

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**VPLIV RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH NA INOVATIVNOST:
ANALIZA V IZBRANEM JAVNEM ZAVODU**

Ljubljana, julij 2019

URIM NUREDINI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Urim Nuredini, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv raznolikosti zaposlenih na inovativnost: analiza v izbranem javnem zavodu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Jano Žnidaršič,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 TEORETIČNO OZADJE OBRAVNAVANE PROBLEMATIKE	3
1.1 Opredelitev osnovnih pojmov	3
1.1.1 Raznolikost	3
1.1.2 Inovativnost	4
1.2 Pregled literature in predhodnih raziskav o vplivu raznolikosti na inovativnost	4
2 RAZNOLIKOST IN INOVATIVNOST – EMPIRIČNA ANALIZA V IZBRANEM DRŽAVNEM ZAVODU	14
2.1 Opis metodologije raziskovanja	14
2.2 Rezultati raziskave	14
2.3 Razlaga rezultatov	17
SKLEP	18
LITERATURA IN VIRI	19
PRILOGA	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zaznavanje raznolikosti v izbranem zavodu	14
Tabela 2: Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v izbranem zavodu	16

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izračuni: Korelacija in regresija	1
--	---

UVOD

V zaključni strokovni nalogi bom razpravljal o raznolikosti na delovnem mestu in vplivu, ki ga ima na inovativnost. O raznolikosti na delovnem mestu in njenem vplivu na inovativnost je bilo že veliko napisanega. Spremembe v demografiji, kot so staranje prebivalstev, večja mobilnost in veliko migracij, ter dejavniki globalizacije so veliko prispevali k večji raznolikosti delovnih sil v podjetjih in na trgu dela. Posledica tega je, da se na delovnem mestu srečujejo ljudje, ki imajo drugačne vrednote, potrebe, pogled na svet ter način komunikacije in vzpostavljanja odnosov.

Raznolikost ne zajema le spola, rase ali veroizpovedi. Raznolikost je vedno predstavljala velik vir razvoja, boljše in pravičnejše skupnosti, saj odpira nov svet v smislu razmišljanja, ki lahko resnično prispeva k trajnemu vzponu podjetja. Veliko avtorjev pravi, da ima lahko zelo pozitiven vpliv na podjetja in na celotno družbo, saj se veliko lahko naučimo od ljudi, ki so v naših očeh drugačni od nas in so odrasli v drugih okoliščinah. Obstajajo pa tudi avtorji, ki temu nasprotujejo, saj niso vsi pripravljeni sprejeti drugačnih ljudi. Nekatere osebe motijo »drugačni« in se zaradi tega ne morejo niti osredotočiti na svoje delo, ki ga morajo opraviti.

Torej, kot rečeno, je na to temo po celotnem svetu veliko razprav in niso vsi enakega mišljenja. Zato je v podjetjih zelo pomembno, da vodja pozna svoje zaposlene in kulturo, ki jo imajo. Vse se začne pri glavnih osebah v podjetju, saj morajo predstavljati kulturo, ki jo želijo imeti v podjetju. V zadnjih petdesetih letih se podjetja soočajo z vse večjim številom zaposlenih žensk, pripadnikov manjšin, migrantov in ljudi različnih narodnosti. Taka sprememba delovne sile postaja očitna tudi na najvišjih ravneh managementa. Pojav novih skupin, tako strank kot tudi kupcev, predstavlja veliko ovir podjetjem, saj je vse večja potreba po razumevanju drugačnih, potrebne pa so tudi inovativne strategije pridobivanja novih strank in kupcev oziroma zadržanja teh.

Inovacije so postale del vsakdanjika. Beseda izhaja iz latinske besede »innovare«, ki pomeni nekaj obnoviti oziroma spremeniti. Že iz tega vidimo, da inovativnost v bistvu ni izumljanje novih stvari, ampak je nekaj, kar spreminja že obstoječe stvari oziroma jih izboljšuje, recimo podjetjem daje dodatno vrednost pri izdelkih ali storitvah oziroma prinaša nove prihodke in konkurenčno prednost. Življenje brez inovativnosti je nepredstavljivo, saj so vse stvari, ki jih danes uporabljamo, kot so telefoni, hladilniki, klime, avtomobili, del inovativnosti neke osebe.

Vendar inovacije niso samo korenite spremembe, ampak tudi vsakdanje malenkosti. Inovativnost je dobila še večji pomen v zadnjih dveh desetletjih, ko smo priča tehnološkemu razcvetu trga. Tehnološki napredek in konkurenca silita podjetja k inoviranju. Podjetja si v današnjem času ne morejo privoščiti zapostavljanja inovativnosti, zato so tudi vlaganja v to

temu primerna. Številne raziskave podpirajo trditev, da raznolikost zaposlenih pozitivno vpliva na inovativnost, zato v nalogi proučujem prav to povezavo.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu bom predstavil osnovne pojme, cilje in namen naloge ter teoretična izhodišča o raznolikosti in inovativnosti, kjer se bom oprl na literaturo, ki proučuje vpliv raznolikosti na inovativnost – kako vpliva na podjetja in kako vpliva na klimo v podjetju. V drugem delu bom predstavil izsledke svoje raziskave, ki temelji na anketnem vprašalniku, izvedenem v podjetju v tuji državi. Sledita diskusija rezultatov in kratek zaključek.

Anketa je bila izvedena v večji državni bolnišnici v Severni Makedoniji in jo je rešilo 49 oseb. Anketiranci niso bili tako raznoliki. Večina je iste verske izpovedi in enake narodnosti, kar je vplivalo na njihov pogled na raznolikost, saj ne poznajo raznolikosti kot recimo ljudje, ki živijo v velemestih in državah, ki so zelo razvite, kjer je veliko različnih oseb.

– Problematika zaključne strokovne naloge

Inovativnost je za današnje čase zelo pomembna, saj se trg tako spreminja, da se je vedno treba spreminjati in prilagajati ali pa celo z nekaj sreče voditi trg (če smo vodilni inovatorji zelo hitro na tem področju). Podjetja, ki se ne spreminjajo oziroma ne prestopajo ne izboljšujejo, propadejo. Torej inovativnost tako rekoč vodi poslovni svet. V današnjih časih, ko je celoten svetovni trg dosegljiv vsem, to še toliko bolj vpliva na nas v vseh državah. Kako se torej lahko borimo proti največjim državam in podjetjem v panogi? Z inovativnostjo, drugačnostjo. Iz podatkov Statističnega urada Republike Slovenije (2018) lahko razberemo, da je bilo med vsemi podjetji v obdobju od leta 2014 do 2016 40 % podjetij, ki so bila inovacijsko aktivna. Ta podatek kaže, da je inovativnost v Sloveniji dobra in aktivno prisotna, čeprav je za 6,1 odstotne točke manjša kot med letoma 2012 in 2014. Zaradi tega je toliko bolj pomembno dojeti, kako se vodje obnašajo in kako s svojim ravnanjem vplivajo na delovanje organizacij, predvsem v luči inovativnosti in posledično konkuriranja na domačem in svetovnih trgih.

– Cilji, namen in glavna teza zaključne strokovne naloge

Glavni cilj zaključne strokovne naloge je proučiti, kako raznolikost v podjetju vpliva na inovativnost in ali je raznolikost pozitivna ali negativna za današnje čase.

Nekateri raziskovalci se bolj nagibajo k temu, da raznolikost negativno vpliva na delovno okolje, medtem ko drugi zagovarjajo pozitiven vpliv raznolikosti. V nalogi bom predstavil svoje mnenje in rezultate raziskave. Vprašanje je, ali je v podjetju boljše imeti čim bolj podobne delavce ali je boljše, da se ti čim bolj razlikujejo. Glavno vprašanje je, kako vodstvo gleda na to, saj večinoma oni ustvarijo klimo v podjetju, torej je glavno vprašanje, ali vodstvo spodbuja raznolikost in s tem inovativnost svojih zaposlenih.

Namen raziskave je na podlagi rezultatov raziskave vodstvu zavoda predlagati, kako izboljšati pogled na raznolikost in tudi inovativnost.

Glavna teza zaključne projektne naloge je, da raznolikost ugodno vpliva na inovativnost.

– Metode dela

Izdelava zaključne projektne naloge bo temeljila na različnih teorijah in različnih člankih o inovativnosti in raznolikosti po celem svetu. Literatura bo obsegala domače in tuje članke in dela. Po pregledu literature z omenjenih področij bom opredelil prvi, teoretični del zaključne strokovne naloge. Predstavil bom tista področja, ki se mi bodo zdela najbolj zanimiva in poučna (znanstveni članki, knjige itd.).

Drugi del zaključne strokovne naloge obsega raziskovalni del. V tem delu bom pridobil podatke samostojne raziskave, ki sem jo opravil v večji splošni bolnišnici v tuji državi. Primarno bom podatke pridobil z anketo, ki bo, kot omenjeno, opravljena v tuji državi.

Poleg že omenjenih virov bom v nalogi uporabil tudi lastno znanje, ki sem ga pridobil med študijem in opravljanjem del. Ker sem tudi sam študent, ki izvira iz druge države, se lahko nekoliko poistovetim s tem, kako je biti drugačen v različnih situacijah in kako to vpliva na nas – ali nas zatira ali nam daje drugačne poglede na svet, ki jih drugi ne opazijo.

Omejitve raziskave lahko predstavljata predvsem pristnost podatkov in kakovost informacij, pridobljenih z vprašalnikom, ki bo predstavljen v tujem podjetju v tuji državi. Glavni razlog je lahko, da ne vem, kako se bodo ljudje odzvali na vprašalnik in kako resno ga bodo reševali.

1 TEORETIČNO OZADJE OBRAVNAVANE PROBLEMATIKE

V tem delu bom predstavil glavne pojme za lažje razumevanje zaključne strokovne naloge, nato pa literaturo in predhodne raziskave na to temo.

1.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Za boljše razumevanje zaključne strokovne naloge bom v nadaljevanju predstavil osnovne pojme. Teorija o raznolikosti in inovativnosti je zelo široka. Vsak ima lahko svojo razlago, vendar je nekaj skupnih, s katerimi se vsi strinjajo.

1.1.1 Raznolikost

Raznolikost je zelo širok koncept, ki ima veliko razlag. Vsak jo vidi drugače. Osnovni pojmi raznolikosti so osnove okoliščine, po katerih se ljudje razlikujejo – po barvi kože, barvi las, rasi, spolu, starosti, etnični pripadnosti, narodnosti, veroizpovedi, spolni usmerjenosti, zakonskem stanu, starševstvu, dohodku oziroma premoženju in političnem ali drugem

prepričanju. K raznolikosti v družbi in posledično v podjetjih prispevajo vsaj še pripadnost določeni subkulturi, osebni stil, svetovni nazor in številne značajske poteze posameznikov. Demografski, ekonomski in socialni trendi ter globalizacija poslovnega okolja narekujejo, da lahko tudi v Sloveniji pričakujemo povečanje raznolikosti (Kosi, Nastav & Dolenc, 2012).

1.1.2 Inovativnost

Inovacija je po Druckerju (1992, str. 37) delovanje na drugačen način. Inovacija je nekaj, kar spremeni namen in potencial stvari, nekaj, kar je že znano ali še popolnoma neznano, nekaj, čemur dodamo novo dodano vrednost. Drucker (1992, str. 41) deli inovacije v dve skupini. Prva skupina se loči glede na obliko, druga pa glede na izvor inovacij. Inovacija je nova rešitev, ki odgovarja na do zdaj neizražene ali obstoječe potrebe. Deluje v okviru tržnega gospodarstva, njen namen pa je odpravljanje nepopolnosti trga. Inovacija je učinkovitejši produkt, proces, storitev ali ideja. Gre za nekaj originalnega, novega, do zdaj nevidenega, kar prodre na trg ali v družbo (Bačar, 2013).

1.2 Pregled literature in predhodnih raziskav o vplivu raznolikosti na inovativnost

Več študij o učinkih rasnih razlik na delovni odnos je pokazalo razlike v zadovoljstvu pri delu, organizacijski predanosti in vključenosti zaposlenih pri delodajalcu. Beli delavci po navadi potrdijo, da imajo bolj ugodne službeno povezane odnose kot afriško-ameriški ali španski delavci, čeprav ne v vseh študijah (Friday, Moss & Friday, 2004). Čeprav obstaja veliko razlag za rasne razlike in odnose uslužbencev (Moch, 1980), lahko trdim, da odnosi med raso in odnosi delavcev, kot sta zadovoljstvo pri delu in organizacijska predanost, izhajajo iz dojemanja raznolikosti klime pri delu. Raziskava pravi, da rasne manjšine pri delavcih po navadi delovno mesto občutijo precej drugače kot večina delavcev. Organizacije se zelo trudijo odpraviti diskriminacije proti manjšinam na delovnem mestu, kot so izogibanje, nespoštovanje in nepomaganje, ko potrebujejo pomoč, in izključitev iz socialnih krogov. Študije kažejo, da se obnašanje, tudi ko delavci ne želijo sodelovati v rasističnem obnašanju, lahko zgodi samodejno, kar lahko podzavestno vpliva na njihovo obnašanje (Chen & Bargh, 1997; Devine, 1989).

Študija Vikija (2006) pravi, da medtem ko je večkulturno življenje lahko izziv za skupnosti, kulturna raznolikost lahko služi tudi kot spodbuda za ustvarjalnost in inovativnost. V hitro spreminjajočem se svetu, kjer je zmožnost za inovacije zdaj priznana kot glavni konkurenčni rob, si morajo podjetja prizadevati za ustvarjanje bolj raznolikih ekip. Načeloma velja, da večkulturne izkušnje povečujejo ustvarjalnost in tudi inovativnost. V pričajuči zaključni strokovni nalogi preverim, ali to res drži.

V središču inovacij je trenutek, ki mu rečemo »žarnica«. Ustvarjalne zamisli se lahko pojavijo v spontanih trenutkih ali ko ekipe namerno poskušajo rešiti specifične probleme.

Čeprav sta za uspešen preboj na trg potrebna težko delo in disciplina, brez čarobnega »aha« trenutka ustvarjalnosti podjetja ne bi imela novih idej, ki bi jih razvijala.

Ti ustvarjalni »aha« trenutki se vedno zgodijo nenadno in nepričakovano. Zamisli se pojavijo od nikjer, kar lahko ustvarjalnost naredi skrivnostno ali mistično. Vendar so raziskovalci lahko opredelili družbene in psihološke dejavnike, ki vplivajo na ustvarjalnost. Ena taka ugotovitev je, da večkulturno doživetje krepi ustvarjalnost. Obstaja kar nekaj primerov ustvarjalnih posameznikov, ki so svoje najboljše delo naredili med tem, ko so živeli v tujini. Picasso, Handel, Hemingway in Stravinsky so ustvarili svoja najbolj obravnavana dela med tem, ko so živeli v tujih državah.

Leung, Maddux, Galinsky in Chiu (2008) so ugotovili, da ne gre le za potovanje v tuje države (npr. na počitnice), ki krepi ustvarjalnost. Namesto tega je ustvarjalnost okrepljena, ko posamezniki preživijo nekaj časa v tujini, kjer se učijo in potopijo v tuje kulture.

Na primer Leung, Maddux, Galinsky in Chiu (2008) so izvedli študijo, v kateri so se ljudje vključevali v pogajanja iz oči v oči kot kupci in prodajalci. Merili so tudi, ali so posamezniki, ki so vključeni v pogajanja, preživeli čas na dopustu ali živeli v tujini. Ugotovili so, da je čas, preživet v tujini, v primerjavi s potovanjem v tujino bistveno vplival na verjetnost napovedi, da bi dosegli ustvarjalne ponudbe.

V drugih raziskavah so ugotovili, da večkulturna izkušnja poveča prilagodljivost zamisli in ozaveščenost o temeljnih povezavah med zamislimi. Vendar so ugotovili tudi, da je to najbolj veljalo za posameznike, ki so preživeli čas v tujini in se tam učili osnovnih pomenov in funkcij različnih kulturnih vedenj.

Zdi se, da je sposobnost vključevanja različnih vidikov tisto, kar krepi individualno ustvarjalnost. Raziskava, ki jo je izvedla Carmit Tadmor, višja predavateljica na Coller School of Management (Tel Aviv University), o dvokulturnih posameznikih, ki so se lahko identificirali z obema, domačo in gostiteljsko kulturo, je pokazala večjo ustvarjalnost. Tadmor in Tetlock (2006) sta ugotovila, da so imeli dvokulturni posamezniki večje ravni integrativne zapletenosti, ki je sposobnost, da razmislijo in združijo več vidikov in stališč.

Podobne ugotovitve je v raziskavah pridobila Chi-Ying Cheng (2009), profesorica na Univerzi Singapur Management. Cheng (2009) je ugotovil, da so bili azijski Američani, ki so imeli višjo raven integracijske integritete (tj. zaznavne združljivosti med njihovimi socialnimi identitetami), bolj ustvarjalni pri združevanju jedi, še posebej pri uporabi azijskih in ameriških sestavin. Ta raziskava kaže, da ko ljudje zavrnejo ali ignorirajo svoje različne kulturne izkušnje, ne morejo pridobiti koristi, ki jih prinašajo te izkušnje.

Ameli (2017) pravi, da je raznolikost videti kot brenčanje v poslovnem svetu. V teh dneh tudi šolarji govorijo, kako lahko raznolikost spodbudi podjetje, da bi bilo bolj produktivno, ustvarjalno in inovativno.

Definicija raznolikosti vključuje veliko tipov razlik, kot so razlika v spolu, nacionalnosti, vernosti, zmožnosti, funkciji, jeziku in načinu življenja. Raznoliko delovno okolje ne vključuje samo različnih demografskih okolij, ampak tudi različne kulture in intelektualne kapacitete.

Za uspešno inovacijo so ključne tri faze: koncept, uspešen razvoj in uspešna izvedba.

Raznolikost kot prvi korak inovativnosti pospešuje nastanek novega koncepta. Delovna mesta, ki so bolj raznolika, imajo večji potencial in zmožnost, da pridobijo večje mreže ljudi. To jim daje večje možnosti, da dobijo več informacij, kar povečuje stopnjo ustvarjalnosti in odzivnost na okoljske turbulence.

Na primer, če si zamislimo heterogeno skupino ljudi z različnimi strokovnimi, verskimi, nacionalnimi in spolnimi ozadji, ki delajo skupaj, da bi našli rešitev za razvijanje produkta, ki cilja na nove segmente, lahko tako raznolika skupina pridobi nove stike za razvoj trga (npr. razumevanje homoseksualnih azijskih kupcev, starih od 30 do 40 let). Če bi imeli takega človeka v svoji skupini, bi lahko bolje razumeli kupce in njihove potrebe kot druga podjetja, ki ne poznajo tega segmenta. Torej bolj raznoliko okolje in več informacij lahko zelo pripomoreta k inovativnosti in ustvarjalnosti.

Raznolikost lahko zelo vpliva na uspešno razvijanje ideje, ker zmanjšuje tveganje za nepoznavanje katerega izmed segmentov ter povečuje hitrost odločanja in reševanja težav. Kjer raznolikost obstaja, je kritična ocenitev prve rešitve bolj podprta. V homogenih skupinah ljudje stvari po navadi dojemajo podobno, zato je tudi prva ideja hitreje sprejeta, torej sta kritično razmišljanje in gledanje z drugih perspektiv manj pogosta.

Eden od ugovorov raznolikosti je, da škoduje povezanosti skupine. Ker raznolikost vodi v konflikte in konflikti lahko škodujejo povezanosti, so nekateri ljudje proti temu. Drugi argument je obstoj komunikacijskih in razumevajočih ovir med člani heterogene skupine.

Čeprav so te težave resnične, jih je mogoče reševati, če gre za pravo mero raznolikosti. Raznolikost izboljšuje proces reševanja problemov z iskanjem ustvarjalnih rešitev in inovativnim odločanjem: raznolikost perspektiv ponuja bolj kritično oceno in alternativne zamisli. Upravljanje raznolikosti je učinkovit način za izgradnjo ustvarjalnosti in inovativnosti ter preprečuje, da bi se prej omenjene težave pojavljale.

Po Moorovi (1999) raziskavi obstajajo štirje vedenjski vzorci sprejemanja raznolikosti: sovražnost, oslepljenost, naivnost in integracija. Prvi trije vedenjski pristopi ne morejo razumeti, da je potrebnih več vodstvenih veščin za spopadanje z izzivi raznolikosti. Zadnji vedenjski pristop je bolj dejaven pri usmerjanju in upravljanju raznolikosti in ima glavne smernice:

- Vloga vodje skupine: V heterogenih skupinah obstaja možnost ustvarjalnosti in inovacij, vendar se zahteva, da dober vodja skupine pomaga in vodi člane skupine, da pridejo do

novih idej in perspektive. Določanje temeljnih pravil na primer omogoči odprto in pregledno komunikacijo med člani skupine. Vodja lahko ustvari ozračje, ki spodbuja ljudi, da delijo svoje različne perspektive. Obenem člani skupine postanejo bolj navajeni, da razmišljajo o različnih mnenjih in jih upoštevajo, namesto da bi jim takoj ugovarjali.

- Vključevanje raznolikosti: Še en pomemben element za upravljanje raznolikosti, da bi dosegli inovativnejše in ustvarjalnejše rešitve, je vključitev raznolike skupine v organizacijo. To je spet zgodba o usmerjanju raznolikosti na učinkovit način. Brez vključitve raznolike ideje ne bodo imele priložnosti za rast. Eden od načinov, da se skupina počuti, kot da pripada organizaciji, je ustvarjanje družbenih vezi med različnimi skupinami. To pomeni strukturiranje ekip na tak način, da se socialne vezi zgradijo s skupnim reševanjem različnih problemov in da se druženje zgodi na bolj odprt in naraven način. Za bolj praktične predloge je treba pred vsakim srečanjem zaprositi za začetne ideje v skupnem dokumentu ali zaprositi vsakogar, da svoje ideje napiše na papir. Na ta način vsakdo meni, da se njegove ideje upoštevajo.
- Pojdi preko površja: Pomembno je omeniti, da spodbujanje družbe, da uporablja raznolikost na svojih delovnih mestih, ne pomeni samo zaposlitev ljudi iz različnih držav. Pomeni pridobivanje posameznikov s skupnimi poklicnimi vrednotami, medtem ko imajo morda drugačne perspektive, torej zaposliti nekoga, ki ustreza organizacijski kulturi, ne glede na to, iz katere države prihaja ali katerega spola je, in ki ima sklop spretnosti, ki dopolnjuje spretnosti drugih zaposlenih. Uporaba tega pogleda bi zelo dobro pripomogla k upravljanju raznolikosti.

Raziskava na osnovi ankete o zaznavnosti raznolikosti na Finskem, ki jo je opravil finski inštitut za zdravje pri delu leta 2016, je poskušala ugotoviti odnos in dojemanje strokovnjakov kadrovskega oddelka za raznolikost v finskem delovnem okolju. Anna Savolainen opredeljuje razsežnosti raznolikosti: starost, spol, družinski položaj, etnično ozadje, jezik, spolno usmerjenost, invalidnost, delno delovno sposobnost, vero in prepričanje.

Na podlagi ugotovitev etnična raznolikost bistveno vpliva na pretok informacij in komunikacijo na delovnem mestu. Zaposleni, ki so priseljenci, imajo boljše spretnosti sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije, boljšo ustvarjalnost, kar prispeva k širjenju poklicnih znanj in kulturnega razumevanja znotraj organizacije. 87 % finskih strokovnjakov kadrovskega oddelka je v raziskavi iz leta 2016 raznolikost videlo kot moč, ki se je v primerjavi z letom 2011 (80 %) in 2007 (82 %) občutno povečala. Vendar pa je še vedno znano, da so jezikovne spretnosti in razumevanje finske delovne kulture potrebni, da bi našli vključitev v finske družbe. Te ugotovitve pomenijo, da finska podjetja razumejo vrednost raznolikosti in njen odnos do ustvarjalnosti in inovacij.

Kljub temu ima veliko nadarjenih ljudi iz drugih držav še vedno težave pri zaposlitvi na Finskem.

Poznavanje vrednosti nečesa in nevednost, kako izrabiti to dragocenost, lahko prepreči nadaljnji razvoj. Dejstvo je, da je pomanjkanje znanja o tem, kako upravljati raznolikosti, veliko podjetjem preprečilo uporabo tako dragocenega sredstva. Izobraževanje podjetij, da se naučijo, kako upravljati raznolikost, je najboljši način za izgradnjo svetlejših in bolj raznolike prihodnosti.

Twinkle Association se trudi doseči, da bi bila vrednost raznolikosti bolj vidna oziroma na prvem mestu in da bi bilo izobraževanje podjetij, kako upravljati in uporabiti ta dragoceni kapital, pomembnejše. Z drugimi besedami, gibanje Twinkle meni, da sta ustvarjalnost in inovativnost najbolj potrebna elementa za spodbujanje podjetij na Finskem. Raznolikost pospešuje ta proces.

Hewlett, Marshall in Sherbin (2013) pravijo, da večina managerjev sprejme, da imajo delodajalci koristi od raznolike delovne sile, vendar pa je to težko dokazati, še posebej, ko gre za merjenje, kako raznolikost vpliva na sposobnost podjetja za inovacije.

Nove raziskave zagotavljajo prepričljiv dokaz, da raznolikost vzpodbuja inovacije in poganja tržno rast. Ugotovitev bi morala okrepiti prizadevanja za zagotovitev, da izvršilni organ sprejme in začne uveljavljati moč razlik.

V raziskavi, ki temelji na nacionalni anketi, kjer je sodelovalo 1.800 strokovnjakov, je 40 študij primerov, ki so vključevale številne fokusne skupine in intervjuje, sta bili pregledani dve vrsti raznolikosti: neločljive in pridobljene. Neločljiva raznolikost vključuje lastnosti, s katerimi se rodimo, kot so spol, narodnost in spolna usmerjenost. Pridobljene raznolikosti vključujejo lastnosti, ki jih pridobimo iz izkušenj, npr. delo v drugi državi nam lahko pomaga ceniti kulturne razlike. Študija se nanaša na podjetja, katerih voditelji kažejo vsaj tri neločljive in tri pridobljene lastnosti raznolikosti, kot da imajo dvodimenzionalno raznolikost.

S soodvisnostjo raznolikosti v vodstvu s tržnimi izidi, ki so jih poročali anketiranci, so se naučili, da podjetja z dvodimenzionalno raznolikostjo uspešneje inovirajo in bolje opravljajo svoje dolžnosti kot druga podjetja. Zaposleni v teh družbah s 45 % večjo verjetnostjo poročajo, da je njihov tržni delež podjetja zrasel v preteklem letu in s 70 % večjo verjetnostjo poročajo, da je podjetje zavzelo nov trg.

Dvodimenzionalna raznolikost vzpodbuja inovacije z ustvarjanjem okolja, kjer so raznolike ideje bolje obravnavane. Ko manjšine tvorijo kritično maso in voditelji cenijo razlike, lahko vsi zaposleni najdejo ljudi na višjih položajih v podjetju, da jim predstavijo ideje in prepričajo tiste, ki so odgovorni za proračune, za uvajanje sredstev za razvoj teh idej.

Večina anketirancev, skoraj 78 %, dela v podjetjih, ki nimajo dvodimenzionalne raznolikosti v vodstvu. Brez različnih vodstev imajo ženske 20 % manj verjetnosti, ljudje z drugačno barvo kože 24 % manj verjetnosti in homoseksualci 21 % manj verjetnosti kot moški belci za poslušanje in sprejemanje njihove ideje. Tako družbe izgubijo ključne tržne priložnosti,

saj je po naravi različnih vlagateljev razumevanje nezadovoljene potrebe v okviru trgov pod manjšim vplivom. Ugotovili smo, da ko ima vsaj en član ekipe nekaj skupnih lastnosti s končnim uporabnikom, celotna ekipa bolje razume uporabnika. Ekipa s članom, ki je enake narodnosti kot končna stranka, ima 152 % večjo verjetnost kot druga ekipa, da razume končno stranko.

Neločljiva raznolikost je le polovica enačbe. Voditelji morajo biti raznoliki, da se vzpostavi kultura, v kateri vsi zaposleni prosto prispevajo ideje. Ugotovljenih je bilo šest vedenj, ki pomagajo inovaciji po vsem podjetju: zagotavljanje, da so vsi slišani, zaradi česar je varno predlagati nove zamisli; dajanje pooblastil odločanja članom skupine; delitev zaslug za uspeh; dajanje povratne informacije in implementiranje povratnih informacij ekipe. Za voditelje, ki dajejo različnim raznolikim ljudem enako moč govorjenja, je skoraj dvakrat bolj verjetno, da bodo dobili notranji vpogled. Za zaposlene v kulturi, kjer je vsak glas slišan, je 3,5-krat bolj verjetno, da bo vsak prispeval svoj poln inovativni potencial.

Te ugotovitve predstavljajo močno novo razsežnost poslovnega primera za raznolikost.

Tako tudi Day (2016) pravi, da je inovativnost že preteklost v poslu. Nedavna raziskava je pokazala, da več kot 90 % vodilnih v podjetjih verjame, da je dolgoročni uspeh organizacije odvisen od zmožnosti ustvarjanja novih idej. Na žalost raziskave kažejo tudi, da večina delavcev čuti, da se njihovo podjetje ne trudi dovolj, da bi spodbujalo nove ideje.

Veliko podjetij se tako osredotoča na najemanje inovatorjev. Najdejo nekaj posameznikov, za katere verjamejo, da so inovativni, jim dajo vlogo v managementu in se zanašajo nanje, da bodo ustvarjali nove ideje in jih usmerjali skozi organizacijo, vendar to ne ustvari inovativnosti.

Študija, ki jo je izvedel Center za inovacije na področju talenta, je ugotovila, da je za podjetja z neločljivo raznolikimi zaposlenimi in voditelji, ki spodbujajo vključenost, veliko bolj verjetno, da bodo uvedla nove proizvode na trg ali razširila obstoječ delež na trgu. Izkazalo se je, da je imeti splošno raznolikost veliko pomembnejše kot imeti enega ali dva ključna »inovatorja« za zaposlene, ki potiskajo nove ideje.

Za to obstaja več razlogov. Prvič, ljudje so veliko bolj dovzetni za ideje, ko sami pridejo do njih, ne pa, ko se pričakuje, da jih sprejmejo. Bolj raznoliko delovno mesto ustvarja več inovacij v vsakem oddelku in drugje, zaradi česar so ljudje bolj dovzetni za spremembe.

Drugič, ljudje so bolj dovzetni za ustvarjanje in izvajanje novih idej, ko ideje prihajajo od nekoga s podobnimi izkušnjami. Kot rezultat je nova ideja ali koncept, ki ga predlaga sovrstnik ali podobna oseba v drugi službi, veliko bolj sprejemljiv kot nekaj, kar je uvedeno od zgoraj in je potisnjeno navzdol v verigi.

Raznolikost na delovnem mestu odvrča skupinsko razmišljanje, ko se vsi v skupini z idejo strinjajo preprosto zato, ker je to način, kako je bilo vedno storjeno, ali ker se drugače misleči

bojijo spregovoriti in ustvariti luknjo v enotnosti skupine. Ko je delovna sila raznolika, so različna mnenja pogostejša in dialog se zgodi bolj naravno. Raznolikost na delovnem mestu presega zaposlitev etnično raznolikega osebja, čeprav je tudi to pomemben korak. Obstajata dve vrsti raznolikosti na delovnem mestu, ki sta bistveni:

- Inherentna raznolikost se osredotoča na lastnosti, s katerimi se rodimo in na katere nimamo nobenega vpliva, kot sta narodnost in spol.
- Pridobljena raznolikost se osredotoča na različne osebne izkušnje. Te lahko vključujejo različne ravni bogastva, različne družinske situacije, različna geografska okolja in še več.

Obe sta pomembni za podjetje, ki želi biti učinkovito pri inovacijah. Ko spodbujamo to vrsto raznolikosti, je pomembno, da ustvarimo vključujočo kulturo, ki ceni raznolikost. To pomaga doseči nagrade. Pri tem je pomembnih nekaj načinov, ki omogočajo, da v celoti izkoristimo prednosti raznolikosti: poslušamo različne ideje brez sodbe, zagotavljamo varno okolje za izražanje idej in sprejemanje tveganj, ekipam dajemo možnost, da same odločajo, delimo zasluge, ko ekipa pridobi dosežek, dajemo povratne informacije o vseh pobudah, spremembe izvajamo takoj, da nove ideje ne čakajo.

Biti inovativen ne pomeni imeti »inovatorje« za osebje. Gre za to, da imamo raznoliko delovno silo, ki lahko prinese različne perspektive, ideje in miselne procese. Vendar ni vse samo resno, štejeta tudi dobro počutje in zabava.

Tudi Baumgartner (2010) je podobnega mišljenja in pravi, da je raznolikost ključnega pomena za ustvarjalnost. Ni pomembna samo raznolikost delovne sile, ampak tudi raznolikost v osebni življenju, raznolikost ekipe, ki jo oblikujemo, in managerjev, ki jih najamemo in ki napredujejo.

Verjetno je ena od najpomembnejših sestavin za ustvarjalno razmišljanje raznolikost. Vsi vemo, da različne ekipe ustvarjajo boljše rezultate kot ekipe, ki imajo podobno ozadje. Testi so pokazali, da je eden od najbolj prepričljivih načinov za izboljšanje ustvarjalnosti preselitev v tujino. Potovanje ni dovolj, pomembno je, da se preselimo. Življenje v novi kulturi, učenje novih načinov dela in raznolikost življenje naredijo bolj ustvarjalno, kar ni presenetljivo.

Da bi razumeli, zakaj je tako, pogledjmo, kaj je ustvarjalnost. To je miselni proces, v katerem se združita dve ali več informacij, da se ustvari nova in uporabna ideja, pri čemer besedo uporabno razumemo v najširšem pomenu. Znanstveni dokazi kažejo, da je shizofrenija podobna: različni deli informacij se združijo ter oblikujejo nove ideje in prepričanja. Vendar pa v tem primeru nove ideje ne temeljijo na resničnosti in lahko povzročijo zablode, halucinacije in paranojo.

To se zdi dovolj preprosto, vendar naši možgani informacije organizirajo na strukturiran način, tako da so podobni deli informacij povezani med seboj in dejansko obstajajo v bližini.

Takšna struktura je potrebna za obdelavo in upravljanje vseh podatkov, ki so shranjeni v naših glavah.

Posledica tega je, da ko iščemo rešitev za problem – skoraj vsa ustvarjalnost je rezultat iskanja rešitev nekega problema, – naši možgani po navadi delajo z informacijami, ki so povezane s problemom. Na primer, če želimo narediti vtis na stranko s poslovno predstavitvijo, je naša prva miselna reakcija verjetno razmišljanje o programski opremi PowerPoint, slikah, sloganih, študijah primerov ipd. Vse te misli so povezane s poslovnimi predstavitvami v naši glavi.

Če želimo biti ustvarjalni, moramo razširiti svoje razmišljanje in spodbuditi um, da išče informacije, povezane z drugimi koncepti. Morda pomislimo na dramo, ki je delno povezana s predstavitvami, in dobimo idejo, da bi odigrali igro vlog za stranko, da bi storitve podjetja prikazali na bolj realističen način. Ta pristop je bolj ustvarjalen, kot posledica drugačnega razmišljanja.

Po Baumgartnerju ločimo štiri vrste raznolikosti:

- Raznolikost osebne ustvarjalnosti: Če želimo priti do bolj ustvarjalnih idej za rešitev težave, je najbolje, da začnemo razmišljati na drugačen način. Klasičen način za to je, da odpremo slovar ali katero koli knjigo in naključno izbiramo besede. Nato poskušamo dobiti ideje, ki se začnejo s temi besedami. To sili možgane v drugačno razmišljanje in iskanje rešitve v bolj oddaljenih miselnih kotičkih. Sodobnejša različica tega pristopa je, da v Google napišemo besedo in izberimo četrto povezavo na osmi strani rezultatov (ali uporabimo drug poljuben par števil). Učinkoviti so lahko tudi sprehod, obisk umetniške galerije ali uporaba daljnega povezanega modela problema. Izberemo koncept, na primer poslovni model, kompleksni objekt ali igro, ki je povezana s problemom, ki ga rešujemo. Primer je prej omenjeno gledanje drame, da bi našli rešitev za poslovni problem. Drugi primer je banka, ki želi zagotoviti bolj racionalizirane storitve za kupce. Lahko bi uporabili tudi model restavracije s hitro hrano. V obeh primerih gre za storitveno usmerjeni podjetji, vendar imata malo skupnega. Če gledamo na to, kako restavracija s hitro hrano pripravlja hrano, hitro streže strankam in spodbuja nove izdelke, to lahko banki ponudi precej navdiha.
- Raznolikost ekip: Ekipe lahko uporabijo osebne tehnike ustvarjalnosti in raznolikosti, da bi ustvarile bolj ustvarjalne ideje. Poleg tega si morajo vodje in tisti, ki združujejo ekipe, prizadevati za raznolikost. Pripeljati je treba ženske in moške iz različnih oddelkov, z različnimi izobraževalnimi ozadji in, idealno, z različnimi kulturnimi ozadji. Ti ljudje bodo zagotovili širši spekter znanja, kar bo omogočalo pridobitev največ informacij in izpopolnjevanje idej. Kljub temu delovno okolje ne more le dušiti ustvarjalnosti, ampak lahko ljudi prisili, da razmišljajo na korporacijski način. V zvezi s korporativno podobo je to dobro, za ustvarjalnost pa je slabo. Zato bo ekipa, če bo delala na zunanjih lokacijah, da bi ustvarila in razvila ideje, prav tako prispevala raznolikost v skupinsko razmišljanje.

- Raznolikost podjetij: Da bi imeli različne ekipe v podjetju, je bistvenega pomena, da se zaposleni razlikujejo v ozadju, izobraževanju, znanju in izkušnjah. Idealno je zaposliti ljudi iz drugih držav in kultur. Ne samo, da ti ljudje zagotavljajo raznolikost v delovni sili, ampak vsak od njih tudi zagotavlja mreže poklicnih sodelavcev, katerih znanje lahko koristi pri reševanju težav in dokončanju nalog. Raznoliki ljudje imajo različne mreže in zagotovijo podjetju veliko in raznoliko meta-omrežje. Raznolikost mora v čim večji meri vključevati tudi mešanico spolov, ne samo na ravni zaposlenih, ampak tudi na ravni uprave.
- d) Raznolikost in managerji: Jasno je, da morajo managerji zaposliti raznolike ljudi in graditi različne ekipe za izvajanje projektov. V idealnem primeru te ekipe vključujejo tudi ljudi iz drugih oddelkov. Še pomembnejše je, da managerji dajo odgovornost podrejenim in jim zaupajo obravnavo na svoj način. To je pogosto težko za nove managerje, ki so našli svoje učinkovite pristope k opravljanju nalog in lahko privede do mikro managementa. Ta pristop vodi do več dela managerja in manj ustvarjalnosti. Namesto tega morajo managerji zaupati svojim zaposlenim, da delo opravijo na svoj način, in se učiti novih pristopov članov ekipe pri reševanju težav.

Kot večina do zdaj, je tudi Zalis (2017) podobnega mišljenja. Pravi, da je veliko podjetij, ki govorijo, da jim je raznolikost prioriteta, vendar jim to ne uspeva. Pobude za raznolikost in vključenost bodo uspešne samo, če bodo imeli vsi občutek pripadnosti organizaciji. To ni samo korak za boljše počutje, ampak je dobro za posel. Študija je pokazala, da raznolikost vodi do bolj ustvarjalnih ekip in povečuje družbene spodnje meje. Kot navajajo Hunt, Layton in Prince (2015), je 35 % bolj verjetno, da bodo podjetja, ki so razvrščena v zgornji kvartil raznolikosti izvršilnega odbora, finančno prekašala industrijsko mediano. Druge raziskave ugotavljajo, da te ekipe sprejemajo boljše poslovne odločitve 87 % časa.

Raznolikost je dejanje, vključenost je kulturna, pripadnost pa je občutek. Sprememba se ne začne od zgornjega vodstva navzdol, ampak se zgodi na vsaki sleherni ravni. Vsi smo lahko voditelji, če se odločimo, da smo, in vsi imamo odgovornost, da je ljudem, ki jih poznamo, udobno. Ko čutimo, da smo tam, kamor spadamo, to izboljšuje našo delovno etiko, ker se počutimo, kot da je podjetje tudi naše. Kot srednji manager lahko igramo veliko vlogo pri sporočanju, zakaj je ustvarjanje občutka pripadnosti pri delu pomembno. Za navdih sem zbral nasvete voditeljev, ki dajejo prednost raznolikosti, da lahko ljudje iz vseh okolij prinašajo svoje edinstvene prednosti. Iskati moramo različne miselnosti. Pri raznolikosti ne gre le za različen spol ali raso, temveč tudi za raznolikost ozadja in miselnosti. Velika ovira za raznolikost je, kot pravi Gina Grillo, predsednica in izvršna direktorica oglaševalskega kluba v New Yorku, da smo nagnjeni k spodbujanju ljudi, s katerimi se počutimo udobno. To so pogosto ljudje, ki so nam podobni. Podatki kažejo, da so tisti, ki so na višjih položajih, po navadi podobni po rasi in spolu. Približno 72 % generalnih direktorjev v 500 največjih podjetjih je belih moških, medtem ko je manj kot 1 % afriško-ameriških žensk.

Članek, ki ga je izdala Purdue University Global (2014), navaja, da je pomembno, da vsi enako razumemo definicijo besede raznolikost, ki je pogosto uporabljena beseda z različnimi

pomeni. Raznolikost se nanaša na razlike v rasi, veri, spolu, invalidnosti, spolni usmerjenosti, starosti in izobraževanju. Te kulturne razlike so značilne za zgodovino medskupinskega posega, diskriminacije ali zatiranja.

V zadnjih dveh desetletjih so znanstveniki skušali količinsko opredeliti gospodarske vplive raznolikosti na delovnem mestu in pojavilo se je vse več raziskav. Skupna razlaga vseh je, da raznolika delovna okolja povečujejo uspešnost zaposlenih in podjetij. Študija, ki jo je opravila Cedric Herring (2009), je ugotovila, da je rasna raznolikost povezana z večjimi prihodki od prodaje, več kupci, večjim tržnim deležem in večjim dobičkom. Poleg tega je v poročilu navedeno, da je tudi raznolikost spolov povezana z večjimi prihodki od prodaje, več kupci in večjimi dobički. Ugotovljeno je tudi, da imajo podjetja z najvišjo stopnjo rasne raznolikosti povprečno 15-krat višje prihodke od prodaje kot podjetja z najnižjo stopnjo raznolikosti.

Poročilo, ki ga je izdal Credit Suisse's Research Institute, podpira hipotezo, ki ji Herring (2009) pravi vrednost raznolikosti. Glede na analizo, ki jo je bančni velikan opravil v letu 2012, so korporacije, ki imajo v upravnem odboru ženske, ustvarile boljše naložbene vrnitve kapitala od tistih, kjer so te položaje zasedali izključno moški. V študiji, ki je trajala kar šest let, so ugotovili, da so med največjimi podjetji, ki imajo na trgu več kot 10 milijard delnic, podjetja z ženskami članicami odbora prehitela svoje konkurente s samo moškimi za kar 26 odstotkov. Prav tako so mala in srednje velika podjetja, v katerih so ženske članice odbora, prekosila svoje konkurente s samo moškimi za 17 odstotkov.

Raznolikost naj bi pozitivno vplivala tudi na ustvarjalnost in medosebne komunikacijske sposobnosti, pravi Katherine W. Phillips, profesorica na Columbia Business School. Phillipsova (2014) piše, da raznolikost krepi ustvarjalnost, spodbuja učenje in inovacije. Tudi preprosta izpostavljenost raznolikosti lahko spremeni način razmišljanja. To ni samo želeno razmišljanje, ampak je zaključek, ki ga črpa iz desetletja raziskav organizacijskih znanstvenikov, psihologov, sociologov, ekonomistov in demografov.

Rezultati v poslovnem svetu potrjujejo tudi ugotovitve akademikov. Med glavnimi ameriški multinacionalkami IBM ostaja pionir in zlati standard, ki nadzira eno od najuspešnejših podjetij v zadnjih nekaj desetletjih.

Pod vodstvom takratnega izvršilnega direktorja Louja Gerstnerja je IBM v sodelovanju z Davidom A. Thomasom, profesorjem na harvardski poslovni šoli, začel pobudo za opredelitev načinov, ki bi okrepili raznolikost strank in delovne sile. Da bi to dosegel, je IBM cilje raznolikosti povezal s poslovnimi cilji in jih na koncu razširil na dodatne trge.

Skupaj z velikim povečanjem števila žensk, etničnih manjšin, gejev, lezbijk, biseksualcev in transseksualnih vodij podjetij, se je, kot ugotavlja Thomas, povečalo za 370 milijonov 233 tisoč in 733 odstotkov, oziroma, od začetka programa do leta 2003 so družbeni končni rezultati imeli podobne koristi. Po premiku k aktivnejši politiki ciljanja na ženske in premalo

zastopane trge so prihodki za razvoj trga, kot poudarja, močno poskočili med letoma 1998 in 2003, ko so zrastle za več sto milijonov dolarjev.

Spodbujanje raznolikosti ni dovolj za doseganje inovativnih idej. Povečanje raznolikosti zaposlenih ne more čudežno oživiti slabega vodenega podjetja ali takoj spodbuditi slabih inovacij. Da bi izkoristilo dolgoročne koristi, mora podjetje sprejeti sistematičen pristop, ki nenehno spodbuja raznolikost, od najemnega procesa do osebja za usposabljanje vodstva in še več. Številna podjetja lahko zdržijo na področju zavezanosti, ko gledajo na zdaj uveljavljene koristi za moralo, kulturo in v končni fazi v vedno bolj večkulturni družbi, kakšno izbiro imajo, kot da se prilagodijo, saj se, kot kaže, raznolikost zelo splača.

2 RAZNOLIKOST IN INOVATIVNOST – EMPIRIČNA ANALIZA V IZBRANEM DRŽAVNEM ZAVODU

2.1 Opis metodologije raziskovanja

V empiričnem delu sem uporabil kvantitativne raziskovalne metode, pri čemer mi je kot instrument zbiranja podatkov služil anonimen anketni vprašalnik.

Vprašalnik sem razdelil v večji državni bolnišnici v Severni Makedoniji, rešilo pa ga je 49 zaposlenih. Nato sem iz širše ankete izločil podatke, ki so se nanašali na inovativnost in raznolikost. Ko sem zbral samo primarne podatke, sem ugotavljal povezavo med inovativnostjo in raznolikostjo. Raznolikost sem obravnaval kot neodvisno, inovativnost pa kot odvisno spremenljivko.

2.2 Rezultati raziskave

Tabela 1: Zaznavanje raznolikosti v izbranem zavodu

<i>Število vprašanja</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Mediana</i>	<i>Standardni odklon</i>
<i>Vpr. 1</i>	<i>3,102040816</i>	<i>3</i>	<i>1,211832255</i>
<i>Vpr.2</i>	<i>3,612244898</i>	<i>4</i>	<i>1,133143241</i>
<i>Vpr.3</i>	<i>3,448979592</i>	<i>3</i>	<i>0,958758409</i>
<i>Vpr.4</i>	<i>3,258714286</i>	<i>3</i>	<i>0,816496581</i>
<i>Vpr.5</i>	<i>3,489796</i>	<i>3</i>	<i>1,023117</i>
<i>Vpr.6</i>	<i>3,755102</i>	<i>4</i>	<i>1,0514</i>

se nadaljuje

Tabela 1: Zaznavanje raznolikosti v izbranem zavodu (nad.)

<i>Število vprašanja</i>	<i>Povprečje</i>	<i>Mediana</i>	<i>Standardni odklon</i>
<i>Vpr.7</i>	<i>3,183673</i>	<i>3</i>	<i>1,073807</i>
<i>Vpr.8</i>	<i>2,693878</i>	<i>2</i>	<i>1,417217</i>
<i>Vpr.9</i>	<i>3,591837</i>	<i>4</i>	<i>1,188808</i>
<i>Vpr.10</i>	<i>3,163265</i>	<i>3</i>	<i>1,196295</i>
<i>Vpr.11</i>	<i>3,34639</i>	<i>3</i>	<i>1,011414</i>
<i>Vpr.12</i>	<i>3,265306</i>	<i>3</i>	<i>1,132393</i>
<i>Vpr.13</i>	<i>3,306122</i>	<i>3</i>	<i>0,939949</i>
<i>Vpr.14</i>	<i>3,346939</i>	<i>4</i>	<i>1,199844</i>
<i>Vpr.15</i>	<i>3,265306</i>	<i>3</i>	<i>1,168609</i>
<i>Vpr.16</i>	<i>2,306122</i>	<i>2</i>	<i>1,294284</i>
<i>Skupno: 49</i>	<i>3,260204</i>	<i>3,265306</i>	<i>1,02559645</i>

Vir: Lastno delo.

Vrednosti rezultatov:

- 1: Popolnoma se ne strinja
- 2: Se ne strinja
- 3: Niti se strinja niti se ne strinja
- 4: Se strinja
- 5: Popolnoma se strinja

Pri raznolikosti so se vprašanja nanašala na sprejemanje raznolikosti in drugačnosti v delovnem okolju in na to, ali se v raznolikem okolju osebe počutijo enako ali bolj zaprto. Pri tem moramo upoštevati, da so bila vprašanja postavljena osebam iz istega okolja, kjer raznolikost ni prepoznavna, kar lahko vpliva na odgovore.

Na podlagi analize vprašanj smo ugotovili, da so odgovori raznoliki, kar nam pove tudi standardni odklon, ki nikjer ni manjši od 0,81, kar pove, da so tudi med vprašanji odgovori zelo raznoliki.

Najvišje povprečje je dobilo vprašanje 6, kar pomeni, da so se s tem anketiranci največ strinjali. Samo dva vprašanja imata povprečje manj kot 3, kar nakazuje, da so se več ali manj strinjali z vprašanji, kar bom povedal še v analizi povprečja.

Na podlagi analize raznolikosti sem ugotovil, da je bila vrednost povprečnega odgovora 3,26, kar pomeni, da se povprečni anketiranec niti ne strinja niti strinja s trditvijo o raznolikosti. Kljub temu so bili anketiranci nekoliko bolj nagnjeni k strinjanju kot nestrinjanju.

Na podlagi analize mediane pri raznolikosti sem prišel do sklepa, da je vrednost 3,27 sredinska vrednost, ki da dva številčno enaka dela. Polovica anketiranih je torej pod mediano, druga polovica pa nad mediano. Na podlagi mediane lahko sklepam, da se anketiranci bolj strinjajo s trditvami o sprejemanju raznolikosti.

S pomočjo izračuna standardnega odklona je mogoče izmeriti, kako razpršene so vrednosti okoli povprečja v uporabljeni populaciji. Višja kot je vrednost standardnega odklona, bolj razpršene so enote v populaciji. Ugotovil sem, da je vrednost standardnega odklona 1,03, kar je visoka vrednost, ki pomeni, da so vrednosti odgovorov zelo razpršene.

Tabela 2: Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v izbranem zavodu

Število anketirancev – n	Povprečje	Mediana	Standardni odklon
Vpr.1	3,979592	4	1,79687
Vpr.2	4,632653	5	1,481748
Vpr.3	4,673469	5	1,405165
Vpr.4	4,428571	4	1,658312
Vpr.5	4,122449	4	1,53613
Vpr.6	4,12449	4	1,715525
Vpr.7	3,55102	4	1,958541
Vpr.8	3,632653	4	1,822245
Skupno: 49	4,142857	4,091837	1,330798

Vir: Lastno delo.

Vrednosti rezultatov:

- 1: Popolnoma se ne strinja
- 2: Se ne strinja
- 3: Malo se ne strinja
- 4: Niti se ne strinja niti se strinja

- 5: Malo se strinja
- 6: Se strinja
- 7: Popolnoma se strinja

Pri inovativnosti so se vprašanja nanašala na pomembnost inovativnosti v delovnem okolju, torej na to, koliko pomembna se jim zdi inovativnost za uspešnost podjetja. Zavedati se moramo, da je podjetje državna bolnišnica, kar lahko pomembno vpliva na rezultate.

Na podlagi analize vprašanj smo ugotovili, da so odgovori zelo raznoliki, kar nam pove tudi standardni odklon, ki nikjer ni manjši od 1,3, kar pove, da so bili pri kreativnosti anketiranci bolj raznoliki kot pri raznolikosti.

Najvišje povprečje je dobilo vprašanje 3, kar pomeni, da so se s tem anketiranci največ strinjali. Samo tri vprašanja imajo povprečje manj kot 4, kar nakazuje, da so se več ali manj strinjali z vprašanji, kar bom povedal še v analizi povprečja.

Glede na raznolikost je zanimivo, da je bilo več strinjanja, kot pri kreativnosti.

Na podlagi analize inovativnosti sem ugotovil, da je vrednost povprečnega odgovora 4,14, kar pomeni, da se povprečni anketiranec niti ne strinja niti strinja s trditvijo o inovativnosti. Kljub temu so bili anketiranci nekoliko bolj nagnjeni k strinjanju kot nestrinjanju.

Na podlagi analize mediane sem pri inovativnosti prišel do sklepa, da je vrednost 4,1 sredinska vrednost, ki da dva številčno enaka dela. Polovica anketiranih je pod mediano, druga polovica pa nad mediano. Na podlagi mediane lahko sklepam, da se anketiranci bolj strinjajo s pomembnostjo inovativnosti.

S pomočjo izračuna standardnega odklona je mogoče izmeriti, kako razpršene so vrednosti okoli povprečja v uporabljeni populaciji. Višja kot je vrednost standardnega odklona, bolj razpršene so enote v populaciji. Ugotovil sem, da je vrednost standardnega odklona 1,33, kar je visoka vrednost, ki pomeni, da so vrednosti odgovorov zelo razpršene.

Po izračunih v programu SPSS sem ugotovil, da je povezava med raznolikostjo in inovativnostjo 0,231. Ugotovil sem tudi, da je povezava med raznolikostjo in inovativnostjo šibka, in sicer je korelacijski koeficient 0,231.

Pri regresiji pa sem ugotovil, da je povezava med inovativnostjo (odvisna spremenljivka) in raznolikostjo (neodvisna spremenljivka): $Y: 3,07 + 0,339 \times X$, pri postavki, da je Y inovativnost in X raznolikost.

2.3 Razlaga rezultatov

Pri raznolikosti sem ugotovil, da so se anketiranci bolj strinjali s sprejemanjem raznolikosti, kar lahko razberem iz povprečja in mediane, ki sta nekoliko nad sredinsko vrednostjo, ki je

3. Torej lahko trdim, da se anketirane osebe strinjajo s tezo, da sta raznolikost in sprejemanje te pomembna za razvoj podjetja. Vendar je vrednost standardnega odklona 1,03, kar pomeni, da je približno 68 % vseh odgovorov med 2,2 in 4,2, torej za 1 manj ali več od povprečja.

Pri razlaganju inovativnosti sem ugotovil, da se, tako kot pri raznolikosti, anketiranci bolj strinjajo s pomembnostjo inovativnosti za razvoj in uspešnost podjetja, vendar je tudi tukaj vrednost strinjanja nekoliko večja kot sredinska vrednost, ki je v tem primeru 4. Vrednost je 4,1. Standardni odklon je 1,33, kar pomeni, da so odgovori zelo razpršeni.

Pri korelaciji rezultatov ankete je povezava med inovativnostjo in raznolikostjo 0,231, kar pove, da je povezava med njima šibka. To pomeni, da je vpliv raznolikosti na inovativnost in obratno majhen. Ni neposredne povezave oziroma ne vplivata druga na drugo.

Pri regresiji sem predpostavil, da sta inovativnost (odvisna spremenljivka) in raznolikost (neodvisna spremenljivka) $Y: 3,07 + 0,339 \times X$, kjer je Y inovativnost in X raznolikost. To pomeni, da če povečamo X za eno enoto, se Y poveča za 0,33 enote. Torej sem tudi tokrat ugotovil, da v raziskavi ni neposredne povezave med njima, kar je mogoče pripisati podjetju, v katerem je bila raziskava izvedena, saj javno zdravstveno podjetje ni najbolj inovativno in tudi ne spodbuja inovativnosti ter ima večinoma predpisana navodila, kako ukrepati v določenih primerih.

Med drugim v tako velikih državnih bolnišnicah večinoma ni tekmovanja za doseganje nekega delovnega mesta ali stimulacije k plači, kar govori v prid rezultatom, ki sem jih pridobil. Druga razlaga je, da je bila anketa izvedena v državi, kje je raznolikost zelo nezaznavna, saj so večinoma vsi iste vere in nacionalnosti, kar pomeni, da ljudje ne poznajo raznolikosti, saj se najbolj razlikujejo po spolu. To lahko tudi pomeni, da v bistvu ne poznajo prave raznolikosti in niso imeli opravka z drugače mislečimi osebami, kar bi lahko vplivalo na odgovore. Vsi anketiranci so zelo podobni, kar se tiče vere, nacionalnosti in načina odraščanja. Včasih lahko raznolikost škodi inovativnosti, saj niso vsi pripravljeni sprejeti drugačnih ljudi. Tako mišljenje lahko vodi tudi do zatiranja inovativnosti, ker se lahko v ekipi zgodi, da se nekateri prepustijo nesprejemanju drugačnih in celo zgubljajo čas s tem, namesto da bi opravljali svoje delo. Preveč različnih mnenj ima lahko tudi slab vpliv, saj se čas odločanja zelo poveča. Če vodja ne sprejema drugačnih, to lahko samo vzame čas za odločanje brez kakšnih koli napredkov v inovativnosti.

SKLEP

Prevelika inovativnost lahko celo uniči ustvarjalnost znotraj nekega tima, saj se lahko ljudje, ki jim raznolikost ni preveč všeč in so zelo zaprti, preveč osredotočajo na razlike med njimi in drugimi člani. To jih lahko moti celo toliko, da postanejo neproduktivni in destruktivni. Nekateri ljudje preprosto niso pripravljeni sprejeti drugačnih ljudi. V določenih krogih ali državah, ki še niso tako odprte za spremembe in razlike v današnjem svetu, lahko prevelika raznolikost vodi do nasprotnega učinka in uniči celotno ustvarjalnost podjetja. V takih

državah oziroma okoljih, kjer ne sprejemajo raznolikosti, izgubijo veliko inovativnosti, saj se razmišljanje zaposlenih, ki niso v večini, zatira. Posledično taki zaposleni ne prispevajo vsega, kar bi lahko. Ideje, ki se jim zdijo dobre, lahko celo zadržijo zase, ker dobijo občutek nepripadnosti. Zato tudi ne razmišljajo tako široko, kot bi lahko, ampak samo rutinsko opravljajo svoje delo. Vsak dober vodja bi se moral prilagoditi svojemu okolišu in ljudem v njem, vsaka oseba pa bi morala biti bolj odprta do raznolikosti, saj smo vsi na svetu drugačni. To bi moralo veliko pomeniti, saj podjetjem razmišljanje izven okvirjev lahko zelo pomaga pri širitvi in premagovanju konkurence. Vsak dober vodja lahko prepozna prednosti, ki jih imajo lahko podjetje in zaposleni zaradi raznolikosti, vendar je to včasih težko dokazati, še posebno pri merjenju, kako raznolikost vpliva na inovativnost v podjetju. Večina raziskav, ki so bile opravljene, je razkrila, da podjetja z večjo raznolikostjo večinoma premagujejo svoje konkurente v inovativnosti in rasti podjetja.

Rezultati vprašalnika kažejo, da je v obravnavanem podjetju majhna povezanost med raznolikostjo in inovativnostjo. Razlaga za to je lahko, da v obravnavani ustanovi dela zelo malo različnih ljudi. Večinoma so vsi podobne vere, govorijo podoben jezik in večina je odrasla v podobnem okolišu. Ker je zelo nizka raznolikost, je nizka tudi inovativnost. Vsak človek ve, kaj lahko sprejema in kaj ga moti oziroma ovira. Več različnih ljudi kot spoznamo in več kot imamo stika z njimi, več vemo o svetu, kar s seboj prinese tudi večjo ustvarjalnost in inovativnost. Torej nam spoznavanje raznolikih ljudi lahko zelo koristi, da razširimo svoja obzorja in povečamo svoje ustvarjalne sposobnosti. Spoznavanje novih ljudi je od nekdaj pripomoglo k rasti in razvijanju človeštva, torej je to nekaj, k čemur bi morali stremeti vsi. Med pisanjem zaključne strokovne naloge je bilo kar nekaj težav. Prvotno je bilo treba komunicirati z ljudmi iz druge države in jim verjeti, da bodo resno vzeli nalogo in razumeli vsa podana vprašanja. V državi, kot je Severna Makedonija, je težava tudi, da ni veliko raznolikosti, saj je večina ljudi iz domače ali sosednjih držav, kot sta Albanija in Kosovo, torej so enake narodnosti kot večina prebivalcev mesta, kjer je bila anketa izvedena, kar je vplivalo na njihovo razmišljanje in odgovore ter posledično tudi na rezultate ankete.

LITERATURA IN VIRI

1. Ameli, I. (2017, december). *How diversity can be an engine of creativity and innovation*. Pridobljeno 21. maja 2019 iz <https://www.twinklenetwork.fi/posts/how-diversity-can-be-engine-of-creativity-and-innovation>
2. American Sociological Association. (2009). *Research links diversity with increased sales revenue and profits, more customer*. Pridobljeno 16. maja 2019 iz https://www.eurekalert.org/pub_releases/2009-03/asa-rld033009.php
3. Bačar, F. (2013). *Kaj je družbena inovacija*. Pridobljeno 18. aprila 2019 iz <http://www.mladinski-ceh.si/objava/182/kaj-je-druzbena-inovacija>
4. Baumgartner, J. (2010, november). *Why diversity is the mother of creativity*. Pridobljeno 15. marca 2019 iz <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/why-diversity-is-the-mother-of-creativity/>

5. Burnes, C., Barton, K. & Kerby, S. (2012, julij). *The state of Diversity in Today's workforce*. Pridobljeno 21. maja 2019 iz <https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2012/07/12/11938/the-state-of-diversity-in-todays-workforce/>
6. Chen, M. & Bargh, J. A. (1997). *Nonconscious behavioral confirmation processes: The self-fulfilling consequences of automatic stereotype activation*. Pridobljeno 26. junija 2019 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103197913299>
7. Cheng, C.-Y. (2009). Face Off: Bicultural Identity Integration and Cultural Frame Switching. *Academy of Management Annual Meeting*. Chicago: Academy of Management.
8. Day, J. (2016, 2. avgust). *Workplace Diversity: Effects on Innovation*. Pridobljeno 5. marca 2019 iz <https://ideascale.com/workplace-diversity-effects-on-innovation/>
9. Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of personality and social psychology*, 56(1), 5–18. Pridobljeno 26. junija 2019 iz https://www.researchgate.net/publication/229067921_Stereotypes_and_Prejudice_Their_Automatic_and_Controlled_Components
10. Friday, S. S., Moss, S. E. & Friday, E. (2004). *Socioethnic explanations for racioethnic differences in job satisfaction*. Pridobljeno 26. junija 2019 iz <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621710410517247>
11. Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224. Pridobljeno 21. maja 2019 iz <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000312240907400203>
12. Hewlett, S. A., Marshall, M. & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard business review*, 91(12), 30–30. Pridobljeno 15. marca 2019 iz <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
13. Houston, T. (2012, 23. oktober). Up Close and Personal: A Personality Expose of the Personal Essay. *Lit Reactor*. Pridobljeno 29. marca 2017 iz <https://litreactor.com/columns/up-close-and-personal-a-personality-expose-of-the-personal-essay>
14. Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. Pridobljeno 21. maja 2019 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
15. Jontez, T. (2012, 1. oktober). *Invencije, inovativnost in inovacijska kreativnost*. Pridobljeno 2. junija 2019 iz <https://eudace.eu/knjiznica/clanki/2013022513591472/>
16. Kosi, T., Nastav, B. & Dolenc, P. (2012). *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*. Pridobljeno 18. aprila 2019 iz <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-16-8.pdf>
17. Leung, A. K. Y., Maddux, W. W., Galinsky, A. D. & Chiu, C. Y. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American psychologist*, 63(3), 169.
18. Moch, M. K. (1980). Racial differences in job satisfaction: Testing four common explanations. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 299–306.

19. Moore, G. M. (1999). *The sears lectureship in business ethics at Bentley college*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0045-3609.00057>
20. Pettigrew, T. F. & Martin, J. (1987). *Shaping the organizational context for black American Inclusion*. Pridobljeno 20. junija 2019 iz <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1987.tb02330.x>
21. Phillips, K. W. (2014, 1. oktober). *How diversity makes us smarter*. Pridobljeno 21. maja 2019 iz <https://www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter/?redirect=1>
22. Purdue University Global. (2014, december). *Does workplace diversity actually impact a business?* Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.purdueglobal.edu/blog/careers/how-does-workplace-diversity-affect-business/>
23. Statistični urad Republike Slovenije. (2018). *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2014–2016*. Pridobljeno 1. aprila 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7359>
24. Tadmor, C. T. & Tetlock, P. E. (2006). Biculturalism: A model of the effects of second-culture exposure on acculturation and integrative complexity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(2), 173–190. Pridobljeno 21. maja 2019 iz https://coller.m.tau.ac.il/sites/nihul_en.tau.ac.il/files/media_server/Recanati/management/publications/tadmor/Tadmor-Biculturalism-a-model.pdf
25. Viki, T. (2016, december). *Why diverse teams are more creative*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2016/12/06/why-diverse-teams-are-more-creative/#54dd90477262>
26. Wolfson, N., Kraiger, K. & Finkelstein, L. (2011). The Relationship between Diversity Climate Perceptions and Workplace Attitudes. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(3), 161–176. Pridobljeno 5. marca 2019 iz https://www.researchgate.net/publication/254310967_The_Relationship_between_Diversity_Climate_Perceptions_and_Workplace_Attitudes
27. Zalis, S. (2017, 30. november). *The truth about diversity - And why it matters*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/shelleyzalis/2017/11/30/the-truth-about-diversity-and-why-it-matters/#515a70fd66e7>
28. Zupančič, B. (2017). *Listina raznolikosti kot orodje za promocijo upravljanja raznolikosti*. Pridobljeno 3. marca 2019 iz <http://www.irdo.si/irdo2017/referati/b-zupancic-b.pdf>
29. Peter F. Drucker. (1992) *Managing for the future*. London: Taylor&Francis Ltd.

PRILOGA

Priloga 1: Izračuni: Korelacija in regresija

CORRELATIONS

/VARIABLES=V1 V3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		11-APR-2019 15:52:05
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	784
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=V1 V3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,05

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
V1	3.26	1.163	784
V3	4.13	1.734	392

Correlations			
		V1	V3
V1	Pearson Correlation	1	.231**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	1058.918	185.837
	Covariance	1.352	.475
	N	784	392
V3	Pearson Correlation	.231**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	185.837	1175.102
	Covariance	.475	3.005
	N	392	392

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

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT V3
 /METHOD=ENTER V1.

Regression

Notes		
Output Created		11-APR-2019 15:52:27
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	784
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT V3 /METHOD=ENTER V1.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2400 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	V1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: V3

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.231 ^a	.054	.051	1.689

a. Predictors: (Constant), V1

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.956	1	62.956	22.077	.000 ^b
	Residual	1112.146	390	2.852		
	Total	1175.102	391			

a. Dependent Variable: V3

b. Predictors: (Constant), V1

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.070	.242		12.696	.000
	V1	.339	.072	.231	4.699	.000

a. Dependent Variable: V3