

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRANSFORMACIJSKO VODENJE IN INOVATIVNOST: ANALIZA
IZBRANEGA VISOKOTEHNOLOŠKEGA PODJETJA**

Ljubljana, oktober 2017

SIMONA KRIŽANEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Simona Križanec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Transformacijsko vodenje in inovativnost: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 2. 10. 2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE.....	4
1.1 Začetki transformacijskega vodenja	4
1.2 Opredelitev transformacijskega in transakcijskega vodenja.....	4
1.3 Transformacijsko vodenje skozi druge perspektive	5
1.3.1 Transformacijsko vodenje Bennis in Nanusa	6
1.3.2 Transformacijsko vodenje Kouzesa in Posnerja.....	6
1.3.3 Transformacijsko vodenje raziskovalcev Podsakoff, MacKenzie, Moorman in Fetter	7
1.4 Transformacijski vodja	8
1.5 Vodenje s karizmo	9
1.6 Dejavniki transformacijskega, transakcijskega in laissez-faire vodstva.....	11
1.6.1 Faktorji transformacijskega vodstva.....	11
1.6.2 Faktorji transakcijskega vodstva.....	13
1.6.3 Faktorji laissez-faire vodstva.....	14
1.7 Pseudotransformacijsko vodenje	14
1.8 Prednosti transformacijskega vodstva	16
1.9 Kritike transformacijskega vodstva	17
2 INOVATIVNOST	19
2.1 Opredelitev inovacije in inovativnosti.....	19
2.2 Proces in faze inovativnosti	21
2.3 Strategije inoviranja.....	23
2.4 Vrste inovacij in modeli inovativnosti.....	24
2.5 Pomen znanja in učenja za inovativnost.....	26
2.6 Povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo	27
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O RAZVITOSTI KONCEPTA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN INOVATIVNOSTI NA PRIMERU VISOKOTEHNOLOŠKEGA PODJETJA.....	28
3.1 Kratka predstavitev izbranega visokotehnoškega podjetja.....	28
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	29
3.2.1 Cilji raziskave ter zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti.....	30
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	31
3.2.3 Oblikovanje anketnih vprašalnikov in intervjuja.....	31
3.3 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov	32
3.3.1 Predstavitev vzorcev	32

3.3.2 Analiza konstrukta transformacijskega vodenja na izbranem podjetju in interpretacija rezultatov	33
3.3.2.1 Vprašalnik o transformacijskem vodenju za vodstvo podjetja	33
3.3.2.2 Vprašalnik o transformacijskem vodenju za vodje oddelkov/področij..	35
3.3.2.3 Vprašalnik o transformacijskem vodenju za ostale zaposlene.....	39
3.3.3 Analiza konstrukta inovativnosti na izbranem podjetju in razlaga rezultatov	43
3.3.3.1 Vprašalnik o inovativnosti za vodstvo podjetja	43
3.3.3.2 Vprašalnik o inovativnosti za vodje oddelkov/področij	45
3.3.3.3 Vprašalnik o inovativnosti za ostale zaposlene	48
3.4 Intervju z direktorico izbranega podjetja.....	52
3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj	56
3.6 Priporočila vodstvu.....	59
SKLEP.....	61
LITERATURA IN VIRI.....	63
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovne značilnosti transformacijskega vodje	8
Slika 2: Motivacijski učinki vodenja s karizmo	10
Slika 3: Faktorji transakcijskega in transformacijskega vodstva z učinkom dodane vrednosti	13
Slika 4: Premica vodenja od transformacijskega do laissez-faire načina	14
Slika 5: Kriteriji za doseg in ohranitev konkurenčne prednosti	20
Slika 6: Inovacijski krog.....	22
Slika 7: Tri področja potencialnih inovacij	26
Slika 8: Oblike prehodov znanja glede na izhodišče in cilj.....	27
Slika 9: Koraki raziskovalnega načrta	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vodstvene prakse transformacijskega vodenja Kouzesa in Posnerja.....	7
Tabela 2: Nasprotja med transformacijskim, pseudotransformacijskim in laissez-faire vodenjem	15
Tabela 3: Vrste inovacij in njihove značilnosti	25
Tabela 4: Rezultati podanih odgovorov s strani vodstva podjetja glede vodenja družbe....	33
Tabela 5: Rezultati odgovorov s strani vodstva podjetja glede načina vodenja vodij oddelkov/področij.....	35
Tabela 6: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede lastnosti vodstva....	36
Tabela 7: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede lastnega načina transformacijskega vodenja v podjetju	37
Tabela 8: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede ocenitve ostalih zaposlenih v podjetju in njihovo odzivanje na način vodenja.....	38
Tabela 9: Rezultati podanih odgovorov s strani ostalih zaposlenih glede vodje oddelka in transformacijskega načina vodenja v podjetju	40
Tabela 10: Rezultati podanih odgovorov s strani ostalih zaposlenih glede samoocelitve dela pod vplivom transformacijskega načina vodenja.....	42
Tabela 11: Rezultati odgovorov s strani vodstva podjetja glede lastne inovativnosti.....	44
Tabela 12: Rezultati podanih odgovorov s strani vodstva podjetja glede inovativnosti vodij oddelkov/področij.....	45
Tabela 13: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede inovativnosti vodstva podjetja.....	46
Tabela 14: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede lastne inovativnosti in ustvarjalnosti	47
Tabela 15: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede inovativnosti ostalih zaposlenih v podjetju	48

Tabela 16: Rezultati podanih odgovorov s strani ostalih zaposlenih glede inovativnosti vodje oddelka	49
Tabela 17: Rezultati podanih odgovorov s strani ostalih zaposlenih glede samocenitve dela s področja inovativnosti.....	51
Tabela 18: Intervju z direktorico izbranega visokotehnološkega podjetja.....	52

UVOD

V današnjem hitro spreminjajočem se in kompleksnem poslovnem okolju so inovativnost, prenos znanja ter uspešen način vodenja ključni dejavniki za ohranitev konkurenčnih prednosti organizacije na trgu. Za uspešnost podjetja morajo zaposleni nenehno ustvarjati nove ideje, znanja in inovativne aktivnosti, s čimer jim je omogočena rast in ustvarjalnost. Z ustreznim načinom vodenja se zaposlene motivira in usmerja h konstantnim izboljšavam ter k doseganju skupnih ciljev.

Transformacijsko vodenje je stil vodenja, katerega začetki teorije segajo v leto 1978. Transformacijski vodja s svojo karizmo, zgledom, sposobnostjo in etiko stimulira zaposlene, jih navdihuje, spodbuja in motivira k skupnim ciljem organizacije, k povečanju inovativnosti in prevzemanju večje odgovornosti (Burns, 1978). Z navdihom vodje imajo zaposleni večji občutek pripadnosti, medčloveški odnosi so prijetni, krepi pa se tudi timski duh in ugodna organizacijska klima.

Bass (1985) navaja štiri elemente, ki oblikujejo transformacijsko vodenje, in sicer idealiziran vpliv, navdihujoča motivacija, intelektualna stimulacija ter individualna obravnava. Idealiziran vpliv opisuje t.i. karizmatičnega vodjo, ki uživa podporo, zaupanje in ugled svojih sodelavcev in podrejenih, sledi etičnim načelom, vizijo podjetja pa prikaže kot neko idealno stanje organizacije v prihodnosti. Transformacijski vodja z elementom navdihujoče motivacije poudarja timskost, je optimističen, z odprto komunikacijo pa navdihuje in motivira zaposlene pri njihovem delu. Včasih lahko oba elementa, idealiziran vpliv in navdihujoča motivacija, oblikujeta odličnega karizmatičnega vodjo, saj med njima obstaja visoka stopnja korelacije (Bass, 1999).

Naslednji element obravnavanega vodenja je intelektualna stimulacija, pri kateri transformacijski vodja omogoča inovativnost in ustvarjalnost svojemu kadru z njihovo vpetostjo v proces aktivnega reševanja problemov, iskanjem novih poti in razsežnosti, brez kritiziranja podanih predlogov. S četrtem elementom, t.j. individualna obravnava, transformacijski vodja posamično obravnava svoje zaposlene kot izkazovanje skrbi zanje, hkrati pa želi upoštevati individualne potrebe vsakega posameznika (Rafferty & Griffin, 2004). Pred zaposlenega stopi kot njegov svetovalc, z načinom komunikacije izkazuje spodbudo pri doseganju ciljev posameznika, spodbuja k večji inovativnosti in ustvarjalnosti ter izraža podporo in empatijo.

Inovativnost, vpeljavo novosti z namenom neke koristi, Amabile (1988) opredeli kot implementiranje idej znotraj podjetja, Sears in Baba (2011) pa pojem razložita kot dinamični večstopenjski proces s ciljem pridobitve novih izzivov, proizvodov, storitev. Ločimo več strategij inovativnosti, vrste inovativnosti, ki kažejo inovacijsko usmerjenost organizacije, ter inovacijske procese, ki nakazujejo potek, stopnje obravnavanega

konstrukta in stopnje, ki vodijo do končnih izidov. Bogers in West (2012) ločita več modelov inovativnosti, in sicer vertikalna integracija, kjer proces inovativnosti in znanja poteka znotraj podjetja, odprta inovativnost, pri kateri je proces znanja in inovativnosti izven organizacije, ter uporabniška inovativnost, kjer proces znanja poteka med samimi uporabniki. Najpomembnejši element inovativnosti pa predstavlja nenehno učenje, usposabljanje in dodatno izobraževanje delovnega kadra.

Opravljene so bile številne študije, ki so proučevale povezavo med načinom transformacijskega vodstva in inovativnostjo. Glede na mnoge izvedene raziskave Bushara, Usman in Naveed (2011) izpostavljajo pozitivne vplive transformacijskega vodenja, predvsem na zadovoljstvo pri delu ter povečanje pripadnosti podjetju in timskega duhu. Takšen stil vodenja prav tako povečuje inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih, ki svojega mentorja spoštujejo in mu zaupajo. Rezultati raziskave so prav tako pokazali, da se z dobrim transformacijskim vodenjem inovativnost in učinkovitost pripadnikov podjetja povečuje, s čimer so bila presežena številna pričakovanja organizacij (Northouse, 2013).

Namen magistrskega dela je proučiti in razširiti znanje o konstruktih transformacijskega vodenja in inovativnosti ter na podlagi izbrane znanstvene literature in izvedene multimetodološke analize prikazati povezavo obeh obravnavanih konstruktov na primeru izbranega visokotehnološkega podjetja. V današnjem hitro spreminjajočem se okolju predstavljata inovativnost in odlično vodenje organizacije dve ključni kompetenci, ki močno prispevata k uspešnosti podjetja na visoko konkurenčnih trgih doma in v tujini. Z magistrsko nalogo bom izbranemu podjetju, s pomočjo pridobljenih rezultatov raziskave ter preučitve primarnih in sekundarnih virov, izoblikovala priporočila k izboljšanju še višje ravni inovativnosti s primernimi vodstvenimi pristopi.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučitev transformacijskega vodenja vodstvenega kadra v izbranem visokotehnološkem podjetju, predstavitev vpliva in posledic omenjenega vodenja na inovativnost organizacije ter prikaz inovativnega vedenja tako na ravni posameznikov kot tudi na ravni celotnega podjetja.

Pomožni cilji magistrske naloge so pa naslednji:

1. S pomočjo predelane ustrezne domače in tuje znanstvene literature sistematično preučiti in predstaviti konstrukta transformacijskega vodenja in inovativnosti.
2. Z multimetodološko raziskavo dobiti vpogled o transformacijskem vodenju in inovativnosti zaposlenih ter organizacije na izbranem visokotehnološkem podjetju.
3. Na osnovi izvedene analize ter preučitve primarnih in sekundarnih virov, podprtih s teoretičnimi temelji, podati priporočila izbranemu podjetju za nadaljnji vodstveni in inovativni razvoj.

Hipoteza magistrskega dela pravi, da je transformacijsko vodenje v proučevanem visokotehnološkem podjetju dobro uveljavljeno, kar kaže visoka stopnja inovativnosti na področju dosedanjih raziskav in razvoja, ki jih izvaja analizirana organizacija. Na osnovi proučevanja obeh konstruktov tako postavljam **temeljno tezo**, ki pravi, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z inovativnostjo v izbranem visokotehnološkem podjetju.

Raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali je stil transformacijskega vodenja prisoten v proučevanem podjetju in v kakšnih elementih?
2. S kakšnimi načini vodenja vodstvo izbranega podjetja vpliva na organizacijsko klimo, ustvarjalnost in druge elemente uspešnosti ter ali spodbuja inovativnost?
3. Ali transformacijski vodja konkretno vpliva na visoko inovativnost zaposlenih in organizacije ter kateri so modeli inovativnosti v analiziranem podjetju?
4. Kako se v izbranem podjetju kaže inovativno vedenje zaposlenih in organizacijska inovativnost?
5. Kakšna je raven integracije učenja in inovativnosti v analiziranem visokotehnološkem podjetju ter kakšen je njun doprinos k uspešnosti izbrane organizacije?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Na osnovi metode deskripcije, pri kateri se oblikujejo sklepne povezave s pomočjo načinov opazovanja, opisovanja, analiziranja in primerjav proučevanih pojavov, bo teoretični del pisnega izdelka sestavljen iz dveh glavnih konstruktov. Prvo poglavje bo obsegalo glavne koncepte in preučitve transformacijskega stila vodenja, drugo poglavje pa bo namenjeno preučitvi konstrukta inovativnosti. Deskriptivna metoda bo, za primerjavo ugotovitev in stališč mnogih avtorjev, podkrepljena s komparativno metodo. V teoretičnem delu bo gradivo temeljilo na sekundarnih virih slovenske in tuje znanstvene literature, tako s področja transformacijskega vodenja kot tudi konstrukta inovativnosti. Najpogosteje uporabljene spletne baze, s katerih bom črpala potrebne informacije, bodo Web of Science, ScienceDirect, EBSCOHost, Emerald in ProQuest.

Temelj raziskovalnega magistrskega dela bo predstavljala multimetodološka raziskava izbranega visokotehnološkega podjetja. V začetku bo najprej predstavljeno izbrano podjetje, čemur bo sledila zasnova raziskovanja in uporabljena metodologija. Zbrani bodo tako primarni kot tudi sekundarni podatki, pridobljeni s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika vseh zaposlenih ter intervjuja z vodstvom podjetja. Sledila bo analiza pridobljenih podatkov in interpretacija rezultatov, v zaključnem delu pa bodo predstavljene glavne ugotovitve ter priporočila vodstvu izbranega podjetja, s predlogi dodatnih izboljšav vodenja in povečanja inovativnosti.

1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE

1.1 Začetki transformacijskega vodenja

Prvi uporabnik besedne zveze transformacijsko vodenje je bil Downton (1973, v Northouse, 2013), ključne mejnike na področju teorije obravnavanega vodenja pa je postavil uveljavljeni znanstvenik in politolog James Burns, s čimer se uvršča med glavne akterje novih primerov vodenja. Burns (1978) je opredelil dva stila političnega vodenja: transakcijski način, temelječ na odnosu med vodenimi in vodjo, ki s svojim delovanjem, personalnimi lastnosti, ustrezno komunikacijo z zaposlenimi in predstavljeno vizijo dosega rezultate v obliki izmenjave nečesa vrednostnega, ter transformacijski način vodenja, ki temelji na skladnosti odnosa med vodjem in njihovimi zaposlenimi, pri katerem vodja z moralnim delovanjem spreminja prepričanja, vrednote in potrebe vodenih, za skupno doseganje ciljev tako organizacije kot tudi vsakega posameznika. Burns je tako v ospredje postavil vloge vodenja in sledenja, za obe vodenji pa je trdil, da sta si njuna koncepta nasprotujoča (Kuhnert & Lewis, 1987).

Burnsovo teorijo vodenja je nato podrobneje raziskoval in razširil s psihološkimi mehanizmi Bernard Bass (1985), v proučevanje pa je vključil tudi karizmatični način vodenja, za katerega je značilen izjemen vpliv vodje na sledilce, s pomočjo katerega so ti sposobni doseči ali preseči odlične rezultate. Transformacijsko vodenje, ki ga teoretik (1985) dojema kot izjemno, izvira iz prepričanj in vrednot voditeljev, ki s svojimi učinki vodenja in vodstvenimi spodbudami ozaveščajo sledilce k skupni viziji in izpolnitvi zastavljenih smotrov. Še več, cilji so velikokrat celo preseženi. Bass (1985) je s pomočjo dimenzij transformacijskega vodstva poglobil obravnavani koncept, učinke njegove uporabe pa ovrednotil s pomočjo merskega multifaktorskega vprašalnika za vodenje organizacij (*ang. Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*).

1.2 Opredelitev transformacijskega in transakcijskega vodenja

Transakcijsko vodenje temelji na odnosu medsebojne odvisnosti med voditeljem in sledilci, pri katerem voditelj ponudi transakcijo sledilcu za (ne)opravljeno delo. Ko sledilec korektno opravi svoje delo, ki je bilo zanj odrejeno, ga vodja nagradi za dosežen rezultat, v kolikor pa delo ni izpolnjeno po dogovoru in pričakovanjih voditelja, je podrejeni kaznovan. Vodje lahko uporabijo različne oblike transakcij, kot so npr. plačane nadure, plačani dopust, ipd., ali pa se pri vodenju odločijo za nekoliko manj rabljene oblike, ki temeljijo bolj na vrednotah, kot npr. zaupanje, spoštovanje (Bass, 1985). Osnova transakcijskega vodenja voditeljev je tako kontingentno nagrajevanje sledilcev, katere z obljubami, pohvalami in nagradami motivirajo, ali pa sankcionirajo z negativnimi povratnimi informacijami, opozorili, tudi z grožnjami ali disciplinskimi dejanji (Bass & Steidlmeier, 1999). V kolikor vodja opravlja svoje delo aktivno, nenehno spremlja

podrejene in s tem skrbi, da do napak ne bi prišlo, pri pasivnem vodenju pa je vodja neodziven in rešuje zadeve, ko je težava že nastala. Kuhnert in Lewis (1987) sta prepričana, da je najpomembnejša razlika med transakcijskim in transformacijskim načinom vodenja v odsotnosti transakcijskega voditelja na področju individualizacije potreb in osebnega razvoja vsakega sledilca.

Za razliko od transakcijskega načina vodenja, ki torej bazira na izmenjavi transakcij, transformacijsko vodenje temelji na skladnosti odnosa med vodjem in njihovimi sledilci, na korektnem vedenju voditelja, ki s svojimi učinki vodenja in vodstvenimi spodbudami ozavešča sledilce k skupni viziji in izpolnitvi zastavljenih smotrov. Gre za obliko vodenja, ki izhaja iz osebnih vrednot in prepričanj vodje, kar ni možno kupiti ali menjati. Bass (1985) je v transformacijski način vodenja vključil štiri osnovne komponente, in sicer karizmo ali idealiziran vpliv, individualno obravnavo zaposlenih, inspiracijsko motiviranje sledilcev ter intelektualno stimulacijo. Vodja s svojim vedenjem in motivacijo prepričljivo izkazuje zaposlenim zaupanje, svojo moralnost in etiko, pravičnost, samozavest, jasne cilje in vizijo prihodnosti. Ustvarjanje vizije je odraz skupnih interesov zaposlenih in organizacije. Transformacijski način vodenja vključuje poudarek na medsebojnem sodelovanju, kjer imajo sledilci možnost izražanja osebnih mnenj, predlogov in prepričanj, vodja pa je pri tem dober poslušalec, motivator ter podpornik pri preseganju osebnih interesov privržencev v korist celotne organizacije in vseh zaposlenih (Bass & Avolio, 1990, Kuhnert & Lewis, 1987). Transformacijski voditelj je usmerjen v vsakega sledilca, nenehno spremlja njegov razvoj in nadgradnje pri delovanju ter izobraževanju.

Na osnovi večih izvedenih študij je Bass (1985, 1999, v Northouse, 2013) prepričan, da uporaba transformacijskega načina vodenja prinaša višjo stopnjo uspešnosti in nadpovprečne rezultate med posamezniki in v organizaciji na vseh ravneh, v primerjavi s transakcijskim vodenjem, kjer so rezultati pričakovani. Uporaba transformacijskega načina vodenja vodji omogoča bodisi spremembo njega samega ali svojih sledilcev z ustreznim vzorom in vplivom bodisi preureditev in modificiranje pri načinu izpolnjevanja začrtanih nalog za doseg izbranih ciljev. Bryman (1992) je transformacijski način vodenja opredelil kot primer oz. vzorec »novega vodenja«, s poudarkom na učinkovitih komponentah vodenja in karizmatičnosti vodje.

1.3 Transformacijsko vodenje skozi druge perspektive

Na osnovi konceptov Burnsa in Bassa so, s pomočjo oblikovanih vprašalnikov za vodstvene kadre v organizacijah, modele transformacijskega vodenja razvijali tudi drugi znanstveniki in raziskovalci, kot so Bennis, Nanus, Kouzes, Posner, Podsakoff in drugi, njihovi vidiki pa so na kratko predstavljeni v nadaljevanju.

1.3.1 Transformacijsko vodenje Bennis in Nanusa

S pomočjo intervjuja, ki sta ga izvedla z večjim številom vodilnih, sta znanstvenika Bennis in Nanus (1985) razvila svoj model transformacijskega načina vodenja. Na osnovi dobljenih vzorcev na postavljenih vprašanjih o načinu vodenja v urgentnih situacijah, o njihovih prednostih in pomanjkljivostih uporabljenega pristopa, sta raziskovalca oblikovala štiri strategije za transformacijo podjetij.

Prva strategija je skrb vodilnih za dobro postavljeno vizijo podjetja, ki mora biti jasna, jedrnata, uporabna, a hkrati dovolj enostavna za sledilce. Z dobro predstavljeno, odkrito in praktično vizijo s strani vodstva je privržencem v interesu dosega le-te, saj jim po uspehu zagotavlja občutek osebne vrednosti in doprinosa. Bennis in Nanus (1985) sta prepričana, da je uspešno postavljena in osvojena vizija podjetja tista, ki je rasla in se razvila iz potreb celotne organizacije, saj vizija izhaja tako iz vodstva kot tudi iz njihovih sledilcev. Kot drugo strategijo sta izpostavila t.i. socialno arhitekturo, pri kateri transformacijski vodja izgrajuje organizacijsko kulturo s pomočjo opolnomočenja svojih sledilcev. Slednji na ta način uresničujejo postavljeno vizijo podjetja, voditelj pa svoj način vodenja prilagaja glede na različne situacije (Northouse, 2013).

Tretja strategija je zaupanje v organizaciji, ki ga transformacijski vodja ustvarja z odličnim poznavanjem svojih stališč, katere brani tudi v nezanesljivih ali dvomljivih trenutkih. Kot zadnjo strategijo pa Bennis in Nanus (1985) navajata osebno predanost vodje organizaciji na osnovi pozitivnega samospoštovanja, kar pri sledilcih spodbudi še večjo mero zaupanja. Transformacijski vodja zelo dobro pozna svoje prednosti in pomanjkljivosti, vendar zgolj svoje prednosti zna odlično izkoristi za doseganje zastavljenih ciljev in uspešno sodelovanje z vsemi vpetimi akterji.

1.3.2 Transformacijsko vodenje Kouzesa in Posnerja

Tudi Kouzes in Posner (1987) sta raziskovala personalne izkušnje vodstvenega kadra v organizacijah in na osnovi dobljenih rezultatov postavila svoj vzorec transformacijskega vodenja, temelječ na vodstvenih praksah, ki so vodile do uspeha. Pri svojem delu sta zasnovala in razvila svoj vprašalnik za meritev obravnavanega vodenja, t.i. inventarji praks vodenja (*ang. Leadership Practices Inventory – LPI*), 360-stopenjski pripomoček s 30 vprašanji, za ocenjevanje kompetenc vodstvenega kadra (Northouse, 2013). LPI je model, ki skozi primere prav tako uči vodilni kader, kako se razviti, izpopolniti in postati uspešen v vodstveni funkciji.

Model transformacijskega vodenja Kouzesa in Posnerja (1987, v Northouse, 2013) obsega pet osnovnih praks za doseg izjemnih rezultatov, ki so na kratko predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Vodstvene prakse transformacijskega vodenja Kouzesa in Posnerja

Vrsta vodstvene prakse	Značilnost prakse
1. Oblikovanje poti	Vodja s svojim zgledom in obnašanjem vpliva na druge ter jih spodbuja k nenehnemu doseganju ciljev po korakih. Osnovni pogoj vodje za takšen vzor sledilcem je zelo dobro poznavanje lastnih vrednot in filozofije.
2. Inspiracija skupne vizije	Voditelj razvija vizijo s pozitivnimi izidi, s katero navdihuje in spreminja vedenje sledilcev. Skupna vizija vodstva je tako podprta s strani zaposlenih, kateri presežejo lastne interese v večjo korist drugih in organizacije.
3. Izzivanje procesa	Vodja nenehno stremi k novim priložnostim, za izboljšave in inovacije pa je pripravljen tudi na poizkuse, ki prinašajo tveganja. Vendar ga to ne ustavi, tveganja sprejme kot izziv za nadaljnjo rast in razvoj organizacije.
4. Omogočanje delovanja drugim	Vodstvo spodbuja sledilce k participaciji, podpirajo medsebojno sodelovanje in timsko delo. Zaposlene bodrijo k podaji mnenj in predlogov ter stremijo k njihovem osebnostnem razvoju in nadgradnji. Odnos tako temelji na poslušnosti vodstva do zaposlenih, vzajemnem spoštovanju in zaupanju.
5. Spodbujanje srca	Vodja opazi trud in prizadevanja svojih zaposlenih, kar ceni in tudi primerno nagradi, bodisi s pohvalo ali pa kakšno drugo nagrado za odlično opravljeno nalogo. Gre za vrsto prakse, s katero vodstvo zaposlenim izkaže svojo pozornost in spoštovanje.

Vir: Povzeto po J. M. Kouzes in B. Z. Posner, *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*, 1987; P. G. Northouse, *Leadership (Theory and Practice, Sixth Edition)*, 2013, str. 199.

Kouzesa in Posnerja (1987) v Tabeli 1, kot vodstvene prakse, izpostavljata oblikovanje poti, navdih skupne vizije, izzivanje procesa, omogočanje delovanja drugim ter spodbujanje srca, vsaka od teh pa, s svojimi pozitivnimi praksami, pripomore k odličnim rezultatom učinkovitega vodenja.

1.3.3 Transformacijsko vodenje raziskovalcev Podsakoff, MacKenzie, Moorman in Fetter

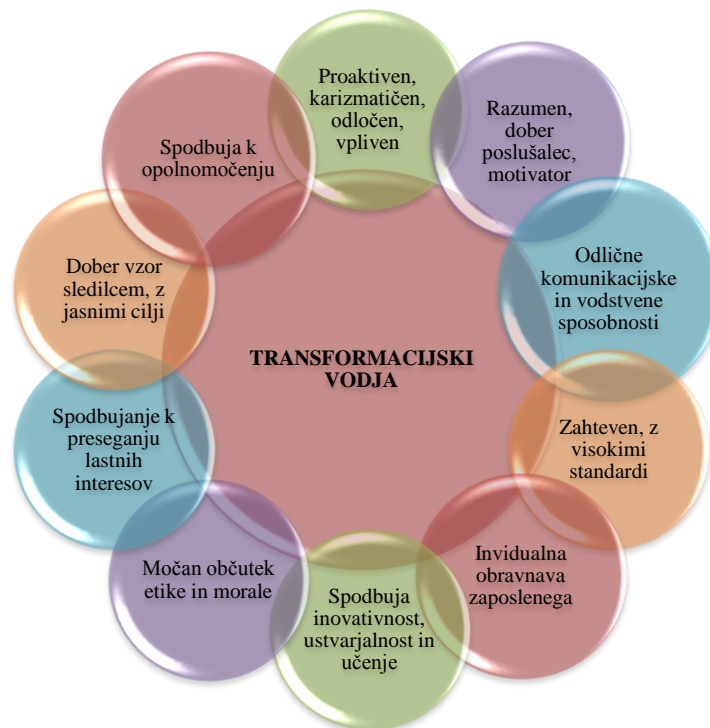
Raziskovalci Podsakoff, MacKenzie, Moorman in Fetter (1990) so na osnovi preteklih vzorcev transformacijskega vodenja oblikovali novi model, t.i. inventar za preučevanje vedenj transformacijskega vodstva (*ang. Transformational Leadership Behavior Inventory – TLI*), v katerem je predstavljenih šest najpomembnejših komponent obnašanja transformacijskega vodje. Model vključuje naslednje sestavine: (1) prepoznavanje in deljenje vizije med zaposlene, kjer vodja nenehno išče novosti in izboljšave, sledilcem pa entuziastično prikazuje uspešno bodoče stanje; (2) biti zgled zaposlenim, kjer sledilci cenijo svojega nadrejenega, spoštujejo njegove vrednote in se želijo z njim poistovetiti; (3) bodritev k sprejemu ciljev organizacije, kamor je vključen tudi način vodenja dela vodje, medsebojnega sodelovanja z zaposlenimi in timskost; (4) jasna obrazložitev ciljnih pričakovanj zaposlenim glede dela s strani vodstva, kot so odličnost, uspešnost, ipd.; (5)

izražanje podpore vsakemu zaposlenemu, kjer vodja prisluhne željam in potrebam vsakega podrejenega, ga spoštuje, mu zaupa ter skrbi na njegov osebni razvoj; in (6) opolnomočenje, kjer vodja zaposlene spodbuja k širšemu razmišljanju, k podaji predlogov za nenehne izboljšave ter k premišljevanju o novih načrtih. Na podlagi TLI modela so omenjeni raziskovalci (1990) odkrili, da se sledilci zelo dobro odzivajo na transformacijski način vodenja, saj tako po delavnosti kot tudi po dosežkih presegajo pričakovanja vodstva.

1.4 Transformacijski vodja

Vodja s transformacijskim stilom upravljanja organizacije je samozavesten, trden, z izjemo dobro razvitimi verbalnimi in komunikacijskimi sposobnostmi. Osnovne značilnosti transformacijskega voditelja prikazuje Slika 1.

Slika 1: Osnovne značilnosti transformacijskega vodje



Vir: Povzeto po S. Aryee, F. O. Walumbwa, Q. Zhou in C. A. Hartnell, Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes, 2012, str. 1–25; B. M. Bass, From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, 1990, str. 19–31; J. A. Odumeru in G. O. Ifeanyi, Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, 2013, 355–361.

Transformacijski vodja je pri delu zelo zahteven, z visoko postavljenimi standardi, saj se dobro zaveda tveganj, ki jih prevzema. Njegova pozornost in skrb do sledilcev je na visokem nivoju, zaposlenim zagotavlja pristen občutek pomembnosti, pripadnosti in doprinosu k skupnemu delovanju in doseganju rezultatov. Zaposleni vidijo, da je njihovo

delo cenjeno, zaradi možnosti izkoristka svojega polnega potenciala pa so pri nalogah ter sodelovanju v organizaciji še bolj zavzeti in dosledni (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012).

Transformacijski vodja navdihuje svoje sledilce, jih nenehno spodbuja k razumskemu razmišljanju in k preseganju svojih interesov v korist celotne organizacije. Težave podjetja zaposlenim predstavi kot izzive, jih bodri k podaji mnenj in racionalnih rešitev, s svojo karizmo pa sledilce navdihuje, jim vliva moč za izpolnitev ciljev in čustvenih potreb. Zaposleni v transformacijskem vodji vidijo pogum, vpliv in sigurnost, kar v njih vzbudi željo po istovetenju s svojim voditeljem. Vodja je na vsakega vodenega pozoren, se mu individualno posveča, ga posluša, mu svetuje in pomaga pri njegovem nadaljnjem razvoju, v zameno pa uživa veliko stopnjo zaupanja. Delo vsakemu zaposlenemu dodeli glede na njegove kompetence, razvojne potrebe ter hkrati na potrebe podjetja, inovativnost in ustvarjalnost pa nenehno spodbuja na vseh ravneh organizacije (Bass, 1990; Odumeru & Ifeanyi, 2013).

Bass (1990) je prepričan, da bi moralo biti transformacijsko vodenje v organizaciji del razvoja in usposabljanja managementa, saj se vodje na vseh nivojih lahko naučijo potrebnih tehnik ter pridobijo lastnosti za transformacijskega voditelja s pomočjo ustreznih pristopov in programov. Usposabljanje poteka pod okriljem svetovalca ali drugega posrednika ter anonimnega večfaktorskega vprašalnika, katerega izpolnijo sledilci, ki podajo ocene za svojega voditelja, ter vodja, ki oceni samega sebe pri svojem delu. Sledi delavnica s pregledom odgovorov ter podrobna diskusija o rezultatih in možnostih izboljšave. Na podoben način se lahko izvedejo delavnice usposabljanja transformacijskega vodenja tudi za mentorje v organizaciji, seveda pa obstajajo še drugi pristopi za uspešno izvedeni trening.

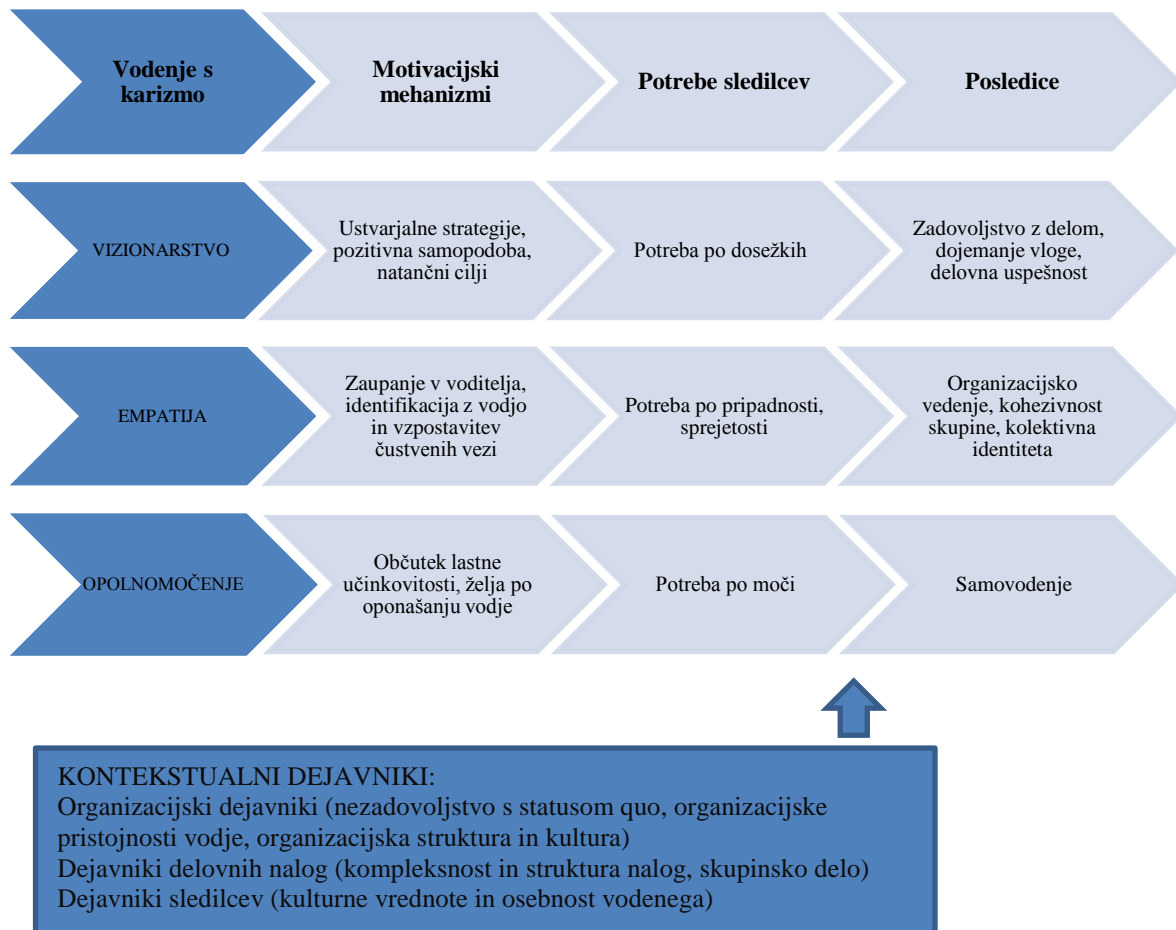
1.5 Vodenje s karizmo

Karizma je eden izmed ključnih elementov transformacijskega vodstva. Prvi začetki o uporabi pojma karizma segajo v 50. leta prejšnjega stoletja, ko je nemški sociolog Max Weber (1947) deskripciral karizmo kot božji dar, nenavadno subjektivno karakteristiko osebe z nadnaravno močjo, zaradi katere ga družba dojema in sprejema kot vodjo. Vodenje s karizmo ali karizmatično vodenje je bilo skozi leta proučevano ter razširjeno s številnimi študijami in raziskavami, ki so potrdile veliko povezanost ter celo sopomen transformacijskemu stilu vodenja (Conger & Kanungo, 1987).

Choi (2006) je razvil koncept karizmatičnega vodenja skozi motivacijsko stališče, kjer karizmatični voditelj dosega postavljene cilje z načinom vodenja, s pomočjo katerega njegovi sledilci uspešno zadovoljujejo svoje potrebe in preference. Vedenje vodje s karizmo opredeli s tremi razredi oz. kategorijami (vizionarstvo, empatija in

opolnomočenje), na osnovi katerih voditelj bodri potrebe svojih sledilcev. Te se kažejo v želji po uspehu, moči, sprejemanju in pripadnosti vpletenih. Koncept motivacijske teorije karizmatičnega vodenja je skozi kategorije, motivacijske procese, učinke na sledilce ter končne cilje predstavljen v Sliki 2.

Slika 2: Motivacijski učinki vodenja s karizmo



Vir: Povzeto po J. Choi, *A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment*, 2006, str. 26.

Na motivacijske učinke karizmatičnega vodenja vplivajo tudi dejavniki, katere je Choi (2006) razdelil v tri sklope, in sicer: (1) dejavniki, povezani z organizacijo; (2) dejavniki delovnih nalog; in (3) dejavniki, povezani z vodenimi, kamor je umestil osebnostne lastnosti ter vrednote sledilcev.

House (1976), začetnik teorije karizmatičnega vodstva, meni, da vodjo s karizmo odlikujejo njegove posebne subjektivne lastnosti, način obnašanja ter vpliv, ki ga ima vodja na svoje sledilce. Z željo po močnem vplivanju na druge, je karizmatični voditelj po značaju zelo samozavesten, odločen, dominanten, z dobro razvitimi moralnimi in etičnimi

vrednotami. Po načinu obnašanja tak vodja eksplicitno izraža postavljene cilje, sledilci pa v njem vidijo vzor ter kompetentno osebo za posredovanje vrednot. Karizmatični vodja ima visoka pričakovanja, ki jih preko komunikacije s svojimi privrženci jasno izraža. Pri sledilcih vzbuja visoko mero zaupanja, jim vliva moč ter občutek sposobnosti za uspešno konkretizacijo postavljenih ciljev.

Vodja s karizmo močno vpliva na svoje privržence, ti učinki pa se kažejo v poslušnosti in ubogljivosti slednjih ter intenzivni stopnji zaupanja. Sledilci vodjo ne le da sprejemajo in globoko spoštujejo, še več, v karizmatičnem voditelju vidijo vzor, s katerim se želijo poistovetiti. S svojimi prepričanji se močno približajo prepričanjem, ideologiji in vrednotam vodje, z zavzetostjo in doslednostjo pa stremijo k doseganju čim višje postavljenim ciljem. Eden izmed neposrednih učinkov, ki ga ima karizmatični vodja na svoje sledilce, je tudi čustvena vpletenost privržencev v organizacijo in njene cilje, zaradi katere je pri sledilcih ob uspehih kompetentnost, občutek pripadnosti in lastne vrednosti še močnejši (Northouse, 2013).

Deset let po Housovi teoriji Conger in Kanungo (1987) razvijeta t.i. atributivno teorijo karizmatičnega vodenja, pri kateri sledilci svojega vodjo pri vodenju opazujejo ter mu, na osnovi vedenjske paradigme in načina dela, določijo njegovo atributivnost. Značilna je velika želja po spremembi, vodja želi preseči trenutno stanje in slediti postavljenim ciljem. Sledilci v voditelju vidijo rešitelja z dodelano vizijo, edinstveno osebo, ki jih bo s svojo strokovnostjo in odločnostjo popeljala iz težav ali osvobodila trenutnega stanja. S karizmo vodja tako posredno in neposredno vpliva na način razmišljanja, obnašanja ter odzivanja svojih sledilcev.

1.6 Dejavniki transformacijskega, transakcijskega in laissez-faire vodstva

V obravnavi transformacijskega načina vodenja Bass (1985) sprva predstavi štiri faktorje, kasneje pa je, skupaj z raziskovalcem Avolijem, teorijo dopolnil še z dodatnimi petimi dejavniki vodstva v t.i. celoviti model vodenja (*ang. The Full Range of Leadership Model*) (Bass & Avolio, 1990). Faktorji oz. dejavniki predstavljajo način vedenja voditelja, ki je značilen za posamezno vrsto vodenja.

1.6.1 Faktorji transformacijskega vodstva

Prvi dejavnik transformacijskega vodstva je t.i. karizma ali idealiziran vpliv, ki integrira emotivno sestavo v transformacijski pristop vodenja. Sledilci svoje vodje dojemajo kot zelo močne, stabilne osebe, v katerih vidijo vzornike, s katerimi se želijo poistovetiti. Vodjem zaupajo, slednji pa prav tako uživajo veliko podporo in spoštovanje s strani sledilcev. Vodje imajo precej visoke kriterije za upravljanje, fokusirani so na koristi

celotne organizacije in zaposlenih, osebnostne lastnosti pa temeljijo na visoko postavljenih etičnih ter moralnih standardih (Bass & Steidlmeier, 1999). Do sledilcev so emotivni, pozorni poslušatelji, upoštevajo njihova mnenja in sprejemajo drugačen način razmišljanja, ljudem pa dajejo občutek vrednosti in pomembnosti.

Merjenje idealiziranega vpliva poteka na dveh komponentah, in sicer na pripisovalni ter na vedénjski komponenti. Pripisovalna komponenta se nanaša na pripis, ustvarjen sicer s strani sledilcev, vendar pod vplivom in dojemanjem od svojih voditeljev, vedénjska komponenta pa se opira na opazovanje vedénja vodij s strani sledilcev (Northouse, 2013). Vodja s karizmatičnim vplivom, je edinstven in izžareva nekaj posebnega. V želji, da drugi sledijo njegovi prikazani viziji in poslanstvu, je s svojimi karizmatičnimi lastnostmi in sposobnostmi kompetenten spreminjati ljudi oz. širši družben krog. Med voditelje s karizmatičnim vplivom se zagotovo uvrščajo Nelson Mandela, Martin Luther King, Bill Gates, ipd.

Naslednji faktor transformacijskega vodstva je inspiracija oz. inspiracijsko motiviranje, kjer vodja z navdihom in optimističnostjo ustrezno motivira sledilce, s poudarkom na občutku pomembnosti prav vsakega zaposlenega. Spodbujeno je timsko sodelovanje, medsebojna pomoč in vključevanje sledilcev v oblikovanje vizije organizacije. Navdihujoče motiviranje vodstva spodbuja sledilce, da presežejo lastne interese v dobrobit podjetja in postavljenih ciljev, za kar so zaposleni pripravljeni vložiti še več napora, kot se sprva od njih pričakuje (Northouse, 2013).

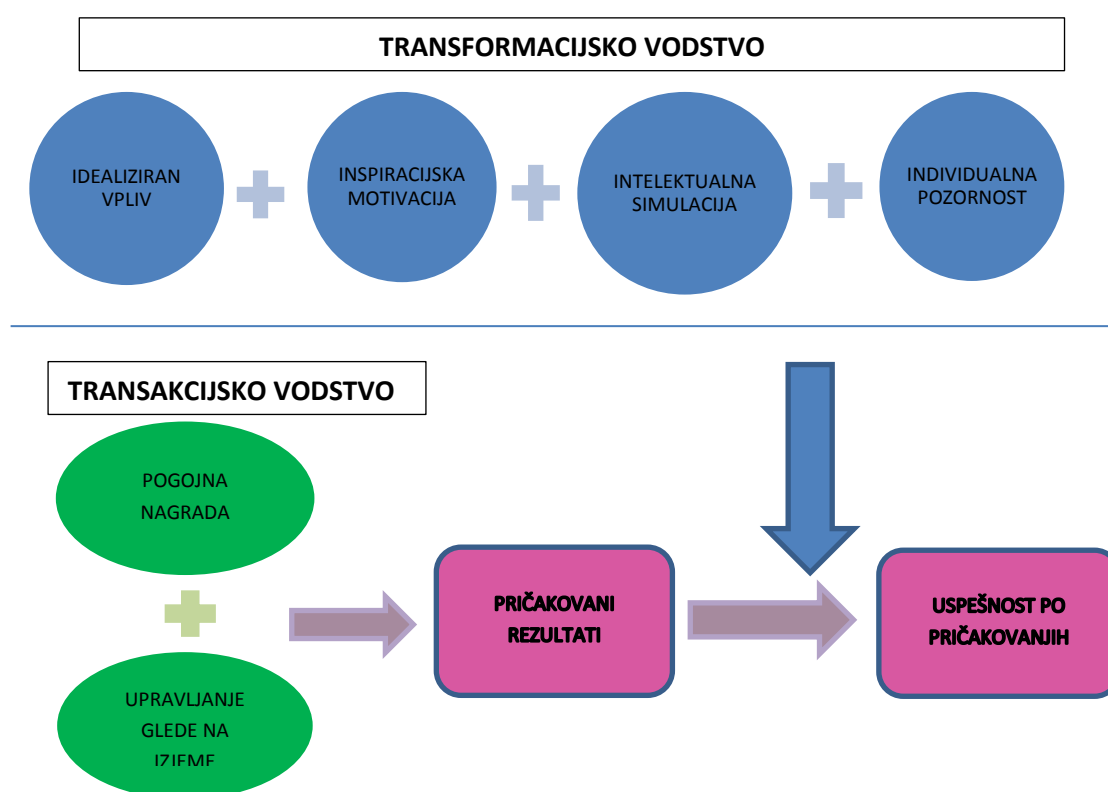
Tretji dejavnik obravnavanega vodstva je intelektualna stimulacija, pri katerem voditelj aktivno bodri privrženca k poglobljenemu, kritičnemu razmišljanju ter jih opogumlja k podaji konkretnih ustvarjalnih predlogov in rešitev. Organizacijski vodja tako zavzeto spodbuja sledilce k sodelovanju, oblikovanju skupne vizije, k podaji novih idej in postopkov še boljšega delovanja ter močno poudarja kreativnost in inovativnost vsakega zaposlenega (Bass & Steidlmeier, 1999).

Kot zadnji dejavnik transformacijskega vodstva je individualna pozornost oz. obravnava, pri kateri vodja skrbno spremlja in podpira potrebe svojih podrejenih. Vodja je sledilcu mentor, svetovalec in trener, ki skozi primerno komunikacijo in pozornim poslušanjem sledi predlogom in preferencam podrejenega. Naloge in odgovornosti delegira na podlagi znanj in sposobnosti ter tako skozi inovativno delo zaposlenim omogoča osebni in nadaljnji karierni razvoj. Individualna skrb do vsakega sledilca vključuje tudi naklonjenost k nenehnemu dodatnemu izobraževanju, učenju in usposabljanju, kar pripomore k posameznikovi rasti in samoizpolnitvi (Warrilow, 2009).

1.6.2 Faktorji transakcijskega vodstva

Transformacijski način vedenja ponazarjata dva dejavnika, in sicer management z izjemami ter pogojno nagrajevanje. Pri pogojni nagradi vodja nagradi svoje sledilce za vloženi trud, ki prinese uspeh organizaciji. Voditelj se s podrejenim pogovori o pričakovanjih, smotrih ter o nagradi, ki je kot motivacijsko sredstvo in pogoj za dosežen rezultat obljubljen sledilcu. V kolikor zaposleni doseže ali preseže postavljeni cilj, s tem izpolni pogojno dejanje, za kar mu vodja nameni obljubljen nagrado (Bass & Riggio, 2006). Zaposleni se najbolj razveselijo materialne nagrade, izplačane običajno v denarju ali darilnih bonih, lahko pa so deležni tudi nematerialne oz. transformacijske nagrade, kamor se uvrščajo pohvale, napredovanja. Pogojna nagrada velja za najbolj učinkovito vrsto vedenja transakcijskega vodstva. Na Sliki 3 so prikazani dejavniki transformacijskega in transakcijskega načina vodstva z dodano vrednostjo.

Slika 3: Faktorji transakcijskega in transformacijskega vodstva z učinkom dodane vrednosti



Vir: Povzeto po B. M. Bass in B. J. Avolio, *The implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development*, 1990; P. G. Northouse, *Leadership (Theory and Practice, Sixth Edition)*, 2013, str. 194.

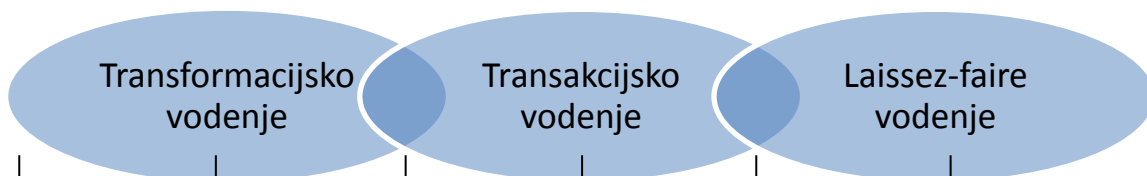
Management z izjemami je drugi faktor transformacijskega vodenja, ki lahko nastopa bodisi v aktivni ali pa v pasivni obliki. Voditelj pri aktivnem načinu vodenja z izjemami

pozorno opazuje sledilca, njegovo delo, morebitne možnosti za napake ter končne rezultate. Zaradi nenehnega nadzora je podrejeni pod stresom, pri delu je nesamozavesten, nesproščen in veliko bolj fokusiran na obstoječe delo, kot pa na ustvarjalnost in inovativnost. V primeru odstopanj aktivni vodja ukrepa takoj, že preventivno, s čimer se izogne kasnejšim dodatni zapletom, pasivni vodja pa čaka, da najprej pride do težave, in šele nato se loti ukrepov za odpravo napak. V slednjem primeru je voditelj nezavzet za delo, saj s pasivnim vodenjem le alimentira obstoječe stanje, sledilci pa so do pasivnega vodja nezaupljivi (Sosik & Jung, 2010).

1.6.3 Faktorji laissez-faire vodstva

Faktor laissez-faire je način, ki kaže voditeljevo neodzivnost in odsotnost vodenja. Slika 4 prikazuje vodenje od transformacijskega načina do sloga laissez-faire.

Slika 4: Premica vodenja od transformacijskega do laissez-faire načina



Vir: Povzeto po P. G. Northouse, Leadership (Theory and Practice, Sixth Edition), 2013, str. 190.

Vodenje laissez-faire ne vsebuje nikakršnih elementov tako transakcijskega kot transformacijskega načina vodenja, vodja ne želi prevzeti nobene odgovornosti in odločitev, je neodziven, brez dolgoročnih ciljev, do sledilcev je nemotivacijski in brezbrizen. Vodja ne podaja jasnih navodil, informacijski tok je pod nivojem, njegovo sodelovanje s sledilci je močno okrnjeno. Posledično so zaposleni na delovnem mestu nezadovoljni, neizpopolnjeni, delovna uspešnost pa je običajno nizka (Northouse, 2013).

1.7 Pseudotransformacijsko vodenje

Za razliko od transformacijskega vodstva, ki naj bi temeljilo na osnovi moralnih legitimnih vrednot, so pri pseudotransformacijskih vodjih močno poudarjene neetične vrednote, katere se kažejo skozi personalne lastnosti nadrejenih in neetično vedenje (Bass & Steidlmeier, 1999). Pseudotransformacijski vodja se fokusira zgolj na lastne interese in svoj status v organizaciji, moč in vpliv pa izkorišča za manipuliranje svojih sledilcev. Sebe in svoje delo zelo ceni, je dominanten, egoističen in pretirano nadzoren. Sledilci imajo do pseudotransformacijskega vodstva negativni odnos, ki se kaže predvsem v strahospoštovanju, odvisnosti pred vodjem, poslušnosti, brezpogojni zvestobi do voditelja

in osebni negotovosti zaposlenih (Christie, Barling & Turner, 2011; Schuh, Zhang & Tian, 2013). Dober primer pseudotransformacijskega voditelja je npr. Adolf Hitler ali pa Sadam Hussein (Northouse, 2013). Osnovne razlike med transformacijskim, pseudo-transformacijskim ter laissez-faire vodstvom so opisane v Tabeli 2.

Tabela 2: Nasprotja med transformacijskim, pseudotransformacijskim in laissez-faire vodenjem

Dejavniki	Transformacijsko vodstvo	Pseudotransformacijsko vodstvo	Laissez-faire vodstvo
Idealiziran vpliv oz. karizma	Ustvarjanje vizije, ki temelji na skupnem dobrem in je usklajena z željami ter moralo sledilcev.	Ustvarjanje vizije, ki je usmerjena k lastnim interesom vodje, najboljši interesi sledilcev so izključeni.	Ustvarjanje vizije, ki ne dominira niti pri skupnem dobrem, niti se ne osredotoča na lastne interese.
Inspiracijska motivacija	Z izražanjem vizije vodja vpliva na sledilce tako, da si prizadevajo in delajo za doseg skupnih ciljev.	Z izražanjem vizije vodja vpliva na sledilce tako, da si prizadevajo in delajo za doseg skupnih ciljev; v ozadju je neiskrenost in prevara vodje.	Vodja redko izkazuje vpliv in motivacijo sledilcem, je pasiven in ravnodušen.
Intelektualna stimulacija	Vodja spodbuja sledilce, da problematiko pregledajo na več načinov, kritično razmišljajo in skušajo ustvarjati kreativne rešitve.	Vodja pri sledilcih spodbuja nasprotujoča si stališča, osebna mnenja zaposlenih mu niso pomembna in se na njih ne ozira.	Vodja je brezbrizen do intelektualnega razvoja zaposlenih.
Individualna pozornost	Vodje delujejo kot trenerji ali mentorji podrejenim ter upoštevajo individualne potrebe sledilcev.	Vodja sledilce izkorišča; v njih vidi zgolj pripomoček za doseg lastnih ciljev.	Vodji je zelo malo mar za osebni razvoj in napredek zaposlenih.

Vir: Povzeto po A. Christie, J. Barling in N. Turner, Pseudo-transformational leadership: Model specification and outcomes. Journal of Applied Social Psychology, 2011, str. 2949.

Christie in sodelavca (2011) so s pomočjo štirih izvedenih študij razširili konceptualizacijo pseudotransformacijskega vodenja na temeljih štirih dimenzij transformacijskega vodstva, in sicer na osnovi karizme, inspiracijskega motiviranja, individualne pozornosti ter intelektualne stimulacije. Pri idealiziranem vplivu ali karizmi je razlika med transformacijskim in pseudotransformacijskim vodjem zelo opazna. Pseudotransformacijski vodja je zelo egoističen, svoj vpliv in moč uporablja zgolj za izpolnitev osebnih interesov, visok ugled v organizaciji ter dosežek personalnih rezultatov. Je vodja brez občutka odgovornosti, nezanesljiv in nedosleden do svojih podrejenih. Po dejavniku navdihujoče motivacije sledilci sprva nekoliko težje prepoznajo pseudotransformacijskega vodjo, saj je njegovo vedenje zelo podobno transformacijskemu

voditelju. Zaposleni običajno nekoliko kasneje prepoznajo, s kakšno taktiko vodja vpliva na njih in z zamikom zaznajo, da motiviranje pri personaliziranem karizmatičnem voditelju prinaša visoko stopnjo manipulacije sledilcev. Vodja zaposlenim in organizaciji kaže občutke močne privrženosti in zavzetosti, sledilce sicer navdihuje, vendar pa so njegove moralne vrednote le navidezne.

Bass & Steidlmeier (1999) menita, da so sledilci pod vodstvom pseudotransformacijskega voditelja pri faktorju intelektualne stimulacije močno omejeni, saj tak vodja ne sprejema drugega mnenja, o postavljeni viziji se ne diskutira, osebno mišljenje sledilcev ni zaželeno, pogosta pa je tudi manipulacija s količino podatkov in informacijami. Od sledilcev se preprosto pričakuje popolna predanost in ubogljivost. Sledilci prav tako niso deležni nikakršne individualne pozornosti, saj jih pseudotransformacijski vodja vidi in dojema zgolj kot pripomoček pri izpolnitvi osebnih interesov in smotrov. Zaposleni največkrat čutijo izkoriščenost, necenjenost in razvrednotenost.

Tudi Lin, Huang, Chen in Huang, (2017) so izvedli raziskavo na vzorcu hierarhične organizacije z 214 sledilci in proučevali odnos podrejenih do pseudotransformacijskih vodij. Rezultati študije so pokazali, da so pseudotransformacijski voditelji z visoko stopnjo manipulativnega ravnanja imeli izrazito zmanjšan vpliv na transformacijo svojih sledilcev, zaposleni pa so tudi dvomili o poštenosti in odkritosti namenov svojih vodij, katerim ni bilo mar za skupno dobro.

1.8 Prednosti transformacijskega vodstva

Uporaba transformacijskega načina vodenja prinaša številne prednosti. Ena izmed najpomembnejših je celovit proces med vodjem in njegovimi sledilci s poudarjenim medsebojnim sodelovanjem. Za vodjo sta mnenje sledilcev in njihove potrebe izjemno pomembni komponenti tudi pri prihodnjih nadaljnjih razvojnih procesih, kar daje sledilcem še večjo težo pomembnosti, posledično osebnega razvoja, močan občutek pripadnosti ter notranje zadovoljstvo. Proces transformacijskega vodenja ni tako samo individualna odgovornost vodje, ampak tudi vpetost in aktivno sodelovanje njegovih sledilcev, kar jih postavlja na vidnejši položaj v poteku upravljanja (Bryman, 1992).

Avolio (1999) je prepričan, da transformacijski pristop, v primerjavi z različnimi stili vodenja, omogoča širok pogled na način vodenja, saj ne zajema zgolj nagrajevanja za opravljene naloge, kar je poglobljena značilnost transakcijskega pristopa. Vodja s transformacijskim pristopom vključuje ter v ospredje postavlja preference in potrebe sledilcev, z močnim poudarkom na njihovih vrednotah, etiki in morali.

Prednost transformacijskega vodje je prav tako dober intuitivni občutek za spremembe tako organizacije kot svojih sledilcev, kateri v transformacijskem pristopu vidijo smisel.

Posledično jih transformacijsko vodstvo pritegne in deluje kot zelo intuitivno privlačno. Vodja, ki s transformacijskim pristopom zagotavlja vizijo za prihodnost, sledilce nenehno motivira in podpira v mišljenju, da postavijo interese organizacije in družbe nad lastne preference in korist. Avolio (1999) meni, da je transformacijsko vodstvo v izhodišču moralno vzpodbujanje, kar je vsekakor pozitivnost omenjenega pristopa. S poudarkom na moralni razsežnosti vodenja je Burns (1978) predlagal, da transformacijski vodje skušajo ljudi premakniti v višje standarde moralne odgovornosti, brez prisilne uporabe moči.

Omenjeno vodenje je v globalnem prostoru že dobro uveljavljeno in raziskano. Na področju transformacijskega vodenja so bile namreč v zadnjih več kot 30. letih opravljene številne kvalitativne raziskave in študije, tako v manjših kot tudi velikih korporacijah, iz različnih strokovnih področij (Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013). Transformacijski pristop pa ni le popularen način vodenja, ampak tudi zelo učinkovit, kar je bilo dokazano skozi številne študije. S pomočjo večfaktorskega vprašalnika (*ang. Multifactor Leadership Questionnaire*), ki so ga v različnih organizacijah na več nivojih izpolnjevali vodje, je bilo dokazano, da transformacijski način vodenja zelo efektiven ter pozitivno povezan z motivacijo in uspešnostjo sledilcev (Yukl, 1999).

1.9 Kritike transformacijskega vodstva

Uporaba transformacijskega pristopa vodenja ima tudi nekaj pomanjkljivosti, ki so jih raziskovalci izrazili skozi kritike transformacijskega vodenja. Yukl (1999) na osnovi raziskav izpostavlja naslednje slabosti: nejasnost o osnovnih vplivnih procesih, prevelik poudarek na diadnih procesih, nejasnost o transformacijskem vedenju, nejasnost o transformacijskem vodstvu, opustitev pomembnih vedenj, nezadostna specifikacija situacijskih spremenljivk, nezadostna opredelitev negativnih učinkov ter značilnost »herojskega vodstva«.

Pomanjkljivost teorije transformacijskega vodstva je v njeni nejasni opredelitvi temeljnih vplivnih procesov in parametrov, ki niso bili dovolj sistematično proučeni. Eksaktnost vplivnih procesov je velikega pomena pri razumevanju učinkov vodje na odnose s svojimi podrejenimi in njihovega načina obnašanja, ki ga sledilci izražajo skozi svoja čustva, prepričanja, optimizem. Potrebna bi bila torej konsistentna opredeljenost osnovnih vplivnih procesov skozi pojasnitev vpliva vsakega vedenja na posamezno spremenljivko ter na končni izid (Yukl, 1999). Izpostavljena slabost v obarvanem pristopu je prav tako nezadostna specifikacija situacijskih spremenljivk, zato je kot moderatorje med transformacijskim vodstvom in sledilci Yukl (1999) predlagal situacijske spremenljivke, kot so stabilno, varno okolje, učinkovita podjetniška kultura, organska struktura organizacije ter višje mejne enote v tehničnem središču.

Ena izmed slabosti transformacijskega pristopa je tudi prevelik poudarek na diadnih procesih, pri katerih je bolj poudarjen vpliv vodje na privrženca in ne vpliv na skupinske procese. Yukl (1999) je prepričan, da se premalo pozornosti nameni organizacijskim potekom in procesom, zato na nivoju skupine vključuje naslednje zglede procesov: (1) kako dobra je organizacija delovnih nalog za čim boljše izkoriščenost virov in uporabo osebja; (2) kakšna je usklajenost skupin pri medsebojno povezanih dejavnostih; (3) kakšna je medsebojna interakcija in zaupanje med člani skupine; (4) stopnja identifikacije članov s skupino; (5) kolikšno je število članov, ki se strinjajo s cilji in prioritetskimi nalogami; (6) zaupanje članov v moč in enotnost skupine za uspešno dosežene skupne cilje; (7) dobra oskrba in učinkovita uporaba virov; (8) uspešna eksterna koordinacija z drugimi deli organizacije in zunanjimi sodelavci.

Naslednja kritika se dotika problematike o načinu merjenja transformacijskega vodstva. Najbolj uveljavljen inštrument merjenja obravnavanega vodstva je t.i. večfaktorski vprašalnik vodstva (*ang. Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*), vendar so nekatere raziskave znižale njegovo verodostojnost. Pomembni elementi, kot so delegiranje, svetovanje, deljenje ključnih informacij, namreč niso dobro zajeti v okviru MLQ. Študije so pokazale prav tako večje prekrivanje med vsemi štirimi dejavniki transformacijskega vodenja, kar pomeni nejasno ločevanje med slednjimi, ter povezavo transformacijskih dejavnikov z *laissez-faire* in transakcijskimi dejavniki (Tejeda, Scandura & Pillai, 2001). Na večje prekrivanje in nejasnost je opozoril tudi Bryman (1992) z navedbo, da sta karizmatično in transformacijsko vodenje pogosto obravnavana kot enoten način vodenja.

Bryman (1992) meni, da transformacijski pristop ne poudarja toliko vedenja, ki se ga ljudje lahko naučijo, ampak v ospredju bolj obravnava vodstvo na osebnostnih lastnostih, kar lahko predstavlja težavo. Ljudi je namreč težko usposobiti do te mere, da bi preobrazili svoje lastnosti in attribute. Na drugi strani sledilci transformacijskega vodjo vidijo kot vizionarja s posebnimi lastnostmi, od katerega se pričakuje ustrezno vedenje, transformacija in usposabljanje sledilcev. Na osnovi spoznanj in dokazov sicer obstaja pozitivna povezava in korelacija med transformacijskim vodstvom ter organizacijsko učinkovitostjo, vendar je Antonakis (2012) prepričan, da s strani raziskovalcev ni natančnih ugotovitev o resnični sposobnosti preoblikovanja ljudi in celotne organizacije s strani transformacijskega vodstva.

Kljub zagovarjanju transformacijskega pristopa vodenja kot demokratičnega in participativnega s strani Avolia (1999), posamezni kritiki ocenjujejo transformacijsko vodstvo kot nedemokratično in elitno, kar vodja izraža s svojo samostojnostjo pri postavljanju vizije in strategije ter postavitvijo svojih potreb nad potrebe sledilcev. V povezavi s tem Yukl (1999) opozarja, da se prevelik pomen pripisuje zgolj vodji v smislu t.i. »junaškega vodstva« in premalo na vzajemnem vplivu med vodjem in sledilci ter načinu spodbujanja privrženca s strani vodje za aktivno sodelovanje pri postavitvi vizije

in drugih aktivnosti v vodilnem procesu. Alternativa je tako dojemanje vodenja kot kompatibilnega procesa med voditeljem in preostalimi zaposlenimi, ki s skupnimi močmi in izvrševanjem delovnih nalog dosegajo kolektivne uspehe.

Naslednja slabost se nanaša na nejasno opredelitev, kje vse je transformacijsko vodstvo škodljivo. Nekateri kritiki so mnenja da ima lahko transformacijski vodja na daljši rok tudi negativni vpliv na svoje privržence, ki se kaže v preveliki čustveni vpletenosti v delovne naloge, preobremenitvi, stresu in posledično izgorelosti privržencev. Kot negativnost uporabe transformacijskega stila vodenja se prav tako izpostavlja možnost potencialnih zlorab s strani voditelja. Slednji namreč, s svojim močnim vplivom spreminja vrednote sledilcev, ki mu brezpogojno zaupajo in sledijo, kar vodja lahko izkoristi tudi v lastno korist. Obstaja namreč možnost, da vodja sledilcem predstavlja vizijo in vrednote, ki niso ravno najboljše za organizacijo ter zaposlene, kar lahko privede do dodatnih težav in večjih negativnih učinkov. Vendar pa so, kljub vsem kritikam, rezultati mnogih študij pokazali, da se uporaba pristopa transformacijskega vodstva povečuje (Yukl, 1999).

2 INOVATIVNOST

2.1 Opredelitev inovacije in inovativnosti

Da lahko podjetja preživijo in se uspešno soočajo z vsemi izzivi kompleksnega okolja, morajo nujno biti inovativna. Inovativnost, kot glavni temelj uspeha, je način procesiranja nečesa novega s pomočjo ustvarjalnosti, s katero se ustvarja dodana vrednost. Nova zamisel lahko postane inovacija bodisi v obliki proizvoda ali storitve bodisi v obliki učinkovitejšega procesa. Inovacija je torej zaporedje tehnoloških postopkov, s pomočjo katerih se ideja implementira. Ker pa ni zagotovila, da bo rezultat uspešen, je postopek inoviranja v času procesa precej tvegan. Inovacija ob uspešnosti postane rutina, pri kateri je posledica učinkovita raba novih zamisli, ki so v obliki novega produkta ali storitve lansirane na trg. Bellon in Whittington (1996) menita, da je prednost inovacije zgolj v času njenega uvajanja v proizvodni proces.

Najpomembnejšo vlogo pri inovacijah imata vsekakor tehnologija in tehnološki razvoj, ki iz dneva v dan omogočata neverjetno hiter razvojni proces in visok standard prebivalstva. Za doseganje in ohranjanje konkurenčnosti na trgu je za vsako organizacijo izjemnega pomena izpolnitev naslednjih kriterijev: (1) izdelava produkta ali storitve s čim nižjimi proizvodnimi stroški; (2) visoka kakovost, ki ustreza kupčevim zahtevam in preferencam; (3) nizka cena proizvoda ali storitve za kupca; (4) kratek časovni rok za izdelavo produkta; in (5) lansiranje proizvoda na trg (Berginc & Krč, 2001).

Vloga nenehne inovativnosti nosi tako veliko težo pri preživetju, uspešnosti in dolgoročni konkurenčnosti organizacij. Temelj inovativnosti predstavlja ustrezno strateško

razmišljanje in ravnanje, nujna je hitra prilagodljivost na potrebe in spremembe globalnosti, predvsem pa morajo podjetja znati prepoznati dobre priložnosti trga. Inovacijske dejavnosti so tako povezane z ustrežno postavljenimi strategijo podjetja, korektno izpeljanimi procesi, vse to pa je podprto s primerno tehnologijo ter neprekinjenim učnim procesom vseh vpletenih v organizaciji. Gopalakrishnan in Damanpour (1997) menita da inovacijske aktivnosti skozi proces dvigujejo gospodarstvo in ustvarjajo večjo kakovost življenja, kar se kaže v uspešnosti organizacij in družb ter v izboljšanju življenjskega standarda prebivalstva. Pet ključnih kriterijev za prevzem in ohranitev prednosti na trgu prikazuje Slika 5.

Slika 5: Kriteriji za dosego in ohranitev konkurenčne prednosti



Vir: Povzeto po J. Berginc in M. Krč, Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu, 2001, str. 159.

Opredelevitev inovativnosti raziskovalci različno definirajo. Damanpour (1991) trdi, da je pomen besede inovativnost zelo kompleksen, podprt z različnimi modeli in koncepti, v osnovi pa je zanj inovacija, snovanje in izvedba novih produktov, storitev, načrtov ali procesov. Amabile (1988) inovativnost vidi kot proces konstruktivnih idej v nekem podjetju, v svojem večnivojskem modelu inovativnosti pa je slednja rezultat treh pomembnih elementov, ki so motivacija za inoviranje, potrebni resursi za naloge ter spretnost managementa inovativnosti. Inovacijski procesi potekajo na ravni posameznika, ravni timov in celotni organizaciji. Med vsemi tremi ravni oz. nivoji, od inovativnosti posameznika preko inovativnosti timov do inovativnosti organizacije, poteka dvosmerni tok, ki nosi pomemben vpliv na elemente na vsaki ravni ter njihovo medsebojno povezavo. Prinaša ustvarjalnost posameznikov in timov, invencijo, usvojitev inovativnosti na ravni organizacije ter na koncu tehnološko ali organizacijsko spremembo.

Inovativnost predstavlja aktiven večstopenjski proces, pri katerem implementacija inovativnih idej privede do številnih sprememb na družbeni, gospodarski in tehnološki ravni (Sears & Baba, 2011). Inovacijski model sta raziskovalca (2011) zasnovala na temeljih, ki opredeljujejo inovativnost kot večnivojski pojem in kot proces, ki na večih ravneh razvija in izpopolnjuje inovativnost v določenem časovnem obdobju. Na višjih ravneh se inovativnost razvija s pomočjo dejavnosti posameznikov, dejavniki na višji ravni pa lahko ali upočasnijo ali pospešijo inovativnost na nižji ravni.

Damanpour in Aravind (2012) trdita, da se raziskave o inovativnosti iz leta v leto povečujejo na številnih področjih, tako z vidika procesov snovanja inovativnih idej in njene implementacije, nadalje z vidika vrst inovativnosti, kamor se uvrščajo proizvodnje in storitvene, procesne ter tehnološke inovacije, kot tudi konsekvenc za posameznika in podjetje, time, panogo, stroko ter celotno družbo in ekonomijo.

2.2 Proces in faze inovativnosti

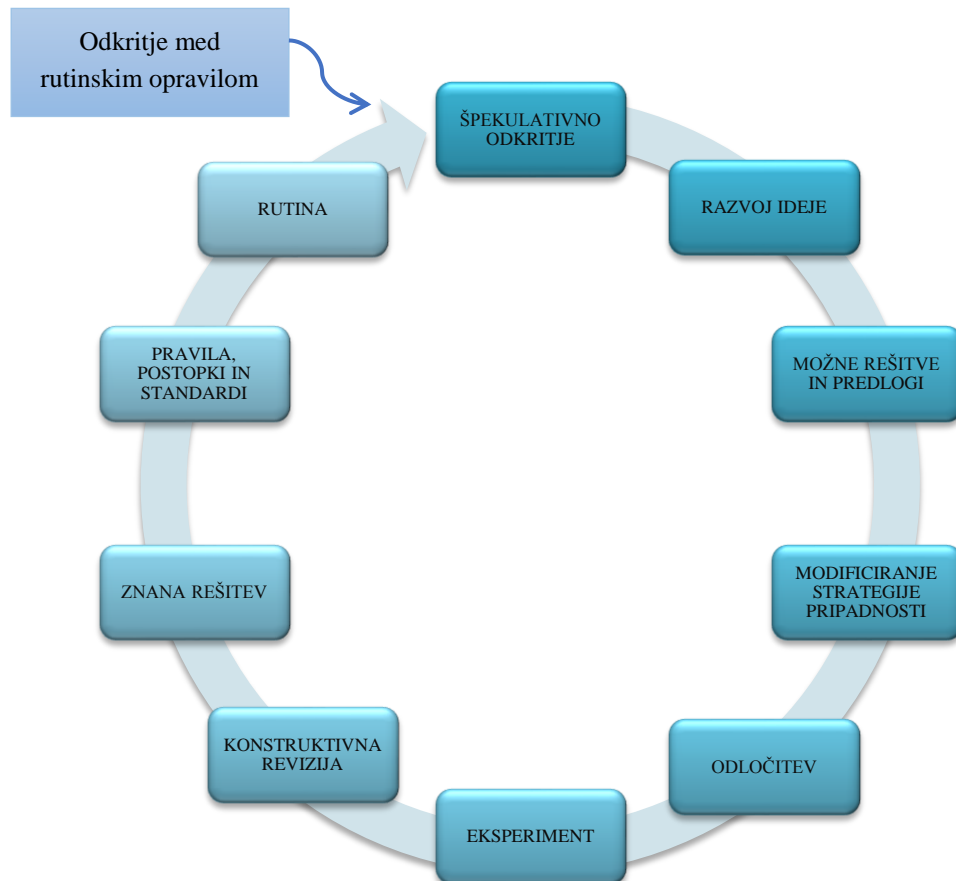
Procese in njihove značilnosti v inovacijah znanstveniki in raziskovalci opredeljujejo različno. Rogers (1983) navaja, da mora organizacija v procesu inoviranja upoštevati šest najpomembnejših stopenj, ki pripeljejo do zaključenega inovacijskega procesa in zelenih učinkov, in sicer: (1) prepoznavanje težave ali potrebe, ki sproži inovacijski proces; (2) izvedba potrebnih raziskav in analiz; (3) razvoj produkta, storitve; (4) komerciala; (5) prevzem in implementacija; ter (6) posledice po prevzemu inovacije.

Gledano bolj kompleksno, je inovativnost večnivojski proces, sestavljen iz več zaporednih korakov, ki so med seboj povezani in zaključeni v celoto (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Berginc in Krč (2001) menita, da morajo podjetja upoštevati in izvesti pri inovacijskih procesih naslednje ključne dejavnike: (1) nove zamisli morajo biti skozi faze implementiranja dobro obdelane; (2) pri razvijanju novega produkta je potrebno jasno določiti potrebe trga ter preference kupcev, k razvoju prototipov pa je potrebno pristopiti široko (multikonceptualno); (3) zelo dobrodošla je menjava razvojnikov med različnimi oddelki organizacije ali celo med drugimi podjetji; (4) pri razvoju inovacije aktivno sodeluje strokovni tim s komplementarnimi znanji, ki ima jasno vizijo in načrtano pot za doseg cilja; (5) ključnega pomena za visoko raven učinkovitosti je motiviranost vključenih in njihov entuziazem, dobra komunikacija vseh vpletenih (tudi z dobavitelji in kupci) ter močan občutek pripadnosti.

Proces inovacije, od snovanja idej do končnega izdelka, ponazarja inovacijski krog, ki je prikazan na Sliki 6. Ray in Myers (2016) zagovarjata, da se postopek prične s špekulativnim odkritjem zadeve, ki privede v razvoj neke ideje. V fazi razvijanja te ideje poteka proces pridobivanja podatkov, informacij ter analiziranje le-teh, čemur sledi preučitev možnih rešitev in predlogov. Naslednje faze v inovacijskem krogu so

modificiranje strategije pripadnosti, sprejetje prave odločitve in izvedba eksperimenta. Na podlagi eksperimenta revizija konstruktivno preuči produkt ali storitev in poda končno rešitev. Sledi faza popravil in dopolnitev rešitve ter sestava postopkov in standardov, kar zapade v rutinsko dejanje, v sklopu katerega se ponovno porajajo nova odkritja.

Slika 6: Inovacijski krog



Vir: Povzeto in prilagojeno po M. Ray in R. Myers, R., Creativity in Business, 2016.

Damanpour in Wischnevsky (2006) sta se pri procesih inovativnosti fokusirala na možnost organizacij za bodisi generiranje inovacij kot ustvarjalni proces ali za prevzemanje le-teh kot potek reševanja težav. Značilnost organizacije, ki inovacije ustvarja, je nizka oz. nična stopnja prevzema inovacije ter visoka stopnja generiranja novosti. Glavni cilj takega podjetja je seveda uspešno snovanje idej ter ustvarjenje in implementacija novega produkta ali storitve, ki je dostopna na nekem trgu. Podjetja, ki inovacije ustvarjajo, sledijo naslednjim stopnjam inovacijskega procesa: spoznavanje pravih priložnosti, izvedba potrebnih raziskav, sledi razvoj produkta in validacija, nato proizvodnja, marketing in distribucija. Organizacija, ki pa inovacijo zgolj prevzame, prevzem vidi kot potreben resurs, s pomočjo katerega bo podjetje lažje osvojilo prvotno postavljene cilje in se hitreje prilagodilo potrebam spreminjajočega se okolja. Prevzeta inovacija v takšni organizaciji

pomeni novost, zaposleni pa za njeno popolno osvojitve potrebujejo določeno obdobje. Podjetje, ki bo prevzelo inovacijo, mora najprej doumeti, da je novost v podjetju potrebna, sledi iskanje in izbira prave inovacije za organizacijo, ki bo s spremembo pripomogla k doseženemu cilju podjetja, naslednji korak je prilagoditev in uvedba inovacije, čemur sledi konstantna raba prevzete novosti (produkta, tehnologije ali storitve). Za podjetje, ki inovacijo le prevzame, je značilna visoka stopnja prevezama inovacij ter nizka stopnja generiranja novosti (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

2.3 Strategije inoviranja

Bellon in Whittington (1996) sta prepričana v uspešnost organizacij s pomočjo štirih vrst strategij, in sicer: (1) usmerjenost strategije v avtonomno prepoznavanje vizije podjetja in njenih dolgoročnih ciljev; (2) usmerjenost strategije v potrebna specifična kompleksna znanja, ki so nujna za ustrezno preučitev kupcev in okolja; (3) usmerjenost strategije v preučitev lastne organizacije, njenih prednosti, slabosti in virov, s katerimi razpolaga; ter (4) strateška usmerjenost k pospeševanju ustvarjalno-inovativne kulture organizacije.

Pri inovacijski strategiji se organizacije odločajo o višini in porabi sredstev, ki so potrebna za doseganje ciljev za inovacije ter ustvarjanja in kasneje ohranjanje konkurenčne prednosti na trgu. Podjetje mora najprej postaviti cilj, čemur sledi izbira ugodne vrste inovacijske strategije, ki bo družbo pripeljala do zelenih rezultatov. Organizacije z več cilji si postavijo tudi več inovacijskih strategij, pri katerih morajo biti vključena naslednja področja: (1) analiza konkurenčnega in tehnološkega okolja podjetja; (2) zunanji izzivi in priložnosti; ter (3) prednosti podjetja. Ključno za podjetja je da, poleg obvezne vključitve inovacije v svojo poslovno strategijo, ustrezno razvijejo prijetno delovno okolje in dobro kulturo inovacij, s katero bodo zaposleni še bolj spodbujeni za ustvarjanje in implementiranje. Pri integriranju inovacije v poslovne cilje podjetja, morajo le-ta k inovacijam pristopiti celovito, pri tem pa vzpostaviti krepke komunikacijske kanale. Učinkovita komunikacijska omrežja ljudem omogočajo različne vrste znanja ter razvoj novih idej, s čimer se ustvarja cikel inovacij (Barsh, Capozzi & Davidson, 2008).

Dodgson, Gann & Salter (2008) menijo, da do inovacij pride v tistih organizacijah, kjer jih voditelji spodbujajo in ščitijo, vodstvo pa jih aktivno upravlja in spodbuja. Za učinkovitost inovativne strategije, je potrebno slednjo vključiti v programe višjih voditeljev. Celovit pristop k inovacijam vključuje širši pogled od razvoja produktov, procesov do sprememb in dograjevanj poslovnih modelov podjetja, organizacijske strukture, marketinga, ipd. Vse zaposlene je pomembno nenehno spodbujati k razmišljanju in uresničevanju idej, inovativnost pa mora biti del vsakodnevnih razprav v organizaciji.

Inovacijske strategije je mogoče opredeliti kot: (1) proaktivne, kamor se uvrščajo radikalne in postopne inovacije; (2) aktivne, kjer so podjetja z obsežnimi viri znanja pripravljena na

hitro odzivanje ter na zaščito že obstoječih tehnologij in trgov, prav tako pa uporabljajo postopne inovacije z lastnimi aplikativnimi raziskavami in razvojem; (3) reaktivne, ki so manj naklonjene tveganju, prekopirajo že dokazane inovacije in največ uporabljajo inkrementalne inovatorje; ter (4) pasivne, kjer podjetja čakajo, da njihove stranke zahtevajo spremembo izdelkov ali storitev (Dodgson et al., 2008).

2.4 Vrste inovacij in modeli inovativnosti

Najpogostejšo obliko inovativnosti predstavljajo inkrementalne inovacije, s katerimi se ustvarja postopna rast. Postopne inovacije tako vključujejo manjšo stopnjo negotovosti, izrabljajo obstoječo tehnologijo, izboljšujejo stroške ali funkcije v obstoječih izdelkih ali storitvah, procesih, trženju ali poslovnih modelih, hkrati pa izboljšujejo konkurenčnost v panogah. V primerjavi z inkrementalnimi inovacijami radikalne inovacije raziskujejo novo tehnologijo, imajo višji potencial za visoke donose, hkrati pa to pomeni zelo visoko negotovost in tveganje. Radikalne inovacije se osredotočajo na proizvode, storitve ali procese z zmogljivostmi brez primere ter ustvarjajo dinamične transformacije, bodisi na obstoječih trgih ali pri ustvarjanju novih. Pomembno je zavedanje družbe, da visoka donosnost pri radikalni inovaciji ni zagotovljena (Damanpour & Aravind, 2012).

Inovativnost v organizacijah je lahko tudi odprta ali zaprta. V preteklosti je večina družb uporabljala zaprti način inovativnosti, podatki so bili zaupne narava in tako na ven nedostopni. S pojavom interneta pa so se je ta razpoložljivost močno razširila. Oblika zaprte inovativnosti pomeni, da dober kader delo opravlja zgolj znotraj podjetja, s čimer organizacija močno nadzira svojo intelektualno lastnino. Podjetje prav tako samo odkriva in razvija novosti na področju raziskav in razvoja, želi implementirati najboljše ideje, konkurenci pa preprečuje dostop in izkoristek do pomembnih virov. Vendar pa je nujno potrebno zavedanje, da lahko bistveno in relevantno vrednost ustvarijo tudi zunanje raziskave in razvoj, zato se ni smotrno zanašati zgolj na notranje znanje in razvoj v organizaciji. Dostopnost do več informacij je bistvenega pomena, družbe pa lahko procese in izume pridobijo tudi od drugih organizacij (z nakupom, licenciranjem). Pri odprti inovativnosti zaposleni opravljajo svoje delo tako znotraj kot zunaj podjetja. Za ustvarjanje novih znanj so značilna sodelovanja z univerzami in raziskovalnimi inštituti, pa tudi dodatna izobraževanja v tujini. Zelo pomembna je postavitve dobrega poslovnega modela, odprtost do učenja in intelektualna širina delovnega kadra, s čimer je lahko podjetje visoko inovativno in prvo na trgu (Almirall & Casadesus-Masanell, 2010).

S preučevanjem inovacij so teoretiki in raziskovalci (Damanpour & Aravind, 2012; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Henderson & Clark, 1990) opredelili več vrst inovacij, ki so na kratko predstavljene v Tabeli 3.

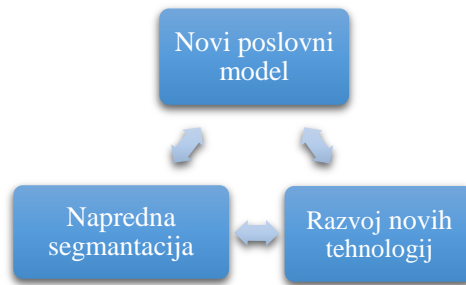
Tabela 3: Vrste inovacij in njihove značilnosti

Vrsta inovacije	Značilnost vrste inovacije
Proizvodna inovacija	Ob raziskavah ter spremljanju potreb trga in kupcev organizacije prepoznajo potrebe in preference uporabnikov. Za ugoditev kupčevim potrebam podjetja stremijo k snovanju in izdelavi novih produktov in storitev, kar je vrsta proizvodne inovacije.
Procesna inovacija	Pomeni novo obliko znanja, računalniškega programa ali fizičnih pripomočkov za organizacijo, ki so potrebni za izvedbo nekega storitvenega ali proizvodnega procesa. Procesna inovacija je vmesni člen med inputom in končnim proizvodom ali storitvijo.
Postopna inovacija	Organizacija ali podjetje se fokusira na ojačenje že obstoječih zmožnosti in sposobnosti. Temeljni koncepti so tako okrepljeni, povezave med glavnimi koncepti in komponentami pa so nespremenjene.
Radikalna inovacija	Za radikalno inovacijo je značilna ključna preobrazba ali transformacija v delovanju nekega podjetja. Razlika med novim načinom in dosedanjo prakso je očitna. Tako temeljni koncepti kot tudi povezave med koncepti in komponentami so spremenjene.
Tehnološka inovacija	Tehnološka inovacija je med vsemi vrstami inovacij najmočnejše zastopana. Organizaciji prinese menjavo ali transformacijo utečenega stanja in je neposredno povezana s primarnimi dejavnostmi podjetja. Med tehnološke inovacije se uvrščajo tehnologija, produkti in procesi.
Netehnološka inovacija	Netehnološka inovacija zadeva organizacijsko strukturo organizacije in je posredno povezana s primarnimi dejavnostmi podjetja.
Managerska inovativnost	Med managersko inovativnost se uvrščajo tri oblike netehnoloških inovacij, in sicer: (1) organizacijska inovativnost, (2) administrativna inovativnost in (3) inovativnost v managementu. Organizacijska inovativnost prinaša transformacije v tehnologijah družbenega pomena, administrativna inovativnost omogoča izboljšanje administrativnih procesov in s tem povečanje učinkovitosti, inovativnost managementa pa pomeni za organizacijo nova managerska znanja, postopke in procese, s pomočjo katerih se spreminjajo strategije, sistemi, struktura družb.

Vir: Povzeto po F. Damanpour in D. Aravind, Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents, 2012, str. 423–454; S. Gopalakrishnan in F. Damanpour, A Review of Innovation Research in economics, Sociology and technology Management, 1997, str. 15–28; R. M. Henderson in K. B. Clark, Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, 1990, str. 9–30.

Franke (2007) je prepričan, da največje gonilo uspeha v podjetju predstavljajo inovacije, inovativnost pa, na osnovi ustreznega modela, vrste in strategije, podjetja lahko dosežejo na treh področjih, ki so prikazane na Sliki 7, in sicer: (1) z novimi poslovnimi modeli, (2) z napredno segmentacijo kupcev in storitev ter (3) z novimi tehnologijami.

Slika 7: Tri področja potencialnih inovacij



Vir: Povzeto po M. Franke, *Innovation: The winning formula to regain profitability in aviation*, 2007, str. 25.

V kontekstu modelov inovativnosti Bogers in West (2012) ločita tri modele: vertikalna integracija, odprta ter uporabniška inovativnost. Vertikalna integracija je notranja integracija podjetja, kjer analiziranje, menjava znanj in proces inovativnosti potekajo znotraj družbe, brez razmerij z drugimi inovatorji. Taka podjetja nenehno preverjajo vrednostno verigo ter končni proces inovativnosti, glavni merilnik uspeha pa predstavlja dobiček. Podjetja, za katera je značilna odprta inovativnost, stremijo k maksimizaciji učinkovite inovativnosti, za kar podjetje sodeluje tudi z drugimi organizacijami v mreži vrednosti (Bogers & West, 2012). Postopek pridobivanja znanj in inovativnost poteka izven družbe, kamor se običajno pošlje najboljše zaposlene. Pomembno je sodelovanje tudi z drugimi inovatorji, ki poteka na temeljih izmenjave, merilnik uspešnosti pri odprti inovativnosti pa je prav tako dobiček. Tu so dovoljene ekonomije obsega, zelo zeleno pa je tudi povezovanje z zunanjimi deležniki, to so univerze, konkurenti, ki prav tako predstavljajo zelo dober resurs pri razvoju inovativnosti. Pri modelu uporabniške inovativnosti je ključni deležnik uporabnik, ki inovacije ustvarja. Njegov fokus je na funkcionalnosti, sodeluje tudi s proizvajalci in z drugimi inovatorji, med katerimi poteka proces prenosa znanja in izkušenj. Za razliko od odprte inovativnosti, kjer so pomembne finančne koristi, je pri uporabniški inovativnosti pomembno sodelovanje, ki privede do uporabnih proizvodov ali storitev za uporabnike (Bogers & West, 2012).

2.5 Pomen znanja in učenja za inovativnost

Glavni temelj inovativnih družb zagotovo predstavlja znanje, katerega nosilci so seveda zaposleni. Slednji morajo, za doseganje inovativnosti in konkurenčne prednosti, v podjetju nujno ustvarjati nova znanja in le-ta širiti skozi ustrezni proces kroženja, ki zajema vse smeri in nivoje organizacije. Pomembno je, da znanje prinaša družbi dodano vrednost, za kar so potrebne ustrezne informacije, s pomočjo katerih se tudi generirajo nove ideje (Fischer, 2011).

Nonaka in Takeuchi (1995) sta znanje delila na implicitno ter eksplicitno, med njima pa obstajajo interakcije, preko katerih poteka proces prehajanja znanja. Slika 8 prikazuje štiri oblike prehajanja glede na izhodišče ter cilj implicitnega in eksplicitnega znanja. Raziskovalca

(1995) prav tako poudarjata pomembnost skupinske interakcije na način sodelovanja in prenosa znanja med delovnimi skupinami v podjetju in zunanjimi akterji družbe, kamor spadajo dobavitelji in kupci.

Slika 8: Oblike prehodov znanja glede na izhodišče in cilj

		CILJ	
		Implicitno znanje	Eksplicitno znanje
IZHODIŠČE	Implicitno znanje	Socializacija	Eksternalizacija
	Eksplicitno znanje	Internalizacija	Kombinacija

Vir: I. Nonaka in H. Takeuchi, *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995, str. 75.

Za ustrezna znanja delovnega kadra je pomembno nenehno izobraževanje in proces učenja, interakcije, sodelovanje in izmenjavanje spoznanj med ključnimi akterji. Vsekakor sta koncepta učenje in znanje med seboj povezana. Chou Y. & Chou C. (2011) sta v modelu učenja opredelila spremembo izobraževanja glede na inkrementalno in radikalno inovativnost, in sicer: (1) visoka sprememba na področju tehnološke infrastrukture in v modelu učenja je značilna pri radikalni inovativnosti, (2) nizka sprememba v modelu učenja ter tehnološki infrastrukturi pa je karakteristika inkrementalne inovativnosti. Na področju slednje je značilno tradicionalno oz. osebno učenje, radikalna inovativnost pa vključuje način intenzivnega spletnega učenja. V današnjem času je informacijsko komunikacijska tehnologija na visoki ravni, zaradi česar je spletno učenje tako eden izmed najpogostejših načinov inovativnega učenja (Chou Y. & Chou C., 2011).

V koncept učenja se poleg eksplicitnega znanja uvršča tudi tiho znanje, oba pa se med seboj povezujeta in dopolnjujeta. Tiho znanje je nekonvencionalna oblika znanja, ki jo posameznik pridobi z izkušnjami, opazovanjem, spremljanjem, skozi postopke in emocije. V primerjavi z eksplicitnim znanjem ni nikjer zapisno, je osebno in hkrati nujno potrebno za inovativnost organizacije, saj zgolj eksplicitno znanje ne zadošča za konkurenčno prednost podjetja (Alwis & Hartmann, 2008).

2.6 Povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo

Funkcija ustreznega načina vodenja je eden izmed najpomembnejših elementov, ki more biti izpolnjen za doseganje inovativnosti v posamezni organizaciji. Skozi zgodovino so bile

izvedene številne raziskave, ki nakazujejo pomembnost izbire ustreznega vodenja na transformacije, inovativnost in ustvarjalnost družb. Transformacijsko vodenje je način, kjer vodja strmi k spremembam in novostim, ter predstavlja motor kreativnosti in osvojitve inovativnih rešitev podjetja. Transformacijski vodja, skozi svojo karizmo in motivacijo, pri zaposlenih bodri ustvarjalnost, dodatna znanja in izobraževanja ter opolnomočenje, s čimer spodbuja inovativnost delovnega kadra (Bass & Riggio, 2006). Ta je še najbolj spodbujena pri dveh dejavnikih transformacijskega vodenja, in sicer pri individualni obravnavi vsakega zaposlenega kot tudi pri intelektualni stimulaciji.

Pri proučevanju vezi med transformacijskim vodstvom in inovativnostjo, z vidika ravnih posameznika, je bila ugotovljena pozitivna povezava med obema obravnavanima konstruktoma, pri čemer je bil dokazan pozitiven učinek, tako pri kreativnosti in ustvarjanju idej kot pri implementaciji teh idej, je pa bil efekt transformacijskega vodenja na generiranje idej nekoliko večji (Afsar, Badir & Bin Saeed, 2014).

Prav tako se kaže dobra, pozitivna povezava med ustvarjalnostjo in transformacijskim načinom vodenja organizacij na ravni skupin in timov (Li, Mitchell & Boyle, 2015), vendar pa bi bilo tu potrebnih nekoliko več empiričnih proučevanj, tako kot pri proučevanju povezav med inovativnostjo in transformacijskim vodstvom na ravni celotne organizacije. Raziskovalci Hu, Gu in Chen (2013) so preučevali povezave inovativnosti na ravni organizacij s konstruktom transformacijskega vodenja, raziskave pa so pokazale, da na povezavo omenjenega vpliva več faktorjev na nivoju: (1) osebnega stanja posameznika, njegova samozavest, motivacija za delo, samoizpolnitev; (2) delovanja timov, skupinsko delovanje in izmenjavanje znanj, izkušenj, delovno vzdušje in povezanost članov; (3) delovanja organizacij, organizacijska struktura in klima; ter (4) vplivov zunanjega okolja, kjer je izpostavljena konkurenca, nestabilnost trga, podpora k inovativnosti in kreativnosti. Za povezave med transformacijskim vodstvom in inovativnostjo na nivoju timov in organizacij bodo potrebna še nadaljnja empirična proučevanja.

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O RAZVITOSTI KONCEPTA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN INOVATIVNOSTI NA PRIMERU VISOKOTEHNOLOŠKEGA PODJETJA

3.1 Kratka predstavitev izbranega visokotehnološkega podjetja

Izbrano visokotehnološko podjetje, s svojim sedežem v Ljubljani, deluje na področju biotehnologije. Je majhna, uspešna mednarodna družba, v kateri svoje delo opravlja mlad in zelo visoko izobražen kader. Delovni kolektiv sestavlja 25 redno zaposlenih oseb ter nekaj zunanjih sodelavcev, ki prihajajo iz tujih držav (Makedonije, Ukrajine, Kolumbije,

Venezuele, Indije). Svoje proizvode in storitve podjetje ponuja na globalni ravni, izrazito pa je predvsem sodelovanje z evropskimi državami in ZDA.

Organizacijska struktura družbe se deli v tri ravni, in sicer: (1) vodstvo podjetja (*ang. management*); (2) vodje oddelkov/področij (*ang. middle management*); ter (3) ostali zaposleni. Vodstvo podjetja sestavljajo izvršilna direktorica, poslovno razvojni direktor ter vodja raziskav in razvoja. Vodje oddelkov pokrivajo področja razvoja proizvodov in storitev, področje aplikacij, kakovosti ter seveda prodajne in poprodajne storitve. V ekipi obravnavanega visokotehnološkega podjetja svoje delo opravljajo izjemno sposobni, odgovorni in kompetentni zaposleni, vrhunski strokovnjaki s področja biotehnologije, informacijske tehnologije, projektnega managementa, vodij s področja razvoja, prodaje ter managerji kakovosti. Najboljše rezultate dosegajo na osnovi visoke inovativnosti, ustvarjalnosti, odličnega medsebojnega sodelovanja in timskega dela, kar gre pripisati odličnemu vodenju in dobremu kroženju informacij, najmočnejšo konkurenčno prednost podjetja pa vsekakor predstavlja znanje zaposlenih.

Podjetje izdeluje proizvode in nudi storitve tudi po naročilu, kjer je izraženo izredno dobro sodelovanje s stranko. Kupec ima celovit nadzor skozi integralen razvojni proces produkta, aktivno sodeluje s povratnimi informacijami in z izražanjem svojih preferenc. Velik poudarek je tako na komunikaciji s stranko, kar pripomore k izpeljavi vrhunskega izdelka ali storitve in zadovoljstva kupcev. Podjetje, ki je bilo z več lastniki ustanovljeno leta 2010, je v zadnjem letu zelo zraslo, tako po številu zaposlenih kot tudi po prometu. Ker se je v zadnjem letu precej spremenila organizacijska struktura družbe, je podjetje trenutno fokusirano na stabilizacijo podjetja ter povečanje prodaje.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Za raziskovalni del magistrskega dela sem izbrala visokotehnološko podjetje, pri katerem sem, s pomočjo multimetodološkega pristopa, analizirala konstrukt transformacijskega vodstva in konstrukt inovativnosti. V nadaljevanju bom predstavila svoj raziskovalni načrt, opredelila cilj raziskave, postavila temeljno tezo ter oblikovala raziskovalna vprašanja. Nato bo sledila kratka predstavitev uporabljenih primarnih raziskovalnih virov, oblikovanih anketnih vprašalnikov za zaposlene ter vprašanj za intervju z direktorico izbrane družbe. Na osnovi izvedenih raziskovalnih tehnik bo predstavljena analiza dobljenih rezultatov, kratek pregled ključnih ugotovitev empiričnega dela magistrske naloge, na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj, ter priporočila izbranemu podjetju. Korake opisanega raziskovalnega načrta prikazuje Slika 9.

Slika 9: Koraki raziskovalnega načrta



Vir: Preoblikovano po H. Boeije, *Analysis in Qualitative Research*, 2010, str. 177; S. M. Ravitch, & N. Mittenfelner Carl, *Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*, 2016, str. 37.

Delo celotne raziskave je najprej zahtevalo definiranje problematike magistrske naloge, čemur je sledila preučitev znanstvene literature in virov na področju transformacijskega vodstva ter inovativnosti. Na tej osnovi sem postavila temeljno tezo, oblikovala raziskovalna vprašanja in izbrala multimetodološki pristop, s pomočjo katerega sem dobila zelene odgovore in na koncu odgovorila na postavljena raziskovalna vprašanja. Sledil je korak strukturiranja anketnih vprašalnikov za delovni kader ter oblikovanje intervjuja za direktorico izbranega visokotehnološkega podjetja. Po vseh zbranih podatkih ankete in intervjuja, sem analizirala dobljene rezultate in oblikovala zaključne ugotovitve. Na koncu sem podala še nekaj priporočil izbranemu analiziranemu podjetju.

3.2.1 Cilji raziskave ter zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Cilj raziskovalnega dela magistrskega naloge je, na temelju preučevane literature in teoretičnih iztočnic, empirično predstaviti konstrukt transformacijskega načina vodenja in konstrukt inovativnosti ter njune medsebojne povezave na izbranem visokotehnološkem podjetju. Cilj raziskave je ugotoviti prisotnost transformacijskega načina vodenja v izbrani družbi, na kakšne načine se to izkazuje, kako zaposleni sprejemajo takšno upravljanje ter kako vse to vpliva na delovne rezultate, učinkovitost in inovativnost celotnega kadra v podjetju.

Z izbiro multimetodološkega pristopa v magistrskem delu sem želela zagotoviti veljavnost in zanesljivost raziskave ter dobljenih podatkov. Zanesljivost kaže na konsistentnost

rezultatov in njihovo kritično oceno, kar je potrjeno z veljavnostjo izvedenih meritev. Moje metode pristopa so vključevale anketne vprašalnike za vodstvo, vodje oddelkov in ostale zaposlene ter poglobljeni intervju s predstavnico vodstvenega kadra izbrane organizacije. Priporočila podjetju, ki sem jih oblikovala na osnovi analiziranih rezultatov metod, bodo na voljo vsem zaposlenim v podjetju.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza, na osnovi proučevanja obeh konstruktov magistrskega dela pravi, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z inovativnostjo v izbranem visokotehnološkem podjetju.

Triangulacija je temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali je stil transformacijskega vodenja prisoten v proučevanem podjetju in v kakšnih elementih?
2. S kakšnimi načini vodenja vodstvo izbranega podjetja vpliva na organizacijsko klimo, ustvarjalnost in druge elemente uspešnosti ter ali spodbuja inovativnost?
3. Ali transformacijski vodja konkretno vpliva na visoko inovativnost zaposlenih in organizacije ter kateri so modeli inovativnosti v analiziranem podjetju?
4. Kako se v izbranem podjetju kaže inovativno vedenje zaposlenih in organizacijska inovativnost?
5. Kakšna je raven integracije učenja in inovativnosti v analiziranem visokotehnološkem podjetju ter kakšen je njun doprinos k uspešnosti izbrane organizacije?

3.2.3 Oblikovanje anketnih vprašalnikov in intervjuja

Za raziskovalni del magistrskega dela sem oblikovala tri anketne vprašalnike, ki so bili posredovani na različne hierarhične ravni v izbranem podjetju. Vsi vprašalniki so pokrivali oba obravnavana konstrukta, tako transformacijsko vodenje kot tudi konstrukt inovativnosti. Odgovore na navedene trditve pri vsakem vprašanju je bilo možno podati na osnovi Likertove lestvice z ocenami (ne)strinjanja od 1 do 5. Oceno 1 so anketiranci namenili trditvam, s katerimi se popolnoma niso strinjali, oceno 2 trditvam, kjer se niso strinjali, z oceno 3 so izrazili enako strinjanje in ne strinjanje, ocena 4 je izražala strinjanje z navedeno trditvijo, ocena 5 pa popolno strinjanje.

Anketni vprašalnik so rešili nekateri vodstveni predstavniki izbranega podjetja, vodje oddelkov oz. področij ter večina ostalih zaposlenih. Prvi del vseh vprašanj se je nanašal na značilnosti transformacijskega vodenja, drugi del vsakega vprašanja pa je bil namenjen področju ustvarjalnosti in inovativnosti. Trditve pri vsakem vprašanju so temeljile na preučevanjih teoretičnih temeljih raziskovalcev in znanstvenikov, in sicer iz področja

transformacijskega vodstva Aryee s sodelavci (2012), Bass (1990), Bass in Steidlmeier (1999), Kuhnert in Lewis (1987), Northouse (2013), Odumeru in Ifeanyi (2013), s področja inovativnosti pa Afsar z raziskovalci (2014), Alwis in Hartmann (2008), Fischer (2011), Koch (2011) ter Sears in Baba (2011).

Tudi vprašanja za poglobljeni polstrukturiran intervju, izveden z direktorico izbranega podjetja, so bila postavljena na osnovi že prej predelane teoretične literature s področja vodenja in področja inovativnosti. Vsa vprašanja so bila odprtega tipa. Oblikovanih je bilo 10 glavnih vprašanj in več pomožnih, ki so smiselno dopolnjevala celotni pogovor.

3.3 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov

Vodstven kader je pri prvem vprašanju ocenil sebe, vodenje organizacije ter lastno inovativnost, pri drugem vprašanju pa podal stopnjo strinjanja za načina vodenja vodij oddelkov ter njihovo inovativnosti pri opravljanju svojega dela. Vodje oddelkov so v anketnem vprašalniku pri prvi točki podali svojo oceno glede vodenja podjetja s strani vodstvenih predstavnikov in njihovo inovativnost, pri drugem vprašanju so podali samooceno glede lastnega transformacijskega vodenja in inovativnosti, pri tretjem vprašanju pa so izrazili stopnjo strinjanja s trditvami še za ostale zaposlene v organizaciji, njihovo odzivanje na način vodenja, njihovo kreativnost in inovativnost.

Preostali zaposleni so pri prvem vprašanju ankete ocenili vodje oddelkov, njihov način dela, vodenja in inovativnosti, pri drugem vprašanju pa so podali še samooceno za lastno delo pod vplivom transformacijskega vodstva ter oceno svoje ustvarjalnosti in inovativnost. Vsi trije tipi anketnih vprašalnikov, tako za vodstvo, vodje oddelkov kot tudi za preostale zaposlene v izbranem visokotehnološkem podjetju, se nahajajo v Prilogah magistrskega dela. V prilogah se prav tako nahajajo vse slike, ki prikazujejo rezultate odgovorov vseh anketirancev po obeh proučevanih konstruktih.

3.3.1 Predstavitev vzorcev

Anketni vprašalnik je v izbranem podjetju rešilo 20 oseb od 25 redno zaposlenih. Od predstavnikov vodstvenega kadra sta anketo izpolnili 2 osebi, s strani vodij oddelkov oz. področij 4 osebe ter 14 ostalih zaposlenih v podjetju. Vprašalnik so izpolnjevale visoko izobražene osebe, v starosti od 23 do 50 let.

3.3.2 Analiza konstrukta transformacijskega vodenja na izbranem podjetju in interpretacija rezultatov

3.3.2.1 Vprašalnik o transformacijskem vodenju za vodstvo podjetja

Vodstvo podjetja je v anketnem vprašalniku izrazilo (ne)strinjanje s trditvami pri dveh vprašanjih. **Pri del prvega vprašanja** se je, od trditve 1 do 16, nanašal na področje vodenja podjetja s strani vodstva, predpostavke pa so bile oblikovane za ocenjevanje transformacijskega načina vodenja. Rezultati obeh anket so vidni v Tabeli 4.

Tabela 4: Rezultati podanih odgovorov s strani vodstva podjetja glede vodenja družbe

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. Imam jasno zastavljene strateške cilje.				2		4,0
2. Samostojno sprejemam odločitve.				1	1	4,5
3. Poskrbim za ustrezno podajo navodil skozi dober informacijski tok.			1	1		3,5
4. Zaposlene spodbujam k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja.				1	1	4,5
5. Pri zaposlenih cenim njihov trud in prizadevanja.					2	5,0
6. Poudarjam medsebojno sodelovanje.				1	1	4,5
7. Poudarjam spoštovanje in moralnost med vsemi zaposlenimi.					2	5,0
8. Odprt sem do novosti.				1	1	4,5
9. Vedno prisluhnem željam in potrebam zaposlenih.				1	1	4,5
10. Stremim k zadovoljstvu vseh zaposlenih.					2	5,0
11. Spodbujam jih v mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese.					2	5,0
12. Svoja znanja in izkušnje nenehno predajam naprej.				1	1	4,5
13. Poudarjam etičnost in moralnost.				1	1	4,5
14. Zaposlenim sem v zgled in navdih.				2		4,0
15. Zaposlene navdihujem, da delajo več in bolje.				2		4,0
16. Spoštujem različna stališča zaposlenih.				2		4,0

Svoje strinjanje s postavljenimi trditvami v tem delu sta podala dva predstavnika vodstva izbranega visokotehnološkega podjetja, vsak od njiju pa je pravzaprav ocenjeval svoje delo.

Najvišjo povprečno stopnjo strinjanja, to je 5,0 ali 100 %, sta oba vodstvena predstavnika izrazila pri trditvah glede strmenja vodstva k zadovoljstvu vseh zaposlenih, spodbujanja zaposlenih, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese, glede poudarjanja spoštovanja in moralnosti med vsemi zaposlenimi ter da vodstvo pri zaposlenih ceni njihov trud in prizadevanja.

Zelo visoko povprečno stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami, in sicer 4,5 ali 90 %, je imelo kar sedem trditev. Eden predstavnik vodstva, ki je rešil anketo, se je strinjal s trditvami, eden pa se je popolnoma strinjal. Te trditve so bile, da vodstvo samostojno sprejema odločitve, je odprto do novosti, poudarja medsebojno sodelovanje, zaposlene spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja, da vodstvo vedno prisluhne zaposlenim glede njihovih potreb in želja, poudarja etičnost in moralnost ter je zaposlenim v zgled in navdih.

Oba predstavnika vodstva sta se strinjala, da ima vodstvo jasno zastavljene strateške cilje, da je zaposlenim v zgled in navdih, da vodstvo spoštuje različna stališča zaposlenih ter jih navdihuje, da delajo več in bolje. Pri vseh teh štirih trditvah je bila povprečna stopnja strinjanja z navedenimi trditvami 4,0 ali 80 %. Najnižjo v tem delu prvega vprašanja za vodstvo podjetja, a vseeno še vedno visoko povprečno stopnjo strinjanja, tj. 3,5 ali 70%, ima trditev, da vodstvo poskrbi za ustrezno podajo navodil skozi dober informacijski tok, pri kateri je se je en predstavnik vodstva strinjal s trditvijo, eden vprašani pa se je enako strinjal in ne strinjal.

V prvem delu drugega vprašanja je na trditve podala svoje odgovore samo ena vodstvena oseba družbe. Pri drugem vprašanju so se trditve od številke 1 do 16 nanašale na področje vodenja vodij oddelkov oz. področij v podjetju, odgovori anketiranca pa so predstavljeni v Tabeli 5.

Iz Tabele 5 je razvidno, da se je skoraj z vsemi navedenimi trditvami v prvem delu drugega vprašanja vodstvena oseba strinjala in pri teh trditvah je tako povprečna stopnja strinjanja 4,0 oz. 80 %. Pri dveh trditvah, glede strmenja vodij oddelkov k zadovoljstvu zaposlenih ter njihovega spoštovanja različnih stališč zaposlenih, je bila povprečna stopnja strinjanja vprašanega 5,0 ali 100 %.

Reševalec ankete žal ni podal nobenega odgovora oz. (ne)strinjanja pri trditvi, da vodje oddelkov zaposlene spodbujajo k mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese.

Tabela 5: Rezultati odgovorov s strani vodstva podjetja glede načina vodenja vodij oddelkov/področij

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. Vodja ima jasno zastavljene cilje.				1		4,0
2. Vodja sam sprejema odločitve.				1		4,0
3. Vodja ustrezno poda navodila skozi dober informacijski tok.				1		4,0
4. Vodja zaposlene spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja.				1		4,0
5. Vodja ceni trud in prizadevanja zaposlenih.				1		4,0
6. Vodja poudarja medsebojno sodelovanje.				1		4,0
7. Vodja poudarja spoštovanje in moralnost med vsemi zaposlenimi.				1		4,0
8. Vodja je odprt do novosti.				1		4,0
9. Vodja vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenih.				1		4,0
10. Vodja stremi k zadovoljstvu vseh zaposlenih.					1	5,0
11. Vodja zaposlene spodbuja k mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese.						
12. Vodja svoja znanja in izkušnje nenehno predaja naprej.				1		4,0
13. Vodja z načinom vodenjem poudarja etičnost in moralnost.				1		4,0
14. Vodja je zaposlenim v zgled.				1		4,0
15. Vodja zaposlene navdihuje, da delajo več in bolje.				1		4,0
16. Vodja spoštuje različna stališča zaposlenih.					1	5,0

3.3.2.2 Vprašalnik o transformacijskem vodenju za vodje oddelkov/področij

Vodje oddelkov oz. področij so v anketnem vprašalniku odgovorili na tri postavljena vprašanja. Prvo vprašanje se je nanašalo na lastnosti vodstva podjetja. Trditve od številke 1 do 9 so pokrivala področje vodenja s strani managementa, trditve od številke 10 do 15 pa področje inovativnosti managementa izbranega podjetja. Stopnjo strinjanja s postavljenimi trditvami za **prvi del prvega vprašanja** so podali štirje vodje oddelkov, kar prikazuje Tabela 6.

Pri ocenjevanju lastnosti vodstva podjetja so rezultati podanih odgovorov pokazali, da je bila najvišja povprečna stopnja strinjanja s strani vodij oddelkov 5,0, kjer so se vsi štirje vodje oddelkov (100 %) popolnoma strinjali o naklonjenosti in omogočanju dodatnih izobraževanj s strani vodstva. Da vodstvo ustrezno informira delovni kader, poudarja sodelovanja in timsko delo ter daje zaposlenim občutek pripadnosti so trditve, pri katerih

so se trije vodje oddelkov popolnoma strinjali (75 %), eden (25 %) pa strinjal. Pri vseh teh odgovorih je bila povprečna stopnja strinjanja 4,8.

Tabela 6: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede lastnosti vodstva

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. Vodstvo ima jasno zastavljene strateške cilje.			1	3		3,8
2. Vodstvo ustrezno informira delovni kader.				1	3	4,8
3. Vodstvo je odprto do kroženja novih znanj in izkušenj.			1		3	4,5
4. Vodstvo omogoča dodatna izobraževanja.					4	5,0
5. Vodstvo poudarja sodelovanje in timsko delo.				1	3	4,8
6. Vodstvo ceni trud in prizadevanja svojih zaposlenih.				2	2	4,5
8. Vodstvo daje zaposlenim občutek pripadnosti.				1	3	4,8
9. Vodstvo poudarja etiko in moralo.		1		1	2	4,0

Dobro sta bili ocenjeni, s povprečno stopnjo strinjanja 4,5, tudi trditvi glede odprtosti vodstva do kroženja novih znanj in izkušenj, ter da vodstvo ceni trud in prizadevanja svojih zaposlenih. Pri tretji trditvi se je eden vodja oddelka (25 %) enako strinjal in ne strinjal s podano predpostavko, trije (75 %) pa so se popolnoma strinjali. S šesto trditvijo sta se ponovno strinjala dva anketiranca (50 %) in dva (50 %) strinjala.

Sledi povprečna stopnja strinjanja vodij s trditvijo 4,0, kjer sta se dva vprašana (50 %) popolnoma strinjala s trditvijo, da vodstvo podjetja poudarja etiko in moralo, ena oseba (25 %) se je strinjala in ena (25 %) ne strinjala. S prvo in sedmo trditvijo so se anketiranci strinjali s povprečno stopnjo 3,8. Da ima vodstvo jasno zastavljene strateške cilje ter da je delovni kader ustrezno motiviran s strani vodstva podjetja k ustvarjalnosti, so s strinjanjem potrdili trije anketiranci (75 %), eden (25 %) pa se enako strinja in ne strinja.

Pri prvem delu drugega vprašanja, natančneje od trditve 1 do 16, so vodje oddelkov ocenili svoj način vodenja v podjetju, torej so podali zase samooceno. Stopnjo strinjanja za vsako trditev, ki se navezujejo na karakteristike transformacijskega načina, so izrazili trije vodje področij, rezultati pa so zbrani v Tabeli 7.

S prvo trditvijo, da ima vodja oddelka jasno zastavljene strateške cilje, ter z enajsto trditvijo, da vodja področja spodbuja zaposlene, da presežejo tudi lastne interese za dobro podjetja, sta se strinjala dva vprašana (67 %), eden vodja (33 %) pa se s trditvijo ni strinjal, s čimer je povprečna stopnja strinjala pri obeh navedenih trditvah znašala 3,3. To je tudi najnižja vrednost pri prvem delu drugega vprašanja. Sledita trditvi, s povprečno stopnjo strinjanja 3,7, kjer sta se dva vodja odbora (67 %) strinjala s trditvama, da spodbujata

zaposlene k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja ter da jih navdihujeta k večji intenzivnosti in učinkovitosti pri delu, eden vprašani (33 %) pa se je z obema predpostavkama enako strinjal in ne strinjal.

Tabela 7: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede lastnega načina transformacijskega vodenja v podjetju

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. Imam jasno zastavljene strateške cilje.		1		2		3,3
2. Samostojno sprejemam odločitve.				2	1	4,3
3. Poskrbim za ustrezno podajo navodil skozi dober informacijski tok.			1	1	1	4,0
4. Zaposlene spodbujam k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja.			1	2		3,7
5. Pri zaposlenih cenim njihov trud in prizadevanja.				2	1	4,3
6. Poudarjam medsebojno sodelovanje.				1	2	4,7
7. Poudarjam spoštovanje in moralnost med vsemi zaposlenimi.					3	5,0
8. Odprt sem do novosti.				1	2	4,7
9. Vedno prisluhnem željam in potrebam zaposlenih.				2	1	4,3
10. Stremim k zadovoljstvu vseh zaposlenih.					3	5,0
11. Spodbujam jih v mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese.		1		2		3,3
12. Svoja znanja in izkušnje nenehno predajam naprej.			1	1	1	4,0
13. Z vodenjem poudarjam etičnost in moralnost.				2	1	4,3
14. Zaposlenim sem v zgled in navdih.				3		4,0
15. Zaposlene navdihujem, da delajo več in bolje.			1	2		3,7
16. Spoštujem različna stališča zaposlenih.				1	2	4,7

Tretja trditev, ki pravi, da vodja odbora poskrbi za ustrezno podajo navodil skozi dober informacijski tok v podjetju, je po rezultatih analize pokazala povprečno stopnjo strinjanja s trditvijo 4,0, prav tako kot predpostavka pod številko 12 glede deljenja informacij in izkušenj vodje področja. Pri tretji in dvanajsti trditvi se je ena oseba (33 %) popolnoma strinjala z navedenim, ena (33 %) se je strinjala, eden anketiranec (33 %) pa se je enako strinjal in ne strinjal. Pri štirinajsti trditvi so vsi trije vodje področji (100 %) strinjali, da so zaposlenim v zgled in navdih, povprečna stopnja strinjanja pa je bila tudi tu 4,0.

Pri trditvah »Samostojno sprejemam odločitve«, »Pri zaposlenih cenim njihov trud in prizadevanja«, »Vedno prisluhnem željam in potrebam zaposlenih« ter »Z vodenjem poudarjam etičnost in moralnost« sta se dva vprašana vodja oddelkov (67 %) strinjala,

eden (33 %) pa popolnoma strinjal. Pri vseh štirih omenjenih trditvah je bila povprečna stopnja strinjanja 4,3.

Sledi strinjanje s trditvami s povprečjem 4,7, pri katerih so vodje oddelka potrdili, da pri svojem delu poudarjajo medsebojno sodelovanje, da so odprti do novosti ter da spoštujejo stališča zaposlenih. Dva anketiranca (67 %) sta se z slednjimi trditvami popolnoma strinjala, eden (33 %) pa se je strinjal. Dve trditvi so vodje oddelkov popolnoma podprli (100 %), in sicer, da poudarjajo spoštovanje in moralnost med vsemi zaposlenimi ter da stremijo k zadovoljstvu vseh zaposlenih.

Tretje vprašanje v prvem delu ankete, ki so jo izpolnjevali vodje oddelkov, se je nanašalo na ocenitev ostalih zaposlenih ter njihovo odzivanje na transformacijski način vodenja. Ta del ankete sta izpolnila le dva vodja, rezultati pa so v Tabeli 8.

Tabela 8: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede ocenitve ostalih zaposlenih v podjetju in njihovo odzivanje na način vodenja

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. Zaposleni z načinom vodenja uresničujejo vizijo podjetja.				2		4,0
2. Zaposleni dosegajo postavljene cilje podjetja.				2		4,0
3. Zaposleni podajajo nove ideje in predloge.				1	1	4,5
4. Zaposleni so motivirani za delo.				1	1	4,5
5. Zaposleni so odprti do novih znaj.					2	5,0
6. Zaposleni med seboj dobro sodelujejo.				1	1	4,5
7. Zaposleni med seboj in z vodji odprto komunicirajo.				1	1	4,5
8. Zaposleni imajo kompetence za samostojno sprejemanje odločitev.		1	1			2,5
9. Med zaposlenimi je čutiti tekmovalni duh.	1		1			2,0
10. Zaposleni podpirajo etične in moralne vrednote.				2		4,0

Pri prvih dveh trditvah in pri zadnji je povprečna stopnja strinjanja s trditvami vodij področij 4,0 ali 80 %. Oba vodja, ki sta izpolnila ta del anketnega vprašanja, se strinjata s predpostavkami, da zaposleni z načinom vodenja uresničujejo vizijo podjetja, da dosegajo postavljene cilje podjetja ter da podpirajo etične in moralne vrednote podjetja.

Tretja, četrta, šesta in sedma trditev dosegajo povprečno stopnjo strinjanja 4,5 ali 90 %, pri katerih se ena oseba strinja z navedenim, ena oseba pa popolnoma strinja. Te trditve so, da zaposleni podajajo nove ideje in predloge v podjetju, so motivirani za delo, da med seboj

dobro sodelujejo ter odprto komunicirajo. Oba vodja sta se popolnoma strinjala s trditvijo, da so zaposleni odprti do novih znanj, kar pomeni povprečno stopnjo strinjanja 5,0 oz. 100 %.

Tabela 8 kaže, da je imela ena trditev srednjo povprečno stopnjo strinjanja s trditvijo, in sicer 2,5 ali 50%. Da imajo zaposleni kompetence za samostojno sprejemanje odločitev, se ena oseba ni strinjala, eden vprašani pa se je enako strinjal in ne strinjal. Pri deveti trditvi je bila povprečna stopnja strinjanja bolj nizka in je znašala 2,0 ali 40 %. Tu je bila povprečna stopnja strinjanja s trditvijo 2,5 ali 50%. Da je med zaposlenimi čutili tekmovalni duh, se je ena oseba enako strinjala in ne strinjala, eden vodja pa se s tako trditvijo popolnoma ni strinjal.

3.3.2.3 Vprašalnik o transformacijskem vodenju za ostale zaposlene

Ostali zaposleni v izbranem visokotehnološkem podjetju so pri **prvem delu prvega vprašanja** izrazili stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami, natančneje od trditve številke 1 do 16, glede transformacijskega načina vodenja za svoje vodje oddelkov oz. področij. Na trditve je podalo svojo oceno strinjanja 14 zaposlenih, rezultate pa prikazuje Tabela 9.

Rezultati trditev glede ocenjevanja vodij oddelkov v izbranem podjetju so s strani zaposlenih pokazali visoko stopnjo strinjanja. S prvo trditvijo, da ima vodja jasno zastavljene cilje, se je strinjalo sedem zaposlenih (50 %), pet zaposlenih (36 %) se je popolnoma strinjalo z navedeno trditvijo, dve osebi pa sta se (14 %) enako strinjali in ne strinjali. Povprečna stopnja strinjanja pri prvi trditvi je tako 4,2. Druga trditev, ki pravi, da vodja sam sprejema odločitve, ima v prvem delu prvega vprašanja tega vprašalnika najnižjo povprečno stopnjo strinjanja, in sicer 3,1. Tri osebe (21 %) se s trditvijo niso strinjale, osem anketirancev (57 %) se je s trditvijo enako strinjalo in ne strinjalo, dva (14 %) sta se strinjala in eden zaposlen (7 %) se je popolnoma strinjal.

Da vodja ustrezno poda navodila skozi dober informacijski tok je trditev, s katero so se zaposleni strinjali s povprečno stopnjo 4,2. Šest zaposlenih (43 %) se je popolnoma strinjalo z navedeno trditvijo, pet (36 %) se jih je strinjalo, tri osebe (21 %) pa so se enako strinjale in ne strinjale s trditvijo glede ustrezne podaje navodil s strani vodje. Naslednja trditev, z doseženo povprečno stopnjo strinjanja s strani zaposlenih 4,5, je, da vodja zaposlene spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja. Osem anketirancev (57 %) se je popolnoma strinjalo, pet (36 %) se je strinjalo s slednjo trditvijo, ena oseba (7 %) pa se je enako strinjala in ne strinjala. Prav tako se je osem zaposlenih (57 %) popolnoma strinjalo s trditvijo, da vodja ceni trud in prizadevanja zaposlenih, tri osebe (21 %) so se s peto trditvijo strinjale, tri (21 %) pa enako strinjale in ne strinjale. Cenitev truda

in prizadevanja zaposlenih s stani vodje je bila v anketi tako ocenjena s povprečno stopnjo strinjanja trditve 4,4.

Tabela 9: Rezultati podanih odgovorov s strani ostalih zaposlenih glede vodje oddelka in transformacijskega načina vodenja v podjetju

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. Vodja ima jasno zastavljene cilje.			2	7	5	4,2
2. Vodja sam sprejema odločitve.		3	8	2	1	3,1
3. Vodja ustrezno poda navodila skozi dober informacijski tok.			3	5	6	4,2
4. Vodja zaposlene spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja.			1	5	8	4,5
5. Vodja ceni trud in prizadevanja zaposlenih.			3	3	8	4,4
6. Vodja poudarja medsebojno sodelovanje.			4	5	5	4,1
7. Vodja poudarja spoštovanje in moralnost med vsemi zaposlenimi.		1	2	5	6	4,1
8. Vodja je odprt do novosti.			1	3	10	4,6
9. Vodja vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenih.		1	4	1	8	4,1
10. Vodja stremi k zadovoljstvu vseh zaposlenih.			4	2	8	4,3
11. Vodja zaposlene spodbuja k mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese.		2	4	3	5	3,8
12. Vodja svoja znanja in izkušnje nenehno predaja naprej.			2	6	6	4,3
13. Vodja z načinom vodenjem poudarja etičnost in moralnost.			3	6	5	4,1
14. Vodja je zaposlenim v zgled.		1	3	4	6	4,1
15. Vodja zaposlene navdihuje, da delajo več in bolje.			5	4	5	4,0
16. Vodja spoštuje različna stališča zaposlenih.			4	6	4	4,0

S šesto, sedmo in deveto trditvijo so se anketiranci strinjali s povprečno stopnjo 4,1. Da vodja poudarja medsebojno sodelovanje se štirje vprašani (29 %) enako strinjajo in ne strinjajo, pet zaposlenih (36 %) se strinja in pet (36 %) popolnoma strinja s trditvijo. Sedma trditev se nanaša na poudarjanje spoštovanja in moralnosti s strani vodje med vsemi zaposlenimi. S to trditvijo se ena oseba (7 %) ni strinjala, dve osebi (14 %) sta se enako strinjali in ne strinjali, pet oseb (36 %) se je strinjalo o poudarjanju spoštovanja in moralnosti vodje, šest oseb (43 %) pa se je popolnoma strinjalo. Pri deveti trditvi, da vodja vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenih, se je osem anketirancev (57 %) popolnoma strinjalo s trditvijo, ena oseba (7 %) se je strinjala, štirje zaposleni (29 %) so se enako strinjali in ne strinjali, en vprašani (7 %) pa se s trditvijo ni strinjal.

Odprtost vodje do novosti je trditev, ki je po rezultatih v prvem delu tega vprašanja dosegla najvišjo povprečno stopnjo strinjanja izpolnjevalcev anketnega vprašalnika, to je 4,6. Deset oseb (71 %) se je popolnoma strinjalo, da je vodja odprt do novosti, tri osebe (21 %) so se strinjale, eden zaposleni (7 %) pa se je enako strinjal in ne strinjal. Pri deseti trditvi so se štiri osebe (29 %) enako strinjale in ne strinjale glede strmenja vodje k zadovoljstvu vseh zaposlenih, dva zaposlena (14 %) sta se strinjala, osem (57 %) pa se jih je popolnoma strinjalo z napisano trditvijo. Povprečna stopnja strinjanja za to trditev je tako bila 4,3.

Vodja zaposlene spodbuja k mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese je naslednja trditev, kjer je povprečna stopnja strinjanja s strani zaposlenih 3,8. Dve osebi (14 %) se s to trditvijo nista strinjali, štiri osebe (29 %) so se enako strinjale in ne strinjale, trije (21 %) so se strinjali in pet zaposlenih (36 %) se je popolnoma strinjalo s slednjo trditvijo. Dvanajsta trditev, z doseženo povprečno stopnjo strinjanja 4,3 s strani zaposlenih v izbranem podjetju, je, da vodja svoja znanja in izkušnje nenehno predaja naprej, s čimer se je šest oseb (43 %) popolnoma strinjalo, šest (43 %) se jih je strinjalo, dva zaposlena (14 %) pa sta se enako strinjala in ne strinjala.

S trinajsto in štirinajsto trditvijo so se anketiranci strinjali s povprečno stopnjo 4,1, trditvi petnajst in šestnajst pa imata povprečno stopnjo strinjanja s strani zaposlenih 4,0. Pet zaposlenih (36 %) se popolnoma strinja s trditvijo, da vodja z načinom vodenja poudarja etičnost in moralnost, šest oseb (43 %) se s tem strinja, trije (21 %) pa se enako strinjajo in ne strinjajo. Da je vodja zaposlenim v zgled, se ena vprašana oseba (7 %) ne strinja, trije zaposleni (21 %) se enako strinjajo in ne strinjajo, štirje (29 %) se s trditvijo strinjajo, šest (43 %) pa se jih popolnoma strinja. Petnajsta trditev se glasi, da vodja zaposlene navdihuje, da delajo več in bolje, s čimer se pet zaposlenih (36 %) enako strinja in ne strinja, štirje (29 %) se strinjajo, 5 anketirancev (36 %) pa se s petnajsto trditvijo popolnoma strinja. Zadnja trditev v sklopu strinjanja s transformacijskim vodstvom vodje, pri katerem so zaposleni podali svojo oceno, se nanaša na spoštovanje različnih stališč zaposlenih s strani vodje. Štirje vprašani (29 %) se popolnoma strinjajo, da vodja spoštuje različna stališča delovnega kadra, šest oseb (43 %) se strinja, štirje anketiranci (29 %) pa se enako strinjajo in ne strinjajo z omenjeno trditvijo.

Drugo vprašanje anketnega vprašalnika, namenjenega zaposlenim v izbranem podjetju, se je nanašalo na samoocenitev. Zaposleni so podali stopnjo strinjanja pri trditvah, ki so se nanašale na transformacijsko vodstvo, njihovo odzivanje na tak način vodenja ter ocenitev o lastnem načinu dela v podjetju. **Prvi del drugega vprašanja** je obsegal 13 trditev, te pa je izpolnilo 13 zaposlenih v izbranem visokotehnološkem podjetju. Rezultati podanih odgovorov so zbrani v Tabeli 10.

Glede na analizo rezultatov samoocelitve dela zaposlenih pod vplivom transformacijskega vodstva v izbranem podjetju lahko trdim, da je stopnja strinjanja pri veliki večini podanih trditve visoka, z izjemo dvanajste trditve, s povprečno stopnjo strinjanja zaposlenih 2,8. Trditve se glasi, da je med zaposlenimi čuti tekmovalni duh, s čimer se ena oseba (8 %) sploh ni strinjala, štiri vprašani (31 %) se niso strinjali, šest (46 %) se jih je enako strinjalo in ne strinjalo, eden (8 %) se je s trditvijo strinjal in eden (8 %) popolnoma strinjal. Sledi trditve, s povprečno stopnjo strinjanja 3,5, ki pravi, da zaposleni za dobro podjetja presega lastne interese. S to trditvijo se ponovno ona oseba (8 %) sploh ni strinjala, šest (46 %) se jih je enako strinjalo in ne strinjalo, trije vprašani (23 %) so se strinjali in trije (23 %) so se popolnoma strinjali.

Z drugo in deveto trditvijo so se izpolnjevalci ankete strinjali s povprečno stopnjo 4,0. S trditvijo »Dosegam postavljene cilje podjetja« so se štiri vprašani (31 %) popolnoma strinjali, pet (38 %) se jih je strinjalo, štiri osebe (31 %) pa so se enako strinjale in ne strinjale. Pri deveti trditvi se ena oseba (8 %) ni strinjala, da ima kompetence za samostojno sprejemanje odločitev, dve osebi (15 %) sta se enako strinjali in ne strinjali, šest (46 %) se jih je strinjalo s trditvijo, štiri vprašani (31 %) pa so se popolnoma strinjali. Da vsak zaposleni s svojim delom uresničuje vizijo podjetja se pet vprašanih (38 %) popolnoma strinja, šest (46 %) se jih strinja, dva (15 %) pa se enako strinjata in ne strinjata. Rezultat prve trditve drugega vprašanja anketnega vprašalnika je povprečna stopnja strinjanja zaposlenih s trditvijo 4,2.

Tabela 10: Rezultati podanih odgovorov s strani ostalih zaposlenih glede samoocelitve dela pod vplivom transformacijskega načina vodenja

Trditve/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. S svojim delom uresničujem vizijo podjetja.			2	6	5	4,2
2. Dosegam postavljene cilje podjetja.			4	5	4	4,0
3. Podajam nove ideje in predloge.			1	6	6	4,4
4. Sem motiviran za delo.			2	3	8	4,5
5. Sem odprt do novih znaj.			1	1	11	4,8
6. Zaposleni med seboj dobro sodelujemo.			1	2	10	4,7
7. Zaposleni med seboj in z vodji odprto komuniciramo.			1	2	10	4,7
8. Vodja mi je v zgled in navdih.			2	5	6	4,3
9. Imam kompetence za samostojno sprejemanje odločitev.		1	2	6	4	4,0
10. Za dobro podjetja presegam lastne interese.	1		6	3	3	3,5
11. Z načinom vodenja v podjetju sem zadovoljen.			2	5	6	4,3
12. Med zaposlenimi se čuti tekmovalni duh.	1	4	6	1	1	2,8
13. Podpiram etične in moralne vrednote.			2	3	8	4,5

Sledita dve trditvi, pri katerih je povprečna stopnja strinjanja 4,3. To sta osma trditev, ki pravi, da je vodja zaposlenemu v zgled in navdih, ter enajsta trditev, ki pravi, da je zaposleni z načinom vodenja v podjetju zadovoljen. Na obe trditvi je šest anketirancev (46 %) odgovorilo s popolnim strinjanjem, pet (38 %) s strinjanjem, dve osebi (15 %) pa sta se enako strinjali in ne strinjali. »Podajam nove ideje in predloge« je tretja trditev drugega vprašanja s povprečno stopnjo strinjanja zaposlenih 4,4. Le ena vprašana oseba (8 %) se enako strinja in ne strinja s postavljeno trditvijo, medtem ko se tako strinja kot tudi popolnoma strinja šest anketirancev (obakrat 46 %).

Nadaljujem z rezultatom povprečne stopnje strinjanja 4,5, ki pripada četrti trditvi »Sem motiviran za delo« ter trinajsti trditvi »Podpiram etične in moralne vrednote«. Tudi tu sta se na obe trditvi dve osebi (15 %) enako strinjali in ne strinjali, trije (23 %) so se strinjali, osem vprašanih (62 %) pa se je popolnoma strinjalo z postavljenima trditvama. Na šesto in sedmo trditev se je deset zaposlenih (77 %) popolnoma strinjalo na obe navedeni trditvi, dva (15 %) sta se strinjala in eden (8 %) se je enako strinjal in ne strinjal z obema trditvama. Šesta trditev se nanaša na dobro skupno sodelovanje med zaposlenimi, sedma pa na odprto komunikacijo zaposlenih do vodij in med samimi zaposlenimi v podjetju. Obe trditvi sta dosegli povprečno stopnjo strinjanja 4,7. Na koncu navajam še peto trditev o odprtosti do novih znanj vsakega zaposlenega, ki ima najvišjo povprečno stopnjo strinjanja, in sicer 4,8. Kar enajst zaposlenih (85 %) se je popolnoma strinjalo s trditvijo, ena oseba (8 %) se je strinjala in ena (8 %) se je enako strinjala in ne strinjala.

3.3.3 Analiza konstrukta inovativnosti na izbranem podjetju in razlaga rezultatov

3.3.3.1 Vprašalnik o inovativnosti za vodstvo podjetja

Drugi del prvega vprašanja se je v anonimni anketi nanašal na področje inovativnosti s strani vodstva izbranega podjetja, tako da so vodstveni predstavniki podali svojo stopnjo strinjanja na trditve glede lastne inovativnosti. Ta del je zajemal 11 trditev, in sicer od številke 17 do 27. V anketi sta sodelovala dva predstavnika vodstva, rezultate pa prikazuje Tabela 11.

Povprečno stopnjo strinjanja 5,0 ali 100 % sta vodstvena predstavnika izrazila pri trditvi, da jima inovativno delo omogoča dober osebni razvoj, s čimer sta se oba popolnoma strinjala. Kar osem trditev je imelo zelo visoko povprečno stopnjo strinjanja, in sicer 4,5 ali 90 %. Eden predstavnik vodstva, se je s trditvami strinjal, eden pa se je popolnoma strinjal. Omenjena stopnja 4,5 pripada trditvam, da je vodstveni predstavnik podjetja inovativen, s številnimi idejami za inovacije, da zaposlene spodbuja k inovativnosti, jih motivira k ustvarjalnosti, upošteva njihove ideje, omogoča ustrezne delovne pogoje za razvoj

inovativnosti, je naklonjen dodatnim izobraževanjem ter meni, da s sedanjim načinom vodenja povečuje raven inovativnosti delovnega kadra.

Tabela 11: Rezultati odgovorov s strani vodstva podjetja glede lastne inovativnosti

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
17. Sem inovativen, s številnimi idejami za inovacije.				1	1	4,5
18. Zaposlene spodbujam k inovativnosti.				1	1	4,5
19. Zaposlene motiviram k ustvarjalnosti.				1	1	4,5
20. Upoštevam ideje zaposlenih.				1	1	4,5
21. Za razvoj inovativnosti omogočam ustrezne delovne pogoje (tehnologijo in potrebne informacije).				1	1	4,5
22. Skrbim, da med delovnim kadrom poteka kvalitetna izmenjava znanja.			1	1		3,5
23. Spodbujam timsko delo.				1	1	4,5
24. Naklonjen sem dodatnim izobraževanjem, s čimer se izpopolnjuje celotni kader.				1	1	4,5
25. Inovativno delo mi omogoča dober osebni razvoj.					2	5,0
26. Inovativne ideje ustrezno nagradim.			2			3,0
27. S sedanjim načinom vodenja se povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih.				1	1	4,5

S trditvijo, da vodstvo skrbi za kvalitetno izmenjavo znanja med delovnim kadrom, se je eden vprašani strinjal, eden pa enako strinjal in ne strinjal. Tu je povprečna stopnja strinjanja s trditvijo znašala 3,5 ali 70 %. Nekoliko manj, povprečna stopnja strinjanja 3 ali 60 %, pa je bila ovrednotena trditev, da vodstvo ustrezno nagradi inovativne ideje, kjer sta se oba predstavnika vodstva enako strinjala in ne strinjala z navedeni zapisom.

V drugem delu drugega vprašanja so se trditve nanašale na področje inovativnosti vodij oddelkov oz. področij v podjetju. Od sedemnajste do sedemindvajsete trditve je svojo stopno strinjanja izrazila ena vodstvena oseba izbranega visokotehnološkega podjetja, katere strinjanja s podanimi trditvami so zbrana v Tabeli 12.

Tabela 12 prikazuje, da je pri večini trditev povprečna stopnja strinjanja 4,0 oz. 80 %, kar pomeni, da se je vodstvena oseba, ki je reševala ta del ankete, strinjala skoraj z vsemi navedenimi trditvami. Pri dveh trditvah, glede spodbujanja vodij k timskeemu delu in njegovi naklonjenosti k dodatnim izobraževanjem celotnega kadra, pa je bila povprečna stopnja strinjanja vprašanega 5,0 ali 100 %.

Tabela 12: Rezultati podanih odgovorov s strani vodstva podjetja glede inovativnosti vodij oddelkov/področij

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
17. Vodja je inovativen, s številnimi idejami za inovacije.				1		4,0
18. Vodja zaposlene spodbuja k inovativnosti.				1		4,0
19. Vodja zaposlene motivira k ustvarjalnosti.				1		4,0
20. Vodja upošteva ideje zaposlenih.				1		4,0
21. Vodja zaposlenim omogoča ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnosti (tehnologijo in potrebne informacije).				1		4,0
22. Vodja skrbi, da med delovnim kadrom poteka kvalitetna izmenjava znanja.				1		4,0
23. Vodja spodbuja timsko delo.					1	5,0
24. Vodja je naklonjen dodatnim izobraževanjem, s čimer se izpopolnjuje celotni kader.					1	5,0
25. Vodja stremi k zadovoljstvu in osebnemu razvoju zaposlenih.				1		4,0
26. Vodja inovativne ideje ustrezno nagradi.				1		4,0
27. S sedanjim načinom vodenja vodja povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih.				1		4,0

3.3.3.2 Vprašalnik o inovativnosti za vodje oddelkov/področij

Vodje oddelkov izbranega visokotehnološkega podjetja so v **drugem delu prvega anketnega vprašanja** podali svojo oceno na postavljene trditve, ki so temeljile na konstruktivni inovativnosti, nanašale pa so se na inovativnost vodstva podjetja. Za trditve od številke 10 do 15 so svojo stopnjo strinjanja izrazile štiri osebe, v podjetju zaposlene kot vodje področij. Dobljeni rezultati se nahajajo v Tabeli 13.

Najvišjo stopnjo strinjanja 4,8 ali 96 % je v drugem delu prvega vprašanja dosegla trditev, da je vodstvo podjetja inovativno usmerjeno. Trije vodje oddelkov so se s to trditvijo popolnoma strinjali (75 %), en vodja (25 %) pa se je strinjal. Temu sledi trditev s povprečno stopnjo strinjanja 4,5 ali 90 % s predpostavko, da vodstvo upošteva ideje zaposlenih. Dve osebi (50 %) sta se s to trditvijo strinjali, dva vprašana (50 %) pa popolnoma strinjala. Visoko stopnjo strinjanja s povprečjem 4,3 ali 86 % je prav tako imela trditev, da vodstvo skozi inovativno delo zaposlenim omogoča osebni razvoj, s čimer so se trije anketiranci (75 %) strinjali, eden (25 %) pa popolnoma strinjal.

Tabela 13: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede inovativnosti vodstva podjetja

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
10. Vodstvo podjetja je inovativno usmerjeno.				1	3	4,8
11. Vodstvo delovni kader aktivno spodbuja k inovativnosti.			1	3		3,8
12. Vodstvo upošteva ideje zaposlenih.				2	2	4,5
13. Vodstvo za inovativne ideje ustrezno nagrajuje.			1	3		3,8
14. Vodstvo izvaja redne sestanke z brainstormingom.			1	2	1	4,0
15. Vodstvo skozi inovativno delo zaposlenim omogoča osebni razvoj.				3	1	4,3

Štirinajsta trditev, ki pravi, da vodstvo izvaja redne sestanke z brainstormingom, je po rezultatih analize pokazala povprečno stopnjo strinjanja s trditvijo 4,0 ali 80 %, pri kateri se je eden vodja (25 %) enako strinjal in ne strinjal, dva (50 %) sta se strinjala, eden (25 %) pa popolnoma strinjal z navedeno trditvijo. Trditvi številka 11 in 13, glede aktivnega spodbujanja delovnega kadra k inovativnosti s strani vodstva ter nagrajevanja zaposlenih za inovativne ideje, sta imeli povprečno stopnjo strinjanja 3,8 ali 76 %. Pri obeh trditvah se je eden anketiranec enako strinjal in ne strinjal s posamezno trditvijo, trije vprašani pa so se strinjali.

Drugi del drugega vprašanja, od trditve št. 17 do 27, se je nanašal na lastno inovativnost vodij oddelkov. Ocenjevali so torej sebe in svoje vodenje zaposlenih v povezavi z inovativnostjo, ustvarjalnostjo. Rezultati so zbrani v Tabeli 14.

Stopnja strinjanja s trditvami pri samooceni s strani vodij oddelkov je pri vseh trditvah visoka, najvišja v tem delu drugega vprašanja pa je 4,8 ali 86 %. K temu odstotku spadajo trditve, da vodja upošteva ideje zaposlenih, spodbuja timsko delo, podpira dodatna izobraževanja za izpopolnjevanje celotnega kadra ter trditev, da inovativno delo vodji področja omogoča dober osebni razvoj. V treh omenjenih trditvah se dva vprašana (67 %) strinjata z navedeno trditvijo, eden (33 %) pa se popolnoma strinja. Pri štiriindvajseti trditvi se eden vodja (33 %) enako strinja in ne strinja, dva (67 %) pa se popolnoma strinjata s trditvijo glede dodatnega izobraževanja kadra v podjetju.

Trditvi, da je vodja oddelka inovativen, s številnimi idejami za inovacije, ter da zaposlenim omogoča ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnosti, sta dosegli povprečno stopnjo strinjanja 4,0 ali 80 %. Eden vodja (33 %) se ni strinjal s trditvijo, da je inovativen, dva (67 %) pa sta podala oceno, da se s trditvijo popolnoma strinjata. Nekoliko drugače je bilo pri

omogočanju primernih delovnih pogojev, kjer se je ena oseba s trditvijo enako strinjala in ne strinjala, eden anketiranec se je strinjal, eden pa popolnoma strinjal z navedenim.

Tabela 14: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede lastne inovativnosti in ustvarjalnosti

Trditve/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
17. Sem inovativen, s številnimi idejami za inovacije.		1			2	4,0
18. Zaposlene spodbujam k inovativnosti.			1	2		3,7
19. Zaposlene motiviram k ustvarjalnosti.			1	2		3,7
20. Upoštevam ideje zaposlenih.				2	1	4,3
21. Za razvoj inovativnosti omogočam ustrezne delovne pogoje (tehnologijo in potrebne informacije).			1	1	1	4,0
22. Skrbim, da med delovnim kadrom poteka kvalitetna izmenjava znanja.			2		1	3,7
23. Spodbujam timsko delo.				2	1	4,3
24. Naklonjen sem dodatnim izobraževanjem, s čimer se izpopolnjuje celotni kader.			1		2	4,3
25. Inovativno delo mi omogoča dober osebni razvoj.				2	1	4,3
26. Inovativne ideje ustrezno nagradim.		1	1		1	3,3
27. S sedanjim načinom vodenja se povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih.		1	1		1	3,3

Trditve pod številko 18, 19 in 22, so imele povprečno stopno strinjanja 3,7 ali 74 %. Da vodja spodbuja zaposlene k inovativnosti, sta se strinjali dve osebi, ena pa se je enako strinjala in ne strinjala. Popolnoma enak rezultat je bil tudi pri trditvi, da vodja oddelka zaposlene motivira k ustvarjalnosti. Pri dvaindvajseti trditvi, da vodja področja skrbi za kvalitetno izmenjavo znanja med delovnim kadrom, se je eden vprašani (33 %) popolnoma strinjal s trditvijo, dva (67 %) pa sta se enako strinjala in ne strinjala. Zadnji dve navedeni trditvi, da vodja inovativne ideje zaposlenih ustrezno nagradi ter da se s sedanjim načinom vodenja povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih, sta imeli povprečno stopnjo strinjanja 3,3 ali 66 %, pri čemer se je z obema trditvama ena oseba popolnoma strinjala, eden vprašani se je strinjal, eden pa se s z nobeno od teh dveh trditvev ni strinjal.

V zadnjem delu anketnega vprašalnika so vodje oddelkov podali še ocene glede stopnje inovativnosti ostalih zaposlenih v podjetju. Trditve na to temo so se nanašale od številke 11 do 18, **drugi del tretjega vprašanja** pa sta izpolnila dva vodja področja. Rezultati so v Tabeli 15.

Tabela 15: Rezultati podanih odgovorov s strani vodij oddelkov glede inovativnosti ostalih zaposlenih v podjetju

Trditve/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
11. Zaposleni so inovativni.			2			3,0
12. Zaposleni stremijo h kreativnosti.			2			3,0
13. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti.			1	1		3,5
14. Zaposleni imajo za razvoj inovativnosti ustrezne delovne pogoje (tehnologijo in potrebne informacije).				1	1	4,5
15. Med zaposlenimi poteka kvalitetna izmenjava znanj in izkušenj.				2		4,0
16. Zaposleni uspešno timsko sodelujejo.				2		4,0
17. Zaposleni se nenehno izobražujejo, z učenjem pa se dodatno izpopolnjujejo.			1	1		3,5
18. Inovativno delo zaposlenim omogoča rast in nadaljnji osebni razvoj.				2		4,0

Da so zaposleni v podjetju inovativni in stremijo h kreativnosti, sta se dva vprašana enako strinjala in ne strinjala s trditvijo, povprečna stopnja strinjanja pa je tu 3,0 ali 60 %. Prav tako se je eden vodja enako strinjal in ne strinjal, eden pa strinjal s trditvijo o učinkovitosti zaposlenih pri svojem delu ter s trditvijo, da se zaposleni nenehno izobražujejo in izpopolnjujejo, pri obeh navedenih trditvah pa je bila povprečna stopnja strinjanja 3,5 ali 70 %.

Tri trditve, in sicer, da zaposleni med seboj timsko sodelujejo, da med zaposlenimi poteka kvalitetna izmenjava znanj in izkušenj ter da delovnemu kadru inovativno delo omogoča rast in nadaljnji osebni razvoj, so dosegle povprečno stopnjo tveganja 4,0 ali 80 %, oba vodja pa sta se z vsemi tremi trditvami strinjala. Pri štirinajsti trditvi, ki pravi, da imajo zaposleni ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnosti, se je ona oseba strinjala z navedenim, eden vprašani pa se je popolnoma strinjal. Pri slednji trditvi je povprečna stopnja strinjanja znašala 4,5 ali 90 %.

3.3.3.3 Vprašalnik o inovativnosti za ostale zaposlene

Na **drugi del prvega vprašanja** v anketi je 14 zaposlenih v izbranem podjetju podalo lastne ocene glede inovativnosti svojih vodij oddelkov oz. področij. Predpostavke, ki so torej temeljile na tematiki inovativnosti, so bile navedene od številke 17 do 27. Rezultati, predstavljeni v Tabeli 16, so tudi tu pokazali visoko stopnjo strinjanja s trditvami s strani vprašanih.

Tabela 16 prikazuje, da imata najvišjo povprečno stopnjo strinjanja trditvi pod številko 21 in 24, in sicer 4,6. Da vodja zaposlenim omogoča ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnosti, tj. tehnologijo in potrebne informacije, ter da je vodja naklonjen dodatnim izobraževanjem, s čimer se izpopolnjuje celotni kader, se je popolnoma strinjalo devet zaposlenih (64 %), štirje (29 %) so se s trditvijo strinjali, ena oseba (7 %) pa se je enako strinjala in ne strinjala. Sledi povprečna stopnja strinjanja 4,5 s trditvijo, da vodja spodbuja timsko delo, pri kateri se je osem anketirancev (57 %) popolnoma strinjalo s tem, pet (36 %) se jih je strinjalo, eden vprašani (7 %) pa se je enako strinjal in ne strinjal. Z osemnajsto trditvijo, ki pravi, da vodja spodbuja zaposlene k inovativnosti, sta se dva vprašana (14 %) enako strinjala in ne strinjala, štirje (29 %) so se strinjali, osem zaposlenih (57 %) pa se je popolnoma strinjalo z napisanim, kjer je povprečna stopnja strinjanja zaposlenih 4,4.

Tabela 16: Rezultati podanih odgovorov s strani ostalih zaposlenih glede inovativnosti vodje oddelka

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
17. Vodja je inovativen, s številnimi idejami za inovacije.			4	3	7	4,2
18. Vodja zaposlene spodbuja k inovativnosti.			2	4	8	4,4
19. Vodja zaposlene motivira k ustvarjalnosti.			3	6	5	4,1
20. Vodja upošteva ideje zaposlenih.			5		9	4,3
21. Vodja zaposlenim omogoča ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnosti (tehnologijo in potrebne informacije).			1	4	9	4,6
22. Vodja skrbi, da med delovnim kadrom poteka kvalitetna izmenjava znanja.			3	4	7	4,3
23. Vodja spodbuja timsko delo.			1	5	8	4,5
24. Vodja je naklonjen dodatnim izobraževanjem, s čimer se izpopolnjuje celotni kader.			1	4	9	4,6
25. Vodja stremi k zadovoljstvu in osebnemu razvoju zaposlenih.			4	4	6	4,1
26. Vodja inovativne ideje ustrezno nagradi.	1	1	5	5	2	3,4
27. S sedanjim načinom vodenja vodja povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih.			3	7	4	4,1

Dvajseta trditev se nanaša na upoštevanje idej zaposlenih s strani vodje, s čimer se pet vprašanih (36 %) enako strinjalo in ne strinjalo, devet oseb (64 %) pa se je popolnoma strinjalo. Tu je bila povprečna stopnja strinjanja s trditvijo 4,3, tako kot tudi pri trditvi, da vodja skrbi za kvalitetno izmenjavo znanja med delovnim kadrom. S slednjo predpostavko se je sedem anketirancev (50 %) popolnoma strinjalo, štirje (29 %) so se strinjali in trije (21 %) enako strinjali in ne strinjali. »Vodja je inovativen, s številnimi idejami za inovacije« je trditev, s katero se je popolnoma strinjalo sedem zaposlenih (50 %), trije (21

%) so se strinjali, štirje vprašani pa enako strinjali in ne strinjali. Povprečna stopnja strinjanja je bila 4,2.

Sledijo tri predpostavke, kjer je bila stopnja strinjanja zaposlenih s trditvami 4,1. Da vodja zaposlene motivira k ustvarjalnosti, so se trije vprašani (31 %) enako strinjali in ne strinjali, šest zaposlenih (43 %) se je strinjalo s trditvijo, pet (36 %) pa popolnoma strinjalo. Trditev, ki potrjuje strmenje vodje k zadovoljstvu in osebnemu razvoju zaposlenih, je šest zaposlenih (43 %) popolnoma potrdilo, medtem ko so se strinjali ter enako strinjali in ne strinjali štirje vprašani (obakrat 29 %). »S sedanjim načinom vodenja vodja povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih« so popolnoma potrdili štirje zaposleni (29 %), sedem vprašanih (5 %) se je s trditvijo strinjalo, trije (21 %) pa so se enako strinjali in ne strinjali.

Šestindvajseta trditev, ki pravi, da vodja inovativne ideje ustrezno nagradi, ima v drugem delu prvega vprašanja najnižjo povprečno stopnjo strinjanja s strani zaposlenih v izbranem podjetju, in sicer 3,4. Eden anketiranec (7 %) se s to trditvijo sploh ni strinjal, eden (7 %) se ni strinjal, pet zaposlenih (36 %) se je enako strinjalo in ne strinjalo, prav tako pet vprašanih (36 %) se je strinjalo, le dve osebi (14 %) pa sta se z omenjeno predpostavko popolnoma strinjali.

Drugi del drugega vprašanja za zaposlene, od štirinajste so triindvajsete trditve, je omogočal, da so zaposleni ocenili svojo lastno inovativnost in učinkovitost pri opravljanju svojega dela. Svojo stopnjo strinjanja za vsako navedeno trditev je samoocenilo 13 zaposlenih, rezultate odgovorov pa prikazuje Tabela 17.

S štirinajsto trditvijo »Sem inovativen« se je strinjalo kar deset anketirancev (77 %), le eden (8 %) se je popolnoma strinjal, dve osebi pa sta se (15 %) enako strinjali in ne strinjali. Povprečna stopnja strinjanja pri štirinajsti trditvi je tako 3,9. Petnajsta trditev, ki pravi, da vodstvo upošteva ideje zaposlenega, ima povprečno stopnjo strinjanja 4,0. To pomeni, da so se tri osebe (23 %) s trditvijo enako strinjale in ne strinjale, sedem (54 %) se jih je strinjalo in trije anketiranci (23 %) so se popolnoma strinjali z navedenim.

»Stremim h kreativnosti« je sedem anketirancev obkrožilo, da se popolnoma strinja, štirje (31 %) so se strinjali in dva (15 %) sta se enako strinjala in ne strinjala. Tu je povprečna stopnja strinjanja s trditvijo znašala 4,4. »Pri svojem delu sem učinkovit« je naslednja trditev, s katero so se zaposleni strinjali s povprečno stopnjo 4,2. Trije vprašani (23 %) so se popolnoma strinjali z navedeno trditvijo, devet (69 %) se jih je strinjalo, ena oseba (8 %) pa se je enako strinjala in ne strinjala s trditvijo glede lastne učinkovitosti pri delu.

Tabela 17: Rezultati podanih odgovorov s strani ostalih zaposlenih glede samoocenitve dela s področja inovativnosti

Trditev/Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
14. Sem inovativen.			2	10	1	3,9
15. Vodstvo upošteva moje ideje.			3	7	3	4,0
16. Stremim h kreativnosti.			2	4	7	4,4
17. Pri svojem delu sem učinkovit.			1	9	3	4,2
18. Za inovativnost sem ustrezno nagrajen.	1	2	2	7	1	3,4
19. Za razvoj inovativnosti imam ustrezne delovne pogoje (tehnologijo in potrebne informacije).			2	5	6	4,3
20. Med sodelavci poteka kvalitetna izmenjava znanj in izkušenj.			2	3	8	4,5
21. Sodelujem v timskem delu.			2	3	8	4,5
22. Se nenehno izobražujem, učenje pa me dodatno izpopolnjuje.			1	4	8	4,5
23. Skozi inovativno delo v podjetju rastem in se osebno razvijam.			2	3	8	4,5

Trditev, da je zaposleni za inovativnost ustrezno nagrajen, je imela v tem delu postavljenih trditev najnižjo povprečno stopnjo strinjanja s strani zaposlenih, in sicer 3,4. Eden vprašani (8 %) se sploh ni strinjal, da za inovativno delo ustrezno nagrajen, dva (15 %) se nista strinjala, prav tako dva (15 %) sta se enako strinjala in ne strinjala, sedem zaposlenih (54 %) jih je obkrožilo, da se z navedeno trditvijo strinjajo, ena oseba (1 %) pa se je popolnoma strinjala. Devetnajsta trditev, glede ustreznih delovnih pogojev za razvoj inovativnosti v podjetju, je bila ocenjena s povprečno stopnjo strinjanja 4,3. Tu se je šest anketirancev (46 %) popolnoma strinjalo s trditvijo, pet oseb (38 %) se je strinjalo in dva zaposlena (15 %) sta se enako strinjala in ne strinjala s podano trditvijo.

Pri zadnjih štirih trditvah drugega dela drugega vprašanja so se anketiranci strinjali s predpostavkami s povprečno stopnjo 4,5. Pri trditvah »Med sodelavci poteka kvalitetna izmenjava znanj in izkušenj«, »Sodelujem v timskem delu« ter »Skozi inovativno delo v podjetju rastem in se osebno razvijam« se je osem zaposlenih (62 %) popolnoma strinjalo z navedenim, tri osebe (23 %) so se strinjale in dva anketiranca (15 %) enako strinjala in ne strinjala. Da se zaposleni nenehno izobražuje, učenje pa ga dodatno izpopolnjuje, je prav tako osem vprašanih (62 %) izrazilo popolno strinjanje, štirje (31 %) so obkrožili, da se s trditvijo strinjajo, ena oseba (8 %) pa se je enako strinjala in ne strinjala.

Rezultati ocenitve obeh obravnavanih konstruktov, tako transformacijskega načina vodenja kot inovativnosti, kažejo visoko povprečno stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami na vseh hierarhičnih nivojih in akterjev ocenjevanja (vodstvo, vodje oddelkov in ostali). Po

kriteriju strinjanja s trditvami od povprečja nekoliko izstopa le ena trditev, s katero se delovnih kader ni strinjal, t.j., da je med zaposlenimi se čutiti tekmovalni duh.

3.4 Intervju z direktorico izbranega podjetja

Polstrukturiran poglobljeni intervju je bil izveden z direktorico izbranega visokotehnološkega podjetja v četrtek, 20. julija 2017. Pogovor je bil sproščen in zelo prijeten.

Direktorica je s svojo prijaznostjo in dostopnostjo pustila izjemno dober vtis. Pri odgovarjanju na postavljena vprašanja je bila samozavestna, z jasnimi nameni in cilji, zelo suverena in konsistentna. Na kratko je tudi predstavila podjetje, njihovo delovanje, projekte in načrte za prihodnost. Večkrat je poudarila pomembnost svojih zaposlenih, njihovo znanje, sposobnosti, kreativnost in inovativnost, kar je ključ za doseganje izjemnih rezultatov. Na delovni kader je zelo ponosna, zaposlene spoštuje in zelo ceni.

V Tabeli 18 so predstavljena vprašanja in odgovori izvedenega intervjuja.

Tabela 18: Intervju z direktorico izbranega visokotehnološkega podjetja

Vprašanje	Odgovor direktorice izbranega podjetja
1. Kako bi opisali svoje vodenje podjetja in zaposlenih? Katere so vaše vrednote, prednosti in slabosti pri vodenju?	»Ključni so ljudje in njihovo zadovoljstvo. Najpomembnejše se mi zdi, da vsak zaposleni vsakodnevno pride na svoje delovno mesto z veseljem, da se najde v svojem delu in da pri tem uživa, da se lahko dodatno izobražuje in napreduje. Kot svojo prednost pri vodenju bi izpostavila visoko razvito emocionalno inteligenco, saj želim zaposlenega pri pogovoru začutiti ter poiskati njegove želje in prioritete. Kot slabost pa navajam čas, ki se porabi za številne sestanke. Kljub temu, da poskušamo trajanje sestankov nekoliko omejiti, se še vedno preveč časa nameni za to. Veliko časa porabimo tudi za letne in polletne razgovore. Za vsakega zaposlenega si je potrebno vzeti dovolj časa in mislim, da je to pravi način za doseg naših ciljev. Eden izmed njih je tudi ta, da si bodo naši zaposleni želeli priti v službo ter da imajo možnost aktivnega sodelovanja. Želimo, da zaposleni živijo s firmo in s tem tudi najbolje izkoristijo svoj osebni potencial.«

se nadaljuje

Tabela 18: Intervju z direktorico izbranega visokotehnološkega podjetja (nad.)

Vprašanje	Odgovor direktorice izbranega podjetja
<p>2. So zaposleni vključeni v proces postavitve ciljev podjetja? Sprejemate in upoštevate njihove predloge, mnenja?</p>	<p>»Postavitev ciljev je naloga in odgovornost managementa ter middle managementa, ki mora imeti jasno vizijo in cilje, kaj želi doseči in v kolikšnem času pričakuje rezultate. Management v enakovrednem sodelovanju z middle managementom skupaj postavi cilje, ki se jih seveda predstavi vsem zaposlenim. Enkrat na mesec imamo v podjetju sestanek z vsemi zaposlenimi, na katerem predstavimo povzetek dogajanja, novosti v zadnjem mesecu ter pregledamo posebne plane, ki jih imamo postavljene. Tako lahko redno spremljamo, kaj smo v podjetju že dosegli, kaj še moramo doseči ter kako daleč smo še do osvojitve zastavljenih ciljev. Nato vsak iz nivoja middle managementa pove še preostale tekoče zadeve, vsak iz svojega področja. Seveda ima vsak zaposleni možnost podati svoje predloge, kar je dobrodošlo in to tudi spodbujamo, vendar ni nujno, da bodo ti predlogi tudi vedno izvršeni. Vsak predlog je potrebno skrbno premisliti in tudi preveriti, ali ga je sploh možno izpeljati, glede na organizacijski ali finančni vidik, ipd. V kolikor je predlog izvedljiv in ga podjetje lahko uresniči, postane podani predlog projekt zaposlenega, vodstvo pa mu nudi vso podporo in nasvete za njegovo uspešno izpeljavo. Trenutno v podjetju postavljamo cilje za prihodnje leto.«</p>
<p>3. Kaj vas motivira pri vašem delu? Na kakšne načine vi motivirate zaposlene za učinkovito delo?</p>	<p>»Glede na pretekle delovne izkušnje na področju vodenja in na osnovi vsega, kar sem se naučila, je zame največja motivacija, da imam v tem podjetju možnost vodenja, za katerega sama smatram, da je pravo. Upam si trditi, da sem to na nek način udejanjila, seveda tudi s pomočjo ostalih dejavnikov, ki so bili na voljo v danem trenutku. Tu mislim izjemne lastnike podjetja in sodelavce, s katerimi smo enako misleči in me pri mojem delu podpirajo. Izjemno me motivira, da sem lahko vpeljala to obliko načina vodenja in organizacije v zdajšnje podjetje. Seveda pa je zame prav tako motivacija, da so tudi drugi zaposleni v našem podjetju zadovoljni in motivirani. Zaposleni vedo, da imajo vedno možnost napredovanja in s tem seveda tudi prevzemanja odgovornosti. Z napredovanjem zaposleni prejema tudi višjo plačo. Pri vsakemu zaposlenemu prav tako upoštevamo njegove osebne interese, motiviranje poteka tudi v obliki nagrad in izobraževanj, katere si zaposleni sam izbere, glede na področje, kaj ga veseli in kje si želi dodatnega učenja, da bo lahko še boljši, uspešnejši in odgovornejši. Mislim pa, da so dobra motivacija prav tako prijetni odnosi v podjetju, fleksibilni delovni čas ter tudi možnost dela od doma.«</p>

se nadaljuje

Tabela 18: Intervju z direktorico izbranega visokotehnološkega podjetja (nad.)

Vprašanje	Odgovor direktorice izbranega podjetja
<p>4. Kako bi opisali svoj odnos do zaposlenih? Katere njihove kompetence se vam zdijo najpomembnejše? Menite, da zaposleni vas vidijo vzor?</p>	<p>»Trudim se ohranjati lepe odnose z vsemi svojimi zaposlenimi, ima jih rada in jih cenim. V podjetju je zelo pomembna klima in dobro počutje zaposlenih. Zavedam se, da so naši ljudje, v tem, kar delajo, zares dobri. Največja vrednost našega podjetja je ravno delovni kader, njihovo znanje in sposobnosti. So izjemno pomemben faktor v podjetju, tega se zelo dobro zavedam in jih spoštujem. Na vprašanje, če zaposleni v meni vidijo vzor, pa vam težko odgovorim, to bodo pokazali rezultati izvedene ankete.«</p>
<p>5. Na osnovi česa se nagrajuje zaposlene in kakšne so te nagrade?</p>	<p>»Vsekakor poskrbimo tudi za nagrajevanje zaposlenih, kar predstavlja pomemben element motiviranja delovnega kadra. Na podlagi letnega poglobljenega razgovora, vodja oceni doseganje ciljev podjetja ter delo vsakega zaposlenega. Slednji prav tako poda oceno zase, glede izpolnitve svojih zastavljenih ciljev, ki si jih je postavil v preteklem letu (max. 3 cilji). Po pogovoru vodja poda še svojo individualno oceno, kako je s svojim zaposlenim zadovoljen, kaj bi lahko še izboljšal, kaj si želi, kaj ga motivira, ipd. Denar, ki ga podjetje namenja za nagrajevanje svojega kadra, se nato no osnovi ocene ustrezno razdeli med zaposlene. Ena izmed nagrad je tudi napredovanje zaposlenega, kar pa pomeni, poleg višjega mesečnega dohodka, tudi večjo odgovornost, prevzem novih, zahtevnejših delovnih nalog, prevzem vodenja in posledic za določeno število ljudi. Večjo odgovornost in soodločanje zaposleni dobijo skozi rast in izkušnje.«</p>
<p>6. Kako zaposlenim pomagata razvijati njihove sposobnosti, kar jim omogoča osebni razvoj in notranje zadovoljstvo?</p>	<p>»Kot že omenjeno, zaposlenim omogočamo izobraževanja, ki si jih sami izberejo. Vsak zaposleni zase najbolje ve, kaj si želi, katere so sposobnosti, ki bi jih želel še dodatno razvijati, zato si sam izbere, področje in vrsto učenja, ki mu bo omogočala tudi njegov osebni razvoj in zadovoljstvo. Nekaterim zaposlenim pa notranje zadovoljstvo prinašajo nagrade.«</p>
<p>7. Ali v podjetju spodbujate inovativnost in ustvarjalnost? Na kakšne načine? Kako pomembna je inovativnost in ustvarjanje novih idej za vaše podjetje?</p>	<p>»Seveda. V podjetju zelo podpiramo inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih. Za naše podjetje je inovativnost res ključna. Z rednimi sestanki in brainstormingi nenehno spodbujamo zaposlene pri generiranju novih idej in podpiramo njihovo kreativnost. Nove zamisli in predlogi za izboljšave organizacije so vedno dobrodošli. Inovativnost in ustvarjalnost pri zaposlenih spodbujamo s primernimi izobraževanji, dodatnimi delavnicami, kjer imajo ljudje možnost, skozi proces učenja, pridobiti nova znanja, kar pa tudi za podjetje pomeni novo dodano vrednost.«</p>

se nadaljuje

Tabela 18: Intervju z direktorico izbranega visokotehnološkega podjetja (nad.)

Vprašanje	Odgovor direktorice izbranega podjetja
<p>8. Kako poteka prenos informacij, znanj in izkušenj v podjetju?</p>	<p>»V podjetju damo precejšen poudarek na redne sestanke, na katerih poteka prenos informacij, izmenjava znanj in izkušenj zaposlenih. Vsak teden je sestanek z managementom in middle managementom, tudi middle management ima redne sestanke z ostalimi zaposlenimi v podjetju, enkrat na mesec pa je sestanek s celotnim delovnim kadrom. Znanje in potrebne informacije tako nenehno krožijo po podjetju. Približno enkrat na dva meseca poteka sestanek tudi z lastniki družbe glede delovnih nalog, izmenjave informacij, lastniki po potrebi pomagajo tudi s številnimi nasveti, idejami in kontakti, so zelo pozitivni ljudje, z željo, da bi podjetje raslo in se dobro razvijalo. Enkrat na leto imamo velik team building, razmišljamo pa o uvedbi še enega. Zavedamo se, da so močno medsebojno sodelovanje, dobro timsko delo ter odprt kolektivni duh izjemnega pomena v naši organizaciji. Tudi sodelavci se sami večkrat dobijo, v svojem prostem času, se družijo, povezujejo in informirajo, tako da redno vzdržujejo ta timski duh. Vsak, ki se v podjetju na novo zaposli, dobi svojega mentorja, ki mu preda vse potrebne podatke, delovne naloge in ga vodi skozi interna znanja.«</p>
<p>9. Kako naklonjeni ste učenju, dodatnemu izobraževanju in usposabljanju delovnega kadra?</p>	<p>»Zelo smo naklonjeni vsemu temu, saj se zavedamo, da so sposobni zaposleni, s primernimi znanji ključni za napredek podjetja in konkurenčno prednost. Ravno v ta namen naše podjetje kar nekaj finančnih sredstev nameni za izobraževanja in dodatna usposabljanja.«</p>
<p>10. Menite, da s sedanjim načinom vodenja pri zaposlenih povečujete njihovo inovativnost?</p>	<p>»Da, vsekakor, in mislim da je to tudi edini pravi način. Pomembno je, da je delo narejeno po meri človeka, da zaposleni sebe vidi v tem delu ter da ga opravljanje dela osrečuje. Posledično se zaposleni počuti svoboden, je zadovoljen in cenjen. Vsako podjetje gre skozi dobra in slaba obdobja, zato je zelo pomembna dobra klima v organizaciji ter medsebojna povezanost med zaposlenimi. Sama v tak način vodenja vlagam veliko truda, veliko časa in energije, vendar se vse izplača. V kader je potrebno neprekinjeno vlagati, jih spodbujati, usposablјati in izobraževati. Vsi zaposleni so čudoviti, pametni ljudje, na katere sem ponosna. Njihova izjemnost se je zelo dobro pokazala ob postavitvi nivoja middle managementa, ko so se začeli nenehni sestanki, vendar pa je bil ta prehod odlično izpeljan. Od vodij so zaposleni zelo dobro prevzemali vrednote, saj je middle management zelo dobro prenašal najprej filozofijo podjetja ostalim zaposlenim.«</p>

3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj

Na osnovi multimetodološkega pristopa sem v empiričnem delu magistrske naloge, na podlagi teoretičnih temeljev, predstavila konstrukt teoretičnega vodstva in inovativnosti v izbrani organizaciji. Za izpeljavo raziskave sem anketirala zaposlene v izbranem visokotehnološkem podjetju ter izvedla intervju, s pomočjo dobljenih rezultatov pa v nadaljevanju podajam ključne ugotovitve in odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je stil transformacijskega vodenja prisoten v proučevanem podjetju in v kakšnih elementih?

Transformacijski način vodenja je v izbranem visokotehnološkem podjetju vsekakor prisoten. Rezultati analize izpolnjenih anketnih vprašalnikov so pokazali zelo visoko povprečno stopnjo strinjanja s strani vseh zaposlenih v podjetju pri trditvah, ki se nanašajo na stil transformacijskega vodenja. Iz rezultatov ocen je možno razbrati, da imajo vodje oddelkov kot tudi vodstvo družbe jasno zastavljene cilje, skrbijo za dober informacijski tok in ustrezno podajo navodil vsem zaposlenim, zelo zaželeno in spodbujeno je podajanje novih predlogov, poudarjeno je medsebojno povezovanje in sodelovanje ter medsebojno spoštovanje. Ceni se trud in prizadevanje vseh zaposlenih, poudarja se etičnost in moralnost, spoštujejo se različna stališča delovnega kadra na vseh hierarhičnih nivojih. Rezultati anketirancev prav tako kažejo, da se elementi transformacijskega vodstva zelo jasno kažejo v odprtosti delovnega kadra za novosti, prejetanja novih znanj, medsebojni izmenjavi znanj in izkušenj, vodstvo in vodje področij v podjetju pa nenehno stremijo k zadovoljstvu zaposlenih ter prisluhnejo njihovim potrebam in preferencam. Nadrejeni so s svojo karizmo zaposlenim v zgled in navdih, da delajo več in bolje. Približno 75 % reševalcev ankete se je prav tako strinjalo s trditvijo, da vodja spodbuja kader v mišljenju, da za dobro organizacije presežejo tudi lastne interese, več kot polovica pa jih meni, da vodja sam sprejema odločitve.

Stil transformacijskega vodenja v proučevanem podjetju lahko prav tako potrdim na podlagi pogovora z direktorico družbe. V izbranem visokotehnološkem podjetju nenehno stremijo k novostim, transformacijam, z visokimi standardi pa dosegajo vrhunsko kakovost svojih proizvodov in storitev. Vsi v organizaciji imajo možnost aktivnega sodelovanja. Vodstvo in vodje se dobro zavedajo visoke vrednosti svojih zaposlenih, njihovih sposobnosti in znanja, zato jim je zelo pomembno zadovoljstvo delovnega kadra, njihov osebni napredek, rast in razvoj ter seveda motiviranost za delo, kar so zelo pomembni elementi, značilni za transformacijski način vodenja.

Raziskovalno vprašanje 2: S kakšnimi načini vodenja vodstvo izbranega podjetja vpliva na organizacijsko klimo, ustvarjalnost in druge elemente uspešnosti ter ali spodbuja inovativnost?

S pomočjo zbranih podatkov izpolnjenih anket ter opravljenega intervjuja z vodstveno predstavnico podjetja lahko trdim, da je v proučevanem podjetju zelo pomembna delovna klima ter dobro počutje zaposlenih. Vsak zaposleni se mora na svojem delovnem mestu počutiti dobro, delo kot izziv mu mora omogočati nadaljnji napredek in rast, tako na kariernem kot tudi osebnem nivoju. Za dobro počutje zaposlenih, klimo in ustvarjalnost v podjetju skrbijo z medsebojno povezanostjo, timskim delom, team buildingi. Motiviranost zaposlenih se povečuje z nagradami in napredovanji, ki pa prinašajo tudi večje odgovornosti in možnost soodločanja. Izbrano podjetje je prav tako zelo naklonjeno inovativnosti in ustvarjalnosti, kar pri kadru tudi spodbuja in podpira. Na sestankih in z brainstormingi se generirajo nove ideje, motivacijsko sredstvo kreativnosti pa je tudi obvezno izobraževanje enkrat na leto, ki si ga vsak zaposleni izbere sam. Izobraževalne delavnice in druge izbire pridobivanja novih znanj imajo tako pomembno težo pri ustvarjanju in uspešnosti.

Odgovori ankete so pokazali, da so zaposleni visoko motivirani za delo, s stani vodstva in vodij spodbujeni za inovativnost, ustvarjalnost in timsko delo, za kar imajo tudi na voljo ustrezne delovne pogoje, kot so primerna tehnologija, potrebne informacije in kvalitetna izmenjava znanja. Velika večina vprašanih zaposlenih je odgovorila, da jih nenehno izobraževanje dodatno izpopolnjuje ter da skozi inovativno delo v podjetju rastejo in se razvijajo. Sebe so ocenili kot inovativne, kreativne, pri delu učinkovite. Nekoliko nižja povprečna stopnja strinjanja (okoli 70 %) je bila le pri trditvi, da so zaposleni za inovativnost ustrezno nagrajeni.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali transformacijski vodja konkretno vpliva na visoko inovativnost zaposlenih in organizacije ter kateri so modeli inovativnosti v analiziranem podjetju?

Transformacijski način vodenja v izbranem podjetju zagotovo vpliva na inovativnost zaposlenih in organizacije. Na podlagi pogovora z direktorico, imajo v podjetju v fazi razvoja večje projekte, vendar že stremijo k novim ustvarjanjem in inovativnostim. Tudi samo vodstvo podjetja je mnenja, da je tak način vodenja pravi, potreben pa je precejšen časovni vložek, ki se ga nameni za pogovore s kadri. Odlično opravljeno delo zaposlenega namreč osrečuje in zadovoljuje, dobri rezultati mu vlivajo še več volje, zagona, večjo ustvarjalnost in kreativnost. Na ta način je povečan tudi občutek lastne vrednosti, veljavnosti. Po mnenju direktorice podjetja vodje oddelkov tudi skozi filozofijo podjetja in na podlagi vrednot, ki jih prenašajo na ostale zaposlene, vplivajo na precej visoko raven kreativnosti in inovativnosti zaposlenih.

Vodje področij so v anketnih vprašalnikih izrazili visoko stopnjo strinjanja s trditvami, ki pravijo, da so pri svojem delu inovativni, naklonjeni dodatnim izobraževanjem, s čimer se izpopolnjuje celotni delovni kader, ideje zaposlenih upoštevajo, jih spodbujajo k inovativnosti in ustvarjalnosti, ter da jim inovativno delo prinaša dober osebni razvoj. Nekoliko nižja povprečna stopnja s trditvijo (66 %) pa je bila pri nagrajevanju inovativnih idej s strani vodij oddelkov ter pri trditvi, da sedanji način vodenja povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih.

Na podlagi preučitve izbranega podjetja menim, da je za izbrano visokotehnološko družbo značilen model odprte inovativnosti, kar kaže tudi način pridobivanja znanja zaposlenih izven podjetja in dodatnega sodelovanja z drugimi v mreži vrednosti, univerzami in inštituti, na osnovah izmenjave znanj, kot primarni vir za razvoj inovativnosti. Preučevana organizacija stremi k cilju, da stopnja in kvaliteta inovativnosti dosega najvišjo možno raven.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako se v izbranem podjetju kaže inovativno vedenje zaposlenih in organizacijska inovativnost?

Vsekakor na inovativnost celotne organizacije vpliva vsak posameznik. Znanje zaposlenih, njihove sposobnosti in kreativnost vodijo do inovativnosti in uspehov. Zaposleni v proučevanem podjetju inovacije dosegajo s pomočjo dveh ključnih faktorjev, in sicer ustvarjalnosti ter organizacijske kulture. Družba usposablja svoj delovni kader s pravimi ustvarjalnimi pristopi, kamor se uvrščajo izobraževanja, sestanki, team buildingi, del kreativnosti pa je seveda odvisen tudi od osebne posameznikove ter timske ustvarjalnosti. Ključna je tudi klima v organizaciji, medsebojno povezovanje in sodelovanje, prenos znanja in spoštovanje, kar se kaže na inovativnem vedenju zaposlenih in celotne družbe. Vsi naštetni elementi obeh ključnih faktorjev, s katerimi se dosega inovacije, so v obravnavanem podjetju prisotni. Inovativnost zaposlenih se prav tako kaže s konstantnim generiranjem idej, k čemur prispeva način korektnega vodenja in dobre povezanosti med delovnim kolektivom. Zaposleni se namreč veliko družijo tudi v svojem prostem času, s čimer krepijo timski duh, izven službena interakcija sodelavcev pa prav tako pripomore k večji inovativnosti in ustvarjalnosti.

Raziskovalno vprašanje 5: Kakšna je raven integracije učenja in inovativnosti v analiziranem visokotehnološkem podjetju ter kakšen je njun doprinos k uspešnosti izbrane organizacije?

Na podlagi rezultatov ankete lahko trdim, da so vsi zaposleni visoko naklonjeni učenju, usposabljanju in pridobivanju novih znanj. Tudi na osnovi izvedenega intervjuja lahko potrdim, da so v proučevanem podjetju zelo usmerjeni k dodatnim izobraževanjem in

izpopolnjevanjem ter težijo k učenju, saj kvalitetno zanje in sposobnost delovnega kadra pripeljeta podjetje do vrhunskih izdelkov, storitev, največjih napredkov ter konkurenčne prednosti na domačem, mednarodnih in globalnih trgih. V ta namen izbrana organizacija nameni vsako leto kar precej finančnih sredstev. Kroženje znanja in izkušenj med vsemi zaposlenimi poteka skozi dobro komunikacijo, na rednih sestankih in drugih druženjih, ki povezujejo zaposlene, skozi mentorstvo in coaching. Rezultat vsega tega je uspešnost podjetja ter rast, tako v številu na novo zaposlenega kadra kot tudi po prometu poslovanja družbe.

3.6 Priporočila vodstvu

V prvi polovici magistrske naloge sem preučevala transformacijsko vodenje in inovativnost, v tretjem poglavju pa sem, na osnovi anketnih vprašalnikov za vodstvo, vodje oddelkov in preostale zaposlene ter s pomočjo poglobljenega polstrukturiranega intervjuja z direktorico družbe, ugotavljala razširjenost in medsebojni vpliv obeh konstruktov, tako posameznikov kot celotne organizacije, v izbranem mednarodnem podjetju. Preučevana firma je visokotehnološka, zato so generiranje novih idej, inovativnost in znanje ključnega pomena za uspeh ter zagotavljanje najvišje kakovosti proizvodov in storitev. Lahko potrdim, da sta oba obravnavanja konstrukta zelo močno prisotna v proučevanem podjetju. Na podlagi raziskanih rezultatov v nadaljevanju podajam nekaj priporočil za nadaljnjo učinkovito delo izbranemu podjetju, usmerila pa sem se predvsem na tiste trditve v izpolnjenih anketah, ki so pokazale nekoliko nižje ocene in povprečno stopnjo strinjanja.

S področja inovativnosti kot prvo izpostavljam ustreznost nagrajevanja delovnega kadra za inovativne ideje. Večina zaposlenih se je sicer s trditvijo strinjala, pet zaposlenih se ni natančno opredelilo, dve osebi pa se s trditvijo nista oz. se sploh nista strinjali. Vodstvu predlagam, da se z vsemi pogovori in jih povpraša, kakšne so njihove želje glede sistema nagrajevanja ter da skupaj poiščejo najboljše možnosti, ki bodo zadovoljevale obe strani. Vsak posameznik je drugačen, nekatere bolj osrečuje denarno nakazilo, druge tehnični pripomočki, ali pa krajša potovanja, nekateri bi si želeli hitreje napredovati, ipd. Želje ljudi so namreč neomejene, tako po količini kot po vrednosti, medtem ko je podjetje determinirano z določeno finančno kvoto. Nagrade za inovativnost idej predstavljajo zelo dober motivator. Vodjem oddelkov svetujem, da se skušajo čim bolj približati in povezati s svojimi sledilci, saj bodo tako lažje ugotovili, kateri so motivacijski dejavniki vsakega zaposlenega, ki pripomorejo k še boljšemu, kvalitetnejšemu in produktivnejšemu opravljanju dela.

Rezultati ankete so pokazali, da se nekaj posameznikov prav tako ni strinjalo s trditvijo, da za dobro podjetja presegajo lastne interese. Smatram, da bi ti posamezniki spremenili svoje mnenje, v kolikor bi jim vodstvo in vodje predstavili vse prednosti in koristi, tako za organizacijo, kot tudi za posameznike. Lastni interes prinaša koristi le na individualni

ravni, korist organizacije pa je širša in zajema vse zaposlene. Skozi podrobnejšo predstavitev bi zaposleni morda spoznali, da dobro poslovanje ni prednost le za samo podjetje, ampak za celotni delovni kader in prinaša številne prednosti tudi zaposlenim.

Sledita trditvi, pri katerih je bila kar pričakovanja precej visoka stopnja nestrinjanja, in sicer: (1) da je med zaposlenimi čutiti tekmovalni duh, in (2) da vodja oddelka odločitve sprejema sam. Vodstvo in vodje podjetja močno poudarjajo in spodbujajo medsebojno povezovanje ter timsko delo, kjer ni prostora za tekmovalnost med zaposlenimi, saj vsi delujejo za isti cilj, doseči najboljše. S skupnimi močmi se lahko doseže večja učinkovitost in inovativnost, zato vodstvu predlagam, da način timskega dela vodje ohranjajo v čim večji možni meri, s poudarkom na odprti komunikaciji. Dalje, da vodje oddelkov odločitve ne sprejemajo sami, je kar razumljivo, saj je značilen transformacijski način vodenja. V izbranem podjetju ni tako značilno opolnomočenje vodij in ostalih zaposlenih, kot je to karakteristika avtentičnega vodstva. Na podlagi intervjuja lahko pojasnim, da vodstvo sicer podpira predajanje večje odgovornosti in možnost soodločanja vodjem oddelkov, vendar pa je ta oblika napredovanja možna, ko je posameznik dovolj zrel in izkušen za tako funkcijo in odgovornost. Odločanje vodij področij tako poteka v soodločanju z vodstvenimi predstavniki podjetja.

V primerjavi z vodstvom podjetja in ostalimi zaposlenimi, je bila nekoliko presenetljiva tudi ocena vodij oddelkov, ki v anketi niso izrazili najboljšega prepričanja, da sedanji način vodenja povečuje raven inovativnosti. Za transformacijski način vodenja je sicer značilna naklonjenost k spremembam, prav tako je poudarek na generiranju idej. Vodjem oddelkom predlagam, da se odkrito pogovorijo z vodstvenimi predstavniki podjetja, podajo konstruktivne kritike ter navedejo predloge, v katerih elementih vodenja bi bile na njihovem nivoju dobrodošle izboljšave.

Izpostavila bi še team building, ki ga podjetje organizira enkrat letno. Tam je vzdušje sproščeno, namenjeno druženju, igram in povezovanju. Zaposleni v izbranem podjetju tudi sicer dobro sodelujejo med seboj, poudarjeno je timsko delo in medsebojna pomoč. Pogosto je tudi druženje sodelavcev izven delovnega časa. Predlagam, da se vodstvo podjetja večkrat letno odloči za team buildinge, tudi za več dni, kamor lahko prav tako vključi izvedbe delavnic, krajših dodatnih izobraževanj, ogleda kraja, ipd. To povezuje celotno delovno ekipo. Predlagam tudi izvedbo skupnih športnih aktivnosti vsak teden, npr. igra košarke, odbojke ali kakšnih drugih dejavnosti. Vse to so neformalne interakcije, ki povezujejo delovni kader, pripomorejo k bolj sproščenim odnosom, h kreativnosti, generiranju novih idej ter k večji motiviranosti.

SKLEP

V današnjem času preživeti in uspeti v poslu ni lahko. Konkurenca na trgu je neizprosna, težko je doseči konkurenčno prednost, še težje pa jo je obdržati na dolgi rok. Organizacije, ki morajo znati težave reševati sproti, se ob poslovanju soočajo s številnimi strateškimi izzivi, kot so globalnost, nestabilno in kompleksno okolje, močna konkurenca, veliki in hitri napredki v tehnološkem razvoju ter vedno večje zahteve strank, poslovnih partnerjev, lastnikov družb. Izjemnega pomena za rast in razvoj vsakega podjetja je visoka inovativnost zaposlenih, ustvarjalnost, znanje in sposobnosti. Na podlagi ustreznega vodenja mora podjetje znati izkoristiti dobre priložnosti trga, hkrati pa svojemu kadru omogočiti nenehno rast, osebni in karierni razvoj. Za doseganje izjemne inovativnosti je potrebna dobra prilagodljivost družbe na konstantne spremembe, sposobnost hitrih transformacij, odlično zanje zaposlenih ter prvovrstno vodenje, z ustrezno mero karizme, etičnosti, pozornosti do podrejenih ter dobršno mero navdiha in motivacije. Med vsemi zaposlenimi je nujna dobra, odprta komunikacija, korektno izmenjevanje informacij, medsebojna povezanost in sodelovanje, kar omogoča hitro reševanje morebitnih težav, možnost generiranja večih idej, posledično boljšo kreativnost in inovativnost celotne organizacije.

V magistrski nalogi sem, predvsem na osnovi tuje znanstvene literature, sistematično preučila ter predstavila konstrukta transformacijskega vodenja in inovativnosti, s pomočjo triangulacije pa preverila oba konstrukta na izbranem visokotehnološkem podjetju. Na podlagi izvedene analize ter preučitve primarnih in sekundarnih virov, sem v zaključku podala priporočila izbranemu podjetju za nadaljnji vodstveni in inovativni razvoj. Vse to so bili pomožni cilji magistrske naloge, ki so bili tudi osvojeni.

Dosežen **osnovni cilj** magistrskega dela je bil proučitev transformacijskega vodenja vodstvenega kadra v izbranem visokotehnološkem podjetju, predstavitev vpliva in posledic omenjenega vodenja na inovativnost organizacije ter prikaz inovativnega vedenja na ravni posameznikov in organizacije.

Prvo poglavje se je nanašalo na konstrukt transformacijskega vodenja, kjer sem najprej na kratko predstavila začetke tega stila vodenja, nato opredelila transformacijsko in transakcijsko upravljanje ter predstavila transformacijsko vodstvo skozi druge perspektive. Nadaljevala sem s predstavitvijo transformacijskega vodje, izpostavila vodenje s karizmo in kratko opisala faktorje transformacijskega, transakcijskega ter laissez-faire vodstva. Na osnovi znanstvenih virov in literature sem koncu prvega poglavja še predstavila pseudotransformacijsko upravljanje ter navedla prednosti in kritike obravnavanega transformacijskega vodenja.

V **drugem poglavju** sem preučila konstrukt inovativnosti. Začela sem z opredelitvijo izraza inovacije in inovativnost, predstavila proces in faze inovativnosti ter strategije inoviranja. Delo sem nadaljevala z opredelitvijo vrst inovacij in predstavitvijo modelov inovativnosti, čemur je sledil poudarek na pomenu znanja in učenja za inovativnost posameznika in organizacije. Konec drugega poglavja je bil namenjen povezavi obeh proučevanih konstruktov, torej kakšna je vez med transformacijskim načinom vodenja in inovativnostjo.

Pri **tretjem poglavju** sem s pomočjo multimetodološkega pristopa preverila prisotnost transformacijskega načina vodenja v povezavi s konstruktom inovativnosti na izbranem visokotehnološkem podjetju. V empiričnem delu magistrske naloge sem izvedla intervju z vodstveno predstavnico proučevanega podjetja ter anketirala delovni kader na vseh treh nivojih podjetja, to je vodstvo, vodje področij ter preostali zaposleni. Na podlagi analize vseh dobljenih rezultatov sem v zadnjem delu pisnega izdelka podala svoje zaključne ugotovitve, izbranemu podjetju pa podala nekaj predlogov za nadaljnje izboljšave družbe.

Z zaključkom magistrskega dela sem dosegla postavljen **osnovni cilj**, pomožne cilje ter potrdila **temeljno tezo**, ki pravi, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z inovativnostjo v izbranem visokotehnološkem podjetju. Na **raziskovalna vprašanja** sem, na podlagi preučevanih virov in literature ter izvedenega multimetodološkega pristopa na izbranem podjetju, v zaključku podala svoje odgovore, in sicer: (1) da je transformacijski način vodenja prisoten v obravnavanem podjetju, kar se kaže v več elementih, (2) da vodstvo spodbuja inovativnost ter vpliva na klimo, ustvarjalnost in uspešnost delovnega kadra na mnogo načinov, (3) da transformacijski vodja korektno vpliva na visoko inovativnost zaposlenih ter da je za izbrano podjetje značilen model odprte inovativnosti, (4) da se inovativno vodenje zaposlenih in celotne družbe kaže na več načinov, ter (5) da je raven integracije učenja in inovativnosti v analiziranem visokotehnološkem podjetju visoka.

LITERATURA IN VIRI

1. Afsar, B., Badir, Y. F., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300.
2. Almirall, E., & Casadesus-Masanell, R. (2010). Open Versus Closed Innovation: A Model of Discovery and Divergence. *Academy of Management*, 35(1), 27-47.
3. Alwis, R. S., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge management*, 12(1), 133-147.
4. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
5. Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. V D.V. Day & J. Antonakis (Ur.), *The nature of leadership* (2nd ed., str. 256-288). Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
7. Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1(37), 1-11.
9. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
10. Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
11. Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
12. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
13. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
14. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
15. Bellon, B., & Whittington, G. (1996). *Competing Through Innovation*. Dublin: Oak Tree Press.
16. Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

17. Berginc, J., & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
18. Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
19. Bogers, M., & West, J. (2012). Managing distributed innovation: strategic utilization of open and user innovation. *Creativity and innovation management*, 21(1), 61–75.
20. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
21. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
22. Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
23. Chen, A. S.-Y., & Hou, Y.-H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13.
24. Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24–43.
25. Chou, A. Y., & Chou, D. C. (2011). Course management systems and blended learning: An innovative learning approach. *Decision sciences journal of innovative education*, 9(3), 463-484.
26. Christie, A., Barling, J., & Turner, N. (2011). Pseudo-transformational leadership: Model specification and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 2943–2984.
27. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.
28. Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
29. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
30. Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.
31. Dodgson, M., Gann, D. & Salter, A. (2008). *Upravljanje tehnoloških inovacij: strategija in praksa*. Oxford: Oxford University Press.
32. Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.

33. Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54–68.
34. Fischer, M. M. (2011). Innovation, knowledge creation and systems of innovation. *Ann Reg Sci*, 35, 199-216.
35. Franke, M. (2007). Innovation: The winning formula to regain profitability in aviation. *Journal of Air Transport Management*, 13(1), 23-30.
36. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in economics, Sociology and technology Management. *International Journal of Management Science*, 25(1), 15–28.
37. Gu, H., Duverger, P., & Yu, L. (2017). Can innovative behavior be led by management? A study from the lodging business. *Tourism Management*, 63, 144-157.
38. Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30.
39. House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Ur.), *Leadership: The cutting edge* (str. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
40. Hu, H., Gu, Q., & Chen, J. (2013). How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation? Critical review and future directions. *Nankai Business Review International*, 4(2), 147–165.
41. Koch, A. (2011). Firm-internal knowledge integration and the effects on innovation. *Journal of knowledge management*, 15(6), 984-996.
42. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
43. Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive / developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.
44. Li, J., & Yuan, B. (2017). Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 59-70.
45. Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2015). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management*, April 6, 1–32.
46. Lin, C.-S., Huang, P.-C., Chen, S.-J., & Huang, L.-C. (2017). Pseudo-transformational Leadership is in the Eyes of the Subordinates. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 179–190.
47. Mihelič, K. K., Ruter, R., & Lipičnik, B. (2010). Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij. *Teorija in praksa*, 47(4), 804-805.
48. Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 53(5), 894–910.

49. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
50. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles; London; New Delhi: Sage.
51. Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
52. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-42.
53. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
54. Ravitch, S. M. & Mittenfelner Carl, N. (2016). *Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*. USA: SAGE Publications, Inc.
55. Ray, M., & Myers, R. (2016). *Creativity in Business*. Doubleday: A main Street Book N.Y.
56. Reuveni, Y., & Vashdi, D. R. (2015). Innovation in multidisciplinary teams: The moderating role of transformational leadership in the relationship between professional heterogeneity and shared mental models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 678-692.
57. Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
58. Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.
59. Schuh, S. C., Zhang, X. A., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 629-640.
60. Sears, G. J., & Baba, V. V. (2011). Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357-372.
61. Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159.
62. Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2011). *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit and Planet*. New York: Psychologic Press.
63. Tejada, M. J., Scandura, T. A., & Phillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
64. Warrilow, S. (2009, 13. avgust). Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. *Ezine Articles*. Najdeno 15.

65. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.
66. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
67. Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *Leadership Quarterly*, 22, 801–817.
68. Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94–105.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za vodstvo izbranega podjetja.....	1
PRILOGE 2: Anketni vprašalnik za vodje oddelkov/področij v izbranem podjetju.....	7
PRILOGA 3: Anketni vprašalnik za ostale zaposlene v izbranem podjetju.....	14
PRILOGA 4: Izgled spletnega vprašalnika za vodstvo podjetja	19
PRILOGA 5: Izgled spletnega vprašalnika za vodje oddelkov	21
PRILOGA 6: Izgled spletnega vprašalnika za ostale zaposlene.....	24
PRILOGA 7: Odgovori s strani vodstva podjetja glede vodenja družbe	26
PRILOGA 8: Odgovori s strani vodij oddelkov glede lastnosti vodstva podjetja.....	26
PRILOGA 9: Odgovori s strani vodij oddelkov glede lastnega načina transformacijskega vodenja v podjetju.....	27
PRILOGA 10: Odgovori s strani vodij oddelkov glede ocenitve ostalih zaposlenih v podjetju in njihovo odzivanje na način vodenja	28
PRILOGA 11: Odgovori s strani ostalih zaposlenih glede vodje oddelka in transformacijskega načina vodenja v podjetju.....	29
PRILOGA 12: Odgovori s strani ostalih zaposlenih glede samoocenitve dela pod vplivom transformacijskega načina vodenja	30
PRILOGA 13: Odgovori s strani vodstva podjetja glede lastne inovativnosti.....	30
PRILOGA 14: Odgovori s strani vodij oddelkov glede inovativnosti vodstva podjetja.....	31
PRILOGA 15: Odgovori s strani vodij oddelkov glede lastne inovativnosti in ustvarjalnosti.....	31
PRILOGA 16: Odgovori s strani vodij oddelkov glede inovativnosti ostalih zaposlenih v podjetju	32
PRILOGA 17: Odgovori s strani ostalih zaposlenih glede inovativnosti vodje oddelka	32
PRILOGA 18: Odgovori s strani ostalih zaposlenih glede samoocenitve dela s področja inovativnosti.....	33

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za vodstvo izbranega podjetja

Spoštovani,

sem Simona Križanec, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Transformacijsko vodenje in inovativnost: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja«.

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju predstavljata inovativnost in odlično vodenje organizacije eni izmed ključnih kompetenc, ki močno prispevata k uspešnosti podjetja na visoko konkurenčnih trgih.

Cilj raziskave je proučitev vodenja v izbranem visokotehnološkem podjetju, predstavitev posledic načina vodenja na inovativnost zaposlenih in organizacije ter prikaz inovativnega vedenja na ravni celotnega podjetja. Vljudno vas prosim za izpolnitev krajše anonimne ankete. Anketna vprašanja pokrivajo dva področja, in sicer področje vodenja ter področje inovativnosti. Za dodatna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu simona.krizanec@gmail.com.

Pri odgovorih uporabite prosim naslednjo vrednostno lestvico in obkrožite le en odgovor:

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam

.....

SURVEY QUESTIONNAIRE for company's executives

Dear participant,

I am Simona Križanec, a postgraduate student at the Faculty of Economics at the University of Ljubljana, and in my master's thesis, I conduct a research on the topic "Transformational leadership and innovation: analysis of a selected high-tech company".

In today's rapidly changing environment, innovation and the excellent management of the organization represent one of the key competences that greatly contribute to the success of the company in highly competitive markets.

The aim of the research is to examine the management in a selected high-tech company, to present the consequences of the method of managing the innovativeness of employees and organization and to demonstrate innovative behavior at the level of the entire company. I kindly ask you to complete a shorter anonymous questionnaire. Survey questions cover two areas: management and innovation. For additional questions, you can send me an email at simona.krizanec@gmail.com.

In response, please use the following value scale and circle only one answer:

1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = agree, 5 = strongly agree

1. Samoocenitev vodstva podjetja / Self-evaluation of the company's management

Vprašanja od 1 do 16 se nanašajo na področje vodenja, od 17 do 27 pa na področje inovativnosti. /
Questions 1 to 16 refer to the field of leadership, and from 17 to 27, to the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Imam jasno zastavljene strateške cilje. / I have clearly set strategic goals.	1	2	3	4	5
2. Samostojno sprejemam odločitve. / I make decisions on my own.	1	2	3	4	5
3. Poskrbim za ustrezno podajo navodil skozi dober informacijski tok. / I take care to give proper guidance through a good information flow.	1	2	3	4	5
4. Zaposlene spodbujam k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja. / I encourage employees to submit proposals to meet the company's objectives.	1	2	3	4	5
5. Pri zaposlenih cenim njihov trud in prizadevanja. / I appreciate the efforts of the employees.	1	2	3	4	5
6. Poudarjam medsebojno sodelovanje. / I emphasize mutual cooperation.	1	2	3	4	5
7. Poudarjam spoštovanje in moralnost med vsemi zaposlenimi. / I emphasize respect and morality among all employees.	1	2	3	4	5
8. Odprt sem do novosti. / I'm open to the novelty.	1	2	3	4	5
9. Vedno prisluhnem željam in potrebam zaposlenih. / I always listen to the wishes and needs of my employees.	1	2	3	4	5
10. Stremim k zadovoljstvu vseh zaposlenih. / I strive to satisfy all employees.	1	2	3	4	5
11. Spodbujam jih v mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese. / I encourage them in the opinion that good companies exceed their own interests.	1	2	3	4	5
12. Svoja znanja in izkušnje nenehno predajam naprej. / I constantly pass on my knowledge and experience.	1	2	3	4	5
13. Poudarjam etičnost in moralnost. / I emphasize ethics and morality with guidance.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
14. Zaposlenim sem v zgled in navdih. / I am an example to my employees and inspiration.	1	2	3	4	5
15. Zaposlene navdihujem, da delajo več in bolje. / I inspire employees to work more and better.	1	2	3	4	5
16. Spoštujem različna stališča zaposlenih. / I respect the different views of employees.	1	2	3	4	5
17. Sem inovativen, s številnimi idejami za inovacije. / I am innovative, with many ideas for innovation.	1	2	3	4	5
18. Zaposlene spodbujam k inovativnosti. / I encourage employees to innovate.	1	2	3	4	5
19. Zaposlene motiviram k ustvarjalnosti. / I motivate my employees to creativity.	1	2	3	4	5
20. Upoštevam ideje zaposlenih. / I take into account the ideas of employees.	1	2	3	4	5
21. Za razvoj inovativnosti omogočam ustrezne delovne pogoje (tehnologijo in potrebne informacije). / I provide appropriate working conditions for the development of innovation (technology and necessary information).	1	2	3	4	5
22. Skrbim, da med delovnim kadrom poteka kvalitetna izmenjava znanja. / I am concerned that a good exchange of knowledge takes place between the staff.	1	2	3	4	5
23. Spodbujam timsko delo. / I encourage teamwork.	1	2	3	4	5
24. Naklonjen sem dodatnim izobraževanjem, s čimer se izpopolnjuje celotni kader. / I support extra training, which is good for all employees.	1	2	3	4	5
25. Inovativno delo mi omogoča dober osebni razvoj. / Innovative work gives me a good personal development.	1	2	3	4	5
26. Inovativne ideje ustrezno nagradim. / I am rewarding the innovative ideas accordingly.	1	2	3	4	5
27. S sedanjim načinom vodenja se povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih. / With the current management mode, the leader increases the level of innovation among employees.	1	2	3	4	5

2. Ocenitev vodij oddelkov/področij / Evaluation of Heads of Departments/Fields (middle management)

Vprašanja od 1 do 16 se nanašajo na področje vodenja, od 17 do 27 pa na področje inovativnosti. /
Questions 1 to 16 refer to the field of leadership, and from 17 to 27, the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Vodja ima jasno zastavljene cilje. / The leader has clearly set goals.	1	2	3	4	5
2. Vodja sam sprejema odločitve. / The leader himself takes decisions.	1	2	3	4	5
3. Vodja ustrezno poda navodila skozi dober informacijski tok. / The manager shall give instructions accordingly through a good information flow.	1	2	3	4	5
4. Vodja zaposlene spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja. / The head of the employee encourages the submission of proposals to meet the company's objectives.	1	2	3	4	5
5. Vodja ceni trud in prizadevanja zaposlenih. / The leader appreciates the efforts of the employees.	1	2	3	4	5
6. Vodja poudarja medsebojno sodelovanje. / The leader stresses the mutual cooperation.	1	2	3	4	5
7. Vodja poudarja spoštovanje in moralnost med vsemi zaposlenimi. / The leader emphasizes respect and morality among all employees.	1	2	3	4	5
8. Vodja je odprt do novosti. / The leader is open to the novelty.	1	2	3	4	5
9. Vodja vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenih. / The leader always listens to the wishes and needs of the employees.	1	2	3	4	5
10. Vodja stremi k zadovoljstvu vseh zaposlenih. / The leader strives for the satisfaction of all employees.	1	2	3	4	5
11. Vodja zaposlene spodbuja k mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese. / The head of the employee encourages the opinion that for good enterprises they exceed their own interests.	1	2	3	4	5
12. Vodja svoja znanja in izkušnje nenehno predaja naprej. / The leader continually transfers his knowledge and experience.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
13. Vodja z načinom vodenjem poudarja etičnost in moralnost. / The leader in the way of leadership emphasizes ethics and morality.	1	2	3	4	5
14. Vodja je zaposlenim v zgled. / The leader is an example.	1	2	3	4	5
15. Vodja zaposlene navdihuje, da delajo več in bolje. / The head of the employee inspires them to do more and better.	1	2	3	4	5
16. Vodja spoštuje različna stališča zaposlenih. / The manager respects the different views of employees.	1	2	3	4	5
17. Vodja je inovativen, s številnimi idejami za inovacije. / The leader is innovative, with many ideas for innovation.	1	2	3	4	5
18. Vodja zaposlene spodbuja k inovativnosti. / The head of the employee encourages innovation.	1	2	3	4	5
19. Vodja zaposlene motivira k ustvarjalnosti. / The head of the employee motivates creativity.	1	2	3	4	5
20. Vodja upošteva ideje zaposlenih. / The head takes into account the ideas of employees.	1	2	3	4	5
21. Vodja zaposlenim omogoča ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnosti (tehnologijo in potrebne informacije). / The manager provides suitable working conditions for the development of innovation (technology and necessary information).	1	2	3	4	5
22. Vodja skrbi, da med delovnim kadrom poteka kvalitetna izmenjava znanja. / The manager is concerned that a good exchange of knowledge takes place between the staff.	1	2	3	4	5
23. Vodja spodbuja timsko delo. / The leader encourages teamwork.	1	2	3	4	5
24. Vodja je naklonjen dodatnim izobraževanjem, s čimer se izpopolnjuje celotni kader. / The leader is in favor of additional education, perfecting the whole staff.	1	2	3	4	5
25. Vodja stremi k zadovoljstvu in osebnemu razvoju zaposlenih. / The leader strives for the satisfaction and personal development of employees.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
26. Vodja inovativne ideje ustrezno nagradi. / The head of the innovative idea is rewarded appropriately.	1	2	3	4	5
27. S sedanjim načinom vodenja vodja povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih. / With the current management mode, the leader increases the level of innovation among employees.	1	2	3	4	5

Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje! / Thank you very much for your time and participation!

Vir: Povzeto in prilagojeno po B. Afsar, Y. F. Badir & B. Bin Saeed, Transformational leadership and innovative work behavior, 2014), str. 1270–1300; R. S. Alwis & E. Hartmann, The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises, 2008, str. 133-147; S. Aryee, F. O. Walumbwa, Q. Zhou & C. A. Hartnell, Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes, 2012, str. 1–25; B. M. Bass, From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, 1990, str. 19-31; B. M. Bass & P. Steidlmeier, Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, 1999, str. 181-217; A. Koch, Firm-internal knowledge integration and the effects on innovation, 2011, str. 984-996; K. W. Kuhnert & P. Lewis, Transactional and transformational leadership: A constructive / developmental analysis, 1987, str. 648–657; M. M. Fischer, Innovation, knowledge creation and systems of innovation, 2011, str. 199-216; P. G. Northouse, Leadership: Theory and practice, 2013; J. A. Odumeru & G. O. Ifeanyi, Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, 2013, str. 355-361; G. J. Sears & V. V. Baba, Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation, 2011, str. 357–372.

PRILOGE 2: Anketni vprašalnik za vodje oddelkov/področij v izbranem podjetju

Spoštovani,

sem Simona Križanec, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Transformacijsko vodenje in inovativnost: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja«.

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju predstavljata inovativnost in odlično vodenje organizacije eni izmed ključnih kompetenc, ki močno prispevata k uspešnosti podjetja na visoko konkurenčnih trgih.

Cilj raziskave je proučitev vodenja v izbranem visokotehnološkem podjetju, predstavitev posledic načina vodenja na inovativnost zaposlenih in organizacije ter prikaz inovativnega vedenja na ravni celotnega podjetja. Vljudno vas prosim za izpolnitev krajše anonimne ankete. Anketna vprašanja pokrivajo dva področja, in sicer področje vodenja ter področje inovativnosti. Za dodatna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu simona.krizanec@gmail.com.

Pri odgovorih uporabite prosim naslednjo vrednostno lestvico in obkrožite le en odgovor:

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam

.....

SURVEY QUESTIONNAIRE for the heads of departments/areas (middle management)

Dear participant,

I am Simona Križanec, a postgraduate student at the Faculty of Economics at the University of Ljubljana, and in my master's thesis, I conduct a research on the topic "Transformational leadership and innovation: analysis of a selected high-tech company".

In today's rapidly changing environment, innovation and the excellent management of the organization represent one of the key competences that greatly contribute to the success of the company in highly competitive markets.

The aim of the research is to examine the management in a selected high-tech company, to present the consequences of the method of managing the innovativeness of employees and organization and to demonstrate innovative behavior at the level of the entire company. I kindly ask you to complete a shorter anonymous questionnaire. Survey questions cover two areas: management and innovation. For additional questions, you can send me an email at simona.krizanec@gmail.com.

In response, please use the following value scale and circle only one answer:

1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = agree, 5 = strongly agree

1. Ocenitev lastnosti vodstva podjetja / Evaluation of the characteristics of the company's management

Vprašanja od 1 do 9 se nanašajo na področje vodenja, od 10 do 15 pa na področje inovativnosti. / Questions 1 to 9 refer to the field of management, and 10 to 15 to the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinja m (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Vodstvo ima jasno zastavljene strateške cilje. / The management has clearly set strategic goals.	1	2	3	4	5
2. Vodstvo ustrezno informira delovni kader. / The management informs the workforce accordingly.	1	2	3	4	5
3. Vodstvo je odprto do kroženja novih znanj in izkušenj. / Management is open to the circulation of new knowledge and experience.	1	2	3	4	5
4. Vodstvo omogoča dodatna izobraževanja. / Leadership provides additional education.	1	2	3	4	5
5. Vodstvo poudarja sodelovanje in timsko delo. / Management emphasizes cooperation and teamwork.	1	2	3	4	5
6. Vodstvo ceni trud in prizadevanja svojih zaposlenih. / The management appreciates the efforts of its employees.	1	2	3	4	5
7. Vodstvo ustrezno motivira delovni kader k ustvarjalnosti. / Leadership motivates the workforce to creativity.	1	2	3	4	5
8. Vodstvo daje zaposlenim občutek pripadnosti. / Management gives employees a sense of belonging.	1	2	3	4	5
9. Vodstvo poudarja etiko in moralo. / Leadership emphasizes ethics and morality.	1	2	3	4	5
10. Vodstvo podjetja je inovativno usmerjeno. / The company's leadership is innovative.	1	2	3	4	5
11. Vodstvo delovni kader aktivno spodbuja k inovativnosti. / Leadership actively promotes innovation.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
12. Vodstvo upošteva ideje zaposlenih. / Management takes into account employees' ideas.	1	2	3	4	5
13. Vodstvo upošteva ideje zaposlenih. / Management takes into account employees' ideas.	1	2	3	4	5
14. Vodstvo za inovativne ideje ustrezno nagrajuje. / Leadership for innovative ideas appropriately rewards.	1	2	3	4	5
15. Vodstvo izvaja redne sestanke z brainstormingom. / The management conducts regular brainstorming meetings.	1	2	3	4	5
16. Vodstvo skozi inovativno delo zaposlenim omogoča osebni razvoj. / Leadership through innovative work enables employees to personal development.	1	2	3	4	5

2. Samoocenitev vodje / Self-evaluation of leader

Vprašanja od 1 do 16 se nanašajo na področje vodenja, od 17 do 27 pa na področje inovativnosti. / Questions 1 to 16 refer to the field of leadership, and from 17 to 27, the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Imam jasno zastavljene strateške cilje. / I have clearly set strategic goals.	1	2	3	4	5
2. Samostojno sprejemam odločitve. / I make decisions on my own.	1	2	3	4	5
3. Poskrbim za ustrezno podajo navodil skozi dober informacijski tok. / I take care to give proper guidance through a good information flow.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
3. Zaposlene spodbujam k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja. / I encourage employees to submit proposals to meet the company's objectives.	1	2	3	4	5
4. Pri zaposlenih cenim njihov trud in prizadevanja. / I appreciate the efforts of the employees.	1	2	3	4	5
5. Poudarjam medsebojno sodelovanje. / I emphasize mutual cooperation.	1	2	3	4	5
6. Poudarjam spoštovanje in moralnost med vsemi zaposlenimi. / I emphasize respect and morality among all employees.	1	2	3	4	5
7. Odprt sem do novosti. / I'm open to the novelty.	1	2	3	4	5
8. Vedno prisluhnem željam in potrebam zaposlenih. / I always listen to the wishes and needs of my employees.	1	2	3	4	5
9. Stremim k zadovoljstvu vseh zaposlenih. / I strive to satisfy all employees.	1	2	3	4	5
10. Spodbujam jih v mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese. / I encourage them in the opinion that good companies exceed their own interests.	1	2	3	4	5
11. Svoja znanja in izkušnje nenehno predajam naprej. / I constantly pass on my knowledge and experience.	1	2	3	4	5
12. Z vodenjem poudarjam etičnost in moralnost. / I emphasize ethics and morality.	1	2	3	4	5
13. Zaposlenim sem v zgled in navdih. / I am an example to my employees and inspiration.	1	2	3	4	5
14. Zaposlene navdihujem, da delajo več in bolje. / I inspire employees to work more and better.	1	2	3	4	5
15. Spoštujem različna stališča zaposlenih. / I respect the different views of employees.	1	2	3	4	5
16. Sem inovativen, s številnimi idejami za inovacije. / I am innovative, with many ideas for innovation.	1	2	3	4	5
17. Zaposlene spodbujam k inovativnosti. / I encourage employees to innovate.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
3. Zaposlene motiviram k ustvarjalnosti. / I motivate my employees to creativity.	1	2	3	4	5
4. Upoštevam ideje zaposlenih. / I take into account the ideas of employees.	1	2	3	4	5
5. Za razvoj inovativnosti omogočam ustrezne delovne pogoje (tehnologijo in potrebne informacije). / I provide appropriate working conditions for the development of innovation (technology and necessary information).	1	2	3	4	5
6. Skrbim, da med delovnim kadrom poteka kvalitetna izmenjava znanja. / I am concerned that a good exchange of knowledge takes place between the staff.	1	2	3	4	5
7. Spodbujam timsko delo. / I encourage teamwork.	1	2	3	4	5
8. Naklonjen sem dodatnim izobraževanjem, s čimer se izpopolnjuje celotni kader. / I support extra training, which is good for all employees.	1	2	3	4	5
9. Inovativno delo mi omogoča dober osebni razvoj. / Innovative work gives me a good personal development.	1	2	3	4	5
10. Inovativne ideje ustrezno nagradim. / I am rewarding the innovative ideas accordingly.	1	2	3	4	5
11. S sedanjim načinom vodenja se povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih. / With the current management mode, the leader increases the level of innovation among employees.	1	2	3	4	5

3. Ocenitev svojih zaposlenih / Evaluation of employees

Vprašanja od 1 do 10 se nanašajo na področje vodenja, od 11 do 18 pa na področje inovativnosti. /
 Questions from 1 to 10 refer to the field of leadership, and from 11 to 18 to the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Zaposleni z načinom vodenja uresničujejo vizijo podjetja. / Employee with a management method realize the vision of the company.	1	2	3	4	5
2. Zaposleni dosegajo postavljene cilje podjetja. / The employees achieve the set goals of the company.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni podajajo nove ideje in predloge. / Employers provide new ideas and suggestions.	1	2	3	4	5
4. Zaposleni so motivirani za delo. / Employees are motivated to work.	1	2	3	4	5
5. Zaposleni so odprti do novih znaj. / Employees are open to new knowledge.	1	2	3	4	5
6. Zaposleni med seboj dobro sodelujejo. / Employees cooperate well together.	1	2	3	4	5
7. Zaposleni med seboj in z vodji odprto komunicirajo. / Employees communicate openly with each other and with their managers.	1	2	3	4	5
8. Zaposleni imajo kompetence za samostojno sprejemanje odločitev. / Employees have the competence to make decisions independently.	1	2	3	4	5
9. Med zaposlenimi je čutiti tekmovalni duh. / There is a competitive spirit among the employees.	1	2	3	4	5
10. Zaposleni podpirajo etične in moralne vrednote. / Employees support ethical and moral values.	1	2	3	4	5
11. Zaposleni so inovativni. / Employees are innovative.	1	2	3	4	5
12. Zaposleni stremijo h kreativnosti. / Employees strive for creativity.	1	2	3	4	5
13. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti. / The employees are effective in their work.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
14. Zaposleni imajo za razvoj inovativnosti ustrezne delovne pogoje (tehnologijo in potrebne informacije). / In order to develop innovation, employees have appropriate working conditions (technology and necessary information).	1	2	3	4	5
15. Med zaposlenimi poteka kvalitetna izmenjava znanj in izkušenj. / A quality exchange of knowledge and experience takes place among employees.	1	2	3	4	5
16. Zaposleni uspešno timsko sodelujejo. / Employees work together in a team.	1	2	3	4	5
17. Zaposleni se nenehno izobražujejo, z učenjem pa se dodatno izpopolnjujejo. / The employees are continuously educated and are further upgraded with learning.	1	2	3	4	5
18. Inovativno delo zaposlenim omogoča rast in nadaljnji osebni razvoj. / Innovative work enables employees to grow and further personal development.	1	2	3	4	5

Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje! / Thank you very much for your time and participation!

Vir: Povzeto in prilagojeno po B. Afsar, Y. F. Badir & B. Bin Saeed, Transformational leadership and innovative work behavior, 2014), str. 1270–1300; R. S. Alwis & E. Hartmann, The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises, 2008, str. 133-147; S. Aryee, F. O. Walumbwa, Q. Zhou & C. A. Hartnell, Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes, 2012, str. 1–25; B. M. Bass, From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, 1990, str. 19-31; B. M. Bass & P. Steidlmeier, Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, 1999, str. 181-217; A. Koch, Firm-internal knowledge integration and the effects on innovation, 2011, str. 984-996; K. W. Kuhnert & P. Lewis, Transactional and transformational leadership: A constructive / developmental analysis, 1987, str. 648–657; M. M. Fischer, Innovation, knowledge creation and systems of innovation, 2011, str. 199-216; P. G. Northouse, Leadership: Theory and practice, 2013; J. A. Odumeru & G. O. Ifeanyi, Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, 2013, str. 355-361; G. J. Sears & V. V. Baba, Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation, 2011, str. 357–372.

PRILOGA 3: Anketni vprašalnik za ostale zaposlene v izbranem podjetju

Spoštovani,

sem Simona Križanec, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Transformacijsko vodenje in inovativnost: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja«.

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju predstavljata inovativnost in odlično vodenje organizacije eni izmed ključnih kompetenc, ki močno prispevata k uspešnosti podjetja na visoko konkurenčnih trgih.

Cilj raziskave je proučitev vodenja v izbranem visokotehnološkem podjetju, predstavitev posledic načina vodenja na inovativnost zaposlenih in organizacije ter prikaz inovativnega vedenja na ravni celotnega podjetja. Vljudo vas prosim za izpolnitev krajše anonimne ankete. Anketa vprašanja pokriva dva področja, in sicer področje vodenja ter področje inovativnosti. Za dodatna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu simona.krizanec@gmail.com.

Pri odgovorih uporabite prosim naslednjo vrednostno lestvico in obkrožite le en odgovor:

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam

.....

SURVEY QUESTIONNAIRE for other employees

Dear participant,

I am Simona Križanec, a postgraduate student at the Faculty of Economics at the University of Ljubljana, and in my master's thesis, I conduct a research on the topic "Transformational leadership and innovation: analysis of a selected high-tech company".

In today's rapidly changing environment, innovation and the excellent management of the organization represent one of the key competences that greatly contribute to the success of the company in highly competitive markets.

The aim of the research is to examine the management in a selected high-tech company, to present the consequences of the method of managing the innovativeness of employees and organization and to demonstrate innovative behavior at the level of the entire company. I kindly ask you to complete a shorter anonymous questionnaire. Survey questions cover two areas: management and innovation. For additional questions, you can send me an email at simona.krizanec@gmail.com.

In response, please use the following value scale and circle only one answer:

1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = agree, 5 = strongly agree

1. Ocenitev vodij oddelkov/področij / Evaluation of Heads of Departments/Fields

Vprašanja od 1 do 16 se nanašajo na področje vodenja, od 17 do 27 pa na področje inovativnosti. / Questions 1 to 16 refer to the field of leadership, and from 17 to 27 on the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Vodja ima jasno zastavljene cilje. / The leader has clearly set goals.	1	2	3	4	5
2. Vodja sam sprejema odločitve. / The leader himself takes decisions.	1	2	3	4	5
3. Vodja ustrezno poda navodila skozi dober informacijski tok. / The manager shall give instructions accordingly through a good information flow.	1	2	3	4	5
4. Vodja zaposlene spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja. / The head of the employee encourages the submission of proposals to meet the company's objectives.	1	2	3	4	5
5. Vodja ceni trud in prizadevanja zaposlenih. / The leader appreciates the efforts and efforts of the employees.	1	2	3	4	5
6. Vodja poudarja medsebojno sodelovanje. / The leader stresses the mutual cooperation.	1	2	3	4	5
7. Vodja poudarja spoštovanje in moralnost med vsemi zaposlenimi. / The leader emphasizes respect and morality among all employees.	1	2	3	4	5
8. Vodja je odprt do novosti. / The leader is open to the novelty.	1	2	3	4	5
9. Vodja vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenih. / The leader always listens to the wishes and needs of the employees.	1	2	3	4	5
10. Vodja stremi k zadovoljstvu vseh zaposlenih. / The leader strives for the satisfaction of all employees.	1	2	3	4	5
11. Vodja zaposlene spodbuja k mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese. / The head of the employee encourages the opinion that for good enterprises they exceed their own interests.	1	2	3	4	5
12. Vodja svoja znanja in izkušnje nenehno predaja naprej. / The leader continually transfers his knowledge and experience.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
13. Vodja z načinom vodenjem poudarja etičnost in moralnost. / The leader in the way of leadership emphasizes ethics and morality.	1	2	3	4	5
14. Vodja je zaposlenim v zgled. / The leader is an example to the employees.	1	2	3	4	5
15. Vodja zaposlene navdihuje, da delajo več in bolje. / The head of the employee inspires them to do more and better.	1	2	3	4	5
16. Vodja spoštuje različna stališča zaposlenih. / The manager respects the different views of employees.	1	2	3	4	5
17. Vodja je inovativen, s številnimi idejami za inovacije. / The leader is innovative, with many ideas for innovation.	1	2	3	4	5
18. Vodja zaposlene spodbuja k inovativnosti. / The head of the employee encourages innovation.	1	2	3	4	5
19. Vodja zaposlene motivira k ustvarjalnosti. / The head of the employee motivates creativity.	1	2	3	4	5
20. Vodja upošteva ideje zaposlenih. / The head takes into account the ideas of employees.	1	2	3	4	5
21. Vodja zaposlenim omogoča ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnosti (tehnologijo in potrebne informacije). / The manager provides suitable working conditions for the development of innovation (technology and necessary information).	1	2	3	4	5
22. Vodja skrbi, da med delovnim kadrom poteka kvalitetna izmenjava znanja. / The manager is concerned that a good exchange of knowledge takes place between the staff.	1	2	3	4	5
23. Vodja spodbuja timsko delo. / The leader encourages teamwork.	1	2	3	4	5
24. Vodja je naklonjen dodatnim izobraževanjem, s čimer se izpopolnjuje celotni kader. / The leader is in favor of additional education, perfecting the whole staff.	1	2	3	4	5
25. Vodja stremi k zadovoljstvu in osebnemu razvoju zaposlenih. / The leader strives for the satisfaction and personal development of employees.	1	2	3	4	5
26. Vodja inovativne ideje ustrezno nagradi. / The head of the innovative idea is rewarded appropriately.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
27. S sedanjim načinom vodenja vodja povečuje raven inovativnosti pri zaposlenih. / With the current management mode, the leader increases the level of innovation among employees.	1	2	3	4	5

2. Samoocenitev zaposlenega / Self-evaluation of employee

Vprašanja od 1 do 13 se nanašajo na področje vodenja, od 14 do 23 pa na področje inovativnosti. / Questions 1 to 13 refer to the field of leadership, and from 14 to 23, to the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. S svojim delom uresničujem vizijo podjetja. / With my work, I realize the vision of the company.	1	2	3	4	5
2. Dosegam postavljene cilje podjetja. / I achieve the company's goals.	1	2	3	4	5
3. Podajam nove ideje in predloge. / I give new ideas and suggestions.	1	2	3	4	5
4. Sem motiviran za delo. / I am motivated to work.	1	2	3	4	5
5. Sem odprt do novih znaj. / I am open to new knowledge.	1	2	3	4	5
6. Zaposleni med seboj dobro sodelujemo. / Employees are well cooperating with each other.	1	2	3	4	5
7. Zaposleni med seboj in z vodji odprto komuniciramo. / Employees communicate openly with each other and with leaders.	1	2	3	4	5
8. Vodja mi je v zgled in navdih. / The leader is my example and inspiration.	1	2	3	4	5
9. Imam kompetence za samostojno sprejemanje odločitev. / I have the competencies to make decisions independently.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
10. Za dobro podjetja presegam lastne interese. / For the sake of business, I go beyond my own interests.	1	2	3	4	5
11. Z načinom vodenja v podjetju sem zadovoljen. / I am satisfied with the way I manage a business.	1	2	3	4	5
12. Med zaposlenimi se čuti tekmovalni duh. / There is a competitive spirit among employees.	1	2	3	4	5
13. Podpiram etične in moralne vrednote. / I support ethical and moral values.	1	2	3	4	5
14. Sem inovativen. / I am innovative.	1	2	3	4	5
15. Vodstvo upošteva moje ideje. / Management takes my ideas into account.	1	2	3	4	5
16. Stremim h kreativnosti. / I am striving for creativity.	1	2	3	4	5
17. Pri svojem delu sem učinkovit. / I am effective in my work.	1	2	3	4	5
18. Za inovativnost sem ustrezno nagrajen. / I am properly rewarded for innovation.	1	2	3	4	5
19. Za razvoj inovativnosti imam ustrezne delovne pogoje (tehnologijo in potrebne informacije). / In order to develop innovation, I have the appropriate working conditions (technology and necessary information).	1	2	3	4	5
20. Med sodelavci poteka kvalitetna izmenjava znanj in izkušenj. / A good exchange of knowledge and experience takes place among colleagues.	1	2	3	4	5
21. Sodelujem v timskem delu. / I participate in team work.	1	2	3	4	5
22. Se nenehno izobražujem, učenje pa me dodatno izpopolnjuje. / I continually train, and learning is further enhancing me.	1	2	3	4	5
23. Skozi inovativno delo v podjetju rastem in se osebno razvijam. / Through innovative work in a company I grow and develop myself.	1	2	3	4	5

Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje! / Thank you very much for your time and participation!

Vir: Povzeto in prilagojeno po B. Afsar, Y. F. Badir & B. Bin Saeed, Transformational leadership and innovative work behavior, 2014), str. 1270–1300; R. S. Alwis & E. Hartmann, The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises, 2008, str. 133-147; S. Aryee, F. O. Walumbwa, Q. Zhou & C. A. Hartnell, Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes, 2012, str. 1–25; B. M. Bass, From transactional

to transformational leadership: *Learning to share the vision*, 1990, str. 19-31; B. M. Bass & P. Steidlmeier, *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, 1999, str. 181-217; A. Koch, *Firm-internal knowledge integration and the effects on innovation*, 2011, str. 984-996; K. W. Kuhnert & P. Lewis, *Transactional and transformational leadership: A constructive / developmental analysis*, 1987, str. 648-657; M. M. Fischer, *Innovation, knowledge creation and systems of innovation*, 2011, str. 199-216; P. G. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, 2013; J. A. Odumeru & G. O. Ifeanyi, *Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*, 2013, str. 355-361; G. J. Sears & V. V. Baba, *Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation*, 2011, str. 357-372.

PRILOGA 4: Izgled spletnega vprašalnika za vodstvo podjetja

Uvodna stran

Uvod

Spoštovani,

sem Simona Križanec, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Transformacijsko vodenje in inovativnost: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja«.

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju predstavljata inovativnost in odlično vodenje organizacije eni izmed ključnih kompetenc, ki močno prispevata k uspešnosti podjetja na visoko konkurenčnih trgih.

Cilj raziskave je proučitev vodenja v izbranem visokotehnološkem podjetju, predstavitev posledic načina vodenja na inovativnost zaposlenih in organizacije ter prikaz inovativnega vedenja na ravni celotnega podjetja. Vljudno vas prosim za izpolnitev krajše anonimne ankete. Anketna vprašanja pokrivajo dva področja, in sicer področje vodenja ter področje inovativnosti. Za dodatna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu simona.krizanec@gmail.com.

Pri odgovorih uporabite prosim naslednjo vrednostno lestvico in obkrožite le en odgovor:
1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam

Dear participant,

I am Simona Križanec, a postgraduate student at the Faculty of Economics at the University of Ljubljana, and in my master's thesis, I conduct a research on the topic "Transformational leadership and innovation: analysis of a selected high-tech company".

In today's rapidly changing environment, innovation and the excellent management of the organization represent one of the key competences that greatly contribute to the success of the company in highly competitive markets.

The aim of the research is to examine the management in a selected high-tech company, to present the consequences of the method of managing the innovativeness of employees and organization and to demonstrate innovative behavior at the level of the entire company. I kindly ask you to complete a shorter anonymous questionnaire. Survey questions cover two areas: management and innovation. For additional questions, you can send me an email at simona.krizanec@gmail.com.

In response, please use the following value scale and circle only one answer:
1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = agree, 5 = strongly agree

Q1

1. Samoocenitev vodstva podjetja / Self-evaluation of the company's management

Vprašanja od 1 do 16 se nanašajo na področje vodenja, od 17 do 27 pa na področje inovativnosti. / Questions 1 to 16 refer to the field of leadership, and from 17 to 27, to the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Imam jasno zastavljene strateške cilje. / I have clearly set strategic goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Samostojno sprejemam odločitve. / I make decisions on my own.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Poskrbim za ustrezno podajo navodil skozi dober informacijski tok. / I take care to give proper guidance through a good information flow.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Zaposlene spodbujam k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja. / I encourage employees to submit proposals to meet the company's objectives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pri zaposlenih cenim njihov trud in prizadevanja. / I appreciate the efforts of the employees.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2

2. Ocenitev vodij oddelkov/področij / Evaluation of Heads of Departments/Fields (middle management)

Vprašanja od 1 do 16 se nanašajo na področje vodenja, od 17 do 27 pa na področje inovativnosti. / Questions 1 to 16 refer to the field of leadership, and from 17 to 27, the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Vodja ima jasno zastavljene cilje. / The leader has clearly set goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Vodja sam sprejema odločitve. / The leader himself takes decisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Vodja ustrezno poda navodila skozi dober informacijski tok. / The manager shall give instructions accordingly through a good information flow.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Vodja zaposlene spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja. / The head of the employee encourages the submission of proposals to meet the company's objectives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Vodja ceni trud in prizadevanja zaposlenih. / The leader appreciates the efforts of the employees.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zaključek

Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje! / Thank you very much for your time and participation!

PRILOGA 5: Izgled spletnega vprašalnika za vodje oddelkov

Uvod

Spoštovani,

sem Simona Križanec, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Transformacijsko vodenje in inovativnost: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja«.

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju predstavljata inovativnost in odlično vodenje organizacije eni izmed ključnih kompetenc, ki močno prispevata k uspešnosti podjetja na visoko konkurenčnih trgih.

Cilj raziskave je proučitev vodenja v izbranem visokotehnološkem podjetju, predstavitev posledic načina vodenja na inovativnost zaposlenih in organizacije ter prikaz inovativnega vedenja na ravni celotnega podjetja. Vljudno vas prosim za izpolnitev krajše anonimne ankete. Anketna vprašanja pokrivajo dva področja, in sicer področje vodenja ter področje inovativnosti. Za dodatna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu simona.krizanec@gmail.com.

Pri odgovorih uporabite prosim naslednjo vrednostno lestvico in obkrožite le en odgovor:

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam

Dear participant,

I am Simona Križanec, a postgraduate student at the Faculty of Economics at the University of Ljubljana, and in my master's thesis, I conduct a research on the topic "Transformational leadership and innovation: analysis of a selected high-tech company".

In today's rapidly changing environment, innovation and the excellent management of the organization represent one of the key competences that greatly contribute to the success of the company in highly competitive markets.

The aim of the research is to examine the management in a selected high-tech company, to present the consequences of the method of managing the innovativeness of employees and organization and to demonstrate innovative behavior at the level of the entire company. I kindly ask you to complete a shorter anonymous questionnaire. Survey questions cover two areas: management and innovation. For additional questions, you can send me an email at simona.krizanec@gmail.com.

In response, please use the following value scale and circle only one answer:

1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = agree, 5 = strongly agree

Q1

1. Ocenitev lastnosti vodstva podjetja / Evaluation of the characteristics of the company's management

Vprašanja od 1 do 9 se nanašajo na področje vodenja, od 10 do 15 pa na področje inovativnosti. /
Questions 1 to 9 refer to the field of management, and 10 to 15 to the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Vodstvo ima jasno zastavljene strateške cilje. / The management has clearly set strategic goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Vodstvo ustrezno informira delovni kader. / The management informs the workforce accordingly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Vodstvo je odprto do kroženja novih znanj in izkušenj. / Management is open to the circulation of new knowledge and experience.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Vodstvo omogoča dodatna izobraževanja. / Leadership provides additional education.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Vodstvo poudarja sodelovanje in timsko delo. / Management emphasizes cooperation and teamwork.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2

2. Samoocenitev vodje / Self-evaluation of leader

Vprašanja od 1 do 16 se nanašajo na področje vodenja, od 17 do 27 pa na področje inovativnosti. /
Questions 1 to 16 refer to the field of leadership, and from 17 to 27, the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Imam jasno zastavljene strateške cilje. / I have clearly set strategic goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Samostojno sprejemam odločitve. / I make decisions on my own.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Poskrbim za ustrezno podajo navodil skozi dober informacijski tok. / I take care to give proper guidance through a good information flow.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Zaposlene spodbujam k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja. / I encourage employees to submit proposals to meet the company's objectives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pri zaposlenih cenim njihov trud in prizadevanja. / I appreciate the efforts of the employees.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3

3. Ocenitev svojih zaposlenih / Evaluation of employees

Vprašanja od 1 do 10 se nanašajo na področje vodenja, od 11 do 18 pa na področje inovativnosti. /
 Questions from 1 to 10 refer to the field of leadership, and from 11 to 18 to the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Zaposleni z načinom vodenja uresničujejo vizijo podjetja. / Employee with a management method realize the vision of the company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Zaposleni dosegejo postavljene cilje podjetja. / The employees achieve the set goals of the company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Zaposleni podajajo nove ideje in predloge. / Employers provide new ideas and suggestions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Zaposleni so motivirani za delo. / Employees are motivated to work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Zaposleni so odprti do novih znanj. / Employees are open to new knowledge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zaključna stran

Zaključek

Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje! / Thank you very much for your time and participation!

PRILOGA 6: Izgled spletnega vprašalnika za ostale zaposlene

Uvodna stran

Uvod

Spoštovani,

sem Simona Križanec, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Transformacijsko vodenje in inovativnost: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja«. V današnjem hitro spreminjajočem se okolju predstavljata inovativnost in odlično vodenje organizacije eni izmed ključnih kompetenc, ki močno prispevata k uspešnosti podjetja na visoko konkurenčnih trgih.

Cilj raziskave je proučitev vodenja v izbranem visokotehnološkem podjetju, predstavitev posledic načina vodenja na inovativnost zaposlenih in organizacije ter prikaz inovativnega vedenja na ravni celotnega podjetja. Vljudno vas prosim za izpolnitev krajše anonimne ankete. Anketna vprašanja pokrivajo dva področja, in sicer področje vodenja ter področje inovativnosti. Za dodatna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu simona.krizanec@gmail.com.

Pri odgovorih uporabite prosim naslednjo vrednostno lestvico in obkrožite le en odgovor:

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam

Dear participant,

I am Simona Križanec, a postgraduate student at the Faculty of Economics at the University of Ljubljana, and in my master's thesis, I conduct a research on the topic "Transformational leadership and innovation: analysis of a selected high-tech company".

In today's rapidly changing environment, innovation and the excellent management of the organization represent one of the key competences that greatly contribute to the success of the company in highly competitive markets.

The aim of the research is to examine the management in a selected high-tech company, to present the consequences of the method of managing the innovativeness of employees and organization and to demonstrate innovative behavior at the level of the entire company. I kindly ask you to complete a shorter anonymous questionnaire. Survey questions cover two areas: management and innovation. For additional questions, you can send me an email at simona.krizanec@gmail.com.

In response, please use the following value scale and circle only one answer:

1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neither agree nor disagree, 4 = agree, 5 = strongly agree

Stran 1

Q1

1. Ocenitev vodij oddelkov/področij / Evaluation of Heads of Departments/Fields (middle management)

Vprašanja od 1 do 16 se nanašajo na področje vodenja, od 17 do 27 pa na področje inovativnosti. / Questions 1 to 16 refer to the field of leadership, and from 17 to 27 on the field of innovation.

	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. Vodja ima jasno zastavljene cilje. / The leader has clearly set goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Vodja sam sprejema odločitve. / The leader himself takes decisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Vodja ustrezno poda navodila skozi dober informacijski tok. / The manager shall give instructions accordingly through a good information flow.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Vodja zaposlene spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja. / The head of the employee encourages the submission of proposals to meet the company's objectives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Vodja ceni trud in prizadevanja zaposlenih. / The leader appreciates the efforts and efforts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2

2. Samoocenitev zaposlenega / Self-evaluation of employee

Vprašanja od 1 do 13 se nanašajo na področje vodenja, od 14 do 23 pa na področje inovativnosti. /
 Questions 1 to 13 refer to the field of leadership, and from 14 to 23, to the field of innovation.

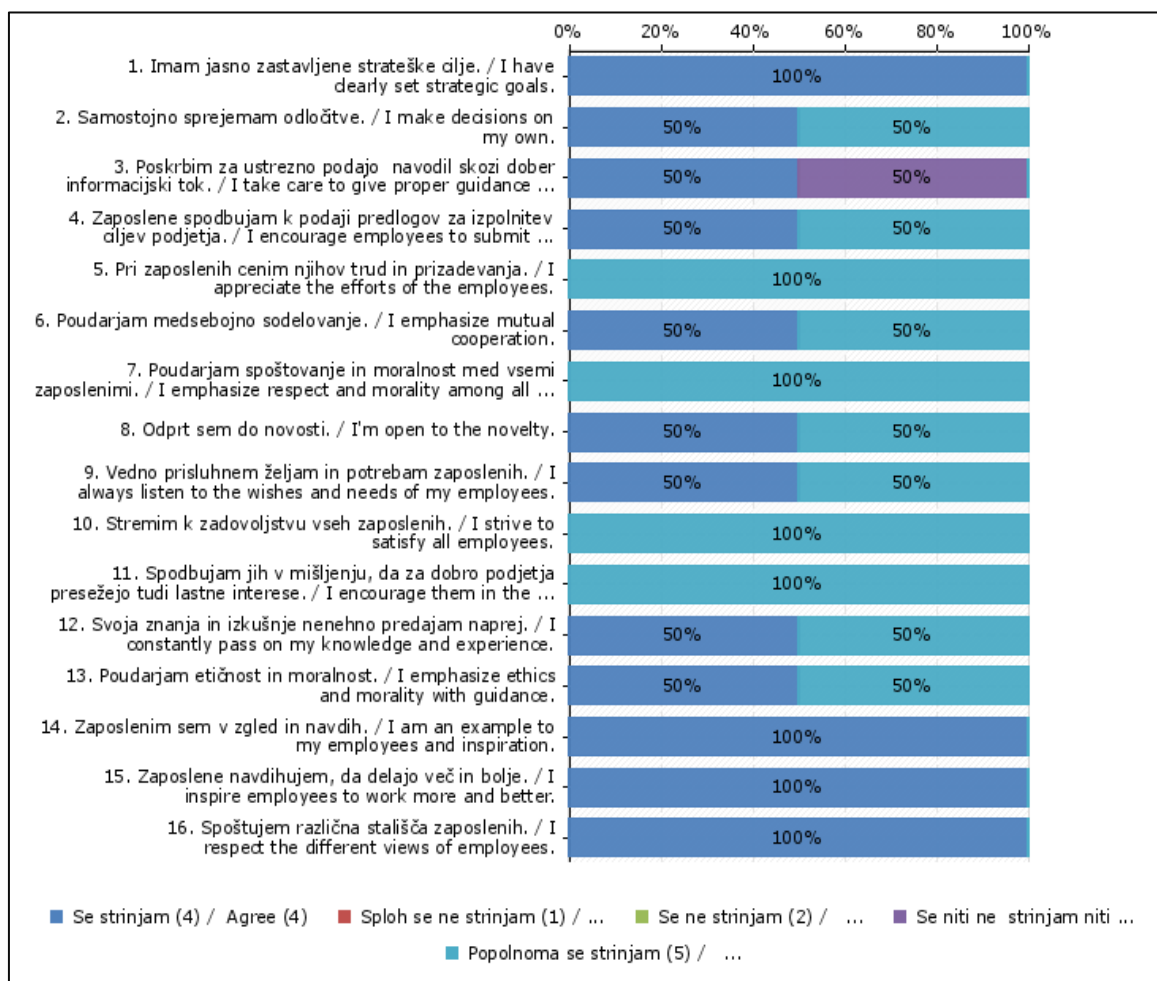
	Sploh se ne strinjam (1) / Strongly disagree (1)	Se ne strinjam (2) / Disagree (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3) / Neither agree nor disagree (3)	Se strinjam (4) / Agree (4)	Popolnoma se strinjam (5) / Strongly agree (5)
1. S svojim delom uresničujem vizijo podjetja. / With my work, I realize the vision of the company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Dosegam postavljene cilje podjetja. / I achieve the company's goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Podajam nove ideje in predloge. / I give new ideas and suggestions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sem motiviran za delo. / I am motivated to work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sem odprt do novih znaj. / I am open to new knowledge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Zaposleni med seboj dobro sodelujemo. / Employees are well cooperating with each other.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Zaposleni med seboj in z vodji odprto komuniciramo. / Employees communicate openly with each	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zaključna stran

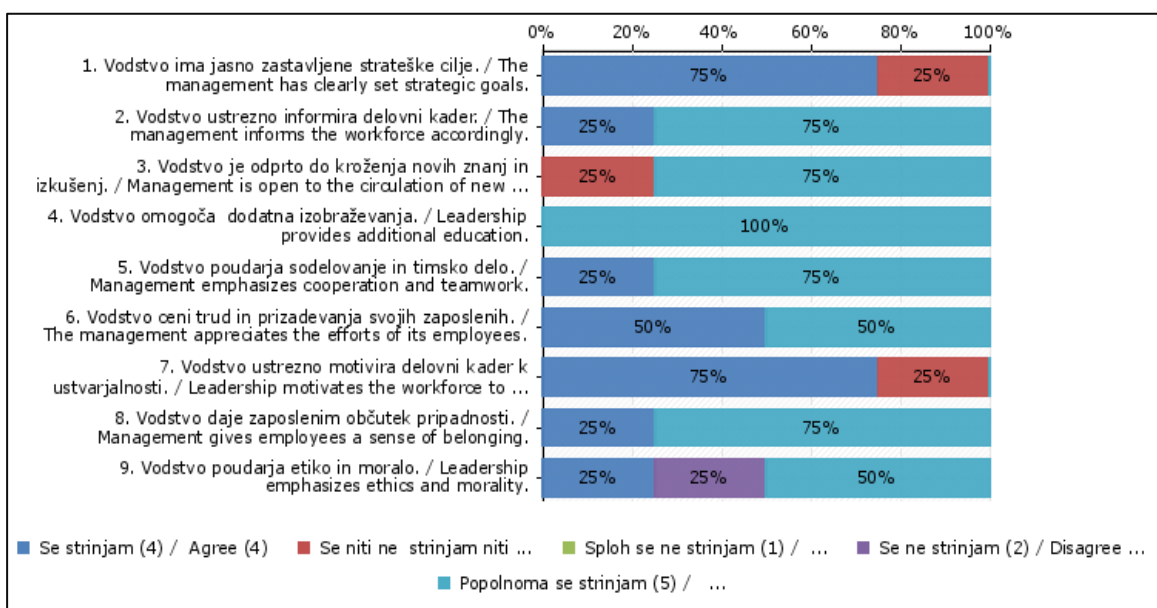
Zaključek

Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje! / Thank you very much for your time and participation!

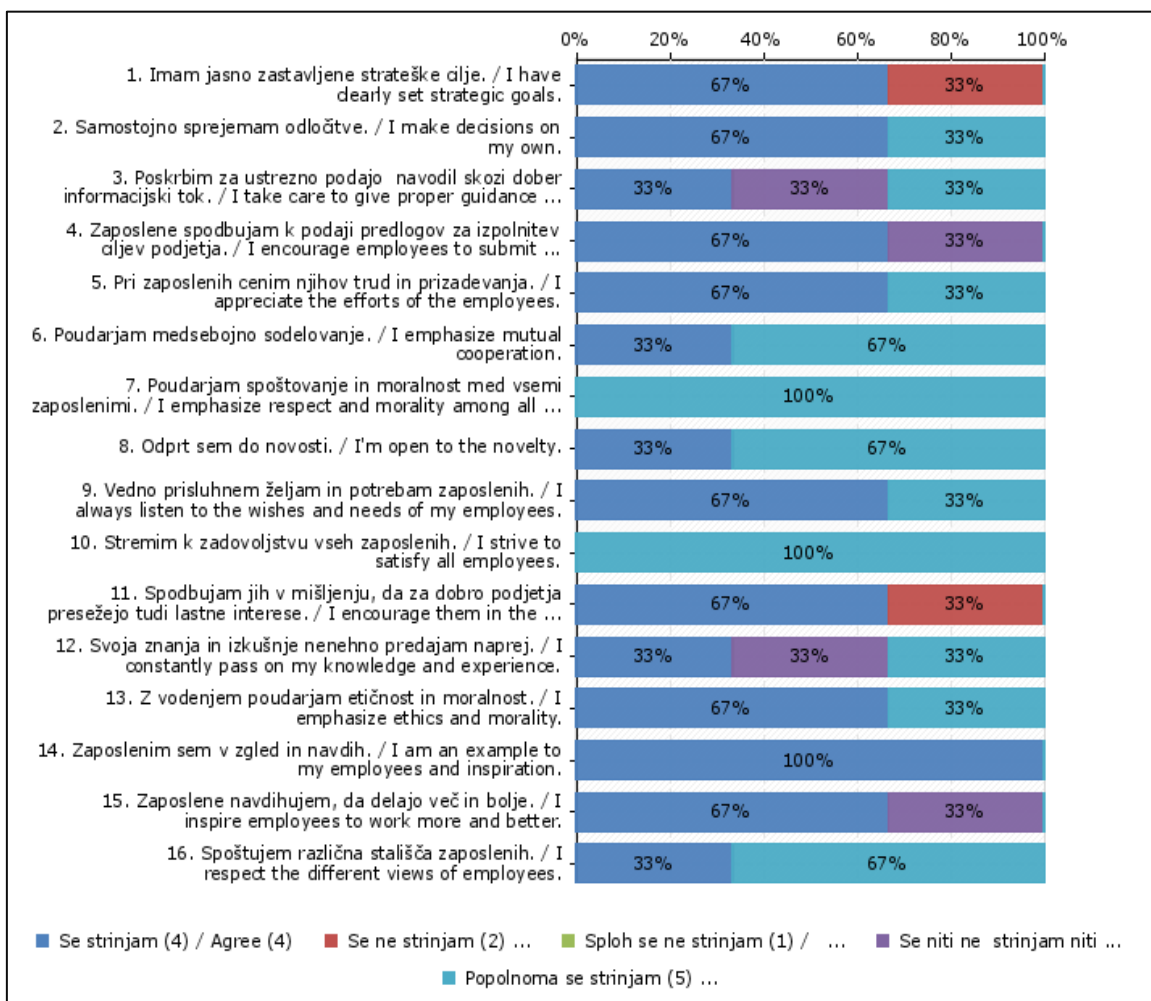
PRILOGA 7: Odgovori s strani vodstva podjetja glede vodenja družbe



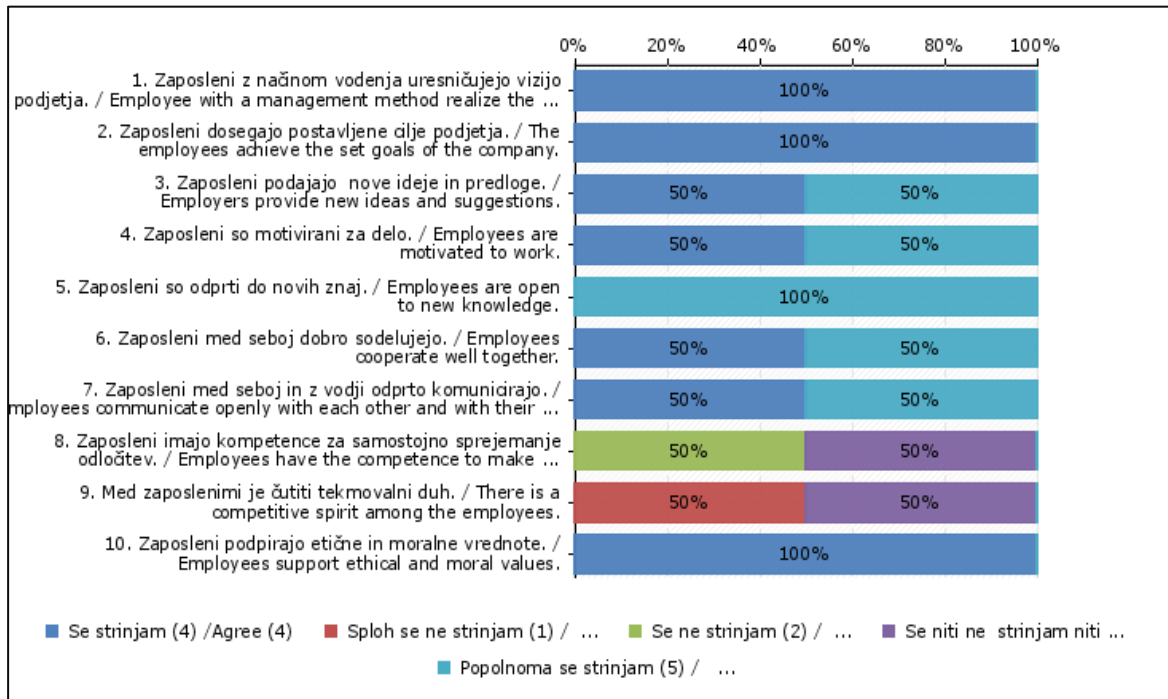
PRILOGA 8: Odgovori s strani vodij oddelkov glede lastnosti vodstva podjetja



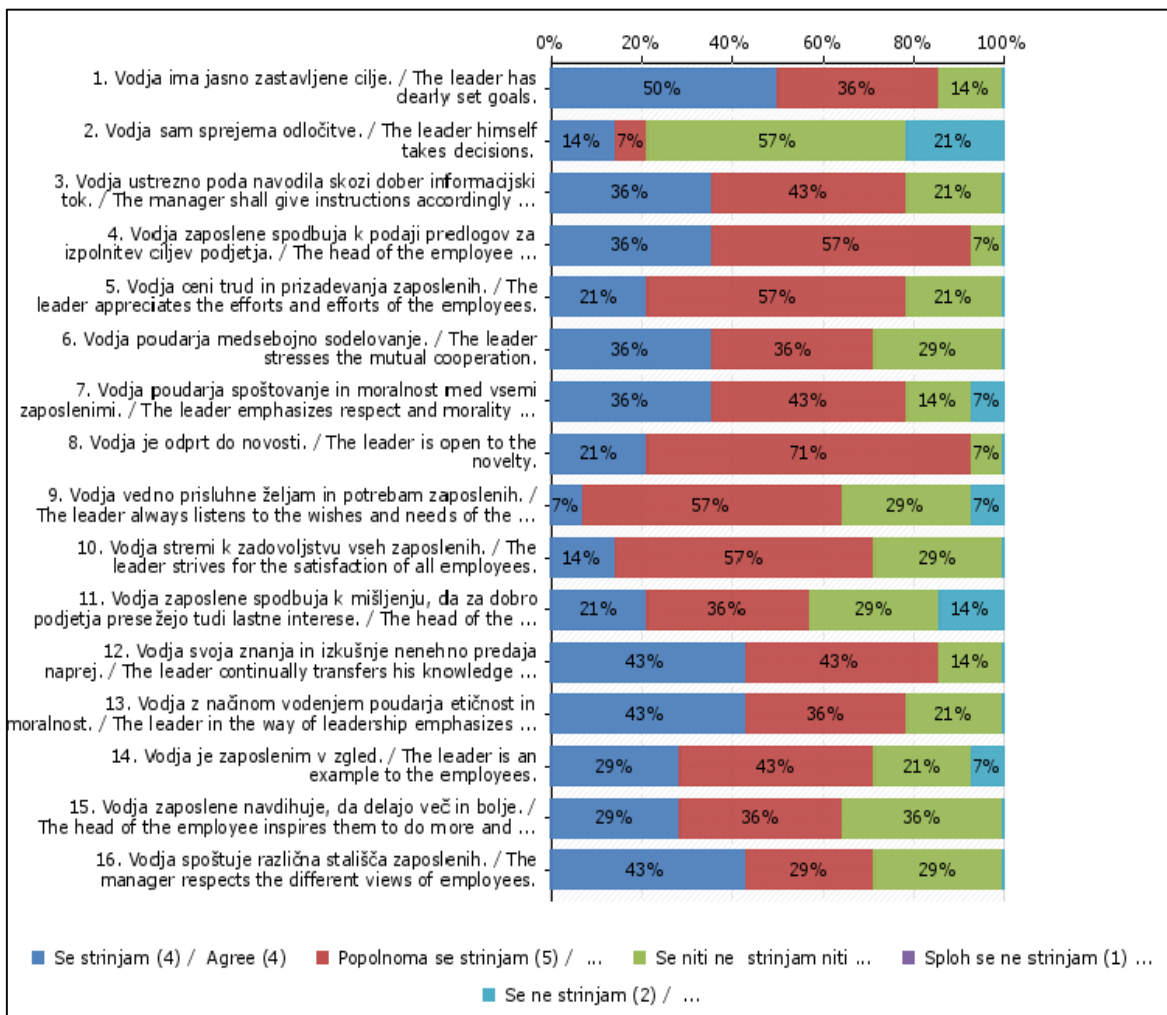
PRILOGA 9: Odgovori s strani vodij oddelkov glede lastnega načina transformacijskega vodenja v podjetju



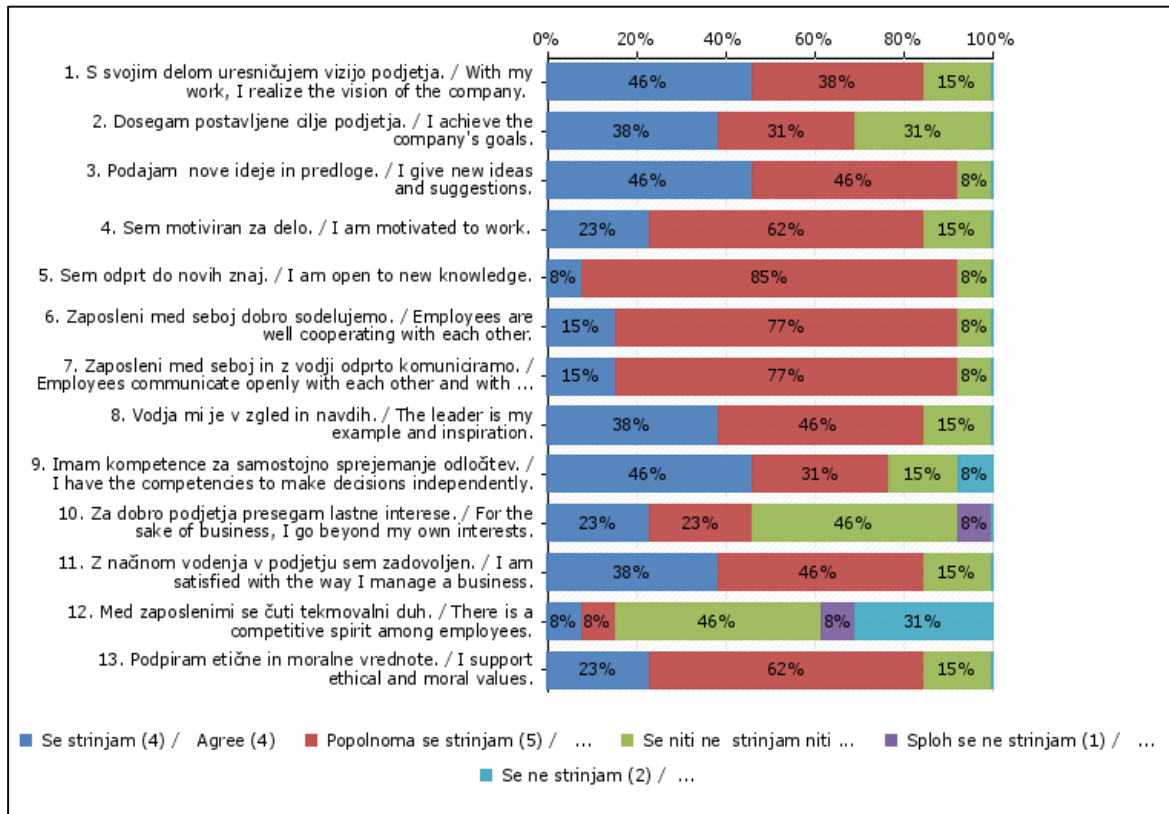
PRILOGA 10: Odgovori s strani vodij oddelkov glede ocenitve ostalih zaposlenih v podjetju in njihovo odzivanje na način vodenja



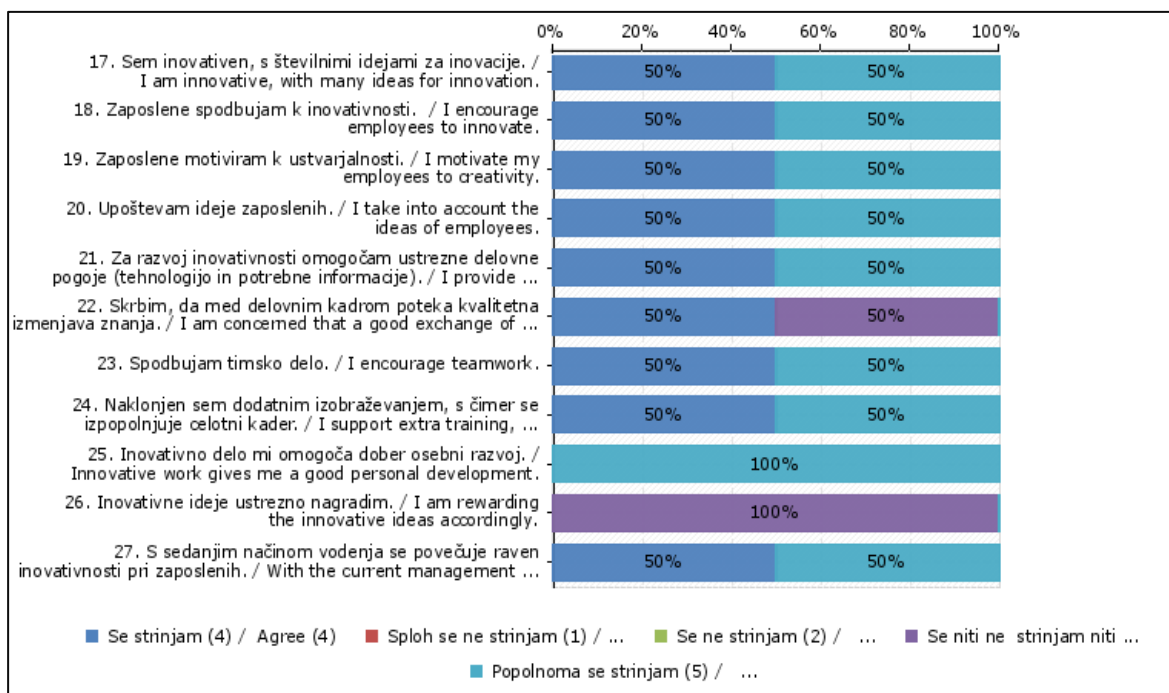
PRILOGA 11: Odgovori s strani ostalih zaposlenih glede vodje oddelka in transformacijskega načina vodenja v podjetju



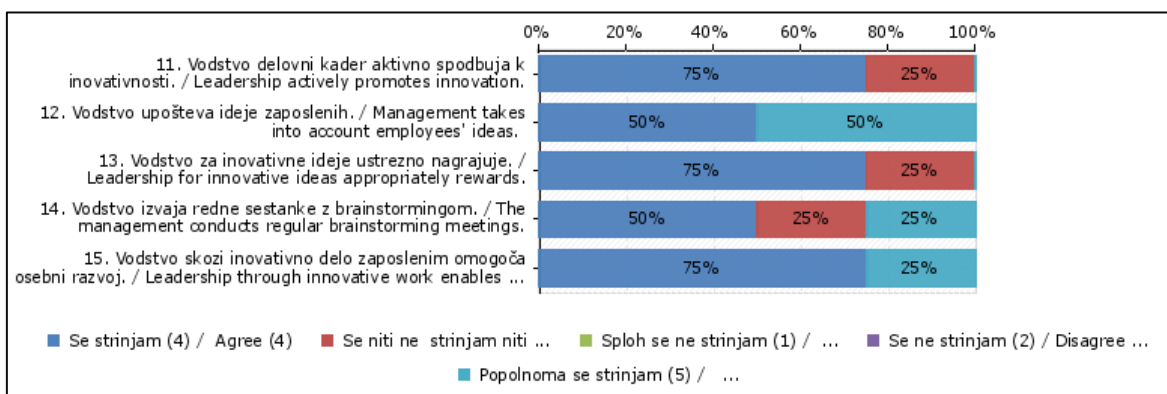
PRILOGA 12: Odgovori s strani ostalih zaposlenih glede samoocenitve dela pod vplivom transformacijskega načina vodenja



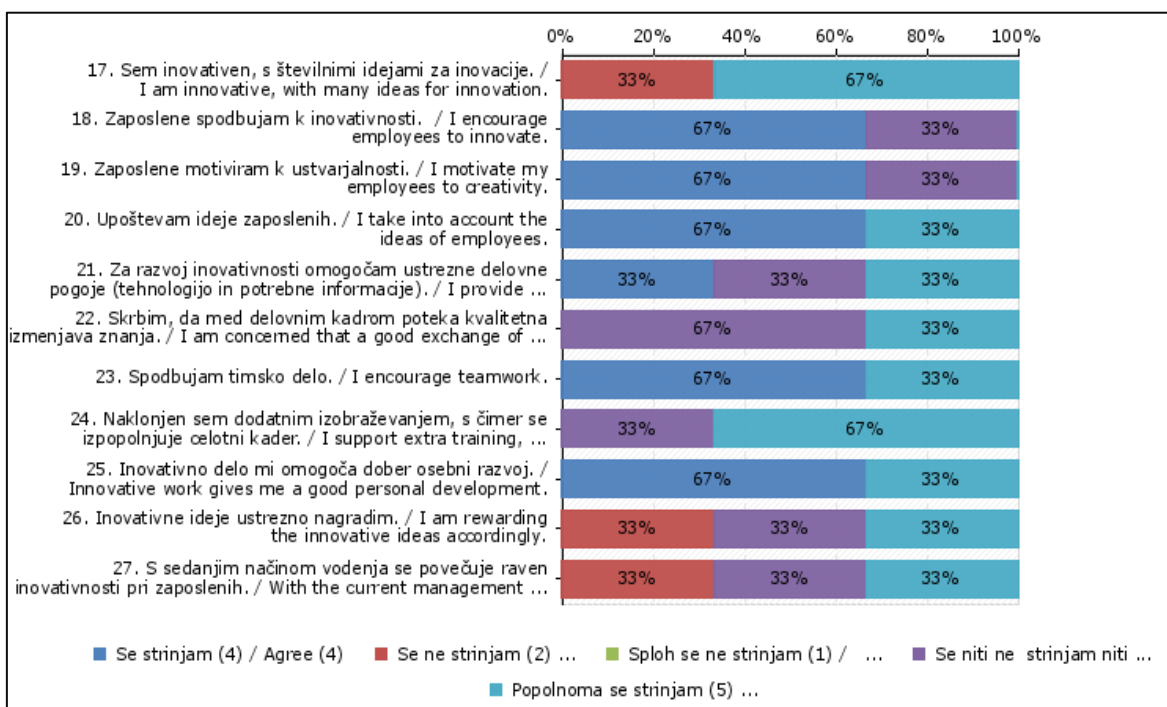
PRILOGA 13: Odgovori s strani vodstva podjetja glede lastne inovativnosti



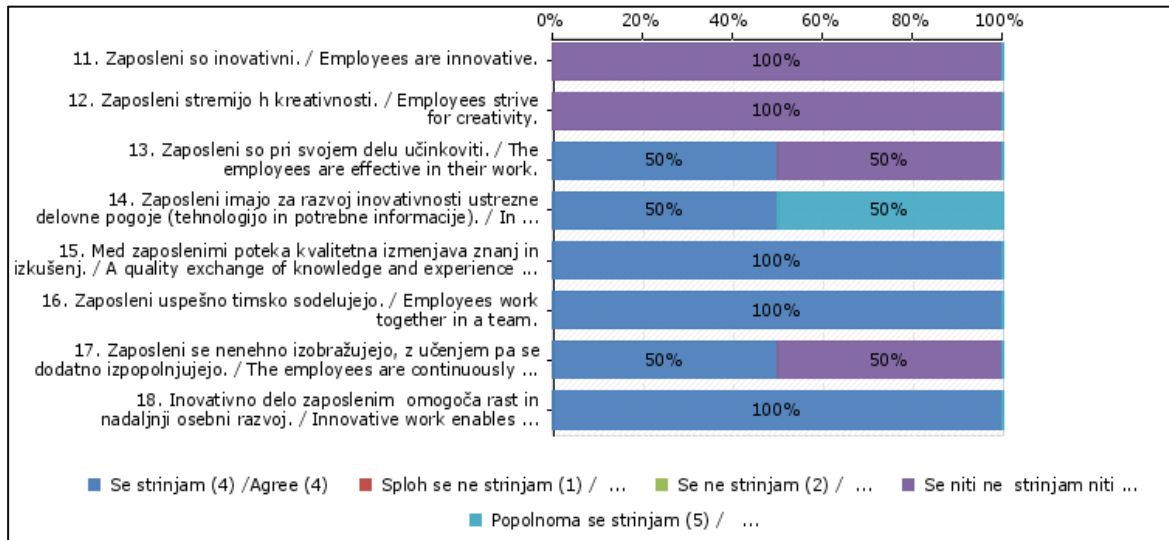
PRILOGA 14: Odgovori s strani vodij oddelkov glede inovativnosti vodstva podjetja



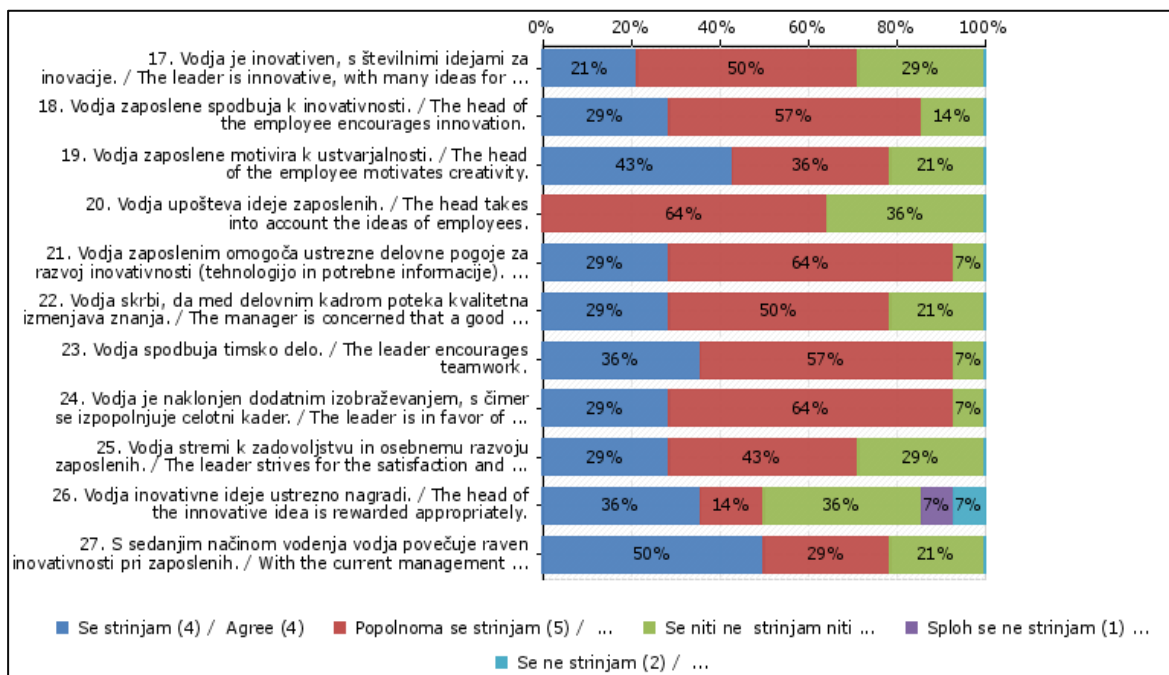
PRILOGA 15: Odgovori s strani vodij oddelkov glede lastne inovativnosti in ustvarjalnosti



PRILOGA 16: Odgovori s strani vodij oddelkov glede inovativnosti ostalih zaposlenih v podjetju



PRILOGA 17: Odgovori s strani ostalih zaposlenih glede inovativnosti vodje oddelka



PRILOGA 18: Odgovori s strani ostalih zaposlenih glede samoocentive dela s področja inovativnosti

