

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV BIROKRACIJE NA KREATIVNOST POSAMEZNIKA IN
INOVATIVNOST MED ZAPOSLENIMI**

Ljubljana, november 2023

LUKA GALE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Luka Gale, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv birokracije na kreativnost posameznika in inovativnost med zaposlenimi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 prek 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.
11. da sem da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	BIROKRATSKA ORGANIZACIJA	3
2.1	Splošno o birokraciji in birokratski organizaciji	3
2.1.1	Zgodovina in razvoj birokracije	4
2.1.2	Webrova teorija birokracije	5
2.1.3	Načela birokracije.....	6
2.1.4	Stroški birokracije	6
2.1.5	Organizacijska hierarhija.....	7
2.1.6	Centralizacija strateških odločitev	7
2.1.7	Formalizacija poslovnih procesov	7
3	KREATIVNO IZRAŽANJE POSAMEZNIKA	8
3.1	Splošno o kreativnosti in kreativnem izražanju posameznika	8
3.1.1	Vloga kreativnosti v umetnosti.....	9
3.1.2	Vloga kreativnosti v znanosti	9
3.1.3	Vloga kreativnosti v poslovanju podjetij.....	10
3.2	Definicija kreativnega izražanja	11
3.3	Investicijski model kreativnosti	12
3.4	Komponentni model kreativnosti	13
3.5	Sistemi model kreativnosti	14
3.6	Vpliv individualnih faktorjev	15
3.6.1	Osebnostne lastnosti	16
3.6.2	Motivacija.....	16
3.6.3	Kognitivne sposobnosti	17
3.7	Inovativnost med zaposlenimi	17
4	VPLIV BIROKRACIJE NA ZMOŽNOST KREATIVNEGA IZRAŽANJA POSAMEZNIKA	20
4.1	Negativni vpliv birokracije na zmožnost kreativnega izražanja posameznika	20
4.2	Pozitivni vpliv birokracije na zmožnost kreativnega izražanja posameznika	21
5	RAZISKAVA O ZAZNAVANJU VPLIVA BIROKRACIJE NA ZMOŽNOST KREATIVNEGA IN INOVATIVNEGA IZRAŽANJA MED ZAPOSLENIMI	22
5.1	Namen in cilj raziskave	22

5.2	Metodologija in izvedba raziskave	22
5.3	Anketni vprašalnik za porabnike	23
5.3.1	Raziskovalna vprašanja	23
5.3.2	Hipoteze	23
5.3.3	Predstavitev vzorca	25
5.3.4	Rezultati raziskave	29
5.3.5	Ključne ugotovitve	32
5.3.6	Hipoteze	33
6	DISKUSIJA	44
6.1	Omejitve in predlogi za prihodnje raziskave	45
6.2	Priporočila za managerje	46
7	SKLEP	47
	LITERATURA IN VIRI.....	48
	PRILOGE	54

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Zaznavanje birokratskih postopkov v različno velikih podjetjih	33
Tabela 2:	Levenov test in t-test za enakost aritmetičnih sredin velikih in srednje velikih oz. malih podjetij.....	34
Tabela 3:	T-test za primerjavo zaznavanju birokratskih postopkov v velikih in manjših podjetjih.....	34
Tabela 4:	Interval zaupanja razlike v zaznavanju birokratskih postopkov med velikimi in manjšimi podjetji.....	35
Tabela 5:	Primerjava zaznavanja birokracije glede na zaposlitev v velikem podjetju z uvedbo nove sestavljene spremenljivke	36
Tabela 6:	Levenov test in t-test za primerjavo zaznavanja birokracije	36
Tabela 7:	Analiza razlik aritmetičnih sredin in intervalov zaupanja za zaznavanje birokracije.....	37
Tabela 8:	Primerjava zaznavanja birokratskih postopkov v tujih multinacionalkah in slovenskih podjetjih.....	38
Tabela 9:	Levenov test in t-test za primerjavo birokratskih postopkov v tujih multinacionalkah in slovenskih podjetij.....	39

Tabela 10: T-test rezultati za primerjavo aritmetičnih sredin zaznavanja birokracije v multinacionalkah	39
Tabela 11: Interval zaupanja za razlike v dojetju birokratskih postopkov med tujimi multinacionalkami in slovenskimi podjetji.....	40
Tabela 12: Primerjava zaznavanja birokratskih postopkov v tujih multinacionalkah in slovenskih podjetjih z uvedbo nove spremenljivke.....	41
Tabela 13: Primerjava zaznavanja birokracije med zaposlenimi v multinacionalkah in drugih podjetjih	41
Tabela 14: Analiza razlik in intervalov zaupanja za zaznavanje birokracije	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Komponentni model kreativnosti	13
<i>Slika 2: Sistemski model kreativnosti</i>	15
Slika 3: Evolucija organizacijskih struktur in učeča se organizacija.....	19
Slika 4: Starostna struktura anketirancev	25
Slika 5: Spol anketirancev	26
Slika 6: Delež anketirancev, ki so zaposleni v multinacionalkah.....	26
Slika 7: Delež anketirancev, ki so zaposleni v javni upravi	27
Slika 8: Delež anketirancev, ki so zaposleni v velikem podjetju (več kot 250 zaposlenih).....	27
Slika 9: Struktura anketirancev po najvišje doseženi formalni izobrazbi	28
Slika 10: Struktura anketirancev po letih delovnih izkušenj	28
Slika 11: Struktura anketirancev po panogi, v kateri so zaposleni	29
Slika 12: Zaznavanje birokracije zaposlenih	30
Slika 13: Zaznavanje birokracije zaposlenih	31
Slika 14: Zaznavanje zaposlenih glede povečanja števila birokratskih postopkov	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

1 UVOD

Zadnja leta so raziskovalci preučevali odnos med birokracijo in kreativnostjo ter ugotovili, da lahko prevelika birokracija škoduje kreativnosti zaposlenih. Birokratski proces je podvržen kritikam in je sinonim za redundanco, arbitrarnost in neučinkovitost. Ljudje pogosto uporabljajo izraze, kot so birokrat, birokratski in birokracija, v negativnem kontekstu. Na primer, če nekoga imenujemo birokrat, to pomeni, da je uradna oseba, ki sledi postopkom, medtem ko izraz birokratski pomeni, da so postopki pomembnejši od učinkovitosti.

Preveliko število podjetji živi v preteklosti. Ta podjetja iščejo konkurenčno prednost s pomočjo starih metod in je ne uspejo najti; s tem pa zamujajo največjo priložnost – to je povečanje produktivnosti ter premagovanje konkurentov. Kaj so v današnjem svetu resnično redke dobrine? Za večino podjetij bi lahko rekli, da so te dobrine čas, talent in energija zaposlenih ter ideje, ki jih zaposleni proizvedejo, in njihova implementacija. Ne nazadnje ena vrhunska ideja lahko podjetje postavi na sam vrh za vrsto let – pomislite na Apple in Iphone ali pa na Netflixovo idejo, da producirajo originalne video vsebine. Ideje se ne uresničijo same od sebe, so proizvod ekip in posameznikov, ki imajo talent, kreativnost ter entuziazem (Mankins in Garton, 2017).

V današnjem poslovnem svetu, kjer so prisotni globalna konkurenca, zahtevni potrošniki, velika ekološka ozaveščenost ljudi, kjer nas spremlja hitro spreminjajoča se tehnologija in preprost dostop do globalnih informacij, je zelo težko postati in ostati uspešen (Sokolič, 2003). Poleg vloženega truda, nenehnega spremljanja razmer na posameznih trgih, spremljanja hitro spreminjajoče zakonodaje se morajo ljudje v poslovnem svetu spopadati tudi z zapletenimi in dolgotrajnimi birokratskimi postopki. Kljub drastični spremembi poslovnega okolja v zadnjih letih, kar je prineslo davek na inovacije ter agilnost v primerjavi s preteklostjo, ter kljub temu, da velja birokracija za sinonim za stagnacijo in rigidnost, se je koncept birokracije obdržal vse do danes (Reeves in drugi, 2020).

Birokracija je v sodobnih organizacijah pogosto tarča kritik. Hamel in Zanini (2018b) poudarjata, da ima birokracija malo pristašev, kar dokazuje njeno neprijetnost. Ena izmed najbolj zgovornih kritik prihaja od CEO-ja Walmarta, Douga McMillona. McMillon meni, da je birokracija pravzaprav "sovražnik gospodarstva". Takšna stališča odražajo prepričanje, da birokracija ovira inovativnost, učinkovitost in prilagodljivost podjetij.

Jamie Dimon, izvršni direktor JP Morgan Chase & Co, je v letnem pismu delničarjem 2020 zapisal, da je skupno življenju in poslu to, da se v obeh srečujemo tako z gotovostjo kot negotovostjo. Zgodovina ekonomije nas uči, da so stvari v naravi nepredvidljive. Dimon (2021) nadaljuje, da če v veliki organizaciji celoten tok informacij teče po birokratski lestvici, se v tako organizacijo zelo hitro zaposlijo aristokrati in birokrati ter se predvidena življenjska doba podjetja drastično zmanjša. Dimon (2021) trdi, da se morajo zaposleni

zavedati odgovornosti, ki pripadajo določenemu delovnemu mestu, za vsako podjetje pa je dobro, da zaposluje tudi nekaj ljudi, ki si želijo povsem spremeniti procese, se ne bojijo avtoritete in dosežejo v nekaterih primerih več kot ostali zaposleni v podjetju (Dimon, 2021).

Amabile (1988) pravi, da je kreativnost posameznika ključna za inovacije v organizaciji in samouspešnost organizacije. Beseda kreativnost pomeni lastnost, značilnost kreativnega in lahko si jo razlagamo tudi kot ustvarjalnost (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 2018). Zavedati pa se moramo, da je kreativnost pojem, ki je veliko bolj kompleksen od samo definicije. Kreativnost v različni literaturi (Hamel in Zanini, 2018a) razlagajo kot ustvariti nekaj novega, ustvariti nekaj, česar še ni bilo, izumiti nekaj novega in zanimivega. Bistveno torej je, da mora imeti v zaključku uporabno vrednost in korist zunanjemu svetu (Hamel in Zanini, 2018a).

Podjetja in posamezniki v poslovnem svetu vse bolj poudarjajo kreativnost njihovih zaposlenih. Raziskave kažejo (Amabile, 2012), da si morajo managerji prizadevati za kreativnost vseh zaposlenih in da je prepričanje, da se človek že rodi kreativen oziroma, da je to nekaj v nas samih, napačno. Velika večina raziskav, ki se ukvarja s kreativnostjo, namreč kaže na to, da kreativnost temelji na izkušnjah, znanju, tehničnih sposobnostih, talentih, ki jih imajo ljudje, ter zmožnost sprejemanja novih idej oziroma je odvisna od tega, koliko so zaposleni odprti za novo znanje in ideje. Zanimivo je, da največ svoje kreativnosti zaposleni izkažejo dan po tem, ko so doživeli pozitivno izkušnjo. Zanimiva ugotovitev je tudi, da interna tekmovalnost spodbuja inovativnost. V raziskavi je bilo namreč ugotovljeno (Amabile, 2012), da kadar ljudje tekmujejo, namesto da sodelujejo, je na udaru najbolj njihova kreativnost. Najbolj kreativni timi so tisti, v katerih je veliko samozaupanja za izmenjavo podatkov in mnenj. Kreativnost in inovativnost sta temeljni dejavnosti za rast in delovanje vseh vrst organizacij – tako poslovnih, vladnih pa tudi neprofitnih. Organizacije se pri upravljanju s kreativnostjo in inovativnostjo soočajo z različnimi ovirami in težavami (Mumford, 2012).

Avtor Zeit Paul v knjigi *The Art of problem solving*, ki je v osnovi namenjena učenju razmišljanja in razlagi pristopov k učenju razmišljanja profesionalnih matematikov, navaja, da večina matematikov sebe označuje za tako imenovane "platoniste". Platonisti ne verjamejo v kreiranje rešitev težav, verjamejo le v njihov obstoj, njihova naloga je tako le odkriti te že obstoječe rešitve. Osebe, ki so zares dobre v reševanju problemov, so odprte za nova spoznanja, ki v svojem bistvu že obstajajo, za veliko večino ljudi pa te rešitve ostanejo nevidne. Ta proces "videnja" novih idej, avtor imenuje kreativnost. Občudovati kreativnost, ko se zgodi, je enako občudovanju čarovniških trikov, ko se stvari naenkrat odvijajo v danem trenutku prek procesa, ki ga težko razumemo in mu sledimo (Zeit, 2007).

Namen magistrskega dela je svetovanje managerjem in organizacijam pri spodbujanju kreativnosti zaposlenih, in sicer z izboljšanjem razumevanja oblik in vplivov birokracije. To bom dosegel s pomočjo pregleda relevantne literature, torej znanstvenih in strokovnih

člankov s področja obravnavane tematike birokracije, inovativnosti in kreativnosti in izvedeno kvalitetno raziskavo.

Cilji so raziskati značilnosti in strukturo birokratske organizacije s poudarkom na Webrovi teoriji birokracije, preučiti vpliv birokratske strukture na ustvarjalnost in inovativnost na ravni posameznika in organizacije, raziskati dejavnike, ki prispevajo k ustvarjalnosti in inovativnosti posameznika na delovnem mestu, preučiti odnos med ustvarjalnostjo in inovativnostjo posameznika in organizacije ter podati priporočila za organizacije, kako povečati kreativnost in inovativnost med zaposlenimi.

Struktura magistrske naloge je zasnovana tako, da bralcu najprej ponudi teoretično ozadje o birokraciji in kreativnem izražanju posameznika. S poudarkom na zgodovinskem razvoju, Webrovi teoriji in osnovnih načelih birokracije ter komponentah kreativnosti se bralcu omogoči razumevanje osnovnih konceptov. V nadaljevanju je poudarek na analizi že obstoječih študij vpliva birokracije na kreativno izražanje, kjer so predstavljene tako pozitivne kot negativne plati vpliva. Raziskovalni del pa predstavlja konkretne podatke in ugotovitve glede zaznavanja birokracije v poslovnem okolju ter njenem vplivu na kreativnost in inovativnost. Predlagal sem tudi konkretne predloge, ki jih lahko managerji v podjetjih uporabijo pri vodenju.

2 BIROKRATSKA ORGANIZACIJA

2.1 Splošno o birokraciji in birokratski organizaciji

Birokracija je posebna oblika organizacije, ki jo opredeljujejo kompleksnost, delitev dela, stalnost, strokovno vodenje, hierarhično usklajevanje in nadzor, stroga veriga poveljevanja in zakonska pooblastila. Razlikuje se od neuradnih in kolegialnih organizacij. V svoji idealni obliki je birokracija neosebna in racionalna ter temelji na pravilih in ne na sorodstvenih, prijateljskih, rodbinskih ali karizmatičnih vezeh. Birokratsko organizacijo lahko najdemo tako v javnih kot zasebnih ustanovah (Rockman, 2023). Weber (1968) meni, da managerji sledijo splošnim pravilom in postopkom, ki so večinoma stalni in eksaktni. Več veljave, kot jo imajo pravila in postopki, bolj je organizacija birokratska (Kelman, 2021).

Glavne značilnosti birokracije so njena hierarhičnost, kontinuiranost, neosebnost in večšina. Pravila morajo biti znana vsem, saj je to eden izmed ključnih pogojev za uspeh birokracije. Pravila morajo biti zelo jasno napisana, med seboj morajo biti konsistentna in zelo jasno mora biti navedeno, kdaj v veljavo stopi posamezno pravilo (Haček, 2005).

Za zagovornike birokracije so rutine in postopki, ki so značilni za birokracijo, ključni vir zmožnosti organizacije ter sposobnosti opravljanja njenega dela (Cyert in March, 1963). Zagovorniki birokracije tudi trdijo, da so postopki skladišče znanj in izkušenj, ki jih organizacija pridobi čez čas. Ustaljeni postopki naj bi v birokratski organizaciji služili temu,

da zaposleni na novo ne izumljajo kolesa. Ustaljenost postopkov naj bi tudi omogočilo, da se zaposleni lahko na postopke zanesejo, saj se le ti ne spreminjajo (Nelson in Winter, 1982).

Čeprav ima birokracija številne prednosti, pa je tudi kritizirana zaradi togosti, neprilagodljivosti in birokratskosti (Merton, 1940). Ena od najpomembnejših kritik birokracije je, da lahko duši ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih (Amabile, 1988). Birokracija namreč temelji na nizu pravil in predpisov, ki lahko omejujejo sposobnost zaposlenih, da razmišljajo ustvarjalno in prihajajo do novih idej. Druga kritika birokracije je, da lahko povzroči pomanjkanje odgovornosti (Gulick in Urwick, 1937). Hierarhična struktura birokracije namreč lahko ustvari razmere, v katerih je sprejemanje odločitev centralizirano, zaposleni pa nimajo možnosti samostojnega odločanja.

2.1.1 Zgodovina in razvoj birokracije

V Cambridge Dictionary beseda birokracija izhaja iz francoske besede bureau, kar v prevodu pomeni prevleka uradniškega stola, urad, uradno osebje in izhaja iz grške besede hrateo, kar pomeni vladati (Bureaucracy, brez datuma). Birokracija je sistem v upravi, v katerem dominirata formalizem in slepo sledenje predpisom brez občutka za njihov smisel in ne glede na resnične potrebe v konkretni situaciji. Tak sistem je najbolj znan za družbene sisteme, kjer je prisotno izkoriščanje in kjer zaradi svoje nečloveške težnje podreja ljudske zahteve državnemu in upravnemu aparatu (Beetham, 1996).

Javna uprava predstavlja pomemben del javnega sektorja in posega skoraj v vsa področja človekove dejavnosti in življenja. Tradicionalno je bilo njeno delovanje zaprto, neprilagodljivo in birokratsko. Termin birokracija izhaja iz Webrovega termina birokratska organizacija. Birokracija predstavlja družbeni sloj uradnikov, ki vodijo javno upravo, sam termin pa dobesedno pomeni "vladati omizju".

Birokracija se je čez čas razvijala in spreminjala kot odziv na spreminjajoče se družbene, gospodarske in politične razmere. Ena najpomembnejših sprememb v razvoju birokracije je bil premik od osredotočenosti na učinkovitost k osredotočenosti na uspešnost (Lipsky, 1980). Ta premik je bil posledica spoznanja, da samoučinkovitost ni dovolj za doseganje organizacijskih ciljev in da učinkovitost zahteva osredotočenost na kakovost, inovacije in storitve za stranke.

Druga pomembna sprememba v razvoju birokracije je bil razvoj novih organizacijskih oblik, kot so matrične organizacije, virtualne organizacije in mrežne organizacije (Mintzberg, 1993). Te nove oblike organiziranosti so se razvile kot odziv na spreminjajočo se naravo dela in potrebo po večji prožnosti, odzivnosti in inovativnosti organizacij.

Za avtorje modela birokratske organizacije velja že omenjeni Max Weber. Njegova teorija sodi med klasične organizacijske teorije, ki predstavljajo prva znanstvena proučevanja organizacij (Brezovšek, 2004). V birokratskih organizacijah so strateške

odločitve centralizirane, poslovni procesi so formalizirani, hkrati pa obstaja tudi stroga organizacijska hierarhija (Hamel in Zanini, 2018a).

Ločimo med sociološko teorijo birokracije in ekonomsko teorijo birokracije. Ekonomska teorija birokracije se razlikuje od sociološke teorije v tem, da se osredotoča na razumevanje birokracije skozi prizmo ekonomskih konceptov, kot sta ponudba in povpraševanje. Eden izmed najbolj znanih modelov je Niskanenov model. Obstajajo pa tudi drugi, kot na primer: Downs-Lindblomov model, Tullocksova hipoteza in Breton-Brennanov model.

Niskanenov model temelji na predpostavki, da birokrati želijo maksimizirati svoj proračun. Birokrati se trudijo povečati sredstva in obseg svojih oddelkov, ne glede na družbeno koristnost porabljenih sredstev. Ta pristop poudarja sebično vedenje birokratov, ki iščejo lastne koristi na račun skupnosti.

2.1.2 Webrova teorija birokracije

Teorija birokracije Maxa Webra je ena od najvplivnejših pogledov na birokratsko organizacijo (Weber, 1947). Po mnenju Webra je birokracija racionalna in učinkovita oblika organizacije, ki poudarja tehnično usposobljenost, formalna pravila in delitev dela. Za Webrovo idealno vrsto birokracije so značilni hierarhija, specializacija, formalna pravila in neosebnost (Weber, 1947).

Weber je v literaturi omenjal tri koncepte birokracije, in sicer koncept vodenja organizacije, koncept administrativne učinkovitosti in delovanje javnega sektorja (Brezovšek, 2000). Spraševal se je tudi, kakšni so vzroki za pojav birokracije, in ugotovil, da ljudje čutijo potrebo po rutinskem delu, legitimnost oblasti na temelju racionalizma, blagovno-tržno gospodarstvo in depersonalizacija (Brezovšek, 2000).

Webrova skrb glede birokracije ni vključevala njene tehnične učinkovitosti, temveč njene učinke na ljudi, ki živijo v zelo racionaliziranem sistemu. V delu Protestantska etika in duh kapitalizma (Weber, 2002) je skoval besedno zvezo, prevedeno kot "železna kletka", ki opisuje birokracije, ki posameznike ujamejo v sisteme, ki temeljijo izključno na racionalnem izračunavanju, učinkovitosti in nadzoru. Zaradi tehnične narave birokracije kot načina organiziranja se bo birokratizacija verjetno širila, čeprav duši človeške osebnosti. Kritiki birokracije pogosto uporabljajo Webrovo kritiko železne kletke (Kelman, 2021).

Sodobni stereotipi o birokraciji jo običajno prikazujejo kot neodzivno, letargično, nedemokratično in nesposobno. Vendar pa Webrova teorija birokracije ne poudarja le njenih primerjalnih tehničnih in strokovnih prednosti, temveč njeno prevlado kot obliko organizacije pripisuje tudi zmanjšanju kastnih sistemov (kot je fevdalizem) in drugih oblik nepravilnih družbenih odnosov, ki temeljijo na statusu posameznika. V čisti obliki birokratske organizacije bi prevladovali univerzalna pravila in postopki, zaradi česar bi bil osebni status ali povezave nepomembne. V tej obliki je birokracija utelešenje univerzalnih

standardov, po katerih se podobni primeri obravnavajo podobno, kot je kodificirano z zakoni in pravili, in po katerih sta osebni okus in diskrecijska pravica upravitelja omejena s pravili pravičnega postopka. Kljub razširjenim slabšalnim stereotipom o birokraciji sistem upravljanja, ki temelji na pravu, za svoje delovanje potrebuje birokracijo. Zakon daje birokraciji njen legitimni okvir delovanja, hkrati pa ščiti državljane pred arbitrarnimi in nepravičnimi odločitvami. Birokracija, ki deluje v skladu z zakonom, zagotavlja, da so odločitve sprejete na podlagi jasnih in vnaprej določenih pravil in ne na podlagi osebnih mnenj ali predsodkov (Rockman, 2023).

2.1.3 Načela birokracije

Birokracija temelji na nizu načel, ki naj bi zagotavljala učinkovito in uspešno delovanje organizacij. Najpomembnejša od teh načel so (Weber, 1947):

- Delitev dela: Delovna mesta so razdeljena na specializirane naloge, ki jih opravljajo različni posamezniki.
- Hierarhija: V skladu z načelom hierarhije: obstaja jasna veriga poveljevanja, pri čemer ima vsaka raven pooblastila nad ravnjo pod njo.
- Pravila in predpisi: Obstajajo formalna pravila in predpisi, ki urejajo vedenje in odločanje.
- Neosebnost: Odločitve temeljijo na objektivnih merilih in ne na osebnih preferencah.
- Izbira na podlagi zaslug: Posamezniki so za zaposlitev izbrani na podlagi svojih kvalifikacij in sposobnosti, ne pa na podlagi osebnih povezav ali družbenega položaja.

2.1.4 Stroški birokracije

Hamel in Zanini (2017) sta predstavila 7 stroškov, ki nastanejo kot posledica birokratske organizacije. Na osnovi naštetih stroškov sta predstavila Indeks birokracije v angleščini BMI "Bureaucratic Mass Index", ki se izračuna z namenom ocene stanja birokracije v organizaciji. Ti stroški so naslednji:

- Preveč managerjev, administratorjev in ravni managementa.
- Preveč dela, ki upočasnjuje razvoj.
- Preveliko posvečanje pozornosti notranjim težavam v podjetju.
- Preveč ovir za avtonomnost posameznika.
- Preveč ovir za prevzemanje višjih tveganj.
- Preveč ovir za implementacijo proaktivnih sprememb.
- Politika znotraj podjetja, kdo bo imel več moči ter vpliva znotraj podjetja.

2.1.5 Organizacijska hierarhija

Ne moremo zanikati, da je hierarhična struktura v podjetjih povzročila veliko težav ter neučinkovitosti. Neprimerna raba hierarhije v podjetjih je imela slab vpliv na dobre managerje ter negativno vplivala na vodilne v podjetjih. Lahko bi celo rekli, da so uspešna podjetja uspela kljub hierarhiji v podjetju in ne zaradi hierarhije (Jaques, 1976).

Ena najpogostejših pritožb čez hierarhičnost je preveč ravni. Informacije tečejo prek prevelikega števila ljudi, odločitve čez preveč ravni, managerji in podrejeni pa so si preveč podobni v kompetencah in zmožnostih, kar ima slab vpliv na vodenje, spodbuja zahrbtnost in zavist med zaposlenimi. Odnosi v podjetju so tako zaradi "komolčenja" med vodji in podrejenimi slabi (Jaques, 1976).

Centralizacija strateških odločitev in formalizacija (formalna pravila in procesi) sta načina reguliranja in kontroliranja obnašanja zaposlenih, kar velja za osnovo birokracije, zaposleni se v veliki večini ne upajo izpostavljati. Centralizacija se nanaša na to, kako je porazdeljena moč v organizacijski hierarhiji ter ali so zaposleni aktivni pri sprejemanju odločitev (Hage in Aiken, 1967).

2.1.6 Centralizacija strateških odločitev

Centralizacija in decentralizacija se nanašata na raven hierarhije, kjer se sprejemajo odločitve. Centralizacija pomeni, da se odločitve sprejemajo na vrhu organizacije. Pri decentralizaciji pa je moč odločanja prenesena na nižje ravni hierarhične lestvice. Dejavniki (de)centralizacije so tisti, ki vplivajo na odločitev o centralizaciji odločanja. Večja spremenljivost in negotovost okolja je povezana z večjo decentralizacijo. Obseg decentralizacije in centralizacije mora biti v skladu s strategijo podjetja (Dimovski in Penger, 2007).

Decentralizacija je ustrezna, ko želimo dati zaposlenim večjo moč odločanja, da bi se lahko najbolje in najhitreje odzvali na potrebe svojih strank, centralizacija pa je primerna za strategijo, ki predvideva znižanje stroškov, pospešitev odločanja in hitrejši razvoj novih proizvodov in storitev. V kriznih časih je primernejša centralizacija (Dimovski in Penger, 2007).

2.1.7 Formalizacija poslovnih procesov

Formalizacija se nanaša na pisno dokumentacijo, ki se uporablja za usmerjanje in nadzor zaposlenih in vključuje knjige pravil, politik, postopkov, opisov delovnih mest in regulacij. Ti dokumenti dopolnjujejo organizacijski diagram s tem, ko podajajo opise del in nalog, odgovornosti ter pristojnosti. Pogosto povzroča nezaželeno birokracijo, ki je sama sebi namen. Z manjšo formalizacijo organizacije dosegajo večjo prilagodljivost in hitrejše odzivanje na spremenljivo globalno okolje (Dimovski in Penger, 2007).

3 KREATIVNO IZRAŽANJE POSAMEZNIKA

3.1 Splošno o kreativnosti in kreativnem izražanju posameznika

V poslovnem svetu se za kreativnost zanima vse več posameznikov in podjetij. Raziskave kažejo (Amabile, 2012), da si morajo managerji prizadevati za kreativnost vseh zaposlenih in da je zmotno prepričanje, da se človek že rodi kreativen oziroma da je to nekaj v nas samih. Velika večina raziskav, ki se ukvarja s kreativnostjo, namreč kaže na to, da kreativnost temelji na izkušnjah, znanju, tehničnih sposobnostih, talentih, ki jih imajo ljudje, ter zmožnosti sprejemanja novih idej oziroma je odvisna od tega, koliko so zaposleni odprti za novo znanje in ideje. Amabile (2012) je v svoji raziskavi ugotovila, da morajo imeti zaposleni občutek, da so dovolj plačani za svoje delo. Ljudje si želijo priložnosti, da si vzamejo čas in se poglobijo v svoje projekte ter s tem pokažejo določen razvoj. Ljudje so prav tako najbolj kreativni, kadar skrbijo za svoje delo in lahko razvijajo svoje sposobnosti. Bistveno je, da zaposlene delodajalci obvarujejo pred motnjami pri njihovem delu. Kreativnost namreč zahteva precej časa. Največ svoje kreativnosti zaposleni pokažejo kak dan po tem, ko so doživeli pozitivno izkušnjo. Velja tako imenovani rek, da srečen dan pomeni kreativnost v naslednjem dnevu. Delodajalci se morajo zato zavedati, da so prosti vikendi brez skrbi in službenih obveznosti bistveni, če želijo imeti uspešne zaposlene. Zanimiva ugotovitev je tudi, da interna tekmovalnost spodbuja inovativnost. V raziskavi je bilo namreč ugotovljeno (Amabile, 2012), da kadar ljudje tekmujejo, namesto da sodelujejo, je najbolj na udaru prav njihova kreativnost. Najbolj kreativni timi so tisti, v katerih je veliko samozaupanja za izmenjavo podatkov in mnenj. Kadar zaposleni tekmujejo med seboj, si namreč ne delijo informacij, si mečejo polena pod noge in vse skupaj deluje zelo destruktivno na samo kreativnost.

Ker je kreativno izražanje zaposlenih odločilno za inovativnost organizacije (Amabile, 1988), managerji in akademiki iščejo sestavine, ki spodbujajo kreativnost posameznika. Znano je, da ekipa, v katero so vključeni posamezniki, odločilno vpliva in lahko spodbuja kreativno izražanje posameznika (Amabile in Conti, 1999).

Paul Zeitz (2007) v svoji knjigi *The Art and Craft of Problem Solving* (Umetnost in obrt reševanja problemov) navaja, da je kreativnost bistveni element reševanja problemov in kritičnega razmišljanja. Navaja, da kreativno reševanje problemov vključuje sposobnost prepoznavanja in oblikovanja problemov, oblikovanja in ocenjevanja rešitev ter učinkovitega sporočanja in izvajanja teh rešitev. Poudarja pomen negovanja in razvijanja sposobnosti kreativnosti z vadbo, raziskovanjem in eksperimentiranjem.

Zeitz (2007) poudarja tudi vlogo omejitev pri spodbujanju ustvarjalnosti. Trdi, da so omejitve lahko vir navdiha in motivacije, saj nas prisilijo, da razmišljamo zunaj okvirov in predlagamo inovativne rešitve. Kot primer navaja matematike, ki se pogosto soočajo z

omejitvami v obliki omejenih virov, časa ali znanja, vendar te omejitve uporabijo za razvoj elegantnih in učinkovitih rešitev.

Kreativnost lahko raziskujemo iz različnih zornih kotov, en vidik je raziskovanje z vidika psihologije, drug vidik je z vidika ekonomije, lahko pa jo raziskujemo tudi z vidika zgodovine. Vsak vidik lahko enak pojav razloži drugače (Earle, 2007).

Znanstveniki so predlagali več različnih pogledov na kreativnost. Ena od njih je psihometrična perspektiva, ki poudarja merjenje kreativnosti s standardiziranimi testi in ocenami (Runco in Jaeger, 2012). Druga perspektiva je kognitivna perspektiva, ki se osredotoča na mentalne procese, ki so podlaga ustvarjalnega razmišljanja (Sawyer, 2012). Tretja perspektiva je družbeno-kulturna, ki poudarja vpliv družbenih in kulturnih dejavnikov na ustvarjalnost (Glaveanu, 2013).

Na področju psihologije so kreativnost preučevali z različnih vidikov, vključno s kognitivnim, socialnim in osebnostnim vidikom. Nekateri znanstveniki so predlagali različne modele in teorije kreativnosti, kot so komponentni model (Amabile, 1996), sistemski model (Csikszentmihalyi, 1988), investicijski model (Sternberg in Lubart, 1996) in drugi modeli.

3.1.1 Vloga kreativnosti v umetnosti

V umetnosti se ustvarjalnost pogosto povezuje s sposobnostjo ustvarjanja izvernih, inovativnih in čustveno sugestivnih del. Kreativnost v umetnosti vključuje vrsto stopenj, vključno s pripravo, inkubacijo, vpogledom in preverjanjem. V fazi priprave umetnik zbira informacije, razvija veščine in pridobiva znanje. V fazi inkubacije umetnik dovoli, da se zamisli in informacije v njegovi podzavesti razvijejo. V fazi vpogleda umetnik doživi trenutek nenadnega razsvetljenja ali "aha" trenutek. V fazi preverjanja umetnik ovrednoti in izpopolni zamisel ali delo, da nastane končni izdelek.

Umetniki vseh področij se zanašajo na svoje ustvarjalne sposobnosti, da bi ustvarili edinstveno, spodbudno in navdihujoče delo. Ustvarjalni proces v umetnosti vključuje raziskovanje novih idej, uporabo domišljije in sposobnost tveganja. Brez ustvarjalnosti bi umetnost zastala in postala nezanimiva. Kreativnost umetnikom omogoča, da premikajo meje mogočega, izpodbijajo konvencionalno mišljenje in navdihujejo nove načine gledanja na svet (Csikszentmihalyi, 1996).

3.1.2 Vloga kreativnosti v znanosti

Čeprav ustvarjalnost pogosto povezujemo z umetnostjo, ima pomembno vlogo tudi na področju znanosti. Znanstvena odkritja pogosto izhajajo iz ustvarjalnega razmišljanja in reševanja problemov. Znanstveniki, ki znajo k problemom pristopiti z ustvarjalnim razmišljanjem, imajo večjo verjetnost, da bodo prišli do inovativnih rešitev. Ustvarjalno

razmišljanje v znanosti vključuje sposobnost gledanja na probleme z več vidikov, dvom v predpostavke in ustvarjanja novih idej. Že sam znanstveni proces zahteva ustvarjalnost, saj morajo znanstveniki razvijati hipoteze, načrtovati poskuse ter razlagati rezultate na nove in inovativne načine. V svetu, v katerem nenehno prihaja do znanstvenega napredka, je ustvarjalnost bistvena za spodbujanje napredka in izboljšanje našega razumevanja sveta okoli nas (Simonton, 2012).

V znanosti obstajata dve vrsti ustvarjalnosti: ustvarjalnost velikega C in ustvarjalnost malega C. Ustvarjalnost velikega C se nanaša na velike preboje in odkritja, ki povzročijo revolucijo na nekem področju, medtem ko se ustvarjalnost malega C nanaša na vsakodnevno reševanje problemov in ustvarjanje idej, ki se pojavljajo med znanstvenim raziskovanjem. Sternberg (2006) trdi, da sta obe vrsti ustvarjalnosti bistveni za napredek v znanosti.

V znanosti kreativnost ni potrebna le za odkrivanje, temveč tudi za reševanje zapletenih problemov, ki se lahko pojavijo pri raziskovanju. Znanstveniki, ki znajo razmišljati ustvarjalno, lahko k problemom pristopijo z različnih vidikov, najdejo nove rešitve in razvijajo nove tehnologije (Runco, 2010). Eden od primerov, kako je ustvarjalnost pripomogla k znanstvenemu preboju, je medicina. V začetku 20. stoletja je bila otroška paraliza uničujoča bolezen, ki je prizadela na milijone ljudi po vsem svetu. Šele v 50. letih 20. stoletja je bilo razvito cepivo, predvsem po zaslugi ustvarjalnega razmišljanja Jonasa Salka, ki je videl nov pristop k razvoju cepiva, o katerem prej niso razmišljali (Sternberg, 2003). To odkritje je dokaz moči ustvarjalnega razmišljanja pri znanstvenih odkritjih.

Ustvarjalni proces v znanosti pogosto vključuje sodelovanje med raziskovalci z različnimi pogledi in strokovnim znanjem. S sodelovanjem lahko znanstveniki združijo svoje znanje in ideje ter tako ustvarijo nove rešitve in inovacije (Amabile in Kramer, 2011). Ustvarjalne skupine v znanosti imajo lahko koristi od raznolikosti mnenj, kar lahko vodi k razvoju bolj inovativnih in učinkovitih rešitev (Van Knippenberg, 2004). Poleg tega lahko znanstvenim raziskavam koristijo ustvarjalni vpogledi in perspektive posameznikov z različnih področij, kot so umetniki ali filozofi. Z vključevanjem različnih pristopov in perspektiv lahko znanstveniki ustvarijo nova spoznanja in odkritja, ki sicer ne bi bila mogoča (Root-Bernstein, 2015).

3.1.3 Vloga kreativnosti v poslovanju podjetij

Ustvarjalnost se v podjetjih pogosto povezuje z zmožnostjo razvoja novih izdelkov, storitev ali procesov, ki zadovoljujejo potrebe strank in povečujejo dobičkonosnost. Ustvarjalnost ima danes ključno vlogo pri uspehu podjetij. V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju uspevajo predvsem organizacije, ki se znajo prilagajati in inovirati (Hennessey in Amabile, 2010). Ustvarjalno razmišljanje lahko podjetjem pomaga pri prepoznavanju novih priložnosti, reševanju zapletenih problemov ter razvoju edinstvenih izdelkov in storitev. Vodje, ki v svojih organizacijah spodbujajo kulturo ustvarjalnosti, imajo lahko koristi od svežih pogledov in idej, ki jih prinašajo njihovi zaposleni (Shalley in Gilson, 2004).

Sposobnost kreativnega razmišljanja lahko vodi tudi k boljšemu sprejemanju odločitev, saj ustvarjalne rešitve pogosto vključujejo poglobljeno razumevanje zapletenih vprašanj in pripravljenost na tveganje (Isaksen in Ekvall, 2010).

3.2 Definicija kreativnega izražanja

Kreativnost posameznika je ključnega pomena za inovacije v organizaciji in samouspešnost organizacije (Amabile, 1988). Če želimo razumeti kreativno izražanje posameznika, moramo najprej razumeti širši kontekst besede kreativnost na splošno. Na Inštitutu za slovenski jezik Frana Ramovša besedo kreativnost razlagajo kot lastnost, značilnost kreativnega in kot najprimernejšo sopomenko predlagajo besedo ustvarjalnost (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 2018).

Beseda kreativnost izhaja latinščine "creare", kar v prevodu pomeni v fizičnem smislu nekaj narediti oziroma proizvesti (Goetz, 1981). Zavedati pa se moramo, da je kreativnost pojem, ki je veliko bolj kompleksen od samo definicije. Kreativnost v različni literaturi (Hamel in Zanini, 2018a) razlagajo kot ustvariti nekaj novega, ustvariti nekaj, česar še ni bilo, izumiti nekaj novega in zanimivega. Vseeno pa je zanimivo, da splošno sprejete definicije besede kreativnosti nimamo vse do danes (White in Smith, 2001).

Guilford (1967) je v svojem modelu "Structure of Intellect Model" poudaril, da je kreativnost pomembna komponenta človeškega razuma. Maslow (1969) je identificiral dve stopnji kreativnosti, in sicer tisto, ki izhaja iz naše podzavesti (primarna kreativnost) in tisto, ki temelji na zdravi pameti in temelji na naših prehodnih znanjih, ki jih imamo, to je tako imenovana sekundarna kreativnost.

Kreativnost lahko razumemo tudi kot sposobnost za ustvarjanje del, ki so zanimiva, nova, nenavadna lahko rečemo tudi nepričakovana. Dela morajo biti uporabna. V samo beseda kreativnost je vključenih ogromno področij, ki so ključna na različnih ravneh (Sternberg, 2005). Na individualni ravni se kaže kot reševanje problemov v službi in v vsakdanjem življenju. Na družbeni ravni lahko kreativnost vodi k novim spoznanjem in odkritjem na področju znanosti, umetnosti ali socialnih programov. Na ekonomskem področju pa novi produkti in storitve ustvarjajo delovna mesta. Kreativnost in inovativnost sta temeljni dejavnosti za rast in delovanje vseh vrst organizacij, od poslovnih, vladnih do neprofitnih. Organizacije se pri upravljanju s kreativnostjo in inovativnostjo soočajo z različnimi preprekami in težavami (Mumford, 2012).

Bistveno je, da mora imeti kreativnost v zaključku uporabno vrednost in korist zunanjemu svetu (Hamel in Zanini, 2018a). Bistveno je, da nismo kreativni zaradi kreativnosti same in da se trudimo biti kreativni, ker želimo prispevati k boljšemu svetu.

3.3 Investicijski model kreativnosti

Investicijska teorija ustvarjalnosti, ki jo je Sternberg predlagal v sodelovanju s Toddom Lubartom, pravi, da je ustvarjalnost v veliki meri odločitev. Zlasti gre za odločitev o poceni nakupu in dragi prodaji v svetu idej. Kreativni ljudje, tako kot dobri vlagatelji, ustvarjajo zamisli, ki se v tistem trenutku zdijo nove in morda nekoliko smešne. Ustvarjalni posamezniki v prenesenem pomenu "kupujejo poceni". Ko se njihove ideje nekoliko uveljavijo, jih ustvarjalni posamezniki "prodajajo drago", poberejo dobiček od svoje dobre ideje in se premaknejo k naslednji nepriljubljeni ideji (Sternberg in Lubart, 1996).

Ustvarjalni posamezniki po svoji naravi običajno kljubujejo množici. Upirajo se zgolj temu, da bi mislili ali delali to, kar mislijo ali delajo drugi. Raje se usmerijo v svojo smer in poskušajo predlagati ideje, ki so hkrati nove in na koristne. Zato največje ovire za ustvarjalnost pogosto niso ravno stroge zahteve drugih, temveč omejitve, ki jih človek postavlja lastnemu razmišljanju. Takšne omejitve pa lahko izhajajo iz procesov socializacije, zato pogosto ni jasno, ali so omejitve kreativnosti notranje ali zunanje (Sternberg in Lubart, 1996).

Ustvarjalnost podobna investiranju, saj se ljudje se ne rodijo ustvarjalni ali neustvarjalni. Tako raje razvijejo vrsto odnosov do življenja, ki so značilni za tiste, ki so pripravljeni iti svojo pot. Primeri takšnega odnosa do življenja so:

- pripravljenost na novo opredeliti probleme na nove načine,
- sprejemati razumna tveganja,
- "prodati" ideje, ki jih drugi morda sprva ne bodo sprejeli,
- Vztrajati ob ovirah,
- preveriti, ali lastni predsodki ovirajo njihov ustvarjalni proces.

Takšnega odnosa se je mogoče naučiti in ga učencem privzgojiti s poučevanjem, ki jih spodbuja k samostojnemu razmišljanju (Sternberg in Lubart, 1996).

Kreativnost obsega več različnih vidikov (Sternberg in Lubart, 1996):

- sposobnosti,
- znanje,
- slog razmišljanja,
- osebnostne lastnosti,
- motivacijo, zlasti notranjo motivacijo,
- okolje.

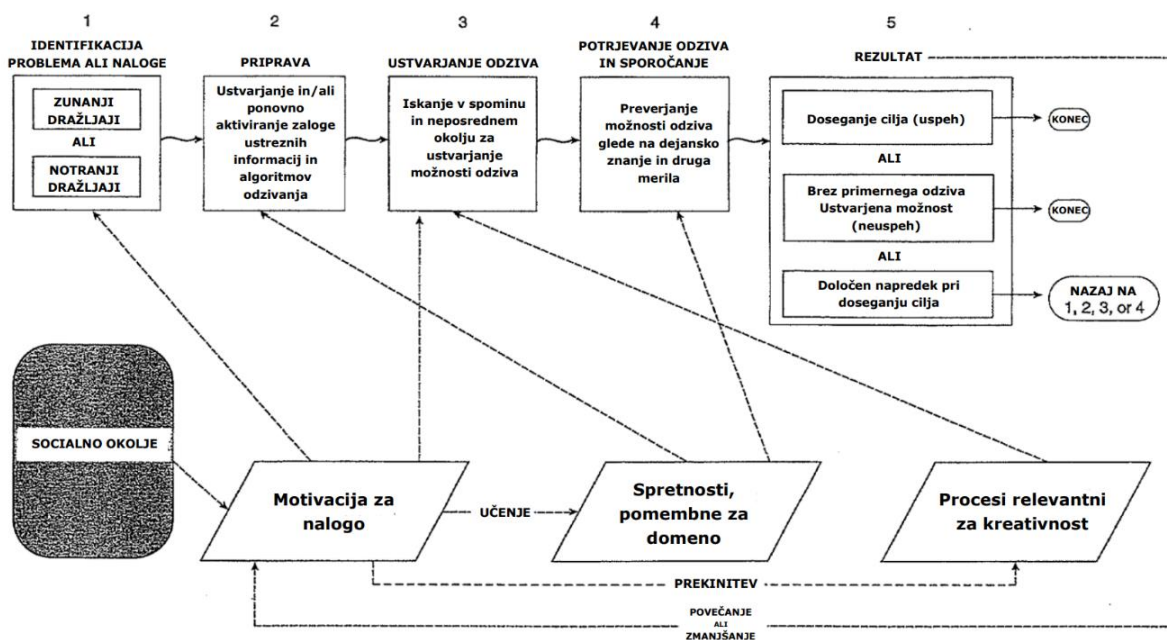
Oseba ima lahko na primer ustvarjalne sposobnosti, vendar je brez pripravljenosti na razumno tveganje ali okolja, ki zagotavlja vsaj minimalno podporo ustvarjalnosti, potencialna ustvarjalnost tega posameznika lahko zatrta. Zato je ključnega pomena, zlasti v šolah, zagotoviti okolje, ki omogoča razcvet ustvarjalnosti – ne le v besedah, temveč tudi v

dejanjih. Hkrati ima lahko posameznik ustvarjalno naravnost, vendar brez veččin ustvarjalnosti – kot sta iskanje sprave med nasprotujočimi si idejami in dialektično razmišljanje – ne more doseči svojega polnega ustvarjalnega potenciala (Sternberg in Lubart, 1996).

3.4 Komponentni model kreativnosti

Teorija komponent je od svoje prve predstavitve leta 1983 vpliven model na področju kreativnosti. Ena od ključnih prednosti teorije je, da poudarja pomen več komponent v ustvarjalnem procesu, namesto da bi ustvarjalnost pripisovala zgolj enemu dejavniku. S tem teorija omogoča celovitejše razumevanje tega, kaj prispeva k ustvarjalnemu razmišljanju in kako ga je mogoče spodbujati.

Slika 1: Komponentni model kreativnosti



Vir: prirjeno po Amabile in drugi, (1996).

Prva komponenta teorije komponent so spretnosti, pomembne za posamezno področje. Ta komponenta se nanaša na znanje in izkušnje, ki jih imajo posamezniki na določenem področju, kot je prikazano na sliki 1. Umetnik ima na primer domensko pomembne spretnosti na področju likovne umetnosti. Teorija predvideva, da so posamezniki z visoko ravno domensko pomembnih spretnosti bolj opremljeni za ustvarjanje ustvarjalnih idej. To je smiselno, saj lahko poglobljeno razumevanje določenega področja posamezniku pomaga pri prepoznavanju novih povezav in možnosti na tem področju (Amabile, 1996).

Druga komponenta so procesi, pomembni za ustvarjalnost. Ta komponenta se nanaša na kognitivne in vedenjske strategije, ki se uporabljajo v ustvarjalnem procesu, kot so reševanje problemov, ustvarjanje idej in raziskovanje. Teorija predvideva, da je te procese mogoče naučiti in se jih naučiti ter da lahko njihova uporaba okrepi ustvarjalno mišljenje. Uporaba tehnike, kot je brainstorming, lahko na primer posameznikom pomaga ustvariti več idej in bolj prožno razmišljati o problemu (Amabile, 1996).

Tretja komponenta teorije komponent je motivacija za opravljanje nalog. Ta komponenta se nanaša na notranjo željo po dokončanju ustvarjalne naloge, kot sta na primer užitek ali zanimanje za nalogo. V skladu s teorijo je motivacija za nalogo bistvenega pomena za ohranjanje prizadevanj in vztrajanje pri težavah v ustvarjalnem procesu. To je smiselno, saj ustvarjalnost pogosto vključuje veliko poskusov in napak, zato je ob neuspehih težko ohraniti motivacijo (Amabile, 1996).

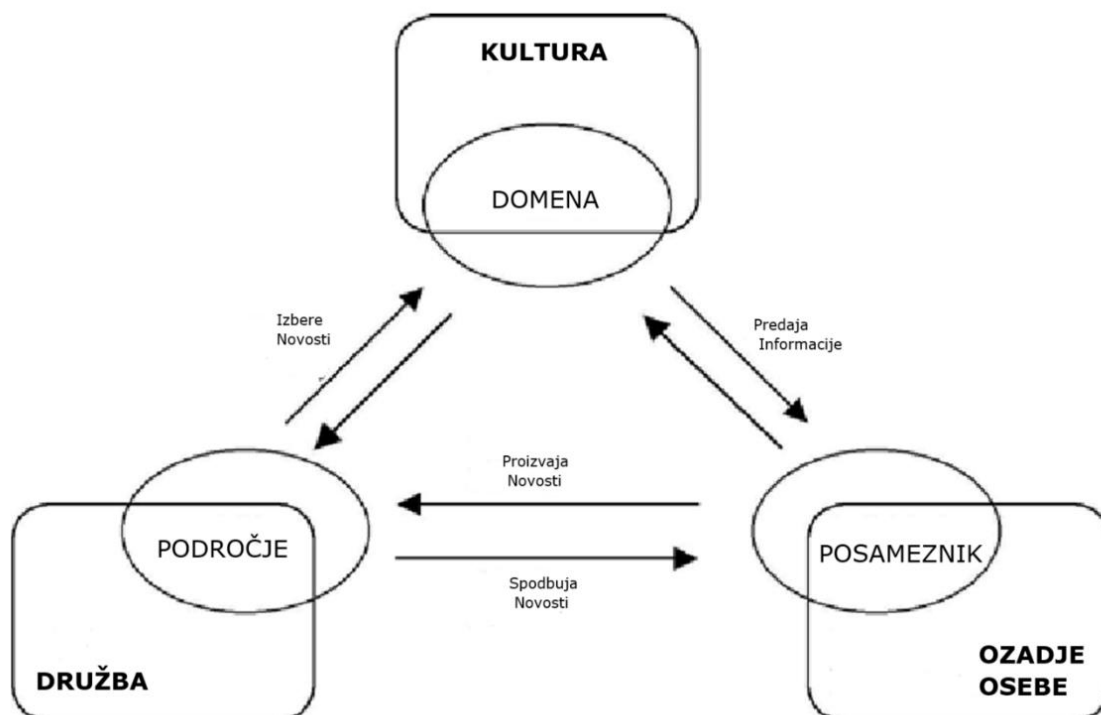
Na splošno teorija komponent ponuja dragocen okvir za razumevanje komponent ustvarjalnosti in njihovega medsebojnega delovanja. Z opredelitvijo pomena veččin, pomembnih za področje, procesov, pomembnih za ustvarjalnost, in motivacije za nalogo teorija zagotavlja smernice za krepitev ustvarjalnosti pri posameznikih. Empirične raziskave so teorijo podprle, zato naprej ostaja pomemben model na področju ustvarjalnosti (Amabile, 1996).

3.5 Sistemski model kreativnosti

Mihaly Csikszentmihalyi (1988) je predlagal model ustvarjalnosti, ki trdi, da je ustvarjalnost rezultat dinamičnega delovanja sistema, ki ga sestavljajo trije elementi:

- kultura, ki vsebuje simbolna pravila,
- oseba, ki vnese novost na področje,
- področje delovanja strokovnjakov, ki inovacijo prepoznajo in potrdijo.

Slika 2: Sistemski model kreativnosti



Vir: prirejeno po Csikszentmihalyi (2014).

Csikszentmihalyi (1988) trdi, da so medsebojne povezave, prikazane v modelu sistemov, utemeljene v dinamičnih povezavah krožne vzročnosti, zato je izhodišče na tem zemljevidu povsem poljubno, kot je to prikazano na sliki 2. Čeprav je imel model svoje kritike (Weisberg, 2007), se je treba zavedati, da je vsaka sestavina v sistemu sestavni del, pri čemer ena ni bolj pomembna ali manj potrebna od druge. Skratka, "vsak od treh glavnih sistemov – oseba, področje in domena – vpliva na druge in nanj vplivajo drugi" (Csikszentmihalyi, 1988). Vsaka sestavina je nujen dejavnik kreativnosti, vendar sama po sebi ne zadostuje za ustvarjanje novosti.

Kljub razlikam med temi modeli je vsem skupno stališče, da je ustvarjalnost zapleten in dinamičen proces, ki vključuje več dejavnikov in vplivov, kot je prikazano v sliki 2. Prav tako priznavajo pomen individualnih razlik, kot so osebne lastnosti, kognitivni stili in kulturno ozadje, pri oblikovanju ustvarjalnosti posameznika.

3.6 Vpliv individualnih faktorjev

Individualni dejavniki imajo pomembno vlogo pri razvoju in izražanju ustvarjalnosti. Osebne lastnosti, motivacija in kognitivni procesi so se izkazali za pomembne dejavnike ustvarjalnega vedenja (Feist in Barron, 2003).

Na kreativno izražanje vpliva več individualnih dejavnikov, vključno z osebnostnimi lastnostmi, kognitivnimi sposobnostmi in motivacijo (Sternberg in Lubart, 1996). Na primer posamezniki, ki so odprti za nove izkušnje in pripravljeni tvegati, se pogosteje ukvarjajo z ustvarjalnimi dejavnostmi (McCrae, 1987).

Ustvarjalno razmišljanje sestavljata motivacija in veščina. Če motivacije ni, se ne more nič zgoditi. Če ste motivirani, poskušati biti kreativni in iščete ideje, boste nekatere tudi našli. Veliko ljudi misli, da je kreativnost prirojena lastnost (Hamel in Zanini, 2018a), a je to le eden izmed zmotnih mitov o kreativnosti, ki krožijo med ljudmi. Eno največjih študij na področju kreativnosti zaposlenih je naredila predstojnica oddelka za Podjetniški management na Harvard Business School, Teresa Amabile.

3.6.1 Osebnostne lastnosti

Ugotovljeno je bilo, da je z ustvarjalnostjo povezanih več osebnostnih lastnosti. Ena od teh lastnosti je odprtost za izkušnje, za katero je značilna pripravljenost za preizkušanje novih stvari ter spoštovanje umetnosti, glasbe in drugih oblik ustvarjalnega izražanja (Barron in Harrington, 1981). Ta lastnost je še posebej pomembna za inovativnost in ustvarjalnost, saj posameznikom omogoča, da vidijo probleme z različnih vidikov in razmislijo o novih pristopih k njihovem reševanju (Cheng in Kao, 2013). Poleg tega posamezniki, ki so odprti za nove izkušnje, pogosteje iščejo in sprejemajo nove informacije, kar lahko spodbudi njihovo ustvarjalnost in inovativnost (Silvia, 2008). Zato lahko spodbujanje odprtosti za izkušnje pri posameznikih privede do večje stopnje ustvarjalnosti in inovativnosti. Druga lastnost, ki je bila povezana z ustvarjalnostjo, je ekstrovertiranost, za katero so značilni družabnost, odločnost in naklonjenost stimulacijam (McCrae, 1987).

3.6.2 Motivacija

Motivacija je še en pomemben dejavnik, ki vpliva na ustvarjalnost. Izvira lahko iz različnih virov, kot je želja po rešitvi zahtevnega problema ali po ustvarjanju nečesa novega in edinstvenega. Poleg tega so motivirani posamezniki pogosto bolj vztrajni pri svojih prizadevanjih, kar je lahko ključnega pomena pri ustvarjalnem procesu, kjer so pogosti neuspehi in napake (Runco in Jaeger, 2012). Visoko motivirani posamezniki se torej pogosteje ukvarjajo z inovativnimi in ustvarjalnimi dejavnostmi, kar lahko privede do novih odkritij in prebojev. Ugotovljeno je bilo, da je notranja motivacija, ki je težnja po opravljanju dejavnosti zaradi nje same, pozitivno povezana s kreativnostjo (Amabile, 1996). Zunanja motivacija, ki vključuje zunanje nagrade, kot sta denar ali priznanje, pa je bolj kompleksno povezana z ustvarjalnostjo (Deci in Ryan, 1985). Motivirani posamezniki se pogosteje ukvarjajo z ustvarjalnimi dejavnostmi in iščejo priložnosti za inovacije (Amabile, 1996).

3.6.3 Kognitivne sposobnosti

Pri ustvarjalnem razmišljanju imajo pomembno vlogo tudi kognitivni procesi. Eden takih procesov je divergentno mišljenje, ki vključuje ustvarjanje več rešitev problema (Guilford, 1967). Drug proces je vpogled, ki vključuje nenadno spoznanje ali razumevanje problema (Sternberg in Davidson, 1995).

Za merjenje kreativnosti je bilo razvitih več strokovnih testov. Torranceov test ustvarjalnega mišljenja TTCT (Torrance, 1966) je eden od najbolj razširjenih, ki ocenjuje različne vidike ustvarjalnosti, kot so razločnost, izvornost in elaboracija. Wallach-Koganovi testi ustvarjalnosti WKCT (Wallach in Kogan, 1965) je še en sklop testov, ki meri ustvarjalnost na različnih področjih, vključno z umetnostjo, glasbo in pisanjem. Za merjenje ustvarjalnosti v posebnih populacijah ali kontekstih so bili razviti tudi drugi testi, kot sta skrajšani Torranceov test za odrasle ATA (Goff in Torrance, 2002) in Tehnika sporazumnega ocenjevanja CAT (Amabile, 1982).

Testi ustvarjalnosti se uporabljajo tudi v Sloveniji, in sicer kot eden izmed kriterijev za odkrivanje nadarjenih učencev.

3.7 Inovativnost med zaposlenimi

Inovacije so še en pomemben vidik ustvarjalnega izražanja v organizacijah. Amabile (1988) pravi, da inovacije vključujejo izvajanje novih idej, procesov ali izdelkov, ki imajo pozitiven vpliv na organizacijo. Raziskave so pokazale, da so organizacije, ki spodbujajo inovativnost med zaposlenimi, dolgoročno uspešnejše (West in Farr, 1990).

Kako spodbuditi zaposlene k podajanju inovativnih idej, je vprašanje, ki si ga mora zastaviti vsak dober vodstven kader. Za ustvarjanje trajno konkurenčne družbe namreč potrebujemo uspešno izvajanje poslovnih aktivnosti, ki v 21. stoletju niso več rutinske, ampak zahtevajo drugačno, kompleksnejše razmišljanje zaposlenih. Njihova učinkovitost ni več ključnega pomena, temveč je nujno iskanje drugačnih rešitev za porajajoče se raznolike probleme. Naslednja ideja, ki bo podjetju prinesla milijone, lahko namreč pride s strani sodelavca, od katerega bi to najmanj pričakovali. Ključno je, da vodstven kader delavcem pusti proste roke in jim omogoči svoj sistem, ki deluje v praksi. Ljudje smo si različni, nekateri so uspešni v urejenem delovnem okolju, spet drugi lahko uspešno izkoristijo delovni potencial v delovnem okolju, ki navzven deluje neurejen, prav njim pa omogoča izkoristiti svoj potencial (Dimovski in Penger, 2007).

Kot je zapisal Ken Blanchard (2003): "ihče od nas ni tako pameten, kot smo vsi skupaj", se morajo ljudje v organizaciji zavedati, da lahko s skupnimi močmi in znanjem dosežejo veliko več kot vsak posameznik. Organiziranje dela sodelavcev v timu pa seveda ni vedno enostavno. Uspeh tima je odvisen od vsote vseh dnevnih aktivnosti vseh članov tima, vodja tima "mora" izvajati tekočo kontrolo nad člani in njihovimi aktivnostmi, obvladovanje časa

se začne pri preprostih stvareh, kot so npr. urejenost delovnega okolja ter projektne dokumentacije (Dimovski in Penger, 2007).

Inovativnost v organizacijah je predvsem fenomen skupine. Za to so predvsem pomembni dobri odnosi, čeprav z diskusijami in kreativnimi konflikti, zaupanje, komunikacija in podpora novim idejam. Timsko delo je ključno za inovativnost, ki je družbeni proces, ki se ne more izvajati v osami (Hamel, 2007). V zadnjih letih se veliko poudarja sama arhitektura delovnih mest, in sicer prostorom, kjer se zaposleni družijo, izmenjujejo mnenja in ideje.

Sodobna arhitektura delovnih mest je precej drugačna kot pred 100 leti. Vsem dobro znani primeri zabavne arhitekture Googla ipd., a tako organizacijo imamo tudi v Sloveniji. Podjetje Epilog, ki se ukvarja z razvojem sistemov za management skladiščenja, se je nedavno preselilo v nove prostore v okviru Tehnološkega parka Ljubljana (Dimovski in Penger, 2007).

Teorija formalizacije in mehanizacije kaže, da so organizacije, ki dajejo prednost učinkovitosti in standardizaciji, lahko manj naklonjene ustvarjalnosti in inovativnosti (Woodward, 1958). Formalizacija se nanaša na obseg, v katerem ima organizacija izrecna pravila, postopke in predpise, ki urejajo vedenje, medtem ko se mehanizacija nanaša na obseg, v katerem se organizacija pri opravljanju nalog zanaša na tehnologijo in avtomatizacijo (Scott in Davis, 2007). Tako formalizacija kot mehanizacija lahko privedeta do bolj birokratske organizacijske strukture, kar lahko zavira ustvarjalnost in inovativnost.

Formalizacija in mehanizacija sta organizacijski značilnosti, ki sta vse bolj razširjeni na sodobnih delovnih mestih (Scott in Davis, 2007). Formalizacija se nanaša na stopnjo, do katere se organizacija zanaša na standardizacijo, politike in postopke za upravljanje delovnih dejavnosti. Mehanizacija pa se nanaša na stopnjo, v kateri organizacija za izvajanje delovnih nalog uporablja tehnologijo in avtomatizacijo. Namen obeh teh značilnosti je povečati učinkovitost in produktivnost, vendar imata lahko negativne posledice za ustvarjalnost in inovativnost.

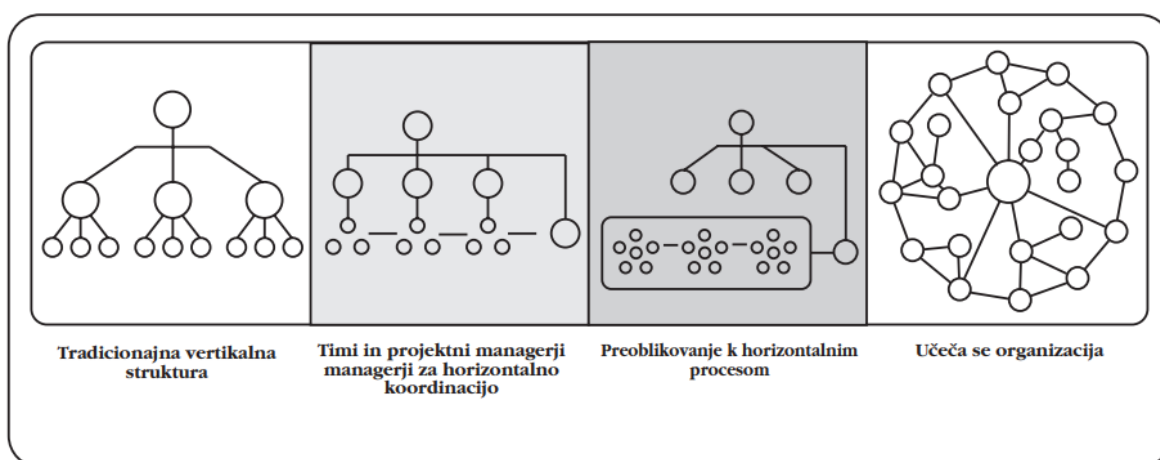
Eden od načinov, kako lahko formalizacija zavira ustvarjalnost, je zmanjšanje avtonomije zaposlenih. Kadar se organizacije močno zanašajo na pravila in postopke, imajo zaposleni manj presoje, da bi pri pristopu k delovnim nalogam uporabljali lastno presojo in ustvarjalnost (Amabile, 1988). To lahko privede do pomanjkanja motivacije in zmanjšanja ustvarjalnega razmišljanja. Poleg tega lahko uporaba standardiziranih postopkov vodi v kulturo konformizma in dušenje ustvarjalnosti, saj so zaposleni spodbujeni k upoštevanju ustaljenih metod, namesto da bi raziskovali nove in inovativne načine dela.

Mehanizacija lahko negativno vpliva tudi na ustvarjalnost in inovativnost. Kadar se pri opravljanju delovnih nalog v veliki meri zanašamo na tehnologijo, imajo lahko zaposleni manj priložnosti za uveljavljanje svoje ustvarjalnosti in sposobnosti reševanja problemov (Damanpour, 1991). Poleg tega lahko uporaba tehnologije omeji možnosti za sodelovanje in

timsko delo, ki sta pogosto pomembna dejavnika pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti.

Kljub morebitnim negativnim učinkom formalizacije in mehanizacije te značilnosti niso nujno nezdržljive z ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Organizacije lahko sprejmejo ukrepe za ublažitev negativnih učinkov teh značilnosti tako, da zaposlenim zagotovijo priložnosti za uresničevanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Organizacije lahko na primer vzpostavijo formalne postopke za pridobivanje in ocenjevanje novih zamisli ter zaposlenim zagotovijo priložnosti za usposabljanje in razvoj, da razvijejo svoje ustvarjalne potenciale.

Slika 3: Evolucija organizacijskih struktur in učeča se organizacija



Vir: prirejeno po Dimovski in Penger (2007).

V tradicionalni vertikalni organizaciji je malo skupin, nalog, delovnih mest, koordinatorjev ali projektnih managerjev, kot je to prikazano na sliki 3. Komunikacija in sistem poročanja v organizaciji sta vertikalna. Strateško odločanje je centralizirano, delovne naloge pa so specializirane. V tradicionalni vertikalni organizaciji sta rigidna organizacijska kultura in stroga hierarhija (Dimovski in Penger, 2007).

V učeči se organizaciji pa imamo horizontalne time, veliko delovnih skupin in projektnih managerjev, odprte informacije, horizontalno komunikacijo in osebni stik. V učeči se organizaciji imamo decentralizacijo procesa odločanja, participativno strategijo, opolnomočenje zaposlenih in delitev odgovornosti. Učeča se organizacija ima močno in prilagodljivo organizacijsko kulturo (Dimovski in Penger, 2007).

V učeči se organizaciji se mentalne kognitivne strukture posameznikov s pomočjo timskega dela prenašajo v organizacijski sestav, se nato na podlagi medsebojne interakcije spreminjajo, plemenitijo in vodijo do skritih zakladov dolgoročne paradigme uspeha (Dimovski in Penger, 2007).

Procesna struktura ima ogromno prednosti – med drugim spodbuja notranje podjetništvo, opolnomoči zaposlene, razvija inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih in med drugim omogoča takojšen vpogled v zadovoljstvo kupcev. Hkrati zahteva sodelovanje in medsebojni prenos znanja, omogoča uravnoteženost med finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti, zahteva uporabo sodobnih računalniških programov, podrejeni so visoko usposobljeni in potrebujejo le malo navodil za izvajanje delovnih nalog in razvija občutek pripadnosti in smisel za skupno reševanje problemov (Dimovski in Penger, 2007).

4 VPLIV BIROKRACIJE NA ZMOŽNOST KREATIVNEGA IZRAŽANJA POSAMEZNIKA

Nekatere študije so pokazale, da birokratske strukture in procesi lahko zavirajo kreativnost in inovativnost, druge pa, da jo lahko spodbujajo. V tem poglavju bo podan pregled ključnih ugotovitev na tem področju.

Hirst in drugi so leta 2011 izvedli študijo na različnih ravneh. Namen njihove študije je bil raziskati vpliv birokracije na kreativnost posameznika in preučiti, kako kontekstualni dejavniki na ravni skupine, kot je ciljna usmerjenost, blažijo to razmerje.

Študija je bila izvedena v veliki avstralski organizaciji, v kateri je sodelovalo 48 timov. Podatki so bili zbrani z anketiranjem članov ekip in vodij, analizirani pa z modeliranjem strukturnih enačb. Rezultati študije so pokazali, da je na razmerje med birokracijo in kreativnostjo glavno vplivala ciljna usmerjenost ekipe. Natančneje – birokracija je negativno vplivala na kreativnost v skupinah, ki so bile ciljno usmerjene k uspešnosti, pozitivno pa na kreativnost v skupinah, ki so bile ciljno usmerjene k učenju.

4.1 Negativni vpliv birokracije na zmožnost kreativnega izražanja posameznika

Ena od ključnih značilnosti birokratskih organizacij je standardizacija in formalizacija poslovnih procesov, kar lahko negativno vpliva na kreativnost posameznika. Po mnenju Amabile (1988) ustvarjalnost zahteva določeno stopnjo svobode in avtonomije za raziskovanje novih idej in prevzemanje tveganj. Birokratske organizacije to svobodo pogosto omejujejo s predpisovanjem togih pravil in postopkov, ki jih morajo zaposleni upoštevati, kar lahko zavira ustvarjalnost in inovativnost.

Poleg tega lahko hierarhična struktura birokratskih organizacij povzroči neravnovesje moči, ki ovira pretok idej in komunikacijo. Zaposleni na nižjih ravneh hierarhije lahko oklevajo pri izražanju svojih zamisli ali mnenj, ker se bojijo povračilnih ukrepov s strani vodilnih. To lahko privede do pomanjkanja različnih pogledov in inovativnega razmišljanja v organizaciji (Damanpour, 1991).

Na ravni posameznika so raziskave pokazale, da lahko birokratske strukture in procesi negativno vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost. Birokracija namreč daje prednost stabilnosti, nadzoru in učinkovitosti pred raziskovanjem, prevzemanjem tveganja in eksperimentiranjem (Gupta in Singhal, 2011). Posledično se lahko zaposleni počutijo ovirane in omejene pri izražanju svoje ustvarjalnosti in ustvarjanju novih idej. Birokratski procesi so lahko tudi dolgotrajni in togi, kar lahko ovira pretok informacij in idej v organizaciji (Amabile, 1988).

Na ravni skupine so raziskave pokazale, da je vpliv birokracije na ustvarjalnost in inovativnost bolj zapleten. Po eni strani lahko birokratske strukture zagotavljajo jasne vloge, odgovornosti in komunikacijske kanale, kar lahko izboljša usklajevanje in sodelovanje v skupini (Burton in drugi, 2015). Po drugi strani pa lahko birokratske strukture ustvarijo tudi togo in hierarhično dinamiko moči, ki lahko duši nesoglasja, odvrča od prevzemanja tveganja in omejuje raznolikost idej (West, 2002).

Birokracija lahko negativno vpliva tudi na motivacijo zaposlenih, kar lahko posledično vpliva na ustvarjalnost in inovativnost. V skladu s teorijo samoodločanja (Deci in Ryan, 1985) so zaposleni motivirani, če so zadovoljene njihove osnovne psihološke potrebe po avtonomiji, kompetentnosti in povezanosti. Birokratske strukture in postopki lahko omejujejo avtonomijo zaposlenih, zmanjšujejo njihov občutek kompetentnosti in ovirajo njihovo zmožnost vzpostavljanja smiselnih odnosov s sodelavci. To lahko privede do manjšega zadovoljstva pri delu, manjše ustvarjalnosti in inovativnosti ter višje stopnje fluktuacije (Gilles, 2019).

4.2 Pozitivni vpliv birokracije na zmožnost kreativnega izražanja posameznika

Čeprav birokracija pogosto velja za oviro kreativnosti in inovativnosti, nekateri raziskovalci trdijo, da ima lahko tudi pozitiven vpliv na ustvarjalnost posameznika. Koenig in Eagly (2014) na primer menita, da lahko formalni postopki in smernice dejansko povečajo ustvarjalnost, saj zagotavljajo strukturo, znotraj katere lahko posamezniki delajo. Trdita, da lahko omejitve birokracije posameznike spodbudijo h bolj kreativnemu razmišljanju in oblikovanju inovativnih rešitev znotraj predpisanega okvira.

Poleg tega lahko standardizacija in formalizacija poslovnih procesov v birokratskih organizacijah zaposlenim zagotovi tudi jasno razumevanje njihovih vlog in odgovornosti. To lahko zmanjša dvoumnost in negotovost, kar lahko posledično spodbuja bolj ustvarjalno in inovativno delovno okolje (Baer in Frese, 2003).

Na organizacijski ravni so raziskave pokazale, da imajo lahko birokratske strukture različen vpliv na inovacije. Birokracija lahko zagotavlja jasne smernice in postopke za inovacije, lahko pa ustvarja tudi kulturo, ki se izogiba tveganju in daje prednost postopnim izboljšavam pred radikalnimi inovacijami (Meyer in Goes, 1988). To lahko omeji sposobnost

organizacije, da se prilagodi spreminjajočim se tržnim razmeram in nastajajočim tehnologijam.

5 RAZISKAVA O ZAZNAVANJU VPLIVA BIROKRACIJE NA ZMOŽNOST KREATIVNEGA IN INOVATIVNEGA IZRAŽANJA MED ZAPOSLENIMI

5.1 Namen in cilj raziskave

Organizacijske strukture so s svojo kompleksnostjo že desetletja osrednja tema akademskih in podjetniških razprav. Med temi strukturami je tudi birokracija, za katero so značilni hierarhična zasnova, pravila in postopki. V preteklosti so birokracijo zagovarjali zaradi same učinkovitosti in zmožnosti racionalizacije procesov v velikih organizacijah. Vendar pa je z razvojem korporativnih struktur dojemanje birokracije postalo bolj večplastno.

Zapleteno razmerje med birokratskimi sistemi in kreativnostjo posameznika je postalo osrednja točka sodobnih organizacijskih študij. Čeprav birokracija ponuja stabilnost, saj zagotavlja doslednost in red, je vse bolj skrb vzbujajoče, da zavira inovativnost in omejuje ustvarjalno izražanje posameznika.

Namen raziskave je ugotoviti, ali se teoretični okviri in spoznanja iz literature ujemajo s praktičnimi izkušnjami in zaznavami zaposlenih v sodobnih organizacijah. S tem želi raziskava premostiti vrzel med akademsko teorijo in dinamiko resničnega sveta. Poleg tega bodo pridobljena spoznanja služila kot dragocen vir za menedžerje, saj jim bodo pomagala bolj razumeti odnos med birokracijo ter sfero inovativnosti in ustvarjalnost.

Cilj te raziskave je raziskati, kako zaposleni dojemajo vpliv birokracije na ustvarjalnost in inovativnost. Ob upoštevanju slovenskega in mednarodnega konteksta podjetij skuša raziskava razkriti morebitne razlike v izkušnjah in dojemanju zaposlenih. Cilj te raziskave je tudi zagotoviti uporabna spoznanja za korporacije. Z razumevanjem ravnovesja med birokratskimi procesi in spodbujanjem inovacij lahko podjetja oblikujejo strategije, ki povečujejo operativno učinkovitost in kreativni potencial zaposlenih.

5.2 Metodologija in izvedba raziskave

K raziskavi sem pristopil z uporabo empirične metode. Empirična metoda magistrskega dela je temeljila na spletni anketi, ki sem jo objavil na portalu 1ka.si. Podatke sem zbiral med 25. februarjem in 1. aprilom 2023. V empiričnem delu magistrskega dela sem analiziral primarne podatke, pridobljene iz anketnega vprašalnika zaprtega tipa vprašanj. Namenski vzorec je obsegal minimalno 200 ljudi z vsaj enim letom delovnih izkušenj. Za vzorčenje sem uporabil metodo snežne kepe, ki temelji na načelu mreženja: izbral sem nekaj

posameznikov iz različnih generacijskih skupin, ki so anketo posredovali naprej, s čimer sem v vzorec vključil dodatne enote. Te enote so nato priporočale za vključitev v vzorec druge enote in tako dalje, vse dokler nisem dosegel načrtovanega števila enot v vzorcu. Analizo kvantitativnih podatkov bom izvedel z uporabo orodja SPSS, kjer bom uporabil t-test za neodvisne vzorce in s pomočjo drugih statističnih tehnik.

Za analizo kvantitativnih podatkov sem uporabil orodje SPSS, kjer sem izvedel t-test za neodvisne vzorce in druge statistične tehnike, kot so primerjava skupin, t-testi in ANOVA. Poleg programa SPSS pa sem uporabil tudi programsko opremo Microsoft Excel. S pomočjo programa umetne inteligence GPT-4 sem analiziral podatke pridobljene iz programa SPSS.

5.3 Anketni vprašalnik za porabnike

Postavil sem si štiri raziskovalna vprašanja. Namen teh vprašanj je bil poglobiti se v zapletene odnose med birokracijo, ustvarjalnostjo in inovativnostjo v slovenskih podjetjih ter jih primerjati z zaznavanjem birokracije v multinacionalkah. Odgovori na ta vprašanja ne bodo osvetlili le trenutnega stanja, temveč bodo ponudili tudi vpogled v potencialna področja za izboljšave. Na podlagi teh vodilnih vprašanj bo izvedena celovita analiza, katere cilj je zagotoviti celovit pogled na razmerje med birokracijo, ustvarjalnostjo posameznika in inovativnostjo v sodobnem korporacijskem okolju.

5.3.1 Raziskovalna vprašanja

RV1: ali zaposleni v podjetjih v slovenskem lastništvu zaznavajo manj birokracije v primerjavi z zaposlenimi v multinacionalkah?

RV2: kako zaposleni zaznavajo vpliv birokracije in osredotočenosti na cilje na kreativnost in inovativnost podjetij?

RV3: ali imajo zaposleni občutek, da so nekatera delovna mesta bolj kreativna kot druga?

RV4: ali imajo velika podjetja več birokracije kot srednje velika ali majhna podjetja?

5.3.2 Hipoteze

Postavil sem tri hipoteze glede na cilje raziskave in raziskovalna vprašanja.

Razmerje med velikostjo organizacije in kompleksnostjo birokratskih postopkov je že dolgo predmet zanimanja v študijah organizacij. Za večje organizacije je pogosto značilno več ravni upravljanja in bolj zapletenih operativnih postopkih, kar je v večini primerov posledica širokega obsega njihovega poslovanja. Ta hipoteza temelji na splošno razširjenem prepričanju, da z rastjo podjetij njihovi birokratski postopki postajajo bolj obsežni in zapleteni. To hipotezo podpirajo ugotovitve več študij.

Hipoteza 1: Velika podjetja imajo več birokratičnih procesov kot manjša in srednje velika podjetja.

Analiza: Z analizo sestavljene spremenljivke in odgovorov na neposredna vprašanja, ki se nanašajo na zaznavanje birokracije, bom preučil, kako anketiranci dojemajo birokracijo glede na velikost podjetij, v katerih so anketiranci zaposleni. To mi bo pomagalo razumeti, ali obstaja neposredna povezava med velikostjo podjetja in zaznana visoko stopnjo birokracije.

Multinacionalne korporacije imajo zaradi svojega globalnega poslovanja in raznolike delovne sile bolj standardizirane in birokratske postopke, da bi ohranile skladnost poslovanja v različnih regijah in državah po svetu. Namen te hipoteze je ugotoviti, ali kompleksni zakoni in mednarodni standardi vodijo do večjega zaznavanja birokracije v podjetjih.

Hipoteza 2: Ljudje, ki so zaposleni v tujih multinacionalkah, imajo več opravka z birokracijo kot ljudje zaposleni v slovenskih podjetjih.

Analiza: Sestavljena spremenljivka o zaznavanju birokracije bo ključna pri primerjavi zaznavanja birokracije med anketiranci, ki delajo v multinacionalnih korporacijah, in tistimi, ki so zaposleni v lokalnih slovenskih podjetjih.

Vedno spreminjajoča se poslovna okolja, v katerih delujejo podjetja, ter vedno večje zahteve po standardizaciji in skladnosti poslovanja vodijo do povečanja birokratskih postopkov. Namen te hipoteze je ugotoviti, ali so zaposleni v zadnjih letih opazili porast vpeljave birokratskih postopkov v podjetja, v katerih delujejo.

Hipoteza 3: V zadnjih letih se je glede na zaznavanje zaposlenih število birokratskih postopkov povečalo.

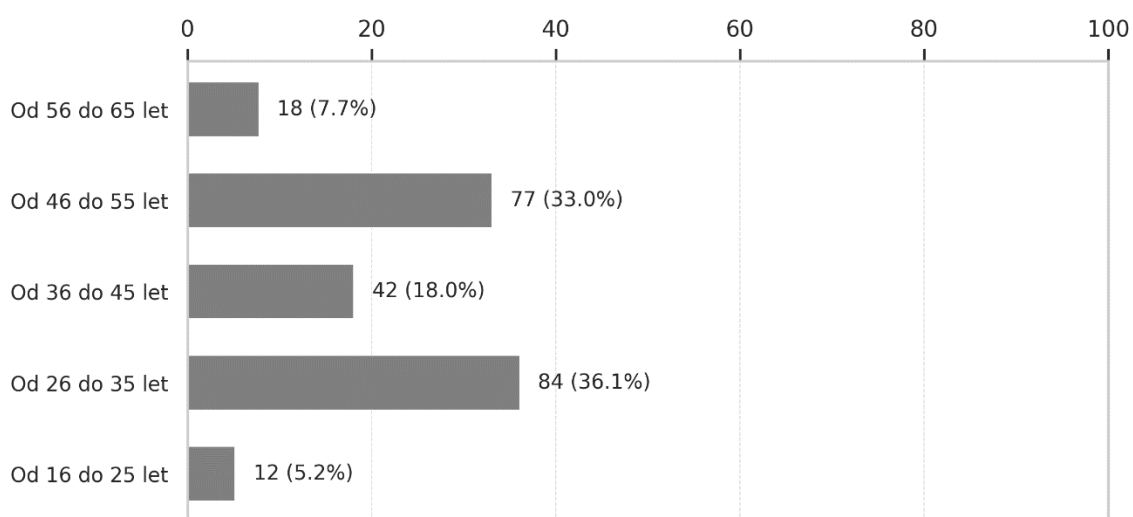
Analiza: S pomočjo sestavljene spremenljivke bom preverjal mnenje anketirancev glede zaznavanja kompleksnosti birokratskih procesov v preteklih letih. Anketirancem nisem točno določil okvira, kaj pomeni besedna zveza "V zadnjih letih". Odločitev za to sem prepustil posameznim anketirancem.

Te hipoteze bodo po tem, ko bodo potrjene ali ovržene, omogočile celovito razumevanje aktualnega stanja zaznavanja anketirancev o vplivu birokracije na ustvarjalnost in inovativnost posameznika. Sestavljeni spremenljivki, ki sem ju vpeljal v raziskavo, bosta imeli osrednjo vlogo pri tej analizi, saj bosta služili kot merilo za zaznavanje stopnje birokracije med anketiranci. Neposredno pa nam bodo aktualno stanje zaznavanja stopnje birokracije v organizacijah, podala tudi vprašanja, ki anketirance neposredno sprašujejo po zaznavanju stopnje birokracije v organizacijah.

5.3.3 Predstavitev vzorca

V tem poglavju se bom poglobil v značilnosti vzorca, uporabljenega v raziskavi o zaznavanju birokracije. Raziskava temelji na odgovorih, pridobljenih na vzorcu 233 anketirancev. Da bi natančno spoznal demografske podatke, strokovno ozadje in preference udeležencev v raziskavi, sem uporabili različna vprašanja, kot je razvidno iz priloženega anketnega vprašalnika, ki se nahaja pod prilogami magistrskega dela. Vprašanja so anketirance spraševala po zaposlitvenem statusu, ki so zaposleni v različnih sektorjih in različno velikih podjetjih. Poleg naštetega sem raziskoval, v katero starostno skupino spadajo anketiranci, njihovo spolno identiteto, najvišjo doseženo formalno izobrazbo, število let delovnih izkušenj in pa v kateri panogi so anketiranci zaposleni. Naslednji grafični prikazi, podprti z ustreznimi analizami, ponujajo celovito razčlenitev našega vzorca. Poglobljeno profiliranje anketirancev ne le poglobi moje raziskave, temveč tudi zagotavlja, da so naše ugotovitve utemeljene na raznolikem in reprezentativnem naboru podatkov.

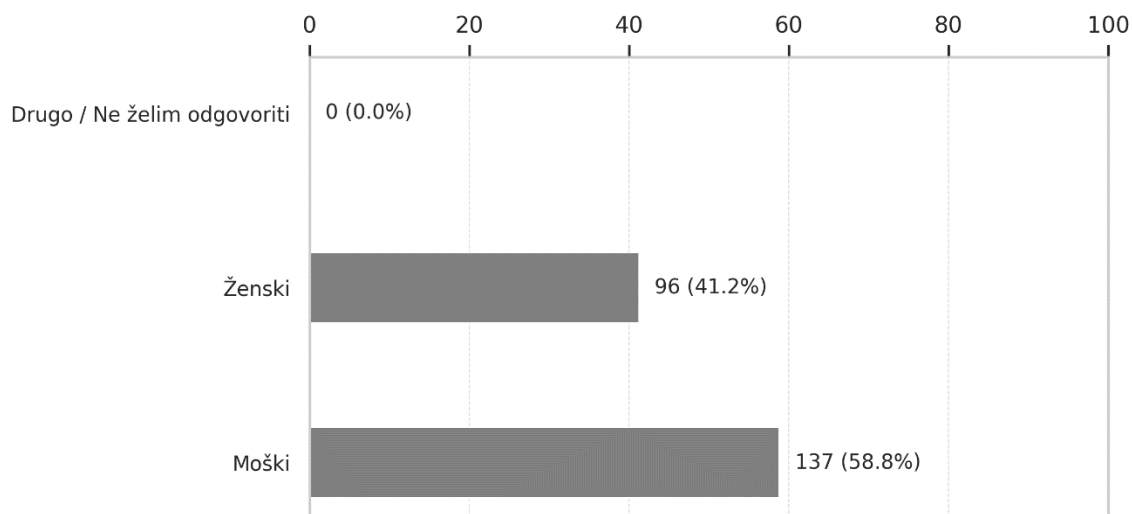
Slika 4: Starostna struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

Graf starostne strukture prikazuje različne starostne skupine anketirancev, kot je to prikazano na sliki 4. Največ anketirancev spada v starostno skupino od 26 do 35 let, kar predstavlja 36,1 % vzorca, sledi ji starostna skupina 46–55 let s 33 %. Druge starostne skupine so zastopane v nižjih odstotkih.

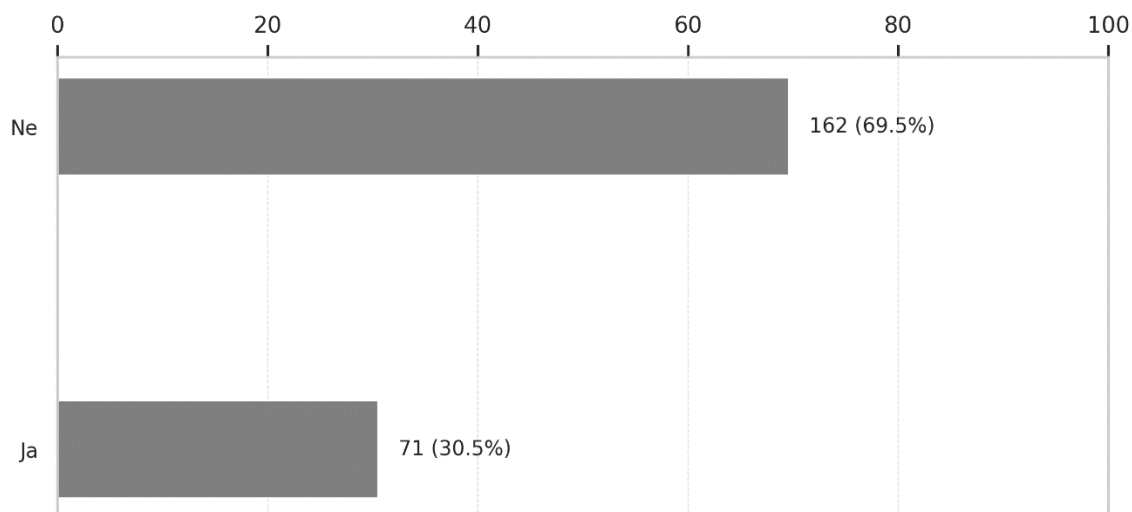
Slika 5: Spol anketirancev



Vir: lastno delo.

Graf prikazuje razčlenitev anketirancev po spolu. V vzorcu je več moških (58,8 %) kot žensk (41,2 %), kar kaže na rahlo izkrivljeno, vendar razmeroma uravnoteženo porazdelitev vzorca po spolu, kot je prikazano na sliki 5.

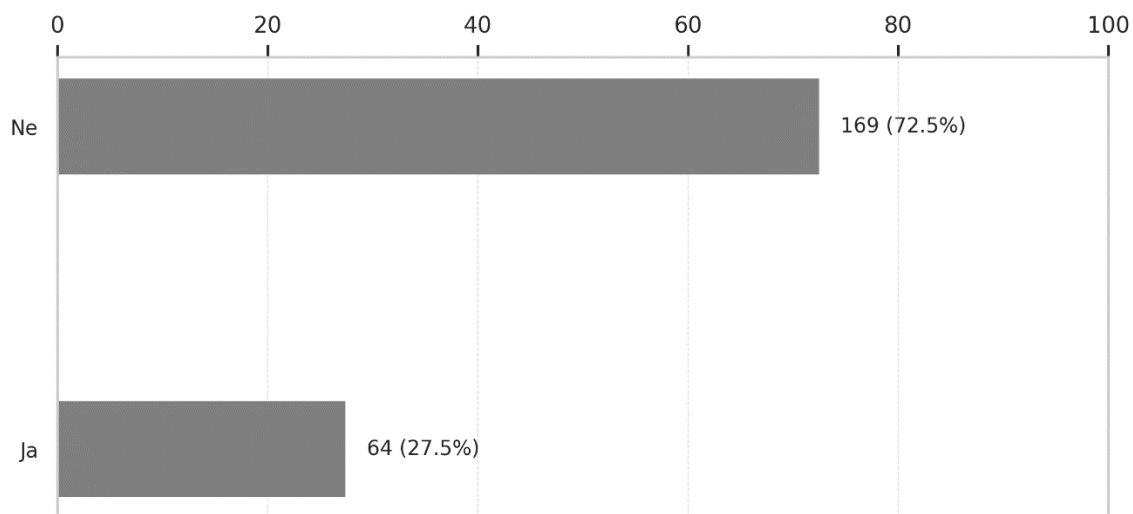
Slika 6: Delež anketirancev, ki so zaposleni v multinacionalkah



Vir: lastno delo.

Graf, ki je prikazan na sliki 6, prikazuje pregled aktualnega zaposlitvenega statusa udeležencev. Od vseh anketiranih jih je 30,5 % na vprašanje, ali so zaposleni v multinacionalki, odgovorilo z da, medtem ko je večina vprašanih, 69,5 %, to zanikala.

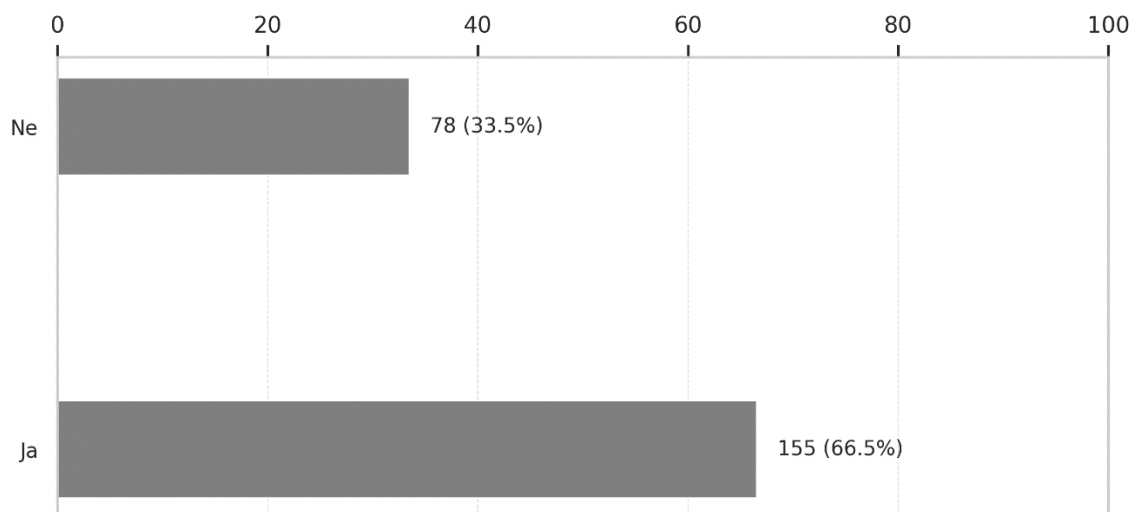
Slika 7: Delež anketirancev, ki so zaposleni v javni upravi



Vir: lastno delo.

Graf, ki je prikazana na sliki 7, prikazuje število anketirancev, ki so zaposleni v javni upravi. Podatki kažejo, da je v javnem sektorju zaposlenih 27,5 % anketirancev, medtem ko je 72,5 % udeležencev zaposlenih izven javne uprave.

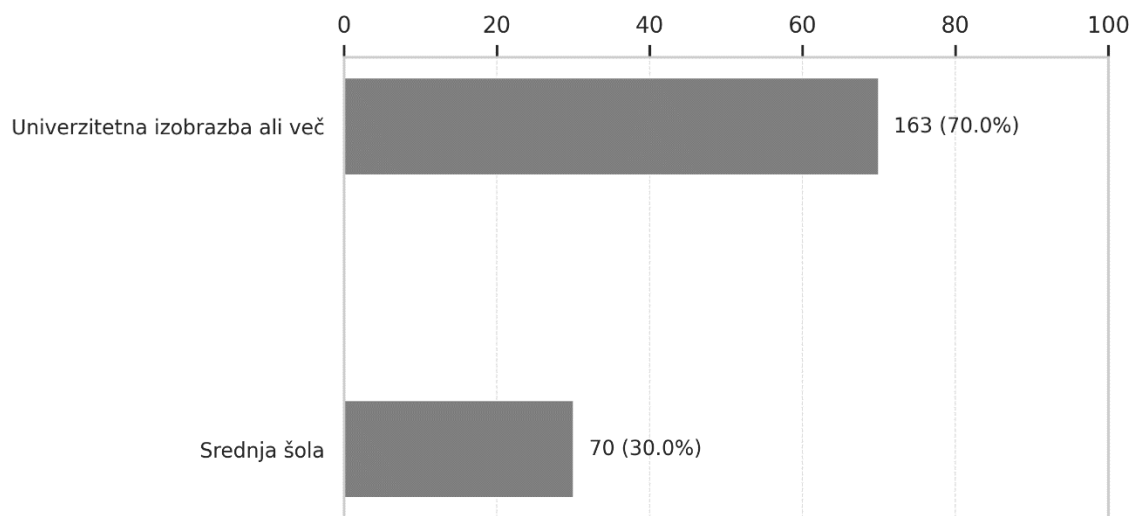
Slika 8: Delež anketirancev, ki so zaposleni v velikem podjetju (več kot 250 zaposlenih)



Vir: lastno delo.

Delež anketirancev, zaposlenih v velikih podjetjih (z več kot 250 zaposlenimi), je prikazan v zgornjem grafu. Velika večina, 66,5 %, jih je potrdila, da so zaposleni v velikih podjetjih, medtem ko jih je preostalih 33,5 % navedlo, da so zaposleni v podjetjih z manj kot 250 zaposlenimi, kot je prikazano na sliki 8.

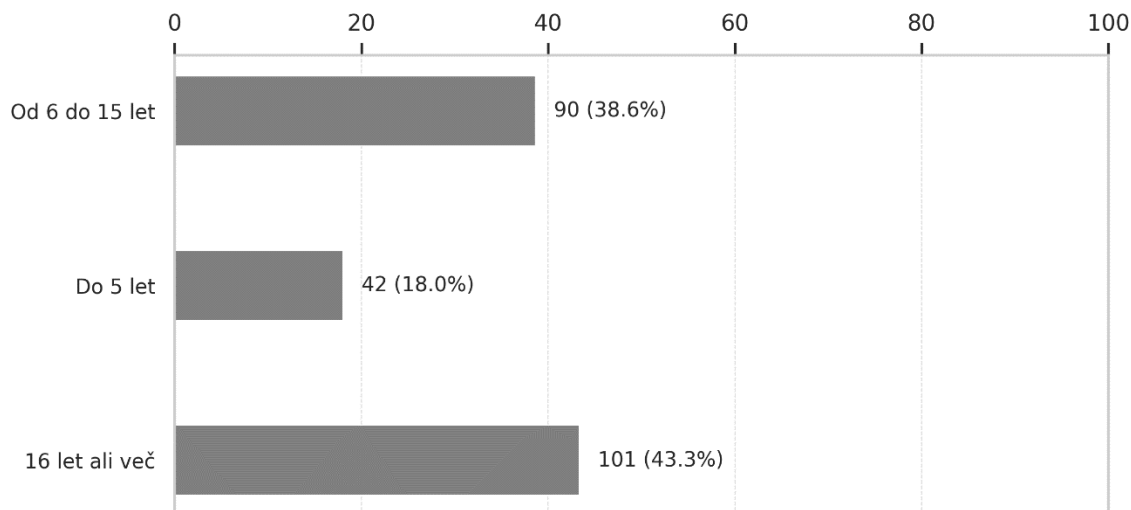
Slika 9: Struktura anketirancev po najvišje doseženi formalni izobrazbi



Vir: lastno delo.

Graf, ki je prikazan na sliki 9, izobrazbe prikazuje dosežene najvišje stopnje formalne izobrazbe anketirancev. Velika večina, 70 %, jih ima univerzitetno ali višjo izobrazbo, 30 % pa ima dokončano srednjo šolo ali poklicno šolo.

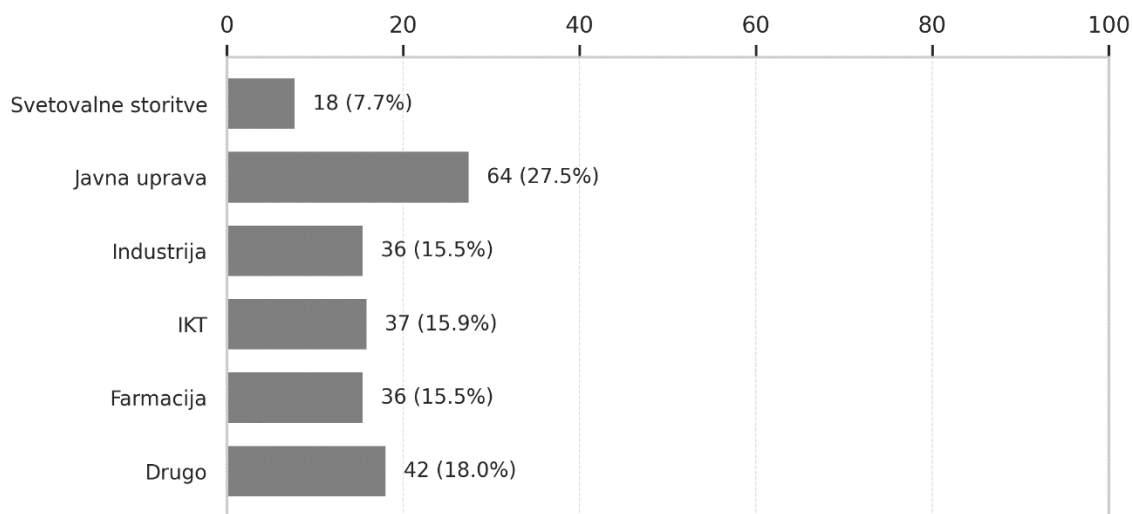
Slika 10: Struktura anketirancev po letih delovnih izkušenj



Vir: lastno delo.

Graf, ki je prikazan na sliki 10, prikazuje, koliko delovnih izkušenj imajo anketiranci. Največja skupina (43,3 %) ima 16 let ali več delovnih izkušenj, sledijo tisti, ki imajo 6 oz. 15 let delovnih izkušenj, kar predstavlja 38,6 % vzorca. 18 % vseh anketirancev pa ima do 5 let delovnih izkušenj.

Slika 11: Struktura anketirancev po panogi, v kateri so zaposleni



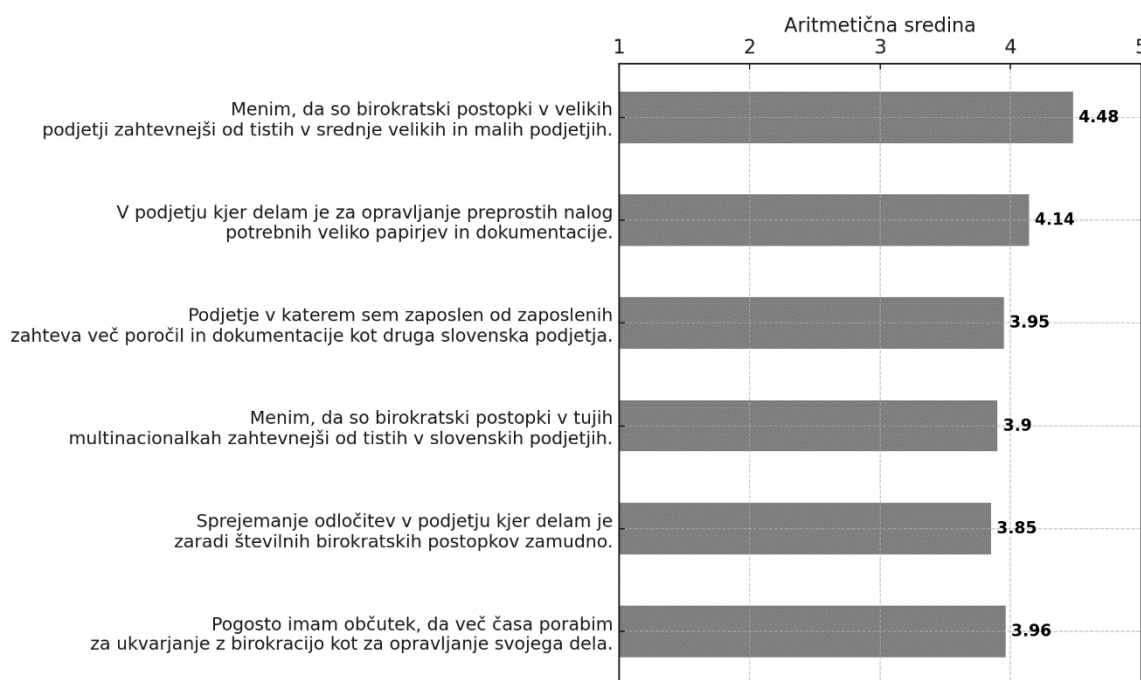
Vir: lastno delo.

Zadnji graf prikazuje strukturo anketirancev po panogah, v katerih so zaposleni. Največja zastopanost anketirancev je v javni upravi (27,5 %), sledijo ji panoge informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT), industrija ter farmacija, v vsaki panogi je zaposlenih približno 15 % vseh anketirancev, ko je prikazano na sliki 11. V panogi svetovalnih storitev je zaposlenih približno 8 % vseh anketirancev, prestali anketiranci pa so zaposleni v drugih panogah, ki niso bile specifično definirane za namen te analize.

5.3.4 Rezultati raziskave

V anketnem vprašalniku sta bili anketirancem postavljeni dve ključni vprašanji, natančneje peto in šesto vprašanje, katerih namen je bil ugotoviti zaznavanje birokracije anketirancev v podjetjih, kjer so anketiranci zaposleni. Za zajem odgovorov podvprašanj je bila uporabljena Likertova lestvica od 1 do 5. Odgovor z 1 je pomenil močno nestrinjanje, označeno s "Sploh se ne strinjam", medtem ko je odgovor s 5 pomenil močno strinjanje, izraženo s "Popolnoma se strinjam". Ta pristop je bil izbran zato, da bi zagotovili podrobno razumevanje zaznavanja birokracije zaposlenih ter da bi bili rezultati celoviti in primerni za kasnejšo statistično analizo podatkov.

Slika 12: Zaznavanje birokracije zaposlenih

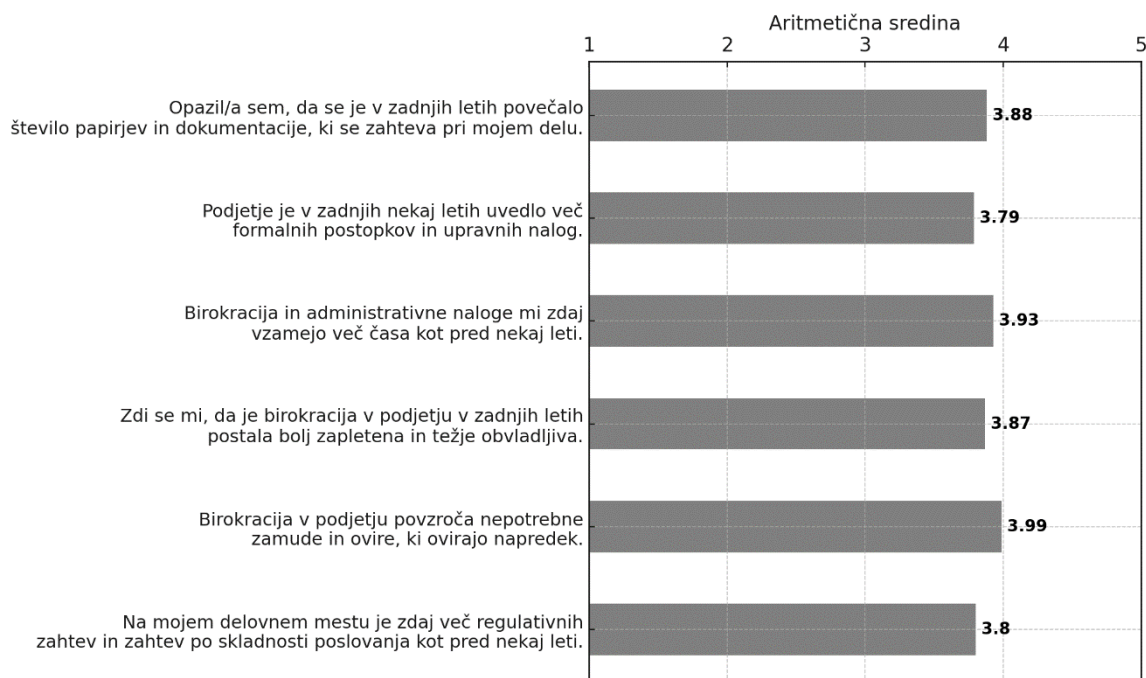


Vir: lastno delo.

Če pogledamo rezultate aritmetičnih sredin odgovorov anketirancev, vezanih na podvprašanja petega vprašanja v anketnem vprašalniku, ugotovimo naslednje: Anketiranci so večinoma menili, da so birokratski postopki v velikih podjetjih zahtevnejši od tistih v srednje velikih in malih podjetjih, kar je potrjeno z aritmetično sredino na Likertovi lestvici 4,48, kot je prikazano na sliki 12. Drugo podvprašanje o opravljanju preprostih nalog v podjetjih, ki zahtevajo obsežno pripravo dokumentacije, je imelo v odgovorih anketirancev aritmetično sredino 4,14, kar kaže na prevladujoče mnenje anketirancev, da je za opravljanje osnovnih nalog v podjetjih, kjer so zaposleni, zahtevana obsežna priprava dokumentacije.

Anketiranci zaznavajo, da njihovo podjetje zahteva več poročil in dokumentacije kot druga podjetja, kar potrjuje aritmetična sredina 3,95. Poleg tega so birokratski postopki v tujih multinacionalkah ocenjeni kot zahtevnejši od tistih v slovenskih podjetjih. Anketiranci to zaznavajo z aritmetično sredino 3,90. Aritmetična sredina 3,85 pri trditvi o zamudnosti sprejemanja odločitev zaradi številnih birokratskih postopkov nakazuje na percepcijo, da je sprejemanje odločitev v podjetjih precej zamudno. Na zadnje podvprašanje so z aritmetično sredino 3,96 anketiranca pritrdili trditvi, da kot zaposleni porabijo več časa za ukvarjanje z birokracijo kot za svoje delo.

Slika 13: Zaznavanje birokracije zaposlenih



Vir: lastno delo.

V odgovorih na podvprašanja šestega vprašanja v anketi so anketiranci izrazili mnenje, da se je v zadnjih letih povečala količina potrebnih formularjev in dokumentacije pri njihovem delu, kot je prikazano na sliki 13. To potrjuje aritmetična sredina 3,88 odgovora na prvo podvprašanje, ki kaže na splošno prepričanje anketirancev, da je obseg zahtevane dokumentacije narasel. Poleg tega so anketiranci izrazili, da so njihova podjetja v zadnjih letih uvedla več formalnih postopkov in upravnih nalog, kar je izraženo z aritmetično sredino odgovorov 3,79 na drugo podvprašanje. Ta trend kaže na povečanje formalizacije in administrativnih zahtev v podjetjih. Odgovori anketirancev so pokazali, da birokracija in administrativne naloge anketirancem vzamejo več časa kot v preteklosti, kar potrjuje aritmetična sredina odgovorov 3,93 na tretje podvprašanje, ki odraža percepcijo, da so se ti procesi podaljšali in postali bolj zamudni.

Anketiranci so prav tako menili, da je birokracija v podjetju, kjer so zaposleni, postala bolj zapletena in težje obvladljiva v zadnjih letih, kar potrjuje aritmetična sredina 3,87 odgovora na četrto podvprašanje. Ta ugotovitev kaže na naraščajočo kompleksnost birokratskih postopkov v organizacijah. Aritmetična sredina odgovorov 3,99 na peto podvprašanje pri trditvi, da birokracija povzroča nepotrebne zamude in ovire, ki ovirajo napredek, kaže na strinjanje anketirancev s to trditvijo. To poudarja splošno percepcijo, da birokracija negativno vpliva na učinkovitost in napredek podjetij. V zadnjem podvprašanju ugotovitev, da je na delovnih mestih, kjer so zaposleni anketiranci, več regulativnih zahtev in zahtev glede skladnosti poslovanja kot v preteklosti, potrjuje aritmetična sredina odgovorov 3,80,

ki kaže na povečanje regulativnih bremen in skladnosti zahtev v sodobnem poslovnem okolju.

5.3.5 Ključne ugotovitve

Ugotovitve prikazujejo splošno strinjanje anketirancev, da sta se razširjenost in zapletenost birokratskih postopkov v zadnjih letih povečala. Na lestvici od 1 do 5 je večina trditev, povezanih s povečano birokracijo, administrativnimi nalogami in zahtevami glede dokumentacije, dobila povprečno oceno aritmetične sredine nad 3,80, kar kaže na precejšnjo stopnjo strinjanja med udeleženci. To poudarja skupno mnenje o vse večjih birokratskih zahtevah v poklicnih okoljih anketirancev.

Za celovitejšo analizo nameravam uvesti novo sestavljeno spremenljivko zaznavanje birokracije, ki bo predstavljala aritmetično sredino, pridobljeno iz podskupine vprašanj. Predstavitev spremenljivke zaznavanje birokracije bo omogočilo celosten pogled na podatke in omogočilo poglobljeno analizo odgovorov anketirancev.

Uvedel bom tudi dodatno sestavljeno spremenljivko zaznavanje birokracije v zadnjih letih, ki bo predstavljala aritmetično sredino, pridobljeno iz podskupine vprašanj, ki se navezujejo na zaznavanje povečanja birokracije v zadnjih letih.

Na razvijajočem se področju organizacijskih raziskav razumevanje zaznav udeležencev pogosto zahteva pristop, ki presega površinske odgovore. Moja študija je značilna za ta diferencirani pristop. Čeprav sem začel z neposrednimi vprašanji, s katerimi sem ugotavljal stališča udeležencev o zaznavanju birokracije v velikih korporacijah, se moja raziskovalna strategija pri tem ni ustavila. Ker se zavedam, da lahko na neposredne odgovore včasih vplivajo različne pristranskosti ali napačne predstave, sem vključili dodatno raven analize, da bi povečal zanesljivost ugotovitev.

Z uvedbo sestavljene spremenljivke želim prodreti v bolj subtilna, morda celo podzavestna čustva anketirancev. Ta spremenljivka, sestavljena iz izbranih sorodnih podvprašanj, služi kot posredni barometer občutkov in izkušenj udeležencev v zvezi z birokracijo. Spremenljivka ponuja večdimenzionalen pogled na obravnavano vprašanje. Primerjava med neposrednimi vprašanji in sestavljeno spremenljivko omogoča potrditev in navzkrižno preverjanje začetnih odgovorov anketirancev. Če obstaja močna korelacija med neposrednimi odgovori o birokraciji v velikih podjetjih in občutki, izraženimi prek sestavljene spremenljivke med tistimi, ki delajo v takšnih okoljih, to daje našim ugotovitvam dodatno verodostojnost. Nasprotno pa bi lahko morebitna neskladja razkrila področja, ki bi jih bilo treba globlje raziskati, morda bi kazala na pristranskosti anketirancev ali različne oz. napačne interpretacije vprašanj.

5.3.6 Hipoteze

Hipoteza 1: Velika podjetja imajo več birokratskih procesov kot manjša in srednja podjetja.

Iz statistične analize podatkov izhaja, da imajo anketiranci, ki so trenutno zaposleni v velikih podjetjih (z več kot 250 zaposlenimi), v povprečju skoraj enako zaznavanje zapletenosti birokratskih procesov v velikih podjetjih, kar je razvidno iz aritmetične sredine, ki znaša okoli 4,48. To je primerljivo z zaznavanjem tistih, ki niso zaposleni v velikih podjetjih, kjer aritmetična sredina znaša približno 4,49. Vendar pa je treba opozoriti, da je standardni odklon pri slednji skupini nekoliko večji, kar kaže na nekoliko večjo variabilnost njihovih odgovorov, kot lahko vidimo v tabeli 1.

Tabela 1: Zaznavanje birokratskih postopkov v različno velikih podjetjih

	Ali ste trenutno zaposleni v velikem podjetju (več kot 250 zaposlenih)?	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Menim, da so birokratski postopki v velikih podjetjih zahtevnejši od tistih v srednje velikih in malih podjetjih.	Da	155	4,48	,696	,056
	Ne	78	4,49	,849	,096

Vir: lastno delo.

Kot lahko vidimo v tabeli 2, Levenov test enakosti varianc pokaže vrednost značilnosti 0,504, kar je več kot običajna stopnja 0,05. Lahko sklepamo, da so variance med obema skupinama enake, kot je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: Levenov test in t-test za enakost aritmetičnih sredin velikih in srednje velikih oz. malih podjetij

		Levenov test za enakost varianc		t-test za Enakost Aritmetičnih sredin	
		F	Sig.	t	df
Menim, da so birokratski postopki v velikih podjetjih zahtevnejši od tistih v srednje velikih in malih podjetjih.	Predpostavljena enakost varianc	,449	,504	-,094	231
	Predpostavljena neenakost varianc			-,088	130,493

Vir: lastno delo.

T-test za enakost sredin ob predpostavki enakih varianc pokaže t-vrednost -0,094 pri 231 stopinjah prostosti. To je povezano z dvostransko p-vrednostjo 0,925, kar je precej nad običajno stopnjo alfa 0,05.

Tabela 3: T-test za primerjavo zaznavanju birokratskih postopkov v velikih in manjših podjetjih

		t-test za Enakost Aritmetičnih sredin			
		Značilnost		Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlike aritmetičnih sredin
		P (1-stransko)	P (2-stransko)		
Menim, da so birokratski postopki v velikih podjetjih zahtevnejši od tistih v srednje velikih in malih podjetjih.	Predpostavljena enakost varianc	,463	,925	-,010	,104
	Predpostavljena neenakost varianc	,465	,930	-,010	,111

Vir: lastno delo.

To pomeni, da ni statistično značilne razlike med zaznavami obeh skupin glede zapletenosti birokratskih procesov v velikih in manjših podjetjih. Poleg tega je povprečna razlika aritmetičnih sredin med obema skupinama $-0,010$, kot je to prikazano v tabeli 3, kar je zelo blizu nič. 95-odstotni interval zaupanja za povprečno razliko znaša od $-0,215$ do $0,196$ ob predpostavki enakih varianc in od $-0,230$ do $0,210$ ob predpostavki neenakih varianc, kot lahko vidimo v tabeli 4. Ta interval zajema ničlo, kar še dodatno potrjuje, da med obema skupinama ni značilne razlike.

Tabela 4: Interval zaupanja razlike v zaznavanju birokratskih postopkov med velikimi in manjšimi podjetji

		t-test za Enakost Aritmetičnih sredin	
		95-odstotni interval zaupanja za razliko	
		Spodnja meja	Zgornja meja
Menim, da so birokratski postopki v velikih podjetjih zahtevnejši od tistih v srednje velikih in malih podjetjih.	Predpostavljena enakost varianc	-,215	,196
	Predpostavljena neenakost varianc	-,230	,210

Vir: lastno delo.

Skleпам lahko, da na podlagi rezultatov t-testa ni bistvene razlike v zaznavanju zapletenosti birokratskih procesov v velikih podjetjih v primerjavi z manjšimi podjetji med posamezniki, ki so zaposleni v velikih podjetjih, in tistimi, ki niso. Zdi se, da imata obe skupini podobno stališče zaznavanja o tem vprašanju.

V praksi to pomeni, da je ne glede na to, ali je posameznik zaposlen v velikem podjetju, njegovo dožemanje birokracije podobno tistim, ki niso zaposleni v velikih podjetjih.

Uvedem sestavljeno spremenljivko, ki je sestavljena iz drugih podvprašanj v naboru podatkov. S primerjavo nove spremenljivke z demografskimi podatki želim v raziskavi navzkrižno preveriti neposredne odgovore s posrednim merilom zaznavanja birokracije. Ta večplastni pristop bo povečal zanesljivost študije in zagotovil globlji vpogled v zaznavanje birokracije med različnimi demografskimi skupinami.

Tabela 5: Primerjava zaznavanja birokracije glede na zaposlitev v velikem podjetju z uvedbo nove sestavljene spremenljivke

	Ali ste trenutno zaposleni v velikem podjetju (več kot 250 zaposlenih)?	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
zaznavanje_B	Da	155	4,2978	,52395	,04208
	Ne	78	3,5470	,78491	,08887

Vir: lastno delo.

Kot lahko vidimo v tabeli 5, so anketiranci, ki so trenutno zaposleni v velikih podjetjih (z več kot 250 zaposlenimi), imeli aritmetično sredino 4,2978 s standardnim odklonom 0,52395. Udeleženci, ki niso zaposleni v velikih podjetjih, so imeli aritmetično sredino 3,5470 s standardnim odklonom 0,78491.

Tabela 6: Levenov test in t-test za primerjavo zaznavanja birokracije

		Levenov test za enakost varianc		t-test za Enakost Aritmetičnih sredin		
		F	Sig.	t	df	Značilnost
						P (1-stransko)
zaznavanje_B	Predpostavljena enakost varianc	22,468	<,001	8,679	231	<,001
	Predpostavljena neenakost varianc			7,636	112,574	<,001

Vir: lastno delo.

Iz statističnih podatkov je razvidna razlika v povprečnih ocenah obeh skupin, kar kaže na različno dožemanje ali izkušnje, povezane z birokracijo, glede na njihovo zaposlitveno ozadje.

Levenov test za enakost varianc je pokazal vrednost značilnosti, manjšo od 0,001, kar pomeni, da variance obeh skupin niso enake, kot lahko vidimo v tabeli 6. To potrjujejo tudi različni standardni odkloni v statističnih podatkih. T-test za enakost srednjih vrednosti je dal nadzoren rezultat: Ob predpostavki enakih varianc je t-vrednost 8,679 pri 231 stopinjah prostosti, značilnost (p-vrednost) pa je manjša od 0,001. Ob predpostavki neenakih varianc je t-vrednost 7,636 s 112,574 stopnje prostosti, značilnost pa ostaja manjša od 0,001.

Tabela 7: Analiza razlik aritmetičnih sredin in intervalov zaupanja za zaznavanje birokracije

		t-test za Enakost aritmetičnih sredin				
		Značilnost	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlike aritmetičnih sredin	95-odstotni interval zaupanja za razliko	
					P (2-stransko)	Spodnja meja
zaznavanje_B	Predpostavljena enakost varianc	<,001	,75084	,08652	,58038	,92130
	Predpostavljena neenakost varianc	<,001	,75084	,09833	,55601	,94567

Vir: lastno delo.

Povprečna razlika med obema skupinama je 0,75084, kar je statistično značilno, kot kaže p-vrednost. 95-odstotni interval zaupanja za to razliko znaša od 0,58038 do 0,92130, kar potrjuje prisotnost razlike, kot lahko vidimo v tabeli 7.

V kombinaciji z demografskimi podatki, pri čemer so bili posebej poudarjeni tisti, ki delajo v velikih korporacijah, je sestavljena spremenljivka ponudila večdimenzionalno perspektivo. Za zaposlene v velikih podjetjih je bila aritmetična sredina 4,2978, za druge pa 3,5470. Rezultati t-testa jasno kažejo na statistično značilno razliko med tema skupinama. To nakazuje, da imajo zaposleni v velikih podjetjih večjo percepcijo zaznavanja birokratskih procesov, kar potrjuje začetne ugotovitve iz neposrednih vprašanj.

Sinergija med neposrednimi odgovori in sestavljeno spremenljivko omogoča potrditev in navzkrižno preverjanje začetnih odgovorov. Rezultati neposrednih vprašanj skupaj s pomembnimi rezultati, ki nam jih poda sestavljena spremenljivka, potrjujejo sklep, da je birokracija v večjih podjetjih zaznana kot zahtevnejša. Doslednost tega prepričanja, ne glede na posameznikovo zaposlitveno ozadje, dodatno potrjuje hipotezo.

Na podlagi te analize potrdimo prvo hipotezo.

Hipoteza 2: Ljudje, ki so zaposleni v tujih multinacionalkah, imajo več opravka z birokracijo kot ljudje, zaposleni v slovenskih podjetjih.

Podatki omogočajo vpogled v zaznavanje birokratskih postopkov v tujih multinacionalkah v primerjavi s slovenskimi podjetji.

Tabela 8: Primerjava zaznavanja birokratskih postopkov v tujih multinacionalkah in slovenskih podjetjih

	Ali ste trenutno zaposleni v multinacionalki?	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Menim, da so birokratski postopki v tujih multinacionalkah zahtevnejši od tistih v slovenskih podjetjih.	Da	71	4,42	,690	,082
	Ne	162	3,67	1,098	,086

Vir: lastno delo.

Pri trditvi "Menim, da so birokratski postopki v tujih multinacionalkah zahtevnejši od tistih v slovenskih podjetjih", je povprečni odgovor za zaposlene v multinacionalki znašal približno 4,42 standardnega odklona 0,690, kot je prikazano v tabeli 8. Nasprotno pa je pri tistih, ki niso zaposleni v multinacionalki, povprečni odgovor znašal približno 3,67 s precejšnjim standardnim odklonom 1,098. Ta razlika v aritmetičnih sredinah in standardnih odklonih kaže na različno dojetje zapletenosti birokratskih postopkov med obema skupinama anketirancev.

Tabela 9: Levenov test in t-test za primerjavo birokratskih postopkov v tujih multinacionalkah in slovenskih podjetjih

		Levenov test za enakost varianc		t-test za Enakost Aritmetičnih sredin	
		F	Sig.	t	df
Menim, da so birokratski postopki v tujih multinacionalkah zahtevnejši od tistih v slovenskih podjetjih.	Predpostavljena enakost varianc	25,827	<.001	5,354	231
	Predpostavljena neenakost varianc			6,356	202,892

Vir: lastno delo.

Levenov test enakosti varianc kaže značilno vrednost (<.001), kar pomeni, da variance med obema skupinama niso enake, kot lahko vidimo v tabeli 9.

Tabela 10: T-test rezultati za primerjavo aritmetičnih sredin zaznavanja birokracije v multinacionalkah

		t-test za Enakost aritmetičnih sredin			
		Značilnost		Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlike aritmetičnih sredin
		P (1-stransko)	P (2-stransko)		
Menim, da so birokratski postopki v tujih multinacionalkah zahtevnejši od tistih v slovenskih podjetjih.	Predpostavljena enakost varianc	<.001	<.001	,756	,141
	Predpostavljena neenakost varianc	<.001	<.001	,756	,119

Vir: lastno delo.

T-test za enakost srednjih vrednosti nam pokaže t-vrednost 6,356 z $df=202,892$ in zelo značilno p-vrednostjo ($<0,001$). To kaže na statistično značilno razliko v zaznavanju med obema skupinama, kot lahko vidimo v tabeli 10.

Tabela 11: Interval zaupanja za razlike v dojetanju birokratskih postopkov med tujimi multinacionalkami in slovenskimi podjetji

		t-test za Enakost Aritmetičnih sredin	
		95-odstotni interval zaupanja za razliko	
		Spodnja meja	Zgornja meja
Menim, da so birokratski postopki v tujih multinacionalkah zahtevnejši od tistih v slovenskih podjetjih.	Predpostavljena enakost varianc	,478	1,034
	Predpostavljena neenakost varianc	,521	,990

Vir: lastno delo.

Povprečna razlika aritmetičnih sredin med obema skupinama je 0,756 s standardno napako razlike 0,119. 95-odstotni interval zaupanja za to razliko znaša od 0,521 do 0,990. Rezultati kažejo, da obstaja statistično značilna razlika v zaznavanju birokratskih postopkov med tistimi, ki so zaposleni v tujih multinacionalkah, in tistimi, ki niso, kot lahko vidimo v tabeli 11. Natančneje, posamezniki, ki so zaposleni v tujih multinacionalkah, zaznavajo višjo stopnjo birokracije kot tisti, ki niso. Glede na zelo značilno p-vrednost ($<0,001$) v rezultatih t-testa lahko potrdimo tudi drugo hipotezo, če bi upoštevali samo neposredna vprašanja.

Analizo naredimo še s pomočjo sestavljene spremenljivke.

Tabela 12: Primerjava zaznavanja birokratskih postopkov v tujih multinacionalkah in slovenskih podjetjih z uvedbo nove spremenljivke

	Ali ste trenutno zaposleni v multinacionalki?	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
zaznavanje_B	Da	71	4,1620	,61848	,07340
	Ne	162	3,9959	,75111	,05901

Vir: lastno delo.

Za sestavljeno spremenljivko imajo zaposleni v multinacionalki povprečno oceno 4,1620 s standardnim odklonom 0,61848, kot lahko vidimo v tabeli 12. Po drugi strani imajo tisti, ki niso zaposleni v multinacionalki, povprečno oceno 3,9959 s standardnim odklonom 0,75111.

Tabela 13: Primerjava zaznavanja birokracije med zaposlenimi v multinacionalkah in drugih podjetjih

		Levenov test za enakost varianc		t-test za Enakost aritmetičnih sredin		
		F	Sig.	t	df	Značilnost
						P (1-stransko)
zaznavanje_B	Predpostavljena enakost varianc	3,822	,052	1,635	231	,052
	Predpostavljena neenakost varianc			1,763	160,573	,040

Vir: lastno delo.

Levenov test enakosti varianc daje p-vrednost 0,052, kar je nekoliko nad standardnim pragom značilnosti 0,05, kot lahko vidimo v tabeli 13. To pomeni, da ne moremo z gotovostjo trditi, da sta varianci med obema skupinama neenaki. Glede na to moram upoštevati oba rezultata: predpostavljamo enakost varianc in predpostavljamo neenakost varianc.

Tabela 14: Analiza razlik in intervalov zaupanja za zaznavanje birokracije

		t-test za Enakost aritmetičnih sredin				
		Značilnost	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlike aritmetičnih sredin	95-odstotni interval zaupanja za razliko	
					P (2-stransko)	Spodnja meja
zaznavanje_B	Predpostavljena enakost varianc	,103	,16609	,10156	-,03401	,36618
	Predpostavljena neenakost varianc	,080	,16609	,09418	-,01991	,35208

Vir: lastno delo.

Kot lahko vidimo v tabeli 14, daje T-test t-vrednost 1,635 z $df=231$ in enostransko p-vrednost 0,052. Povprečna razlika je 0,16609 s standardno napako razlike 0,10156. 95-odstotni interval zaupanja za to razliko znaša od -0,03401 do 0,36618. T-test ponuja t-vrednost 1,763 z $df=160,573$ in enostransko p-vrednostjo 0,040. Povprečna razlika je enaka in znaša 0,16609, vendar z nekoliko nižjo standardno napako razlike, ki znaša 0,09418. 95-odstotni interval zaupanja za to razliko je nekoliko ožji in znaša od -0,01991 do 0,35208. Pri neposrednem vprašanju: "Menim, da so birokratski postopki v tujih multinacionalkah zahtevnejši od tistih v slovenskih podjetjih", je bil rezultat statistično značilen, kar kaže na to, da ljudje, zaposleni v tujih multinacionalkah, res zaznavajo več birokracije kot zaposleni v slovenskih podjetjih. Za sestavljeno spremenljivko je rezultat t-testa statistično značilen, če ne predpostavljamo enakih varianc. Glede na mešane rezultate moramo biti previdni. Čeprav obstajajo dokazi, ki kažejo na razliko v zaznavanju med obema skupinama, je velikost te razlike majhna.

Na podlagi te analize lahko potrdimo tudi drugo hipotezo.

Hipoteza 3: V zadnjih letih se je glede na zaznavanje zaposlenih število birokratskih postopkov povečalo.

V svoji raziskavi o naraščajoči zapletenosti birokratskih procesov v podjetjih sem študijo strukturiral okrog treh dimenzij.

Povečanje števila dokumentov: Pri tej dimenziji sem želel ugotoviti, ali so zaposleni v zadnjih nekaj letih opazili povečanje števila dokumentov in listin, ki jih potrebujejo pri opravljanju svojih nalog.

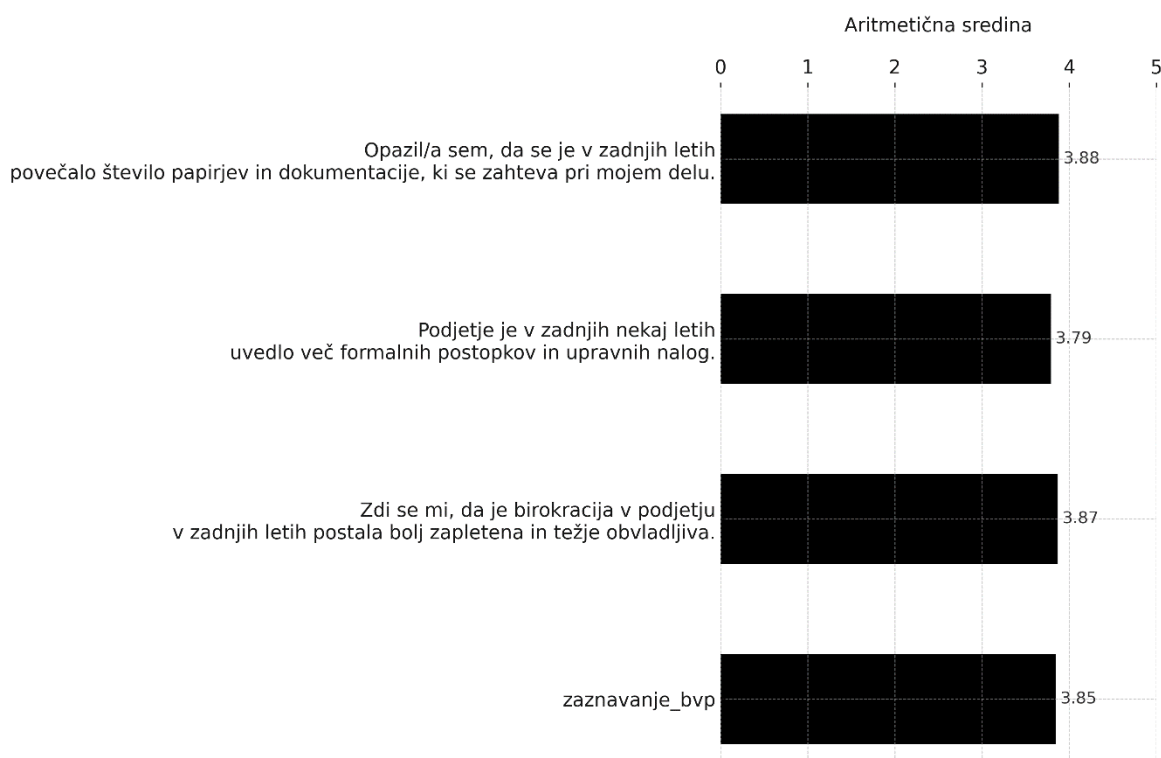
Formalizacija postopkov: Želel sem ugotoviti, ali zaposleni menijo, da so njihova podjetja v zadnjem času uvedla več formalnih postopkov in upravnih nalog.

Birokratska zapletenost: Pri tej dimenziji sem želel izvedeti, ali zaposleni menijo, da je birokracija na njihovih delovnih mestih sčasoma postala bolj zapletena in zahtevna za upravljanje.

Vsaka od zgornjih dimenzij je bila merjena z vprašanjem, na katerega so anketiranci podali svoje mnenje na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila močno nestrinjanje, 5 pa močno strinjanje.

Na podlagi odgovorov na neposredna vprašanja anketirancev sem uvedel novo sestavljeno spremenljivko zaznavanje povečanja birokratskih postopkov, ki je sestavljena iz zgoraj naštetih dimenzij.

Slika 14: Zaznavanje zaposlenih glede povečanja števila birokratskih postopkov



Vir: lastno delo.

Graf, ki je prikazan na sliki 14, jasno prikazuje usklajenost med rezultati posameznih vprašanj in sestavljeno spremenljivko. Aritmetična sredina sestavljene spremenljivke predstavlja povprečno zaznavo anketirancev pri vseh treh vprašanjih, kar kaže na splošno

strinjanje anketirancev, da so se birokratski postopki in zahteve po dokumentaciji in formalizaciji v zadnjih letih povečali in postali bolj zapleteni.

Na podlagi tega potrdimo tudi tretjo hipotezo.

6 DISKUSIJA

Glavni cilj anketnega vprašalnika je bil s pomočjo empirične raziskave ugotoviti zaznavanje vpliva birokracije na kreativnost in inovativnost zaposlenih v slovenskih in tujih podjetjih ter raziskati, ali zaposleni zaznavajo več birokratskih postopkov v poslovnem svetu, kot so jih v preteklosti.

V kontekstu raziskave o vplivu birokracije na kreativnost in inovativnost v podjetjih je pomembno upoštevati teoretična izhodišča, ki so bila osnova za oblikovanje hipotez in anketnih vprašanj. Teorija kaže, da lahko birokracija s svojimi značilnostmi, kot so formalizacija, standardizacija in hierarhičnost, deluje dvojno: po eni strani lahko omejuje kreativnost in inovativnost, saj ustvarja okolje, ki daje prednost rutinam in ustaljenim praksam, po drugi strani pa lahko zagotavlja stabilno in predvidljivo okolje, ki omogoča strukturirano razvijanje novih idej. Na primer – Amabile (1988) trdi, da je za ustvarjalnost nujna določena mera avtonomije, ki jo lahko birokratski sistemi omejujejo. Po drugi strani pa lahko po mnenju nekaterih avtorjev, kot sta Koenig in Eagly (2014), formalni postopki in smernice povečajo ustvarjalnost, saj nudijo jasno strukturo, znotraj katere lahko posamezniki delujejo kreativno. To teoretično izhodišče je bilo upoštevano pri oblikovanju anketnega vprašalnika in postavitvi hipotez v raziskavi.

Rezultati potrjujejo, da zaposleni v večjih in bolj birokratsko strukturiranih organizacijah, kot so multinacionalke, zaznavajo višjo stopnjo birokracije, kar lahko ovira njihovo ustvarjalno izražanje. To je v skladu z ugotovitvami Sternberga in Lubarta (1996) o "investicijskem modelu kreativnosti", kjer ustvarjalni posamezniki potrebujejo manj omejujoče okolje za razvoj in prodajo svojih inovativnih idej.

Raziskava, ki sem jo opravil dodatno potrjuje, kako lahko strukturna rigidnost organizacij zavira ustvarjalno mišljenje zaposlenih. To je v skladu s teorijo komponent Amabile (1996), ki nakazuje, da ustvarjalnost zahteva določene sposobnosti, znanje in motivacijo, ki jih birokratske omejitve lahko zmanjšajo.

Rezultati raziskave so potrdili hipotezi, da zaposleni v večjih podjetjih in multinacionalkah zaznavajo višjo stopnjo birokracije, kar se sklada s teoretičnim ozadjem, da se z rastjo organizacij povečujejo birokratski procesi. Prav tako so anketirani potrdili, da se je v zadnjih letih povečala količina birokratskih postopkov, kar potrjuje teoretični okvir, ki opisuje naraščajoče birokratske izzive v sodobnih podjetjih.

Vendar pa rezultati prav tako kažejo na kompleksnost birokracije, ki ima tako pozitivne kot negativne vidike, kot je omenjeno v teoriji. Ta dvojnost birokracije je odsev teoretičnega razumevanja, da formalizirani postopki lahko zagotavljajo strukturo in jasnost, hkrati pa lahko omejujejo ustvarjalnost in inovativnost.

6.1 Omejitve in predlogi za prihodnje raziskave

Vsako raziskovalno delo ima določene omejitve in moja raziskava o vplivu birokracije na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih ni izjema. Upoštevanje teh omejitev je podlaga za izpopolnjevanje prihodnjih raziskav na tem področju.

Ena od glavnih omejitev te raziskave je bila anketa, uporabljena za merjenje birokracije. Čeprav je bila metodologija, ki sem jo uporabil, celovita, bi bilo za prihodnje študije koristno uporabiti bolj specializirane in strokovne ankete, če so na voljo, za merjenje zapletenih vidikov birokracije. Strokovna orodja, ki so zasnovana natančno, lahko ponudijo globlji vpogled in bolj strokovno razumevanje vpliva birokracije na zaposlene.

Druga omejitev se nanaša na opazovalno naravo raziskave. Čeprav je bilo v študiji zbranih veliko podatkov, bi bilo treba v podjetjih preživeti nekaj časa, da bi iz prve roke spoznal organizacijsko kulturo, kar bi obogatilo ugotovitve. Raziskovalne metode, kot so etnografske študije, lahko omogočijo celostno razumevanje, kako se birokracija kaže v vsakodnevem delovanju in kako otipljivo vpliva na ustvarjalno izražanje zaposlenih.

Poleg tega je bil obseg raziskave širok, saj je zajemal različne organizacije in panoge. Prihodnje študije bi se lahko osredotočile na določene sektorje ali velikosti podjetij, da bi pridobile bolj podroben vpogled v vpliv birokracije v teh okoljih.

Čeprav je birokracija pogosto uvedena za racionalizacijo poslovanja in ohranjanje doslednosti, včasih postane stranski produkt strogih predpisov. Razlikovanje med potrebnimi birokratskimi procesi in tistimi, ki zgolj dodajajo birokracijo, bi lahko bilo osrednja točka prihodnjih raziskovalnih prizadevanj

Ena izmed idej, ki sem jo dobil med pisanjem tega magistrskega dela, je tudi ta, da bi lahko v okviru raziskave naključno izbrane anketirance najprej testirali s pomočjo psihometričnih testov, jih nato razdelili v dve podskupini, tiste z izrazito visoko kreativnostjo ter tiste, ki so na testih dosegli nižji rezultat. V naslednjem koraku bi lahko uvedli nalogo kreativne narave, ki bo jo morali posamezniki rešiti. Lahko bi vpeljali tudi birokratske postopke, kot sem jih opisal v teoriji, ter nato primerjali rezultate in na ta način ocenili, ali ima birokracije dejansko vpliv na kreativnost posameznikov ter v kolikšni meri vpliva skupina na posameznikovo kreativno izražanje.

6.2 Priporočila za managerje

V sodobnem poslovnem svetu je usklajevanje razmerja med birokracijo in kreativnostjo eden ključnih izzivov za managerje. Ta izziv izhaja iz potrebe po usklajevanju potrebe po strukturiranih, organizacijsko učinkovitih procesih z nujnostjo vzpostavitve delovnega okolja, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost. Moja raziskava je pokazala, da prekomerna birokracija lahko negativno vpliva na ustvarjalne procese v organizacijah. To je še posebej zaskrbljujoče, saj je ustvarjalnost, ki je pogosto vir inovacij, gonilna sila konkurenčne prednosti v številnih panogah. Zavedanje, da je dojemanje birokracije enako pomembno kot njena dejanska prisotnost, je ključno. Četudi se birokratski postopki zdijo potrebni, lahko zavirajo inovativnost, če se jih dojema kot pretirano omejevalne. V ta namen je pomembno, da managerji redno pregledujejo in prilagajajo organizacijske postopke, s ciljem odstranitve nepotrebnih birokratskih ovir, ki zavirajo ustvarjalnost.

Teoretična perspektiva poudarja, da morajo managerji razumeti, da je ustvarjalnost več kot le odsev individualnih talentov; je rezultat kompleksnega medsebojnega delovanja med posameznikom, skupino in organizacijskim okoljem. To pomeni, da morajo biti managerji pozorni ne samo na odpravljanje birokratskih ovir, temveč tudi na vzpostavitev organizacijske kulture, ki podpira in spodbuja inovativno razmišljanje. Vlaganje v usposabljanje in razvojne programe, ki poudarjajo ustvarjalno razmišljanje in reševanje problemov, je lahko ključno za spodbujanje ustvarjalnih kompetenc med zaposlenimi.

Nadalje je ključnega pomena vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za povratne informacije, kjer zaposleni lahko izrazijo svoje pomisleke ali predloge glede obstoječih birokratskih procesov. Takšne informacije so izjemno pomembne pri identifikaciji področij, kjer birokracija morda ovira inovativnost. Poleg tega je pomembno, da vodje razumejo, kako zaposleni dojemajo birokracijo. Tudi če se določeni postopki zdijo vodstvu nujni, lahko zaposleni dojemajo te procese kot pretirano omejevalne, kar lahko negativno vpliva na njihovo ustvarjalnost in inovativnost.

Rezultati raziskave kažejo, da je zaznavanje birokracije med zaposlenimi v podjetjih različno. V velikih podjetjih in multinacionalkah je bilo zaznano večje število birokratskih procesov v primerjavi z manjšimi podjetji. To pomeni, da morajo managerji v večjih organizacijah biti še posebej pozorni na zmanjševanje birokratskih ovir, da bi ohranili agilnost in ustvarjalni potencial svojih ekip. Vključevanje zaposlenih v procese odločanja in dajanje večje avtonomije posameznikom lahko pripomore k bolj inovativnemu okolju, saj zaposleni lahko bolj neposredno vplivajo na delovne procese in njihove izboljšave.

Nazadnje je priporočljivo, da vodje organizirajo sestanke in delavnice, usmerjene k spodbujanju inovativnosti in ustvarjalnosti. Takšna srečanja omogočajo osebju, da se umaknejo od vsakodnevnih rutin in se osredotočijo na generiranje novih idej. Glede na ugotovitve raziskave, da zaposleni pogosto porabijo več časa za birokratske naloge kot za svoje primarne delovne obveznosti, so takšne dejavnosti ključne za spodbujanje

ustvarjalnega duha in kulture inovativnosti. Zato je za organizacije bistveno, da najdejo pravo ravnovesje med potrebno birokracijo in prostorom za ustvarjalno razmišljanje.

7 SKLEP

V svoji magistrski nalogi sem preučeval odnos med birokracijo ter ustvarjalnostjo in inovativnostjo zaposlenih. Nedavne raziskave so pokazale, da lahko pretirana birokracija škoduje ustvarjalnosti zaposlenih, kar je bila osrednja tema moje študije. Preučil sem, kako se birokratski procesi, ki jih pogosto kritizirajo zaradi njihove redundance, samovoljnosti in neučinkovitosti, odražajo v sodobnem poslovnem svetu. Sodobno poslovno okolje, za katero so značilni globalna konkurenca, zahtevni potrošniki in hitro spreminjajoča se tehnologija, za uspeh zahteva ustvarjalnost in inovativnost.

V magistrski nalogi sem poudaril pomen vodij in organizacij pri spodbujanju ustvarjalnosti zaposlenih. S pregledom ustrezne literature sem ugotovil, da imajo vodje ključno vlogo pri ustvarjanju okolja, ki spodbuja ustvarjalnost. Raziskave kažejo, da ustvarjalnost ni prirojena lastnost, temveč je odvisna od izkušenj, znanja, tehničnih sposobnosti in nadarjenosti. Poleg tega sem raziskal, kako lahko birokratske strukture v svoji idealni obliki, kot jo je opisal Weber, vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost na ravni posameznika in organizacije.

Namen moje raziskave je bil ponuditi vodjem in organizacijam smernice za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih z boljšim razumevanjem oblik in učinkov birokracije. Cilj je bil raziskati značilnosti in strukturo birokratskih organizacij s poudarkom na Webrovi teoriji birokracije, preučiti vpliv birokratske strukture na ustvarjalnost in inovativnost ter raziskati dejavnike, ki prispevajo k ustvarjalnosti in inovativnosti posameznika na delovnem mestu.

Struktura mojega diplomskega dela je najprej vsebovala teoretično ozadje birokracije in ustvarjalnega izražanja posameznika s poudarkom na zgodovinskem razvoju Webrove teorije, osnovnih načelih birokracije in sestavinah ustvarjalnosti. Temu je sledila analiza vpliva birokracije na ustvarjalno izražanje, pri čemer so bili preučevani tako pozitivni kot negativni vidiki. V raziskovalnem delu so bili predstavljeni konkretni podatki in ugotovitve o dožemanju birokracije v poslovnem okolju ter njenem vplivu na ustvarjalnost in inovativnost. Predlagal sem tudi konkretna priporočila za vodstvene delavce v podjetjih, da bi povečali ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.

Zaključujem, da moja magistrska naloga prispeva k boljšemu razumevanju zapletenega odnosa med birokracijo in ustvarjalnostjo ter ponuja praktične nasvete za organizacije, ki si prizadevajo spodbujati inovativnost in ustvarjalno izražanje med zaposlenimi v birokratskih strukturah.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, P. S. in Borys, B. (1996). Two types of bureaucracies: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
2. Albrow, M. (1970). *Bureaucracy*. Weidenfeld and Nicolson.
3. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10, 123-167.
4. Amabile, T. M. (2012). *Componential theory of creativity*. Sage Publications.
5. Amabile, T. M. in Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 634-644.
6. Baer, M. in Frese, M. (2003). Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
7. Barrett, J. D. (2014). Predicting scientific creativity: The role of adversity, collaborations and work strategies. *Creativity Research Journal*, 26(1), 39-52.
8. Barron, F. in Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
9. Beetham, D. (1996). *Bureaucracy, legitimacy, and power: The moral foundations of the administrative state*. Yale University Press.
10. Blanchard, K. H. (2003). *The one minute manager*. HarperCollins.
11. Blau, P. M. (1956). *Bureaucracy in Modern Society*. Random House.
12. Blau, P. M. (1963). *The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies*. The University of Chicago Press.
13. Bolin, M. in Harenstam, A. (2008). An empirical study of bureaucratic and post-bureaucratic characteristics in 90 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 29, 541-564.
14. Brezovšek, Marjan. (2004). *Različni pristopi k proučevanju upravne kulture in vrednot v javni upravi*. Fakulteta za družbene vede.
15. Burton, R. M., Obel, B. in Håkonsson, D. D. (2015). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Cambridge University Press..
16. Bureaucracy, (brez datuma). V *Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bureaucracy>
17. Bureaucracy, (brez datuma). V *Merriam-Webster Dictionary*. www.merriam-webster.com/dictionary/bureaucracy
18. Cheng, Y. Y. in Kao, C. L. (2013). The role of openness to experience in creativity: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(2), 322-345.
19. Csikszentmihalyi, M. (1988). *The creative process: A psychodynamic approach to creativity*. Archon Books.
20. Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Perennial.
21. Cyert, R. M. in March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
22. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

23. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
24. Dimovski, V. in Panger, S. (2007). *Temelji managementa*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
25. Dougherty, D. in Corse, S. M. (1995). When it comes to product innovation, what is so bad about bureaucracy? *The Journal of High Technology Management Research*, 6(1), 55-76.
26. Earle, S. R. (2007). Creativity in the organizational context: A review of the literature and a reconceptualization. *Creative Research Journal*, 19(3/4), 283-311.
27. Feist, G. J. in Barron, F. E. (2003). Predicting creativity from early to late adulthood: Intellect, potential, and personality. *Journal of Research in Personality*, 37(4), 537-566.
28. Giles, H., Van Knippenberg, D., Chen, C.-H. in Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 492-515.
29. Goetz, J. W. (1981). *The process of innovation: An organizational analysis*. Random House.
30. Goff, K. (2002). Assessing creative thinking. In E. P. Torrance, *Torrance Tests of Creative Thinking: normed-technical manual*. Scholastic Assessment Services.
31. Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. McGraw-Hill.
32. Gulick, L. H. in Urwick, L. F. (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
33. Gupta, V. in Singhal, A. (2011). The impact of bureaucracy on individual creativity: The moderating role of team goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 162-175.
34. Haček, M. (2005). *Politika birokracije*. Modrijan.
35. Hage, J. in Aiken, M. (1967). Program change and organizational structure. *American Sociological Review*, 32(1), 261-280.
36. Hamel, G. (2007). *Competing for the future: Business strategy, innovation, and sustainable success*. Harvard Business School Press.
37. Hamel, G. (2014). Bureaucracy must die. *Harvard Business Review*, 92(11), 82-90.
38. Hamel, G. in Zanini, M. (2018a). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press.
39. Hamel, G. in Zanini, M. (2018b). The end of bureaucracy. *Harvard Business Review*, 96(6), 92-101.
40. Hamel, G. in Zanini, M. (2020). Innovation from the bottom of the organization up. *Harvard Business Review*, 98(5), 102-111.
41. Hamel, G. in Zanini, M., (2017) Assessment: Do You Know How Bureaucratic Your Organization Is? *Harvard business review*, 95(5), 54-61.
42. Hamel, G. in Zanini, M., (2017). What We Learned About Bureaucracy from 7,000 HBR Readers. *Harvard business review*, 95(8), 60-66.
43. Hennessey, B. A. in Amabile, T. M. (2010). The construction of perceived organizational support for creativity: A conceptual framework and empirical exploration. *Academy of Management Review*, 35(3), 588-602.

44. Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C.-H. in Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1086-1107.
45. Hunter, S.T. in Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resource*, 13, 248-265.
46. Isaksen, S. G. in Ekvall, G. (2010). *Creative problem solving: A systematic approach*. Springer.
47. Jaques, E. (1976). *A General Theory of Bureaucracy*. Heinemann Educational.
48. Kavčič, B. (1998). *Osnove poslovedenja*. Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
49. Kelman, S. (2021), *Bureaucracies as Innovative Organizations*. Harvard Kennedy School.
50. Koenig, A. M. in Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(5), 756-775.
51. Kovač, P. (2000). Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa*, 37(2), 279–293.
52. Lawrence, R. (1993). *Generating creativity and innovation in large bureaucracies*. Quorum Books.
53. Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
54. Mankins, M. C. in Garton, E. (2017). *Time, talent, energy: Overcome organizational drag and unleash your team's productive power*. Harvard Business Review Press.
55. Maslow, A. H. (1969). *The psychology of science*. Harper & Row.
56. McCrae, R. R. in Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
57. Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568.
58. Meyer, A. D. in Goes, J. B. (1988). Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis. *Academy of Management Journal*, 31(1), 12-23.
59. Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
60. Mumford, M. D. (2010). Cross-Field Differences in Creative Problem-Solving Skills: A Comparison of Health, Biological, and Social Sciences. *Creativity Research Journal*, 22(1), 14-26.
61. Mumford, M. D. (2012). *Handbook of Organisational Creativity*. Elsevier.
62. Nelson, R. R. in Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
63. Reeves, M., Wesselink, E. in Whitaker, K. (2020). *The End of Bureaucracy, Again?*. Pridobljeno 20. januarja 2021 s <https://www.bcg.com/en-hu/publications/2020/changing-business-environment-pushing-end-to-bureaucracy>
64. Rockman, B. (2023, 20. oktober). Bureaucracy. Pridobljeno 2. maja 2022 s <https://www.britannica.com/topic/bureaucracy>

65. Root-Bernstein, R. (2015). *The art and science of leading: What successful leaders do differently*. Jossey-Bass.
66. Runco, M. A. (2010). Divergent thinking, creativity, and ideation. V J. C. Kaufman in R. J. Sternberg (ur.), *The Cambridge handbook of creativity* (str. 224-254). Cambridge University Press.
67. Runco, M. A. in Jaeger, R. J. (2012). The creative process as a social construction. V *The Handbook of Creativity* (str. 189-223). Cambridge University Press.
68. Sawyer, K. J. (2012). *Explaining creativity: The collected works of Keith J. Sawyer*. Oxford University Press.
69. Schumann, P. A. Jr. (1993). Creativity and innovation in large organizations. V S. Kuhn (ur.), *Handbook of organizational behavior* (str. 206-223). Prentice Hall.
70. Scott, W. R. in Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. Pearson Prentice Hall.
71. Shalley, C. E. in Gilson, M. C. (2004). Creativity and cognitive biases in organizations: An integrative framework for research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 269-295.
72. Shenhav, Y. (1999). *Manufacturing Rationality. The Engineering Foundation of the Managerial Revolution*. Oxford University Press.
73. Silvia, P. J. (2008). Discernment and creativity: How well can people identify their most creative ideas? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 7(3), 262-268.
74. Simonton, D. K. (2004). *Creativity in science: An evolutionary approach*. Cambridge University Press.
75. Sköldböck, K. (2002). *The Poetic Logic of Administration: Styles and Changes of Style in the Art of Organizing*. Routledge.
76. Sofer, C. (1974), *Post bureaucratic organisations and managers*. Cambridge University Press.
77. Sokolič, A. (2003). Participativno vodenje kot konkurenčna prednost podjetja. *Industrijska demokracija*, 1-8.
78. Sternberg, R. J. (2003). A broad view of intelligence: The theory of successful intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(1), 50-58.
79. Sternberg, R. J. (2005). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
80. Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98.
81. Sternberg, R. J. in Davidson, J. E. (1995). *The nature of insight*. The MIT Press.
82. Sternberg, R. J. in Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51(7), 778-788.
83. Stinchcombe, A. L. (1959). Bureaucratic and craft administration of production. A comparative study. *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 168-188.
84. Torrance, E. P. (1966). *Torrance Tests of Creative Thinking: Norms-Technical Manual-Research Edition-Verbal Tests, Forms A and B-Figural Tests, Forms A and B*. Personnel Press.
85. Uhl-Bien, M. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.

86. Van Knippenberg, A. (2004). Group creativity: A neglected dimension of group processes research. *Journal of Management Studies*, 41(1), 1005-1026.
87. Wallach, M. A. in Kogan, N. (1965). *Modes of thinking in young children: A study of creativity and intelligence*. Rinehart and Winston.
88. Weber, M. (1947). Bureaucracy. V H. H. Gerth in C. W. Mills (ur.), *Max Weber: Essays in sociology* (str. 196-244). Oxford University Press.
89. Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
90. West, M. A. (1990). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. V J. L. Farr (ur), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (str. 3-13). John Wiley & Sons.
91. West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 131-155.
92. White, R. W. in Smith, S. M. (2001). *Creativity and the search for meaning*. Harper & Row.
93. Woodward, J. (1958). *Management and Technology*. HM Stationery Office.
94. Zeitz, P. (2007). *Umetnost reševanja problemov*. DZS.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Vpliv birokracije na kreativnost posameznika in inovativnost med zaposlenimi

Kratko ime ankete: Vpliv birokracije na kreativnost posameznika in inovativnost med zaposlenimi

Število vprašanj: 11

Aktivna od: 25. 2. 2023 Aktivna do: 1. 4. 2023

Opis: Spoštovani, sem Luka Gale in sem študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti. Pri izdelavi svojega magistrskega dela na temo Vpliv birokracije na kreativnost posameznika in inovativnost med zaposlenimi potrebujem vašo pomoč. Prosim vas za 5 minut vašega časa in izpolnitev spodnje ankete. Vprašalnik je anonimen, vaši odgovori pa popolnoma zaupni. Rezultati so namenjeni izključno v raziskovalne namene magistrskega dela. Za vaše sodelovanje v raziskavi se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem. Lep pozdrav, Luka.

Q1 Ali imate delovne izkušnje?

JA

NE – Anketa je končana.

Q2 Ali ste trenutno zaposleni v multinacionalki?

JA

NE

Q3 Ali ste trenutno zaposleni v javni upravi?

JA

NE

Q4 Ali ste trenutno zaposleni v velikem podjetju (več kot 500 zaposlenih)?

JA

NE

Q5 V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami? Pri vsaki trditvi označite prostor, ki ustreza vaši stopnji strinjanja oz. nestrinjanja, pri čemer 5 pomeni popolnoma se strinjam in 1 sploh se ne strinjam.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Niti se strinjam niti se ne strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam
Menim, da so birokratski postopki v velikih podjetjih zahtevnejši od tistih v srednje velikih in malih podjetjih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju kjer delam je za opravljanje preprostih nalog potrebnih veliko papirjev in dokumentacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje v katerem sem zaposlen od zaposlenih zahteva več poročil in dokumentacije kot druga slovenska podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da so birokratski postopki v tujih multinacionalkah zahtevnejši od tistih v slovenskih podjetjih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprejemanje odločitev v podjetju kjer delam je zaradi številnih birokratskih postopkov zamudno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto imam občutek, da več časa porabim za ukvarjanje z birokracijo kot za opravljanje svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami? Pri vsaki trditvi označite prostor, ki ustreza vaši stopnji strinjanja oz. nestrinjanja, pri čemer 5 pomeni popolnoma se strinjam in 1 sploh se ne strinjam.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Niti se strinjam niti se ne strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam
Opazil/a sem, da se je v zadnjih letih povečalo število papirjev in dokumentacije, ki se zahteva pri mojem delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podjetje je v zadnjih nekaj letih uvedlo več formalnih postopkov in upravnih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birokracija in administrativne naloge mi zdaj vzamejo več časa kot pred nekaj leti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdi se mi, da je birokracija v podjetju v zadnjih letih postala bolj zapletena in težje obvladljiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birokracija v podjetju povzroča nepotrebne zamude in ovire, ki ovirajo napredek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na mojem delovnem mestu je zdaj več regulativnih zahtev in zahtev po skladnosti poslovanja kot pred nekaj leti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Za konec bi vas prosil, če lahko odgovorite še na nekaj demografskih vprašanj

Q7 V katero starostno kategorijo spadate?

- Do 15 let.
- Od 16 do 25 let.
- Od 26 do 35 let.
- Od 36 do 45 let. 15
- Od 46 do 55 let.
- Od 56 do 65 let.
- 66 let ali več.

Q8 Spol

Moški.

Ženski.

Drugo / Ne želim odgovoriti.

Q9 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

Osnovna šola ali manj.

Srednja šola.

Univerzitetna izobrazba ali več.

Q10 Koliko let delovnih izkušenj imate?

Do 5 let.

Od 6 do 15 let.

16 let ali več.

Q11 V kateri panogi delate?

Javna uprava.

IKT.

Farmacija.

Svetovalne storitve.

Industrija.

Drugo.