

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KLJUČNI DEJAVNIKI SPODBUJANJA INOVATIVNOSTI
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, junij 2016

DAVID URBANEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani David Urbanek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Ključni dejavniki spodbujanja inovativnosti zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta : _____

KAZALO

UVOD	1
1 INOVATIVNOST	1
1.1 Invencija in inovacija	2
1.2 Vrste inovacij	2
1.3 Inovativnost zaposlenih	4
1.4 Inovacijski sistem v podjetju	7
1.5 Stanje inovativnosti v Sloveniji	8
2 DEJAVNIKI INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH.....	9
2.1 Organizacijska kultura	9
2.1.1 Opredelitev organizacijske kulture.....	9
2.1.2 Kultura inoviranja.....	10
2.2 Vodenje	12
2.2.1 Razvoj pristopov vodenja	12
2.2.2 Transformacijsko in transakcijsko vodenje ter vpliv na inovativnost	14
2.3 Spodbujanje in razvoj zaposlenih	15
2.3.1 Cilji in nagrade	16
2.3.2 Kadrovska politika.....	17
2.4 Strateški vidik spodbujanja inovativnosti	19
2.4.1 Strateško vodenje.....	19
2.4.1.1 Zunanje okolje.....	19
2.4.1.2 Strategija.....	20
2.4.1.3 Organizacijska struktura.....	20
2.4.2 Strateški proces.....	21
2.4.3 Pomen inovativnega vodstva	22
3 DEJAVNIKI SPODBUJANJA INOVATIVNOSTI: EMPIRIČNA PREVERBA	23
3.1 Metodološki pristop	23
3.2 Analiza demografskih podatkov	24
3.3 Analiza dejavnikov spodbujanja inovativnosti	27
3.4 Diskusija rezultatov in priporočila vodilnim	30
3.5 Omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskovanje	31
SKLEP	32

LITERATURA IN VIRI	33
---------------------------------	-----------

PRILOGA

KAZALO SLIK

Slika 1 : Proizvodne in procesne inovacije	3
Slika 2: Radikalne in inkrementalne inovacije.....	4
Slika 3: Primerjava inovacijskega indeksa Slovenije in povprečja EU-28	8
Slika 4: Oblike organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu	9
Slika 5: Spolna struktura anketirancev v %	24
Slika 6: Starostna struktura anketirancev v %.....	24
Slika 7: Izobrazbena struktura anketirancev v %	25
Slika 8: Raven vodilnega mesta v %.....	25
Slika 9: Velikost podjetja v %.....	26
Slika 10: Ocena vpliva različnih dejavnikov vodenja na inovativnost	27
Slika 11: Ocena trditev o vplivu vodenja na inovativnost	27
Slika 12: Ocena inovacijske kulture.....	28
Slika 13: Ocena strateškega vidika spodbujanja inovativnosti	29
Slika 14: Ocena spodbujanja in razvoja zaposlenih	29

UVOD

Pojav novih tehnologij, dinamika družbe in tehnološko-razvojni premiki, povezani z inovacijskimi procesi, silijo podjetja k nenehnemu iskanju novih in boljših proizvodov ter storitev. Glavna strategija za preživetje organizacij v taki situaciji je oblikovanje dovolj učinkovitega inovacijskega sistema, ki se lahko spopade z nenehnimi pritiski konkurentov. Pobude za inovacije so odvisne predvsem od inovativnega vedenja človeškega kapitala. Le inovativno razmišljanje vsakega zaposlenega lahko pripelje do potrebnih sprememb, ki omogočajo konkurenčne prednosti, ravno zato bi se morala podjetja bolj osredotočati na sposobnost inoviranja zaposlenih. Inovativnost zaposlenih postaja ključno gonilo konkurenčnosti podjetij, saj z inovacijami večajo poslovno uspešnost, dvigujejo rast, postajajo stroškovno učinkovitejša in izboljšujejo svoj konkurenčni položaj. Za odgovor na vprašanje, kako spodbuditi inovativnost zaposlenih, je treba najprej opisati dejavnike, ki vplivajo na njihovo inovativnost.

Glavni cilj diplomske naloge je identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na spodbujanje inovativnosti zaposlenih, in uporabljene prakse v slovenskih podjetjih.

Pri proučevanju te tematike si pomagam z razpoložljivimi sekundarnimi viri, v drugem delu naloge pa uporabljam tudi empirični pristop, ki temelji na anketnem vprašalniku, s katerim skušam ugotoviti mnenja in ocene vodij o vplivu različnih dejavnikov na spodbujanje inovativnosti zaposlenih. Raziskavo izvajam med vodilnimi zaposlenimi v naključno izbranih podjetjih v Sloveniji.

Diplomska naloga je sestavljena iz več vsebinsko zaokroženih poglavij. V sledečem poglavju opredeljujem temeljne pojme, kot sta inovativnost in pomen inovativnosti zaposlenih, ter dejavnike inovacijskega sistema. V naslednjih poglavjih podrobneje opisujem štiri ključne dejavnike: vodenje, organizacijsko kulturo, spodbujanje in razvoj zaposlenih ter strateški vidik spodbujanja inovativnosti zaposlenih. Sledi empirični del diplomske naloge s predstavitvijo rezultatov ankete, analizo in priporočilom vodstvu podjetij. V zaključnem poglavju podajam povzetek lastnih razmišljanj in ugotovitev.

1 INOVATIVNOST

Inovativnost je pomembna tema, ki jo proučuje veliko različnih ved, povezana je z ekonomijo, sociologijo in tehničnimi vedami. Inovativnost je dobro znana in obravnavana tema, vendar jo še vedno zamenjujejo s pojmi, kot so sprememba, invencija in kreativnost. Za ohranitev poslanstva morajo organizacije nenehno inovirati in nadomeščati svoje proizvode, procese ter storitve z učinkovitejšimi.

1.1 Invencija in inovacija

Najožja definicija enači inovacijo in invencijo. V tem smislu se oba pojma nanašata na ustvarjalni proces, ki vključuje uporabo že obstoječih idej za ustvarjanje edinstvenih rešitev problema (Duncan, 1972). Če pogledamo širše, je inovacija uvedba sprememb prek nečesa novega, invencija pa je oblikovanje nove naprave ali procesa. Pri tem inovacija izkoristi invencijo, vendar pa se invencije ne more enačiti z inovacijo. Invenciji ni treba uresničiti oziroma zadovoljiti kupčevih potreb. Inovacijo in invencijo razlikujemo po tem, da je inovacija nekaj več kot le ustvarjanje nečesa novega.

Likar (2001) povzame različne definicije in pravi, da invencija predstavlja novo, obetavno idejo s potencialom, da postane koristna. Lahko se nanaša na novo storitev, proizvod, proces ali sistem. Vsaka zamisel pa še ne pomeni invencije. Invencija je proces kreacije nečesa novega z opazovanjem okolja in ugotavljanjem, kako bi lahko nekaj že obstoječega znanje popravilo ali izboljšalo za nove specifične pogoje. S tehničnega vidika je invencija zamisel nove naprave, proizvodnega postopka ali uporaba proizvodov za nove namene. Pojem inventivnosti predstavlja zmožnost odkrivanja novih pogledov ali odnosov med različnimi pojavi ali pojmi in pomeni zmožnost izdelava nove celote oziroma sinteze na podlagi poznanih elementov. Ta sposobnost, ki je pri posameznikih različno razvita, prihaja do izraza pri snovanju novih teorij in hipotez ter pri odkrivanju novih in neznanih mehanizmov, zakonov, naprav in postopkov. Invencija je tesno povezana s sposobnostjo domišljije in osebno inteligenco.

Ena izmed prvih in preprostejših definicij, ki jo je napisal Thompson (1965, str. 6) se glasi: "Inovacija je ustvarjanje, sprejemanje in uvajanje novih idej, procesov, produktov ali storitev." Drugače pa je inovacijo definirala Roberts (1988) :

$$\text{Inovacija} = \text{Invencija} + \text{Izkoristek} \quad (1)$$

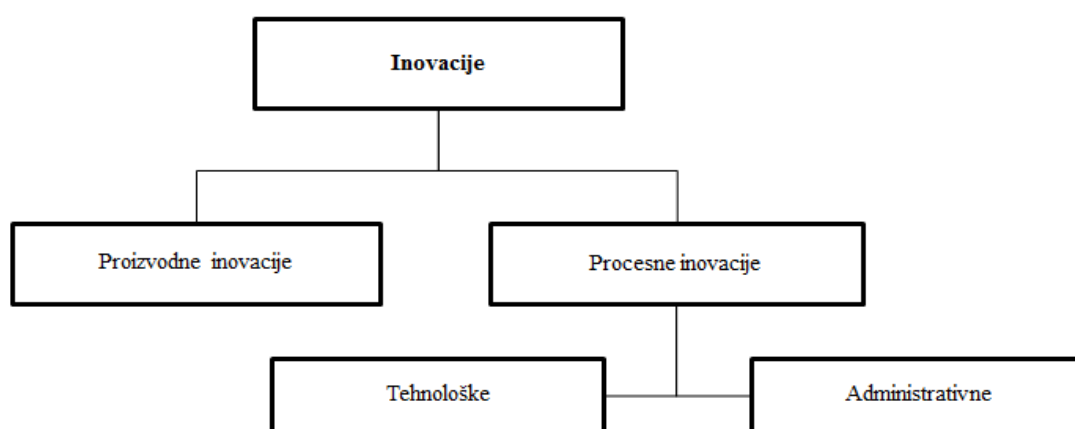
Pri tej definiciji invencija pomeni nekaj, kar je novega in še ne obstaja. Če invencijo uporabimo in izkoristimo v komercialne namene, postane inovacija. Ustvarjanje nečesa novega izhaja iz kreativne sposobnosti organizacij in ustvarja priložnosti, ki jih je treba izkoristiti. Na inovacijo lahko gledamo kot na sistematični pristop h komercialnemu izkoriščanju novih spoznanj, idej in invencij.

1.2 Vrste inovacij

Joseph Schumpeter je bil eden prvih ekonomistov, ki je poudaril pomembnost inovacij. Že leta 1951 je opredelil pet tipov inovacij: uvajanje novih produktov ali izboljšanje kakovosti obstoječih, uvajanje novih metod proizvodnje, vstop na nov trg, uvajanje novih virov za dobavo surovin, uvajanje nove organiziranosti podjetja.

Danes prevladujoča razlaga se nanaša na končni učinek inovacije in loči proizvodno in procesno inovacijo (Slika 1), na kar lahko gledamo z vidika cilja. Kos (1996) pravi, da so procesne inovacije z vidika cilja nove kombinacije dejavnikov, zaradi katerih je proizvodnja določenega blaga stroškovno ugodnejša, kakovostno večvredna, varnejša ali hitrejša. Cilj takšne inovacije je povečanje učinkovitosti. Pojem proizvodne inovacije pa je širši in se dotika procesa ovrednotenja na trgu in ne kombinacijskega procesa. Glede na izvajanje se morajo proizvodne inovacije uveljavljati na trgu, procesne pa samo znotraj podjetja. Proizvodne inovacije povzročajo večje uvajalne probleme in so manj obvladljive.

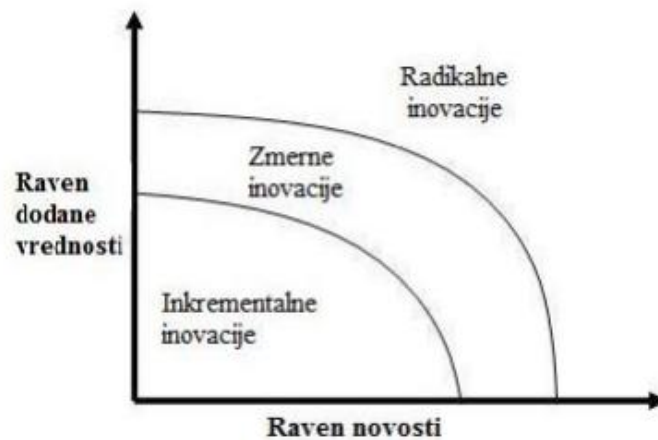
Slika 1 : Proizvodne in procesne inovacije



Vir : M. Kos, Inovacijski menedžment, 1996, str. 18.

Inovacije lahko delimo tudi z vidika radikalnosti oz. novosti in dodane vrednosti na radikalne in inkrementalne (Slika 2). Radikalne inovacije ustvarjajo velike spremembe pri aktivnosti organizacije in pomenijo velik odmik od dosedanje prakse, inkrementalne pa vodijo do majhnih odmikov od dosedanje prakse (Damanpour, 1991). Inkrementalne in radikalne inovacije imajo svoje prednosti in slabosti. Radikalne inovacije imajo prednost, da lahko hitro spremenijo raven prihodkov ali učinkovitosti. Slabost pa je visok riziko in visoki stroški neuspeha. Prednosti inkrementalnih inovacij pa so manjša tveganja in s tem bolj postopno spremembo v prihodkih in učinkovitosti. Slabost pa je da z počasnejšo stopnjo rasti hitro zaostaneš za hitreje razvijajočo konkurenco.

Slika 2: Radikalne in inkrementalne inovacije



Vir: F. Damanpour, *Organizational innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*, 1991, str. 561.

Oslo Manual Guide (2005) pa inovacije deli na štiri vrste:

- Produktne inovacije; novi produkti/storitve ali znatno izboljšanje že obstoječih produktov/storitev. Produktne inovacije vključujejo znatne izboljšave tehničnih specifikacij komponent, materialov in programske opreme. Produktne inovacije najbolj spodbujamo z raziskavami in razvojem.
- Procesne inovacije; obsegajo znatne spremembe proizvodnih metod ali aplikacijo novih vmesnih korakov in procesov. Procesne inovacije so povezane s produktnimi inovacijami, saj novi produkti zahtevajo tudi nove proizvodne tehnologije.
- Marketinške inovacije; vključujejo nove marketinške procese, ki na izboljšanje način oblikujejo, umeščajo in promovirajo produkt ali storitev. Ta vrsta inovacij izboljšuje interakcijo s potencialnimi strankami v nakupnem procesu.
- Organizacijske inovacije; obsegajo izboljšave povezane z novimi metodami organizacije dela in novimi organizacijskimi strukturami, ki optimizirajo kombiniranje finančnih in človeških virov.

1.3 Inovativnost zaposlenih

Inovativnost in ustvarjalnost sta glavni gibalni razvoja v vsaki organizaciji (Amabile, 1988). Individualno ustvarjalnost sestavljata dva elementa: kreativni potencial in kreativno obnašanje (Hinton, 1970). Kreativni potencial se nanaša na posameznikova kreativna znanja in sposobnosti, kreativno obnašanje pa je izmerjen rezultat ustvarjalnega truda. Brez organizacijske podpore

spodbujanja ustvarjalnosti kreativni potencial ne more prerasti v kreativno obnašanje. Organizacije, ki ne spodbujajo inovativnosti in ustvarjalnosti, imajo zaradi tega veliko neizkoriščenih sredstev.

Ko govorimo o ustvarjalnosti zaposlenih, se moramo zavedati razlike med ustvarjalnostjo v kontekstu resnično novih idej, in ustvarjalnostjo, ki temelji na reševanju obstoječih problemov. Obe obliki ustvarjalnosti sta pomembni za večino podjetij, vendar je ustvarjalno reševanje problemov pogostejše, saj je v večini primerov tudi uporabnejše in bolj dosegljivo za zaposlene v podjetjih. Reiter-Palmon in Illies (2004) pravita, da je kreativno reševanje problemov eden izmed ključnih dejavnikov v ohranjanju konkurenčne prednosti podjetij, saj pomaga zaposlenim, da se učinkovito soočijo z edinstvenimi in težko opredeljivimi problemi. Tehnike kreativnega reševanja problemov lahko uporabljajo tako posamezniki kot skupine in zajemajo: burjenje možganov, zapisovanje misli in idej, nominalno tehniko, prisilne povezave, listo oznak, morfološko analizo itd. Vsak posameznik ali skupina mora na podlagi prejšnjih izkušenj in omejitev izbrati najprimernejšo tehniko.

Kreativno reševanje problemov zahteva pri zaposlenih veliko truda, zato je nesmiselno pričakovati ustvarjalne in inovativne rezultate brez intenzivne organizacijske podpore ustvarjalnim procesom. Organizacije morajo aktivno spodbujati klimo, ki podpira inovativnost in ustvarjalnost. To zna biti za nekatera podjetja težaven proces, vendar različni modeli ustvarjalnosti ponujajo številne koncepte, ki jih organizacijski voditelji lahko upoštevajo pri izgradnji socialno-psihološke klime, ki spodbuja ustvarjalnost. V literaturi obstaja več modelov ustvarjalnosti, predstavljam le enega pomembnejših, ki prikazuje ideje s treh bistvenejših področij teorije ustvarjalnosti idej: motivacije, značaja in socialnih razmerij.

Model, ki ga je razvil Amabile (1988), se predvsem posveča faktorjem, ki spodbujajo in motivirajo ustvarjalno obnašanje. Individualno ustvarjalnost naj bi sestavljale tri komponente: strokovno znanje, ustvarjalni procesi in notranja motivacija.

Strokovno znanje so možne reakcije posameznika, ko se sooča z danim problemom. Predstavlja dejansko znanje, kot so načela, mnenja in tehnična znanja, in talente, ki so pomemben dejavnik ustvarjalne produktivnosti. Strokovno znanje sestavljajo prirojene veščine in formalna ter neformalna izobrazbo.

Dobremu strokovnem znanju navkljub posameznik brez ustvarjalnih procesov ne more priti do kreativnih rešitev. Ustvarjalni procesi vključujejo: osebnost, kognitivni in delovni stil.

Osebnostne značilnosti, povezane z ustvarjalnimi procesi, so podobne samodisciplini in vključujejo samostojnost, vztrajnost ter inteligentnost. Kognitivni oziroma spoznavni stil je posebnost posameznika, kako sprejema, ohranja, predeluje in organizira informacije ter na njihovi osnovi rešuje probleme. Posamezniku omogoča, da gleda na stvari drugače od drugih.

Delovni stil pa je sposobnost posvečanja neki stvari dalj časa, uporaba “produktivnega pozabljanja”, vztrajanje v kritičnih situacijah ter ohranjanje stopnje truda in visoke produktivnosti. Strokovno znanje in ustvarjalne procese lahko izboljšamo z učenjem in izkušnjami v generaciji idej in kreativnim razmišljanjem.

Izmed treh komponent tega modela je notranja motivacija najpomembnejša, saj predstavlja osnovno gonilo ustvarjalnosti vsakega posameznika. Sprva so mislili, da notranja motivacija spodbuja ustvarjalnost, zunanja pa naj bi jo ovirala (Rosenfield, 1980). Poznejše raziskave so pokazale, da zunanja motivacija na ustvarjalnost ne deluje vedno negativno. To drži le, ko je zunanja motivacija videna v smislu nadzora, če je obravnavana kot informativna, potem posledično spodbuja ustvarjalnost, zlasti v kombinaciji z visoko notranjo motiviranostjo. Zunanja in notranja motiviranost ne smeta delovati nasprotno, še posebno ne pri podjetniški ustvarjalnosti. Podjetniška ustvarjalnost potrebuje notranjo in zunanjo motivacijo s poudarkom na razvoju kompetenc in znanj (Amabile, 1997a).

Raziskave o inovativnosti v skupinah se osredotočajo predvsem na vpliv vodenja v skupini in povezanost članov ekipe. King in Anderson (1995) sta proučevala inovativnost v skupinah in identificirala sledeče spodbujajoče dejavnike:

- demokratičen stil vodenja, ki spodbuja in motivira člane skupine;
- povezanost članov skupine – heterogena skupina je boljša pri nastanku idej, medtem ko je homogena skupina primernejša za implementacijo;
- čas obstajanja skupine – novonastale skupine so bolj kreativne;
- struktura skupine – bolj organska struktura se lažje prilagaja reševanju problemov.

Ugotovila sta, da so skupine bolj nagnjene k prevzemanju tveganja kot posamezniki, kar pozitivno vpliva na inovativnost, saj zadržanost in previdnost preprečujeta ustvarjalno razmišljanje.

West in Farr (1990) opišeta inovativni proces v skupini s štirimi faktorji:

- vizija – skupina mora imeti jasno izdelane dosegljive cilje, v katere verjame;
- varnost – skupina deluje v varnem okolju, ki spodbuja sprejemanje odločitev vseh članov;
- klima, ki spodbuja kritično ocenjevanje in spodbuja odličnost;
- podpora podjetja – podjetje mora ponujati vse pogoje, ki omogočajo inovativnost na ravni skupine.

Vizija in klima podjetja spodbujata kakovost inovativnosti, varnost in podpora podjetja pa podpirata količino. Vsi štirje dejavniki morajo biti izpolnjeni, če želi podjetje učinkovito spodbujati inovativnost zaposlenih v skupinah. West je odkril, da so velike skupine (večje kot 12 članov) manj inovativne, saj imajo težave s komunikacijo in koordinacijo. Manjše skupine (3 ali

manj članov) so manj inovativne zaradi pomanjkanja raznolikosti in posledično manjšega nastanka idej.

1.4 Inovacijski sistem v podjetju

Invencijsko-inovacijski sistem, ki zagotavlja trajno produkcijo inovacij v podjetju, je kompleksen, zato ga je za potrebe proučevanja smiselno razdeliti v podsisteme. Obstaja več delitev, v grobem pa lahko temeljni sistem razdelimo na temeljne gradnike inovacijskega sistema (Zairi, 1995).

Zairi je svojo raziskavo benchmarkinga inovativnosti oprl na McKinseyjev model 7 s, ki temelji na domeni, da je zgolj obravnavna struktur nezadostno merilo za popis organizacije, saj ta vključuje tudi dinamično komponento. Uspešnost organizacije je po modelu 7 s odvisna od sedmih, med seboj prepletenih, dejavnikov (Zairi, 1995):

- Strukture (organizacijska shema). Kakšne so strukture moči, oblasti in odgovornosti pri inoviranju?
- Strategije (načrt, ki vodi k ustreznemu razporejanju virov). Ali obstaja strategija razvoja proizvodov, ki bi opredeljeval tipe sprejemljivih razvojnih projektov in potrebne vire zanje.
- Ljudje (zaposleni). Vključevanje zaposlenih, opolnomočenje, timsko delo in stopnja participacije pri odločanju glede uvajanja novih proizvodov in procesov.
- Stil (management). Ali je vrhovno vodstvo predano inoviranju in koliko podpore daje tem procesom?
- Sistemi (postopki, vodila in nadzorni mehanizmi). Kakšni postopki, vodila in nadzorni mehanizmi so v rabi glede inoviranja?
- Vrednote (cilji, ki jih delijo vsi zaposleni). Koliko je prepričanja, navdušenja in zavezanosti inoviranju v podjetju?
- Znanje in veščine (sposobnosti vseh zaposlenih). Katera specializirana znanja, orodja in tehnike uporabljamo pri inoviranju?

Prva dva dejavnika sta "trde" narave, ostalih pet pa "mehke". Uspešni inovatorji morajo biti odlični v obeh dimenzijah (Ahmed, 1998). "Trda" dimenzija inovativnosti pomeni vzpostavitev organizacijskih struktur, postopkov in procesov, sistemov inovacijskih predlogov in nagrajevanja, določitev kvantitativnih ciljev, izgradnjo fizične infrastrukture in zagotovitev virov, ki omogočajo sodelovanje. "Mehka" dimenzija pa pomeni učinkovito upravljanje z mehкими vidiki inovativnosti in vključuje ravnanje z organizacijsko kulturo in klimo, ki omogoči usmeritev celotnega podjetja v inovativnost.

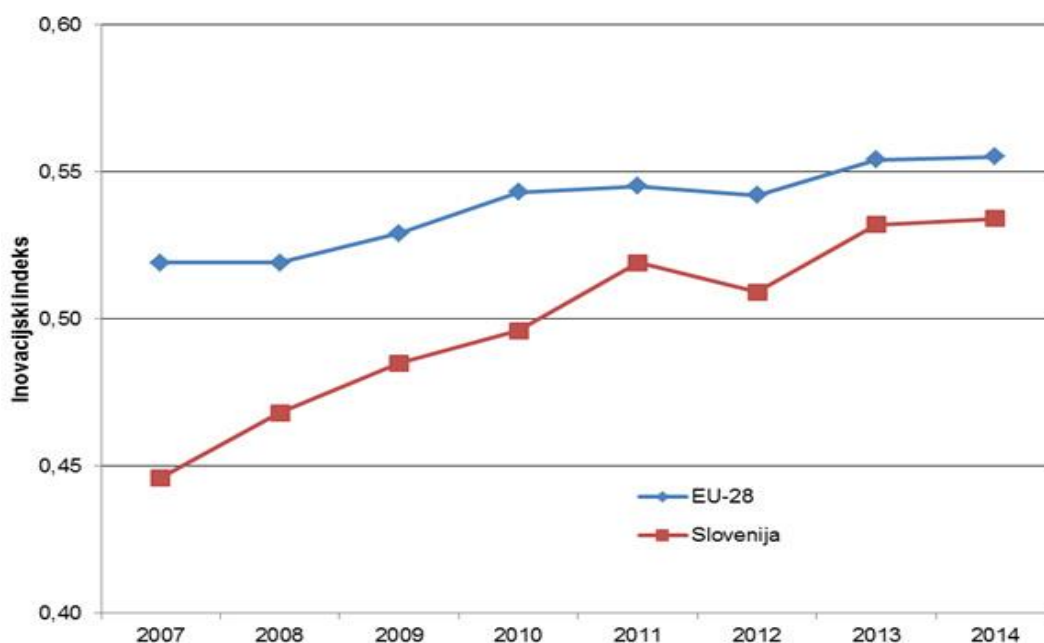
1.5 Stanje inovativnosti v Sloveniji

Stanje inovativnosti v Sloveniji se v zadnjih letih izboljšuje. Izjema je bilo leto 2012, ko je bil zabeležen manjši padec. Uspešnost Slovenije se je v primerjavi s povprečjem EU izboljšala s 86 % leta 2007 na 96 % leta 2014. Zaradi povečanja relativne uspešnosti pri inoviranju je Slovenija leta 2008 prešla iz skupine Zmernih inovatorjev v skupino Inovacijskih sledilcev. Po raziskavi inovativnosti v Evropski uniji so države, zajete v raziskavo, razporejene v sledeče kategorije (Innovation Union Scoreboard, 2015) :

- inovacijski vodje (angl. *innovation leaders*): Danska, Finska, Nemčija in Švedska;
- inovacijski sledilci (angl. *innovation followers*): Avstrija, Belgija, Francija, Irska, Luksemburg, Nizozemska, Slovenija in Velika Britanija;
- zmerni inovatorji (angl. *moderate innovators*): Hrvaška, Ciper, Češka, Estonija, Grčija, Madžarska, Italija, Litva, Malta, Poljska, Portugalska, Slovaška in Španija;
- skromni inovatorji (angl. *modest innovators*): Bolgarija, Latvija in Romunija.

Večina indikatorjev, zajetih v raziskavi, kaže, da se Slovenija pri uspešnosti inoviranja giblje okoli povprečja EU. Kazalci uspešnosti inoviranja so se v zadnjih letih izboljšali. Največja rast je opazna pri številu novih blagovnih znamk (25 %), novih modelov (15 %) in doktorskih študentov (9 %).

Slika 3: Primerjava inovacijskega indeksa Slovenije in povprečja EU-28



Vir: European Commission, Innovation Union Scoreboard, 2015, str. 27.

2 DEJAVNIKI INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH

V tem poglavju podrobneje opisujem dejavnike, ki spodbujajo inovativnost zaposlenih, in so razdeljeni v štiri podpoglavjih. To so: organizacijska kultura podjetja, vodenje, spodbujanje in razvoj zaposlenih ter strateški vidik spodbujanja inovativnosti zaposlenih.

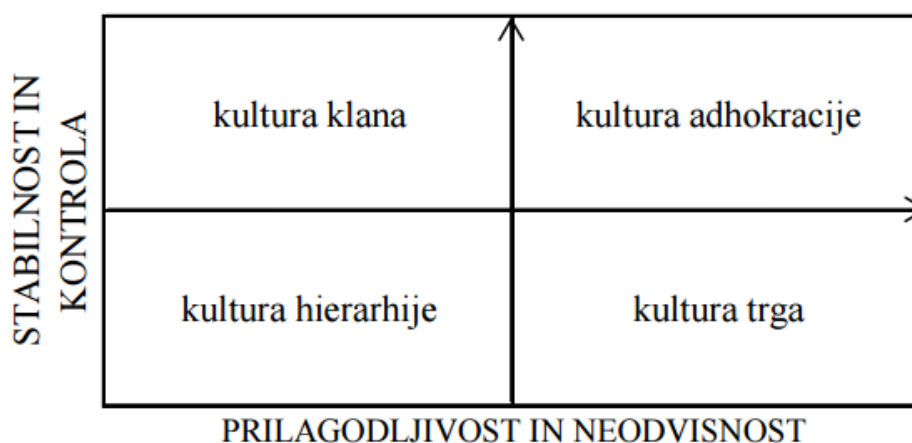
2.1 Organizacijska kultura

Pojem kulture organizacije se je razvil iz antropoloških poskusov razumevanja družbe kot celote. Čez nekaj časa so ga začeli uporabljati pri opisu organizacij, oddelkov in celo timov v podjetjih. Za opis organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost zaposlenih, oziroma kulture inoviranja je pomembna opredelitev pojma kulture podjetja.

2.1.1 Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo lahko opišemo kot vzorec ustaljenih navad, prepričanj in temeljnih vrednot. Predstavlja okvirno obnašanje pri reševanju problemov in prilagajanju na zunanje spremembe in notranje procese (Schein, 1985). Kultura daje organizaciji edinstveno identiteto in ponuja način izvajanja dejavnosti, pomaga pri identifikaciji zaposlenih in njihovo pripadnostjo organizaciji. Cameron in Quinn (1999) v svojem teoretičnem okvirju, ki temelji na konkurenčnih vrednotah, predstavita štiri prevladujoče oblike kultur z edinstvenimi vrednotami, temeljnimi predpostavkami in pristopi. Štiri oblike kultur določata dve dimenziji. Prva loči kriterije prilagodljivosti in neodvisnosti od stabilnosti, reda in kontrole; druga pa razlikuje kriterije, ki poudarjajo usmerjenost navznoter in povezovanje, od kriterijev zunanje orientiranosti in diferenciacije. Vsak od štirih kvadrantov (Slika 4) predstavlja različne oblike organizacijskih kultur glede na konkurenčne prednosti organizacije.

Slika 4: Oblike organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu



Vir: K. S. Cameron & R. E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture*, 1999, str. 58.

Za **kulturo klana** je značilno skrbno in družinsko delovno okolje. Vodje delujejo kot mentorji, saj podpirajo in spodbujajo zaposlene, od katerih se pričakuje timsko delo, sodelovanje in grajenje konsenzov. Nekatere izmed cenjenih delovnih vrednot so zvestoba, odprtost, medsebojno zaupanje in individualni razvoj. Temeljne naloge organizacije so timsko delo, razvoj zaposlenih in skrb zanje.

Kulturo hierarhije zaznamuje kontrolirano in strukturirano delovno okolje, ki ga vodi birokratsko vodstvo, usmerjeno predvsem k učinkovitosti. Od zaposlenih se pričakuje sledenje uradnim pravilom in postopkom. Strogo se morajo držati dodeljenih vlog in odgovornosti. Ključne vrednote poudarjajo varnost, zanesljivost in odgovornost. Dolgoročni cilji so stabilnost, učinkovitost in zmanjševanje stroškov.

Kultura adhokracije poudarja podjetništvo in dinamično ter kreativno delovno okolje. Zaposleni morajo prevzeti tveganje, biti inovativni in se spopadati z novimi izzivi, pri čemer jih spodbuja vodstvo z vizijo in inovativnim razmišljanjem. Uspešnost se meri z ustvarjanjem novih storitev in izdelkov. Organizacija spodbuja individualno iniciativo in svobodomiselnost.

Kultura trga se osredotoča na doseganje ciljev. Zaposleni morajo biti tekmovalni in ciljno usmerjeni. Vodje so agresivni in stremijo k doseganju zastavljenih ciljev. Temeljne vrednote so tekmovalnost, zmagovanje in uspešnost, prav tako sta pomembna ugled in uspeh. Cilji take organizacije so povečevanje prednosti pred konkurenco, produktivnosti in dobička.

2.1.2 Kultura inoviranja

Kultura podjetja je glavna determinanta inoviranja in omogoča podjetju s pozitivnimi kulturnimi značilnostmi vse pogoje za inovativnost, ni pa dovolj, da se podjetje zgolj odloči imeti inovativno kulturo. Odločitev mora biti podprta z dejanji, ki ustvarjajo okolje, v katerem ljudje sprejemajo in ustvarjajo inovacije. Kultura podjetja vsebuje veliko elementov, ki lahko služijo kot spodbujevalci ali zaviralci inovativnosti. Za uspešno vzpostavitev kulture inoviranja jo moramo prilagoditi kontekstu organizacije.

Po opredelitvi vrst organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu analiziram odnos do inovativnosti, začenši z dvema dimenzijama modela: stabilnost/prilagodljivost in usmerjenost navznoter/navzven. Pri prvi dimenziji se pričakuje, da fleksibilnejše kulture spodbujajo inovativnost, medtem ko jo usmerjene k stabilnosti zavirajo, kar gre pripisati dejstvu, da fleksibilnost, manjša formalnost in bolj organske strukture spodbujajo avtonomijo ter svobodnejše razmišljanje, ki sta ključna dejavnika inovativnosti (Matsuno, Mentzer, & Ozsomer, 2002). Po drugi strani obstoj pravil in predpisov oziroma formalizacija aktivnosti in posledično slaba udeležba zaposlenih pri odločanju onemogoča prevzemanje tveganja (Child, 1973). S tem se ustvarjajo slabi pogoji za iskanje novih rešitev in priložnosti. Sklepam, da so fleksibilno

usmerjena podjetja nagnjena k inoviranju, medtem ko so bolj formalno usmerjena nagnjena k politiki sledenja.

Pri drugi dimenziji, kjer se podjetja ločijo glede na usmerjenost navznoter ali navzven, literatura pravi (Droge, Calantone, & Harmancioglu, 2008), da so navzven usmerjene organizacijske kulture inovativnejše kakor usmerjene navznoter. Tržna usmerjenost omogoča podjetjem lažje predvidevanje spreminjajočih tržnih pogojev, s tem pa tudi hitrejšo odzivnost in prilagajanje. Droge pravi, da imajo navzven usmerjena podjetja pogosto vzpostavljene mehanizme, ki jim omogočajo pridobivanje informacij o poslovnem okolju, ki spodbujajo generiranje novih idej znotraj podjetja.

Eden izmed prvih pogojev, ki omogočajo kulturo inoviranja, je zagotovo organizacijska struktura podjetja. Minzberg (1983) organizacijsko strukturo definira kot vsoto načinov, ki razdeljuje delo na različne naloge in koordinacije, ki potekajo med temi nalogami. Elementi strukture morajo biti zbrani tako, da dosežejo notranjo harmonijo in konsistenco s situacijo podjetja, kot je njegova velikost, starost in vrsta okolja, v katerem deluje.

Najinovativnejša podjetja imajo organizacijsko strukturo, ki podpira širjenje znanja preko formalnega raziskovanja, izkušenj in komunikacije med zaposlenimi, strankami in dobavitelji. Taka struktura naj ne bi bila preveč stabilna. Mora se spreminjati, prilagajati in omogočati sodelovanje in komuniciranje med zaposlenimi brez rigidno določenih funkcijskih področij. Organska struktura dovoljuje razvoj znanja, ki temelji na praktičnih izkušnjah in medsebojnem sodelovanju, kar posledično vpliva na izboljšanje inovacijskih sposobnosti podjetja (Jense, Johnson, Lorenz, & Lundvall, 2007). Taka organizacijska struktura omogoča podjetju, da se spopada z nepredvidenimi in naključnimi dogodki, ki so značilni za inovativno okolje.

Mintzberg (2003) v svoji knjigi o organizacijskih strukturah navaja, da je adhokracija močno povezana z inovativnostjo. Sam pojem ni povezan s klasičnimi principi in se povsem razlikuje od konceptov centraliziranega odločanja, visoke stopnje formalnosti in sistemov načrtovanja ter kontrole. Adhokracija je definirana kot: organizacijska struktura, zgrajena iz ad-hoc projektnih skupin; nizka stopnja formalnosti; visoka stopnja horizontalne specializacije dela na osnovi formalnega znanja posameznika; medsebojno prilagajanje med skupinami brez formalne koordinacije vlog; produkti ali storitve niso standardizirani; decentralizirano odločanje o aktivnostih znotraj in med skupinami.

Jasna filozofija organizacije omogoča posameznikom, da usklajujejo svoje aktivnosti tako, da dosežejo skupne cilje tudi brez navodil vodstva (Ouchi, 1983). Vizija podjetja vpliva na nastanek močne organizacijske kulture, ki vodi vedenje in dejanja posameznikov v podjetju. Vizija nima pomena, če ne pritegne pozornosti zaposlenih in jih ne motivira k skupnemu cilju. Dobro oblikovana vizija podjetja prinaša več prednosti: vodi vedenje in sprejemanje odločitev zaposlenih, izraža organizacijsko kulturo, kar pomaga zaposlenim pri dojemanju in sprejemanju

kulture ter tako povečuje njihovo motivacijo in pripadnost podjetju. Za učinkovitost podjetja mora vizija izpolnjevati tri pogoje (Ledford, Wendhof, & Strahley, 1994): biti mora kratka in jasna, uspešno predstavljena, ustvarjati mora močno povezavo med filozofijo podjetja in obnašanjem vodilnih.

2.2 Vodenje

Pred opisom vodenja je treba opisati razliko med vodenjem kot leadershipom in vodenjem kot managementom. Nekateri vodenje vidijo kot podvrsto menedžerskih aktivnosti, drugi kot vlogi, ki se prekrivata. Management želi ustvariti predvidljivost in red, medtem ko želi vodenje ustvariti spremembo. Hersey, Blanchard in Jonson (1988) pravijo, da vodenje kot management skuša zagotavljati cilje podjetja, samo vodenje pa pomeni vplivanje na ljudi za dosego določenih ciljev.

Stogdill (1974) v knjigi *Handbook of Leadership* opiše vodenje kot interakcijo med člani skupine. Vodje so osebe, katerih dejanja vplivajo na druge bolj kot dejanja teh ljudi nanje. Vodenje se zgodi, ko član skupine spreminja motivacijo in zmožnosti drugih članov skupine. Vodenje definira kot sposobnost vplivanja enega ali več članov organizacija na druge člane z namenom doseganja skupnih ciljev organizacije.

Definiciji dokazujeta, da vodenje vsebuje vplivanje na druge. Pomemben element vodenja je možnost spreminjanja obnašanja in uspešnosti drugih ljudi. Vodenje je kombinacija osebnostnih lastnosti, ki spodbujajo druge ljudi k doseganju ciljev, ki jih brez vodje v normalnih okoliščinah ne bi dosegli. Z organizacijskega vidika mora biti vodja sposoben vedeti, v kakšnem stanju je organizacija, kam hoče priti in kako bo organizacija tja prišla. Vodja predstavlja pot, ki jo morajo sledilci ubrati, če hočejo doseči zastavljene cilje. V naslednjem poglavju proučujem razvoj in različne poglede na vodenje.

2.2.1 Razvoj pristopov vodenja

Že od samega začetka proučevanja vodenja so se na tem področju istočasno razvile različne smeri pogledov glede vodenja. Tradicionalno so se vodstvene študije opirale na neodvisne spremenljivke, kot je atribut vodje (spretnost ali osebnostna lastnost), ali na voditeljevo obnašanje (način nadzora vodilnega nad podrejenimi). Na drugi strani pa so bile odvisne spremenljivke, ki so bile ponavadi zadovoljstvo in uspešnost podrejenih.

Nekatere teorije vključujejo tudi vmesne spremenljivke, kot so motivi, stališča ali pričakovanja podrejenih (Bass, 1990). V nadaljevanju predstavljam vodstvene teorije z zgodovinske perspektive s poudarkom na razvoju skozi čas. Za dosego cilja opisujem tri pristope k teoriji o vodenju: značajski pristop, ki je prevladoval v študijah vodstva do 1940, vedenjski pristop, ki je bil priljubljen vse do poznih 60-ih in trenutno prevladujoč situacijski pristop.

Značajske teorije vodenja so se razvijale okoli osrednje ideje, ki je poskušala proučevati in izolirati osebnostne lastnosti in značilnosti, ki so razločevale voditelje od nevoditeljev. Ideja je temeljila na osnovni predpostavki, da je vodstvo prirojeno, kar pomeni, da so ljudje rojeni kot vodje ali sledilci. Lastnosti, kot so inteligenca, znanje, dominanca, iniciativnost, odgovornost, sodelovanje, samozavest, energija, čustvena zrelost, poštenost, ambicioznost, poštenost in integriteta so bile označene kot značilnosti učinkovitih vodij (Bass, 1990). Stogdill je pregledal 124 študij, ki so temeljile na značajskem pristopu. Čeprav je na koncu ugotovil, da so bile značajske teorije šibke in neprepričljive, pa je vseeno potrdil, da so vodje prednjačili pri lastnostih, kot sta inteligenca in zanesljivost, ter socialni in ekonomski status. Stogdill je ugotovil, da vodenja ni bilo mogoče ustrezno opredeliti z aksiomi teorije lastnosti. Domneval je, da je učinkovito vodenje odvisno od razmer in voditeljevih osebnostnih lastnosti. Sklenil je, da oseba ne postane vodja zaradi posedovanja kombinacij določenih osebnostnih lastnosti (Stogdill, 1948).

V nasprotju z značajskim pristopom vedenjske teorije trdijo, da se vodenja lahko naučimo in se za voditelja lahko izučimo. Pri tem pristopu se je vodenje raziskovalo kot slog. Namesto osredotočanja na posamezne lastnosti so bila raziskovalna vprašanja usmerjena k naravi vodstvenega dela in razvrstitve različnih funkcij, praks, vlog in vedenj vodje. Ta so temeljila na dejstvu, da se v nasprotju z osebnostjo vedenje lahko priuči in se ga z vajo tudi spreminja, kar je povzročilo zanimanje za usposabljanje voditeljev in v nekaterih delih raziskave tudi, ali je ena vrsta vodstvenega vedenja učinkovitejša od druge (Stogdill, 1974). Namesto osredotočanja na to, kaj voditelji so, kot je bilo značilno za značajski pristop, se je vedenjski pristop osredotočal kaj voditelji počnejo. Glavno vprašanje tega pristopa se je glasilo: kaj počnejo voditelji, da so drugačni od neuspešnih voditeljev. Glavna razlika med značajskim in vedenjskim pristopom je v njihovih osnovnih predpostavkah. Če velja značajska teorija, potem so voditelji rojeni in ne priučeni. Po drugi strani pa bi ravno vedenjske značilnosti, ki so povezane z vedenjem vodij, lahko izolirali, opredelili in naučili.

Situacijski pristop se je pojavil v začetku leta 1960 kot posledica pomanjkanja sposobnosti prejšnjih pristopov k pojasnjevanju različnih vidikov obnašanja vodij. Pierce in Newstrom (1995) navajata, da bi moral učinkovit vodja prilagoditi njegov/njen stil vodenja na način, skladen s kritičnimi vidiki organizacijskega konteksta, kot sta narava nalog in značilnost zaposlenih, ki opravljajo delo. Ta pristop je prišel kot odgovor na vprašanje o najboljšem načinu vodenja. Obravnava interakcije med lastnostmi voditelja, njegovim obnašanjem in razmerami, v katerih se je znašel. Osnovna predpostavka pristopa je, da je učinek ene spremenljivke vodenja odvisen od drugih spremenljivk. Ta koncept je omogočil nov vpogled na teorijo vodenja, saj je podpiral možnost, ki bi omogočala različne vrste vodenja v različnih situacijah. Yukl (1989) je pokazal, da bi lahko raziskave o situacijskem vodstvu v veliki meri razdelili v dve različni kategoriji: situacijske dejavnike in način njihovega vpliva na voditeljevo vedenje ter različna vedenja voditeljev in njihove učinkovitosti v različnih situacijah. Odločiti se je treba le, ali se

določi kot odvisno spremenljivko vedenje ali stanje. Več modelov za izolacijo situacijskih spremenljivk se je izkazalo za uspešnejše in so zaradi tega postali širše prepoznavni. Mednje spadajo: Fiedlerjev situacijski model, Herseyjev in Blanchardov situacijski model ter model poti in cilja. To so le trije osnovni modeli vodenja, v okvir novjših pristopov pa spadata transformacijsko in transakcijsko vodenje.

2.2.2 Transformacijsko in transakcijsko vodenje ter vpliv na inovativnost

Transakcijski stil vodenja se osredotoča na socialne interakcije ali transakcije med vodjo in sledilci. Transakcijske vodje delujejo tako, da prepoznajo potrebe zaposlenih in jim v zameno za njihovo uspešno delovanje omogočijo zadovoljitev.

Podrejeni se pravilno odzivajo le, če vodja izkazuje določeno avtoriteto in sposobnost, hkrati pa mora zagotavljati dogovorjene nagrade za uspešnost. S tega vidika je volja vodje omejena, saj je odvisna od dojemanja podrejenih (Bass, 1985). Vodja svoje podrejene motivira z ocenjevanjem njihovega delovanja in posledičnega reagiranja na njihove neuspehe ter napake. Transakcijski vodja se osredotoča na rutino in uspešnost podrejenih, deluje v obstoječi organizacijski kulturi in ohranja status quo, skrbi, da podrejeni opravijo svoje delo ter sledijo pravilom.

Po Bassu (1985) ta vodstveni slog vsebuje tri različne teoretične komponente:

- nagrajevanje – vodja izrazi, kaj pričakuje od podrejenih, in določi nagrade za uspešno opravljene naloge;
- aktivno vodenje z izjemami – vodja nadzira opravljanje nalog in odpravlja težave, da ohranja trenutno učinkovitost;
- pasivno vodenje z izjemami – vodja reagira le, ko trenutna učinkovitost ni dosežena.

Pri **transformacijskem vodenju** vodje ne delujejo po pričakovanju podrejenih, temveč spreminjajo njihove želje in razmišljanje. Ustvarjajo vizijo organizacijske kulture in jo posredujejo podrejenim, s čimer jih spodbujajo k razvijanju lastnih sposobnosti in omogočajo povratne informacije ter predloge za izboljšave. Vodje navdihujejo in izzivajo zaposlene ter jih motivirajo z vizijo. Burns definira transformacijskega voditelja kot osebo, ki išče notranjo motivacijo v podrejenih, hoče zadovoljiti višje cilje in se posveti podrejenemu na osebni ravni. Z njim razvije odnos vzajemne spodbude, ki spremeni podrejenega v vodjo (Burns, 1978). Burnsa je navdihnila Maslowa teorija potreb, saj transformacijski vodja motivira svoje podrejene, da dosežejo najvišjo potrebo, samoaktualizacijo.

Tako kot prej je Bass (1985) tudi pri tem vodstvenem slogu opredelil teoretične komponente:

- inspiracija – vodja predstavlja privlačno vizijo prihodnosti, govori optimistično in zagotavlja spodbudo;

- karizma – vodja s svojim značajem in zgledom pridobi spoštovanje, v podrejenih spodbuja ponos, pripadnost in samozavest;
- intelektualna spodbuda – vodja stimulira nova razmišljanja in poglede na stvari ter spodbuja izražanje novih idej;
- upoštevanje posameznika – vodja obravnava podrejene kot samostojne osebe in nameni pozornost njihovim individualnim željam, zmožnostim in potrebam.

Na podlagi teoretičnih dejstev iz prejšnjih poglavij lahko sklepamo, da **različni stili vodenja različno vplivajo na inovativnost**. Transformacijsko vodenje je učinkovitejši način vodenja v različnih okoljih. Različne empirične raziskave kažejo, da ima transformacijski stil vodenja neposreden in pozitiven vpliv na organizacijsko učenje, nekatere druge pa kažejo, da imata tako transformacijsko kot transakcijsko vodenje pozitiven vpliv na organizacijsko učenje. Med prve štejemo raziskavo Kurlanda in Hertz- Lazarowitza (2006), ki sta med proučevanjem izraelskega šolskega sistema ugotovila, da ima transformacijsko vodenje večji učinek na organizacijsko učenje kot transakcijski. Prav tako so Aragon, Garcia in Cordon (2007) pri proučevanju 408 španskih podjetij ugotovili, da transformacijsko vodenje spodbuja inovativnost. Zagoršek, Dimovski in Škerlavaj (2009) so proučevali vpliv transformacijskega in transakcijskega vodenja na organizacijsko učenje in ugotovili, da imata obe vrsti vodenja močan in pozitiven vpliv. Oba stila vodenja naj bi imela močan vpliv na vse štiri gradnike organizacijskega učenja (pridobivanje, deljenje in uporabo informacij) ter posledično spreminjanja obnašanja, vendar so ugotovili, da ima vodenje z nagrajevanjem, ki je bistvena značilnost transakcijskega vodenja, večji pozitiven vpliv na organizacijsko učenje kot transformacijsko vodenje.

Vera in Crossan (2004) sta ugotovila, da je v določenih pogojih za proces organizacijskega učenja in inovativnosti bolje uporabljati transakcijski stil vodenja, medtem ko v drugih časih in pogojih bolje deluje transformacijski način. Njuna študija vpliva transformacijskega in transakcijskega vodenja na organizacijsko učenje je pokazala, da je transformacijsko vodenje primernejše, ko se podjetje sooča s potrebo po spremembah. Med stabilnostjo je primernejše transakcijsko vodenje, saj procesi v podjetju zahtevajo le ohranjanje in izvajanje obstoječega znanja in navad. Glede na to, da se večina organizacij sooča z izzivi med spremembami in stabilnostjo, Vera in Crossan zaključita, da imajo lahko vodje transakcijske in transformacijske značilnosti vodenja. Idealni vodja mora prepoznati okoliščine in glede nanje prilagoditi stil vodenja.

2.3 Spodbujanje in razvoj zaposlenih

Ker je intelektualni kapital ena izmed najbolj pomembnih konkurenčnih prednosti, mora biti spodbujanje in razvoj zaposlenih ključna naloga in odgovornost vodstva. Največji izziv vodstva je posvečati dovolj pozornosti zaposlenim in njihovim potrebam. Le nadarjeni posamezniki in nova znanja omogočajo razvoj inovacijskega procesa. Vodstvo lahko z različnimi prijemi poveča možnosti nastanke inovacij, na koncu pa je vendarle posameznik tisti, ki je vir novih idej.

2.3.1 Cilji in nagrade

Tradicionalna teorija managementa pravi, da naj bi bilo delo usmerjeno s specifičnimi in konkretnimi cilji. Prekomerno zanašanje na prej določene cilje lahko omejuje inovativnost. Mehr in Schaver (1996) sta ugotovila, da posebni cilji uspešnosti verjetno ne bi bili najkoristnejši v okoljih, kjer sta potrebni ustvarjalnost in inovativnost. Scott (1995) trdi, da je ustvarjalno delo bolje voditi z usmerjanjem postopkov in pristopov kot z določanjem enega samega želenega rezultata.

Številne raziskave so proučevale učinke ciljev na ustvarjalnost. Amabile (1997b) je bil eden prvih izvajalcev tovrstnih raziskav in je ugotovil, da uvedba zunanega vrednotenja ciljev lahko zmanjša notranjo motivacijo in s tem zavira ustvarjalnost. Shalley (1991) je ustvarjalnost ocenjeval glede na rešitev novih problemov in ugotovil, da ustvarjalni cilji prispevajo k uspešnosti, medtem ko proizvodni cilji in omejena svoboda pri delu vodijo do omejevanja inovativnosti. Zhou (1998) je raziskoval povezavo med načinom povratnih informacij, stopnjo avtonomnosti in ustvarjalnostjo. Ugotovil je, da pozitivna in kakovostna povratna informacija ob pogojih visoke avtonomije povzroči večjo ustvarjalnost.

Zgoraj opisane raziskave prikazujejo nekaj smernic pri vodenju ustvarjalnih ljudi. Cilje in naloge je treba opisati v širšem smislu s poudarkom na ustvarjalnosti, ne produktivnosti, oblikovani pa morajo biti na način, da jih lahko ljudje dosežejo z uporabo različnih metod in pristopov. Namesto osredotočanja samo na rezultate se morajo vodje osredotočiti tudi na pristop ljudi k delu in strategije, ki jih uporabljajo. Ugotovitve v širšem smislu kažejo, da bi se moralo določanje ciljev pri ustvarjalnem delu uporabljati kot informativni in usmerjevalni mehanizem, ne kot fiksni standard za ocenjevanje dela. Določanje ciljev kot informativni in usmerjevalni mehanizem se lahko izkaže za zelo pomembno, saj je ustvarjalno delo pogosto nejasno in ga je težavno ovrednotiti, kar lahko povzroči konflikte in stres med zaposlenimi. Amabile (1983) poudarja, da je obvladovanje stresa, nejasnosti in sporov nujno potrebno za zagotavljanje ustvarjalnih misli in potrebne notranje motivacije. Treba je opozoriti, da morata biti jasnost in kompleksnost povratne informacije, ki omogoča vodenje ustvarjalnega dela primerna sposobnosti posameznikov, ki delo opravljajo. Konflikti med cilji različnih nalog lahko privedejo do večje ustvarjalnosti le takrat, ko imajo vključeni posamezniki dovolj strokovnega znanja za obvladovanje nastalih konfliktov.

Ko organizacija investira v razvoj novih idej, jih mora znati tudi oceniti. Kreativna prizadevanja se pogosto presoja glede na kakovost, izvirnost in celotno produktivnost na podlagi strokovne presoje in objektivnejših indeksov (npr. patenti) (Huber, 1998). Pogosto se pozablja, da ne obstaja neki splošni standard za ocenjevanje ustvarjalnega dela, ampak je treba uporabljati različne standarde vrednotenja za različne vrste dela na različnih točkah razvojnega cikla (Brophy, 1998). Managerji si morajo torej pustiti določeno mero prožnosti pri izbiri dimenzije, ki se uporablja pri ocenjevanju različnih vrst ustvarjalnega dela.

Zaradi kompleksnosti ustvarjalnega dela in obstoja številnih ocenjevalnih standardov je včasih težko oceniti ustvarjalno prizadevanje zaposlenih, še zlasti takrat, ko ni na voljo informacij o objektivnih rezultatih. Posledice se lahko pokažejo pri vrednotenju ustvarjalnega dela, ki se ocenjuje pristransko na podlagi preteklosti posameznika in stereotipih o ustvarjalnih posameznikih (Kasoff, 1995). Poleg tega vrednotenje ustvarjalnosti pogosto pomeni tveganje za ocenjevalca, kar se kaže v njegovi pretirani kritičnosti, ki lahko učinkovito zavira ustvarjalno delo in deluje nestimulativno na inovativnost zaposlenih (Sternberg, O'Hara, & Lubart, 1997). Ugotovitve prikazujejo, da se postopki sistematičnega ocenjevanja, namenjenega izrecno za zagotavljanje povratne informacije o pristopu in rezultatih dela, lahko izkažejo za zelo uporabne (P. O. Carson & E. D. Carson, 1993). Pri pregledu postopkov za presojanje uspešnosti, ki jih običajno uporabljajo podjetja pri ocenjevanju ustvarjalnega dela, sta ugotovila, da je večina ocen osredotočenih bolj na splošne organizacijske zahteve kot pa rezultate dejavnosti, ki so posledica ustvarjalnega dela. Podoben problem se pojavi v številnih sistemih poklicnega napredovanja, kjer ustvarjalni dosežek prejme manj priznanja od drugih dejavnosti zaposlenega, zaradi česar se številne organizacije odločajo za razvoj dveh sistemov sledenja napredovanja.

Ocenjevanje delovne uspešnosti se navadno uporablja kot osnova za nagrajevanje ustvarjalnega dela. Vrsta študij, ki jih je opravila Amabile (1983), zrcali vpliv zunanjih in notranjih nagrad na motivacijo in ustvarjalne dosežke. Njene ugotovitve razkrivajo, da so zunanje nagrade oziroma konkretne otipljive koristi, kot so bonusi, povišanja plač, nagrade in napredovanja škodljivi za ustvarjalnost. Eisenberger in Cameron (1996) pa sta predložila dokaze, da lahko materialno nagrajevanje spodbudi ustvarjalnost. Amabile (1997) opozarja, da je za uspešno spodbujanje inovativnosti potrebna optimalna kombinacija zunanjih in notranjih nagrad, saj je ustvarjalno delo povezano z radovednostjo in neodvisnostjo, ki pa sta mogoči le z zagotavljanjem časa zaposlenim za opravljanje osebnih interesov ali manjšanjem administrativnih obremenitev. To se lahko izkaže za koristno nagradno strategijo, zlasti če jo spremljajo plačilna spodbuda, bonusi in patentne pravice.

2.3.2 Kadrovska politika

Uspešne organizacije morajo biti sposobne pritegniti in obdržati najbolj talentirane posameznike. To lahko dosežejo le s pravilno kadrovsko politiko in filozofijo. Z zaposlenimi morajo vzpostaviti razmerje, kjer je posameznik motiviran ustvarjati in deliti znanje, v zameno pa podjetje goji in spodbuja njegove profesionalne veščine in znanja.

V literaturi so izpostavljeni trije sklopi kadrovske službe, ki podpirajo inovativno kadrovsko politiko. To so: (1) osredotočanje na usposabljanje – poudarek na izboljšanju spretnosti zaposlenih in naložb v človeški kapital; (2) nagrajevanje, ki temelji na uspešnosti – poudarek na nagrajevanju prispevkov in rezultatov zaposlenih; in (3) razvoj delovnih skupin – razvijajo in izvajajo se timske aktivnosti. Zlasti medfunkcijska delovna skupina se pogosto predlaga kot

kritičen organizacijski načrt za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Veliko inovativnih podjetij v veliki meri uporablja medfunkcijske delovne skupine ali time (Ledford, Lawler, & Mohrman, 1995). Našteti trije sklopi kadrovske prakse so ključnega pomena za razvoj medfunkcijskih delovnih skupin v inovativnih organizacijah in so pogosto medsebojno povezani in se medsebojno krepijo (Norrgrén & Schaller, 1999).

Pri analizi usklajevanja različnih kadrovske dejavnosti v podjetjih za izboljšanje uspešnosti inovacij so Leede, Looise in Alders (2002) ugotovili, da inovacijsko usmerjene organizacije preživijo več časa na izobraževanju in usposabljanju, vendar ne samo pri tehnično pomembnih znanjih, temveč tudi pri komunikaciji in sposobnosti timskega dela. Pri spodbujanju inovativnosti morajo podjetja ustvariti stimulatívno organizacijsko klimo, ki zagotavlja usposobljenost zaposlenih in odstranjuje možne ovire. Takšno organizacijsko ozračje se mora upjemati s kulturnimi vrednotami podjetja, kot so rast in razvojne usmeritve.

Prvi sklop kadrovske službe, usmerjene v inovacije, je poudarek na usposabljanju zaposlenih, kar lahko izboljša znanje in spretnosti, ki so ključne pri razvoju novih proizvodov ter omogočajo učenje znotraj organizacije. Valle, Martin, Romero in Dolan (2000) so ugotovili, da mora biti usposabljanje zaposlenih usklajeno s strategijo podjetja in delovnih procesov, saj lahko podjetja le tako dosežejo organizacijsko učinkovitost. Leede et al. (2002) tudi pravijo, da uspešne organizacije posvetijo več časa za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, zlasti pri komunikaciji in sposobnosti timov. Usposabljanje prav tako krepi sisteme upravljanja znanj in je ključni faktor prenosa znanja v podjetjih.

Kadrovska služba preko usposabljanja zaposlenih omogoča posamezniku razvoj potrebnih znanj in sposobnosti. Da pa bi organizacije lahko ohranile konkurenčnost mora biti uspešna uporaba znanj in sposobnosti tudi primerno nagrajena. Kadrovska politika, ki nagrajuje kreativnost in inovativnost zaposlenih spodbuja inovativno dejavnost v podjetju (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994).

Tretji sklop kadrovske službe pa poudarja razvoj delovnih skupin. Kadrovska služba mora organizirati delo tako, da se spodbuja delo v skupinah. S tem se povečuje inovativnost zaposlenih. Veliko raziskav namreč nakazuje tesno povezanost med inovativnostjo in skupinskim delom. Inovacijsko naravnán sistem kadrovske politike, ki usposablja zaposlene, nagrajuje uspešnost in poudarja skupinsko delo omogoča višjo raven inovativnosti v podjetju.

S strateško upravljalnega vidika zavezanost zaposlenim vodi k višji ravni uspešnosti podjetja (Lee & Miller, 1999). Takšno zavezanost bi lahko ponazarjala skrb podjetja do zaposlenih, vključno z vlaganjem v razvoj zaposlenih. Z vidika človeškega kapitala lahko le kadrovske službe, ki so osredotočene na izobraževanje zaposlenih, razvijejo dovolj potrebnih človeških virov za doseganje konkurenčne prednosti.

2.4 Strateški vidik spodbujanja inovativnosti

Vodilni v podjetjih pogosto govorijo o inovacijah in o pomenu inoviranja. Veliko jih celo poskuša inovirati, a le malo jih to tudi dejansko počne. Managerji se pogosto bojijo inoviranja, saj je neizogibno povezano s tveganjem. Spremembe poleg tveganja prinašajo tudi priložnosti, zato se mora podjetje na spremembe odzivati. Inovativnost je glavna sposobnost podjetja na prilagajanje spremembam. Ni dovolj, da se podjetje preprosto odloči da bo inovativno. Odločitev mora biti podprta z dejanji, ki ustvarjajo okolje v katerem se zaposleni pri inoviranju počutijo tako udobno, da inovacije dejansko začnejo ustvarjati.

2.4.1 Strateško vodenje

Ko govorimo o strateškem vodenju, se največkrat osredotočamo na vodstvo podjetja, saj ima splošno odgovornost za vodenje organizacije. Boal in Hooijberg (2000) razlikujeta med »nadzorovalnim« vodenjem, ki smo ga že opisali v poglavju o vodenju in »strateškim« vodenjem. Prvo se nanaša na vodenje v organizaciji, medtem ko drugo njeno na vodenje. Pri definiranju strateškega vodenja se moramo posvetiti nečloveškim faktorjem, kot so strategija in organizacijske strukture. Child (1997) v svoji teoriji strateških odločitev pravi, da je usklajenost med zunanjim okoljem, strategijo in organizacijsko strukturo ključna za uspešno delovanje podjetja. Vodstvo mora aktivno sodelovati pri spremljanju zunanjih sprememb in ustreznem prilagajanju strategij in struktur. V naslednjih poglavjih podrobneje opisujem te elemente in njihovo povezanost s strateškim vodenjem.

2.4.1.1 Zunanje okolje

Družba znanja, globalna ekonomija in tehnološka revolucija so v današnjem poslovnem okolju povzročile raven kompleksnosti, negotovosti in dinamičnosti, ki je prej nismo bili vajeni. Razvilo se je novo konkurenčno okolje, v katerem tehnološki trendi hitro spreminjajo naravo konkurence in strategije prilagajanja. Za to novo okolje je značilno povečanje tveganja in negotovosti ter manjšanje predvidljivosti. Nova vodstvena miselnost mora biti osredotočena na prilagodljivost in poudarja pomembnost strateških sposobnosti odziva kot vira konkurenčne prednosti (Bettis & Hitt, 1995). Poslovno okolje postaja zaradi povečanja konkurence, vstopa novih in manjšanjem zaupanja med že obstoječimi konkurenti vedno bolj neprijazno ter turbulentno.

Da bi lahko vodstvo pravilno interpretiralo vedno bolj spreminjajoče se poslovno okolje, je pomembna absorpcijska kapaciteta podjetja in smiselno odločanje na podlagi prejetih informacij. Postopek smiselnega odločanja je globoko zakoreninjen v organizacijsko učenje. Odgovornost strateškega vodje, ki se nanaša na zunanje okolje, je spodbujanje dovzetnosti zunanjega okolja posameznikov in skupin ter različnih organizacijskih ravni (Vera & Crossan, 2004).

Pri strateškemu vodenju se osredotočamo predvsem na vodstveni vrh, vendar se pri dojemanju in interpretiranju okolja opiramo na pogled Irelanda in Hitta (2005), ki pravita, da vrhovno vodstvo ne premore vedno dovolj pomembnih informacij, ki bi omogočala pravilno in uspešno odločanje. V resnici so lahko srednji in nižji vodstveni uslužbenci bolj seznanjeni z informacijami o okolju podjetja, lažje sprejemajo odločitve in jih tudi uresničujejo. Strateški vodja mora poskrbeti za infrastrukturo, ki omogoča pretok znanja in informacij skozi celotno organizacijo (Vera & Crossan, 2004). Razumevanje okolja je seveda močno povezano s strategijo podjetja in organizacijsko strukturo, kar opisujem v naslednjih dveh poglavjih.

2.4.1.2 Strategija

Področje razvoja strategij pozna več splošnih klasifikacij strategij, na primer Porterjeve generične strategije, vendar s pomočjo teorije kompleksnosti in dinamičnim modeliranjem nastajajo novejša in bolj dinamične oblike. Dinamični strateški pristopi namesto prizadevanja iskanja trajne konkurenčne prednosti iščejo stalne in začasne. Če podjetje nima trajne konkurenčne prednosti, temveč le vrsto začasnih, ki hitro minevajo, se mora strategija ohranitve spremeniti v strategijo obvladovanja prekinitev in sprememb (D'Aveni, 1994).

Eisenhardt in Sull (2001) trdita, da je za podjetja obvladovanje sprememb ključni strateški izziv. Ko opisujeta svoj model »preživetja na robu«, predlagata pristop, ki dovoljuje, da se strategija razvija, medtem ko se podjetje aktivno sooča s spremembami. Ključni sta improvizacija in preizkušanje. Taka strategija temelji na kombinaciji usmeritve in postavitve okvirjev oziroma pravil. Ko se morajo podjetja hitro odzvati na poslovno priložnost, tak pristop pomeni izbiro strateško pomembnih procesov (npr. produktno inoviranje, partnerstvo, vstop na nov trg) in oblikovanje določenih pravil, ki delujejo kot smernice. Vodje ne določajo strategije, temveč le oblikujejo okvirje v katerih se strategija oblikuje. Strateški vodja se mora osredotočati na ohranjanje ciljev ter vzdrževanje vrednot in vizije podjetja.

2.4.1.3 Organizacijska struktura

Spremenljivo poslovno okolje in nove strategije posledično vplivajo tudi na nastanek novih organizacijskih struktur, ki segajo od mehaničnih, ki so najprimernejše za stabilna okolja, do organskih, ki so najprimernejše za nestabilne pogoje. V zadnjih desetletjih se kaže premik od mehaničnih organizacijskih struktur k organskim, kar ustreza spremembam v prioritetah podjetij. Od potreb po specializaciji in segmentaciji se vedno bolj pojavljajo potrebe po fleksibilnosti, inovativnosti in odzivnosti (Miles, Snow, Mathews, Miles, & Coleman, 1997).

Organske oblike organizacijskih struktur imajo nizko stopnjo formalnosti (v smislu specifikacij nalog delovnih mest in delitve dela), z večsmerno (ne le vertikalno) komunikacijo in

decentraliziranim odločanjem. Novejši modeli organizacijskih struktur gredo še korak dlje, saj organizacije ne vidijo kot stabilne strukture, ki sprejema spremembe, ampak kot strukturo, ki se spremembam nenehno prilagaja (Volberda, 1998). Taka struktura temelji na treh pogojih: jasna in razumevajoča vizija, prosti pretok informacij in komunikacijska mreža med vsemi deli sistema. Jasna vizija omogoča pogoje za visoko stopnjo avtonomije, nizko stopnjo nadzora in odprtost, kar spodbuja lastno pobudo in inovativnost.

Najinovativnejša podjetja imajo organizacijsko strukturo, ki podpira širjenje znanja preko formalnega raziskovanja, izkušenj in komunikacije med zaposlenimi, strankami ter dobavitelji. Taka struktura naj ne bi bila preveč stabilna. Mora se spreminjati, prilagajati in omogočati sodelovanje in komuniciranje med zaposlenimi brez rigidno določenih funkcijskih področij. Organska struktura dovoljuje razvoj znanja, ki temelji na praktičnih izkušnjah in medsebojnem sodelovanju, kar posledično vpliva na izboljšanje inovacijskih sposobnosti podjetja (Jense et al., 2007). Taka organizacijska struktura omogoča podjetju, da se spopada z nepredvidenimi in naključnimi dogodki, ki so značilni za inovativno okolje.

2.4.2 Strateški proces

Strateško načrtovanje se je začelo v drugi polovici prejšnjega stoletja, ko so organizacije spoznale, da je za uspešno poslovanje potrebno dolgoročno načrtovanje. V prvih raziskavah strateškega managementa je bil strateški proces viden kot kombinacija določenih vodstvenih pravil, ki določajo organizacijsko obnašanje. Strategijo je najpogosteje oblikovalo vrhovno vodstvo, ki se je o tem le redko posvetovalo z operativno linijo zaposlenih (Chakravarthy, Mueller-Stewens, Lorange, & Lechner, 1993). Strateško načrtovanje je bilo videno kot mehanski in urejen proces, kjer so bili zaposleni le izvajalci ukazov. Kasneje pa se je strateški management razdelil v dve glavni smeri preučevanja. Prva smer preučuje strateško pozicioniranje podjetja, druga pa administrativne sisteme in procese odločanja v organizacijah. Preučevanje strateškega procesa se osredotoča na vedenjske značilnosti posameznikov, skupin in organizacijskih enot. Strateški proces sta Chakravarthy in Doz (1992) opisala kot učenje, kar pomeni da se je skupna strategija mnogih organizacij razvijala in nastajala z neformalnimi procesi odločanja. Koncept učenja je v tem primeru mišljen kot proces transformacije celotne organizacije.

Veliko strokovnjakov meni, da sam pojem načrtovanja ni dovolj, ko govorimo o tako kompleksnem pojmu, kot je se strategija podjetja. Na strateški proces vplivata tako značajski in kulturni aspekt, kot tudi sam kontekst strategije. De Wit in Meyer (2004) pravita da je treba pri strateškem procesu preučevati kognitivno razmišljanje zaposlenih, organizacijsko kulturo, posameznikove interese in razporejanje moči v organizacijah.

Vpeljava novih idej v organizacijo je v veliki meri odvisna od zaposlenih, ter njihove sposobnosti sprejemanje in procesiranja novih idej v vsakodnevni službeni opravi. Raziskave o učenju pravijo, da pridobivanje novih znanj, veščin in prepričanj zahteva aktivno

sodelovanje »učenca«. Čeprav učenje ni vedno nameren ali konsistenten proces, je še vedno potrebna velika mera aktivnega sodelovanja (Paris & Paris, 2001). Zato je uspeh strateškega procesa odvisen od odnosa zaposlenih do uresničevanja strategije. Implementacija strategije je odvisna tudi od predhodnih pričakovanj, zanimanja in vrednot zaposlenih. Zaposlenim mora biti strategija posredovana natančno, saj lahko le s poglobljenim razumevanjem zastavljene strategije poglobijo in ohranjajo nove navade. Aktivno sodelovanje zaposlenih pri implementaciji strategije je pomembno tudi zaradi podajanja povratnih informacij, saj zaposleni hitreje zaznajo in identificirajo težave, ki se pojavljajo v izvajanju novih praks. Za uspešen proces izvajanja strategije je pomembna tudi organizacijska kultura, ki omogoča zaposlenim da izražajo svoje mnenje in se ne bojijo tvegati. Če se zaposleni dojemajo kot aktivni agenti, ki soustvarjajo in izvajajo strategijo, je to še en pogoj za uspešno implementacijo strategije (Lasky, 2005).

2.4.3 Pomen inovativnega vodstva

Vodstvo, ki želi spodbujati inovativnost in ustvarjalnost na delovnem mestu, se mora držati določenih navad. Večino vodstvenih navad, ki spodbujajo ustvarjalnost, najdemo v literaturi o učinkovitem vodenju (Bass & Avolio, 1994), ki pravita, da na individualno kreativnost močno vpliva učinkovitost vodstva. Najpomembnejše navade, ki bi se jih vodstvo moralo držati in s tem spodbujati inovativnost na delovnem mestu, so:

- spodbujanje zaposlenih, da izzovejo status quo z novimi rešitvami;
- omogočanje učenje iz napak;
- uporaba in prenos znanja in informacij;
- spodbujanje neprestanega učenja;
- pošteno ocenjevanje in podajanje povratnih informacij;
- nagrajevanje kreativnega razmišljanja;
- uvajanje participativnega managementa.

Seznam ni obširen, vendar omogoča splošno predstavo o obnašanju učinkovitih vodij. Učinkoviti vodje s spodbujanjem zaposlenih, da izzovejo status quo, pospešujejo spremembe in posledično tudi izboljšave. S tem gradijo okolje, v katerem si lahko zaposleni sproščeno izmenjuje inovativne ideje. Pri ohranjanju statusa quo v zaposlenih zbudijo odpor do sprememb, kar posledično vodi do zmanjšanja v sami kreativnosti razmišljanja in ustvarjanju novih idej. Vodje ne bi smeli kaznovati neuspeha oziroma napak zaposlenih pri preizkušanju novih zamisli. Pokazati morajo, da se lahko veliko naučijo prav na podlagi predhodnih napak. Zaposlenim in sebi morajo dati možnost nenehnih izobraževanj in pridobivanja novega znanja. Za kakovostno opravljanje svojega dela potrebujejo zaposleni veliko informacij in interdisciplinarnih znanj, zato je pomembna naloga vodstva, da omogoči pretok informacij in znanja na vseh nivojih. Organizacija, ki hoče biti inovativna, mora temeljiti na prenosu znanja (Drucker, 1999).

Amabile, Conti, Coon, Lazenby in Herron (1996) pravijo, da pravična, pozitivna in informativna ocena zaposlenih in nagrada za uspešnost spodbuja kreativno delovanje in hkrati pozitivno vpliva na notranjo motivacijo zaposlenega. Spodbuja uporabo nagrad za kreativni napor, četudi se končni rezultat ne izkaže kot dobičkonosen. Nagrada naj bi bila potrditev sposobnosti zaposlenega in naj se ne bi uporabljala kot sredstvo nadzora in podkupovanja. Prav tako pravi, da vpliv zaposlenih na poslovne odločitve iz pristojnosti vodstva pozitivno vpliva na njihovo pripadnost, zadovoljstvo in kreativnost. Peters in Waterman (1982) predlagata mehko-trdno (loose-tight) okolje v podjetju, kjer ima vodstvo na eni strani rigidno kontrolo, na drugi strani pa dovoljujejo neodvisnost in inovativnost. Demokratičen ali sodelovalni vodstveni stil je najprimernejši za spodbujanje skupinske kreativnosti.

Koncept samospoznavanja lahko v literaturi o vodenju najdemo pod različnimi termini, vsem pa je skupno, da mora učinkovit vodja dobro poznati sebe ter ohranjati svojo lastno identiteto in vrednote. Pomembno je, da se vodstvo zaveda pomembnosti spodbujanja samoučinkovitosti in notranje motivacije, saj sta to kritična dejavnika, ki vplivata na dejanja posameznikov (Manz in Neck, 2004).

3 DEJAVNIKI SPODBUJANJA INOVATIVNOSTI: EMPIRIČNA PREVERBA

V tem poglavju predstavljam rezultate raziskave, ki sem jo opravil med vodilnimi zaposlenimi v nekaterih slovenskih podjetjih.

3.1 Metodološki pristop

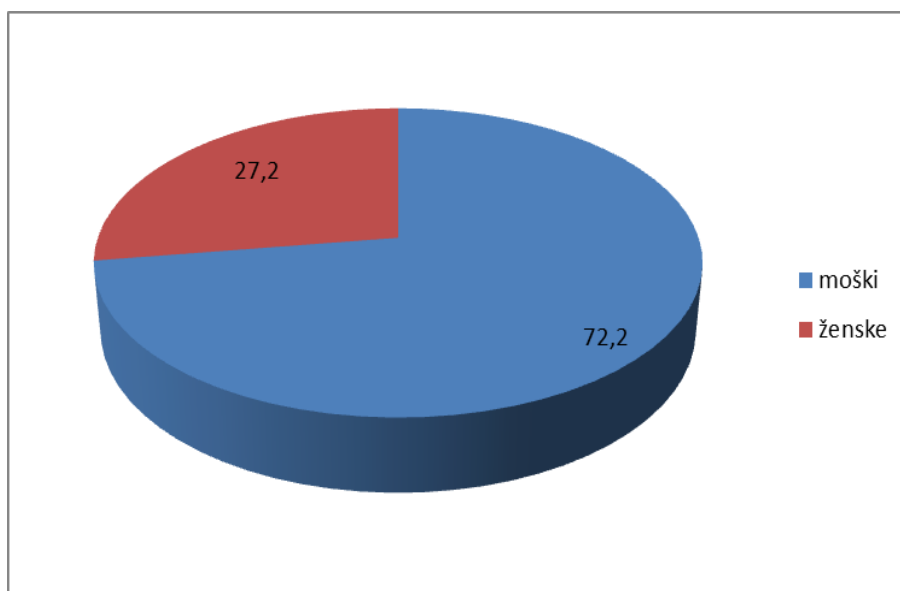
Pri raziskavi sem se odločil za anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz sedmih vprašanj, od teh je prvih pet demografskih: spol, starost, stopnja izobrazbe, nivo v podjetju in velikost podjetja. Z naslednjim vprašanjem sem poskušal oceniti pomembnost različnih dejavnikov vodenja. Sedmo vprašanje sem razdelil na štiri sklope različnih dejavnikov in za vsakega od njih podal od pet do sedem trditev, s pomočjo katerih sem meril vpliv dejavnikov na inovativnost zaposlenih. Vprašalnik sem po elektronskem naslovu poslal 90 vodilnim osebam v podjetjih, ki sem jih izbral naključno.

Vrnjenih sem dobil 54 vprašalnikov, ki so bili vsi pravilno izpolnjeni. Najprej sem s pomočjo grafov analiziral in prikazal demografske podatke, nato pa sledi še analiza spremenljivk, ki opisujejo dejavnike, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih.

3.2 Analiza demografskih podatkov

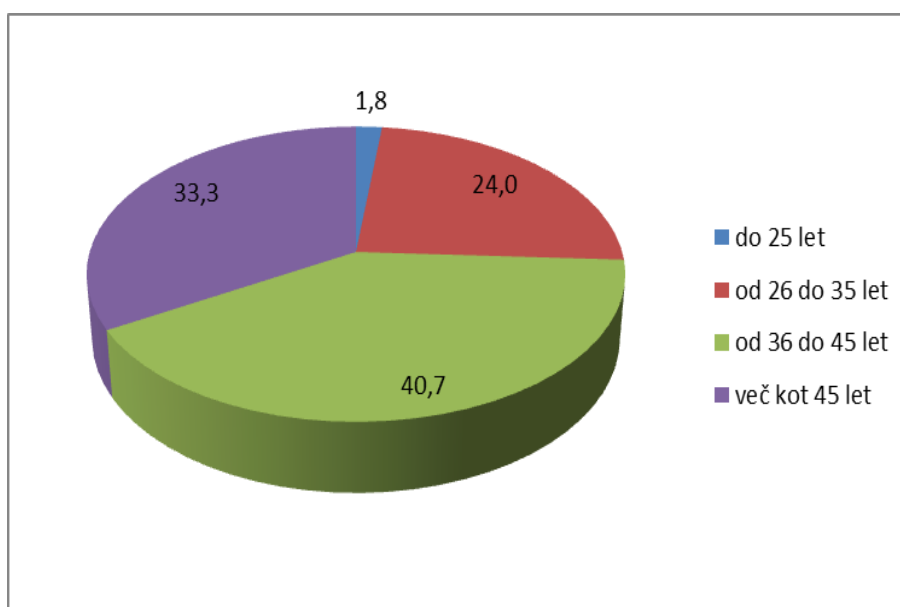
Na podlagi anketnega vprašalnika sledi strukturirana analiza petih demografskih vprašanj.

Slika 5: Spolna struktura anketirancev v %



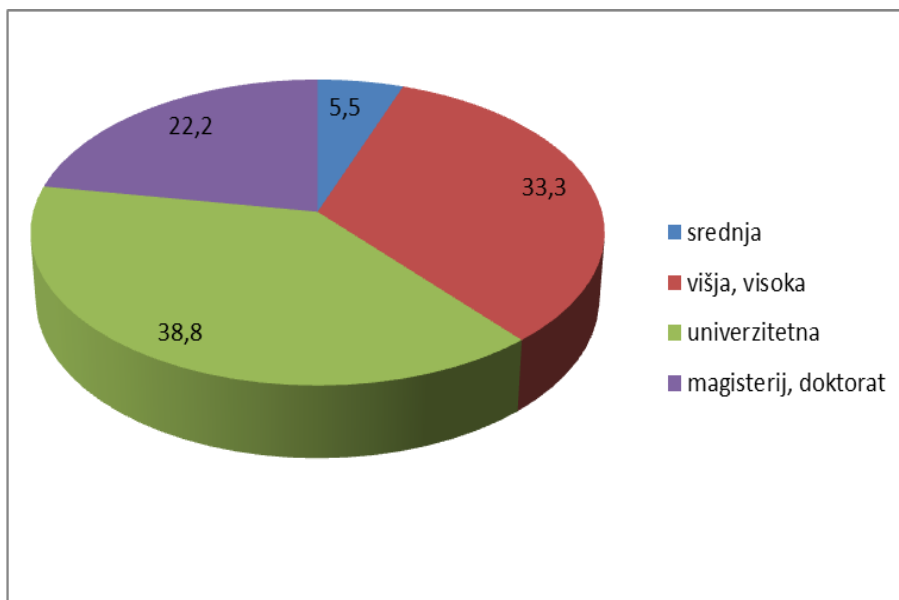
Med anketiranci je bilo 27,2 % žensk in 72,2 % moških, kar nakazuje, da so v Sloveniji še vedno na vodilnih mestih v večini moški.

Slika 6: Starostna struktura anketirancev v %



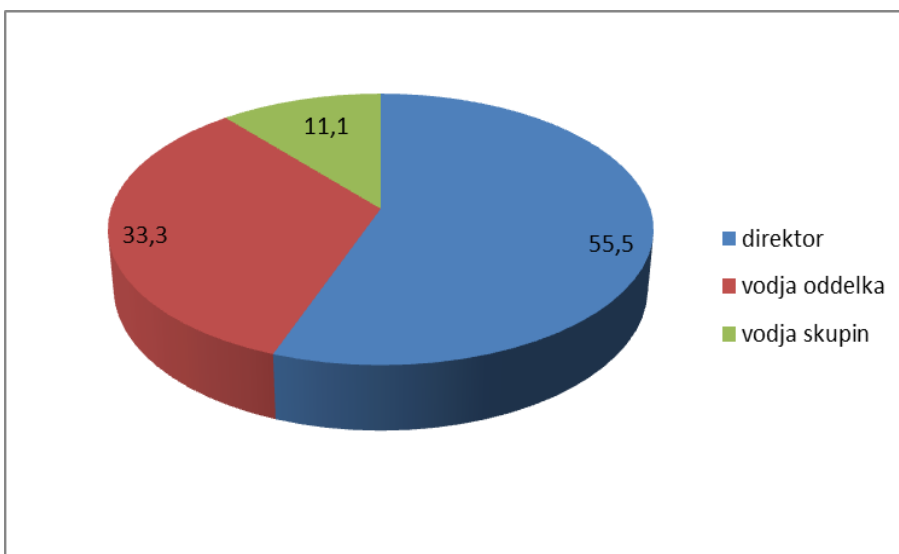
S slike je razvidno, da je med anketiranci največ takih, ki so stari med od 36 do 45 let (40,7 %), sledi skupina anketirancev nad 45 letom starosti (33,3 %), od 26 do 35 let je starih 24 % vodilnih, medtem ko je mlajših od 25 let 1,8%. Starostna struktura pove, da med vodilnimi prevladujejo starejši in posledično izkušenejši ljudje.

Slika 7: Izobrazbena struktura anketirancev v %



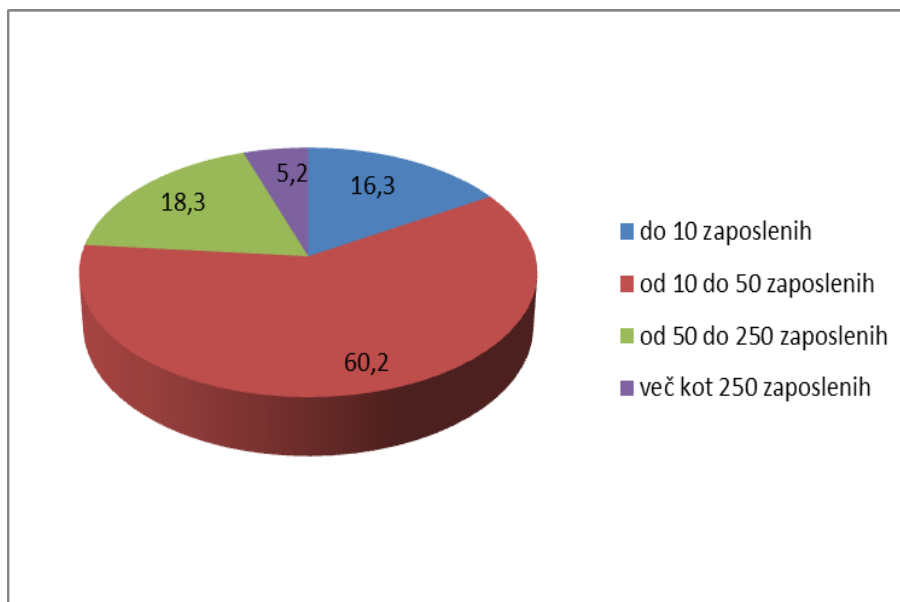
Največ anketiranih ima zaključeno univerzitetno izobrazbo (38,8 %), sledijo anketiranci z višjo izobrazbo (33,3 %), magisterij ali doktorat ima 22,2 % vprašanih, srednjo šolo pa le 5,5 %. Večina anketirancev ima dobro izobrazbo, saj gre za ljudi na vodilnih položajih.

Slika 8: Raven vodilnega mesta v %



Največji delež (55,5 %) predstavljajo direktorji oziroma vodje podjetij. Sledi srednji management (33,3 %), nižji management pa predstavlja le 11,1 % anketirancev. Velik delež direktorjev lahko pojasnujemo z velikim številom malih podjetij (78,5 %), ki so zajeta v anketo.

Slika 9: Velikost podjetja v %

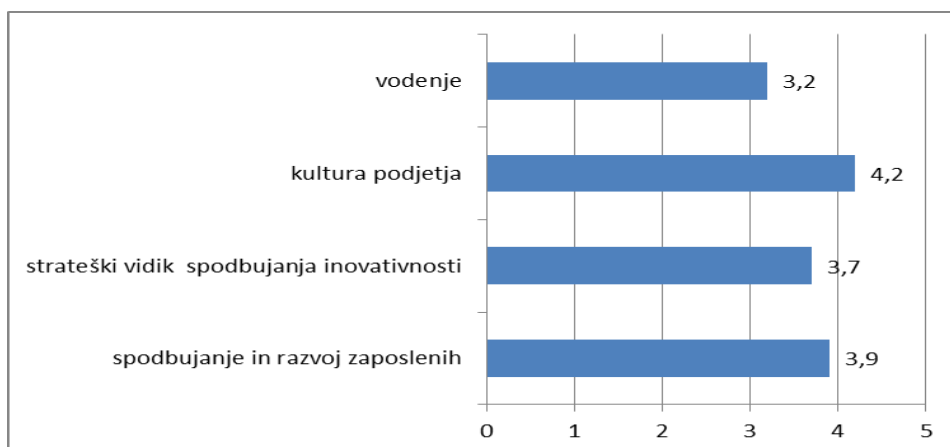


Kategorijo velikost podjetja sem razdelil v štiri skupine. Mikropodjetja, ki imajo zaposlenih do 10 ljudi, predstavlja 16,3 % anketirancev. Največji delež (60,2 %) predstavljajo vodilni v manjših podjetjih, ki imajo zaposlenih od 10 do 50 ljudi. Vodilni v srednjih podjetjih, ki imajo zaposlenih od 50 do 250 ljudi, je 18,3 %. Vodilnih iz največjih podjetij, ki imajo nad 250 zaposlenih, pa je v anketi zajetih 5,2 %.

3.3 Analiza dejavnikov spodbujanja inovativnosti

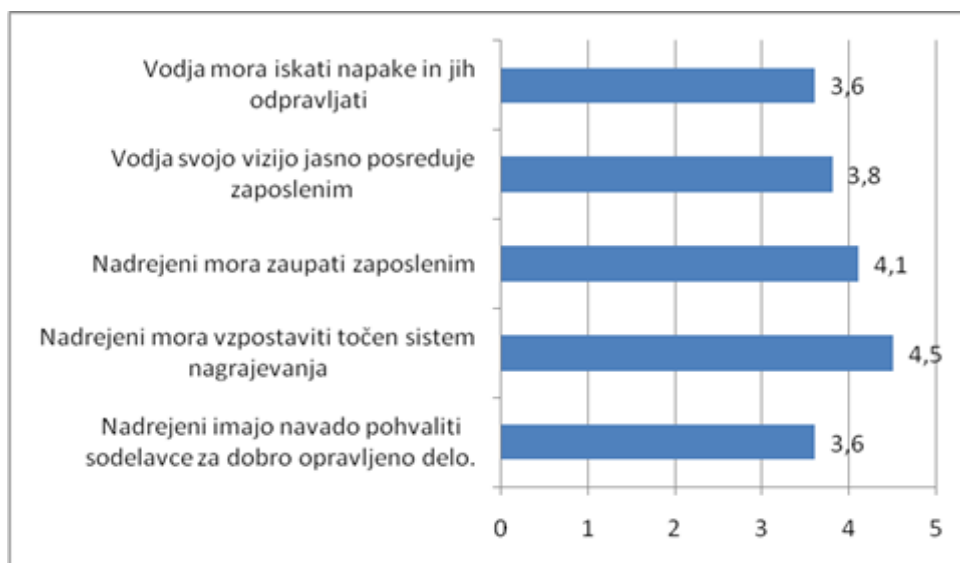
V sklopu analize dejavnikov spodbujanja inovativnosti sem proučeval, kaj vodilni menijo o različnih dejavnikih spodbujanja inovativnost zaposlenih. Rezultati predstavljajo povprečno oceno vseh anketirancev.

Slika 10: Ocena vpliva različnih dejavnikov vodenja na inovativnost



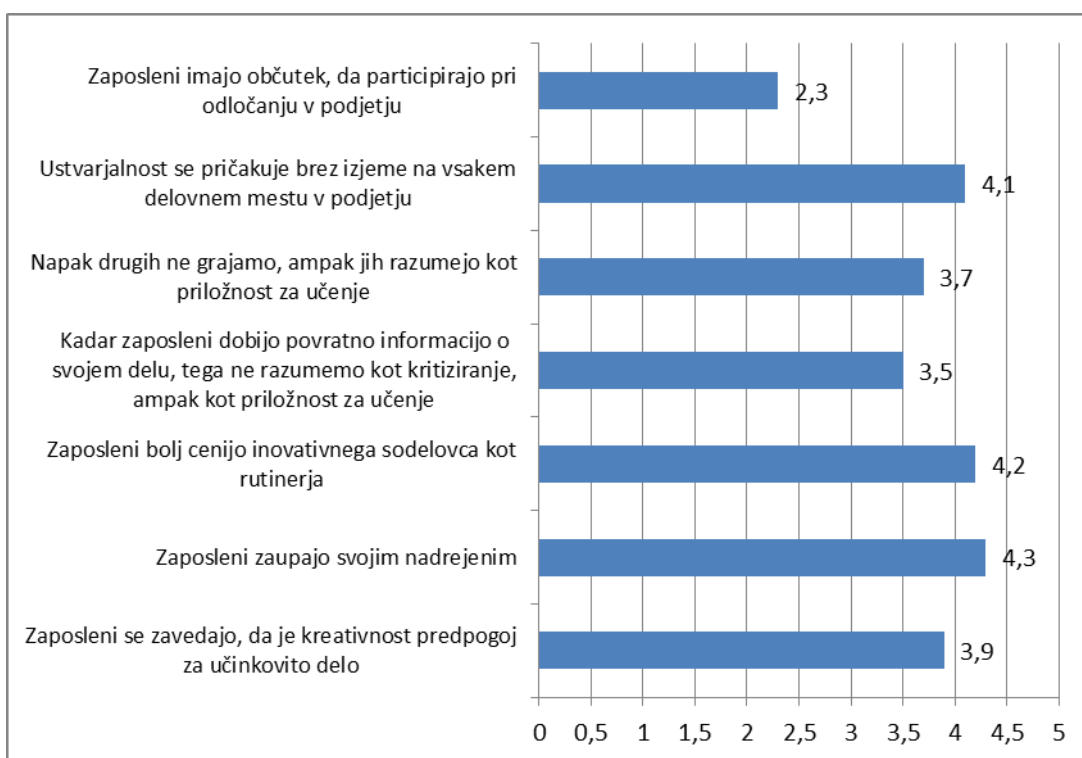
Slika prikazuje, kako vodilni v podjetjih ocenjuje pomembnost različnih dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih. Kot najpomembnejša je s povprečno oceno 4,2 ocenjena kultura podjetja, kar kaže, da se vodilni začenjajo zavedati tehtnosti vzdušja v podjetju. Prav tako je pomemben dejavnik z oceno 3,9 spodbujanje in razvoj zaposlenih. Sledita mu strateški vidik spodbujanja inovativnosti in pomembnost vodenja, ki je s povprečno oceno 3,2 ocenjen kot najnepomembnejši dejavnik.

Slika 11: Ocena trditev o vplivu vodenja na inovativnost



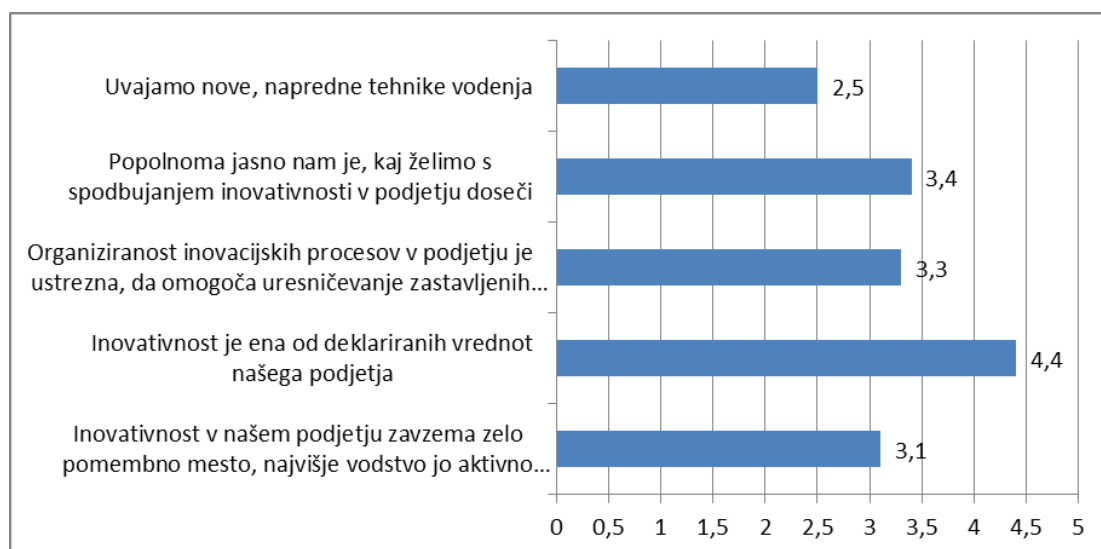
Med vodilnimi še vedno prevladuje klasičen ali transakcijski način razmišljanja o vodenju, saj se s trditvijo, da mora nadrejeni vzpostaviti točen sistem nagrajevanja, strinja večina vprašanih. Ta trditev je bila ocenjena z povprečno oceno 4,5. Pri trditvah, kot so: vodja svojo vizijo jasno posreduje zaposlenim (3,8), nadrejeni mora zaupati zaposlenim (4,1) in nadrejeni imajo navado pohvaliti sodelavce za dobro opravljeno delo (3,6), se kaže, da transformacijskega vodenja vodilni še vedno ne dojemajo kot najbistvenejšega pri spodbujanju ustvarjalnosti. Razlike med povprečnimi ocenami trditev o transformacijskem in transakcijskem vodenju se ne razlikujejo več kot za 0,9, zato lahko sklepam, da vseeno v večini primerov vodje uporabljajo kombinacijo obeh slogov vodenja.

Slika 12: Ocena inovacijske kulture



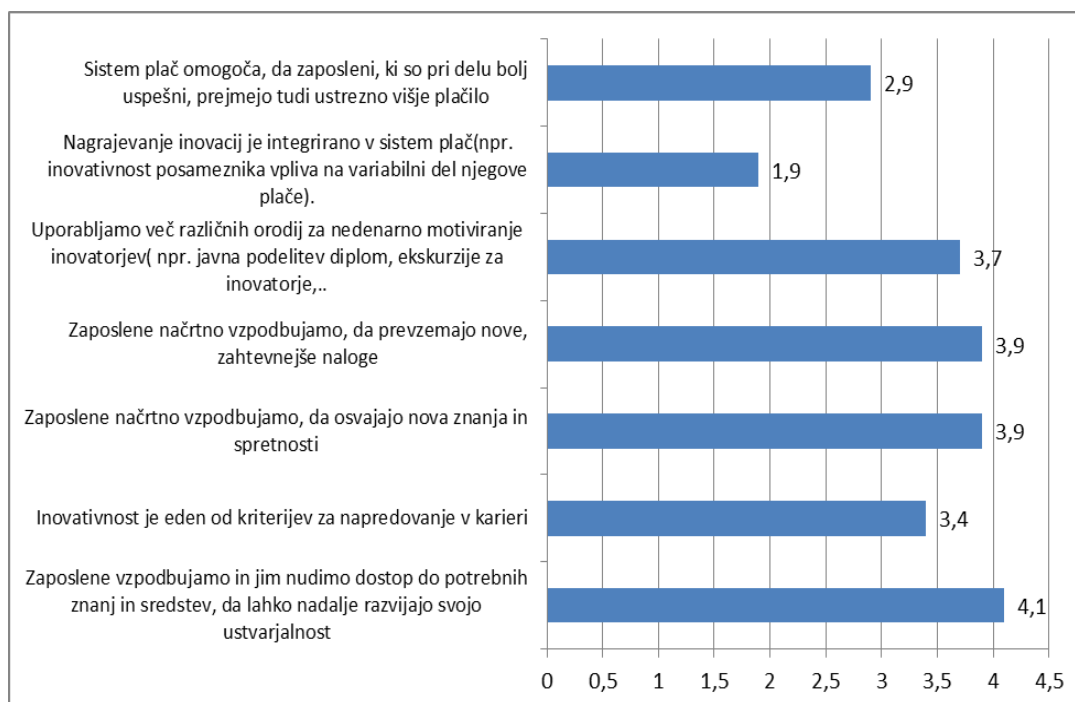
Na sliki 6 je vidno, da je kultura med vsemi dejavniki ocenjena najvišje. Trditev Ustvarjalnost se pričakuje brez izjeme na vsakem delovnem mestu v podjetju je ocenjena s 4,1 kar nakazuje, da se vodilni zavedajo, da se z inoviranjem ne ukvarja zgolj raziskovalni in proizvodni del podjetja, temveč da je ustvarjalnost potrebna v vseh segmentih. Nizko je ocenjena trditev Zaposleni imajo občutek, da participirajo pri odločanju v podjetju (2,3). Kot ugotavljam v teoretičnem delu diplome, je prepuščanje iniciative in posledično odgovornosti ter prevzemanje tveganja sodelavcev za svoje počette eden od pomembnejših delov razvoja uspešne inovacijske kulture. Participativno vodenje se v slovenskih podjetjih še vedno ni prijelo, kar zavira širjenje inovativne klime.

Slika 13: Ocena strateškega vidika spodbujanja inovativnosti



Vsaj na deklarativni ravni je inovativnost v slovenskih podjetjih izjemno dobro podprta in kot vrednota je široko sprejeta. Le trije od 54 anketiranih se niso strinjali s trditvijo Inovativnost je ena od deklariranih vrednot našega podjetja. Trditev, da inovativnost v našem podjetju zavzema zelo pomembno mesto, najvišje vodstvo jo aktivno podpira je negativno (z oceno 1 ali 2) ocenilo le 5 anketirancev. Ostale trditve, kjer se pokaže dejanska implementacija in razumevanje spodbujanja inovativnosti so ocenjene veliko slabše.

Slika 14: Ocena spodbujanja in razvoja zaposlenih



Visoko oceno (3,9) sta dobili splošnejši trditvi Zaposlene načrtno spodbujamo, da osvajajo nova znanja in spretnosti in Zaposlene načrtno spodbujamo, da prevzemajo nove, zahtevnejše naloge. Prav tako je bila visoko ocenjena trditev Zaposlene spodbujamo in jim nudimo dostop do potrebnih znanj in sredstev.

3.4 Diskusija rezultatov in priporočila vodilnim

V tem delu opredeljujem izsledke raziskave, opisujem stanje in podajam priporočila podjetjem in njihovem vodstvu. Obravnaval sem različne dejavnike in jih v raziskavi posamično ocenjeval, vendar se je treba zavedati, da so dejavniki medsebojno povezani, vplivajo drug na drugega in skupaj ustvarjajo sistem, ki spodbuja inovativnost zaposlenih.

Področje inovacijske kulture je med vsemi dejavniki ocenjeno najvišje. Anketiranci večinoma trdijo, da se ustvarjalnost pričakuje na vsakem delovnem mestu v podjetju. Vodilni se očitno zavedajo, da je ustvarjalnost prvi pogoj za učinkovito in kakovostno opravljeno delo. Zaskrbljujoči sta najnižje ocenjeni trditvi o sprejemanju napak in dojemanju povratnih informacijah kot kritiziranju. Način, s katerim se v podjetju spoprijemajo z napakami, določa ali bodo zaposleni opravljali svoje delo kreativno. Vodilni bi se morali zavedati, da je toleranca do napak osnovni element, ki vodi do organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost. Napak zaposleni ne bi smeli ignorirati ali prekrivati, temveč bi jih morali dojemati kot priložnost za učenje. Vodilni morajo podpirati organizacijska kulturo, v kateri so zaposleni spodbujeni k ustvarjanju novih idej, ne da bi jih bilo strah negativnih posledic neuspehov. V podjetju je pomembna tudi odprta in transparentna komunikacija, ki bazira na zaupanju. Vodilni morajo zaposlenim dati vedeti, da je nestrinjanje sprejemljivo. S tako prakso se spodbuja izpostavljanje problemov, konfliktov in dilem, kar vodi k odprti in boljši komunikaciji. Odprta komunikacija med posamezniki, ekipami in oddelki je nujen pogoj za deljenje znanja in širjenje idej, kar spodbuja inovativnost zaposlenih.

Anketirani ocenjujejo, da kadre razmeroma dobro usposablja in razvijajo, vendar ne ustvarjajo razlike med uspešnimi in neuspešnimi zaposlenimi, saj premalo pozornosti posvečajo nagrajevanju uspešnih. Če ne ustvarjajo razlike, potem tudi ne sprožajo motivacijskega procesa za napredovanje. Vendar so denarne nagrade le del motivacije zaposlenih za podajanje idej, s čimer podjetja dosežejo neko raven ustvarjalnosti in posledično inovativnosti. Za preseganje te ravni morajo podjetja pozornost nameniti različnim orodjem in tehnikam, ki zaposlenim omogočajo več ustvarjalnosti.

Vodenje je bilo v raziskavi ocenjeno kot najmanj pomemben dejavnik pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih, vendar ga vodje ne bi smeli zanemarjati. S stilom vodenja vodja direktno vpliva na zaposlene in njihovo dovtetnost do inovativnosti. Spodbujanje inovativnosti zahteva različne procese in aktivnosti, zato samo en stil vodenja verjetno ne bi bil uspešen. V tem delu obravnavam dva stila vodenja (transformacijskega in transakcijskega) in njun vpliv na

inovativnost zaposlenih. V raziskavi poskušam izvedeti, kateremu načinu vodenja so bolj naklonjeni vodilni v slovenskih podjetjih. Glede na raziskavo še vedno prevladuje transakcijski stil vodenja. Vodje v podjetjih se morajo zavedati, kakšen stil uporabljajo in ga prilagajati različnim situacijam, prav tako morajo najti pravo kombinacijo transakcijskega in transformacijskega stila, saj bo le tako podjetju uspelo doseči želene inovacijske cilje.

Strategija postavlja smernice podjetju, oddelkom, skupinam in posameznikom. Izvršena raziskava nakazuje, da strateški vidik predstavlja pomemben dejavnik spodbujanja inovativnosti zaposlenih. Strateška zavezanost vodilnih k pomembnosti inoviranja pozitivno vpliva na inovativnost zaposlenih, saj že primarno več sredstev in pozornosti posvetijo izobraževanju, raziskavam in razvoju. Vsaj na deklarativni ravni je inovativnost v slovenskih podjetjih dobro podprta. Trditve, ki ocenjujejo dejansko aktivnost vrhovnega vodstva, pa so ocenjene bistveno nižje. V praksi bi moralo vodstvo razmišljati tudi, kako bi strategijo spodbujanja in zavezanosti k inovativnosti bolje implementirali. Če zaposleni ne sodelujejo aktivno pri udejanjanju strategije, ta ne bo nikoli resnično zaživela. Zaposlene bi moralo vodstvo upoštevati kot aktivne partnerje pri pripravi in izvajanju strategije od samega začetka, kot tudi med izvajanjem le te. Strategija ne sme ostati le uradna vizija podjetja, ampak mora biti sprejeta s strani zaposlenih in se udejanjati v njihovem delu.

3.5 Omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Splošno gledano je bila odzivnost na anketni vprašalnik dobra, kljub temu pa ni omogočila popolnoma objektivne ocene dejanskega stanja spodbujanja inovativnosti zaposlenih v slovenskih podjetjih. Vzorec zajetih v raziskavo je bil sicer dokaj velik, vendar je zaradi obsežnosti podjetniške dejavnosti v Sloveniji težko pravi pokazatelj realnega stanja. Velikost podjetij se deli na majhna, srednja in velika. Vsako ima zaradi števila zaposlenih in strukture organizacije različne značilnosti. Pri diplomskem delu je bil cilj ugotoviti splošen trend inovativnost zaposlenih, saj zaradi obsežnosti raziskave ne bi bilo mogoče segmentirati izsledkov še glede na različne velikosti podjetij. Kot predlog za nadaljnje raziskave bi bilo smotno segmentirati podjetja po velikosti, analizirati različne strukture organizacij ter oceniti, analizirati in primerjati dejavnike spodbujanja inovativnosti zaposlenih.

V anketnem vprašalniku so bili zajeti le vodstveni kadri podjetij, kar predstavlja omejitev pri končni analizi. Kot izboljšavo bi bilo zanimivo pridobiti tudi ocene podrejenih, saj se njihov pogled na dejansko stanje zagotovo razlikuje od pogleda njihovih vodij. Pri analizi ankete v diplomskem delu se namreč pojavi problem samoevalvacije vodstvenega kadra, saj ti morda svoje delovanje vidijo povsem drugače in ga morebiti ocenijo nerealno.

Pri izpolnjevanju vprašalnika so bili anketiranci omejeni le na strukturirana vprašanja zaprtega tipa, tako niso imeli možnosti dodajanja svojih predlogov, ki bi lahko morda doprinesli k razširjenemu pogledu na obravnavano tematiko. Kot predlog za nadaljnje raziskave bi bila lahko

izvedba poglobljenih intervjujev. Z vodstvenimi kadri bi podrobneje opredelili in proučili vsakega od dejavnikov spodbujanja inovativnosti zaposlenih, prav tako bi lahko podrobneje obravnavali dejanski vpliv določenih dejavnikov na dejansko realizacijo inovativnosti v podjetjih.

SKLEP

Na podlagi pregledane literature in opravljene raziskave sem predstavil in opisal dejavnike, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih. Ti dejavniki igrajo glavno vlogo pri spodbujanju inovativnosti posameznih zaposlenih in tudi inovativnosti, ki izhaja iz interakcije med njimi. Te dejavnike je treba upoštevati pri spodbujanju in podpiranju inovativnosti v sodobnih organizacijah. Pomembnejšo vlogo pri nastanku ideje imajo dejavniki »mehke« narave, kot so vodenje, cilji in kultura podjetja, ki bolj vplivajo na ustvarjalnost posameznika, medtem ko na implementacijo kreativnih idej v prodajne produkte in storitve bolj vplivajo dejavniki širšega organizacijskega konteksta, kot sta strateška usmerjenost in organizacijska struktura.

Za boljše razumevanje inovativnosti zaposlenih je treba vedeti, da obstaja soodvisnost med različnimi dejavniki. Čeprav na zaposlenega gledamo kot posameznika, ti v podjetju delujejo kot skupina. Tako kot dejavniki vplivajo na posameznike, vplivajo tudi na skupine zaposlenih. Inovativnost posameznika in organizacijska inovativnost sta kompleksna procesa, ki nastajata kot rezultat več med seboj povezanih faktorjev. Če se podjetja posvečajo le določenim aspektom spodbujanja inovativnosti, ne pomeni, da zagotavljajo tudi višjo raven inovativnosti. Le podpora na vseh nivojih organizacije lahko vodi do najvišje možne stopnje inovativnosti zaposlenih, ki je pomembna na individualni in organizacijski ravni. Problem spodbujanja inovativnosti ni samo pomanjkanje idej, temveč njihova uporaba in izkoriščanje, za kar je potrebna administrativna in procesna inovativnost, ki spodbuja delovne procese, s katerimi zaposleni inovativne ideje implementirajo v dejanske uporabne produkte in ključne poslovne procese.

Ustvarjalnost in inovativnost nista le značilnosti nekaj izbranih posameznikov, ampak sta notranji kapaciteti posameznika, ki ju lahko doseže vsak in ju je treba spodbujati. Boljše razumevanje organizacijskih, vodstvenih, osebnih dejavnikov in procesov pomaga organizacijam podpirati inovativnost vseh zaposlenih in jim daje vpogled v izboljšanje poslovne uspešnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, P.K. 1998. Benchmarking innovation best practice. *Benchmarking*, 5(1), 45–58.
2. Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
3. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 19, 123–67.
4. Amabile, T. M. (1997a). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31, 18–26.
5. Amabile, T. M. (1997b). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31, 18–26.
6. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154–1184.
7. Aragon-Correa, J.A., Garcia-Morales, V.J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance. Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349–359.
8. Arnold, H. J. (1985). Task performance, perceived competence, and attributed causes of performance as determinants of intrinsic motivation. *The Academy of Management Journal* 28(4), 876–888.
9. Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1986). *Organizational behavior*. Singapore: Mcgraw-Hill International Editions.
10. Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
11. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
12. Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York : The Free Press.
13. Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16, 7–19.
14. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, 515–549.
15. Brophy, D. R. (1998). Understanding, measuring, and enhancing individual creative problem solving efforts. *Creativity Research Journal*, 11, 123–150.
16. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Free Press.
17. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Carson, P. O., & Carson, E. D. (1993). Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback. *Journal of Applied Psychology*, 27, 36–45.
19. Chakravarthy, B. & Doz, Y. (1992). Strategy process research:focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management journal*, 13, 5–14.

20. Chakravarty, B., Mueller-Stewens, G., Lorange, P. & Lechner, C. (1993). *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*. Oxford: Blackwell.
21. Child, J. (1973). Predicting an understanding organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 18, 168–85.
22. Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43–76.
23. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
24. D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.
25. De Wit, B. & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context (3rd ed.)* Filey: Thomson.
26. Droge, C., Calantone, R.J. and Harmancioglu, N. (2008), New product success: is it really controllable by managers in highly turbulent environments. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (3), 272–86.
27. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York : Harper Collins.
28. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313–27.
29. Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality of myth? *American Psychologist*, 51, 1153–1166.
30. Eisenhardt, K.M. & Sull, D.N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 7(1), 1105–1121.
31. European Commission. (2015). *Innovation Union Scoreboard*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf
32. Hersey, P., Blanchard, K. in Jonson, D.E. (1988). *Management of organizational behaviour: leading human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
33. Hinton, B. L. (1970). Personality variables and creative potential. *Journal of Creative Behavior*, 3, 210–7.
34. Huber, J. C. (1998). Invention and inventivity as a special kind of creativity, with implications for general creativity. *Journal of Creative Behavior*, 32, 58–72.
35. Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19, 63–77.
36. J., & Lupton, R. A. (2000). The art of writing a scientific article. *Journal of Science Communication*, 163, 51–59.
37. Jense, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., Lundvall, B.A. (2007) Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy* 36 (5), 680–693.
38. Jensen, S.M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic Leaders: Impact on employees attitudes. *Leadership &Organizational Development Journal*, 27(8), 646–666.

39. Kasoff, J. (1995). Explaining creativity: The attributional perspective. *Creativity Research Journal*, 8, 311–366.
40. Kimberly, J. R. (1981), "*Managerial innovation*" *Hand Book of Organization Design*. Oxford: Oxford University Press.
41. King, N. & Anderson N. (1990). *Innovation in Working Groups, Innovation and Creativity at Work*. Chichester, UK: Wiley.
42. Kos, M. (1996). *Inovacijski management*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Kurland, H. & Hertz-Lazarowitz, R. (2006), "Organizational Learning as a Function of Leadership Style and Vision, in: Stashevsky S. (ed.): *Work Values and Behavior*. Shreveport, LA: International Society for Work and Organizational Values.
44. Lasky, S. (2005). A sociocultural approach to understanding teacher identity, agency and professional vulnerability in a context of secondary school reform, *Teaching and Teacher Education*, 21 (8), 899–916.
45. Ledford, G. E., Wendt, J. R., & Strahley, J. T. (1994). Realising a corporate philosophy. *Organisational Dynamics*, 5–19.
46. Ledford, G., Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1995). Reward innovations in Fortune 1000 companies. *Compensation and Benefits Review*, July/August, 76–80.
47. Lee, J., & Miller, D. (1999). People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20, 579–593.
48. Leede, J., de Looise, J. C., & Alders, B. C. M. (2002). Innovation, improvement and operations: an exploration of the management of alignment. *International Journal of Technology Management*, 23, 353–368.
49. Likar, Borut. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
50. Manz, C.C., & Neck, C.P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
51. Matsuno, K., Mentzer, J.T. & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66 (3), 18–32.
52. Mehr, D. G., & Shaver, P. R. (1996). Goal structures in creating motivation. *Journal of Creative Behavior*, 30, 77–104.
53. Miles, R., Snow, C., Mathews, J., Miles, G., & Coleman, H. (1997). Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. *Academy of Management Executive*, 11, 7–20.
54. Minzberg, H. (1983). *Power in and Around Organisations*. Upper Saddle river, New Jersey: Prentice Hall.
55. Minzberg, H. (2003). Criando Organizações Eficazes. *Estruturas em Cinco Configurações* (2nd ed.) São Paulo: Ed. Atlas.
56. Norrgren, F., & Schaller, J. (1999). Leadership style: its impact on cross-functional product development. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 377–384.
57. O'Reilly, C. O. (1989). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in large organisations. *California Management Review*, 9–25.

58. European Commission (2005, 3rd ed.). *OSLO Manual : Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Pariz: OECD.
59. Ouchi, W. (1983). *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*. Reading, MA. : Addison-Wesley.
60. Paris, S. in Paris, A. (2001). Classroom applications oresearch on self-regulated Learning. *Educational Psychologist*, 36 (2), 89–101.
61. Peters, T. J., Waterman, R. H. Jr (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
62. Pierce, J. and Newstrom, J. (1995), *Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*. New York, NY : McGraw-Hill.
63. Reiter-Palmon, R. & Illies, J., (2004). "Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective" *Leadership Quarterly* , 15(1), 62–65
64. Roberts, E. B. 1988. Managing Invention and Innovation. *Research Technology Management* 31(1), 11–23.
65. Rosenfield, D., Folger, R., Adelman, H. F. (1980). When rewards reflect competence: a qualification of the overjustification effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (3), 368–76.
66. Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K.A. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33, 463–470.
67. Schein E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
68. Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1996). Creating the climate and culture of success. *Organisational Dynamics*, 17–29.
69. Schumpeter, Joseph A. (1951). *The theory of Economic Development*. Cambirdge, MA: Harvard University Press.
70. Scott, R. K. (1995). Creative employees: A challenge to managers. *Journal of Creative Behavior*, 29, 64–71.
71. Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 179–185.
72. Sternberg, R. J., O'Hara, L. A., & Lubart, T. I. (1997). Creativity as investment. *California Management Review*, 40, 8–32.
73. Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
74. Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York, NY : The Free Press,
75. Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1–20.
76. Valle, R., Martin, F., Romero, P. M., & Dolan, S. L. (2000). Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 283–297.
77. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review*, 29, 222–240.

78. Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm*. Oxford, UK: Oxford University Press.
79. West, M. A. & Farr, J. L., (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chishester, UK: Wiley
80. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 25, 251–89.
81. Zagorsek, H., Dimovski, V., & Skerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144–165.
82. Zairi, M. (1995). Benchmarking innovation for best practice. *World Class Design to Manufacture*, 2(3), 33–40.
83. Zhou, J. (1998). Feedback balance, feedback style, task autonomy, and achievement origination: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261–276.

PRILOGA

PRILOGA : Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je David Urbanek, trenutno zaključujem študij na Ekonomski fakulteti, smer management in organizacija. Izdelujem diplomsko nalogo z naslovom *Ključni dejavniki spodbujanja inovativnosti zaposlenih*. Z namenom, da bi bila moja raziskava čim bolj verodostojna, Vas prosim da odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja oziroma trditve.

Zagotavljam Vam, da je anketa anonimna in seveda prostovoljna. Pridobljene podatke bom uporabil izključno v namen diplomske naloge. Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da pri vprašanju ocenite trditev oziroma stališče, ki za vas najbolj velja.

1. Spol

- a) ženski
- b) moški

2. Starost

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) več kot 45 let

3. Izobrazba

- a) srednja
- b) višja, visoka
- c) univerzitetna
- d) magisterij, doktorat

4. Delovno mesto

- a) direktor ali podobno delovno mesto(top management)
- b) vodja oddelka, druga vodilna mesta (srednji management)

c) vodja skupin in drugih "izvrševalskih" procesov (nižji management)

5. Podjetje, oddelek, skupina ali druga organizacija, ki jo vodite, ima:

- a) do 10 zaposlenih
- b) od 10 do 50 zaposlenih
- c) od 50 do 250 zaposlenih
- d) več kot 250 zaposlenih

6. V kolikšni meri, po vašem mnenju, vplivajo naslednji dejavniki na inovativnost zaposlenih(označi z 1 do 5, pri čemer je 1 najmanj in 5 največ)?

- a) vodenje ____
- b) kultura podjetja ____
- c) strateški vidiki spodbujanja inovativnosti ____
- d) spodbujanje in razvoj zaposlenih ____

7. Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje mnenje o trditvah, ki se nanašajo na spodbujanje inovativnost zaposlenih.

1	2	3	4	5
Ne soglašam	Večinoma ne soglašam	Niti eno niti drugo	Večinoma soglašam	Popolnoma soglašam

I. VODENJE	1	2	3	4	5
1.Nadrejeni imajo navado pohvaliti sodelavce za dobro opravljeno delo.					
2.Nadrejeni mora vzpostaviti točen sistem nagrajevanja.					
3.Nadrejeni mora zaupati zaposlenim.					
4.Vodja svojo vizijo jasno posreduje zaposlenim.					
5.Vodja mora iskati napake in jih odpravljati.					

II. KULTURA PODJETJA	1	2	3	4	5
1.Zaposleni se zavedajo, da je kreativnost predpogoj za učinkovito delo.					
2.Zaposleni zaupajo svojim nadrejenim.					
3.Zaposleni bolj cenijo inovativnega sodelovca kot rutinerja.					
4.Kadar zaposleni dobijo povratno informacijo o svojem delu, tega ne razumejo kot kritiziranje, ampak kot priložnost za učenje.					
5.Napak drugih ne grajamo, ampak jih razumemo kot priložnost za učenje.					
6. Ustvarjalnost se pričakuje brez izjeme na vsakem delovnem mestu v					

podjetju.					
7. Zaposleni imajo občutek, da participirajo pri odločanju v podjetju.					
III. STRATEŠKI VIDIKI SPODBUJANJA	1	2	3	4	5
1.Inovativnost v našem podjetju zavzema zelo pomembno mesto, najvišje vodstvo jo aktivno podpira, tudi v strategiji.					
2.Inovativnost je ena od deklariranih vrednot našega podjetja.					
3.Organiziranost inovacijskih procesov v podjetju je ustrezna, da omogoča uresničevanje zastavljenih inovacijskih ciljev.					
4.Popolnoma jasno nam je, kaj želimo s spodbujanjem inovativnosti v podjetju doseči.					
5.Uvajamo nove, napredne tehnike vodenja					

IV. SPODBUJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH	1	2	3	4	5
1.Zaposlene vzpodbujamo in jim nudimo dostop do potrebnih znanj in sredstev, da lahko nadalje razvijajo svojo ustvarjalnost.					
2.Inovativnost je eden od kriterijev za napredovanje v karieri.					
3.Zaposlene načrtno vzpodbujamo, da osvajajo nova znanja in spretnosti.					
4.Zaposlene načrtno vzpodbujamo, da prevzemajo nove, zahtevnejše naloge.					
5.Uporabljamo več različnih orodij za nedenarno motiviranje inovatorjev(npr. javna podelitev diplom, ekskurzije za inovatorje,..					
6.Nagrajevanje inovacij je integrirano v sistem plač(npr. inovativnost posameznika vpliva na variabilni del njegove plače).					
7.Sistem plač omogoča, da zaposleni, ki so pri delu bolj uspešni, prejmejo tudi ustrezno višje plačilo.					