kako se ga uporablja (Chilton in M. Bloodgood 2010).

Tacitno znanje lahko nastane oziroma se ustvari tudi skozi nezavestna sredstva (Chilton in M. Bloodgood 2010). Pri poglobljanju v dejavnosti se lahko posameznik zavestno osredotoči le na nekatere dele dejavnosti, na druge pa se zavestno ne more osredotočiti. Medtem pa možgani še vedno vpijejo nekatero znanje in informacije, vendar jih zavestno ne zabeleži.

Zaradi zgoraj omenjenih slabih strani tacitnega znanja si morajo organizacije prizadevati, da je večina organizacijskega znanja eksplicitnega. Spodbujati morajo delitev znanja med svojimi zaposlenimi, da se le-to ne izgubi, pozabi ali organizacijo zapusti (Hall in Andriani 2003).

Eksplicitno znanje je formalno, sistematično oblikovano in merljivo, predvsem pa se enostavno širi ter pretvarja v dokumente ali računalniške programe (Nonaka 2009). Je nasprotje tacitnemu znanju, saj je kodificirano, torej zapisano v različnih bazah, knjigah in dokumentih. Lahko se prenaša med posamezniki ter skozi čas (Awad in Ghaziri 2004). Običajno je pridobljeno z dostopom do pisnega gradiva in s komunikacijo z ostalimi posamezniki, ki se tega, da pridobivajo znanje, zavedajo (Chilton in M. Bloodgood 2010).

3 ZADRŽANJE ZAPOSLENIH (RETENCIJA) IN UPRAVLJANJE ZNANJA

3.1 Teoretična opredelitev retencije

SSKJ definira retencijo kot »pridrhanje oziroma zadržanje«. V sklopu upravljanja znanja oziroma upravljanja s človeškimi viri je retencija pomembna, ker znanjski delavci pogosteje menjajo zaposlovalca kot ostali in so načeloma bolj zvesti sebi enakim, kot pa zaposlovalcu (Lee-Kelley 2007). Iz tega razloga morajo organizacije še toliko večjo pozornost nameniti retenciji zaposlenih (ter posledično njihovega znanja), saj je to ključno za uspeh organizacije (Edvardsson 2008).

Podjetja morajo tudi prepoznati pomembnost retencije zaposlenih. Retencija znanja je pomemben del managementa znanja in izboljšuje inovativnost organizacije, organizacijsko rast, učinkovitost, razvoj zaposlenih ter konkurenčno prednost (Leibowitz 2009). Cilj večine organizacij je povečanje konkurenčne prednosti, za doseg tega organizacijskega cilja pa morajo biti zaposleni motivirani ter pripadni organizaciji, katere del so. Ta pripadnost in motivacija sta namreč glavna razloga, da bodo zaposleni ostajali v podjetju. Organizacije morajo torej izdelati motivacijski model, ki bo povečal retencijo (Mat Zin in drugi 2012).

3.1.1 Dejavniki retencije znanja

Na retencijo zaposlenih vplivajo najrazličnejši dejavniki. V literaturi avtorji kot najpomembnejšega omenjajo dobro plačo. Ostali pomembni dejavniki so možnost napredovanja, karierni razvoj, varnost zaposlitve, fleksibilen delovni čas, usposabljanje in učenje na delovnem mestu, materialne ugodnosti, možnost dela od doma ter varstvo otrok na delovnem mestu. Vodilni v organizacijah se morajo zavedati tudi, da bodo posamezniki, ki so s svojim delom zadovoljni, v organizaciji ostali dlje. Enako velja za posameznike, ki so pri svojem delu avtonomni, nosijo veliko odgovornost ter delo katerih je raznoliko (Davison in drugi 2005). Načeloma lahko povzamemo, da je retencija zaposlenih večja v organizacijah, ki svojim zaposlenim nudijo dobro plačo ter druge ugodnosti. Haesli in drugi (2003) zato

predlagajo, da se delavce, ki so za organizacijo ključni, za svoje delo še dodatno motivira in nagradi - višja plača, večja varnost zaposlitve ter možnost usposabljanja in učenja na delovnem mestu. Motivacija za menjavo službe/organizacije je namreč multidimenzionalna in je noben dejavnik ne more pojasniti v celoti.

3.1.2 Stebri retencije znanja

Leibowitz (2009) definira **4 stebre retencije znanja**:

1. Prepoznanje in nagrajevanje

- Aktivnosti retencije znanja morajo biti del delovnega vsakdana, kadrovska služba mora te aktivnosti prepoznati in nagrajevati (merila za prepoznavanje in nagrajevanje morajo biti točno določena).
- Primeri: sestavni del letnega ocenjevanja delovne uspešnosti; pohvala, denarna nagrada.

2. Večsmerni tok/gibanje znanja

- Prenos znanja mora biti večsmerni: od višjih mest na nižja in obratno, od starejših zaposlenih na mlade in obratno (starejši prenašajo predvsem svoje izkušnje, mladi pa specializirano znanje in veščine - tehnologija, novi pristopi team-buildinga...).
- Večsmerni tok znanja prispeva k učeči-se organizacijski kulturi.

3. Personalizacija in kodifikacija

- Organizacija mora oblikovati različne povezave (angl. connections) in zbirke (angl. collections) znanja, s katerimi se bo znanje zajemalo in prenašalo.
- Personalizacija omogoča prenos znanja, saj spodbuja direktne interakcije med posamezniki; zaposleni izražajo in prenašajo svoje znanje.
- Kodifikacija predstavlja znanje, zajeto v bazo podatkov in je na voljo vsem, kjerkoli in kadarkoli.
- Primeri personalizacije: mentorstvo, rotacija na delovnem mestu, pripovedovanje zgodb itd.

- Primeri kodifikacije: intervjuji takoj po dogodku (angl. after-action interviews), intranet, zgledi dobre prakse. Kodifikacija pomaga pri pretvorbi tacitnega znanja v eksplicitno, tako da ga zaposleni lažje delijo.

4. »ZLATI DRAGULJ«

- Ta izraz predstavlja upokojene zaposlene, ki so bili v času zaposlitve v organizaciji zanjo ključni.
- Vodstvo naj bivše delavce, ki so danes upokojeni, privabi nazaj v organizacijo. V tem primeru gre za talentirane bivše zaposlene, ki so za organizacijo nepogrešljivi delavci.
- Npr. delo po pogodbi, projektno delo, mentorstvo itd.

3.1.3 Načini prenosa znanja – retencija znanja zaposlenih, ki se upokojujejo

Poznamo veliko načinov prenosa znanja. Potrebno ga je prenašati konstantno... V nalogi se osredotočam na tehnike prenosa znanja, ko starejši zaposleni zapustijo organizacijo, prenos znanja pa ni bil sproti opravljen (Leibowitz 2009):

1. Znanje lahko iz prve roke zberemo z intervjujem. Vprašanja in temo pripravimo vnaprej, vendar mora vseeno biti dovolj prostora, da se pogovor prilagodi zgodbi zaposlenega. Intervjuji so primarno orodje za pridobitev tacitnega znanja, katerega nosilci so bodoči upokojenci. Najpomembnejši del intervjuja morajo biti vprašanja na temo sprejemanja strateških in taktičnih odločitev. Temeljijo naj na predhodnem znanju bodočega upokojenca: katero predhodno znanje je le-ta uporabil pri sprejetju določene odločitve, katere kriterije in strategije je pri temu izbral ter prednosti in slabosti vsake strategije, zakaj je bila morda odločitev težka ter ali je sprejel pravo odločitev in zakaj. Argumetiranje in obrazložitev sta ključna (Leibowitz 2009).
2. Leibowitz (2009) kot vrsto intervjuja določa še »izhodni intervju«, ki se zgodi, preden zaposleni odide. Z njim želimo pridobiti povzetek znanja zaposlenega v odhodu. Po navadi gre za zadnjih 90 dni, ko je delavec še v organizaciji, kar se je sicer izkazalo za neuspešno - potekati bi moral vsaj 2-3 leta pred odhodom zaposlenega. Idealno bi bilo,

da bi program retencije znanja potekal od prvega dne, ko se posameznik zaposli, saj odhoda zaposlenega ne moremo vedno načrtovati (lahko zapusti organizaciji že pred upokojitvijo zaradi menjave službe). Slaba stran izhodnih intervjujev je, da se zaposleni po mnogih letih morda niti več ne spomni težav, s katerimi se je soočal ob pričetku dela. Prav tako ni vse pomembno znanje tehnične narave, ki se ga lahko preda naprej. Veliko znanja je tudi v izkušnjah in socialnih mrežah.

3. Tudi pripovedovanje zgodb (angl. storytelling) je oblika intervjuja, ki gradi institucionalni spomin organizacije. Institucionalni spomin pomeni zbirko organizacijskih znanj, izkušenj in postopkov in v tem primeru zajema znanje in izkušnje zaposlenih v odhodu. Prispeva k povečanju zgodovinske baze znanja organizacije. Tudi, če sedaj stvari potekajo drugače kot v preteklosti, je vseeno dobro vedeti, zakaj so včasih potekale na določen način; to znanje lahko potem organizacija uporabi oziroma ga prilagodi drugim pristopom, da bo ustrezalo novim situacijam, s katerimi se organizacija sooča (Leibowitz 2009).
4. Ko gre za takojšnjo (angl. just-in-time) retencijo znanja, največkrat uporabimo »after-action« intervju. Gre za analizo dogodka oziroma refleksijo delovanja takoj po dejanju: kaj je bilo dobro/slabo, kako preprečiti slabo. Pripomorejo k boljšemu razumevanju, zakaj je/ni nekaj uspelo (Leibowitz 2009).
5. Znanje se lahko prenaša tudi z mentorstvom. Mentorstvo oz. učenje od drugih je odličen način za prenos znanja, s tem posledično prispeva k retenciji znanja. Ustvarja možnosti za boljšo komunikacijo in interakcijo med zaposlenimi ter zagotavlja aktivnosti, ki gradijo odnose med zaposlenimi ter spodbujajo delitev znanja. Služi kot orodje za prenos tako formalnega kot neformalnega znanja. Mentorji delijo svoje znanje, izkušnje ter svoja mnenja: kako doseči zastavljene cilje, kako »vračati« organizaciji, zgraditi zaupanje skozi (povečano) komunikacijo. Mentorji imajo tudi možnost opazovati, kako vplivajo na svoje učence (Leibowitz 2009).
6. Leibowitz (2009) kot tehnike prenosa znanja omenja tudi »plonk-listke« (osebni opomniki zaposlenega - kako nekaj narediti, rešiti, opis postopkov,...).

7. Organizacijske biblije zajemajo znanje, ki je na določenih področjih organizacije potrebno. Del organizacijskih biblij so tudi nasveti, kaj delati in kaj ne delati (ang. do's and dont's) oziroma kako ravnati v različnih organizacijskih procesih (Leibowitz 2009).
8. Online skupnosti, blogi in wikipedija so vedno bolj priljubljeni pristopi za delitev znanja. Tukaj je potrebno biti pozoren na dejstvo, da nekatero znanje, ki je na internetu, ni strokovno, saj gre velikokrat za osebne izkušnje in mnenja posameznikov (Liebowitz 2009).

3.2 Upravljanje znanja

Organizacija je eniteta, ki ustvarja znanje, saj je slednje edina konkurenčna prednost, ki omogoča nenehen razvoj (Nonaka in drugi 2000; Haesli in Boxall 2005). Iz tega razloga je ključno, da ima organizacija dobro razvito upravljanje znanja. Upravljanje znanja, ki je naloga kadrovske službe v podjetju, je strategija in proces za ustvarjanje in pretok znanja (Bender in Fish 2000; Lee-Kelley 2007). Sestavljajo ga procesi, namenjeni kombiniranju informacij in podatkov s pomočjo informacijske tehnologije ter kreiranje inovativnih procesov (Yahya in Goh 2002).

Izraz »upravljanje znanja« je v organizacijah v rabi šele zadnje desetletj. Različnim ljudem v različnih situacijah predstavlja različno stvar, v vseh primerih pa se nanaša na to, kar izraz tudi opisuje - upravljanje znanja v organizaciji. Obstajajo številne definicije tega, kaj je »znanje« in kaj se »upravlja«. Vključuje učinkovito povezovanje tistih, ki nekaj že vedo, in tistih, ki morajo to vedeti ter pretvorbo posameznikovega osebne znanja v organizacijsko znanje. Zaposleni so nosilci številnih idej in informacij, vendar ko zapustijo organizacijo, gre z njimi tudi znanje. Izziv za organizacije je najti načine za pridobivanje in izmenjavo znanja, še preden posameznik odide (Ow Chee Keong in drugi 2001).

Organizacije, ki so bogate z znanjem, morajo znanje nujno upravljati. Le-to namreč dvigne organizacijo na višjo raven, tako da postane bolj ustvarjalna ter le še poveča svojo

konkurenčno prednost (Awad in Ghaziri 2004). Tehnologija namreč hitro zastara, medtem ko je prava strategija upravljanja znanja za organizacijo dobra naložba za prihodnji uspeh.

Vodje v organizacijah se morajo zavedati, da so za razvoj upravljanja znanja potrebni posamezniki. Tehnologija resda omogoča hitrejši prenos in shranjevanje podatkov, vendar je od posameznikov kot tudi od same organizacijske kulture odvisno, če bo do tega dejansko tudi prišlo. Želja zaposlenih po znanju ter komunikacija in dobro sodelovanje zaposlenih med sabo so eni izmed ključnih dejavnikov za uspešen prenos in upravljanje znanja, česar pa s tehnologijo ne moremo udejanjiti (Gamble in Blackwell 2001).

Ob primerni in pravilni podpori vodstva naj bi upravljanje znanja torej spodbujalo zaposlene v organizaciji, da znanje (skupaj) ustvarjajo, pridobivajo in delijo. Ustrezna strategija upravljanja znanja v organizaciji tudi močno zmanjša izgubo ključnega znanja, katerega nosilci so zaposleni, ki bodo v prihodnosti organizacijo zapustili (Frey 2001). Tudi iz tega razloga je za proces upravljanja znanja v organizaciji pomembno, da si zaposleni med seboj zaupajo oziroma da zaupajo vodstvu. Če se zaposleni pri prenosu in delitvi znanja na vseh nivojih v organizaciji ne bodo čutili enakopravni, pri temu ne bodo sodelovali. Zato mora vodstvo organizacije, da pridobi zaupanje, v svojo delovanje vnesti integriteto in neprestano komunikacijo. Zaposlene mora opolnomočiti, jih vključiti v sprejemanja odločitev ter nato, kot omenjeno, to tudi nadzirati in neprestano spodbujati (Awad in Ghaziri 2004).

Po Awad-u in Ghaziri-ju (2004) je proces upravljanja znanja sestavljen iz štirih faz:

1. Zajetje: Predstavlja glavni del procesa upravljanja znanja. Del te faze je vse, kar bi lahko bilo oziroma bi lahko predstavljalo neko znanje (dokumenti, digitalni podatki in podobno).
2. Organiziranje: fazi zajetja sledi organiziranje. Znanje lahko organiziramo skozi katalog, lahko ga indeksiramo, filtriramo, kodificiramo itd. Pomembno je, da so podatki oziroma znanje organizirani na uporabnikom prijazen način ter da so jim lahko dostopni.
3. Prečiščenje: Procesu miniranja, sodelovanja, kontekstualizacije in projektiranja. Prečiščenje znanja omogoča prepoznavanje različnih vzorcev, ki sporočajo rezultate preteklih dejanj znotraj organizacije.

4. Prenos: Faza prenosa skrbi za to, da se znanje začne uporabljati ter prenašati med zaposlenimi v organizaciji.

Nonaka (2002) poudarja, da je za organizacije pomembno, da poleg tega, da njeni zaposleni znanje, ki so ga pridobili, uporabljajo, znanje tudi proizvajajo. Njegova teorija ustvarjanja znanja definira epistemološko in ontološko dimenzijo:

- Epistemološka dimenzija deli znanje na eksplicitno in implicitno. Kot rezultat pretvarjanja znanja med tacitnim in eksplicitnim delom dobimo novo znanje.
- Ontološka dimenzija pa predstavlja prehod znanja od posameznika preko skupinske interakcije na raven celotne organizacije, morda tudi izven nje. Zaposleni z interakcijo svoje implicitno znanje prenesejo na tudi na druge.

Organizacija mora znati novo znanje, ki nastane, povezati z že obstoječim organizacijskim znanjem. Le tako lahko implicitno znanje postane trajen vir konkurenčnosti podjetja.

3.2.1 Upravljanje znanja in inoviranje

Organizacije, ki inovirajo, morajo uporabljati tako strategijo upravljanja znanja, ki jim bo inoviranje tudi omogočala. V skladu s tem je Drucker (1993) predstavil pogoje za razvoj uspešnih inovacij. To so:

- trdo, namensko in osredotočeno delo, ki mora temeljiti na znanju;
- organizacija naj bo osredotočena na svoje prednosti in naj na njih gradi; to je predpogoj za odločanje, kako in kaj inovirati;
- osredotočenost na trg in nenehno prilagajanje njegovim spreminjajočim se potrebam.

Todd in drugi (2001) navajajo elemente inovativne organizacije, ki so:

- nenehno izobraževanje zaposlenih: pomembno je za povečanje baze organizacijskega znanja.
- Sodelovanje vseh zaposlenih pri inoviranju: zaposleni naj so vključeni v sprejemanje odločitev glede inoviranja ter naj v inovacijskem procesu v največji meri uporabljajo svoje znanje in veščine.
- Učeča se organizacija: vsi organizacijski procesi, kultura in strategija upravljanja znanja naj vzpodbujajo učenje.

Organizacije v postopku inoviranja procesirajo informacije za spremembo okolja in rešujejo težave, hkrati pa ustvarjajo novo znanje in informacije od znotraj navzven, v namene redefiniranja problemov in rešitev ter spremembe njihovega okolja (Nonaka in Takeuchi 1995).

4 INOVACIJE

4.1 Teoretične opredelitve inovacije

Klasik ekonomske teorije Joseph Schumpeter (1951) je začetnik opredelitve inovacije. Pojem inovacije oziroma inoviranja pojasnjuje kot začetek proizvodjanja, kot uvajanje novih načinov in odkrivanje novih virov surovin, pa tudi kot odpiranje novih trgov in organizacijske spremembe. Inoviranje razlaga tudi kot začetek uvajanja novih izdelkov in storitev oziroma kot nove izboljšave že obstoječih izdelkov in storitev (Schumpeter 1951).

Obstajajo številne definicije inovacije oziroma inoviranja, med katerimi bom nekaj najpomembnejših izpostavila v nadaljevanju.

Inovacija izhaja iz latinske besede »innovare«, kar pomeni obnoviti ali spremeniti. Je proces spreminjanja priložnosti v ideje in kasneje teh idej v obširno uporabno prakso (Flynn in drugi 2003).

Po Zacku (2002) pomeni inovacija »spremembo skritega oziroma implicitnega, nedoločnega, subjektivnega znanja v eksplicitno znanje«.

V gradivu, napisanemu iz strani Evropske komisije, najdemo naslednjo definicijo inovacije: »Inovacije so nujne za vpeljavo novih izdelkov in storitev na trg. Poleg tehnologije pa so inovacije tudi del organizacije in vodenja podjetij in kot skupek tega pripomorejo k konkurenčni prednosti organizacij (European Comission 1995).

Znanje je glavna komponenta inovacije. Zato jo lahko razlagamo kot proces znanja, ki je usmerjeno oziroma vodi v proizvodjanje novega znanja ter razvoj novih, bolj enostavnih rešitev. Pogojena je z deljenjem znanja med zaposlenimi (Harkema 2003).

Inovacija predstavlja nov ali bistveno izboljšan produkt, storitev, združene dejavnosti, prodajne poti, pogodbene oblike, nov reklamni izdelek, proces, ki se pojavi na tržišču ali se glede na percepcije posameznikov izkaže za koristnega (Likar in drugi 2006, 31). Inovacija je

lahko tudi sprememba trenutnega stanja socialnega sistema in predstavlja spodbudo za tako organizacijsko kot državno gospodarsko rast (Ottenbacher 2010).

Da pa sploh lahko pridemo do inovacije, moramo najprej priti do invencije. Invencija je nova zamisel, ki je obetavna in rešuje problem ali nerešeno potrebo, ni pa nujno, da se v prihodnosti izkaže kot uporabna. Je rezultat raziskovalnega dela in se nanaša na nov proizvod, storitev, proces ali sistem. Do invencije pa pridemo le skozi sposobne, motivirane, sodelovalne, ustvarjalne in ustrezno izobražene kadre (Likar in drugi 2006, 31).

Inovacija nastane, ko zaposleni delijo svoje znanje znotraj organizacije in ko to deljeno znanje ustvarja nove proizvode (Jimenez in Sanz Valle 2005). S tem se strinjata tudi Nonaka in Takeuchi (1995), ki trdita, da morajo zaposleni s svojimi sodelavci najprej deliti znanje, da skupaj ustvarijo novo, skupno znanje. Uporaba novega znanja poveča uspešnost organizacije pri inoviranju, v organizaciji so pa ustvarjeni pogoji za inoviranje šele z novim znanjem. Inovacije predstavljajo proces nenehnega učenja in sprememb (Harkema 2003), kar velja tudi za organizacijsko strukturo v organizaciji. Organizacijsko okolje se s pojavljanjem inovacij spremeni, kar ponekod zahteva tudi spremembo organizacijske kulture (Stelle in Murray 2004). Koliko razumemo inovacije in koliko smo jih pripravljeni sprejeti, je odvisno od družbenoekonomskega okolja, v katerem organizacije delujejo. Vprašanje je, kakšen je prevladujoči družbeni odnos do ustvarjalnosti, inventnosti, inovativnosti, prevzemanja tveganj in kulture inoviranja (Bučar in Stare 2003, 50).

Podobno kot inovacijo lahko tudi inovativnost definiramo kot proces, v katerem se ustvarjajo nove ideje, ki organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost. Kot že omenjeno, so inovativne organizacije bolj prilagodljive oziroma fleksibilne ter se v primerjavi z neinovativnimi organizacijami lažje odzivajo na spremembe v okolju (Sharifirad in Ataei 2012).

Ključnega pomena za to, da se inovacije lahko pojavijo v organizaciji, je inovativno vodstvo, ki mora biti tudi dober zgled zaposlenim. Vodstvo mora ustvariti organizacijsko kulturo, ki bo inovacije omogočala in podpirala ter s spodbujanjem drugačnega razmišljanja in nagrajevanjem motivirala zaposlene, da inovirajo (Martins in Terblanche 2003; Jackson in Hinchliffe 1999). Organizacijska kultura mora podpirati vse procese, ki spodbujajo

inovativnost. Del tega je tudi toleranca do morebitnih napak, saj je le-ta eden izmed glavnih tvorcev inovacijske kulture (Dobni 2008). Organizacija mora imeti vizijo, ki spodbuja interaktivno učenje (Bettina vom Stamm 2003).

Vrstam inovacij je v strokovni literaturi namenjeno veliko pozornosti. Eno izmed prvih opredelitev inovacij je predstavil Schumpeter (1951), ki jih je razdelil na:

1. Inkrementalne (drobne) inovacije: zaradi povpraševanja so pogost pojav v storitvenih dejavnostih in predstavljajo majhne izboljšave nekega izdelka.
2. Radikalne (korenite) inovacije: sprožijo razvoj in organizaciji omogočajo konkurenčno prednost. Nastanejo z zavestnim raziskovalnim delom.
3. Tehnološke spremembe: prinašajo spremembe v tehnologiji in pomenijo spremembe v tehnološkem sistemu.
4. Tehnološke revolucije: pomenijo nove storitve, proizvode in tehnologije, posledično imajo velik vpliv na delovanje celotnega gospodarstva (Schumpeter 1951).

Zelo pogosta definicija inovacije je ta, da inovacija predstavlja uporabo ideje ali vedenja, ki je novo za organizacijo. Predstavlja torej spremembo, ki je nova tako za organizacijo kot za okolje (Harkema 2003).

Schumpeter je s svojim modelom pojasnjevanja inovacije in difuzije ter s svojim prepričanjem, da je inovacija ključni vir dinamike kapitalističnega razvoja močno prispeval tudi k razumevanju in izvoru inovacij (Ilič 2001, 35-40). Človeku pripisuje posebno lastnost - podjetništvo, saj je podjetnik (človek) tisti, ki izume izvaja, uvaja in spremeni v inovacije ter je podlaga proizvodnemu procesu. Inovacije so mu predstavljale ekonomske spremembe, ki pa so bile posledica oz. rezultat podjetniškega delovanja. Teorija inovacij je bila zanj podrejena teoriji podjetništva. Prepričan je bil, da konkurenca z novimi proizvodi ni v primerjavi s cenovno konkurenco nikoli omejena, saj ima podjetnik vedno moč vpeljati nov proizvod, ki lahko s svojimi novimi lastnostmi popolnoma izpodrine starega, to je skušal razložiti tudi s cikličnim gibanjem inovacij, ki se ujema s temeljnimi značilnostmi kapitalizma. Več inovacij skupaj povzroči povečanje povpraševanja, ki nato spodbudi nove inovacije in njihovo razlivanje na druge gospodarske dejavnosti, a ko pride do nasičenosti, privede to do zmanjšanja povpraševanja in investiranja v inovacije. Premik v tehnologiji nato ponovno sproži novo inovacijo in prebudi motiv v podjetniku, ki se ponovno požene v nove

inovacije in razvoj. Inovacija je tako kot podjetniška dejavnost samo gibalno ekonomskega azvoja, saj ruši ravnotežje krožnega toka, zaradi nastopanja v valovih. Schumpeter je skozi opazovanje v kasnejših letih še razširil svoj pogled na inovativnost in dodal, da je lahko podjetnik, ki se ukvarja z inovacijami le tisti, ki ima monopolni/oligopolni položaj, saj inovacije zahtevajo veliko finančnih sredstev za razvoj, raziskave ter trženje (Ilič 2004).

4.2 Inkrementalne in radikalne inovacije

V tem poglavju bom predstavila pojma radikalne in inkrementalne inovacije. Inkrementalne inovacije so manjše inovacije, ki so dokaj nepomembne in v majhni meri vključujejo novosti (morda le v izgledu produkta oziroma v njegovih drugih subjektivnih lastnostih) (Popadiuka in Choo 2006).

Inkrementalne ali drobne inovacije so tekoče inovacije, ki se dogajajo v vsaki proizvodni ali storitveni dejavnosti, glede na pritiske povpraševanja in niso toliko posledica zavestne raziskovano-razvojne dejavnosti. Nastajajo ob uporabi dane tehnologije: učenje z delom, učenje na napakah in učenje z uporabo. Kot posamična inovacija nimajo pomembnega pomena, a lahko vplivajo na dvig produktivnosti (Bučar in Stare 2003, 20). Pomembne so zato, ker temeljijo na izkušnjah strank (kupcev) z izdelki, procesi in storitvami. Povezane so z zelo nizko stopnjo tveganja, saj po navadi sledijo že zagotavljenemu ali dobro zasnovanemu organizacijskemu razvojnemu načrtu ter kot take ohranjajo ali celo povečujejo konkurenčnost organizacije, izboljšajo kakovost in znižajo stroške (Aleixo in Tenera 2009).

Inkrementalne inovacije izboljšujejo obstoječo tehnologijo in proizvodne procese v organizaciji in po navadi vključujejo novejšo oziroma naslednjo verzijo trenutnega izdelka, procesa ali storitve (Aleixo in Tenera 2009; Tödtling in drugi 2009). Najbolj razširjene so v velikih in uveljavljenih organizacijah (Forsman 2011).

Radikalne (korenite) inovacije so inovacije, ki nastanejo z zavestnim raziskovalnim in razvojnim delom v organizaciji in so del nove inovacijske dejavnosti. So povsem nove novosti, iz katerih nastanejo popolnoma novi izdelki, storitve in procesi storitev (Forsman

2011). Nastanejo delno spontano in delno planirano ter zajemajo tako proizvodno kot tudi procesno in organizacijsko inovacijo. Radikalne inovacije lahko celo povzročijo strukturno spremembo, vendar so največkrat omejene na lokalno raven (Bučar in Stare 2003, 22). Prinašajo nov, drugačen način dela (Van Driel in Schot 2005). So ključni dejavniki dolgoročne organizacijske konkurenčnosti in gospodarske rasti, saj ustvarjajo nove tehnologije in trge (Lettl in drugi 2008). Za radikalne inovacije so najbolj primerne manjše, mlade organizacije (Forsman 2011).

Radikalne inovacije predstavljajo temelj za nadaljni organizacijski razvoj. Organizacijam omogočajo širjenje na nove trge ter posledično močno vplivajo na njihovo uspešnost (Green in drugi 1995).

Med glavne razlike med inkrementalnimi in radikalnimi inovacijami McDermott in O'Connor (2001) prištevata dejstvo, da so inkrementalne inovacije le majhen dodatek k trenutnemu stanju, procesu ali izdelku, medtem ko radikalne inovacije za trg pomenijo drastično spremembo ter s seboj prinašajo razvoj popolnoma novih tehnologij, produktov, storitev in procesov.

4.3 Zaprta in odprta inovacija

Po Chesbroughu (2003) inovacije delimo tudi na zaprte in odprte. Prejšnje stoletje so zaznamovale tradicionalne organizacije, za katere je veljal koncept zaprte inovacije. Razvoj tehnologije in izdelkov je potekal le znotraj podjetij, saj je takrat veljalo, da je za uspešno inoviranje potreben lasten nadzor. V praksi se je to kazalo tako, da so organizacije popolnoma same razvile določen izdelek (ali tehnologijo) od začetka do konca, nato pa so ga same še proizvajale in tržile. Komunikacije med organizacijami ali z univerzami v tistem času skoraj ni bilo. Podjetja so imela lastne oddelke za razvoj, v katera so zaposlovali le najboljše posameznike, ki so jim omogočala razvoj inovativnih idej in posledično tudi inovacij. Ker pa je to organizacijam predstavljalo velike stroške, so se s takim zaprtim načinom inoviranja lahko uspešno soočile le večje organizacije (Chesbrough 2003).

Proti koncu prejšnjega stoletja posledično model zaprtih inovacij skoraj ni bil več v uporabi. Chesbrough (2003) trdi, da je do tega prišlo predvsem zaradi povečane mobilnosti znanjskih delavcev, zaradi česar so njihova matična podjetja težje nadzorovala njihove inovativne ideje. Zaradi velikega napredka, ki ga je doživela tehnologija, je postalo komuniciranje lažje, hitrejše in bolj učinkovito. Seveda pa sta velika razloga za razpad modela zaprtih inovacij tudi globalizacija in razvoj informacijske tehnologije (Chesbrough 2003).

Današnje moderne organizacije v nasprotju s tradicionalnimi organizacijami še vedno samostojno raziskujejo, obenem pa dobivajo ideje tudi na drugačen način, in sicer preko sodelovanja z zunanjim okoljem. Uporabljajo torej koncept odprte inovacije, kjer se meje med organizacijo in njenim zunanjim okoljem zabrišejo. Inoviranje je z odprtimi inovacijami postalo lažje, saj so organizacijam poleg notranjih virov dostopne tudi zunanje ideje in viri (Chesbrough 2003). Model odprtih inovacij je značilen za visoko tehnološka podjetja, ki se ukvarjajo predvsem z računalništvom, zdravstvom in farmacijo (Elmqvist in drugi 2009).

Tako model zaprtih kot odprtih inovacij v procesu selekcije idej obdržita »slabe pozitivne ideje«, ker imajo nek potencial in se bodo v prihodnosti morda izkazale za dobičkonosne. Vendar pa za razliko od modela zaprtih inovacij model odprtih inovacij enako naredi tudi za »slabe negativne ideje«, saj se bodo morda tudi te ideje izkazale za profitabilne (Chesbrough 2003).

5 VPLIV RETENCIJE ZAPOSLENIH IN ZNANJA NA INOVIRANJE

21. stoletje je stoletje novih izzivov v gospodarstvu. Znanje za razliko od preostalih virov, ki izgubljajo vrednost, postaja vse bolj odločilen dejavnik uspeha organizacij, saj s časom pridobiva na vrednosti. Zato organizacije iščejo posameznike z znanjem in od njih hkrati pričakujejo pridobivanje novega znanja in razvijanje novih idej (Likar in drugi 2006, 34). Pridobivanje novega znanja za organizacijo ne pomeni več le spreminjanje posameznika, temveč spreminjanje celotne organizacije (Nonaka in Takeuchi 1995). Posamezniki, ki posedujejo znanje, so postali temelji današnje družbe znanja in so ključni za uspeh, razvoj in inovativnost organizacij. Znanje oziroma kvalificirani zaposleni so prednost organizacij, saj brez njih ne morejo doseči poslovne uspešnosti. Zato je nujno, da podjetja uporabljajo strategije upravljanja znanja, ki zaposlenim med drugim omogočajo nenehno izobraževanje in usposabljanje (Ho 2011).

Znanje za posameznika pomeni dodano vrednost. Ker se znanje med posamezniki nenehno ustvarja in prenaša, je za posameznika pomembno, da je neprestano v stiku z ostalimi ljudmi oziroma sodelavci. Znanje tako ni več teoretično, temveč dinamično ter je postalo odvisno od interakcije med posamezniki. V času ekonomije, ki temelji na znanju, globalizacije ter velikih in hitrih tehnoloških sprememb je pomembno, da se organizacije zavedajo, da je potrebno znanje oziroma zaposlene, ki so nosilci znanja, ceniti in zaščititi. Vodstvo organizacije mora znanje prepoznati kot ključni dejavnik konkurenčne prednosti ter ga ustvarjati in med zaposlenimi spodbujati njegov prenos. Delitev in prenos znanja med zaposlenimi namreč povečuje celotno kolektivno znanje organizacije. Velikokrat poteka nezavedno, s sodelovanjem in komuniciranjem zaposlenih. Zaposleni svoje znanje med ostale člane organizacije lahko torej delijo nezavedno, ne glede na to, v podjetju upravljajo znanje ali ne. Zato je pomembno, da vodstvo s pomočjo kadrovske službe izbere pravo strategijo upravljanja znanja, ki bo prenos znanja spodbujala in bo le-ta kar najbolj učinkovit (Awad in Ghaziri 2004).

Eden izmed ciljev upravljanja znanja je prenos znanja. Ker pa je znanje posameznikova konkurenčna prednost, obstaja precejšnja možnost, da svojega znanja (zavestno) ne bodo pripravljeno deliti z ostalimi (Awad in Ghaziri 2004). Organizacije morajo deljenje znanja

nagrajevati, saj bodo v tem primeru posamezniki znanje bolj pripravljene prenašati in ga deliti s svojimi sodelavci.

V vsaki organizaciji vedno obstajata dve vrsti znanja: organizacijsko znanje (blagovna znamka, dobavitelji, stranke itd.) in znanje zaposlenih (finančno, inženirsko, podjetniško itd.). Vsak posameznik v organizaciji pa zaradi narave dela vsebuje tudi delčke organizacijskega znanja. Organizacija mora ta znanja znati upravljati in povezovati, če želi od njih dobiti največji možen izkoristek. Upravljanje znanja je tako nuja organizacije (Berce 1999, 65).

Organizacija lahko zaposluje veliko izobraženih posameznikov ter tako posledično tudi sama poseduje znanje. To pa samo po sebi še ne pomeni, da organizacija to znanje tudi upravlja, čeprav bi bilo to potrebno. Zato se morajo vodje zavedati pomena znanja ter, kot omenjeno, izbrati strategijo za njegovo upravljanje. Znanje mora postati enako dosegljivo vsem zaposlenim v organizaciji, tako da bo tudi boljše izrabljeno. Za uspeh organizacije mora namreč biti znanje tudi dejansko v rabi (Garvin 2000).

Upravljanje znanja vključuje vse od ustvarjanja znanja, prenosa znanja in vlaganja znanja v produkte, storitve in procese. Upravljanje znanja mora ustvariti okolje, kjer se bo novo znanje pridobivalo in do njega tudi lahko dostopalo, ne glede na to, ali se znanje nahaja v organizaciji ali zunaj nje. Nosilci znanja so zaposleni, zato morajo organizacije prepoznati vsaj tiste zaposlene, ki posedujejo ključno znanje ter jih zadržati v organizaciji. To je odvisno tudi od strategije upravljanja znanja, ki naj spodbuja vodstvo, da te zaposlene ceni, jih nagrajuje in tudi dodatno motivira za delo (Awad in Ghaziri 2004). Vseeno pa Oltra (2005) poudarja, da niti ni toliko pomembno, da organizacija odkrije idealno strategijo upravljanja znanja kot je pomembno to, da morajo biti prakse upravljanja znanja usklajene s poslovno strategijo podjetja, z zaposlenimi in z zahtevami industrije.

Organizacijske vrednote (kultura) morajo podpirati prenos znanja, če organizacija želi, da aktivnosti upravljanja znanja učinkujejo (Mesner Andolšek in Andolšek 2011). Pri oblikovanju kulture, ki spodbuja prenos znanja, morata vodstvo in kadrovska služba najprej oblikovati organizacijske norme, ki bodo prenos znanja podpirale in spodbujale (Sharrat in Usoro 2003). Po teh normah se nato zaposleni ravnaajo v številnih situacijah, med drugim v skupinskem delu, reševanju konfliktov in podobno. Pomembno je, da organizacijska kultura

zaposlenim zagotavlja oziroma ohranja okolje podpore, sodelovanja in predvsem zaupanja, saj velja, da so posamezniki v večji meri delijo svoje znanje v tistih okoljih, kjer je med člani organizacije prisotno zaupanje (Al Alawi in drugi 2007).

Da bi zagotovili dolgoročen proces prenosa znanja in orientacijo zaposlenih, mora organizacija na začetku razviti pravila delitve znanja, ki bodo sčasoma vplivala na razvoj kulture, ki bo naklonjena prenosu znanja. Organizacije so v praksi že oblikovale vrsto pravil za prenos znanja med posamezniki, v timu, med skupinami in projekti itn. Ta pravila zaposlenim povedo, kdaj in komu morajo obvezno posredovati znanje in kakšnih pravil se morajo v teh procesih držati (Mesner Andolšek in Andolšek 2011, 143).

Neposredni in posredni proces menjave znanja sta prepletajoča procesa, saj posamezniki delujejo kot nosilci vlog, ki se zavedajo pravil in delujejo v smeri neposrednih in posrednih razmerij in na ta način lahko predvidijo dolgoročne prednosti in nagrade. Prenos znanja lahko doseže dolgotrajno osnovo le z internalizacijo družbenega življenja (norm, vrednot in kulture), ki omogoča dolgoročne interaktivne povezave med posamezniki, skupinami in organizacijami. Za potrebe dolgoročnega procesa pridobivanja znanja in vključenost zaposlenih v ta prenos, mora organizacija razviti lastna pravila delitve znanja, ki bodo sčasoma vplivala na razvoj kulture, ki bo naklonjena prenosu znanja. Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih je za organizacije namreč ključnega pomena zaradi potreb po novih in izrazito kompleksnih sposobnostih in veščinah, ki jih narekuje globalna konkurenca, spremembe v tehnologiji in organizacijskih strukturah (Mesner Andolšek in Andolšek 2011, 144). Le-tem morajo organizacije nujno slediti.

Organizacijsko znanje med drugim predstavlja tudi sposobnost organizacije kot celote, da ustvari novo znanje in ga razširi med vse zaposlene; ti ga pa naprej vnesejo v izdelke, storitve, procese in sisteme (Nonaka in Takeuchi 1995). Ker znanje predstavlja konkurenčno prednost organizacij, predstavlja neprisotnost ustrezne strategije upravljanja znanja močno izgubo za organizacijo (Gamble in Blackwell 2001).

Hassanien in Dale (2012) v eni izmed svojih študij malih in srednje velikih organizacij v Turčiji poudarjata, da je veliko zaposlenih nepripravljenih na spremembe, med katerimi je tudi zahteva organizacije po delitvi znanja. Riege (2005) med težave, ki ovirajo prenos

znanja, prišteva tudi težave, ki izvirajo iz posameznikov (nizka ozaveščenost glede vrednosti znanja, razlike med posamezniki, pomanjkljive veščine komuniciranja, zadrževanje znanja in prepričanje, da je znanje moč, strah pred izgubo delovnega mesta, pomanjkanje zaupanja). Tudi Sveiby (2007) med problemi, ki negativno vplivajo na prenos znanja v organizaciji, identificira mentaliteto zaposlenih, da je zadrževanje znanja moč posameznika v organizaciji.

Stališče posameznika, ki vključuje prepričanje, da drugi v organizaciji (sodelavci in vodje) pričakujejo, da bodo zaposleni prenašali svoje znanje na druge, je lahko pomemben dejavnik pospeševanja procesov prenosa znanja v organizaciji. Prav tako je pomembno prepričanje posameznikov, ali lahko pričakujejo recipročnost s strani drugih (da bodo tudi drugi v organizaciji prenašali svoje znanje in da ne bodo kopicili znanja samo zase). Res pa je, da so nekateri posamezniki kot osebnosti bolj nagnjeni k posredovanju znanja kot drugi (Cabrera in drugi 2006).

Zaposleni v organizaciji načeloma ne razdajo vsega svojega znanja, ker ne želijo sprejeti slabših pogojev menjave v prihodnosti (Mesner Andolšek in Andolšek 2011, 143).

Z namenom, da organizacija vzpostavi dobre pogoje za posredovanje znanja, mora oblikovati prakse upravljanja s človeškimi viri, ki bodo zagotovile boljše nagrade za zaposlene, da bi prenašali vse potrebno znanje. S tem trenutno izboljšamo individualne menjalne izide. Če zaposleni pričakujejo, da lahko vstopijo v uspešen proces menjave, ki jim nekaj ponuja, bodo tudi raje sodelovali. V menjavi lahko posameznik pričakuje boljše plačilo, napredovanje, možnosti lastnega kariernega razvoja, ugled, spoštovanje, moč pravico odločanja, sprejetje in naklonjenost s strani drugih, občutke povezanosti, identifikacije, pripadnosti itd. (Mesner Andolšek in Andolšek 2011, 145).

Tudi vodenje vpliva na prenos znanja. Potencialno konfliktna narava hierarhične organizacije in dejstvo, da znanje predstavlja pomemben vir moči (še posebej takrat, ko je le-to redko in ima visoko vrednost) povzročata, da ni povsem enostavno pripraviti ljudi, da bi prenašali znanje svojim kolegom ali nadrejenim (Hislop 2003). Viri konfliktov v organizaciji so lahko zelo različni: od zgodovinskih nasprotij in rivalstva, prepričanja glede nepravilnosti nagrad, priznanj in napredovanj, spori glede izvora določenega znanja, strah pred izgubo statusa itd.) (Mesner Andolšek in Andolšek 2011). Zato je vodenje ključno. Stališča neposredno

nadrejenih, ki so apatični glede prenašanja znanja med zaposlenimi, so namreč eden najbolj pomembnih zaviralcev prenosa znanja v organizaciji (Sveiby 2007; Riege 2005).

V današnjem času morajo biti organizacije fleksibilne in se morajo zato, da preživijo, neprestano prilagajati spremembam, čeprav le-teh večinoma ne zahteva sama organizacija, temveč njeno zunanje okolje. Vodstvo mora tako nenehno uvajati manjše ali večje spremembe v organizaciji: novi organizacijski cilji, kultura in norme, sprememba organizacijskih procesov in načinov dela itd., ki pa lahko med zaposlenimi povzročijo precejšnjo zmedenost. Zato mora vodstvo te spremembe, če je le možno, uveljavljati postopoma in o njih nujno obvestiti zaposlene. Pomembno je namreč, da zaposleni pri uvajanju sprememb sodelujejo, saj v nasprotnem primeru te niso mogoče (Industrial College of Armed Forces 1997). Če to povežemo z novim pristopom retencije zaposlenih, ki ga bom opisala v naslednjem poglavju (primer Japonske), je za organizacije, ki inovirajo, pravzaprav lažje, da neprestano zaposlujejo nove, mlajše posameznike. Ti so namreč bolj v koraku s časom, seznanjeni so z novostmi na trgu, v načinih dela itd. ter za organizacijo predstavljajo veliko večjo pridobitev v primerjavi s starejšimi delavci, ki še vedno prakticirajo star način dela ter niso toliko fleksibilni. Hassanien in Dale (2012) med ovire za inovacije prištevata pomanjkanje virov, tako finančnih kot tudi ustreznega kadra, saj je pomanjkanje ustreznih znanj in veščin zaposlenih resna ovira za inoviranje. Zaradi pomembnosti znanja (in njegovega hitrega zastaranja), ki je eden izmed pogojev za inoviranje, je potrebno znanje ves čas nadgrajevati.

Znanje organizacijam predstavlja osnovni kapital in je njihov najpomembnejši vir dohodkov (Drucker 1974). Tudi Quinn (1992) opozarja, da sta znanje in inovativnost bistvena za uspešnost in moč podjetij. Danes namreč sama proizvodnja in storitve v organizaciji niso zadostne, saj je v času velike inovacijske konkurence upravljanje znanja prvotnega pomena.

Schumpeter (1989) zagovarja, da znanje spodbuja inovacije, saj predstavlja vir idej in vodi v izboljšave in novosti. Correia de Sousa (2006) pa celo trdi, da je znanje vir inovativnosti, poleg tega pa se v inovacijskem procesu tudi proizvaja dodatno, novo znanje. V današnjem času se konkurenčna prednost povečuje ravno z ustvarjanjem novega znanja v organizaciji. Znanje je torej ključno za organizacijski uspeh. Zaradi znanja imajo inovacije v organizacijah vedno večji pomen, sploh v razvitejših državah (Gupta in Sharma 2004).

Ustvarjanje znanja pomeni proizvodnje znanja in njegovo uporabo, ki organizacijam odpira nove možnosti. Inovacije znanje pretvarjajo v izdelke in storitve, ki jih lahko nato organizacije tržijo. Inovacije torej spodbujajo nenehno proizvodnje novega znanja, saj morajo organizacije obdržati svojo konkurenčno prednost in s tem, da sledijo potrebam trga in inovirajo, nadalje vlagati v novo znanje (Popadiuka in Choo 2006).

Inovativna organizacija je tista organizacija, kjer je naloga vsakega zaposlenega ustvarjalno iskanje novih proizvodov in postopkov in zavzemanje za njihovo uresničitev. Organizacija kot celota je kritična tako do tradicije kot do inovacije in neprestano išče svojo uspešnost (Kos 1996, 41). Uspešne organizacije so inovativne organizacije. Ker morajo zaradi potreb trga podjetja neprestano inovirati, potrebujejo primeren sistem upravljanja znanja zato, da bodo maksimalno učinkovita v vseh pogledih (Hurley in Hult 1998).

Danes se od vsake organizacije in podjetnika zahteva neko stopnjo inovativnosti. Ob predstavitvi novosti na tržišču mora organizacija istočasno interno pripravljati že nove novosti, ki bodo sledile trenutni inovaciji ali pa druge, ki bodo ponovno konkurirale obstoječi konkurenci, ki se bo borila še s prvo inovacijo. Tovrstni procesi od organizacij zahtevajo neprestano sledenje tržišču, iskanje novih idej in znanja, ki bo osnova za nadaljnji konkurenčni boj. Posamezna organizacija je predvsem uspešna z vložkom novega znanja znotraj organizacije ali pa mora do njega priti od zunaj (Likar in drugi 2006, 20).

Castellani in Zanfei (2006) razlagata, kako inovacije pripomorejo tudi k prenosu znanja na mednarodni ravni. Multinacionalna podjetja so namreč tista, ki se zaradi uspeha pri inoviranju širijo na vedno več (tujih) trgov ter odpirajo nove podružnice v različnih državah, za maksimalni razvoj inovativnosti pa vodstvo povezuje svoje zaposlene iz različnih držav. Ti med sabo ter tudi z zunanjimi partnerji organizacije delijo in si izmenjujejo znanje (Castellani in Zanfei 2006).

6 PRIMER JAPONSKE

Kot omenjeno, bom v magistrski nalogi poleg »klasičnega« pristopa k retenciji znanja predstavila še novejši pogled nanjo. Japonska avtorja Isamu Naka in Akira Ishikava v svojem delu *Knowledge management and risk strategies* (2007), v katerem se osredotočata na dogodke na trgu delovne sile Japonskem, namreč zagovarjata, da je redno menjavanje zaposlenih ključno za uspešnost organizacije. To primarno dokazujeta s trditvijo, da ima danes znanje (oz. enota znanja) zelo kratko življenjsko dobo. Pred letom 1959 je npr. enota znanja trajala skoraj 22 let, od leta 1990 pa je znanje profitabilno le še 3,2 leti. Zato je redno menjavanje zaposlenih oz. pridobivanje novih zaposlenih z novim znanjem bistveno. Posameznik je včasih v svoji karieri delal le z eno tehnologijo, medtem ko se danes tehnologija v povprečju zamenja vsake 3 leta (Naka in Ishikava 2007).

Včasih je bila situacija na japonskem gospodarskem trgu in trgu delovne sile popolnoma drugačna, kot je danes. Japonska je po 2. svetovni vojni z rekonstrukcijo gospodarstva doživela gospodarski razcvet. Vire surovin so uvažali, zato so bili dobavitelji v veliki prednosti pred kupci. Izbira potrošnikov ni bila prosta, saj je bila ponudba zelo omejena. Ker ni bilo konkurence, so surovine držale svojo (visoko) ceno, tudi dobavni roki so bili zelo dolgi (Naka in Ishikava 2007).

Z gospodarsko rastjo so se potrebe po delovni sili močno povečale. Ker je imelo znanje dolgo življenjsko dobo, so zaposleni lahko imeli le eno znanje, ki so ga nadgrajevali z izkušnjami. Ti pogoji so omogočali doživljenjsko zaposlovanje (to je za stabilno zaposlovanje zelo *učinkovito*) ter plačne sisteme, ki so temeljili na senioriteti. Japonska podjetja so nasploh igrala veliko vlogo v japonski družbi. Dosegala so profit, držala svoj tržni delež, zaposlenim omogočala izobraževanje, jim dajala občutek varnosti in pripadnosti ter upoštevala njihov karierni načrt. Danes motivacijska premisa za temi vlogami izginja (Naka in Ishikava 2007).

»Težave« za japonsko gospodarstvo so se pričele kasneje s spremembo zakonodaje, ko so na njihov trg lahko začela vstopati tudi druga podjetja. Zaradi vse večje konkurence je iz vidika znanja postalo nujno, da podjetja novo znanje čim prej (še pred svojo konkurenco) absorbirajo, da ne izgubijo svoje prednosti ter se znebijo starega znanja, ki zavira razvoj, inovacije in absorpcijo novega znanja. Ko neko znanje zastara, morajo podjetja zato, da

preživijo, dobiti novo znanje. Ko organizacija dobi novo znanje in ga prične uporabljati, postanejo sistemi in infrastruktura, prilagojeni staremu znanju, nepotrebni. V japonskih podjetjih pa so se starega znanja močno oklepali, ker se je nekoč (v času gospodarske rasti in tržnega monopola) izkazalo za profitabilno; temu znanju so zato organizacije prilagodile svoje strukture ter optimizirale sisteme. Problem je nastal, ko je to znanje zastaralo in se je pojavilo novo znanje. Ker se organizacije še vedno oklepajo starega znanja, ne prepoznajo vrednosti novega. Sisteme, ki dobro funkcionirajo oziroma so nekoč dobro funkcionirali, je namreč težko opustiti, to pa vodi v zelo visoke stroške – obstoječi sistemi tako postanejo ovira za inovacije in spremembe. Neprofitabilno (staro) znanje se v organizaciji akumulira, kar lahko povzroči propad tudi najuspešnejših podjetij. Hitra zastaranost znanja korporacijam in njihovim zaposlenim ne dopušča udobnega življenja oz. obstoja v obstoječem sistemu (Naka in Ishikava 2007).

Tudi z razvojem IT industrije so nekdanje prednosti japonskega gospodarstva, kot so geografska lega in lokalno poslovanje, močno izgubili na pomenu. Poslovne vezi niso več tako zelo pomembne, saj je širši javnosti na razpolago veliko več dobrin kot včasih. Med njimi je tudi znanje - posamezniki imajo več priložnosti za pridobivanje različnih znanj (Naka in Ishikava 2007).

Z rastjo trga raste tudi konkurenca. Naka in Ishikava (2007) trdita, da organizacije, ki prakticirajo doživljenjsko zaposlitev, so v zaostanku, ker so neprilagodljive in zato veliko počasneje (če sploh) vstopajo na nove trge. Prav tako je dobičkonosnost njihovega znanja manjša in krajša. Za današnje razmere namreč velja, da trg (uporabniki, stranke), za razliko od nekoč, bolj ceni uporabnost novega znanja (novosti, inovacije, prilagodljivost, dobičkonosnost) kot stabilne poslovne odnose (Naka in Ishikava 2007).

Ostale države so Japonsko gospodarsko prekosile, zato se morajo danes podjetja osredotočiti na kvaliteto in dodano vrednost.

Po Ishikavi in Naka-u (2007) je prvi korak k temu opustitev doživljenjskega zaposlovanja ter plačevanja po senioriteti, saj je zaradi krajšanja življenjske dobe znanja to postalo nemogoče. Znanje hitro zastara, njegovi nosilci pa se v organizaciji akumulirajo kot neprofitno premoženje. Posamezniki danes niso več zaposleni samo v enem podjetju v celi svoji karieri,

saj si organizacije ne morejo privoščiti, da same uvajajo in učijo ljudi, vseeno pa potrebujejo delavce z dobrim, novim, dobičkonosnim in točno določenim znanjem. Zaposleni se morajo nenehno izobraževati in biti odprti za nova znanja, saj le tako podjetja, ki morajo slediti potrebam trga, ostanejo konkurenčna. Avtorja posebej poudarjata, da organizacije ne smejo žrtvovati novega znanja zaradi obstoječega sistema doživljenjskega zaposlovanja.

6.1 Upravljanje znanja in pomen izbire znanja v japonskih organizacijah

Kratka življenjska doba znanja in velik razvoj IT tehnologije sta fenomena, ki izničujeta vrednost znanja. Zaradi hitro spreminjajočih se dejavnikov v okolju in posledično zaradi vedno večje in hitrejše potrebe po novem znanju je za podjetja pomembno, da skrbno in natančno izberejo znanje, potrebno za izdelke, ki zadovoljijo potrebe kupca. Ker trg neprestano zahteva nove izdelke in novo znanje, lahko organizacije na njem preživijo le tako, da te zahteve izpolnijo (Naka in Ishikava 2007).

Zaradi omenjenih novih pojavov se organizacije lahko danes hitro znajdejo v nevarnosti, da potonejo, saj obstaja vedno večja možnost, da bo znanje, ki ga organizacija zbira in akumulira že veliko časa, v trenutku postalo neuporabno. Zato morajo, da (p)ostanejo konkurenčne, vlagati v »pravo« znanje, ki bo v prihodnosti prinašalo dobiček.

Ljudje smo izpostavljeni tveganju izbire znanja, saj danes znanje hitro zastara. Pojavlja se vprašanje, kako in katero znanje naj osvojijo zaposleni, da ugodijo potrebam organizacije. Danes je namreč nujno, da zaposleni, zato da se zoperstavijo trendu staranja znanja, posedujejo več znanj in ne samo enega, kot je bilo to včasih mogoče. Prisotna je tudi dilema, kdo naj to znanje izbere. Informacije o znanju so namreč povsod in jih organizacije ne morejo nadzorovati. Tudi njim je namreč vedno težje presojeti, katero znanje bo v prihodnosti prinašalo dobiček, ne morejo si pa privoščiti posledic, da svojim zaposlenim »vsilijo« določeno znanje, ki se kasneje ne izkaže za dobičkonosno (tudi ni vsaka vrsta znanja primerna za vsakega zaposlenega). Zato Ishikava in Naka trdita, da morajo zaposleni izbirati znanje sami, na svojo lastno odgovornost, saj organizacije tega tveganja ne morejo nositi. Zaposleni se ne morejo več zanašati na to, da bo njihova zaposlitev doživljenjska, zato morajo biti samoiniciativni, se aktivirati in se sami izobraževati (Naka in Ishikava 2007).

Sedanji sistem torej celotno tveganje izbire znanja prelaga na posameznika. Zaposleni se soočajo z naslednjimi pogoji:

- Njihovo trenutno znanje nekoč ne bo več uporabno.
- Ni zagotovila, da bodo lahko posedovali znanje, ki bo za organizacijo dobičkonosno.
- Če se njihova sedanja organizacija posveti dobičkonosnosti, lahko izgubijo svojo pozicijo.

Če zaposleni zaradi zgornjih pogojev izgubijo službo, imajo dve možnosti: lahko pridobijo novo znanje ali pa z istim znanjem poiščejo novo službo v drugi organizaciji (kar je sicer zelo težko, saj znanje, ki ga posedujejo, v tem času verjetno že zastara). Zato je pomembno, da zaposleni obnavljajo in širijo svoje znanje, še preden pride do situacije izgube službe (Naka in Ishikava 2007).

Ko posamezniki izbirajo znanje, ki se ga bodo na novo učili, morajo biti pozorni na naslednje (Naka in Ishikava 2007):

- Koliko časa bo izbrano znanje še imelo vrednost?
- Katero znanje jim bo tudi v prihodnosti omogočalo želeni družbeni položaj?
- Kolikšni so stroški prenosa znanja? Kolikšno je tveganje izbire znanja?
- Koliko od tega tveganja lahko kontroliramo?

Dejstvo pa je, da nihče ne more točno predvideti, katero znanje bo v prihodnosti dobičkonosno, za to obstajajo le bolj ali manj zanesljive napovedi. Zato mora biti zaposlenim in organizacijam dostopna shema, ki ponazarja ponudbo in povpraševanje po znanju ter management izbiranja znanja, ki jim pomaga pri izbiri znanja. Današnja družba potrebuje nove institucije, s katerimi bodo zaposleni in organizacije delili tveganje pri izbiri znanja, in sheme, ki bodo ponazarjale (prihodnje) potrebe po znanju. Potrebno bo ustvariti trg znanja. Za nastanek in obstoj tega trga se morajo dokončno razviti institucije, ki ljudi obveščajo o povpraševanju in ponudbi znanja ter izobraževalne institucije. Informacije s trga znanja bo potrebno deliti z ljudmi, za kar bo potrebno imeti karijerne svetovalce ipd. (Naka in Ishikava 2007).

Posamezniki se morajo neprestano izobraževati, da obdržijo svojo zaposlitev. Krajšanje življenjske dobe znanja je namreč odpravilo trend doživljenjskega zaposlovanja. Danes organizacije od svojih zaposlenih pričakujejo zagotavljanje znanja, ki ga organizacija potrebuje oziroma da so zaposleni potrebno znanje zmožni in sposobni pridobiti. V nasprotnem primeru organizacija teh delavcev ne potrebuje več, *saj so nekoristni*. Glede na njihovo nenehno izobraževanje, razvoj in trud, pa imajo tudi delavci svoja pričakovanja do zaposlovalca. Zahtevajo finančno varnost, prenos znanja znotraj organizacije in priložnosti, da lahko znanje, ki so ga pridobili (in ga še vedno pridobivajo), na svojem delovnem mestu lahko tudi uporabili (Naka in Ishikava 2007).

6.2 Pomen prenosa znanja v japonskih organizacijah

Ishikava in Naka (2007) razlagata, da je znanje »izgubljeno, če ni namensko ohranjeno«. Zato mora obstajati sistem, ki bo znanje vzdrževal, ohranjal in prenašal naprej. Ta sistem (angl. KTS – Knowledge Transfer System) pa ima tudi svoje stroške:

- Operativni stroški: knjige, seminarji,...;
- Časovni stroški: čas, porabljen za pridobivanje znanja;
- Primer javnega šolstva na Japonskem: operational cost so učitelji in knjige, time cost je v povprečju 9 let.

Vsako znanje potrebuje navodila, kako se prenaša. Prenos znanja ni popoln, dokler se to znanje dejansko ne absorbira (Naka in Ishikava 2007).

Nosilci znanja v organizacijah so njeni člani, torej zaposleni. Organizacija mora vanje vlagati in jih izobraževati (oziroma vsaj nuditi plačano odsotnost v času izobraževanja ipd.), vendar le, ko so člani organizaciji pripadni. V nasprotnem primeru vlaganje časa in sredstev v zaposlene ni smiselno, saj ni nujno, da bodo ti zaposleni ostali pri trenutnemu zaposlovalcu. Organizacija mora torej zagotoviti sredstva za izobraževanje svojih zaposlenih. Organizacije, ki »sredstev nimajo«, bi se po Ishikava in Naka-i (2007) morale zamisliti nad namenom svojega obstoja, vizije in ciljev, oziroma le-te ponovno določiti.

Se pa pojavlja se vprašanje, ali je sploh možno, da zaposleni pridobivajo nova znanja v času, ko so zaposleni v trenutno organizaciji, saj ni nujno, da jim organizacija to možnost (dovolj časa za učenje/izobraževanje, finančna sredstva itd.) sploh nudi. Po drugi strani pa so, kot že omenjeno, stroški pridobivanja novega znanja brez podpore organizacije za zaposlenega zelo visoki (Naka in Ishikava 2007).

Sicer pa so danes najuspešnejše organizacije z multiplim znanjem (angl. diversification). Če organizacija poseduje več različnih znanj, lahko stabilno zaposluje. Njen obstoj je zagotovljen, saj se tudi v primeru, da eno znanje ne prinaša dobička, izguba lahko pokrije s dobičkom, ki ga prinašajo druga znanja.

Prav tako je pomembno, da inovacijsko uspešne organizacije sodelujejo med sabo ter da ustvarijo zaveznitva z dobavitelji, kupci, univerzami itd., in z njimi nato delijo znanja. Dokazano je, da so te organizacije bolj uspešne tako v uspešnosti inovacij kot v učinkovitosti inovacij (Neyens in drugi 2011). Ravno japonske organizacije so bile ene prvih, ki so se začele združevati v zaveznitva. Znanje, ki so ga na tak način pridobile, so preoblikovale in shranile v bazo organizacijskega znanja, tako da služi prvotnemu namenu organizacije. Kot takega so ga še naprej uporabljale in razvijale. Na tak način so uspešno povezale notranje organizacijsko okolje z zunanjim ter tako trajno dosegale konkurenčno prednost (Nonaka in Takeuchi 1995).

7 EMPIRIČNI DEL

Kot sem že omenila, moje magistrsko delo temelji na sedmih hipotezah, ki povezujejo različne dejavnike retencije z uspešnostjo organizacije pri inoviranju:

1. Če zaposleni pri svojem delu v večji meri uporabljajo svoje znanje in veščine, je organizacija pri inoviranju uspešnejša.

Številni avtorji (Daveri in Parisi 2015; Erkultu in Chafra 2015; Thompson 1980) opozarjajo, da je eden temeljnih pogojev za inovativnost zaposlenih to, da zaposleni pri svojem delu uporabljajo svoje znanje in veščine, saj lahko (tudi) s tem maksimalno izkoristijo svoj potencial. Predvidevam torej, da obstaja neposredna zveza med inovativnostjo organizacije in mero, do katere lahko zaposleni v organizaciji pri svojem delu uporabljajo svoje veščine in znanje.

To tezo bom analizirala s podatki, zbranimi s HEGESCO vprašalnikom.

2. Organizacija dosega večje uspehe pri inoviranju, če so njeni delavci zaposleni za nedoločen čas.

Retencija zaposlenih v organizaciji je najpogostejša v organizacijah, kjer so delavci zaposleni za nedoločen čas (Niesen in drugi 2014). Ti zaposleni so za organizacijo velikokrat ključni, saj so večinoma v organizaciji zaposleni že veliko let in posedujejo organizacijsko znanje in izkušnje, ki jih je nemogoče popolnoma prenesti na druge. Tukaj gre tudi za tiho/implicitno/tacitno znanje, ki je, kot že omenjeno, skrito v glavah zaposlenih, vidno pa v vrednotah, navadah, postopkih, čustvih in idealih (Nonaka in Takeuchi 1995). To znanje predstavlja prednost za organizacijo, saj ga njeni tekmeci nimajo. Motiviranost in predanost organizaciji, ki sta posledici dolgotrajne zaposlitve, sta eni izmed ključnih dejavnikov za uspeh pri inoviranju (Kalmi in Kauhanen 2008).

Po mnenju Kalmi in Kauhanen-a (2008) bi moralo biti v interesu delodajalca, da zaposluje za nedoločen čas, saj le-ta vrtsa zaposlitve poveča stopnjo inovativnosti. To argumentirata s tem, da je za zagotovitev inovativnosti in uspeha organizacije potrebno zaposlene nagrajevati, med

te nagrade pa prištevata tudi varnost zaposlitve oziroma zaposlitev za nedoločen čas. Tudi Ruiz in drugi (2012) trdijo, da organizacijska kadrovska politika, ki poudarja zaposlitev za nedoločen čas ter visoko predanost zaposlenih (za razliko od kratkotrajnih zaposlitev ali projektnega dela) vodi v uspeh organizacije pri inoviranju.

Zaposleni, ki niso zaposleni za nedoločen čas, so manj motivirani za delo in nimajo občutka dolžnosti. So manj samostojni, velikokrat manj opolnomočeni, po lastni izbiri tudi manj vključeni v delovni proces – vsi ti omenjeni dejavniki po mojem mnenju (glede na hipoteze, ki sledijo) negativno vplivajo na inovacijski proces v organizaciji (Hunt in Morgan 1994). Poleg tega ti zaposleni zaradi lastne pasivnosti manj časa posvečajo inovativnemu procesu (Niesen in drugi 2014).

Na tem mestu bi poudarila tudi dejstvo, da je proces inoviranja velikokrat dolgotrajen. Če zaposlenim zaradi zaposlitve za določen čas ni dana možnost, da sodelujejo v celotnem procesu, se mu niti ne morejo popolnoma posvetiti (Ruiz in drugi 2012).

V nadaljevanju bom poskušala dokazati, da zaposlitev za nedoločen čas pozitivno vpliva na uspešnost organizacije pri inoviranju. Hipotezo bom analizirala tako s podatki, zbrani s HEGESCO vprašalnikom kot s pomočjo podatkov iz raziskave Slovensko javno mnenje 2011/1.

3. Organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če so zaposleni pri svojem delu močno vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji.

Erkultu in Chafra (2015) v svoji raziskavi ugotavljata, da bosta vpeljevanje in izvedba inovacij neuspešna, če zaposleni v inovacije niso vključeni. Podjetja morajo zaposlenim omogočiti, da čim bolj razvijajo svoje sposobnosti in zmožnosti, omogočiti jim morajo, da njihova ustvarjalnost sploh privre na plano in zaživi.

Menim torej, da je vključenost zaposlenih v inovativno dejavnost ključna za uspešnost organizacije pri inoviranju. Vodstvo v organizacijah mora zaposlenim omogočiti, da so del procesa inoviranja.

Za analizo zgornje hipoteze bom uporabila podatke, ki so bili zbrani z vprašalnikom HEGESCO.

4. Bolj kot so zaposleni opolnomočeni, uspešnejša je organizacija pri inoviranju.

Opolnomočenje zaposlenih je eden najpomembnejših tvorcev inovativne kulture. Vodi k večji pripadnosti zaposlenih organizaciji, ta pa povečuje stopnjo inovativnosti zaposlenih (Hunt in Morgan 1994). Brez pripadnih zaposlenih, ki se na svojem delovnem mestu dobro počutijo, ni uspešnega inoviranja.

Opolnomočenje poteka lahko na dveh ravneh, in sicer na ravni posameznika in na ravni delovne skupine. Zaposleni, ki imajo pooblastila za samostojno opravljanje svojega dela, sprejemajo višjo stopnjo odgovornosti in so bolj pripravljeni prevzemati tveganje kot delavci, ki so nenehno pod nadzorom (Sorensen in Christopher 1997). Ko so zaposleni opolnomočeni, so bolj motivirani za delo ter delo in bolj uspešni pri izvedbi svojih delovnih nalog ter posledično tudi pri inoviranju. Skleпам torej, da je organizacija pri inoviranju uspešnejša, če so njeni zaposleni opolnomočeni.

Hipotezo 4 bom analizirala s podatki, zbranimi s HEGESCO vprašalnikom.

5. Organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če zaposleni v večji meri sprejemajo iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije (deljenje znanja od zunaj).

V procesu družbene menjave zaposleni menjajo različne vire, med katerimi je tudi znanje (Mesner Andolšek in Andolšek 2011). Zaznavo skupin ljudi, ki delijo skrb, sklop predmetov ali strast o določeni temi in poglobljajo svoje znanje in izkušnje določenega področja z vzajemnim in stalnim delovanjem, lahko opredelimo kot skupnost praks. Gre za nove organizacijske strukture, ki so orodje za ustvarjanje novega znanja in inovacij.

Organizacije, ki so osredotočene le na svoje (notranje) znanje, zamudijo veliko pomembnih priložnosti za uspeh na trgu (Kafouros in Forsans 2012), zato menim, da je zunanje znanje za uspešnost organizacij izjemno pomembno. Zaposleni morajo biti (tako za uspeh organizacije

kot za svojo lastno konkurenčno prednost) neprestano v stiku s svojimi kolegi iz drugih organizacij. Na ta način si širijo obzorja, delijo svoje znanje in pridobivajo novo znanje. Njihova matična organizacija s tem pridobiva na prednosti, saj je to novo pridobljeno znanje od zunaj zanjo brezplačno (pridobljeno na neformalen način in velikokrat v prostem času zaposlenih) in z njim lahko poveča uspešnost lastnih inovacij. Novo znanje velikokrat ponudi nov pogled na sedanje znanje v organizaciji, kar vodi v izboljšanje obstoječih inovacij ter tudi v nove inovacije.

Za analizo hipoteze 5 bom uporabila podatke, ki so bili zbrani z vprašalnikom HEGESCO.

6. Ocena inovacijske uspešnosti organizacije višja, če delavci tudi sicer menijo, da je organizacija uspešna.

Posamezniki, ki so mnenja, da so zaposleni v uspešni organizaciji, so po Erkultu in Chafra-i (2015) tudi tisti posamezniki, ki so organizaciji močno pripadni. Na podlagi dejstev o organizacijski pripadnosti, ki sem jih v nalogi že omenila, sklepam, da so pripadni zaposleni za vpeljevanje inovacij in inoviranje bolj motivirani. To posledično pomeni, da so bolj uspešni tudi pri izvedbi svojih delovnih nalog kot tudi pri inoviranju, seveda pod pogojem, da jim vodstvo omogoča, da so v inoviranje vključeni.

V nadaljevanju bom torej poskušala dokazati, da je ocena inovacijske uspešnosti organizacije višja, če delavci tudi sicer menijo, da je organizacija uspešna. Pri tem si bom pomagala z analizo podatkov, so bili zbrani v raziskavi Slovensko javno mnenje 2011/1.

7. Starejši delavci višje ocenjujejo uspešnost organizacije pri inoviranju kot mlajši delavci.

V hipotezi 7 bom preverila povezanost med starostjo zaposlenih in uspešnostjo organizacije pri inoviranju. Menim, da so izkušnje posameznikov, ki so v organizaciji zaposleni že dlje časa (med starejšimi delavci je ogromno tistih, ki so v trenutni organizaciji že celo življenje) in znanje, ki so ga v času svoje zaposlitve pridobili, za uspeh organizacije pri inoviranju nepogrešljivi dejavniki. Izkušenj in znanja, pridobljenega v več desetih letih dela, ki ga imajo

starejši zaposleni, je nemogoče popolnoma prenesti na nove, mlajše zaposlene; iz tega izhajam, da so starejši delavci ključni za uspešnost organizacije pri inoviranju.

Tezo, ki povezuje starost zaposlenih in uspešnost organizacije pri inoviranju bom skušala potrditi s pomočjo podatkov iz raziskave Slovensko javno mnenje 2011/1.

7.1 HEGESCO raziskava

Pri empiričnem delu magistrske naloge sem deloma uporabila podatke, ki so bili zbrani z vprašalnikom HEGESCO. Zbiranje podatkov je potekalo v obdobju od 1. 10. 2007 do 30. 9. 2009. Nanj je odgovorilo 6.000 slovenskih diplomantov, ki so študijski program zaključili v letu 2003. Glavna tema vprašalnika je potrebna kompetentnost za uspešen vstop na trg dela. Projekt HEGESCO temelji na metodologiji in podatkih projekta REFLEX¹, ki je bil izveden v 16 državah: Avstrija, Belgija-Flandrija, Češka, Estonija, Finska, Francija, Nemčija, Italija, Japonska, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska, Švica in Velika Britanija (HEGESCO; EURYDICE Slovenija 2009).

7.1.1 Predstavitev spremenljivk – odvisna spremenljivka

Odvisna spremenljivka »uspešnost organizacije pri inoviranju« je operacionalizirana s spremenljivko G12 iz HEGESCO vprašalnika in se glasi: Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam. Skozi analizo, ki jo bom predstavila v nadaljevanju, bom poskušala predstaviti, kako druge (neodvisne) spremenljivke vplivajo nanjo.

Gre za spremenljivko ordinalnega tipa s pet stopenjsko lestvico. Vrednost spremenljivke je znana za 2674 enot (za 249 vrednost manjka). Vrednosti koeficient asimetrije (Tabela 7. 1) in prikaz na Grafu v Prilogi A kažeta, da gre za porazdelitev, ki je rahlo sploščena. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 3. Povprečna vrednost pa znaša 2,84. Kar pomeni, da anketiranci v povprečju menijo, da njihova

¹ V izvirniku »Research into Employment and professional FLEXibility«.

organizacija običajno bolj sledi drugim organizacijam, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, kot pa da bi bila v ospredju. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Tabela 7.1: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »uspešnost organizacije pri inoviranju«

N		Aritm. Sred.	Mediana	Standardni odklon	Koefficient asimetrije	Koefficient sploščenosti	Minimum	Maximum
Velj.	Manjk.							
2674	249	2,84	3,00	1,238	,151	-,845	1	5

7.1.2 Predstavitev spremenljivk - neodvisne spremenljivke

Natančen zapis identifikatorja za spremenljivko (Vrsta pogodbe F5) je sledeč:

Kakšno vrsto pogodbe imate sedaj? Odgovori: a) za nedoločen čas b) za določen čas __ mesecev c) drugo.

Tabela 7. 2: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Vrsta pogodbe«

		N	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativen odstotek
Veljavni	Pogodba za nedoločen čas	1969	67,4	79,7	79,7
	Pogodba za določen čas	479	16,4	19,4	99,1
	Drugo	23	,8	,9	100,0
	Skupaj	2471	84,5	100,0	
Manjkajoči		452	15,5		
Total		2923	100,0		

Podatki v Tabeli 7.2 kažejo, da ima večina anketiranih sklenjeno pogodbo za nedoločen čas (1969 oziroma 67,4% izmed vseh anketiranih), sledijo anketiranci s pogodbo za določen čas (479 oziroma 16,4% izmed vseh anketiranih). Med anketiranimi je bilo 23 oziroma 0,8% takih, ki so navedli možnost drugo. 452 anketiranih (15,5%) na vprašanje ni odgovorilo.

Natančen zapis identifikatorja za spremenljivko (Mera, do katere posamezniki pri sedanjem delu uporabljajo svoje znanje in veščine F11.) je sledeč:

V kolikšni meri pri sedanjem delu uporabljate vaše znanje in veščine? Odgovor: 1 (sploh ne), 2, 3, 4, 5 (v zelo veliki meri).

Gre za spremenljivko ordinalnega tipa s pet stopenjsko lestvico. Vrednost spremenljivke je znana za 2738 enot (za 185 vrednost manjka). Vrednosti koeficient asimetrije (Tabela 7.3) in prikaz na Grafu v Prilogi B kažeta, da gre za porazdelitev, ki je asimetrična v levo. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 4. Povprečna vrednost pa znaša 3,99. Kar pomeni, da anketiranci v povprečju menijo, da pri svojem delu v precejšnji meri uporabljajo svoje znanje in veščine. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Tabela 7.3: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Mera, do katere posamezniki pri sedanjem delu uporabljajo svoje znanje in veščine«

N		Aritm. Sred.	Mediana	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Minimum	Maximum
Velj.	Manjk.							
2738	185	3,99	4,00	1,040	-,895	,208	1	5

Natančen zapis identifikatorjev za spremenljivko G 16 (Mera, do katere so posamezniki odgovorni za oblikovanje organizacijskih ciljev/ oblikovanje svojih delovnih ciljev/odločanje o načinih dela v organizaciji/odločanje o tem, kako bodo opravili svoje delo) je sledeč:

V kolikšni meri ste vi odgovorni za:

Oblikovanje organizacijskih ciljev? Odgovor: 1 (sploh ne), 2, 3, 4, 5 (v zelo veliki meri)

Oblikovanje vaših delovnih ciljev? Odgovor: 1 (sploh ne), 2, 3, 4, 5 (v zelo veliki meri)

Odločanje o načinih dela v organizaciji? Odgovor: 1 (sploh ne), 2, 3, 4, 5 (v zelo veliki meri)

Odločanje o tem, kako boste opravili svoje delo? Odgovor: 1 (sploh ne), 2, 3, 4, 5 (v zelo veliki meri)

Gre za spremenljivke ordinalnega tipa s pet stopenjsko lestvico. Podatki v Tabeli 7.4 in prikazi na Grafih v Prilogah C, Č, D in E kažejo naslednje:

Pri odgovornosti za oblikovanje organizacijskih ciljev gre za porazdelitev, ki je približno simetrična in nekoliko sploščena. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 3, povprečna vrednost pa 2.81. To pomeni, da

anketiranci v povprečju menijo, da so v srednje veliki meri odgovorni za oblikovanje organizacijskih ciljev. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Pri odgovornosti za oblikovanje lastnih delovnih ciljev gre za porazdelitev, ki je asimetrična v levo. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 4. Povprečna vrednost znaša 3,90, kar pomeni, da anketiranci v povprečju menijo, da so v veliki meri odgovorni za oblikovanje lastnih delovnih ciljev. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Pri odgovornosti za odločanje o načinih dela v organizaciji gre za porazdelitev, ki je približno simetrična in nekoliko sploščena. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 3, povprečna vrednost pa znaša 2,78. To pomeni, da anketiranci v povprečju menijo, da so v srednje veliki meri odgovorni za odločanje o načinih dela v organizaciji. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Pri odgovornosti za odločanje o načinih dela v organizaciji gre za porazdelitev, ki je nekoliko asimetrična v levo in nekoliko koničasta. Mediana znaša 5, povprečna vrednost pa 4,26, kar pomeni, da anketiranci v povprečju menijo, da so v veliki (do zelo veliki) meri odgovorni za odločanje o tem, kako bodo opravili svoje delo. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Tabela 7.4: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke »Mera, do katere so posamezniki odgovorni za oblikovanje organizacijskih ciljev/ oblikovanje svojih delovnih ciljev/odločanje o načinih dela v organizaciji/odločanje o tem, kako bodo opravili svoje delo«

V kolikšni meri ste vi odgovorni za:	N		Aritm. Sred.	Mediana	Standardni odklon	Koefficient asimetrije	Koefficient sploščenosti	Minimum	Maximum
	Velj.	Manjk.							
Oblikovanje organizacijskih ciljev?	2729	194	2,81	3,00	1,351	,157	-1,149	1	5
Oblikovanje vaših delovnih ciljev?	2735	188	3,90	4,00	1,145	-,941	,137	1	5
Odločanje o načinih dela v organizaciji?	2726	197	2,78	3,00	1,268	,158	-,971	1	5
Odločanje o tem, kako boste opravili svoje	2735	188	4,26	5,00	,957	-1,405	1,688	1	5

delo?									
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Natančen zapis identifikatorja za spremenljivko G11 (Vključenost zaposlenega v inovacije - ali imajo zaposleni sploh možnost, da se vključijo v inovacijski proces) je sledeč:

Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: izdelki in storitve? Odgovor: a) Da b) Ne, c) Vprašanje ni primerno, ni inovacij.

Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: tehnologije, orodja ali instrumenti? Odgovor: a) Da b) Ne, c) Vprašanje ni primerno, ni inovacij.

Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: znanje ali metode? Odgovor: a) Da b) Ne, c) Vprašanje ni primerno, ni inovacij.

Tabela 7.5: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: izdelki in storitve?«

		N	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativen odstotek
Veljavni	Da	1211	41,4	45,1	45,1
	Ne	745	25,5	27,7	72,8
	Vprašanje ni primerno, ni inovacij	730	25,0	27,2	100,0
	Skupaj	2686	91,9	100,0	
Manjkajoči		237	8,1		
Total		2923	100,0		

Podatki v Tabeli 7.5 kažejo, da največ anketiranih meni, da so na področju izdelkov in storitev vključeni v vpeljevanje inovacij v njihovi organizaciji: (1211 oziroma 41,4% izmed vseh anketiranih), sledijo anketiranci, ki menijo, da na področju izdelkov in storitev vključeni v vpeljevanje inovacij v njihovi organizaciji niso vključeni (745 oziroma 25,5% izmed vseh

anketiranih). Med anketiranimi je bilo tudi 730 oziroma 25% takih, ki so navedli, da vprašanje ni primerno, saj inovacij ni. 237 anketiranih (8,1%) na vprašanje ni odgovorilo.

Tabela 7.6: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: tehnologije, orodja ali instrumenti?«

		N	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativen odstotek
Veljavni	Da	938	32,1	35,0	35,0
	Ne	1028	35,2	38,4	73,4
	Vprašanje ni primerno, ni inovacij	712	24,4	26,6	100,0
	Skupaj	2678	91,6	100,0	
Manjkajoči		245	8,4		
Total		2923	100,0		

Podatki v Tabeli 7.6 kažejo, da največ anketiranih meni, da na področju tehnologij, orodij ali instrumentov niso vključeni v vpeljevanje inovacij v njihovi organizaciji: (1028 oziroma 35,2% izmed vseh anketiranih), sledijo anketiranci, ki menijo, da so vključeni v vpeljevanje inovacij na področju tehnologij, orodij ali instrumentov v njihovi organizaciji (938 oziroma 32,1% izmed vseh anketiranih). Med anketiranimi je bilo tudi 712 oziroma 24,4% takih, ki so navedli, da vprašanje ni primerno, saj inovacij ni. 245 anketiranih (8,4%) na vprašanje ni odgovorilo.

Tabela 7.7: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: znanje ali metode?«

		N	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativen odstotek

Veljavni	Da	1807	61,8	66,5	66,5
	Ne	486	16,6	17,9	84,4
	Vprašanje ni primerno, ni inovacij	423	14,5	15,6	100,0
	Skupaj	2716	92,9	100,0	
Manjkajoči		207	7,1		
Total		2923	100,0		

Podatki v Tabeli 7.7 kažejo, da največ anketiranih meni, da so na področju znanja in metod vključeni v vpeljevanje inovacij v njihovi organizaciji: (1807 oziroma 61,8% izmed vseh anketiranih), sledijo anketiranci, ki menijo, da na področju znanja in metod vključeni v vpeljevanje inovacij v njihovi organizaciji niso vključeni (486 oziroma 16,6% izmed vseh anketiranih). Med anketiranimi je bilo tudi 423 oziroma 14,5% takih, ki so navedli, da vprašanje ni primerno, saj inovacij ni. 207 anketiranih (7,1%) na vprašanje ni odgovorilo.

Natančen zapis identifikatorja za spremenljivko G17: (Zunanje znanje (kontakti izven organizacije – C točka; novi zaposleni z novim znanjem ali stari zaposleni z novim znanjem od zunaj) je sledeč:

V kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vašo profesionalno vlogo: Prevezemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije. Odgovor: 1 (sploh ne), 2, 3, 4, 5 (v zelo veliki meri).

Gre za spremenljivko ordinalnega tipa s pet stopenjsko lestvico. Vrednost spremenljivke je znana za 2708 enot (za 215 vrednost manjka). Vrednosti koeficient asimetrije (Tabela 7.8) in prikaz na Grafu v Prilogi F kažeta, da gre za porazdelitev, ki je nekoliko sploščena. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 3. Povprečna vrednost pa znaša 3,19. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Tabela 7.8: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Mera, do katere posamezniki pri sedanjem delu uporabljajo svoje znanje in veščine«

N		Aritm. Sred.	Mediana	Standardni odklon	Koefficient asimetrije	Koefficient sploščenosti	Minimum	Maximum
Velj.	Manjk.							
2708	215	3,19	3	1,247	-0,2	-0,946	1	5

7.1.3 Analiza in interpretacija rezultatov

7.1.3.1 Hipoteza 1

Organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če zaposleni pri svojem delu v veliki meri uporabljajo svoje znanje in veščine.

Tabela 7.9: Pearsonov koefficient korelacije (hipoteza 1)

Correlations			
		V kolikšni meri pri sedanjem delu uporabljate vaše znanje in veščine?	Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam
V kolikšni meri pri sedanjem delu uporabljate vaše znanje in veščine?	Pearson Correlation	1	-,060**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	2738	2662
Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	Pearson Correlation	-,060**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	2662	2674

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

Tabela 7.9 prikazuje izračun Pearsonovega koeficienta korelacije, s katerim sem želela ugotoviti, ali sta uspešnost organizacije pri inoviranju (je v ospredju ali je sledilec) in uporaba znanj in veščin zaposlenih pri delu med seboj povezani. Pokaže se statistično značilna povezanost (sig. 0,000), ki jo je mogoče interpretirati na naslednji način: bolj ko zaposleni pri svojem delu uporabljajo svoja znanja in veščine, bolj je organizacija v inoviranju v ospredju ter manj je zgolj sledilec in obratno. Vendar je povezava zelo šibka.

7.1.3.2 Hipoteza 2

Organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če so delavci zaposleni za nedoločen čas.

Tabela 7.10: Tabela za t-test (hipoteza 2)

Group Statistics					
	Vrsta pogodbe	N	Povpr. Vrednost	Std. odklon	Std. Napaka povp. vred.
Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	Pogodba za nedoločen čas	1916	2,85	1,232	,028
	Pogodba za določen čas	465	2,80	1,253	,058

Tabela 7. 11: Tabela za t-test (hipoteza 2)

		Trajanje zaposlitve	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	,218	
	Sig.	,640	
t-test for Equality of Means	t	,769	,762
	df	2379	698,061
		0,442	0,447
	Sig. (2-tailed)		

Mean Difference		0,049	0,049
Std. Error Difference		0,064	0,065
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-0,076	-0,078
	Upper	0,174	0,176

Tabeli 7.10 in 7.11 prikazujeta izračun t-testa, s katerim sem želela ugotoviti, ali organizacija pri inoviranju bolj uspešna, če so delavci zaposleni za nedoločen čas. Izračun t-testa kaže na to, da pri oceni uspešnosti pri inoviranju ni statistično značilnih razlik glede na tip pogodbe o zaposlitvi, ki jo ima zaposleni.

7.1.3.3 Hipoteza 3

Organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če so zaposleni pri svojem delu v veliki meri vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji.

Tabela 7.12: Tabela za t-test (hipoteza 2- izdelki in storitve)

Group Statistics					
	Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: izdelki in storitve.	N	Povpr. Vrednost	Std. odklon	Std. Napaka povp. vred.
Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	Da	1208	2,60	1,151	,033
	Ne	738	2,90	1,248	,046

Tabela 7.13: Tabela za t-test (hipoteza 2- izdelki in storitve)

Independent Samples Test

		Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	,571	
	Sig.	,450	
	t	-5,384	-5,281
	df	1944	1461,710
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
t-test for Equality of Means	Mean Difference	-,299	-,299
	Std. Error Difference	,056	,057
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower -,408	Lower -,410
		Upper -,190	Upper -,188

Komentar: T-test se izkaže kot statistično značilen. Če zaposleni ocenjujejo, da so na področju izdelkov in storitev vključeni v vpeljevanje inovacij v njihovi organizaciji, ocenjujejo uspešnost organizacije pri vpeljevanju inovacij višje (da je bolj v ospredju in manj sledilec) kot v primeru, da menijo, da na omenjenem področju niso vključeni v vpeljevanje inovacij.

Tabela 7.14: Tabela za t-test (hipoteza 2- tehnologije, orodja ali instrumenti)

Group Statistics					
	Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: tehnologije, orodja ali instrumenti	N	Povpr. Vrednost	Std. odklon	Std. Napaka povp. vred.
Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	Da	933	2,58	1,174	,038
	Ne	1023	2,88	1,203	,038

Tabela 7.15: Tabela za t-test (hipoteza 2- tehnologije, orodja ali instrumenti)

Independent Samples Test

		Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	1,262	
	Sig.	,261	
t-test for Equality of Means	t	-5,650	-5,656
	df	1954	1945,233
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	Mean Difference	-.304	-.304
	Std. Error Difference	,054	,054
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower Upper	-.410 -,199

Komentar: T-test se izkaže kot statistično značilen. Če zaposleni ocenjujejo, da so na področju tehnologij, orodij ali instrumentov vključeni v vpeljevanje inovacij v njihovi organizaciji, ocenjujejo uspešnost organizacije pri vpeljevanju inovacij višje (da je bolj v ospredju in manj sledilec) kot v primeru, da menijo, da na omenjenem področju niso vključeni v vpeljevanje inovacij.

Tabela 7.16: Tabela za t-test (hipoteza 2- znanje ali metode)

Group Statistics

	Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji: znanje ali metode	N	Povpr. Vrednost	Std. odklon	Std. Napaka povp. vred.
Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	Da	1797	2,66	1,191	,028
	Ne	479	3,09	1,233	,056

Tabela 7. 17: Tabela za t-test (hipoteza 2- znanje ali metode)

Independent Samples Test

		Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	,045	
	Sig.	,831	
t-test for Equality of Means	t	-6,999	-6,858
	df	2274	733,059
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	Mean Difference	-.432	-.432
	Std. Error Difference	,062	,063
	95% Confidence Interval of the Difference		
	Lower	-.553	-.555
	Upper	-.311	-.308

Komentar: T-test se izkaže kot statistično značilen. Če zaposleni ocenjujejo, da so na področju znanja in metod vključeni v vpeljevanje inovacij v njihovi organizaciji, ocenjujejo uspešnost organizacije pri vpeljevanju inovacij višje (da je bolj v ospredju in manj sledilec) kot v primeru, da menijo, da na omenjenem področju niso vključeni v vpeljevanje inovacij.

Tabele 7. 10 - 7. 17 prikazujejo izračune t-testa (v izračune vključeni anketiranci, ki so pri vprašanjih o sodelovanju na posameznem področju vpeljevanja inovacij odgovorili z da ali ne), s katerim sem želela ugotoviti, ali organizacija pri inoviranju bolj uspešna, če so zaposleni pri svojem delu v veliki meri vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji. Izračuni t-testa na podlagi podatkov zbranih na vzorcu, kažejo, da sodelovanje zaposlenih v vpeljevanju inovacij v organizaciji pozitivno vpliva na uspešnost vpeljevanja inovacij v organizaciji. Pri vseh treh področjih sodelovanja zaposlenih na področju vpeljevanja inovacij v organizaciji se je izkazalo, da zaposleni, ki menijo, za so v proces vpeljevanja inovacij vključeni, ocenjujejo vlogo/uspešnost organizacije pri vpeljevanju inovacij višje kot zaposleni, ki menijo, da v proces vpeljevanja inovacij na katerem koli izmed obravnavanih področij niso vključeni.

7.1.3.4 Hipoteza 4

Organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če so njeni zaposleni bolj opolnomočeni.

Tabela 7.18: Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije (hipoteza 4)

		Correlations				
		Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	V kolikšni meri ste vi odgovorni za: oblikovanje organizacijskih ciljev?	V kolikšni meri ste vi odgovorni za: oblikovanje vaših delovnih ciljev?	V kolikšni meri ste vi odgovorni za: odločanje o načinih dela v organizaciji?	V kolikšni meri ste vi odgovorni za: odločanje o tem, kako boste opravili svoje delo?
Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 2674				
V kolikšni meri ste vi odgovorni za: oblikovanje organizacijskih ciljev?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,073** 2661	1 2729			
V kolikšni meri ste vi odgovorni za: oblikovanje vaših delovnih ciljev?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,085** 2666	,525** 2728	1 2735		
V kolikšni meri ste vi odgovorni za: odločanje o načinih dela v organizaciji?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,092** 2657	,658** 2722	,460** 2725	1 2726	
V kolikšni meri ste vi odgovorni za: odločanje o tem, kako boste opravili svoje delo?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,095** 2666	,325** 2723	,553** 2729	,410** 2725	1 2735

** . Korelacija je statistično pomembna na ravni 0.01 (2-tailed).

Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije (Tabela 7. 18) pokaže, da obstaja statistično značilna povezava med indikatorjem uspešnosti organizacije pri vpeljevanju inovacij in z vsemi štirimi indikatorji spremenljivke: mera, do katere so posamezniki odgovorni za oblikovanje organizacijskih ciljev/ oblikovanje svojih delovnih ciljev/odločanje o načinih dela v organizaciji/odločanje o tem, kako bodo opravili svoje delo. V vseh štirih primerih gre za negativno a razmeroma šibko povezanost. Bolj ko so zaposleni odgovorni za oblikovanje obravnavanih štirih skupin ciljev, bolj ocenjujejo, da je organizacija pri vpeljevanju inovacij v ospredju in manj da sledi drugim.

Poleg statistično značilnih povezav trajanja zaposlitve s štirimi indikatorji se pokažejo tudi statistično značilne povezave med posameznimi pari indikatorjev. Najmočnejša povezava se pokaže med indikatorjema Odgovornost za odločanje o načinih dela v organizaciji in Odgovornost za oblikovanje organizacijskih ciljev ($r= 0,658$). Nekoliko šibkejši, a kljub temu precej močni sta tudi povezavi med indikatorjema »Odgovornost za odločanje o tem, kako bodo opravili svoje delo« in »Odgovornost za oblikovanje lastnih delovnih ciljev« ($r=0,553$) ter med indikatorjema »Odgovornost za oblikovanje lastnih delovnih ciljev« in »Oblikovanje organizacijskih ciljev« ($r=0,525$).

7.1.3.5 Hipoteza 5

Organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če zaposleni v večji meri sprejemajo iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije (deljenje znanja od zunaj).

Tabela 7.19: Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije (hipoteza 5)

Correlations

		Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	V kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vašo profesionalno vlogo: Prezemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije.
Je vaša organizacija običajno v ospredju, ko gre za vpeljevanje inovacij, novega znanja ali metod, ali bolj sledi drugim organizacijam	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 2674	
V kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vašo profesionalno vlogo: Prezemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,089** ,000 2643	1 2708

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

Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije (Tabela 7.19) pokaže, da obstaja statistično značilna povezava med uspešnostjo organizacije pri vpeljevanju inovacij in prevzemanjem iniciative na strani zaposlenih pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije. V vseh štirih primerih gre za negativno, a razmeroma šibko povezanost. Bolj kot zaposleni prevzemajo iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije, bolj ocenjujejo, da je organizacija pri vpeljevanju inovacij v ospredju in manj da sledi drugim.

7.2 Raziskava Slovensko javno mnenje 2011

Slovensko javno mnenje 2011/1 je sklop raziskav, ki so del serije Slovensko javno mnenje. Je prva od dveh izvedb raziskave v letu 2011. Vprašalnik vključuje 4 vsebinske sklope, ki pokrivajo različne nacionalne in mednarodne raziskave: Okolje ISSP 2010, Zdravje in zdravstveno varstvo ISSP 2011, Raziskavo o odnosu delo-družina ter Psihično nasilje na delovnem mestu. Raziskava je bila izvedena na reprezentativnem vzorcu (N=1800, realiziran vzorec: N=1082) polnoletnih prebivalcev Republike Slovenije. Potekala je med marcem in junijem 2011, pri čemer je 52 anketarjev zbiralo podatke v 150 izbranih krajevnih okoljih v Sloveniji. Zbiranje podatkov je opravil Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij (Arhiv družboslovnih podatkov).

7.2.1 Predstavitev spremenljivk - odvisna spremenljivka

Odvisna spremenljivka INOVACIJSKA USPEŠNOST je operacionalizirana z naslednjimi tremi indikatorji (spremenljivke iz vprašalnika SJM):

K14b Stalno iščemo in ustvarjamo novosti.

K17a Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode / storitve kot konkurenca.

K17d Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni.

Gre za spremenljivke ordinalnega tipa z naslednjimi vrednostmi na pet stopenjski lestvici Likartovega tipa:

- 1 = "sploh ne soglašam"
- 2 = "ne soglašam"
- 3 = "niti-niti"
- 4 = "soglašam"
- 5 = "močno soglašam"

Indikator: Stalno iščemo in ustvarjamo novosti.

Vrednost spremenljivke je znana za 562 enot (za 520 vrednost manjka). Vrednosti koeficient asimetrije (Tabela 7.20) in prikaz na Grafu v Prilogi G kažeta, da gre za porazdelitev, ki je

koničasta in asimetrična v levo. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 4. Povprečna vrednost pa znaša 3,7, kar pomeni, da anketiranci v povprečju soglašajo, da njihova organizacija stalno išče in ustvarja novosti. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Tabela 7.20: Opisne statistike identifikatorja Stalno iščemo in ustvarjamo novosti

N		Aritm. Sred.	Mediana	Standardni odklon	Koefficient asimetrije	Koefficient sploščenosti	Minimum	Maximum
Velj.	Manjk.							
562	520	3,70	4,00	,838	-,918	,776	1	5

Indikator: Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode / storitve kot konkurenca.

Vrednost spremenljivke je znana za 510 enot (za 572 vrednost manjka). Vrednosti koefficient asimetrije (Tabela 7.21) in prikaz na Grafu v Prilogi H kažeta, da gre za porazdelitev, ki je rahlo sploščena. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 3. Povprečna vrednost pa znaša 3,05. Kar pomeni, da so anketiranci v povprečju neodločni, ko se morajo opredeliti do tega, ali njihova organizacija hitreje ustvarja nove proizvode / storitve kot konkurenca. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Tabela 7.21: Opisne statistike identifikatorja Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode / storitve kot konkurenca

N		Aritm. Sred.	Mediana	Standardni odklon	Koefficient asimetrije	Koefficient sploščenosti	Minimum	Maximum
Velj.	Manjk.							
510	572	3,05	3,00	,918	-,262	-,532	1	5

Indikator: Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni.

Vrednost spremenljivke je znana za 560 enot (za 522 vrednost manjka). Vrednosti koefficient asimetrije (Tabela 7.22) in prikaz na Grafu v Prilogi I kažeta, da gre za porazdelitev, ki je asimetrična v levo in rahlo koničasta. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 4. Povprečna vrednost pa znaša 3,51 (pri tem indikatorju je razlika med mediano in povprečno vrednostjo največja). Kar pomeni, da anketiranci v povprečju soglašajo, da njihova organizacija spodbuja, da so pri svojem delu inovativni. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Tabela 7.22: Opisne statistike identifikatorja »Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni«

N		Aritm. Sred.	Mediana	Standardni odklon	Koefficient asimetrije	Koefficient sploščenosti	Minimum	Maximum
Velj.	Manjk.							
560	522	3,51	4,00	,938	-,890	,373	1	5

Iz treh indikatorjev smo za potrebe nadaljnje analize oblikovali enotno spremenljivko 'Inovacijska uspešnost organizacije', ki smo jo dobili seštevkom vrednosti za vse tri indikatorje pri vsaki posamezni enoti in izračunom povprečne vrednosti.

Vrednost spremenljivke je znana za 496 enot (za 586 vrednost manjka). Vrednosti koefficient asimetrije (Tabela 7.23) in prikaz na Grafu v Prilogi J kažeta, da gre za porazdelitev, ki je nekoliko asimetrična v levo in koničasta. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 3,33. Povprečna vrednost pa znaša 3,42. Kar na oceno, ki meji med neodločnostjo in soglašanjem z inovacijsko uspešnostjo organizacije. Minimum znaša 1, maksimum pa 5.

Tabela 7.23: Opisne statistike identifikatorja »Inovacijska uspešnost organizacije«

N		Aritm. Sred.	Mediana	Standardni odklon	Koefficient asimetrije	Koefficient sploščenosti	Minimum	Maximum
Velj.	Manjk.							
496	586	3,4234	3,3333	,64889	-,567	,914	1,00	5,00

7.2.2 Predstavitev spremenljivk - neodvisne spremenljivke

Natančen zapis identifikatorja za spremenljivko Vrsta delovnega razmerja je sledeč:

Je vaše zaposlitveno razmerje za...: Odgovori: a) nedoločen čas b) določen čas c) občasna dela.

Tabela 7.24: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Vrsta delovnega razmerja«

	N	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativen odstotek

Veljavni	nedoločen čas	442	40,9	75,2	75,2
	določen čas	91	8,4	15,5	90,6
	občasna dela	55	5,1	9,4	100,0
	Skupaj	588	54,3	100,0	
Manjkajoči		494	45,7		
Skupaj		1082	100,0		

Podatki v Tabeli 7.24 kažejo, da ima največ anketiranih sklenjeno pogodbo za nedoločen čas (442 oziroma 40,9% izmed vseh anketiranih), sledijo anketiranci s pogodbo za določen čas (91 oziroma 8,4% izmed vseh anketiranih). Med anketiranimi je bilo 55 oziroma 5,1% takih, ki so navedli da opravljajo občasna dela. 494 anketiranih (45,7%) na vprašanje ni odgovorilo ali pa niso zaposleni.

Natančen zapis identifikatorja za spremenljivko Ocena uspešnosti organizacije je sledeč:

Povejte nam, kako uspešno je vaše podjetje, organizacija, ustanova. Odgovori: a) uspešna b) niti-niti c) neuspešna.

Tabela 7.25: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Ocena uspešnosti organizacije«

		N	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativen odstotek
Veljavni	uspešna	426	39,4	75,5	75,5
	niti-niti	124	11,5	22,0	97,5
	neuspešna	14	1,3	2,5	100,0
	Skupaj	564	52,1	100,0	
Manjkajoči		518	47,9		
Skupaj		1082	100,0		

Podatki v Tabeli 7.25 kažejo, da največ anketiranih meni, da je njihova organizacija uspešna (426 oziroma 39,4% izmed vseh anketiranih), sledijo anketiranci, ki so odgovorili niti-niti

(124 oziroma 11,5% izmed vseh anketiranih). Med anketiranimi je bilo tudi 14 oziroma 1,3% takih, ki so navedli, da je njihova organizacija neuspešna. 518 anketiranih (47,9%) na vprašanje ni odgovorilo ali pa se nanje vprašanje (npr. zaradi nezaposlenosti) ni nanašalo.

Natančen zapis identifikatorja za spremenljivko Starost je sledeč:

Spremenljivka starsot izhaja iz spremenljivke Letnica rojstva (Kdaj ste bili rojeni? Prosim, povejte leto rojstva.). Starost smo izračunali na naslednji način: 2015 – Letnica rojstva = Starost

Gre za številsko spremenljivko. Vrednost spremenljivke je znana za vseh 1082 enot. Vrednosti koeficient asimetrije (Tabela 7.26) in prikaz na Grafu v Prilogi K kažeta, da gre za porazdelitev, ki je sploščena. Mediana (polovica vrednosti nižja od nje, polovica vrednosti spremenljivke pa višja) znaša 51,50. Povprečna vrednost pa znaša 52,64 let.

Tabela 7.26: Opisne statistike identifikatorja spremenljivke »Starost«

N		Aritm. Sred.	Mediana	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Minimum	Maximum
Velj.	Manjk.							
1082	0	52,6414	51,5000	18,48791	,205	-,989	22,00	103,00

7.2.3 Analiza in interpretacija rezultatov

7.2.3.1 Hipoteza 2

Organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če so delavci zaposleni za nedoločen čas.

Tabela 7.27: Tabela za t-test (hipoteza 1)

Group Statistics				
Vrsta delovnega razmerja: Je vaše zaposlitveno razmerje za...:	N	Povpr. Vrednost	Std. odklon	Std. Napaka povp. vred.

Stalno iščemo in ustvarjamo novosti.	nedoločen čas	428	3,71	,817	,039
	določen čas	86	3,73	,926	,100
Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode / storitve kot konkurenca.	nedoločen čas	394	3,05	,894	,045
	določen čas	78	2,99	1,038	,118
Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni.	nedoločen čas	429	3,51	,941	,045
	določen čas	84	3,46	,898	,098
Inovacijska uspešnost organizacije	nedoločen čas	384	3,4253	,64830	,03308
	določen čas	76	3,4079	,67681	,07764

Tabela 7.28: Tabela za t-test (hipoteza 1)

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razl. P. V.	Std. Nap. P. V.	Interval zaupanja	
									Lower	Upper
Stalno iščemo in ustvarjamo novosti.	Equal variances assumed	1,865	,173	-,273	512	,785	-,027	,099	-,221	,167
	Equal variances not assumed			-,251	113,12	,802	-,027	,107	-,240	,186
Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode / storitve kot konkurenca.	Equal variances assumed	2,719	,100	,581	470	,562	,066	,114	-,158	,290
	Equal variances not assumed			,525	100,82	,601	,066	,126	-,184	,316
Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni.	Equal variances assumed	,103	,749	,373	511	,710	,042	,111	-,177	,261
	Equal variances not assumed			,385	121,49	,701	,042	,108	-,172	,255
Inovacijska uspešnost organizacije	Equal variances assumed	,130	,718	,213	458	,832	,01745	,08199	-,14367	,17857

	Equal variances not assumed			,207	104,04	,837	,01745	,08439	-,14990	,18480
--	-----------------------------	--	--	------	--------	------	--------	--------	---------	--------

Tabeli 7.27 in 7.28 prikazujeta izračun t-testa, s katerim sem želela ugotoviti, ali organizacija pri inoviranju bolj uspešna, če so delavci zaposleni za nedoločen čas. Pri tem smo v analizo vključili anketirance, ki so odgovorili, da so zaposleni ali za nedoločen ali za določen čas. Tisti, ki so navedli, da opravljajo občasna dela v analizo niso bili vključeni, zaradi primerljivosti z izračuni na podlagi podatkov HEGESCO raziskave.

Izračun t-testa kaže na to, da pri oceni uspešnosti pri inoviranju ni statistično značilnih razlik glede na tip pogodbe o zaposlitvi, ki jo ima zaposleni. Do enakih rezultatov smo prišli tudi v primeru HEGESCO raziskave.

7.2.3.2 Hipoteza 6

Ocena inovacijske uspešnosti organizacije je višja, če delavci tudi sicer menijo, da je organizacija uspešna.

Tabela 7.29: Tabela za t-test (hipoteza 2)

Group Statistics					
Povejte nam, kako uspešno je vaše podjetje, organizacija, ustanova.		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Stalno iščemo in ustvarjamo novosti.	uspešna	410	3,79	,754	,037
	neuspešna	14	3,14	1,099	,294
Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode / storitve kot konkurenca.	uspešna	376	3,17	,896	,046
	neuspešna	12	1,92	,669	,193
Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni.	uspešna	409	3,67	,829	,041
	neuspešna	14	2,29	,994	,266
Inovacijska uspešnost organizacije	uspešna	366	3,5437	,57688	,03015
	neuspešna	12	2,4444	,51900	,14982

Tabela 7.30: Tabela za t-test (hipoteza 2)

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razl. P. V.	Std. Nap. P. V.	Interval zaupanja	
									Lower	Upper
Stalno iščemo in ustvarjamo novosti.	Equal variances assumed	10,562	,001	3,094	422	,002	,645	,208	,235	1,055
	Equal variances not assumed			2,177	13,421	,048	,645	,296	,007	1,283
Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode / storitve kot konkurenca.	Equal variances assumed	3,567	,060	4,801	386	,000	1,254	,261	,740	1,767
	Equal variances not assumed			6,317	12,296	,000	1,254	,198	,822	1,685
Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni.	Equal variances assumed	2,212	,138	6,102	421	,000	1,384	,227	,938	1,830
	Equal variances not assumed			5,147	13,626	,000	1,384	,269	,806	1,963
Inovacijska uspešnost organizacije	Equal variances assumed	,103	,748	6,514	376	,000	1,09927	,16877	,76743	1,43111
	Equal variances not assumed			7,193	11,909	,000	1,09927	,15283	,76601	1,43254

Tabeli 7.29 in 7.30 prikazujeta izračun t-testa, s katerim sem želela ugotoviti, ali je ocena inovacijske uspešnosti organizacije pri inoviranju višja, če delavci tudi sicer menijo, da je organizacija uspešna. V analizo so bili vključeni anketiranci, ki so odgovorili, da je organizacija po njihovem mnenju uspešna ali neuspešna. Neodločeni (odgovor niti-niti) v analizo niso bili vključeni.

Izračuni t-testa na podlagi podatkov zbranih na vzorcu, kažejo, tako pri vsakem posameznem indikatorju spremenljivke Inovacijska uspešnost organizacije, kot pri spremenljivki sami, da je ocena uspešnosti pri inoviranju višja v primeru, da delavci tudi sicer ocenjujejo, da je organizacija uspešna. Pri vseh štirih primerih se je namreč izkazalo, da zaposleni, ki menijo, da je njihova organizacija uspešna, statistično značilno višje kot tisti, ki menijo za njihova organizacija ni uspešna, ocenjujejo uspešnost organizacije na izbranih treh indikatorjih inovacijske uspešnosti (posledično tudi na skupni oceni).

7.2.3.3 Hipoteza 7

Starejši delavci višje ocenjujejo uspešnost organizacije pri inoviranju kot mlajši delavci.

Tabela 7.31: Pearsonov koeficient korelacije (hipoteza 3)

Correlations						
		Stalno iščemo in ustvarjamo novosti.	Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode / storitve kot konkurenca.	Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni.	Inovacijska uspešnost organizacije	STAROST
Stalno iščemo in ustvarjamo novosti.	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	562				
Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode / storitve kot konkurenca.	Pearson Correlation	,277**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
	N	503	510			
Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni.	Pearson Correlation	,341**	,336**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000			
	N	545	503	560		

Inovacijska uspešnost organizacije	Pearson Correlation	,706**	,740**	,759**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
	N	496	496	496	496	
STAROST	Pearson Correlation	-,032	-,117**	,014	-,065	1
	Sig. (2-tailed)	,453	,008	,748	,150	
	N	562	510	560	496	1082

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

Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije (Tabela 7.31) pokaže, da ne obstajajo statistično značilne povezave med starostjo delavca in indikatorji ocene inovacijske uspešnosti organizacije.

Tabela 7.32: Regresijska analiza (hipoteza 3)

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	STAROST ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Inovacijska uspešnost organizacije

b. All requested variables entered.

Tabela 7.33: Regresijska analiza (hipoteza 3)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,065 ^a	,004	,002	,64818

a. Predictors: (Constant), STAROST

Tabela 7.34: Regresijska analiza (hipoteza 3)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,874	1	,874	2,079	,150 ^b

Residual	207,548	494	,420	
Total	208,422	495		

a. Dependent Variable: Inovacijska uspešnost organizacije

b. Predictors: (Constant), STAROST

Tabela 7.35: Regresijska analiza (hipoteza 3)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,591	,120		29,955	,000
	STAROST	-,004	,003	-,065	-1,442	,150

a. Dependent Variable: Inovacijska uspešnost organizacije

Tako kot izračun Pearsonovega koeficienta korelacije tudi regresijska analiza ni pokazala statistično značilnega vpliva starosti anketiranca na oceno inovacijske uspešnosti organizacije.

7.3 Preverjanje hipotez in ugotovitve

Hipotezo 1, ki trdi, da *»je organizacija pri inoviranju bolj uspešna, če zaposleni pri svojem delu v veliki meri uporabljajo svoje znanje in veščine«*, lahko potrdimo. Pri izračunu Pearsonovega koeficienta korelacije se pokaže statistično značilna povezanost (sig. 0,000), ki jo je mogoče interpretirati na naslednji način: bolj ko zaposleni pri svojem delu uporabljajo svoja znanja in veščine, bolj je organizacija v inoviranju v ospredju ter manj je zgolj sledilec in obratno. Vendar je povezava zelo šibka.

Vsak zaposleni oziroma njegovo znanje ima v organizaciji različno vlogo in različno stopnjo avtonomije pri uporabi le-tega (Mesner Andolšek in Andolšek 2011). Visoko inovativna podjetja zaposlenim omogočajo, da svoje znanje in izkušnje pri svojem delu uporabljajo v večji meri. Zaposlenim je omogočena ustvarjalna svoboda, ki je ena izmed ključnih dejavnikov za uspešno inoviranje. Ti zaposleni so bolj samostojni, torej posledično tudi bolj motivirani ter v večji meri dosegaajo svoje delovne cilje (Nahrgang in drugi 2011). Zaposlenim so dopuščena večja tveganja in eksperimentiranje, napake pa se razumejo kot nujen del

inoviranja (Hunt in Morgan 1994). Cabrera in drugi (2006) dodatno trdijo, da zaposleni, ki pri svojem delu uporabljajo svoje znanje in veščine, bolj delijo svoje znanje z drugimi zaposlenimi v organizaciji.

Tudi rezultati raziskave, ki sta jo izvedla Daveri in Parisi (2015) nakazujejo, da je inovacijska uspešnost organizacije nižja, če zaposleni pri svojem delu ne uporabljajo svojega znanja, veščin in izkušenj. Rezultate podpirata z argumentom, da ostane v tem primeru potencial zaposlenih v veliki meri neizkoriščen. Za to krivita vodstvo organizacije, ker zaposlenim premalo zaupa in jim dopušča premalo (ali celo nič) avtonomije na delovnem mestu. Daveri in Parisi (2015) pa opozarjata še na eno težavo pri vodenju organizacij: namesto, da bi bila delovna mesta v organizacijah prilagojena kompetencam posameznikom, ki ta delovna mesta zasedajo, je situacija ravno obratna. Tako znanje zaposlenih velikokrat sploh ne pride do izraza, kar se kaže tako v posameznikovi kot organizacijski nižji delovni uspešnosti.

Hipoteze 2, ki trdi, da *»je organizacija pri inoviranju bolj uspešna, če so delavci zaposleni za nedoločen čas«* ne moremo potrditi ne z analizo HEGESCO raziskave, ne z SJM 2011/1. Izračun t-testa namreč kaže na to, da pri oceni uspešnosti pri inoviranju ni statistično značilnih razlik glede na tip pogodbe o zaposlitvi, ki jo ima zaposleni.

V inovativnih podjetjih so zaposlitve za nedoločen čas vedno manj pogoste (Erkultu in Chafra 2015). Inovacije zmanjšujejo varnost zaposlitve, saj tisti posamezniki, ki so zaposleni za nedoločen čas, *»zaspijo«* (Thompson 1980). To pomeni, da v svoje delo vlagajo manj truda, saj imajo zaposlitev že zagotovljeno, medtem ko so novi (mlajši) zaposleni, ki so npr. zaposleni za čas določenega projekta, veliko bolj zagnani. Poleg tega ti zaposleni posedujejo novejšo znanje in dobro poznavanje novejših tehnologij (Niesen in drugi 2014). Vredno je omeniti tudi težavo nesoglasij, do katerih lahko pride zaradi različnih odnosov do delovnega procesa in pogledov nanj. Novi zaposleni v organizaciji so bolj zagnani in želijo izboljšati (velikokrat tudi poenostaviti) organizacijske delovne procese, starejši zaposleni pa se takim spremembam upirajo (Naka in Ishikava 2007).

Zavrnitev hipoteze 2 lahko torej argumentiram s tem, da inovacije že same po sebi zahtevajo fleksibilnejšo organizacijo. Fleksibilnost zmanjšuje delovne in administrativne stroške v organizaciji ter povečuje zmožnost organizacije, da se hitro prilagaja spreminjajočim se

tržnim pogojem. Organizacije, ki inovirajo, namreč velikokrat prestrukturirajo proizvodni proces, kar pa ogroža retencijo zaposlenih in varnost zaposlitve. Odpuščanje je lahko del vsakdana inovacijskih organizacij, s čimer se tradicionalno zaposlovanje za nedoločen čas v teh organizacijah manjša (Erkultu in Chafra 2015).

Hipotezo 3, ki trdi, da *»je organizacija pri inoviranju bolj uspešna, če so zaposleni pri svojem delu v veliki meri vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji«* lahko potrdimo, saj izračuni t-testa, na podlagi podatkov zbranih na vzorcu iz raziskave HEGESCO kažejo, da sodelovanje zaposlenih pri vpeljevanju inovacij v organizaciji pozitivno vpliva na uspešnost vpeljevanja inovacij v organizaciji. Pri vseh treh področjih sodelovanja zaposlenih na področju vpeljevanja inovacij v organizaciji (izdelki in storitve; tehnologije, orodja in instrumenti; znanje ali metode) se je izkazalo, da zaposleni, ki menijo, za so v proces vpeljevanja inovacij vključeni, ocenjujejo vlogo/uspešnost organizacije pri vpeljevanju inovacij višje kot zaposleni, ki menijo, da v proces vpeljevanja inovacij na katerem koli izmed obravnavanih področij niso vključeni.

Tudi Krošlin (2005) v eni od svojih raziskav ugotavlja, da podjetja, ki so pri inoviranju neuspešna, sploh ne zbirajo inovativnih predlogov in idej s strani zaposlenih. To kaže na to, da so manj inovativne tiste organizacije, ki vključenosti zaposlenih v inovativne procese namenjajo manj pozornosti.

Možnost sodelovanja v organizacijskem inovacijskem procesu povečuje pomen odgovornosti zaposlenih za delovni rezultat, prav tako pa pozitivno vpliva na ustvarjalnost zaposlenih ter na njihovo motivacijo za delo. Podjetja morajo na področju inovacij nujno ustvariti takšne pogoje za zaposlene, ki bodo omogočali (in spodbujali) njihovo ustvarjalnost. Zeimstein-ova (2011) kot primer predlaga, da organizacije za zaposlene uvedejo sistem zbiranja idej in dajanja predlogov. To bo zaposlenim omogočilo, da bodo lahko intelektualno aktivni skozi celoten delovni proces ter bodo ustrezno motivirani za stalno razmišljanje o spremembah, izboljšavah in novostih.

Skrivnost inovativnega podjetja je namreč v tem, da le-to od zaposlenih enostavno zahteva inovacije (Taylor 1990), vendar pa so tudi organizacije tiste, ki morajo pritiskati na zaposlene, da inovirajo.

Hipotezo 4, ki trdi, da *»je organizacija pri inoviranju bolj uspešna, če so njeni zaposleni bolj opolnomočeni (imajo vpliv na postavljanje ciljev in odločanje)«* lahko potrdimo. Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije na vzorcu raziskave HEGESCO namreč pokaže, da obstaja statistično značilna povezava med indikatorjem uspešnosti organizacije pri vpeljevanju inovacij in z vsemi štirimi indikatorji spremenljivke G 16 (opolnomočenost zaposlenih): *»Mera, do katere so posamezniki odgovorni za: oblikovanje organizacijskih ciljev; oblikovanje svojih delovnih ciljev; odločanje o načinih dela v organizaciji; odločanje o tem, kako bodo opravili svoje delo«*. V vseh štirih primerih gre za negativno, a razmeroma šibko povezanost. Bolj kot so zaposleni odgovorni za oblikovanje obravnavanih štirih skupin ciljev, bolj ocenjujejo, da je organizacija pri vpeljevanju inovacij v ospredju in da manj sledi drugim.

Ko so zaposleni opolnomočeni, v večji meri dajejo pobude, tvegajo, so samoiniciativni in spodbujajo inovacije v organizaciji (Spreitzer 1995). S psihološkega vidika se pri njih med drugim razvije večja inovativnost, kar izhaja iz visoke vpletenosti v delovno mesto ter delovne procese (Wickisier 1997). Raziskave o inovacijah nakazujejo, da morajo biti zaposleni opolnomočeni, zato da so inovativni (Thompson 1980). To potrjuje tudi Godard (2001), ki trdi, da opolnomočenje zaposlenih vodi v večji uspeh organizacije pri inoviranju.

Zelo pomembno je zaupanje v vodstvo, saj to vodi k posameznikovi večji organizacijski pripadnosti. Vodje se morajo naučiti spodbujati zaposlene, jih spoštovati ter iz njih izvabiti ves njihov potencial. Ko so delavci organizaciji predani, jih je v zameno za to potrebno nagraditi, torej med drugim tudi vključiti v proces sprejemanja odločitev in jim dodeliti večjo odgovornost. Tekmovalnost s tem nadomesti timski duh, hkrati z njim pa narašča tudi inovativnost zaposlenih (Burgar 2003). Opolnomočeni zaposleni svoje delo vidijo kot bolj smiselno in bolj polno izzivov.

Možnost soodločanja v delovnem procesu zaposlenih, ki povečuje pomen njihove odgovornosti za delovni rezultat, pozitivno vpliva tudi na ustvarjalnost zaposlenih ter na njihovo motivacijo za delo (Zirnstein 2011).

Hipotezo 5, ki trdi, da *»je organizacija pri inoviranju bolj uspešna, če zaposleni v večji meri sprejemajo iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije (deljenje znanja od zunaj)«* lahko potrdimo. Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije na vzorcu raziskave HEGESCO namreč pokaže, da obstaja statistično značilna povezava med uspešnostjo organizacije pri vpeljevanju inovacij in prevzemanjem iniciative na strani zaposlenih pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije. V vseh štirih primerih gre za negativno, a razmeroma šibko povezanost. Bolj ko zaposleni prevzemajo iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije, bolj ocenjujejo, da je organizacija pri vpeljevanju inovacij v ospredju in da manj sledi drugim.

Katila and Ahuja (2002) ugotavljata, da organizacije in njeni zaposleni ogromno pridobijo z zunanjim znanjem. Na trgu in v ostalih podjetjih je namreč ogromno strokovnjakov, ki posedujejo specifično znanje, ki ga organizacija nima, bi ga pa potrebovala. Avtorja opozarjata, da lahko organizacija z obstoječim organizacijskim znanjem oziroma kombinacijami le-tega ustvari le določeno količino inovacij. Zato je pomembno, da išče znanje tudi zunaj organizacijskih meja ter s tem poveča svoje zmožnosti inovacijskih idej.

Vodstvo v organizaciji se mora zavedati pomena znanja, ki ga zaposleni pridobijo od svojih kolegov zunaj organizacije in mora vzpostavljanje profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije spodbujati. Zunanje znanje lahko organizaciji poveča dobiček in uspešnost lastnih inovacij, saj služi kot podlaga za prihodnji inovacijski razvoj, predvsem pa na obstoječe organizacijsko znanje gleda iz druge perspektive, kar pomeni regeneracijo tega znanja (Miller in drugi 2007). Posledica tega je boljši izkoristek obstoječega notranjega znanja. Kafouros in Forsans (2012) pa vseeno opozarjata, da mora biti vodstvo previdno ter določiti optimalno ravnotežje med zunanjim oziroma novim znanjem in obstoječim organizacijskim znanjem. Zunanje znanje namreč ne sme postati nadomestek za notranje ideje v organizaciji, saj bo v tem primeru upadla inovativnost in dobičkonosnost organizacije.

Hipotezo 6, ki pravi, da *»je ocena inovacijske uspešnosti organizacije višja, če delavci tudi sicer menijo, da je organizacija uspešna«*, lahko, glede na izračune t-testa, potrdimo. Izračuni t-testa na vzorcu respondentov raziskave SJM 2011 namreč kažejo, tako pri vsakem posameznem indikatorju spremenljivke *»Inovacijska uspešnost organizacije«* kot pri celotni

spremenljivki, da zaposleni, ki menijo, da je njihova organizacija uspešna, statistično značilno višje ocenjujejo uspešnost organizacije na izbranih treh indikatorjih inovacijske uspešnosti (organizacije je: uspešna; niti-niti; neuspešna), posledično tudi na skupni oceni, kot tisti, ki menijo, da njihova organizacija ni uspešna.

Kot omenjeno, Erkultu in Chafra (2015) trdita, da so posamezniki, ki menijo, da so zaposleni v uspešni organizaciji, organizaciji močno pripadni. Na podlagi že navedenih dejstev o organizacijski pripadnosti sem torej pravilno sklepala, da so pripadni zaposleni za vpeljevanje inovacij in inoviranje bolj motivirani kot tisti, ki pripadnosti organizaciji ne čutijo. To posledično pomeni, da so bolj uspešni tudi pri izvedbi svojih delovnih nalog kot tudi pri inoviranju, vendar le pod pogojem, da jim vodstvo omogoča, da so v inoviranje vključeni.

Povzamem lahko, da posamezniki, ki imajo o organizaciji, v kateri so zaposleni, visoko mnenje, verjamejo tudi v inovacije in v njihovo vrednost. Dobro mnenje zaposlenih o organizaciji posledično pomeni, da so zaposleni za vpeljevanje inovacij in inoviranje bolj motivirani (Erkultu in Chafra 2015).

Hipotezo 7, ki trdi, da *»starejši delavci višje ocenjujejo uspešnost organizacije pri inoviranju kot mlajši delavci«*, ne moremo potrditi, saj izračuni (Pearsonov koeficient korelacije in regresijska analiza) glede na podatke raziskave SJM 2011 ne pokažejo statistično značilnih povezav oziroma vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno.

Izkazalo se je torej, da starost zaposlenih negativno vpliva na uspešnost organizacije pri inoviranju. Glavna težava pri starejših zaposlenih je, da je znanje, ki ga posedujejo, po veliki verjetnosti že zastaralo (McNamara in drugi 2012), nosilci tega znanja (torej starejši zaposleni) pa so se v organizaciji akumulirajo kot neprofitno premoženje (Naka in Ishikava 2007). Kot že omenjeno v prejšnjih poglavjih, je s krajšanjem življenjske dobe znanja danes le-to profitabilno le še 3,2 leti (Naka in Ishikava 2007). Starejši zaposleni, veliko od njih jih je tik pred upokojitvijo, pa svojega znanja ne obnavljajo več in se ne izobražujejo. Tudi organizacijam se izobraževanje starejših delavcev zdi nesmiselno, zato tem zaposlenim v letih pred njihovo upokojitvijo niti ne dodeljujejo večjih oziroma pomembnejših delovnih nalog ali pomembnih projektov. Organizacije zato (še posebej) inovacijske projekte raje prepuščajo

mlajšim delavcem, saj bodo le-ti v času projekta ostali v organizaciji, medtem ko se bodo starejši delavci v tem času že upokojili.

Izražene domneve o uspešnosti organizacije pri inoviranju v povezavi z retencijo zaposlenih in njihovega znanja so se na podlagi analize raziskav HEGESCO in SJM 2011 večinoma potrdile. Izkazale so se povezave med ravno uspešnosti organizacije pri inoviranju in naslednjimi dejavniki:

- zaposleni pri svojem delu v veliki meri uporabljajo svoje znanje in veščine;
- zaposleni so pri svojem delu v veliki meri vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji;
- zaposleni so pri svojem delu bolj opolnomočeni;
- zaposleni v večji meri sprejemajo iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije (deljenje znanja od zunaj);
- zaposleni tudi sicer menijo, da je organizacija uspešna.

V izhodišču raziskovanja pa sta bili napačno napovedani povezavi med ravno uspešnosti organizacije pri inoviranju in naslednjima dejavnikoma:

- organizacija je pri inoviranju bolj uspešna, če so delavci zaposleni za nedoločen čas;
- starejši delavci višje ocenjujejo uspešnost organizacije pri inoviranju kot mlajši delavci.

8 ZAKLJUČEK

Vsaka organizacija se mora zavedati, da se znanje vedno nadgrajuje in spreminja ter da ima določeno znanje različen pomen različnim ljudem, institucijam ali organizacijam. Prav bi bilo, da se organizacija predvsem zaveda svojega znanja, ki ga ima in z njim upravlja, tako da ji prinaša vrednost (Berce 1999, 26). Organizacije ugotavljajo, da je njihova glavna konkurenčna prenost znanje oziroma zaposleni, ki to znanje posedujejo (človeški kapital).

Če posamezniki organizacijo zapustijo, to za organizacijo predstavlja veliko izgubo. Zato se podjetja vedno bolj posvečajo strategijam retencije zaposlenih, saj ugotavljajo, da je retencija zaposlenih in njihovega znanja velikokrat ključna za uspešnost organizacije pri inoviranju (Hannay in Northam 2000).

Vedno več raziskav je posvečenih iskanju rešitev za aktivno ohranjanje organizacijskega znanja ter kako se tudi v prihodnje izogniti izgubi le-tega. Strokovnjaki so ugotovili, da izguba znanja organizaciji prinese veliko negativnih posledic (Schmitt in drugi 2011), zato so se pričeli v večji meri osredotočati na kadrovske prakse, ki so pomembne za zadržanje znanja (pridobivanje novih zaposlenih, kadrovska mobilnost itd.) (Madsen in drugi 2003).

Na podlagi podatkov, predstavljenih v prejšnjih poglavjih, je možno splošno povzeti, da je retencija zaposlenih in njihovega znanja za uspeh organizacij, ki inovirajo, pomembna. Dejstvo je, da je tako organizaciji kot njenim delavcem v breme, da morajo vedno znova uvajati nove zaposlene, ker obstoječih ne znajo obdržati. Zato se morajo organizacije osredotočiti na povišanje stopnje retencije svojih (ključnih) zaposlenih (Davison in drugi 2005).

Kot omenjeno, je znanje eden izmed najpomembnejših virov konkurenčne prednosti organizacije. Iz vidika znanja organizacije je trajnostna konkurenčna prednost osnovana na izkoriščanju (izrabi), preučevanju in retenciji organizacijskega znanja. Izrabi ter preučevanju znanja je v strokovni literaturi namenjena velika pozornost, medtem ko je retencija znanja relativno zapostavljena. Kljub temu pa je retencija znanja ključni element koncepta organizacijskega spomina, ki organizacijam omogoča, da vlaga znanje v organizacijo. To znanje je ohranjeno v različnih človeških in »ne-človeških« oblikah na različnih organizacijskih nivojih (Walsh in Ungson 1991).

Izobraženi posamezniki so nujen pogoj za inovacijsko dejavnost (Bučar in Stare 2003, 64). Inovativnost v podjetju pomeni več kot le raziskovalno-razvojno dejavnost, saj vključuje načrtovanje proizvoda, izobraževanje in usposabljanje delavcev, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje z idejami in vrsto drugih (oprijemljivih in neoprijemljivih) dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo organizacije itd. Inovativnost je v današnjem času nujna, saj se ne gre več zanašati na pretekle ustaljene prakse in izvajanje le-teh, kajti rešitev, ki se je morda v preteklosti izkazala za učinkovito in smiselno, je danes lahko zaradi hitrega zastarevanja znanja popolnoma neuporabna. Organizacije nenehno iščejo različne načine, kako bi lahko pridobile prednost pred konkurenti (Komen Horvat 2014, 26).

Glede na obsežen nabor podatkov in informacij ter raziskovalnih metod lahko trdim, da je za to, da je organizacija pri inoviranju uspešna, pomembno, da zaposleni:

- pri svojem delu v večji meri uporabljajo svoje znanje in veščine;
- so opolnomočeni;
- so vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji;
- vzpostavljajo profesionalne kontakte s strokovnjaki zunaj organizacije ter na tak način pridobijo dodatno znanje;
- tudi sicer menijo, da je organizacija uspešna.

Še tako prodorno zasnovana inovacijska politika ne more biti učinkovita, če nima zadostnega človeškega potenciala. Brez usposobljenih, ustvarjalnih in podjetnih ljudi ni inovacij in ne inovativnega, konkurenčnega gospodarstva (Bučar in Stare 2003, 64). Potrebno bo razviti sistem, kjer bodo nadrejeni lahko prepoznavali in nagrajevali delavce, ki svoje znanje delijo z drugimi. V duhu delitve in prenosa znanja bodo delavci počeli le, če bo njihov trud prepoznan in nagrajen. Da bi dosegli bolj učinkovit, stabilen in trajnejši prenos znanja je namreč ta proces potrebno dvigniti na raven institucionalne, formalne menjave, ki je spremljana s pozornostjo vodenja, podprta z ustrezno tehnološko in družbeno infrastrukturo, organizacijskimi vrednotami in normami ter sistemom nagrajevanja (Mesner Andolšek in Andolšek 2011, 132). Promocija vizije sprememb in sodelovanja v organizaciji kot standard bo pomemben element za to, da današnje organizacije uspejo v prihodnosti. Vodstvo starejših (angl. senior leadership) in aktivna vpletenost v človeški kapital in retencijo znanja so ključni faktorji uspeha za dolgoročno konkurenčno vzdržljivost organizacije (Leibowitz 2009).

Hislop (2003) opozarja, da je znanje moč in konkurenčna prednost posameznika in ker je organizacija hierarhičen sistem z rigidno organizacijsko strukturo, je prenos in delitev znanja med zaposlenimi v organizaciji vedno težko vzpodbuditi. Z vpeljevanjem organizacijskih praks, ki odstranjujejo tradicionalne meje in »topijo« birokratske strukture, lahko organizacije oblikujejo okolje, ki pospešuje pretok znanja (Minbaeva 2005).

Sklepi, ki sledijo, so torej zasnovani na podlagi raziskovalnega vpogleda oziroma slonijo na raziskovalnih metodah, ki sem jih uporabila v nalogi:

- Da bo organizacija pri inoviranju bolj uspešna je pomembno, da zaposleni pri svojem delu v večji meri uporabljajo svoje znanje in veščine.
- Zaposleni morajo biti opolnomočeni ter močno vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji.
- Za uspešnost organizacije pri inoviranju je pomembno, da zaposleni vzpostavljajo profesionalne kontakte s strokovnjaki zunaj organizacije ter na tak način pridobijo dodatno znanje.
- Če delavci menijo, da je organizacija uspešna, je tudi ocena inovacijske uspešnosti organizacije višja.

Prihodnost je svetla za vse tiste organizacije, ki razumejo spreminjajoče se delovne vzorce zaposlenih, potencialno pomanjkanje znanja (angl. knowledge bleed effect) zaradi staranja zaposlenih ter velik pomen socialnih mrež posameznikov in sodelovanja pri kreiranju znanja. Razvijanje in ohranjanje družbenih odnosov je pomembno načelo današnjih organizacij, da bodo le-te uspešne (tudi) v prihodnosti (Leibowitz 2009).

Del izziva retencije znanja bo, da nekateri vodje na prihodnost organizacije gledajo zelo kratkoročno, medtem ko je management retencije znanja zelo dolgoročen. Investiranje vanj je in bo vedno bolj ključno za dolgoročni organizacijski obstoj in uspeh (Leibowitz 2009).

9 LITERATURA

1. Al Alawi, A.I., N. Y. Al Marzooqi in Y.F. Mohammed, 2007. Organizational culture and knowledge sharing; critical success factors. *Journal of knowledge management* 11 (2): 22–42.
2. Alavi, Maryam in Dorothy E. Leidner. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25 (1): 107–136.
3. Aleixo, Gonçalo G. in Alexandra B. Tenera. 2009. New Product Development Process on High-Tech Innovation Life Cycle. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 58: 794–800.
4. *Arhiv družboslovnih podatkov*. Dostopno prek: <http://www.adp.fdv.uni-lj.si/opisi/sjm111/> (14. junij 2015).
5. Awad, Elias M. in Ghaziri M. Hasan. 2004. *Knowledge Management*. Upper saddle river, New Jersey: Pearson Education International.
6. Bender, Silke in Alan Fish. 2000. The Transfer of Knowledge and Retention of Expertise: The Continuing Need for Global Assingments. *Journal of Knowledge Management* 4 (2): 125–137.
7. Berce, Jaro. 1999. *Upravljanje z znanjem - čigava lastnina, civilna družba v Sloveniji in Evropi*. Ljubljana: SAZU.
8. Bontis, Nick. 2002. The rising star of the chief knowledge officer. *Ivey Business Journal*, 2 (1): 20–25.
9. Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Brezovšek, Marjan in Irena Bačlija. 2010. *Sodobna upravna misel*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Burgar, Janko. 2003. Celoviti management i-i procesov v Iskraemecu. V *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*, ur. Peter Fatur in Borut Likar, 10–80. Ljubljana: Inštitut USP.
12. Cabrera, Angel in Elizabeth F. Cabrera. 2002. Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies* 23 (5): 145–180.

13. Cabrera, A., W. C. Collins in J. F. Salgado. 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International journal of human resource management* 17 (2): 245–264.
14. Castellani, Davide in Antonello Zanfei. 2006. *Multinational Firms, Innovation and Productivity*. Edward Elgar Cheltenham.
15. Chesbrough, Henry. 2003. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review* 45 (3): 35–41.
16. Chilton, Michael A. in James M. Bloodgood. 2010. Adaption-innovation theory and knowledge use in organizations. *Management Decision* 48 (8): 1159–1180.
17. Choo, Chun Wei in Nick Bontis. 2002. *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: University Press.
18. Correia de Sousa, Milton. 2006. The sustainable innovation engine. *The journal of information and knowledge management systems* 34 (6): 398–405.
19. Dalkir, Kimiz. 2005. *Knowledge management in theory and practice*. Burlington, Oxford: Elsevier/Butterworth Heinemann.
20. Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School.
21. Daveri, Francesco in Maria Laura Parisi. 2015. Experience, innovation and productivity: empirical evidence from Italy's slowdown. *ILR Review*, 68(4): 889–915.
22. Davila, Tony, Marc J. Epstein in Robert D. Shelton. 2007. *The Creative Enterprise: Culture*. Westport: Praeger Publishers, Greenwood Publishing Group.
23. Davison Prerlmutter, Felice, Alison M. Konrad in Joshua L. Freely. 2005. Nonprofits and the Job Retention of Former Welfare Clients. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34 (4): 473–490.
24. Dobni, Brooke. 2008. Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management* 11 (4): 539–559.
25. Dretske, F. 1981. *Knowledge and the Flow of Information*. Cambridge: MIT Press.
26. Drucker, Peter Ferdinand. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
27. --- 1993. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper Business.
28. Edvardsson, Ingi Runar. 2008. HRM and Knowledge Management. *Employee Relations* 30 (5): 553–561.

29. Elmquist, Maria, Tobias Fredberg in Susanne Ollila. 2009. Exploring the field of open innovation. *European Journal of Innovation Management* 12 (3): 326–345.
30. Erkultu, Hakain in Jamel Chafra. 2015. The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behaviour. *Social and behavioral sciences* 7 (2): 3–11.
31. *European Commission*. 1995. Green paper on innovation. Dostopno prek: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf (15. junij 2015).
32. Flynn, Dooley, O'Sullivan in Cormican. 2003. Idea management for organizational innovation. *International journal of innovation management* 7 (4): 417–442.
33. Forsman, Helena. 2011. Innovation capacity and innovation development in small enterprises: A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy* 40 (4): 739–750.
34. Frey, S. Robert. 2001. Knowledge management, proposal development, and small business. *The Journal of Management Development* 20 (1): 38–54.
35. Gamble, Paul R. in Blackwell John. 2001. *Knowledge management, a state of the art guide*. London: Kogan Page Limited.
36. Garvin, A. David. 2000. *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
37. Giddens, A. 1984. *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
38. Gloet, Marianne in Mike Berrell. 2003. The Dual Paradigm of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management. *Journal of Knowledge Management* 7 (1): 78–89.
39. Gloet, Marianne. 2006. Knowledge Management and the Links to HRM: Developing Leadership and Management Capabilities to Support Sustainability. *Management Research News* 29 (7): 402–413.
40. Godard, John. 2001. High performance and transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcome of work. *Industrial and labour relations review* 54 (4): 776–805.
41. Green, Stephen G., Mark B. Gavin in Lynda Aiman-Smith, 1995. Assessing a Multidimensional Measure of Radical Technological Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management* 42 (3): 203–214.
42. Gupta, Jatinder in Sushil Sharma. 2004. *Creating knowledge based organizations*.

Hershey: Idea group publishing.

43. Haesli, Astrid in Peter Boxall. 2005. When Knowledge Management Meets Human Resource Strategy: An Exploration of Personalization-Retention and Codification-Recruitment Configurations. *The International Journal of HRM* 16 (11): 1955–1975.
44. Hafner-Fink, Mitja in skupina. 2011. *Slovensko javno mnenje 2011/1: Mednarodna raziskava o okolju (ISSP 2010), zdravju in zdravstvenem varstvu (ISSP 2011), o odnosu delo-družina in psihičnem nasilju na delovnem mestu [datoteka podatkov]*. Datoteka podatkov. Univerza v Ljubljani, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij. Ljubljana: Arhiv družboslovnih podatkov. Dostopno prek: <http://www.adp.fdv.uni-lj.si/opisi/sjm111/> (23. junij 2015).
45. Hall, Richard in Pierpaolo Andriani. 2003. Managing knowledge associated with innovation. *Journal of Business Research* 56: 145–152.
46. Hannay, M. in M. Northam. 2000. Low-Cost Strategies for Employee Retention. *Compensation & Benefits Review* 2 (1): 65–72.
47. Harkema, Saskia. 2003. A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *The Learning Organization* 10 (6): 340–346.
48. Hassanien, Ahmed and Dale C. 2012. Drivers and Barriers of New Product Development and Innovation in Event Venues: A Multiple Case Study. *Journal of Facilities Management*, 10 (1): 7–92.
49. HEGESCO. Dostopno prek: <http://www.hegesco.org/content/view/8/10/> (10. julij 2015).
50. Hislop, D. 2003. Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. *Employee Relations* 25 (2): 182–202.
51. Ho, Wnny. 2011. From Reimagining to Repositioning Accountability. *Time to Reimagine Development?* 42 (5): 114–119.
52. Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications.
53. Huber, G. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science* 2 (1): 88–115.
54. Hunt, Shelby D. in Robert M. Morgan. 1994. Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of management journal* 37 (6): 1568–1587.

55. Hurley, F. Robert in Tomas M. Hult. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Emperical Examination. *Journal of Marketing* 62 (3): 42–54.
56. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Industrial College of Armed Forces. 1997. *Strategic leadership and decision making: preparing senior executives for the 21st century*. Washington: National Defense University.
58. Jackson, Sue in Suzanne Hinchliffe. 1999. Improving organizational culture through innovative development programmes. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 12 (4): 143–148.
59. Jimenez, Daniel in Raquel Sanz-Valle. 2005. Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International journal of manpower* 26 (4): 364–381.
60. Kalmi, Panu in Antti Kauhanen. 2008. Workplace innovations and employee outcomes: Evidence from Finland. *Industrial relations* 47 (3): 430–459.
61. Katila, R. in G. Ahuja. 2002. Something old, something new: A longitudinal study of search behaviour and new product introduction. *Academy of Management Journal* 45 (3): 1183–1194.
62. Kafouros, Mario I. in Nicolas Forsans. 2012. The role of open innovation in emerging economies: Do companies profit from the scientific knowledge of others? *Journal of World Business* 47 (6): 362–370.
63. Komen Horvat, Doris. 2014. *Inovativnost organizacije na področju upravljanja znanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: FDV.
65. Krošlin, Tadej. 2005. Inovacijski potencial in uspešnost srednje velikih slovenskih podjetij iz predelovalnih dejavnosti. V *Ustvarjanje okolja za prenos inovacij*, Zbornik 25. konference. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
66. Lee-Kelley, L., Deborah A. Blackman in Jeffrey Peter Hurst. 2007. An Exploration of the Relationship Between Learning Organisations and the Retention of Knowledge Workers. *The Learning Organisation* 14 (3): 204–221.
67. Leibowitz, Jay. 2009. *Knowledge retention: Strategies and Solutions*. New York: CRC Press.

68. Lettl, Christopher, Christoph Hienerth, in Hans Georg Gemuenden. 2008. Exploring How Lead Users Develop Radical Innovation: Opportunity Recognition and Exploitation in the Field of Medical Equipment Technology. *IEEE Transactions on Engineering Management* 55 (2): 219–233.
69. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
70. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
71. Little, Stephen in Ray Tim. 2002. *Managing knowledge, an essential reader, second edition*. London: Sage publications in open university.
72. Lundvall, Bengt-Ake in Bjorn Johnson. 1994. The learning economy. *Journal of industrial studies* 1 (2): 23–42.
73. Machlup, F. 1984. *Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
74. Madsen, L. Tammy, Elaine Mosakowski in Srilata Zahee. 2003. Knowledge retention and personnel mobility: The nondisruptive effects of inflows of experience. *Organization science* 14 (2): 173–191.
75. Martins, E. in F. Terblanche. 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64–74.
76. Mat Zin, Sakinah in drugi. 2012. Motivation Model for Employee Retention: Applicability to HRM Practices in Malasyan SME Sector. *Canadian Social Science* 8 (5): 8–12.
77. McDermott, O'Connor. 2001. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issue. *The Journal of Product Innovation Management* 19 (3): 424–438.
78. Mesner Andolšek, Dana in Stanislav Andolšek. 2011. *Prenos znanja skozi perspektivo teorije družbene menjave*. Organizacija 44 (4): 140–152.
79. Miller, J. D., M. J Fern in L. Cardinal. 2007. The use of knowledge for technological innovation within diversified firms. *Academy of Management Journal* 50 (3): 308–326.
80. Minbaeva, D. 2005. HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personnel Review* 34 (1): 125–144.
81. Mudabi, Ram in Pietro Navarra. 2004. Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking Within MNC's. *Journal Of International Business Studies* 35 (2): 385–406.

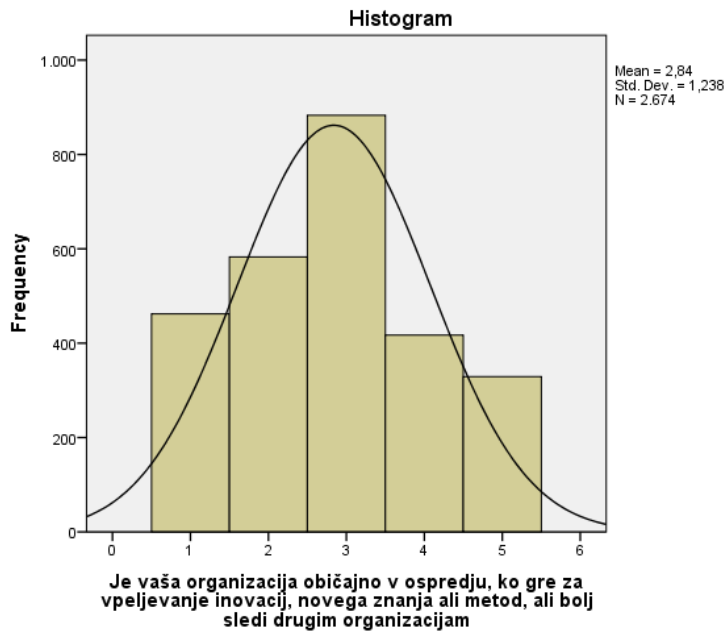
82. Nahrgang, J. D., F. P. Morgeson in D. A. Hofmann. 2011. Safety at work: A Meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology* 96 (5): 71–94.
83. Naka, Isamu in Akira Ishikava. 2007. *Knowledge management and risk strategies*. London: World Scientific Publishing Company Inc.
84. Naranjo Valencia, Julia, Raquel Sanz Valle in Janiel Jimenez. 2010. Organizational culture as determinant of product innovation. *European journal of innovation management* 13 (4): 466–480.
85. Neyens, J.C.L., J.C.M. van Haastregt in B.P.J. Dijcks. 2011. Effectiveness and implementation aspects of interventions for preventing falls in elderly people in long-term care facilities: A systematic review of RCTs. *Journal of the American Medical Directors Association* 12 (6): 410–425.
86. Niesen, Wendy, Hans De Witte in Adalgisa Battistelli. 2014. An explanatory model of job insecurity and innovative work behavior: Insights from social exchange and threat rigidity theory. V *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, ur. Leka, Stavroula in Robert Sinclair. 18–34. Wilisher: Wiley-Blackwell.
87. Nonaka, Ikujiro. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5 (1): 14–37.
88. --- 2002. A dynamic theory of organizational knowledge creation. V *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, ur. Choo, C. W. in N. Bontis. Oxford: University press.
89. --- 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science* 20 (3): 14–37.
90. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
91. Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama in Akiya Nagata. 2000. A Firm as Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change* 9 (1): 932–1292.
92. Nonaka, I., R. Toyama in N. Konno. 2002. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33 (1): 5–34.

93. Nonaka, Ikujiro, Johan von Krogh in Sven Voelpl. 2006. Organization knowledge creation theory: evolution paths and future advances. *Organization studies* 27 (8): 1179–1208.
94. Oltra, V. 2005. Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management* 9 (4): 70–86.
95. Ottenbacher, Michael C. 2010. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing* 24 (1): 3–15.
96. Ow Chee Keong, Frankie in Roger J. Willett, Kim Len Yap. 2001. Building a knowledge-based business school. *Education and Training* 43 (4): 268–274.
97. Popadiuka, Silvio in Chun Choo. 2006. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management* 26 (3): 302–312.
98. Quinn, James Brian. 1992. *Intelligent Enterprise: A knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: The Free Press.
99. Riege, A. 2005. Three dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management* 9 (3): 76–96.
100. Ruiz Moreno, Antonia, Teresa Ortega-Egea in Francisco Javier Llorens-Montes. 2012. The effect of employment externalization on orientation to innovation. *Personnel Review* 41 (6): 732–755.
101. Rumizen, Melissie Clemmons. 2002. *The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management*. Indianapolis, IN: Alpha Books.
102. Sarri, Katerina, Ioannis Bakouros in Eugenia Petridou. 2010. Entrepreneur of creativity and innovation. *Journal of European Industrial Training* 34 (4): 270–288.
103. Schmitt, Achim, Stefano Borzillo in Gilbert Probst. 2011. Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing. *Management Learning* 43 (1): 53–74.
104. Schubert, P., D. Lincke in B. Schmid. 1998. A Global Knowledge Medium as a Virtual Community. *The NetAcademy Concept. Proceedings of the Forth Americas Conference on Information Systems* 2 (1): 618–620.
105. Schumpeter, Joseph. 1951. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
106. --- 1981. *Kapitalizam, socializam in demokracija*. Zagreb: Globus.

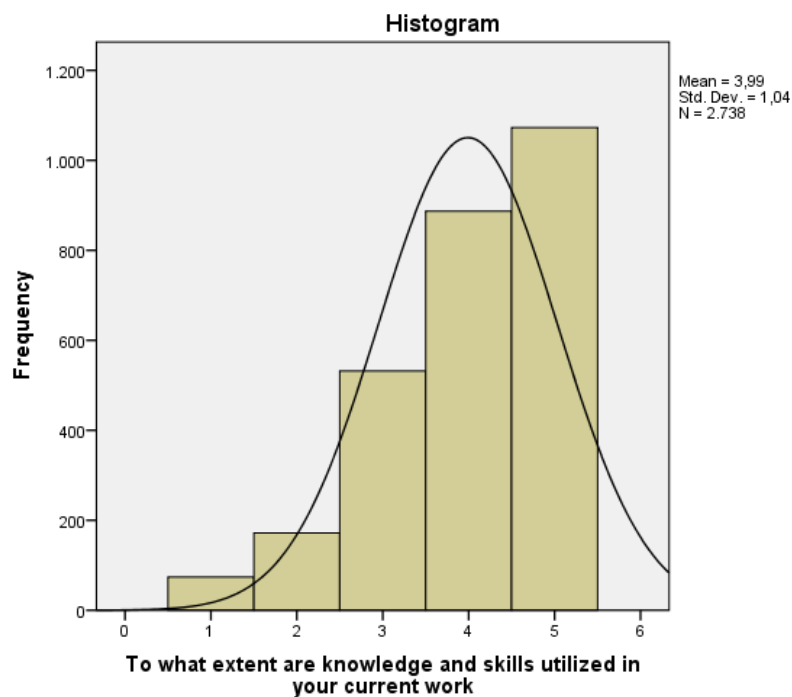
107. --- 1989. *Essays on entrepreneurs, innovations, business, cycles, and evolution of capitalism*. New Brunswick, NJ: Transactions.
108. Senge, M. Peter. 1994. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Currency Doubleday.
109. Sharifirad, Mohammad Sadegh in Vadih Ataei. 2012. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationship between constructs. *Leadership and development journal* 33 (5): 494–517.
110. Sharrat, M. in A. Usoro. 2003. Understanding knowledge sharing in online communities of practice. *Electronic journal of knowledge management* 1 (2): 187–196.
111. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (6. september 2014).
112. Sorensen, D. P. in W. Christopher. 1997. *Innovations: key to business success*. Menlo Park: Crisp.
113. Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of management journal* 38 (5): 1442–1465.
114. Stan De Spiegelaere, Guy Van Gyes, Hans De Witte, Wendy Niesen in Geert Van Hootegem. 2014. On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement. *Creativity and innovation management* 23 (3): 318–330.
115. Stelle, John in Mike Murray. 2004. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management* 11 (5): 316–322.
116. Sveiby, Karl Eric. 2007. Disabling the context from knowledge work: the role of managers' behaviours. *Management Decisions* 45 (10): 1636–1655.
117. Tay K. McNamara, Emma Parry, Jungui Lee in Marcie Pitt-Catsouphes. 2012. The effect of training on organizational performance: differences by age composition and cultural context. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (6):1226–1244.
118. Taylor, Frederick Winslow. 1990. *The business of innovation*. Boston: Harvard business review.
119. Thomas, John, Wendy A. Kellogg in Thomas Erickson. 2001. The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management. *IBM System Journal* 40 (4): 863–884.

120. Thompson, V.A.. 1980. Burocracia e innovacion. V *Las organizaciones del manana*, ur. Jong, S.J. in B. S. Williamson. 195–206. Mexico City: Trillas.
121. Todd, Joseph, John Bessant in Krith Pavitt. 2001. *Managing knowledge: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.
122. Tödting, Franz, Patrick Lehnera in Alexander Kaufmann. 2009. Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovation* 29 (3): 59–71.
123. Tuomi, Ilka. 1999. Data is More Than Knowledge: Implication of the Reversed Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems* 16 (3): 103–117.
124. Wickisier, E. L.. 1997. The paradox of empowerment – a case study. *Empowerment in organizations* 5 (4): 213–2019.
125. Van Driel, Hugo in Johan Schot. 2005. Radical Innovation as a Multilevel Process: Introducing Floating Grain Elevators in the Port of Rotterdam. *Technology and Culture* 46 (5): 51–76.
126. von Krogh, G.. 1998. Care in Knowledge Creation. *California Management Review* 40 (3): 133–153.
127. von Stamm, Bettina. 2003. *Managing Innovation, design and creativity*. London: London Business School.
128. Walsh, J.P. and Ungson, G.R.. 1991. Organizational memory. *Academy of Management Review* 16 (2): 57–91.
129. Yahya, Salleh in Wee-Keat Goh. 2002. Managing Human Resources toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management* 6 (5): 457–468.
130. Zack, H. Michael. 2002. Developing a Knowledge Strategy. V *Strategic Management od Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, ur. Choo, C. W. in N. Bonatis. 255–276. Oxford: University Press.
131. Zirnstein, Elizabeta. 2011. Nagrajevanje inovativnosti zaposlenih in vloga sveta delavcev. *Ekonomska demokracija* 8 (6): 21–25.

Priloga A: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja spremenljivke »uspešnost organizacije pri inoviranju«



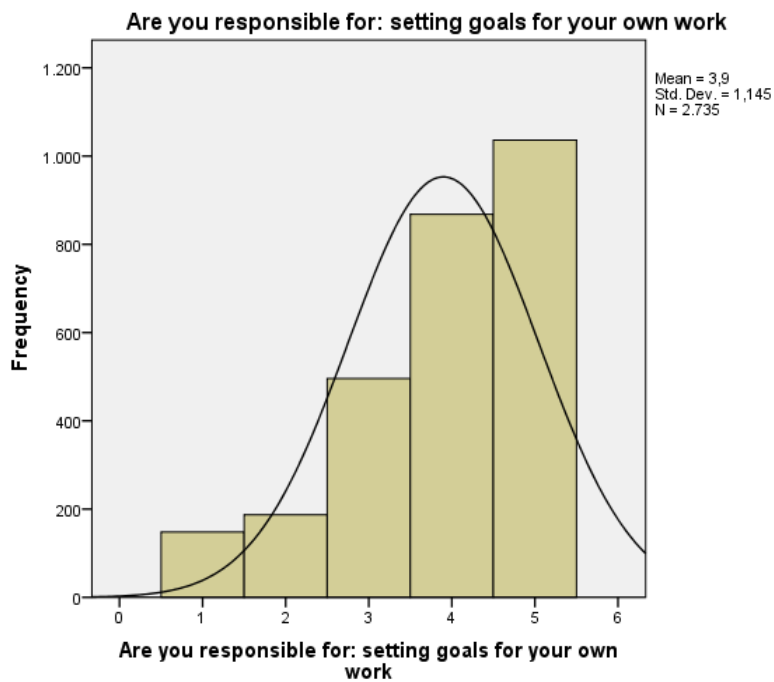
Priloga B: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja spremenljivke »Mera, do katere posamezniki pri sedanjem delu uporabljajo svoje znanje in veščine«



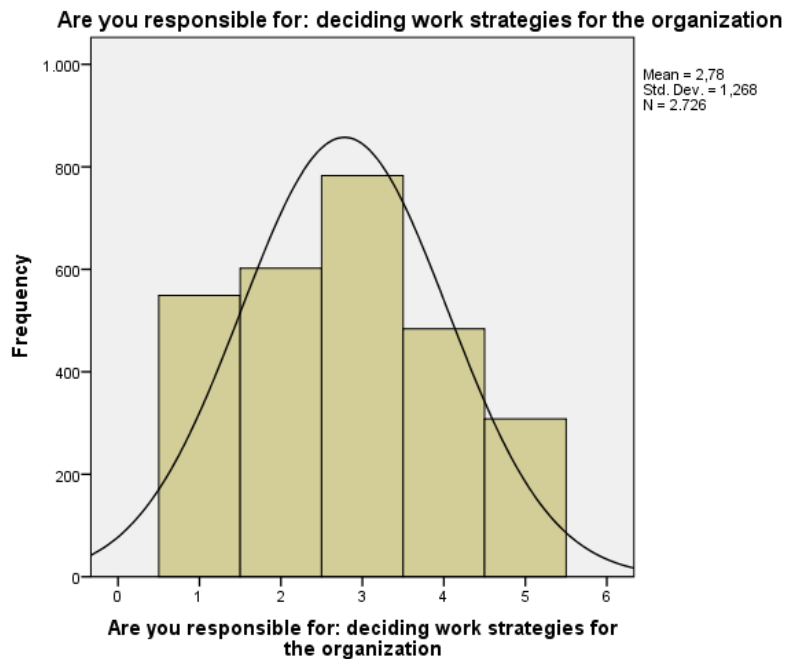
Priloga C: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »V kolikšni meri ste vi odgovorni za oblikovanje organizacijskih ciljev?«



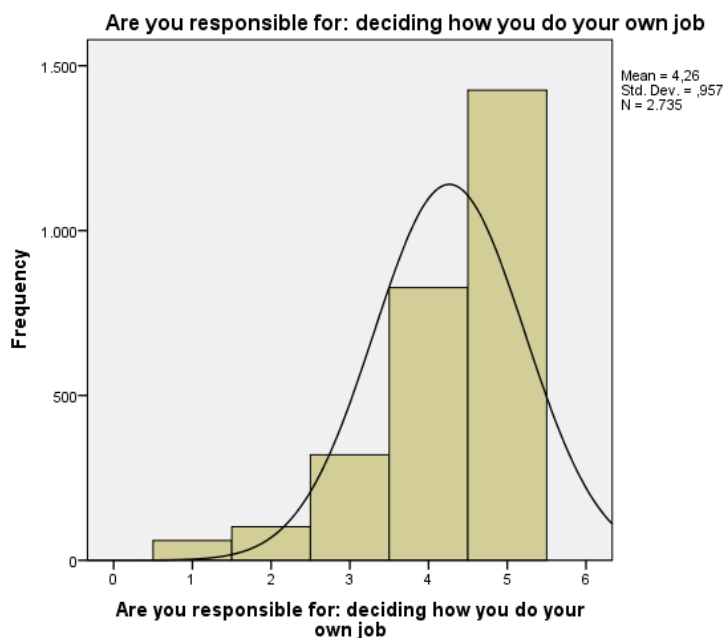
Priloga Č: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »V kolikšni meri ste vi odgovorni za oblikovanje vaših delovnih ciljev?«



Priloga D: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »V kolikšni meri ste vi odgovorni za odločanje o načinih dela v organizaciji?«

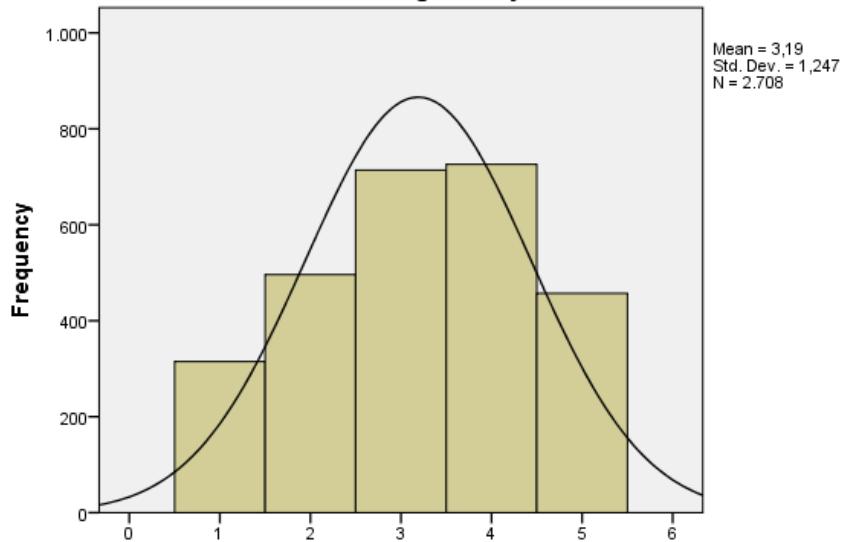


Priloga E: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »V kolikšni meri ste vi odgovorni za odločanje o tem, kako boste opravili svoje delo?«



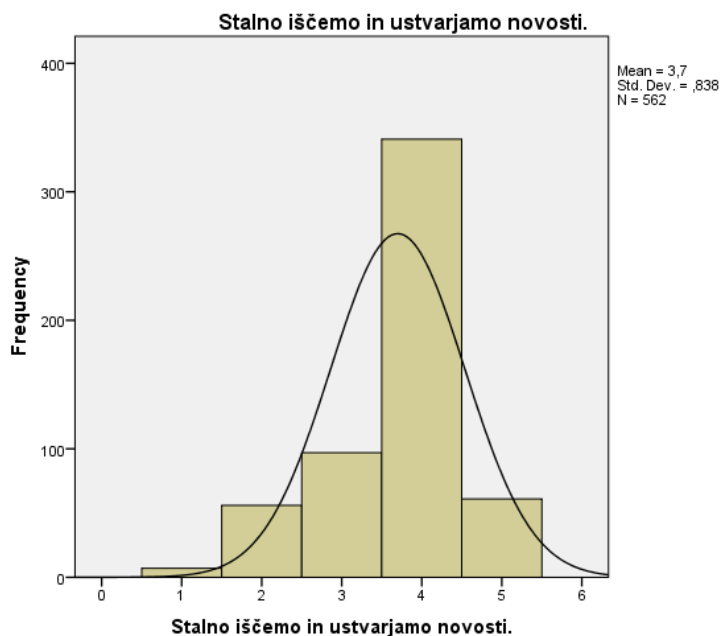
Priloga F: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja spremenljivke »Mera, do katere posamezniki pri sedanjem delu uporabljajo svoje znanje in veščine«

V kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vašo profesionalno vlogo: Prezemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije.

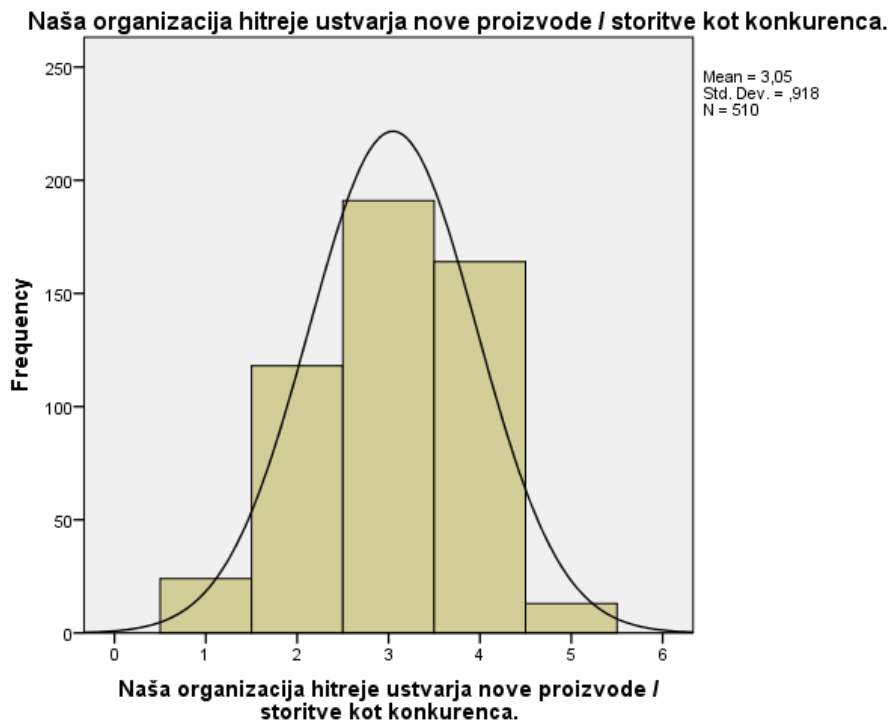


V kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vašo profesionalno vlogo: Prezemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije.

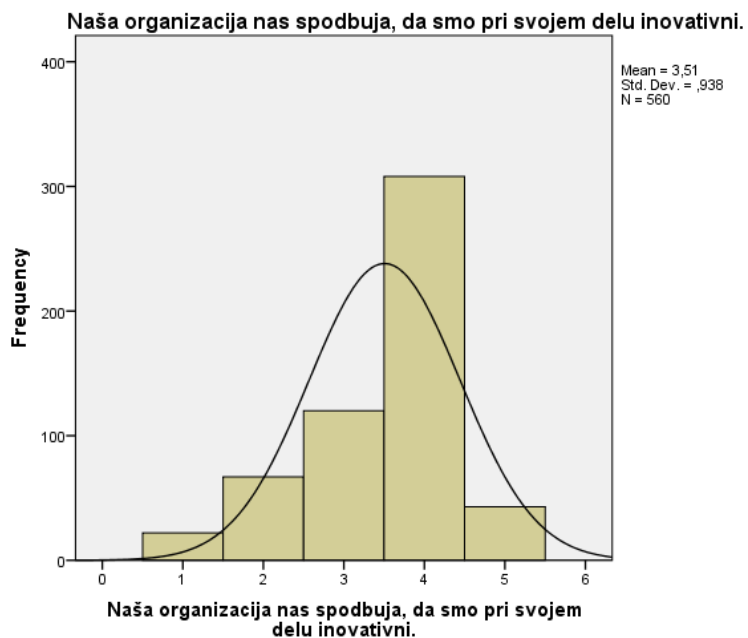
Priloga G: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »Stalno iščemo in ustvarjamo novosti«



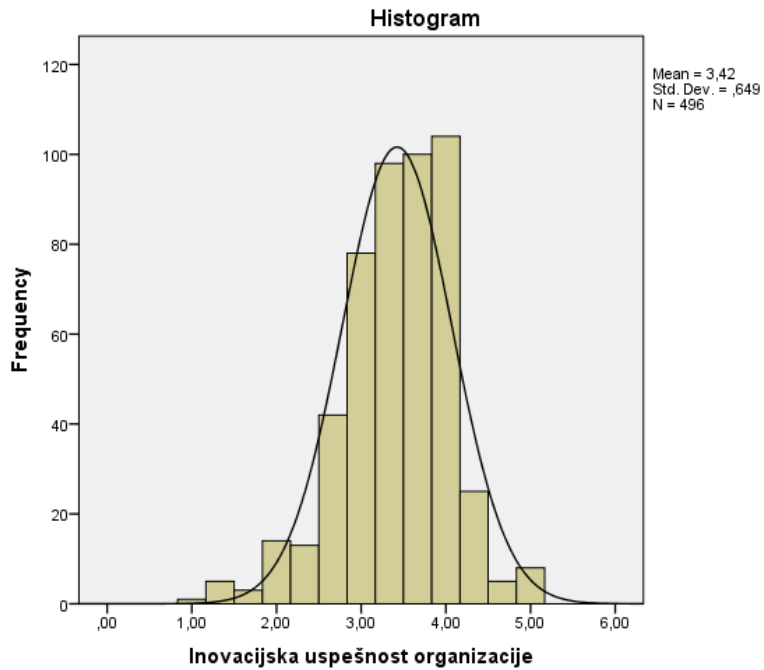
Priloga H: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »Naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode/storitve kot konkurenca«



Priloga I: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »Naša organizacija nas spodbuja, da smo pri svojem delu inovativni«



Priloga J: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja »Inovacijska uspešnost organizacije«



Priloga K: Frekvenčna porazdelitev identifikatorja spremenljivke »Starost«

