

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV VODENJA NA MOTIVACIJO IN INOVATIVNOST
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, november 2019

NINA BEČEJAC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Bečejac, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv vodenja na motivacijo in inovativnost zaposlenih, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	3
1.1 Opredelitev vodenja	3
1.2 Vodenje in management	5
1.3 Temeljne teorije vodenja	6
1.3.1. Demokratično vodenje	8
1.3.2 Avtentično vodenje.....	9
1.3.3 Transformacijsko in transakcijsko vodenje	10
2 INOVATIVNOST	13
2.1 Inovacija in inovativnost	13
2.2. Kreativnost, inovacija in inovativno vedenje	14
2.3 Vodenje in inovativnost	18
3 MOTIVACIJA	21
3.1 Pojmovanje motiviranja	21
3.2 Vsebinske motivacijske teorije	23
3.3 Procesne motivacijske teorije	25
3.4 Notranji in zunanji dejavniki motivacije	27
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	30
4.1 Namen in cilj raziskave	30
4.2 Hipoteze raziskave	31
4.3 Metode analize	33
4.4 Oblikovanje vprašalnika	33
4.5 Opis vzorca	34
5 REZULTATI RAZISKAVE	36
5.1 Opisne statistike	36
5.2 Preverjanje hipotez	37
6 DISKUSIJA	40
6.1 Interpretacija rezultatov raziskave	40
6.2 Teoretični prispevki	42

6.3 Priporočila managementu	44
6.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	45
SKLEP	46
LITERATURA IN VIRI.....	48
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati t-testa za neodvisni spremenljivki: Primerjava motivacije zaposlenih glede na stil vodenja	38
Tabela 2: Rezultati t-testa za neodvisni spremenljivki: Vpliv stila vodenja na inovativnost zaposlenih	38
Tabela 3: Rezultati linearne regresije: Vpliv notranje in zunanje motivacije na inovativnost	39
Tabela 4: Rezultati linearne regresije: Vpliv notranje in zunanje motivacije na inovativnost	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces od kreativne ideje do inovacije	18
Slika 2: Struktura anketiranih po starosti (v %).....	34
Slika 3: Struktura anketiranih po izobrazbi (v %)	35
Slika 4: Struktura anketiranih po delovnih izkušnjah (v %)	35
Slika 5: Struktura anketiranih po načinu zaposlitve (v %)	36

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Analiza odgovorov	5
Priloga 3: Rezultati iz SPSS	17

SEZNAM KRATIC

POSDCORB - Akronim vsebuje začetnice funkcij, ki so: načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, usmerjanje, soupravljanje, poročanje in oblikovanje proračuna.

UVOD

Management in človeške veščine sta bili vedno prepoznani kot pomembni karakteristiki za vodje ne glede na stopnjo le-tega v organizaciji (Katz, 1955). Vodje vplivajo na usodo organizacije skozi svoje odločitve, strategije in z vplivom na zaposlene (Kaiser, Hogan & Bartholomew, 2008). Na podlagi tega se organizacije vedno bolj zavedajo, da je organizacijska sposobnost izjemnega pomena, predvsem z vidika strateškega managementa, saj lahko vodijo do izrazite prednosti in v primeru dinamičnih zmogljivosti zagotavljajo mehanizme, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost posameznikov ter organizacij (Winter, 2003).

V zadnjih dveh desetletjih je moč opaziti porast raziskav glede novo nastajajočih oblik teorij vodenja, kot so strateške teorije, vodenje timov, teorije s poudarkom na ustvarjalnosti in spremembah, in tudi porast zanimanja za že uveljavljene teorije (Dinh, in drugi, 2014). Porast novo nastajajočih oblik teorij vodenja nas vedno znova opozarja, da je vodenje izmuzljiv in kompleksen pojav in kljub novim izrazom še zmeraj ni zadovoljivo opredeljen (Rozman & Kovač, 2012). Vodenje je v obstoječi literaturi na splošno priznано kot pomemben dejavnik inovacij, kjer vrhnji managerji na veliko različnih načinov vplivajo na kreativnost ali inovativnost zaposlenih. Vodje se poslužujejo številnih tehnik in sledijo različnim teorijam vodenja, ki zagotavljajo uspeh, z namenom vplivanja na zaposlene (Hao, 2012). Eden izmed priljubljenih tipov vodenja z namenom vplivanja na zaposlene je transformacijski tip vodenja. Tip vodenja, ki je pod drobnogledom že več let, naj bi izboljševal uspešnost, spodbujal kreativnost zaposlenih in temelji na učenju novih znanj (Charbonnier-Voirin, El Akremi & Vandenberghe, 2010) ter krepitvi medsebojnih odnosov med vodjo in zaposlenimi (Jung & Avolio, 1999). Medtem ko transakcijski tip vodenja kot nasprotnik transformacijskem temelji predvsem na nagrajevanju za opravljeno delo, in s tem motivira zaposlene, da dosežejo zastavljene cilje brez vzpostavljanja prijateljskih medsebojnih odnosov (Jung & Avolio, 1999). Oba tipa vodenja sta priljubljena in delujeta na principu motiviranja zaposlenih, vendar obstajajo razhajanja v mnenjih, kateri izmed njiju je učinkovitejši in pripomore k vidnejšemu napredku v organizaciji.

Inovacija je nova ideja, ki je lahko tudi kombinacija starih idej z nečem novim. Je nekaj, kar izzove zaposlene, da k stvari pristopijo na nov, unikaten način (Hao, 2012). Inovativen pristop k delu je v današnjem svetu zelo pomemben, saj organizacijam prinese spremembo, ki lahko delo olajša bodisi z implementacijo novih pristopov ali nove inovacije z namenom ekonomskih učinkov.

Poleg uporabe različnih tehnik vplivanja na inovativnost je pomemben dejavnik tudi motiviranje zaposlenih. Na podlagi empiričnih raziskav je mogoče trditi, da stopnja motivacije posameznika vpliva na učinkovitost izvajanja nalog ter da z večanjem

motiviranosti rasteta tudi uspešnost in učinkovitost pri delu (Rozman & Kovač, 2012). Z vzbujanjem pozitivnih misli na prihodnost, kot je izboljšanje okoliščin in razmer na delovnem mestu, pripravijo zaposlene do opravljanja dela in večje produktivnosti (Alahmad, 2016).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature ugotoviti vpliv vodenja na motivacijo in inovativnost zaposlenih v slovenskih organizacijah. Z raziskovanjem izbrane tematike želim prikazati pomembnost vodenja in njegovega vpliva na motivacijo in inovativnost zaposlenih. Zaradi aktualnosti tematike bodo rezultate te raziskave lahko uporabila podjetja in organizacije, ki imajo željo po izboljšanju dela zaposlenih. Namen dela je tudi izboljšanje razumevanja problematike in pridobitev bolj poglobljenega znanja na področju vodenja, motiviranja zaposlenih in organizacijske inovativnosti.

Cilj magistrskega dela je narediti pregled teorije, jo analizirati in povezati že opravljene raziskave na tem področju v zaokroženo celoto. Poleg pregleda literature je cilj tudi opraviti raziskavo in analizo rezultatov na področju Slovenije. Rezultate bom primerjala z že opravljenimi raziskavami v tujini, kar mi bo omogočalo doseči namen magistrskega dela.

Pomožni cilji:

- Predstaviti različne teorije vodenja, ki so usmerjene k inovativnosti zaposlenih,
- predstaviti načine, ki se jih lahko vodje poslužujejo za izboljšanje motivacije in inovativnosti,
- predstaviti že opravljene raziskave, ki prikazujejo uspešnost zastavljene temeljne teze.

Temeljna teza magistrske naloge je, da ima vodja pomemben vpliv na motivacijo in inovativnost zaposlenih, ter da s pravim načinom vodenja lahko le-te spodbudi.

Raziskava magistrskega dela bo temeljila na treh **postavljenih hipotezah**:

1. V organizaciji s transformacijskim načinom vodenja so posamezniki višje motivirani kot v organizacijah s transakcijskim načinom vodenja.
2. V organizaciji s transformacijskim načinom vodenja so posamezniki bolj inovativni kot v organizacijah s transakcijskim načinom vodenja.
3. Dejavniki notranje motivacije bolj vplivajo na inovativnost zaposlenih kot dejavniki zunanje motivacije.

Magistrsko delo se bo delilo na teoretični in empirični del. Znotraj teoretičnega dela bom predstavila konstrukte vodenja, inovativnosti in motivacije. Teoretični del bo temeljil na domači in tuji literaturi ter že opravljenih raziskavah. Empirični del bo temeljil na opravljeni raziskavi v okviru tematske skupine Humanizing Innovation in Digital Work (v sklopu Internega projekta Ekonomske fakultete z enakim nazivom), s katero smo pripravili anketni vprašalnik za skupni zajem podatkov med zaposlenimi na temo Kako oblikovati delo na bolj človeški način. V okviru vprašalnika sem zastavila tri vprašanja, pridobljene podatke iz vprašanj sem nato analizirala s pomočjo programa SPSS. Dve vprašanji sta bili zaprtega tipa, eno vprašanje pa odprtega tipa. Za analizo podatkov pri vprašanih zaprtega tipa sem uporabila t-test za neodvisne vzorce in regresijsko analizo. Vprašanje odprtega tipa se je navezovalo na vpliv vodenja na inovativnost zaposlenih. Prejete odgovore sem nato klasificirala v dve skupini; na transformacijski in transakcijski stil vodenja. Odgovore in način klasificiranja je mogoče videti v Prilogi 2.

1 VODENJE

1.1 Opredelitev vodenja

Kljub temu, da je za pojem vodenje kar veliko interesa in je eden izmed najbolj študiranih konceptov, je obenem tudi en izmed najmanj jasno obrazloženih pojmov. Koncept je namreč zelo nedosegljiv ter skrivnosten in kljub letom vlaganj v razvoj, še dandanes nimamo intelektualno in emocionalno zadovoljive definicije pojma. Za to bi lahko okrivili dejstvo, da ima ob diskusijah o vodenju vsak v mislih drugačen koncept, kar posledično omejuje dogovor o končni definiciji (Avery, 2004).

Problem pri razumevanju koncepta vodenja nastane zaradi različnih ovir. Eden izmed razlogov, da še ni enotne definicije, je predvsem dejstvo, da pod koncept vodenje ljudje vključujejo tudi pojem managementa. Medtem ko je pri vodenju v ospredju predvsem medsebojni odnos in vodja motivira, inspirira ter vpliva na delavce, je v delo managerja vključeno še planiranje, organiziranje in preostale administrativne zadolžitve. Ne glede na zadolžitve večina meni, da mora imeti manager kvalitete vodje in managerja in prav tako vodja mora imeti znanje managerja (Dubrin, 2004). Drugi razlog je, da je koncept vodenja vzet iz pogovornega jezika in je vikorporiran v tehnični jezik, ki je del znanstvene discipline, ne da bi ga natančno ponovno opredelili, ter obstoj različnih konceptov, ki jih lahko povezujemo z vodenjem kot so, moč, avtoriteta, management, administracija, kontrola in nadzor (Yukl, 2013).

Teoretiki po navadi definirajo vodenje glede na njihov osebni pogled in glede na aspekt, ki jih zanima v povezavi z vodenjem. Stogdill (1974) je po pregledu zajetne literature zaključil, da obstaja skoraj toliko definicij vodenja, kot je ljudi, ki so želeli definirati koncept. Ne glede na količino definicij bi vodenje lahko definirali kot proces, v katerem

vodja namenoma vpliva na svoje zaposlene, jih vodi, in z željo po olajšanju procesa ter odnosov strukturira delo v organizaciji. Prav številnost definicij in njihovo razlikovanje med seboj dviga veliko vprašanj, ali si koncept vodenje sploh zasluži biti znanstveni konstrukt. Ne glede na vse vedenjski znanstveniki mnenijo, da je vodenje fenomen, ki je pomemben za učinkovitost v organizacijah (Yukl, 2013).

In čeprav se večina strinja, da je vodenje pomemben del organizacij, nastajajo polemike, ali lahko vodenje okličemo kot specializirano vlogo ali je ta koncept samo proces skupnega vplivanja na druge. Polemike nastajajo z vidika procesa in nastanka vloge vodje. Oseba, ki je oklicana za vodjo, je obenem tudi podrejena vodjem nad njo. Teoretiki, ki zagovarjajo, da je vodenje specializirana vloga, se v tem primeru osredotočajo predvsem na proces izbire vodje, značilno obnašanje vodij in vpliv njenega obnašanja na preostale člane skupine. Drugi pogled na koncept vodenja pa se osredotoča predvsem na naravni proces izbire vodje v skupini. Teoretiki menijo, da se vodstveni položaj izoblikuje naravno na podlagi vplivanja na proces in druge v skupini. Predvsem je pomembno, da je položaj lahko razpršen med vsemi člani skupine. Ta pogled na vodenje vidi vodenje kot vlogo, ki jo lahko nosi več članov skupine in vsak član lahko vodstveno vpliva na druge na različne načine, medtem ko so odločitve sprejete skozi interaktivni proces sodelovanja vseh članov. Zagovorniki tega pogleda se osredotočajo na kompleksen proces vplivanja, ki nastane med člani skupine ter na kontekst in pogoje, ki določajo, kdaj in kako te procesi potekajo. Osredotočajo se tudi na procese, ki so del pojavnosti neformalnih vodij, in na posledice, ki nastanejo v skupini in organizaciji (Yukl, 2013).

Čeprav je več načinov nastanka vodenja, se skoraj vsi teoretiki strinjajo, da mora vodja imeti kvalitete, ki bodo organizaciji prinašale uspeh. Učinkovitost vodje, ki bo vplivala na uspeh organizacije, je odvisna od individualnih faktorjev, kot so zmožnost sprejemanja s kompleksnostjo mentalnih in vedenjskih ovir ter sposobnost mehkih veščin (Boal & Hooijberg, 2001). Boal in Hooijberg (2001) povezujeta delovanje organizacije z vizionarskim vodenjem in kompetencami vodje, kot so kompleksno kognitivno zaznavanje in socialna inteligenca. Menita namreč, da dober vodja poseduje modrost managerja ter zmožnost spreminjanja in učenja. Obenem je Drath (2001) mnenja, da je učinkovito vodenje usklajenost idej vodje in njegovih podrejenih ter da na uspešnost vodje vpliva tudi pogled podrejenih na sam proces vodenja. Če zaposleni ne verjame v ideje vodje in je mnenja, da je vodja na položaju zato, da dodeljuje samo naloge, bo trud vodje v motiviranje zaposlenega zaman.

Izziv pri usklajevanju enotne definicije vodenja je tudi usklajevanje karakteristik, ki naj bi jih vodja posedoval, in obenem interpretacija le-te s strani sledilcev. Iz tega lahko povzamemo, da je vodenje percepcija sledilcev in ni odvisno samo od odnosa in karakteristik samega vodje. Posledično lahko trdimo, da večina teoretikov poimenuje

vodenje kot idealističen konstrukt, vodji pa pripisuje status pomembne osebe, ki je poimenovana tudi kot junaška osebnost (Yukl, 2013).

1.2 Vodenje in management

Da bi razumeli podobnost oziroma razlike med vodenjem in managementom je sprva treba razumeti koncept samega managementa. Management je znanost oziroma umetnost doseganja ciljev preko ljudi. Ne glede na stopnjo managementa je cilj managerja, da motivira zaposlene, da opravijo zastavljeno delo kljub oviram, kot so čas, omejeni resursi, pravila in tradicije. S konceptom se je ukvarjalo nemalo znanih teoretikov, kot so Weber, Fayol, Taylor, Urwick, Gulick itd. Slednji je leta 1937 povzel delo managementa v sedem univerzalnih funkcij z akronimom POSDCORB. Akronim vsebuje začetnice funkcij, ki so: načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, usmerjanje, soupravljanje, poročanje in oblikovanje proračuna. Kot vodenje ima tudi management vrsto različic, ki se med seboj razlikujejo glede na pogled teoretika, ki je konstrukt preučeval, in prav tako glede na raven, ki ga je zanimala. Taylor, imenovan kot oče znanstvenega managementa, je svoj fokus usmeril na izboljšanje produktivnosti in učinkovitosti. Kot dopolnitev raziskovalnemu fokusu Taylorja na naloge in tehnike, se je Fayol usmeril na bolj osnovne funkcije samega managementa. Poleg osnovnih funkcij, ki bi jih management moral vsebovati, je Fayol dodal tudi kvalitete, kot so skrb za pravičnost, stabilnost zaposlitve in prijateljstvo (Fairholm & Fairholm, 2009).

K povezavi med vodenjem in managementom je imel velik doprinos vedenjski znanstveni pristop k raziskovanju samega koncepta managementa. Ta pristop uporablja metode in ugotovitve znanosti o psihologiji, socialni psihologiji, sociologiji in antropologiji za pomoč pri razumevanju organizacijskega vedenja. Najbolj znana in pomembna vedenjska ugotovitev se je pojavila v seriji eksperimentov v elektrarni Western Electric Company v Hawthornu, Illinois, v poznih 1920-ih in zgodnjih 30-ih letih. Hawthorne raziskave so najprej preizkušale ideje znanstvenega managementa. Njihov cilj je bil raziskati razmerje med fizičnimi razmerami na delovnem mestu in produktivnostjo zaposlenih. Kmalu so ugotovili, da so socialne spremenljivke med raziskovalci in delavskimi subjekti pomembnejše od fizičnih spremenljivk, v katerih delujejo kot dejavniki, ki vplivajo na produktivnost (Fairholm & Fairholm, 2009).

Ta nepričakovan izid je spodbudil razširjeno študijo človeškega vedenja na delovnem mestu. Elton Mayo, glavni svetovalec pri raziskavi, se na splošno šteje za ustanovitelja področja industrijskih in človeških odnosov. Za Mayo so človeški odnosi postali novo, širše študijsko področje, ki lahko izboljša moralno in produktivnost na delovnem mestu. Vodja je zdaj moral biti strokovnjak za znanost o človeških odnosih. Te študije so deloma razširile tradicionalni znanstveni management, deloma pa so v nasprotju z nekaterimi že opredeljenimi načeli. Raziskava je prav tako dodala nove dejavnike mešanici vprašanj, s

katerimi se sooča vodilni vodja. Na primer prijemi, ki so bili v uporabi, so pogosto povzročali konflikte med delavci in strokovnjaki, ki so raziskovali časovno in gibalno študijo z namenom izboljšanja delovne produktivnosti. Ugotovili so tudi, da je organizacija poleg formalne ureditve funkcij, kompleksen družbeni sistem, katerega uspeh je odvisen od ustrezne uporabe načel vedenjskih znanosti. Vodje, ki sledijo filozofiji, da je vodenje enako managementu, iščejo zadovoljstvo zaposlenih in moralo kot glavni cilj, saj menijo, da visoka morala prinaša višjo produktivnost. Nedavne raziskave kažejo, da je ta predpostavka poenostavljena, namreč pristopi vedenjskih znanosti vključujejo tudi študije motivacije, študij organizacije kot družbenega sistema, oceno vpliva neformalne in formalne korporacijske strukture ter prepoznavanje odnosa vodstva do uspeha podjetja. Ugotovitve so jih spodbudile k preučevanju organizacije kot kompleks motivacije zaposlenih in razširile pogled na korporacijo kot socialni in tehnični sistem ter preučevati proces medosebnih komunikacij in razvoja zaposlenih (Fairholm & Fairholm, 2009).

Management je v zadnjih stopetdesetih letih spremenil socialno in ekonomsko strukturo industrije. Ključna vloga managementa je vseeno ostala nespremenjena; omogočati ljudem, da dosežejo skupen dosežek preko skupnih vrednot, ciljev in struktur ter preko treninga, ki jim bo v prihodnosti omogočal reagiranje na spremembe v organizaciji. Drucker (2004) je sicer mnenja, da je poleg napisanega ključna naloga managerja doseganje rezultatov, saj le-to dokazuje uspeh organizacije.

Kljub nekaj stičiščnim točkam, ki povezujejo vodenje in management, se ta razlikujeta tako v konceptu kot tudi v praksi. Vendar se debata do danes nadaljuje. Ključno vprašanje, zgodovinsko in sodobno, je, ali sta management in vodenje isto, se samo dopolnjujeta, ali sta dva različna koncepta. Mnenje, ki trenutno prevladuje, je, da čeprav sta oba koncepta pomembna za delovanje organizacije, sta si med seboj različna. To ne pomeni, da ista oseba ne more opravljati dela vodje in managerja. Bennis in Nanus menita, da se managerji osredotočajo na rutino, uspeh in učinkovitost. Nasprotno so vodje mojstri sprememb, saj obenem vplivajo na zaposlene in so učinkoviti. In čeprav nekateri še zmeraj zamenjujejo management in vodenje, literatura dokazuje, da sta si vidno različna. V literaturi lahko zasledimo tudi, da nekateri razlikujejo headship in leadership, kjer je headship hierarhična pozicija. Razlikovanje med strukturo headshipa in filozofijo leadershipa je, da vodenje dovoljuje napredovanje skozi organizacijo in tako spodbuja na različnih nivojih razvoj zaposlenih, da sami postanejo vodje (Fairholm & Fairholm, 2009).

1.3 Temeljne teorije vodenja

Vodenje je ena najstarejših svetovnih dejavnosti in univerzalni pojav pri ljudeh. Od starodavne do moderne zgodovine je le-to igralo sestavno vlogo pri razvijanju skupin,

društev in narodov. Skozi stoletja se je vodenje definiralo v smislu vedenja voditeljev (Bass, 1990). Bass (1990) je skušal koncept vodenja opredeliti od klasike zahodne, egipčanske, grške in kitajske literature že v 6. stoletju pred našim štetjem. Vloge voditeljev so se zavedali tako v Stari in Novi zavezi Svetega pisma kot tudi v delih klasikov (Homerja, Platona, Aristotla in Konfucija).

Tekom nestrpnega in intimnega zgodovinskega razvoja uprave ter civilizacije (Waldo, 2001) se je pojavilo tudi vodenje. Čeprav angleški slovar Oxford omenja pojav besede vodja v angleškem jeziku že leta 1300, se vodenje pojavi šele okoli leta 1800 (Bass, 1990; Stogdill, 1974). Koncepti vodenja sicer segajo v starodavno zgodovino, vendar se definicije in klasifikacije vodstva pojavijo šele v začetku 20. stoletja (Rost, 1991). V zadnjih 50 letih je bilo za določitev razsežnosti vodenja kar 65 različnih klasifikacijskih sistemov (Northouse, 1997).

V zadnjem desetletju lahko zasledimo dramatičen porast na področju znanstvenih raziskav, kar je povzročilo razvoj različnih teorij o vodenju. Vodje s svojimi odločitvami, strategijami in vplivanjem na druge, vplivajo na usodo organizacij (Dinh in drugi, 2014). Zato mora vodja biti pozoren pri izbiri načina vodenja, saj bo le-ta odločilen za uspeh njegovih podrejenih.

Pregled teorije tudi kaže sam razvoj področja vodenja v zadnjih desetletjih. Do danes lahko opredelimo skupno 66 različnih področij v teoriji vodenja. Čeprav je ta raznolikost ustvarila nove perspektive, ki bogatijo naše znanje o vodstvu, predstavlja tudi več izzivov, s katerimi se morajo spoprijeti prihodnje raziskave. Prihodnje raziskave morajo predvsem razviti integrativne perspektive, ki upoštevajo, kako se različne teorije vodenja obnašajo ali delujejo hkrati ter če vplivajo na pojav drugih teorij (Dinh in drugi, 2014).

Pozornost na te dinamične procese, ki se odvijajo skozi čas in na različnih ravneh analize, je izjemno pomembna, saj pomaga zajeti kompleksnost, ki definira resnične individualne, skupinske in organizacijske sisteme. Z razumevanjem, kako voditelji vplivajo na osnovne procese, ki vodijo do organizacijskih rezultatov, lahko znanstveniki razvijejo tudi integrativne perspektive, ki poenotijo različne teorije in spodbujajo nove raziskave vodenja v novem tisočletju. Kljub temu pa lahko pozornost na nelinearne oblike nastanka zahteva tudi, da naše tehnologije in metodologije napredujejo, da bi zajele ali simulirale dinamiko, ki jo predvidevajo kompozicijske in kompilacijske teorije (Dinh in drugi, 2014).

Poleg samih rezultatov, ki jih prinaša določen stil vodenja, so pomembni tudi sami procesi, ki vplivajo na nastanek teh rezultatov. Ti procesi vključujejo privržence pa tudi kratkotrajne in trajnejše strukture, na primer ciljno usmerjeno klimo in etično kulturo, na katere vplivajo vodje. Poleg tega so vodje vpeti v organizacijske sisteme, ki se nenehno razvijajo, kar ustvarja bolj zapleteno sliko za razumevanje, kako posamezniki razmišljajo, čutijo in se obnašajo kot odziv na spreminjajoče se dogodke. Vodstvo lahko vključuje

tudi skupinske procese skupin, procese, ki temeljijo na nadaljevanju od spodaj navzgor in bolj značilne hierarhične vplive od zgoraj navzdol. To stališče izziva stabilnost in gotovost, ki jo običajno najdemo v prevladujoči globalni, na lastnosti usmerjeni tematski kategoriji, ki je opredelila to področje (Dinh in drugi, 2014).

1.3.1. Demokratično vodenje

Demokratična gibanja v osemdesetih in devetdesetih letih so prispevala k spodbujanju človekovih pravic, svobode in demokracije v državah v razvoju. Gibanje se je borilo proti diktaturi, vojaškemu režimom in rasni segregaciji. Moč državljanov je bila ključni dejavnik pri spodbujanju demokratičnih družbenih sprememb in demokratičnih sistemov. Ker ima demokratično vodstvo kritično vlogo v demokratičnih gibanjih (Adorno, 1965; Gastil, 1994; Kunter, 1965), je pregled definicije demokratičnega vodstva bistvenega pomena za razumevanje demokratičnega vodenja in napredka doseženega v demokratičnih gibanjih (Choi, 2007).

Tako kot definicije vodenja so tudi definicije demokratičnega vodenja dinamične in obilne. Od leta 1938 do 1985 je bilo na primer devetindvajset različnih definicij in slogov demokratičnega vodenja (Bass, 1990). Luthans (1998) je pregledal osem različnih stilov demokratičnega vodenja, ki so izhajali iz klasičnih študij in teorij vodenja. Te različne definicije in slogi so prispevale k dejstvu, da ni jasne, dobro razvite definicije demokratičnega vodstva (Gastil, 1994).

Gastil je mnenja, da se demokratično vodenje konceptualno loči od avtoritetnih položajev, in je namesto tega demokratično vodenje opredeljeno kot opravljanje treh funkcij: razdelitev odgovornosti med člani, opolnomočenje članov skupine in pomoč procesu odločanja skupine. Mnogi, večina ali vsi člani skupine opravljajo te funkcije in redno izmenjujejo vloge vodje in privržencev (Pinnington & Tourish, 2009). Medtem ko White in Lippitt (1960) definirata demokratično vodenje kot poudarjeno udeležbo v skupini, razpravo in skupinske odločitve, ki so spodbujene s strani vodje. Demokratičen vodja obenem po duhu poizkuša biti reden član skupine z sicer neveliko dela. Anderson (1959) je demokratičnega vodjo opredelil kot tistega, ki deli odločanje z drugimi člani. Zatrdil je, da je sicer demokratično vodstvo v večini situacij povezano z višjo moralo, obenem pa zanikal trditve, da je demokratično vodstvo povezano z nizko produktivnostjo in visoko moralo. Hackman in Johnson (1996) sta podprla Andersonovo razlago odnosa med demokratičnim vodstvom in produktivnostjo. Oba menita, da je demokratično vodstvo povezano s povečano produktivnostjo sledilcev, zadovoljstvom, vključenostjo in zavzetostjo. Zadovoljstvo članov in nominacije za vodstvo so namreč bolj pogoste pri demokratičnem vodstvu (Bass, 1990; Stogdill, 1974). Čeprav so pomembne pomanjkljivosti demokratičnega vodenja zamudne dejavnosti in dolgotrajne razprave o politiki, igra sodelovanje ključno vlogo pri povečanju produktivnosti vodenja (Denhardt & Denhardt, 2003; Hackman & Johnson, 1996).

Kot že omenjeno, je sodelovanje ključna značilnost demokratičnega vodstva in ideal demokratičnega vodenja. Biti mora prijazno, ustrezljivo in spodbujajoče sodelovanje (Luthar, 1996). Chemers (1984) je demokratično vodstvo opredelil tudi kot poudarek na skupinski udeležbi. Po drugi strani Kuczmarski in Kuczmarski (1995) navajata značilnosti demokratičnega voditelja kot inteligentnega, vplivnega, spodbudnega, zmagovalca sodelovanja, izvajalca logičnih posledic, ki spodbuja samoodločanje, je dober voditelj, dober poslušalec in spoštuje druge ter je usmerjen v trenutno situacijo.

V literaturi lahko zasledimo tudi, da je demokratični stil vodenja pogosto kritiziran kot idealističen in nepraktičen stil vodenja. Cilj stila je namreč učinkovitost in zahteva veliko sodelovanja in vložka vseh zaposlenih v skupno odločanje. Ta stil se namreč razlikuje od preostalih ravno zaradi večjega poudarka na avtoriteti skupine, antipatije do avtoritarnosti in nestrpnosti v primeru neenakosti na podlagi statusa in moči. Vodstveni koncepti, ki temeljijo na sodelovanju in opolnomočenju delavcev, bodo v demokratičnem sistemu delovali le, če bo ta dovoljeval svobodo govora in dolgoročno enakost med vsemi zaposlenimi (Pinnington & Tourish, 2009).

1.3.2 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje temelji na pozitivni psihologiji in psiholoških teorijah samoregulacije. Teorija poizkuša integrirati predhodne ideje učinkivega vodenja s težnjami po etičnem načinu vodenja. Definicije avtentičnega vodenja, tako kot preostale teorije, variirajo glede na teoretika, vendar vse poudarjajo pomembnost doslednosti v besedah vodje, njegovih dejanjih in vrednosti (Yukl, 2013).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) so definirali avtentično vodenje kot vzorec vedenja vodij, ki črpa in spodbuja tako pozitivne psihološke zmožnosti kot pozitivno etično klimo z namenom, da spodbudi višjo samozavest, internalizirano moralno perspektivo, uravnoteženo obdelavo informacij in relacijsko preglednost s strani vodij, ki delajo s podrejenimi in negujejo njihov pozitivni osebni razvoj.

Na podlagi te definicij avtentično vodenje sestavljajo štiri komponente: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, transparentnost in ponotranjena moralna perspektiva (Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng & Gardner, 2014).

Pomemben vidik avtentičnega vodenja torej vključuje, da ima vodja pozitiven pogled, je samozaveden in ima zaupanja vreden odnos s podrejenimi. Kvalitete, ki jih mora posedovati, so tudi iskrenost, altruizem, prijaznost, poštenost, odgovornost in optimizem. Na podlagi teh kvalitete so vodje motivirani, da opravljajo svoje delo, kot bi ga morali, in

so poštene do svojih podrejenih, obenem pa s tem ustvarjajo odnos, ki temelji na obojestranskem zaupanju ter odprti in iskreni komunikaciji. Vloga avtentičnega vodje je tudi, da vodi svoje podrejene naproti skupnim ciljem in jih spodbuja pri osebnem razvoju (Yukl, 2013). Razvoj spodbuja predvsem s krepitvijo njihovega pozitivnega mentalnega stanja, ki uspešno vpliva na njihovo opravljanje dela (Laraib & Hashmi, 2018).

Vrednosti, ki so osnova za verodostojno vodstvo pri avtentičnem vodenju, izhajajo iz lastnih prepričanj. Načela vodenja so vrednote prevedene v dejanja (George, Sims, McLean & Mayer, 2007). Ker ima avtentični vodja visoko samozavedanje glede njegove vrednosti, čustev in prepričanj, je njegovo vedenje konstantno in skladno z njegovimi prepričanji. S svojim položajem ne išče potrditve, samozavesti, statusa ali moči, ampak raje svoj položaj izkoristi za delitev svojih prepričanj in znanja. Takšno vedenje spodbuja zaposlene, da bolje opravljajo svoje delo, so bolj optimistični in ne dovolijo, da jih ovire odvrnejo od končnega cilja (Yukl, 2013).

Večina teorij avtentičnega vodenja opisuje avtentičnega vodjo kot nekoga, ki je konsistenten pri svojem vedenju in vrednotah, v katere verjame, obenem pa ohranja te vrednote s svojimi podrejenimi. Problem lahko nastane v primeru, da se podrejeni ne strinjajo z vrednotami, ki jih vodja želi deliti z njimi. Obenem so nekateri teoretiki mnenja, da ima lahko popolna iskrenost glede svojih emocij nezaželene negativne učinke. To je vidno predvsem v primeru stresnih situacij, ko vodja ne zaupa v pozitiven konec. V takšnih primerih lahko iskrenost s podrejenimi zamaje zaupanje vanj oziroma poruši stabilnost ekipe (Yukl, 2013). Za avtentično vodjo je zato pomembno, da se dobro zaveda svojih slabosti ter jih prilagodi, ne da bi trpelo njegovo delo (Laraib & Hashmi, 2018). Zelo verodostojni vodja namreč dobro razume svoje prednosti, slabosti in motive ter jih tudi prepozna. To vključuje predvsem objektivnost in sprejemanje svojih pozitivnih in negativnih lastnosti in kvalitet ter je povezano z izbiro ustreznih informacij, ki vplivajo na njegovo odločanje (Yagil & Medler-Liraz, 2014).

Temeljni koncept avtentičnega vodstva je zasnovan tako, da je lahko teoretična podlaga za vsako pozitivno obliko vodenja. Ljudje, ki so avtentični, so osredotočeni na avtentično vodstvo, ki je lahko avtentično transformacijsko, avtentično transakcijo ali katerekoli druge vrste. Kot že predstavljeno, predvsem predstavlja stopnjo zavedanja osebe in tudi vzorec odprtosti in jasnosti v svojem vedenju do drugih (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014).

1.3.3 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Kot pri preostalih teorijah vodenja ima tudi transformacijsko vodenje veliko podteorij (Yukl, 2013). Transformacijski vodja je tisti, ki prinaša v organizacijo pozitivne spremembe. To je oseba, ki komunicira s svojimi podrejenimi in z njimi deli vizijo, cilje

in direktive na barvit, domiseln in izrazen način. Poleg deljenja vizije in ciljev, transformacijski vodja odprto komunicira s člani skupine in s tem ustvarja sproščeno komunikacijsko klimo na delovnem mestu. Pri transformacijskem vodenju je poudarek na tem, kaj vodja dosega, namesto na njegove osebne značilnosti, in njegovem odnosu do članov skupine. Sam vodja poseduje značilnosti osebnostnih karakteristik, ki so značilne tudi za druge stile vodenja, še posebej karizmatičnega vodenja. Transformacijski vodja je torej kartizmatična oseba. To dokazujeta dva ključna osebnostna faktorja, in sicer sprejemljivost in ekstravertiranost, ki vodji omogočata, da krepí medsebojne odnose, obenem pa vodja s strani članov skupine uživa spoštovanje, zvestobo in zaupanje. Tako kot karizmatičen vodja tudi transformacijski vodja ustvarja vizijo. Preko komuniciranja s člani skupine o viziji ustvarja nabor vrednot, ki nato vodijo in motivirajo zaposlene. Kljub ključni skrbi o preživetju organizacije, transformacijski vodja skrbi in spodbuja osebni razvoj zaposlenih (Dubrin, 2004). S svojim načinom dela poizkuša spodbuditi zaposlene na vseh nivojih, da postanejo del sprememb in izida, naj bodo to produkti ali storitve, ter s tem ustvarijo spremembe znotraj podjetja, ki bodo zagotovile uspeh samega podjetja (Alahmad, 2016).

Na podlagi raziskav Bassa, ter kasneje Avolia, Waldmana in Yammarina, ima transformacijsko vodenje štiri komponente, ki popolnoma opišejo koncept transformacijskega stila vodenja (Alahmad, 2016):

- idealiziran vpliv,
- intelektualna stimulacija,
- navdihujoča motivacija,
- individualna obravnava.

Vodja s svojim delom in obnašanjem prikaže sebe kot vzornika svojim podrejenim. Na podlagi svojega obnašanja je vodja občudovan, spoštovan in vreden zaupanja. Na podlagi idealiziranega vpliva je vodja pripravljen z zaposlenimi deliti tvegane odločitve in slediti organizacijskim načelom in vrednotam. Vodja se obenem zaveda pomembnosti močne povezave s svojimi podrejenimi in skupnih ciljev, ki jih želijo doseči. Za transformacijsko vodjo je značilno, da stimulira inovativno vedenje zaposlenih na atraktiven in nenavaden način (Alahmad, 2016). Z intelektualno stimulacijo vodje vzbujajo v zaposlenih kreativnost, intelekt, inovativnost in izboljšujejo njihovo sposobnost reševanja problemov. To dosežejo z zaupanjem v njihove sposobnosti, mišljenje in s sprejemanjem njihovih predlogov (Khan, Khan, Umber, Ahmad & Shan, 2016). Poleg zaupanja in stimuliranja, vodje poizkušajo motivirati svoje zaposlene, da skupaj dosežejo željene cilje. Z optimistično naravnanim pogledom v prihodnost, entuziazmom in jasnim ciljem, navdihujoča motivacija pozitivno vpliva na delo zaposlenih. Velik prispevek pri doseganju ciljev je tudi individualna obravnava vsakega zaposlenega. Vodja, ki sledi transformacijskem stilu vodenja, vsakega zaposlenega obravnava individualno in s tem

spodbuja njegov uspeh in rast. Vodja s svojimi dejanji spodbuja vzajemno komunikacijo in povratne informacije zaposlenih. Svoj čas nameni vsakemu zaposlenemu posebej, saj jih želi obravnavati osebno ter na podlagi že predhodnih znanj spodbuditi napredek in jim obenem pomagati pri njihovem individualnem razvoju (Alahmad, 2016).

Medtem ko vodja, ki sledi transakcijskem stilu vodenja, ne namenja toliko časa svojim zaposlenim ter njegov namen ni spodbujanje osebnega napredka svojih zaposlenih. Svoje zaposlene motivira z nagradami za opravljeno delo in dosego cilja ter za slabo opravljeno delo graja (Paracha, Qamar, Mirza, Hassan & Waqas, 2012). Na podlagi raziskav teoretika Bassa, transakcijski stil vodenja temelji na pogajanjih med vodjo in zaposlenimi. Vodje delijo z zaposlenimi svojo vizijo glede uspeha, vendar njihov fokus ni na ustvarjanju osebnega napredka zaposlenih (Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997). Iz organizacijskega vidika je transakcijski način vodenja zadovoljiv, da ohranja v podjetju status quo in ne stremi k spremembam. Obenem je za vodje značilno, da predstavljajo razmeroma nizke oblike voditeljske aktivnosti in vključenosti v odnose s podrejenimi (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Bass in njegovi sodelavci so postavili domneve o štirih vedenjskih dimenzijah, na katerih temelji transakcijski stila vodenja. Dimenzije si sledijo od najvišje do najnižje glede na stopnjo aktivnosti vodje (Nguni, Slegers & Denessen, 2006):

- pogojno nagrajevanje,
- vodenje z izjemo – aktivno,
- vodenje z izjemo – pasivno,
- laissez-faire.

Stopnja aktivnosti vodje je najvišja pri pogojnem nagrajevanju, kjer vodja zastavi cilj, ki mora biti dosežen, zaposleni pa so v primeru doseženega cilja nagrajeni za svoj trud. Pri aktivnem vodenju z izjemo vodja pozorno opazuje delo in dosežke zaposlenih in si zapisuje njihove napake ter jih aktivno opozarja. V nasprotju s pasivnim vodenjem z izjemo, kjer vodja ni pozoren na delo zaposlenih ter ne opazi napak, dokler ni na njih opozorjen. V takšnih primerih je vodja tudi prepozen, da bi posredoval, dokler se ne pojavijo resnejše težave. Zadnja dimenzija, laissez-faire, opisuje vodjo, ki se izogiba odgovornosti in sprejemanju odločitev, ni nikoli na voljo in se ne odziva na prošnje zaposlenih (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Po mnenju Burnsa se največje razhajanje med obema konceptoma prikazuje v načinu motiviranja zaposlenih, oziroma kako vodja vpliva na njihove vrednote in čustva. Način motiviranja pri transakcijskem načinu vodenja je, da vodja vpliva na njihove lastne interese in temelji na vzajemnem odnosu in obljubljeni nagradi za opravljeno delo. Vodenje daje večji poudarek na opravljenem delu, kot na iskanju skupnih višjih vrednot,

ki je značilno za transformacijski stil vodenja. Transformacijski vodja namreč ne motivira zaposlenih z nagradami, temveč s predajanjem vizije, ki le-te motivira, da opravijo delo na višjem nivoju in presežejo sami sebe (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Koncept transformacijskega vodenja je nastal kot protiutež transakcijskem vodenju tako, da je upošteval razlike med revolucionarnimi, uporniškimi in vsakdanjimi voditelji (Nguni, Slegers & Denessen, 2006). Glavni doprinos k razvoju teorij in vplivu na prihodnje raziskave je bil teoretik Bass. Njegove raziskave temeljijo na idejah teoretika Burnsa, ki je raziskoval razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem. Kot je Bass zapisal v svojih raziskavah, vidi razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, vendar po njegovem mnenju se ti dve vodenji ne popolnoma izključujeta. V okviru transformacijskega vodenja člani skupine zaupajo vodji, ga občudujejo, so mu zvesti ter ga spoštujejo. Takšna občutja do vodje člane skupine dodatno motivirajo, da opravijo svoje delo bolje, kot je pričakovano. Vodja transformira in motivira zaposlene, da so bolj pozorni na pomembnost opravljanja nalog in njihovega izkupička, jih spodbuja k preseganju njihovih lastnih interesov za voljo organizacije in preostalih članov skupine, ter da aktivirajo svoje višje ležeče potrebe. V kontrastu s transakcijskim vodenjem, ki vključuje postopek izmenjave procesov, ki lahko privede do izpolnjevanja zahtev vodje, vendar verjetno ne bo ustvaril navdušenja in zavezanosti ciljem med člani skupine. Po mnenju Bassa transformacijski princip vodenja veliko bolj poveča motivacijo in izboljša izvedbo kot transakcijski princip vodenja, vendar najbolj učinkovite vodje uporabljajo kombinacijo obeh stilov vodenja (Yukl, 2013).

2 INOVATIVNOST

2.1 Inovacija in inovativnost

Inovacija je nova ideja, ki je lahko nekaj popolnoma novega ali pa kombinacija starih idej. Je shema, ki izzove ustaljene tirnice, obenem pa formula oziroma edinstven pristop, ki ga vpleteni posamezniki dojemajo kot novega. Primarno inovacija vključuje implementacijo idej skozi celotno podjetje ali organizacijo. Kot inovacijo lahko štejemo različne procese in produkte, na primer inovacija je lahko administrativna sprememba in implementacija novih pravil, tehnološke spremembe v obliki novih produktov ali novi procesi (Hao, 2012). Novi produkti se lahko nanašajo na samo delovanje organizacije, ampak tudi na trg, na katerem organizacija posluje (Afuah, 2003). Luecke in Katz (2003) sta inovativnost definirala kot uspešno predstavljen nov produkt ali metodo. Inovacijo sta opisala kot utelešenje, kombinacijo ali sintezijo znanja v originalnem, relevantnem in cenjenem novem produktu, procesu ali storitvi. Porter je zapisal, da je inovacija nov način izvajanja stvari/storitev, ki so komercializirane. Proces inoviranja ne more biti ločen od

strategije organizacije in njenega konkurenčnega konteksta, hkrati organizacije z inovacijami ohranjajo svojo konkurenčno prednost na trgu (Afuah, 2003).

Definicij, ki bi opisovale, kaj inovacija je, je nemalo, vendar imajo vse nekaj skupnih členov, kot so koncept procesov, novih idej in sprememb. Medtem ko je Van de Ven (1986) definiral inovacijo kot razvoj in izvajanje novih idej, moramo opozoriti, da vsaka inovacija vključuje spremembo, vendar vsaka sprememba ni inovacija, saj ne prinese vsaka sprememba nečesa novega (Brendle, 2001).

V literaturi lahko zaznamo veliko podobnih pojmov na temo inoviranja, inovacij in inovativnosti, predvsem pa sta izraza inovacija in inovativnost pogosto zamenjana (Ghosh & Srivastava, 2017). Bessant in Tidd (2007) sta povzela inovativnost kot proces prevajanja idej v uporabne nove izdelke, procese ali storitve. Sladpendel (1996) je definiral inovativnost kot proces, skozi katerega so ustvarjene, razvite ali preoblikovane nove ideje, objekti in prakse. Menguc in Auh (2006) pravita, da je inovacija konstrukt usmerjen k rezultatom, medtem ko je po njunem mnenju inovativnost usmerjenost podjetja k inovativnosti. Po besedah Lumpkina in Dessa (1996) inovativnost odraža nagnjenost organizacije k vključevanju in podpori novih idej, novosti, eksperimentiranja in ustvarjalnih procesov, ki lahko privedejo do novih izdelkov, storitev ali tehnoloških procesov. V tem smislu je razlikovanje med inovacijo in inovativnostjo razlika med vsebino in postopkom. Inovativnost se torej lahko obravnava kot pogoj za rezultat inovacij, čeprav sama po sebi morda ne vodi nujno do uspešne inovacije. Trdimo lahko, da je inovativnost kontekstualna spremenljivka, ki krepi vpliv tržne naravnosti na rezultate inovacij. To pomeni, da je inovativnost spremenljivka višjega reda, ki vodi do rezultatov inovacij (Menguc & Auh, 2006). Po Hurley in Hault (1998). Inovativnost, ki jo določajo kulturne značilnosti podjetja, združuje s svojimi strukturnimi in procesnimi lastnostmi, da bi ustvarila sposobnost za inovacije, kar posledično prinaša pozitivne rezultate poslovanja. Vendar spodbujanje inovativnosti v podjetjih ni pomembno le zaradi rasti podjetja, ampak tudi za sam obstoj podjetja (Westwood & Low, 2003).

2.2. Kreativnost, inovacija in inovativno vedenje

Amabile, Conti, Coon, Lazenby in Herron (1996) so zapisali: "Vse inovacije se pričnejo s kreativno idejo...". Inovacija je definirana kot uspešna implementacija kreativne ideje v podjetjih. Iz tega lahko sklenemo, da se kreativnost prične z zaposlenimi, ki skozi kreativno delo postanejo inovativni. Inovacije so praktična uporaba kreativnih idej ter organizacije težko inovirajo, če same ne vlagajo v kreativno vzdušje in niso odprte za kreativne ideje. Kreativnost v zahodnem svetu opišemo kot pragmatični pripomoček, ki pomaga ljudem pri reševanju problemov in pri implementaciji rešitev. Ta pristop je pripomogel predvsem k povečanju zanimanja za kreativnost v poslovnem svetu in postal ključen koncept managementa (Westwood & Low, 2003). Biti kreativen je, kot smo že

omenili, ključno za organizacije, saj kreativne rešitve pripomorejo k boljšemu poslovanju (Loewenberger, 2013).

Kreativnost in inovativnost sta zapleteni dinamični področji, ki temeljita na več disciplinah in poudarjata interakcijo posameznih, družbenih in organizacijskih značilnosti (Loewenberger, 2013). Kreativnost nekateri strokovnjaki opisujejo kot nekaj, kar zavisi od osebe same ter okoliščin, čeprav večina kreativnost povezuje le s produktom. Teresa M. Amabile (1988) je mnenja, da je povezovanje kreativnosti s produktom dober približek opisa predvsem zaradi kompleksnosti celotnega procesa, ki oteži ocenjevanje, kaj je točen vzrok kreativnosti. Definicija, ki je fokusirana na produktno kreativnost, pravi, da je kreativnost na splošno opredeljena kot produkcija novih, uporabnih idej ali rešitev problemov s strani posameznika ali majhne skupine posameznikov, ki skupaj sodelujejo. Definicija se nanaša tako na proces nastajanja idej ali reševanja problemov kot na dejansko idejo ali rešitev (Amabile, 1988; Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005). Kot že omenjeno, inovacija nastane iz kreativnih idej, organizacijska inovacija pa je uspešna implementacija kreativnih idej znotraj organizacije (Amabile, 1988).

Kreativnost pri reševanju problemov in iskanju novih idej poleg konvergentnega načina zahteva tudi uporabo divergentnega mišljenja. Divergentno razmišljanje namreč vključuje uporabo mehanizmov, ki od uma zahtevajo, da razmišlja izven okvirjev in išče oddaljene povezave, zaradi česar lahko najdemo povezavo med na videz različnima paradigama (Guilford, 1967; Koestler, 1964). Po mnenju Amabile (1998) je šest kategorij, ki vplivajo na kreativnost v delovnem okolju. To so izziv, svoboda, viri, delovna skupina, lastnosti, spodbuda s strani nadrejenih in organizacijska podpora. Kar šteje v poslovnem svetu je, da kreativna ideja, iz katere nastane inovacija, ni samo primerna, ampak prinese rezultate in uspeh (Srivastava, 1999).

Pomembno je, da se v organizaciji krepi inovativno vedenje, da so zaposleni kreativni, in posledično tudi inovativni. Inovativno vedenje namreč nima samo pozitivnih lastnosti na organizacijo, ampak ima tudi pozitivne učinke na posameznike v organizaciji. Takšno vedenje izboljšuje celostno počutje posameznika, dviguje zadovoljstvo z delovnim mestom in izboljšuje delovne pogoje (Lukes & Stephan, 2017). Inovativno delovno vedenje je lahko vzpostavitev novih rutin, poenostavitev delovnih procesov, uporaba novih materialov in orodij, izboljšanje sodelovanja in/ali ustvarjanje novih ponudb/storitev (Messmann & Mulder, 2012). Lukes in Stephan (2017) vidita inovativno vedenje tudi kot osnovo notranjega podjetništva (angl. Entrepreneurship). Notranje podjetništvo je sistem, ki dovoljuje zaposlenim, da se obnašajo kot podjetniki znotraj same organizacije, in je odvisen od individualnih in kontekstualnih faktorjev. Zaradi njegove odvisnosti od različnih faktorjev, je notranje podjetništvo dinamičen konstrukt, ki variira od generiranja idej, iskanja idej, komuniciranja idej, implementiranja le-teh in navsezadnje do premagovanja ovir, ki nastanejo na poti.

Inovativno vedenje, za razliko od običajnega izvajanja delovnih nalog, zahteva dodaten vložek kognitivne energije v vsako fazo inovacijskega procesa. Na primer ustvarjalno delo, povezano z ustvarjanjem idej, vključuje vključevanje v vrsto dejavnosti, na primer definiranje problemov, zbiranje informacij ter ocenjevanje in izpopolnjevanje idej, ki zahtevajo trajno prizadevanje za daljše časovno obdobje. Ko je ideja ustvarjena, je potrebna promocija ideje pred vodilnimi organi, ki odločajo o prihodnosti, ali bo iz ideje nastala inovacija. Celoten proces promocije zahteva veliko količino energije sodelujočih v projektu. Obenem pa, ker se med izvajanjem inovacij lahko pojavijo tudi nepredvidljive ovire, morajo ljudje za reševanje problemov nameniti dodatno energijo, da bi se soočili z nepričakovanimi ovirami. Iz tega lahko sklenemo, da je celoten proces inoviranja dodatna obremenitev zaposlenih. Raziskave pa kažejo, da so zaposleni ob večji delovni obremenitvi bolj inovativni in se bolj vključujejo v kreativne ter inovativne dejavnosti. Potrebno pa je poudariti, da so rezultati pokazali, da delovna obremenitev ni neposredno vplivala na inovativnost zaposlenih, ampak le posredno preko sodelovanja in vključenosti v delovne procese (Montani, Vandenberghe, Khedhaouria & Courcy, 2019). Raziskave so tudi pokazale, da vključenost v delovne procese pozitivno vpliva na inovativno vedenje predvsem pri zaposlenih, ki stremijo v napredovanju ali pri zaposlenih, ki stremijo k varnosti. Posamezniki, ki stremijo k napredovanju, bodo v inovativno orientiranem okolju zaradi optimistično naravnane klime in želje po pohvali, notranje motivirani in bodo hitreje izkoristili priložnost za inovativno vedenje. Po drugi strani bodo posamezniki, ki stremijo k varnosti, inovativni predvsem zaradi njihovega odnosa do dela. Zanje je delo namreč nekaj, kar jim prinaša varnost in so zaradi tega znani kot vestni delavci (Vasanthi & Geetha, 2019).

Na podlagi raziskav je pomemben dejavnik za inovativno dejanje tudi želja po učenju. Timi, ki so željni učenja in z veseljem med seboj delijo znanje, so na podlagi raziskav bolj nagnjeni k inovativnem vedenju ter posledično bolj kreativni in inovativni. Podrobneje inovativnost bolj izzovejo okoliščine, kot so pogajanje o kompleksnih ali nasprotujočih si vprašanih povezanih s timom izven njihovega udobja, da lahko pod določenimi pogoji vodi do bolj inovativnih izdelkov in procesov (Widmann, Messmann & Mulder, 2016).

Modeli inovacijskih procesov so se razvili od preprostih linearnih modelov do vse bolj zapletenih interaktivnih modelov in jih lahko razvrstimo v 6 generacij (Rothwell, 1992; Tidd, Bessant & Pavitt, 1998; Trott, 2005).

Prva in druga generacija modelov sta poznani kot linearna modela, za katera je značilno, da k inoviranju pristopijo zaradi potreb na trgu ali pa jih v to prisili tehnologija in znanost. Modeli tretje generacije so t. i. coupling modeli, ki prepoznavajo vpliv tehnoloških zmogljivosti in potreb trga v okviru inovacijskega podjetja. Kljub temu, da modeli

vsebujejo pridobivanje povratnih informacij, jih opredeljujemo kot zaporedne modele z omejeno funkcionalno integracijo (Cooper, 1990; Rothwell, 1992). Z željo po odpravi pomanjkljivosti modelov tretje generacije so nastali modeli četrte generacije, ki temeljijo na interaktivnem pristopu in spadajo pod interaktivne modele (Rothwell, 1995). Ta pristop vidi inovacijski proces kot vzporedno dejavnost v organizacijskih funkcij in je kombinacija push and pull modelov, integracije znotraj organizacije in ima poudarek na zunanjem sodelovanju (du Preez & Louw, 2008).

Modeli pete generacije poizkušajo razložiti kompleksnost inovacijskega procesa. Glavne značilnosti te generacije modelov, ki jih imenujemo tudi modeli omrežja, so vpliv zunanjega okolja in učinkovita komunikacija z zunanjim okoljem. Ker je v ustvarjanje inovacije v organizaciji vpletenih veliko deležnikov, je cilj modelov vzpostavitev povezave med njimi (Trott, 2005). Zadnja generacija modelov, šesta generacija, spada pod modele odprte inovacije. V to generacijo sodijo mrežni modeli inovacijskega procesa, toda namesto da bi bili osredotočeni le na notranje ustvarjanje in razvoj idej, se notranje in zunanje ideje ter notranje in zunanje poti do trga lahko združijo z namenom pospeševanje razvoja novih tehnologij (Chesbrough, 2003). Prednost, ki jo prinaša nova generacija modelov, je veliko večja baza idej in tehnologij, iz katerih lahko črpamo, obenem pa organizacije vidijo v teh modelih možnost za raziskovanje novih priložnosti za rast in manjše tveganje (Docherty, 2006).

Vsi modeli imajo svoje prednosti in slabosti, predvsem pa ne moremo trditi, da obstaja model, ki je popolnoma izčrpen, in ki zajema vse različne poglede na vsa področja uporabe (du Preez & Louw, 2008). Sklenemo pa lahko, da imajo vsi modeli skupen vzorec korakov od ideje do inovacije, in sicer (Perry-Smith & Mannucci, 2007):

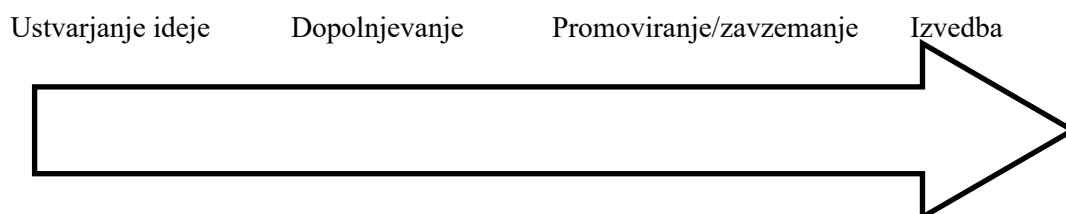
- ustvarjanje in identificiranje ideje,
- razvijanje in dopolnjevanje ideje,
- promoviranje/zavzemanje za idejo,
- izvedba ideje oz. nastanek inovacije.

V času ustvarjanja in identificiranja ideje je zelo pomembna kognitivna fleksibilnost, ki omogoča razmišljanje o več konceptih hkrati in obenem poveča možnost za inovacijo (Amabile, 1983; Guilford, 1968; Mednick, 1962). Treba je izvesti proces sistematičnega ocenjevanja potenciala in se dodatno usmeriti v razvoj same ideje. Idejo je tekom celotnega postopka treba preizkušati, v primeru pomanjkljivosti pa jo dodelati in odpraviti nepravilnosti (Criscuolo, Salter & Ter Wal, 2013; Mainemelis, 2010; Staw, 1990). V času razvijanja in dopolnjevanja ideje bi bilo idealno, da na tej stopnji ideja preide iz nejasnega koncepta v bolj razvito obliko, ki je primerna za delitev z drugimi. V veliko primerih se kreativna ideja predstavi širši publiki. V času kreiranja posameznik ali pa skupina, ki razvija kreativno idejo, potrebuje dve vrsti podpore s strani nadrejenih in preostalih

sodelavcev. Z namenom zmanjšanja dvomov potrebujejo emocionalno podporo ter motivacijo, ki jim bo pomagala pri nadaljnjem razvijanju kreativne ideje v končni izdelek – inovacijo. Tekom razvijanja ideje je na preizkušnji tudi notranja motivacija, ki lahko hitro splahni, če razvijalci ideje niso deležni podpore in prejmejo predvsem nekonstruktivne kritike. Zaradi nekonstruktivnih kritik in slabe podpore kreatorji na tej točki velikokrat tudi obupajo, saj pogosto tudi ideje na prvi pogled še ne pokažejo svojega celotnega potenciala (Madjar, Oldham & Pratt, 2002). V literaturi je tudi moč zaslediti raziskave, ki potrjujejo, da če ustvarjalci skozi proces niso dovolj motivirani za uresničevanje svojih idej in spretni pri ohranjanju medsebojnih odnosov, izgubijo voljo do kreativnosti (Baer, 2012).

Ko razvijalci prestopijo kritično točko in ko je inovacija primerna za predstavitev, se njihov fokus preusmeri v promoviranje ideje nadrejenim z namenom pridobivanja dodatnih sredstev in podpore za nadaljevanje. Razvijalci ideje želijo in potrebujejo odobravanje managementa ter morajo narediti vse, da jim prikažejo pozitivne lastnosti lansiranja inovacije za organizacijo. Po odobritvi inovacije je čas za implementacijo inovacije, bodisi je to nov proces, storitev ali produkt, pri katerem se ideja spremeni v nekaj oprijemljivega. Ta faza vključuje tudi načrt z natančnimi koraki, kako se ideja pretvori v končni izdelek. V primeru, da je inovacija nek nov proces ali storitev, je načrt navodilo, kako storitev izvesti ali kako se nov proces izvaja (Perry-Smith & Mannucci, 2007). Celoten proces si lahko poenostavljeno ogledamo na sliki 1.

Slika 1: Proces od kreativne ideje do inovacije



Prerejeno po Perry-Smith & Mannucci (2007).

Vsaka organizacija se poslužuje različnih tehnik inoviranja. Tehnike se razlikujejo glede na končni izdelek in pa tudi glede na princip vodenja in samo organizacijo. Če organizacija ni odprta za inovacije, je proces lahko popolnoma drugačen, ker mora inovator več energije vložiti v promocijo ideje, obenem pa tudi mora imeti veliko notranje motivacije, da ohrani voljo do inoviranja.

2.3 Vodenje in inovativnost

Eden izmed razlogov za povečano zanimanje za inovativnost je pozitiven vpliv le-te na organizacijsko uspešnost (Ghosh & Srivastava, 2017). Obstaja namreč splošno

prepričanje, da so inovacije ključnega pomena za preživetje, rast in uspeh podjetij, predvsem pa v času nestabilnosti v poslovnem okolju. Za organizacije, ki so inovativne, je značilna njihova pripravljenost za spopadanje s tveganji in nestabilnostjo, prilagodljivost nepredvidljivim dogodkom, neomajna motivacija za ustvarjanje vrednosti za kupce in njihov skorajda prodoren odnos, ki ga vidijo izven sedanjosti, da bi lahko oblikovali prihodnost (Ahmed, 1998; Buckler, 1997; Tellis, Prabhu & Chandy, 2009).

Različne raziskave so pokazale, da vodenje neposredno vpliva na uspešnost podjetja v kar 15 procentih, medtem ko kar v 35 procentih na uspešnost podjetja vpliva izbira poslovne strategije (Tidd & Bessant, 2009). Za uspeh pri uveljavitvi sprememb v organizaciji je med 70 in 80 procentih odgovoren "leadership" (t. i. vodenje) in med 20 in 30 procenti management (Tidd & Bessant, 2009; Stevens, 2014).

Vodstvo lahko vpliva na kreativnost in inovativnost zaposlenih na številne načine. Vodja z željo po določeni organizacijski klimi opredeli in oblikuje smernice dela, znotraj katerih nato zaposleni s sodelovanjem določijo cilje, predvidijo težave in možne rešitve. Z izražanjem in deljenjem poslovne vizije, ki na prvo mesto namesto kratkoročnih postavlja dolgoročne poslovne rezultate in se koncentrira raje na rast in uspešnost namesto na določen dobiček, lahko vodja usmeri skupna prizadevanja zaposlenih v inovativne delovne procese in rezultate. Z ustvarjanjem in vzdrževanjem pozitivne organizacijske klime in kulture, s prioriteto na negovanju kreativnosti in želje po učenju, lahko vodje znatno izboljšajo organizacijsko kreativnost (Jung, Chow & Wu, 2003). Na podlagi tega lahko vodja razvije in vzdržuje sistem, ki ceni in nagraduje ustvarjalno uspešnost s pomočjo nadomestil in drugih direktnih in indirektnih prijemov, povezanih s človeškimi viri. Ko organizacija zagotovi nagrade, ki zadovoljijo notranjo in zunanjo motivacijo, za prizadevanja za pridobitev novih znanj in eksperimentiranje s kreativnimi idejami, se želja zaposlenih po ustvarjalnih prizadevanjih nenehno krepi (Jung, 2001). Tierney, Farmer in Graen (1999) menijo, da vodje lahko vplivajo na notranjo motivacijo in na potrebe na višji ravni zaposlenih, za kar pa je znano, da sta zelo pomembna vira za kreativnost in predpogoj za inovativno vedenje. Vodje lahko tako neposredno vplivajo in podpirajo kreativnost z vzpostavitvijo klime v organizaciji, ki bo spodbujala zaposlene, da se poslužujejo različnih pristopov k delu in iskanju rešitev, ne da bi bili za to kaznovani kljub potencialnemu slabemu izidu (Stevens, 2014).

Poleg direktnih prijemov vodij obstajajo tudi indirektni prijemi, ki jih izvajajo vodje in podporne službe v organizacijah. Pod indirektno prijeme spadajo možnost dodatnih usposabljanj zaposlenih, plačilo za uspešnost na delovnem mestu in fleksibilen delovni čas, le-te pa tudi dokazano dvigujejo inovativnost zaposlenih (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Inovativno obnašanje je odvisno tudi od avtonomije, ki jo imajo zaposleni, značilnosti delovnega mesta, ki ga nekdo opravlja, in od samih pričakovanj od delovnega mesta (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem, 2014). Poleg inovativne miselnosti

vodij mora organizacija ustvariti klimo, ki je usmerjena v inovativnost. Organizacijska klima je definirana kot skupek skupnih zaznav o politiki, praksi in postopkih, ki prenašajo sporočila o tem, kaj je v organizaciji nagrajeno, podprto in cenjeno. Na podlagi raziskav mora klima, ki spodbuja inovativnost v organizaciji, temeljiti na transformacijskem načinu vodenja, torej da spodbuja posameznikovo napredovanje. Cilj organizacijske klime, ki spodbuja inovativnost, je predvsem spodbujanje fleksibilnosti, izražanje idej in učenje (Charbonnier-Voirin, El Akremi & Vandenberghe, 2010).

Velik vpliv na organizacijsko klimo imajo demografske in osebnostne značilnosti vodje. Spodbujanje zaposlenih igra veliko vlogo pri razvijanju kreativnosti in inovativnosti, s čimer začrtajo smer, ki zaposlene žene, da dosežejo poslanstvo organizacije in jih s tem notranje motivirajo za doseg cilja. Za organizacije, ki so inovativno orientirane, je značilno, da je okolje zaupanja vredno, odnosi so transparentni, zaposleni pa si prizadevajo k sodelovanju z drugimi. Organizacijska klima je bolj sproščena in temelji na pohvalah in priznanjih za trud, obenem pa prevladuje občutek vključenosti in predanosti organizacijski viziji. Da bi organizacija ohranjala inovativno klimo, je ključen tudi postopek zaposlovanja. Organizacija mora temu primerno tudi zaposlovati osebe, ki so odprte za inoviranje in kreativno delo. Pri zaposlenih je po navadi dovolj odprtost, medtem ko preostali del, kot je opolnomočenje in spodbujanje, leži na managementu in neposredni vodji. Obstaja več različnih strategij, ki pripomorejo k povečanju inovativnosti v organizacijah. Najbolj pogoste so stil vodenja, nagrajevalni programi, vzpostavitev ekip, toleriranje neuspeha in investiranje v sredstva. Poleg strategij, ki se jih vodje in management poslužujejo, je poudarek na samih karakteristikah načina vodenja. Izpostavimo lahko sedem karakteristik, ki se v literaturi najpogosteje pojavljajo, in sicer strateški način ukrepanja, ustvarjanje čutne potrebe po spremembah, izvajanje konkretnih sprememb, strukturiran način dela, odpravljanje tveganj, politične veščine in sposobnost preценjevanja, katere stvari je treba spustiti in katere ne. Zaposleni pa navajajo, da jim pri kreativnem razmišljanju in inoviranju, pomagajo tudi svoboda, dober projektni management, dovolj sredstev, priznavanje, pritisk in izzivi (Amabile, 1988; Damanpour & Schneider, 2008; Srivastava, 1999; Stevens, 2014).

Številni avtorji razumljivo zatrjujejo, da stil vodenja neposredno vpliva na količino inovativnost v timu. Kljub temu je bilo na tem področju opravljenih manj raziskav, kot bi pričakovali (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Največkrat je omenjen transformacijski način vodenja kot najbolj uspešen stil vodenja zaradi njegovih značilnih karakteristik, kot so spodbujanje lastnih interesov, dvig morale in idealov, načina motiviranja, da zaposleni dosežejo več (Hao, 2012), spodbuja zaposlene pri iskanju novih priložnosti, jih spodbuja k ustvarjanju, promovira timsko delo in navsezadnje nagrajuje (Choon-Sik, Woowon & Joongwha, 2007).

Na podlagi opravljenih raziskav lahko sklepamo, da zaradi svojih pozitivnih učinkov na zaposlene, transformacijski stil vodenja pozitivno vpliva na inovativnost le-teh. Raziskave so pokazale pozitivno povezanost med kreativnostjo in transformacijskim stilom vodenja. Ta stil vodenja naj bi bil zelo uspešen pri ustvarjanju inovativne klime in posledično inovativnega vedenja v organizacijah. Prav tako obstajajo pozitivne povezave med transformacijskim stilom vodenja in moralo ter med moralo in že implementiranimi inovacijami (Sharifirad, 2013). Kljub temu, da transformacijski način vodenja spodbuja inovativno obnašanje, obstajajo raziskave, ki pravijo, da ta način vodenja lahko tudi omejuje kreativni način razmišljanja (Hao, 2012). Na podlagi argumentov in raziskav Pieterse, Van Knippenberg, Schippers in Stam (2010) trdijo, da je vpliv transformacijskega vodenja na inovativnost malo verjeten. To je v nasprotju z opravljeno raziskavo avtorjev Rosing, Frese in Bausch (2011), ki so ugotovili, da transformacijski način vodenja spodbuja inovativnost, vendar pa ta stil vodenja ni tako uspešen v naslednjih fazah inoviranja. Rezultati namreč kažejo, da je participativni stil vodenja, kot že omenjeno, uspešen na začetku, v kasnejših fazah pa je bolj uspešen transakcijski način vodenja. Transakcijski način vodenja je namreč, v nasprotju s transformacijskim, bolj direkten in ni strukturiran (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Pozitiven vpliv transformacijskega stila vodenja na inovativno vedenje zaposlenih zavisi tudi od okoliščin, ki temeljijo na psihološkem opolnomočenju.

K inovacijam usmerjeno vodenje lahko definiramo kot stil vodenja, ki vpliva na zaposlene tako, da zadovolji potrebe procesa inoviranja skozi vse točke procesa. Ta stil vodenja je namenjen, da zaposlenim nudi točno tisto, kar potrebujejo skozi celoten proces s fokusom, da jim olajša delo. Na primer tekom inoviranja vodja lahko podeli avtonomijo zaposlenim pri ustvarjanju, jim pomaga pri birokraciji in jih s tem razbremeni, najbolj pomembno pa je, da spodbuja pri ustvarjanju. V primerjavi s prej omenjenim transformacijskim stilom vodenja, ki spodbuja notranjo motivacijo in željo po spremembah, k inovacijam usmerjeno vodenje cilja na celoten proces inoviranja, in s tem pripomore k bolj učinkovitemu delu (Hao, 2012).

3 MOTIVACIJA

3.1 Pojmovanje motiviranja

Koncept motivacije je izpeljan iz besede "motiv", ki opisuje nagon, potrebe oziroma želje znotraj posameznika (Chaudhary & Sharma, 2012). V literaturi je veliko definicij o motivaciji. Maduka in Okafor (2014) vidita koncept motivacije kot namerno željo posameznika pri usmerjanju svojega vedenja k doseganju določenih ciljev. Z drugimi besedami, motivacija se nanaša na občutke notranje stimulacije in pripravljenosti zaposlenega, da učinkovito opravi delovne naloge. Robbins (2001) je zapisal, da je motivacija predstavljena s pomočjo različnih vzgibov, ki bi lahko spodbudili, usmerili in

vzdrževali ali povečali prizadevanja zaposlenih. Motivacija je bila prvotno izražena kot notranja želja, ki je znotraj zaposlenega in ga motivira, da uspešno opravi svoje naloge, saj so zanimive in ustrezajo njegovim interesom (Hanaysha, 2016). Zato se motivacija nanaša na pripravljenost posameznika, da bo usmeril svojo energijo z namenom, da doseže določen cilj v zameno za pričakovano nagrado za svoje prizadevanje in dosežek (Hanaysha & Hussain, 2018).

Motivacijo lahko opišemo tudi kot umetnost, s katero lahko spodbudimo posameznike, da si želijo delati po naši volji, in lahko vplivamo na njihov odnos do dela in nalog, ki jih morajo opraviti (Maduka & Okafor, 2014). Motivirani zaposleni predstavljajo najpomembnejši vidik pri določanju dolgoročnega uspeha organizacije. Podobne poglede je delil tudi Nzuve (1999), ki je motivacijo opisal kot pripravljenost posameznika, da si močno prizadeva za doseganje poslovnih ciljev, kar je pogojeno s sposobnostjo izpolnjevanja nekaterih osebnih potreb. Nekateri učenjaki (Coetsee, 2011; Robbins, Judge, Odendaal & Roodt, 2009) so motivacijo v delovnem okolju opisali kot pripravljenost zaposlenega na velike napore za doseg organizacijskih ciljev, ki obenem zadovoljujejo tudi njegove osebne potrebe.

Motivacijo štejemo kot enega ključnih dejavnikov za uspešno opravljeno delo in nedvomno vedno več korporacij daje velik poudarek na izbiro pristopov, ki bi povečali stopnjo uspešnosti svojih zaposlenih (Forson, 2012). Na podlagi raziskav lahko trdimo, da je uspešnost zaposlenih mogoče povečati z dvigom njihove motivacije, etičnega vedenja in ustvarjanja pozitivne organizacijske klime (Kawara, 2014). Ustrezne motivacijske spodbude za zaposlene so med najboljšimi načini upravljanja in doseganja organizacijskega cilja ali poslanstva z minimalno porabo virov in razpoložljivimi človeškimi viri (Forson, 2012). Po drugi strani obstajajo delavci, ki imajo zaradi drugačnih predhodnih predstav o delovnem mestu drugačen pogled in se njihov način obnašanja ne ujema z organizacijsko kulturo. Za takšne zaposlene je znano, da imajo nižjo motivacijo za opravljanje dela ter niso predani organizaciji kot preostali zaposleni. V literaturi lahko zasledimo, da vodje dvigujejo raven motivacije z različnimi dejavniki, na primer z opolnomočenjem zaposlenih, vključevanjem timskega dela v vsakdanjik, dvigom plače, dodatki in napredovanjem (Hanaysha & Hussain, 2018); Zameer, Ali & Nisar, 2014). Nagrade so tudi ena izmed ključnih strategij za krepitev motivacije zaposlenih, saj spodbudijo zaposlene, da prispevajo svoje najboljše zmožnosti pri oblikovanju inovacijskih idej, ki bi lahko izboljšale funkcionalnost poslovanja in dodatno povečale organizacijsko uspešnost, bodisi finančno ali nefinančno (Aktar, Sachu & Ali, 2012; Kawara, 2014). Drugi močni motivatorji vključujejo hvaležnost za dobro opravljeno delo, veselo in sproščeno delovno okolje, možnosti za osebno rast, dober odnos z vodjo in osebne zmage. Kot rezultat bodo motivirani zaposleni vložili vso svojo energijo v izpolnjevanje danih nalog, ko bodo vedeli, da bo vodstvo takšno prizadevanje nagradilo (Hanaysha & Hussain, 2018).

Ker ima vsaka oseba različne cilje in potrebe, se motivi, kako motivirati vsakega posameznika, razlikujejo. Kot je razvidno, v literaturi lahko zasledimo, da avtorji motive pogosto razdelijo na notranje in zunanje motive. Na podlagi takšnega razlikovanja, ki temelji na podlagi delitve izvora spodbud, ki vplivajo na motivacijo, sta se izoblikovali dve skupini motivacijskih teorij, in sicer vsebinske in procesne teorije (Rozman & Kovač, 2012).

3.2 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske motivacijske teorije poizkušajo razložiti vplive na posameznika, bodisi notranje ali zunanje iz njegovega okolja, in kako te vplivi vplivajo na njegovo delovanje in vedenje (Rozman & Kovač, 2012). Pod vsebinske motivacijske teorije spadajo motivacijska teorija Maslowa, Alderferjeva teorija hierarhije potreb in Herzbergerjeva dvofaktorska motivacijska teorija.

Motivacijsko teorijo Maslowa imenujemo tudi hierarhija osnovnih potreb. Abraham Maslow je skušal razložiti, da ima vsak posameznik pet osnovnih potreb, ki vplivajo na njegovo motivacijo in usmerjajo njegovo vedenje (Gunkel, 2006; Maslow, 1970). Maslow (1970) je na podlagi svojih opazanj kot humanistični psiholog postavil stališče, da obstaja splošen vzorec prepoznavanja in zadovoljevanja potreb, ki mu ljudje sledijo v istem zaporedju, kot ga je predvidel v teoriji. Prav tako je teoretiziral, da oseba ne more prepoznati ali zasledovati naslednje višje potrebe v hierarhiji, dokler njegova trenutno željena potreba ni bila deloma ali v celoti zadovoljena. Teorija je pogosto ponazorjena kot piramida s potrebami po preživetju na širokem dnu in potrebami po samoaktualizaciji na ozkem vrhu (Gawel, 1997).

Potrebe v Maslowi hierarhiji lahko razdelimo v dve skupini, in sicer na osnovne potrebe in potrebe po rasti. Pod osnovne potrebe spadajo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Fiziološke potrebe predstavljajo potrebe, ki so osnovne za preživetje človeka, kot so potreba po hrani, pijači, bivališču, oblačilih in spolnosti. Človekova osnovna potreba je tudi potreba po varnosti, kateri pripisujemo telesno in duševno varnost človeka. Potreba po varnosti vključuje tudi pravico do dela, lastnine in druge vrste zaščite. Osnovne potrebe morajo biti zadovoljene za razvoj človekove osebnosti in šele, ko so te potrebe zadovoljene, se začne zadovoljevati potrebe na višjem nivoju. Teorija navaja tudi, da ko so enkrat potrebe zadovoljene, nimajo več motivacijskega učinka. Potrebe, ki ponujajo rast, so družabne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po razvoju in uresničenju svojih zmožnosti. Ker je človek družabno bitje, potrebuje pripadnost, prijateljstvo in sočustvovanje. Poleg družabnosti, človek potrebuje spoštovanje, v prvi vrsti spoštovanje do samega sebe in prav tako s strani drugih. Pod spoštovanje samega sebe spadajo potrebe po samostojnosti, samospoštovanju in dosežkih, obenem pa ljudje potrebujemo tudi

pozornost s strani drugih, status in podobno. Najvišje na lestvici so potrebe po razvoju in uresničevanju svojih zmožnosti. V skupino teh potreb spadajo predvsem potrebe po osebnosti, razvoju in karieri (Gunkel, 2006; Rozman & Kovač, 2012).

Glede na različno literaturo o motivaciji imajo posamezniki pogosto težave z izražanjem, kaj si želijo od službe. Delodajalci zato pogosto ignorirajo, kaj si delavci želijo in sami določijo njihove želje na podlagi predvidevanj, kaj si želi večina ljudi v danih okoliščinah. Pogosto te odločitve temeljijo na Maslowevi hierarhiji potreb, vključno z dejavnikom prepotentnosti. Ko oseba napreduje v organizaciji, mu delodajalec zagotavlja ali nudi priložnosti za zadovoljevanje potreb višje na Maslowovi piramidi (Gawel, 1997).

Maslowova teorija je imela zelo velik vpliv na organizacije, vendar je bila tudi zelo kritizirana, zlasti zaradi togosti, ker smo si ljudje različni in imamo različne prioritete. Tudi Maslow je menil, da je težko sprejeti, da ljudje potrebujejo postopno napredovanje in neprestano proti vrhu piramide na zelo urejen način (Lefter, Manolescu, Marinas & Puia, 2009).

Kot odgovor na togost hierarhije potreb je Alderfer izboljšal in poenostavil teorijo Maslowa, in sicer ugotovil, da ima posameznik samo tri temeljne kategorije potreb in ne pet. Motivacijska teorija ERG Alderferja je nekakšen podaljšek Maslowove teorije, posebej razvita za organizacije (Robbins, 2003). Teorija predlaga, da se potrebe posameznikov lahko zmanjšajo na tri skupine: eksistenčne potrebe, družabne potrebe in razvojne potrebe. Eksistenčne potrebe se nanašajo na osnovne materialne potrebe po preživetju (Masloweve fiziološke in varnostne potrebe), potrebe po družabnosti z vzdrževanjem pomembnih medosebnih odnosov (Maslowove družbene potrebe) in potrebe po razvoju z lastno željo po osebnem razvoju (Alderfer, 1969). Po teoriji ERG so tri potrebe prav tako organizirane v hierarhiji, pri čemer je potreba po obstoju najnižja raven, rast pa najvišja (Steers, Porter & Bigley, 1996).

Od Maslowove teorije se razlikuje po tem, da si posameznik lahko želi več potreb naenkrat in v primeru, da je večkrat neuspešen pri zadovoljitvi višje potrebe, se želja po nižji potrebi še poveča in postanejo vir motivacije. Razvidno iz tega je, da je poleg zmanjšanja skupin Alderfer vpeljal v teorijo še načelo frustracije in regresije. Veliko razlikovanje od Maslowove teorije je tudi pri tem, da je kljub hierarhični lestvici gibanje po lestvici pri Alderferju bolj fleksibilno in ni odvisno od zadovoljitve nižjih potreb za zadovoljitev višjih potreb (Robbins, 2003).

Kot tretja vsebinska motivacijska teorija je dvodimenzionalen model Frederica Herzberga, ki temelji na empirični raziskavi in dejavnikih, ki vplivajo na stališča ljudi do dela. Domneva se, da na zadovoljstvo zaposlitve vplivata dva dejavnika: higienski oziroma vzdrževalni dejavniki, ki imajo negativen motivacijski potencial, in motivatorji,

ki imajo le pozitiven motivacijski potencial. Ugotovil je, da so dejavniki, kot so politika podjetja, nadzor, medosebni odnosi, delovni pogoji in plača higienski dejavniki, in ne motivatorji. Medtem ko so motivatorji dejavniki, kot so dosežek, priznanje, odgovornost, napredovanje in samo delo (Gawel, 1997; Gunkel, 2006).

Glede na teorijo lahko odsotnost higienskih dejavnikov povzroči nezadovoljstvo pri delu, vendar njihova prisotnost ne motivira ali ustvarja zadovoljstva. Nasprotno pa je iz podatkov ugotovil, da so motivatorji elementi, ki človeku oplemenitijo službo; ugotovil je zlasti pet dejavnikov, ki so močno povezujejo zadovoljstvo z delovnim mestom: dosežek, priznanje, samo delo, odgovornost in napredovanje. Ti motivatorji (zadovoljevalci) so povezani z dolgoročnimi pozitivnimi učinki na delovno uspešnost, medtem ko higienski dejavniki (nezadovoljniki) dosledno povzročajo le kratkoročne spremembe v odnosu do dela in uspešnosti, ki pa hitro padejo na nižjo raven. Motivatorji opisujejo človekov odnos do tega, kar počne, mnogi pa so povezani z nalogami, ki jih opravlja. Na drugi strani so higienski dejavniki povezani z odnosom osebe do vsebine ali okolja, v katerem opravlja to delo. Motivatorji se nanašajo na to, kar človek počne, medtem ko se higienski dejavniki nanašajo na situacijo, v kateri oseba počne, kar počne (Gawel, 1997).

Če primerjamo Herzbergovo teorijo z motivacijsko teorijo Maslowa, lahko rečemo, da bi lahko motivatorji Herzbergove teorije predstavljali samoaktualizacijo in spoštovanje teorije Maslowa in higienskih dejavnikov, ki so na nižji ravni hierarhije potreb. Teorija pravi, da odpravljanje vzroka nezadovoljstva s pomočjo higienskih dejavnikov ne pomeni zadovoljstva, ampak nevtralnno stanje. Motivacija in zadovoljstvo se pojavita le kot posledica uporabe motivatorjev, ne kot posledica higienskih dejavnikov, kot je plača (Gawel, 1997; Steers, Porter & Bigley, 1996).

3.3 Procesne motivacijske teorije

S procesnimi motivacijskimi teorijami opisujejo interakcije med potrebami, vedenjem in nagradami. Z njimi skušamo razložiti, kako lahko način delovanja in vedenje posameznika usmerjamo, izzovemo, vzdržujemo ali prekinemo (Fisher, 2009; Rozman & Kovač, 2012). Literatura je predvsem skoncentrirana na tri ključne teorije, in sicer na motivacijsko teorijo pričakovanj, motivacijsko teorijo postavljanja ciljev in motivacijsko teorijo enakosti.

Na področju procesnega pogleda je motivacijska teorija pričakovanj poznana kot temeljna teorija in izhaja predvsem iz ekonomsko smotrnega vedenja posameznika. Victor Vroom, začetnik teorije o pričakovanjih, je izhajal predvsem iz predpostavke, da posamezniki vedno izberejo takšno alternativo, da bo maksimizirala njegova pričakovanja (Williams, 2009).

Temelj teorije je povezava med vrednostjo nagrade za posameznika (valenco), trdom, ki ga posameznik vloži, posameznikovo uspešnostjo pri delu, nagrado, ki jo posameznik na koncu dobi, in osebnimi cilji (Parijat & Bagga, 2014; Rozman & Kovač, 2012). Teorija pričakovanja motivacijo obravnava bolj celovito in realistično kot nekatere druge teorije. Čeprav gre za bolj zapleteno teorijo motivacije, temelji na psihologiji zdrave pameti zaposlenih in pravi, da bodo motivirani za delo, ko bodo vedeli, da lahko njihovo vedenje doseže želene rezultate in bo zanje tudi nagrajen. Motivacijska teorija pričakovanj je zaznavanje in predvidevanje verjetnih posledic vedenja (Butler & Rose, 2011). Z enostavnejšimi besedami teorija pričakovanja lahko napove, ali bo zaposleni več ur delal za napredovanje v karieri, vzdrževal vrhunske medsebojne odnose, načrtoval bolj etično podobo in podobne druge stvari. Teorija poudarja nekatere zelo pomembne vidike ali spremenljivke vodenja, kot so prizadevanje, uspešnost, nagrade in osebni cilji. Vzpostavlja povezavo med naporom, uspešnostjo, nagradami in osebnimi cilji in poskuša vse to sintetizirati v eno teorijo motivacije. Ponuja nekakšno količinsko formulo za ugotavljanje motivacije zaposlenih (Parijat & Bagga, 2014).

Druga teorija v okviru procesnih potreb je motivacijska teorija postavljanja ciljev avtorjev Locka in Lathama. Teorija poudarja pomembno razmerje med cilji in uspešnostjo. Na podlagi raziskav sta dokazala, da je posameznik najbolj učinkovit in uspešen, ko so njegovi cilji specifični in zahtevni, ko se njihova uspešnost poveča in o svojih rezultatih dobivajo povratne informacije, ter ko so predani organizaciji. Na motivacijski vpliv za doseganje ciljev lahko vplivajo tudi sama sposobnost posameznika in njegova lastna učinkovitost, obenem pa učinkovitost izboljšujejo tudi vnaprej določeni roki (Lunenburg, 2011).

Locke in Latham (2002) v teoriji poudarjata, da morajo biti cilji s strani organizacije specifični, na primer količinsko opredeljeni, da lahko tudi zaposleni sledijo svojem napredku. Raziskave kažejo, da določitev specifičnih ciljev pomaga pri dosegu tudi drugih zaželenih organizacijskih ciljev, kot so zmanjšanje izostajanj, zamujanje na delo in fluktuacija zaposlenih. V povezavi s specifičnostjo ciljev je pomembno tudi, da zaposleni cilj sprejmejo in ga ponotranjijo. Vodje dosežejo takšen efekt tako, da zaposlenim omogočijo sodelovanje v postopku določanja ciljev.

Z drugimi besedami, sodelovanje v procesu določanja ciljev teži k razumevanju ciljev in k večji zavezanosti ciljem (Bandura, 1997). Takšen pristop delovanja v organizaciji omogoča razvoj posameznikov in veliko samostojnost pri delu, obenem pa zagotavlja usklajenost ciljev in usmerjenost vanje (Rozman & Kovač, 2012).

Medtem motivacijska teorija enakosti meni, da za delo ljudi motivira pravičnost. Teorija se osredotoča predvsem na vložek, ki ga zaposleni vložijo, in rezultat. Če zaposleni zazna

neenakost med vloženim trdom in višino nagrade, se bo zmanjšala njegova produktivnost in kakovost dela. Velikokrat lahko nepravilnost privede do povečanja izostajanje od dela in celo do odpovedi (Greenberg, 1999). Adams (1965) opredeljuje nepravilnost kot "nepravilnost za človeka, kadar koli zazna, da je razmerje med njegovimi rezultati in vložki in razmerjem med rezultati in vložki drugih neenako". Iz tega sledi, da do nepravilnost ne pride le, če je oseba premalo zaslužila, ampak tudi, ko je nagrada prekomerna. Pomemben poudarek teorije enakosti je na posameznikovem dožemanju, kaj je resnično, čeprav mogoče ni resnično. Posameznikovo zaznavanje nepravilnosti temelji na primerjanju razmerij med njim in preostalimi, rezultat zaznavanja nepravilnosti je napetost med posamezniki, jeza, v primeru, če posameznik prejema več kot preostali za isto opravljeno delo, pa tudi krivda (Miner, 1980). Veliko teže je na managementu in kadrovski službi, da pravično opredelijo plače, nagrade in bonuse, obenem pa jim motivacijska teorija enakosti pomaga pri razlagi vedenja zaposlenih in jim zagotavlja dejavnike, ki bodo izboljšali odnose in razmerje nagrad v organizaciji (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012).

3.4 Notranji in zunanji dejavniki motivacije

Čeprav se motivacija pogosto obravnava kot edinstven konstrukt, vemo, da ljudi k določenim dejanjem spodbudijo različne vrste dejavnikov. Ljudje so lahko motivirani, ker cenijo neko aktivnost ali ker obstaja močna zunanja prisila, lahko se obnašajo iz občutka osebne zavzetosti za odličnost ali iz strahu pred grajo. Iz tega lahko sklenemo, da je motivacija večdimenzionalni konstrukt. Izvor motivov, ki vplivajo na delovanje posameznika in ga motivirajo, delimo na dve skupini, in sicer na notranje in zunanje dejavnike. Prvi izhaja iz samega posameznika, drugi pa izhaja iz okolja posameznika (Cho & Perry, 2012; Johnson, 1993). Amabile (1993) je delitev na notranjo in zunanjo motivacijo definirala kot: "Posamezniki so lastno oziroma notranje motivirani, kadar v delu iščejo uživanje, zanimanje, zadovoljstvo radovednosti, samoizražanje ali osebni izziv, medtem ko so posamezniki zunaj motivirani, ko se lotijo dela, da bi dosegli nek cilj, ki je ločen od samega dela."

Notranja motivacija je opredeljena kot izvajanje dejavnosti zaradi njenega lastnega zadovoljevanja in ne zaradi neke ločljive posledice. Ko je oseba lastno motivirana opravlja stvari, ker jo stvar zanima, zabava ali ji predstavlja izziv, ne pa zaradi zunanjih vzrokov, pritiskov ali nagrad (White, 1959). Pri ljudeh notranja motivacija ni edina oblika motivacije ali celo voljne aktivnosti, ampak je najbolj pomembna in razširjena oblika. Notranja motivacija je namreč v posamezniku prisotna od rojstva in vpliva na naše zgodnje učenje in raziskovanje. Ta naravna motivacijska nagnjenost je ključnega pomena v kognitivnem, družbenem in fizičnem razvoju, saj se s pomočjo lastnih interesov razvija znanje in spretnosti. Nagnjenja k zanimanju za novosti, k aktivnemu asimiliranju in ustvarjalnemu uveljavljanju naših spretnosti niso omejena na otroštvo, ampak so

pomembna značilnost človeške narave, ki vpliva na uspešnost, vztrajnost in dobro počutje v življenju. Čeprav notranja motivacija obstaja v nas samih, oblika notranje motivacije obstaja tudi v razmerju med posameznikom in aktivnostjo. Zaradi različnih pogledov na notranjo motivacijo so nekateri avtorji opredelili notranjo motivacijo v smislu zanimanja za točno določeno nalogo ali aktivnostjo, medtem ko jo drugi opredeljujejo kot notranje zadovoljstvo, ki ga čuti posameznik ob zanimanju za nalogo ali dejavnost (Ryan & Deci, 2000b).

Za notranjo motivacijo je znano, da je tudi ključna sestavina kreativnosti (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Po mnenju Izarda (1977), ko ljudi zanima določena tema ali področje, je večja verjetnost, da bodo raziskovali z namenom, da se vključijo in pridobijo več znanja. Tako čustveno udejstvovanje kaže na odprtost članov do novih idej, dejanj in dogodkov. Visoka raven čustvenega angažiranja motivira posameznika za aktivno sodelovanje v delovni skupini, pri čemer člani prispevajo svoje znanje, ideje in mnenja, ter so odprti za ideje preostalih članov. Na takšen način čustveno udejstvovanje in aktivno sodelovanje poveča sposobnost delovne skupine za uporabo kreativnih kognitivnih procesov.

Raziskave o neposrednih učinkih zunanje motivacije na kreativnost so veliko bolj zapletene kot v primeru notranje motivacije, namreč motiviranje, ki temelji na uspešnosti, ustvarjajo zunanjo motivacijo, vendar ni soglasja o tem, kako zunanja motivacija vpliva na ustvarjalnost (Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Eno ključnih vprašanj o učinkih zunanje motivacije na ustvarjalnost se nanaša na naravo nepredvidljive povezave med nagradami in ustvarjalnostjo (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014). Ko je posameznik nagrajen za delo, ki ga je opravil na podlagi zunanje motivacije, se zunanja motivacija posameznika poveča, medtem ko se notranja motivacija zmanjša. Posledica takšnega zaporedja dogodkov je, da se poveča stopnja uspešnosti pri preprostih nalogah in zmanjša raven uspešnosti za kompleksne naloge, kot so kreativno vedenje, ki so sicer same po sebi motivirajoče (Gagné & Deci, 2005).

Vendar pa obstajajo raziskave, ki dokazujejo, da zunanje nagrade lahko ustvarijo notranjo motivacijo (Kasof, Chen, Himsel & Greenberger, 2007). Teorija samodeterminacije izrecno upošteva situacije, v katerih lahko nagrade zadovoljujejo potrebe po samostojnosti s postopkom ponotranjenja (Gagné & Deci, 2005). Podobno sta Eisenberger in Shanock (2003) predlagala, da nagrade zadovoljujejo potrebe po samostojnosti in kompetentnosti predvsem, če je nagrada neposredno odvisna od posebnih vrst uspešnosti, kot je kreativnost, in če se prejemnik zaveda nepredvidljivih situacij. Pogojne nagrade lahko zadovoljijo potrebe po samostojnosti, saj lahko prejemnik izbere, ali bo poskusil nalogo ali ne; poleg tega lahko prejem pogojnih nagrad pomeni uspešno opravljeno nalogo in zadovolji potrebe po usposobljenosti. Teorija naučene delavnosti predvideva, da se posamezniki naučijo, katere dimenzije trenutne uspešnosti

so nagrajene, in to učenje posplošijo v nove dejavnosti. Torej, če zaposleni dojemajo, da je ustvarjalnost ena od dimenzij, ki vplivajo na splošno oceno uspešnosti, lahko obstaja pozitivna korelacija med prejemanjem nagrad in kreativnostjo (Eisenberger & Shanock, 2003).

Čeprav je notranja motivacija pomembna vrsta motivacije, večina dejavnosti, ki jih ljudje izvajajo, strogo gledano, ne temeljijo na notranji motivaciji. To še posebej razvidno po zgodnjem otroštvu, saj to, kar je otrok prej svobodno počel na podlagi notranje motivacije, postane vse bolj omejeno z družbenimi zahtevami in vlogami. V tem obdobju se namreč od posameznikov zahteva, da prevzamejo odgovornost za naloge, za katere niso notranje motivirani. Zunanja motivacija je konstrukt, ki se nanaša na vsako aktivnost, ki jo izvajamo, da bi si prislužili nagrado ali izognili kazni. Zunanja motivacija je tako v nasprotju z notranjo motivacijo, ki se nanaša na opravljanje dejavnosti zgolj za uživanje same dejavnosti, ne pa njene instrumentalne vrednosti (Ryan & Deci, 2000b). Zunanje spodbude lahko ločimo glede na značilne za delovno mesto in značilne za delovno okolje.

Deci in Ryan (1985) sta z namenom, da bi bolj natančno pojasnila zunanjo motivacijo, predstavila podteorijo imenovano teorija organske integracije. Z novo podteorijo sta predvsem želela podrobno opisati različne oblike zunanje motivacije in kontekstualne dejavnike, ki bodisi spodbujajo ali ovirajo internalizacijo in vključevanje predpisov za to vedenje. Prvi dejavnik so zunanja pravila (angl. external regulation), ki se navezuje na aktivnosti, ki jih posameznik opravlja z namenom pridobitve nagrade oziroma, da bi se izognil graji. Takšno obnašanje ni internalizirano in posameznik v opravljanju nalog ne uživa. Drugi dejavnik so ponotranjena pravila (angl. introjected regulation), ki urejajo obnašanje posameznika tako, da zunanji pritiski postanejo notranji in posameznik posledično deloma internalizira zahtevana vedenja. Posameznik se v takšnem primeru zaveže določenemu načinu obnašanja in aktivnostim zaradi občutka krivde ali dolžnosti, ki jo čuti (Koestner & Losier, 2002). Tretji dejavnik je identifikacija (angl. identification), ki opisuje obnašanje posameznika, ki se poistoveti z aktivnostjo do tiste stopnje, kjer bi lahko rekli, da je notranje motiviran. V tem primeru se je oseba poistovetila z osebnim pomenom vedenja in je zato sprejela predpisano ureditev kot svojo. Zadnji dejavnik imenujemo integrirana pravila (angl. integrated regulation), ki se zgodi, ko so predpisana pravila popolnoma prilagojena posamezniku. V tem primeru posameznik popolnoma ponotranji pravila in jih prilagodi svojim. Integrirana pravila so zelo blizu notranji motivaciji, vendar so še zmeraj zunanja, ker so dejanja motivirana skozi integrirana pravila, posameznik pa jih opravlja zaradi povezave z določenim rezultatom v prihodnosti (Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b).

Nekateri teoretiki (Frey & Osterloh, 2002; Noles, Clement & Pelletier, 2002) so raziskovali pomen notranje in zunanje motivacije v organizacijah in ugotovili, da so se zaposleni bolj trudili iz dveh razlogov, in sicer bodisi jih je samo delo zanimalo in so bili

zato lastno motivirani ali pa so bili ekstremno motivirani zaradi višine njihove plače. Notranja in zunanja motivacija sta medsebojno bolj povezani kot se nam zdi, zato se organizacije zelo težko osredotočijo na eno vrsto motivacije. Na primer plača povezana z uspešnostjo (zunanji motivator) lahko prispeva k večji uspešnosti in ohranjanju discipline, vendar je za uspeh v organizaciji potrebna tudi visoka morala zaposlenih, torej notranja motivacija. Medtem ko je zunanja motivacija v organizacijah zelo pomembna zaradi svoje enostavne uporabe in izvajanja, lahko zunanja motivacija samo vpliva na zaposlene, da naredijo samo toliko, da opravijo delo, ne pa da opravljajo svoje delo najboljše kot lahko. Tako je ključna funkcija organizacije ustvarjanje in ohranjanje prave kombinacije notranje in zunanje motivacije, ki lahko včasih vključuje krepitev skupnih prizadevanj zaposlenih (Ashkanani, 2014).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Namen in cilj raziskave

Človeške veščine in stil vodenja sta bili vedno prepoznani kot zelo pomembni karakteristiki v poslovnem svetu (Katz, 1955). Organizacije, ki se osredotočajo na rezultate in stremijo k inovacijam, se zavedajo, da sta stil vodenja in organizacijska klima, ki stremi k inoviranju, pomembna člena za uspeh na trgu (Jung, Chow & Wu, 2003). Za doseg določene klime, ki bo vodila k rezultatom, pa so zelo pomembne karakteristike vodje in njegov pristop k motiviranju zaposlenih (Alhamad, 2016; Boal & Hooijberg, 2001).

Namen magistrskega dela je ugotovitev vpliva vodenja na motivacijo in inovativnost zaposlenih v slovenskih organizacijah. Z raziskovanjem izbrane tematike želim prikazati pomembnost vodenja in njegovega vpliva na motivacijo in inovativnost zaposlenih. Zaradi aktualnosti tematike bodo rezultate te raziskave lahko uporabila podjetja in organizacije, ki imajo željo po izboljšanju dela zaposlenih. Namen dela je tudi izboljšanje razumevanja problematike in pridobitev bolj poglobljenega znanja na področju vodenja, motiviranja zaposlenih in organizacijske inovativnosti.

Cilj raziskave je proučiti povezavo med stilom vodenja in konstruktoma motivacijo in inovativnostjo. S pomočjo rezultatov bom ugotovila, ali izbrana stila vodenja, transformacijski in transakcijski stil vodenja, vplivata na motivacijo in inovativnost zaposlenih, ter kateri dejavnik motivacije vpliva na inovativnost.

4.2 Hipoteze raziskave

Temeljna teza magistrske naloge je, da ima vodja pomemben vpliv na motivacijo in inovativnost zaposlenih, ter da s pravim načinom vodenja le-te lahko spodbudi.

Transformacijski voditelji naj bi imeli pozitiven vpliv na motivacijo in sposobnost inovacij s pomočjo vedenja, kot je grajenje zaupanja, omogočanje avtonomije, spodbujanje navdihujoče vizije ter spodbujanje kritičnega razmišljanja zaposlenih (Li, Mitchell & Boyle, 2015). S takšnim pristopom vodja inspirira zaposlene, da dosežejo načrtane cilje. To doseže s karizmatičnimi govori, motiviranjem in intelektualno stimulacijo (Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi & Rezazadeh, 2013). Raziskave so pokazale, da je transformacijski stil vodenja ključni dejavnik, ki spodbuja inovativno okolje, samo vedenje, in temelji na spodbujanju ter ima inovativen pristop k motiviranju zaposlenih (Rabbani, Imran & Kamal, 2014). S pomočjo transformacijskega vodenja posameznik na podlagi intelektualne stimulacije raziskuje izven svojih okvirov, ki vodijo do boljšega soočanja s problemi in dvigovanja njegovih sposobnosti (Yukl, 2013). V nasprotju s transakcijskim načinom vodenja, ki temelji predvsem na motiviranju zaposlenih z možnostjo nagrade ali pohvale ter je usmerjen v krajše časovno obdobje, obenem pa imajo zaposleni možnost voditeljevo idejo sprejeti, se strinjati z njo ali pa samo izpolniti dano nalogo, čeprav se z idejo ne strinjajo (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007). Cilj vodje ni ustvarjanje napredka zaposlenih, temveč skupno doseganje načrtanega cilja, obenem pa ne stremi k spremembam in ne namenja veliko pozornosti delu zaposlenih (Nguni, Slegers & Denessen, 2006). Stila vodenja se med seboj razlikujeta predvsem na načinu motiviranja ter njunem odnosu do zaposlenih (Yukl, 2013). Na podlagi tega postavljam prvo hipotezo:

Hipoteza 1: V organizaciji s transformacijskim načinom vodenja so posamezniki višje motivirani kot v organizacijah s transakcijskim načinom vodenja.

Transformacijsko vodenje deluje tako, da krepi individualno inovativnost. Z zaupanjem v njihovo zmogljivost za doseganje ambicioznih ciljev krepi njihovo samozavesti in izboljšuje samopodobo, kar krepi njihovo prizadevanje za iskanje naprednih rešitev in spodbuja inovativnost (Li, Mitchell & Boyle, 2015). S transformacijskim načinom vodenja vodja motivira svoje zaposlene, da spremenijo pogled na svoje delo. S svojim pogledom na delo jih spodbudi, da njihovo delo postane bolj smiselno, zabavno in da nanj ne gledajo več kot nekaj dolgočasnega, ponavljajočega se ter da se znebijo občutka suženjstva. Takšen pogled na delo je zelo pomemben, saj prispevek zaposlenega k splošni organizacijski viziji in klimi k inovativnemu delovnemu vedenju (Pradhan & Jena, 2019). Transformacijski način vodenja prispeva k delovni klimi, ki spodbuja zaposlene k fleksibilnosti, izražanju svojih idej in učenju. Takšna delovna klima je poimenovana tudi

kot ugodna klima za inovativnost (Charbonnier-Voirin, El Akremi & Vandenberghe, 2010).

Čeprav so netrtransformacijski-transakcijski, vodilni slogi osredotočeni na spodbujanje uspešnosti v dobro opredeljenih nalogah in stabilnih okoljih, je transformacijsko vodstvo zasnovano kot gonilo sprememb in ustvarjalnosti. Transakcijski vodja, ki vpliva na motivacijo zaposlenih z nagradami, kot so bonusi, višja plača in napredovanje, naj bi potencialno škodoval inovacijam s spodbujanjem zunanjih motivatorjev na račun notranjega gonila, ki spodbuja inovacije (Li, Mitchell & Boyle, 2015). Na podlagi tega postavljam drugo hipotezo:

Hipoteza 2: V organizaciji s transformacijskim načinom vodenja so posamezniki bolj inovativni kot v organizacijah s transakcijskim načinom vodenja.

Motivacija je kompleksen konstrukt, ki ga štejemo kot enega ključnih dejavnikov za uspešno opravljeno delo (Forson, 2012). Je nekakšna umetnost, s katero spodbudimo posameznike, da opravijo delo (Maduka & Okafor, 2014). Glede na motiv, ki usmerja naše delovanje, delimo motivacijo na notranje in zunanje dejavnike (Cho & Perry, 2012). Posamezniki so notranje motivirani, kadar v delu iščejo užitek, zanimanje, zadovoljstvo radovednosti, samoizražanje ali osebni izziv (Auger & Woodman, 2016). S spodbujanjem k osebnostnemu razvoju in učenju novih veščin, vodje ustvarjajo notranjo motivacijo zaposlenih (Li, Mitchell & Boyle, 2015). Teorija predlaga, da vsi dejavniki v delovnem okolju, ki zadovoljujejo osnovne človekove potrebe po samostojnosti in usposobljenosti, izboljšajo notranjo motivacijo in kasnejše izvajanje nalog (Gagné & Deci, 2005). Zunanja motivacija je nasprotje notranje in se nanaša na opravljanje dela zgolj z vidika uspešno opravljenega dela in obljubljenе nagrade za opravljeno delo (Ryan & Deci, 2000b). Deci in Ryan (1985) sta predstavila zunanjo motivacijo na način, da sta jo razčlenila v kontekstu stopenj, kako se posameznik, ki je zunanje motiviran, sooča z delom. Z razčlenitvijo sta opisala odnos posameznika do dela in dejavnike, ki vplivajo nanj tekom dela. Zaposleni bo hitreje ponotranjil cilj, zastavljen s strani vodje, če se bo ta cilj skladal z zunanjimi dejavniki motivacije, jih bo le-ta internaliziral. Tesno usklajevanje cilja z vrednotami posameznika bo imelo za posledico integrirano ali identificirano motivacijo (ki bo bolj podobna notranji motivaciji), kar bo imelo za posledico večjo zavezanost cilju in večje nadaljnje uresničevanje cilja z večjo intenzivnostjo in trajno vztrajnostjo (Ryan & Deci, 2000a). Na podlagi tega postavljam tretjo hipotezo:

Hipoteza 3: Dejavniki notranje motivacije bolj vplivajo na inovativnost zaposlenih kot dejavniki zunanje motivacije.

S preverjanjem zastavljenih hipotez v opravljeni raziskavi sem želela preveriti, kako vodje vplivajo na motivacijo in inovativnost zaposlenih in ali ima specifičen tip vodenja večji ali manjši vpliv na motivacijo in inovativnost.

4.3 Metode analize

V okviru magistrskega kroga smo s preostalimi študenti v okviru tematske skupine Humanizing Innovation in Digital Work (v sklopu Internega projekta Ekonomske fakultete z enakim nazivom) pripravili anketni vprašalnik za skupni zajem podatkov med zaposlenimi na temo Kako oblikovati delo na bolj človeški način. Namen mojega dela vprašalnika je predvsem ugotavljanje, kako stil vodenja vpliva na motivacijo in inovativnost zaposlenih. Vprašalnik je izpolnilo 240 anketirancev, od katerih smo dobili 141 popolnih odgovorov, 99 pa jih je bilo nepopolnih. Odgovore smo zbirali v mesecu marcu 2019. Anonimni vprašalnik smo pripravili s pomočjo spletnega vprašalnika "1ka", ki je bil deljen na družbenih omrežjih in intranetu podjetij, ki so bila pripravljena sodelovati. Gre torej za neslučajnostno priložnostno vzorčenje z elementi vzorčenja z metodo snežne kepe, pri čemer pa smo študentje v okviru skupine zagotovili, da so bili vprašalniki rešeni kakovostno in s strani zaposlenih posameznikov (angl. working professionals).

Metoda zbiranja je kvantitativna metoda zbiranja primarnih podatkov z zaprtim tipom vprašanj, vključeno pa je tudi vprašanje odprtega tipa za identifikacijo in razvrščanje prijemov vodenja. Ocenjevalne lestvice pri zaprtih vprašanjih so 5-stopenjske. Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo programa SPSS, kjer sem uporabila t-test za neodvisne vzorce, s katerim sem primerjala skupini zaposlenih, ki delujejo v okviru transformacijskega ali transakcijskega vodenja glede na motivacijo in inovativnost. Za analizo tretje hipoteze, kjer sem preverjala vpliv dejavnika motivacije na inovativnost, sem podatke analizirala s pomočjo programa SPSS, kjer sem izvedla regresijsko analizo med odvisno spremenljivko inovativnostjo in neodvisnimi spremenljivkami notranjo motivacijo, zunanjo motivacijo ter demografske spremenljivke.

4.4 Oblikovanje vprašalnika

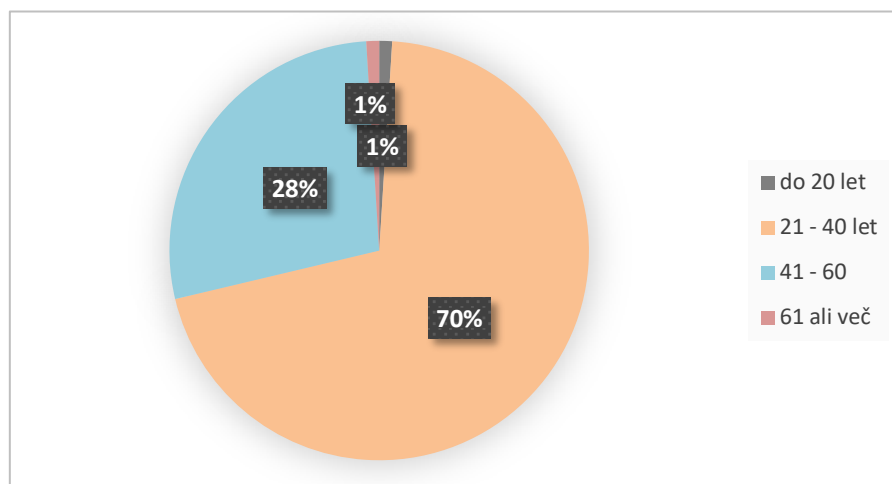
Postavljene hipoteze sem preverila s tremi različnimi merskimi instrumenti. Hipotezi, ki se navezujeta na stil vodenja, sem preverjala z dvema različnima tipoma vprašanj. Prvo vprašanje je bilo zaprtega tipa s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Za ugotavljanje sem uporabila vnaprej pripravljen vprašalnik Measuring Innovative Work Behavior (IWB) avtorjev De Jong in Den Hartog (2010). Drugo vprašanje, ki se navezuje na postavljene hipoteze za identifikacijo in razvrščanje prijemov vodenja, je vprašanje odprtega tipa. Hipotezo, ki se navezuje na motivacijo, sem preverjala z vprašanjem zaprtega tipa s 5-

stopenjsko Likertovo lestvico. Za ugotavljanje sem uporabila vnaprej pripravljen vprašalnik The Motivation at Work Scale (MAWS) avtorjev Gagné in drugi (2010), ki je bil ustvarjen z namenom ugotavljanja, ali na zaposlene vplivajo dejavniki notranje ali zunanje motivacije.

4.5 Opis vzorca

Z anketo nam je uspelo zbrati 240 odgovorov, od tega približno 141 popolnih in 99 nepopolnih. Anketo rešilo 37 % moških in 63 % žensk. Večina anketirancev (71 %) je starih 21–40 let, 28 % anketirancev je starih 41–60 let. 1 % anketirancev je mlajših ali starih 20 let, prav tako je 1 % anketirancev starih 61 let ali več.

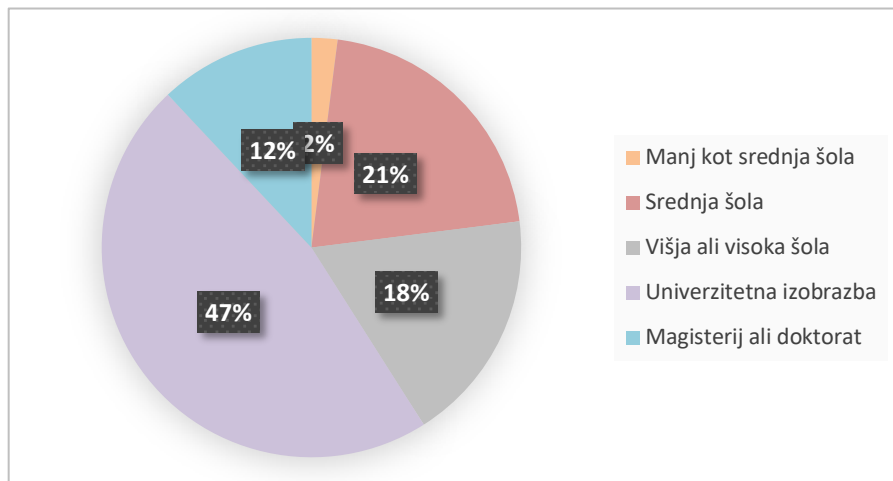
Slika 2: Struktura anketiranih po starosti (v %)



Vir: Lastno delo.

Med anketiranimi je po izobrazbi 47 % anketirancev z univerzitetno izobrazbo in 21 % s končano srednjo šolo. Temu sledi 18 % anketirancev s končano višjo ali visoko šolo ter 12 % s končanim magisterijem ali doktoratom. Najmanj anketiranih ima zaključeno le osnovno šolo, in sicer 2 % anketirancev.

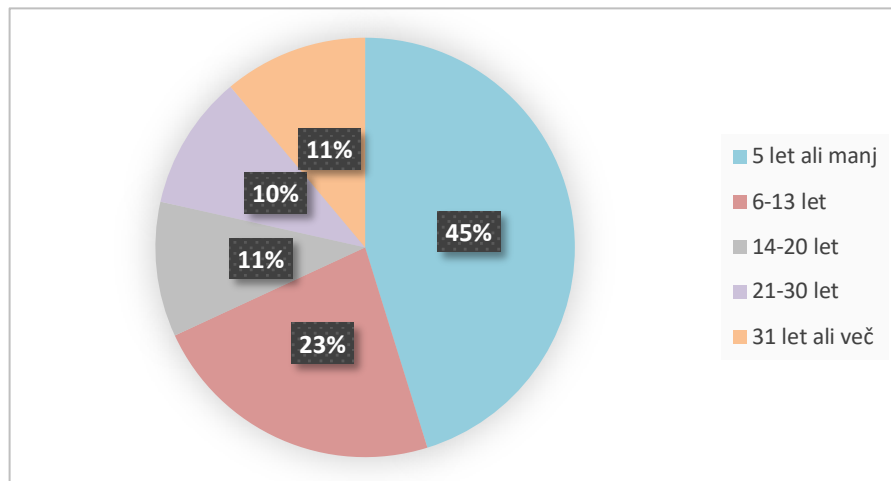
Slika 3: Struktura anketiranih po izobrazbi (v %)



Vir: Lastno delo.

V sliki je podana struktura anketirancev glede na dolžino njihovih delovnih izkušenj. Povprečje delovnih izkušenj vseh anketirancev je 12 let. Največji del anketirancev ima 5 let ali manj delovnih izkušenj. Sledijo jim anketiranci, ki imajo med 6 in 13 let izkušenj, ter anketiranci, ki imajo 31 let izkušenj ali več. Najmanjši del anketirancev je, ki imajo med 14 in 20 ter med 21 in 30 let izkušenj.

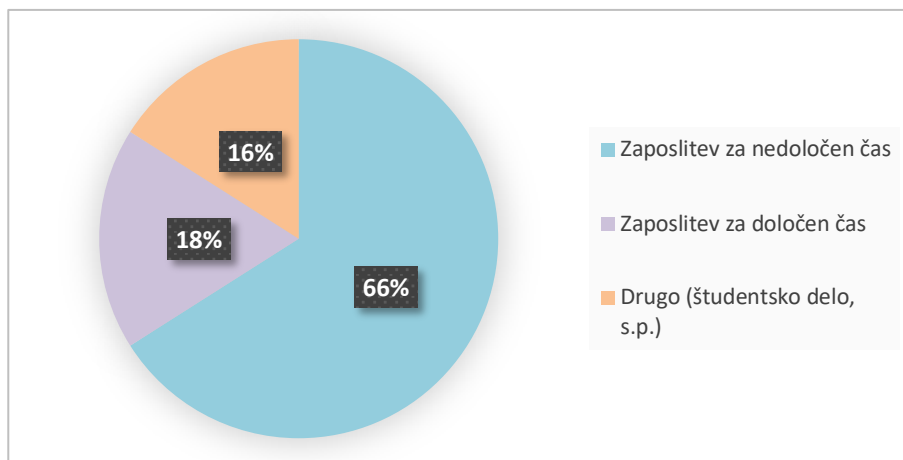
Slika 4: Struktura anketiranih po delovnih izkušnjah (v %)



Vir: Lastno delo.

V času izpolnjevanja ankete je bilo 66 % anketirancev zaposlenih za nedoločen čas, za določen čas pa 18 %. 16 % anketirancev je odgovorilo na to vprašanje z drugo. Pod drugo je bil najpogostejši odgovor, da opravljajo delo preko študentskega servisa. Preostali odgovori so bili še, da so samozaposleni, gibalno ovirani ali nezaposleni.

Slika 5: Struktura anketiranih po načinu zaposlitve (v %)



Vir: Lastno delo.

Največ anketirancev je odgovorilo na vprašanje, ali anketirani opravljajo vodstvene naloge, in sicer 60 % z ne, 40 % pa z da.

5 REZULTATI RAZISKAVE

5.1 Opisne statistike

V prvem sklopu vprašanj sem analizirala motivacijo zaposlenih. Osredotočila sem se predvsem na dejavnike, ki motivirajo zaposlene pri delu, torej ali jih motivirajo notranji ali zunanji dejavniki. Na vprašanja v tem sklopu je odgovorilo 202–193 ljudi, število odgovorov pa variira, ker niso vsi anketiranci odgovorili na vse trditve. Anketiranci so imeli na voljo 12 trditev, na katere so odgovarjali na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice. Podani možni odgovori so bili od sploh ne do popolnoma se strinjam s trditvijo. Najvišjo povprečno vrednost imata trditvi “Ker zelo uživam v tem delu” in “To delo ustreza mojim osebnim vrednotam”, in sicer 3,6, medtem ko imata najnižjo povprečno vrednost trditvi “Ker moram biti najboljši/a v svojem delu – moram biti zmagovalec/ka” in “Ta služba mi omogoča, da zaslužim veliko denarja”, in sicer 2,6. Povprečna vrednost vseh trditev je 2,8.

Kot drugo vprašanje sem analizirala inovativnost zaposlenih pri njihovem delu. S podanimi trditvami sem želela raziskati, kako pogosto se anketiranci obnašajo inovativno na delovnem mestu. Vprašanje je sestavljeno iz 10 trditev, anketiranci pa odgovarjajo na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice. Podani možni odgovori so variirali od sploh ne do zelo pogosto. Število odgovorov zopet variira, in sicer med 184 in 177. Trditev z

najvišjo povprečno vrednostjo je "... raziskujete, kako bi lahko izboljšali zadeve?", in sicer 3,6. Najnižjo povprečno vrednost je imela trditev "... sistematično uvajate inovativne ideje v delovne postopke?", z vrednostjo 2,9. Povprečna vrednost vseh trditev je 3,26.

Kot tretje vprašanje sem se odločila za kvalitativni način zbiranja podatkov na temo vodenja in inovativnosti. Namen vprašanja je bil pridobiti primere taktik/prijemov, ki spodbujajo njihovo inovativnost in jih njihov vodja uporablja. Na vprašanje je popolno odgovorilo 125 anketirancev. Na podlagi odgovorov sem jih klasificirala v podkategoriji transformacijskega in transakcijskega vodenja. 88 odgovorov je nakazovalo na transformacijski način vodenja in 37 na transakcijski način vodenja. Iz tega lahko sklenemo, da večino anketirancev spodbuja predvsem transformacijski način vodenja. 19 anketirancev je zapisalo, da jih k inovativnosti spodbudi dejavnik nagrade, bodisi v obliki višje plače, bonusa, splošne nagrade ali napredovanja. 41 anketirancev je zapisalo, da jih k inovativnosti spodbudi predvsem avtonomija podeljena s strani vodje in odprtost nadrejenega za nove predloge in ideje. Osebni zgled vodje spodbudi k inovativnosti 22 anketirancev, 25 anketirancev spodbudi pohvala, 40 anketirancev način komuniciranja vodje, medtem ko je 25 anketirancev odgovorilo z odgovori, da njihov vodja sploh ni inovativen, so zaposleni v sektorju, ki ni prijazen inovativnosti, so sami vodje in drugo.

5.2 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: V organizaciji s transformacijskim načinom vodenja so posamezniki višje motivirani kot v organizacijah s transakcijskim načinom vodenja.

Prva hipoteza se nanaša na stil vodenja, ki motivira zaposlene. Kot že omenjeno sem se v raziskavi osredotočila na dva stila vodenja, in sicer na transformacijski stil in transakcijski stil. Hipotezo sem preverjala s pomočjo t-testa za neodvisna vzorca, ki omogoča primerjanje dveh neodvisnih spremenljivk. Odgovore na kvalitativna vprašanja sem klasificirala v dve kategoriji, in sicer na transformacijski in transakcijski stil, kjer sem transformacijski stil označila s številom 1, transakcijski stil vodenja pa s številom 2.

Na podlagi izračunanega povprečja odgovorov na vprašanje o motivaciji na delovnem mestu sem izvedla t-test za neodvisna vzorca, ki je preverjal razliko med povprečji motivacije in stila vodenja: $t\text{-test} = 1,432$. Na podlagi vzorčnih podatkov ni statističnih razlik med neodvisnima vzorcema in na podlagi tega zavračam prvo hipotezo pri stopnji značilnosti $p = 0,155$. Ugotavljam, da na podlagi t-testa stil vodenja ne vpliva na stopnjo motivacije pri zaposlenih.

Tabela 1: Rezultati t-testa za neodvisni spremenljivki: Primerjava motivacije zaposlenih glede na stil vodenja

Stil vodenja	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F	Stat. Znač.	t-vrednost	Df-stopinje prostosti	Dvostran. značilnost
Motivacija Transfor.	88	3,2190	0,64953	,70	,792	1,432	124	,155
Transak.	38	3,0371	0,66669			1,417	68,643	,161

Vir: Lastno delo

Hipoteza 2: V organizaciji s transformacijskim načinom vodenja so posamezniki bolj inovativni kot v organizacijah s transakcijskim načinom vodenja.

Z drugo hipotezo sem želela preveriti, ali stil vodenja, transformacijski ali transakcijski, vpliva na stopnjo inovativnosti zaposlenih. Hipotezo sem zopet preverjala s pomočjo t-testa za neodvisna vzorca, ki omogoča primerjanje dveh neodvisnih spremenljivk. Tokrat sem odgovore na kvalitativno vprašanje primerjala z odgovori na vprašanje glede stopnje inovativnosti zaposlenih.

Na podlagi izračunanega povprečja, ki je preverjal razliko med povprečji inovativnega vedenja, in odgovori, ki so se nanašali na stil vodenja, ki ga uporablja njihov nadrejeni, je z rezultatom $t = 2.446$. Na podlagi vzorčnih podatkov potrjujem drugo hipotezo pri stopnji značilnosti $p = .016$. Na podlagi dobljenih rezultatov ugotavljam, da transformacijski stil vodenja pozitivno vpliva na inovativno vedenje zaposlenih.

Tabela 2: Rezultati t-testa za neodvisni spremenljivki: Vpliv stila vodenja na inovativnost zaposlenih

Stil vodenja	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F	Stat. Znač.	t-vrednost	Df-stopinje prostosti	Dvostran. značilnost
Inovativ. Transfor.	88	3,4028	0,78834	0,464	0,497	2,446	123	0,16
Transak.	37	3,0081	0,90258			2,314	60,234	0,24

Vir: Lastno delo

Hipoteza 3: Dejavniki notranje motivacije bolj vplivajo na inovativnost zaposlenih kot dejavniki zunanje motivacije.

S tretjo hipotezo sem želela preveriti, ali dejavniki notranje motivacije res bolj vplivajo na inovativnost zaposlenih kot dejavniki zunanje motivacije. Hipotezo sem preverjala z regresijsko analizo, pri kateri je bila odvisna spremenljivka inovativnost, neodvisne

spremenljivke pa so bile motivacija deljena na notranjo in zunanjo ter demografske spremenljivke.

Na podlagi analize zavračam ničelno domnevo. Regresijski koeficient notranje motivacije je enak 0,201 ($\beta = 0,201$), vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu znaša $t = 2,424$ pri stopnji značilnosti $p = ,017$. Regresijski koeficient zunanje motivacije je enak 0,132 ($\beta = 0,132$), vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu znaša $t = 1,547$, pri stopnji značilnosti $p = 0,124$. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdim tretjo hipotezo, ki dokazuje, da dejavniki notranje motivacije bolj vplivajo na inovativnost zaposlenih kot dejavniki zunanje motivacije. Determinacijski koeficient: $r^2 = 0,154$ nam pove, da 15,4 % variiranja inovativnosti pojasnimo z variiranjem neodvisnih spremenljivk vključenih v model (notranja motivacija, zunanja motivacija, spol, starost, izobrazba in delovne izkušnje).

Tabela 3: Rezultati linearne regresije: Vpliv notranje in zunanje motivacije na inovativnost

Izmerjen vpliv na inovativnost					
	B	Standardna napaka	Beta	t-vrednost	Stat. Znač.
Konstanta	2,031	,699		2,906	,004
Notranja motivacija	,201	,083	,224	2,424	,017
Zunanja motivacija	,132	,086	,147	1,547	,124
Spol	-,158	,129	-,104	-1,222	,224
Starost	,010	,275	,007	,036	,971
Izobrazba	,138	,067	,192	2,067	,041
Delovne izkušnje	,000	,012	,006	,031	,975

Vir: Lastno delo

Tabela 4: Rezultati linearne regresije: Vpliv notranje in zunanje motivacije na inovativnost

Model	Stopnja značilnosti (F)	Korelacijski koeficient (R)	Determinacijski koeficient (R ²)	Prilagojeni determinacijski koeficient (R ²)	Standardna napaka	Stopnja značilnosti modela (F)	stopinje prostosti
1	3,730	,392	,154	,113	,68484	3,730	6

Vir: Lastno delo

6 DISKUSIJA

6.1 Interpretacija rezultatov raziskave

V raziskavi sem s pomočjo spletnega vprašalnika analizirala 3 postavljene hipoteze, ki se navezujejo na spodbujanje inovativnosti zaposlenih. V okviru hipotez sem se osredotočila na dva pogosta stila vodenja, transformacijsko in transakcijsko, na motivacijo in navsezadnje inovativnost. V okviru motivacije sem preiskovala tudi kateri dejavnik, notranji ali zunanji, bolj vpliva na inovativnost zaposlenih. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem dve hipotezi potrdila, eno pa zavrnila.

V okviru prve hipoteze sem preiskovala razmerje med stilom vodenja in njegovim vplivom na motivacijo zaposlenih. Rezultati raziskave so pokazali, da hipoteze ne morem potrditi in da na motivacijo zaposlenih transformacijski stil vodenja ne vpliva bolj kot transakcijski stil vodenja. Rezultat me je malo presenetil, saj sem na podlagi predelane teorije pričakovala nasproten rezultat. V literaturi lahko namreč zasledimo, da je bilo izvedenih veliko raziskav, ki so pozitivno potrdile večji doprinos transformacijskega stila vodenja na motiviranost zaposlenih (Alhamad, 2016), vendar moramo v tem primeru upoštevati tudi druge dejavnike. Notranja motivacija je namreč najmočnejše gonilo posameznika, iz česar lahko sklepamo, da če posameznik resnično uživa v svojem delu in ga delo veseli/zabava, na njegovo motiviranost stil vodenja ne bi smel imeti vpliva. Hkrati je moč zaslediti raziskave, ki menijo, da je najboljši stil vodenja ravno kombinacija transformacijskega in transakcijskega stila (Yukl, 2013). Kot že omenjeno, na motivacijo posameznika vpliva veliko različnih dejavnikov in ker smo si ljudje različni, je moč sklepati, da če tudi literatura in raziskave kažejo, da je transformacijski stil vodenja bolj uspešen pri motiviranju zaposlenih, ne moremo tega dejstva posplošiti na vse ljudi. Nekaterim ljudem namreč bolj ustreza transformacijski stil, nekaterim pa transakcijski in se temu primerno tudi obnašajo.

Z drugo hipotezo sem želela ugotoviti, ali stil vodenja vpliva na inovativnost zaposlenih. Zopet sem se osredotočila na transformacijski in transakcijski stil. Na podlagi pridobljenih rezultatov drugo hipotezo potrjujem, saj so rezultati pokazali pozitivno povezanost med transformacijskim stilom vodenja in inovativnostjo. Rezultat raziskave je bil pričakovan, saj je za transformacijski stil vodenja značilno, da spodbuja inovativnost, kar smo lahko tudi razbrali v literaturi (Sharifirad, 2013). Transformacijski stil vodenja namreč ustvarja inovativno klimo v organizaciji, kjer se zaposleni počutijo dobro in vedo, da bodo njihove misli sprejete. Posameznik je v takšnem okolju bolj sproščen in posledično tudi bolj pripravljen deliti svoje ideje in tok misli (Hao, 2012). V okviru dobljenih odgovorov na kvalitativno vprašanje sta največ anketirancev v okviru transformacijskega stila vodenja spodbudila podeljena avtonomija in način komuniciranja. Anketiranci so pri avtonomiji najbolj izpostavili, da jim vodja zaupa pri

vodenju projektov, samostojnost pri delu in da jim daje proste roke pri ustvarjanju. V okviru komuniciranja so predvsem izpostavili enakovrednost, možnost sproščenega pogovora, ponujena pomoč v težkih časih in pa tudi podajanje konstruktivne kritike. Menim, da se lahko strinjamo s tem, kar je bilo podano v literaturi in pridobljeno z odgovori – da se inovativnost lahko spodbudi z dobrimi medsebojnimi odnosi in ustvarjanjem pozitivne klime na delovnem mestu.

Pridobljeni podatki v okviru raziskovanja tretje hipoteze so pokazali pozitivno povezavo med dejavnikom notranje motivacije in inovativnosti tako, da na podlagi tega potrjujem tretjo hipotezo. Kot je mnenja tudi Amabile (1996), je ključna sestavina kreativnosti ravno notranja motivacija. Ko je posameznik notranje motiviran in črpa voljo iz samega sebe so raziskave pokazale, da je bolj odprt do novih idej, je bolj pripravljen na pridobivanje novih znanj in raje deluje v skupinah, kar poveča uporabo kreativnih kognitivnih procesov (Izard, 1977). Obenem tudi rezultati anketirancev prikazujejo, da večina uživa v svojem delu, se zabavajo, ko opravljajo svoje delo in da delo ustreza njihovim osebnim vrednotam, kar pa do dejavniki notranje motivacije in tudi predispozicije inovativnega vedenja. Že prej opravljene raziskave v tuji literaturi pa so tudi pokazale, da je pomemben dejavnik za inovativno vedenje tudi želja po učenju, ki pa izhaja iz notranje motivacije (Widmann, Messmann & Mulder, 2016).

Zadovoljen delavec, ki opravlja delo po svojih najboljših močeh, je motiviran in aktivno sodeluje pri delovnem procesu, je želja vsake vodje in organizacije. Veliko organizacij se sicer ne zaveda, da je za to potrebno veliko dejavnikov, predvsem pa tudi veliko vloženega dela s strani managementa. Na podlagi zbranih podatkov in opravljene raziskave lahko sklenemo, da je ključno za organizacije, da zaposlujejo ljudi, ki so resnično notranje motivirani za opravljanje dela, za katerega se prijavljajo, saj bo takšen delavec v osnovi z manj zunanjimi vložki delal bolje. Pri tem pa mora organizacija poskrbeti za pozitivno klimo v organizaciji, da ohrani posameznikovo voljo do dela. Vodje lahko za pozitivno klimo poskrbijo z ustreznim stilom vodenja, kar je na podlagi izvedene raziskave transformacijski stil vodenja. Izvedena raziskava ponazarja tudi zelo pomemben pomen notranje motivacije posameznika v povezavi z delom, ki ga opravlja. Zavrnjena hipoteza, da transformacijski stil vodenja bolj vpliva na motivacijo zaposlenih, se lepo dopolnjuje s potrjeno hipotezo, da dejavniki notranje motivacije bolj vplivajo na inovativnost kot dejavniki zunanje motivacije. Na podlagi pridobljenih rezultatov namreč lahko sklenemo, da je notranja motiviranost posameznika bolj pomembna, kot pa zunanji dejavnik, kot je stil vodenja ali preostali zunanji dejavniki motiviranja. Vseeno pa se moramo zavedati, da zunanji dejavniki lahko negativno vplivajo na dejavnike notranje motiviranosti (Ashkanani, 2014), in menim, da je potrebno ohranjati sproščeno klimo v organizaciji z namenom ohranjanja notranje motivacije zaposlenih. Menim, da pravšnja mera pravega stila vodenja in notranje motiviranega posameznika lahko privede do veliko inovacij in uspešnega poslovanja organizacije.

6.2 Teoretični prispevki

Izbrana tematika magistrskega dela ob preučeni obstoječi tuji in domači literaturi na področju vodenja, motivacije in inovativnosti ter ob izvedeni raziskavi teoretično prispeva k boljšem razumevanju povezave med stilom vodenja, motivacijo in inovativnostjo zaposlenih. Ker je vodenje že od nekdaj področje, za katerega je veliko zanimanja, obenem pa organizacije vsakodnevno stremijo k izboljšanju poslovanja, je pomembno, da redno izvajamo raziskave na to tematiko, in s tem poglobimo svoje znanje ter prispevamo k boljšem razumevanju vpliva vodenja na motivacijo in inovativnost zaposlenih.

Na podlagi mnenja vedenjskih znanstvenikov je vodenje fenomen, ki je pomemben za učinkovitost v organizacijah (Yukl, 2013). Predvsem pa je teorija do sedaj namenjala veliko časa kvaliteta, ki jih mora vodja imeti, da bodo prinašale uspeh organizaciji (Boal & Hooijberg, 2001). Kar je mogoče razbrati iz obstoječe literature je, da so akademiki do sedaj imeli kar velik izziv pri usklajevanju karakteristik, ki bi jih vodja moral posedovati, predvsem pa pri usklajevanju enotne definicije vodenja (Yukl, 2013). Rezultat nesoglasij je nešteto definicij, ki temeljijo na posameznikovem subjektivnem pogledu na konstrukt, in ogromno opravljenih raziskav z različnimi rezultati. Kljub temu so rezultati raziskav, opravljenih v povezavi s transformacijskim in transakcijskim stilom vodenja, konsistentni. Transformacijski stil vodenja poseduje kvalitete, kot so sprejemljivost, ekstravertiranost, spoštovanje, zaupanje, zvestoba, komuniciranje, ustvarjanje vizije s podrejenimi, odprtost in osebni pristop (Alhamad, 2016; Dubrin, 2004). S svojim pristopom podrejene intelektualno stimulira, jih navdihuje, skupaj z zaposlenimi zastavlja cilje, obenem pa ima individualni pristop do vsakega zaposlenega (Alhamad, 2016). Največ do sedaj izvedenih raziskav na področju vplivanja vodenja na inovativnost se bolj osredotoča na transformacijski kot na transakcijski stil vodenja. Sklepanje, da transformacijski stil vodenja bolj vpliva na inovativnost, izhaja predvsem iz predpostavk stila vodenja in predpostavk, ki morajo biti izpolnjene za inovativno vodenje (Hao, 2012). Ta stil vodenja naj bi bil zelo uspešen pri ustvarjanju pozitivne organizacijske klime, ki pa posledično ustvarja inovativno vodenje v organizaciji (Sharifirad, 2013). To sem tudi sama potrdila z opravljeno raziskavo, ki je pokazala, da transformacijski stil vodenja bolj vpliva na inovativnost kot transakcijski.

Zanimivo je mnenje Burnsa, ki meni, da je največje razhajanje med transformacijskim in transakcijskim stilom vodenja prav v načinu motiviranja zaposlenih (Nguni, Slegers & Denessen, 2006). V teoriji lahko zasledimo, da se dejavniki, ki dvigujejo motiviranost zaposlenih, ujemajo s karakteristikami transformacijske vodje, to so predvsem opolnomočenje zaposlenih in vključevanje timskega dela. Obenem pa zaposlene motivirajo tudi dodatki, napredovanje in dvig plače (Hanaysha & Hussain, 2018; Zameer, Ali & Nisar, 2014), ki so značilni za transakcijski stil vodenja. Pri konstrukt, kot je

motivacija, je predvsem vidno, da ni definicije, ki bi zadostila vsem posameznikom, saj smo si ljudje različni in vsaka oseba ima različne cilje in potrebe. Temu lahko pripišemo, da so motivi vsake osebe za delo različni in temu primeren je tudi način motiviranja (Rozman & Kovač, 2012). Kar lahko sklenemo na podlagi predelane literature in opravljene empirične raziskave v povezavi med stilom vodenja in motivacijo, je, da je motivacija preveč kompleksen in živ konstrukt, ki zavisi od vsakega posameznika. Torej ni enotne enačbe, ki bi lahko zadovoljila vse in delovala na vseh zaposlenih enako. Takšne razlike so predvsem zaradi motivov, ki jih ima vsak posameznik za opravljanje dela, obenem pa je motivacija odvisna tudi od drugih dejavnikov. Temu primeren je bil tudi rezultat raziskave, ki je pokazala, da ne moremo določiti, da transformacijski stil vodenja bolj vpliva na motivacijo zaposlenih kot transakcijski.

Motiv, ki nas motivira, da opravljamo delo, je zelo pomemben. Predvsem zato, ker motivacijo štejemo kot enega ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno opravljeno delo (Chaudhary & Sharma, 2012; Forson, 2012). Čeprav teorija večkrat omenja, da je ena izmed ključnih strategij za krepitev motivacije zaposlenih obljuba nagrad (dejavnik zunanje motivacije), je za inovativno vedenje ključna ravno notranja motivacija (Aktar, Sachu & Ali, 2012; Amabile, 1996; Kawara, 2014). Dejavnik notranje motivacije je ključen za kreativno vedenje predvsem zaradi dejstva, da posameznik, ki je notranje motiviran bo bolj čustveno navezan na delo, kar povzroči, da je bolj odprt za nove ideje, bolj je željen znanja in aktivno sodeluje v skupini (Izard, 1977). V organizacijah je kreativno vedenje predispozicija za inovacije (Amabile in drugi, 1996). Westwood in Low (2003) menita, da inovacija nastane z uspešno implementacijo kreativne ideje, iz česar lahko povzamemo, da se kreativnost prične z zaposlenimi, le-ti pa skozi kreativno delo postanejo inovativni. Za ohranjanje kreativnosti je pomembno ohranjanje primerne klime in vedenja v organizaciji, le tako posameznik ohrani notranjo motivacijo (Lukes & Stephan, 2017). Raziskav o učinkih zunanje motivacije na kreativnost in inovativnost je veliko manj. Problem, ki nastane pri preiskovanju povezave med zunanjo motivacijo in kreativnostjo, je predvsem nepredvidljiva povezava med nagrado in ustvarjalnostjo (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014; Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Raziskave so predvsem pokazale, da se v primeru nagrade za opravljeno delo na podlagi zunanje motivacije stopnja notranje motivacije zmanjša. Takšna sprememba pa povzroči, da je posameznik bolj uspešen pri opravljanju osnovnih nalog, medtem ko se raven uspešnosti za kompleksnejše naloge zmanjša, ker same po sebi niso več motivirajoče (Gagné & Deci, 2005). Teoriji primerno sem dobila tudi rezultate v raziskavi, kjer sem potrdila hipotezo, ki je trdila, da dejavniki notranje motivacije bolj vplivajo na inovativnost kot dejavniki zunanje motivacije.

6.3 Priporočila managementu

Na podlagi predelane literature in opravljene raziskave lahko podam nekaj priporočil managementu organizacij, kako uspešno motivirati zaposlene, da bodo bolj inovativni. Dinh in drugi (2014) so zapisali, da uspešno izbran stil vodenja ne vpliva samo na rezultate, ampak tudi na celoten proces, ki vplivajo na nastanek teh rezultatov. Vodja namreč vpliva na zaposlene, jih vodi in z namenom olajšanja procesov in odnosov strukturira delo v organizaciji (Yukl, 2013). Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko sklenemo, da je zelo pomembno, da se zaposluje posameznike, ki ne pokažejo samo zanimanja za delo, ampak tudi željo po učenju, ter so odprti za spremembe. Takšne zaposlene namreč žene dejavnik notranje motivacije k opravljanju dela, kar pomeni, da bodo delo opravljali z veseljem in v tim prinašali pozitivno energijo. Obenem pa je potrebno, da vodja to tudi ohranja. Čeprav je zelo pomembno, da je v organizaciji uveljavljen sistem nagrajevanja, menim, da bi moral biti management pazljiv in ohranjati ravnovesje, kar se tiče ohranjanja notranje motivacije ter dodajanja dejavnikov zunanje motivacije (Ashkanani, 2014). Prijemi, ki bi lahko pripomogli k ohranjanju ravnovesja, so odprta komunikacija med vodjo in podrejenimi, pogosti sestanki na temo zadovoljstva in evalvacije, vključevanje zaposlenih pri postavljanju ciljev in podeljevanje avtonomije pri delu.

Glede na predelano teorije in opravljeno raziskavo lahko sklepamo, da lahko stil vodenja zelo vpliva na delovanje zaposlenih, vseeno pa en stil ne bo isto deloval na vseh zaposlenih. Kljub temu, da sem se v raziskavi osredotočila samo na transformacijski in transakcijski stil vodenja, nam literatura jasno pove, da je veliko stilov, ki ravno tako uspešno delujejo (Dinh in drugi, 2014). Teorija in rezultati raziskave se sicer ujemata v pogledih, da na zaposlene pozitivno bolj vpliva transformacijski stil vodenja kot transakcijski, vendar v teoriji zasledimo tudi, da takšen stil ni najbolj uspešen v naslednjih fazah inoviranja (Rosing in drugi, 2011). V izogib negativnim učinkom transformacijskega stila vodenja v času inoviranja predlagam konstantno komunikacijo vodje z zaposlenimi, saj bo vodja le tako vedel ali stil vodenja še pozitivno vpliva na zaposlene in njihovo delo. Treba je omeniti, da je transakcijski stil vodenja vseeno zelo uspešen in kot tudi transformacijski vpliva na interese zaposlenih ter temelji na vzajemnem odnosu (Nguni, Sleegers & Denessen, 2006), vendar menim, da v izogib dajanju večjega poudarka na dejavnikih zunanje motivacije, naj vodje raje uporabijo transformacijski stil vodenja.

Bass sicer meni, da transformacijski stil vodenja poveča motivacijo in izboljša izvedbo nalog, kar se v moji empirični raziskavi ni izkazalo za resnično, pa vendar se strinjam z Bassom da, kot sem tudi že omenila, je zelo uspešen stil vodenja ravno kombinacija transformacijskega in transakcijskega stila vodenja (Yukl, 2013). To menim predvsem zaradi pozitivnih kvalitiet, ki jih imata oba stila, in obenem lahko vodja vpliva na širšo

skupino zaposlenih, predvsem v primeru, da transformacijski stil vodenja tekom inoviranja res ne bi bil uspešen.

Strnjeno menim, da mora management v organizacijah predvsem biti pozoren na:

- izbiro primerne vodje in stila vodenja,
- postopek zaposlovanja osredotočen na potrebne kvalitete posameznika,
- izbiro primerne klime v organizaciji in predvsem uspešno ohranjanje le-te.

Z izbiro primerne vodje ciljam predvsem na postavljanje primerne osebe na vodstveni položaj. Veliko anketirancev je namreč v raziskavi odgovorilo, da njihov nadrejeni ni primeren za vodjo in podobno. Menim, tudi iz osebnih izkušenj, da je to zelo pogost pojav, ki pa lahko povzroči več slabega kot dobrega. Z izbiro primerne vodje in stila vodenja bo to v dobro organizaciji, obenem pa bodo zaposleni z veseljem opravljali svoje delo in organizacija se bo lahko pohvalila z manjšo fluktuacijo zaposlenih. Majhna fluktuacija zaposlenih pomeni, da so zaposleni srečni v organizaciji in opravljajo svoje delo z veseljem, čutijo pripadnost in jim klima organizacije odgovarja. Organizacija, ki je usmerjena v inovativno vedenje, pozitivno vpliva na svoje zaposlene. Takšno vedenje ima namreč pozitivne učinke na celotno počutje zaposlenih, dviguje zadovoljstvo na delovnem mestu, obenem pa izboljšuje delovne pogoje (Lukes & Stephan, 2017). Seveda je tudi odvisno, ali posameznika motivirajo bolj notranji ali zunanji dejavniki. Na podlagi raziskave bi priporočila managementu predvsem osredotočenost na dejavnike notranje motivacije, saj bodo le-ti doprinesli organizaciji več kot posamezniki, ki so motivirani s strani zunanjih dejavnikov. Vsi te dejavniki pa pripomorejo k boljši uspešnosti organizacije na trgu (Stevens, 2014; Tidd & Bessant, 2009).

6.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Kot glavno omejitev pri izdelavi magistrskega dela bi izpostavila izvedbo empiričnega dela. V okviru magistrskega kroga smo s preostalimi študenti pripravili anketni vprašalnik, ki je bil zelo dolg. Menim, da je dolžina anketnega vprašalnika odvrnila anketirance od reševanja ankete oziroma dokončanja same ankete. To dokazuje, da je z reševanjem ankete pričelo 240 oseb, končalo pa v povprečju 141. Z anketo smo sicer zbrali 141 veljavnih odgovorov, pri čemer je pripomogla velika skupina udeleženih študentov, vendar obenem 141 odgovorov ni dovolj za posplošitev na celoten trg dela. Dolžina ankete je po mojem mnenju obenem povzročila, da so anketiranci preskakovali trditve, kar je povzročilo neenakomernost vzorca za raziskavo in posledično otežilo raziskavo.

Ena izmed omejitev je tudi pristransko odgovarjanje na trditve, kar menim, da je tudi eden izmed razlogov za neenakomernost vzorca. Anketiranci na določene trditve niso

odgovorili, opažam pa, da se je to dogajalo predvsem pri trditvah, ki so jih mogoče spravile v nelagoden položaj ali izpostavljajo njihovo šibko točko. Pri vprašanju navezujoč na motivacijo je tako najmanj ljudi odgovorilo na trditvi “Ker moram biti najboljši/a v svojem delu – moram biti zmagovalec/ka” in “Od mojega dela je odvisen moj ugled”, iz česar sklepam, da je posameznike sram priznati, da delo opravljajo zaradi dejavnikov zunanje motivacije in ne želijo priznati sami sebi, da jih delo, ki ga opravljajo, ne veseli, kot bi si želeli. Pri vprašanju, ki se je nanašalo na inovativnost, je najmanj anketirancev odgovorilo na trditev “... poskušate prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo?”, iz česar sklepam, da se posamezni anketiranci ne počutijo udobno na delovnem mestu, da bi delili svoje ideje z drugimi in jih prosili, da podprejo njihovo idejo. Pri odgovarjanju na kvalitativno vprašanje 78 od 204 anketirancev ni odgovorilo na vprašanje navezujoče na prijeme spodbujanja njihove inovativnosti. Menim, da je razlog za to bodisi, ker v organizaciji ne posvečajo pozornosti inovativnosti ali ker so sami vodje in na to vprašanje niso želeli odgovoriti.

Omejitev, ki tudi vpliva na rezultat analize je omejitev na določene konstrukte, ki seveda ne da širšega vpogleda na področje in nam ne da zagotovih odgovorov, kateri od stilov vodenja je najbolj vpliven na motiviranost in inovativnost zaposlenih.

Za nadaljnje raziskovanje bi predlagala, da se pripravi anketa, ki je skoncentrirana samo na to tematiko in vključuje še več stilov vodenja, na primer avtentično vodenje. Menim, da bi na tak način dobili širši vpogled na področju vpliva vodenja na preiskovana konstrukta; motivacijo in inovativnost. Predvsem zato, ker je avtentično vodenje podlaga za vsako pozitivno obliko vodenja in spodbuja posameznike, da so avtentični (Černe, Dimovski, Marič, Penger, & Škerlavaj, 2014). Obenem bi predlagala pri pripravi ankete onemogočeno možnost preskakovanja trditev ali vprašanj, saj le-to povzroči neenakomeren vzorec, ki kasneje lahko močno vpliva na rezultate raziskave.

Kot predlog za nadaljnje raziskovanje bi podala tudi, da se v vprašalnik vključi tudi sektor zaposlitve deljen na zasebni in javni sektor, saj sem na podlagi odgovorov pri kvalitativnem vprašanju zasledila nekaj odgovorov, ki so omenjali omejitve na področju inovativnosti v javnem sektorju. Predvsem pa bi predlagala, da se takšna raziskava izvede tudi v tujini, saj bo le takšen vzorec (širši) pokazal bolj jasno sliko vpliva vodenja na preiskovana konstrukta. Obenem pa poveže z večjimi korporacijami, ki bi podprle takšen vprašalnik in spodbudile zaposlene k reševanju.

SKLEP

Temeljni cilj magistrskega dela je bil preučiti literaturo in že opravljene raziskave na področju vodenja in njegovega vpliva na motivacijo in inovativnost zaposlenih ter konstrukte med seboj povezati. Na podlagi preučene domače in tuje literature sem v

okviru magistrskega dela skušala ugotoviti povezave med konstrukti, katere sem s pomočjo empirične raziskave tudi preučila.

Vodenje je proces, s katerim vodja namenoma vpliva na svoje zaposlene, jih vodi in z željo po olajšanju procesa in odnosov strukturira delo v organizaciji (Yukl, 2013). Literature na temo vodenja in stilov vodenja je ogromno, v povezavi z inovativnostjo pa avtorji predvsem favorizirajo transformacijski stil vodenja. Na podlagi tega je opravljenih tudi ogromno raziskav, ki so pozicionirane v različne sektorje in na različna geografska območja.

Na število raziskav vpliva dejstvo, da se organizacije in teoretiki zavedajo, da ima vodenje izjemno velik vpliv na delovanje in uspešnost organizacije. Obenem je vodenje v literaturi splošno poznan konstrukt, ki ima močan vpliv na motiviranje in spodbujanje kreativnosti in inovativnosti (Hao, 2012; Rozman & Kovač, 2012). Zaradi velike osredotočenosti na inoviranje v organizacijah, se je na podlagi rezultatov razvila splošna predpostavka, da je transformacijski stil vodenja stil, ki ima največji vpliv na inovativno vedenje zaposlenih (Charbonnier-Voirin, El Akremi & Vandenberghe, 2010). Zaradi svojih pozitivnih lastnosti, kot so predvsem osredotočanje na uspešnost zaposlenih na njihovo rast, dobro klimo v timu, učenju in seveda spodbujanju inovativnosti zaposlenih, je opravljenih veliko raziskav, ki so v večini pokazale pozitivne povezave med stilom vodenja, inovativnostjo zaposlenih in njihovo motiviranostjo (Choon-Sik, Woowon & Joongwha, 2007; Dubrin, 2004; Sharifirad, 2013). Na podlagi opravljene raziskave v okviru magistrskega dela sem ugotovila, da transformacijski stil vodenja res bolj vpliva na inovativnost zaposlenih kot transakcijski stil vodenja. V okviru pripravljenega vprašalnika sem na podlagi kvalitativnih odgovorov predvsem zasledila, da veliko vodij vodi po načelu transformacijskega stila vodenja in da zaposlene ta stil vodenja resnično motivira k inovativnosti.

V okviru raziskave me je presenetil rezultat, da transformacijski stil vodenja ne bolj vpliva na motivacijo zaposlenih kot transakcijski stil vodenja. Glede na že prej opravljene raziskave, ki so sicer potrdile, da transformacijski stil vodenja bolj vpliva na motivacijo kot transakcijski (Alhamad, 2016), bi pričakovala enak rezultat, vendar moramo pri temu konstrukt razumeti, da nanj vplivajo tudi drugi dejavniki. Predvsem menim, da je za preiskovanje konstrukta motivacije pomembno upoštevanje dejavnika, ki na prvem mestu zaposlenega motivira k opravljanju dela. V okviru vpliva vodenja na motivacijo bi sklenila, da je vsak posameznik drugačen in ima drugače motive, ki ga motivirajo, kar pa vpliva na dejstvo, da ni enotnega stila vodenja, ki bi ustrezal vsakemu. Temu rezultatu bi se navezala tudi z rezultatom, da dejavnik notranje motivacije bolj vpliva na inovativnost kot dejavnik zunanje motivacije. Teorija poudarja, da je ključna sestavina kreativnosti ravno dejavnik notranje motivacije (Amabile, 1996), kar je potrdil tudi rezultat moje raziskave. V celoti bi sklenila, da je na prvem mestu za opravljanje dela pomembno, da

vemo kaj posameznika motivira. Če posameznika motivirajo dejavniki notranje motivacije, bo že v osnovi bolj motiviran za delo, transformacijski stil vodenja pa ga bo mogoče še malo bolj motiviral, da bo posameznik še bolj inovativen. Če pa je glavni dejavnik, ki posameznika motivira, zunanji, pa menim, da bo takšnemu posamezniku bolj ustrezal transakcijski stil vodenja, ki se osredotoča na opravljeno delo in nagrade, kar tudi takšnega posameznika motivira (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Na podlagi predelane literature in opravljene raziskave lahko potrdim postavljeno temeljno tezo magistrskega dela, da ima vodja pomemben vpliv na motivacijo in inovativnost zaposlenih, ter da s pravim načinom vodenja le-te lahko spodbudi. Bi pa dodala, da čeprav je teza potrjena, za sabo skriva veliko pogojnikov, ki so po mojem mnenju bolj pomembni kot splošna izbira stila vodenja v organizaciji, saj igra veliko vlogo pri motiviranju zaposlenih, in posledično spodbujanje k inovativnosti ter dejavnik, zaradi katerega posameznik opravlja določeno delo.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. V L. Berkowitz (ur.), *Advances in experimental psychology* (str. 267–299). New York: Academic Press.
2. Adorno, T. W. (1965). Democratic leadership and mass manipulation. V A. W. Gouldner (ur.), *Studies in leadership: Leadership and democratic action* (str. 417–421). New York: Russell & Russell.
3. Afuah, A. (2003). *Innovation Management*. New York: Oxford University Press.
4. Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
5. Aktar, S., Sachu, M. K. & Ali, M. E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: An empirical study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), 9–15.
6. Alahmad, Y. Y. (2016). *Understanding the Relationship between Transformational Leadership Styles: Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, Individualized Consideration and Product Innovation among Manufacturing and Services Firms*. Toledo: The University of Toledo.
7. Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142–147.
8. Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (46), 158–170.
9. Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–376.
10. Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.

11. Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185–201.
12. Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
13. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
14. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management*, 39(5), 1154–1184.
15. Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1–71.
16. Anderson, R. C. (1959). Learning in discussions: A resume of the authoritarian-democratic studies. *Harvard Educational Review*, 29, 201–212.
17. Ashkanani, H. R. (2014). Attitudes toward achievement motivation among Kuwaiti social workers. *International Social Work*, 57(2), 156–168.
18. Auger, P. & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation: Exploring a Complex Relationship. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 324–366.
19. Avery, G. C. (2004). *Understanding Leadership*. London: SAGE Publications.
20. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
21. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.
22. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press.
23. Bessant, J. & Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: John Wiley.
24. Boal, K. B. & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on'. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
25. Boerner, S., Eisenbeiss, S. A. & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15–26.
26. Brendle, M. G. (2001). *Personality and Company Culture: Important Contributions to Innovation and a Source of Competitive Advantage For Small Businesses*. Clemson University, Philosophy Department. Clemson, SC: Clemson University.
27. Buckler, S. A. (1997). The spiritual nature of innovation. *Research Technology Management*, 40(2), 43–47.
28. Butler, M. & Rose, E. (2011). *Introduction to Organizational Behaviour*. Mumbai: Jaico Publishing House.

29. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140, 980–1008.
30. Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A. & Vandenberghe, C. (2010). A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699–726.
31. Chaudhary, N. & Sharma, B. (2012). Impact of employee motivation on performance (productivity) in private organization. *International Journal of Business Trends and Technology*, 2(4), 29–35.
32. Chemers, M. M. (1984). The social, organizational, and cultural context of effective leadership. V B. Kellerman, *Leadership: Multidisciplinary perspectives* (str. 91–108). Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
33. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
34. Cho, Y. J. & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382–406.
35. Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243–262.
36. Choon-Sik, L., Woowon, L. & Joongwha, K. (2007). Effects of Transformational Leadership and Selfleadership on Innovative Behaviors: Mediating Roles of Empowerment. *International Area Review*, 10(2), 164–176.
37. Coetsee, L. D. (2011). *Peak performance and productivity: A practical guide for the creation of a motivating climate*. Potchefstroom: Andcork Publishers.
38. Cooper, R. G. (1990). Stage-Gate systems: a new tool for managing new products - conceptual and operational model. *Business Horizons*, May-June, 44–53.
39. Criscuolo, P., Salter, A. & Ter Wal, A. L. (2013). Going underground: Bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, 25(5), 1287–1305.
40. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader selfperceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453–471.
41. Damanpour, F. & Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522.
42. De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23–36.

43. De Spiegelare, S., Van Gyes, G. & Van Hootegem, G. (2014). Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature. *Economic and Industrial Democracy*, 35(4), 653–666.
44. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: Plenum.
45. Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
46. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, str. 36–62.
47. Docherty, M. (2006). Primer on open innovation: Principles and practice. *PDMA Visions*, 30(2), 13–17.
48. Drath, W. H. (2001). *The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
49. Drucker, P. F. (2004). *O managementu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. du Preez, N. D. & Louw, L. (2008). A Framework for Managing the Innovation Process. *Conference: Management of Engineering & Technology*, (str. 1–14). Portland: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology.
51. Dubrin, A. J. (2004). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Boston: Houghton Mufflin Company.
52. Eisenberger, R. & Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15, 121–130.
53. Fairholm, M. R. & Fairholm, G. W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives*. New York, NY: Springer.
54. Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347–367.
55. Forson, J. M. (2012). *Impact of motivation on the productivity of employees at GTBank Ghana*. Meghalaya: University of Science and Technology.
56. Frey, B. S. & Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Berlin, Heidelberg and New York: Springer.
57. Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
58. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *ducational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
59. Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47, 954–971.

60. Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(1), 1–3.
61. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2) 1–9.
62. Ghosh, S. & Srivastava, B. K. (2017). Rescaling Organizational Innovativeness: The Indian Context. *Global Business Review*, 19(1), 241–255.
63. Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organizations* (2. izd.). New Jersey: Prentice Hall.
64. Guilford, J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw Hill.
65. Guilford, J. P. (1968). *Intelligence, creativity, and their educational implications*. San Diego: R. R. Knapp.
66. Gunkel, M. (2006). *Country-Compatible Incentive Design; A Comparison of Employees' Performance Reward Preferences in Germany and the USA*. Wiesbaden: Deutschen Bibliothek.
67. Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (1996). *Leadership: A communication perspective* (2. izd.). Prospect Heights, IL: Waveland Press.
68. Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164–178.
69. Hanaysha, J. R. & Hussain, S. (2018). An Examination of the Factors Affecting Employee Motivation in the Higher Education Sector. *Asia-Pacific Journal of Management*, 14(1), 22–31.
70. Hao, K. (2012). *Innovation-oriented Leadership, Contingencies and Outcomes in the Multiple Stages of Innovation Process*. The Hong Kong Polytechnic University, Department of Management and Marketing. ProQuest LLC.
71. Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B. & Gardner, W. L. (2014). Leader and Follower Attachment Styles: Implications for Authentic Leader-Follower Relationship. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595–610.
72. Hurley, R. F. & Hault, T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
73. Izard, C. E. (1977). *Human emotions*. New York: Plenum Press.
74. Johnson, F. A. (1993). *Dependency and Japanese socialization*. New York: NYU Press.
75. Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Journal Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195.
76. Jung, D. I. & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208–218.

77. Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525–544.
78. Kaiser, R. B., Hogan, R. & Bartholomew, C. S. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110.
79. Kasof, J., Chen, C., Himsel, A. & Greenberger, E. (2007). Values and creativity. *Creativity Research Journal*, 19, 105–122.
80. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
81. Kawara, P. (2014). Effects of reward systems on employee productivity in Catholic University of Eastern Africa. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 1(2), 1–4.
82. Khan, U. R., Khan, A. S., Umber, H. W., Ahmad, A. & Shan, K. (2016). Impact Of Transactional & Transformational Leadership Styles On Organizational Commitment -A Case of Private Sector Universities Of Karachi. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(11), 100–108.
83. Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*. New York : McMillan.
84. Koestner, R. & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being internally motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. V E. L. Deci, & R. M. Ryan (ur.), *Handbook of self-determination research* (str. 101–121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
85. Kuczarski, S. S., & Kuczarski, T. D. (1995). *Values-based leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
86. Kunter, B. (1965). Elements and problems of democratic leadership. V A. W. Gouldner (ur.), *Studies in leadership: Leadership and democratic action* (str. 459–467). New York: Russell & Russell.
87. Laraib, A. & Hashmi, S. H. (2018). An Empirical Study to Examine the Relation of Authentic Leadership on Employee Performance; Moderating Role of Intrinsic Motivation. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 4(4), 137–145.
88. Lefter, V., Manolescu, L., Marinas, V. C. & Puia, S. R. (2009). Employees motivation theories developed at an international level. *Annals of Faculty of Economics*, 4, 324–328.
89. Li, V., Mitchell, R. & Boyle, B. (2015). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 41(1), 66–97.
90. Lievens, F., Van Geit, P. & Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415–430.
91. Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

92. Loewenberger, P. (2013). The Role of HRD in Stimulating, Supporting, and Sustaining Creativity and Innovation. *Human Resource Development Review*, 12(4), 422–455.
93. Luecke, R. & Katz, R. (2003). Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation. *Harvard Business School Press*.
94. Lukes, M. & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158.
95. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
96. Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1–6.
97. Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8. izd.). Boston: McGraw-Hill.
98. Luthar, H. K. (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles*, 35(5-6), 337–360.
99. Madjar, N., Oldham, G. R. & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and non-work creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 757–767.
100. Maduka, C. E. & Okafor, O. (2014). Effect of motivation on employee productivity: A study of manufacturing companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 137–147.
101. Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of Management Review*, 35, 558–578.
102. Maslow, A. H. (1970). *Motivation und Persönlichkeit*. Olten: Walter-Verlag.
103. Mednick, S. A. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69, 220–232.
104. Menguc, B. & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63–73.
105. Messmann, G. & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59.
106. Miner, J. B. (1980). *Theories of organizational behavior*. Hinsdale, IL: Dryden.
107. Montani, F., Vandenbergh, C., Khedhaouria, A. & Courcy, F. (2019). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*, 1–35.
108. Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teacher's Job Satisfaction, Organizational

- Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177.
109. Noles, K. A., Clement, R. & Pelletier, L. G. (2002). Perception of Teachers Communicative Style and Students' Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Modern Language Journal*, 83(1), 23–34.
110. Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
111. Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073–1085.
112. Nzuve, S. N. (1999). *Elements of organizational behavior*. Nairobi: University of Nairobi Press.
113. Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. & Waqas, H. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55–64.
114. Parijat, P. & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1– 8.
115. Perry-Smith, J. E. & Mannucci, P. V. (2007). From creativity to innovation: The social network driers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79.
116. Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609–623.
117. Pinnington, A. H. & Tourish, D. J. (2009). Evaluating Leadership Development - A Democratic Leadership Perspecti. *Philosophy of Management*, 8(1), 27–35.
118. Pradhan, S. & Jena, L. K. (2019). Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour? *The Journal for Decision Makers*, 44(1), 30–40.
119. Rabbani, S., Imran, R. & Kamal, N. (2014). Leadership and Creativity: Does Organizational Culture Matter? *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(6), 50–56.
120. Robbins, S. (2001). *Managing today*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
121. Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10. izd.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

122. Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A. & Roodt, G. (2009). *Organisational behaviour: Global and South African perspectives*. Cape Town: Pearson Education.
123. Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956–974.
124. Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. WESTPORT, CT: Praeger.
125. Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221–239.
126. Rothwell, R. (1995). Industrial innovation: success, strategy, trends. V M. Dodgson, & R. Rothwell, *The Handbook of Industrial Innovation*. Aldershot: Edward Elgar, Hants.
127. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana, Slovenija: GV Založba.
128. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
129. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
130. Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958.
131. Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1(3), 198–225.
132. Sladependel, C. (1996). Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107–129.
133. Srivastava, D. (1999). Creating Creativity. *Paradigm*, 3(2), 18–23.
134. Staw, B. M. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. V M. A. West & J. L. Farr (ur.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (str. 287–308). Chichester, UK: Wiley.
135. Steers, R., Porter, L. & Bigley, G. (1996). *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw-Hill.
136. Stevens, M. D. (2014). *Doing More with Less: An Assessment of Senior Executive Attitudes and Behaviors Towards Innovation in a Federal Agency*. University of Baltimore, College of Public Affairs. University of Baltimore.
137. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
138. Tellis, G. J., Prabhu, J. C. & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3–23.

139. Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing innovation; Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4. izd.). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
140. Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1998). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
141. Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 319–333.
142. Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*. (3. izd.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
143. Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Sciences*, 32, 590–607.
144. Vasanthi, J. & Geetha, S. N. (2019). Regulatory focus and innovative work behavior: The role of work engagement. *Current Psychology*, 1–13.
145. Waldo, D. (2001). *The enterprise of public administration*. Novato, CA: Chandler & Sharp.
146. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 24, 89–126.
147. Westwood, R. & Low, D. R. (2003). The Multicultural Muse; Culture, Creativity and Innovation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 235–259.
148. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered. *Psychological Review*, 66, 297–333.
149. White, R. K. & Lippitt, R. O. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. New York: Harper & Brothers.
150. Widmann, A., Messmann, G. & Mulder, R. H. (2016). The Impact of Team Learning Behaviors on Team Innovative Work Behavior: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, 15(4), 429–458.
151. Williams, C. (2009). *Principles of Management*. Mason, Mason: South-Western Cengage Learning.
152. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 505–522.
153. Yagil, D. & Medler-Liraz, H. (2014). Feel Free, Be Yourself: Authentic Leadership, Emotional Expression, and Employee Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2(1), 59–70.
154. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. izd.). New Jersey: Pearson Education.
155. Zameer, H., Ali, S. & Nisar, W. A. (2014). The impact of the motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan. *International Journal*

of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 4(1), 293–298.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani! Pred vami je anketa, ki so jo pripravili študentje magistrskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Namen ankete je raziskati, kako lahko v digitalni dobi oblikujemo delovno okolje na način, da bo delo čim bolj prijazno zaposlenim, hkrati pa omogočilo organizacijam doseganje trajnostno vzdržnih ciljev. Vprašanja v anketi se nanašajo na vaše lastne zaznave, mnenja in občutke. Ni pravih ali napačnih odgovorov - odgovarjajte kar se da iskreno. Sodelovanje v anketi je povsem prostovoljne narave; anketa je anonimna, z odgovori se bo ravnalo v skladu z usmeritvami Evropske komisije za etiko v raziskovanju. V primeru vprašanj in nejasnosti se obrnite na enega od mentorjev študentov, ki sodelujejo v projektu - izr. prof. dr. Mateja Černeta (matej.cerne@ef.uni-lj.si) ali doc. dr. Darijo Aleksić (darija.aleksic@ef.uni-lj.si). S klikom na ukaz 'Naslednja stran' boste začeli z izpolnjevanjem ankete.

XDS2a4 - Kakšen je vaš trenutni status?

- Šolajoči
- Delovno aktivni
- Neaktivni
- Brezposelni

IF (1) XDS2a4 = [1]

Q1 - Ali opravljate delo preko študentskega servisa?

- Da
- Ne

Q2 - Prosimo, da označite področje vašega dela.

- 1 Administracija
- 2 Bančništvo, zavarovalništvo, finance, računovodstvo in revizija
- 3 Elektrotehnika, elektronika in telekomunikacije
- 4 Gostinstvo in turizem
- 5 Gradbeništvo, geodezija in arhitektura
- 6 Izobraževanje, kultura in šport
- 7 Kmetijstvo, gozdarstvo
- 8. Prodaja in komerciala
- 9 Kreativa, design
- 10 Lesarstvo
- 11 Marketing, PR in mediji
- 12 Naravoslovje
- 13 Osebne storitve in varovanje
- 14 Pravo in družboslovje
- 15 Prehrabena industrija

- 16 Proizvodnja
- 17 Računalništvo in programiranje
- 18 Tehnične storitve, strojništvo
- 19 Znanost, tehnologija
- 20 Zdravstvo
- 21 Drugo

BLOK (2) (Demografija)

Q3 - Motivacija pri delu. Za vsako od naslednjih trditev navedite, v kolikšni meri ustrezajo enemu od razlogov, zaradi katerih opravljate svoje trenutno delo.

	Sploh ne	Malo	Zmerno	Močno	Popolnoma
Ker zelo uživam v tem delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker se zabavam, ko opravljam svoje delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za trenutke užitka, ki mi jih prinaša ta služba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izbral/a sem to službo, ker mi omogoča, da dosežem svoje življenjske cilje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta služba izpolnjuje moje karijerne načrte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To delo ustreza mojim osebnim vrednotam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker moram biti najboljši/a v svojem delu - moram biti "zmagovalec/ka"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo je moje življenje in ne želim, da mi spodleti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od mojega dela je odvisen moj ugled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta služba mi omogoča določen življenjski standard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ta služba mi omogoča, da zaslužim veliko denarja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To delo opravljam zaradi plačila/plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)**Q5 - To vprašanje se nanaša na vašo lastno inovativnost pri delu. Kako pogosto ...**

	Sploh ne	Malo	Zmerno	Pogosto	Zelo pogosto
... pozornost namenjate zadevam, ki niso del vašega vsakodnevnega dela?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... raziskujete, kako bi lahko izboljšali zadeve?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... iščete nove delovne metode, tehnike ali instrumente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... oblikujete originalne rešitve za probleme?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... najdete nove pristope za izvedbo nalog?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... navdušite pomembne člane organizacije nad inovativnimi idejami?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... poskušate prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sistematično uvajate inovativne ideje v delovne postopke?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... prispevate k implementaciji novih idej?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... se potrudite za razvoj novih stvari?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (2) (Demografija)**Q6 - Pomislite na svojega vodjo - bodisi neposrednega nadrejenega bodisi vodjo na višjih hierarhičnih ravneh. Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost? Napišite par primerov.****BLOK (2) (Demografija)****XSPOL - Spol:**

- Moški
 Ženski

BLOK (2) (Demografija)**XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?**

- do 20 let
 21 - 40 let
 41 - 60 let
 61 let ali več

BLOK (2) (Demografija)

XIZ1a2 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Manj kot srednja šola
- Srednja šola
- Višja ali visoka šola
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij ali doktorat

BLOK (2) (Demografija)

Q14 - Koliko let delovnih iskušenj imate?

BLOK (2) (Demografija)

Zaposlitev - Kakšen je status vaše zaposlitve?

- Zaposlen za določen čas
- Zaposlen za nedoločen čas
- Drugo:

BLOK (2) (Demografija)

Velikost - Označite velikost podjetja, v katerem delate.

- Mikro (od 0 do 9 zaposlenih)
- Malo (od 10 do 49 zaposlenih)
- Srednje (od 50 do 249 zaposlenih)
- Veliko (250 in več zaposlenih)

BLOK (2) (Demografija)

Q15 - Prosimo, da navedete število otrok, ki živijo v vašem gospodinjstvu.

BLOK (2) (Demografija)

Manager - Ali pri svojem delu opravljate vodstvene naloge?

- DA
- NE

Priloga 2: Analiza odgovorov

XDS2a4	Kakšen je vaš trenutni status?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Šolajoči)	53	22%	22%	22%
	2 (Delovno aktivni)	179	74%	75%	97%
	3 (Neaktivni)	2	1%	1%	98%
	4 (Brezposelni)	6	2%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	240	99%	100%	

	Povprečje	1.8	Std. Odklon	0.6
--	-----------	-----	-------------	-----

Q1	Ali opravljate delo preko študentskega servisa?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da)	49	20%	92%	92%
	2 (Ne)	4	2%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	53	22%	100%	

	Povprečje	1.1	Std. Odklon	0.3
--	-----------	-----	-------------	-----

Q2	Prosimo, da označite področje vašega dela.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (1 Administracija)	14	6%	7%	7%
	2 (2 Bančništvo, zavarovalništvo, finance, računovodstvo in revizija)	32	13%	15%	22%
	3 (3 Elektrotehnika, elektronika in telekomunikacije)	5	2%	2%	24%
	4 (4 Gostinstvo in turizem)	16	7%	8%	32%
	5 (5 Gradbeništvo, geodezija in arhitektura)	3	1%	1%	33%
	6 (6 Izobraževanje, kultura in šport)	36	15%	17%	50%
	7 (7 Kmetijstvo, gozdarstvo)	1	0%	0%	51%
	8 (8. Prodaja in komerciala)	21	9%	10%	61%
	9 (9 Kreativna, design)	2	1%	1%	62%
	10 (10 Lesarstvo)	1	0%	0%	62%
	11 (11 Marketing, PR in mediji)	17	7%	8%	70%
	12 (12 Naravoslovje)	1	0%	0%	71%
	13 (13 Osebne storitve in varovanje)	3	1%	1%	72%
	14 (14 Pravo in družboslovje)	12	5%	6%	78%
	15 (15 Prehrabena industrija)	0	0%	0%	78%
	16 (16 Proizvodnja)	4	2%	2%	80%
	17 (17 Računalništvo in programiranje)	4	2%	2%	82%
	18 (18 Tehnične storitve, strojništvo)	7	3%	3%	85%
	19 (19 Znanost, tehnologija)	5	2%	2%	87%
	20 (20 Zdravstvo)	7	3%	3%	91%
	21 (21 Drugo)	20	8%	9%	100%
Veljavni	Skupaj	211	87%	100%	

	Povprečje	9.1	Std. Odklon	6.6
--	-----------	-----	-------------	-----

Q3 Motivacija pri delu. Za vsako od naslednjih trditev navedite, v kolikšni meri ustrezajo enemu od razlogov, zaradi katerih opravljate svoje trenutno delo.											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh ne	Malo	Zmerno	Močno	Popolnoma	Skupaj				
Q3a	Ker zelo uživam v tem delu	3 (1%)	13 (6%)	83 (41%)	67 (33%)	36 (18%)	202 (100%)	202	242	3.6	0.9
Q3b	Ker se zabavam, ko opravljam svoje delo	5 (3%)	23 (12%)	96 (49%)	55 (28%)	18 (9%)	197 (100%)	197	242	3.3	0.9
Q3c	Za trenutke užitka, ki mi jih prinaša ta služba	9 (5%)	29 (15%)	80 (41%)	57 (29%)	19 (10%)	194 (100%)	194	242	3.2	1.0
Q3d	Izbral/a sem to službo, ker mi omogoča, da dosežem svoje življenjske cilje	19 (10%)	31 (16%)	65 (34%)	47 (24%)	32 (16%)	194 (100%)	194	242	3.2	1.2
Q3e	Ta služba izpolnjuje moje kariernne načrte	29 (15%)	33 (17%)	57 (29%)	50 (26%)	26 (13%)	195 (100%)	195	242	3.1	1.2
Q3f	To delo ustreza mojim osebnim vrednotam	7 (4%)	25 (13%)	51 (26%)	73 (37%)	39 (20%)	195 (100%)	195	242	3.6	1.1
Q3g	Ker moram biti najboljši/a v svojem delu - moram biti "zmagovalec/ka"	53 (27%)	34 (18%)	48 (25%)	44 (23%)	14 (7%)	193 (100%)	193	242	2.6	1.3
Q3h	Moje delo je moje življenje in ne želim, da mi spodleti	45 (23%)	34 (18%)	54 (28%)	43 (22%)	18 (9%)	194 (100%)	194	242	2.8	1.3
Q3i	Od mojega dela je odvisen moj ugled	30 (16%)	46 (24%)	54 (28%)	52 (27%)	11 (6%)	193 (100%)	193	242	2.8	1.2
Q3j	Ta služba mi omogoča določen življenjski standard	14 (7%)	23 (12%)	66 (34%)	64 (33%)	27 (14%)	194 (100%)	194	242	3.3	1.1
Q3k	Ta služba mi omogoča, da zaslužim veliko denarja	46 (24%)	41 (21%)	68 (35%)	27 (14%)	12 (6%)	194 (100%)	194	242	2.6	1.2
Q3l	To delo opravljam zaradi plačila/plače	44 (23%)	24 (12%)	68 (35%)	37 (19%)	22 (11%)	195 (100%)	195	242	2.8	1.3

Q5 To vprašanje se nanaša na vašo lastno inovativnost pri delu. Kako pogosto ...											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh ne	Malo	Zmerno	Pogosto	Zelo pogosto	Skupaj				
Q5a	... pozornost namenjate zadevam, ki niso del vašega vsakodnevnega dela?	8 (4%)	40 (22%)	60 (33%)	58 (32%)	18 (10%)	184 (100%)	184	242	3.2	1.0
Q5b	... raziskujete, kako bi lahko izboljšali zadeve?	3 (2%)	21 (12%)	49 (27%)	81 (45%)	26 (14%)	180 (100%)	180	242	3.6	0.9
Q5c	... iščete nove delovne metode, tehnike ali instrumente?	9 (5%)	26 (15%)	53 (30%)	70 (39%)	21 (12%)	179 (100%)	179	242	3.4	1.0
Q5d	... oblikujete originalne rešitve za probleme?	9 (5%)	21 (12%)	64 (36%)	67 (38%)	16 (9%)	177 (100%)	177	242	3.3	1.0
Q5e	... najdete nove pristope za izvedbo nalog?	7 (4%)	17 (10%)	63 (35%)	75 (42%)	16 (9%)	178 (100%)	178	242	3.4	0.9
Q5f	... navdušite pomembne člane organizacije nad inovativnimi idejami?	16 (9%)	37 (21%)	75 (42%)	34 (19%)	16 (9%)	178 (100%)	178	242	3.0	1.1
Q5g	... poskušate prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo?	14 (8%)	29 (16%)	64 (36%)	53 (30%)	16 (9%)	176 (100%)	176	242	3.2	1.1
Q5h	... sistematično uvajate inovativne ideje v delovne postopke?	19 (11%)	44 (25%)	66 (37%)	39 (22%)	10 (6%)	178 (100%)	178	242	2.9	1.1
Q5i	... prispevate k implementaciji novih idej?	15 (8%)	29 (16%)	60 (34%)	56 (31%)	18 (10%)	178 (100%)	178	242	3.2	1.1
Q5j	... se potrudite za razvoj novih stvari?	10 (6%)	22 (12%)	57 (32%)	61 (34%)	28 (16%)	178 (100%)	178	242	3.4	1.1

transfor m. 1/ transak . 2	Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost?	Denarni dejavniki (plača/nagr ade/ napredova nje)	Avtonomi ja	Odrpto st nadreje nega za predlog e	Osebni zgle d vodje	Pohv ala	Nič od naštete ga	Komun ikacija
1	Odprta za predloge za izboljšavo delovnega okolja in procesa	0	0	1	0	0	0	0
1	S pohvalami	0	0	0	0	1	0	0
2	Jih ni	0	0	0	0	0	1	0
2	Ni primerov	0	0	0	0	0	1	0
2	Sem sam svoj vodja Stranke me motivirajo	0	0	0	0	0	1	0
2	Je ne ker zavrta moje znanje	0	0	0	0	0	1	0
1	Vodja pušča dovolj manevskega prostora	0	1	1	0	0	0	0
2	stimulativno plačilo, proste roke pri delu	1	1	0	0	0	0	0
2	Zame nula...	0	0	0	0	0	1	0
1	Proste roke pri odločanju, občutek pomembnosti, zahvala za dobro opravljeno delo	0	1	1	0	1	0	0
1	POSLUŠA MOJE PREDLOGE	0	0	1	0	0	0	1
1	Pohvala, občutek podpore, mi gre na roko ko potrebujem kaj.	0	0	1	0	1	0	1
1	Vodja, ki je čustveno intelekten, ki si upa priznati napake oz zmoto in je pripravljen poslušati nasvete podrejenih.	0	0	0	1	0	0	1
1	-pohvala	0	0	0	0	1	0	0
1	Zgled, tj. inovativno razmišljanje samega vodstva. Pohvale in nagrade za inovativnost.	1	0	1	1	1	0	0
1	Zagotavljanje avtonomije podrejenim, Odpiranje problemov, ki so v pravem razmerju zahtevni v primerjavi z našimi sposobnostmi Podpiranje novih predlogov	0	1	1	0	0	0	0

transfor m. 1/ transak . 2	Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost?	Denarni dejavniki (plača/nagr ade/ napredova nje)	Avtonomi ja	Odprto st nadreje nega za predlog e	Osebni zgle d vodje	Pohv ala	Nič od naštete ga	Komun ikacija
1	Omogočanje samostojnosti pri delu, priloznosti za učenje.	0	1	0	0	0	0	0
2	v javni službi ne vidim takšnih primerov, saj vsak nadrejeni skrbi samo za tisto, kar je na papirju.	0	0	0	0	0	1	0
1	Dopuščanje vodenja projektov in iskanja lastnih rešitev. Pohvale in konstruktivne kritike.	0	1	0	0	1	0	1
1	Pohvala	0	0	0	0	1	0	0
1	So tudi vodje, ki znizujejo - trenutno stanje. Ki povzroci da se zagnanost spremeni v nevtralnost in nezadovoljstvo. Kar bi spodbujalo: zaupanje, odprtost, spremljanje dela, Svoboda itd.	0	1	1	0	0	0	0
1	Direktor podpre mojo idejo.	0	0	1	0	0	0	0
2	To da pusti prost način za izvedbo nalog in omogoca dosti sluzbenih poti.	0	1	0	0	0	0	0
1	Pohvala, izpostavljanje problemov, uporaba novih metod, možnost udeležbe izobraževanj	0	0	1	0	1	0	1
2	Pohvala, nagrada, višje funkcije v službi	1	0	0	0	1	0	0
1	Timski sestanki Konference z različnimi delovnimi skupinami	0	0	1	0	0	0	1
2	Moj vodja popoln idiot ki mu manjka strokovnega znanja	0	0	0	0	0	1	0
2	jih ni	0	0	0	0	0	1	0
1	Orientiranost k spremembam na bolje	0	0	1	0	0	0	0
1	pohvala, interes za opravljeno delo, iskanje skupnih rešitev	0	0	0	0	1	0	1
1	- osebni zgle d	0	0	0	1	0	0	0

transfor m. 1/ transak . 2	Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost?	Denarni dejavniki (plača/nagr ade/ napredova nje)	Avtonomi ja	Odrpto st nadreje nega za predlog e	Osebni zgle d vodje	Pohv ala	Nič od naštete ga	Komun ikacija
1	Pustijo mi dokaj prosto pot	1	1	0	0	0	0	0
1	ne vtika se v delo sprejema dobre ideje za spremembe	0	1	1	0	0	0	0
1	Pusti mi, da sem avtonomna in suverena pri svojih odločitvah in spodbuja, da najdem lastne ideje.	0	1	1	0	0	0	0
1	Vzpodbuda, pohvala za dobro opravljeno delo.	1	0	0	0	1	0	0
1	Pri svojem delu imam povsem odprte možnosti za reševanje problemov in delovnih nalog. Omogoča mi dovolj časa za raziskovanje in obliko	0	1	0	0	0	0	0
1	Prijaznost, samozavest, da vejo kaj delajo	0	0	0	1	0	0	0
1	Dopuščanje sprejemanja lastnih odločitev	0	1	0	0	0	0	0
1	Prijaznost do zaposlenih, komunikativnost, branjenje zaposlenih pred strankami.	0	0	0	1	0	0	1
2	Vrže me v vodo in moram sam zaplavat. Stresno.	0	0	0	0	0	1	0
1	Spustovanje, cenjenost, zaupanje, napredovanje	1	1	0	0	0	0	0
1	Zaupanje	0	1	0	0	0	0	0
2	Neposredni nadrejeni se z inovativnostjo zaposlenih ne ukvarja in je v nikakršnem pogledu ne spodbuja; zaposleni imamo občutek, da je podjetje na avtopulotu	0	0	0	0	0	1	0
1	Predvsem inovativne programske ideje in vnašanje sprememb v ustaljene vzorce.	0	0	1	1	0	0	0
1	Da je sam tak.	0	0	0	1	0	0	0

transfor m. 1/ transak . 2	Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost?	Denarni dejavniki (plača/nagr ade/ napredova nje)	Avtonomi ja	Odrpto st nadreje nega za predlog e	Osebni zgle d vodje	Pohv ala	Nič od naštete ga	Komun ikacija
1	Zanimanje nad mojim opravljenim delom.	0	0	0	1	0	0	0
2	Brez komentarja	0	0	0	0	0	1	0
2	Javni uslužbenci nimajo možnosti biti nagrajeni za inovativnost, zato je manj inovativnosti v teh vrstah.	0	0	0	0	0	1	0
1	- pohvala, - seznanitev z novostmi	0	0	0	0	1	0	1
1	da je zelo odprt za vse predloge, razumevajoč in da povratno informacijo o tem, da je nekaj narejeno dobro, da je dobrodošlo in pove, da to ceni pri zaposlenih in tudi zazna inovativnost in samoiniciativnost zaposlenih.	0	1	1	0	1	0	1
2	Nimam vodje	0	0	0	0	0	1	0
1	Spodbujanje izobraževanja, zaupanje v moje sposobnosti in kompetence, prisluni novim idejam	0	1	1	0	0	0	0
1	Redno hospitiranje ravnateljice pri pouku; dodelitev priprave prireditev	0	1	0	0	0	0	0
1	Obcasno mi da nadrejeni dovolj svobode za ustvarjanje novih idej.	0	1	1	0	0	0	0
1	obnašanje, da sva si enakovredni (kot študent in redno zaposleni)	0	0	0	1	0	0	0
1	Izmenjava informacij, pogovor o novih idejah, da se konstruktivno vključijo v cilje organizacije	0	0	1	0	0	0	1
1	skušam sam najti rešitev, ki bo olajšala postopek dela-nadrejeni me pri tem podpira.	0	1	1	0	0	0	0

transfor m. 1/ transak . 2	Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost?	Denarni dejavniki (plača/nagr ade/ napredova nje)	Avtonomi ja	Odrpto st nadreje nega za predlog e	Osebni zgle d vodje	Pohv ala	Nič od naštete ga	Komun ikacija
2	Redno plačilo, ustvarjanje boljših pogojev dela, skrb za varnost, graditev pozitivnih odnosov..	1	0	0	1	0	0	1
1	Njegova zagnanost, obcutek tinskega dela	0	0	0	1	0	0	0
1	Omogočanje samostojnosti pri delu. Prikaz vizije in pozitivnih vidikov sprememb.	0	1	0	0	0	0	1
2	Informacije, predstavitev načrtov, izzivov	0	0	0	0	0	0	1
1	odprt pogovor, skupno iskanje rešitev, stalno preverjanje za mnenje	0	0	1	0	0	0	1
1	Zaupanje v moje spodobnosti.	0	1	0	0	0	0	0
1	Sodelovanje in poslušnost pri novih projektih Odobravanje inovativnosti, ki jih predlaga zaposleni Posvetovanje o delovanju podjetka z zaposlenimi	0	0	1	0	0	0	1
1	Odprtost, poslušnost, tu	0	0	1	0	0	0	1
1	Komuniciranje na prijazen način, obrazložitev pomembnosti dela, proste roke pri ustvarjanju, sprejemanje novih idej, ...	0	1	1	0	0	0	1
2	Nobeden.	0	0	0	0	0	1	0
1	Pohvala, Odziv na podano idejo (samo da je odziv) Pogovor na temotvojih idej	0	0	1	0	1	0	1
1	Samostojnost, sprejemanje mojih idej	0	1	1	0	0	0	0
1	Da me nekaj naučijo.	0	0	0	0	0	1	0
1	Spodbuda Razumevanje idej in podrocja dela Fleksibilnost	0	0	1	0	0	0	1

transform. 1/ transakcija . 2	Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost?	Denarni dejavniki (plača/nagrade/napredovanja)	Avtonomija	Odprto nadrejenega za predloge	Osebni zgled vodje	Pohvala	Nič od naštetega	Komunikacija
1	odnos do podrejenih, znanje vodstvenega kadra, prenos znanja do podrejenih, način komunikacije	0	0	0	0	0	0	1
1	Zaupanje, samoiniciativnost, da pusti da opravljam svoje delo na svoj način in ne gleda pod prste kako to opravljam	0	1	0	0	0	0	0
1	razgledan, sprejema nove ideje, nekonflikten, rad komunicira in prijazen	0	0	1	1	0	0	1
2	ni inovativen	0	0	0	0	0	1	0
1	Pohvala, priznanje, vprašanje za mnenje	1	0	0	0	1	0	1
2	Bonusi, pohvale, poslovna potovanja	1	0	0	0	1	0	0
2	Skupni sestanki, pohvale, odobren dopust	0	0	0	0	1	0	1
1	Všeč mi je, da smo vsi enakovredni. Ni čutiti nadrejenosti oziroma s šefinjo sem celo zgradila prijateljski odnos, kar mi veliko pomeni in posledično mi potem tudi ni vseeno za podjetje, v katerem sem zaposlena, zato tudi sama rada kako prispevam	0	0	0	1	0	0	1
1	»človeški pristop, zanimanje za sočloveka, pogost feedback itd.	0	0	0	0	0	0	1
1	Odprtost, poslušnost	0	0	1	0	0	0	1
2	Cenjenost, bonitete,	1	0	0	0	0	0	0
2	Prepuščanje odločitev	0	1	0	0	0	0	0
2	Vključitev v naloge zaupne narave, ker o bolj operativnih nalogah razmišljam kako jih opraviti na čim bolj učinkovit način.	0	0	1	0	0	0	0

transfor m. 1/ transak . 2	Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost?	Denarni dejavniki (plača/nagr ade/ napredova nje)	Avtonomi ja	Odrpto st nadreje nega za predlog e	Osebni zgle d vodje	Pohv ala	Nič od naštete ga	Komun ikacija
1	Dovoljuje mi svobodo, prisluhne idejam, odprt za novosti	0	1	1	0	0	0	0
1	jutranji posvet z usmeritvami pohvale, vzpodbude konstruktivno reševanje problemov nematerialne nagrade	1	0	0	0	1	0	1
2	informiranje zaposlenih nagrajevanje ugodnosti za zaposlene	1	0	0	0	1	0	1
1	zaupanje v moje spesobnosti upoštevanje mojih predlogov	0	1	1	0	0	0	0
1	Podpora pri implementiranju novih idej, pozitivna naravnost	0	0	1	1	0	0	0
1	NASMEH, POGOVOR, ODPRTOST....	0	0	1	0	0	0	1
2	Omejitve, ki jih nadrejeni postavijo, ovirajo delo, kar ponavadi spodbudi inovativnost delavca. Ta mora z dodeljenimi resursi izvesti nalogo. Takšen način pa dolgoročno ne prispeva k izboljšanju podjetja.	0	0	0	0	0	1	0
2	Revizijski postopki se opravljajo na podlagi zakonov - ni prostora za inovativnost. Kako knjižiti davčne utaje in inovativno prikazati bilance me še niso naučili.	0	0	0	0	0	1	0
1	zaupanje vodje odkrit odnos pohvale	0	1	0	0	1	0	1
1	- ko mi dajo proste roke za izvedbo dela	0	1	0	0	0	0	0
2	Pohvala Stimulacija	1	0	0	0	1	0	0
1	Njegova odprtost za nove ideje.	0	0	1	0	0	0	0

transform. 1/ transakcija . 2	Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost?	Denarni dejavniki (plača/nagrade/napredovanje)	Avtonomija	Odpriost nadrejenega za predloge	Osebnizgled vodje	Pohvala	Nič od naštetega	Komunikacija
2	žal, naše vodstvo ni primer po katerem bi se zgedovali. Več ali manj smo glede inovativnosti prepuščeni sami sebi.	0	0	0	0	0	1	0
2	nima te večšine in ne spodbuja s posebnimi prijemi.	0	0	0	0	0	1	0
1	de je prijazen. de ga zanima, kaj delam.	0	0	0	1	0	0	1
2	Samo dodatki pri plači ob uspešnem delu. Na splošno spodbudnih prijemov nima, ker ne razume mojega dela.	1	0	0	0	0	0	0
2	Vodja izrazi željo kaj naj bi se naredilo... jaz pa sam poizkusim rešit problem da stvar deluje in če je po končanem projektu vodji všeč in nima pripomb si štejem v veliko čast in imam občutek da sem uspešen	0	1	1	0	0	0	0
1	V službi imamo možnost ustno in pisno predstaviti ideje na vsakodnevni sestankih.	0	0	1	0	0	0	1
1	»e pohvali opravljeno delo..	0	0	0	0	1	0	0
1	Zna poslušati. Pomaga ko je potrebno. Ne postavlja ovir.	0	0	1	0	0	0	1
1	Dovoli da sami rešujemo probleme, pusti nam odprte roke pri izvedbi nalog, predaja nam odgovornost.	0	1	1	0	0	0	0
1	- opolnomočenje - moc odločanja - zaupanje	0	1	0	0	0	0	0
1	Pozornost, sproscenost	0	0	0	1	0	0	0
2	Sodelovanje zaposlenih, nagrajevanje	1	0	0	0	0	0	1
2	prilagodljivost, nagrajevanje, pošten odnos	1	0	0	1	0	0	0

transfor m. 1/ transak . 2	Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost?	Denarni dejavniki (plača/nagr ade/ napredova nje)	Avtonomi ja	Odrpto st nadreje nega za predlog e	Osebni zgle d vodje	Pohv ala	Nič od naštete ga	Komun ikacija
1	- vodenje po zgledu - vedno najbolj delaven - inovativnost idej	0	0	0	1	0	0	0
1	Puscanje svobode na poti do cilja, zaupanje, tolerantnost do napak, pozitivna naravnost reševanja problrmov	0	1	0	1	0	0	0
2	Pohvale, sodelovanje, placni bonusi, dodatni dnevi dopusta	1	0	0	0	1	0	1
1	"proste roke" pri reševanju problemov	0	1	0	0	0	0	0
2	SKORAJ NOBENA, KER NI INOVATIVEN	0	0	0	0	0	1	0
1	navdušen nad novostmi - pohvali dobre ideje in rezultate	0	0	1	0	1	0	0
1	podelitev odgovornosti, zaupanje v moje delo	0	1	0	0	0	0	0
1	S sproščenostjo in brez pritiska	0	0	0	1	0	0	0
1	Pušča svobodo pri izbiri naloge, Svobodo pri prihajanju v službo., Ima samo kontrolne sestanke, ostalo narediš sam	0	1	0	0	0	0	0
1	Upoštevanje mojih komentarjev in pomislekov, neposmehljiv odziv na "napačne ideje/rešitve", skupni brainstorm sestanki celotne ekipe	0	0	1	0	0	0	1
1	Da mi da proste roke, se ne jezi ob napakah, daje predloge/pomaga ...	0	1	0	0	0	0	1
1	zaupanje samoodločanje	0	1	0	0	0	0	0
1	To, da ni na kratko pove kaj je problem, vendar morem rešitev pravne zadeve najti sama in potem skupaj predebatirava.	0	1	0	0	0	0	1

transfor m. 1/ transak . 2	Kateri prijemi njihovega vodenja spodbujajo vašo inovativnost?	Denarni dejavniki (plača/nagr ade/ napredova nje)	Avtonomi ja	Odprto st nadreje nega za predlog e	Osebni zgle d vodje	Pohv ala	Nič od naštete ga	Komun ikacija
1	Strokovnost, izkušnost, karizmatičnost.	0	0	0	1	0	0	0
1	Oseben pristop, neformalno druženje, coaching (je vzgled drugim in meni)	0	0	0	1	0	0	1
1	Pusčanje svobode, zastavljanje zahtevnih nalog, ki predstavljajo izziv. Nagrade za, dobro opravljeno delo	1	1	0	0	0	0	0
2	Stimulacija, pohvala, nagrade	1	0	0	0	1	0	0

Priloga 3: Rezultati iz SPSS

Group Statistics					
	stil_vodenja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivacija_1	Transformacijsko	88	3,2190	,64953	,06924
	Transkacijsko	38	3,0371	,66669	,10815

Independent Samples Test					
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Motivacija_1	Equal variances assumed	,070	,792	1,432	124
	Equal variances not assumed			1,417	68,643

Independent Samples Test				
		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Motivacija_1	Equal variances assumed	,155	,18193	,12709
	Equal variances not assumed	,161	,18193	,12842

Group Statistics					
	stil vodenja (transformacijsko 1, transakcijsko 2)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Inovativnost_T	transformacijsko	88	3.4028	.78834	.08404
	transakcijsko	37	3.0081	.90258	.14838

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Inovativnost	Equal variances assumed	.464	.497	2.446	123	.016
	Equal variances not assumed			2.314	60.234	.024

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.392 ^a	.154	.113	.68484
a. Predictors: (Constant), WORK_EXP, Notranja_mot, GENDER, EDUCAT, Zunanja_mot, AGE				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,497	6	1,749	3,730	.002 ^b
	Residual	57,687	123	.469		
	Total	68,184	129			
a. Dependent Variable: INNOVAT						
b. Predictors: (Constant), WORK_EXP, Notranja_mot, GENDER, EDUCAT, Zunanja_mot, AGE						

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,031	,699		2,906	,004
	Notranja_mot	,201	,083	,224	2,424	,017
	Zunanja_mot	,132	,086	,147	1,547	,124
	GENDER	-,158	,129	-,104	-1,222	,224
	AGE	,010	,275	,007	,036	,971
	EDUCAT	,138	,067	,192	2,067	,041
	WORK_EXP	,000	,012	,006	,031	,975
a. Dependent Variable: INNOVAT						