

Pomen organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju

Nataša Pivec

e- pošta: natasa.pivec@amis.net

Povzetek

Temeljni namen prispevka se nanaša na raziskavo pomena organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev za izvajanje učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Pri tem predpostavljamo, da močnejša kot je organizacijska kultura, večji pomen in vpliv ima na učinkovito izvajanje invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Rezultat učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa se kaže v tehnoloških in netehnoloških inovacijah podjetja. Prispevek zajema teoretična in empirična spoznanja domačih in tujih avtorjev s področja predmeta raziskovanja. Rezultati empirične raziskave, izvedene med malimi in srednjimi slovenskimi podjetji, potrjujejo pomembnost organizacijske kulture pri zagotavljanju učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju.

Ključne besede: organizacijska kultura, močna organizacijska kultura, invencijsko-inovacijski proces, soodvisnost močne organizacijske kulture in invencijsko-inovacijskega procesa

1 Uvod

Sodobno poslovno okolje od podjetij zahteva nenehno prilagajanje na različne izzive. Kako uspešna bodo podjetja pri tem, je odvisno od različnih dejavnikov, med katerimi v zadnjem obdobju vse večji pomen pridobiva sposobnost inovativnega delovanja oziroma uvajanje invencijsko-inovacijskega procesa v podjetje. Po Muleju (1994: 1–5) so podjetja, ki so sposobna inovativnosti, tista podjetja, ki se zavedajo, da je življenjski cikel izdelkov in storitev ter proizvodnih procesov vedno krajši, kar pomeni, da morajo čim prej zapolniti vrzel. Zavedajo se, da je za zapolnitev te vrzeli potreben širši inovacijski program, saj se le manjši del predlogov pretvori v dejansko inovacijo. Vedo tudi kakšna je spodnja meja inovacijskega napora ter proračuna, pri tem pa ne pozabijo na to, da bodo tudi konkurenti naredili vse, da bodo prehiteli tekmece.

V kolikšni meri bo podjetje sposobno delovati inovativno, je odvisno od spleta različnih dejavnikov, ki se nanašajo na: primerno politiko in strategijo podjetja, organizacijsko strukturo in kulturo, stil vodenja, management človeških virov, management znanja pa tudi okolja, v katerem deluje, ter državnih

predpisov in zakonov. Navedeno potrjujejo tudi številne raziskave. V prispevku se bomo osredotočili na pomembnost (močne) organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev za izvajanje učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Pod pojmom primerna organizacijska kultura razumemo organizacijsko kulturo, ki je zasnovana na način, da podpira spremembe, opuščanje starih postopkov, pridobivanje novih znanj, medsebojno sodelovanje, dvosmerno komuniciranje, mreženje znanja, kar posledično vodi v nova znanja, in krepitev invencijsko-inovacijskega procesa podjetja. Invencijsko-inovacijski proces opredelimo kot postopno preoblikovanje ideje oziroma zamisli v invencijo in v kasnejšo morebitno inovacijo, ki je sprejeta na trgu s strani potencialnih odjemalcev.

Temeljni namen prispevka se nanaša na raziskavo pomena organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev za izvajanje učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. V prvem delu prispevka smo oblikovali splošna teoretična spoznanja s področja predmeta raziskovanja, ki so nam omogočila pripravo in izvedbo empirične raziskave med malimi in srednjimi slovenskimi podjetji ter nam potrdila teoretične in empirične

predpostavke o pomembnosti (močne) organizacijske kulture pri zagotavljanju pogojev za učinkovito izvajanje invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju.

2 Splošna teoretična spoznanja s področja organizacijske kulture

Organizacijska kultura je v strokovni literaturi in praksi opredeljena na različne načine. Najpogosteje se navaja definicija, ki sta jo v svoji knjigi *Corporate Cultures* opredelila Deal in Kennedy (2000), ter jo označujeta kot način, kako se stvari naredijo v konkretnem podjetju. Pogosto se navaja tudi opredelitev Scheina (1992: 17–27; 2010: 18), ki so jo opredelili kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne posameznikom v podjetju, in delujejo na nezavedni ravni ter predstavljajo temeljni samoumevni način percepcije sebe in svojega okolja. Kotter in Heskett (1992: 4) sta organizacijsko kulturo opredelila kot celotno družbeno posredovanje vedenjskih vzorcev, prepričanj in drugih proizvodov človeškega dela in miselnih lastnosti posameznikov, skupin in institucij. Hofstede in drugi (2010: 5) so organizacijsko kulturo označili kot software razuma oziroma računalniški program, ki nadzira vedenje. Kar pa seveda ne pomeni, da so ljudje programirani na način kot računalniki. Kavčič (2003: 1) povzema Meeka (1992), ki pravi, da gre za razumevanje bistva in duše podjetja.

Kot je razvidno, so nam avtorji postregli z različnimi definicijami organizacijske kulture, iz katerih lahko povzamemo naslednje temeljne značilnosti (Kasper 1987: 18–27, povz. po Kavčič 2008: 26–28): (1) organizacijska kultura je socialna tvorba (ni kulture, če ni skupine), (2) organizacijska kultura uravnava obnašanje članov, (3) organizacijska kultura je proizvod ljudi (je rezultat posameznikovega in kolektivnega delovanja), (4) organizacijska kultura je splošno sprejeta, (5) organizacijska kultura nastaja postopno, (6) organizacijske kulture se lahko nauči, (7) organizacijska kultura je prilagodljiva (za kar pa je potrebna dolgoročna usmerjenost podjetja), (8) organizacijska kultura je zavestna in nezavedna. Za potrebe prispevka bomo organizacijsko kulturo obravnavali kot sistem vrednot, prepričanj, norm in vzorcev vedenja, ki so skupne članom nekega podjetja in predstavljajo način, kako se stvari naredijo v konkretnem podjetju.

Različni avtorji so organizacijsko kulturo zaradi potreb po lažjem raziskovanju, proučevanju, merjenju, vrednotenju in spreminjanju razdelili na posamezne ravni (Schein 1992), vrste oziroma tipologije (Pascale 1984; Cameron in Quinn 2006: 37–45; Harrison/Handy 1999: 178–185; Deal in Kennedy 2000: 107–127; Cooke in Szumal 2000: 148–149; ipd.), elemente (Deal in Kennedy 2000: 13–15; Hofstede in drugi 2010: 8; Brown 1998: 10; Treven 2001: 45–54, ipd.) in lastnosti (Denison 2001; povz. po Sackman 2006). Schein (2004: 30) je organizacijsko kulturo razdelil na tri ravni, prvo raven tvorijo artefakti in stvaritve, drugo raven vrednote in tretjo raven temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, človekove dejavnosti in človeških odnosov. Cameron in Quinn (2006: 37–45) sta organizacijsko kulturo razdelila na štiri tipe: kulturo hierarhije, tržno kulturo, klansko kulturo in ad hoc kulturo. Deal in Kennedy (2000: 107–127) govorita o robustni mačji kulturi, o kulturi trdo delo dobra zabava, o procesni kulturi in kulturi tveganja. Med najpogosteje povzete tipologije organizacijske kulture uvrščamo tipologijo po Handyu in Harrisonu (1999: 178–185), ki jo delita na: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Denison (1991, 2006) je izbral nekoliko drugačen pristop in je organizacijsko kulturo razdelil na štiri temeljne lastnosti, ki jih je poimenoval prilagodljivost, poslanstvo, doslednost in vpletenost ter nato proučeval vpliv posamezne lastnosti organizacijske kulture na uspešnost delovanja podjetij. Pascale (1984: 1–26), Kotter in Heskett (1991), Gordon in Ditomaso (1992: 783–786) so organizacijsko kulturo razdelili na močno in šibko organizacijsko kulturo. Kot močno organizacijsko kulturo so označili tisto, za katero velja, da bolj kot so vrednote, norme, prepričanja med člani podjetja homogena, močnejša je organizacijska kultura. Ugotovili so, da je med organizacijsko kulturo in uspešnostjo podjetja pozitivna korelacija, vendar so lahko podjetja z močno organizacijsko kulturo tudi neuspešna ali obratno. Za določanje močne in šibke organizacijske kulture je Pascal (1984: 1–26) oblikoval anketni vprašalnik, ki vsebuje 16 vprašanj zaprtega tipa, katera so oblikovana na podlagi petstopenjske Likertove lestvice, s pomočjo katere ocenjevalci/anketiranci izražajo stopnjo strinjanja/nestrinjanja s posamezno trditvijo. Podjetje lahko doseže maksimalno 80 točk, za vsa podjetja, ki dosežejo več kot 25 točk, se predvideva, da imajo močno organizacijsko kulturo, ostala pa šibko. V okviru empiričnega raziskovanja se bomo osredotočili na tipologijo močne in šibke organizacijske kulture ter povzeli Pascalov (1984: 1–26) vprašalnik za

določanje močne in šibke organizacijske kulture ter ga prilagodili našim raziskovalnim potrebam.

Kako pomembna je organizacijska kultura za uspešno in učinkovito delovanje podjetij, opozarjajo številne raziskave. Najpogosteje so avtorji raziskovali vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetij (Pascale 1984; Gordon in Ditomaso 1992; Deal in Kennedy; Hofstede 2001; Hofstede in drugi 2010; Denison 2001; Kotter in Heskett 1991; Schein 2004; Brown 1998; Ashkanasy in drugi 2000; O'Reilly in drugi 1994; Kavčič 2008, Treven 2001, Potočan 2007, 2008, Mihalič 2004; ipd.). Pri pregledu strokovne literature lahko opazimo, da so se nekateri avtorji intenzivno ukvarjali tudi z raziskovanjem pomena, vloge in vpliva organizacijske kulture na inovativnost podjetja (npr. Martins in Terblanche 2003, Ahmed 1998, Leavy 2005, Valencia in drugi 2010, ipd.).

3 Invencijsko-inovacijski proces podjetja

Invencijsko-inovacijski proces je proces postopnega preoblikovanja ideje oziroma zamisli v invencijo in v kasnejšo morebitno inovacijo, ki je sprejeta na trgu s strani potencialnih odjemalcev. Mulej (2006: 95; povz. po Rašič in Markič 2008: 30–31) ga je razdelil na naslednje faze:

- 1. faza: ustvarjanje invencij kot novih zamisli, ki morda obetajo in lahko nastajajo v okviru službenih dolžnosti spotoma ali namensko, lahko pa tudi mimo njih;
- 2. faza: ustvarjanje sugestij kot spreminjanje invencij v znane invencije;
- 3. faza: ustvarjanje potencialnih inovacij iz sugestij;
- 4. faza: spreminjanje potencialnih inovacij v inovacije, pri čemer gre za napor v smeri, da bi možni odjemalci postali zares odjemalci, ker bi spoznali svojo korist od ponujene potencialne inovacije.

Invencijo razumemo kot vsako novo zamisel, ki kaj obeta (EU 1996, povz. po Mulej in Ženko 2008: 8). Podobno zapiše tudi Rebernik (1990: 111), ki pravi, da je invencija zamisel o novem izdelku ali procesu. Likar (2006, povz. po Rašič in Markič 2008, 24) označi invencije kot izhodiščno idejo za novost, ki bo morda postala inovacija, torej ideja s potencialom. Iz invencije se postopoma razvija potencialna inovacija in v zadnji fazi inovacija. O inovaciji govorimo tedaj, ko jo kdo razvije do uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo

ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno (EU 1996, povz. po Mulej in Ženko 2008: 8).

Na učinkovitost invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju vplivajo številni dejavniki, Mulej in Ženko (2008: 11) govorita o enačbi pogojev za nastanek inovacije. Navedeno enačbo prikazujemo na sliki 1.

Slika 1: Enačba pogojev za nastanek inovacije

<p>Inovacija = (invencija X podjetnost X celovitost X vodenje X sodelavci X kultura X tekmeči X odjemalci X dobavitelji X družbeno-gospodarski pogoji X naravno okolje X slučajnosti / sreča)</p>
--

Povzeto po: Mulej in Ženko (2008: 11).

Avtorja poudarjata, da morajo biti vsi v enačbi navedeni faktorji obravnavani hkrati in v vsej njihovi soodvisnosti in povezanosti, torej kot dialektičen sistem (Mulej in Ženko 2008: 24). Mnogi drugi avtorji (npr. Ahmed 1998, Martins 2000, povz. po Martins in Terblanche 2003: 69–74, ipd.) med vplivnejše dejavnike zagotavljanja učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa zlasti uvrščajo: primerno zasnovano politiko podjetja, organizacijsko kulturo in strukturo, stil vodenja, zasnovo managementa človeških virov, management znanja, marketinške aktivnosti, značilnosti okolja, v katerem podjetje deluje, ter državna pravila oziroma predpise, ipd.

V politiki podjetja, tako v viziji, smotrih in poslanstvu, mora biti natančno opredeljena namera o inovativnosti. Covey (1993, povz. po Martins in Terblanche 2003: 69) poudarja, da je izvor ustvarjalnosti in inovacij v skupni viziji in poslanstvu, ki sta osredotočeni v prihodnost, na zaposlene, kupce in na trg. Organizacijska struktura mora temeljiti na fleksibilni, organski strukturi, ki podpira dinamično delovanje s poudarkom na spremembah in fleksibilnosti. Mehanske strukture pa so tiste, ki ovirajo ustvarjalnost in posledično invencijsko-inovacijski proces (Ahmed 1998: 36). Po mnenju Muleja in Ženkotove (2008: 10) predstavlja temelj za začetek invencijsko-inovativne dejavnosti podjetja inoviranje menedžmenta/stila vodenja: od ukazovanja nesposobnim in nezanesljivim k sodelovanju soodvisnih, različno specializiranih strokovnjakov.

Invencijsko-inovacijski proces zahteva ustrezno znanje, pomembno je zlasti implicitno oziroma tiho znanje, ki ga je težko kopirati in prenesti v

kodirano obliko. V ta namen se podjetja poslužujejo managementa znanja, ki ga Davenport in Prusak (1998: 53) opredelita kot proces razvijanja znanja in ga delita na faze pridobivanja, kodiranja, shranjevanja, prenosa in uporabe znanja. Številne raziskave (npr. Sanz-Valle in drugi 2011, Chang in Lee 2008, Tohidi in drugi 2011, ipd) potrjujejo, da je z učinkovitostjo managementa znanja pogojena tudi učinkovitost invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Naslednji pomembni dejavnik pri zagotavljanju učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju predstavlja močna organizacijska kultura. Organizacijska kultura, ki podpira invencijsko-inovacijski proces v podjetju, mora biti močna (Kotter in Heskett 1992, Pascale 1984, ipd.) ali pa zasnovana v t.i. klanski kulturi ali ad hoch kulturi (Cameronu in Quinnu 2006). Pri krepitvi inovativnosti je pomembna tudi vloga države, ki z raznimi finančnimi in davčnimi spodbudami krepi inovativnost v podjetju.

4 Pomen močne organizacijske kulture pri zagotavljanju učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju

Organizacijska kultura mora kot eden izmed pomembnejših dejavnikov spodbujanja in krepitve invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju temeljiti na t. i. močni organizacijski kulturi. Močno organizacijsko kulturo označimo kot tisto, v kateri so vrednote, norme, prepričanja med člani podjetja splošno sprejete in homogene (Pascale 1984, Kotter in Heskett 1991, Gordon in Ditomaso 1992, ipd.). Za močno organizacijsko kulturo je značilno, da je prilagodljiva, da temelji na povezanosti med zaposlenimi, lojalnosti do podjetja, nizki stopnji prekinjanja delovnega razmerja, ipd. (Robbins 1998; povz. po Treven 2001: 83). Po mnenju številnih avtorjev (npr. Wren 2004, Mullins 2006, povz. po Potočan 2008: 27) močna organizacijska kultura pomembno prispeva k izboljšanju delovanja, vpliva na izboljšanje morale in prispeva k večji produktivnosti in inovativnosti v podjetju. Tudi Valencia in drugi (2010: 469) navajajo številne avtorje, kot so: Chang in Lee, 2007; Jaskyte, 2004; Lau in Ngo, 2004; Mayondo in Farrell, 2003; Miron in drugi, 2004; Obenchain in Johnson, 2004; ki so uspeli dokazati statistično značilen odnos med organizacijsko kulturo in inovativnostjo podjetja.

Martins in Terblanche (2003: 64–74) sta se ukvarjala z raziskovanjem dejavnikov organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost. Iskala sta odgovor na temeljno raziskovalno vprašanje, ki definira odnos med ustvarjalnostjo, inovativnostjo in organizacijsko kulturo, ter kako oblikovati kulturo podjetja, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost. Prišla sta do spoznanja, da je organizacijska kultura ključni dejavnik pri uspehu vsakega podjetja in pri učinkovitosti inovacijskega procesa.

Valencia in drugi (2010) so za ugotavljanje vpliva organizacijske kulture na inovativnost opravili empirično raziskavo. Za raziskovanje vpliva organizacijske kulture na inovativnost podjetja so povzeli tipologijo organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu (2006), ki za kulturo spodbujanja inovativnosti označujeta ad hoch kulturo, katere temeljne značilnosti se kažejo v prožnosti, prilagodljivosti in fleksibilnosti. Empirično raziskavo so izvedli v 420 španskih organizacij, ki so zaposlovale več kot 25 zaposlenih, proučevali so vpliv posameznega tipa organizacijske kulture na proces inovativnosti. Preverjali so dve hipotezi: (1) Ad hoch kultura bo imela pozitiven vpliv na programske inovacije, (2) Kultura hierarhije bo imela negativen vpliv na programske inovacije. Raziskava je potrdila prvotna pričakovanja, ki so kazala na dejstvo, da napredna, fleksibilna ad hoch kultura spodbuja in krepi inovativnost, v primeru kulture hierarhije pa je njen vpliv na inovativnost zgolj zavirajoč. Pomen organizacijske kulture pri ustvarjanju pogojev učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju smo želeli preveriti tudi v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. Spoznanja in ugotovitev so navedena v nadaljevanju prispevka.

5 Empirična raziskava

5.1 Metodološko ozadje empirične raziskave

Pomen organizacijske kulture pri zagotavljanju učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa smo preverili tudi med slovenskimi malimi in srednje velikimi podjetji. V ta namen smo v mesecu aprilu 2013 izvedli spletno anketiranje. Statistično populacijo so predstavljala mala in srednja slovenska podjetja. Iz raziskave smo izločili mikro podjetja, ki štejejo do 9 zaposlenih, in velika podjetja, ki imajo več kot 250 zaposlenih. Glede na standardno klasifikacijo dejavnosti nismo omejevali gospodarskih panog. Edini omejitveni faktor je bila velikost podjetij, v ta

namen smo uporabili merila za razvrščanje podjetij po velikosti (Zakon o gospodarskih družbah - 55. člen). Po zadnjih urejenih podatkih Statističnega urada RS je bilo na dan 31. 12. 2012 v Sloveniji 161.423 podjetij od tega 152.423 mikro podjetij, 6.827 malih podjetij, 2.042 srednjih in 344 velikih podjetij. Število podjetij, ki so ustrezala našemu raziskovalnemu kriteriju, je bilo v letu 2012 skupaj 8.869. Anketne vprašalnike smo posredovali 150 podjetjem, od tega 75 malim in 75 srednjim podjetjem. Uporabili smo enostavno slučajnostno vzorčenje. Za pripravo spletnega anketnega vprašalnika smo uporabili odprtokodno rešitev LimeSurvey. Izbrali smo strukturirani anketni vprašalnik, ki je vseboval polzaprti in zaprti tip vprašanj, ki so se nanašala na: (1) splošne podatke o udeležencih in o podjetjih sodelujočih v raziskavi (spol, starost, stopnja izobrazbe, trenutni zaposlitveni položaj anketirancev ter velikost, statusna oziroma pravnoorganizacijska oblika), (2) sklop trditev, ki so se nanašala na področje organizacijske kulture, (3) sklop trditev, ki so se nanašala na invencijsko-inovacijski proces.

Za vprašanja, ki so bila oblikovana v obliki splošnih trditev, smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico, ki je anketirancem pomagala pri izražanju stopnje strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo. Pri tem so anketiranci morali upoštevati, da ocene od 1 do 5 pomenijo naslednje: 1- sploh se ne strinjam, 2- ne strinjam se, 3- niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 - delno se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

V načrtovanem roku 15-ih dni smo v spletno bazo LimeSurvey prejeli 40 anketnih vprašalnikov, od tega je bil eden anketni vprašalnik nepopolno izpolnjen in smo ga morali iz nadaljnje raziskave izločiti. Realizirani vzorec je predstavljal 39 podjetij, od tega je bilo 22 oziroma 56,4 % malih podjetij in 17 oziroma 43,6 % srednjih podjetij. Pridobljene

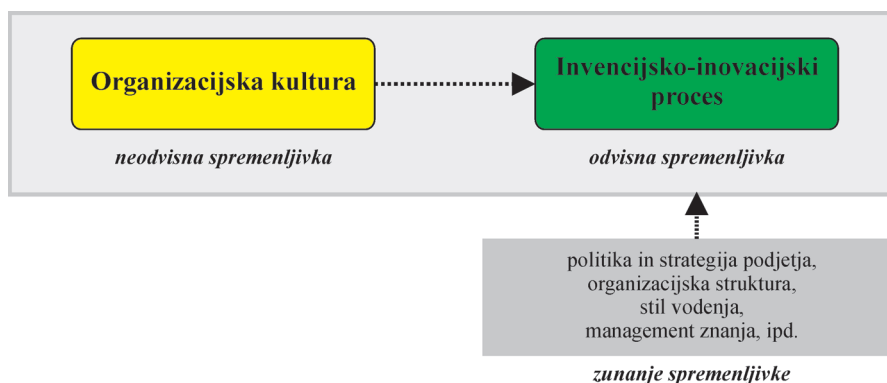
odgovore smo iz spletne baze LimeSurvey prenesli v računalniški program IBM SPSS in Excel ter jih ustrezno obdelali in analizirali. Pridobljeni primarni podatki so nam podali odgovor na temeljno raziskovalna vprašanja, ki se je glasilo, ali organizacijska kultura vpliva na učinkovitost invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Hkrati pa so nam omogočali preizkušanje ničelne in raziskovalne domneve: (1) ničelna domneva (H02): organizacijska kultura ne vpliva na inovativnost slovenskih malih in srednje velikih podjetij; (2) raziskovalna domneva (H2): organizacijska kultura vpliva na inovativnost slovenskih malih in srednje velikih podjetij.

Domnevo smo preizkušali s pomočjo bivariatne analize, izvedli smo linearno regresijo (SPSS-Procedura Linear Regression), pri kateri proučujemo odvisnost ene odvisne spremenljivke od ene neodvisne spremenljivke. Kot je razvidno iz regresijskega modela (slika 2) je odvisna spremenljivka invencijsko-inovacijski proces odvisna od organizacijske kulture (neodvisna spremenljivka).

5.2. Analiza rezultatov raziskave

V realizirani vzorec je bilo zajetih 22 oziroma 56,4 % malih podjetij in 17 oziroma 43,6 % srednje velikih podjetij. Primarno pridobljeni podatki so pokazali, da med anketiranimi podjetji prevladuje močna organizacijska kultura. Vsa anketirana podjetja so presegla mejo 25 točk, ki meji med šibko in močno organizacijsko kulturo. Pri ocenjevanju tipa organizacijske kulture smo presenečeni nad visokim številom doseženih točk, saj je najslabše ocenjeno podjetje doseglo več kot 40 točk. Navedeno lahko pod vprašanje postavlja realnost podanih

Slika 2: Regresijski model



Vir: lastna raziskava, 2013.

odgovorov ali pa lahko predvidevamo, da smo v vzorec zajeli zgolj podjetja, ki imajo dejansko močno organizacijsko kulturo. Raziskovanja, ki so jih opravili Kavčič (2003), Likar in drugi (2011), navedenega ne potrjujejo. Raziskovalno in ničelno domnevo smo nato preverjali z enostavno linearno regresijo.

Iz tabele 1 razberemo korelacijski koeficient ($R=0,833$), ki kaže na močno linearno povezavo med invencijsko-inovacijskim procesom in obstoječo organizacijsko kulturo. Determinacijski koeficient znaša 0,694, kar pomeni, da je 69,4 % celotne variance pojasnjene z variabilnostjo spremenljivke organizacijske kulture, 30,6 % pa je posledica neraziskanega oziroma nepoznanega vpliva. Prav tako tudi drugi izračunani parametri (Statistika F in statistika t ter njuna pripadajoča stopnja značilnosti) kažejo na linearno povezanost invencijsko-inovacijskega procesa ter organizacijske kulture.

Na podlagi izračunov linearne regresije smo ugotovili, da v anketiranih podjetjih obstaja povezava med organizacijsko kulturo in invencijsko-inovacijskim procesom, kar nam omogoča, da potrdimo raziskovalno domnevo. Empirična raziskava nam je potrdila teoretična spoznanja različnih avtorjev ter predpostavke o pomembnosti organizacijske kulture pri zagotavljanju pogojev za izvajanje učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Na podlagi navedenega lahko

potrdimo predpostavko, da močnejša, kot je organizacijska kultura v podjetju, boljše pogoje ima podjetje za izvajanje invencijsko-inovacijskega procesa.

6 Sklep

Znanje, ustvarjalnost in inovativnost predstavljajo podjetjem sredstvo, ki jim omogoča trajno konkurenčno prednost in uspešen boj s konkurenti na globalnem trgu. Brez inovativnosti ne bo preživel nobeno podjetje več, pa bodisi ali govorimo o gospodarskih ali negospodarskih poslovnih subjektih. Zato je za podjetja zelo pomembno, da v svoje delovanje vključijo invencijsko-inovacijski proces, ki predstavlja postopno preoblikovanje idej in zamisli v invencije, potencialne inovacije in v kasnejših fazah v inovacije, ki so sprejete s strani odjemalcev na trgu. Na invencijsko-inovacijski proces vplivajo številni dejavniki, kot so: vizija, poslanstvo, smotri in strategija podjetja, organizacijska struktura in kultura, stil vodenja, management človeških virov, marketing, usmerjenost konkurentov, management znanja, okolje, v katerem deluje podjetje, državna pravila in predpisi, ipd. Mulej in Ženkotova (2008: 24) poudarjata, da morajo biti vsi navedeni faktorji obravnavani hkrati in v vsej njihovi soodvisnosti

Tabela 1: Linearna regresijska analiza za ugotavljanje odvisnosti med organizacijsko kulturo in invencijsko-inovacijskim procesom

Model	Korelacijski koeficient R	Determinacijski koeficient R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
1	,833 ^a	,694	-,686	,390
a. Prediktorji: organizacijska kultura				

Statistika za oceno statistične značilnosti celotnega modela - ANOVA ^b						
Model	Seštevek kvadratov	Stopnja prostosti (df)	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnost (Sig.)	
1	regresija	12,743	1	12,743	83,946	,000 ^a
	ostanek	5,616	37	,152		
	skupaj	18,359	38			
a. Neodvisna spremenljivka: organizacijska kultura b. Odvisna spremenljivka: invencijsko-inovacijski proces						

Statistika za oceno linearnega vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno - Coefficients ^a						
Model		Koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Std. napaka	Beta		
1	(konstanta)	,830	,374		2,220	,033
	organizacijska kultura	,067	,007	,033	9,162	,000
a. Odvisna spremenljivka: invencijsko-inovacijski proces						

Vir: lastna raziskava (2013), podatki pridobljeni s programom IBM SPSS.

in povezanosti, torej kot dialektičen sistem. Mnoge druge raziskave (Ahmed 1998, Martins in Terblanche 2003, Valencia in drugi 2010, ipd.) pa izpostavljajo zlasti pomen organizacijske kulture pri zagotavljanju pogojev za učinkovito izvajanje invencijsko-inovacijskega procesa. Pri tem pa močno organizacijsko kulturo razumemo kot tisto, v kateri so vrednote, norme in prepričanja med člani podjetja splošno sprejete in homogene (Pascale 1984, Kotter in Heskett 1991, Gordon in DiTomaso 1992, ipd.).

Raziskovanje v prispevku smo strnili v dva dela, v prvem smo na podlagi spoznanj domačih in tujih avtorjev oblikovali teoretični koncept, ki nam je omogočal pripravo in izvedbo empirične raziskave med malimi in srednjimi slovenskimi podjetji. Primarno pridobljeni podatki so pokazali, da med anketiranimi podjetji prevladuje močna organizacijska kultura. Na podlagi izračunov linearne regresije smo ugotovili, da obstaja povezava med organizacijsko kulturo in invencijsko-inovacijskim procesom, kar nam je omogočilo, da smo lahko potrdili predpostavko, da bolj kot je močna organizacijska kultura v podjetju, boljše pogoje ima podjetje za izvajanje učinkovitega invencijsko-inovacijskega procesa.

Rezultati primarne raziskave glede invencijsko-inovacijskega procesa v podjetjih so sicer zelo spodbudni, vendar ocenjujemo, da obstaja nevarnost, da niso povsem realni, še zlasti, če se osredotočamo tudi na druge podobne raziskave, ki so bile opravljene v slovenskem prostoru (npr. Kavčič 2003, Likar in drugi 2011). Ocenjujemo, da bi bilo smiselno anketiranje ponoviti na večjem vzorcu, kar bi omogočilo lažjo analizo podatkov in morebitno posploševanje na celoto populacijo ter podajanje ključnih sklepov o pomenu organizacijske kulture pri zagotavljanju pogojev za učinkovito izvajanje invencijsko-inovacijskega procesa v podjetju. Prav tako bi bilo smiselno proučiti tudi druge zgolj omenjene vplive na invencijsko-inovacijski proces ter na ta način dopolniti obstoječo bazo znanja s področja proučevanja pomena in vpliva organizacijske kulture na invencijsko-inovacijski proces v podjetju.

7 Literatura

Ahmed, Pervaiz K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1), [Online], str.13. Dostopno na: [http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.lib.ukm.si/journals.htm?issn=1460-1060&volume=1&issue=1&articleid=872455&show=html].

- Askanasy N. M., C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson. 2000a. Introduction. V *Handbook of organizational culture & climate*, uredniki N. M. Askanasy, C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson. Thousand Oaks: London: New Delhi: Sage Publications.
- Brown, Andrew. 1998. *Organizational culture*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Cameron, Kim S., in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, cop.
- Chang, Su-Chao in Ming-Shing Lee. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management* 12(1). [Online], str. 17. Dostopno na: [http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.lib.ukm.si/journals.htm?issn=1367-3270&volume=12&issue=1&articleid=1697477&show=html].
- Cooke, Robert A. in Janet L. Szumal. 2000. Using the Organizational Culture inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. V *Handbook of organizational culture & climate*, uredniki N. M. Askanasy, C. P. M. Wilderom in M. F. Peterson. Thousand Oaks: London: New Delhi: Sage Publications.
- Deal E. Terrence in Allan A. Kennedy. 2000. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Cambridge Mass.: Perseus Books.
- Denison, Daniel R., in Gretchen M. Spreitzer. (1991). *Organizational culture and organizational development: A competing values approach*. *Research in Organizational Change and Development* (5). [Online], 20 strani. Dostopno na: [http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf].
- Denison, D.R., J. Janovics, J. Young, in H.J. Cho. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. [Online], 39 strani. Dostopno na: [http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2006-validity_0.pdf].
- Davenport, Thomas H., in Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gordon, George G in Nancy, DiTomaso. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies* 29. [Online], 16 strani. Dostopno na: [http://web.ebscohost.com.ezproxy.lib.ukm.si/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=1d58dc3c-

- 1dfe-4e48-aeed fbb8564bcb95%40sessionmgr12&hid=26].
- Handy, Charles. 1999. *Understanding Organizations*. London; New York: Penguin Books Ltd.
- Hofstede G., G.J. Hofstede, in M. Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and its importance for Survival*. [Online]. Dostopno na: [http://books.google.si/books?id=o4OqTgV3V00C&printsec=frontcover&hl=sl#v=onepage&q&f=false].
- Likar, B., M. Ropret, P. Fatur. (2011). Raziskava UP FM in UL FRI: V Sloveniji še vedno prevladujejo sledilci. [Online]. Dostopno na: [http://podjetnistvo.finance.si/331083/V-Sloveniji-%C5%A1e-vedno-prevladujejo-sledilci].
- Kavčič, Bogdan. (2003). *Uspešna organizacijska kultura*. [Online]. Dostopno na: [http://www.delavskaparticipacija.com/html/clankiiskanje.asp?Sklop=%25&Submit=Iskanje&Naslov=&sort=AvtorPonder&Avtor=kav%E8i%E8&letnik=%25&sestevilka=%25&offset=20] [14.03.2013].
- Kavčič, Bogdan. 2008. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
- Kotter, John P. in James L., Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Martins E.C. in F. Terblanche. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1). [Online], 11 strani. Dostopno na: [http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.lib.ukm.si/journals.htm?issn=1460-1060&volume=6&issue=1&articleid=872535&show=html].
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2008. *Dialektična teorija sistemov in invencijsko inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž. 1994. *Inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pascale, Richard. (1984). *The paradox of « corporate culture»: Reconciling ourselves to socialization*. *Stanford University*. [Online], 26 strani. Dostopno na: [https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/RP738.pdf].
- Potočan, Vojko. 2008. Vloga organizacijske kulture v kontroli organizacije. V *Vloga kulture v združbah*. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.
- Rašič, Katja in Mirko Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: fakulteta za management.
- Sackmann, Sonja. 2006. *Assessment, Evaluation, Improvement: Success Through Corporate Culture*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. (el-knjiga).
- Sanz-Valle, R., J.C. Naranjo- Valencia, D. Jimenez, L. Perez-Caballero. 2011. Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6). [Online], str. 18. Dostopno na: [http://dx.doi.org/10.1108/13673271111179334].
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. [Online]. Dostopno na: [http://books.google.si/books?id=kZH6AwTwZV8C&prints ec=frontcover&dq=Schein,+Edgar+H&hl=sl&sa=X&ei=JeTqT6bIAdDS4QT116HyAg&redir_esc=y#v=onepage&q=Schein%2C%20Edgar%20H&f=false].
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Tohidi, H., S. Mohsen, M. Mandegari. 2011. Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management* 25(3). [Online], str. 26. Dostopno na: [http://www.emeraldinsight.com/1741-0398.htm].
- Valencia Julia C, R. Sanz Valle, D. Jiménez Jiménez. 2010. Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management* 13(4). [Online], 16 strani. Dostopno na: [http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.lib.ukm.si/journals.htm?issn=1460-1060&volume=13&issue=4&articleid=1886885&show=html].

Mag. Nataša Pivec, mag. ekon. in posl. ved, je leta 2011 na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru magistrirala s področij managementa, organizacije in človeških virov. Proučevala je vlogo znanja v delovanju sodobnih podjetij. Po opravljenih pedagoško-andragoških obveznostih je začela sodelovati z Ljudsko univerzo Celje kot predavateljica na ravni formalnega in neformalnega izobraževanja. Pogodbeno je zaposlena v manjšem družinskem podjetju. Svojo izobraževalno pot nadaljuje na doktorskem študiju ekonomske in poslovne vede. Je študentka tretjega letnika in intenzivno proučuje vpliv tipa moči organizacijske kulture na proces notranjega razvijanja znanja ter vzpostavljanja in delovanja informacijskih učnih središč.