

Analiza inovacijske klime v zasebnem in javnem sektorju v Sloveniji

CENE BAVEC

Univerza na Primorskem, Slovenija

V prispevku je predstavljena empirična raziskava o inovacijski klimi v zasebnem in javnem sektorju v Sloveniji; narejena je bila z uporabo skrajšanega vprašalnika, ki sta ga na osnovi Westovega modela priredila Kivimaki in Elovania. Pokazalo se je, da je model v naših razmerah bližje trifaktorskemu modelu kot pa izvirnemu štirifaktorskemu, kar je verjetno posledica nenaključno izbranega vzorca 125 anketirancev. Rezultati raziskave nekoliko presenetljivo kažejo, da med inovacijsko klimo v zasebnem in javnem sektorju ni statistično značilnih razlik, ravno tako kot ni razlik v inovacijski klimi med manjšimi (do 250 zaposlenih) in večjimi delovnimi organizacijam (nad 250 zaposlenih). Statistično značilne razlike pa se pokažejo glede na zadovoljstvo z delom, le delno pa so potrjene glede na delo, ki zaposleni ga opravljajo.

Ključne besede: inovacijska klima, kreativna klima, Westov model, vprašalnik Kivimakija in Elovania, zasebni sektor, javni sektor

Uvod

Spodbujanje inovativnosti, ki jo narekujeta predvsem globalna konkurenčnost in sodobne tehnologije, postaja eden temeljnih managerskih izzivov (Mumford in Hunter 2005; Markič 2006). Problematika inovativnosti je zelo kompleksna in nanjo lahko gledamo z različnih zornih kotov in v različnih kontekstih, od socioloških do tehnoloških (Ekvall 1987; Likar, Kopač, Markič in Kern 2008; Bavec 2009). Del kreativnosti in inovativnosti prinesejo v organizacijo zaposleni in odseva njihove individualne značilnosti, izobraževalni sistem, družbeno klimo in ne nazadnje kulturo okolja, v katerem deluje organizacija. Na ta del inovativnosti management nima neposrednega vpliva. Vendar pa se velik del inovativnosti izoblikuje v sami organizaciji in se kaže v obliki inovacijske klime in organizacijske podpore inovativnosti. To pa je področje, kjer igra management ključno vlogo.

V zadnjih dvajsetih letih je bila objavljena vrsta raziskav o vplivu organizacijske klime na inovativnost in o kazalnikih, ki jo opredeljujejo (Ekvall 1996; Anderson in West 1998). Kljub različnim metodološkim pristopom so raziskave potrdile, da spodbudna organizacijska klima povečuje inovativnost in kreativnost zaposlenih (Hofstede

1998; Mumford in Hunter 2005; Tseng, Liu in West 2009; Chindgren-Wagner 2009). Z zornega kota managementa pa so te raziskave pomembne predvsem zato, ker opredeljujejo kazalnike organizacijske klime in posredno oblikujejo tudi napotke, kako v organizaciji vzpostaviti vzdušje, ki bo spodbujalo kreativnost in inovativnost posameznikov in skupin.

Različne metodologije ocenjevanja inovacijske klime se razlikujejo predvsem po percepciji avtorjev, katere so tiste organizacijske in osebne značilnosti, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih. Vsaka taka predpostavka je seveda subjektivna in posledica takega ali drugegačnega poenostavljanja, zato se med seboj razlikujejo tudi metodologije za ocenjevanje inovacijske klime. Raziskovalno in praktično so najbolj zanimive metodologije, ki so bile preizkušene na večjih vzorcih v različnih organizacijah in v različnih državah. Po eni strani nam dajejo določeno metodološko trdnost, še pomembneje pa je, da nam omogočajo medorganizacijsko in celo mednarodno primerjavo.

Omenimo samo tri najpogosteje uporabljene in tudi citirane metodologije. Ekvall (1996) je izhajal iz predpostavke, da so temeljne značilnosti ali *dimenzije* organizacijske klime, ki neposredno spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost, naslednje: izziv, svoboda, čas za iskanje novih idej, zaupanje in odprtost, dinamičnost, igrivost, razpravljanje, konflikti, prevzemanje odgovornosti in podpora idejam. Ekvall in njegovi sodelavci so s svojimi raziskavami nedvomno potrdili, da lahko z njihovim merilom inovacijske klime jasno ločimo inovativne organizacije od neinovativnih, ki razvojno stagnirajo. S tem so dokazovali veljavnost svojega modela (Isaksen, Lauer, Ekvall in Britz 2000–2001). Razvili so standardiziran vprašalnik (Climate for Innovation Questionnaire), ki je vseboval po pet vprašanj za vsako dimenzijo, to je skupaj petdeset.

Podobno metodologijo, imenovano KEYS, je razvila druga skupina avtorjev (Amabile, Conti, Coon, Lazenby in Herron 1996). Upoštevali so tako spodbudne kot zaviralne elemente, v osnovi pa je podobna Ekvallovi. Pri tej metodologiji kaže poudariti, da so neposredno upoštevali tudi vlogo managementa, saj druge metodologije opazujejo le posredne učinke managerskih ukrepov. Nekoliko enostavnejši pogled na inovacijsko klimo je predstavil West (1990), ki je opredelil štiri *dimenzije* ali *faktorje*, ki vplivajo na kreativnost zaposlenih:

1. *vizija* (usmerjenost v izvedljive in jasne cilje, s katerimi se lahko identificirajo zaposleni);
2. *varno sodelovanje* (delovanje posameznikov v okolju, ki jih ne ogroža);

3. *delovna usmerjenost* (želja po visokih dosežkih);
4. *podpora inovacijam* (spodbudno okolje in sodelovanje pri iskanju novih idej).

Na podlagi omenjenega štirifaktorskega modela sta Anderson in West (1998) razvila vprašalnik z 38 vprašanji (Team Climate Inventory); z njim sta ocenjevala klimo v skupinah. Omeniti kaže, da sta Anderson in West eksperimentirala tudi s petfaktorskim modelom (Kivimaki, Kuk, Elovainio, Thomson, Kalliomaki-Levanto in Heikkila 1997). Ker se je pokazalo, da so Andersonovi in Westovi vprašalniki preobsežni in za določena okolja tudi prezahtevni, sta Kivimaki in Elovainio (1999) ponudila in preizkusila skrajšano različico omenjenega vprašalnika, ki je vsebovala samo štirinajst vprašanj. Svoj vprašalnik sta preverila s faktorsko analizo in pokazala, da se odgovori na njuna vprašanja ravno tako razvrščajo v štiri faktorje, ki jih je opredelil West (po tri ali štiri vprašanja na en faktor). Dokazala sta, da so rezultati skrajšanega vprašalnika vsebinsko zelo podobni rezultatom, ki jih daje neokrnjena različica. To so pokazale tudi raziskave, ki so jih naredili v drugih razvitih evropskih državah (Deckert, Brenner in Johansson 2001; Ragazzoni, Baiardi, Zotti, Anderson in West 2002; Mathisen, Einarsen, Jorstad in Bronnick 2004; Goh, Eccles in Steen 2009; Strating in Nieboer 2009).

Westov pristop k merjenju inovacijske klime je trenutno ena najpogosteje citiranih metodologij, saj so jo uporabili v različnih državah, torej v različnih kulturnih in ekonomskih okoljih, druge metodologije pa so preverjali in uporabljali predvsem v razvitih državah. To je pomembno, saj so raziskovalci ob uporabi enotne metodologije lahko ocenjevali tudi vpliv različnih kultur na dožemanje klime med zaposlenimi (Tseng, Liu in West 2009). Zanimivo pa je dejstvo, ki dviguje metodološko vrednost Westovega štirifaktorskega modela: raziskave so pokazale, da ostaja model štirifaktorski tudi v drugih kulturnih okoljih (na primer Tajvan, Grčija, Nepal). V državah, ki ne spadajo v skupino razvitih evropskih držav, se je v večini primerov pokazalo, da se odgovori ne razvrščajo povsem enolično v štiri skupine, vendar so temu zelo blizu (Chatzi in Nikolaou 2007). Zato med raziskovalci velja mnenje, da je Westov model primeren za vsa kulturna in ekonomska okolja.

Omeniti kaže tudi terminološko dilemo, saj določene metodologije govorijo o kreativni klimi, druge pa o inovacijski. Podrobnejša analiza vprašanj, ki jih opredeljujejo omenjene tri metodologije, kaže, da sta oba izraza vsebinsko zamenljiva. Čeprav mnogi avtorji ta dva pojma ločujejo, je vendar očitno, da sta povezana in tudi soodvi-

sna. Tako na prime Harvard Business School inovacijo interpretira kot proces, ki se začne z dvema kreativnima dejanjema: ustvarjanjem idej in prepoznavanjem priložnosti (Coveney 2008). V našem prispevku smo se zaradi preglednosti besedila odločili, da bomo uporabili izraz inovacijska klima tudi v nekaterih primerih, ko avtorji omenjajo kreativno klimo. Razlog za to odločitev je tudi v tem, da se v vseh omenjenih vprašalnikih pojavlja skupina vprašanj ali trditev, povezanih s podporo idejam in inovacijam.

Druga terminološka dilema pa je definicija tima. Ali je to delovna skupina, projektna skupina, organizacijska enota ali organizacija v celoti? Interpretacij je kar nekaj. Predvsem naj bi bil tim manjša organizacijska enota, do katere posamezniki še čutijo določeno pripadnost. V majhnih in srednjih organizacijah so timi kar celotne organizacije, v velikih podjetjih in predvsem multinacionalkah pa se moramo omejiti na posamezne organizacijske enote, ki ustrezajo prej omenjenemu kriteriju.

Cilji in metodologija raziskave

Odločili smo se, da bomo v slovenskem okolju preverili in uporabili Kivimakijevo in Elovanievo (1999) skrajšano različico Westovega vprašalnika za merjenje inovativnosti. Postavili smo si dva temeljna cilja:

1. prevesti skrajšano različico vprašalnika v slovenščino in na testnem vzorcu preveriti strukturo odgovorov in njihovo morebitno odstopanje od štirifaktorskega modela;
2. uporabiti skrajšano različico vprašalnika na konkretnem primeru in oceniti posebnosti in razlike med inovacijsko klimo v javnem in zasebnem sektorju v Sloveniji.

V skladu s cilji raziskave smo opredelili naslednje raziskovalne hipoteze:

- H1 *Odgovori v skrajšani različici Westovega vprašalnika se tudi v slovenskem okolju grupirajo v štiri faktorje, kar predstavlja potrditve štirifaktorskega modela.*
- H2 *Inovacijska klima v zasebnem sektorju se razlikuje od klime v javnem sektorju.*
- H3 *Percepcija inovacijske klime je odvisna od delovnega mesta.*
- H4 *Percepcija inovacijske klime je odvisna od zadovoljstva z delom, ki ga opravlja posameznik.*
- H5 *Percepcija inovativne klime je odvisna od velikosti gospodarske organizacije.*

Uporaba Kivimakijevega in Elovainievega vprašalnika je v slovenskem okolju zanimiva, ker ga lahko imamo za metodološko preverjenega. Rezultati pa so pomembni tudi zato, ker lahko z analizo faktorjev ugotovimo razlike v dojetanju inovacijske klime v slovenskem okolju in v drugih državah, predvsem severnoevropskih. Posredno lahko torej ocenimo vpliv naše kulture in ekonomskega okolja na naše dojetanje inovacijske klime. Kot smo omenili, je naša raziskava v bistvu preliminarna študija in ocena uporabljenega vprašalnika. Ne smemo namreč pozabiti, da je pri vseh mednarodnih anketah, ki potekajo v različnih jezikih, bistvenega pomena kakovost prevoda, saj morajo biti vprašanja vsebinsko identična, sicer odgovori ne morejo biti primerljivi. Praksa pa kaže, da je prevajanje tovrstnih vsebin zelo težko in je prevod praviloma treba preveriti na testnem vzorcu. S tega zornega kota je bila naša raziskava predštudija in ocena vprašalnika, ki naj bi ga kasneje uporabili na obsežnejši raziskavi inovacijske klime v Sloveniji.

Drugi cilj naše preliminarne študije pa je bil opredeliti nekatera temeljna izhodišča za nadaljevanje raziskav inovacijske klime v Sloveniji in analizo elementov, ki vplivajo na inovativnost v specifičnem slovenskem okolju. Razlog, da smo se odločili za zelo splošno primerjavo javnega in zasebnega sektorja, je v tem, da ugotovimo, ali uporabljena metodologija daje pričakovane rezultate v obeh zelo različnih organizacijskih okoljih. Poleg tega smo želeli preveriti splošno prepričanje, da je zasebni sektor bistveno bolj inovativen od javnega.

Glede na to, da je bilo treba anketirancem podrobneje pojasniti določene pojme v vprašalnikih (na primer opredelitev skupine in organizacije) in tudi preveriti, kako razumejo posamezna vprašanja, smo se odločili, da raziskavo izvedemo na vzorcu redno zaposlenih študentov podiplomskega študija na Fakulteti za management Koper. Tako smo imeli možnost natančno pojasniti uporabljene pojme in že v začetku odpraviti terminološke in vsebinske nejasnosti. Na anketo je v celoti odgovorilo 125 anketirancev, kar je bil po naši oceni dovolj velik vzorec za grobe analize vprašalnika in tudi stanja v javnem in zasebnem sektorju.

Pregled vprašanj in trditev:

Vizija

- Q1 Ali se osebno strinjate s cilji skupine, v kateri delate?
- Q2 Ali vaši sodelavci dobro razumejo cilje skupine?
- Q3 Ali se vam zdijo cilji skupine uresničljivi?
- Q4 Ali se vam zdijo cilji pomembni za celotno skupino?

Varno sodelovanje

- Q5 Kot skupina »držimo skupaj«.
- Q6 Zaposleni se med seboj obveščamo o zadevah, pomembnih za skupino.
- Q7 V skupini se medsebojno razumemo in sprejemamo.
- Q8 V skupini si resnično želimo izmenjevati informacije s sodelavci.

Delovna usmerjenost

- Q9 V skupini imamo možnost razpravljati in razčiščevati osnovna vprašanja, povezana z našim delom.
- Q10 Kot skupina smo zmožni kritično ocenjevati lastne slabosti, da bi z njihovo odpravo dosegli najboljše rezultate.
- Q11 Delo gradimo na upoštevanju idej (zamisli) posameznikov.

Podpora inovacijam

- Q12 V skupini vedno iščemo nove poti pri reševanju problemov.
- Q13 V skupini imamo na voljo dovolj časa za razvoj novih idej (zamisli).
- Q14 V skupini medsebojno sodelujemo pri razvoju in izvedbi novih idej (zamisli).

Kot smo omenili v uvodu, je pri uporabi Westove in tudi drugih podobnih metodologij ena od težav v opredelitvi skupine. V naši raziskavi smo anketirancem sugerirali, da v primeru manjših organizacij kot skupino jemljejo kar celotno organizacijo, pri večjih organizacijah pa se lahko odločijo za opis razmer v manjših organizacijskih enotah ali celo delovnih timih. Razlog za tako odločitev je v tem, da je večina anketirancev prihajala iz razmeroma majhnih organizacij.

Predstavitev rezultatov in ocena hipotez

V prvem koraku smo preverjali, ali ostaja Westov model štirifaktorski tudi v našem okolju. Rezultati (preglednica 1) kažejo projekcije odgovorov na štiri faktorje (razložene 73,7% variance). Cronbach alfa pa je za vse štiri dimenzije modela v intervalu med 0,8 in 0,9, kar pomeni dobro interno konsistentnost. *Varno sodelovanje* je v celoti del prvega faktorja, *podpora inovacijam* pa drugega. V teh dveh dimenzijah se odgovori na našo anketo ne razlikujejo od raziskav v tujini. Manjšo razliko lahko opazimo pri *viziji*, ki je s tremi odgovori v prvem in enim v četrtem faktorju. Rezultate lahko interpretiramo tako, da je dimenzija *vizija* razpadla na dva faktorja, kjer pa tretji faktor prevladuje. Podobno velja za *delovno usmerjenost*, ki je z dvema odgovoroma v drugem in enim v prvem faktorju. V tem primeru pa gre

PREGLEDNICA 1 Projekcije odgovorov na štiri faktorje

Dimenzije Westovega modela		F 1	F 2	F 3	F 4
Vizija	Q1			,871	
	Q2			,721	
	Q3			,769	
	Q4				,854
Varno sodelovanje	Q5	,802			
	Q6	,806			
	Q7	,743			
	Q8	,774			
Delovna usmerjenost	Q9	,579			
	Q10		,634		
	Q11	,530	,617		
Podpora inovacijam	Q12		,669		
	Q13		,868		
	Q14		,737		

OPOMBE V preglednici so prikazane pripadnosti samo za vrednosti, večje od 0,5; rotacija Varimax z normalizacijo Kaiser.

za večje odstopanje od štirifaktorskega modela, saj se ta dimenzija projicira na dva faktorja, na katera se projicirata tudi varno sodelovanje in podpora inovacijam. To pomeni, da ta model v Sloveniji ne sledi povsem izvirnemu štirifaktorskemu modelu. Vendar pa očitno izstopa le ena dimenzija, to je *delovna usmerjenost*.

Prva hipoteza, ki predpostavlja, da se odgovori v skrajšani verziji Westovega vprašalnika tudi v slovenskem okolju grupirajo v štiri faktorje, torej ni potrjena, saj je model v resnici bližje trifaktorskemu.

V naslednjem koraku smo s testom ANOVA primerjali statistično značilnost razlik med odgovori (preglednica 2):

- sektor, v katerem je anketiranec zaposlen (zasebni ali javni);
- delo, ki ga opravlja (vodstveno, pretežno strokovno in skupinsko, pretežno strokovno in individualno, pretežno administrativno);
- zadovoljstvo z delom (petstopenjska Likertova lestvica).

Testi ANOVA (preglednica 3), ki jih potrjujeta tudi robustna testa Welch in Brown-Forsythe, pokažejo, da se inovacijski klimi v zasebnem in javnem sektorju med seboj ne razlikujeta pri $p < 0,05$ v vseh primerih, temveč samo pri odgovorih na Q11 in Q12. To pomeni, da sta v zasebnem sektorju nekoliko bolj poudarjena delovna usmerjenost in podpora inovacijam, predvsem pa je večji poudarek na posameznikih in na iskanju novih poti pri reševanju problemov.

Druga hipoteza, ki govori o tem, da se inovacijska klima v zaseb-

PREGLJEDNICA 2 Povprečne vrednosti odgovorov po posameznih skupinah

Velikost vzorca	Sektor, v katerem je zaposlen				Delo, ki ga opravlja				Zadovoljstvo z delom				
	Zasebni sektor	Javni sektor	Skupno povprečje	Vodstveno	Pretežno strok. in skup.	Pretežno strok. in ind.	Pretežno administrat.	Skupno povprečje	Nezadovoljen	Niti zad. niti nezad.	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupno povprečje
Q1	73	52	125	39	24	42	20	125	7	28	73	16	124
	4,71	4,52	4,63	5,15	4,42	4,40	4,35	4,63	3,57	4,14	4,74	5,50	4,63
Q2	4,25	4,04	4,16	4,62	3,88	4,10	3,75	4,16	3,29	3,54	4,33	4,94	4,16
Q3	4,66	4,65	4,66	5,05	4,54	4,50	4,35	4,66	3,71	4,11	4,74	5,75	4,66
Q4	5,70	5,75	5,72	5,90	5,67	5,67	5,55	5,72	4,57	5,50	5,79	6,44	5,72
Q5	3,75	3,58	3,68	3,95	3,46	3,79	3,20	3,68	2,57	3,32	3,88	4,00	3,68
Q6	3,85	3,69	3,78	4,08	3,58	3,88	3,25	3,78	2,86	3,54	3,93	4,06	3,78
Q7	3,82	3,67	3,76	4,00	3,71	3,71	3,45	3,76	3,00	3,46	3,90	4,00	3,76
Q8	3,90	3,63	3,79	4,08	3,83	3,76	3,25	3,79	2,29	3,57	4,00	4,00	3,79
Q9	3,81	3,71	3,77	3,82	3,75	4,00	3,20	3,77	2,43	3,43	3,97	4,13	3,77
Q10	3,45	3,13	3,32	3,54	3,42	3,26	2,90	3,32	2,00	2,93	3,53	3,69	3,32
Q11	3,56	2,88	3,28	3,59	3,13	3,33	2,75	3,28	1,86	3,07	3,48	3,50	3,28
Q12	3,58	3,15	3,40	3,79	3,29	3,45	2,65	3,40	2,14	2,86	3,68	3,75	3,40
Q13	2,86	2,73	2,81	3,08	2,67	2,69	2,70	2,81	2,14	2,46	2,90	3,38	2,81
Q14	3,21	3,02	3,13	3,51	3,17	3,05	2,50	3,13	2,14	2,71	3,37	3,31	3,13

OPOMBE Prvi štirije odgovori so na Likertovi lestvici od 1 do 7, preostali pa od 1 do 5.

PREGLEDNICA 3 Test povprečij ANOVA po treh kategorijah

	Sektor, v katerem je zaposlen		Delo, ki ga opravlja		Zadovoljstvo z delom	
	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Q1			2,846	0,041	4,036	0,004
Q2			3,236	0,025	5,740	0,000
Q3					4,980	0,001
Q4					4,237	0,003
Q5			2,948	0,036	5,141	0,001
Q6			3,596	0,016	3,637	0,008
Q7					3,057	0,019
Q8			3,360	0,021	7,734	0,000
Q9			2,839	0,041	6,531	0,000
Q10					6,507	0,000
Q11	13,452	0,000	3,093	0,030	6,226	0,000
Q12	4,349	0,039	5,097	0,002	7,908	0,000
Q13					3,471	0,010
Q14			4,025	0,009	4,720	0,001

OPOMBE Prikazani so samo rezultati, kjer so razlike statistično značilne pri $p < 0,05$.

nem sektorju razlikuje od klime v javnem, torej ni potrjena, saj se ne razlikuje v dvanajstih primerih, razlikuje pa le v dveh.

Precej več statistično značilnih razlik, pri šestih od štirinajstih, pa se pokaže pri odgovorih anketirancev glede na delo, ki ga opravljajo (preglednica 3). Tudi v tem primeru rezultate testa ANOVA potrjujeta robustna testa Welch in Brown-Forsythe. Kot vidimo, se razlike pojavljajo pri vseh štirih dimenzijah Westovega modela, še največ pa jih je pri varnem sodelovanju. Najnižjo oceno so inovacijski klime praviloma prisodili anketiranci, ki delajo na pretežno administrativnih delih, najvišjo pa tisti na vodstvenih položajih. Med strokovnimi delavci, ki delajo v skupinah ali posamezno, pa razlik skoraj ni. Tudi ta ugotovitev je nekoliko presenetljiva, saj je zelo razširjeno prepričanje, da skupinsko delo bistveno povečuje inovativnost (Goh, Eccles in Steen 2009).

Tretjo hipotezo, da je percepcija inovacijske klime odvisna od delovnega mesta, lahko delno potrdimo in delno ovržemo, saj približno polovica odgovorov kaže, da je odvisna od delovnega mesta, in polovica, da od delovnega mesta ni odvisna.

Test ANOVA in tudi testa Welch in Brown-Forsythe pa pokažejo, da so pri vseh odgovorih razlike v percepciji inovacijske klime glede na zadovoljstvo z delom statistično značilne. Več kot očitno je, da večje zadovoljstvo z delom daje posameznikom občutek spodbudnejše inovacijske klime in obratno. Kaj je vzrok in kaj posledica, iz naše razi-

skave ni jasno. Tak rezultat smo sicer intuitivno pričakovali, vendar so razlike izrazitejše od pričakovanih.

Četrto hipotezo, da je percepcija inovacijske klime odvisna od zadovoljstva z delom, ki ga opravlja posameznik, lahko v celoti potrdimo.

S testom ANOVA smo primerjali odgovore anketirancev, ki so delali v zasebnem sektorju v organizacijah, v katerih je manj kot 250 zaposlenih (42 anketirancev), in tistih, v katerih je več kot 250 zaposlenih (31 anketirancev). Za mejno vrednost 250 smo se odločili predvsem zato, ker sta bila v tem primeru vzorca približno enako velika. Test ANOVA, ki sta ga potrdila tudi testa Welch in Brown-Forsythe, je pokazal, da med odgovori ni statistično značilnih razlik pri $p < 0,05$, razen v primeru odgovora na Q5, ki kaže, da je v manjših organizacijah občutek, da zaposleni držijo skupaj, pogostejši.

Peto hipotezo, ki predpostavlja, da je percepcija inovacijske klime odvisna od velikosti gospodarske organizacije, lahko v celoti zavr-nemo.

Zaključek

Raziskava je pokazala, da se štirifaktorski Westov model v slovenskem okolju ne obnaša enako kot v tujini, vendar odstopanja niso tako velika, da bi podvomili v njegovo ustreznost. Koeficient Cronbach alfa je za vse štiri dimenzije modela v intervalu od 0,81 do 0,85; podobno kažejo raziskave tudi v tujini (Tseng, Liu in West 2009). To pomeni, da je notranja povezanost in usklajenost vsake od štirih dimenzij dobra, kar povečuje zaupanje v objektivnost Westovega modela v slovenskih razmerah. V izvorni raziskavi, ki sta jo s skrajšanim vprašalnikom opravila Kivimaki in Elovania (1999), je koeficient Cronbach alfa dosegel celo vrednost 0,91, kar kaže na zelo visoko notranjo konsistentnost posameznih dimenzij modela v skandinavskih državah.

Čeprav iz vzorca, na katerem smo opravili raziskavo, ne moremo razbrati, zakaj se dimenzija *delovna usmerjenost* projicira na ista faktorja kot *varno sodelovanje* in *podpora inovacijam*, lahko o tem vsaj ugibamo. Prva razlaga je, da je vprašanje Q9, ki govori o razreševanju problemov, v očeh naših anketirancev pravzaprav vprašanje varnosti, česar ni težko razumeti, saj se med razreševanjem problemov posameznik lahko izpostavlja. Vprašanji Q10 in Q11, ki sta usmerjeni v samokritičnost in upoštevanje posameznikov, pa sta podobni vprašanjem in trditvam, ki govorijo o podpori inovacijam. Druga, bolj verjetna razlaga pa je, da vzorec ni bil povsem naključen in da je zelo verjetno, da imajo anketiranci, ki so hkrati podiplomski študenti,

drugačen odnos do inovativnosti, kot bi bil v populaciji, ki ni tako visoko motivirana, da bi dodatno študirala. V nadaljnjih raziskavah bi bilo dobro ugotoviti, kaj bi pokazala faktorska analiza na večjem in bolj neodvisnem vzorcu.

Drugi del raziskave je bil usmerjen v preliminarno analizo inovativnosti v zasebnem in javnem sektorju. Rezultati, ki kažejo, da med zasebnim in javnim sektorjem ni statistično značilnih razlik v inovacijski klimi, so delno presenetljivi, saj rušijo splošno javno prepričanje, da je inovacijska klima v zasebnem sektorju ugodnejša od tiste v javnem. Res pa je, da se razlika pojavi le pri dveh odgovorih od štirinajstih. V zasebnem sektorju je poudarjena individualnost in pripravljenost na iskanje novih poti pri reševanju problemov. Podobnih raziskav, s katerimi bi se lahko primerjali, v tujini nismo zasledili, zato lahko tudi te rezultate na izbranem vzorcu interpretiramo le subjektivno. Po eni strani inovacijska klima v naših podjetjih ni ravno na zavidljivi ravni, po drugi pa verjetno podcenjujemo inovativnost zaposlenih v javnem sektorju. Če k temu dodamo, da je izobrazbena struktura javnega sektorja višja od tiste v zasebnem, in dejstvo, da zaposleni v javnem sektorju izvajajo izjemno veliko strokovnih nalog, potem rezultati najbrž tudi niso tako zelo nepričakovani.

Nekoliko bolj pričakovani so rezultati, ki delno potrjujejo in delno zavračajo hipotezo, da je dožemanje inovacijske klime odvisno od dela, ki ga posameznik opravlja. Zanimivo pa je, da je v večini primerov percepcija vodilnih delavcev drugačna od tiste pri strokovnih in administrativnih sodelavcih, saj imajo vodilni občutek, da delajo v bolj inovativnih okoliščinah. Tudi ti rezultati so precej pričakovani, saj intuitivno sprejemamo ugotovitev, da je občutek varnosti sodelovanja pri vodilnih delavcih večji kot pri drugih zaposlenih. Ni težko razumeti, da imajo vodilni delavci večji občutek inovativnosti kot administrativni, nekoliko bolj je presenetljivo, da je ta občutek večji tudi v odnosu do strokovnih delavcev.

Posebej pa so zanimivi rezultati raziskave, ki kažejo popolno povezavo med dožemanjem inovacijske klime in zadovoljstvom z delom, ki ga anketiranci opravljajo. Očitno so zadovoljni zaposleni veliko bolj motivirani za inovativno delo, kot so nezadovoljni. Najbrž pa velja tudi obratno, in sicer, da so delavci, ki imajo občutek, da delajo v inovativnem okolju, bolj zadovoljni z delom. Podobne povezave so znane iz drugih raziskav (Coveney 2008) in tudi iz vsakodnevne managerske prakse, vendar je kljub vsemu zanimivo, da smo z Westovim modelom to tudi pokazali.

Zadnja ugotovitev kaže, da se inovacijska klima v manjših delov-

nih organizacijah, v katerih dela manj kot 250 zaposlenih, in večjih organizacijah, ki imajo več kot 250 zaposlenih, ne razlikuje prav po nobenem kriteriju. Tudi to je rezultat, ki bi ga kazalo preveriti na večjem vzorcu, v katerem bi statistično težo dobile tudi večje organizacije, saj jih je bilo v našem vzorcu zelo malo.

Raziskava, ki smo jo opravili, je predštudija, ki naj bi ji sledila podrobnejša analiza inovacijske klime v Sloveniji, zato jo je treba v tem kontekstu tudi ocenjevati. Velikost vzorca je bila 125, kar je sicer dovolj za grobe statistične analize, za podrobnejše in natančnejše analize pa bi morali velikost vzorca povečati. Podobne raziskave v tujini so bile narejene na vzorcih, ki so šteli od dvesto (Chatzi in Nikolaou 2007) do več kot tisoč anketirancev (Kivimaki in Elovainio 1999; Kivimaki, Kuk, Elovainio, Thomson, Kalliomaki-Levanto in Heikkila 1997). Precej večjo težavo kot velikost vzorca predstavlja izbor vzorca, ki v našem primeru, iz povsem izvedbenih razlogov, ni bil povsem naključen. Na prvi pogled bi pričakovali, da bodo študentje podiplomskega študija inovacijsko klimo v svojih okoljih ocenjevali višje. Vendar so neformalni pogovori z anketiranci pokazali prav nasprotno sliko. Študentje, ki po pričakovanju želijo bolj inovacijsko klimo, so bili namreč bolj kritični do svojega delovnega okolja in so ga zato ocenjevali celo nižje. Tudi to dilemo bi lahko rešili samo z večjim in povsem naključnim vzorcem.

Kljub omenjenim težavam, povezanim z analiziranim vzorcem, smo opravili eno prvih raziskav inovacijske klime v slovenskem okolju in uporabili mednarodno uveljavljene metodologije. Rezultati kažejo določena odstopanja od rezultatov v tujini, posebej v primerjavi s severnoevropskimi državami, kar pa je velika prednost Westovega modela, saj bi lahko z nadaljnjim raziskovanjem določili področja, kjer prihaja do teh razlik, in jih obravnavali tudi v širšem družbeno-ekonomskem kontekstu.

Literatura

- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby in M. Herron. 1996. »Assessing the Work Environment for Creativity.« *The Academy of Management Journal* 39 (5): 1154–1184.
- Anderson, N. R., in M. A. West. 1998. »Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Teamclimate Inventory.« *Journal of Organizational Behavior* 19 (3): 235–258.
- Bavec, C. 2009. »On the Creative Climate and Innovativeness.« *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka* 27 (1): 9–30.
- Chatzi, S. C., in I. Nikolaou. 2007. »Validation of the Four-Factor Team Climate Inventory in Greece.« *International Journal of Organizational Analysis* 15 (4): 341–357.

- Chindgren-Wagner, T. M. 2009. »Examining the Relationship between Communities of Practice and Climate of Innovation.« Doktorska disertacija, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Coveney, B. 2008. »Assessing the Organisational Climate for Creativity in a UK Public.« *Library and Information Research* 32 (102): 38–56.
- Deckert, I., S. O. Brenner in C. R. Johansson. 2001. »Team Climate Inventory with a Merged Organization.« *Psychological Reports* 91 (2): 651–656.
- Ekvall, G. 1987. »The Climate Metaphor in Organizational Theory.« V *Advances in Organizational Psychology*, ur. B. M. Bass in P. J. Drenth, 177–190. Thousand Oaks, CA: Sage.
- . 1996. »Organizational Climate for Creativity and Innovation.« *European* 5 (1): 105–123.
- Goh, T. T., M. P. Eccles in N. Steen. 2009. »Factors Predicting Team Climate, and Its Relationship with Quality of Care in General Practice.« *BMC Health Services Research* 9:138.
- Hofstede, G. 1998. »Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling.« *Organization Studies* 19 (3): 477–493.
- Isaksen, S., K. J. Lauer, G. Ekvall in A. Britz. 2000–2001. »Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire.« *Creativity Research Journal* 13 (2): 171–184.
- Kivimäki, M., M. Elovainio. 1999. »A Short Version of the Team Climate Inventory: Development and Psychometric Properties.« *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 72 (2): 241–246.
- Kivimäki, M., G. Kuk, M. Elovainio, L. Thomson, T. Kalliomäki-Levanto in A. Heikkilä. 1997. »The Team Climate Inventory (TCI) – Four or Five Factors? Testing the Structure of TCI in Samples of Low and High Complexity Jobs.« *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70 (4): 375–389.
- Likar, B., J. Kopač, M. Markič, T. Kern. 2008. »Influencing Indicators Determination – Precondition for Successful Innovation Management in Mechanical Industry.« *Strojarstvo* 20 (2): 117–126.
- Markič, M. 2006. »Process Innovation: A Precondition for Business Excellence.« *Interantional Journal of Innovation and Learning* 3 (5): 455–467.
- Mathisen, G. E., S. Einarsen, K. Jorstad in K. S. Bronnick. 2004. »Climate for Work Group Creativity and Innovation: Norwegian Validation of the Team Climate Inventory (TCI).« *Scandinavian Journal of Psychology* 45 (5): 383–392.
- Mumford, M. D., in S. T. Hunter. 2005. »Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity.« *Research in Multi-Level Issues* 4:9–73.
- Ragazzoni, P., P. Baiardi, A. Zotti, N. Anderson in M. West. 2002. »Italian

- Validation of the Team Climate Inventory: A Measure of Team Climate for Innovation.« *Journal of Managerial Psychology* 17 (4): 325–336.
- Strating, M. M., in A. Nieboer. 2009. »Psychometric Test of the Team Climate Inventory-Short Version Investigated in Dutch Quality Improvement Teams.« *BMC Health Services Research* 9:126–133.
- Tseng, H. M., F. C. Liu in M. A. West. 2009. »The Team Climate Inventory (TCI).« *Small Group Research* 40 (4): 465–482.
- West, M. A. 1990. »The Social Psychology of Innovation Groups.« V *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, ur. M. A. West in J. L. Far, 309–333. Chichester: Wiley.