

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV EKONOMSKE IN SOCIALNE IZMENJAVE MED VODJO IN
SLEDILCEM NA INOVATIVNO VEDENJE PRI DELU**

Ljubljana, junij 2025

JAKA PLAZNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jaka Plaznik, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv ekonomske in socialne izmenjave med vodjo in sledilcem na inovativno vedenje pri delu, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Miho Škerlavajem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
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 Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu 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;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 11.6.2025

Podpis študenta: 

POVZETEK

V magistrskem delu sem preučil, kako sloga vodenja, ki temeljita na socialni in ekonomski izmenjavi vodja - sledilec, vplivata na inovativno vedenje pri delu. Osredotočil sem se tudi na vlogo psihološke varnosti in avtonomije, kot dejavnikov, ki lahko ta vpliv pojasnita ali okrepi. Rezultati so pokazali, da socialni slog vodenja pozitivno vpliva na inovativnost zaradi občutka avtonomije pri delu. Ekonomski slog ni pokazal pomembnega vpliva, vendar se njegov negativni učinek zmanjša v okolju z visoko psihološko varnostjo. Dodatno se je izkazalo, da ima zaupanje v vodjo neposredno pozitiven vpliv na inovativno vedenje zaposlenih. Ugotovitve potrjujejo, da je kakovosten odnos med vodjo in zaposlenim, podprt z zaupanjem in občutkom varnosti, ključen za spodbujanje inovativnosti v delovnem okolju.

KLJUČNE BESEDE: inovativno vedenje pri delu, izmenjava vodja - sledilec, ekonomska izmenjava vodja - sledilec, socialna izmenjava vodja - sledilec, psihološka varnost, avtonomija

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

In this master's thesis, I examined how two leadership styles, based on social and economic leader-member exchange, influence innovative work behavior. I also focused on the role of psychological safety and autonomy as factors that can explain or strengthen this influence. The results showed that the social leadership style positively affects innovation through the sense of autonomy at work. The economic leadership style did not show a significant influence however, its negative effect is reduced in an environment with high psychological safety. Additionally, it was found that trust in the leader has a direct positive impact on employees innovative behavior. The findings confirm that a quality relationship between leader and employee, supported by trust and a sense of safety, is key to encouraging innovation in the workplace.

KEYWORDS: innovative work behavior, leader-member exchange, economic leader-member exchange, autonomy, decent psychological safety

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	INOVATIVNO VEDENJE PRI DELU	3
2.1	Ključne faze inovativnega vedenja.....	4
2.2	Spodbujevalni dejavniki inovativnega vedenja pri delu	5
3	TEORIJA IZMENJAVE MED VODJO IN SLEDILCI	6
4	PSIHOLOŠKA VARNOST IN AVTONOMIJA PRI DELU	8
4.1	Psihološka varnost	8
4.2	Utemeljitev uporabe psihološke varnosti v raziskovalnem modelu.....	9
4.3	Avtonomija pri delu	10
4.4	Utemeljitev uporabe avtonomije pri delu v raziskovalnem modelu	12
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	13
5.1	Metodologija	13
5.2	Raziskovalni model in hipoteze	14
5.3	Zbiranje podatkov	18
5.4	Vzorec in udeleženci	18
5.5	Anketni vprašalnik	19
5.6	Uvoz in priprava podatkov	20
5.7	Opis vzorca.....	21
5.8	Opisna statistika	22
5.9	Eksploratorna faktorska analiza.....	24
5.10	Konfirmatorna faktorska analiza	29
5.10.1	Rezultati konfirmatorne faktorske analize.....	29
5.10.2	Interpretacija latentnih konstruktov in indikatorjev	30
5.11	Analiza s pomočjo strukturnega enačbenega modela	37
5.11.1.1	Posredni vpliv socialne izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu preko avtonomije.....	38
5.11.1.2	Posredni vpliv ekonomske izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu preko avtonomije	39
5.11.1.3	Vpliv psihološke varnosti na razmerje med ekonomsko izmenjavo vodja -sledilec in inovativnim vedenjem pri delu	40

5.11.1.4	Vpliv psihološke varnosti na razmerje med socialno izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu	41
5.11.1.5	Vpliv zaupanja na razmerje med ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu.....	42
5.11.1.6	Vpliv zaupanja na razmerje med socialno izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu.....	43
5.12	Multikategorialna mediacijsko-moderacijska analiza.....	44
5.12.1	Multikategorialna mediacijska analiza za ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec	44
5.12.2	Multikategorialna mediacijska analiza za socialno izmenjavo vodja - sledilec	45
5.12.3	Multikategorialna moderacijska analiza za ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec	46
5.12.4	Multikategorialna moderacijska analiza za socialno izmenjavo vodja - sledilec	47
6	DISKUSIJA.....	47
6.1	Preverjanje hipotez	47
6.2	Teoretični prispevek.....	51
6.3	Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje.....	53
7	SKLEP.....	53
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	54
	LITERATURA IN VIRI.....	55
	PRILOGE	60

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz vprašanj, povezanih s pripadajočim konstruktom.....	22
Tabela 2: Prikaz podatkov opisne statistike	23
Tabela 3: Prikaz porazdelitve vprašanj po latentnih konstruktih	25
Tabela 4: Prikaz faktorskih obremenitev posameznih postavk s pripadajočimi faktorji	26
Tabela 5: Prikaz korelacij med faktorji	28
Tabela 6: Prikaz ocen notranje skladnosti s pripadajočimi faktorji	28
Tabela 7: Prikaz vrednosti latentnih konstruktov	33
Tabela 8: Prikaz vrednosti latentnih konstruktov 2.....	34
Tabela 9: Prikaz podatkov potrditvene faktorske analize	36
Tabela 10: Prikaz rezultatov strukturnega enačbenega modela	38

Tabela 11: Prikaz rezultatov vpliva socialne izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu z mediacijskim učinkom avtonomije	39
Tabela 12: Prikaz rezultatov vpliva ekonomske izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu z mediacijskim učinkom avtonomije	40
Tabela 13: Prikaz rezultatov vpliva ekonomske izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu z moderacijskim vplivom psihološke varnosti.....	41
Tabela 14: Prikaz rezultatov vpliva socialne izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu z moderacijskim vplivom psihološke varnosti.....	42
Tabela 15: Prikaz izračunov vpliva zaupanja na razmerje med ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu	43
Tabela 16: Prikaz izračunov vpliva zaupanja na razmerje med socialno izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu.....	43
Tabela 17: Prikaz rezultatov multikategorialne mediacijske analize za ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec.....	45
Tabela 18: Prikaz rezultatov multikategorialne mediacijske analize za socialno izmenjavo vodja - sledilec.....	46
Tabela 19: Prikaz rezultatov multikategorialne moderacijske analize za ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec	46
Tabela 20: Prikaz rezultatov multikategorialne moderacijske analize za socialno izmenjavo vodja - sledilec.....	47
Tabela 21: Pregled hipotez in ključnih ugotovitev	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Konceptualni raziskovalni model.....	17
Slika 2: Prikaz lastnih vrednosti glavnih faktorjev.....	25

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik (1.del)	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik (2.del)	5
Priloga 3: Prikaz oznak in povezanih vprašanj.....	7

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ACME – (angl. average casual mediatoin effects); povprečni učinek posredovanja

ADE – (angl. average direct effects); povprečni neposredni učinek

CFI – (angl. comparative fit index); primerjalni indeks prileganja
EFA – (angl. exploratory factor analysis); eksploratorna faktorska analiza
EIVS – ekonomska izmenjava vodja - sledilec
INT – (angl. interaction); interakcijski učinek (učinek kombinacije dveh ali več spremenljivk na izid)
IVD – (angl. innovative work behavior); inovativno vedenje pri delu
IVS – (angl. leader-member exchange); izmenjava vodja - sledilec
KFA – (angl. confirmatory factor analysis); potrditvena faktorska analiza
KMO – (angl. kaiser-meyer-olkin measure); kaiser-meyer-olkinova mera ustreznosti vzorca
max. – (angl. maximum); maksimum
min. – (angl. minimum); minimum
ML – (angl. maximum likelihood); metoda največje verjetnosti
Prop mediated – (angl. proportion mediated); delež posredovanega učinka (v analizi mediacije)
Q – (angl. question); vprašanje
RMSEA – (angl. root mean square error of approximation); koren povprečne kvadratne napake približka
SEM – strukturni enačbeni model
SIVS – socialna izmenjava vodja - sledilec
SRMR – (angl. standardized root mean square residual); standardizirani koren povprečnega kvadratnega ostanka
Std. – (angl. standard); standardna
TLI – (angl. Tucker-Lewis index); Tucker-Lewisov indeks prileganja

1 UVOD

Inovativno vedenje pri delu je ključnega pomena za uspešnost in konkurenčnost sodobnih organizacij, saj spodbuja zaposlene k ustvarjanju, promociji in implementaciji novih idej. De Jong in Den Hartog (2010) inovativno vedenje pri delu opredeljujeta kot niz vedenj, ki pokrivajo celoten inovacijski proces. Njuna lestvica za merjenje inovativnega vedenja pri delu zajema štiri ključne dimenzije, in sicer pridobivanje priložnosti, generiranje, promocijo in implementacijo idej.

Kuvaas in drugi (2012) so dokazali, da igra odnos z vodjo ključno vlogo pri spodbujanju ali zaviranju inovativnega vedenja pri delu. Tradicionalno so raziskave teorije izmenjav med vodjo in sledilcem obravnavale odnose kot kontinuum od nizkokakovostnih transakcijskih odnosov do visokokakovostnih socialnih odnosov. Vendar pa omenjeni avtorji predlagajo drugačen pristop, v katerem ekonomska izmenjava vodja - sledilec in socialna izmenjava vodja sledilec nista zgolj na nasprotnih polih istega kontinuumu, temveč sta ti vrsti odnosov ločena konstrukta z različnimi učinki na delovno vedenje in uspešnost zaposlenih. Ekonomska izmenjava vodja - sledilec temelji na kratkoročnih transakcijskih izmenjavah, pri katerih prevladujeta formalna avtoriteta in izpolnjevanje pogodbenih obveznosti. Nasprotno pa socialna izmenjava vodja – sledilec vključuje dolgoročne, neformalne odnose, zgrajene na zaupanju in medsebojnem spoštovanju. Raziskave kažejo, da ekonomska izmenjava vodja – sledilec negativno vpliva na inovativno vedenje pri delu, medtem ko ima socialna izmenjava vodja - sledilec pozitiven vpliv.

Empirična analiza, ki sta jo izvedla Caniëls in Hatak (2019), je razkrila, da lahko vodenje, ki preveč temelji na ekonomski izmenjavi vodja – sledilec zavira zaupanje in podporo ter zmanjšuje odpornost zaposlenih, kar lahko zmanjša njihovo sodelovanje in pripravljenost na inovacije. Po drugi strani SIVS spodbuja pozitivne odnose, kar prispeva k boljšemu delovanju skupin in večji pripravljenosti zaposlenih na sprejemanje sprememb.

Van Assen in Caniëls (2022) sta preučevala razmerje med socialno izmenjavo vodja – sledilec, ekonomsko izmenjavo vodja – sledilec in inovativnim vedenjem pri delu. Ugotovila sta, da je socialna izmenjava vodja – sledilec pozitivno povezana z inovativnim vedenjem pri delu, medtem ko ekonomska izmenjava vodja – sledilec ni pokazala značilne povezave z inovativnim vedenjem pri delu. Ugotovitve njune študije tudi kažejo, da zaposleni z manjšo sposobnostjo sprejemanja nelagodja in stresa močno potrebujejo socialno izmenjavo vodja - sledilec za inovativnost, medtem ko tisti, ki stres laže obvladujejo, inovirajo ne glede na tip vodenja.

Buch in drugi (2014) so raziskovali vpliv ekonomske izmenjave vodja – sledilec in socialne izmenjave vodja - sledilec na trud in delovno vnemo zaposlenih. Njihove ugotovitve kažejo, da socialna izmenjava vodja - sledilec pozitivno vpliva na delovno vnemo, saj zaposleni v takem odnosu izkazujejo večjo zavzetost in trud pri delu. Nasprotno ima ekonomska

izmenjava vodja - sledilec negativen vpliv na trud zaposlenih, saj temelji na pogodbenih odnosih in formalnih obveznostih, kar zmanjša notranjo motivacijo zaposlenih. Pomembno je tudi, da je socialna izmenjava vodja – sledilec še posebej učinkovita pri zaposlenih z nizko notranjo motivacijo, saj lahko deluje kot zunanja spodbuda za večjo angažiranost.

Natančnejše razumevanje dejavnikov, kot sta psihološka varnost in avtonomija pri delu, je ključnega pomena za poglobljeno analizo odnosa med ekonomsko in socialno izmenjavo vodja – sledilec na inovativno vedenje pri delu. Edmondson (1999) opredeljuje psihološko varnost kot občutek posameznika, da lahko izrazi svoje ideje in mnenja brez strahu pred negativnimi posledicami. Na tej podlagi predpostavljam, da psihološka varnost lahko deluje kot dejavnik, ki krepi ali zavira vpliv socialne in ekonomske izmenjave med vodjo in sledilcem na inovativno vedenje pri delu. Kot sem že zapisal, socialna izmenjava vodja - sledilec temelji na zaupanju in dolgoročnih odnosih, kar lahko povečuje psihološko varnost in s tem spodbuja inovativno vedenje zaposlenih. Nasprotno pa lahko ekonomska izmenjava vodja – sledilec, ki temelji na pogodbenih, transakcijskih odnosih, zmanjšuje občutek varnosti in zavira izražanje idej.

Pomembno vlogo pri spodbujanju inovativnega vedenja zaposlenih pri delu ima lahko tudi avtonomija pri delu. Po samodeterminacijski teoriji motivacije (angl. self-determination theory), ki sta jo razvila Ryan in Deci (2000), avtonomija prispeva k višji notranji motivaciji, kar posledično vpliva na večjo ustvarjalnost in inovativnost. Avtonomno delovno okolje zaposlenim omogoča večji občutek izbire in nadzora nad lastnim delom, kar povečuje zavzetost. Teorija poudarja, da avtonomija skupaj s kompetentnostjo in pripadnostjo predstavlja osnovne psihološke potrebe, ki so ključne za notranjo motivacijo. V delovnih okoljih, v katerih so te potrebe zadovoljene, je verjetnost za pojav inovativnega vedenja pri delu bistveno večja.

Namen te raziskave je preučiti vpliv različnih tipov vodenja v okviru teorije izmenjav med vodjo in sledilcem na inovativno vedenje zaposlenih. Konkretno se bo raziskava osredotočala na razlikovanje med socialno izmenjavo vodja – sledilec in ekonomsko izmenjavo vodja – sledilec ter na njun vpliv na inovativno vedenje zaposlenih v organizacijskem okolju. Raziskave so že pokazale, da ima socialna izmenjava pozitivne učinke na inovativno vedenje, medtem ko lahko ekonomska izmenjava deluje zaviralno. Vendar še ni dovolj empiričnih dokazov, ki bi podrobneje analizirali te odnose in pri tem upoštevali dodatne dejavnike, kot sta psihološka varnost in avtonomija pri delu.

Cilj magistrskega dela je raziskati vpliv dveh različnih oblik izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje zaposlenih pri delu. Prvič: preučiti neposreden vpliv socialne in ekonomske izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje zaposlenih pri delu. Drugič: preučiti vlogo psihološke varnosti kot moderatorja v odnosu med socialno oz. ekonomsko izmenjavo vodja – sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu. Tretjič: raziskati avtonomijo pri delu kot mediator, ki lahko pojasni, kako socialna in ekonomska izmenjava vplivata na inovativno vedenje zaposlenih pri delu.

Temeljne hipoteze

H1: Ekonomska izmenjava vodja - sledilec (EIVS), je negativno povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu (IVD).

H2: Socialna izmenjava vodja - sledilec (SIVS), je pozitivno povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu (IVD).

H3: Avtonomija zaposlenih pri delu pozitivno posreduje (mediira) povezavo med socialno izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu.

H4: Avtonomija zaposlenih pri delu pozitivno posreduje (mediira) povezavo med ekonomsko izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu.

H5: Psihološka varnost moderira povezavo med ekonomsko izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu, tako da zmanjšuje negativno smer povezave.

H6: Psihološka varnost pozitivno moderira povezavo med socialno izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu, tako da krepi pozitivno smer povezave.

Magistrsko delo bo vključevalo teoretični in empirični del. Teoretični bo temeljil na pregledu znanstvene literature, empirični pa bo izveden s kvantitativnim raziskovalnim pristopom. Podatke bom zbral s pomočjo dveh spletnih vprašalnikov v različnih časovnih obdobjih. Ta zasnova bo omogočila objektivnejšo oceno dejavnikov in zmanjšala tveganje pristranskosti pri samoocenjevanju anketirancev. Povezovanje odgovorov (angl. matching) iz obeh anket bo zagotovljeno z uporabo unikatnih kod.

2 INOVATIVNO VEDENJE PRI DELU

Inovativno vedenje pri delu (v nadaljevanju IVD) predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov za dolgoročno uspešnost in prilagodljivost organizacij v spreminjajočem se poslovnem okolju. De Jong in Den Hartog (2010) inovativno vedenje opredeljujeta kot namerno vedenje zaposlenih, usmerjeno v ustvarjanje, uvajanje in implementacijo novih idej znotraj delovnega okolja, z namenom izboljšanja osebne, skupinske ali organizacijske učinkovitosti. Ta opredelitev presega klasično razumevanje inovacij kot tehnološkega napredka ali produktnega razvoja in inovacije umešča v vsakodnevne dejavnosti zaposlenih na vseh ravneh organizacije.

Inovativno vedenje ni le domena razvojnih oddelkov ali vodstvenih struktur, temveč se kaže kot razpršena sposobnost vseh zaposlenih, ki imajo možnost prispevati k izboljšavam v okviru svojih delovnih nalog. Njegov pomen je še posebej izrazit v sodobnih organizacijah, v katerih so prilagodljivost, ustvarjalnost in sposobnost hitrega odzivanja na spremembe ključne konkurenčne prednosti. Avtorja poudarjata, da je inovativno vedenje bistveno za

organizacijsko učenje, uspešno reševanje problemov in ustvarjanje vrednosti v različnih poslovnih kontekstih (De Jong in Den Hartog, 2010).

V podobnem duhu tudi Hock-Doepgen in drugi (2024) povzemajo, da inovativno vedenje vključuje namerno generiranje, promoviranje in uresničevanje idej, ki jih zaposleni razvijajo kot dodatno vedenje mimo svojih osnovnih nalog, z namenom omogočanja organizacijskih sprememb in razvoja. Takšna dejanja so ključna za inovacije poslovnih modelov in dolgoročno konkurenčnost podjetij. Tudi Cingöz in Akdoğan (2011) podobno definirata inovativno vedenje, torej kot namerno generiranje, promoviranje in realizacijo novih idej znotraj delovne vloge, skupine ali organizacije z namenom izboljšanja učinkovitosti.

Dodatno razumevanje inovativnega vedenja pri delu prispevata tudi Xu in Suntrayuth (2022), ki trdita, da je inovativno vedenje proces, ki se razvija v interakciji med posameznikom in njegovim organizacijskim okoljem. Inovativno vedenje opredeljujeta kot vedenje, pri katerem zaposleni aktivno vključujejo nove ideje v delovne procese. Njuna analiza zaposlenih v razvojno-raziskovalnih oddelkih visokotehnoloških podjetij je pokazala, da ugodna inovacijska klima spodbuja občutek varnosti pri izražanju idej. Ugotovila sta tudi, da ima psihološka varnost ključno vlogo posrednika v tem odnosu. Na pozitivne učinke inovativnega vedenja opozarjajo tudi Wang in drugi (2022), ki so empirično potrdili, da je inovativno vedenje zaposlenih neposredno povezano z višjo dobrobitjo na delovnem mestu, še posebej ob podpori vodstva.

2.1 Ključne faze inovativnega vedenja

Inovativno vedenje ni enkratno dejanje, temveč proces, ki ga sestavljajo različne faze. De Jong in Den Hartog (2010) opredeljujeta štiri osnovne faze inovativnega vedenja pri delu. Prva faza je iskanje priložnosti (angl. opportunity exploration), v kateri zaposleni proaktivno zaznavajo težave, izzive, neizkoriščene možnosti ali spremembe v okolju, ki bi lahko predstavljale osnovo za izboljšave ali nove rešitve. Ta faza vključuje usmerjeno pozornost na dogajanje v delovnem in širšem okolju ter zbiranje informacij o potencialnih priložnostih za inovacijo. Uspešnost v tej fazi pogosto temelji na odprtosti, radovednosti in sposobnosti razmišljanja izven ustaljenih okvirov (Steyn in De Bruin, 2019). Gre za začetni korak inovativnega vedenja, ki sproži nadaljnje ustvarjalne procese.

Sledi generiranje idej (angl. idea generation), ko posamezniki ali skupine razvijejo nove zamisli, koncepte ali alternativne pristope za izzive, ki so jih zaznali. Pomembno je, da generiranje idej ni omejeno le na navdih posameznika, temveč vključuje tudi racionalno razmišljanje, povezovanje znanja in iskanje izvedljivih rešitev (De Jong in Den Hartog 2010). Janssen (2000) trdi, da se inovativno vedenje pri delu začne z generiranjem idej, ki vključuje iskanje novih rešitev in ustvarjanje izvirnih zamisli za izboljšanje obstoječih procesov ali izdelkov. Ustvarjalni posamezniki premikajo meje obstoječega, saj iščejo nove načine razumevanja, interpretacije in postavljanja vprašanj, kar predstavlja fazo generiranja idej v okviru inovativnega vedenja (Harris, 2009, str. 9).

Generiranje idej je ena izmed osrednjih aktivnosti v okviru inovativnega vedenja zaposlenih, ki skupaj z iskanjem rešitev, uveljavljanjem in implementacijo idej tvori celovit proces ustvarjanja sprememb v organizacijskem okolju (Papachristopoulos in drugi, 2023). Ideje, ki nastajajo v tej fazi, so lahko popolnoma nove ali pa prevzete iz drugih okolij in ustrezno prilagojene specifičnemu kontekstu dela (Jain, 2015). Oboje, izvirne in prilagojene rešitve, predstavljajo enakovredno pomemben del inovativnega vedenja, saj omogočajo nadaljnji razvoj in implementacijo izboljšav v organizaciji.

Tretja faza je zagovarjanje idej (angl. idea championing), v kateri zaposleni aktivno komunicirajo o svoji ideji z drugimi, pridobivajo podporo sodelavcev, nadrejenih ali ključnih deležnikov in se trudijo, da bi ideja dobila priložnost za realizacijo. V tej fazi so ključni komunikacijske spretnosti, pogum ter sposobnost argumentiranja in prepričevanja (De Jong in Den Hartog, 2010). Kot pojasnjuje Jain (2015), zagovarjanje idej vključuje prizadevanja posameznika, da pridobiva podporo ter vpliva na druge, da bi se inovativna rešitev sprejela in uresničila. Gre za proces, v katerem ima pomembno vlogo socialna dinamika znotraj organizacije, saj uspešnost pogosto temelji na sposobnosti prepoznavanja prave priložnosti za predstavitev ideje in pridobivanje podpore zanjo.

Zadnja faza inovativnega vedenja je, po De Jong in Den Hartog (2010), implementacija idej (angl. idea implementation), ko se ideje začnejo uresničevati v praksi. Vključuje lahko eksperimentiranje, prilagajanje ideje glede na povratne informacije, uvajanje novih delovnih postopkov ali tehnologij in spremljanje rezultatov. Implementacija pogosto zahteva sodelovanje z drugimi in vztrajnost, saj je lahko povezana z odporom do sprememb ali organizacijskimi omejitvami. Corzo-Morales in Contreras-Pacheco (2024) to fazo opredeljujeta kot fazo realizacije, ki pa se prav tako nanaša na pretvorbo idej v realnost, npr. v produkte ali storitve, ki jih je mogoče dejansko uporabiti v organizaciji.

Pomembno je poudariti, da te faze ne potekajo vedno linearno. Pogosto se prepletajo, vračajo ali potekajo vzporedno, saj se inovativni proces v realnem delovnem okolju odvija v dinamičnem kontekstu (De Jong in Den Hartog, 2010). Podobno Scott in Bruce (1994) poudarjata, da inovacija ne sledi nujno zaporednim korakom, temveč jo je treba razumeti kot nabor nepovezanih oz. ne nujno zaporednih dejavnosti. Posamezniki so lahko kadar koli vključeni v katero koli fazo inovativnega vedenja.

2.2 Spodbujevalni dejavniki inovativnega vedenja pri delu

Inovativno vedenje pri delu ni odvisno le od posameznika, temveč ga oblikuje širši organizacijski, socialni in delovni kontekst. De Jong in Den Hartog (2010) izpostavljata več ključnih dejavnikov, ki lahko pozitivno vplivajo na izražanje inovativnega vedenja v organizaciji. Med najpomembnejšimi so vodstveni dejavniki. Vodje lahko s svojim vedenjem pomembno prispevajo k spodbujanju inovativnosti. Posebej podporni so elementi transformacijskega vodenja, ko vodje z jasno vizijo navdihujejo zaposlene, jih spodbujajo k ustvarjalnemu razmišljanju, jih individualno podpirajo ter spodbujajo k iskanju novih rešitev

in izboljšav. Pomembni so tudi odprta komunikacija, zaupanje ter ustvarjanje klime, v kateri zaposleni občutijo podporo pri izražanju idej in tveganju za spremembe (Alheet in drugi, 2021).

V tem kontekstu Gupta (2014) izpostavi pomen kakovostnih odnosov med vodjo in sledilcem, kot jih opredeljuje teorija izmenjave vodja - sledilec. Visokokakovostni odnosi IVS po njegovih ugotovitvah pozitivno vplivajo na vse štiri faze inovativnega vedenja, obenem pa takšni odnosi zagotavljajo potrebno psihološko podporo in zaupanje, ki spodbujata pripravljenost za vključevanje v tvegane, a inovativne procese. Ugotovitve o vplivu IVS na inovativno vedenje dodatno potrjuje študija Alsughayirja (2017), izvedena v hotelskem sektorju v Savdski Arabiji.

Rezultati raziskave so pokazali, da kakovost IVS pomembno prispeva k inovativnosti zaposlenih. Avtor ugotavlja, da delujejo zaposleni, ki uživajo podporo in zaupanje ter imajo odprto komunikacijo s svojimi nadrejenimi, ustvarjalno v spodbudnem okolju. Takšno okolje je temelj za prevzemanje pobud in preizkušanje novih idej. Visokokakovostni odnosi med vodjo in sledilcem tako predstavljajo pomemben organizacijski dejavnik za uresničevanje inovativnega vedenja pri delu (Alsughayir, 2017).

Poleg vodstva imajo pomembno vlogo značilnosti delovnega mesta. Delo, ki omogoča večjo avtonomijo, raznolikost nalog, jasne povratne informacije, ustvarja pogoje, v katerih so zaposleni bolj motivirani za iskanje izboljšav. Prav tako sta spodbudna dostop do informacij in možnost za učenje znotraj delovnega procesa (De Jong in Den Hartog, 2010).

Pomemben vpliv imata tudi socialni in organizacijski kontekst. Organizacijska kultura, ki vrednoti inovacije, dopušča napake kot del učnega procesa ter spodbuja sodelovanje med oddelki, krepi pripravljenost zaposlenih za deljenje znanja in vključevanje v inovacijske aktivnosti. Prav tako prispevata k večji inovativnosti sodelovanje v mrežah in izmenjava idej s sodelavci (De Jong in Den Hartog, 2010). Alheet in drugi (2021) poudarjajo, da inovativno vedenje najbolje uspeva v okoljih, v katerih organizacijska kultura temelji na spodbujanju eksperimentiranja, sprejemanju napak in spodbudni komunikaciji.

De Jong in Den Hartog (2010) zaključujeta, da gre pri inovativnem vedenju za večdimenzionalen pojav, pri katerem se različni vplivi medsebojno prepletajo in spreminjajo glede na specifično fazo inovativnega procesa. Razumevanje teh dejavnikov je ključno za oblikovanje strategij, ki spodbujajo inovativno vedenje zaposlenih v organizacijah.

3 TEORIJA IZMENJAVE MED VODJO IN SLEDILCI

Modliba in drugi (2024) poudarjajo, da je izmenjava med vodjo in sledilci (v nadaljevanju IVS) eden najpomembnejših dejavnikov, povezanih z inovativnim vedenjem zaposlenih, pri čemer je zaznana kakovost odnosa med nadrejenim in sledilcem odločilna za ustvarjanje

občutka psihološke varnosti in podpore. Prav zato je IVS, ob transformacijskem vodenju, ena najpogostejše preučevanih teorij pri raziskovanju vpliva vodenja na vedenje zaposlenih.

Teorija IVS temelji na predpostavki, da vodje z vsakim zaposlenim oblikujejo različne kakovostne odnose, ki pomembno vplivajo na posameznikovo vedenje, doživljanje delovnega okolja in končno tudi na njegovo delovno uspešnost. Klasični pogled na IVS je dolgo temeljil na kontinuumu od nizko- do visokokakovostnih odnosov. Vendar pa sodobne raziskave opozarjajo, da tak pristop ne zajame dovolj raznolikosti v realnih delovnih razmerjih, zato se vse bolj uveljavlja IVS kot koncept dvodimenzionalnega konstrukta, ki vključuje socialno in ekonomsko komponento (Kuvaas in drugi, 2012; Dulebohn in drugi, 2012).

Razumevanje teorije IVS dodatno podpirajo tudi drugi avtorji. Graen in Uhl-Bien (1995) utemeljujeta to teorijo kot medosebni proces, v katerem vodja in zaposleni z izmenjavo oblikujeta edinstven delovni odnos. Wagner in Koob (2022) ugotavljata, da pozitivno doživeta kakovost odnosa IVS povečuje delovno zavzetost, medtem ko Boockoff (2016, str. v) izpostavlja, da visokokakovostni odnosi spodbujajo čustveno navezanost na organizacijo.

Kuvaas in drugi (2012) trdijo, da gre pri socialni izmenjavi vodja – sledilec (v nadaljevanju SIVS) in ekonomski izmenjavi vodja – sledilec (v nadaljevanju EIVS) za dve ločeni obliki izmenjave, ki se lahko pojavita sočasno, a imata različen psihološki pomen in vpliv na zaposlene. SIVS temelji na zaupanju in spoštovanju, pri čemer zaposleni pogosto doživljajo odnos kot dolgoročen in osebno pomemben. Nasprotno pa je EIVS značilen za odnose, v katerih je poudarek na kratkoročnem, izrecnem vračanju koristi, pogodbenih obveznostih in nadzoru. Ta razlika bistveno vpliva na način, kako zaposleni interpretirajo svoj odnos z vodjo in se vedenjsko odzivajo v delovnem okolju.

Kuvaas in drugi (2012) so v svoji študiji še pokazali, da socialni odnosi med vodjo in zaposlenim pozitivno vplivajo na delovno uspešnost, medtem ko ekonomski odnosi kažejo negativno povezanost. Avtorji poudarjajo, da ne gre za kontinuirane odnose, temveč za dve različni obliki izmenjave, ki vsaka drugače vpliva na vedenje zaposlenih. Njihove ugotovitve podpirajo razumevanje IVS kot kompleksnega konstrukta, ki vključuje socialne in tudi ekonomske dimenzije.

V kasnejšem delu Buch (2015) nadgradi ta razumevanja in pokaže, da lahko kakovost odnosa IVS vpliva tudi na dojemanje organizacijske pravičnosti, zaznane podpore in oblikovanja čustvene pripadnosti. Še posebej pomembno je, da zaposleni v odnosu SIVS z nadrejenim hitreje prepoznajo podporne elemente organizacije kot celote, medtem ko EIVS ta učinek oslabi. S tem IVS postane kanal, prek katerega zaposleni interpretirajo širše organizacijske politike in prakse.

V raziskavi Modliba in drugi (2024) je IVS konceptualiziran kot ključen socialni mehanizem, prek katerega vodje vplivajo na inovativno vedenje zaposlenih. Ugotovitve kažejo, da je zaznana kakovost odnosa med zaposlenim in neposrednim nadrejenim

pomembnejša za inovativnost kot sama notranja motivacija. Visoka kakovost odnosa zagotavlja občutek psihološke varnosti, kar zaposlenim omogoča, da brez strahu delijo ideje, predlagajo spremembe in se vključujejo v ustvarjalne procese. SIVS tako ne deluje zgolj kot vir podpore, temveč kot spodbujevalec tveganja in proaktivnosti.

V dodatnih študijah Caniëls in Hatak (2022) ter Van Assen in Caniëls (2022) obravnavajo IVS kot osrednji dejavnik pri razumevanju odpornosti zaposlenih in inovativnega vedenja. Caniëls in Hatak (2022) poudarjata, da SIVS prispeva k višji psihološki odpornosti zaposlenih, saj omogoča stabilno, varno in spodbudno okolje. Zanimivo pa je, da EIVS v nekaterih primerih, zlasti pri zaposlenih z osebnostno strukturo, kot je visok narcizem, celo povečuje odpornost. To pa potrjuje, da se vpliv teh dimenzij razlikuje glede na osebnostne značilnosti.

Van Assen in Caniëls (2022) pa v okviru raziskave inovativnega vedenja pokažeta, da EIVS negativno vpliva na pripravljenost za inovacije, medtem ko SIVS pozitivno vpliva prek večje stopnje zaupanja in socialne podpore. Njuna ugotovitev, da lahko paradoksn miselni okvir (ang. paradox mindset) deluje kot blažilec negativnega vpliva EIVS, še dodatno potrjuje kompleksnost medosebnih izmenjav v delovnem okolju. IVS v tem kontekstu ni zgolj indikator odnosa, temveč sistem izmenjav, v katerem delujejo različni psihološki in vedenjski mehanizmi.

Skupaj ti viri kažejo, da je sodobno razumevanje teorije IVS več kot le opis odnosa med vodjo in sodelavcem. Gre za dinamično strukturo izmenjav, ki vključuje socialne in ekonomske elemente, psihološke mehanizme (kot je zaupanje) ter vedenjske posledice (kot so inovativnost, pripadnost in odpornost). Organizacije, ki želijo razviti proaktivne, ustvarjalne in angažirane zaposlene, morajo zato prepoznati, negovati in ustrezno upravljati kakovost teh odnosov.

4 PSIHOLOŠKA VARNOST IN AVTONOMIJA PRI DELU

4.1 Psihološka varnost

Edmondson (1999) je psihološko varnost opredelila kot skupno prepričanje članov tima, da je tim varen za medosebno tveganje. Pojasnila je, da gre za klimo z medosebnim zaupanjem in medsebojnim spoštovanjem, v kateri se ljudje počutijo udobno in so lahko, kar so. V takem okolju je manj verjetno, da bodo člani ekipe ob izražanju mnenj, postavljanju vprašanj ali podajanju kritik doživljali strah pred negativnimi posledicami. Psihološka varnost tako predstavlja pomembno podlago za odprto sodelovanje v timu.

V nadaljevanju Edmondson (1999) navaja, da psihološka varnost spodbuja vedenja, ki prispevajo k učenju in izboljševanju procesov. Ta vključujejo postavljanje vprašanj, iskanje povratnih informacij, razmislek o rezultatih, razpravo o napakah ali nepričakovanih izidih

dejanj in eksperimentiranje. Ravno slednje je pomemben del inovativnega vedenja pri delu. Avtorica poudarja, da takšna vedenja pogosto vključujejo tveganje s socialnega vidika, saj lahko vodijo do zadrege ali zaznane nesposobnosti. Vendar v psihološko varnem okolju posamezniki te dejavnosti vseeno izvajajo, saj verjamejo, da jih drugi člani tima pri tem ne bodo obsojali. Psihološka varnost se ne dotakne zgolj drugih članov tima, ampak tudi vodij timov.

Vodenje in razvojna naravnost vodje tima pomembno vplivata na psihološko varnost znotraj ekipe. Vodenje vodje je celo bolj opazno in ima izrazit učinek na zaznave članov tima. Če je vodja podporen, usmerjen v razvoj sodelavcev ter se na vprašanja in izzive odziva odprto in brez obrambnega vedenja, bodo člani ekipe z večjo verjetnostjo doživljali tim kot varno okolje. Nasprotno pa lahko avtoritaren ali kaznovalen pristop vodje povzroči, da se zaposleni izogibajo vedenjem, ki vključujejo medosebno tveganje, kot je generiranje novih idej (Edmondson, 1999).

Pomembno vlogo vključujočega vodenja pri razvoju psihološke varnosti potrjujejo tudi Carmeli in drugi (2010), ki so ugotovili, da je vključujoče vodenje pozitivno povezano s psihološko varnostjo, ta pa posledično spodbuja vključenost zaposlenih v ustvarjalne delovne naloge. Nembhard in Edmondson (2006) prav tako izpostavljata, da vodje, ki vključujejo člane tima v odločitve in cenijo njihov prispevek, ustvarjajo višjo raven psihološke varnosti, kar posledično vodi v večjo vključenost zaposlenih v dejavnosti izboljševanja in učenja znotraj organizacij.

Newman in drugi (2017) tudi trdijo, da psihološka varnost na vedenje zaposlenih ne vpliva le neposredno, temveč tudi posredno prek moderiranja odnosov med različnimi dejavniki in izidi, pri čemer ugodno vpliva na učenje, inovacije, ustvarjalnost in delovno uspešnost. Ob tem pa opozarjajo, da lahko v nekaterih okoliščinah psihološka varnost privede tudi do nezaželenih učinkov. Pearsall in Ellis (2011) sta v svoji študiji pokazala, da lahko v skupinah z visoko psihološko varnostjo pride do večje verjetnosti neetičnega vedenja.

Visokokakovostni odnosi, ki temeljijo na skupnih ciljih, medsebojnem spoštovanju in zaupanju, prispevajo k večji psihološki varnosti, ta pa posledično spodbuja učenje iz napak (Carmeli in Gittell, 2009). Povezavo med psihološko varnostjo in IVD dodatno potrjujejo tudi metaanalitične ugotovitve Frazier in drugi (2016), ki kažejo, da je psihološka varnost statistično značilno povezana z deljenjem informacij, vedenjem, usmerjenim v učenje, in ustvarjalnostjo, ki je eden izmed ključnih dejavnikov inovativnega vedenja.

4.2 Utemeljitev uporabe psihološke varnosti v raziskovalnem modelu

Grošelj in drugi (2016) ugotavljajo, da neposredna povezava med vodenjem in inovativnim vedenjem pogosto ni dovolj pojasnjena in daje mešane empirične rezultate. Zato je pomembno vključiti moderacijske mehanizme, ki pomagajo razložiti kontekstualne pogoje vpliva vodenja na inovativnost.

Čeprav moja raziskava temelji na konceptu psihološke varnosti, je za teoretično podlago smiselno upoštevati tudi sorodne konstrukte, kot je psihološko opolnomočenje. Psihološka varnost se nanaša na posameznikovo zaznavanje, da je delovno okolje varno za izražanje mnenj, postavljanje vprašanj in razpravo o napakah, ne da bi to povzročilo negativne socialne posledice (Edmondson, 1999). Psihološko opolnomočenje pa je opisano kot motivacijski konstrukt, ki se izraža s štirimi dejavniki. To so pomen, kompetentnost, samoodločanje (angl. self-determination) in vpliv (Spreitzer 1995), ki skupaj odražajo posameznikovo aktivno vlogo pri delu ter njegov notranji občutek samonadzora in vključenosti v delovno vlogo.

V tem kontekstu so Grošelj in drugi (2016) preučevali moderacijsko vlogo psihološkega opolnomočenja v razmerju med avtentичnim in transformacijskim vodenjem ter inovativnim vodenjem zaposlenih. Njihova raziskava je pokazala, da se najvišje ravni inovativnega vedenja pojavijo v pogojih visoke psihološke opolnomočenosti. V primerih nizke psihološke opolnomočenosti pa je bila prisotnost podpornega vodenja ključna za spodbujanje inovativnosti. Ugotovili so, da zaposleni, ki se počutijo bolj opolnomočene, izražajo več inovativnega vedenja tudi v pogojih manjše vključenosti vodje, saj zaznavajo več avtonomije in kontrole nad svojim delom.

Ti izsledki podpirajo tezo, da psihološki dejavniki lahko delujejo kot ključni moderatorji vpliva vodenja na vedenjske izide. Na podobne ugotovitve opozarja tudi metaanaliza Martin in drugi (2016), ki je pokazala, da kakovost odnosa med vodjo in zaposlenim spodbuja delovno uspešnost preko dejavnikov, kot so zaupanje, motivacija, psihološko opolnomočenje in zadovoljstvo pri delu. Čeprav se konceptualno psihološko opolnomočenje in psihološka varnost razlikujeta, delujeta na podoben način; zaposlenim omogočata, da izrazijo pobudo, prispevajo ideje in tvegajo brez strahu pred negativnimi posledicami. Zato v tej raziskavi predpostavljam, da bo psihološka varnost blažila negativni vpliv EIVS in hkrati okrepila pozitiven vpliv SIVS na inovativno vedenje zaposlenih.

4.3 Avtonomija pri delu

Ryan in Deci (2000) sta razvila teorijo samodeterminacije kot celovitega okvira za razumevanje delovne motivacije. Njuna teorija poudarja, da je kakovost motivacije odvisna predvsem od stopnje avtonomije, ki jo posameznik doživlja pri opravljanju nalog. Avtonomija v tem kontekstu pomeni občutek svobode in zmožnost, da človek deluje skladno s svojimi vrednotami, interesi in cilji, ne pa pod zunanjim nadzorom ali prisilo. Po teoriji samodeterminacije je zaznana avtonomija osnovna psihološka potreba, katere izpolnjevanje vodi k večji angažiranosti in ustvarjalnosti.

Pri tem ima pomembno vlogo podpora avtonomiji, ki se nanaša na tip vodenja. To vključuje zagotavljanje občutka izbire, smiselno razlago nalog, odprto komunikacijo in zmanjševanje nepotrebnega nadzora. V okoljih, v katerih je podpora avtonomiji visoka, so zaposleni bolj

pripravljeni prevzeti odgovornost, izkazujejo več pobude ter dosegajo boljše rezultate tudi pri zahtevnih in manj zanimivih nalogah (Gagné in Deci 2005).

V empirični študiji Morgeson in drugi (2005) je avtonomija opredeljena kot ena izmed osrednjih značilnosti delovnega mesta, ki zaposlenim omogoča večjo samostojnost pri odločanju o tem, kako bodo opravljali svoje naloge. Avtorji poudarjajo, da avtonomija pozitivno vpliva na širino vloge (angl. role breadth), kar pa predstavlja zmožnost zaposlenih, da se vključujejo v različne delovne naloge, ki presegajo osnovne zadolžitve.

De Spiegelaere in drugi (2016) raziskujejo razmerje med različnimi dimenzijami delovne avtonomije in dvema ključnima izidoma, delovno zavzetostjo in inovativnim vedenjem zaposlenih. Trdijo, da je avtonomijo treba analizirati s štirimi dimenzijami, in sicer z metodami dela, časovno razporeditvijo nalog, delovnim časom in lokacijo opravljanja dela. Njihova analiza je pokazala, da je avtonomija pri izbiri metod dela statistično značilno povezana z večjo zavzetostjo pri delu in inovativnostjo.

Ta avtonomija se nanaša na svobodo zaposlenih pri izbiri postopkov, tehnik in pristopov, s katerimi opravljajo delo. De Spiegelaere in drugi (2016) to obliko avtonomije opredeljujejo kot ključen dejavnik, ki spodbuja eksperimentiranje z alternativnimi delovnimi metodami, kar neposredno krepi inovativno vedenje zaposlenih. Nasprotno pa njihove ugotovitve na področju avtonomije pri izbiri delovnega časa in lokacije niso statistično značilne. Podobno je pokazala raziskava, ki sta jo opravila Sia in Appu (2015), da ima delovna avtonomija pomembno vlogo pri spodbujanju ustvarjalnosti na delovnem mestu, saj zaposlenim omogoča svobodo pri izbiri strategij, razporejanju nalog in določanju kriterijev uspešnosti.

Vloga avtonomije pri delu je pogosto predstavljena kot univerzalno pozitivna, vendar raziskava Dysvika in Kuvaasa (2011) izpostavlja pomembno omejitev te domneve. Avtorja sta v dveh različnih organizacijskih okoljih pokazala, da pozitivna povezava med zaznano avtonomijo pri delu in kakovostjo opravljenega dela obstaja le pri zaposlenih z visoko notranjo motivacijo. S tem opozarjata, da ni vsaka avtonomija enako koristna za vse zaposlene. Ključno vlogo ima pri tem notranja motivacija, ki deluje kot moderator v razmerju med avtonomijo in delovno uspešnostjo. To pomeni, da zaposleni z nizko notranjo motivacijo, čeprav imajo visoko stopnjo avtonomije, pogosto ne dosegajo enake ravni uspešnosti, saj jim manjkajo vztrajnost, zavzetost in občutek smisla pri delu. Zato avtonomija ni enoznačen vir motivacije, temveč lahko brez ustrezne notranje naravnosti vodi tudi v negotovost, nejasnost ciljev in manjšo učinkovitost.

Dodaten vidik možnih omejitev avtonomije izpostavlja študija Olafsen in drugi (2017), ki ugotavlja, da frustracija psihološke potrebe po avtonomiji vodi v višjo raven stresa, čustvene izčrpanosti in večjo verjetnost odhoda iz organizacije. Frustracija potrebe po avtonomiji pa pomeni, da zaposleni čutijo, da nimajo dovolj svobode, vpliva ali izbire pri opravljanju dela. Z vidika organizacijskega vedenja pa Zhou (2020) opozarja, da lahko v pogojih visoke fleksibilnosti in posrednega nadzora pretirana avtonomija povzroči nasproten učinek od

želenega. Takšno okolje lahko ustvari negotovost, ki vodi v pojav tako imenovanega učinka “preveč dobrega” (angl. too much of a good thing effect).

4.4 Utemeljitev uporabe avtonomije pri delu v raziskovalnem modelu

Vključitev avtonomije kot mediacijske spremenljivke med stilom vodenja in inovativnim vedenjem zaposlenih je podprta z raziskavo Shakil in drugi (2023). Ta je empirično potrdila, da zaznana avtonomija pri delu statistično značilno posreduje odnos med stilom vodenja, v njihovem primeru vključujočim vodenjem, in inovativnim vedenjem zaposlenih. Avtonomija ni le posledica kakovostnega vodenja, temveč psihološki pogoj, ki zaposlenim omogoča razvoj in izražanje inovativnih misli.

Kot sem že zapisal, je avtonomija pomemben element v delovnem okolju. Morgeson in drugi (2005) so empirično dokazali, da je višja stopnja avtonomije pri delu pozitivno povezana s širino vloge zaposlenega. Ta širina je nato povezana z višjo delovno uspešnostjo, kar nakazuje posreden vpliv avtonomije na rezultate dela, med katere lahko štejemo tudi inovativno vedenje pri delu.

V svoji študiji sta Garg in Dhar (2017) preučevala vlogo vodenja IVS za spodbujanje inovativnega vedenja zaposlenih v storitvenem sektorju. Avtonomijo sta v raziskavi uporabila kot moderator med preostalima dvema konstruktoma. Ugotovila sta, da je IVS pozitivno povezan z inovativnim vedenjem zaposlenih in da avtonomija z zmožnostjo krepitve posrednega vpliva IVS na inovativno vedenje dodatno okrepi ta vpliv, saj spodbuja občutek odgovornosti, iniciativnosti in eksperimentiranja. V omenjeni raziskavi je avtonomija sicer v vlogi moderatorja, a je nakazano, da je povezana, in jo morda lahko uporabimo tudi v obliki mediatorja.

V svoji študiji sta Garg in Dhar (2017) preučevala vlogo IVS pri spodbujanju inovativnega vedenja zaposlenih. Avtonomijo sta vključila kot moderator med IVS in IVD ter ugotovila, da dodatno okrepi pozitivni vpliv IVS na inovativnost. Natančneje: avtonomija se v njuni študiji kaže kot mehanizem, ki spodbuja občutek odgovornosti, iniciativnosti in pripravljenosti za eksperimentiranje. Čeprav avtonomija ni bila analizirana kot mediacijska spremenljivka, empirični izsledki nakazujejo njeno povezanost z obema preostalima konstruktoma. Zato je teoretično utemeljeno, da bi avtonomijo lahko vključil tudi kot mediator, saj predstavlja ključen psihološki mehanizem, preko katerega IVS vpliva na inovativno vedenje zaposlenih.

Yadav in drugi (2023) so v svoji empirični raziskavi analizirali vpliv opolnomočujočega vodenja na inovativno vedenje zaposlenih, pri čemer so preverjali neposreden in tudi posreden vpliv psihološkega opolnomočenja. Rezultati kažejo, da opolnomočujoče vodenje pomembno napoveduje inovativno vedenje, hkrati pa so avtorji v tem odnosu potrdili tudi statistično značilno mediacijo psihološkega opolnomočenja. Znotraj slednjega konstrukta

posebej izpostavljajo dimenzijo samodeterminacije, ki jo opredelijo kot zaznano avtonomijo pri odločanju o načinu izvajanja delovnih nalog.

Yadav in drugi (2023) tudi ugotavljajo, da vodje, ki zaposlenim zaupajo, delegirajo odgovornost in omogočajo svobodno odločanje, krepijo občutek avtonomije. Čeprav so avtorji testirali mediacijo na ravni celotnega konstrukta psihološkega opolnomočenja, lahko sklepam, da prav avtonomija predstavlja enega ključnih psiholoških mehanizmov, preko katerih vodstveni slog vpliva na vedenjske odzive zaposlenih.

Avtonomija pri delu se je v empirični raziskavi Zhanga in Khana (2024) izkazala kot ključen psihološki mehanizem, preko katerega etično vodenje spodbuja inovativno vedenje zaposlenih. Na podlagi vsega zapisanega sklepam, da je vključitev avtonomije kot samostojne mediacijske spremenljivke teoretično in empirično utemeljena.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 Metodologija

Empirični del magistrske naloge temelji na kvantitativnem raziskovalnem pristopu, ki omogoča sistematično, objektivno in statistično preverljivo obravnavo postavljenih raziskovalnih vprašanj. Namen raziskave je bil preveriti vpliv vodenja, ki temelji na ekonomski izmenjavi (EIVS), in vodenja, ki temelji na socialni izmenjavi (SIVS), na inovativno vedenje zaposlenih (IVD). Poleg tega sem dodatno preučil vlogo psiholoških dejavnikov, kot sta avtonomija pri delu in psihološka varnost, v funkciji mediatorja in moderatorja.

Izbira kvantitativnega pristopa je bila utemeljena z dvema ključnima razlogoma. Raziskovalni cilj – preveriti smernosti in jakosti vplivov med konstrukti – je zahteval uporabo statističnih metod, ki temeljijo na izvedeni anketi. Drugi razlog za kvantitativni pristop pa temelji na priporočilih obstoječe znanstvene literature, ki ta pristop navaja kot prevladujoči standard v raziskavah inovativnega vedenja zaposlenih. Metaanaliza AlEssa in Durugboja (2022) je namreč pokazala, da raziskave na področju IVD v veliki večini temeljijo na kvantitativnih metodah, pri čemer se anketna metodologija uporablja v skoraj 90 % primerov. Ugotovila sta, da je bilo v obdobju 2009–2019 izvedenih kar 187 kvantitativnih raziskav na temo IVD, anketni vprašalniki pa so bili najpogosteje uporabljen način merjenja tega konstrukta.

Raziskava je bila eksplanatorne narave, saj ni bila usmerjena zgolj v opisovanje obstoječih pojavov, temveč v preverjanje vzročno-posledičnih odnosov med konstrukti. V ta namen je bil uporabljen deduktivni raziskovalni okvir, kjer so bili hipoteze in pričakovani vplivi med spremenljivkami postavljeni na podlagi teoretičnih modelov in predhodnih empiričnih študij.

Da bi zmanjšali tveganje pristranskosti enega vira (angl. common method bias), ki lahko nastane, kadar se vse spremenljivke merijo z istim instrumentom hkrati (npr. s pomočjo enega vprašalnika), je raziskava potekala v dveh zaporednih valovih zbiranja podatkov. Takšna časovna ločitev zmanjšuje vpliv učinka, socialne zaželenosti in konsistentnosti odgovorov, ki pogosto izkrivljajo rezultate pri sočasnem merjenju konstrukcij. Hkrati ta pristop prispeva k večji metodološki veljavnosti rezultatov, saj omogoča jasnejšo razmejitev med vzrokom in posledico.

Skladno z namenom raziskave je bilo empirično preverjanje raziskovalnega modela izvedeno v več fazah. V prvi fazi je bila uporabljena eksploratorna faktorska analiza (EFA) za preverjanje osnovne strukture merskih lestvic. V drugi fazi je bila izvedena konfirmatorna faktorska analiza (KFA), s katero sta bili potrjeni merska veljavnost in faktorska struktura konstrukta. Tretja faza je zajemala modeliranje strukturnih enačb (SEM), kjer so bile preverjene osnovne hipoteze ter mediacijske in moderacijske poti znotraj strukturnega modela.

V zaključni fazi so bili mediacijski in moderacijski učinki dodatno preverjeni še z uporabo Hayesovega Process makro pristopa, ki je bil implementiran v programskem okolju R z uporabo paketov lavaan, semTools, mediation in interactions. Takšen večfazni metodološki okvir omogoča visoko stopnjo statistične natančnosti, primerljivost z obstoječo literaturo ter zanesljivejše prepoznavanje posrednih in interakcijskih učinkov, ki bi sicer ostali skriti v enostavnejših regresijskih modelih.

5.2 Raziskovalni model in hipoteze

Raziskovalni model je bil oblikovan na podlagi teoretičnih izhodišč in predhodnih empiričnih raziskav. V središče raziskave sta bili postavljeni dve glavni neodvisni spremenljivki – vodenje, ki temelji na ekonomski izmenjavi, in vodenje, ki temelji na socialni izmenjavi. Glavni cilj raziskave je bil preveriti, kako ti dve obliki vodenja vplivata na inovativno vedenje zaposlenih, pri čemer sta bila upoštevana tudi psihološka dejavnika, avtonomija pri delu kot mediator in psihološka varnost kot moderator.

Za preverjanje osnovnih vplivov med konstrukti sta bili oblikovani dve hipotezi.

H1: Ekonomska izmenjava vodja - sledilec (EIVS), je negativno povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu (IVD).

Oblikovanje prve hipoteze temelji na konceptu ekonomske izmenjave med vodjo in zaposlenim, ki jo v literaturi opredeljujejo kot odnos, ki temelji na transakcijah, pogodbeni izmenjavi in nizki osebni vpletenosti. Takšni odnosi so kratkoročni, formalni in pogosto zaznamovani s pričakovanjem neposredne koristi za opravljeno delo, ne pa z medsebojnim zaupanjem ali dolgoročno podporo. Kuvaas in drugi (2012) poudarjajo, da tak odnos negativno vpliva na delovno uspešnost in vedenja, ki presegajo osnovne zahteve, kar

vključuje tudi inovativno vedenje. Podobno ugotavljata tudi Caniëls in Hatak (2022), ki navajata, da je EIVS povezan z nižjo delovno učinkovitostjo, manjšo motivacijo in višjo namero po odhodu iz organizacije.

Na podlagi tega sklepam, da zaposleni, ki z vodjo vzpostavljajo predvsem ekonomski odnos, manj verjetno izražajo proaktivno vedenje, saj inovativnost praviloma presega osnovna pričakovanja in pogosto ne prinaša takojšnje koristi. Takšno okolje zato ni spodbudno za ustvarjalno mišljenje, predlaganje izboljšav ali uvajanje novosti, kar utemeljuje pričakovani negativni vpliv EIVS na IVD.

H2: Socialna izmenjava vodja - sledilec (SIVS), je pozitivno povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu (IVD).

Socialna izmenjava med vodjo in sledilcem se razvije na podlagi zaupanja, vzajemne podpore in dolgoročnih neformalnih obveznosti, ki presegajo pogodbeno izmenjavo. Tovrstni odnosi zaposlenim sporočajo, da so cenjeni, kar povečuje njihovo notranjo motivacijo in pripravljenost za sodelovanje v vedenjih, ki presegajo osnovna pričakovanja. Buch in drugi (2014) so ugotovili, da je SIVS pozitivno povezan z delovno zavzetostjo. Podobno tudi Kuvaas in drugi (2012) trdijo, da so odnosi SIVS povezani z višjo uspešnostjo zaposlenih.

Na tej podlagi lahko sklepam, da SIVS ustvarja okolje psihološke varnosti in spodbuja inovativno vedenje. Caniëls in Hatak (2019) pojasnjujeta, da takšni odnosi zaposlenim omogočajo zaupanje in dostop do virov, ki jih spodbudijo k proaktivnemu vedenju. Podobne ugotovitve podpirajo tudi Breevaart in drugi (2015), ki poudarjajo, da visokokakovostni odnosi med vodjo in sledilcem vodijo v večjo delovno zavzetost in uspešnost. Poleg tega Kim in Beehr (2017) poudarjata, da takšni odnosi prispevajo k psihološkemu opolnomočenju zaposlenih, kar dodatno spodbuja njihovo angažiranost.

Poleg osnovnih hipotez, ki preučujejo neposredne vplive med vodenjem in inovativnim vedenjem zaposlenih, sem v okviru raziskovalnega modela oblikoval tudi dodatne hipoteze (H3–H6), ki naslavljajo posredne učinke. Te hipoteze vključujejo vlogo avtonomije in psihološke varnosti kot mehanizmov, preko katerih se spodbujajo ali blažijo učinki tipa vodenja na inovativno vedenje zaposlenih. Njihova vključitev omogoča poglobljeno razumevanje psiholoških procesov v ozadju vedenjskih izidov v delovnem okolju.

H3: Avtonomija zaposlenih pri delu pozitivno posreduje (mediira) povezavo med socialno izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu.

Tretja hipoteza izhaja iz predpostavke, da je avtonomija pomemben psihološki mehanizem, preko katerega vodstveni odnosi vplivajo na vedenje zaposlenih. V kontekstu vodenja SIVS doživljajo zaposleni večji občutek zaupanja, podpore in vključevanja, kar krepi njihovo zaznavo o lastni avtonomiji pri delu (Buch in drugi, 2014). Kim in Beehr (2018) ugotavljata, da podporno in avtonomijo spodbujajoče vodenje prispeva k zadovoljevanju osnovnih

psiholoških potreb zaposlenih, vključno z avtonomijo, kar posledično spodbuja pozitivne vedenjske izide.

Shakil in drugi (2023) ugotavljajo, da zaznana avtonomija deluje kot pomembna posredna spremenljivka med vključujočim vodstvom in inovativnim vedenjem, pri čemer poudarjajo njeno vlogo kot spodbujevalca proaktivnosti. Podobno tudi Garg in Dhar (2017) potrjujeta, da avtonomija krepi posredni vpliv vodstvenega odnosa na inovativnost zaposlenih. Obe raziskavi torej podpirata tezo, da avtonomija ni zgolj izid vodstvenega sloga, temveč tudi ključen kanal, preko katerega se učinki kakovostnih vodstvenih odnosov uresničujejo v vedenju zaposlenih.

H4: Avtonomija zaposlenih pri delu pozitivno posreduje (mediira) povezavo med ekonomsko zmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu.

Ta hipoteza temelji na predpostavki, da lahko tudi v kontekstu ekonomske izmenjave med vodjo in zaposlenim pride do izraza neki psihološki mehanizem. Čeprav ta odnos temelji na pogodbeni, hierarhični in transakcijski naravi, lahko zaznana avtonomija zaposlenim omogoči neko mero proaktivnosti in ustvarjalnosti. Čeprav je EIVS pogosto povezan z negativnimi vedenjskimi izidi, lahko občutek avtonomije deluje kot psihološki vir, ki blaži te učinke in zaposlenim omogoča večji občutek nadzora nad lastnim delom.

Kot sem zapisal pri prejšnji hipotezi, Garg in Dhar (2017) ugotavljata, da avtonomija spodbudi pozitivne učinke kakovostnih vodstvenih odnosov, a lahko tudi prispeva k odpornosti zaposlenih v manj idealnih odnosih, saj jim omogoča večji občutek samostojnosti. Podobno Shakil in drugi (2023) izpostavljajo, da avtonomija deluje kot mediator tudi v kontekstih, kjer vodstveni slog ne vsebuje nujno visoke mere psihološke podpore, a posamezniku omogoča dovolj prostora za samostojno odločanje.

H5: Psihološka varnost moderira povezavo med ekonomsko izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu, tako da zmanjšuje negativno smer povezave.

Hipoteza H5 predpostavlja, da psihološka varnost definira moč in smer vpliva med ekonomsko izmenjavo med vodjo in zaposlenim ter inovativnim vedenjem zaposlenih, pri čemer zmanjšuje negativni vpliv EIVS na IVD. Ta hipoteza izhaja iz utemeljitve, da psihološka varnost deluje kot pogoj, ki zaposlenim omogoča izražanje idej, prevzemanje tveganj in angažirano vedenje, tudi v kontekstu manj spodbudnih vodstvenih slogov.

Xu in drugi (2022) poudarjajo, da je psihološka varnost tista, ki posamezniku omogoča svobodno izražanje zamisli in eksperimentiranje z inovacijami brez strahu pred negativnimi posledicami. Tudi Edmondson (1999) izpostavi psihološko varnost kot skupno prepričanje članov ekipe, da je medosebno tveganje v skupini sprejemljivo, kar spodbuja učenje, sodelovanje in inovacije. Podobno ugotavljajo Grošelj in drugi (2016), ki navajajo, da psihološko opolnomočeni zaposleni ob podpori vodij dosegajo višje ravni inovativnega vedenja.

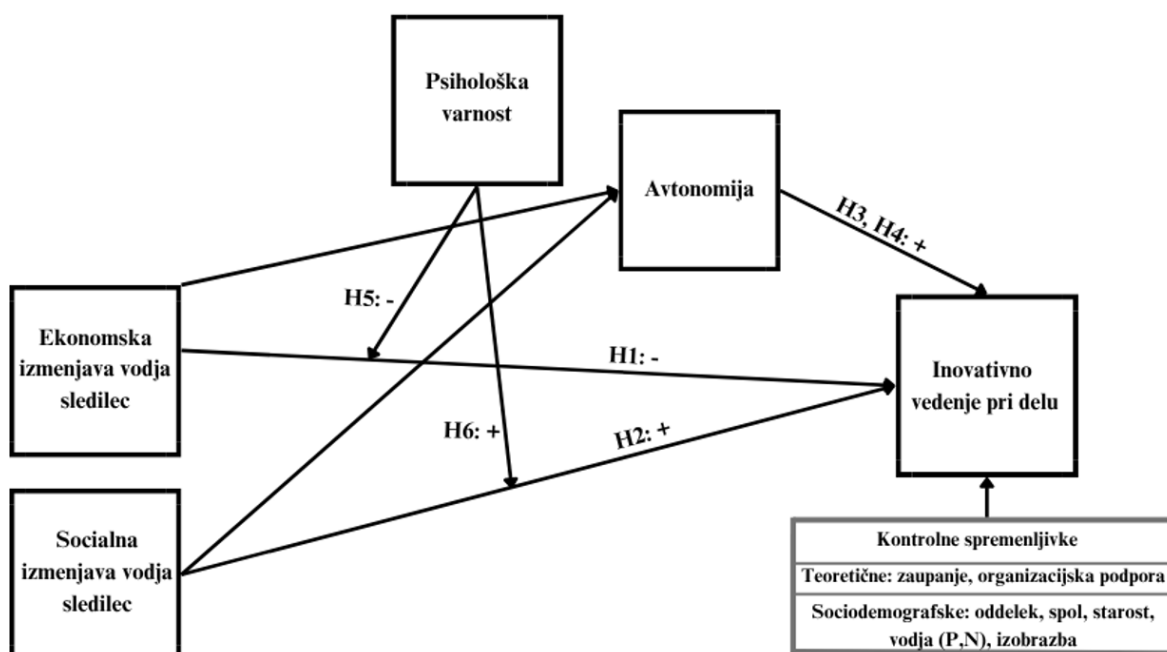
H6: Psihološka varnost pozitivno moderira povezavo med socialno izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu, tako da krepi pozitivno smer povezave.

Šesta hipoteza temelji na predpostavki, da psihološka varnost deluje kot mehanizem, ki pojasnjuje, kako kakovostni odnosi med vodjo in zaposlenim vplivajo na inovativno vedenje zaposlenih. V okviru socialne izmenjave med vodjo in zaposlenim zaposleni doživljajo večji občutek zaupanja, podpore in pripadnosti, kar spodbuja zaznavo varnosti pri izražanju idej, postavljanju vprašanj in prevzemanju tveganj (Buch in drugi, 2014). Takšno okolje zaposlenim omogoča večjo svobodo pri izražanju inovativnih zamisli in prispevanju k spremembam v organizaciji.

Raziskava Kyambade in drugi (2024) je pokazala, da psihološka varnost pomembno zaznamuje odnos med družbeno odgovornim vodenjem in inovativnim vedenjem zaposlenih. Tudi Mao in Tian (2022) ugotavljata, da psihološka varnost pojasnjuje vpliv kakovostnega odnosa z vodjo na višjo stopnjo delovne angažiranosti zaposlenih. Obe raziskavi podpirata domnevo, da psihološko varno delovno okolje povečuje pripravljenost zaposlenih za inovacije in aktivno sodelovanje v delovnih procesih.

Na podlagi predstavljenih hipotez je bil oblikovan raziskovalni model, ki grafično prikazuje odnose med ključnimi konstrukti raziskave. Model vključuje neposredne, posredne in interakcijske vplive med oblikami vodenja (SIVS in EIVS), psihološkimi dejavniki (avtonomija, psihološka varnost) in inovativnim vedenjem zaposlenih. Slika 1 ponazarja te odnose in služi kot osnova za empirično preverjanje predpostavk.

Slika 1: Konceptualni raziskovalni model



Vir: lastno delo.

5.3 Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je, kot že omenjeno, potekalo v dveh ločenih časovnih točkah z namenom zmanjšanja tveganja za pristranskost enega vira (angl. common method bias). V prvem valu zbiranja podatkov, januarja 2025, so udeleženci odgovarjali na vprašanja, povezana z zaznavanjem slogov vodenja – vodenje, ki temelji na ekonomski izmenjavi in socialni izmenjavi. Poleg tega so v tem valu odgovarjali še na vprašanja o zaznani avtonomiji pri delu, psihološki varnosti, organizacijski podpori in zaupanju v nadrejenega. Drugi val zbiranja podatkov je potekal februarja 2025. V njem so udeleženci odgovarjali na vprašanja o zaznanem inovativnem vedenju ter na vprašanja povezana z njihovimi sociodemografskimi podatki.

Za povezovanje odgovorov posameznikov med obema časovnima točkama sem uporabil metodo ujemanja (angl. matching), ki je bila tehnično zagotovljena prek sistema 1KA, v katerem je bila izvedena anketa. Odločil sem se, da od udeležencev ne bom zahteval, da sami vpisujejo enolične kode (npr. inicialke ali datume), saj bi to lahko povzročilo več težav. Po drugi strani bi to lahko predstavljalo dodatno obremenitev in posledično zmanjšalo pripravljenost za sodelovanje v anketi, obstajala pa bi tudi verjetnost napak, kot so pozabljene ali napačno zapisane kode. To bi pomenilo izgubo podatkov in manjšo velikost vzorca za nadaljnje analize.

Podatki so bili zbrani prek spletnih vprašalnikov, ki so bili poslani zaposlenim v velikem mednarodnem podjetju, ki deluje na področju industrije in tehnoloških storitev. Gre za organizacijo z razvejeno hierarhično strukturo, v kateri zaposleni delujejo v različnih timih in pod vodstvom različnih vodij. To pa je predstavljalo ustrezno okolje za preučevanje zaznave različnih stilov vodenja in njihovega vpliva na vedenje zaposlenih.

5.4 Vzorec in udeleženci

Anketa je bila poslana 447 zaposlenim v razvojnem oddelku izbranega podjetja. Na prvo anketo je odgovorilo 189 zaposlenih, kar predstavlja 42,3-odstotno odzivnost, medtem ko je na drugo anketo odgovorilo 153 oseb, kar predstavlja 34,2 %. Vendar pa 11 oseb, ki so odgovorile na drugo anketo, ni sodelovalo v prvi, zato so bili njihovi odgovori neveljavni za nadaljnjo analizo. Podobno je bilo neveljavnih tudi 47 odgovorov oseb, ki so izpolnile prvo anketo, a niso odgovorile na drugo.

Tako je bilo v končni vzorec vključenih 142 anketirancev, kar predstavlja 31,8 % vseh povabljenih. Pri teh osebah sem uspešno povezal odgovore iz obeh časovnih točk in s tem zagotovil celovito bazo podatkov za nadaljnje analize.

5.5 Anketni vprašalnik

Za zbiranje podatkov je bil uporabljen strukturirani anketni vprašalnik, ki je vključeval že obstoječe in znanstveno potrjene merske lestvice. Vse postavke so bile povzete po preverjenih, validiranih virih iz znanstvene literature, kar zagotavlja ustrezno psihometrično kakovost in primerljivost z obstoječimi empiričnimi raziskavami. Vprašanja so bila prilagojena slovenskemu kontekstu s pomočjo prevoda, seveda sem si pri tem prizadeval ohraniti vsebinsko enakovrednost postavk.

Udeleženci so izražali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami na Likertovi lestvici. Pri tem so bile uporabljene različne dolžine lestvic glede na priporočila in originalne vire merskih instrumentov. Tip vodenja, inovativno vedenje pri delu in avtonomija pri delu so bili merjeni na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 predstavljalo *popolnoma se ne strinjam*, 5 pa *popolnoma se strinjam*. Preostale vsebinske spremenljivke (psihološka varnost, organizacijska podpora in zaupanje) so bile merjene na lestvici od 1 do 7, pri čemer je 1 predstavljalo *popolnoma se ne strinjam*, 7 pa *popolnoma se strinjam*.

Za merjenje zaznanega sloga vodenja sem uporabil merske lestvice, ki so jih pred tem že uporabili Kuvaas in drugi (2012). Avtorji razlikujejo med vodenjem, ki temelji na ekonomski izmenjavi, ko so odnosi med zaposlenim in vodjo pogojeni z materialnimi koristmi in formalnimi obveznostmi, ter socialni izmenjavi, ko odnose zaznamujejo zaupanje, lojalnost in vzajemna podpora. Vsak konstrukt je bil merjen s štirimi postavkami, ki so odražale naravo odnosa med zaposlenim in njegovim neposrednim nadrejenim.

Avtonomija je bila merjena z uporabo podlestvice iz Work Design Questionnaire, ki sta jo razvila Morgeson in Humphrey (2006). Lestvica meri zaznano svobodo zaposlenih pri odločanju o tem, kako, kdaj in v kakšnem obsegu izvajajo svoje naloge. Avtonomija je ključen konstrukt v modelih motivacijskega oblikovanja dela ter pomemben prediktor notranje motivacije in inovativnega vedenja.

Konstrukta psihološke varnosti sem se lotil na osnovi merske lestvice Amy Edmondson (1999), ene prvih raziskovalk, ki je operacionalizirala psihološko varnost na ravni delovnih timov. Lestvica zajema percepcijo zaposlenih o tem, ali lahko tvegajo, izražajo mnenja ali priznajo napake brez strahu pred negativnimi posledicami.

Zaznano organizacijsko podporo sem meril z uporabo postavk, razvitih v okviru raziskav Eisenberger in drugi (1986). Lestvica zajema percepcijo zaposlenih, da organizacija ceni njihov prispevek in skrbi za njihovo dobrobit, kar se je v preteklih raziskavah izkazalo kot pomemben dejavnik za zvestobo, motivacijo in delovno uspešnost.

Zaupanje sem meril s pomočjo postavk, ki jih je razvil Dirks (2000), pri čemer zaupanje predstavlja prepričanje zaposlenega o poštenosti, dobronamernosti in kompetentnosti njegovega nadrejenega. Ta konstrukcija operacionalizira zaupanje kot ključno komponento

kakovostnih delovnih odnosov, ki vplivajo na posameznikovo pripravljenost za dodatna prizadevanja in sodelovanje.

Za merjenje inovativnega vedenja zaposlenih sem uporabil validirano lestvico, ki sta jo razvila De Jong in Den Hartog (2010). Lestvica vključuje postavke, ki merijo posameznikovo vedenje v različnih fazah inovacijskega procesa – od prepoznavanja problemov, generiranja idej do dejanske implementacije inovativnih rešitev v delovnem okolju.

V drugem delu vprašalnika sem zbiral tudi demografske podatke udeležencev, ki so bili uporabljeni za deskriptivno analizo vzorca in za morebitno nadaljnjo primerjavo rezultatov med različnimi skupinami anketirancev. Udeleženci so poročali o spolu (moški, ženska, drugo), starosti (razvrščeni v tri starostne kategorije: 29 let ali manj, 30–50 let in 51 let ali več), izobrazbi, vlogi vodje in delovni dobi.

Izobrazba je bila merjena z uporabo ravni Slovenskega ogrodja kvalifikacij (SOK), ki omogoča sistematično kategorizacijo dosežene stopnje formalne izobrazbe. Udeleženci so tako izbirali med naslednjimi možnostmi: 5. raven (srednješolska izobrazba), 6/1. raven (višješolski strokovni program), 6/2. raven (visokošolski ali univerzitetni program – 1. bolonjska stopnja), 7. raven (magisterij stroke – 2. bolonjska stopnja), 8/1. raven (magisterij znanosti – pred imenom) in 8/2. raven (doktorat znanosti – pred imenom, 3. bolonjska stopnja). Dodatno so anketiranci označili, ali opravljajo vlogo vodje (z odgovoroma *da* ali *ne*), ter navedli skupno število let delovnih izkušenj, ki je bilo vpisano kot absolutna številčna vrednost.

5.6 Uvoz in priprava podatkov

V programskem okolju R sem najprej naložil potrebne pakete: `readr`, `dplyr` in `lavaan`, ki omogočajo obdelavo podatkov, manipulacijo podatkovnih okvirjev ter izvajanje strukturnega modeliranja. Nato sem podatke uvozil iz datoteke v obliki `.csv` s pomočjo funkcije `read.csv()`.

Po uvozu podatkov sem najprej izvedel pregled nad morebitnimi manjkajočimi vrednostmi, saj bi te lahko negativno vplivale na kakovost analiz. Ker sistem 1KA manjkajoče odgovore označi z vrednostjo `-1`, sem te vrednosti preoblikoval v ustrezne vrednosti `NA`, kar je v R standardna oblika za označevanje manjkajočih podatkov. Na ta način sem zagotovil, da se te vrednosti v nadaljnji analizi ustrezno obravnavajo in ne izkrivljajo rezultatov.

Sledil je pregled strukture podatkovnega seta s pomočjo funkcij, kot je `str()`, da bi preveril, katere spremenljivke so numerične, katere tekstovne in katere je smiselno pretvoriti v faktorje. Nato sem pripravil demografske spremenljivke, ki so bile zbrane v vprašanjih Q3–Q7 (spol, starost, izobrazba, vloga vodje), in jih pretvoril v kategorialne spremenljivke (faktorje). To sem izvedel s pomočjo funkcije `mutate()` iz paketa `dplyr`, kjer sem določil

ustrezne ravni (npr. moški, ženska, drugo ipd.) in jih strukturiral za nadaljnjo uporabo. Za preverjanje uspešnosti pretvorbe sem uporabil funkcijo `summary(select(...))`, ki omogoča kratek povzetek porazdelitev po posameznih kategorijah.

5.7 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 142 anketirancev, katerih odgovori so bili vključeni v končni vzorec, saj so uspešno izpolnili oba dela vprašalnika, izvedena v dveh različnih časovnih točkah. Po spolu so večino anketirancev predstavljali moški, in sicer 108 od 141 oseb (76,6 %), medtem ko je bilo žensk 33 (23,4 %). Nobena oseba ni izbrala možnosti *drugo*. Starostna struktura anketirancev je bila naslednja: največ jih je bilo starih 30–50 let (77 oseb oziroma 54,2 %), sledili so udeleženci, stari 51 let ali več (40 oseb oz. 28,2 %), najmanj pa je bilo mlajših od 30 let (25 oseb oz. 17,6 %).

Tudi po izobrazbi je bila struktura vzorca raznolika. Od 140 anketirancev jih je največ zaključilo visokošolski ali univerzitetni program prve bolonjske stopnje (57 oseb, 40,7 %), sledijo pa: 44 oseb (31,4 %) z magisterijem stroke (druga bolonjska stopnja), 19 oseb (13,6 %) z višješolskim strokovnim programom, 8 oseb (5,7 %) s srednješolsko izobrazbo, 7 oseb (5 %) z magisterijem znanosti pred imenom in 5 oseb (3,6 %) z doktoratom znanosti. Na vprašanje o tem, ali opravljajo vodstveno funkcijo, je 23 oseb (16,2 %) odgovorilo pritrdilno, medtem ko jih večina, 119 oseb (83,8 %), v podjetju nima vodstvene vloge.

V raziskavi je sodelovalo 142 udeležencev, katerih demografske značilnosti kažejo na raznolikost, vendar tudi na odstopanja od uravnoteženosti. Večina anketirancev so moški, večinoma v starostnem razponu 30–50 let in z višjo stopnjo izobrazbe. Zaradi tega vzorec ni povsem reprezentativen za širšo populacijo zaposlenih. To lahko vpliva na zunanjo veljavnost ugotovitev, saj rezultati morda ne odražajo celotne raznolikosti interesov in angažiranosti v ciljni populaciji. Kot poudarjajo Rudolph in drugi (2023), je vzorec reprezentativen, če so rezultati, pridobljeni v vzorcu, posplošljivi na ciljno populacijo.

V primerjavi s strukturo prebivalstva Slovenije, kjer je delež moških in žensk skoraj enak (50,3 % moških in 49,7 % žensk; (SURS, 2024a)) ter ima 26,2 % prebivalcev, starih 15 let ali več, višje- ali visokošolsko izobrazbo (SURS, 2024b), moj vzorec kaže na odstopanja. V njem prevladujejo moški z višjo stopnjo izobrazbe, kar lahko vpliva na reprezentativnost in posplošljivost rezultatov raziskave.

Ker so v raziskavi sodelovali le tisti, ki so izpolnili oba dela vprašalnika, obstaja možnost, da gre za bolj angažirane in motivirane udeležence. To lahko privede do pristranskosti, saj so manj angažirani morda ostali neodzivni. Kot so ugotovili Maitland in drugi (2017), so tisti, ki so na anketo odgovorili kasneje, v povprečju redkeje iskali informacije o njeni tematiki, kar nakazuje na nižjo stopnjo angažiranosti. Ta ugotovitev je relevantna tudi za mojo raziskavo. Anketiranci, ki niso sodelovali ali niso izpolnili obeh vprašalnikov, morda

niso zainteresirani za tematike, kot sta slog vodenja in inovativno vedenje pri delu. Zato vzorec verjetno ne zajema celotne raznolikosti interesov in angažiranosti v ciljni populaciji.

5.8 Opisna statistika

Za vsak konstrukt v raziskavi (ekonomska izmenjava vodja - sledilec, socialna izmenjava vodja - sledilec, avtonomija, psihološka varnost, organizacijska podpora, zaupanje) sem izvedel izračun osnovne opisne statistike z namenom ugotovitve osnovnih porazdelitvenih lastnosti in preglednosti podatkov pred nadaljnjo analizo.

Najprej sem s pomočjo funkcije `povzetek_sklopa()` določil pripadnost posameznih vprašanj določenemu konstrukt, s čimer sem oblikoval logične skupine postavk. Na ta način sem pripravil podatkovno strukturo, ki omogoča nadaljnji izračun povprečij po posameznih konstruktih in s tem dosledno merjenje znotraj vsakega sklopa. Posamezna vprašanja so bila v konstrukte razporejena na podlagi že obstoječih validiranih merskih lestvic iz znanstvene literature. V tabeli 1 sem prikazal, katera vprašanja sem vezal na kateri konstrukt.

Tabela 1: Prikaz vprašanj, povezanih s pripadajočim konstruktom

Konstrukt	Vprašanje
EIVS	Q2a_x, Q2b_x, Q2c_x, Q2d_x
SIVS	Q3a, Q3b, Q3c, Q3d
Avtonomija	Q4a, Q4b, Q4c, Q4d, Q4e, Q4f
Psihološka varnost	Q5a, Q5b, Q5c, Q5d, Q5e, Q5f
Organizacijska podpora	Q6a, Q6b, Q6c, Q6d
Zaupanje v nadrejenega	Q7a, Q7b, Q7c, Q7d, Q7e, Q7f
Inovativno vedenje	Q1a, Q1b, Q1c, Q1d, Q1e, Q2a_y, Q2b_y, Q2c_y, Q2d_y, Q2e, Q2f

Opomba:

Vsebinska razlaga vprašanj je v prilogi 2.

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem za vsak sklop vprašanj izračunal povprečje po posamezniku z uporabo funkcije `rowMeans()`. To pomeni, da sem za vsakega anketiranca posebej izračunal povprečno vrednost vseh odgovorov znotraj določenega konstrukta. Tak pristop omogoča izvedbo analize na povprečni oceni konstrukta in ne na vsaki posamezni postavki posebej, kar prispeva k večji preglednosti rezultatov in metodološki doslednosti.

Opisne statistike (n, povprečje, standardni odklon, mediana, min, max, asimetrija in sploščenost) sem nato izračunal s funkcijo `opisna_statistika()`, ki temelji na funkciji `describe()`. Rezultati za vse konstrukte so bili združeni v skupno tabelo s funkcijo

bind_rows() iz paketa dplyr in nazadnje prikazani z uporabo print(). Ta pristop je omogočil enoten in sistematičen pregled nad vsemi konstrukti, vključenimi v raziskavo, ter podlago za nadaljnje preverjanje normalnosti in strukture podatkov pred izvedbo faktorskih in strukturnih analiz.

Rezultati opisne statistike so v tabeli 2 in podajajo osnovno preglednost nad razponi in povprečnimi ocenami konstruktov, uporabljenih v raziskavi. Vseh sedem konstruktov je bilo ocenjenih na Likertovi lestvici, z vrednostmi različnih razponov (od 1 do 5 ali od 1 do 7), odvisno od originalnih lestvic. Najvišjo povprečno oceno med vsemi konstrukti je dosegel konstrukt zaupanja (povprečje = 5,62), kar kaže na visoko stopnjo zaupanja, ki jo zaposleni izražajo do svojih vodij. Prav tako visoko so bile ocenjene psihološka varnost (povprečje = 4,57) in organizacijska podpora (povprečje = 4,45), kar lahko nakazuje ugodno psihološko klimo in dobro podporno okolje v organizaciji.

Tabela 2: Prikaz podatkov opisne statistike

Spremenljivka	Povprečje	Standardni odklon	Mediana	Asimetrija	Sploščenost
Avtonomija	3,98	0,59	4,00	-1,38	3,83
IVD	3,85	0,45	3,82	-0,06	0,40
EIVS	2,99	0,77	3,00	-0,12	-0,12
SIVS	3,62	0,72	3,75	-1,02	1,26
Zaupanje	5,62	1,20	6,00	-1,41	2,10
Organizacijska podpora	4,45	1,31	4,50	-0,53	-0,19
Psihološka varnost	4,57	0,68	4,67	-0,65	0,94

Opomba:
Velikost vzorca je 142.

Vir: lastno delo.

Avtonomija pri delu je bila ocenjena z nekoliko nižjo, a še vedno zmerno visoko povprečno vrednostjo (povprečje = 3,98), kar nakazuje občutek zmerne neodvisnosti pri opravljanju nalog. Podobno velja tudi za socialno izmenjavo vodja - sledilec, ki je dosegla povprečno oceno 3,62. Ekonomska izmenjava vodja - sledilec je imela najnižjo povprečno oceno (2,99), kar lahko kaže na to, da zaposleni manj zaznavajo prisotnost tega sloga vodenja v svoji organizaciji. Tudi inovativno vedenje pri delu je bilo ocenjevano nekoliko nižje (povprečje = 3,85), vendar še vedno v pozitivnem spektru.

Asimetrija in sploščenost rezultatov večinoma ne nakazujeta večjih odstopanj od normalne porazdelitve. Najbolj negativna asimetrija je bila opažena pri avtonomiji (-1,38) in zaupanju (-1,41), kar pomeni, da so rezultati pri teh konstrukti nekoliko nagnjeni proti višjim

vrednostim. Sploščena porazdelitev (angl. kurtosis) je bila najvišja pri avtonomiji (3,83), kar nakazuje večjo koncentracijo odgovorov okoli povprečja.

Ti rezultati potrjujejo, da je večina konstruktov razmeroma enakomerno porazdeljena, s pričakovanim nagibom k višjim ocenam pri pozitivno naravnanih konstruktih, kot sta zaupanje in podpora. Takšne ugotovitve zagotavljajo dobro osnovo za nadaljnje preverjanje merskih lastnosti in testiranje hipotez v okviru strukturnih modelov.

5.9 Eksploratorna faktorska analiza

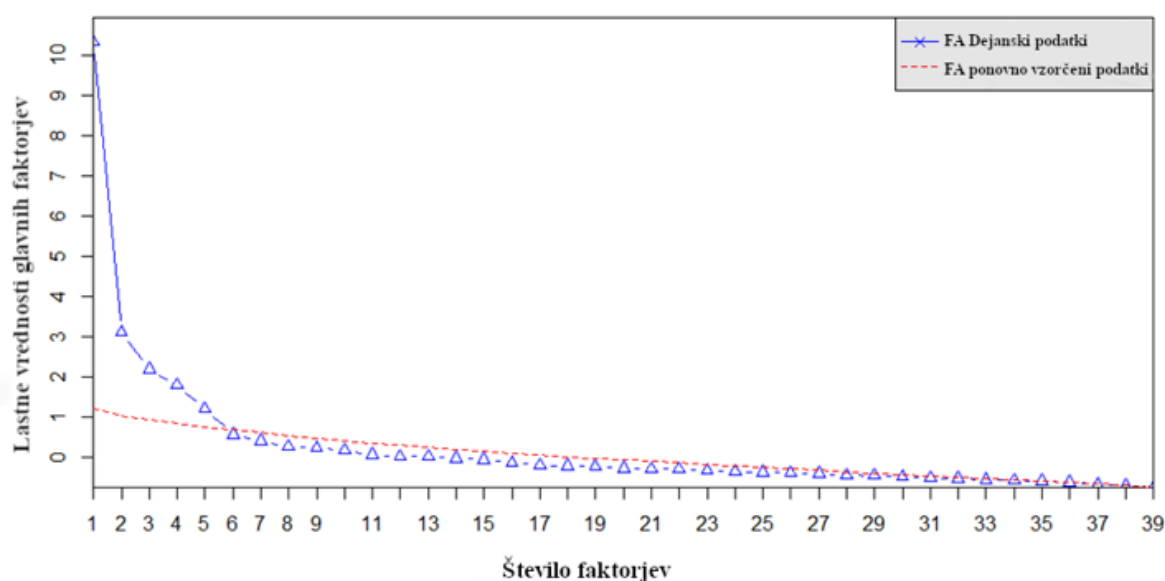
V okviru empirične analize sem za identifikacijo latentnih konstruktov uporabil faktorsko analizo. Izvedel sem jo v dveh korakih; sprva z eksploratorno faktorsko analizo (v nadaljevanju EFA), nato pa s konfirmatorno faktorsko analizo (v nadaljevanju KFA). Medtem ko EFA omogoča odkrivanje potencialne faktorske strukture brez predhodnih hipotez o številu faktorjev in njihovi porazdelitvi, KFA temelji na preverjanju vnaprej določenega modela in se uporablja za potrjevanje strukture, ki jo je nakazala EFA.

Za preverjanje ustreznosti podatkov za faktorsko analizo sem najprej izvedel Kaiser-Meyer-Olkinov (v nadaljevanju KMO) test primernosti vzorca. Rezultat $KMO = 0,83$ kaže na visoko stopnjo skupne variance med spremenljivkami in nakazuje, da so podatki primerni za nadaljnjo faktorsko analizo. Vrednosti nad 0,80 so po interpretacijski lestvici Kaiser in Rice (1974) označene kot zelo dobre (angl. meritorious).

Nato sem izvedel še Bartlettov test sferičnosti, s katerim preverjam, ali je korelacijska matrika med spremenljivkami statistično značilno različna od enotske matrike. Rezultati testa ($\chi^2 = 3520,843$, $df = 741$, $p < 0,05$) omogočajo zavrnitev ničelne hipoteze o enakosti korelacijske in enotske matrike. To pomeni, da obstajajo statistično značilne korelacije med spremenljivkami, kar potrjuje ustreznost faktorske analize.

Za določitev optimalnega števila faktorjev sem uporabil metodo vzporedne analize s funkcijo `fa.parallel()` iz paketa `psych`, ki primerja dejanske lastne vrednosti s simuliranimi vrednostmi iz naključnih podatkov. Na podlagi grafa v sliki 2, kjer se dejanske vrednosti (trikotniki) nahajajo nad referenčno črto simuliranih vrednosti, se je kot najbolj smiselna izkazala ekstrakcija petih faktorjev.

Slika 2: Prikaz lastnih vrednosti glavnih faktorjev



Vir: lastno delo.

Na podlagi rezultatov vzporedne analize sem nato izvedel EFA z ekstrakcijo petih faktorjev. Uporabil sem metodo najmanjših residualov (minres) v kombinaciji z obliko rotacije oblimin, saj je bilo predhodno ugotovljeno, da so faktorji med seboj korelirani. Rotacija omogoča jasnejšo interpretacijo rezultatov, saj maksimira obremenitve spremenljivk znotraj posameznega faktorja in minimizira obremenitve pri ostalih.

Za interpretacijo rezultatov sem kot prag za obremenitve (angl. factor loadings) določil vrednost 0,30. Upošteval sem torej le spremenljivke, ki so imele na določenem faktorju obremenitev, večjo od te vrednosti. Če bi uporabil nižji prag (npr. 0,10), bi v analizo vključil več postavk, vendar bi bila struktura manj jasna. Na podlagi rezultatov EFA so se posamezna vprašanja porazdelila po latentnih konstruktih, ki so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Prikaz porazdelitve vprašanj po latentnih konstruktih

Konstrukt	Vprašanje
MR1	Q7d, Q7e, Q7b, Q7c, Q7f, Q7a, Q3a, Q3c, Q3b, Q3d
MR2	Q1c, Q1b, Q2c_y, Q1e, Q2e, Q1d, Q2d_y, Q2a_y, Q2b_y, Q1a
MR3	Q2c_x, Q2a_x, Q2b_x, Q5a, Q2d_x, Q3d
MR4	Q3a, Q5f, Q4e, Q4c, Q4b, Q4a, Q4f, Q4d, Q5c, Q2f
MR5	Q6c, Q6d, Q6b, Q6a, Q5e, Q5f, Q2a_y, Q2b_y

Opomba:

Vsebinska razlaga vprašanj je v prilogi 2.

Vir: lastno delo.

Faktorska struktura je predstavljena v tabeli 4, ki prikazuje največje faktorske obremenitve posameznih postavk glede na latentne konstrukte. Za vsako postavko je naveden tisti faktor, na katerega se najmočneje veže, skupaj z vrednostjo obremenitve. Upoštevane so bile le postavke, katerih največja obremenitev presega prag $|0,30|$. To je v skladu s priporočili Hair in drug (2010), ki navajajo, da so obremenitve med $|0,30|$ in $|0,40|$ minimalno sprejemljive, medtem ko se obremenitve nad $|0,50|$ štejejo za praktično pomembne (Hair in drugi, 2010, str. 117).

Prvi faktor (MR1) vključuje postavke iz sklopa Q3A–Q3C in Q7A–Q7F, ki opisujejo zaznano zaupanje, čustveno povezanost, odprto komunikacijo in podporo neposredno nadrejenega. Drugi faktor (MR2) združuje postavke Q1A–Q1E in Q2A_Y–Q2E, ki se nanašajo na iskanje novih rešitev, uvajanje izboljšav in spodbujanje inovativnih idej v delovnem okolju. Tretji faktor (MR3) zajema postavke Q2A_X–Q2D_X, Q3D in Q5A, ki nakazujejo delovno razmerje, utemeljeno na formalni avtoriteti, obveznostih in vlogah.

Četrti faktor (MR4) vključuje postavke Q4A–Q4F, ki se nanašajo na občutek avtonomije, svobodo odločanja in uporabo lastnih sposobnosti pri delu. Dodatne postavke (npr. Q2F, Q5C) dopolnjujejo zaznavo osebne svobode in varnosti pri izražanju. Peti faktor (MR5) sestavljajo postavke Q5E, Q5F in Q6A–Q6D, ki zajemajo zaznano podporo organizacije, vključenost zaposlenih in skrb za njihovo dobro počutje.

Tabela 4: Prikaz faktorskih obremenitev posameznih postavk s pripadajočimi faktorji

Vsebinska razlaga postavke	Postavka	Faktor	Faktorska utež
Medsebojno zaupanje z nadrejenim	Q3A	MR1	0,61
Vložek nadrejenega v sodelavca	Q3B	MR1	0,51
Zanesljivost nadrejenega	Q3C	MR1	0,55
Podpora nadrejenega ob težavah	Q7A	MR1	0,73
Čustvena povezanost z nadrejenim	Q7B	MR1	0,82
Zaupanje ekipe v nadrejenega	Q7C	MR1	0,84
Odprt dialog z nadrejenim	Q7D	MR1	0,87
Zaznava zaupanja v nadrejenega	Q7E	MR1	0,87
Osebni odnos z nadrejenim	Q7F	MR1	0,86
Spremljanje dogajanja izven nalog	Q1A	MR2	0,34
Razmislek o izboljšavah	Q1B	MR2	0,63
Razmislek o izboljšavah	Q1C	MR2	0,72
Ustvarjanje izvirnih rešitev	Q1D	MR2	0,69
Iskanje novih pristopov	Q1E	MR2	0,71

se nadaljuje

Tabela 4: Prikaz faktorskih obremenitev posameznih postavk s pripadajočimi faktorji (nad.)

Vsebinska razlaga postavke	Postavka	Faktor	Faktorska utež
Navduševanje za inovacije	Q2A_Y	MR2	0,47
Prepričevanje podpore inovacijam	Q2B_Y	MR2	0,40
Uvajanje inovacijskih procesov	Q2C_Y	MR2	0,61
Sodelovanje pri realizaciji idej	Q2D_Y	MR2	0,67
Trud za razvoj novosti	Q2E	MR2	0,56
Izpolnjevanje navodil nadrejenega	Q2A_X	MR3	0,62
Upoštevanje formalne avtoritete	Q2B_X	MR3	0,61
Odnos, temelječ na avtoriteti	Q2C_X	MR3	0,70
Pričakovanje formalne vloge nadrejenega	Q2D_X	MR3	0,46
Prispevek k dolgoročnemu položaju	Q3D	MR3	0,43
Pripis krivde za napake	Q5A	MR3	0,43
Avtonomija pri odločanju	Q4A	MR4	0,62
Samostojna izvedba dela	Q4B	MR4	0,73
Izbira metod za naloge	Q4C	MR4	0,78
Načrtovanje lastnih nalog	Q4D	MR4	0,55
Neodvisnost pri delu	Q4E	MR4	0,79
Prepoznane in uporabljene sposobnosti	Q4F	MR4	0,42
Občutek varnosti pri tveganju	Q5C	MR4	0,37
Trud za razvoj novosti	Q2F	MR4	0,37
Usklajenost ciljev z organizacijo	Q6A	MR5	0,76
Vrednotenje prispevka sodelavca	Q6B	MR5	0,87
Skrb organizacije za zaposlene	Q6C	MR5	0,88
Organizacijska podpora ob težavah	Q6D	MR5	0,80

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 so prikazane korelacije med izluščenimi latentnimi faktorji. Vrednosti korelacij med dejavniki se večinoma gibljejo med nizkimi in srednje visokimi (npr. korelacija med MR1 in MR5 je $r = 0,46$; med MR1 in MR4 je $r = 0,38$), kar kaže na prisotnost deljene variance med konstrukti. Prav ta medsebojna povezanost med faktorji utemeljuje uporabo poševne rotacije oblimin, ki omogoča modeliranje koreliranih latentnih dimenzij in s tem natančnejši prikaz psiholoških konstrukтов. V analizi sem za preverjanje ustreznosti poskusil

z rotacijo varimax, ki pa je pripeljala do slabših rezultatov, kar dodatno potrjuje ustreznost uporabe poševne, t. i. rotacije oblimin.

Tabela 5: Prikaz korelacij med faktorji

	MR1	MR5	MR2	MR4	MR3
MR1	1,00	0,46	0,14	0,38	-0,05
MR5	0,46	1,00	0,13	0,28	-0,19
MR2	0,14	0,13	1,00	0,20	-0,11
MR4	0,38	0,28	0,20	1,00	-0,03
MR3	-0,05	-0,19	-0,11	-0,03	1,00

Vir: lastno delo.

Ocenjevanje ustreznosti modela sem nadaljeval s pregledom ostankov modela, ki predstavljajo razlike med opazovanimi in predvidenimi korelacijami v okviru faktorske strukture. Idealno bi bilo, če bi bili ti ostanki majhni. S pomočjo funkcije faktorska\$residual sem najprej pridobil matriko ostankov, nato pa s funkcijo upper.tri() izločil podvojene pare.

Določil sem prag pomembnih ostankov pri vrednosti 0,05, pri čemer se je pokazalo, da ima 5-faktorski model delež večjih ostankov 22 %, medtem ko je bil ta delež pri 6-faktorskem modelu 18 %, kar nakazuje na nekoliko boljše prileganje 6-faktorskega modela. Vendar pa ta razlika še ne pomeni zanesljivo boljše strukture. Ob višjem pragu (ostanki > 0,10) je bil delež pomembnih ostankov v obeh modelih manjši od 5 %, kar kaže na splošno zadovoljivo prileganje obeh modelov. Ne glede na nekoliko boljše prileganje 6-faktorskega modela, sem na podlagi prej izvedene analize nadaljeval z uporabo 5-faktorskega modela.

Za preverjanje notranje skladnosti konstruktov sem izračunal Cronbachovo alfo, ki je prikazana v tabeli 6. Vsi faktorji so dosegli vrednosti nad priporočenim pragom 0,70, kar pomeni, da imajo sklopi vprašanj znotraj posameznih konstruktov visoko stopnjo zanesljivosti.

Tabela 6: Prikaz ocen notranje skladnosti s pripadajočimi faktorji

Faktor	MR1	MR2	MR3	MR4	MR5
Cronbachova alfa	0,93	0,76	0,86	0,89	0,72

Vir: lastno delo.

5.10 Konfirmatorna faktorska analiza

Po izvedeni eksploratorni faktorski analizi, katere namen je bil identificirati možne latentne strukture v podatkih brez vnaprejšnjih predpostavk, sem nadaljeval z izvedbo konfirmatorne faktorske analize. Ta pristop omogoča statistično preverjanje vnaprej predlaganega merilnega modela, ki temelji na teoretičnih osnovah in tudi rezultatih EFA.

Glavna razlika med EFA in KFA je v stopnji predhodnega poznavanja strukture podatkov: pri EFA programska oprema (torej okolje R) sama določi, katere postavke se povezujejo z določenimi latentnimi faktorji, medtem ko je pri KFA uporabnik tisti, ki vnaprej določi, katere opazovane spremenljivke pripadajo kateremu faktorju. KFA tako omogoča testiranje hipotez o specifičnih povezavah med indikatorji in konstrukti.

Za izvedbo KFA sem uporabil funkcijo `cfa()` iz paketa `lavaan`, ki je namenjen strukturnemu modeliranju, rezultate sem nato pridobil in interpretiral s funkcijo `summary()`. Model sem zasnoval na osnovi teoretičnega okvira in predhodne analize EFA, pri čemer so bile posamezne postavke razporejene k ustreznim latentnim konstruktom, kot na primer: EIVS, SIVS, avtonomija, psihološka varnost, organizacijska podpora, zaupanje in inovativno vedenje pri delu.

Pred interpretacijo rezultatov modela KFA je smiselno pojasniti tudi merila, na katerih temelji ocenjevanje kakovosti prileganja modela empiričnim podatkom. Za presojo kakovosti prileganja modela empiričnim podatkom sem uporabil kriterije, kot jih predlagata Hu in Bentler (1999). Po njunih priporočilih velja, da naj bi primerjalni indeks prileganja (angl. comparative fit index, v nadaljevanju CFI) in Tucker-Lewisov indeks prileganja (angl. Tucker-Lewis index, v nadaljevanju TLI) dosegla vrednost vsaj 0,95, medtem ko so vrednosti med 0,90 in 0,95 še vedno lahko sprejemljive. Za koren povprečne kvadratne napake približka (angl. root mean square error of approximation, v nadaljevanju RMSEA) velja, da naj bo vrednost $\leq 0,06$ za dobro prileganje; vrednosti do 0,08 pa so mejno sprejemljive. V primeru standardiziranega korena povprečnega kvadratnega ostanka (angl. standardized root mean square residual, v nadaljevanju SRMR) naj bi bila ustrezna vrednost $\leq 0,08$, saj to kaže na dobro ujemanje modela.

5.10.1 Rezultati konfirmatorne faktorske analize

Za oceno ustreznosti modela KFA sem upošteval več kazalnikov prileganja, ki skupaj omogočajo celostno presojo o tem, kako dobro predlagana faktorska struktura odraža opazovane podatke. Prvi kazalnik globalnega prileganja modela je bila χ^2 statistika prileganja ($\chi^2 = 1497,18$; $df = 758$; $p < 0,001$), ki meri razliko med empirično kovariančno matriko in tisto, ki jo predvideva model. V idealnem primeru bi vrednost ($p > 0,05$) nakazovala, da se model dobro prilega podatkom. Vendar pa se v praksi pogosto dogaja, da je test statistično značilen tudi v primeru sicer smiselno strukturiranega modela.

Kline (2023) opozarja, da je test χ^2 zelo občutljiv na velikost vzorca; pri večjih vzorcih že majhne, trivialne razlike med modelom in podatki pogosto privedejo do zavrnitve modela, čeprav ta morda dobro odraža strukturo podatkov. Zato avtor priporoča, da se tega kazalnika ne interpretira ločeno, temveč v kombinaciji z drugimi merili prileganja.

Zaradi teh omejitev se pogosto uporablja razmerje χ^2 / df (stopnja prostosti) kot alternativno in bolj stabilno merilo. V skladu s priporočili (Kline, 2023) se vrednosti pod 2 štejejo za zelo dobro prileganje, vrednosti med 2 in 3 za še sprejemljive, medtem ko vrednosti nad 3 običajno kažejo na slabše ujemanje. V obravnavanem modelu je bilo to razmerje $\chi^2 / df = 1,98$, kar po teh merilih pomeni zadovoljivo prileganje modela, kljub statistično značilni p-vrednosti.

V analiziranem modelu je CFI dosegel vrednost 0,768, medtem ko je TLI znašal 0,749. Obe vrednosti sta pod priporočenim pragom 0,95, ki po priporočilih Huja in Bentlerja (1999) označuje dobro prileganje modela. Vrednosti med 0,90 in 0,95 se še štejejo kot pogojno sprejemljive, zato trenutni vrednosti kažeta na šibko prileganje. To pomeni, da model ne dosega pričakovanih standardov, čeprav to še ne pomeni, da je nujno zavržen.

Kazalnik RMSEA, ki ocenjuje napako aproksimacije glede na stopnjo prostosti, je v tem primeru znašal 0,085, z 90-odstotnim intervalom zaupanja med 0,079 in 0,091. Vrednosti RMSEA, nižje od 0,06, označujejo dobro prileganje, vrednosti do 0,08 pa še sprejemljive. V tem primeru rezultat presega ta prag. Dodatno je bil upoštevan še SRMR, ki meri povprečno razliko med opazovanimi in modeliranimi korelacijami. Model je dosegel SRMR = 0,098, kar presega priporočeno mejo 0,08 (Hu in Bentler, 1999) in nakazuje na neustrezno ujemanje med opazovanimi in predvidenimi vrednostmi. Če povzamemo: model ne dosega priporočil Huja in Bentlerja (1999) glede ključnih indeksov prileganja (CFI, TLI, RMSEA, SRMR).

5.10.2 Interpretacija latentnih konstruktov in indikatorjev

V nadaljevanju in v tabeli 7 in 8 so predstavljeni rezultati za vsak latentni konstrukt posebej, vključno s standardiziranimi faktorskimi utežmi, ki omogočajo neposredno oceno moči povezave med posameznimi postavkami in njihovim pripadajočim faktorjem. Konstrukt EIVS sestavljajo štiri opazovane postavke (Q2A_X, Q2B_X, Q2C_X in Q2D_X), ki so bile vključene na podlagi teoretične zasnove in predhodne analize EFA.

Rezultati KFA kažejo, da tri postavke (Q2A_X, Q2B_X, Q2C_X) dosegajo solidne standardizirane faktorske uteži, in sicer med 0,707 in 0,742. To nakazuje, da so te postavke močno in dosledno povezane z latentno spremenljivko, kar potrjuje njihovo primernost za merjenje ekonomskega stila vodenja. V nasprotju s tem pa postavka Q2D_X dosega bistveno nižjo utež (0,350), kar pomeni, da je njena povezanost s konstruktom precej šibka.

IVS vključuje štiri postavke: Q3A, Q3B, Q3C in Q3D, katerih namen je bil zajeti dimenzijo vodenja, osredotočeno na medosebne odnose, podporo ter socialno izmenjavo med vodjo in zaposlenimi. Rezultati KFA kažejo, da vse štiri postavke dosegajo statistično značilne faktorje, pri čemer so standardizirane faktorske uteži v razponu od 0,508 (Q3D) do 0,827 (Q3A). Te vrednosti kažejo na stabilno povezanost med indikatorji in latentno spremenljivko, saj vse uteži presegajo prag 0,50, ki se pogosto uporablja kot spodnja meja za interpretacijo pomembnih povezav. Postavka Q3A dosega najvišjo utež (0,827), kar kaže, da je ta postavka osrednji predstavnik konstrukta. Najšibkejša je Q3D, vendar njena vrednost še vedno ostaja znotraj sprejemljivega območja.

Konstrukt avtonomija je bil v modelu KFA zastopan s šestimi indikatorji: Q4A, Q4B, Q4C, Q4D, Q4E in Q4F. Te postavke zajemajo zaznave zaposlenih o stopnji samostojnosti, ki jo imajo pri svojem delu. Standardizirane faktorske uteži so bile vse statistično značilne ($p < 0,001$) in so se gibale med 0,579 in 0,813. Najvišjo povezavo z latentnim konstruktom je imela postavka Q4E (0,813), kar pomeni, da ta indikator močno prispeva k merjenju avtonomije. Najnižjo utež ima postavka Q4D (0,579), ki sicer kaže nekoliko nižjo vrednost v primerjavi z ostalimi, a še vedno ostaja v sprejemljivem območju.

Med vsemi konstrukti v modelu se je pri psihološki varnosti pokazala največja razpršenost v kakovosti indikatorjev. Latentni konstrukt vključuje šest postavk (Q5A–Q5F), ki naj bi merile občutek zaposlenih, da lahko delujejo brez strahu pred negativnimi posledicami. Medtem ko večina postavk izkazuje zadostno ali dobro povezanost z latentnim konstruktom, pa ena od njih izrazito izstopa. Rezultati KFA kažejo razmeroma visoko variabilnost standardiziranih faktorskih uteži.

Večina postavk dosega zadostne vrednosti, pri čemer se uteži gibljejo med 0,552 in 0,754, kar nakazuje na dobro povezavo z latentnim konstruktom. Vendar pa izrazito odstopa postavka Q5D, ki je dosegla izjemno nizko utež (0,044) in neznačilno p-vrednost ($p = 0,630$). To pomeni, da postavka nima statistično značilne povezave z latentno spremenljivko in ne prispeva k merjenju psihološke varnosti v okviru tega modela. Preostale postavke (Q5A, Q5B, Q5C, Q5E, Q5F) tvorijo konsistentno jedro konstrukta.

V nasprotju z nekaterimi drugimi konstrukti se je pri organizacijski podpori pokazala zelo enotna in visoka povezanost vseh postavk z latentno spremenljivko. V konstrukt so vključene štiri postavke (Q6A–Q6D), ki zajemajo zaznavo zaposlenih o tem, ali jih organizacija podpira, ceni in jim nudi ustrezne pogoje za delo. Standardizirane faktorske uteži za vse štiri indikatorje so visoke, in sicer med 0,759 in 0,925, vse so tudi statistično značilne ($p < 0,001$).

Tabela 7: Prikaz vrednosti latentnih konstruktov

Faktor/vprašanje	Nestandardna faktorska utež	Standardna napaka	Z-vrednost	P(>z)	Standardna faktorska utež
EIVS					
Izpolnjevanje navodil nadrejenega (Q2A_X)	1,000				0,707
Upoštevanje formalne avtoritete (Q2B_X)	1,046	0,160	6,533	0,000	0,715
Odnos, temelječ na avtoriteti (Q2C_X)	1,033	0,156	6,627	0,000	0,742
Pričakovanje formalne vloge nadrejenega (Q2D_X)	0,553	0,157	3,529	0,000	0,350
SIVS					
Medsebojno zaupanje z nadrejenim (Q3A)	1,000				0,827
Vložek nadrejenega v sodelavca (Q3B)	0,876	0,113	7,733	0,000	0,634
Zanesljivost nadrejenega (Q3C)	0,748	0,113	6,598	0,000	0,555
Prispevek k dolgoročnemu položaju (Q3D)	0,660	0,111	5,930	0,000	0,508
Avtonomija					
Avtonomija pri odločanju (Q4A)	1,000				0,726
Samostojna izvedba dela (Q4B)	0,939	0,122	7,714	0,000	0,703
Izbira delovnih metod (Q4C)	0,971	0,120	8,122	0,000	0,741
Načrtovanje lastnih nalog (Q4D)	0,763	0,120	6,353	0,000	0,579
Neodvisnost pri delu (Q4E)	1,204	0,136	8,879	0,000	0,813
Prepoznane in uporabljene sposobnosti (Q4F)	1,097	0,155	7,061	0,000	0,644
Psihološka varnost					
Pripis krivde za napake (Q5A)	1,000				0,469
Odprtost pri izražanju težav (Q5B)	1,215	0,250	4,861	0,000	0,648
Občutek varnosti pri tveganju (Q5C)	1,300	0,260	4,993	0,000	0,688
Težavnost zaprosila za pomoč (Q5D)	0,104	0,217	0,481	0,630	0,044
Zaupanje v namere sodelavcev (Q5E)	1,305	0,292	4,475	0,000	0,552
Prepoznane in uporabljene sposobnosti (Q5F)	1,502	0,290	5,187	0,000	0,754

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Prikaz vrednosti latentnih konstruktov 2

Faktor/vprašanje	Nestandardna faktorska utež	Std. napaka	z-vrednost	P(>z)	Standardna faktorska utež
Organizacijska podpora					
Usklajenost ciljev z organizacijo (Q6A)	1,000				0,759
Vrednotenje prispevka sodelavca (Q6B)	1,213	0,111	10,893	0,000	0,878
Skrb organizacije za zaposlene (Q6C)	1,330	0,115	11,519	0,000	0,925
Organizacijska podpora ob težavah (Q6D)	1,111	0,107	10,370	0,000	0,842
Zaupanje					
Podpora nadrejenega ob težavah (Q7A)	1,000				0,812
Čustvena povezanost z nadrejenim (Q7B)	1,181	0,105	11,281	0,000	0,823
Zaupanje ekipe v nadzornika (Q7C)	0,957	0,083	11,493	0,000	0,834
Odprt dialog z nadrejenim (Q7D)	0,860	0,074	11,699	0,000	0,844
Zaznava zaupanja v nadrejenega (Q7E)	0,956	0,079	12,153	0,000	0,866
Osebni odnos z nadrejenim (Q7F)	0,936	0,073	12,820	0,000	0,896
Organizacijska podpora					
Usklajenost ciljev z organizacijo (Q6A)	1,000				0,759
Spremljanje dogajanja izven nalog (Q1A)	1,000				0,290
Razmislek o izboljšavah (Q1B)	1,478	0,480	3,081	0,002	0,623
Iskanje novih metod (Q1C)	2,139	0,673	3,180	0,001	0,745
Ustvarjanje izvirnih rešitev (Q1D)	1,959	0,623	3,145	0,002	0,696
Iskanje novih pristopov (Q1E)	2,025	0,642	3,152	0,002	0,705
Navduševanje za inovacije (Q2A_Y)	1,760	0,590	2,982	0,003	0,541
Prepričevanje podpore inovacijam (Q2B_Y)	1,530	0,524	2,922	0,003	0,501
Uvajanje inovacijskih procesov (Q2C_Y)	2,144	0,695	3,086	0,002	0,628
Sodelovanje pri realizaciji idej (Q2D_Y)	1,672	0,529	3,157	0,002	0,712
Trud za razvoj novosti (Q2E)	1,729	0,559	3,093	0,002	0,636
Avtonomno opravljanje dela (Q2F)	1,408	0,524	2,688	0,007	0,392

Vir: lastno delo.

Konstrukt zaupanje se je v modelu KFA izkazal kot eden najmočnejših in najstabilnejših. Vključeval je šest postavk (Q7A–Q7F), ki merijo stopnjo zaupanja zaposlenih v svojega vodjo, predvsem z vidika doslednosti, pravičnosti in dobronamernosti vodstvenih ravnanj. Vse postavke so dosegle visoke standardizirane faktorske uteži, ki se gibljejo med 0,812 in 0,896. Poleg tega so vse uteži statistično značilne ($p < 0,001$). Ta enakomerno visoka porazdelitev uteži kaže, da nobena postavka ne izstopa negativno in da so vse smiselno umeščene v sklop merjenja zaupanja.

Konstrukt inovativno vedenje pri delu (IVD) je sestavljen iz enajstih indikatorjev, kar ga uvršča med kompleksnejše konstrukte v modelu. Namen teh postavk je bil zajeti različne faze inovativnosti zaposlenih, od ustvarjanja idej in njihove promocije znotraj delovnega okolja do konkretne implementacije v praksi, kot to opredeljujeta De Jong in Den Hartog (2010). Rezultati KFA so pokazali nekoliko večjo razpršenost v kakovosti indikatorjev v primerjavi z drugimi konstrukti. Večina postavk je dosegla sprejemljive ali dobre standardizirane faktorske uteži, pri čemer so najvišje vrednosti dosegli indikatorji Q1C (0,745), Q1D (0,696) in Q2D_Y (0,712). Te uteži kažejo na močno povezanost z latentno spremenljivko, kar potrjuje, da ti indikatorji učinkovito merijo inovativno vedenje. Po drugi strani pa so nekateri indikatorji izkazali šibkejšo povezanost, zlasti Q1A (0,290). Indikator Q1A je sicer statistično značilen. Podrobni rezultati so predstavljeni v tabeli 7 in 8.

V sklopu KFA sem preveril, ali empirični podatki podpirajo zastavljene raziskovalne hipoteze, pri čemer sem se osredotočil na standardizirane kovariance med konstrukti. Čeprav KFA ne predpostavlja usmerjenih (kavzalnih) povezav, so korelacijske vrednosti med latentnimi konstrukti informativne, saj omogočajo oceno smeri in značilnosti povezanosti med pojmi, kar predstavlja osnovo za nadaljnjo modelno nadgradnjo z uporabo SEM. V tabeli 9 so predstavljeni rezultati, v nadaljevanju pa podajam interpretacijo vsake hipoteze posebej.

H1: Ekonomska izmenjava vodja - sledilec (EIVS), je negativno povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu (IVD).

Kovarianca med konstrukti EIVS in IVD znaša -0,218, kar kaže na negativno povezavo, ki je v skladu z raziskovalno hipotezo. Vendar pa ta povezava ni statistično značilna ($p = 0,085$), saj presega običajno uporabljeni prag značilnosti 0,05. Čeprav smer povezanosti potrjuje teoretično pričakovanje, rezultati ne omogočajo formalne potrditve hipoteze. Negativni trend lahko nakazuje, da bolj ekonomično naravnani vodje morda ustvarjajo okolje, ki je manj spodbudno za inovativno vedenje, a to povezavo bi bilo treba podrobneje preveriti v okviru strukturnega modela.

H2: Socialna izmenjava vodja - sledilec (SIVS), je pozitivno povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu (IVD).

Standardizirana kovarianca med SIVS in IVD znaša 0,176, kar kaže na pozitivno povezavo, skladno z usmerjenostjo hipoteze. Vendar pa tudi ta povezava ni statistično značilna ($p =$

0,135). Hipoteze torej ni mogoče potrditi na osnovi teh rezultatov. Kljub temu dodatne analize kažejo, da je SIVS močno pozitivno povezan s psihološko varnostjo (0,672) in zaupanjem (0,880), kar odpira možnost, da socialno vodenje deluje posredno, preko vpliva na druge psihološke konstrukte, ki nato vplivajo na inovativno vedenje. To predstavlja pomembno izhodišče za nadaljnje testiranje mediacijskih poti v okviru SEM.

Tabela 9: Prikaz podatkov potrditvene factorske analize

Faktor/vprašanje	Ocena parametra	Std. napaka	z-vrednost	P (> z)	Standardna faktorska utež
EIVS					
SIVS	0,055	0,058	0,950	0,342	0,106
Avtonomija	-0,042	0,042	-1,004	0,315	-1,070
Psihološka varnost	-0,149	0,062	-2,397	0,017	-0,306
Organizacijska podpora	-0,204	0,085	-2,417	0,016	-0,262
Zaupanje	-0,104	0,086	-1,207	0,227	-0,124
IVD	-0,037	0,022	-1,723	0,085	-0,218
SIVS					
Avtonomija	0,251	0,052	4,803	0,000	0,627
Psihološka varnost	0,331	0,084	3,962	0,000	0,672
Organizacijska podpora	0,375	0,091	4,100	0,000	0,475
Zaupanje	0,751	0,120	6,252	0,000	0,880
IVD	0,031	0,020	1,496	0,135	0,176
Avtonomija					
Psihološka varnost	0,266	0,067	3,971	0,000	0,713
Organizacijska podpora	0,220	0,065	3,383	0,001	0,368
Zaupanje	0,308	0,074	4,165	0,000	0,476
IVD	0,049	0,021	2,401	0,016	0,376
Psihološka varnost					
Organizacijska podpora	0,525	0,129	4,058	0,000	0,714
Zaupanje	0,564	0,137	4,119	0,000	0,710
IVD	0,048	0,024	2,001	0,045	0,295
Organizacijska podpora					
Zaupanje	0,650	0,144	4,524	0,000	0,511
IVD	0,073	0,034	2,136	0,033	0,280
Zaupanje					
IVD	0,076	0,036	2,118	0,034	0,272

Vir: lastno delo.

H3: Avtonomija zaposlenih pri delu pozitivno posreduje (mediira) povezavo med socialno izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu.

Rezultati KFA potrjujejo obe predpostavljene povezavi. Kovarianca med psihološko varnostjo in IVD znaša 0,295 ($p = 0,045$), medtem ko je povezava med avtonomijo in IVD izrazitejša, saj znaša 0,376 ($p = 0,016$). Obe povezavi sta statistično značilni, kar potrjuje hipotezo H3. Rezultati kažejo, da višja zaznana stopnja avtonomije in občutek psihološke varnosti pozitivno vplivata na inovativno vedenje pri delu. Povedano drugače: zaposleni, ki občutijo večjo samostojnost in se počutijo varne pri izražanju idej, so verjetneje tudi bolj inovativni. To dodatno utrjuje pomen ustvarjanja psihološko varnega delovnega okolja.

Poleg testiranja hipotez, ki so bile neposredno usmerjene na inovativno vedenje, sem v okviru KFA dodatno preveril, katere povezave med konstrukti so bile statistično značilne ($p < 0,05$). Poudarek sem dal na oba sloga vodenja. SIVS se je pokazal kot pozitivno povezan s številnimi psihološkimi konstrukti, kar potrjuje domnevo, da vodje, ki gradijo odnose, spodbujajo tudi psihološko ugodnejše delovno okolje. SIVS je močno povezan s psihološko varnostjo (kovarianca = 0,672; $p < 0,001$), kar pomeni, da socialno usmerjeno vodenje prispeva k občutku varnosti pri izražanju mnenj, podajanju idej in postavljanju vprašanj brez strahu pred negativnimi posledicami.

Poleg tega je bila ugotovljena tudi močna povezanost med SIVS in zaupanjem (0,880; $p < 0,001$). Prav tako je ta slog vodenja pozitivno povezan z avtonomijo (0,627; $p < 0,001$), kar kaže, da socialno usmerjeni vodje omogočajo več samostojnosti in vključevanja zaposlenih v odločanje. Ti rezultati kažejo, da ima SIVS pomembno vlogo pri oblikovanju delovnega okolja, ki spodbuja psihološko varnost, zaupanje in avtonomijo.

V nasprotju z vodenjem SIVS se je vodenje EIVS pokazalo kot negativno povezano z nekaterimi psihološkimi konstrukti. EIVS je negativno povezan s psihološko varnostjo (-0,306; $p = 0,017$), kar pomeni, da bolj transakcijsko naravnani vodja ustvarja vzdušje, v katerem se zaposleni počutijo manj varne. Prav tako je negativno povezan z zaznano organizacijsko podporo (-0,262; $p = 0,016$), kar nakazuje, da zaposleni, ki zaznavajo vodjo kot izrazito ekonomičnega, zaznavajo tudi manj podpore organizacije.

5.11 Analiza s pomočjo strukturnega enačbenega modela

Raziskavo sem nadaljeval z izvedbo strukturnega modeliranja (angl. structural equation modeling, v nadaljevanju SEM), ki omogoča istočasno testiranje merilnega modela in strukturnih (kavzalnih) povezav med konstrukti. Merilni del modela je zajemal sedem latentnih konstruktov, in sicer: EIVS, SIVS, avtonomijo, psihološko varnost, organizacijsko podporo, zaupanje in IVD. V strukturni del sem vključil usmerjene poti od izbranih konstruktov (EIVS, SIVS, avtonomijo in psihološko varnost) do odvisne spremenljivke IVD. Model sem ocenil z uporabo metode maksimalne verjetnosti (angl. maximum likelihood, v nadaljevanju ML), rezultate pa sem interpretiral na osnovi standardiziranih

regresijskih koeficientov (angl. standardized estimates for all variables, v nadaljevanju std. all) in pripadajočih p-vrednosti.

Tabela 10: Prikaz rezultatov strukturnega enačbenega modela

Povezava	Ocena	Standardizirani učinek	p-vrednost
IVD ~ EIVS	-0,063	-0,189	0,179
IVD ~ SIVS	0,018	0,052	0,760
IVD ~ avtonomija	0,114	0,262	0,124
IVD ~ psihološka varnost	0,022	0,064	0,765

Vir: lastno delo.

Rezultati tega modela so pokazali, da nobeden izmed vključenih konstruktov ni imel statistično značilnega vpliva na inovativno vedenje. Čeprav so bili vplivi SIVS, EIVS in avtonomije skladni z usmerjenostjo raziskovalnih hipotez, so njihove p-vrednosti presegale mejo značilnosti ($p > 0,05$), kar pomeni, da vplivov ni mogoče potrditi. Pregled pridobljenih rezultatov je v tabeli 10.

5.11.1.1 Posredni vpliv socialne izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu preko avtonomije

Na osnovi predhodne KFA in teoretičnega modela sem zasnoval mediacijski model SEM, s katerim sem želel preveriti, ali avtonomija deluje kot mediator v odnosu med SIVS in IVD. To je bilo v skladu z začetno raziskovalno zasnovo, ki je predpostavljala, da socialno naravnano vodenje vpliva na zaznani občutek avtonomije zaposlenih, kar lahko nato vpliva na njihovo inovativnost.

Model sem zasnoval in ocenil v okolju R s pomočjo paketa lavaan, pri čemer sem uporabil metodo maksimalne verjetnosti. Med ocenjevanjem sem v strukturni del vključil več poti. Prvič: pot a, ki predstavlja vpliv SIVS na avtonomijo; drugič: pot b, ki prikazuje vpliv avtonomije na IVD; tretjič: neposredni vpliv SIVS na inovativno vedenje; četrtič: posredni vpliv SIVS na IVD preko avtonomije. Model mediacije med SIVS, avtonomijo in IVD je bil uspešno ocenjen z uporabo ML, pri čemer se je model konvergiral po 64 iteracijah.

Analiza je pokazala, da ima SIVS statistično značilen in pozitiven vpliv na zaznano avtonomijo pri delu (ocena = 0,552; $p < 0,001$), kar pomeni, da vodje s socialno naravnanimi pristopi krepijo občutek avtonomije pri svojih zaposlenih. Nadalje se je izkazalo, da ima tudi avtonomija pozitiven in statistično značilen vpliv na IVD (ocena = 0,165; $p = 0,045$). To potrjuje teoretična izhodišča, da večja avtonomija spodbuja večjo inovativnost v delovnem okolju.

Preko definirane poti posrednega učinka (funkcija v R; indirect: = a * b), je bil izračunan posredni vpliv SIVS na IVD preko avtonomije, ki je znašal 0,091 ($p = 0,053$). Ta učinek ni statistično značilen, saj presega mejo statistične značilnosti ($p < 0,05$). Tudi neposredni vpliv SIVS na IVD ni bil statistično značilen (ocena = -0,015; $p = 0,880$), kar pomeni, da socialno izmenjevalno vodenje samo po sebi neposredno ne vpliva na inovativno vedenje.

Tabela 11: Prikaz rezultatov vpliva socialne izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu z mediacijskim učinkom avtonomije

Učinek	Ocena	p-vrednost
Vpliv SIVS na avtonomijo	0,552	0,001
Vpliv avtonomije na IVD	0,165	0,045
Neposredni vpliv SIVS na IVD	-0,015	0,880
Posredni vpliv SIVS na IVD	0,091	0,053

Vir: lastno delo.

Skupni rezultati, prikazani v tabeli 11, potrjujejo, da ima avtonomija pomembno vlogo kot dejavnik, ki vpliva na IVD zaposlenih. Ugotovitve kažejo, da socialno izmenjevalno vodenje pomembno prispeva k večji zaznani avtonomiji pri delu, ta pa nato pomembno spodbuja inovativnost. Vloga avtonomije kot mediatorja v odnosu med SIVS in IVD ni statistično značilna. Socialno naravnani vodje krepijo inovativnost predvsem s tem, da ustvarjajo okolje, v katerem imajo zaposleni več občutka samostojnosti in nadzora nad nalogami. Avtonomija se tako kaže kot element, ki omogoča razvoj ustvarjalnega in inovativnega vedenja na delovnem mestu.

5.11.1.2 Posredni vpliv ekonomske izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu preko avtonomije

V okviru analize SEM sem preveril tudi vlogo avtonomije kot mediatorja v odnosu med EIVS in IVD. Model sem zasnoval v skladu z zastavljenim raziskovalnim okvirom, torej s predpostavko, da bi bolj ekonomsko usmerjeni vodje lahko zmanjševali občutek avtonomije zaposlenih, kar bi posledično lahko zaviralo njihovo inovativnost.

Model je bil ocenjen z uporabo ML. Rezultati, zapisani v tabeli 12, kažejo, da ekonomično vodenje nima statistično značilnega vpliva na zaznano avtonomijo pri delu (ocena = -0,062; $p = 0,402$). Čeprav ocena kaže na šibek negativni trend, učinek ni dovolj izrazit, da bi lahko sklepali o obstoju pomembne povezave. To pomeni, da bolj ekonomično usmerjeni slog vodenja ne prispeva k občutku večje (ali manjše) avtonomije pri zaposlenih.

Tabela 12: Prikaz rezultatov vpliva ekonomske izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu z mediacijskim učinkom avtonomije

Učinek	Ocena	p-vrednost
EIVS → avtonomija	-0,062	0,402
Avtonomija → IVD	0,163	0,012
EIVS → IVD (direktni)	-0,062	0,089

Vir: lastno delo.

Po drugi strani pa se je izkazalo, da avtonomija pomembno in pozitivno vpliva na inovativno vedenje zaposlenih (ocena = 0,163; $p = 0,012$), kar je skladno s pričakovanji in s prejšnjimi raziskovalnimi ugotovitvami. Višja zaznana stopnja samostojnosti pri delu povečuje verjetnost, da bodo zaposleni izražali lastne ideje in se vključevali v inovativne aktivnosti. V modelu je bil ocenjen tudi neposredni vpliv EIVS na IVD, ki je bil negativen, vendar ni dosegel ravni statistične značilnosti (ocena = -0,062; $p = 0,089$). To pomeni, da obstaja sicer potencialna negativna povezava med EIVS in IVD, vendar ta ni dovolj stabilna, da bi jo lahko interpretirali kot zanesljivo.

Ker ni bil zaznan statistično značilen vpliv EIVS na avtonomijo, v skladu z metodološkimi priporočili nisem nadaljeval z izračunom posrednega učinka. Za smiselno interpretacijo mediacije je namreč ključno, da sta vsaj poti od neodvisne spremenljivke do mediatorja (a) in od mediatorja do odvisne spremenljivke (b) statistično stabilni in značilni. V tem primeru torej ni mogoče govoriti o posrednem vplivu.

5.11.1.3 Vpliv psihološke varnosti na razmerje med ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu

V nadaljevanju sem v okviru analize SEM preveril moderacijski učinek psihološke varnosti v odnosu med ekonomičnim vodenjem in IVD. Glavna raziskovalna predpostavka je bila, da psihološka varnost zaposlenih lahko vpliva na moč povezave med stilom vodenja in izražanjem inovativnega vedenja.

Za izvedbo modela sem v okolju R oblikoval latentna konstrukta za EIVS in psihološko varnost na podlagi njunih indikatorjev (npr. Q2A_X, Q5A ipd.). S pomočjo funkcije `indProd()` iz paketa `semTools` sem generiral latentni interakcijski produkt, ki je predstavljal multiplicirano kombinacijo indikatorjev obeh konstruktov ($EIVS \times$ psihološka varnost). Ta produkt je bil nato vključen v model kot latentni moderator (oznaka: INT).

Strukturni model je vseboval tri komponente. Prvič: neposredni vpliv EIVS na IVD; drugič: neposredni vpliv psihološke varnosti na IVD; tretjič: interakcijski učinek (INT), ki predstavlja interakcijo med EIVS in psihološko varnostjo ter njen vpliv na IVD. Model sem

ocenil z uporabo ML in preveril s standardnimi indeksi prileganja. Rezultati, prikazani v tabeli 13, so naslednji: neposredni vpliv EIVS na IVD je bil negativen (std. all = -0,170), vendar ni statistično značilen ($p = 0,170$). To pomeni, da na tej ravni analize ekonomično vodenje ne predstavlja pomembnega napovednika inovativnega vedenja.

Tabela 13: Prikaz rezultatov vpliva ekonomske izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu z moderacijskim vplivom psihološke varnosti

Relacija	Ocena	p-vrednost	Standardizirani učinek
EIVS_lat → IVD_lat	-0,059	0,170	-0,170
Psihološka varnost_lat → IVD_lat	0,079	0,059	0,261
INT (SIVS x psihološka varnost) → IVD_lat	0,045	0,424	0,096

Vir: lastno delo.

Glavni učinek psihološke varnosti na IVD je bil pozitiven (std. all = 0,261), a ni statistično značilen ($p = 0,059$). Standardizirana ocena interakcijskega učinka (EIVS $\times$ psihološka varnost) je 0,096, a ni statistično značilna ($p = 0,424$), kar pomeni, da psihološka varnost ne moderira vpliva ekonomičnega vodenja na inovativno vedenje. Na podlagi teh rezultatov lahko sklepam, da psihološka varnost ne spreminja (ne spodbuja ali zavira) vpliva ekonomičnega stila vodenja na inovativno vedenje zaposlenih.

5.11.1.4 Vpliv psihološke varnosti na razmerje med socialno izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu

V nadaljevanju sem v okviru analize SEM preveril moderacijski učinek psihološke varnosti v odnosu med SIVS in IVD. Glavna raziskovalna predpostavka je bila, da psihološka varnost zaposlenih lahko ojača oziroma oslabi povezavo med stilom vodenja in izražanjem inovativnosti pri zaposlenih.

Za izvedbo modela sem v okolju R oblikoval latentna konstrukta za SIVS in psihološko varnost na podlagi njunih indikatorjev (npr. Q3A–Q3D in Q5A–Q5F). S pomočjo funkcije indProd() iz paketa semTools sem ustvaril latentni interakcijski produkt, ki je predstavljal kombinacijo indikatorjev obeh konstruktov (SIVS $\times$ psihološka varnost). Interakcijski produkt sem vključil v model kot latentni moderator (oznaka: INT).

Strukturni model je vključeval tri komponente. Prvič: neposredni vpliv SIVS na IVD; drugič: neposredni učinek psihološke varnosti na IVD; tretjič: interakcijski učinek (v nadaljevanju INT), ki predstavlja interakcijo med SIVS in psihološko varnostjo ter njen vpliv na IVD.

Model sem ocenil z uporabo ML in njegovo prileganje preveril s pomočjo standardnih indeksov prileganja. Rezultati analize so predstavljeni v tabeli 14.

Tabela 14: Prikaz rezultatov vpliva socialne izmenjave vodja - sledilec na inovativno vedenje pri delu z moderacijskim vplivom psihološke varnosti

Relacija	Ocena	p-vrednost	Standardizirani učinek
SIVS_lat → IVD_lat	0,020	0,733	0,049
Psihološka varnost_lat → IVD_lat	0,106	0,082	0,311
INT (SIVS x psihološka varnost) → IVD_lat	0,014	0,709	0,044

Vir: lastno delo.

Neposredni vpliv SIVS na IVD je bil pozitiven (std. all = 0,049), vendar ni statistično značilen ($p = 0,733$). To pomeni, da SIVS ni pomemben napovednik inovativnega vedenja zaposlenih. Glavni učinek psihološke varnosti na IVD je bil prav tako pozitiven (std. all = 0,311), vendar tudi statistično neznačilen ($p = 0,082$). Standardizirana ocena interakcijskega učinka (SIVS $\times$ psihološka varnost) je znašala 0,044, vendar ni bila statistično značilna ($p = 0,709$). Na podlagi tega lahko zaključimo, da psihološka varnost ne moderira odnosa med socialnim stilom vodenja in inovativnim vedenjem pri delu.

5.11.1.5 Vpliv zaupanja na razmerje med ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu

Ker rezultati niso takšni, kot sem jih pričakoval, sem preveril še spremenljivko zaupanja, če bi lahko bila le-ta moderator. Zaupanje ne moderira odnosa, ampak je neposredno povezano z IVD. V tem delu analize sem preveril možnost, da zaupanje moderira vpliv ekonomičnega vodenja na inovativno vedenje pri delu. Za to sem z uporabo metode latentne interakcije, ki jo omogoča funkcija indProd() iz paketa semTools, ustvaril latentni produkt EIVS $\times$ zaupanje. Model je vseboval merilni del, glavne učinke in latentno interakcijsko spremenljivko.

Rezultati analize, v tabeli 15, so pokazali, da interakcijski učinek (INT) ni bil statistično značilen, standardiziranega učinka ni izračunalo, ocena pa je -0,063 pri ($p = 0,489$), kar pomeni, da zaupanje ne deluje kot moderator odnosa med EIVS in IVD. Glavni učinek zaupanja na IVD je bil značilen (std. all = 0,249; $p = 0,034$), kar kaže na pozitiven vpliv zaupanja na inovativno vedenje. Po drugi strani EIVS ni imel značilnega neposrednega vpliva (std. all = -0,194; $p = 0,095$).

Tabela 15: Prikaz izračunov vpliva zaupanja na razmerje med ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu

Relacija	Ocena	p-vrednost	Standardizirani učinek
EIVS_lat → IVD_Lat	-0,063	0,095	-0,194
Zaupanje_lat → IVD_lat	0,052	0,034	0,249
INT (EIVS x zaupanje) → IVD_lat	-0,008	0,489	(NA)

Vir: lastno delo.

5.11.1.6 Vpliv zaupanja na razmerje med socialno izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu

V zadnjem koraku moderacijskih analiz sem preveril, ali lahko zaupanje zaposlenih moderira vpliv socialno izmenjevalnega vodenja na inovativno vedenje pri delu. Predpostavka je bila, da visoka raven zaupanja krepi pozitiven vpliv socialno naravnane vodenja na izražanje inovativnosti pri zaposlenih. Za testiranje moderacije sem v okolju R oblikovali latentna konstrukta za SIVS in zaupanje, na podlagi njunih indikatorjev (Q3A–Q3D in Q7A–Q7F). Z uporabo funkcije indProd() iz paketa semTools sem ustvaril interakcijski latentni konstrukt (SIVS × zaupanje), ki je bil vključen v strukturni model kot moderator (oznaka: INT). Analizo sem izvedel z uporabo ML.

Neposredni vpliv SIVS na IVD je bil pozitiven, a statistično neznačilen (std. all = 0,080; $p = 0,449$). Prav tako vpliv zaupanja na IVD ni dosegel statistične značilnosti (std. all = 0,224; $p = 0,094$), vendar rezultat nakazuje na možno pozitivno povezavo. Tudi interakcijski učinek (SIVS × zaupanje) je bil pozitiven (std. all = 0,109), a ni bil statistično značilen ($p = 0,178$), kar pomeni, da zaupanje ne deluje kot moderator odnosa med SIVS in IVD. Opisano v pregledni obliki kaže tabela 16.

Tabela 16: Prikaz izračunov vpliva zaupanja na razmerje med socialno izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem pri delu

Relacija	Ocena	p-vrednost	Standardizirani učinek
SIVS_lat → IVD_lat	0,029	0,449	0,080
Zaupanje_lat → IVD_lat	0,096	0,094	0,224
INT (SIVS x zaupanje) → IVD_lat	0,022	0,178	0,109

Vir: lastno delo.

5.12 Multikategorialna mediacijsko-moderacijska analiza

V nadaljevanju raziskave sem izvedel analizo mediacije po Hayesovem pristopu s pomočjo paketa mediation v programskem okolju R. Namen te analize je bil preveriti, ali avtonomija posreduje (mediira) vpliv vodenja EIVS na IVD.

5.12.1 Multikategorialna mediacijska analiza za ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec

V skladu z začetno tezo, da ima EIVS potencialno negativen vpliv na IVD, preverjam, ali prisotnost višje avtonomije zmanjšuje ta negativni vpliv. V okviru mediacijske analize po Hayesovem pristopu sem sestavil dva linearna regresijska modela, s katerima sem preverjal, ali avtonomija deluje kot mediator v razmerju med EIVS in IVD. Prvi model je bil zasnovan z namenom ocene vpliva EIVS na avtonomijo, saj je to osnovni pogoj za obstoj mediacijskega učinka. Če EIVS nima vpliva na avtonomijo, nadaljnje preverjanje mediacije ni smiselno. Model je bil definiran kot: $\text{avtonomija} \sim \text{EIVS}$ in implementiran v okolju R z naslednjo kodo: `model.m <- lm(avtonomija ~ EIVS, data = podatki)`.

Drugi model je preverjal, ali avtonomija vpliva na IVD, hkrati pa je ocenjeval tudi neposredni vpliv EIVS na IVD, ko v model vključimo še mediatorja. S tem modelom torej merimo, ali se vpliv EIVS na inovativno vedenje zmanjša, ko vključimo avtonomijo kot posredni dejavnik. Model je bil definiran kot: $\text{IVD} \sim \text{avtonomija} + \text{EIVS}$ in ustrezno implementiran z ukazom: `model.y <- lm(IVD ~ avtonomija + EIVS, data = podatki)`. Če v tem drugem modelu ugotovimo, da je vpliv avtonomije statistično značilen, vpliv EIVS pa se zmanjša ali postane neznačilen, to nakazuje na možno prisotnost mediacije. Da bi to formalno preveril, sem v nadaljevanju uporabil funkcijo `mediate()` iz paketa `mediation`, ki omogoča oceno posrednih in neposrednih učinkov z uporabo metode bootstrap s 5000 ponovitvami.

Povprečni učinek posredovanja (angl. average causal mediation effect, v nadaljevanju ACME) predstavlja posredni učinek EIVS na IVD preko avtonomije. Rezultat (-0,0089) je nizek in statistično neznačilen ($p = 0,669$), kar pomeni, da ni dokazov, da bi avtonomija posredovala vpliv EIVS na inovativno vedenje. Povprečni neposredni učinek (angl. average direct effect, v nadaljevanju ADE) prikazuje neposredni učinek EIVS na IVD, ko je mediator že upoštevan v modelu. Tudi ta učinek je negativen, sicer kaže, da ima vodenje EIVS morda negativen učinek na inovativnost, a ta kazalnik ni statistično značilen ($p = 0,096$).

Skupni učinek (angl. total effect) – je celoten vpliv EIVS na IVD (posredni + neposredni) – prav tako ni statistično značilen ($p = 0,055$). To pomeni, da ne obstaja negativna povezava med ekonomskim izmenjevalnim vodenjem in inovativnostjo. Delež posredovanega učinka (angl. proportion mediated) prikazuje, kolikšen del celotnega učinka je šel preko mediatorja (avtonomije). Tudi tukaj rezultat ni značilen, kar pomeni, da avtonomija ni pomemben pojasnjevalni člen v razmerju med EIVS in IVD. Opisani rezultati so prikazani v tabeli 17.

Tabela 17: Prikaz rezultatov multikategorialne mediacijske analize za ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec

Efekt	Ocena	95-odstotni interval zaupanja	p-vrednost
ACME (indirektni)	-0,0089	[-0,0738; 0,03]	0,669
ADE (direktni)	-0,1035	[-0,1934; -0,02]	0,096
Skupni učinek	-0,1092	[-0,2096; 0,00]	0,055
Delež posredovanega učinka	0,0814	[-0,591; 1,06]	0,675

Vir: lastno delo.

5.12.2 Multikategorialna mediacijska analiza za socialno izmenjavo vodja - sledilec

V nadaljevanju sem izvedel mediacijsko analizo po Hayesovem pristopu, s katero sem preveril, ali avtonomija pri delu posreduje vpliv socialnega izmenjevalnega vodenja na inovativno vedenje zaposlenih. Analiza temelji na predpostavki, da socialno naravnano vodenje pozitivno vpliva na inovativnost zaposlenih, kar pa bi lahko bilo delno ali v celoti posledica občutka večje avtonomije, ki ga tak način vodenja omogoča. Enako kot pri vodenju EIVS sem tudi tu oblikoval dva regresijska modela. Prvi je ocenjeval vpliv SIVS na avtonomijo (avtonomija ~ SIVS), drugi pa vpliv avtonomije in SIVS na inovativno vedenje (IVD ~ avtonomija + SIVS).

Analiza je bila izvedena s pomočjo funkcije `mediate()` iz paketa `mediation`, z uporabo 5000 bootstrap ponovitev. Rezultati analize, v tabeli 18, so pokazali, da je posredni učinek statistično značilen (ACME = 0,0947, $p = 0,0012$), kar pomeni, da avtonomija pomembno posreduje vpliv SIVS na IVD. Neposredni učinek (ADE = 0,0425, $p = 0,4492$) ni bil statistično značilen, kar kaže na to, da učinek socialnega vodenja na inovativno vedenje deluje predvsem posredno, prek avtonomije. Skupni učinek SIVS na IVD je bil sicer statistično značilen (Skupni učinek = 0,1372, $p = 0,0140$), kar potrjuje splošen pozitiven vpliv tega sloga vodenja na inovativnost.

Zanimiv je tudi delež posredovanega učinka (angl. *proportion mediated*), (delež posredovanega učinka = 0,6902, $p = 0,0152$), ki kaže, da je približno 69 % celotnega učinka SIVS na IVD posredovanega prek avtonomije pri delu. To potrjuje ključno vlogo avtonomije kot mediacijskega mehanizma, ki omogoča, da socialno orientirani vodje vplivajo na inovativno vedenje svojih zaposlenih tako, da jim omogočijo več samostojnosti, odločanja in odgovornosti pri delu.

Tabela 18: Prikaz rezultatov multikategorialne mediacijske analize za socialno izmenjavo vodja - sledilec

Efekt	Ocena	95-odstotni interval zaupanja	p-vrednost
ACME (posredni)	0,0947	[0,0370; 0,1700]	0,0012
ADE (neposredni)	0,0425	[-0,0706; 0,1700]	0,4492
Skupni učinek	0,1372	[0,0333; 0,2600]	0,0140
Delež posredovanega učinka	0,6902	[0,2099; 2,3600]	0,0152

Vir: lastno delo.

5.12.3 Multikategorialna moderacijska analiza za ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec

V nadaljevanju sem preučeval, ali psihološka varnost zaposlenih moderira odnos med ekonomskim izmenjevalnim vodenjem in inovativnim vedenjem pri delu. Namen analize je bil ugotoviti, ali vpliv EIVS na IVD ni linearen, temveč odvisen od ravni zaznane psihološke varnosti v delovnem okolju.

Za izvedbo moderacijske analize sem, v programskem jeziku R, sestavil regresijski model z interakcijskim členom, pri čemer sem uporabil naslednjo enačbo: $\text{lm}(\text{IVD} \sim \text{EIVS} * \text{psihološka varnost}, \text{data} = \text{podatki})$. Model tako vključuje neposredni vpliv ekonomskega izmenjevalnega vodenja na IVD, neposredni vpliv psihološke varnosti na IVD in preverja, ali se vpliv EIVS na IVD spreminja glede na raven psihološke varnosti.

Rezultati v tabeli 19 jasno kažejo, da je interakcijski učinek statistično značilen, kar pomeni, da psihološka varnost blaži negativni vpliv ekonomskega izmenjevalnega vodenja na inovativno vedenje. Z drugimi besedami: kadar zaposleni zaznavajo visoko raven psihološke varnosti, negativni vpliv EIVS na inovativnost ni več tako izrazit oziroma lahko celo izzveni. Prav tako je statistično značilen ($p = 0,0236$) neposredni (glavni) vpliv vodenja EIVS na IVD, kar je v skladu s teoretičnimi predpostavkami. Vodstveni slog EIVS zavira IVD. Če pa psihološko varnost jemljemo neodvisno od sloga vodenja, pa ne napove stopnje inovativnega vodenja ($p = 0,2541$).

Tabela 19: Prikaz rezultatov multikategorialne moderacijske analize za ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec

Efekt	Ocena	p-vrednost
EIVS	-0,60734	0,0236
Psihološka varnost	-0,17606	0,2541
Interakcija	0,09884	0,0439

Vir: lastno delo.

5.12.4 Multikategorialna moderacijska analiza za socialno izmenjavo vodja - sledilec

Nato sem raziskoval, ali psihološka varnost moderira vpliv socialne izmenjave na inovativno vedenje. Tudi tukaj sem sestavil regresijski model z interakcijskim členom in ta model klical z uporabo funkcije »lm(IVD ~ SIVS * psihološka varnost, data = podatki)«. Neposredni učinek vodenja SIVS na IVD v tem modelu nima statistično značilnega vpliva ($p = 0,732$). To ne pomeni, da SIVS nikoli ne vpliva na IVD, ampak da v tem modelu (z vključeno psihološko varnostjo) vpliv ni statistično pomemben. Rezultati so prikazani v tabeli 20.

Tabela 20: Prikaz rezultatov multikategorialne moderacijske analize za socialno izmenjavo vodja - sledilec

Efekt	Ocena	p-vrednost
SIVS	-0,06556	0,732
Psihološka varnost	0,01113	0,877
Interakcija	0,02935	0,455

Vir: lastno delo.

Tudi psihološka varnost sama po sebi (ne glede na stil vodenja) v tej regresiji ni napovedovala inovativnosti (ocena 0,01113, $p = 0,877$). Interakcijski učinek je v tem primeru prav tako statistično neznačilen, kar pomeni, da psihološka varnost ne spremeni vpliva vodenja SIVS na IVD. Za razliko od EIVS ni bilo potrjenih značilnih učinkov pri SIVS. Psihološka varnost ne moderira razmerja med SIVS in inovativnim vedenjem. Tudi glavni učinki niso statistično značilni, kar pomeni, da v tem primeru ni dovolj dokazov, da bi SIVS pomembno vplival na inovativnost.

6 DISKUSIJA

6.1 Preverjanje hipotez

Hipoteze so bile strukturirane glede na logiko modela. Najprej sem preveril neposredne učinke obeh slogov vodenja na inovativno vedenje zaposlenih (H1 in H2), nato sem analiziral vlogo avtonomije kot mediatorja (H3 in H4), sledila je analiza psihološke varnosti kot moderatorja (H5 in H6) ter nazadnje vpliva zaupanja kot dodatnega napovednika inovativnega vedenja.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati za vsako hipotezo posebej, skupaj z ustrezno interpretacijo statističnih parametrov. Za preverjanje hipoteze H1 sem izvedel linearno regresijsko analizo, v kateri je bil IVD zaposlenih postavljen kot odvisna spremenljivka, medtem ko je bil neodvisna spremenljivka EIVS. Analiza je pokazala negativen regresijski koeficient ($\beta = -0,1035$), kar potrjuje domnevano negativno smer odnosa. Vendar pa je bila pripadajoča p-vrednost = 0,096, kar presega prag statistične značilnosti ($p < 0,05$).

To pomeni, da kljub ugotovljenemu trendu negativnega vpliva ni mogoče s statistično gotovostjo trditi, da EIVS pomembno zmanjšuje IVD zaposlenih. Podobne rezultate so zabeležile tudi nekatere pretekle študije, ki so opozarjale, da vpliv EIVS na inovativnost pogosto ni neposreden ali pa se izraža le v nekaterih pogojih (npr. nizka avtonomija, omejeni viri, nizka podpora okolja).

Za preverjanje hipoteze H2 sem prav tako uporabil linearno regresijsko analizo, v kateri je bila odvisna spremenljivka IVD, neodvisna spremenljivka pa SIVS. Rezultati kažejo, da SIVS nima statistično značilnega vpliva na IVD. Koeficient regresijskega vpliva je znašal -0,015, s p-vrednostjo 0,880, kar pomeni, da učinek ni pomemben na nobeni običajni ravni značilnosti (npr. $p < 0,05$). Čeprav je bilo pričakovano, da bo socialno vodenje spodbujalo inovativno vedenje zaposlenih, rezultati kažejo, da v tem primeru tak neposredni vpliv ni potrjen. To lahko pomeni, da vpliv SIVS na IVD poteka preko drugih dejavnikov (npr. preko občutka avtonomije), kar je bilo preverjeno v nadaljevanju z mediacijsko analizo.

Hipoteza 3 temelji na predpostavki, da avtonomija pri delu deluje kot mediator v odnosu SIVS in IVD. Za preverjanje tega mediacijskega učinka sem uporabil strukturno enačbeno modeliranje (SEM), s katerim sem preveril, ali učinek SIVS na IVD deluje neposredno ali prek zaznane avtonomije zaposlenih. S prvim delom mediacijske poti (pot a) sem ocenil, ali SIVS vpliva na zaznano avtonomijo pri delu. Gre za vprašanje, ali vodja, čigar slog vodenja temelji na SIVS, spodbuja občutek avtonomije med zaposlenimi. Rezultati kažejo, da ta vpliv obstaja in je statistično značilen, ocenjena vrednost je znašala 0,552 ($p < 0,001$). To pomeni: več kot zaposleni zaznajo socialne dimenzije vodenja, bolj imajo občutek, da lahko samostojno odločajo in izvajajo naloge.

Z drugim delom poti (pot b) sem preveril, ali avtonomija vpliva na IVD zaposlenih. Tudi ta vpliv je bil statistično značilen in pozitiven (ocena = 0,165, $p = 0,045$), kar pomeni, da večja zaznana samostojnost pri delu prispeva k bolj inovativnemu vedenju pri delu. Kombinacija poti a in b skupaj tvori posredni učinek SIVS na IVD preko avtonomije, ki je znašal 0,091 s p-vrednostjo 0,053. P-vrednost presega prag statistične značilnosti ($p < 0,05$), zato ne moremo trditi, da posredni učinek obstaja.

Čeprav niti neposredni vpliv SIVS na inovativno vedenje ($p = 0,880$) niti posredni vpliv preko zaznane avtonomije ($p = 0,053$) nista statistično značilna, rezultati kažejo na povezave med preučevanimi spremenljivkami. Vodenje SIVS ima statistično značilen vpliv na zaznano avtonomijo zaposlenih, medtem ko je avtonomija statistično značilno povezana z inovativnim vedenjem. Hipoteza H3 je na podlagi tega delno potrjena. Vodenje SIVS spodbuja občutek avtonomije, ta pa spodbuja IVD. To nakazuje na pomen vodenja SIVS in zagotavljanja občutka samostojnosti kot ključa za spodbujanje inovativnega vedenja v organizacijah.

Za dodatno preverjanje mediacijskega učinka avtonomije pri delu v odnosu med SIVS in IVD zaposlenih sem izvedel tudi multikategorialno mediacijsko analizo. Rezultati so

pokazali, da je posredni učinek statistično značilen ($ACME = 0,0947$; $p = 0,0012$), kar pomeni, da avtonomija pomembno posreduje vpliv SIVS na IVD. Po drugi strani neposredni učinek SIVS na IVD ni bil statistično značilen ($ADE = 0,0425$; $p = 0,4492$), kar dodatno potrjuje, da učinek vodenja SIVS na IVD deluje predvsem posredno preko zaznane avtonomije. Na podlagi tega hipotezo H3 potrjujemo.

Tudi skupni učinek SIVS na IVD je bil statistično značilen (skupni učinek = $0,1372$; $p = 0,0140$), kar potrjuje, da ima ta slog vodenja splošen pozitiven vpliv na inovativnost zaposlenih. Pomembna ugotovitev je tudi delež posredovanja (delež posredovanega učinka = $0,6902$; $p = 0,0152$), ki kaže, da je približno 69 % celotnega učinka SIVS na IVD posredovanega prek zaznane avtonomije.

Za preverjanje, ali avtonomija posreduje vpliv ekonomskega izmenjevalnega vodenja na inovativno vedenje zaposlenih, sem izvedel strukturno enačbeno modeliranje in multikategorialno mediacijsko analizo. V okviru analize SEM sem najprej preveril, ali EIVS vpliva na zaznano avtonomijo (pot a). Rezultati tega modela kažejo, da ta vpliv ni statistično značilen (ocena = $-0,062$, $p = 0,402$), kar pomeni, da zaznano vodenje EIVS ni pomembno povezano z občutkom avtonomije.

V drugem delu poti (pot b) sem preverjal vpliv avtonomije na inovativno vedenje zaposlenih. Ta vpliv je bil statistično značilen in pozitiven, z oceno $0,163$ ($p = 0,012$), kar potrjuje, da večja avtonomija pri delu spodbuja več inovativnosti. Ta izračun je v skladu s pričakovanji in prejšnjim izračunom. Neposredni vpliv EIVS na IVD ob sočasnem vključevanju avtonomije (pot c) je bil negativen, a ni statistično značilen (ocena = $-0,062$, $p = 0,089$). To pomeni, da EIVS potencialno zmanjšuje inovativnost zaposlenih, a ta učinek ni dovolj močan, da bi lahko govorili o zanesljivem vzorcu.

Neposredni vpliv EIVS na IVD je bil negativen, vendar ni dosegel statistične značilnosti ($p = 0,089$). Zaradi neznačilnega vpliva EIVS na avtonomijo v prvi poti ni bilo smiselno nadaljevati z izračunom posrednega učinka, saj osnovni pogoji za mediacijo niso bili izpolnjeni.

V sklopu multikategorialne mediacijske analize rezultati potrjujejo ugotovitve analize SEM. Posredni učinek EIVS na IVD preko avtonomije ni bil statistično značilen ($ACME = -0,0089$; $p = 0,669$), prav tako ne neposredni učinek ($ADE = -0,1035$; $p = 0,096$) niti skupni učinek (skupni učinek = $-0,1092$; $p = 0,055$). Prav tako ni bil statistično značilen delež posredovanja (delež posredovanega učinka = $0,0814$; $p = 0,675$), kar potrjuje, da avtonomija ni pomemben pojasnjevalni člen v povezavi med EIVS in IVD.

Na podlagi vseh rezultatov hipotezo H4 zavračam. Avtonomija sicer pomembno prispeva k inovativnosti, vendar ni bila statistično značilno povezana z EIVS, zato ni dokazov, da bi delovala kot mediator v tem odnosu.

Hipoteza H5 temelji na predpostavki, da psihološka varnost deluje kot moderator v odnosu med EIVS in IVD. Preverjal sem, ali psihološka varnost vpliva na moč in smer povezave med EIVS in IVD, torej ali lahko občutek psihološke varnosti omili negativne posledice, ki jih ima bolj ekonomsko naravnano vodenje na inovativnost zaposlenih. V okviru analize SEM so rezultati, da neposredni vpliv EIVS na IVD ni statistično značilen ($p = 0,170$), prav tako ne glavni učinek psihološke varnosti ($p = 0,059$). Tudi interakcijski učinek $EIVS \times$ psihološka varnost ni bil statistično značilen ($p = 0,424$), kar pomeni, da psihološka varnost v tem modelu ni delovala kot moderator.

V nadaljevanju sem preveril isti odnos še v okviru multikategorialne moderacijske analize z uporabo interakcijskega regresijskega modela. Rezultati so pokazali, da je interakcijski učinek statistično značilen ($p = 0,0439$), kar pomeni, da psihološka varnost moderira odnos med EIVS in IVD. Ko je zaznana psihološka varnost visoka, je negativni vpliv EIVS na inovativno vedenje zaposlenih manj izrazit oziroma omiljen. Prav tako je bil statistično značilen glavni vpliv EIVS na IVD ($p = 0,0236$), medtem ko psihološka varnost kot samostojen napovednik ni imela statistično značilnega vpliva ($p = 0,2541$).

Na podlagi teh ugotovitev je hipoteza H5 delno potrjena. Medtem ko analiza SEM ni potrdila moderacijskega učinka psihološke varnosti, ga je multikategorialna analiza jasno potrdila. To kaže, da psihološka varnost lahko ublaži negativne posledice ekonomskega stila vodenja, še posebej takrat, ko zaposleni delujejo v varnem, podpornem delovnem okolju. V tabeli 21 je pregled hipotez in ključnih ugotovitev.

Hipoteza H6 temelji na predpostavki, da psihološka varnost moderira odnos med SIVS in IVD. Pričakoval sem, da bo vpliv SIVS na inovativnost močnejši, kadar zaposleni poročajo o višji zaznani psihološki varnosti. V okviru analize SEM so rezultati pokazali, da neposredni vpliv SIVS na IVD ni bil statistično značilen ($p = 0,733$), prav tako ne glavni učinek psihološke varnosti ($p = 0,082$). Tudi interakcijski učinek med SIVS in psihološko varnostjo ni bil statistično značilen ($p = 0,709$), kar pomeni, da psihološka varnost ni delovala kot moderator v tem odnosu.

Tudi v okviru multikategorialne moderacijske analize rezultati niso pokazali statistično značilnih učinkov. Neposredni vpliv SIVS na IVD je bil neznačilen ($p = 0,732$), prav tako vpliv psihološke varnosti ($p = 0,877$) in interakcijski učinek ($p = 0,455$). Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da psihološka varnost ne spreminja vpliva socialno usmerjenega vodenja na inovativno vedenje zaposlenih. Hipoteza H6 zato ni potrjena.

Poleg glavnih raziskovalnih hipotez sem v analizo vključil tudi konstrukt zaupanja, za katerega sem želel preveriti, ali vpliva na inovativno vedenje zaposlenih. V strukturni model sem vključil latentni konstrukt zaupanja in analiziral njegov vpliv na IVD.

Rezultati so pokazali, da ima zaupanje v vodjo pozitiven in statistično značilen vpliv na IVD (standardizirana ocena = 0,249, $p = 0,034$). To pomeni, da višja raven zaupanja v neposrednega nadrejenega prispeva k večji pripravljenosti zaposlenih, da predlagajo nove

ideje, izboljšujejo procese in uresničujejo inovativne rešitve pri delu. Ugotovitve kažejo, da zaupanje predstavlja napovednik inovativnega vedenja, ne glede na slog vodenja (SIVS ali EIVS). Zato lahko sklepam, da je gradnja zaupanja v odnose med vodjo in zaposlenimi ključen dejavnik pri spodbujanju inovacij v organizacijskem okolju.

Tabela 21: Pregled hipotez in ključnih ugotovitev

Hipoteza	Ugotovitev
H1: Ekonomska izmenjava vodja - sledilec (EIVS), je negativno povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu (IVD).	Hipoteza H1 zavrnjena. EIVS nima statistično značilnega vpliva na IVD, zato ne moremo trditi, da EIVS na IVD vpliva negativno.
H2: Socialna izmenjava vodja - sledilec (SIVS), je pozitivno povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu (IVD).	Hipoteza H2 zavrnjena. SIVS nima statistično značilnega vpliva na IVD, zato ne moremo trditi, da SIVS pomembno spodbuja IVD.
H3: Avtonomija zaposlenih pri delu pozitivno posreduje (mediira) povezavo med socialno izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu.	Hipoteza H3 potrjena. Mediacija ni potrjena v SEM, je pa potrjena v multikategorialni analizi. Ugotovitev, da avtonomija posreduje 69 % učinka SIVS na IVD.
H4: Avtonomija zaposlenih pri delu pozitivno posreduje (mediira) povezavo med ekonomsko izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu.	Hipoteza H4 zavrnjena. EIVS ni statistično značilno povezan z avtonomijo, niti neposredno niti posredno ne vpliva na IVD. Avtonomija ni delovala kot mediator.
H5: Psihološka varnost moderira povezavo med ekonomsko izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu, tako da zmanjšuje negativno smer povezave.	Hipoteza H5 potrjena. V okviru SEM analize moderacija sicer ni bila potrjena, je pa zato potrjena v sklopu multikategorialne analize. Psihološka varnost blaži negativni vpliv EIVS na inovativnost.
H6: Psihološka varnost pozitivno moderira povezavo med socialno izmenjavo vodja-sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih pri delu, tako da krepi pozitivno smer povezave.	Hipoteza H6 zavrnjena. Psihološka varnost ne moderira odnosa med SIVS in IVD. Učinki niso bili statistično značilni v nobenem modelu.

Vir: lastno delo.

6.2 Teoretični prispevek

Raziskava prinaša več pomembnih teoretičnih prispevkov k razumevanju povezav med stilom vodenja, psihološkimi dejavniki in inovativnim vedenjem zaposlenih. Raziskava dopolnjuje teoretične modele s tem, da v ospredje postavlja avtonomijo kot psihološki mehanizem v razmerju med vodenjem in inovativnostjo. Prvi teoretični prispevek dopolnjuje obstoječe modele z vključitvijo avtonomije kot ključnega psihološkega mehanizma, preko katerega socialna izmenjava med vodjo in sledilcem vpliva na inovativno vedenje pri delu.

Ta ugotovitev je skladna s predpostavkami samodeterminacijske teorije, ki sta jo postavila Ryan in Deci (2000). Njuna teorija poudarja, da je zadovoljevanje potrebe po avtonomiji bistveno za spodbujanje notranje motivacije in optimalno delovanje. Kot poudarjata Gagné in Deci (2005), prispevajo okolja, ki omogočajo izbiro, izziv in podporo avtonomiji, k večji angažiranosti, ustvarjalnosti in pripravljenosti na spremembe. Rezultati raziskave tako empirično podpirajo trditve.

Drugi teoretični prispevek raziskave temelji na vključitvi psihološke varnosti kot moderatorja v razmerje med ekonomsko izmenjavo vodja - sledilec in inovativnim vedenjem zaposlenih. Van Assen in Caniëls (2022) v svoji študiji opozarjata, da zaposleni, ki so vključeni v odnose EIVS, pogosto zaznavajo nižjo raven psihološke varnosti, kar zmanjšuje njihovo pripravljenost za izražanje mnenj, idej in pobud zlasti pri nalogah, ki vključujejo inovativnost. Ta ugotovitev je tudi skladna s konceptom psihološke varnosti, kot jo opredeli Edmondson (1999), ki to varnost razume kot skupno prepričanje članov skupine, da lahko v delovnem okolju tvegajo brez strahu pred negativnimi posledicami.

Z izsledki raziskave obe trditvi empirično potrjujem, saj rezultati kažejo, da psihološka varnost učinkovito blaži negativni vpliv EIVS na inovativno vedenje. V psihološko varnem delovnem okolju se zaposleni, četudi delujejo znotraj bolj transakcijsko naravnanih vodstvenih odnosov, čutijo dovolj varne, da prevzemajo pobudo, delijo ideje in iščejo nove rešitve. Tako raziskava potrjuje pomen interakcije med stilom vodenja in psihološko varnostjo ter prispeva k nadgradnji obstoječe literature z empiričnim dokazom moderacijskega učinka.

Tretji teoretični prispevek raziskave izpostavlja pomen zaupanja v vodjo oziroma pomen kakovosti odnosa med vodjo in zaposlenim (IVS) kot pomembnega napovednika inovativnega vedenja zaposlenih (Martin in drugi, 2016). IVS predstavlja splošen okvir odnosa med vodjo in sledilcem, ki je bil v literaturi nadalje razdeljen na dve dimenziji: socialno izmenjavo (SIVS) in ekonomsko izmenjavo (EIVS). SIVS, kot visokokakovostna oblika odnosa, temelji na zaupanju, vzajemni podpori in dolgoročnem odnosu, kar ustvarja ugodne pogoje za razvoj inovativnega vedenja (Kuvaas in drugi, 2012).

Metaanaliza Martin in drugi (2016) ugotavlja, da kakovosten odnos IVS pomembno prispeva k pozitivnim vedenjskim izidom zaposlenih, kar pa poteka prek psihološkega mehanizma, kot je zaupanje. Rezultati moje raziskave te trditve neposredno potrjujejo. Analiza je pokazala, da je prav zaupanje pomemben napovednik inovativnega vedenja zaposlenih. S tem raziskava dodatno utrjuje razumevanje vloge kakovostnega odnosa IVS oz. SIVS, ki preko zaupanja deluje kot ključen psihološki vir za spodbujanje ustvarjalnosti, zavzetosti in pripravljenosti za inovacije.

6.3 Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje

Raziskava je bila izvedena znotraj enega oddelka velikega podjetja. Čeprav gre za pomemben segment organizacije, vzorec ne predstavlja celotnega podjetja ali širšega gospodarskega okolja. S tem je možnost posploševanja ugotovitev na druge organizacije ali panoge omejena. Ker je raziskava temeljila na korelacijskem in ne eksperimentalnem pristopu, rezultatov ne moremo interpretirati v smislu stroge vzročnosti. Čeprav so uporabljeni modeli (npr. mediacijski in moderacijski pristopi) zasnovani na teoretičnih domnevah o smernosti učinkov, podatki sami po sebi ne zagotavljajo dokončnega dokaza o vzročnih povezavah.

Vse spremenljivke so bile merjene preko samoocenitvenih vprašalnikov, kar odpira možnost pristranskosti zaradi socialno zaželenih odgovorov, osebne interpretacije vprašanj ali omejenega vpogleda v lastno vedenje. Čeprav je bila raziskava načrtovana v dveh časovnih točkah, kar zmanjšuje tveganje pristranskosti enega vira (angl. common method bias), to tveganje ni popolnoma izključeno. Uporaba že validiranih merskih lestvic iz literature zagotavlja primerljivost z drugimi raziskavami, vendar obstaja možnost, da nekatere postavke v specifičnem kontekstu podjetja pri zaposlenih niso bile optimalno razumljene ali ustrezno interpretirane.

Na podlagi ugotovljenih omejitev se odpirajo pomembne možnosti za prihodnje raziskovanje. Prvič: prihodnje študije bi lahko vključevale širši vzorec, ki bi zajemal več oddelkov iste organizacije ali pa različna podjetja in panoge. Takšen pristop bi omogočil boljše posploševanje ugotovitev in povečal zunanjo veljavnost rezultatov. Drugič: priporočljivo je vključevanje več različnih virov podatkov, kot so npr. ocene nadrejenih. S tem bi se zmanjšala odvisnost od samoocen, kar bi prispevalo k večji metodološki robustnosti raziskave.

Tretjič: v sodobnem kontekstu dela, kjer postajajo digitalna orodja in hibridne oblike dela vse bolj razširjene, pa se ponuja tudi vprašanje, kako ti novi načini organizacije dela vplivajo na doživljanje vodstvenih odnosov, medosebnega zaupanja in izražanje inovativnosti. Prav tako bi bilo vredno raziskati odnose na višjih ravneh organizacijske hierarhije, na primer med srednjim in višjim vodstvom, saj bi to lahko ponudilo dodatne vpoglede v vertikalne dinamike zaupanja in vodenja, ki vplivajo na inovativno vedenje ekip.

7 SKLEP

V magistrskem delu sem želel bolje razumeti, kako različni slogi vodenja vplivajo na inovativno vedenje zaposlenih pri delu. Osredotočil sem se na dve vrsti odnosov med vodjo in sledilcem, in sicer na ekonomske in socialne odnose. Ekonomski odnosi so bolj formalni in usmerjeni v izmenjavo koristi, socialni odnosi pa temeljijo na zaupanju in medsebojni podpori. Poleg tega sem raziskoval, kako pomembna sta, v kontekstu inovativnega vedenja zaposlenih, psihološka dejavnika avtonomija in psihološka varnost.

Raziskava je bila izvedena na vzorcu 142 zaposlenih iz razvojnega oddelka velikega mednarodnega podjetja. Zaradi potencialne pristranskosti enega vira je bil raziskovalni proces načrtovan v dveh časovno ločenih fazah. Uporabljeni so bili že preverjeni vprašalniki iz znanstvene literature, analiza podatkov pa je bila izvedena s pomočjo modeliranja strukturnih enačb in analize moderacije ter mediacije.

Rezultati so pokazali, da socialni slog vodenja neposredno ne vpliva na inovativno vedenje. Ugotovljen pa je bil posreden vpliv preko zaznane avtonomije pri delu, kar nakazuje na pomembno vlogo avtonomije pri spodbujanju inovativnega vedenja. Nasprotno pa ekonomski slog vodenja ni pokazal neposrednega ali posrednega vpliva na inovativnost, trend je sicer negativen, a neznačilen.

Pomembna ugotovitev se je pokazala pri vplivu psihološke varnosti na inovativno vedenje zaposlenih. Ta je blažila negativni vpliv ekonomskega vodenja, zaposleni so se kljub ekonomskemu stilu vodenja pogosteje vključevali v inovativne dejavnosti, če so se čutili varne. Psihološka varnost pa ni imela podobnega učinka pri socialnem vodenju, kar kaže, da so odnosi tam že sami po sebi dovolj podporni.

V dodatni analizi sem preveril, ali zaupanje v vodjo vpliva na povezavo med slogom vodenja in inovativnim vedenjem zaposlenih. Rezultati so pokazali, da zaupanje ne spremeni vpliva, ki ga ima slog vodenja na inovativnost. Ne glede na to, ali so zaposleni zaupali svojemu vodji bolj ali manj, to ni bistveno vplivalo na moč povezave med vodenjem in izražanjem idej. Kljub temu pa ima zaupanje pomembno vlogo samo po sebi. Pokazalo se je, da večje zaupanje v vodjo neposredno spodbuja inovativno vedenje zaposlenih. To pomeni, da vodje, ki uživajo zaupanje svojih sodelavcev, lažje ustvarijo okolje, v katerem so zaposleni pripravljeni razmišljati drugače, preizkušati nove rešitve in aktivno prispevati k izboljšavam.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. AlEssa, H. S. in Durugbo, C. M. (2022). Systematic Review of Innovative Work Behavior Concepts and Contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171–1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
2. Buch, R. (2015). Leader–Member Exchange as a Moderator of the Relationship Between Employee–Organization Exchange and Affective Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 59–79. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934897>
3. Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A. in Schyns, B. (2014). If and When Social and Economic Leader-Member Exchange Relationships Predict Follower Work Effort. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 725–739. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2012-0121>
4. Caniëls, M. C. J. in Hatak, I. (2022). Employee Resilience: Considering Both the Social Side and the Economic Side of Leader-Follower Exchanges in Conjunction

- With the Dark Side of Followers' Personality. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 297–328. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695648>
5. De Jong, J. in Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
 6. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G. in Van Hootegeem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
 7. Dysvik, A. in Kuvaas, B. (2011). Intrinsic Motivation as a Moderator on the Relationship Between Perceived Job Autonomy and Work Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367–387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
 8. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
 9. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. in Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
 10. Van Assen, M. F. in Caniëls, M. C. J. (2022). Economic and Social LMX and Innovative Work Behaviour: The Moderating Effect of Paradox Mindset. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1057–1075. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2022-0234>

LITERATURA IN VIRI

1. Alheet, A. F., Adwan, A. Al, Areiqat, A. Y., Zamil, Ahmad. M. A. in Saleh, M. A. (2021). The Effect of Leadership Styles on Employees' Innovative Work Behavior. *Management Science Letters*, 239–246. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010>
2. Alsughayir, A. (2017). The Effect of Leader-Member Exchange on Innovative Work Behavior in the Saudi Hospitality. *International Journal of Business and Management*, 12(6), 189. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n6p189>
3. Boockoff, S. M. (2016). *The Relationship Between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior in a Federal Government Organization* (doktorska disertacija). Nova Southeastern University. https://nsuworks.nova.edu/fse_etd/87
4. Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. in van den Heuvel, M. (2015). Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>

5. Carmeli, A. in Gittell, J. H. (2009). High-Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning From Failures in Work Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
6. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. in Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
7. Cingöz, A. in Akdoğan, A. A. (2011). An Empirical Examination of Performance and Image Outcome Expectation as Determinants of Innovative Behavior in the Workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 847–853. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.099>
8. Corzo Morales, Y. X. in Contreras Pacheco, O. E. (2024). Determinants of Innovative Behavior From The Perspective of Individual Factors: A Conceptual Framework. *Intangible Capital*, 20(1), 60. <https://doi.org/10.3926/ic.2389>
9. Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004>
10. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. in Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
11. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. in Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
12. Gagné, M. in Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
13. Garg, S. in Dhar, R. (2017). Employee Service Innovative Behavior. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242–258. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2015-0060>
14. Graen, G. B. in Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
15. Grošelj, M., Penger, S. in Černe, M. (2016). Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev: moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja. *Economic and Business Review*, 18(4). <https://doi.org/10.15458/85451.31>
16. Gupta, R. K. (2014). *Innovative Work Behaviour (IWB) of Employees: Exploring the Role of Thriving and Pro-Social Motivation in the Relationship Between LMX and IWB*. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1730_ANZAM-2014-396.PDF

17. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. in Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7. izd.). Pearson Education.
18. Harris, A. (2009). Creative leadership. *Management in Education*, 23(1), 9–11. <https://doi.org/10.1177/0892020608099076>
19. Hock-Doepgen, M., Montasser, J. S., Klein, S., Clauss, T. in Maalaoui, A. (2025). The Role of Innovative Work Behavior and Organizational Support for Business Model Innovation. *R&D Management*, 55(1), 7–26. <https://doi.org/10.1111/radm.12671>
20. Hu, L. in Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
21. Jain, R. (2015). Employee Innovative Behavior: A Conceptual Framework. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(1), 1–16. <http://www.jstor.org/stable/43974534>
22. Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
23. Kaiser, H. F. in Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark Iv. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
24. Kim, M. in Beehr, T. A. (2020). Empowering Leadership: Leading People to be Present Through Affective Organizational Commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
25. Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. in Haerem, T. (2012). Economic and Social Leader–Member Exchange Relationships and Follower Performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756–765. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>
26. Kyambade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J. in Namatovu, A. (2024). Psychological Safety and Innovative Work Behavior: Does Socially Responsible Leadership Matter? *SEISENSE Business Review*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.33215/6gahb262>
27. Maitland, A., Lin, A., Cantor, D., Jones, M., Moser, R. P., Hesse, B. W., Davis, T. in Blake, K. D. (2017). A Nonresponse Bias Analysis of the Health Information National Trends Survey (HINTS). *Journal of Health Communication*, 22(7), 545–553. <https://doi.org/10.1080/10810730.2017.1324539>
28. Mao, J. in Tian, K. (2022). Psychological Safety Mediates the Relationship Between Leader–Member Exchange and Employees’ Work Engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(3), 31–39. <https://doi.org/10.2224/sbp.11266>
29. Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. in Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

30. Modliba, R., Fischer, S. B., Treffers, T. in Welp, I. M. (2024). Translating Leader–Member Exchange to Innovative Work Behaviour: The Role of Creative Self-Efficacy and Team Support for Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 33(4), 671–684. <https://doi.org/10.1111/caim.12613>
31. Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. in Hemingway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399–406. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>
32. Morgeson, F. P. in Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
33. Nembhard, I. M. in Edmondson, A. C. (2006). Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
34. Newman, A., Donohue, R. in Eva, N. (2017). Psychological safety: A Systematic Review of the Literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
35. Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L. in Williams, G. C. (2017). On the Dark Side of Work: A Longitudinal Analysis Using Self-Determination Theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275–285. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611>
36. Papachristopoulos, K., Gradito Dubord, M.-A., Jauvin, F., Forest, J. in Coulombe, P. (2023). Positive Impact, Creativity, and Innovative Behavior at Work: The Mediating Role of Basic Needs Satisfaction. *Behavioral Sciences*, 13(12), 984. <https://doi.org/10.3390/bs13120984>
37. Pearsall, M. J. in Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411. <https://doi.org/10.1037/a0021503>
38. Rudolph, J. E., Zhong, Y., Duggal, P., Mehta, S. H. in Lau, B. (2023). Defining Representativeness of Study Samples in Medical and Population Health Research. *BMJ Medicine*, 2(1), e000399. <https://doi.org/10.1136/bmjmed-2022-000399>
39. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
40. Scott, S. G. in Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
41. Shakil, R. M., Memon, M. A. in Ting, H. (2023). Inclusive Leadership and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Job Autonomy. *Quality & Quantity*, 57(S4), 707–721. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01102-0>

42. Sia, S. K. in Appu, A. V. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 16(5), 772–784. <https://doi.org/10.1177/0972150915591435>
43. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
44. Steyn, R. in de Bruin, G. (2019). The Structural Validity of the Innovative Work Behaviour Questionnaire: Comparing Competing Factorial Models. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v11i1.291>
45. SURS. (2024a, 30. januar). *Prebivalstvo, 1 oktober 2024*. Pridobljeno 17. maja 2025 s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/13374>
46. SURS. (2024b, 18. december). *Socioekonomske značilnosti prebivalstva, 1. januar 2024*. Pridobljeno 17. maja 2025 s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/13268>
47. Wagner, B. in Koob, C. (2022). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Work Engagement in Social Work: A Mediation Analysis of Job Resources. *Heliyon*, 8(1), e08793. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
48. Wang, H., Chen, X., Wang, H. in Xie, M. (2022). Employee Innovative Behavior and Workplace Wellbeing: Leader Support for Innovation and Coworker Ostracism as Mediators. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014195>
49. Xu, Z. in Suntrayuth, S. (2022). Innovative Work Behavior in High-Tech Enterprises: Chain Intermediary Effect of Psychological Safety and Knowledge Sharing. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>
50. Zhang, H. in Khan, M. S. (2024). Empirical Research on Ethical Leadership and Knowledge Workers' Innovative Behaviour: The Mediating Role of Job Autonomy. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1), e06703. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-115>
51. Zhou, E. (2020). The “Too-Much-of-a-Good-Thing” Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism. *Psychology*, 11(02), 299–313. <https://doi.org/10.4236/psych.2020.112019>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik (1.del)

ANKETNI VPRAŠALNIK (1.del)

STIL VODENJA, AVTONOMIJA, PSIHOLOŠKA VARNOST IN ORGANIZACIJSKA PODPORA

Moje ime je Jaka Plaznik in trenutno pripravljam magistrsko nalogo na temo "Vpliv ekonomske in socialne izmenjave na inovativno vedenje pri delu". V okviru raziskave vas vabim k sodelovanju pri izpolnjevanju ankete, ki bo pomagala pridobiti dragocene podatke za moje raziskovalno delo.

Vsi zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za namene magistrske naloge in bodo predstavljeni zgolj v agregirani obliki, posamezni odgovori ne bodo nikjer razkriti ali identificirani. Ocenjen čas trajanja ankete je 5 minut in 34 sekund.

Vaš čas in prispevek sta zame izjemno dragocena, zato se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem za sodelovanje in izpolnjevanje ankete.

SKLOP: EIVS vodenje

1. Najbolj natančen način za opis mojega odnosa z neposredno nadrejenim je, da naredim tisto, kar mi naroči.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

2. Delam to, kar od mene zahteva moj neposredno nadrejeni, predvsem zato, ker je on ali ona moj formalni nadrejeni.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

3. Moj odnos z neposredno nadrejenim temelji predvsem na avtoriteti - on ali ona ima pravico, da sprejema odločitve v mojem imenu, jaz pa naredim tisto, kar mi naroči.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

4. Vse, kar pričakujem od svojega neposredno nadrejenega, je, da izpolni svojo formalno vlogo, (kot nadrejeni)

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

SKLOP: SIVS vodenje

1. Moj odnos z neposredno nadrejenim temelji na medsebojnem zaupanju.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

2. Neposredno nadrejeni je vame veliko vložil.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

3. Poskušam skrbeti za najboljše interese neposrednega vodje, ker se lahko zanesem, da bo poskrbel zame.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

4. Stvari, ki jih danes počnem na delovnem mestu, bodo dolgoročno koristile mojemu položaju pri neposrednem vodji.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

SKLOP: Avtonomija

1. Delo mi omogoča pomembno avtonomijo pri sprejemanju odločitev.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

2. Pri delu se lahko sam/a odločim, kako bom opravil/a svoje delo.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

3. Pri delu se lahko odločam, katere metode bom uporabil/a za opravljanje nalog.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

4. Pri delu se lahko odločim, kako bom načrtoval/a svoje naloge.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

5. Pri delu imam precej možnosti za neodvisnost in svobodo pri tem, kako opravljam svoje naloge.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

6. Moje edinstvene sposobnosti in talenti so cenjeni ter uporabljeni.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

SKLOP: Psihološka varnost

1. Če naredim napako, mi je to pogosto pripisano kot krivda.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

2. Vedno lahko izpostavim težave in zahtevne teme brez strahu pred posledicami.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

3. Počutim se varno tvegati.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

4. Težko je prositi druge za pomoč.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

5. Nihče v mojem okolju ne bi namerno deloval na način, ki bi oviral moje napore.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

6. Moje edinstvene sposobnosti in talenti so cenjeni ter uporabljeni.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

SKLOP: Organizacijska podpora

1. Organizacija močno upošteva moje cilje in vrednote.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

2. Organizacija ceni moj prispevek k njenemu uspehu.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

3. Organizacija skrbi za moje dobro počutje.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

4. Organizacija mi nudi pomoč, kadar imam težave.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

SKLOP: Zaupanje

1. Če bi delil svoje težave z neposredno nadrejenim, vem, da bi se odzval konstruktivno in s skrbjo.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

2. Občutil bi izgubo, če bi neposredno nadrejeni zapustil svoje delo.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

3. Večina članov ekipe zaupa in spoštuje neposredno nadrejenega.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

4. Z neposredno nadrejenim lahko odkrito govorim o težavah, ki jih imam v ekipi, in vem, da me bo poslušal.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

5. Drugi člani ekipe in neposredno nadrejenega obravnavajo kot zaupanja vrednega.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

6. Z neposredno nadrejenim imam odnos zaupanja. Lahko odkrito delim svoje ideje, občutke in upanja.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Delno se strinjam, 4 = Nevtralen/Nevtralna, 5 = Delno se strinjam, 6 = Se strinjam, 7 = Popolnoma se strinjam

Priloga 2: Anketni vprašalnik (2.del)

ANKETNI VPRAŠALNIK (2.del)

INOVATIVNO VEDENJE PRI DELU, STAROST, SPOL, RAVEN IZOBRAZBE, VODJA ODDELKA, ŠTEVILO LET NA TRENUTNEM DELOVNEM MESTU

Najlepše se vam zahvaljujem, da ste sodelovali v prvi fazi raziskave. Vaš prispevek je izjemno pomemben za boljše razumevanje raziskovalnega področja.

Ker izvajam raziskavo v dveh obdobjih, vas prijazno prosim, da rešite še drugi del ankete. To mi bo omogočilo, da rezultate primerjam med obdobji in zagotovim celovitost in smiselnost končnih ugotovitev. Vaši odgovori bodo predstavljeni v agregirani obliki in izključno za raziskovalne namene. Ocenjen čas trajanja ankete je 2 minuti in 11 sekund.

Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje!

SKLOP: Inovativno vedenje pri delu

1. Pozorno spremljam zadeve, ki niso del mojega vsakdanjega dela.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

2. Razmišljam, kako bi lahko stvari izboljšal/a.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

3. Iščem nove metode dela, tehnike ali orodja.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

4. Ustvarjam izvirne rešitve za probleme.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

5. Najdem nove pristope za izvajanje nalog.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

6. Navdušujem pomembne člane organizacije za inovativne ideje.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

7. Prizadevam si prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

8. Sistematično uvajam inovativne ideje v delovne procese.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

9. Prispevam k izvajanju novih idej.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

10. Vlagam trud v razvoj novih stvari.

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

11. Svoje delo lahko upravljam na način, ki meni najbolj ustreza

1 = Popolnoma se strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam,
4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

SKLOP: Starost

1. 29 ali mlajši
2. 30 do 50
3. 51 ali starejši

SKLOP: Spol

1. Ženski
2. Moški
3. Drugo

SKLOP: Raven izobrazbe po SOK

1. 5.raven: Srednješolska izobrazba
2. 6/1. raven: Višješolski strokovni programi
3. 6/2. raven: Visokošolski ali Univerzitetni program (1. bolonjska stopnja)
4. 7. raven: Magisterij stroke (za imenom, 2. bolonjska stopnja)
5. 8/1. raven: Magisterij znanosti (pred imenom)
6. 8/2. raven: Doktorat znanosti (pred imenom, 3.bolonjska stopnja)

SKLOP: Vodja oddelka

1. Da
2. Ne

SKLOP: Število let na trenutnem delovnem mestu

1. _____

Priloga 3: Prikaz oznak in povezanih vprašanj

Vprašanje	Oznaka vprašanja
Najbolj natančen način za opis mojega odnosa z neposredno nadrejenim je, da naredim tisto, kar mi naroči.	Q2A_X
Delam to, kar od mene zahteva moj neposredno nadrejeni, predvsem zato, ker je on ali ona moj formalni nadrejeni.	Q2B_X
Moj odnos z neposredno nadrejenim temelji predvsem na avtoriteti - on ali ona ima pravico, da sprejema odločitve v mojem imenu, jaz pa naredim tisto, kar mi naroči.	Q2C_X
Vse, kar pričakujem od svojega neposredno nadrejenega, je, da izpolni svojo formalno vlogo, (kot nadrejeni)	Q2D_X
Moj odnos z neposredno nadrejenim temelji na medsebojnem zaupanju.	Q3A
Neposredno nadrejeni je vame veliko vložil.	Q3B
Poskušam skrbeti za najboljše interese neposrednega vodje, ker se lahko zanesem, da bo poskrbel zame.	Q3C
Stvari, ki jih danes počnem na delovnem mestu, bodo dolgoročno koristile mojemu položaju pri neposrednem vodji.	Q3D
Delo mi omogoča pomembno avtonomijo pri sprejemanju odločitev.	Q4A
Pri delu se lahko sam/a odločim, kako bom opravil/a svoje delo.	Q4B
Pri delu se lahko odločam, katere metode bom uporabil/a za opravljanje nalog.	Q4C
Pri delu se lahko odločim, kako bom načrtoval/a svoje naloge.	Q4D
Pri delu imam precej možnosti za neodvisnost in svobodo pri tem, kako opravljam svoje naloge.	Q4E
Moje edinstvene sposobnosti in talenti so cenjeni ter uporabljeni.	Q4F
Če naredim napako, mi je to pogosto pripisano kot krivda.	Q5A
Vedno lahko izpostavim težave in zahtevne teme brez strahu pred posledicami.	Q5B
Počutim se varno tvegati.	Q5C
Težko je prositi druge za pomoč.	Q5D
Nihče v mojem okolju ne bi namerno deloval na način, ki bi oviral moje napore.	Q5E
Moje edinstvene sposobnosti in talenti so cenjeni ter uporabljeni.	Q5F
Organizacija močno upošteva moje cilje in vrednote.	Q6A
Organizacija ceni moj prispevek k njenemu uspehu.	Q6B
Organizacija skrbi za moje dobro počutje.	Q6C
Organizacija mi nudi pomoč, kadar imam težave.	Q6D
Če bi delil svoje težave z neposredno nadrejenim, vem, da bi se odzval konstruktivno in s skrbjo.	Q7A
Občutil bi izgubo, če bi neposredno nadrejeni zapustil svoje delo.	Q7B
Večina članov ekipe zaupa in spoštuje neposredno nadrejenega.	Q7C
Z neposredno nadrejenim lahko odkrito govorim o težavah, ki jih imam v ekipi, in vem, da me bo poslušal.	Q7D

se nadaljuje

Vprašanje	Oznaka vprašanja
Drugi člani ekipe in neposredno nadrejenega obravnavajo kot zaupanja vrednega.	Q7E
Z neposredno nadrejenim imam odnos zaupanja. Lahko odkrito delim svoje ideje, občutke in upanja.	Q7F
Razmišljam, kako bi lahko stvari izboljšal/a.	Q1B
Iščem nove metode dela, tehnike ali orodja.	Q1C
Ustvarjam izvirne rešitve za probleme.	Q1D
Najdem nove pristope za izvajanje nalog.	Q1E
Navdušujem pomembne člane organizacije za inovativne ideje.	Q2A_Y
Prizadevam si prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo.	Q2B_Y
Sistematično uvajam inovativne ideje v delovne procese.	Q2C_Y
Prispevam k izvajanju novih idej.	Q2D_Y
Vlagam trud v razvoj novih stvari.	Q2E
Svoje delo lahko upravljam na način, ki meni najbolj ustreza	Q2F
Pozorno spremljam zadeve, ki niso del mojega vsakdanjega dela.	Q1A
Razmišljam, kako bi lahko stvari izboljšal/a.	Q1B