

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZANOST MOLKA ZAPOSLENIH Z INOVATIVNIM
VEDENJEM V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana,

TEA HLAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tea Hlaj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezanost molka zaposlenih z inovativnim vedenjem v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alešo Sašo Sitar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOLK ZAPOSLENIH	4
1.1 Oprelitev molka zaposlenih in organizacijskega molka	5
1.2 Dimenzija molka zaposlenih	6
1.3 Razlogi za molk zaposlenih	9
1.4 Posledice molka za zaposlene in podjetja	13
2 INOVATIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH.....	15
2.1 Oprelitev inovativnega vedenja zaposlenih	17
2.2 Dejavniki, ki vplivajo na inovativno vedenje zaposlenih	21
2.3 Koristi inovativnega delovnega vedenja za zaposlene in podjetja	23
3 VPLIV MOLKA ZAPOSLENIH NA INOVATIVNO VEDENJE.....	24
4 RAZISKAVA VPLIVA MOLKA ZAPOSLENIH NA INOVATIVNO VEDENJE V IZBRANEM PODJETJU.....	27
4.1 Kratka predstavitev izbranega podjetja	27
4.2 Analiza poslovanja izbranega podjetja	28
4.3 Zasnova raziskovanja in metodologija	32
4.3.1 Raziskovalni cilji	33
4.3.2 Hipoteze raziskave.....	33
4.3.3 Metoda in načrt raziskave.....	34
4.3.4 Oblikovanje vprašalnika	35
4.3.5 Predstavitev vzorca.....	36
4.4 Rezultati raziskave.....	38
4.4.1 Analiza rezultatov raziskave.....	38
4.4.2 Preverjanje hipotez	45
4.4.3 Interpretacija rezultatov	49
4.4.4 Ugotovitve raziskave in priporočila za podjetje	50
4.4.5 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnja raziskovanja	52
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	54
PRILOGE.....	61

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Deskriptivna statistika za sklop trditev, ki merijo zavedni molk	38
Tabela 2:	Deskriptivna statistika za sklop trditev, ki merijo obrambni molk	39
Tabela 3:	Deskriptivna statistika za sklop trditev, ki merijo prosocialni molk	39
Tabela 4:	Deskriptivna statistika za sklop spremenljivk, ki merijo oportunistični molk ..	40
Tabela 5:	Ocena dimenzij molka in inovativnosti glede na oddelek	41
Tabela 6:	Deskriptivna statistika za sklop spremenljivk, ki merijo inovativno delovno vedenje	43
Tabela 7:	Deskriptivna statistika za vprašanja o vedenju vodje	43
Tabela 8:	Deskriptivna statistika za inovativne dejavnosti zaposlenih	44
Tabela 9:	Deskriptivna statistika za faktorja inovativnost in zavedni molk	45
Tabela 10:	Pearsonov koeficient korelacije med zavednim molkom in inovativnim vedenjem zaposlenih	46
Tabela 11:	Deskriptivna tabela za faktorja inovativnost in obrambni molk	46
Tabela 12:	Pearsonov koeficient korelacije med obrambnim molkom in inovativnim vedenjem zaposlenih	47
Tabela 13:	Deskriptivna statistika za faktorja inovativnost in prosocialni molk	47
Tabela 14:	Pearsonov koeficient korelacije med prosocialnim molkom in inovativnim vedenjem zaposlenih	48
Tabela 15:	Deskriptivna statistika za faktorja inovativnost in oportunistični molk	48
Tabela 16:	Pearsonov koeficient korelacije med oportunističnim molkom in inovativnim vedenjem zaposlenih	49

KAZALO SLIK

Slika 1:	Razlogi za organizacijski molk in pričakovani rezultati	10
Slika 2:	Dimenzije inovativnega delovnega vedenja	20
Slika 3:	Prihodki in odhodki podjetja PAB Akrapović d.o.o.	29
Slika 4:	Poslovni prihodki in odhodki podjetja PAB Akrapović d.o.o.	29
Slika 5:	Analiza pomembnejših stroškov podjetja PUB Akrapović d.o.o.	30
Slika 6:	Delež stroškov zaposlenih v poslovnih prihodkih v podjetju PAB Akrapović d.o.o.	30
Slika 7:	Poslovni izid podjetja PAB Akrapović d.o.o.	31
Slika 8:	Dodana vrednost podjetja PAB Akrapović d.o.o.	31
Slika 9:	Kazalnika ROA in ROE za podjetje PAB Akrapović d.o.o.	32
Slika 10:	Teoretični model raziskave	34
Slika 11:	Struktura vzorca glede na spol (v %)	36
Slika 12:	Struktura vzorca glede na starost (v %)	36
Slika 13:	Struktura vzorca glede na izobrazbo	37

Slika 14: Struktura vzorca glede na delovno mesto (v %)	37
Slika 15: Struktura vzorca glede na dolžino delovne dobe v podjetju (v %)	38
Slika 16: Ocena dimenzij molka med zaposlenimi	41

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Anketa	1
Priloga 2: Statistični izračuni	5

UVOD

Zaposleni imajo pogosto informacije, ideje in mnenja za konstruktivne načine reševanja problemov in za izboljšanje dela v podjetjih. Včasih zaposleni spregovorijo in povedo svoje ideje, predloge in mnenja, v določenih primerih pa raje molčijo. Molk zaposlenih (angl. employee silence) je pojav, ko zaposleni ne izrazi svojega mnenja, ne deli znanja, ne pove svojih zadržkov, v primeru nejasnosti ne zastavi vprašanja. Molk zaposlenih je večdimenzionalen konstrukt, ki ga sprožijo različni motivi (Knoll & Redman, 2016, str. 833). Je v sodobnih podjetjih vedno bolj razširjen pojav in je postal vprašanje, ki je ključnega pomena za vodenje podjetja. Nanaša se na namerno zadrževanje informacij, mnenj, predlogov ali pomislekov glede potencialno pomembnih vprašanj znotraj podjetja. Čeprav lahko včasih pomaga zmanjšati preobremenjenost vodilnih z informacijami, zmanjša medosebne konflikte in poveča zasebnost sodelavcev, je večinoma nefunkcionalno vedenje, ki zmanjšuje inovativnost na delovnem mestu, poleg tega ovira spremembe v podjetju, prav tako pa lahko zmanjša motivacijo in zavzetost zaposlenih in celo povzroči hudo korupcijo v podjetju (Wang & Hsieh, 2013, str. 66). Zato je razumevanje dejavnikov, ki prispevajo k molku zaposlenih, postalo pomembno vprašanje pri vodenju organizacije, saj lahko vodilni ob spregledu teh dejavnikov prezrejo resne negativne organizacijske posledice (Morrison, 2011).

V literaturi avtorji preučujejo tudi organizacijski molk (angl. organizational silence). Ta predstavlja večdimenzionalno značilnost organizacije, ki je pomembno povezana z drugimi pomembnimi dejavniki organizacijskega vedenja in ga je mogoče zanesljivo izmeriti (Zehir & Erdogan, 2011, str. 1390). Pravzaprav je organizacijski molk organizacijski proces, ki povzroča neučinkovitost in nepotrebne stroške, poteka pa lahko v različnih oblikah, kot so molk na sestankih, nizka stopnja udeležbe zaposlenih v podajanju predlogov, nizka stopnja kolektivnega glasu in podobno. Organizacijski molk lahko ogrozi tudi učinkovito organizacijsko učenje in razvoj s preprečevanjem podajanja negativnih povratnih informacij ali informacij, ki kažejo, da trenutne prakse ne delujejo, kot je bilo načrtovano, s tem pa povzroči tudi finančno škodo ali nepotrebno potratu časa (Shojaie, Zaree Matin & Barani, 2011, str. 1732).

V teoriji obstajajo različni pristopi k obravnavanju molka zaposlenih. Knoll in van Dick (2013, str. 355) v svojem delu predstavljata štiri dimenzije molka, in sicer zavedni ali namerni molk, obrambni molk, prosocialni molk in oportunistični molk. Zavedni ali namerni molk je prisoten takrat, ko se zaposleni ne pogovarjajo oziroma ne govorijo o delu, ker so prepričani, da njihovi nadrejeni ne želijo slišati njihovega mnenja in ga ne cenijo. Te vrste molk lahko močno zmanjša motivacijo zaposlenih. Obrambni molk predstavlja zadrževanje informacij s strani zaposlenih z namenom lastne zaščite, zaradi strahu, da bi bile lahko posledice, če bi spregovorili, za njih škodljive. Pri tej obliki molka se zaposleni ne strinjajo z določenimi dejanji vodij znotraj podjetja, vendar se jim zdi molk najboljša možnost za zaščito samega sebe. Kljub temu pa jih delovanje podjetja, v katerem so zaposleni, lahko

zanima, zato nekateri avtorji tako stanje opisujejo kot tiho trpljenje zaposlenih, saj ti nikoli ne izrazijo svojega mnenja (Knoll & van Dick, 2013, str. 356).

Tretja dimenzija molka je prosocialni molk. Opredeljen je kot odvzemanje informacij, idej in mnenj, ki so povezana z delom v podjetju, katerega cilj je koristiti drugim zaposlenim ali podjetju. Prosocialni molk temelji na altruizmu oziroma sodelovanju z drugimi. Razlogov za to vrsto molka je lahko več, lahko gre za osebne značilnosti zaposlenega, lahko je motiv pripadnost podjetju ali pa zaščita drugih zaposlenih. Kljub temu, da se morda na prvi pogled zdi, da je lahko te vrste molk do neke mere koristen, pa je lahko tudi zelo škodljiv, saj lahko sčasoma zaradi prikrivanja ključnih informacij podjetju povzroči škodo. Četrta dimenzija molka je oportunistični molk, pri katerem določeni zaposleni molčijo, da bi dosegli prednost zase, kar predstavlja prevaro zaradi lastnega interesa. Pogosto je to molk zaradi prikrivanja ali skrivanja določenih informacij in podatkov na škodo drugih zaposlenih in zaradi lastnih koristi (Knoll & van Dick, 2013, str. 356).

Inovativno vedenje zaposlenih vodi k inovacijam na ravni podjetja, ki so potrebne za večjo učinkovitost, razvoj konkurenčnih prednosti in dolgoročno preživetje in obstoj podjetja na konkurenčnem trgu. V podjetju je zato pomembno prepoznati dejavnike, ki so povezani z višjo stopnjo inovativnega vedenja med zaposlenimi, prav tako pa je pomembno, da v podjetjih prepoznajo dejavnike, ki negativno vplivajo na inovativno vedenje. To še posebej velja za zaposlene raziskovalce v visokotehnoloških podjetjih, saj naj bi le-ti prispevali k njihovim inovacijam (Nasifoglu Elidemir, Ozturen & Bayighomog, 2020). Za inovativno delovno vedenje morajo vodje zagotoviti notranje delovno okolje, ki temelji na zaupanju in avtonomiji. Notranje okolje, za katero je značilno zaupanje v inovacije, omogoča zaposlenim, da svobodneje uvajajo nove ideje, saj vedo, da se bodo njihovi sodelavci pozitivno odzvali na nove ideje in da bodo njihove družbene vezi ostale nespremenjene (Afsar, Badir & Khan, 2015, str. 106).

Pretekle raziskave ugotavljajo, da organizacijski molk negativno vpliva tudi na inovacije oziroma je negativno povezan z njimi. Med težavami, ki jih povzroča organizacijski molk, sta pomembni nezmožnost zaposlenih za ustvarjanje novih idej in njihova neprogresivnost, saj lahko zaposleni močno prispevajo k organizacijskemu razvoju in napredku z ustvarjanjem novih idej. Negativne posledice, ki izhajajo iz molka, škodujejo tako strukturi organizacije kot tudi njenim zaposlenim. Molc zaposlenih je za organizacijo nevaren, saj takšni zaposleni postanejo ravnodušni do svojega delodajalca, kakovosti dela in sčasoma do svoje organizacije (Eriguc, Ozer, Turac & Songur, 2014, str. 135). Kessel, Hannemann-Weber in Kratzer (2012, str. 147) ugotavljajo negativen vpliv organizacijskega molka na inovativnost. Maqbool, Černe in Bortoluzzi (2019, str. 137) pa v svoji raziskavi ugotavljajo negativno povezanost med molkom zaposlenih in inovativnim vedenjem zaposlenih in predlagajo raziskovanje v smeri preučevanja vseh štirih dimenzij organizacijskega molka in njihovega vpliva na inovativno vedenje zaposlenih.

Preučevano podjetje v magistrskem delu deluje v visokotehnološki panogi. Inovativnost zaposlenih je zato ključnega pomena. V podjetju ugotavljajo, da zaposleni sodelujejo med seboj v manjši meri, prisotno je negativno vzdušje, podjetje ugotavlja padec v produktivnosti zaposlenih. Zaskrbljenost v podjetju je prisotna predvsem med vodilnimi, ki opažajo spremembe, ne poznajo pa razlogov, zaradi katerih v podjetju prihaja do težav. Prav tako se vedno bolj kaže nezainteresiranost za inoviranje, kar po mnenju vodilnih prav tako odraža slabo medsebojno komunikacijo zaposlenih. Pri posameznih zaposlenih opažajo umik in nezainteresiranost glede poslovanja podjetja in njegovih ciljev.

Glede na ugotovitve vodilnih gre v podjetju lahko za določeno vrsto molka zaposlenih, zato želimo ugotoviti, ali je molk dejansko prisoten in ali negativno vpliva na inovativnost v podjetju. Podjetja se morajo zavedati, da raziskave kažejo, da molk zaposlenih lahko negativno vpliva na delovanje podjetja, kar je še posebej pomembno v visokotehnoloških in inovativnih podjetjih, kjer lahko molk zaposlenih zaradi negativnega vpliva na inovativno vedenje povzroči veliko škodo. Zato smo v izbranem podjetju opravili raziskavo med zaposlenimi o prisotnosti molka, njegovih dimenzijah in njegovo povezanostjo z inovativnim vedenjem zaposlenih.

Namen raziskave je prispevati k razumevanju vpliva molka zaposlenih na inovativno vedenje zaposlenih, s tem pa na inovativnost in uspešnost podjetja, saj to področje v strokovni literaturi še ni povsem raziskano. Management preučevanega podjetja bo na podlagi priporočil, ki jih bomo oblikovali s pomočjo raziskave, lahko sprejel določene ukrepe in odločitve ter s tem povečal uspešnost, inovativnost in učinkovitost podjetja. Poleg tega bo raziskava koristila tudi drugim podjetjem, ki se soočajo z molkom zaposlenih, ki delujejo v isti panogi, v sorodnih panogah ali nasploh.

Cilji, ki smo si jih zastavili v teoretičnem delu magistrskega dela, so naslednji:

- opredeliti molk zaposlenih in njegove dimenzije,
- opredeliti vpliv molka zaposlenih na posameznike in podjetje,
- opredeliti inovativno vedenje zaposlenih in osvetliti njegove koristi.

Cilji raziskovalnega dela pa so naslednji:

- s pomočjo raziskave ugotoviti povezanost različnih dimenzij molka zaposlenih in inovativnega vedenja v izbranem podjetju in
- oblikovati predloge za vodilne v izbranem podjetju glede izboljšanja stanja.

Naše raziskovalno vprašanje je, na primeru preučevanega podjetja kako so različne dimenzije molka zaposlenih povezane z inovativnim vedenjem zaposlenih.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela: teoretični in raziskovalni del. V prvem delu smo s pomočjo tuje in domače strokovne literature preučili molk zaposlenih in inovativno vedenje zaposlenih ter pojasnili njuno vlogo v podjetju in njun vpliv na uspešnost podjetja.

V teoretičnem delu naloge smo uporabili naslednje raziskovalne metode: deskriptivno metodo, s katero bomo pojasnili osnovne pojme in pojave; metodo kompilacije, s katero bomo povzeli citate, izpiske in navedbe drugih avtorjev o obravnavani tematiki; ter induktivno in deduktivno metodo sklepanja.

V drugem delu je predstavljena raziskava na primeru izbranega podjetja. Raziskava je kvantitativna in se osredotoča na podjetje, katerega pomemben dejavnik uspešnosti je inovativnost. V podjetju je 60 zaposlenih, med katerimi smo izvedli raziskavo s pomočjo vprašalnika v spletni obliki. Vprašanja so oblikovana na podlagi preizkušenih merskih lestvic (Knoll & van Dick, 2013, str. 355; Jong & den Hartog, 2010), postavljene so štiri hipoteze, preverjene z izračunom Pearsonovega korelacijskega koeficienta v programskem orodju SPSS.

V prvem poglavju teoretičnega dela predstavljamo molk zaposlenih, njegove dimenzije, razloge in posledice molka zaposlenih. Sledi poglavje o inovativnem vedenju zaposlenih, dejavnikih, ki vplivajo na ta pojav, in koristi, ki jih prinaša inovativno delovno vedenje. V tretjem poglavju sledi povezava molka zaposlenih in inovativnega delovnega vedenja. Raziskovalni del se začne s predstavitvijo izbranega podjetja in analizo njegovega poslovanja. V nadaljevanju predstavljamo zasnovo raziskovanja in metodologijo, ki ji sledijo rezultati raziskave, v katerem preverimo hipoteze, interpretiramo rezultate ter podamo priporočila za podjetja. Navedemo tudi omejitve raziskave in predloge za nadaljnje raziskovanje. Ugotovitve strnemo v sklepu, ki mu sledijo še seznam literature in virov ter priloge.

1 MOLK ZAPOSLENIH

Zaposleni v določenih primerih v svoji organizaciji spregovorijo, drugič pa molčijo. Izražanje in zadrževanje mnenja se izključujeta, saj molk pomeni, da ne spregovorimo, nasprotno pa izražanje svojih stališč pomeni, da spregovorimo o pomembnih vprašanjih in težavah v organizacijah (Cinar, Karcioglu & Aliogulan, 2013, str. 316). Leta 2001 se je po študiji Morrisona in Millikena (2000a) o organizacijskem molku v literaturi o organizacijskih znanostih pojavil termin molk zaposlenih.

Molk zaposlenih predstavlja dimenzijo organizacijskega molka, pojma, ki se običajno uporablja na ravni podjetja, da prikaže obnašanje zaposlenih, ki zadržujejo informacije. Potreba po natančni preiskavi pojava temelji na dejstvu, da je včasih vedenje posameznika delno ali popolnoma neusklajeno z vedenjem skupine in celo z organizacijo, ki ji pripada (Maqbool, Černe & Bortoluzzi, 2019, str. 127). V literaturi je tako na voljo veliko raziskav na temo molka zaposlenih in organizacijskega molka.

1.1 Opredelitev molka zaposlenih in organizacijskega molka

Morrison in Milliken (2000a, str. 708) navajata, da je organizacijski molk izraz, ki se uporablja za označevanje pojava na kolektivni ravni. Ko večina zaposlenih o organizacijskih zadevah raje molči, postane molk kolektivno vedenje, ki se imenuje organizacijski molk (Cinar, Karcioglu & Aliogulan, 2013, str. 315). Glas in molk sta pojmovni nasprotji le na prvi pogled, saj eden pomeni izražanje, drugi pa zadrževanje. Pravzaprav pa se glas in molk dopolnjujeta. Glas ne more obstajati brez molka in molk ne more obstajati brez glasu. Eno drugemu daje smisel in pomen, zato bi odsotnost enega popolnoma zmanjšala pomen prisotnosti drugega (Moasa, 2013, str. 576). Organizacijski molk je družbeni pojav, ki se pojavi na organizacijski ravni, nanj pa vplivajo številne organizacijske značilnosti, kot so procesi odločanja, vodstveni procesi, kultura in dojemanje dejavnikov, ki vplivajo na molk v organizaciji, pri zaposlenih (Bordbar, Safari Shad, Rahimi & Rostami, 2019, str. 199).

Molk zaposlenih je opredeljen kot namerno zadrževanje idej, vprašanj, pomislekov, informacij ali mnenj zaposlenih glede vprašanj, povezanih z njihovimi delovnimi mesti in organizacijo, v kateri delajo (Pinder & Harlos, 2001, str. 334). Molk zaposlenih je prikazan kot nezaželen, saj zaposleni, ki ne sporočajo svojih idej, lahko škodujejo interesom organizacije. Molk ima tako pomembne posledice za uspešnost ekipe in organizacije, saj ključni nosilci odločitev ali skupine morda nimajo informacij, ki jih potrebujejo za ustrezne odločitve ali za odpravo potencialno resnih težav (Nechanska, Hughes & Dundon, 2019, str. 2).

Molk je opredeljen tudi kot zadrževanje kakršnegakoli pristnega izražanja o vedenjskih ocenah posameznikov glede oseb v organizaciji, za katere se meni, da so sposobne spremeniti določene zadeve v organizaciji. Prisoten je lahko na individualni in na skupinski oziroma organizacijski ravni. Najprej se lahko pojavi na ravni posameznika, nato pa razširi na raven delovne ekipe, ko ne želi spregovoriti več posameznikov. Pojav molka zaposlenih ima lahko različne pomene, odvisno od njegovih osnovnih motivov (Zehir & Erdogan, 2011, str. 1390).

Morrison in Milliken (2000a) vidita organizacijski molk kot kolektivni pojav. Ko se večina članov organizacije odloči za molčanje o organizacijskih zadevah, postane molk kolektivno vedenje, ki ga imenujemo organizacijski molk. Organizacijski molk povzročajo dejavniki, ki so razdeljeni v tri skupine, in sicer (Shojaie, Zaree Matin & Barani, 2011, str. 1732): vodstveni dejavniki, organizacijski dejavniki in osebni dejavniki. Eden očitnih vodstvenih dejavnikov je stalna negativna povratna informacija s strani vodilnih. Drugi pomemben vodstveni dejavnik, ki povzroča organizacijski molk, je niz nestabilnih prepričanj, ki jih vodilni pogosto implicitno držijo o zaposlenih. Eno takšnih prepričanj je, da so zaposleni nezainteresirani in nezaupljivi. Tretji pomemben vodstveni dejavnik pa je, da vodilni ne rešujejo dejanskih težav, ki obstajajo v podjetjih. Izogibanje tem težavam ali iskanje hitrih popravkov stanje samo še poslabša in daje zaposlenim občutek, da upanja za rešitev ni. Med organizacijske dejavnike sodijo slabi postopki odločanja, plačna nepravičnost,

organizacijska neučinkovitost in nizka uspešnost. V organizaciji, ki se v veliki meri zanaša na pogodbeno delo in centralizirano odločanje, prav tako lahko pride do organizacijskega molka. O osebnih dejavnikih govorimo, ko se zaposleni bojijo govoriti zaradi strahu pred izgubo službe. Zaposleni lahko molčijo tudi iz drugih razlogov, predvsem zaradi strahu, da bi bili negativno označeni, da bi se jim maščevali ali jih kaznovali, ter zaradi bojazni, da bi s prekinitvijo molka skrhalo odnos s sodelavci. Molka je lahko povezan tudi z različnimi osebnostnimi značilnostmi, kot so skromnost, spoštovanje drugih in preudarnost.

V literaturi se molk zaposlenih šteje tudi za namerno prikrivanje pomembnih informacij o idejah, poizvedbah, pomislekih ali stališčih o zadevah, povezanih z njihovim delovnim položajem in njihovimi organizacijami. Ashford, Sutcliffe in Christianson (2009) ugotavljajo, da se večina ključnih odločevalcev (vodilnih v organizacijah) še vedno ne zaveda pomena molčečega vedenja zaposlenih. Detert, Burris in Harrison (2010) poročajo, da obstajajo dokazi, da molk zaposlenih obstaja v številnih organizacijah, zaposleni pa se pogosto obotavljajo spregovoriti, zlasti kadar imajo informacije, ki nasprotujejo stališču vodstva. Ta odvzem dragocenega znanja vodi do negativnih posledic in zapravljanja dragocenih človeških virov v organizacijah (Saqib & Arif, 2017, str. 297).

1.2 Dimenzija molka zaposlenih

V zadnjih letih je bilo opravljenih veliko raziskav o konceptu molka zaposlenih, zato zdaj vemo, da lahko ta nastopi v najrazličnejših situacijah. Akademiki so molk zaposlenih opisali v štirih različnih oblikah, ki temeljijo na vedenju zaposlenih. Te oblike so namerni, obrambni, prosocialni in oportunistični molk (Deniz, Noyan & Gulen Ertosun, 2013, str. 693). V primeru namernega molka se koncept molka nanaša na primere, ko se zaposleni odločijo, da ne bodo izrazili svojih idej, informacij in mnenj in v tem smislu predstavlja zaposlene, ki se sami izključujejo in nočejo sprejeti ukrepov za uveljavitev sprememb (Deniz, Noyan & Gulen Ertosun, 2013, str. 693). Ugotovljeno je bilo, da se posameznik kot član skupine običajno strinja z odločitvijo, tudi če je slaba ali napačna; nezmožnost upravljanja dogovora pa je glavni vir disfunkcionalnega delovanja organizacije. Te vrste molka je pogost viden v organizacijah, kjer komunikacija ni močna in zdrava, saj zaposleni ne morejo svobodno izraziti svojih idej in predlogov, v organizaciji vlada avtoritativno vodenje.

Namerni molk je izkazano pasivno vedenje. Čeprav imajo zaposleni ideje, znanje in predloge za rešitev problema, raje molčijo, saj menijo, da situacije ne morejo spremeniti. Posamezniki v tej skupini si ne prizadevajo spremeniti situacije in premagati problema; nasprotno, problem potisnejo na stran in nadaljujejo z delom. Zaposleni z izkušnjami raje molčijo in jih ne moti trenutna situacija, saj menijo, da glasno izražanje idej ne bo vplivalo na organizacijo. To lahko predstavlja eno največjih ovir za spremembe in inovacije. Če vsi zaposleni v organizaciji molčijo, vodilni verjetno domnevajo, da je vse, kar počnejo, prav in tako lahko nenehno delajo napake in ogrožajo organizacijo. Zato je bistveno, da management oblikuje

organizacijo in zaposlenim omogoči, da izrazijo svoje ideje (Inandi, Evşen Gün & Gılıç, 2017, str. 545).

Zaposleni v organizaciji, ki sprejmejo namerni molk, privolijo v razmere, v katerih deluje organizacija in se vdajo v svojo usodo. Zaposleni se ne trudi, da bi razmere spremenil in se pogovarjal; z drugimi besedami: umika se in se sprijazni z nadaljevanjem obstoječih razmer. Zato lahko rečemo, da je namerni molk pasivno vedenje. Zaposleni se strinjajo z organizacijskimi razmerami in se ne zavedajo možnosti za njihovo spreminjanje. Zaposleni so situacijo sprejeli iz obupa in so opustili možnost, da bi neustrezne razmere izboljšali. Del namernega molka je tudi poslušnost zaposlenih (Acaray & Akturan, 2015, str. 474).

Obrambni molk temelji na posameznikovem strahu pred tem, da bi spregovoril. Je rezultat strahu. Od namernega molka se razlikuje po tem, da obrambni molk vključuje posameznika, ki pretehta alternative in se zavestno odloči, da bo svoje ideje in mnenja zadržal zase, saj to zanj predstavlja najbolj varno možnost v tistem trenutku (Deniz, Noyan & Gulen Ertosun, 2013, str. 693). Te vrste molk je opredeljen tako, da zaposleni ne izrazijo svojih misli zaradi negativnih posledic, ki jih to lahko povzroči. Molčijo, da bi se izognili finančni in čustveni škodi ali da bi ne bili obtoženi, da so sokrivi za obstoječe težave v organizaciji. Ta vrsta molka je strategija, ki jo zaposleni razvijejo ob soočenju z neposrednimi in posrednimi nevarnostmi iz okolja. Domnevajo, da jim izražanje njihovih idej in znanja ne bo prineslo ničesar dobrega. Poleg tega so posamezniki, ki molčijo, da bi se zaščitili, nenehno pod stresom in nervozno razpoloženi. Takšni konflikti jim povzročajo nelagodje in zmanjšujejo motivacijo. Zato je zelo pomembno, da vodenje organizacije v demokratičnem smislu in sodelovanje zaposlenih pri odločitvah prispevata k učinkovitosti organizacije in sreči zaposlenih (Inandi, Evşen Gün & Gılıç, 2017, str. 545).

Obrambni molk je vedenje zaposlenih, da se zavestno in proaktivno branijo pred zunanjimi grožnjami. Zaposleni se vzdrži izražanja svojih misli in informacij zaradi strahu. Obrambni molk je proaktivnejši od namernega molka, saj vključuje zavedanje in razmislek o alternativah, ki sledijo prikritju idej, misli in informacij, s ciljem samoohranitve; predstavlja torej zavestno odločitev o tem, kaj je trenutno najboljša osebna strategija. Če namerni molk predstavlja pasivno poslušnost, obrambni molk predstavlja občutek strahu zaradi posledic, ki bi jih lahko imelo predlaganje sprememb. Obrambni molk vključuje strah do izražanja idej in osebne dejavnike tveganja (Acaray & Akturan, 2015, str. 474).

Cilj prosocialnega molka je korist drugih ljudi ali organizacije in je v prvi vrsti usmerjen na druge. Prosocialni molk vključuje zavestno odločanje zaposlenega in izhaja iz skrbi za druge namesto iz strahu pred negativnimi osebnimi posledicami. Lahko rečemo tudi, da je prosocialni molk zavrnitev izražanja informacij ali mnenj o idejah, da bi lahko imeli koristi od tega drugi v organizaciji. Ta molk je motiviran z željo pomagati drugim. Je obziren in se osredotoča na druge (Deniz, Noyan & Gulen Ertosun, 2013, str. 693). Ta vrsta molka je opredeljena kot molk ene osebe v korist drugih zaposlenih znotraj organizacije ali v kateri koli drugi organizaciji. Prosocialni molk, ki ga opisujejo kot pozitiven družbeni molk, je, da

se zaposleni izogibajo izražanju svojih idej in predlogov v korist drugih, s čimer izkazujejo lastnosti, kot sta dobrohotnost in razmišljanje o sreči drugih. Tako kot pri obrambnem molku se tudi pri prosocialnem molku zaposleni zavedajo alternativ. Vendar je za to vrsto molka, nasprotno od obrambnega molka, značilna skrb za druge in ne strah pred negativnimi osebnimi rezultati, ki se lahko pojavijo pri izražanju svojih idej. To skupino lahko ponazorimo tako, da zaposleni zaupnih informacij organizacije ne delijo z zunanjim okoljem in se ne izjavljajo neprimerno o osebnih podatkih zaposlenih (Inandi, Evşen Gün & Gılıç, 2017, str. 545).

Prosocialni molk je torej vedenje zaposlenih, da svoja mnenja, ideje in informacije zadržijo zase, da bi s tem organizacijam ali drugim zaposlenim koristili. Prosocialni molk je v organizacijah proaktivno vedenje, za katerega zaposleni ocenjuje, da ščiti koristi drugih zaposlenih in organizacije namesto lastnih. Namesto samoohranitvenega nagona, ki temelji na strahu, je zanj značilno dajanje prednosti drugim in požrtvovalnost zanje. Prosocialni molk kot dimenzija organizacijskega molka je v nasprotju z namernim in obrambnim molkom pozitivna vrsta molka (Acaray & Akturan, 2015, str. 474).

Zadnja vrsta molka zaposlenih je oportunistični molk. Morrison in Milliken (2000b) pojasnjujeta, da je vzdrževanje dobrih odnosov med organizacijo in zaposlenimi eden najpomembnejših vzrokov za molk. Zaposleni večinoma raje molčijo kot da bi povedali, kaj je v njihovih organizacijah narobe, saj menijo, da se drugi morda z njimi ne bodo strinjali. Ta molk imenujemo oportunistični molk. Zato tihi zaposleni nikoli ne delijo svojega mnenja z namenom, da bi razrešili konflikt v organizaciji. Druga oblika oportunističnega molka je, da zaposleni molčijo in sprejemajo odločitve vodstva na višji ravni, da na ta način ne bi povzročali težav v svoji organizaciji, saj verjamejo, da lahko izražanje misli ogrozi uspešnost organizacije (Deniz, Noyan & Gulen Ertosun, 2013, str. 694).

Na podlagi koncepta oportunizma Knoll in van Dick (2013, str. 352) predlagata koncept oportunističnega molka, zaradi katerega zaposleni ne deli informacij zato, da bi koristil sebi in okrivil druge. Primeri oportunistične tišine lahko vključujejo zadrževanje informacij z namenom ohranjanja obstoječega stanja ali pridobivanja moči in statusa ter posredovanje nepopolnih ali zavajajočih informacij, da bi se na ta način izognili organizacijskim nalogam. Čeprav je oportunistični molk mogoče šteti za kontraproduktivno vedenje (Knoll & van Dick, 2013, str. 353), zaposlenemu omogoča, da ohrani in/ali pridobi prednost s tem, ko ne razkriva informacij, ki so lahko pomembne za uspešnost njegovih delovnih nalog. Oportunistični molk je torej prilagodljiva vedenjska strategija, ki krepi občutek zaposlenih, da lahko sami opravljajo svoja dela, ne da bi pri tem naleteli na ovire in motnje (Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003, str. 185). Ta občutek zmožnosti za delo, tudi na račun drugih, lahko zagotovi stalno pozitivno samoocenjevanje sposobnosti, povezane z delom.

1.3 Razlogi za molk zaposlenih

Razlogov, zakaj se zaposleni odločijo, da ne bodo spregovorili, je več, od preprostega pomanjkanja znanja do strahu, tesnobe in obremenitev, povezanih z delom. Zaposleni neradi spregovorijo, ko menijo, da bi prejemnik njihove informacije lahko dojemal kot nevarne ali negativne. Dodatni razlogi vključujejo pretekle izkušnje z nepravičnostjo in strah, da bo izmenjava znanja naredila kolege bolj konkurenčne. Na splošno se lahko zaposleni odločijo, da bodo molčali zaradi preproste odločitve, obrambnih razlogov ali včasih iz prosocialnih razlogov, na primer, če menijo, da ne bodo prispevali k razpravi ali da bi posredovanje informacij druge lahko vznemirilo (Maqbool, Černe & Bortoluzzi, 2019, str. 127).

Nielsen (2003) našteva naslednje dejavnike, ki povzročajo molk zaposlenih v organizacijah:

- strah,
- zadrega,
- nejasne predstave o etični odgovornosti,
- vpletenost prijateljev,
- pomanjkanje priložnosti, da bi izrazili svoje mnenje, in
- pomanjkanje organizacijskih sposobnosti.

Naštete oblike molka zaposlenih so v literaturi podrobno raziskane. Na individualni ravni tako na primer govorimo o molku zaposlenih zaradi strahu pred stigmatizacijo ali negativnim odnosom do posameznika, zaradi strahu pred skrhanjem odnosa, zaradi občutka, da bi bilo izražanje mnenja nesmiselno, zaradi strahu pred povračilnimi ukrepi ali kaznovanjem in zaradi zaskrbljenosti glede negativnih vplivov na druge (Zhang, Xu, Zhang & Liu, 2019, str. 250).

Najpogostejši dejavniki, ki povzročajo organizacijski molk, so: kultura nedoslednega ravnanja z zaposlenimi, molčeče vzdušje v organizaciji, organizacijska kultura, administrativna vprašanja, negativne povratne informacije s strani vodstva, predsodki, osebni značaj managerjev, pomanjkanje zaupanja, slabe izkušnje v preteklosti, strah pred slabimi odnosi, značilne razlike med zaposlenimi, vrednote in norme ter strah pred močjo vodje (Deniz, Noyan & Gulen Ertosun, 2013, str. 692).

Zaposleni torej iz različnih razlogov raje molčijo. Morrison in Milliken (2000b) sta razlog, zakaj se zaposleni odločijo za molk, utemeljila na dveh pomembnih prepričanjih: menita, da zaposleni mislijo, da se ni vredno truditi, da bi razrešili težave v organizaciji, in da bi izražanje svojega mnenja o določeni težavi lahko imelo nevarne posledice. Organizacijski molk je na tej točki opredeljen tako, da zaposleni nimajo idej ali predlogov za razrešitev težave in zaradi pomanjkanja zaupanja svoja mnenja o tehničnih ali vedenjskih vprašanjih dela ali delovnega mesta namenoma zadržujejo zase. Vendar pa ne smemo takoj sklepati, da gre v primeru, da zaposleni o določeni zadevi ne komunicira, za organizacijski molk, saj je ta zavestna odločitev. Če na primer zaposleni nimajo informacij ali potrebnega znanja za razrešitev problema, tega ne smemo zamenjevati z organizacijskim molkom. Molk je

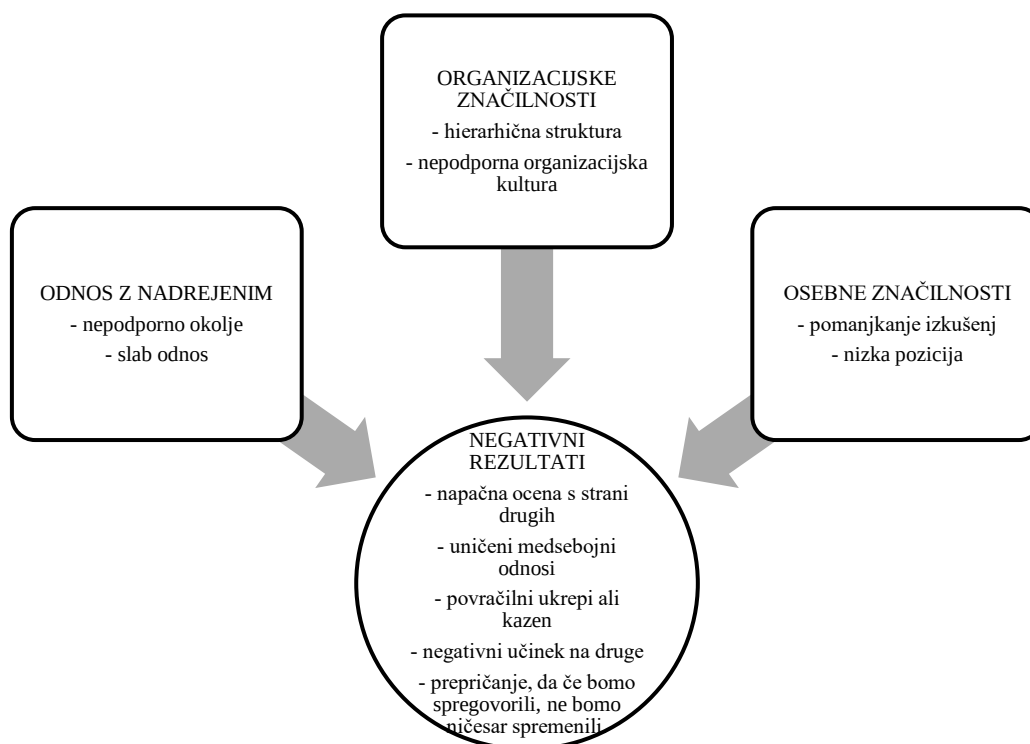
potrebno pravilno preučiti in razumeti, saj lahko tako preprečimo negativne pojave, kot sta nizka uspešnost zaposlenih ali prekinitev zaposlitve (Cinar, Karcioglu & Aliogulan, 2013, str. 316).

Molk zaposlenih lahko povzroča tudi nezadovoljstvo zaposlenih, ki se bojijo ogroziti svoj obstoj in ne želijo nasprotovati prevladujočemu mnenju v podjetju (Nechanska, Hughes & Dundon, 2019, str. 1). Knoll in Redman (2016, str. 833) menita, da bi se zaposleni, ki čutijo določen občutek pripadnosti organizaciji in hkrati močno psihološko povezanost s svojo organizacijo, lahko izvajali prosocialni molk, saj bi svoja mnenja ali pomisleke zadržali zase zato, da omogočijo nemoteno delovanje podjetja, še posebej, če menijo, da bi z njihovim izražanjem slabšali odnose na delovnem mestu.

Glede na ugotovitve raziskave Eriguc Ozer, Turac in Songur (2014, str. 150), ki je bila opravljena med medicinskimi sestrami, je glavni razlog za molk v tej poklicni skupini upravnega značaja. Pri tem niso bile ugotovljene pomembne razlike glede na starost, delovno dobo ali čas zaposlitve. Ugotovljeno pa je bilo, da razlike obstajajo glede na spol, administrativna vprašanja, izolacijo ter strah pred škodo. Ugotovljeno je bilo tudi, da ti dejavniki bolj vplivajo na ženske medicinske sestre kot na njihove moške kolege.

Na sliki 1 predstavljamo razloge za organizacijski molk, kot so jih opredelili Cinar, Karcioglu in Aliogulan (2013, str. 316), ter pričakovane rezultate. Glavni razlogi so odnosi z nadrejenimi, značilnosti organizacije in značilnosti posameznika.

Slika 1: Razlogi za organizacijski molk in pričakovani rezultati



Vir: Cinar, Karcioglu in Aliogulan (2013, str. 316).

V literaturi nekateri raziskovalci trdijo, da je molk zaposlenih posledica zavestnega odločanja zaposlenih o tem, ali bodo spregovorili o težavah, s katerimi so se srečevali pri opravljanju svojih nalog (Wang & Hsieh, 2013, str. 785). Morrison (2011) ugotavlja tudi, da pri odločitvi za molk prihaja do pomembnega medsebojnega vpliva prosocialnega molka in nesmiselnosti ter ocene tveganja glede posledic. Prosocialni motiv, s katerim želijo zaposleni pomagati svojim kolegom in organizaciji, spodbuja zaposlene, da vendarle izrazijo svoje pomisleke. V nasprotju s tem se zaposleni lahko odločijo, da bodo molčali, kadar sta prepričanje o nesmiselnosti in pričakovanje sankcije močnejši od prosocialnega motiva. Pričakovanje o nesmiselnosti je pričakovanje, da so prizadevanja zaposlenih zaman, saj bodo njihove organizacije ignorirale težave, ki bi jih povzročilo izražanje mnenja. Pričakovanje grožnje vključuje strah pred negativnimi posledicami in povračilnimi ukrepi kolegov ali nadrejenih, ki ne sprejemajo njihovih mnenj (Wang & Hsieh, 2013, str. 785).

Implicitno prepričanje in tradicionalna miselnost zaposlenih sta še dve spremenljivki, ki povzročata molk zaposlenih. Ti se izogibajo izražanju svojih idej zaradi strahu pred odpovedjo, napredovanjem, izolacijo ali zmanjšanjem plače. Ne glede na to, zakaj in kako zaposleni raje molčijo, je treba razloge za molk izkoreniniti in zaposlenim dati priložnost, da se izrazijo (Inandi, Evşen Gün & Gılıç, 2017, str. 546).

Wang in Hsieh (2013, str. 797) v svoji raziskavi ugotavljata, da etično ozračje kot kontekstualni organizacijski dejavnik na molk zaposlenih vpliva na več ravneh. Rezultati njune študije podpirajo pomen vzpostavljanja etičnega ozračja, ki naj zaposlene spodbuja, da spregovorijo o težavah, povezanih z delom, kar vključuje tudi izražanje zaskrbljenosti zaradi korupcije, ki se pojavlja v organizacijah. Ugotovitve raziskave nadalje organizacijam, ki negujejo etično ozračje, pomagajo, da lahko zaposlene ne le odvrnejo od nepoštenega vedenja, temveč jih tudi motivirajo, da poročajo o težavah, povezanih z delom, in da odvrčajo svoje kolege od koruptivnega vedenja.

Podobno navajajo Shojaie, Zaree Matin in Barani (2011, str. 1732), ki razloge za organizacijski molk kategorizirajo v tri skupine, in sicer med vodstvene dejavnike, organizacijske dejavnike in osebne dejavnike:

1. Vodstveni dejavniki: očiten vodstveni dejavnik organizacijskega molka so stalne negativne povratne informacije vodilnih. Ko uslužbenec nadrejenemu da predlog in ga ta sprejme z negativnim odzivom, se v organizaciji razvije molk zaposlenega. Drugi pomemben vodstveni dejavnik, ki povzroča organizacijski molk, je niz neizrečenih prepričanj o zaposlenih, v katere vodilni pogosto implicitno verjamejo. Takšno prepričanje je, da so zaposleni nezaupljivi. Sodobnejše raziskave poudarjajo, da trenutno v razmišljanju mnogih vodilnih prevladuje ekonomska paradigma. Ta paradigma predpostavlja, da so posamezniki zainteresirani zgolj zase in ne vlagajo navora v delo, zato lahko pričakujemo, da delujejo v smeri pridobivanja lastnih koristi namesto v smeri truda za uspešnost organizacije. Naslednji vodstveni dejavnik je, da nadrejeni ne razrešijo dejanskih težav, ki obstajajo v organizacijah. Izogibanje tem težavam ali iskanje

hitrih rešitev stvar samo poslabšata in povzroča, da zaposleni menijo, da ni več upanja za rešitev; prav tako lahko pride do molka, če so zaposleni cinični in ne zaupajo svojim vodjem, saj bodo v tem primeru prav tako molčali.

2. Organizacijski dejavniki, kot so postopki odločanja, neenakost plačila, organizacijska neučinkovitost in slaba organizacijska uspešnost, prav tako povzročajo molk zaposlenih. Poleg tega do organizacijskega molka pride tudi v primerih, ko se organizacija močno zanaša na pogodbeno delo in centralizira odločanje.
3. Osebnostni dejavniki izhajajo iz osebnostnih lastnosti posameznikov. Osnovni osebnostni razlog za organizacijski molk je ta, da se ljudje bojijo spregovoriti o težavah, saj menijo, da lahko, če bodo spregovorili, izgubijo službo. Molk zaposlenih je lahko povezan z mnogimi osebnostnimi značilnostmi, kot so skromnost, spoštovanje do drugih, preudarnost in spodobnost. Ljudje molčijo, da bi se izognili zadregi, konfrontaciji in drugim nevarnostim.

Iz strokovne literature je razvidno, da je eden najbolj pogostih dejavnikov za molk zaposlenih delovanje vodstva. Vodstvo organizacij ima pri ustvarjanju možnosti, da zaposleni spregovorijo in pri vzpostavljanju kulture molka na delovnem mestu veliko različnih sredstev. Organizacije tako lahko zaposlene namerno utišajo z določanjem organizacijskega reda in ureditvijo institucionalnih struktur (Auster & Prasad, 2016, str. 180). Pinder in Harlos (2001) trdita, da bodo zaposleni molčali, če bo vodstvo zavračalo komunikacijo od spodaj navzgor. Vodilni torej lahko podcenjujejo učinkovitost možnosti za formalno izražanje mnenja, katerih namen je zaščititi interese delavcev, tako da zaposlene eksplicitno ali implicitno odvrnejo od tega, da bi se izrazili.

Vodilni, ki so destruktivni, običajno izražajo naslednje osebnostne lastnosti: so arogantni, skrajno trmasti, samovšečni in pogosto tudi leni. Krivijo druge in se negativno odzovejo na razočaranja, na primer tako, da svojo jezo navzven izražajo v odnosu do svojega podrejenega. Destruktivni vodilni med zaposlenimi ustvarjajo vtis, da predstavljajo grožnjo, zaradi česar so zaposleni bolj previdni pri svojem delu. V takih razmerah bodo zaposleni verjetno molčali, da bi se tako zaščitili in se izognili negativnim oznakam s strani vodje (Song, Qian, Wang, Yang & Zhai, 2017, str. 1169).

Nekateri vodilni ne želijo, da zaposleni na različnih ravneh izražajo svoje ideje, saj se bojijo negativnih povratnih informacij, ki bi jih to lahko prineslo, in delujejo v smeri preprečevanja izražanja mnenj. To pogosto vodi v oblikovanje organizacijske klime, v kateri se zaposleni, ki so pretežno tihi, izogibajo izražanju lastnih idej. V delovnem okolju, kjer prevladuje kultura strahu, so zaposleni praviloma prisiljeni molčati. Zaposleni v takih organizacijah vedo, da svojih pogledov na organizacijo ne smejo posredovati vodstvu oziroma nadrejenim (Akar, 2018, str. 1078).

Dosedanje študije so osvetlile kontekstualne dejavnike, ki spodbujajo molk v delovnih okoljih. Raziskave tako kažejo, na kakšne osnovne načine organizacijske kulture ustvarjajo molk zaposlenih ali organizacijski molk, in kako individualistične, konkurenčne in

organizacijske kulture, ki temeljijo na moči posameznikov, vplivajo nanj (Manley Roderick & Parker, 2016, str. 240). Molk je pogosto tudi posledica tega, da imajo zaposleni le malo možnosti za razreševanje vprašanj, ki jih zanimajo. Razlog za to so lahko neuspešni obstoječi mehanizmi za izražanje mnenja ali pa sploh odsotnost takih mehanizmov v organizaciji (Fernando & Prasad, 2019, str. 1566). Ugotovljeno je bilo tudi, da je med osebnimi dejavniki ključna družinska podpora, ki se lahko po učinku prelivanja prenese naprej v delovno okolje in izboljša delovno opravljenost posameznikov. Zhang, Xu, Zhang in Liu (2019, str. 250) navaja, da lahko družinska podpora zaposlenih, vključno s čustveno podporo in instrumentalno podporo, vpliva na molk zaposlenih na delovnem mestu.

Molk zaposlenih lahko psihološko vpliva na zaposlene, saj zbuja občutke ponižanja, jeze, stresa in užaljenosti, onemogoča interakcije in spodbuja ustvarjalnost in produktivnost. Zato je organizacijski molk zelo neučinkovit in lahko negativno vpliva na vse vidike organizacije. Do organizacijskega molka prihaja zaradi temeljnih prepričanj vodilnih, vključno s strahom pred negativnimi povratnimi informacijami in nizom implicitnih prepričanj vodilnih, ki se nato prenašajo v organizacijsko strukturo, procese in vodstvene praks (Deniz, Noyan & Gulen Ertosun, 2013, str. 692).

1.4 Posledice molka za zaposlene in podjetja

Molk zaposlenih, ki izhaja iz vsakega od naštetih motivov, se zaposlenemu lahko zdi koristen; dejansko tudi managerji lahko cenijo molk, če se med delovnim procesom želijo izogniti motečim dejavnikom (Burris, 2012; Haskins & Freeman, 2015). Vendar psihologi že dolgo trdijo, da je dejavno zaviranje izražanja lastnih misli, čustev in vedenja terja psihološki davek in da lahko dolgotrajno zaviranje ali zatiranje odzivov sčasoma vodi v fiziološke in psihološke simptome. Doslej so se organizacijske raziskave osredotočale predvsem na učinke, ki jih ima molk zaposlenih na organizacijsko uspešnost, zelo malo raziskav pa je bilo izvedenih glede ugotavljanje učinkov molka na zdravje zaposlenega in njihovo dobro počutje (Knoll, Hall & Weigelt, 2019, str. 573).

Knoll, Hall in Weigelt (2019, str. 585) navajajo rezultate raziskave o molku in izgorelosti zaposlenih v organizacijah. Ankete zaposlenih in raziskovalna poročila so pokazali, da v Združenih državah Amerike in Evropi številni zaposleni svoja stališča, povezana z delovnimi razmerami, zadržujejo zase. Poleg tega naraščajoče zgoščevanje delovnih procesov skupaj z večjo avtonomijo zaposlenih nanje neposredno prenaša odgovornost za trud in delovne rezultate, kot tudi za vpliv njihovega dela na njih same, na njihove sodelavce in zunanje deležnike. Njihova raziskava kaže, da različne oblike molka zaposlenih ne omejujejo le individualnega in organizacijskega učenja in odkrivanja napak, kar je bilo že ugotovljeno, ampak so povezane tudi z izčrpanostjo in depersonalizacijo zaposlenih. Raziskava ugotavlja tudi, da v molk zaposlenih lahko vodi tudi izgorelost.

Odločitev zaposlenih, da svoje misli, mnenja in kritike zavestno zadržijo zase, na številne načine negativno vpliva tako na organizacijo kot nanje. Ker zaposleni ne govorijo in vodilni

svojih zaposlenih ne poslušajo, menijo, da niso pomembni, kar vodi do nižje motivacije in manjšega zadovoljstva pri delu. Hkrati organizacijski molk zmanjšuje zavzetost zaposlenih in povečuje možnosti za prekinitev zaposlitve v organizaciji. V organizacijskem kontekstu organizacijski molk predstavlja oviro za organizacijske spremembe in razvoj, škoduje učeči se organizaciji ter organizacijski komunikaciji (Acaray & Akturan, 2015, str. 474).

Organizacijski molk je neučinkovit in lahko izniči vsa prizadevanja organizacije. Privzame lahko različne oblike, kot so kolektivni molk na sestankih, nizka stopnja udeležbe v sugestijah, nizka raven kolektivnega glasu itd. Organizacije, ki spreminjajo svet, potrebujejo zaposlene, ki svoje ideje izražajo. Posamezniki za svoje delo izberejo organizacije, v katerih se lahko izrazijo, saj so zaposleni in vodilni visoko motivirani; organizacije, v katerih molk ni prisoten, pa so uspešne. Zato prekinitev kulture molka in vzpostavitev svobodnega delovnega ozračja, ki spodbuja glas zaposlenih, predstavlja velik izziv. Jasno je namreč, da molk v organizaciji zmanjšuje pozitivno delovanje organizacije (Cinar, Karcioglu & Aliogulan, 2013, str. 316). Organizacijski molk je, kot trdijo Shojaie, Zaree Matin in Barani (2011, str. 1733), za organizacijo izjemno škodljiv in med zaposlenimi pogosto povzroča stopnjevanje nezadovoljstva, kar se lahko kaže v odsotnosti z dela, visoki fluktuaciji in drugih neželenih vedenjih; postopoma pa vodi do izrazite brezbržnosti med zaposlenimi.

Zaposleni svojih mnenj pogosto ne razkrijejo nekomu, ki bi lahko vplival na spremembe. Namerno zadrževanje mnenj in pomislekov v organizacijah lahko ovira učenje in razvoj ter preprečuje odkrivanje in odpravljanje zatona organizacije. Poleg tega lahko molk zaposlenih prikriva kršitve, ki dlje časa povzročajo težave znotraj in zunaj organizacije, kot na primer v primerih mučenja in spolnega nadlegovanja v vojski, fizične in psihološke zlorabe v izobraževalnih ustanovah, nasilja in korupcije v policiji ali slabe presoje v medicinskih institucijah (Knoll & van Dick, 2013, str. 349).

Sedanje trende zaznamuje vse večja zaskrbljenost zaradi molka zaposlenih o etičnih vprašanjih v organizacijah. Hitre spremembe na področju zakonodaje, pravosodja in upravljanja po vsem svetu pomembno prispevajo k spremembam v razumevanju (ne)etičnega delovnega vedenja ter individualne in kolektivne odgovornosti za zaščito zaposlenih, organizacij in družbe (Harlos, 2016, str. 347).

Druge nezaželene posledice molka so še slabi projekti, nizka produktivnost in pomanjkljivi, neakovostni izdelki. Molk zaposlenih škoduje tudi zaposlenim (Cinar, Karcioglu & Aliogulan, 2013, str. 316). Brezbržni zaposleni so pogosto posledica zanemarjanja molka zaposlenih. Zaradi takšnega odnosa zaposleni včasih razvijejo depresijo in druge zdravstvene težave ali pa razvijejo nezdrave navade (na primer tablete, alkohol) kot zdravilo za težave, ki jih doživljajo v službi, kar jim težave še poslabša. Molk zaposlenih torej negativno vpliva na počutje zaposlenih, povečuje stres in povzroča, da se zaposleni počutijo krive (Shojaie, Zaree Matin & Barani, 2011, str. 1733).

Molk zaposlenih močno vpliva tudi na zaposlene. Brezbrižni zaposleni, ki so pogosto produkt prezrtega molka zaposlenih, se v organizacijah lahko počutijo kot roboti. Zaradi takšnega odnosa zaposleni včasih zapadejo v depresijo in druge zdravstvene težave. Organizacijski molk vpliva na osebno počutje zaposlenih, povečuje stres in povzroča, da se počutijo krive, saj imajo pogosto psihološke težave in težave s soočanjem s spremembami (Shojaie, Zaree Matin & Barani, 2011, str. 1734).

V strokovni literaturi so pogosto obravnavani tudi stranski učinki molka zaposlenih. Raziskovalci trdijo, da nezadovoljni zaposleni pogosto svoje mnenje zadržijo zase, ker se bojijo, da jih bodo sodelavci izolirali. To še posebej velja v primerih, ko posameznik meni, da je njegovo stališče reprezentativno z vidika manjšine (Bowen & Blackmon, 2003; Milliken & Morrison, 2003).

Omenili smo že, da prekinitev kulture molka in vzpostavitev svobodne klime za spodbujanje glasu zaposlenih predstavlja velik izziv za vodilne zaposlene, saj vemo, da učinki molka zaposlenih organizacijo uničujejo, hkrati pa se moramo zavedati tudi, da bodo organizacijske spremembe morda terjale temeljne sistemske spremembe. Višji vodje bi morali biti sposobni oblikovati različne tipe organizacijskih sistemov, ki bodo uspešno spodbujali iskreno komunikacijo od spodaj navzgor (Shojaie, Zaree Matin & Barani, 2011, str. 1734).

Raziskovalci poudarjajo pomen odprte komunikacije kot priložnosti za razvoj podjetja, za povečanje ravni organizacijske zavezanosti in občutka varnosti. Odprta komunikacija se nanaša na odprtost in zaupanje v prost pretok informacij tudi v razmerju do vodstva in nadrejenih. Pretekle raziskave so pokazale, da sta pomanjkanje možnosti za odprto komunikacijo zaradi centralizacije odločanja in pomanjkanje formalnih mehanizmov za pridobivanje povratnih informacij od spodaj navzgor ključna razloga za molk zaposlenih. Upravljanje sprememb pogosto spodleti ravno zaradi pomanjkanja možnosti za odprto komunikacijo (Imran & Nouman, 2017, str. 181).

Podjetja bi se morala vsekakor potruditi bolje razumeti vzroke, zaradi katerih njihovi zaposleni molčijo, vendar pa vodilne pogosto bolj motijo neposredne posledice tega vedenja. Zadržanje izražanja mnenj oziroma molk zaposlenih lahko škoduje tudi vodjem in organizacijam. Povezan je z različnimi posameznikovimi disfunkcionalnimi vedenji in negativnimi organizacijskimi rezultati, vključno z zmanjšanjem inovacijskega potenciala, zmanjšanjem zadovoljstva pri delu in, po drugi strani, povečanjem stresa in depresije na delovnem mestu (Maqbool, Černe & Bortoluzzi, 2019, str. 128).

2 INOVATIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH

Živimo v času, ko sta znanost in tehnologija pomembni za rast in preživetje organizacij (Rašič & Markič, 2008, str. 30). V današnji ekonomiji znanja delo v večji meri temelji na znanju in je manj strogo opredeljeno. Zaposleni lahko poslovno uspešnost dosežejo s svojo sposobnostjo ustvarjanja idej in prenosa teh idej v uspešne izdelke in storitve. Številni

raziskovalci in strokovnjaki menijo, da posamezne inovacije pripomorejo k organizacijski uspešnosti. Zaposleni imajo velik vpliv na preživetje in učinkovitost organizacije, kar sčasoma vodi do trajnostnega organizacijskega razvoja. Posamezne inovacije so povezane tudi z izvajanjem in uspešnostjo različnih dobro znanih načel kakovosti in poslovanja, kot so popolno upravljanje kakovosti in organizacijsko učenje (Pradhan & Kesari Jena, 2019, str. 31). Vodilni v sodobnih organizacijah se zavedajo pomena inovativnosti v svojih organizacijah, saj te povečujejo dobiček, povzročajo rast podjetja in zagotavljajo konkurenčnost na nasičenem trgu (Dovžan, 2014, str. 104).

Inovacije so pomemben dejavnik za podjetja, ki si želijo tekmovati na svetovni ravni, predvsem pa je pomembno inovativno delovno vedenje zaposlenih, ki podjetju omogoča uspeh v dinamičnem poslovnem okolju (Korzilius, Bucker & Beerlage, 2017, str. 13). V svetu, ki se hitro spreminja, morajo podjetja, zlasti visokotehnološka podjetja, ves čas inovirati, da ostanejo konkurenčna. Zato je vedenje zaposlenih, ki prispeva k ustvarjanju in uresničevanju novih idej, močno zaželeno. Inovativno vedenje zaposlenih (angl. innovative work behavior) je v literaturi opredeljeno kot namerno ustvarjanje, uvajanje in uporabljanje novih idej v okviru delovne vloge, skupine ali podjetja, da bi na ta način dosegli večjo uspešnost posameznika, skupine ali podjetja (Dincer, Gencer, Orhan & Sahinbas, 2011, str. 910).

Inovacije zajemajo vse izdelke in procese, ki so novi in koristni za organizacijo ali določeno skupino zaposlenih, z zagotavljanjem ustrezne rešitve za zahtevne naloge ali situacije. Inovacije organizacijam ne omogočajo samo zunanjih koristi, temveč so tudi sredstvo za zagotovitev učinkovitih notranjih procesov, ki so osnova za organizacijske proizvodne procese ali zagotavljanje storitev. Za zaposlene, ki so ključni element notranjega delovanja organizacije, so novosti koristne, saj omogočajo učinkovitejše delovne procese (na primer izboljšane komunikacijske procese pri delu), izboljšujejo delovne pogoje, nudijo večje zadovoljstvo pri delu in povzročajo še druge pozitivne učinke. Poleg tega inovacije niso le ključni rezultat, ampak, kar je še pomembneje, vključujejo dinamičen razvojni proces, ki izrazito pozitivno vpliva na strokovni razvoj zaposlenih. Za organizacije v konkurenčnem okolju je vedno bolj ključno, da zaposlene motivirajo za dejavno prispevanje k inovacijskim procesom. Z osredotočanjem na takšno inovativno delovno vedenje podjetja ustvarjajo priložnosti za inovacije ter nadaljnje generiranje, promocijo in uresničevanje inovativnih idej s strani posameznih zaposlenih (Widmann, Messmann & Mulder, 2016, str. 430).

Inovacije so nujna komponenta za organizacijsko uspešnost. Inovacije so del organizacijskih sprememb, pri katerih se uvajajo novi izdelki, tehnologije ali strukture za izboljšanje organizacijske učinkovitosti. Inovacije se tradicionalno bolj osredotočajo na izdelke. Posebnosti storitev, vključno z njihovo neotipljivostjo, kratkotrajnostjo in heterogenostjo, pomenijo tudi, da zahtevajo ločen postopek inovacij v primerjavi s postopkom, ki ga uporabljajo proizvodna podjetja. Poleg tega je sposobnost nenehnega inoviranja izdelkov in procesov ključnega pomena in je v glavnem v domeni zaposlenih v organizaciji, ki predstavljajo organizacijsko sposobnost učenja. To pomeni, da posamezni ukrepi

opredeljujejo nenehne inovacije in izboljšave, povezane z izrazom inovativno delovno vedenje (Korzilius, Bücker & Beerlage, 2017, str. 14).

Čeprav je izum ali zasnova inovativnih idej lahko posameznikova dejavnost, je inovacija skupni dosežek. V skladu s tem pretekle raziskave poudarjajo, da morajo organizacije s pravilnim managementom intelektualnega kapitala podpirati inovativno vedenje posameznikov. Iz tega sledi, da je management intelektualnega kapitala nujen za izkoriščanje inovativnega potenciala posameznikov (Mura, Lettieri, Spiller & Radaelli, 2012, str. 2).

Na področju upravljanja znanja obstaja veliko teoretičnih okvirov za management intelektualnega kapitala, čeprav je kot koncept upravljanje intelektualnega kapitala dokaj novo in dvomno (Kujansivu, 2009, str. 302). V devetdesetih letih se je koncept intelektualnega kapitala razvijal (Joshi & Ubha, 2009, str. 580), ko so organizacije začele spoznavati pomen svojih neopredmetenih sredstev v primerjavi s svojimi opredmetenimi sredstvi in možnosti, ki jih ustvarjajo nove tehnologije. To zanimanje se je stopnjevalo s pojavom inovacij kot ključnega dejavnika konkurenčnosti ter spreminjanjem vzorcev medosebne interakcije in mrežne družbe. V bogati literaturi o metodah, modelih, sistemih in okvirih za ocenjevanje intelektualnega kapitala (Pretorius & Coetzee, 2009, str. 620) obstaja nešteto modelov managementa intelektualnega kapitala (Kujansivu, 2009, str. 304), razvrščenih glede na organizacijski problem, ki ga rešujejo. Motivi za to merjenje in upravljanje intelektualnega kapitala vključujejo: izboljšanje notranjega upravljanja in izboljšanje zunanjega poročanja; med temi motivi pa nekatere metode upravljanja intelektualnega kapitala sprejemajo finančni pristop k intelektualnemu kapitalu, druge pa upoštevajo vrednost in upravljanje intelektualnega kapitala v nefinančnem kontekstu (Pretorius & Coetzee, 2009, str. 621).

Spremembe so v današnjem poslovnem svetu neizogibne. Cilji podjetij niso le zagotavljati storitve svojim strankam, temveč tudi povečati kakovost njihovega življenja in spodbuditi spremembe. V organizacijah se morajo zavedati, da je inovacijska veščina tista, ki bistveno vpliva na njihovo prihodnost. Podjetja se v svojem boju za obstoj večinoma osredotočajo na svoj izdelek in so pozorna na inovacije, ki so orodje za drugačnost. Pomembne so inovativne delovne ideje, ki podjetju prinašajo denar. Z izvajanjem inovativnih poslovnih idej pride do inovativnega delovnega vedenja.

2.1 Opredelitev inovativnega vedenja zaposlenih

Inovativno delovno vedenje je opredeljeno kot individualno vedenje, ki zaposlenim omogoča dodajanje novih in koristnih idej, procesov in izdelkov, ki jih je treba predstaviti (Mura, Lettieri, Spiller & Radaelli, 2012, str. 2). Inovativno delovno vedenje na splošno vključuje procese razkrivanja idej in njihovega izvajanja. Inovativni učinki naj bi bili doseženi kot rezultat inovativnega vedenja (Ornek & Ayas, 2015, str. 1390).

Ustvarjalnost in inovativno delovno vedenje že desetletja vzbujata pozornost raziskovalcev. Koncept inovativnega delovnega vedenja izvira iz kreativnosti posameznikov, vedenja, ki pomaga ustvarjati, spreminjati, komunicirati in izvajati nove ideje. Inovativne pobude se običajno zanašajo na značilnosti in vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Perspektiva ustvarjalnosti in inovacij na individualni ravni predpostavljata medsebojno delovanje kontekstualnih in osebnih dejavnikov z inovativnim delovnim vedenjem za spodbujanje ali oviranje ustvarjalnosti pri delu. Zaradi nenadnih in velikih sprememb v svojih konkurenčnih okoljih organizacije poskušajo raziskati, kako spodbuditi individualno ustvarjalnost in inovativno delovno vedenje, da bi ostale konkurenčne. Tudi iz tega razloga je prišlo do izjemne koncentracije raziskovalcev na področju družboslovja, katerih cilj je ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na inovativno delovno vedenje zaposlenih (Maqbool, Černe & Bortoluzzi, 2019, str. 125).

Pogosto se od zaposlenih zahteva, da izvajajo predpisana delovna vedenja, da bi izpolnili standarde uspešnosti, ki jih zahtevajo organizacijske delovne vloge. Vendar se redkeje od zaposlenih zahteva inovativno delovno vedenje. Ustvarjanje, promocija in uresničevanje inovativnih idej za izboljšave niso tipično delo večine zaposlenih in jih zato opredeljujejo kot netipično vedenje. Kljub temu se trdi, da je inovativno delovno vedenje ključno za učinkovito delovanje in dolgoročno preživetje organizacij (Jannsen, 2003, str. 288).

Ne glede na vrsto inovacij je za to, da podjetje uresničuje neprekinjen tok inovacij, ključnega pomena, da so posamezni zaposleni pripravljeni in sposobni za razvoj inovacij. To je še posebej pomembno v inovativno intenzivnih panogah, kjer so nematerialna sredstva, kot je sposobnost razvijanja inovativnih idej, ključnega pomena. Poleg tega posamezni zaposleni, ker so najbližji strankam in procesom, verjetneje prepoznajo priložnosti za izboljšanje, ki morda ne bodo vidne za zaposlene v bolj oddaljenih funkcijah, ki so formalno odgovorne za inovacije v organizaciji (de Leede, 2016, str. 98).

Getz in Robinson (2003, str. 134) ugotavljata, da v praksi kar 80 % idej za izboljšave prihaja od ostalih zaposlenih in le 20 % idej iz oddelkov za razvoj. V tej luči je jasno, da zgolj zanašanje na oddelke za raziskave in razvoj, ki v celoti skrbijo za razvoj inovacij, ne izkorišča celotnega inovacijskega potenciala organizacije, zato je spodbujanje inovativne delovne sile in spodbujanje vsakega posameznega zaposlenega in njegovo uspešno izkoriščanje ključnega pomena za inovativnost in konkurenčnost organizacij (de Leede, 2016, str. 98).

Za izpolnitev različnih zahtev za razvoj inovacij se morajo zaposleni ukvarjati z različnimi fizičnimi in kognitivnimi delovnimi aktivnostmi. Pomembno je upoštevati, da te delovne dejavnosti ne sledijo določenemu vrstnemu redu. Zaposleni si raje izberejo najprimernejše delovne dejavnosti za izvedbo zahtev v procesu razvoja inovacij, ki temeljijo na trenutnih situacijskih in kontekstualnih zahtevah. Poleg tega se lahko v okviru delovne skupine odgovornosti za izvajanje potrebnih delovnih dejavnosti razdelijo med različne člane skupine. Inovativno delovno okolje lahko definiramo kot vsoto vseh telesnih in kognitivnih

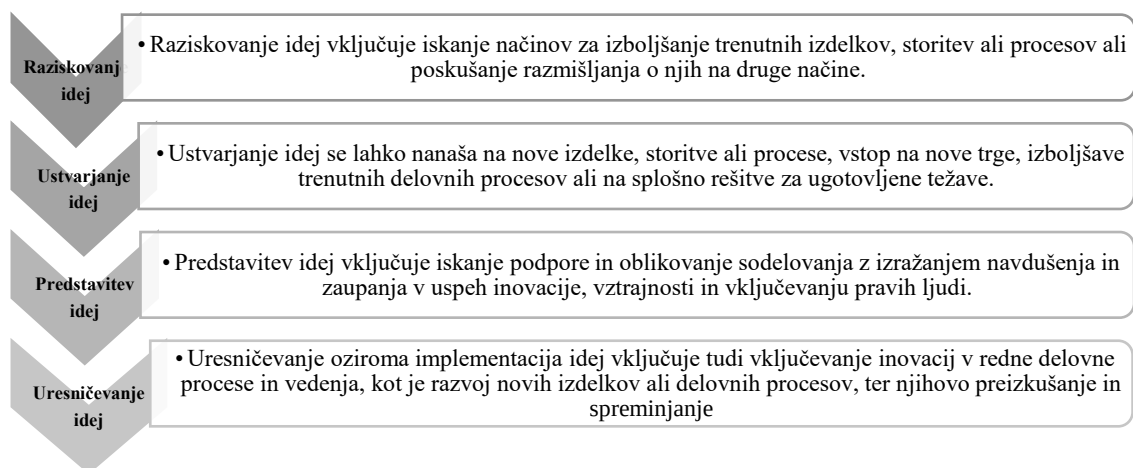
delovnih dejavnosti, ki jih skupine izvajajo v svojem delovnem okolju, da bi dosegle potrebne zahteve za razvoj inovacije. Kot posledica zapletene narave inovacijskih procesov so lahko delovne skupine, ki sodelujejo v inovacijskih procesih, istočasno vključene v izpolnjevanje različnih zahtev za razvoj inovacij (Widmann, Messmann & Mulder, 2016, str. 430).

Čeprav je inovacija v središču konkurenčnosti vsake organizacije, se moramo zavedati, da nobena organizacija tega ne more doseči brez svojih zaposlenih (Abstein & Spieth, 2014, str. 215). Inovativno vedenje zaposlenih je temelj večje uspešnosti organizacije, zato je zelo pomembno ugotoviti, kaj je tisto, kar pri zaposlenih to inovativno vedenje spodbuja. Na odločilne dejavnike organizacijske inovacije vplivajo posamezne značilnosti organizacije, kot na primer vodenje, ki podpira inovacije, ali pa, po drugi strani, odpor do sprememb v organizaciji. Ker je vodstvo pomemben element na delovnem mestu, vpliva na vedenje zaposlenih in oblikuje njihove organizacijske dejavnosti. Pomembno je tudi preučevanje transformacijskega vodenja kot pomembnega vpliva na inovativnost zaposlenih (Akram, Lei & Haider, 2016, str. 155).

Inovativno delovno vedenje je sestavljeno iz ustvarjalnih dejavnosti, ki se začnejo na individualni ravni znotraj organizacij in povzročijo spremembe v delovnem okolju. Zaposleni, pri katerih je v organizacijah prisotno inovativno delovno vedenje, v svojih delovnih okoljih uporabljajo nove ideje. Inovativno delovno vedenje je torej ključnega pomena za organizacijske inovacije in navsezadnje za organizacijsko preživetje in učinkovitost (Jordan, Mion, Lutenbacher, Dietrich & Murry, 2019, str. 2).

Farr in Ford (1990, str. 12) sta inovativno delovno vedenje opredelila kot vedenje posameznika, katerega cilj je doseči sprožitev (znotraj delovne vloge, skupine ali organizacije) novih in uporabnih idej, postopkov, izdelkov ali postopkov. Pri tem pa je pomembno, da vemo, da se inovativno delovno vedenje razlikuje od ustvarjalnosti zaposlenih kot ustvarjanja novih in uporabnih idej o izdelkih, storitvah, procesih in postopkih, saj za razliko od slednjega vključuje tudi izvajanje idej. Za razliko od ustvarjalnosti je inovativno delovno vedenje izrecno namenjeno zagotavljanju neke vrste koristi. Ima jasnejšo uporabno komponento in naj bi prineslo inovativne rezultate (De Jong & den Hartog, 2010, str. 24). Inovativno delovno vedenje sestavljajo štiri dimenzije, ki jih predstavljamo na sliki 2.

Slika 2: Dimenzije inovativnega delovnega vedenja



Vir: De Jong in Den Hartog (2010, str. 25).

Inovacijski proces se začne s fazo raziskovanja idej, torej iskanjem priložnosti. V tej fazi se iščejo novi načini za razvoj trenutnih izdelkov in storitev. Razvoj poslovnih procesov in iskanje novih izdelkov in alternativ so nekatere od dejavnosti, ki se izvajajo v tej fazi. V tej fazi se ocenjujejo intenzivne tržne raziskave in povratne informacije strank. Na ta način se ugotovi, na katerem področju je treba inovirati (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24).

Ustvarjanje idej se ukvarja z razvojem novih izdelkov, storitev ali trenutnih poslovnih procesov, postopkom vstopa na nov trg ali razrešitvijo poslovnih težav. Namen te stopnje je zbrati in urediti informacije, potrebne za reševanje težav ali povečanje učinkovitosti. Pri tem je bistvenega pomena večkratno urejanje in pregled različnih informacij in novih idej. Različni dejavniki lahko oblikovanje inovativnih idej olajšajo, kot na primer: nepričakovan razvoj, nezdržljivost med pričakovanji in doseženimi rezultati, spremembe v sektorju ali na trgu, demografske spremembe, spremembe dojemanja, oblikovanje novih informacij o poslovanju (Ornek & Ayas, 2015, str. 1390).

Naslednja dimenzija inovativnega delovnega vedenja vključuje iskanje podpore za idejo, zanašanje na inovativno vedenje, oblikovanje organizacijske strukture, vključevanje mnenja zaposlenih v proces in zagotavljanje trajnosti v organizaciji. Pojasniti je potrebno koristi poslovnih idej, pokrivanje stroškov njihovega razvoja in/ali njihove uporabe. Zato je treba inovativne ideje zagovarjati, nadgraditi in jih oblikovati kot sprejemljive za kolege, vodilne in kupce (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24).

Če se ideja ne uporablja na nobenem področju poslovanja, je neuporabna. Dokaz o vrednosti inovativnih idej je, da se uresničijo. Z izvajanjem inovativne ideje se postopek inoviranja zaključi. Učinkovitost in produktivnost inovativne ideje lahko razberemo iz povratnih informacij strank (Ornek & Ayas, 2015, str. 1391).

Prvi dve dimenziji inovativnega delovnega vedenja, raziskovanje idej in ustvarjanje idej, sta bolj povezani z ustvarjalnostjo, zadnji dve fazi, predstavitev in uresničevanje, pa sta bolj aplikativni. A čeprav faze vključujejo različno vedenje, med seboj niso tako ločene, kot se zdi. Dimenzije inovativnega delovnega vedenja se medsebojno nadgrajujejo. Ideje je tako na primer treba povezati s priložnostmi, ki so bile opredeljene, sodelovanje v dimenzijah predstavitev in uresničevanja pa zahteva predhodni obstoj idej. Raziskave kažejo na visoko povezanost vseh teh dimenzij (De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2004), zaposleni pa lahko sodelujejo v katerikoli kombinaciji štirih dimenzij v kateremkoli vrstnem redu (de Leede, 2016, str. 100).

Inovacije so pomembno gonilo organizacij, ki si želijo konkurirati na svetovni ravni. Še posebej pomembno je inovativno vedenje zaposlenih, ki organizaciji omogoča uspeh v dinamičnem poslovnem okolju. Inovativno delovno vedenje lahko izvira tudi iz raznolike delovne sile, ki ustvarja prožnost, pomaga pri odkrivanju težav in spodbuja ustvarjalnost pri reševanju problemov. Prav tako se med ljudmi v skupini razlikuje po posameznih atributih, čeprav se večina raziskav osredotoča na razlike med spolom, starostjo, izobrazbo, lahko pa tudi kulturnim ozadjem, vključno z raso in narodnostjo (Korzilius, Bücken & Beerlage, 2017, str. 14).

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na inovativno vedenje zaposlenih

Pri iskanju načinov, kako lahko organizacije povečajo svoje inovativne rezultate, postaja v zadnjem desetletju tematika zaposlenih v podjetju in njihovega upravljanja vse bolj raziskovana. Večina tovrstnih študij se osredotoča na inovacije na organizacijski ravni, kjer se je izkazalo, da kadrovske prakse ali kadrovske sistemi vplivajo na inovativne rezultate, čeprav s posredovanjem spremenljivk, kot sta znanje ali intelektualni kapital (Cabello-Medina, López-Cabrales & Valle-Cabrera, 2011). Iz ugotovitve, da so osnova vseh inovacij dobre ideje, ki se nato še razvijajo, logično izhaja, da imajo posamezniki ključno vlogo pri inovacijah. Da bi razumeli, kako lahko posamezne zaposlene motivirajo za uporabo teh idej za inovativne rezultate, je treba raziskati, kaj spodbuja posamezno inovativno vedenje (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019, str. 2661).

Različne študije so pokazale, da je inovativno vedenje zaposlenih na delovnem mestu v veliki meri odvisno od njihove interakcije s sodelavci, vodilnimi, podrejenimi in strankami. Zelo dragocena interakcija, ki vodi do inovativnih idej in kreativnih delovnih rešitev, je tista, ki se zgodi med zaposlenim in njegovim nadrejenim. Vodilni močno vplivajo na delovno vedenje zaposlenih, zlasti na njihovo inovativno vedenje (Pradhan & Kesari Jena, 2019, str. 31).

Prispevek vodilnih k inovacijam je lahko raznolik in je odvisen od njihove strateške vloge. Te strateške vloge lahko opišemo z dvema dimenzijama: prvič, sodelovanje je lahko usmerjeno navzgor ali navzdol; in drugič, lahko je divergentno ali integrativno. Prva dimenzija se nanaša na smer strateškega vključevanja, druga se nanaša na naravo vloge.

Prekrivanje teh dimenzij ima za posledico štiri različne vloge, s katerimi lahko razvrstimo inovativno sodelovanje vodilnih. Prvič, vodilni lahko zagovarjajo nove pobude, kar se nanaša na uvedbo in predstavitev celovitih strateških načrtov višjemu vodstvu. Drugič, vodilni sintetizirajo informacije in tako ovrednotijo in posredujejo informacije navzgor v organizacijski hierarhiji. Tretjič, vodilni izvajajo strategije in politike. In četrtič, vodilni lahko spodbujajo prilagodljivost z organizacijskimi ureditvami, ki povečujejo prožnost in pripravljenost na spremembe (Zandberg & Morales, 2019, str. 290).

Organizacije lahko dosegajo zaželeno vedenje z uporabo kadrovskih praks, ki spodbujajo specifična stališča in vedenja ter odvrtaajo od nezaželenega vedenja. Managerji signalizirajo, katero vedenje je vrednoteno in nagrajeno, zaposleni pa si signal razlagajo in se temu primerno obnašajo. Če zaposleni cenijo podjetje, se bodo počutili dolžne, da mu bodo v tem smislu tudi vračali, na primer s pomočjo organizaciji pri doseganju ciljev (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Če zaposleni na podlagi ocene kadrovskih praks menijo, da so inovativne ideje nagrajene in da je delovno okolje osredotočeno na ustvarjanje in zagovarjanje novih idej, se bodo odzvali z inovativnim vedenjem (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019, str. 2662).

Prispevek zaposlenih k inovacijam se meri v različnih parametrih, kot so osebnost, rezultati in vedenje. Izključna osredotočenost na rezultat ne odraža nujno dejanskega inovativnega vedenja zaposlenih, saj lahko drugi dejavniki, kot je tog, birokratski sistem ali slaba klima v podjetju, ki ni usmerjena k inovacijam, prav tako vplivali na inovativnost. Poleg tega pri populacijah, ki zahtevajo veliko znanja, veljavni ukrepi za inovativne rezultate zunaj oddelkov za raziskave in razvoj pogosto niso na voljo. Zato zgolj rezultat morda ne bo pravilno odražal obsega inovativnosti zaposlenega. Zdi se, da tudi osebnost ni primeren pokazatelj inovativnega delovnega vedenja. Čeprav imajo inovativne osebnostne lastnosti, kot je odprtost za nove izkušnje, pozitiven vpliv na inovacije, ni dovolj dokazov, ki bi pojasnili vpliv osebnosti na inovativno vedenje zaposlenih. Da bi raziskali, kaj vpliva na inovativnost zaposlenih, se zdi najbolj smiselno, da se osredotočimo na vedenje zaposlenega (de Leede, 2016, str. 99).

Bos-Nehles in Veenendaal (2019, str. 2675) v svojem prispevku ugotavljata, da dojemanje sistema nadomestil, izmenjave informacij in podpornega nadzora vplivajo na inovativno delovno vedenje. Morda je presenetljivo, da nagrajevanje inovativnega vedenja glede na rezultate povzroči le manjše povečanje inovativnega delovnega vedenja pri zaposlenih. Vendar pa zaposleni, ki svojo organizacijo dojemajo kot okolje za izmenjavo informacij in njihovo podporo, organizaciji to poplačajo z inovativnim delovnim vedenjem. Učinek izmenjave informacij na inovativno delovno vedenje je glede na rezultate raziskave močnejši, ko zaposleni ozračje v organizaciji dojemajo kot inovativno, saj razumejo, da lahko z vključevanjem svojega inovativnega delovnega vedenja prispevajo k organizacijskim ciljem.

Inovativno delovno vedenje opredeljujejo tudi spolni stereotipi. Preučevanje spolnih razlik v dojemanju in vrednotenjih inovativnega delovnega vedenja po teoriji skladnosti vlog predvideva, da se inovativno delovno vedenje stereotipno bolj pripisuje moškim kot ženskam. Moška narava inovativnega delovnega vedenja kaže na to, da bi ga lahko bolj pričakovali od moških kot žensk. Vendar stereotipi ženskam pogosto preprečujejo, da bi v polni meri izkazale inovativnost in usmerjenost k dosežkom, ki se pripisuje moškim (Luksyte, Unsworth & Avery, 2018, str. 293). Pri inovativnem vedenju in ustvarjalnem delovanju so bile ugotovljene razlike med spoloma; moški so tako poročali, da se ukvarjajo z bolj inovativnim delovnim vedenjem in ustvarjajo več inovativnih rezultatov kot ženske (de Jong & den Hartog, 2010). Opisni spolni stereotipi bi lahko tudi pomagali razložiti težnjo, da se isto delo obravnava kot bistveno bolj ustvarjalno in inovativno, če ga opravi moški kot če ga opravi ženska (Luksyte, Unsworth & Avery, 2018, str. 293).

2.3 Koristi inovativnega delovnega vedenja za zaposlene in podjetja

Inovativno delovno okolje ima veliko prednosti, zlasti zato, ker so inovativni zaposleni bolj zadovoljni pri delu, dosegajo boljše rezultate na delovnem mestu, razvijajo boljše odnose z drugimi kolegi, doživljajo manj stresa, a večjo osebno rast in ustvarjajo pozitivne konflikte. Poleg omenjenih koristi lahko inovacije dragoceno vplivajo na učinkovitost in dolgoročno preživetje organizacij. Organizacijska inovativnost je lahko ključna za konkurenčne prednosti in strateško prenavo. Na splošno se zdi pomembno, da organizacije spodbujajo inovacije med svojimi zaposlenimi z ustvarjanjem okolja, ki takšne inovacije spodbuja in goji (Korzilius, Bückner & Beerlage, 2017, str. 14).

Inovativnost je dokazano ključnega pomena za uspeh organizacije, kreativnost in inovativnost posameznika pa ključnega pomena za inovacije na organizacijski ravni. Pomembno je, da je organizacijska klima dejavnik, ki pozitivno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost v organizacijah. Vodstvo mora zagotoviti, da organizacijska klima spodbuja, neguje in krepi posameznikovo ustvarjalnost. Zaposleni z inovativnim in ustvarjalnim potencialom bodo najverjetneje izvajali inovacije, ko bodo zaznali močno organizacijsko podporo. Poleg tega spodbudna organizacijska klima, ki jo posamezniki dojemajo kot pozitivno, vodi k višjim stopnjam motivacije, zavzetosti in angažiranosti zaposlenih, kar vodi do inovativnega delovnega vedenja (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden & Farrell, 2017, str. 68).

Organizacije morajo zaradi spremenljive narave globalnega poslovnega okolja in velike potrebe po odzivanju na lokalne in mednarodne konkurence povečevati svojo prilagodljivost, odzivnost in učinkovitost. To pomeni večjo potrebo po stalnih inovacijah izdelkov in storitev ter notranjih procesov in vedenj. Ugotovitve kažejo, da je potrebnega več znanja o tem, kako je mogoče posamezne napore uskladiti, da bi vplivali na inovativnost in uspešnost na organizacijskih ravneh. Inovacije so bistvenega pomena za izboljšanje operativnega delovanja organizacije in kažejo, da so organizacije, ki se osredotočajo na

plodne inovacije zaposlenih, uspešnejše pri zagotavljanju večjega tržnega deleža, kar lahko vodi do visokih dohodkov in donosnosti. Teorija virov in zmogljivosti trdi tudi, da organizacije potrebujejo zmogljivosti, vire in tehnologije za izvajanje nove inovacijske strategije, ki jo bo konkurenca želela posnemati in ki organizacijam omogoča trajnostne konkurenčne prednosti in večjo organizacijsko uspešnost (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden & Farrell, 2017, str. 69).

Posameznikovo inovativno delovno vedenje lahko sega od razvoja majhnih postopnih izboljšav proizvodnje do uvedbe radikalno novih idej o izdelkih. Zato ima časovni vidik pomembno vlogo, saj lahko druga podjetja sčasoma začnejo posnemati te ideje. Ker so stroški posnemanja na splošno veliko nižji od stroškov inovacij, je za podjetje smiselno, da čimprej ponudi svoje inovacije na trgu. Inovacija je precej zapleten in edinstven postopek, ki za uspešno izvedbo zahteva široko paleto različnih strokovnih znanj (Spanuth & Wald, 2017, str. 1303). Raziskave so tudi pokazale, da visoka stopnja formalizacije negativno vpliva na generiranje novih idej in da dosledno upoštevanje organizacijskih pravil in smernic najverjetneje vodi v rutinsko, neinovativno delovanje organizacije (Moreno, García-Morales & Montes, 2013, str. 999).

Inovativno delovno vedenje pomeni sodelovanje zaposlenih z osebnimi pobudami in novimi idejami, ki so neposredno povezane z uspešnim delovanjem v organizacijah. Ustvarjalne ideje zaposlenih izboljšujejo delovno uspešnost, ki jo ocenjujejo nadzorniki. Nove ideje segajo od uvajanja inovacij v obliki novih izdelkov, storitev, predlaganja izboljšav obstoječih postopkov ali postopkov ter odkrivanja učinkovitih in uspešnih alternativnih rešitev za izvajanje nalog. Te ideje zaposlenim omogočajo, da izboljšajo svojo osebno delovno uspešnost (Afsar, Badir & Khan, 2015, str. 106).

Hitrost globalnih inovacij je številne organizacije prisilila, da ocenijo prispevek zaposlenih k inovacijam. Zato morajo organizacije, če želijo uresničiti prispevek posameznika k inovacijam v celotnem podjetju, imeti natančno in jasno strategijo inoviranja za celotno vrednostno verigo (Leong & Rasli, 2014, str. 598).

3 VPLIV MOLKA ZAPOSLENIH NA INOVATIVNO VEDENJE

Nove tehnike managementa dajejo poseben pomen nenehnemu razvoju znanja, spretnosti in sposobnosti zaposlenih ter zagotavljanju vzajemnih koristi tako za zaposlene kot za organizacijo. Glas organizacije je lahko močan vir organizacijskih sprememb. Raziskave kažejo tudi, da zaposleni, čeprav so samozavestni, oklevajo izraziti svoje mnenje. Verjamejo, da sta udeležba v razpravah in eksplicitni govor tvegana dejavnika. Zaposleni zato praviloma niso pripravljeni govoriti, kar privede do organizacijskega molka. Gre za neke vrste paradoksalno situacijo: po eni strani številni raziskovalci poudarjajo potrebo po pravi komunikaciji v dobro organizacije in pomen različnih in večkratnih mnenj za učinkovito odločitev, po drugi strani pa ima več zaposlenih težave pri komunikaciji z

nadrejenimi. Čeprav se sodobne tehnike upravljanja osredotočajo na konsolidacijo in odprto komunikacijo, takšne težave ustvarjajo še en paradoks. Z vidika sprememb in razvoja organizacijski molk predstavlja tveganje za organizacijo. Poudarjeno je protislovje, s katerim se srečujejo številne organizacije, ko mnogi zaposleni kljub svoji ozaveščenosti z nadrejenimi ne komunicirajo o več vprašanjih. Organizacijski molk, ki ga lahko opredelimo kot zadrževanje mnenj in pomislekov o organizacijskih vprašanjih, je pomembna tema, ki jo je treba raziskati (Eriguc, Ozer, Turac & Songur, 2014, str. 132).

Organizacije danes od svojih zaposlenih zahtevajo vedno več v smislu prevzemanja pobud in sprejemanja odgovornosti zaradi intenzivnejše konkurence, večjih pričakovanj strank in večjega poudarka na kakovosti na globalnem trgu. Da bi organizacije preživele, potrebujejo posameznike, ki se odzivajo na izzive okolja in se ne bojijo izmenjave informacij in znanja, ki se zavzamejo za svoja prepričanja in prepričanja svoje ekipe. Čeprav se literatura osredotoča na sprejemanje pobud in odprte komunikacijske kanale, mnogi zaposleni poročajo, da njihove organizacije ne podpirajo komuniciranja in izmenjave informacij in znanja, kar je eden izmed pogostih razlogov, zakaj organizacija ni uspešna pri vpeljavi sprememb. Natančneje, dve glavni oviri za spremembe v organizacijah sta pomanjkanje informacij in pomanjkanje zaupanja, kar Morrison in Milliken (2000a) opredelita kot organizacijski molk, torej odločitev zaposlenega, da svoja mnenja in pomisleke glede organizacijskih težav zadrži zase (Shojaie, Zaree Matin & Barani, 2011, str. 1731).

V vseh organizacijah je pomembno, da lahko zaposleni prosto delijo svoje ideje in znanje, da bi učinkovito uresničili organizacijske cilje. Primarni pogoji za uspeh so, da lahko zaposleni delijo svoje ideje in predloge. Za prihodnost organizacij je zelo pomembno, da se ideje spoštujejo, da se zaposlenim ne zbija samozavesti, prav tako pa jih je potrebno prepričati v njihov pomen za organizacijo. Če zaposleni ne znajo opredeliti težav, občutijo stresom in ne znajo premagati trenutnih težav, to negativno vpliva na organizacijo. Organizacijski molk tako predstavlja oviro za dobro delovanje organizacijskih funkcij, za inovativnost in izboljšanje organizacijskih procesov (Inandi, Evşen Gün & Giliç, 2017, str. 544).

V literaturi in empiričnih raziskavah se kažejo učinki različnih vrst dejavnikov na molk zaposlenih, vključno z posameznikovimi osebnostnimi, delovnimi izkušnjami, položajem in organizacijskimi kontekstualnimi dejavniki, kot so odprtost in zanesljivost nadzornika, organizacijska kultura, vodstvo in hierarhične strukture (Milliken & Morrison, 2003, str. 1565; Walumbwa & Schaubroeck, 2009, str. 1280; Wang & Hsieh, 2013, str. 784). Organizacijski molk pa ima tudi različne vplive na organizacije in njihovo delovanje. Eno izmed področij, ki je v literaturi še malo raziskano, je področje vpliva organizacijskega molka na inovativnost v podjetju.

Razlogi za pričakovanje pozitivnega razmerja med zaznavanjem organizacijske klime in inovativnega delovnega vedenja so jasno izkazani. Nove ideje ocenjujejo ostali člani organizacije, kar lahko privede do razprave ali celo do konflikta. Organizacija, ki dopušča

neuspeh in v kateri zaposleni ne čutijo strahu pred tem, da predlagajo tudi kaj, kar se bo morda zdelo absurdno, spodbuja ustvarjalnost. Za iskanje izvirnih rešitev težav morajo zaposleni imeti svobodo do izražanja in izkazovanja svojih idej in mnenj (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden & Farrell, 2017, str. 69).

Med težavami, ki jih povzročajo različne vrste organizacijskega molka, sta pomembni nezmožnost zaposlenih, da ustvarijo nove ideje, in njihova neustvarjalnost. Zaposleni lahko prispevajo k organizacijskemu razvoju in napredku z ustvarjanjem novih idej. Negativne posledice molka škodujejo strukturi organizacije in njenim zaposlenim (Eriguc, Ozer, Turac & Songur, 2014, str. 134). Kljub temu, da je molk pogost v organizacijah, pa po mnenju Saygili (2018, str. 555) v literaturi še ni dovolj raziskav o strukturi, sestavnih delih in učinkih organizacijskega molka na različne dejavnike in procese v organizacijah.

V strokovni literaturi obstajajo študije, ki so preučevale vpliv organizacijskih dejavnikov na molk zaposlenih in organizacijsko zavzetost in posledično tudi na inovativno vedenje (Amah & Okafor, 2008; Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahrani & Alvani, 2012). Te študije so se osredotočale zlasti na obrambni molk (Imran & Nouman, 2017, str. 179). Bordbar, Safari Shad, Rahimi in Rostami (2019, str. 205) ugotavlja, da obrambni molk vpliva tudi na produktivnost zaposlenih.

Acaray in Akturan (2015, str. 480) v svoji študiji ugotavljata, da prosocialni molk, ki je dimenzija organizacijskega molka, pozitivno vpliva na organizacijsko vedenje. Če torej zaposleni lahko izrazijo svoje ideje, povezane z delovnim mestom in drugimi zaposlenimi, se stopnja njihove pripadnosti organizaciji poveča. Dodajata še, da je prosocialni molk lahko zelo koristen za organizacijo in zaposlene.

Zaposleni ves čas opazujejo neučinkovite delovne postopke, neprimerno delovno vedenje, možnosti za izboljšanje in morebitne težave pri delu. Čeprav lahko odpiranje vprašanj z managerji koristi njihovim organizacijam, zaposleni tega ne storijo vedno (Morrison, 2014, str. 190). Empirični dokazi v preteklih raziskavah kažejo, da izražanje lastnega mnenja zaposlenim olajša ustvarjanje novih idej, pomaga prepoznati morebitne težave ter izboljša sposobnost organizacij, da se prilagodijo spremembam (Dyne, Ang & Botero, 2003, str. 1388), prav tako pa tudi spodbuja izvajanje novih praks (Edmondson, 2003, str. 1430). Zadrževanje potencialno konstruktivnih mnenj zaposlenih škoduje tako uspešnosti organizacije kot motiviranosti zaposlenih. Mera, v kateri zaposleni sporočajo svoje pomisleke, priporočila in ideje, povezane z delom, znotraj organizacij pomembno vpliva na uspešnost, spremembe ali celo preživetje njihovih organizacij. Posledično je postopek odločanja zaposlenih v povezavi z izražanjem ali zamolčanjem mnenja pomembna tema znanstvenega raziskovanja (Zhang, 2020, str. 273).

4 RAZISKAVA VPLIVA MOLKA ZAPOSLENIH NA INOVATIVNO VEDENJE V IZBRANEM PODJETJU

V naslednjih poglavjih predstavljamo raziskavo vpliv molka zaposlenih na inovativno vedenje zaposlenih v izbranem podjetju. V poglavju predstavljamo rezultate raziskave in njene izsledke.

4.1 Kratka predstavitev izbranega podjetja

PAB Akrapović je proizvodno podjetje z več kot 60-letno tradicijo, usmerjeno v razvoj in proizvodnjo visokokakovostnih zaščitnih čelad in osebne zaščitne opreme. Glavni proizvodi v njihovem portfelju so zaščitne čelade, ki se uporabljajo pri gašenju požarov v zgradbah in drugih objektih, pri gašenju gozdnih požarov, pri ostalih intervencijah gasilskih brigad in pri intervencijah služb za tehnično reševanje. Njihov cilj je zagotoviti najvišjo stopnjo zaščite z upoštevanjem najstrožjih standardov ter z uporabo najboljših materialov in tehnologij. Njihovim izdelkom zaupajo uporabniki iz celega sveta (Mojedelo.com, brez datuma).

Ivan Akrapović je bil mlad inženir s svojo vizijo, strastjo in navdušenjem nad delom in novimi odkritji. Leta 1953 je ustanovil podjetje PAB Akrapović in se posvetil raziskovanju različnih plastičnih materialov. Ko je živel v hrvaški Istri, kjer vsako poletje požari uničujejo pokrajino, je spoznal potrebo in trg ter se kmalu specializiral za razvoj in proizvodnjo čelad za gasilce. Zaradi tega in njegove strasti do ročno izdelanega dizajna je bila njegova prva čelada izdelana leta 1978 (<https://www.pab-buzet.com>, v nadaljevanju PAB Akrapović, brez datuma).

PAB Akrapović je družinsko podjetje s sedežem v Buzetu na Hrvaškem, specializirano za razvoj in proizvodnjo visokotehnoloških zaščitnih čelad in zaščitne opreme za telo. Ustanovljeno je bilo leta 1953 in je doslej znatno povečalo svoj obseg poslovanja. Zaposluje večinoma domačine z različnimi znanji in spretnostmi, s poudarkom na zaščitni opremi (PAB Akrapović, brez datuma). V podjetju je bilo ob koncu leta 2020 62 zaposlenih v enem proizvodnem obratu.

Vizija podjetja PAB Akrapović d.o.o. je (PAB Akrapović, brez datuma):

»Imeti vodilno vlogo v razvoju, proizvodnji ter trženju zaščitne opreme s poudarkom na zaščitnih čeladah«.

Poslanstvo podjetja pa je (PAB Akrapović, brez datuma):

»Podjetje je družbeno odgovorno podjetje. Kot globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev zaščitnih čelad, zasnovanih na lastnih inovativnih tehnologijah, omogočamo rast in trajnostni razvoj. S tem zagotavljamo kakovostna delovna mesta in kakovostno zaščitno opremo za nevarne poklice«.

Kot si je zastavilo tudi v svoji strategiji, želijo v podjetju v prihodnosti dosegati konstantno rast, tako glede prihodkov kot tudi dobička podjetja. Prav tako nameravajo v prihodnjih letih zaposliti nove sodelavce na vseh področjih. Ob pojavu morebitne konkurence nameravajo še več vlagati v razvoj in diverzifikacijo proizvodov, saj menijo, da imajo še veliko odprtih priložnosti, kar jim daje velike konkurenčne prednosti. V načrtu v naslednjih petih letih je tudi postavitev novega proizvodnega procesa, kjer naj bi zaživela proizvodnja drugih proizvodov, ki bodo plod lastnega razvoja in ostajajo poslovna skrivnost. Na področju trženja nameravajo v prihodnjih letih več sredstev nameniti spletnemu trženju za ciljne kupce. Njihovi ciljni trgi so v prvi vrsti Evropa, širijo pa se tudi na severnoameriški in azijski trg.

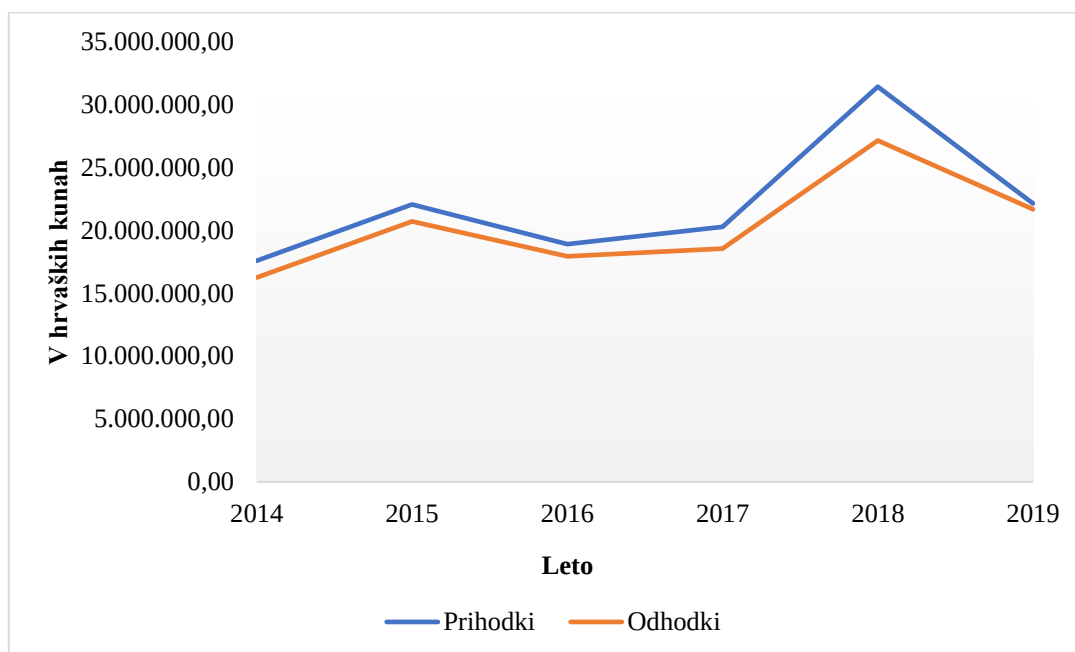
Organizacija v podjetju temelji na dveh odgovornih osebah. Ena je zadolžena za razvoj in proizvodnjo, druga pa za poslovanje in trženje. V podjetju imajo še vodjo proizvodnje, vodjo administracije in vodjo razvoja, ki so odgovorni za svoje skupine ljudi. Najmanjši oddelek je administracija, največji pa proizvodnja.

Uspešnost na najvišji ravni in konkurenčne cene so prispevale k temu, da je PAB Akrapović vodilna organizacija v proizvodnji opreme v svetu profesionalnega in polprofesionalnega gašenja požarov. Vsi izdelki PAB ustrezajo standardom EN in so izdelani v njihovih obratih na Hrvaškem. Podjetje že vrsto let zapored pridobiva bonitetno oceno A++, ki podjetje označuje za zanesljivo in stabilno. Sodelovanje s podjetjem z oceno AA+ ne predstavlja tveganja, saj izpolnjuje vse visoke standarde uspešnega poslovanja (<https://www.companywall.hr>, nadaljevanju Company Wall Business, 2020).

4.2 Analiza poslovanja izbranega podjetja

Na sliki 3 so prikazani prihodki in odhodki podjetja PAB Akrapović d.o.o. v obdobju med letoma 2014 in 2019. Ti se gibljejo v enakih smereh, največja rast pri obeh obravnavanih podatkih je zabeležena med letoma 2017 in 2018, največji padec pa je zabeležen leto kasneje, med letoma 2018 in 2019. Razlog za tako velik padec je, da je bila večina naročil za leto 2018 sklenjena ob koncu leta 2019, zato so imeli v prvi polovici leta 2019 zelo malo naročil. Zaradi tega so bili prihodki za celo leto manjši. Tudi naročila za material je podjetje oddalo v letu 2018, saj so jih tako lahko pridobili po ugodnejših cenah. Prihodki so padli za 29,6 %, odhodki pa za 20,1 %. Manjši padec je bil zabeležen tudi med letoma 2015 in 2016, vendar je podjetje že naslednje leto doseglo ponovno rast. Povprečna inflacija je bila v letu 2019 na Hrvaškem 0,8 odstotna, zato ni pomembno vplivala na poslovne izide.

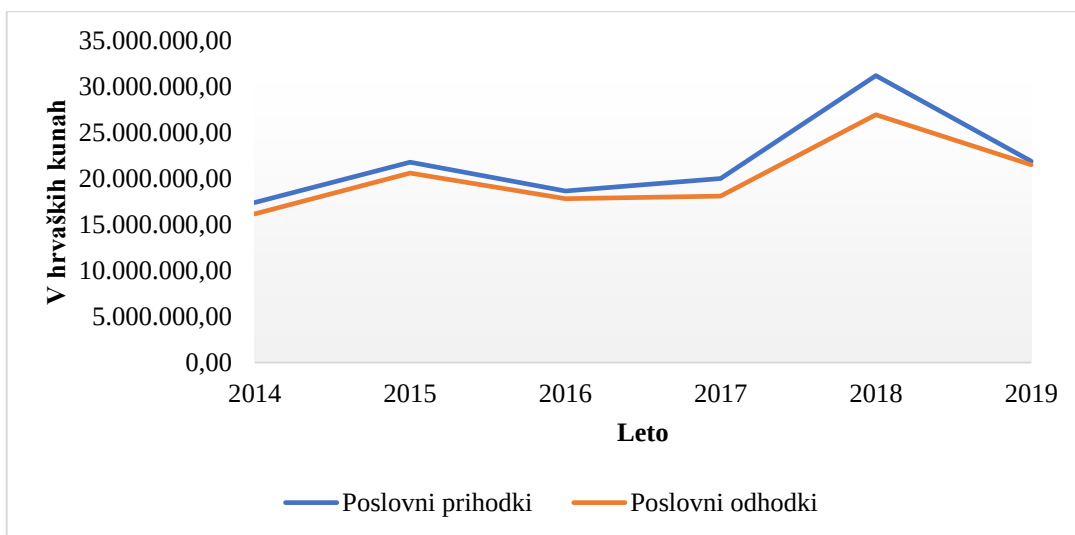
Slika 3: Prihodki in odhodki podjetja PAB Akrapović d.o.o.



Vir: Company Wall Business (2020).

Podobno kot celotni prihodki in odhodki se gibljejo tudi poslovni odhodki in poslovni prihodki obravnavanega podjetja, kar je razvidno s slike 4. Poslovni prihodki so iz leta 2018 na 2019 padli za 29,9 % poslovni odhodki pa za 20,2 %.

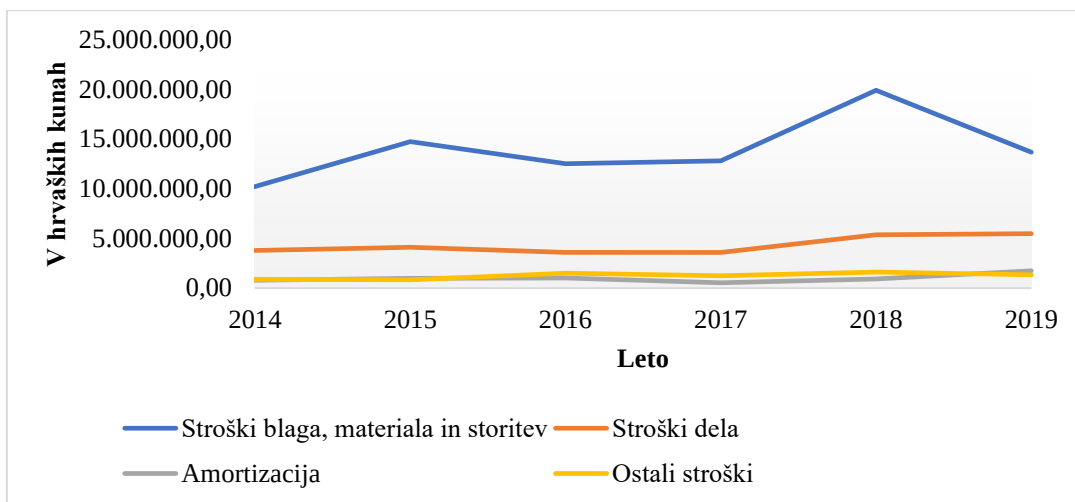
Slika 4: Poslovni prihodki in odhodki podjetja PAB Akrapović d.o.o.



Vir: Company Wall Business (2020).

Glede na to, da je z zgornjih slik razvidno, da so iz leta 2018 na 2019 prihodki bolj padli kot odhodki, je na sliki 5 prikazana analiza pomembnejših stroškov v podjetju PAB Akrapović d.o.o.

Slika 5: Analiza pomembnejših stroškov podjetja PUB Akrapović d.o.o.

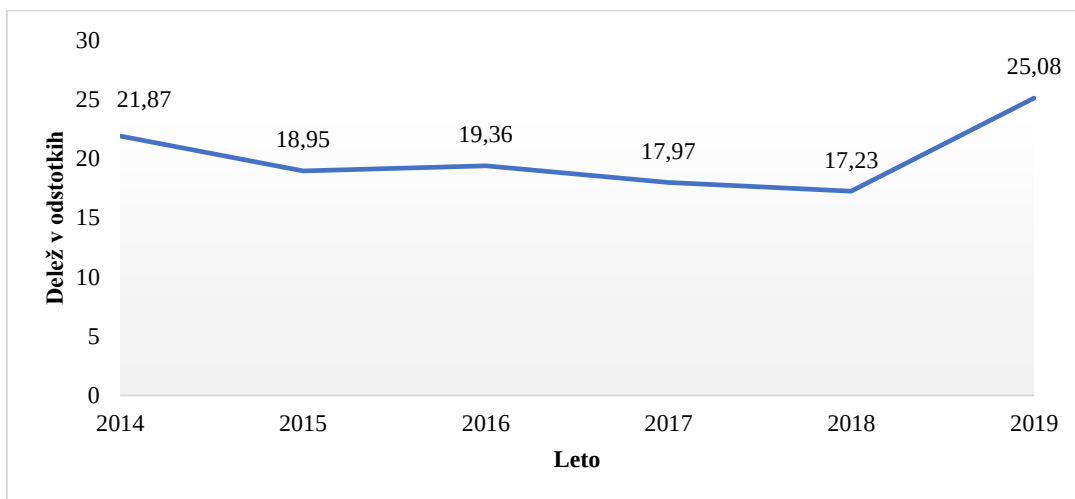


Vir: Company Wall Business (2020).

Kot je razvidno s slike 5, so iz leta 2018 na leto 2019 padli stroški blaga, materiala in storitev za 31,3 %, ostali stroški pa za 16,4 %; rahlo narasli so stroški dela (2,1 %), močno pa so narasli stroški amortizacije (91,2 %).

Glede na analizo stroškov je razvidno, da velik del stroškov predstavljajo stroški dela, zato na sliki 6 prikazujemo delež stroškov zaposlenih v poslovnih prihodkih.

Slika 6: Delež stroškov zaposlenih v poslovnih prihodkih v podjetju PAB Akrapović d.o.o.

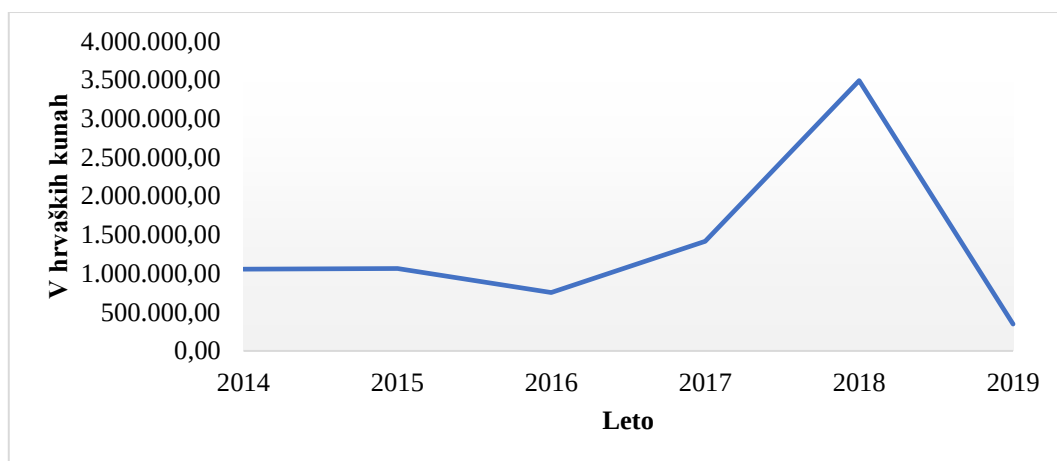


Vir: Company Wall Business (2020).

Kot je razvidno s slike 6, delež stroškov zaposlenih narašča v letih, ko upadajo prihodki. Še posebej je opazna rast iz leta 2018 na 2019, ko se je delež stroškov zaposlenih v poslovnih prihodkih z 17,23 % povišal na dobrih 25 %. Na sliki 7 je predstavljen poslovni izid podjetja skozi obravnavano obdobje.

Podjetje je prvi padec v dobičku v obravnavanem obdobju zabeležilo iz leta 2015 na 2016, ko je bil padec 29,5 %, padcu je sledila rast v letu 2017 in rekordna rast dobička iz leta 2017 na leto 2018 za kar 147 %. Dobremu rezultatu je v letu 2019 sledil padec za 89,5 %. Razlika v dobičku iz leta 2014 in 2019 je 67,14 %.

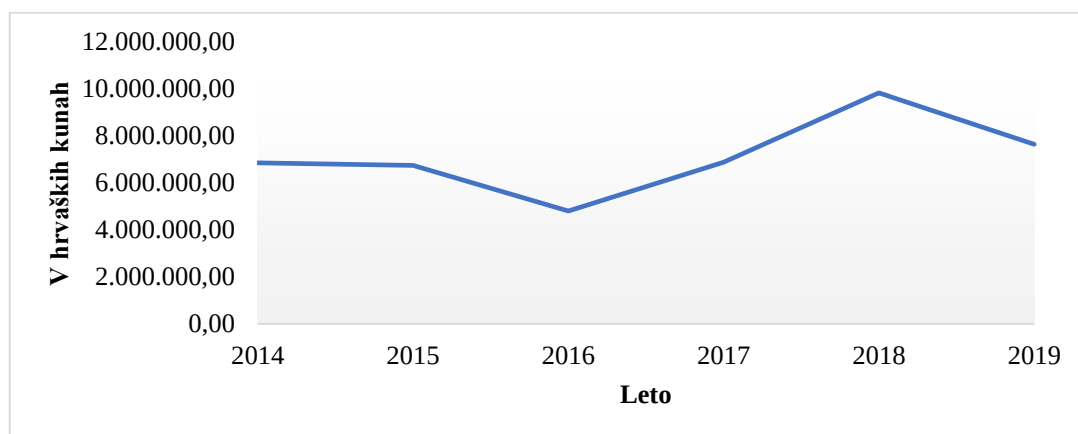
Slika 7: Poslovni izid podjetja PAB Akrapović d.o.o.



Vir: Company Wall Business (2020).

Pomemben kazalnik poslovanja je tudi dodana vrednost podjetja. Na sliki 8 je predstavljeno gibanje dodane vrednosti v obravnavanem podjetju v letih od 2014 do 2019.

Slika 8: Dodana vrednost podjetja PAB Akrapović d.o.o.

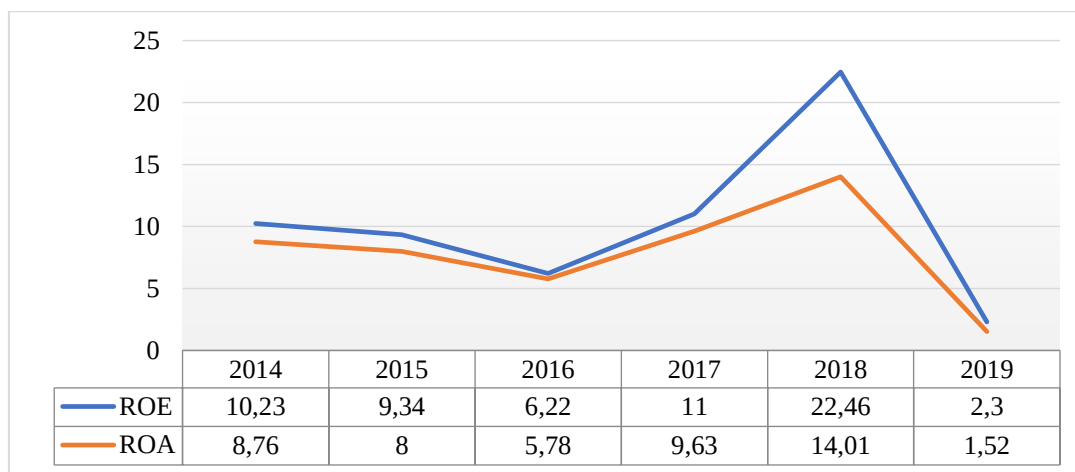


Vir: Company Wall Business (2020).

Dodana vrednost je bila najnižja leta 2016, nato pa je do leta 2018 strmo rasla. Med letoma 2018 in 2019 pa je padla, vendar je kljub temu še vedno visoka, saj dosega drugo najvišjo vrednost v obravnavanem obdobju. V naši analizi smo analizirali še dva kazalnika, ki jih predstavljamo na sliki 9. To sta donosnost sredstev (angl. ROA, return on assets) in donosnost kapitala (angl. ROE, return on equity).

ROA ali donosnost sredstev kaže, kako uspešno je bilo vodstvo pri upravljanju s sredstvi. Večja kot je vrednost tega kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja. ROE ali donosnost kapitala je kazalnik, ki je s stališča lastnikov najpomembnejši. Pove nam, koliko dobička lahko ustvari podjetje glede na vire, ki mu jih zagotavljajo njegovi družbeniki oziroma delničarji.

Slika 9: Kazalnika ROA in ROE za podjetje PAB Akrapović d.o.o.



Vir: Company Wall Business (2020).

ROE je v podjetju PAB Akrapović ves čas nekoliko višji od ROA kazalnika, največja razlika pa je bila zabeležena v letu 2018. Najnižje vrednosti oba kazalnika dosežeta v letu 2019.

Analizo poslovanja podjetja smo pripravili za obdobje med letoma 2014 in 2019. Glede na gibanje poslovnih prihodkov in poslovnih odhodkov sta bili za podjetje najbolj kritični leti 2016 in 2019. V letu 2016 so poslovni prihodki in celotni prihodki podjetja glede na predhodno leto padli, vendar so padli tudi odhodki, zato se dobiček ni tako drastično zmanjšal. V naslednjih letih so prihodki in dobiček rasli. Rekordno vrednost dobička so v podjetju zabeležili v letu 2018, v letu 2019 pa je dobiček drastično padel. Močno so padli poslovni prihodki in celotni prihodki, odhodki pa se niso sorazmerno zmanjšali. Kot je razvidno iz analize, so k temu veliko pripomogli stroški zaposlenih in stroški amortizacije, ki so se kljub padcu prihodkov v letu 2019 povečali. Končni rezultat poslovanja v letu 2019 je najnižji v obravnavanem obdobju.

4.3 Zasnova raziskovanja in metodologija

V naslednjih poglavjih bomo predstavili zasnovo raziskovanja in raziskovalno metodologijo, ki smo jo uporabili pri delu.

4.3.1 Raziskovalni cilji

Cilji raziskovalnega dela so:

- izvesti raziskavo v izbranem podjetju in analizirati rezultate raziskave,
- na podlagi analize rezultatov raziskave ugotoviti prisotnost organizacijskega molka in inovativnega vedenja zaposlenih v izbranem podjetju,
- s pomočjo raziskave ugotoviti povezanost različnih dimenzij molka zaposlenih in inovativnega vedenja v izbranem podjetju in
- na podlagi rezultatov raziskave oblikovati predloge za vodilne v izbranem podjetju glede izboljšanja stanja.

4.3.2 Hipoteze raziskave

Pri zavednem molku zaposleni ne govorijo, saj so prepričani, da nadrejeni in sodelavci ne želijo slišati njihovega mnenja. To dejstvo oziroma razmišljanje lahko vodi v občutke ponižanja, jeze in grenkobe, ki škodijo medsebojni interakciji v organizaciji in zmanjšujejo ustvarjalnost in produktivnost (Maqbool, Černe & Bortoluzzi, 2019, str. 127). Prva hipoteza se tako glasi:

H1: Zavedni ali namerni molk zaposlenih je negativno povezan z inovativnim vedenjem zaposlenih.

Razlogi, zaradi katerih se zaposleni odločajo, da ne spregovorijo, segajo od preprostega pomanjkanja znanja do strahu, tesnobe in obremenitev, povezanih z delom. Zaposleni neradi govorijo, ko verjamejo, da bi informacije prejemnik lahko dojel kot grozeče ali negativne. Dodatni razlogi vključujejo pretekle izkušnje z nepravilno obravnavo. Na splošno bi se zaposleni lahko odločili, da bodo molčali iz obrambnih razlogov, na primer, če mislijo, da ne morejo pomembno prispevati k razpravi ali če bi to lahko izzvalo ali vznemirilo druge (Maqbool, Černe & Bortoluzzi, 2019, str. 127). Ugotovitve raziskave Sadeghi in Razavi (2020, str. 7) kažejo, da v izbrani organizaciji obstaja pomembna obratna povezava med organizacijskim molkom in organizacijsko ustvarjalnostjo ter organizacijsko inovativnostjo. Bolj ko je torej prisoten organizacijski molk, nižja je stopnja organizacijske inovativnosti in organizacijske ustvarjalnosti. Na podlagi zgoraj navedenih trditev postavljamo drugo hipotezo:

H2: Obrambni molk zaposlenih je negativno povezan z inovativnim vedenjem zaposlenih.

Zaposleni molčijo tudi iz prosocialnih razlogov, ko zaposleni molči, da bi zaščitil koristi organizacije ali drugih zaposlenih. Namesto nagona za samoohranitev, ki temelji na strahu, je prosocialni molk, ki temelji na altruizmu in žrtvovanju za druge, oblika dobronamernega molka, ki preprečuje, da bi zaposleni inovativne ideje delili z drugimi organizacijami (Acaraya & Akturan, 2015, str. 474).

H3: Prosocialni molk zaposlenih je negativno povezan z inovativnim vedenjem zaposlenih.

Oportunistični molk zaposlenih temelji na lastnih interesih posameznika. Zaposleni včasih zase zadržijo določene informacije, da bi si zagotovili določene prednosti (Knoll & van Dick, 2013, str. 351). Različne oblike oportunizma so škodljive in posledično negativno delujejo tudi na inovativno vedenje. Četrta hipoteza se tako glasi:

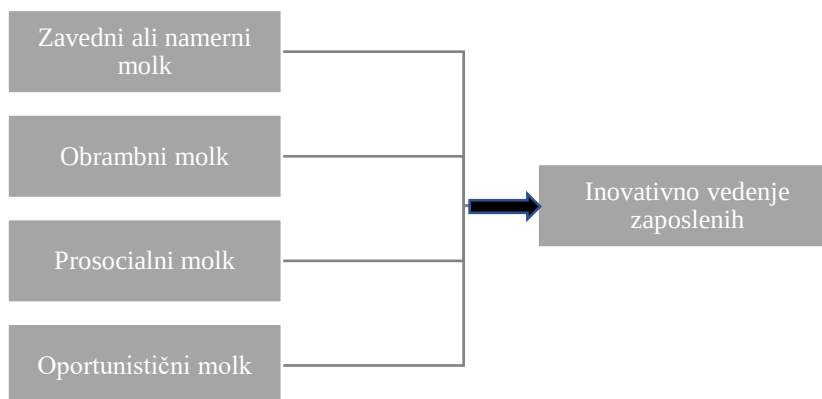
H4: Oportunistični molk zaposlenih je negativno povezan z inovativnim vedenjem zaposlenih.

4.3.3 Metoda in načrt raziskave

V raziskavi so sodelovali zaposleni v podjetju PAB Akrapović. Glede na to, da je anketni vprašalnik izpolnilo 58 od skupaj 60 zaposlenih, je bil vzorec skorajda enak populaciji, ki jo predstavljajo vsi zaposleni v izbranem podjetju. Vzorec je ustrezen in ga lahko posplošimo na populacijo zaposlenih v izbranem podjetju.

Raziskava temelji na pregledu literature, s pomočjo katere smo postavili hipoteze in oblikovali anketni vprašalnik. Tega smo nato poslali v izbrano podjetje in raziskavo izvedli med njihovimi zaposlenimi. Rezultati anketnega vprašalnika so se zbirali v programu 1ka, kasneje pa smo jih za namen statistične obdelave prenesli v statistični program SPSS. Na sliki 10 predstavljamo teoretični model naše raziskave.

Slika 10: Teoretični model raziskave



Vir: Lastno delo.

Raziskava je potekala v juniju 2020. Ankete so zaposleni izpolnili po napotkih direktorja podjetja na pripravljenem računalniku v podjetju; na voljo so imeli toliko časa, kot jim ga je odobril vodilni v podjetju.

4.3.4 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik je bil pripravljen s pomočjo spletnega orodja Ika. Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi del vsebuje demografska vprašanja o spolu, starosti, najvišji dokončani izobrazbi, oddelku in delovni dobi zaposlenih v podjetju. Drugi del vsebuje vprašanja za merjenje prisotnosti določene dimenzije molka med zaposlenimi. Tretji del pa je namenjen ugotavljanju prisotnosti inovativnega vedenja med zaposlenimi ter dejavnikov, ki ga spodbujajo in omogočajo (vedenje vodje, dejavnosti zaposlenih).

Prisotnost določene dimenzije molka preverjamo s pomočjo vprašalnika, ki ga predstavljata Knoll in van Dick (2013, str. 355). Vprašalnik vključuje dokončanje stavka s strani zaposlenih, ki se začne z besedami »Na svojem delovnem mestu ostanem tiho zaradi ...«. Zaposlenim so v nadaljevanju ponujeni različni odgovori – razlogi, zakaj na delovnem mestu ostanejo tiho, ki izražajo različne dimenzije molka. Za navedenih dvanajst trditev zaposleni ocenijo pogostost prisotnosti določenega razloga na Likertovi lestvici od 1 do 7, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vedno.

Inovativno vedenje zaposlenih merimo s pomočjo merske lestvice iz raziskave, ki sta jo opravila De Jong in den Hartog (2010). Raziskava je osnova za merjenje inovativnega vedenja zaposlenih v mnogih raziskovalnih prispevkih. Pri desetih trditvah, ki se nanašajo na oceno inovativnega vedenja pri delu s strani nadrejenega (na primer: »Po oceni mojega nadrejenega se sprašujem, kako je mogoče izboljšati stvari«), anketiranci na lestvici od 1 do 7 opredelijo, kako pogosto po oceni njihovega nadrejenega za njih velja določeno vedenje pri delu, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vedno.

V naslednjem vprašanju anketiranci ocenijo štiri trditve, ki se nanašajo na vodenje zaposlenih (na primer: »Nadrejeni me vpraša po mojem mnenju«), za katere na lestvici od 1 do 7 opredelijo, kako pogosto njihov nadrejeni izkaže določeno vedenje, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vedno. Zadnje vprašanje za merjenje inovativnega vedenja vključuje enajst trditev, ki se nanašajo na vedenje na delovnem mestu (na primer: »Pri svojem delu obiskujem konference, sejme in/ali razstave«), za katere na lestvici od 1 do 7 anketiranci opredelijo, kako pogosto izvajajo določene dejavnosti na delovnem mestu, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vedno.

Merske lestvice preverimo s pomočjo izračuna Cronbachove alfe. Cronbachova alfa za merjenje zavednega molka je 0,938, za obrambni molk 0,941, za prosocialni molk 0,942 in za oportunistični molk 0,934, kar pomeni, da spremenljivke merijo pojav oziroma gre za močan merski instrument pri vseh štirih dimenzijah molka. Za merjenje inovativnosti je Cronbachova alfa 0,986, kar prav tako pomeni, da spremenljivke merijo pojav oziroma gre za močan merski instrument tudi v tem primeru.

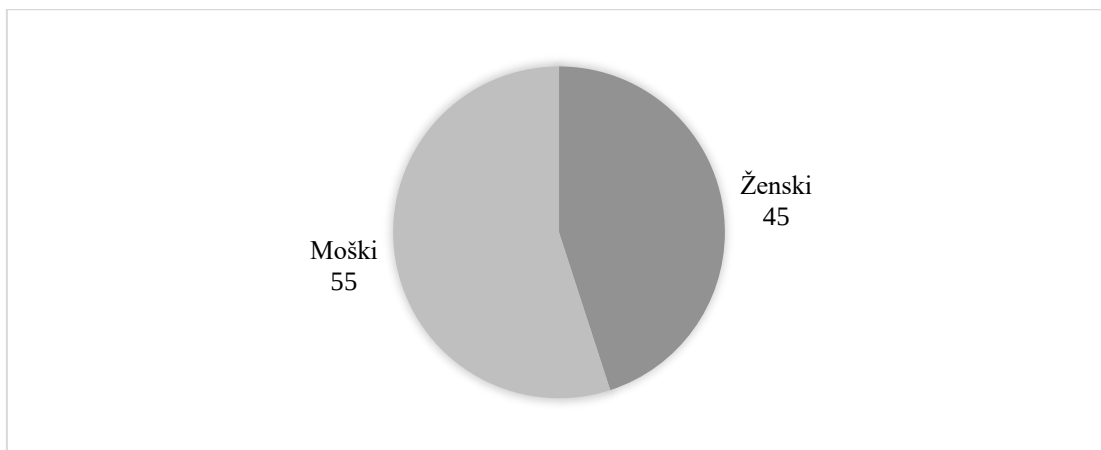
Zbrane rezultate smo obdelali s pomočjo programa za obdelavo statističnih podatkov SPSS in preverili zastavljene hipoteze. Hipoteze smo preverili s pomočjo koeficientov korelacije

med štirimi različnimi dimenzijami molka zaposlenih in konceptom inovativnega vedenja zaposlenih.

4.3.5 Predstavitev vzorca

V raziskavo je bilo vključenih 58 oseb, od tega 32 moških in 26 žensk. Rezultati so grafično predstavljeni v odstotkih na sliki 11.

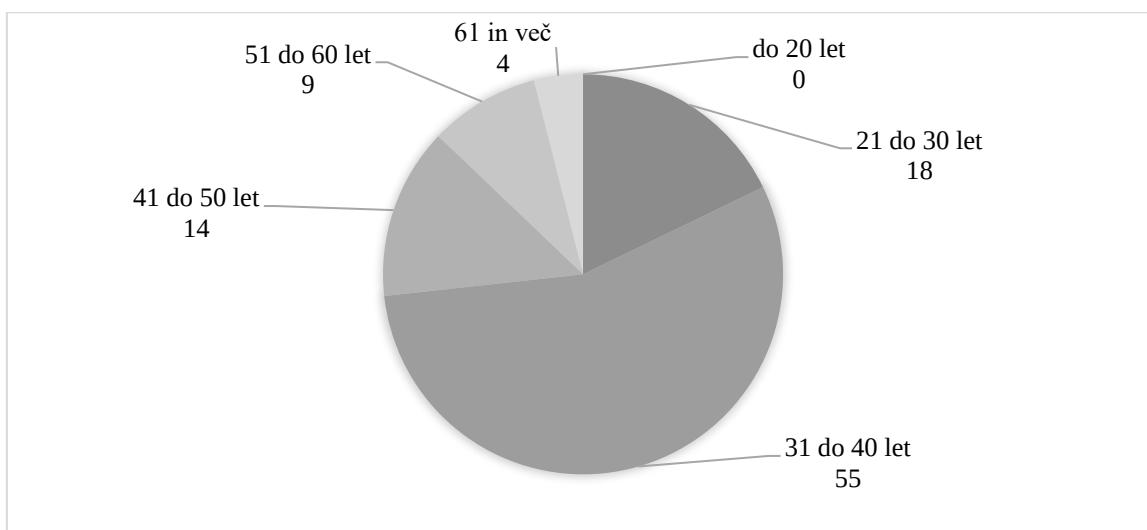
Slika 11: Struktura vzorca glede na spol (v %)



Vir: Lastno delo.

Največ zaposlenih je v starostni skupini med 31 in 40 let, in sicer 32. Sledi starostna skupina z desetimi predstavniki od 21 do 30 let. V starostni skupini med 41 in 50 let je osem anketirancev, v starostni skupini od 51 do 60 let pa pet. Najmanjša starostna skupina nad 61 ima dva predstavnika. Starostno strukturo v odstotkih predstavljamo na sliki 12.

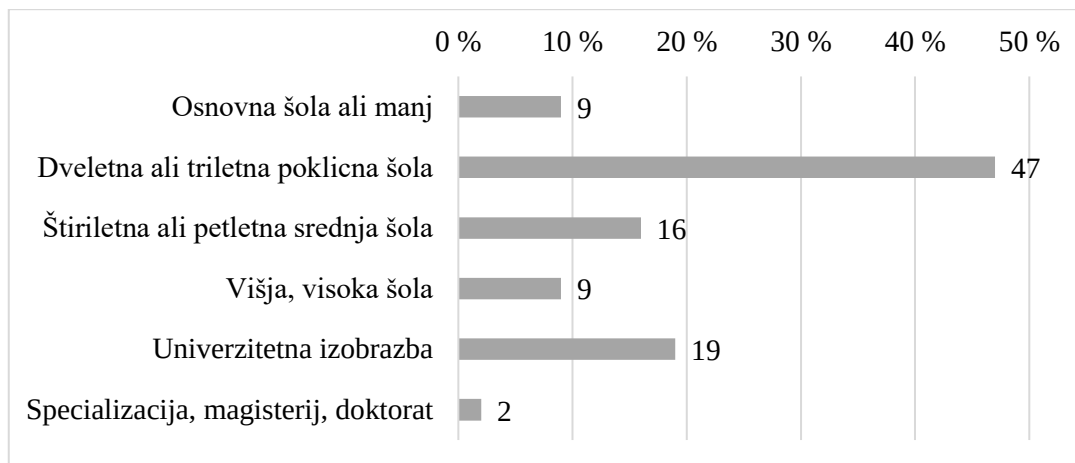
Slika 12: Struktura vzorca glede na starost (v %)



Vir: Lastno delo.

Znotraj raziskave nas je zanimala tudi izobrazbena struktura zaposlenih. Največ, 27 zaposlenih, ima dveletno ali triletno poklicno šolo, sledi univerzitetna izobrazba z enajstimi predstavniki in štiri ali petletna srednja šola z devetimi predstavniki. Po pet anketiranih ima osnovno šolo ali manj in višjo, oziroma visoko šolo. En zaposlen ima specializacijo, magisterij ali doktorat. Rezultati so v odstotkih prikazani na sliki 13.

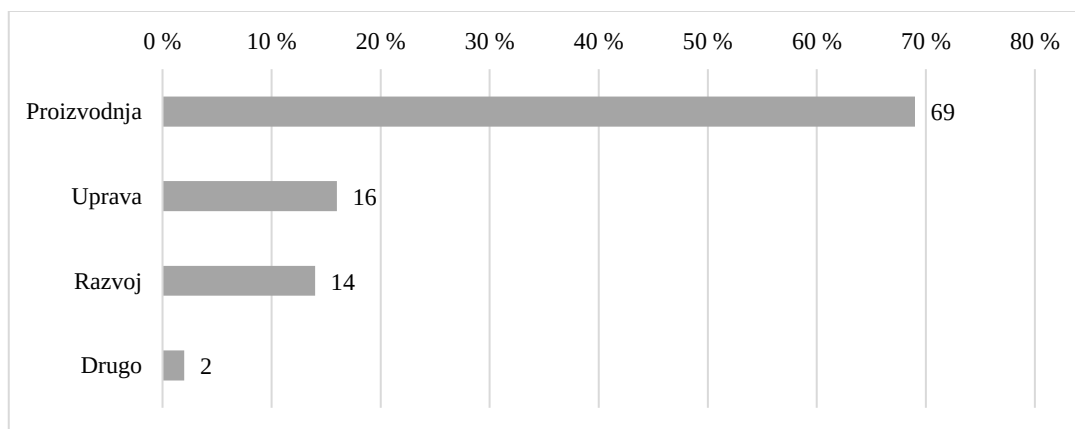
Slika 13: Struktura vzorca glede na izobrazbo (v%)



Vir: Lastno delo.

Anketirance smo povprašali še o tem, na katerem oddelku so zaposleni. Največ, kar 40, jih je zaposlenih v proizvodnji, sledi uprava z devetimi zaposlenimi in razvoj z osmimi zaposlenimi. Drugo je označil en zaposlen. Rezultati so v odstotkih prikazani na sliki 14.

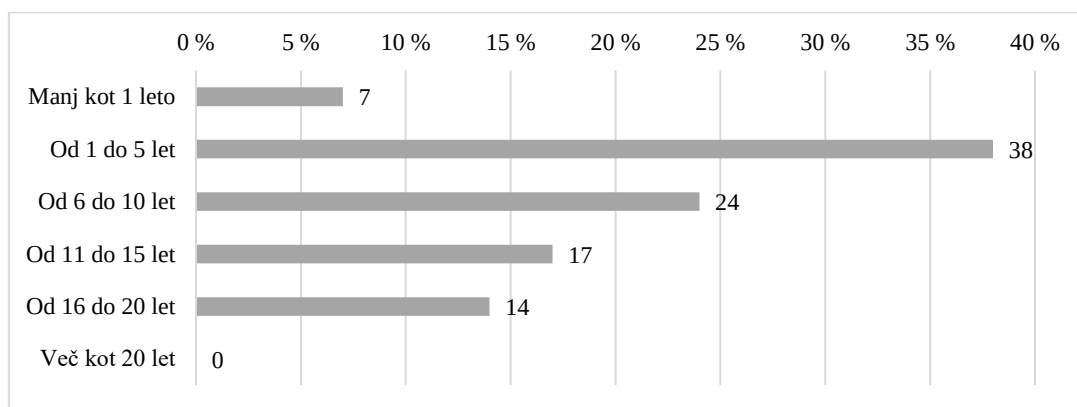
Slika 14: Struktura vzorca glede na delovno mesto (v %)



Vir: Lastno delo.

Največ zaposlenih je v podjetju zaposlenih v obdobju enega do petih let, in sicer 22. Štirinajst jih je zaposlenih v obdobju od 6 do 10 let, deset v obdobju od 11 do 15 let, osem v obdobju od 16 do 20 let in štiri v obdobju manj kot enega leta. Nihče ni v podjetju zaposlen več kot 20 let. Rezultati so v odstotkih prikazani na sliki 15.

Slika 15: Struktura vzorca glede na dolžino delovne dobe v podjetju (v %)



Vir: Lastno delo.

4.4 Rezultati raziskave

V nadaljevanju besedila predstavljamo rezultate izvedene raziskave.

4.4.1 Analiza rezultatov raziskave

V analizi rezultatov raziskave predstavljamo deskriptivno statistiko za vsak sklop trditev, ki smo ga ocenjevali. V nadaljevanju predstavljamo najprej rezultate za štiri dimenzije organizacijskega molka: zavedni ali namerni molk, obrambni molk, prosocialni molk in oportunistični molk. Dimenzije organizacijskega molka smo ocenjevali s skupno dvanajstimi trditvami, za katere so anketiranci na lestvici od 1 do 7 ocenili, kako pogosto na svojem delovnem mestu molčijo iz navedenih razlogov, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vedno. V tabeli 1 so najprej prikazane tri trditve, s katerimi smo merili zavedni molk.

Tabela 1: Deskriptivna statistika za sklop trditev, ki merijo zavedni molk

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker moji nadrejeni niso odprti za predloge, pomisleke ali podobno.	58	1	6	2,69	1,301
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se tako ali tako ne bo nič spremenilo.	58	1	6	2,93	1,387
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker me tako ali tako ne bo nihče poslušal.	58	1	6	3,07	1,387

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 1 je razvidno, da so povprečne vrednosti relativno nizke, saj se na lestvici od 1 do 7 gibajo okrog vrednosti 3, kar pomeni, da je tako vedenje zaposlenih redko. Anketiranci so se v povprečju najbolj strinjali s trditvijo: »Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker me tako ali tako ne bo nihče poslušal«, in sicer s povprečno oceno 3,07. Najmanj, s povprečno oceno 2,69, pa so se anketiranci strinjali s trditvijo: »Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker moji nadrejeni niso odprti za predloge, pomisleke ali podobno«.

V tabeli 2 so prikazane tri trditve, s pomočjo katerih smo merili obrambni molk med zaposlenimi v izbranem podjetju.

Tabela 2: Deskriptivna statistika za sklop trditev, ki merijo obrambni molk

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim negativnih posledic.	55	1	6	2,82	1,428
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim svojih pomanjkljivosti, če bom govoril.	58	1	6	2,67	1,456
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, da ne bi izgledal ranljiv pred sodelavci ali nadrejenimi	58	1	6	2,93	1,349

Vir: Lastno delo.

Rezultati ankete predstavljeni v tabeli 2 kažejo, da so povprečne ocene tudi v primeru obrambnega molka relativno nizke, saj na lestvici od 1 do 7 znašajo povprečno manj kot 3, kar pomeni, da je tako vedenje zaposlenih redko. Anketiranci so se najbolj (s povprečno oceno 2,93) strinjali s trditvijo: »Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, da ne bi izgledal ranljiv pred sodelavci ali nadrejenimi«. Najmanj pa so se (s povprečno oceno 2,6) strinjali s trditvijo: »Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim svojih pomanjkljivosti, če bom govoril«.

Deskriptivna statistika za sklop treh trditev, s katerimi smo merili prosocialni molk, je predstavljena v tabeli 3.

Tabela 3: Deskriptivna statistika za sklop trditev, ki merijo prosocialni molk

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem škodovati sodelavcem ali nadrejenim.	56	1	6	3,11	1,358

se nadaljuje

Tabela 3: Deskriptivna statistika za sklop trditev, ki merijo prosocialni molk (nad.)

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem drugih spraviti v zadrego.	56	1	6	3,13	1,415
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem drugim povzročiti težav.	58	1	6	2,98	1,277

Vir: Lastno delo.

Rezultati ankete v tabeli 3 kažejo, da so povprečne ocene trditev relativno nizke, saj na lestvici od 1 do 7 znašajo okrog 3, kar pomeni, da je tako vedenje zaposlenih, ki odraža prosocialni molk, redko. Najbolj (s povprečno oceno 3,13) so se anketiranci strinjali s trditvijo: »Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem drugih spraviti v zadrego«. Najmanj (povprečna ocena 2,98) pa s trditvijo: »Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem drugim povzročiti težav«.

Tri trditve, s katerimi smo merili zadnjo dimenzijo molka, oportunistični molk, pa so predstavljene v tabeli 4.

Tabela 4: Deskriptivna statistika za sklop spremenljivk, ki merijo oportunistični molk

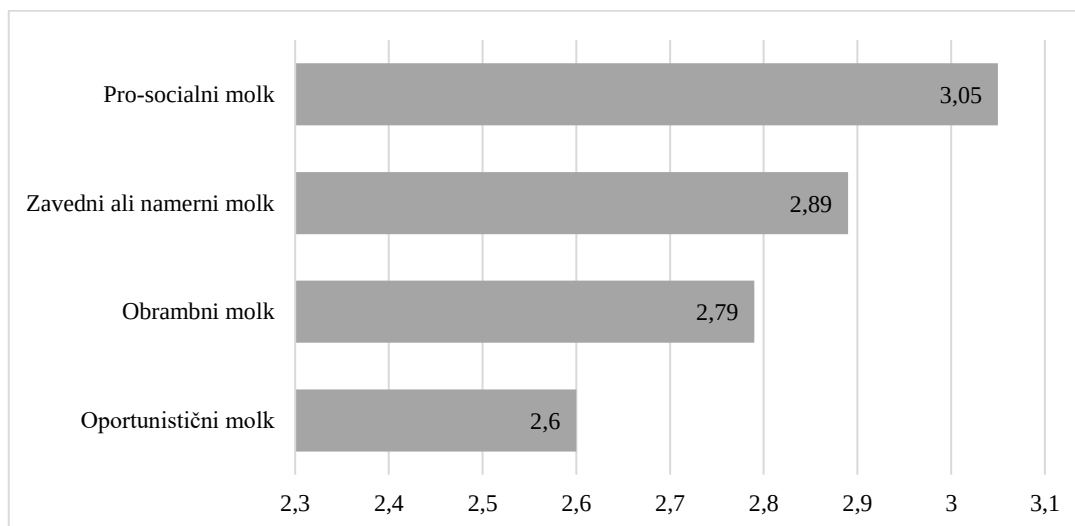
	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem deliti svojega znanja.	58	1	5	2,62	1,254
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim, da bo kdo drug izkoristil moje ideje in znanja.	58	1	6	2,53	1,217
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker to pomeni, da se ne bi mogel izogniti dodatnemu delu.	57	1	6	2,67	1,244

Vir: Lastno delo.

Rezultati ankete kažejo, da so povprečne ocene za trditve, ki kažejo prisotnost oportunističnega molka zaposlenih, najnižje in na lestvici od 1 do 7 znašajo okrog 2,6, kar pomeni, da je vedenje zaposlenih, ki odraža oportunistični molk, še redkejšo od drugih oblik molka. Najbolj so se anketiranci strinjali s trditvijo, ki so ji dali povprečno oceno 2,67: »Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker to pomeni, da se ne bi mogel izogniti dodatnemu

delu«. Najmanj (povprečna ocena 2,53) pa so se strinjali s trditvijo: »Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim, da bo kdo drug izkoristil moje ideje in znanja«.

Slika 16: Ocena dimenzij molka med zaposlenimi



Vir: Lastno delo.

Na sliki 16 predstavljamo povprečne ocene prisotnosti vseh štirih različnih dimenzij molka s strani zaposlenih. Če povzamemo ugotovitve o prisotnosti različnih dimenzij organizacijskega molka, ugotovimo, da je takšno vedenje v podjetju redko. Kot je razvidno s slike 16, je v podjetju v nekoliko večji meri prisoten zavedni ali namerni molk, najmanj pa oportunistični molk.

V tabeli 5 dodajamo še oceno dimenzij molka po oddelkih. Vse dimenzije molka so najbolj prisotne v proizvodnji najmanj pa v upravi.

Tabela 5: Ocena dimenzij molka in inovativnosti glede na oddelek

		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Zavedni_faktor	Uprava	9	1,44	0,55	0,18
	Razvoj	8	2,29	0,84	0,29
	Proizvodnja	40	3,30	1,18	0,18
	Drugo:	1	4,66	.	.
	Skupaj:	58	2,89	1,28	0,16
Obrambni_faktor	Uprava	9	1,59	0,68	0,22
	Razvoj	8	2,00	0,79	0,28
	Proizvodnja	40	3,16	1,26	0,20
	Drugo:	1	5,33	.	.
	Skupaj:	58	2,79	1,33	0,17

se nadaljuje

Tabela 5: Ocena dimenzij molka in inovativnosti glede na oddelek (nad.)

		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Prosocialni_faktor	Uprava	9	2,00	0,70	0,23
	Razvoj	8	2,27	0,61	0,21
	Proizvodnja	40	3,38	1,24	0,19
	Drugo:	1	5,33	.	.
	Skupaj:	58	3,05	1,26	0,16
Oportunistični_faktor	Uprava	9	1,55	0,60	0,20
	Razvoj	8	1,97	1,16	0,41
	Proizvodnja	40	2,90	1,01	0,16
	Drugo:	1	5,33	.	.
	Skupaj	58	2,60	1,16	0,15

Vir: Lastno delo.

V nadaljevanju v tabeli 6 predstavljamo deskriptivno statistiko za spremenljivke, s pomočjo katerih smo merili inovativno delovno vedenje. Inovativno delovno vedenje smo ocenjevali z desetimi trditvami, za katere so anketiranci na lestvici od 1 do 7 ocenili, kako pogosto po oceni nadrejenega za njih velja določeno vedenje pri delu, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vedno. Rezultati ankete kažejo, da so povprečne ocene tudi v primeru inovativnega vedenja zaposlenih relativno nizke, saj na lestvici od 1 do 7 znašajo med 3 in 4 (povprečna vrednost 3,47), kar pomeni, da je tako vedenje zaposlenih redko do občasno. Pri vprašanjih o inovativnosti so se anketiranci s povprečno oceno 4,03 najbolj strinjali s trditvijo: »Po oceni mojega nadrejenega sem pozoren na vprašanja, ki niso del mojega vsakodnevnega dela«. Sledi trditev: »Po oceni mojega nadrejenega se sprašujem, kako je mogoče izboljšati stvari.«, s povprečno oceno 3,98, in trditev: »Po oceni mojega nadrejenega najdem nove načine za izpolnjevanje zastavljenih nalog« (povprečna ocena 3,63). V najmanjši meri (povprečna ocena 3,21) so se anketiranci strinjali s trditvijo: »Po oceni mojega nadrejenega navdušim pomembne organizacijske člane z inovativnimi idejami«. Največji standardni odklon od aritmetične sredine je pri trditvi: »Po oceni mojega nadrejenega prispevam k implementaciji novih idej v podjetju«, in sicer znaša 2, kar pomeni, da so anketiranci pri tem vprašanju najbolj neenakomerno odgovarjali na to vprašanje. Iz tabele 7 pa lahko vidimo, da med oddelki prihaja do velikih odstopanj v inovativnosti. Inovativno vedenje je močno prisotno med zaposlenimi v upravi (povprečna ocena 5,77) in razvoju (povprečna ocena 5,6), zelo slabo pa je prisotno pri zaposlenih v proizvodnji (povprečna ocena 2,55).

Tabela 6: Deskriptivna statistika za sklop spremenljivk, ki merijo inovativno delovno vedenje

	N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Po oceni mojega nadrejenega sem pozoren na vprašanja, ki niso del mojega vsakodnevnega dela.	58	1	7	4,03	1,475
Po oceni mojega nadrejenega se sprašujem, kako je mogoče izboljšati stvari.	58	1	7	3,98	1,670
Po oceni mojega nadrejenega najdem nove načine za izpolnjevanje zastavljenih nalog	57	1	7	3,63	1,749
Po oceni mojega nadrejenega iščem nove delovne metode, tehnike ali instrumente.	58	1	7	3,53	1,837
Po oceni mojega nadrejenega pripravim unikatne rešitve za nastale probleme.	57	1	6	3,23	1,763
Po oceni mojega nadrejenega sistematično uvajam inovativne ideje v delovne prakse.	57	1	7	3,23	1,871
Po oceni mojega nadrejenega navdušim pomembne organizacijske člane z inovativnimi idejami.	58	1	7	3,21	1,899
Po oceni mojega nadrejenega poskušam prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo.	57	1	7	3,30	1,861
Po oceni mojega nadrejenega prispevam k implementaciji novih idej v podjetju.	58	1	7	3,29	2,000
Po oceni mojega nadrejenega vložim svoj trud v razvoj novitet v podjetju.	57	1	6	3,39	1,989

Vir: Lastno delo.

Tabela 7: Deskriptivna statistika za vprašanja o vedenju vodje

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Nadrejeni me vpraša po mojem mnenju.	51	2	7	4,37	1,296
Nadrejeni mi omogoča, da vplivam na odločitve o dolgoročnih načrtih in usmeritvah.	51	1	7	3,27	1,888

se nadaljuje

Tabela 7: Deskriptivna statistika za vprašanja o vedenju vodje (nad.)

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Nadrejeni mi omogoča, da si zastavim svoje cilje.	51	1	7	3,88	1,716
Nadrejeni mi daje veliko možnosti za neodvisnost in svobodo	51	1	7	3,84	1,541
Veljavni	51				

Vir: Lastno delo.

Iz rezultatov lahko vidimo, da je vedenje vodje srednje naklonjeno inovativnosti. S povprečno oceno 4,73 so anketiranci najvišje ocenili trditev: »Nadrejeni me vpraša po mojem mnenju«, najnižje pa trditev: »Nadrejeni mi omogoča, da vplivam na odločitve o dolgoročnih načrtih in usmeritvah« (povprečna ocena 3,27). V tabeli 9 predstavljamo še ocene dejavnosti zaposlenih, ki omogočajo inovativno vedenje.

Tabela 8: Deskriptivna statistika za inovativne dejavnosti zaposlenih

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Pri svojem delu obiskujem zunanje stranke.	54	1	6	2,70	1,776
Pri svojem delu ohranjam stik s potencialnimi strankami mojega podjetja.	57	1	7	2,77	1,861
Pri svojem delu Obiskujem konference, sejme in / ali razstave.	57	1	6	2,95	1,827
Pri svojem delu se pogovarjam z ljudmi iz drugih podjetij na našem trgu.	58	1	6	3,03	1,716
Pri svojem delu ohranjam stik z ljudmi z univerz / institucij znanja.	57	1	6	2,84	1,962
Pri svojem delu predlagam predloge za izboljšanje tekočih izdelkov ali storitev.	57	1	7	2,86	2,074
Pri svojem delu pridobivam nova znanja.	58	1	6	3,26	1,812
Pri svojem delu aktivno prispevam k razvoju novih izdelkov ali storitev.	56	1	7	2,86	2,136
Pri svojem delu pripravim ideje za izboljšanje delovnih praks.	56	1	7	2,96	1,981

se nadaljuje

Tabela 8: Deskriptivna statistika za inovativne dejavnosti zaposlenih (nad.)

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Pri svojem delu aktivno prispevam k razvoju novih izdelkov ali storitev.	56	1	7	2,86	2,136
Pri svojem delu pripravim ideje za izboljšanje delovnih praks.	56	1	7	2,96	1,981
Pri svojem delu pridobivam nove skupine strank.	58	1	7	2,78	2,000
Pri svojem delu optimiziram organizacijo dela.	58	1	7	3,07	1,853
Veljavni	46				

Vir: Lastno delo.

Tudi iz Tabele 8 vidimo, da so povprečne ocene relativno nizke; večina jih ima povprečno oceno pod 3. Najvišjo povprečno oceno (3,26) ima trditev: »Pri svojem delu pridobivam nova znanja«, najnižjo (2,7) pa trditev: »Pri svojem delu obiskujem zunanje stranke«. Tem rezultatom, ki pričajo o šibki dejavnosti za spodbujanje inovativnosti, verjetno botruje dejstvo, da je veliko anketirancev zaposlenih v proizvodnji in je možnost za te dejavnosti zato znatno nižja.

4.4.2 Preverjanje hipotez

V tem poglavju s pomočjo statistične analize, in sicer s Pearsonovim koeficientom korelacije, preverimo zastavljene hipoteze. Prva postavljena hipoteza se glasi:

H1: Zavedni ali namerni molk zaposlenih je negativno povezan z inovativnim vedenjem zaposlenih.

Oblikujemo faktor spremenljivko, ki meri pogostost zavednega molka (povprečje povprečij prvih treh trditev, ki merijo zavedni molk). Prav tako oblikujemo faktor inovativnost (povprečje povprečij 10 trditev), ki meri pogostost inovativnega vedenja zaposlenih. Povprečna vrednost pri zavednem molku je bila med 58 anketiranci ocenjena s povprečno oceno 2,89, inovativnost pa s povprečno oceno 3,47 (glej tabelo 9).

Tabela 9: Deskriptivna statistika za faktorja inovativnost in zavedni molk

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zavedni_faktor	58	1,00	6,00	2,89	1,28
Inovativnost_faktor	58	1,00	6,30	3,47	1,70
Veljavni	58				

Vir: Lastno delo.

Nato s Pearsonovim koeficientom korelacije preverjamo povezanost zavednega molka in inovativnosti, kot smo predpostavljali v hipotezi. Rezultati so predstavljeni v tabeli 10.

Tabela 10: Pearsonov koeficient korelacije med zavednim molkom in inovativnim vedenjem zaposlenih

		Zavedni_faktor	Inovativnost_faktor
Zavedni_faktor	Pearsonov koeficient korelacije	1	-0,681**
	Statistična značilnost		0,000
	N	58	58
Inovativnost_faktor	Pearsonov koeficient korelacije	-0,681**	1
	Statistična značilnost	0,000	
	N	58	58

Legenda: ** Korelacija je značilna pri 0,01 (2. str.).

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 7 je razvidno, da ima koeficient -0,681 stopnjo značilnosti $p < 0,05$, kar pomeni, da gre za srednje močno negativno povezanost. Trdimo torej lahko, da so zaposleni, ki so bolj zavedno molčeči, tudi manj inovativni. Prvo hipotezo (H1) torej lahko potrdimo.

Naslednja hipoteza se glasi:

H2: Obrambni molk zaposlenih je negativno povezan z inovativnim vedenjem zaposlenih.

Tudi v tem primeru ponovimo zgornji postopek in ustvarimo nov faktor obrambni molk. V tabeli 11 predstavljamo deskriptivno statistiko za faktorja inovativnost in obrambni molk.

Tabela 11: Deskriptivna tabela za faktorja inovativnost in obrambni molk

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Inovativnost_faktor	58	1,00	6,30	3,47	1,70
Obrambni_faktor	58	1,00	5,33	2,79	1,33
Veljavni	58				

Vir: Lastno delo.

Povprečna ocena pogostosti obrambnega molka je 2,79 na sedemstopenjski Likertovi lestvici, kar pomeni, da obrambni molk v podjetju ni močno prisoten. V tabeli 12 smo s Pearsonovim koeficientom korelacije preverjali povezanost inovativnosti in obrambnega molka; zanimalo nas je torej, ali so ljudje, pri katerih je bolj prisoten obrambni molk, tudi manj inovativni.

Tabela 12: Pearsonov koeficient korelacije med obrambnim molkom in inovativnim vedenjem zaposlenih

		Inovativnost_faktor	Obrambni_faktor
Inovativnost_faktor	Pearsonov koeficient korelacije	1	−0,684**
	Statistična značilnost		0,000
	N	58	58
Obrambni_faktor	Pearsonov koeficient korelacije	−0,684**	1
	Statistična značilnost	0,000	
	N	58	58

Legenda: ** Korelacija je značilna pri 0.01 (2. str.).

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 9 je razvidno, da gre za srednje močno negativno povezanost, ki je statistično značilna. Drugo hipotezo (H2) torej lahko potrdimo, saj so zaposleni, pri katerih je bolj prisoten obrambni molk, manj inovativni.

Tretja hipoteza, ki smo jo preverjali v raziskovalnem delu naloge, se glasi:

H3: Prosocialni molk zaposlenih je negativno povezan z inovativnim vedenjem zaposlenih.

Ponovno ponovimo postopek in oblikujemo faktor spremenljivko, ki meri prosocialni molk; v tabeli 13. Nato smo s Pearsonovim koeficientom korelacije preverjali povezanost.

Tabela 13: Deskriptivna statistika za faktorja inovativnost in prosocialni molk

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Inovativnost_faktor	58	1,00	6,30	3,47	1,70
Prosocialni_faktor	58	1,00	5,67	3,05	1,26
Veljavni	58				

Vir: Lastno delo.

Prosocialni molk na sedemstopenjski lestvici je s strani anketirancev ocenjen z povprečno oceno 3,05. V tabeli 14 smo s Pearsonovim koeficientom korelacije preverjali povezanost inovativnosti in prosocialnega molka, torej nas je zanimalo, ali so ljudje, pri katerih je bolj prisoten prosocialni molk, tudi manj inovativni.

Tabela 14: Pearsonov koeficient korelacije med prosocialnim molkom in inovativnim vedenjem zaposlenih

		Inovativnost_faktor	Prosocialni_faktor
Inovativnost_faktor	Pearsonov koeficient korelacije	1	−0,635**
	Statistična značilnost		0,000
	N	58	58
Prosocialni_faktor	Pearsonov koeficient korelacije	−0,635**	1
	Statistična značilnost	0,000	
	N	58	58

Legenda: ** Korelacija je značilna pri 0.01 (2. str.).

Vir: Lastno delo.

Statistična značilnost je $p < 0,05$, korelacijski faktor pa −0,635, kar pomeni, da gre za statistično značilno srednje močno negativno povezanost. Tretjo hipotezo (H3) torej lahko potrdimo.

Četrta hipoteza, ki smo jo preverjali v našem magistrskem delu, se glasi:

H4: Oportunistični molk zaposlenih je negativno povezan z inovativnim vedenjem zaposlenih.

Postopek ponovimo še za zadnjo hipotezo. Oblikovali smo faktor spremenljivko, ki meri oportunistični molk. Nato smo s Pearsonovim koeficientom korelacije preverjali povezanost. V tabeli 15 predstavljamo deskriptivno statistiko za inovativnost in oportunistični molk.

Tabela 15: Deskriptivna statistika za faktorja inovativnost in oportunistični molk

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Inovativnost_faktor	58	1,00	6,30	3,47	1,70
Oportunisticni_faktor	58	1,00	5,33	2,60	1,16
Veljavni	58				

Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele, ima oportunistični molk povprečno oceno 2,6 na sedemstopenjski Likertovi lestvici, kar pomeni, da oportunistični molk ni močno prisoten v izbranem podjetju. V tabeli 16 smo s Pearsonovim koeficientom korelacije preverjali povezanost inovativnosti in oportunističnega molka, torej nas je zanimalo, ali so ljudje, pri katerih je bolj prisoten oportunistični molk, tudi manj inovativni.

Tabela 16: Pearsonov koeficient korelacije med oportunističnim molkom in inovativnim vedenjem zaposlenih

		Inovativnost_faktor	Oportunisticni_faktor
Inovativnost_faktor	Pearsonov koeficient korelacije	1	−0,573**
	Statistična značilnost		0,000
	N	58	58
Oportunisticni_faktor	Pearsonov koeficient korelacije	−0,573**	1
	Statistična značilnost	0,000	
	N	58	58

Legenda: ** Korelacija je značilna pri 0.01 (2. str.).

Vir: Lastno delo.

Vrednost korelacijskega koeficienta je −0,573 s statistično značilnostjo $p < 0,05$, kar pomeni, da gre za srednje močno negativno povezanost. Torej lahko tudi četrto hipotezo (H4) potrdimo.

4.4.3 Interpretacija rezultatov

Glede na rezultate raziskave lahko vidimo, da je v vzorcu nekaj več kot polovica moških. Največ, in sicer več kot polovica, jih je bilo zajetih v raziskavo v starostnem razredu od 31 do 40 let. Skoraj polovica zajetih v raziskavo ima končano dve- ali triletno srednjo šolo, približno tretjina zaposlenih pa ima končano višjo šolo ali več. Velika večina zaposlenih dela v proizvodnji, število zaposlenih v upravi in razvoju pa je podobno. Največ zaposlenih je v podjetju zaposlenih v obdobju med enim in petimi leti.

V raziskavi smo ugotavljali prisotnost različnih oblik organizacijskega molka v obravnavanem podjetju. Preverjali smo ga na sedemstopenjski Likertovi lestvici, vendar nobena izmed oblik organizacijskega molka ni presegla meje povprečne ocene 3,5, ki je sredinska ocena. Torej lahko zaključimo, da organizacijski molk v obravnavanem podjetju ni zelo močno prisoten. Najbolj so s povprečno oceno 3,47 anketirani potrdili prisotnost zavednega ali namernega molka, najmanj pa oportunističnega molka (povprečna ocena 2,6).

Pomembni so tudi rezultati o oceni molka po oddelkih v izbranem podjetju. Glede na oddelke prihaja do velikih razlik v povprečni oceni pri vseh oblikah molka med oddelkoma za razvoj in upravo ter proizvodnjo, kjer so povprečne ocene najnižje. Povprečne ocene dimenzij molka v proizvodnji v vseh oblikah dosegajo vrednost nad 3, pri oddelku razvoja in v upravi pa se povprečne vrednosti gibljejo okoli 2.

Pri inovacijskem vedenju je slika obratna kot pri prisotnosti dimenzij molka, kar je pričakovano. Inovacijsko vedenje je zelo visoko ocenjeno v upravi (povprečna ocena 5,76) in v oddelku za razvoj (povprečna ocena 5,6). Veliko nižja povprečna ocena pa je zaznana v

oddelku proizvodnje, in sicer 2,55. Razlike so pričakovane, saj je v proizvodnem oddelku malo možnosti za inovativno vedenje. V nadaljevanju raziskave smo ugotavljali še inovativno vedenje vodje, kjer smo zaznali precej nizke povprečne ocene. Trdimo lahko, da vodje večinoma povprašujejo zaposlene po mnenju, ostale oblike spodbujanja inovativnega vedenja pa s strani vodij v analiziranem podjetju niso zaznane.

Anketirance smo povprašali tudi o dejavnostih, ki so inovativno naravne in spodbujajo inovativno vedenje. Dejavnosti, ki vključujejo inovativno vedenje, so v izbranem podjetju slabo prisotne, kar lahko vodi v nizko inovativno delovno vedenje v proizvodnem oddelku. Rezultati so sicer pričakovani, saj so določene inovativne dejavnosti v proizvodnem oddelku onemogočene zaradi narave dela.

Glavni cilj magistrskega dela in raziskave je bil ugotoviti povezanost inovativnega delovnega vedenja in različnih oblik organizacijskega molka. Ugotovili smo, da so vse štiri oblike organizacijskega molka negativno povezane z inovativnim vedenjem zaposlenih v izbranem podjetju. V vseh primerih gre za srednje močno negativno povezanost. Najvišjo vrednost korelacijskega koeficienta smo ugotovili pri obrambnem molku, najnižjo pa pri oportunističnem molku, vendar razlike niso velike. Trdimo torej lahko, da so vse oblike molka v izbranem podjetju negativno povezane z inovativnim vedenjem zaposlenih, kar pomeni, da vse oblike organizacijskega molka vplivajo na zmanjšanje inovativnega delovnega vedenja. Bolj kot je posamezna oblika organizacijskega molka prisotna v izbranem podjetju, manj je prisotno inovativno delovno vedenje.

4.4.4 Ugotovitve raziskave in priporočila za podjetje

V študiji smo analizirali razmerje med organizacijskim molkom in inovativnim vedenjem zaposlenih. V sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju obstaja veliko groženj za organizacije. Da bi lahko preživele dlje, morajo uporabiti svoje človeške vire (znanje, zmožnosti in inovativnost), zlasti v smislu uporabe svojih virov znotraj organizacije (Zandberg & Morales, 2019, str. 287). Zato je inovativnost za podjetja tako zelo pomembna, še pomembnejše pa je, da v organizacijah inovativnost pri zaposlenih negujejo in spodbujajo (Ornek & Ayas, 2015, str. 1388).

S pomočjo rezultatov raziskave smo ugotovili, da obstaja srednje močna negativna povezava med vsemi dimenzijami organizacijskega molka in inovativnim vedenjem zaposlenih. Če torej zaposleni ne smejo ali nočejo izražati svojih idej v zvezi z delom (ne glede na razlog), se raven njihovega inovativnega vedenja zmanjša. Tako organizacija izgublja nove ideje, predloge in ustvarjalne rešitve za običajne službene naloge, ki bi lahko zelo koristile organizaciji. Zato je priporočljivo, da organizacije podpirajo in ustvarijo organizacijsko klimo, v kateri zaposleni lahko spregovorijo.

Pretekle raziskave v obravnavani literaturi so pokazale podobne rezultate kot naša raziskava, čeprav raziskava po posameznih dimenzijah organizacijskega molka še ni bila narejena.

Avtorji so preučevali tudi razloge in posledice organizacijskega molka. Glede na rezultate raziskave Akarja (2018, str. 1089) obstaja pomembno in negativno razmerje med transformacijskim vodenjem in organizacijskim molkom, pomembna negativna povezava med organizacijsko pravičnostjo in organizacijskim molkom in pomembno negativna povezava med zaupanjem v vodjo in organizacijskim molkom. Deniz, Noyan in Gulen Ertosun (2013, str. 698) ugotavlja, da obstaja močna negativna povezanost med obrambnim organizacijskim molkom in pripadnostjo organizaciji; podobno ugotavlja tudi Akar (2018, str. 1090). Pozitivno povezanost pa ugotavlja med organizacijskim molkom in izgorelostjo ter mobingom in organizacijskim molkom (Akar, 2018, str. 1091). Povezanost med mobingom in organizacijskim molkom ugotavlja tudi Polat Hüsrevşahi (2015, str. 1185); podobno Wang in Hsieh (2013, str. 797) ugotavljata, da etična klima kot kontekstualni organizacijski dejavnik na več ravneh vpliva na molk zaposlenih.

Naša raziskava je prinesla rezultate, ki jih lahko vodilni v podjetjih, še posebej oddelki, ki se ukvarjajo z managementom zaposlenih, uporabijo za boljše razumevanje glasu zaposlenih in, kar je še pomembneje, molka zaposlenih. Raziskave o molku zaposlenih so koristne, hkrati pa vključujejo odnose na delovnem mestu. Naše delo prispeva k razumevanju glasu in molka zaposlenih kot dinamičnega vmesnika, ki združuje formalno in neformalno in neposredno in posredno v okviru strukturnih neravnovesij moči in različnih interesov.

Rezultati lahko pomagajo tudi izbranemu podjetju, saj je razvidno, da je v preučeni organizaciji najbolj prisoten namerni ali zavedni molk, ki lahko vpliva na stanje v izbranem podjetju, poleg tega pa lahko vpliva na zmanjšanje inovativnega vedenja zaposlenih, ki je bistveno za nadaljnji razvoj in uspehe organizacije. Kljub temu pa ugotavljamo, da v organizaciji molk ni tako močno prisoten, da bi lahko povzročal večje težave med zaposlenimi v podjetju, torej morajo v podjetju razloge za težave iskati tudi na drugih področjih.

Oblikovanje učinkovitih sistemov za preprečevanje organizacijskega molka, ki bodo koristili delavcem in organizacijam v prihodnosti, zahteva konceptualizacijo tega, kar molk je, in razumevanje, zakaj je molk sam po sebi poseben namen. V podjetjih je pomembno, da imajo zaposleni možnost, da kritično ocenijo mehanizme, ki jim zagotavljajo, da spregovorijo. Ta študija ponuja tudi razumevanje organizacijskega molka za vodilne. Ugotovitve kažejo, da bi morali vodje oblikovati organizacijsko klimo, ki bo spodbujala njihove sodelavce k izkazovanju inovativnega vedenja.

V magistrskem delu smo za potrebe razumevanja organizacijskega molka razložili večdimenzionalne notranje in zunanje situacijske dejavnike ter družbene odnose, ki oblikujejo oblike in vzorce molka zaposlenih. Upamo, da bo to sprožilo razpravo med vodilnimi v podjetjih o tem, kako v interesu zaposlenih, organizacij in družbe bolje izpolniti različne pomisleke delavcev glede njihovega izražanja. Predlagamo nekaj načinov za zmanjšanje organizacijskega molka:

- Glavni managerji in drugi vodilni morajo ustvariti delovna mesta, kjer bodo zaposleni začutili vzdušje psihološke varnosti, da bodo lahko izrazili svoja stališča, in da jih bodo vodje spodbujali k prispevanju svojih idej in predlogov. Če zaposleni menijo, da nadrejenih in vodilnih njihovo mnenje ne zanima, se bodo verjetno odločili, da molčijo.
- Za odpravo organizacijskega molka je pomembno ustvarjanje procesne pravičnosti, kar pomeni, da večina zaposlenih v delovni skupini meni, da njihovi vodilni sprejemajo odločitve, ki vključujejo prispevek zaposlenih, so etične, časovno dosledne in temeljijo na natančnih informacijah, zatirajo kakršnokoli pristranskost in zagotavljajo ugodne okoliščine za to, da zaposleni izrazi svoje mnenje.
- Eden izmed načinov za zmanjšanje molka in spodbujanje inovativnega vedenja zaposlenih je zagotoviti komunikacijske priložnosti in ustvariti formalne sisteme za prenos ali izmenjavo informacij, pomislekov ali idej. Zaposleni, ki imajo ideje ali predloge za izboljšave in se jim ne zdi, da bi jih lahko predstavili svojim nadrejenim, morajo imeti možnost, da jih predložijo določeni osebi, ki nato ideje predstavi vodilnim.

Vsaka organizacija, še posebej inovativna, mora preučiti razloge za potencialni organizacijski molk in ugotoviti, kako jih premagati. Primeri nefunkcionalnih praks bi lahko vključevali: organizacijske strukture nagrajevanja ali promocijske strukture, ki dajejo prednost tistim z večjim individualnim znanjem, kar bi privedlo do zadrževanja izmenjave znanja; občutke negotovosti glede tega, kako se bodo vodilni odzvali, kar bo privedlo do zatiranja; ali organizacijske procese, ki se aktivno izogibajo širokemu udejstvovanju zaposlenih. Predpostavka, da tisto, kar ni izrecno rečeno, ne obstaja, je lahko napačna. Zaposleni ali skupina zaposlenih se lahko čuti prisiljena v molk; morda zaradi prevladujoče kulture ali razmerij moči, ki preprečujejo glas zaposlenih. Pomembne so sistematične dejavnosti za ustvarjanje dialoga, ki spodbujajo povezovanje različnih sklopov idej.

Ugotovitve naše raziskave želijo prispevati k temu, da bi se vodje in lastniki organizacij bolj zavedali prisotnosti in negativnih posledic molka zaposlenih. Poleg tega bi morale vodstvo spodbujati zaposlene, da svoje ideje, informacije in mnenja izrazijo.

4.4.5 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnja raziskovanja

Raziskava je bila v določeni meri omejena s problemom samoocenjevanja inovativnosti in posredovanja družbeno zaželenih odgovorov s strani anketirancev. Ker smo raziskavo izvedli le v eni organizaciji, so podatki omejeni na ta vzorec. Omejitev predstavlja tudi uporabljena metoda raziskovanja, saj je omejena le na anketo. Vsebinsko je delo omejeno na področje organizacijskega molka in inovativnega vedenja zaposlenih ter na izbrano družinsko podjetje v določeni panogi.

Nadaljnje raziskave se lahko izvedejo v različnih organizacijah, pokrajinah in državah in ugotovitve na ta način nadgradijo. Raziskavo bi lahko razširili tudi na upoštevanje demografskih dejavnikov in analizirali, kako ti vplivajo na določene oblike organizacijskega molka.

Raziskavo bi lahko razširili na analizo drugih dejavnikov, ki vplivajo na molk zaposlenih in na inovativnost podjetja. Na ta način bi lahko dobili celovitejšo sliko razlogov zmanjševanja uspešnosti podjetja.

SKLEP

Svet doživlja preobrazbo, ki olajšuje dostop do novih tehnologij. Ta podjetjem, ki ponujajo izdelke in storitve, omogoča izboljšave in povečuje učinkovitost. Poleg tega se lahko informacije, ki so danes zelo pomembne, jutri izkažejo za nepomembne. Zato je moč intelektualnega kapitala, ki je vir znanja, čutiti na vseh področjih. Čeprav je učinkovitost intelektualnega kapitala visoka, ne zadostuje. Iz preučene literature je razvidno, da se intelektualni kapital prenaša na inoviranje in s tem povečuje uspešnost. Sklenemo lahko, da je intelektualni kapital zaposlenih, ki temelji na inovativnem delovnem vedenju, za podjetja ključnega pomena.

V današnjem delovnem okolju organizacije od svojih zaposlenih vse bolj zahtevajo veščine, kot so prevzemanje pobude ter izražanje in sprejemanje odgovornosti. Razlogi za to so čedalje večja konkurenca, večja pričakovanja kupcev in večji poudarek na kakovosti. Da bi organizacije preživele, potrebujejo zaposlene, ki se odzivajo na izzive okolja, delijo informacije in znanje in se zavzemajo za svoja prepričanja in prepričanja svoje ekipe.

Spremembe temeljnih predpisov, tehnološki napredek in svetovna konkurenca v sedanjem poslovnem svetu organizacijam izjemno otežujejo uspešno konkurenčnost. Zato so nenehne inovacije v tržno usmerjenih gospodarstvih danes ključni vir organizacijskega preživetja. Organizacije se tako vse bolj zanimajo za analizo vseh dejavnikov, ki povečujejo inovativno delovno vedenje zaposlenih.

Z naraščajočim znanjem o molku zaposlenih, usmerjenem k izrednim spremembam v organizacijski, ekonomski, družbeni in pravni shemi po vsem svetu, so raziskave osrednjega pomena za razširitev teorij in preizkušanje modelov, ki zajemajo socialne, kognitivne in čustvene elemente v procesih molka. Glas zaposlenih velja za dragoceno bogastvo organizacij. V zadnjih dvajsetih letih se raziskovalci molka zaposlenih trudijo ugotoviti, kateri dejavniki napovedujejo vedenje zaposlenih, in zakaj se ti odločajo, da bodo svoje ideje zadržali zase.

Organizacijski molk ima številne negativne posledice tako na individualni kot na organizacijski ravni. Predstavlja eno najpomembnejših ovir za organizacijske spremembe in razvoj. Zaradi organizacijskega molka se organizacije ne zavedajo inovativnih idej svojih zaposlenih in izgubljajo pomembno priložnost za razvoj. Organizacijski molk omejuje sprejemanje učinkovitih organizacijskih odločitev in preprečuje, da bi se napake in težave pokazale in razrešile. V organizacijah, v katerih ni zdravega mehanizma povratnih informacij, lahko napake in težave postanejo nerešljive in povzročijo še več negativnih posledic. Ko se molk spremeni v zakoreninjeno prepričanje, se zaposleni začnejo dojemati

kot ničvredni; pojavijo se kognitivna protislovja med tem, kar počnejo, in tem, kar mislijo. Ta položaj negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, na njihovo zvestobo in motivacijo. Organizacije, v katerih vlada molk, ne posvečajo zadostne pozornosti komentarjem, odnosom med zaposlenimi in njihovim težavam, zato se zaposleni izogibajo izražanju svojih stališč in organizacijskih težav običajno ne poskušajo razrešiti.

Z raziskavo v preučevanju podjetju smo ugotovili, da so vse dimenzije organizacijskega molka negativno povezane z inovativnim delovnim vedenjem. Prav tako smo ugotovili, da so vse dimenzije molka zaposlenih veliko bolj prisotne v oddelku proizvodnje kot v oddelkih razvoja in uprave, inovativno vedenje zaposlenih pa je, ravno nasprotno, najmanj prisotno v oddelku proizvodnje, najbolj pa v upravi. Vodje v izbranem podjetju po naših ugotovitvah s svojim vedenjem ne spodbujajo inovativnega vedenja zaposlenih, prav tako v podjetju ni prisotnih veliko dejavnosti med zaposlenimi, ki bi spodbujale njihovo inovativno vedenje.

Naša raziskava je pomembna z vidika predstavitve povezanosti organizacijskega molka in inovativnega delovnega vedenja, ki za organizacije predstavlja znaten problem, ter z vidika usmerjanja vodilnih v teh organizacijah k zmanjševanju organizacijskega molka. Pregled literature in rezultati raziskave so pokazali, da lahko vodilni, lastniki in tudi zaposleni sami prepoznajo pomen in možnost za uspeh v tem, da zaposleni spregovorijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abstein, A. & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behavior in times of increasing work-life conflict. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 23(2), 211–225.
2. Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207(2) 472–482.
3. Afsar, B., Badir, Y. & Khan, M. M. (2015). Person-job fit, person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105–116.
4. Akar, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: a meta-analysis study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077–1098.
5. Akram, T., Lei, S. & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic And Business Journal*, 11(2), 153–161.
6. Amah, O. E. & Okafor, C. A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1–11.
7. Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M. & Christianson, M. K. (2009). *Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations*. V J. Greenberg & M. S. Edwards (ur.), *Voice and silence in organizations* (str. 175–202). Bingley: Emerald Group

Publishing.

8. Auster, E. R. & Prasad, A. (2016). Why do women still not make it to the top? Dominant organizational ideologies and biases by promotion committees limit opportunities to destination positions. *Sex Roles*, 75(5–6), 177–196.
9. Bordbar, G., Safari Shad, F., Rahimi, E. & Rostami, N. A. (2019). Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(3), 198–207.
10. Bos-Nehles, A. & Veenendaal, A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683.
11. Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393–1417.
12. Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875.
13. Cabello-Medina, C., López-Cabrales, A. & Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 807–828.
14. Cinar, O., Karcioglu, F. & Aliogullari, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 314–321.
15. De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
16. De Leede, J. (2016). *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
17. Deniz, N., Noyan, A. & Gulen Ertosun, O. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 691–700.
18. Detert, J. R., Burris, E. R. & Harrison, D. A. (2010). Debunking four myths about employee silence. *Harvard Business Review*, 88(6), 26–27.
19. Dincer, H., Gencer, G., Orhan, N. & Sahinbas, K. (2011). The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Managers as Strategic Decision-Makers. *Procedi – Social and Behavioral Sciences*, 24, 909–919.
20. Dovžan, H. (2014). *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: GV Založba.
21. Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
22. Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies* 40(6), 1419–1452.
23. Eriguc, G., Ozer, G., Turac, I. S. & Songur, C. (2014). The causes and effects of the organizational silence: on which issues the nurses remain silent? *International Journal of Management Economics and Business*, 10(22), 131–154.

24. Farr, F. & Ford, C. (1990). Individual Innovation. V M. A. West & J. L. Farr (ur.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies* (str. 102–112). Chichester: Wiley.
25. Fernando, D. & Prasad, A. (2019). Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. *Human Relations*, 72(10), 1565–1594.
26. Getz, I. & Robinson, A.G. (2003). Innovate or Die: Is that a Fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130–136.
27. Harlos, K. (2016). Employee silence in the context of unethical behavior at work: A commentary. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3–4) 345–355.
28. Haskins, M. E. & Freeman, R. E. (2015). What a manager should never want to hear: Silence. *Management Decision*, 53(6), 1300–1311.
29. Imran, A. & Nouman, M. (2017). Mediated Model of Defensive Silence: An Empirical Case of the Banking Sector in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(1), 178–191.
30. Inandi, Y., Evşen Gün, M. & Giliç, F. (2017). The Study of Relationship between Women Teachers' Career Barriers and Organizational Silence: Viewpoint of Women and Men Teachers. *European Journal of Contemporary Education*, 6(3), 542–556.
31. Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201–215.
32. Jordan, K., Mion, L., Lutenbacher, M., Dietrich, M. & Murry, V. (2019). Innovative Work Behavior of Middle School Faculty and Staff Related to Student Mental Health. *The Journal of School Nursing*, 36(6), 1–9.
33. Joshi, M. & Ubha, S. D. (2009). Intellectual capital disclosures: the search for a new paradigm in financial reporting by the knowledge sector of Indian economy. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5), 575–582.
34. Kessel, M., Hannemann-Weber, H. & Kratzer, J. (2012). Innovative work behavior in healthcare: The benefit of operational guidelines in the treatment of rare diseases. *Health Policy*, 105(2–3), 146–153.
35. Knoll, M. & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829–844.
36. Knoll, M. & van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362.
37. Knoll, M., Hall, R. & Weigelt, O. (2019). A Longitudinal Study of the Relationships Between Four Differentially Motivated Forms of Employee Silence and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(5), 572–589.
38. Korzilius, H., Bücker, J. & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13–24.
39. Kujansivu, P. (2009). Is there something wrong with intellectual capital management

- models? *Knowledge Management Research in Practice: Special Issue: Measuring and Managing Knowledge Asset*, 7(4), 300–307.
40. Leong, C. T. & Rasli, A. (2014). The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 129, 592–600.
 41. Luksyte, A., Unsworth, K. & Avery, D. (2018). Innovative work behavior and sex-based stereotypes: Examining sex differences in perceptions and evaluations of innovative work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 292–330.
 42. Manley, A., Roderick, M. & Parker, A. (2016) Disciplinary mechanisms and the discourse of identity: The creation of ‘silence’ in an elite sports academy. *Culture and Organization*, 22(3), 21–244.
 43. Maqbool, S., Černe, M. & Bortoluzzi, M. (2019). Micro-foundations of innovation Employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 125–145.
 44. Milliken, F. & Morrison, E. (2003). Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence In Organization. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563–1568.
 45. Moasa, H. (2013). Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 92, 574–581.
 46. Mojedelo.com. (brez datuma). *PAB Akrapović*. Pridobljeno 21. marca 2021 iz <https://www.mojedelo.com/pab-akrapovic-19017>
 47. Moreno, A. R., García-Morales, V. J. & Montes, L. (2013). Determinants of proactive innovative behaviour in new services: empirical investigation of service vs. manufacturing firms. *Service Industrial Journal*, 33(11), 977–1002.
 48. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
 49. Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
 50. Morrison, E. W. & Milliken, F. (2000a). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
 51. Morrison, E. W. & Milliken, F. (2000b). Sounds of silence. *Academy of Management Review*, 25(3), 31–35.
 52. Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N. & Radaelli, G. (2012). Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening the Black Box. *International Journal of Engineering Business Management*, 4(39), 1–10.
 53. Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A. & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295.
 54. Nechanska, E., Hughes, E. & Dundon, T. (2019). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1–14.
 55. Nielsen, R. P. (2003). *Why Do We Remain Silent in the Face of Unethical Behavior?* New York: Oxford University Press.

56. Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A. & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271–1277.
57. Ornek, A. S. & Ayas, S. (2015). The Relationship Between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387–1395.
58. Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
59. Polat Hüsrevşahi, S. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory in Practice*, 15(5), 1179–1188.
60. Pradhan, S. & Kesari Jena, L. (2019). Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour? *The Journal for Decision Makers*, 44(1), 30–40.
61. Pretorius, A. & Coetzee, P. (2009). Perceptions on complexity of decisions involved in choosing intellectual capital assessment methods. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5), 615–626.
62. Raghuram, S., Wiesenfeld, B. & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 180–198.
63. Rašič, K. & Markič, M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management.
64. Sadeghi, M. & Razavi, M. R. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70(5), 1–8.
65. Saqib, A. & Arif, M. (2017). Employee Silence as Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Learning. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2), 294–310.
66. Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77.
67. Shojaiie, S., Zaree Matin, H. & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731–1735.
68. Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M. & Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior And Personality*, 45(7), 1167–1174.
69. Spanuth, T. & Wald, A. (2017). How to unleash the innovative work behavior of project staff? The role of affective and performance-based factors. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1302–1311.
70. Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational*

- Behavior*, 24(3), 251–270.
71. Zandberg, T. & Morales, F. N. (2019). Public managers' networking and innovative work behavior: the importance of career incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), 286–303.
 72. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404.
 73. Zhang, M. (2020). When to speak up at work: a review of employee voice and silence behavior using a prospect approach. *Atlantic Journal of Communication*, 28(5), 273–288.
 74. Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L. & Liu, S. (2019). How Family Support Influences Work Cynicism and Employee Silence: The Moderating Role of Gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 249–261.
 75. Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009) Leadership personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
 76. Wang, Y. & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783–802.
 77. Widmann, A., Messmann, G. & Mulder, R. H. (2016). The Impact of Team Learning Behaviors on Team Innovative Work Behavior: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, 15(4), 429–458.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa

Spoštovani,

Sem Tea Hlaj in zaključujem svoj študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za potrebe magistrske naloge sem se odločila, da opravim raziskavo v podjetju kjer ste zaposleni. Pri izpolnjevanju vprašalnika je zagotovljena anonimnost. Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21 do 30 let
- ☐ 31 do 40 let
- ☐ 41 do 50 let
- ☐ 51 do 60 let
- ☐ 61 do 70 let
- ☐ 71 let in več

Najvišja stopnja dosežene izobrazbe:

- ☐ osnovna šola ali manj.
- ☐ dveletna ali triletna poklicna šola.
- ☐ štiriletna ali petletna srednja šola.
- ☐ višja, visoka šola,
- ☐ univerzitetna izobrazba.
- ☐ specializacija, magisterij, doktorat.

Na katerem oddelku ste zaposleni?

- ☐ Uprava
- ☐ Razvoj
- ☐ Proizvodnja
- ☐ Drugo:

Koliko časa ste zaposleni v podjetju v katerem delate sedaj?

- ☐ manj kot 1 leto
- ☐ od 1 do 5 let
- ☐ od 6 do 10 let
- ☐ od 11 do 15 let
- ☐ od 16 do 20 let
- ☐ več kot 20 let

Pri spodnjih trditvah, ki se nanašajo na razloge za molk zaposlenih na delovnem mestu, na lestvici od 1 do 7 opredelite, kako pogosto na svojem delovnem mestu ostanete tiho zaradi naslednjih razlogov, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vedno:

	1	2	3	4	5	6	7
	Nikoli	Skoraj nikoli	Redko	Občasno	Nekajkrat	Pogosto	Vedno
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker moji nadrejeni niso odprti za predloge, pomisleke ali podobno.							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se tako ali tako ne bo nič spremenilo.							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker me tako ali tako ne bo nihče poslušal.							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim negativnih posledic.							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim svojih pomanjkljivosti, če bom govoril.							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, da ne bi izgledal ranljiv pred sodelavci ali nadrejenimi							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem škodovati sodelavcem ali nadrejenim.							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem drugih spraviti v zadrego.							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem drugim povzročiti težav.							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem deliti svojega znanja.							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim, da bo kdo drug izkoristil moje ideje in znanja.							
Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker to pomeni, da se ne bi mogel izogniti dodatnemu delu.							

Pri spodnjih trditvah, ki se nanašajo na oceno vašega inovativnega vedenja pri delu s strani vašega nadrejenega, na lestvici od 1 do 7 opredelite, kako pogosto po oceni

vašega nadrejenega za vas velja določeno vedenje pri delu, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vedno:

	1 Nikoli	2 Skoraj nikoli	3 Redko	4 Občasno	5 Nekajkrat	6 Pogosto	7 Vedno
Po oceni mojega nadrejenega sem pozoren na vprašanja, ki niso del mojega vsakodnevnega dela.							
Po oceni mojega nadrejenega se sprašujem, kako je mogoče izboljšati stvari.							
Po oceni mojega nadrejenega najdem nove načine za izpolnjevanje zastavljenih nalog							
Po oceni mojega nadrejenega iščem nove delovne metode, tehnike ali instrumente.							
Po oceni mojega nadrejenega pripravim unikatne rešitve za nastale probleme.							
Po oceni mojega nadrejenega sistematično uvajam inovativne ideje v delovne prakse.							
Po oceni mojega nadrejenega navdušim pomembne organizacijske člane z inovativnimi idejami.							
Po oceni mojega nadrejenega poskušam prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo.							
Po oceni mojega nadrejenega prispevam k implementaciji novih idej v podjetju.							
Po oceni mojega nadrejenega vložim svoj trud v razvoj novitet v podjetju.							

Pri spodnjih trditvah, ki se nanašajo na vodenje zaposlenih, na lestvici od 1 do 7 opredelite, kako pogosto vaš nadrejeni izkaže določeno vedenje, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vedno:

	1 Nikoli	2 Skoraj nikoli	3 Redko	4 Občasno	5 Nekajkrat	6 Pogosto	7 Vedno
Nadrejeni me vpraša po mojem mnenju.							
Nadrejeni mi omogoča, da vplivam na odločitve o dolgoročnih načrtih in usmeritvah.							
Nadrejeni mi omogoča, da si zastavim svoje cilje.							
Nadrejeni mi daje veliko možnosti za neodvisnost in svobodo.							

Pri spodnjih trditvah, ki se nanašajo na vedenje na delovnem mestu, na lestvici od 1 do 7 opredelite, kako pogosto izvajate določene dejavnosti na delovnem mestu, pri čemer 1 pomeni nikoli, 7 pa vedno:

	1 Nikoli	2 Skoraj nikoli	3 Redko	4 Občasno	5 Nekajkrat	6 Pogosto	7 Vedno
Pri svojem delu obiskujem zunanje stranke.							
Pri svojem delu ohranjam stik s potencialnimi strankami mojega podjetja.							
Pri svojem delu obiskujem konference, sejme in / ali razstave.							
Pri svojem delu se pogovarjam z ljudmi iz drugih podjetij na našem trgu.							
Pri svojem delu ohranjam stik z ljudmi z univerz / institucij znanja.							
Pri svojem delu predlagam predloge za izboljšanje tekočih izdelkov ali storitev.							
Pri svojem delu pridobivam nova znanja.							
Pri svojem delu aktivno prispevam k razvoju novih izdelkov ali storitev.							
Pri svojem delu pripravim ideje za izboljšanje delovnih praks.							
Pri svojem delu pridobivam nove skupine strank.							
Pri svojem delu optimiziram organizacijo dela.							

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Zahvaljujem se vam za vaše sodelovanje.

Priloga 2: Statistični izračuni

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker moji nadrejeni niso odprti za predloge, pomisleke ali podobno.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	12	20,7	20,7	20,7
	2 Skoraj nikoli	16	27,6	27,6	48,3
	3 Redko	15	25,9	25,9	74,1
	4 Občasno	9	15,5	15,5	89,7
	5 Nekajkrat	5	8,6	8,6	98,3
	6 Pogosto	1	1,7	1,7	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se tako ali tako ne bo nič spremenilo.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	11	19,0	19,0	19,0
	2 Skoraj nikoli	12	20,7	20,7	39,7
	3 Redko	15	25,9	25,9	65,5
	4 Občasno	12	20,7	20,7	86,2
	5 Nekajkrat	6	10,3	10,3	96,6
	6 Pogosto	2	3,4	3,4	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker me tako ali tako ne bo nihče poslušal.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	8	13,8	13,8	13,8
	2 Skoraj nikoli	14	24,1	24,1	37,9
	3 Redko	15	25,9	25,9	63,8
	4 Občasno	10	17,2	17,2	81,0
	5 Nekajkrat	9	15,5	15,5	96,6
	6 Pogosto	2	3,4	3,4	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim negativnih posledic.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	12	20,7	21,8	21,8
	2 Skoraj nikoli	15	25,9	27,3	49,1
	3 Redko	8	13,8	14,5	63,6
	4 Občasno	12	20,7	21,8	85,5
	5 Nekajkrat	7	12,1	12,7	98,2
	6 Pogosto	1	1,7	1,8	100,0
	Skupaj	55	94,8	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	3	5,2		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim svojih pomanjkljivosti, če bom govoril.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	16	27,6	27,6	27,6
	2 Skoraj nikoli	13	22,4	22,4	50,0
	3 Redko	14	24,1	24,1	74,1
	4 Občasno	5	8,6	8,6	82,8
	5 Nekajkrat	9	15,5	15,5	98,3
	6 Pogosto	1	1,7	1,7	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, da nebi izgledal ranljiv pred sodelavci ali nadrejenimi.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	10	17,2	17,2	17,2
	2 Skoraj nikoli	13	22,4	22,4	39,7
	3 Redko	16	27,6	27,6	67,2
	4 Občasno	10	17,2	17,2	84,5
	5 Nekajkrat	8	13,8	13,8	98,3
	6 Pogosto	1	1,7	1,7	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem škodovati sodelavcem ali nadrejenim.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	6	10,3	10,7	10,7
	2 Skoraj nikoli	15	25,9	26,8	37,5
	3 Redko	15	25,9	26,8	64,3
	4 Občasno	9	15,5	16,1	80,4
	5 Nekajkrat	9	15,5	16,1	96,4
	6 Pogosto	2	3,4	3,6	100,0
	Skupaj	56	96,6	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	2	3,4		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem drugih spraviti v zadrego.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	7	12,1	12,5	12,5
	2 Skoraj nikoli	13	22,4	23,2	35,7
	3 Redko	16	27,6	28,6	64,3
	4 Občasno	10	17,2	17,9	82,1
	5 Nekajkrat	6	10,3	10,7	92,9
	6 Pogosto	4	6,9	7,1	100,0
	Skupaj	56	96,6	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	2	3,4		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem deliti svojega znanja.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	12	20,7	20,7	20,7
	2 Skoraj nikoli	18	31,0	31,0	51,7
	3 Redko	14	24,1	24,1	75,9
	4 Občasno	8	13,8	13,8	89,7
	5 Nekajkrat	6	10,3	10,3	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker nočem drugim povzročiti težav.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	5	8,6	8,6	8,6
	2 Skoraj nikoli	20	34,5	34,5	43,1
	3 Redko	14	24,1	24,1	67,2
	4 Občasno	11	19,0	19,0	86,2
	5 Nekajkrat	6	10,3	10,3	96,6
	6 Pogosto	2	3,4	3,4	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker se bojim, da bo kdo drug izkoristil moje ideje in znanja.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	13	22,4	22,4	22,4
	2 Skoraj nikoli	18	31,0	31,0	53,4
	3 Redko	14	24,1	24,1	77,6
	4 Občasno	10	17,2	17,2	94,8
	5 Nekajkrat	2	3,4	3,4	98,3
	6 Pogosto	1	1,7	1,7	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Na svojem delovnem mestu ostanem tiho, ker to pomeni, da se nebi mogel izogniti dodatnemu delu.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	10	17,2	17,5	17,5
	2 Skoraj nikoli	17	29,3	29,8	47,4
	3 Redko	19	32,8	33,3	80,7
	4 Občasno	6	10,3	10,5	91,2
	5 Nekajkrat	3	5,2	5,3	96,5
	6 Pogosto	2	3,4	3,5	100,0
	Skupaj	57	98,3	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	1	1,7		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Po oceni mojega nadrejenega sem pozoren na vprašanja, ki niso del mojega vsakodnevnega dela.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	2	3,4	3,4	3,4
	2 Skoraj nikoli	8	13,8	13,8	17,2
	3 Redko	13	22,4	22,4	39,7
	4 Občasno	9	15,5	15,5	55,2
	5 Nekajkrat	16	27,6	27,6	82,8
	6 Pogosto	9	15,5	15,5	98,3
	7 Vedno	1	1,7	1,7	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Po oceni mojega narejenega se sprašujem, kako je mogoče izboljšati stvari.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	1	1,7	1,7	1,7
	2 Skoraj nikoli	17	29,3	29,3	31,0
	3 Redko	5	8,6	8,6	39,7
	4 Občasno	10	17,2	17,2	56,9
	5 Nekajkrat	11	19,0	19,0	75,9
	6 Pogosto	12	20,7	20,7	96,6
	7 Vedno	2	3,4	3,4	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Po oceni mojega nadrejenega najdem nove načine za izpolnjevanje zastavljenih nalog

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	4	6,9	7,0	7,0
	2 Skoraj nikoli	16	27,6	28,1	35,1
	3 Redko	11	19,0	19,3	54,4
	4 Občasno	7	12,1	12,3	66,7
	5 Nekajkrat	6	10,3	10,5	77,2
	6 Pogosto	11	19,0	19,3	96,5
	7 Vedno	2	3,4	3,5	100,0
	Skupaj	57	98,3	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	1	1,7		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Po oceni mojega nadrejenega iščem nove delovne metode, tehnike ali instrumente.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	9	15,5	15,5	15,5
	2 Skoraj nikoli	11	19,0	19,0	34,5
	3 Redko	12	20,7	20,7	55,2
	4 Občasno	7	12,1	12,1	67,2
	5 Nekajkrat	6	10,3	10,3	77,6
	6 Pogosto	11	19,0	19,0	96,6
	7 Vedno	2	3,4	3,4	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Po oceni mojega nadrejenega pripravim unikatne rešitve za nastale probleme.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	9	15,5	15,8	15,8
	2 Skoraj nikoli	17	29,3	29,8	45,6
	3 Redko	11	19,0	19,3	64,9
	4 Občasno	2	3,4	3,5	68,4
	5 Nekajkrat	8	13,8	14,0	82,5
	6 Pogosto	10	17,2	17,5	100,0
	Skupaj	57	98,3	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	1	1,7		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Po oceni mojega nadrejenega sistematično uvajam inovativne ideje v delovne prakse.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	11	19,0	19,3	19,3
	2 Skoraj nikoli	17	29,3	29,8	49,1
	3 Redko	7	12,1	12,3	61,4
	4 Občasno	4	6,9	7,0	68,4
	5 Nekajkrat	7	12,1	12,3	80,7
	6 Pogosto	10	17,2	17,5	98,2
	7 Vedno	1	1,7	1,8	100,0
	Skupaj	57	98,3	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	1	1,7		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Po oceni mojega nadrejenega navdušim pomembne organizacijske člane z inovativnimi idejami.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	12	20,7	20,7	20,7
	2 Skoraj nikoli	17	29,3	29,3	50,0
	3 Redko	7	12,1	12,1	62,1
	4 Občasno	4	6,9	6,9	69,0
	5 Nekajkrat	6	10,3	10,3	79,3
	6 Pogosto	11	19,0	19,0	98,3
	7 Vedno	1	1,7	1,7	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Po oceni mojega nadrejenega poskušam prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	10	17,2	17,5	17,5
	2 Skoraj nikoli	17	29,3	29,8	47,4
	3 Redko	6	10,3	10,5	57,9
	4 Občasno	6	10,3	10,5	68,4
	5 Nekajkrat	8	13,8	14,0	82,5
	6 Pogosto	8	13,8	14,0	96,5
	7 Vedno	2	3,4	3,5	100,0
	Skupaj	57	98,3	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	1	1,7		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Po oceni mojega nadrejenega prispevam k implementaciji novih idej v podjetju.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	13	22,4	22,4	22,4
	2 Skoraj nikoli	16	27,6	27,6	50,0
	3 Redko	6	10,3	10,3	60,3
	4 Občasno	3	5,2	5,2	65,5
	5 Nekajkrat	5	8,6	8,6	74,1
	6 Pogosto	14	24,1	24,1	98,3
	7 Vedno	1	1,7	1,7	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Po oceni mojega nadrejenega vložim svoj trud v razvoj novitet v podjetju.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	10	17,2	17,5	17,5
	2 Skoraj nikoli	18	31,0	31,6	49,1
	3 Redko	7	12,1	12,3	61,4
	4 Občasno	2	3,4	3,5	64,9
	5 Nekajkrat	2	3,4	3,5	68,4
	6 Pogosto	18	31,0	31,6	100,0
	Skupaj	57	98,3	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	1	1,7		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Nadrejeni me vpraša po mojem mnenju.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	2 Skoraj nikoli	3	5,2	5,9	5,9
	3 Redko	11	19,0	21,6	27,5
	4 Občasno	15	25,9	29,4	56,9
	5 Nekajkrat	10	17,2	19,6	76,5
	6 Pogosto	10	17,2	19,6	96,1
	7 Vedno	2	3,4	3,9	100,0
	Skupaj	51	87,9	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	7	12,1		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Nadrejeni mi omogoča, da vplivam na odločitve o dolgoročnih načrtih in usmeritvah.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	12	20,7	23,5	23,5
	2 Skoraj nikoli	11	19,0	21,6	45,1
	3 Redko	6	10,3	11,8	56,9
	4 Občasno	4	6,9	7,8	64,7
	5 Nekajkrat	10	17,2	19,6	84,3
	6 Pogosto	7	12,1	13,7	98,0
	7 Vedno	1	1,7	2,0	100,0
	Skupaj	51	87,9	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	7	12,1		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Nadrejeni mi omogoča, da si zastavim svoje cilje.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	1	1,7	2,0	2,0
	2 Skoraj nikoli	10	17,2	19,6	21,6
	3 Redko	18	31,0	35,3	56,9
	4 Občasno	5	8,6	9,8	66,7
	5 Nekajkrat	4	6,9	7,8	74,5
	6 Pogosto	8	13,8	15,7	90,2
	7 Vedno	5	8,6	9,8	100,0
	Skupaj	51	87,9	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	7	12,1		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Nadrejeni mi daje veliko možnosti za neodvisnost in svobodo.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	1	1,7	2,0	2,0
	2 Skoraj nikoli	10	17,2	19,6	21,6
	3 Redko	12	20,7	23,5	45,1
	4 Občasno	14	24,1	27,5	72,5
	5 Nekajkrat	4	6,9	7,8	80,4
	6 Pogosto	7	12,1	13,7	94,1
	7 Vedno	3	5,2	5,9	100,0
	Skupaj	51	87,9	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	7	12,1		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu obiskujem zunanje stranke.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	20	34,5	37,0	37,0
	2 Skoraj nikoli	11	19,0	20,4	57,4
	3 Redko	6	10,3	11,1	68,5
	4 Občasno	4	6,9	7,4	75,9
	5 Nekajkrat	8	13,8	14,8	90,7
	6 Pogosto	5	8,6	9,3	100,0
	Skupaj	54	93,1	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	4	6,9		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu ohranjam stik s potencialnimi strankami mojega podjetja.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	20	34,5	35,1	35,1
	2 Skoraj nikoli	14	24,1	24,6	59,6
	3 Redko	5	8,6	8,8	68,4
	4 Občasno	2	3,4	3,5	71,9
	5 Nekajkrat	10	17,2	17,5	89,5
	6 Pogosto	5	8,6	8,8	98,2
	7 Vedno	1	1,7	1,8	100,0
	Skupaj	57	98,3	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	1	1,7		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu Obiskujem konference, sejme in / ali razstave.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	16	27,6	28,1	28,1
	2 Skoraj nikoli	15	25,9	26,3	54,4
	3 Redko	6	10,3	10,5	64,9
	4 Občasno	4	6,9	7,0	71,9
	5 Nekajkrat	8	13,8	14,0	86,0
	6 Pogosto	8	13,8	14,0	100,0
	Skupaj	57	98,3	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	1	1,7		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu se pogovarjam z ljudmi iz drugih podjetij na našem trgu.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	11	19,0	19,0	19,0
	2 Skoraj nikoli	19	32,8	32,8	51,7
	3 Redko	9	15,5	15,5	67,2
	4 Občasno	2	3,4	3,4	70,7
	5 Nekajkrat	10	17,2	17,2	87,9
	6 Pogosto	7	12,1	12,1	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu ohranjam stik z ljudmi z univerz / institucij znanja.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	24	41,4	42,1	42,1
	2 Skoraj nikoli	7	12,1	12,3	54,4
	3 Redko	5	8,6	8,8	63,2
	4 Občasno	5	8,6	8,8	71,9
	5 Nekajkrat	7	12,1	12,3	84,2
	6 Pogosto	9	15,5	15,8	100,0
	Skupaj	57	98,3	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	1	1,7		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu predlagam predloge za izboljšanje tekočih izdelkov ali storitev.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	25	43,1	43,9	43,9
	2 Skoraj nikoli	7	12,1	12,3	56,1
	3 Redko	5	8,6	8,8	64,9
	4 Občasno	4	6,9	7,0	71,9
	5 Nekajkrat	4	6,9	7,0	78,9
	6 Pogosto	11	19,0	19,3	98,2
	7 Vedno	1	1,7	1,8	100,0
	Skupaj	57	98,3	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	1	1,7		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu pridobivam nova znanja.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	12	20,7	20,7	20,7
	2 Skoraj nikoli	11	19,0	19,0	39,7
	3 Redko	14	24,1	24,1	63,8
	4 Občasno	4	6,9	6,9	70,7
	5 Nekajkrat	5	8,6	8,6	79,3
	6 Pogosto	12	20,7	20,7	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu aktivno prispevam k razvoju novih izdelkov ali storitev.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	25	43,1	44,6	44,6
	2 Skoraj nikoli	8	13,8	14,3	58,9
	3 Redko	3	5,2	5,4	64,3
	4 Občasno	4	6,9	7,1	71,4
	5 Nekajkrat	5	8,6	8,9	80,4
	6 Pogosto	8	13,8	14,3	94,6
	7 Vedno	3	5,2	5,4	100,0
	Skupaj	56	96,6	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	2	3,4		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu pripravim ideje za izboljšanje delovnih praks.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	17	29,3	30,4	30,4
	2 Skoraj nikoli	15	25,9	26,8	57,1
	3 Redko	6	10,3	10,7	67,9
	4 Občasno	1	1,7	1,8	69,6
	5 Nekajkrat	7	12,1	12,5	82,1
	6 Pogosto	8	13,8	14,3	96,4
	7 Vedno	2	3,4	3,6	100,0
	Skupaj	56	96,6	100,0	
Manjkajoči	Ni odgovoril	2	3,4		
Skupaj		58	100,0		

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu pridobivam nove skupine strank.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	24	41,4	41,4	41,4
	2 Skoraj nikoli	12	20,7	20,7	62,1
	3 Redko	2	3,4	3,4	65,5
	4 Občasno	3	5,2	5,2	70,7
	5 Nekajkrat	8	13,8	13,8	84,5
	6 Pogosto	8	13,8	13,8	98,3
	7 Vedno	1	1,7	1,7	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	

Pri spodnjih trditvah, ki se n: Pri svojem delu optimiziram organizacijo dela.

		Frekvenca	Odstotek	Odstotek veljavnih	Kumulativni odstotek
Veljavni	1 Nikoli	12	20,7	20,7	20,7
	2 Skoraj nikoli	19	32,8	32,8	53,4
	3 Redko	8	13,8	13,8	67,2
	4 Občasno	3	5,2	5,2	72,4
	5 Nekajkrat	5	8,6	8,6	81,0
	6 Pogosto	10	17,2	17,2	98,3
	7 Vedno	1	1,7	1,7	100,0
	Skupaj	58	100,0	100,0	