

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN
INOVATIVNEGA VEDENJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, 16. avgust 2018

SANDRA PETRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sandra Petrič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza transformacijskega vodenja in inovativnega vedenja zaposlenih v izbranem podjetju, pripravljenega 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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 16. 8. 2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE.....	4
1.1 Razvoj transformacijskega vodenja.....	6
1.2 Opredelitev transformacijskega vodje in načini preoblikovanja pomena dela za zaposlene	6
1.3 Vodenje s karizmo	9
1.4 Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja	10
1.5 Dimenzije transformacijskega vodenja	12
1.6 Kritike transformacijskega vodenja	12
1.6.1 Konstrukt karizma.....	13
1.6.2 Konstrukt vizija.....	13
1.6.3 Konstrukt inspiracijska motivacija	13
1.6.4 Konstrukt podporno vodenje	14
1.6.5 Konstrukt intelektualna stimulacija	14
1.6.6 Osebnostno priznanje	14
2 INOVATIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH	15
2.1 Opredelitev inovacij.....	15
2.2 Opredelitev inovativnega vedenja zaposlenih	17
2.3 Dimenzije inovativnega vedenja zaposlenih	20
2.4 Povezava transformacijskega vodenja in inovativnega vedenja zaposlenih ..	21
2.4.1 Stopnja zaupanja v vodjo	22
2.4.2 Stopnja negotovosti.....	23
2.4.3 Samoučinkovitost zaposlenih	24
3 ANALIZA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN INOVATIVNEGA VEDENJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU	24
3.1 Kratek opis izbranega podjetja	24
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	25
3.2.1 Cilji raziskave	27
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	27
3.2.3 Metode raziskovanja	28
3.2.4 Omejitve raziskave	28
3.2.5 Oblikovanje vprašalnika	28
3.2.6 Oblikovanje intervjuja	30
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	30
3.3.1 Predstavitev vzorcev	30
3.3.2 Analiza rezultatov anketnih vprašalnikov.....	31
3.3.2.1 Vprašalnik za vodje	31
3.3.2.2 Vprašalnik za sledilce.....	35
3.3.3 Interpretacija pridobljenih rezultatov.....	39
3.3.3.1 Samoocena transformativnosti vodij	39

3.3.3.2 Zaznana transformativnost vodij pri sledilcih	41
3.3.3.3 Zaznano inovativno vedenje zaposlenih s strani vodij.....	43
3.3.3.4 Zaznano lastno inovativno vedenje s strani sledilcev	44
3.3.4 Intervju z vodjo	46
3.4 Zaključne ugotovitve.....	48
3.5 Priporočila vodjem oddelka	51
SKLEP.....	53
LITERATURA IN VIRI.....	55
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini vodenja	5
Tabela 2: Načini preoblikovanja pomena dela za zaposlene	8
Tabela 3: Faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja po Popolni teoriji vodenja	11
Tabela 4: Dimenzije transformacijskega vodenja.....	12
Tabela 5: Inovacija kot izid, proces ali miselnost.....	16
Tabela 6: Faktorja odprtost in vestnost.....	19
Tabela 7: Dimenzije inovativnega vodenja zaposlenih.....	20
Tabela 8: Prikaz znanstvenih del, ki so služila kot osnova za pripravo vprašalnika	29
Tabela 9: Odgovori vodij pododdelkov pri samooceni transformacijskega vodenja	32
Tabela 10: Odgovori vodij oddelkov pri ocenjevanju inovativnega vodenja zaposlenih .	34
Tabela 11: Odgovori sledilcev pri ocenjevanju načina vodenja vodje	36
Tabela 12: Odgovori sledilcev pri samooceni inovativnega vodenja pri delu	38
Tabela 13: Prikaz povprečnih samoocen transformacijskega vodenja po dimenzijah	40
Tabela 14: Prikaz povprečnih ocen sledilcev transformativnosti vodje po dimenzijah....	42
Tabela 15: Ocenjenost inovativnega vodenja zaposlenih s strani vodij.....	43
Tabela 16: Prikaz skupnih povprečij samoocene inovativnega vodenja s strani sledilcev	45
Tabela 17: Intervju z vodjo	46
Tabela 18: Priporočila vodjem.....	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Funkcije managementa	4
Slika 2: Viri priložnosti.....	17
Slika 3: Organizacijska struktura področja podjetja za izbrani oddelek.....	25
Slika 4: Koraki raziskovalnega načrta	26
Slika 5: Raziskovalna vprašanja	27
Slika 6: Odgovori vodij pododdelkov pri samooceni transformacijskega vodenja	33
Slika 7: Odgovori vodij oddelkov pri ocenjevanju inovativnega vodenja zaposlenih.....	35
Slika 8: Odgovori sledilcev pri ocenjevanju načina vodenja vodje	37

Slika 9: Odgovori sledilcev pri samooceni inovativnega vedenja pri delu	39
Slika 10: Prikaz posameznikove povprečne ocene odgovora za posamezno dimenzijo ...	41
Slika 11: Primerjava povprečne ocene odgovorov za izbrane dimenzije s strani sledilcev in vodij	42
Slika 12: Prikaz stopenj strinjanja vodij glede inovativnega vedenja zaposlenih	44
Slika 13: Primerjava povprečij skupnih povprečij odgovorov vodij in sledilcev.....	45

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Vprašalnik za sledilce	1
PRILOGA 2: Vprašalnik za vodje oddelkov	4
PRILOGA 3: Vprašanja za intervju z vodjo pododdelka	7
PRILOGA 4: Izgled spletnega anketnega vprašalnika za sledilce v spletnem orodju 1ka..	8
PRILOGA 5: Izgled spletnega anketnega vprašalnika za vodje pododdelkov v spletnem orodju 1ka	9

UVOD

V zadnjih letih se je oblikovala ideja, da so inovacije odločilni dejavnik za učinkovitost in preživetje organizacije v družbeno-ekonomskemu kontekstu, kot je sedanjost, za katero so značilne velike ekonomske, družbene ter politične transformacije. Strateški faktor organizacije je zmožnost odziva na spremembe ter inovativnost (Odoardi, 2014, str. 40). Van de Ven, Polley, Garud in Venkataraman (2008, str. 153) dodajajo, da se zaradi hitrih sprememb v ekonomskem okolju, organizacije zanašajo na inovativno vedenje zaposlenih, kot način spoprijemanja z nestabilnimi trgi, tehnološkim razvojem ter tekmovalnimi zahtevami.

Da podjetje lahko konkurira na trgu, mora biti torej uspešno, na kar vpliva inovativnost, transakcijsko ter **transformacijsko vodenje** (Yildiz, Baştürk & Boz, 2014, str. 785). Začetnika teorije o transformacijskem vodenju, ki je v zadnjih desetletjih deležna velike pozornosti, sta avtorja Burns, ki je prvi omenil tovrstno vodenje leta 1978 in Bass leta 1985. Transformacijsko vodenje opredeljujeta kot stil vodenja, pri katerem vodja preoblikuje vrednote ter norme podrejenih in jih motivira, da presežejo lastna pričakovanja. Gre za relacijsko vodenje, v katerem sledilci zaupajo in spoštujejo vodjo in naredijo več, kot se od njih zahteva. Primerno je v času organizacijskih sprememb, saj so transformacijski vodje zmožni spremeniti zaznavo sprememb sledilcev, da na spremembe ne odreagirajo kot na grožnjo, temveč kot na priložnost. Štiri dimenzije transformacijskega vodenja, ki jih avtorja navajata so idealiziran vpliv, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija ter individualna obravnava (Bass & Riggio, 2006, str. 3).

Burns je leta 1978 pojmoval vodenje kot transakcijsko ali transformacijsko. Transakcijske vodje običajno nagrajujejo produktivnost z denarno nagrado in zavračajo nagrajevanje zaradi pomankanja produktivnosti. Na drugi strani pa so tu transformacijski vodje, ki navdihujejo in spodbujajo sledilce, da s skupnimi močmi dosegajo izjemne rezultate, v procesu pa tudi sami razvijejo lastne voditeljske sposobnosti. Sledilec pomagajo doseči rast in razvoj v vodje, z odgovarjanjem na potrebe individualnih sledilcev z opolnomočenjem ter s povezovanjem s cilji in nameni posameznika, vodje, organizacije in skupine. Vodje lahko torej pripomorejo k temu, da sledilci presežejo pričakovano uspešnost, dosegajo višjo stopnjo zadovoljstva in so zavezani k skupini oziroma organizaciji (Bass & Riggio, 2006, str. 3-7).

Farr in Ford (v Akhavan, Mahdi Hosseini, Abbasi & Manteghi, 2015, str. 569) konstrukt **inovativno vedenje zaposlenih** opredeljujeta kot vedenje posameznika, katerega cilj je doseči uvedbo in načrtno predstavitev novih, uporabnih idej, procesov, produktov znotraj organizacije, skupine ali delovne vloge. Konstrukt je povezan z individualnimi značilnostmi zaposlenega znotraj specifične oblike aktivnosti (Janssen, 2000, str. 288). Yuan in Woodman (2010, str. 324) še dodajata, da zaposleni delujejo v skladu z inovacijami, na način

izboljšanja delovnih procesov, stikov s sodelavci ter uporabo napredne tehnologije. Abstein in Spieth (2014, str. 211) trdita, da organizacija ne more dosežati konkurenčne prednosti na račun inovacij brez svojih zaposlenih.

Inovativno vedenje zaposlenih je povezano s ključnimi vidiki organizacijske učinkovitosti, ki zajema generiranje, promocijo in realizacijo novih idej ter pripomorejo k uspešnosti (Sanders, Moorkamp, Torka, Groeneveld & Groeneveld, 2010, str. 62). Yidong in Xinxin (2013, str. 451) za organizacije, kjer je inovativno vedenje tvegano in negotovo, pravijo, da te potrebujejo nenehno vnašanje virov. Hou (2017) še doda, da če zaposleni dojemajo, da lahko neuspeh predlaganih inovacij vodi do zlorabe ali neodobravanja s strani vodje, bodo po vsej verjetnosti prekinili postopek čustvenega prispevka k razvoju ideje.

Gre za edinstveno organizacijsko prednost, ki lahko omogoči uspeh organizacije v dinamičnem okolju, spodbuja organizacije k promoviranju in izkoriščanju inovativnega in ustvarjalnega potenciala svojih zaposlenih. Koncept avtorji opredeljujejo kot inovativnost in ustvarjalnost na delovnem mestu, ki pomenita proces, rezultate in poskuse razvoja ter predstavitev novih in izboljšanih načinov dela. Ustvarjalnost se nanaša na stopnjo ustvarjanja idej in inovacij v naslednjo fazo implementiranja idej skozi izboljšanih postopkov, proizvodov, praks. Posameznikove razlike v osebnostnih lastnostih so pomembni predhodniki inovativnega delovnega vedenja, medtem ko narava njihovega odnosa ni popolnoma razumljiva, zaradi vloge konteksta in delovnih zahtev v razumevanju učinka lastnosti, ki nista v literaturi ustrezno obrazložena (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004, str. 149-152).

Delovna zavzetost zaposlenega je lahko bližnji psihološki vir, preko katerega transformacijski vodja povečuje inovativno vedenje. Predanost, moč in absorpcija so potencialni ključni elementi, preko katerih so sledilci motivirani za razvoj ter raziskovanje neobičajnih možnosti za odkritje novih rešitev (Schaufeli & Bakker, 2004, str. 295).

Namen magistrskega dela je s pomočjo tuje znanstvene literature sistematično preučiti in poglobiti znanje o konstrukt transformacijskega vodenja, nato analizirati in opredeliti konstrukt inovativnega vedenja zaposlenih ter povezavo obeh konstruktov. Na podlagi izvedene multimetodološke raziskave in njenih ugotovitev o povezanosti transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem zaposlenih, bomo na koncu naloge izoblikovali priporočila nadrejenim v podjetju.

Osnovni cilj magistrskega dela je osredotočiti se na pozitivno povezanost konstrukta transformacijskega vodenja in konstrukta inovativnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu, v izbranem podjetju. S poglobljeno analizo s teoretičnega in raziskovalnega vidika, bomo skušali ugotoviti ali je v podjetju prisotno transformacijsko vodenje in če vpliva na inovativno vedenje zaposlenih.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Na podlagi aktualne tuje literature sistematično predstaviti in preučiti konstrukta transformacijskega vodenja in inovativnega vedenja zaposlenih.
2. S pomočjo multimetodološke raziskave pridobiti globlji vpogled o razumevanju povezanosti med transformacijskim vodenjem in inovativnim vodenjem zaposlenih v podjetju.
3. Podati priporočila vodstvu za učinkovitejšo vpeljavo transformacijskega vodenja in motiviranje zaposlenih, da se bodo vedli inovativno.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na inovativno vedenje sledilcev v izbranem podjetju, saj se ti poenotijo z identiteto organizacije ter prispevajo k doseganju njenih ciljev. Zaposleni so pripravljeni prevzeti tveganje in biti soudeleženi pri delovnih rezultatih.

Multimetodološka raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali je transformacijsko vodenje prisotno v izbranem podjetju in kako je le-to razvito?
2. Na kakšne načine vodstvo spodbuja inovativno vedenje zaposlenih in kako se le-to odraža v podjetju?
3. Ali transformacijsko vodenje vpliva na motiviranost zaposlenih, da se vedejo inovativno?
4. Ali kombinacija obeh konstruktov doprinese k večji konkurenčnosti podjetja?
5. V kakšnem delovnem okolju zaposleni delujejo, so opolnomočeni?

Magistrsko delo bo razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. Na osnovi deskriptivne metode, ki opisuje, opazuje, primerja in analizira pojave, bomo oblikovali teoretični okvir, ki bo sestavljen iz dveh poglavij, namenjenim ključnima konstruktoma. Prvo poglavje bo namenjeno transformacijskemu vodenju, medtem ko bo drugo proučevanju inovativnega vedenja zaposlenih. Uporabili bomo tudi metodo kompilacije, s katero bomo povzeli ugotovitve, stališča ter mnenja različnih avtorjev. Kot osnova za teoretični del naloge nam bodo služili zbrani podatki iz podatkovni baz, kot so Ebsco, Emerald, Science Direct, ProQuest ter Scopus.

Raziskovalni del bo temeljil na multimetodolški raziskavi izbranega podjetja, v katero bomo vključili zaposlene v organizaciji ter vodje pododdelkov. Oblikovali bomo zaprt tip vprašalnika, ki bo sprva spraševal o razvitosti koncepta transformacijskega vodenja in inovativnem vedenju zaposlenih v organizaciji. Natančneje nas bo zanimalo, ali je v podjetju prisotno transformacijsko vodenje, če je, kako je to razvito, ali v podjetju spodbujajo inovativno vedenje zaposlenih ter na kakšen način, ali transformacijsko vodenje vpliva na izboljšano inovativno vedenje zaposlenih ter ali kombinacija obeh konceptov pripomore k

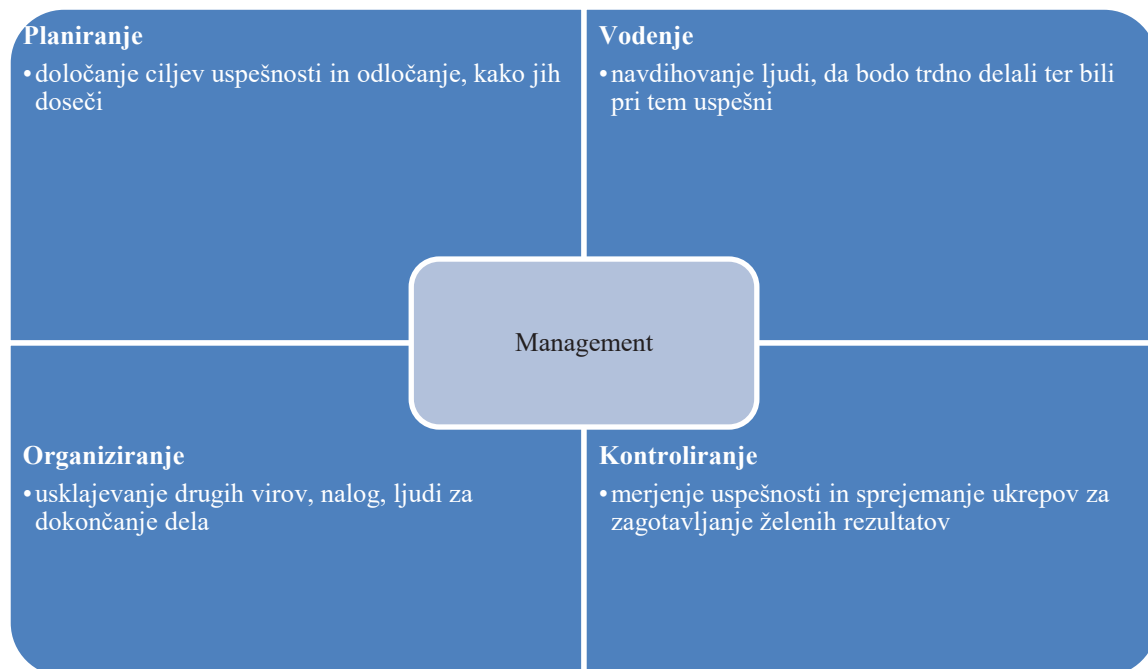
boljši konkurenčnosti organizacije. Z vodjo pododdelka bomo izvedli polstrukturiran intervju, s katerimi bomo pridobili poglobljene podatke o razširjenosti preučevanih konstruktov v izbranem podjetju.

1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Začetki vodenja kot teme raziskav segajo v leto 1950, ko so teoretiki preučevali značilnosti uspešnega vodje. Teoretiki vedenja in stila so več pozornosti posvetili vedenju in stilu kot pa značilnostim, ki opredeljujejo uspešnega vodja (Gençer & Samur, 2016, str. 226). Homans (v Bass & Riggio, 2006, str. 4) trdi, da je bilo na vodenje gledano kot na zvezo menjav.

Vodenje je proces lajšanja individualnih in skupinskih naporov za dosego skupnih ciljev ter predstavlja pomembno funkcijo managementa, ki pripomore k maksimizaciji učinkovitosti. Vodenje vpliva na razumevanje, strinjanje drugih o tem, kaj je potrebno storiti in kako (Xu, 2017, str. 155). Gre za proces, ki je povezan z osebnimi zmožnostmi, veščinami in stopnjo vpliva na posameznike, da se gibljejo v pravi smeri, sprejemajo odločitve in počnejo stvari, ki se jih običajno ne bi lotili (Kets De Vries & Florent-Treacy, 2002, str. 297). Slika 1 prikazuje funkcije managementa.

Slika 1: Funkcije managementa



Vir: Schermerhorn (2002, str. 20).

Po Lewinu, Lippitu in Whiteu (1939, str. 273) obstajajo trije glavni načini vodenja: avtokratsko, demokratično in »laissez-faire« vodenje. V tabeli 1 so omenjeni načini vodenja podrobneje opisani.

Tabela 1: Načini vodenja

Avtokratsko vodenje	Demokratično vodenje	»Laissez-faire«
Vodje sprejemajo odločitve brez posvetovanja s člani tima. To vodenje je primerno pri hitrih odločitvah, ko ni potrebe po skupinskem vložku in ko timski dogovor ni potreben za rezultate. Ta slog lahko povzroči fluktuacijo zaposlenih ter visoko stopnjo izostajanja.	Pri sprejemanju ključnih odločitev vodje v proces odločanja vključijo člane tima. Spodbujena je ustvarjalnost zaposlenih, zaposleni so v veliki meri vključeni v projekte in sodelujejo pri sprejemanju odločitev. Rezultat je visoko zadovoljstvo zaposlenih pri delu in visoka produktivnost.	Vodje članom tima omogočajo veliko svobode pri delu ter da si skrajne roke postavijo sami. Vodje zagotavljajo podporo z viri in nasveti, če je slučajno potrebno, sicer pa se ne vključujejo. Ta avtonomija lahko vodi do visoke stopnje zadovoljstva pri delu, medtem ko se lahko pojavi težava, če člani tima nimajo ustreznih veščin, znanj ali motivacije, da bi delo opravljali učinkovito.

Prerejeno po Lewin, Lippit & White (1939, str. 273).

Motiviranost zaposlenih je odvisna od načina vodenja, ki pa se razlikuje od organizacije do organizacije (Fiaz, Su, Ikram & Saqib, 2017, str. 147). Bouckenooghe, Zafar in Raja (2015, str. 255) menijo, da je motivacija ključna komponenta vodenja. Vodenje med drugim predstavlja tudi zmožnost motiviranja drugih, da prispevajo k uspehu ter učinkovitosti skupine, katere člani so.

Transformacijsko vodenje je definirano kot proces zvestobe, ki uresničuje cilje in poslanstvo organizacije, s povzročanjem enakih sprememb v vedenju članov organizacije (Yildiz, Baştürk & Boz, 2014, str. 786). Na drugi strani avtorji Qu, Janssen in Shi (2015, str. 286) vodenje opredeljujejo kot vizionarsko, karizmatično, za katerega je značilno inspirativno ukrepanje, ki vpliva na sledilce tako, da ti razširijo svoje cilje, delujejo nad pričakovanji, ki so navedena v njihovem opisu delovnih nalog.

V večih raziskavah so dokazali, da so organizacije s prisotnim transformacijskim vodenjem bolj produktivne na različnih ravneh: na ravni organizacije, skupine, posameznika ali enote (Barrick, Thurgood, Smith & Courtright, 2015, str. 117). Transformacijsko vodenje je eden izmed pomembnejših pristopov pri razumevanju in vplivanju na učinkovitost zaposlenih. Del tega pristopa je prepričanje, da transformacijski vodje spodbujajo zaposlene k večji ravni uspešnosti in motiviranosti dela. Omenjeno vodenje se pojavi, ko vodja motivira in spodbudi zaposlene k novim načinom dela in razmišljanja (Cleavenger & Munyon, 2013, str. 351-352).

1.1 Razvoj transformacijskega vodenja

Začetki transformacijskega vodenja segajo v leto 1973, ko je Downton kot prvi pričel z uporabo tipologije transakcijskega, inspiracijskega ter karizmatičnega vodenja ter razvojem transformacijske teorije. Slednjo je leta 1978 izpopolnil znanstvenik James McGregor Burns, ki je predlagal, da se vodenje loči na transformacijsko ali transakcijsko. Burns je trdil, da je transformacijsko vodenje bolj mogočno ter kompleksno v primerjavi s transakcijskim. Rezultat odnosa vodja-sledilec je razmerje vzajemnih napredovanj in stimulacij, ki spreobrnejo sledilca v vodjo, vodja pa se lahko spreobrne v moralnega agenta (Northouse, 2013, str. 186). Po njegovem mnenju je transformacijsko vodenje zveza med vodjo in sledilcem, v kateri motivirajo drug drugega na višji ravni, posledično je sistem vrednot med obema skladen (Krishnan, 2002, str. 20). Bass za transformacijsko teorijo vodenja pravi, da je bila razvita v Združenih državah Amerike, kjer večji del študij izvira iz Zahoda (Li, Zhao & Begley, 2015, str. 1149).

Leta 1985 je Bernard Bass na podlagi Burnsovih dognanj, teorijo transformacijskega vodenja natančneje preučil in razširil s psihološkimi faktorji. Z multifaktorskim vodstvenim vprašalnikom (ang. Multifactor Leadership Questionnaire) je dokazal, da sta transformacijsko ter transakcijsko vodenje ločeni in neodvisni dimenziji. Vprašalnik meri tako transakcijsko kot transformacijsko vodenje, s poudarkom na slednjem. Prva sprememba v pristopu Burnsa, ki jo je Bass leta 1985 dognal, je ta, da si transakcijsko ter transformacijsko vodenje nista nasprotujoča konca bipolarne dimenzije, temveč predstavljata neodvisna vidika vodenja. Z vključevanjem v vedenja transformacijskega vodenja, vodje spreminjajo sledilce. Sledilci postanejo zvesti člani skupine in ne predstavljajo več posameznike z lastnimi interesi. Kritika raziskovalcev je, da si Burns ni prizadeval pojasniti, katere vrste splošnih strategij in dejanj se transformacijski vodje poslužujejo. Burns je zapostavil tudi specifične lastnosti vodij ter posebne vidike družbeno organizacijskega konteksta, v katerih se vodje prizadevajo transformirati (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004, str. 174-175).

1.2 Opredelitev transformacijskega vodje in načini preoblikovanja pomena dela za zaposlene

Bass v raziskavi iz leta 1985 za transformacijske vodje pravi, da ne kažejo pretirane kontrole ter usmeritve, temveč vrednotijo razvojne potrebe sledilcev, prisluhnejo njihovim skrbem ter jim predstavljajo mentorja oz. učitelja. Sledilci postavljajo vprašanja, vodja jim poda povratno informacijo ter nudi pomoč pri odpravljanju težav, da so sledilci uspešni pri svojih nalogah. Vodje so vir informacij, preko katerih sledilci izvajajo in oblikujejo nov načrt, ki temelji na njihovih sposobnostih ter strokovnosti (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012, str. 3). Preko usklajevanja vodje vključujejo sledilce v razširjene cilje, na njih

prenašajo pooblastila in izražajo zaupanje v njihove zmožnosti nad pričakovanji (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002, str. 736).

Bass in Riggio (2006, str. 3-4) opisujeta transformacijske vodje kot motivatorje drugih, da ti naredijo več, kot so prvotno nameravali, pogosto celo več kot mislijo, da zmorejo (nad pričakovanji). Sledilci si postavijo velike izzive in običajno nato dosežejo večjo uspešnost. Vodje se nagibajo k temu, da imajo veliko zadovoljnih in predanih sledilcev. Sledilce opolnomočijo, prisluhnejo njihovim individualnim potrebam in osebnemu razvoju ter jim pomagajo razviti njihov lastni potencial vodenja. Transformacijsko vodenje je na nek način podaljšek transakcijskega vodenja. Transakcijski vodje dajejo poudarek na transakcijo ali izmenjavo med vodji, sledilci ali sodelavci. Izmenjava temelji na tem, kaj je potrebno doseči in kakšni so pogoji ter kakšna je nagrada, v primeru izpolnitve zahtev. Transformacijsko vodenje povzdigne vodenje na drugo raven. Vodja vključi navdihovanje sledilcev, da se zavežejo k skupni viziji in ciljem organizacije ali poslovne enote, jih izzove, da na inovativni način razrešijo težave ter razvijejo njihovo voditeljsko zmožnost preko mentorstva (ang. Coaching), zagotavljajo pa jim tudi podporo in izziv. Vodje si prizadevajo za predanost in zadovoljstvo sledilcev. Avtorji Yildiz, Baştürk in Boz (2014, str. 787) dodajajo, da transformacijski vodja ustvarja vizijo sprememb, nudi individualno podporo, zagotavlja vire ter spremlja izboljšave. Pristopi vodij so potrebni za ustvarjanje delovnega okolja, ki podpira inovacije ter pravilno upravljanje procesov skozi vodstveni vidik.

Telesna govorica vodje je dovolj, da spodbudi privlačno vizijo organizacijske spremembe, ki je dosegljiva preko neizkoriščenih notranjih moči zaposlenih. Vodje spodbudijo zaposlene, da so odprtega mišljenja, preoblikujejo probleme in pristopijo k starim situacijam z novimi načini (Odetunde & Ufodiana, 2017, str. 340).

Čustveno inteligentni vodje so po ocenah sledilcev bolj učinkoviti, zaradi predstavljanja večjih vedenj transformacijskega vodenja. Vodje z visoko čustveno inteligenco lahko zaznajo reakcije zaposlenih in so zmožni vključiti čustveno obravnavanje. Posledično bo ta pristop vodje vodil do inovativnega prikaza vedenja transformacijskega vodenja, kot so delitev in spoštovanje internih izkušenj sledilcev, ustvarjanje navdušenja, aktivno poslušanje, kar vodi k prispevku pozitivnih organizacijskih rezultatov. Raziskava torej dokazuje, da je transformacijsko vodenje mediator med čustveno inteligenco in organizacijsko kulturo. Vodje potrebujejo več kot le tradicionalne in tehnične vodstvene sposobnosti, potrebujejo dobro razvite kompetence transformacijske vodenja, ki zahtevajo čustveno inteligenco. Osebe z visoko stopnjo čustvene inteligence so še posebej primerne za transformacijsko vodenje (Hur, Van der Berg & Wilderom, 2011, str. 591).

Vodje se zavedajo, da so povečali uspešnost z uporabo osebne moči med zaposlenimi, deljenjem vizije organizacije, spodbujanjem k trdemu delu ter prepričanjem zaposlenih, da poiščejo nove in inovativne načine dela. Raziskave nakazujejo, da transformacijsko vodenje

vključuje redefiniranje kakovosti in narave dela za zaposlene. Da transformacijski vodje povečajo pomen in pomembnost pri zadevi dela, si pomagajo z dejanji, simboli in besedami. Vsa dela zajemajo vsaj nekaj dejavnosti, ki so monotone, rutinske, navidezno nepomembne za poslanstvo organizacije. Ko je vodja uspešen pri preoblikovanju sledilčevega pogleda na njegovo delo, sledilec pridobi boljše razumevanje o tem, kako njegovo delo prispeva k pomembnim rezultatom organizacije. Transformacijski vodje vedo, da delavčevo zaznavanje dela ni odvisno izključno od objektivnih značilnosti delovnega mesta, temveč tudi od družbenih konstrukcij delovnih izkušenj. Medsebojne izmenjave med zaposlenimi in vodjo postanejo transformacijske, ko je vodja zmožen oblikovanja delovnih izkušenj zaposlenega, da ustvari novo referenčno točko za razumevanje pomena svojega dela. Transformacijski vodje spodbujajo percepcije dela podrejenih, z vplivom na njihove percepcije o ključnih značilnostih dela. Rezultat procesa je, da se zaposleni čutijo bolj motivirane s strani dela, ta nujno potrebna motivacija pa ustvarja nekakšen cikel samoizpolnjevanja, v katerem uspeh pri doseganju pomembne naloge ustvarja pomembno lastno nagrado (Cleavenger & Munyon, 2013, str. 353-355).

Transformacija pomeni proces družbenega vpliva, ki je opredeljen z naslednjim rezultatom – percepcijo zaposlenih. Dimenzije transformacijskega vodenja poudarjajo končno stanje dojemanj zaposlenih vodje, vendar ne pripisujejo posebnih vedenj vodij, ki oblikujejo pomen dela. Čeprav raznolikost spretnosti, identiteta nalog in pomen naloge povečujejo smiselnost dela, pa avtonomija in povratna informacija igrata vlogo pri motiviranju zaposlenih, ki bi morala za rezultat imeti večje zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem (Cleavenger & Munyon, 2013, str. 354-355). V tabeli 2 prikazujemo opis petih načinov, preko katerih vodja preoblikuje pomen dela za zaposlene.

Tabela 2: Načini preoblikovanja pomena dela za zaposlene

Načini, preko katerih vodja preoblikuje pomen dela za zaposlene
Raznolikost spretnosti – vodja zahteva od zaposlenega, da pri delu uporablja več kot eno spretnost. Zaposlenim pogosto dodeli zahtevnejše naloge, v primerih ko bo to povečalo uspešnost organizacije. Zaposleni so najbolj dragoceni za organizacijo, saj opravljajo dela, ki so relativno rutinska in dobro izkoriščajo svoje sposobnosti. Transformacijski vodje govorijo in opredelijo delo s poudarjanjem širokega obsega in kompleksnosti veščin za zaposlene.
Identiteta naloge – stopnja, do katere zaposleni zaznavajo, da njihove naloge predstavljajo celoto in prepoznaven del dela. Gre za zmožnost povezovanja nalog do smiselne celote. Izziv za zaposlene je identificiranje, kako njihovo delo prispeva k širšimi organizacijskimi cilji. Posledično se veliko zaposlenih bori z iskanjem smisla svojega dela, ker ne vidijo obsega svojega prispevka.
Pomen naloge – zadeva percepcijo zaposlenih, da ima služba precejšen vpliv na življenje drugih ljudi neposredno v organizaciji ali v širšem svetu. Pogosto zaposleni ne vidijo posledic svojega dela, zato je dimenzija vpliva vodje na zaznavanje zaposlenih pomembnosti naloge najmočnejši način vpliva na smiselnost dela. Transformacijski vodje vedo, da njihovi zaposleni potrebujejo neprestane okrepitve o pomembnosti njihovega dela.

se nadaljuje

Tabela 2: Načini preoblikovanja pomena dela za zaposlene (nad.)

Načini, preko katerih vodja preoblikuje pomen dela za zaposlene
Avtonomija – spodbuja osebno odgovornost za uspehe kot tudi neuspehe. V kolikor je avtonomija visoka, zaposleni v večji meri občutijo, da so rezultati dela bolj odvisni od njihovega individualnega vložka/truda, kot pa od smernic vodij ali sledenju nizu standardnih postopkov. Za zaposlene z visoko potrebo po rasti je avtonomija samo izpolnjujoča in pripelje do višje motivacije.
Povratna informacija – transformacijski vodja jo mora zagotoviti svojim zaposlenim, potrebno je kategorizirati z varnim in toplim okoljem za komuniciranje, z več materialnimi informacijami o njihovi delovni uspešnosti, z več časa, da se v celoti odzove na vprašanja o delu, z več pozitivne okrepitve za pozitivne rezultate dela ter z več različnih informacij s strani vodje, ki dovoli zaposlenemu, da ta oblikuje svojo rešitev problema. Vodje, ki zagotavljajo te vrste povratnih informacij, bodo povečali zadovoljstvo zaposlenih, povečali notranjo vrednost dela, posledično pa bodo zaposleni bolj zadovoljni z vedenjem vodje.

Prirejeno po Cleavenger & Munyon (2013, str. 358).

1.3 Vodenje s karizmo

Weber (1968, str. 7) opisuje karizmo kot določeno lastnost individualne osebnosti, zaradi katere se posameznik razlikuje od običajnega človeka ter se ga obravnava kot obdarjenega z izjemnimi lastnostmi. Transformacijsko vodenje ima veliko skupnega s karizmatičnim vodenjem, pri čemer je karizma le del transformacijskega vodenja. Kritika se nanaša na obe teoriji vodenja, saj obe vsebujeta značilnosti, ki se nanašajo na temno stran karizme. Temno stran karizme predstavljajo voditelji, ki z uporabo svojih zmožnosti navdihujejo in vodijo sledilce sebičnim, uničujočim, zlobnim koncem. Avtorja Bass in Riggio v svojem delu navajata mednarodne voditelje, ki so povzročili smrti, opustošenja ter uničenja. Kot primere voditeljev omenita Adolfa Hitlerja, Osamo Bin Ladna ter Josefa Stalina, ki jih uvrščata v skupino psevdotransformacijskih vodij. Za njih je značilno, da vsebujejo veliko elementov transformacijskega vodenja, vključno z elementi karizme, ampak imajo pri vodenju osebne ter izkoriščevalske motive (Bass & Riggio, 2006, str. 5). Karizmatično vodenje je s strani večih raziskovalcev osrednji dejavnik transformacijskega vodenja (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, str. 207). Karizma omogoča vodji spremembo sledilčevih potreb in vedenj, zagotavlja vizijo ter občutek poslanstva. Transformacija od sledilcev zahteva, da se identificirajo z vodjo, kar ločuje karizmo od drugega dejavnika transformacijskega vodenja, in sicer inspiracijske motivacije (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997, str. 20). Bass se ne strinja z negativno stranjo karizmatičnega vodenja in trdi, da je karizma del vedenja transformacijskega vodenja (Tyssen, Wald & Spieth, 2014, str. 369). Po Brymanu (1992, str. 52) karizmatični vodje vodijo skupine uspešno, ne glede na dejansko hierarhijo, saj so njihove osebnosti in lastnosti priznane kot izredne in posledično predstavljajo vzornike. Karizmatični vodje zagovarjajo spremembe, s čimer pa se izzove »status quo« (House & Aditya, 1997, str. 461). Karizmatično vodenje koristi projektom, ki obstajajo v negotovih

pogojih. To vodenje je odvisno od identifikacije z vodjo ter doseže največji uspeh v odsotnosti hierarhij (Tyssen, Wald & Spieth, 2014, str. 369). Po besedah Herold, Fedor, Caldwell in Yi (2008, str. 354) karizmatični vodje poudarjajo dolgoročnost vizije in poslanstva.

Karizma kot jedro transformacijskega vodenja ima potencial, da se razvije v bahavost, samo središče in dodatek k moči ter vzvišenosti (De Villiers, 2014, str. 2513). Tudi Bass (1990, str. 26) ugotavlja, da vedenjski vzorci transformacijskih vodij vključujejo pretirano domišljavost, samoobčudovanja, naklonjenost k napihovanju dosežkov, zasledovanju uspeha in moči, nestrpnost do kritik in kompromisov, kar označujemo kot avtoritarna nagnjenja.

1.4 Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja

Burns je bil prvi avtor, ki je leta 1978 razlikoval transformacijsko in transakcijsko vodenje. Transakcijsko vodenje vključuje izmenjavo odnosov med sledilci in vodjo, v katerih sledilci prejemajo plačilo ali ugled zaradi upoštevanja želja vodje. Transakcijsko vodenje zajema pogojno nagrajevanje ter management s pričakovanji (ang. management-by-exception). Ravno nasprotno pa transformacijsko vodenje motivira sledilce, da dosežejo uspešnost nad pričakovanji, s preoblikovanjem prepričanj, vrednot, odnosov sledilcev, za razliko od preprostega pridobivanja skladnosti (Bass, 1990). Bass je opredelil številne poddimenzije transformacijskega vodenja, vključujoč s karizmo (ki je kasneje preimenovana v idealiziran vpliv), inspiracijsko motivacijo, intelektualno stimulacijo ter individualno obravnavanje (Rafferty & Griffin, 2004, str. 350). Transakcijsko vodenje natančno opredeljuje pričakovanje in vloge sledilcev ter vodij. Ta stil vodenja zagotavlja ohranjanje kulture znotraj poslovne enote s pravili in vedenjskimi normami (Xu, 2017, str. 157).

Burns, ki je leta 1978 preučeval teorijo transformacijskega vodenja, transformacijsko vodenje opredeljuje kot doseganje višje ravni motiviranja in morale, ko se ena ali več oseb ukvarja drug z drugim, medtem ko imajo transakcijski vodje formalno moč, nadzor in osredotočenost na kratkoročne cilje. Burns je predstavil konstrukta transformacijskega in transakcijskega vodenja kot enoten kontinuum. Na drugi strani je Bassova teorija transformacijskega vodenja iz leta 1985, ki predlaga, da se omenjena sloga vodenja delita na dve ločeni dimenziji stila vodenja. Čeprav je avtor nato razvil več faktorski vprašalnik vodenja za merjenje stilov vodenja, je za konceptualno osnovo uporabil Burnsov opis transformacijskega vodenja. Bassova zgodnja študija je predlagala sedem faktorjev vodenja, s katerimi bi pojmoval transakcijsko in transformacijsko vodenje, nakar je avtor na podlagi večih analiz ter kritik drugih raziskovalcev zmanjšal število faktorjev na šest. Ti faktorji so: intelektualna stimulacija, karizma, individualna obravnava, pogojno (kontingentno) nagrajevanje, management s pričakovanji in vodenje »laissez-faire« (Gençer & Samur, 2016, str. 227). Po Bassovi raziskavi iz leta 1990, so obstoječe teorije vodenja primarno osredotočene na cilj sledilca in vlogo pojasnjevanja ter na načine, kako vodje nagrajujejo ali

sankcionirajo vedenje sledilcev. Transakcijsko vodenje je bilo omejeno s povzročanjem samo osnovnih menjav s sledilci. Avtor je predlagal, da je potrebna sprememba paradigme za razumevanje, kako vodje vplivajo na sledilce, da gredo preko lastnih interesov za dobro enote in organizacije, v zameno za doseganje optimalne ravni učinkovitosti. To vodenje se nanaša na transformacijsko vodenje. Bassova izvirna teorija je vključevala štiri transformacijske ter dva transakcijska faktorja vodenja. S kolegi je nato razširil teorijo glede na izvedene študije na pet transformacijskih faktorjev vodenja, tri transakcijske ter enega ne transakcijskega – »laissez faire« (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003, str. 264). V tabeli 3 prikazujemo omenjene faktorje.

Tabela 3: Faktorji transformacijskega in transakcijskega vodenja po Popolni teoriji vodenja

Faktorji transformacijskega vodenja	Faktorji transakcijskega vodenja
Idealiziran vpliv kot lastnost – se nanaša na družbeno karizmo vodje, s katero je dojeman kot samozavesten in močan, s poudarkom na osredotočenost na ideale ter moralo na višji ravni.	Vodenje s pogojnimi nagrajevanjem – se nanaša na vedenje vodje, ki se osredotoča na pojasnjevanje vloge, zahtevnosti nalog in zagotavljanje materialnih ali psiholoških nagrad sledilcem, v odvisnosti od izpolnjevanja pogodbenih obveznosti.
Idealiziran vpliv kot vedenje – se nanaša na karizmatična dejanja vodje, ki poosebljajo prepričanja, vrednote ter poslanstvo.	Aktivno upravljanje z izjemo (ang. management by exception active) – se nanaša na stalno pripravljenost vodje pri zagotavljanju, da so standardi doseženi.
Inspiracijska motivacija – način, v katerem vodja navdihuje sledilce z ambicioznimi cilji, optimizmom in idealizirano dosegljivo vizijo.	Pasivno upravljanje z izjemo (ang. management by exception pasive) – vodje posredujejo le v primeru, ko so se dogodki že zgodili, ali ko je napaka že bila storjena.
Intelektualna stimulacija – se nanaša na ukrepe vodje, ki privlači logičen občutek sledilcev, izzove sledilce k ustvarjalnemu razmišljanju in iskanju rešitev težavnih problemov.	
Individualizirana obravnava – se nanaša na vedenje vodje, ki prispeva k zadovoljstvu sledilcev s svetovanjem, podporo, namenjeni pozornosti individualnim potrebam sledilcev in razvijanjem sledilcev z dopuščanjem, da tej razvijejo maksimalni potencial in možnosti.	

Prيرهjeno po Bass (1990); Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam (2003, str. 264-265).

»Laissez-faire« vodenje se smatra kot najbolj neučinkovit način vodenja, saj se vodje izogibajo sprejemanju odločitev ter prevzemanju odgovornosti z avtoriteto (Bass, 1990).

1.5 Dimenzije transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje navdihuje sledilce z izzivi in prepričanji, zagotavlja tako razumevanje kot smisel. Za tovrstno vodenje je značilna intelektualna stimulacija, saj sledilce pripravi, da maksimizirajo uporabo lastnih zmožnosti. Individualna obravnava zagotavlja sledilcu podporo, mentorstvo ter učno pomoč. Teorijo transformacijskega vodenja opredeljujejo štiri dimenzije, ki opisujejo vedenje vodje (Bass & Riggio, 2006, str. 5-7). V tabeli 4 prikazujemo podrobnejši opis dimenzij.

Tabela 4: Dimenzije transformacijskega vodenja

Dimenzije transformacijskega vodenja
Idealiziran vpliv – karizmatično vedenje, ki navdihuje sledilce, da zaupajo ter se identificirajo s svojim vodjo in poslanstvom organizacije. Nanaša se tudi na pripisovanje samozavesti in moči sledilcev. Vodje dajejo potrebam drugih prednost pred lastnimi potrebami, predstavljajo karizmatičnega vzornika svojim sledilcem, ki odgovarja z zaupanjem, spoštovanjem ter samozavestnostjo. Vedenje z idealiziranim vplivom/idealiziranega vpliva vključuje vedenja sporočanja vrednot, pričakovanja visokih standardov delovanja, zagotavljanje privlačne vizije, poslanstva in namena organizacije.
Inspiracijska motivacija – sposobnost izražanja skupnih ciljev in jasne prepričljive vizije, ki vzpodbuja sledilce in spodbuja pozitivna pričakovanja. Nanaša se na prikazovanje optimizma in navdušenje nad cilji, prihodnostjo ter ponuja smisel.
Intelektualna stimulacija – sposobnost izzvati sledilce, da preučijo »status quo«, prevzamejo tveganje, kritično razmišljajo in identificirajo ter razrešijo probleme proaktivno. Intelektualna stimulacija povečuje raziskovalno razmišljanje in iskanje rešitev težavnih problemov z zagotavljanjem podpore za inovacije, izzive in avtonomijo. Posledično je zaradi notranje motivacije transformacijskih vodij, ki jo občutijo sledilci, pomemben vir ustvarjalnosti in inovacij. Posledično se zaposleni bolje odzivajo na izzive vodij in podpiri inovacij z večjo ustvarjalnostjo pri svojih nalogah ter so čustveno povezani z vodjo.
Individualizirana obravnava – obseg, v katerem vodje identificirajo, razumejo in obravnavajo razvojne potrebe sledilcev. Vodje zagotavljajo podporno okolje, empatijo ter priložnosti učenja in usposabljanja. Vodje delujejo kot svetovalci in mentorji, ki pripomorejo k samo izpolnitvi sledilcev.

Prirejeno po Bass & Riggio (2006).

1.6 Kritike transformacijskega vodenja

Bass in Steidlmeier (1999, str. 190) ter Keeley (1995, str. 70) trdijo, da transformacijski vodje pri iskanju moči in superiornosti porabijo veliko energije, časa za izvajanje vtisov na management, pri čemer zapostavljajo vodenje organizacije. Tourish (2013, str. 22) še dodaja, da v določenih primerih obstaja možnost, da vodje postavijo lastne interese pred cilji organizacije in sledilcev ter skupno dobrim. Po mnenju DeVilliersa (2014, str. 2513) so transformacijski vodje preveč samozavestni pri svojem dognanju sprejemanja ključnih odločitev. Neizogibno je, da nekatere koristne povratne informacije lahko trpijo zaradi podcenjevanja, kar vodi do sprejemanja odločitev vodij, ki so bolj verjetno nerazdružljive z realnostjo.

Kljub priljubljenosti transformacijske teorije so se pojavili pomisleki, glede načina kako so bile pod dimenzije modela opredeljene. Zlasti teoretične razlike med inspiracijsko motivacijo in karizmo so sčasoma zbledele (Barbuto, 1997, str. 693). Raznolikost vedenj, ki zajemajo individualizirano obravnavo ter pogojno nagrajevanje, so bila prav tako opredeljena kot problematična (Yukl, 1999, str. 288). Še bolj kritični problem je predstavljalo pogojno nagrajevanje, kjer so se avtorji strinjali, da načini za operacionalizacijo tega konstrukta vrednotijo transformacijski in transakcijski procesi (Goodwin, Wofford & Whittington, 2001, str. 763).

1.6.1 Konstrukt karizma

Do opredelitve konstrukta karizme so bili nekateri avtorji kritični (Barbuto, 1997, str. 690; Beyer, 1999, str. 307). Beyer-jeva (1999, str. 313-314) je trdila, da so ključne komponente karizme prezrte oziroma zanemarjene. Po Webbru (1968, str. 20) naj bi karizma vključevala pet komponent, vključno z družbenimi krizami, izjemno nadarjenostjo oseb, niz idej, ki zagotavljajo radikalno rešitev problemom; skupino sledilcev, ki jih privlači izjemna oseba in verjamejo, da je vodja povezan z izjemnimi močmi; ter validacija izjemnih talentov vodje, ki se kažejo prek večkratnih uspehov.

1.6.2 Konstrukt vizija

Avtorja Rafferty in Griffin (2004, str. 322) opredeljujeta vizijo kot pomembno dimenzijo vodenja, ki zajema konstrukt karizme. Po mnenju Bassa (v Rafferty & Griffin, 2004, str. 331) je karizma najbolj splošna in pomembna komponenta transformacijskega vodenja. Karizma, kot je vpisana v transformacijskemu modelu, ne vključuje vseh komponent. Osebne lastnosti povezane s karizmo in združenjem sledilcev med karizmatičnim vodjo ter izjemnimi močmi niso raziskane. S karizmo se povezuje tudi pomembnost izražanja vizije. Avtorji opredeljujejo vizijo kot izraz idealizirane slike prihodnosti, ki temelji na organizacijskih vrednotah.

1.6.3 Konstrukt inspiracijska motivacija

Bass (v Rafferty & Griffin, 2004, str. 332) pravi, da karizmatični vodje uporabljajo inspiracijske in čustvene pogovore s ciljem sprožanja motivacije sledilcev, da grejo preko lastnih interesov v dobro ekipe. Kasneje je avtor predlagal združitev in inspiracijske motivacije in vizije v en sam konstrukt, medtem ko so avtorji na drugi strani (Barbuto, 1997; str. 690; McClelland, 1975, str. 48) trdili, da je med konstruktoma smiselno ohranjati razliko.

1.6.4 Konstrukt podporno vodenje

Faktor, ki razlikuje transformacijsko vodenje od novodobnih teorij vodenja, je vključitev individualne obravnave (Rafferty & Griffin, 2004, str. 333). Po Bassu se individualno obravnavanje zgodi, ko je vodja razvojno usmerjen v osebje ter se individualno posveča sledilcem in se ustrezno odziva na njihove osebne potrebe (Rafferty & Griffin, 2004, str. 333). Avolio in Bass (1995, str. 202) navajata, da vodja prikazuje bolj pogosto individualno obravnavanje, s prikazovanjem splošne podpore za trud sledilcev. House (1996, str. 327) opredeljuje podporno vodenje vodje kot vedenje usmerjeno k zadovoljevanju potreb in preferenc podrejenih, vodja izkazuje skrb za dobrobit zaposlenih in ustvarjanje prijaznega, psihološko podpornega delovnega okolja. Rafferty in Griffin (2004, str. 333) opredeljujeta podporno vodenje kot izražanje skrbi za sledilce in upoštevanje njihovih individualnih potreb.

1.6.5 Konstrukt intelektualna stimulacija

Intelektualna stimulacija je najbolj nerazvita komponenta transformacijskega vodenja (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996, str. 415). Ta dejavnik vodenja vključuje vedenja, ki povečujejo interes sledilcev in zavedanje problemov, kar posledično vpliva na razvoj njihovih zmožnosti ter nagnjenosti k razmišljanju o problemih na nove načine (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996, str. 387). Učinki intelektualne stimulacije se kažejo v povečanju zmožnosti sledilcev, kot so pojmovanje, razumevanje in analiziranje problemov ter izboljšanje rešitev, ki jih ustvarjajo (Bass & Avolio, 1990). Rafferty in Griffin (2004, str. 333) povzemata po Bassu intelektualno stimulacijo kot povečevanje zanimanja zaposlenih, ozaveščanje o težavah in povečanje zmožnosti razmišljanja o problemih na nove načine.

1.6.6 Osebno priznanje

Gre za dimenzijo, ki močno povezuje transakcijsko vodenje in poddimenzije transformacijskega vodenja. Transakcijsko vodenje pogosto zajema pogojno nagrajevanje in management z izjemo (ang. management-by-exception). Pogojno nagrajevanje vključuje nagrajevanje sledilcev za doseganje specifičnih ravni učinkovitosti (Rafferty & Griffin, 2004, str. 334). Bass kot primere vedenj pogojnega nagrajevanja navaja pohvale za dobro opravljeno delo, priporočila za napredovanja in povečanje plač ter pohvale za odličen trud (Rafferty & Griffin, 2004, str. 334). Empirični dokazi kažejo, da je pogojno nagrajevanje pozitivno povezano s transformacijskim vodenjem (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997, str. 20; Tepper & Percy, 1994, str. 737). Rafferty in Griffin (2004, str. 334) opredeljujeta osebno priznanje kot zagotovitev nagrad, v smislu pohval in priznanje napora za doseg določenega cilja.

Raziskava avtorjev kaže na to, da imajo lahko managerji močan pozitiven učinek na zaposlene, z izražanjem spodbudnih ter pozitivnih sporočil zaposlenimi. Inspiracijska

motivacija je še posebej pomembna pri izražanju vizije za prihodnost. Če spodbujanje in gradnja zaupanja nista prisotna, ima izražanje vizije lahko negativni ali nevtralni vpliv na zaposlene. Intelktualna stimulacija je pozitivno povezana z afektivno navezavo na organizacijo in podporo, ki temelji na prepoznavanju stroškov v povezavi z zapuščanjem organizacije. Vodje, ki se ukvarjajo z intelektualno stimulacijo morajo upoštevati, da s povečevanjem čustvene podpore podjetju, povečujejo tudi občutek privržencev povezanosti z organizacijo (Rafferty & Griffin, 2004, str. 350).

2 INOVATIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH

Podjetja iščejo načine, kako bi se razlikovala od konkurence na trgu, bodisi s svojimi storitvami, produkti ali novimi procesi. To razlikovanje daje podjetjem več konkurenčne prednosti ter večjo vrednost v očeh stranke. Inovacija je postala osrednji element za gradnjo vrednosti, ki jo je moč pridobiti v organizacijah s pomočjo managementa oblikovanja (ang. design management), ki je razširjen v vseh dejavnostih in oddelkih. Izziv management je vključiti vse zaposlene v inovacijski proces (Silva & Merino, 2017, str. 204).

Zaradi sprememb v stalnih potrebah kupcev in trgih, ki temeljijo na konkurenci, so prejšnji proizvodi, storitve ter poslovni modeli dolžni odstopiti svoje mesto novim sistemom in metodam. Podjetja, ki se upirajo inovativnosti, se soočajo s problemom zmanjšanja učinkovitosti. Na tej točki pristopijo vodstva, ki povečujejo poslovno uspešnost ter upravljajo procese poslovnih sprememb, in prepoznajo inovacije kot potrebo (Yildiz, Baştürk & Boz, 2014, str. 786).

Učinkovitost pomeni, da managerji in izvajalci lahko povečajo inovativnost zaposlenih z njihovim vključevanjem v načrtovanje in oblikovanje ciljev (Montani, Odoardi & Battistelli, 2015, str. 429).

2.1 Opredelitev inovacij

Inovacija pomeni delovanje ali proces inoviranja nove metode, produkta in ideje, torej se inovacija nanaša na sprejetje novega vedenja ali ideje (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011, str. 408). Inovacije vključujejo negotovost, odkrivanje in iskanje priložnosti, ki jih morajo organizacije izkoristiti (Pauletto D'Arrigo, Robini, Larentis, Camargo & Schmiedgen, 2017, str. 723).

Inovativnost ne pomeni le ustvarjanje in doseganje nove vrednosti, temveč tudi implementacijo novih metod v poslovne prakse, delovne organizacije, zunanje odnose ter izboljšanje in preoblikovanje upravljalnih poslovnih modelov za obvladovanje sprememb (Akgün, İnce, Imamoğlu, Keskin & Kocaoğlu, 2014, str. 889). Avtor Kahn (2018, str. 453)

trdi, da lahko inovacije pomenijo izid, proces ali miselnost. V tabeli 5 predstavljamo opise pomenov inovacij.

Tabela 5: Inovacija kot izid, proces ali miselnost

Inovacija kot izid	Poudarja, kakšna donosnost je iskana, in vključuje produktne in procesne inovacije, tržne in organizacijske inovacije, inovacije poslovnih modelov ter inovacije preskrbovalne verige.
Inovacija kot proces	Za inovacije kot proces je značilna organiziranost, da so rezultati uresničljivi. Za uresničljivost je potreben celotni inovacijski proces ter razvojni proces novega produkta.
Inovacija kot miselnost	Inovacije kot miselnost obravnavajo ponotranjenost inovacij s strani posameznih članov organizacije. Inovacije so vcepljene in zakoreninjene z ustvarjanjem podporne organizacijske kulture, ki omogoča krepitev inovacij.

Prirejeno po Kahn (2018, str. 453).

Zaradi pomembnosti inovacij, organizacije od zaposlenih vedno bolj pričakujejo in potrebujejo, da ti prispevajo k razvoju inovacij (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004, str. 149). Razvoj inovacij se lahko sproži s spodbudo zaposlenih k izvedbi refleksivnih ter družbeno interaktivnih dejavnostih, preko izmenjave idej, kritičnega analiziranja procesov, nalog, pogojev in rezultatov pri delu. Raziskovanje inovacijskih priložnosti je lahko olajšano s strani delovnega okolja in delovnih nalog, ki zagotavljajo izkušnje, ki povečujejo zaznavanje vpliva na delovni proces in rezultate zaposlenega. Vključenost v vsa inovativna vedenja je možno okrepiti z ustvarjanjem motiviranega delovnega okolja, ki vsebuje skupne delovne strukture, varen prostor za napake in razmislek ter občutljivost za specifične potrebe in težave (Messmann & Mulder, 2014, str. 80). Bolj, ko posameznik ali organizacija dokazuje popolnejše razumevanje inovacij, večja bo nagnjenost k doseganju inovacij. Obstaja torej razumevanje, da inovacija pomeni izid, proces ter miselnost. Izidi izhajajo iz inovacijskega procesa, s poudarkom na miselnosti (Kahn, 2018, str. 459).

Inovacijski proces se razteza od prvega pojava nove, primerne, potencialno uporabne ideje do njene pretvorbe v praktično uporaben rezultat (King, 1992, str. 89). Razvoj inovacij je večstopenjski proces, ki je sestavljen in faze ustvarjanja in faze implementacije inovacij. V fazi ustvarjanja gre za prepoznavanje težave in ustvarjanje idej, medtem ko gre pri implementaciji ideje za praktično uporabnost ter promocijo idej (West, 2002, str. 355).

Začetek inovacijskega procesa pogosto vključuje element naključja (ang. Element of chance), kjer gre za odkritje priložnosti ali nastajajočega problema. Sprožilec lahko predstavlja priložnost za izboljšanje pogojev ali grožnjo, ki zahteva takojšen odziv (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24). Drucker (v De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24) je identificiral sedem virov priložnosti, prikazanih na sliki 2.

Slika 2: Viri priložnosti



Prerejeno po Drucker, v De Jong & Den Hartog (2010, str. 24).

2.2 Opredelitev inovativnega vedenja zaposlenih

Inovativno vedenje je opredeljeno kot dejanje, povezano s spodbujanjem, ustvarjanjem in realiziranjem novih produktov, idej, procesov na delovnem mestu (Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011, str. 103). Avtorja Wojtczuk-Turek in Turek (2014, str. 400) se z omenjenim strinjata ter dodajata, da omenjeno vedenje obsega razvoj idej povezan z novimi tehnologijami, proizvodi ter administrativnimi postopki, ki služijo za izboljšanje odnosov na delovnem mestu in povečanju njihove učinkovitosti. Učinkovitost se lahko povečuje preko delovnih metod, z iskanje novih tehnologij in promoviranjem novih načinov doseganja ciljev. Zhang in Bartol (2010, str. 111) sta mnenja, da zaposleni z inovativnim vedenjem delujejo nad pričakovanji ter presegajo osnovne zahteve in odgovornosti na delovnem mestu. Za delovne aktivnosti, ki so vključene v inovativno vedenje so značilne ne rutinske in nestandardizirane naloge. Scott in Bruce (1994, str. 582) trdita, da je inovativno vedenje zaposlenih osredotočeno na ravnanja, ki so sprožena s strani posameznikov, s ciljem

izboljšanja sedanjih pogojev ali ustvariti nove zase in za organizacijo (Griffin, Neal & Parker, 2007, str. 331; Parker & Collins, 2010, str. 636). Gre za kompleksno vedenje, ki predstavlja zaporeden proces, v katerem lahko posameznik izvaja eno ali več dejavnosti hkrati (Scott & Bruce, 1994, str. 583).

Hitre spremembe v tehnologiji, visoka stopnja konkurence, ki zahteva neprestano inoviranje, skrajšane življenjske dobe proizvodov, visoki pritiski na organizacije, da se te hitro in kreativno odzovejo na tehnične težave, povzročajo, da so strukturirani postopki in sistemi neučinkoviti. Zaradi naštetih dejavnikov morajo zaposleni opravljati naloge, ki presegajo uveljavljene rutine za organizacije ali skupine. Inovativno vedenje je inherentno usmerjeno okoli dvoumnosti, negotovosti ter nejasnosti. Ni nobenega zagotovila, da bodo nove ideje, transformacija ali kreativne rešitve prinesle, kar je od njih pričakovano (Zhou & George, 2001, str. 683). Inovativno vedenje zaposlenih je pomemben dosežek podjetij (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem, 2016). Po mnenju Richardsa in Duxbury-ja (2015, str. 1255) se veliko podjetij ukvarja s prenosom storitev, ki temeljijo na znanju. Ta podjetja zahtevajo učinkovito obdelavo znanja, ker inovativne ideje zahtevajo podporo managementa ali pa vodenje v obliki zagovornikov z vzpostavitvijo okolja, ki pospešuje izmenjavo zaposlenih ter pridobivanje znanj. Zaposlene se torej spodbuja, da uporabljajo ter širijo znanje v namen izboljšanja procesov in inovacij. Po mnenju Janssen (2000, str. 291) inovativno vedenje zaposlenih pojasnjuje vsakodnevno inovativno delovno prakso, ki se nanaša na prispevek delavca z namenom, da bi pripomogel k ugodnim rezultatom na delovnem mestu.

Organizacije lahko izboljšajo inovativno vedenje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu z vpeljavo človeških virov, ki je temelj za samoocenjevanje ali spodbuja kulturo podpornega okolja in podporo managementa, za realizacijo prednosti inovativnega vedenja zaposlenih. Potrebno si je prizadevati za zaposlitev posameznikov, ki imajo osebne lastnosti, med katere sodijo samoučinkovitost, zmožnost nadzora, samospoštovanje, saj te pozitivno vplivajo na inovativno vedenje (Attiq, Wahid, Javaid, Kanwal & Shah, 2017, str. 265).

Inovativno vedenje se razlikuje od individualne ustvarjalnosti, saj se slednja osredotoča na prihajajoče nove rešitve in ideje, medtem ko inovativno vedenje vključuje aplikacijsko orientirane komponente, ki so potrebne za pretvorbo kreativnih idej v trenutne inovacije (Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011, str. 94; Shalley, Zhou & Oldham, 2004, str. 123).

Goldberg (v Woods, Mustafa, Anderson & Sayer, 2018, str. 30) pravi, da študije preučujejo vplive petih osebnostnih faktorjev, ki gradijo inovativno vedenje zaposlenih. Ti faktorji so všečnost, ekstravertnost, vestnost, odprtost in nevroticizem. Odprtost in vestnost sta konceptualno najbolj povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih (Baer, 2010, str. 593). V tabeli 6 prikazujemo opredelitev najbolj konceptualno povezanih faktorjev.

Tabela 6: Faktorja odprtost in vestnost

Odprtost in vestnost
Odprtost – povezava z inovativnim vedenjem zaposlenih je pozitivna, saj odraža nagnjenost ljudi, ki so visoko odprti v fleksibilnosti njihovega mišljenja, domišljiji in radovednosti. Posamezniki z omenjenimi lastnostmi veliko verjetneje sprejmejo nove spremembe in izkušnje, ki so ključni elementi v inovacijskem procesu.
Vestnost – zanesljivo povezana z delovno uspešnostjo pri različnih delovnih vlogah, kjer gre za načrten in zanesljiv pristop k delu. Številne študije pa so ugotovile negativno povezavo med vestnostjo in ustvarjanjem novih rešitev za probleme.

Prirejeno po Woods, Mustafa, Anderson & Sayer (2018, str. 30-31); Costa & McCrae (1992, str. 7-12); George & Zhou (2001, str. 515); Shaffer & Postlethwaite (2013, str. 183); Ceschi, Costantini, Scalco, Charkhabi & Sartori (2016, str. 64); Niu (2014, str. 298); Raja & Johns (2010, str. 999).

Zaposleni z visoko vestnostjo, ki so delali na svojem položaju že dolgo obdobje, so se izkazali za manj inovativne, medtem ko so zaposleni z visoko odprtostjo ustvarili več idej, dlje, ko so bili na svojem položaju. Za nekatere zaposlene velja, da je njihovo inoviranje ovirano s profesuro (ang. tenure), za druge pa velja, da je njihova profesura prekratka za učinkovito inoviranje (Woods, Mustafa, Anderson & Sayer, 2018, str. 39).

Proaktivna osebnost je faktor, ki sproži implementacijo inovativnega vedenja v povezavi z zahtevo po reševanju problemov. Tovrstna osebnost moderira in direktno vpliva na inovativno vedenje. Proaktivna osebnost je nagnjena k odkrivanju priložnosti za izboljšanje. Ljudje, ki delujejo v inovativni luči, občutijo pozitivne občutke o svojih prispevkih organizaciji: povečanje stopnje nadzora nad delovnimi procesi in podpiranje večjega občutka profesionalizma in odgovornosti. Zdi se, da je strateško za organizacijo, da ta implementira transformacijo v kulturo, vrednote in upravljanje, v katerem krepitev inovacijskega procesa postane osrednji cilj. Ta cilj zahteva vrsto vodstvenih vedenj in strategij, ki jih je potrebno udejanjiti preko promoviranja inovacijsko usmerjene kulture, podpiranja in zagovarjanja inovacije ter določanja vrednosti zaposlenih, ki prispevajo pozitivno k spremembam. Zaposlene se nagradi in spodbuja, uspeh pa se proslavi. Vodja mora znati prisluhniti, informirati, motivirati, vključiti zaposlene v cilje, prepoznati in določiti vrednost kompetenc zaposlenih, spodbujati avtonomijo, povečati vlogo odgovornosti in daje prednost občutku pripadnosti organizaciji, s spodbujanjem razlikovalnih vrednot podjetja (Odoardi, 2014, str. 42).

2.3 Dimenzije inovativnega vedenja zaposlenih

Večina del o inovativnem vedenju zaposlenih, teoretično razlikuje med raznolikimi dimenzijami, ki se pogosto povezujejo z različnimi stopnjami inovacijskega procesa. Avtorja Scott in Bruce (1994) operacionalizirata inovativno vedenje kot večstopenjski proces. Kanter je leta 1988 v svoji študiji opisal tri faze, ki so pomembne za inovativno vedenje. Gre za ustvarjanje idej, izgradnjo koalicije in implementacijo. Dvomi se pojavijo pri fazi ustvarjanja idej, ker vključuje vedenja značilna tako za raziskovanje kot ustvarjanje idej (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24). Raziskave o ustvarjalnosti so dokazale, da se omenjeni vedenji razlikujeta po kognitivnih zmožnostih. Obe vedenji se razlikujeta tudi po osebnosti in okoljskih determinantah (Basadur, 2004, str. 118). Dimenzije inovativnega vedenja zaposlenih, ki so povezane z realizacijo inovacij, so lahko olajšane s strani delovnega okolja, ki spodbuja inovativni proces preko spodbujanja odprtega dialoga o idejah, z zagotavljanjem hvaležnosti in družbeno politične podpore ter z vodenjem manj izkušenih sodelavcev v inovacijskem procesu (Messmann & Mulder, 2014, str. 80). De Jong in Den Hartog (2010, str. 24) razlikujejo štiri dimenzije inovativnega vedenja, prikazane v tabeli 7.

Tabela 7: Dimenzije inovativnega vedenja zaposlenih

Dimenzije inovativnega vedenja zaposlenih	
Raziskovanje ideje	Vključuje iskanje načinov za izboljšavo trenutnih izdelkov, procesov, storitev ali razmišljanje o njih na alternativne načine. Gre za prepoznavanje in razumevanje problemov in potreb, ki predstavljajo priložnost za izboljšanje in spremembo procesov in proizvodov na delu.
Ustvarjanje ideje	Se nanaša na vstop novih produktov, storitev, procesov na novi trg, izboljšave v trenutnih delovnih procesih ali rešitve za ugotovljene probleme. Ključ za generiranje ideje predstavlja kombinacija in reorganizacija informacij in obstoječi koncepti za reševanje problemov ali izboljšanje učinkovitosti.
Promocija ideje	Ko je ideja ustvarjena, postane zamisel o njej relevantna. Večino idej je potrebno promovirati, saj se pogosto ne skladajo s tem, kar se že uporablja v organizaciji. Prevladuje negotovost, če bodo koristi ideje presegle stroške razvoja in implementacije ter odpor do sprememb.

se nadaljuje

Tabela 7: Dimenzije inovativnega vedenja zaposlenih (nad.)

Dimenzije inovativnega vedenja zaposlenih	
	Promoviranje vključuje iskanje podpore in gradnjo koalicije z izražanjem navdušenja, prepričanjem v uspeh inovacije, vztrajnost in vključitev ustreznih oseb. Gre za zagovarjanje lastnih idej v družbenem delovnem okolju, ki zahteva prepričanje drugih v predstavljeno inovacijo (da si jo predstavljajo) in izgradnjo združenja (koalicije), ki jo prevzema odgovornost in zagotavlja dostop do informacij ter virov. To vključuje pridobitev podpore s strani sodelavcev in nadzornikov, pogajanja s ključnimi akterji in širitev idej preko mej lastnega delovnega konteksta.
Implementacija ideje	Ideje je potrebno uresničiti, za kar je pogoj usmerjenost k rezultatom ter prizadevnost. Implementacija sestoji iz razvoja inovacij ter vedenj, ki vključujejo razvoj novih produktov ali delovnih procesov, njihova spreminjanja ter testiranja.

Prirejeno po De Jong & Den Hartog (2010, str. 24); Basadur (2004, str. 107); Amabile (1988, str. 151); Kanter (1988); Howell, Shea & Higgins (2005); Kleysen & Street (2001, str. 286).

Messmann in Mulder (2012, str. 44) za implementacijo ideje pravita, da se nanaša na preoblikovanje idej v dejanske rezultate, kar zahteva eksperimentiranje z lastnimi idejami in ustvarjanje praktičnega primera inovativnosti. Vključuje tudi preizkušanje in izboljševanje inovacije ter strateškega načrtovanja njene vključenosti v organizacijsko prakso.

2.4 Povezava transformacijskega vodenja in inovativnega vedenja zaposlenih

Za učinkovito pospeševanje inovativnega vedenja v organizacijskem okolju morajo biti vodje obveščeni preko raziskovalnih dokazov o tem, kako posamezne razlike vplivajo na odzive zaposlenih na transformacijsko vodenje (Forrester, 2000, str. 43). Piccolo in Colquitt (2006, str. 329) predlagata, da rezultat transformacijskega vodenja ne sme biti tako pozitiven, kot je nameravano za vse zaposlene. Stopnja izogibanja negotovosti ter zaupanje v vodjo sta še posebej povezana tako inovativnim vedenjem kot transformacijskim vedenjem.

Veliko raziskovalcev je prišlo do skupne ugotovitve, da je transformacijsko vodenje še posebej učinkovito pri spodbujanju inovativnega vedenja zaposlenih, vendar je bilo predlagano, da zveza med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnimi rezultati zavisi od množice dejavnikov, kar privede do zapletov (Afsar, Badir & Bin Saeed, 2014, str. 1271; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010, str. 611). Transformacijsko vodenje je še posebej učinkovito pri posameznikih, ki imajo odpor do novih idej, so konservativnega mišljenja ter izkazujejo nizko stopnjo nagnjenosti in pripravljenosti na ustvarjanje ter izvajanje ideje (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005, str. 945). Zaposleni, ki niso nagnjeni k ustvarjalnosti, lahko prikažejo inovativno vedenje ob pogoju, da zaupajo svoji vodji (Fineman, 2006, str. 273).

Transformacijski vodje svojim zaposlenim prisluhnejo, se konstruktivno odzovejo ter nadaljujejo s podporo posameznikov od faze ustvarjanja ideje do same komercializacije ideje. V takem okolju lahko pričakujemo visoko stopnjo inovativnega vedenja (De Jong & Den Hartog, 2007, str. 54). Z zagotavljanjem poživljajoče vizije organizacijskim članom, pomagajo transformacijski vodje graditi samozavest svojih sledilcev na način, da jim dajejo občutek samoučinkovitosti, da so zmožni opravljati kreativno delo (Afsar, Badir & Bin Saeed, 2014, str. 1275).

2.4.1 Stopnja zaupanja v vodjo

Transformacijski vodja zagotovi primerno okolje za zaposlene, ki se želijo ukvarjati z inovativnim vedenjem. Inovativna vedenja so tvegana in zapletena, zaradi negotovosti uspeha ideje. Zaposleni imajo strah pred ustvarjanjem kreativnih idej, v primeru če ne zaupajo svoji vodji (Brunetto, Farr-Wharton & Shacklock, 2010, str. 207).

Idej zaposleni ne sprožijo, če imajo strah pred odgovornostjo, da ideje ne zadovoljijo ciljev. Druga vrsta strahu se pojavi, ko se posamezniki upirajo predajanju nove ideje, ker imajo občutek, da si ob uspešnosti ideje pohvale in ugled prilasti nekdo drug (George & Zhou, 2007, str. 616). Mayer, Davis in Schoorman (1995, str. 717) so mnenja, da ko zaposleni verjamejo, da je njihov vodja vreden zaupanja, usposobljen ter izkazuje skrb za njihovo delo, zaposleni brez težav delujejo inovativno, saj njim ni potrebno skrbeti o potencialnem vedenju vodje. Zaupanje omogoča zaposlenim, da se ti v večji meri zanesejo na vodjo, mu razkrijejo svoja mnenja in stališča, z njim delijo občutljive informacije in napake na delovnem mestu. Po drugi strani avtor Jones (2002, str. 231) izpostavlja, da ko zaupanje razpade, postanejo zaposleni sumničavi in v dvomih, pojavi se tudi skrb, kako bodo informacije o izmenjavi najboljših praks in napak uporabljene ter kako bodo zaposleni razumeli in prevzeli znanje s pozitivnimi nameni in uporabili to znanje za ustvarjanje ter implementacijo novih idej. Pomankanje zaupanja povzroči tesnobo glede vedenja vodje in posameznika, ki kot sredstvo samozaščite prične z preprečevanjem virov stran od prikazovanja inovativnega vedenja.

Pod vodenjem zaupanja vrednih voditeljev zaposleni razmišljajo in delujejo inovativno, saj so manj zaskrbljeni zaradi potencialnega vedenja vodje, še posebej v primeru neuspeha. Dvoumnost, tveganje, tesnoba ter strah pred neznanim v povezavi z inovativnim vedenjem je moč premagati, ko je transformacijsko vodenje z zaupanjem zaposlenih z visoko stopnjo izogibanja negotovosti. Kadar imajo zaposleni visoko stopnjo zaupanja in izogibanja negotovosti, je lahko transformacijsko vodenje uporabno pri spodbujanju inovativnega vedenja zaposlenih s takšnimi lastnostmi. Inovativno delovno vodenje je rezultat trostopenske interakcije, ki vključuje zaupanje v vodjo, transformacijsko vodenje ter izogibanje negotovosti (Afsar & Masood, 2018, str. 55).

Inovativnega vedenja ni mogoče predvidevati, ker so predvidene koristi nove in ni nobenega jamstva o rezultatih (Zhou & George, 2001, str. 688). Ko zaupanja vredni vodje prikazujejo transformacijsko vodenje v smislu individualne obravnave, intelektualnega spodbujanja, zagotavljanja svobode, inspiracijske motivacije, se strah, frustracija in negotovost, povezana z inovativnostjo, zmanjšajo. Posledično imajo zaposleni lahko občutek, da imajo zmožnosti, znanja, samozaupanje ter samozavest, ki naredi njihov kontekst, dela bolj pomemben ter z dodano vrednostjo (Jones, 2002, str. 226). Ko sta zaupanje in izogibanje negotovosti velika, ima transformacijsko vodenje najbolj pozitiven odnos z inovativnim vedenjem, pod pogojem da zaposleni zaupajo vodji (Afsar & Masood, 2018, str. 55).

2.4.2 Stopnja negotovosti

Ker inovativno vodenje vključuje negotovost, čeprav je lahko ideja praktična, družbeno sprejemljiva, uporabna in zanesljivo ponovljena, Afsar, Badir in Bin Saeed (2014, str. 41) pravijo, da izogibanje negotovosti spodbuja ustvarjanje idej, kar se lahko povezuje z inovativnim vedenjem. Na drugi strani pa so avtorji Mueller, Melwani in Goncalo (2012, str. 14) razkrili negativno pristranskost do ustvarjalnosti, ko so se posamezniki znašli v negotovosti. McAllister (1995, str. 33-34) trdi, da če zaposleni do vodje čutijo zaupanje, potem morajo z njihove strani zaznati intelektualno stimulacijo, individualno obravnavno, inspiracijo motivacijo ter zagovarjanje pristnosti vlog, zaradi česar se bodo odzvali pozitivno. Zaposleni bodo nato brez strahu spregovorili o težavah ter izmenjevali ideje. V primeru, če bo ideja postala uspešna, se zaposleni zavedajo, da bodo s strani vodje prejeli priznanje, medtem ko bo v primeru neuspešnosti ideje, krivda prenesena na okoliščine in druge dejavnike ter na začetnika ideje.

Taras, Kirkman in Steel (2010, str. 407) posameznike z visokim izogibanjem negotovosti pod jasnimi pričakovanji opisujejo kot osebe, ki imajo drugačne družbene attribute in visoko raven mentalnih sposobnosti, ob enem pa lahko razmišljajo o večih konceptih ter prikažejo inovativno vodenje kot pa v primerih, ko so pričakovanja nejasna.

2.4.3 Samoučinkovitost zaposlenih

Vodje se morajo zavedati, da usposabljanje zaposlenih, da bodo pripravljeni tvegati, sprejemali negotovost kot del procesa in njihovo zaupanje v vodjo, ne bo zagotovilo inovativnega vedenja. Vodje lahko zagotovijo okolje, ki krepi in stimulira samoučinkovitost zaposlenih, z uporabo načel transformacijskega vodenja. Več vodstvenih vedenj spodbuja pogoje za razvoj samoučinkovitosti. Vodje lahko osebno pokažejo in naučijo zaposlene pomembne ustvarjalne spretnosti. Te strategije lahko pri zaposlenem povečajo funkcijo opazovanje in vzpostavitev obvladovanja, s čimer gradi svojo ustvarjalnost in samoučinkovitost. Vodje morajo delovati kot ustvarjalni vzorniki, ki prepričujejo zaposlene, da so tudi sami lahko kreativni. Z nudenjem podpore in spodbujanja lahko vodje ublažijo strah in tesnobo zaposlenih, ki lahko izhaja iz negotovosti ustvarjalnega truda (Afsar & Masood, 2018, str. 57).

3 ANALIZA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN INOVATIVNEGA VEDENJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

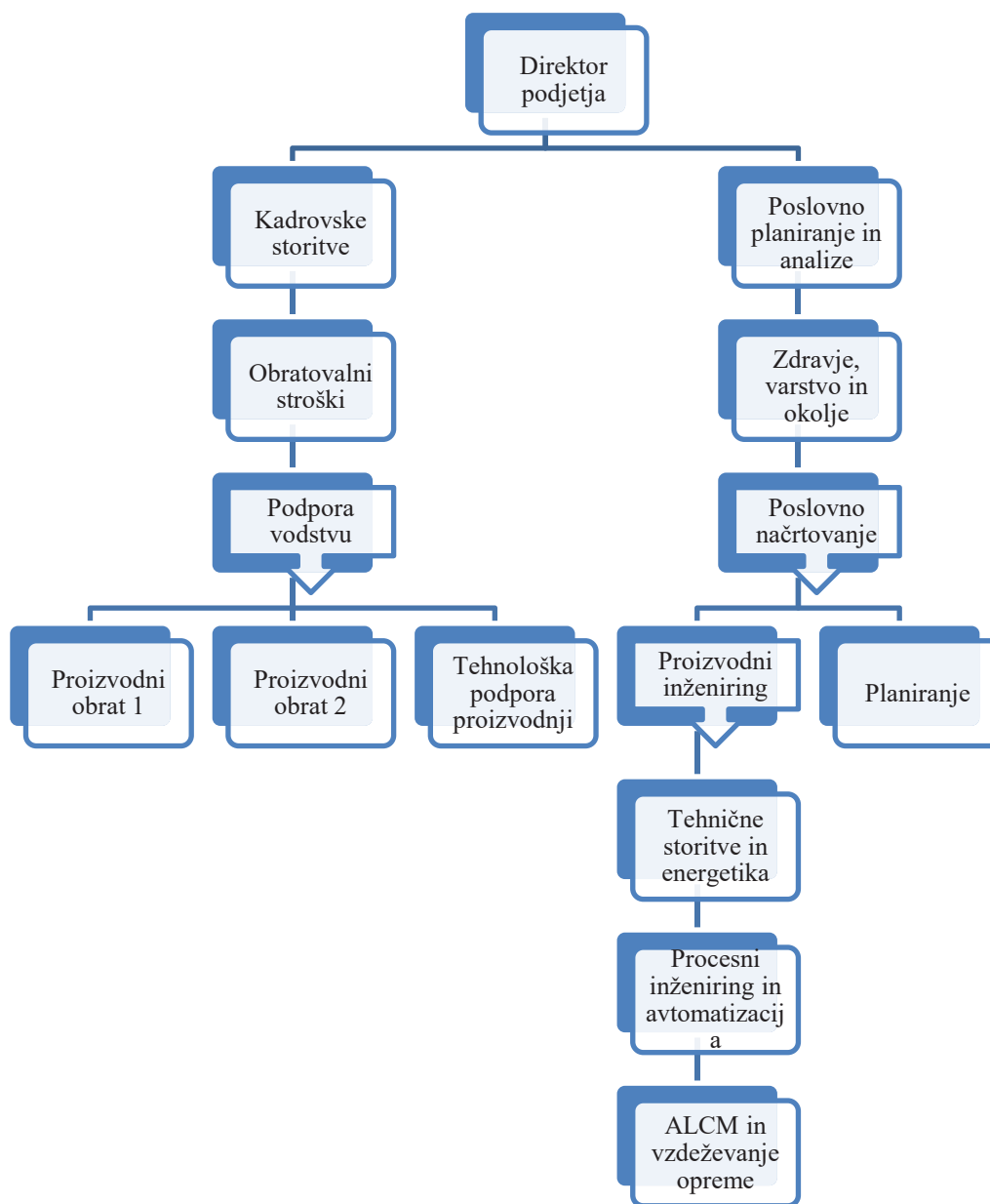
3.1 Kratek opis izbranega podjetja

Izbrano podjetje je na slovenskih tleh prisotno že več desetletij, s sedežem družbe v Ljubljani. Podjetje deluje na domačem, evropskem kot tudi svetovnem trgu. Poleg lokacije v Ljubljani, ima podjetje obrate še na treh drugih lokacijah v Sloveniji, s katerimi skupno zaposlujejo približno 4000 zaposlenih. Po obliki podjetja gre za delniško družbo, ki je članica globalne blagovne znamke, skupine mednarodne generične divizije. Za podjetje je značilna težnja po mednarodnem poslovanju ter dinamičen razvoj. Gradnike uspeha predstavljajo inovativnost, znanje, trdnost in skrb za ljudi. Ključno prednost zaposlenih predstavljata znanje in usposobljenost. Ker je uspeh posledica znanj, vodstvo vlaga v usposabljanja, izobraževanja ter razvoj zaposlenih. Podjetje predstavlja pomemben člen globalne blagovne znamke, saj so vodilna družba, ki skrbijo za uvajanje novih izdelkov na mednarodne trge. Prevladuje mišljenje, da sta odgovornost do družbe in poslovna uspešnost tesno povezana. Vrednote podjetja predstavljajo inovativnost, integriteta, boniteta, interakcija, delovna uspešnost in hrabrost. Z inovativnostjo ustvarjajo rešitve, medtem ko z boniteto dosegajo odličnost. Preko interakcije povezujejo visoko učinkovite, medsebojno različne si skupine. Usmerjenost v delovno uspešnost podjetju pomaga pri uresničevanju idej in sprejemanju odločitev. Hrabrost spodbuja zaposlene k izražanju lastnih mnenj. Zavezanost k visokim etičnim standardom je posledica integritete.

Kot je prikazano na sliki 3, je na vrhu podjetja direktor, ki mu sledijo kadrovska služba, oddelek za poslovno planiranje in analize, služba za obratovalne stroške, služba za zdravje, varstvo in okolje, podpora vodstva ter oddelek za poslovno načrtovanje. V spodnjem delu se

nahajajo oddelki povezani s proizvodnjo. V našem primeru smo se osredotočili na oddelek Proizvodni inženiring, ki se deli na tri pododdelke: Tehnične storitve in energetika, Procesni inženiring in avtomatizacija ter Opravljanje opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanje opreme.

Slika 3: Organizacijska struktura področja podjetja za izbrani oddelek



Vir: Lastno delo.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Prvi del magistrskega dela vsebuje teoretično opredelitev transformacijskega vodenja in inovativnega vodenja zaposlenih, ki služita kot izhodiščna točka za nadaljnjo raziskovanje

konceptov v izbranem podjetju. V prvem poglavju o transformacijskem vodenju so predstavljeni začetki transformacijskega vodenja, sledi opredelitev transformacijskega vodje, načini preoblikovanja dela za zaposlene, opredelitev transakcijskega in transformacijskega vodenja, dimenzije transformacijskega vodenja ter kritike omenjenega vodenja. V drugem poglavju sledi kratek opis inovacij, nakar sledi opredelitev koncepta inovativnega vedenja zaposlenih, opis dimenzij inovativnega vedenja ter, kar je za nas ključno, sama povezava obeh konceptov.

Drugi del magistrskega dela predstavlja multimetodološka raziskava na primeru izbranega podjetja, v kateri smo skušali ugotoviti, v kolikšni meri sta koncepta v podjetju prisotna ter ali transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na inovativno vedenje zaposlenih. Za raziskavo v izbranem podjetju sem se odločila, ker tam opravljam delo in je doseganje ciljev nujno potrebno inovativno vedenje zaposlenih, saj s svojim znanjem pripomorejo k doseganju ciljev, izboljšavi delovnih procesov in uvedbi novih produktov na trg.

Slika 4: Koraki raziskovalnega načrta



Prirejeno po Boeije (2010); Ravitch & Mittenfelner Carl (2016).

Slika 4 prikazuje korake raziskovalnega načrta, ki smo ga oblikovali na podlagi teoretičnih virov. Na začetku smo opredelili problematiko magistrskega dela, sledil je pregled različne znanstvene in strokovne literature na podlagi katere smo oblikovali temeljno tezo in raziskovalna vprašanja. Pri izbiri metodološkega pristopa smo se odločili za uporabo kvantitativne metode strukturirane ankete ter kvalitativno metodo polstrukturiranega

intervjuja, ki smo ju uporabili v izbranem podjetju. Podatke, ki smo jih pridobili, smo analizirali ter na podlagi izsledkov pripravili priporočila za izbrano podjetje ter zaključke.

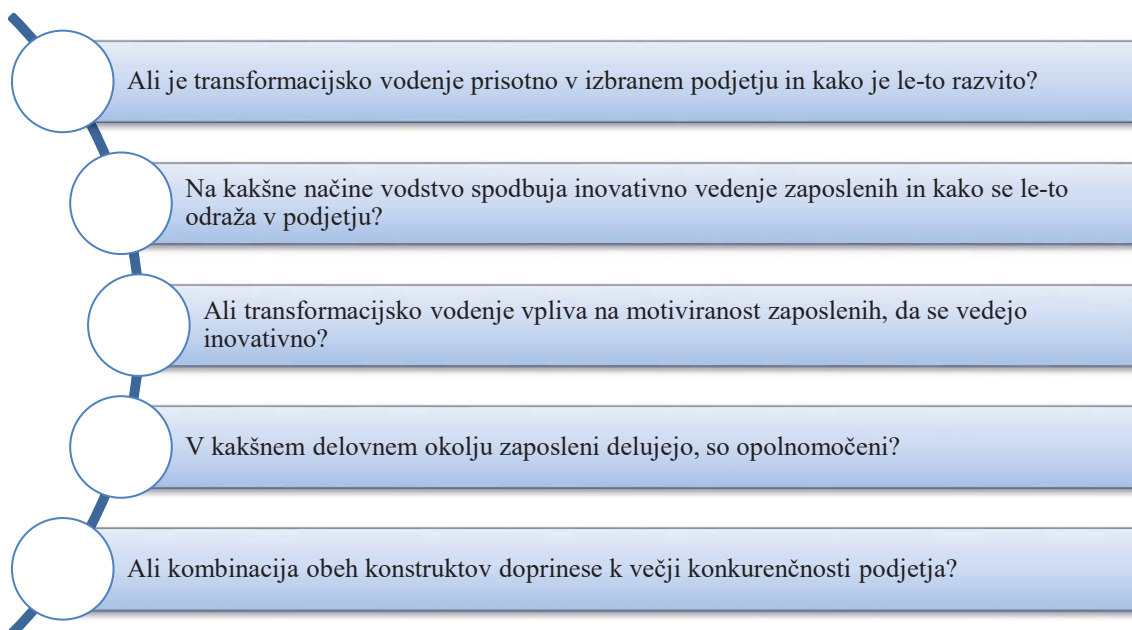
3.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj magistrskega dela je dokazati morebitno pozitivno povezanost konstrukta transformacijskega vodenja in konstrukta inovativnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu, v izbranem podjetju. Na osnovi preučevane literature ter teoretičnih izhodišč, bomo skušali ugotoviti, ali je v podjetju prisotno transformacijsko vodenje in če vpliva na inovativno vedenje zaposlenih. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali vodje v izbranem podjetju odlikujejo lastnosti transformacijskih vodij ter v kolikšni meri jih kot transformacijske vodje vidijo sledilci. Želeli smo tudi ugotoviti, v kolikšni meri zaposleni izkazujejo inovativno vedenje ter kako na njihovo inovativno vedenje gledajo vodje. Na podlagi samoocen vodij in zaposlenih bomo skušali ugotoviti povezanost konstruktov.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza pravi, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na inovativno vedenje sledilcev v izbranem podjetju, saj se ti poenotijo z identiteto organizacije ter prispevajo k doseganju njenih ciljev. Zaposleni so pripravljeni prevzeti tveganje in biti soudeleženi pri delovnih rezultatih. Raziskovalna vprašanja, ki smo jih oblikovali na podlagi teoretičnih dognanj znanstvene literature, so prikazana na sliki 5.

Slika 5: Raziskovalna vprašanja



3.2.3 Metode raziskovanja

Prvi dve poglavji v magistrskem delu oblikujeta teoretični okvir, za katerega smo uporabili sekundarne vire literature, predvsem iz tujih znanstvenih člankov, s katerimi smo opredelili koncept transformacijsko vodenje in inovativno vedenje zaposlenih. V tretjem poglavju smo izvedli multimetodološko raziskavo, s katero smo preučevali prisotnost transformacijskega vodenja in inovativnega vodenja zaposlenih v izbranem podjetju. Z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa, ki smo ga posredovali vodjem pododdelkov in sledilcem ter polstrukturiranim intervjujem z izbrano vodjo pododdelka smo pridobili primarne podatke. Pri anketnem vprašalniku za vodje se je prvi sklop vprašanj najprej nanašal na njihovo samoocenitev dela, nato pa so ocenjevali inovativno vedenje svojih sledilcev, medtem ko so na drugi strani sledilci ocenjevali način vodenja vodje ter lastno inovativno vedenje. Kvalitativni del raziskave smo izvedli z vodjo Opravljanja opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanja, s katerim smo opravili polstrukturiran intervju. S pridobljenimi kvalitativnimi rezultati smo pridobili bolj poglobljene podatke o razširjenosti preučevanih konstruktov v izbranem podjetju. Pridobljene podatke smo uporabili za analizo in interpretacijo, ki smo jih v zaključnem delu podkrepili z dognanji raziskovalcev teoretičnega dela. Priporočila smo oblikovali na podlagi rezultatov raziskave ter pridobljenega znanja, ki smo ga pridobili pri preučevanju literature konceptov. Za povečanje veljavnosti in objektivnosti raziskave smo uporabili metodo triangulacije, na način da smo preučevano problematiko opazovali z različnih zornih kotov ter posledično izločili pristranskost in povečali objektivnost rezultatov. Vsem anketiranim smo zagotovili anonimnost odgovorov in na ta način skušali pridobiti iskrene odgovore sodelujočih, ki so odraz dejanskega stanja v podjetju.

3.2.4 Omejitve raziskave

Čeprav je podjetje znano po svoji inovativnosti, se omejitve kažejo v vzorcu, saj naš vzorec zajema le enega izmed mnogih oddelkov v podjetju, zato rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Omejitev predstavlja število respondentov, saj smo izbranemu oddelku Proizvodni inženiring posredovali ankete namenjene tako vodjem kot sledilcem, pri čemer smo s strani štirih vodij prejeli tri izpolnjene ankete, medtem ko smo s strani 36 sledilcev prejeli 18 odgovorov. Zaradi izvedbe intervjujev z le eno vodjo, pridobljene informacije o preučevanih konceptih v podjetju niso objektivne. Prav tako ne moremo posplošiti odgovorov sledilcev, saj imajo sledilci različne vodje.

3.2.5 Oblikovanje vprašalnika

Pripravili smo dva različna vprašalnika, vprašalnik za vodje oddelka Proizvodni inženiring ter za sledilce. Vprašalnika sta sestavljena iz zaprtega tipa vprašanj v obliki podanih trditev, anonimna ter prilagojena tipu respondentov. Oba vprašalnika sta sestavljena iz dveh delov, pri čemer vodje v prvem delu ocenjujejo svoje vodenje, v drugem pa inovativno vedenje

svojih sledilcev. Sledilci v vprašalniku sprva ocenjujejo vodenje svojega nadrejenega, medtem ko v drugem delu ocenjujejo lastno inovativno vedenje na delovnem mestu. Na koncu vprašalnika smo dodali socio-demografska vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi ter delovni dobi v preučevanem podjetju, s pomočjo katerih smo opredelili naša vzorca anketiranih. Vprašalnik smo oblikovali na podlagi znanstveno preverjenih vprašalnikov, ki smo jih izbrali na podlagi skladnosti z obravnavano vsebino. V tabeli 8 prikazujemo znanstvena dela, ki so nam služila kot izhodišča za pripravo vprašalnika.

Tabela 8: Prikaz znanstvenih del, ki so služila kot osnova za pripravo vprašalnika

Transformacijsko vodenje	
Znanstvena dela	Avtor(-ji)
Transformational leadership and innovative work behavior	Afsar, B., Y. F., Badir & Bin Saeed, B., 2014
Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes	Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. & Hartnell, C. A., 2012
The implication of Transactional and Transformational Leadership for individual, teams, and organizational development	Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1990
Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature	Odumeru, J. A. & Ifeanyi, G. O., 2013
Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire	Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I., 1999
Inovativno vedenje zaposlenih	
Znanstveni deli	Avtor(-ji)
Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior	Janssen, O., 2000
Measuring innovative work behavior	De Jong, J. & Den Hartog, D., 2010

Prيرهeno po Afsar, Badir & Bin Saeed (2014, str. 1270-1300); Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell (2012, str. 1-25); Janssen (2000, str. 287-302); De Jong & Den Hartog (2010, str. 23-36); Bass & Avolio (1990, str. 231-272); Odumeru & Ifeanyi (2013, str. 355-361); Avolio, Bass & Jung (1999, str. 441-462).

Anketirani so stopnjo strinjanja opredelili s 5-stopenjsko Likertovo ordinalno mersko lestvico, kjer ocena 1 pomeni, da se trditvijo popolnoma ne strinjajo, ocena 2 se nanaša na trditve, s katerimi se anketirani niso strinjali, z oceno 3 so izrazili niti strinjanje niti nestrinjanje, z oceno 4 so izrazili strinjanje, medtem ko ocena 5 pomeni popolno strinjanje s trditvijo. Ankete smo posredovali s pomočjo spletne strani EnklikAnketa in na ta način zagotovili višjo stopnjo anonimnosti ter hitrejšo odzivnost. Povezavi do vprašalnikov smo posredovali vodji, s katerim smo opravili intervju, ta pa ju je posredoval ostalim vodjem in sledilcem. Zaposleni so lahko dostopali do vprašalnikov od 6. junija do 20. junija 2018.

3.2.6 Oblikovanje intervjuja

V kvalitativnemu delu raziskave smo opravili polstrukturiran intervju z vodjo Opravljanja opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanja. Pripravili smo 10 vprašanj, ki smo jih razširili še s podvprašanji. Intervju obsega vprašanja, ki se nanašajo na transformacijsko vodenje ter vprašanja, ki se navezujejo na inovativno vedenje zaposlenih v podjetju. Vprašanja smo pripravili na podlagi teorije preučevanih konceptov. Intervju, ki je trajal približno 20 minut, smo izvedli v izbranem podjetju v petek, 15. junija 2018.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

3.3.1 Predstavitev vzorcev

V anketi so sodelovali zaposleni z oddelka Proizvodni inženiring, ki se deli na tri pododdelke: tehnične storitve in energetika, procesni inženiring in avtomatizacija ter Opravljanje opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanje opreme. Torej imamo glavnega vodja oddelka Proizvodni inženiring ter tri vodje pododdelkov. Skupno je na oddelku zaposlenih 40 oseb, od tega štiri vodje ter 36 sledilcev. Anketni vprašalnik za sledilce je bil posredovan 36 zaposlenim, izpolnilo ga je 18 oseb. Vprašalnik, namenjen vodjem, je bil posredovan štirim osebam, odgovore pa smo prejeli s strani treh vodij pododdelkov.

Vzorec vodij sestoji iz zaposlenih moškega spola, kjer dve vodji sodita v starostno skupino od 31 do 40 let, drugi pa v skupino od 51 let ali več. Najvišja dosežena formalna stopnja vseh vodij je diploma, dve vodji sta zaposleni v podjetju od 5 do 10 let, medtem ko je druga vodja od 10 do 20 let. Vzorec sledilcev prav tako v celoti sestoji iz moškega spola, pri čemer 11 zaposlenih sodi v starostno skupino od 31 do 40 let, 5 oseb v skupino od 41 do 50 let ter 2 osebi v skupino 51 let ali več. Po izobrazbi ima 6 zaposlenih opravljeno srednjo šolo, 11 oseb pa ima diplomu. Med zaposlenimi je ena oseba zaposlena do enega leta, 9 oseb je zaposlenih v podjetju od 5 do 10 let, 6 oseb od 10 do 20 let ter 2 osebi sta zaposleni v podjetju že več kot 20 let.

3.3.2 Analiza rezultatov anketnih vprašalnikov

3.3.2.1 Vprašalnik za vodje

Vodje so v vprašalniku odgovorili na dva sklopa vprašanj. Pri prvem sklopu so vodje ocenjevali svoj način vodenja, torej so podali lastno samooceno. Stopnjo strinjanja z 29. trditvami na lestvici z ocenami 1–5, so izrazile tri vodje. Rezultati so prikazani v tabeli 9 ter na sliki 6.

Kot je razvidno iz tabele 9, so vodje najnižjo oceno namenile trditvam »Zaposlene spodbujam v mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese« ter »Zaposlene navdihujem, da delajo več in bolje« s povprečno oceno 3,0. Opazimo, da se pri ocenjevanju zgoraj omenjenih trditev ponavlja vzorec odgovorov. Druga najnižja povprečna ocena znaša 3,3 za trditev »Zagotovim nagrado/priznanje, ko so cilji doseženi«. Opazimo, da med vodji prihaja do razhajanj pri odgovoru, saj so trditev ocenili s »Se ne strinjam«, »Se niti ne strinjam niti strinjam« in »Povsem se strinjam«.

Šest trditev dosega poprečno oceno 3,7, pri katerih opazimo, da običajno prevladuje odgovor »Se niti ne strinjam niti strinjam«. Ena izmed vodij se bolj nagiba k pozitivnim odgovoroma »Se strinjam« ter »Povsem se strinjam«. Vse vodje se povsem strinjajo s trditvami »Cenim trud in prizadevanja zaposlenih«, »Ustrezno podam navodila skozi dober informacijski tok« ter »Govorim optimistično o prihodnosti«. S slednjima trditvama se vodje strinjajo s povprečno oceno 4,0, medtem ko trud in prizadevanja zaposlenih vodje ocenjujejo z najvišjo oceno 5,0. Vodje odprtosti do novosti pripisujejo malenkost nižjo vrednost kot trditvi »Cenim trud in prizadevanja zaposlenih«, vendar je kljub temu s povprečno oceno 4,7, trditev druga najvišje ocenjena. Najbolj pogosta povprečna vrednost ocene znaša 4,0, kjer so izbrani odgovori »Se niti ne strinjam niti strinjam«, »Se strinjam« in »povsem se strinjam«. Vsak vodja pri trditvah »Imam jasno zastavljene cilje«, »Zagotavljam privlačne podobe o tem, kaj lahko dosežemo«, »Zaposlene spodbujam k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja«, »Zaposlenim pomagam najti smisel njihovega dela«, »Zaposlenim omogočim, da razmišljajo o starih problemih na nove načine«, »Vedno prisluhnem željam in potrebam zaposlenih«, »Stremim k zadovoljstvu vseh zaposlenih«, »Grem preko lastnih interesov za dobro skupine« ter »Zaposlene spodbujam k inovativnemu vedenju«, izbere vedno enak tip odgovora.

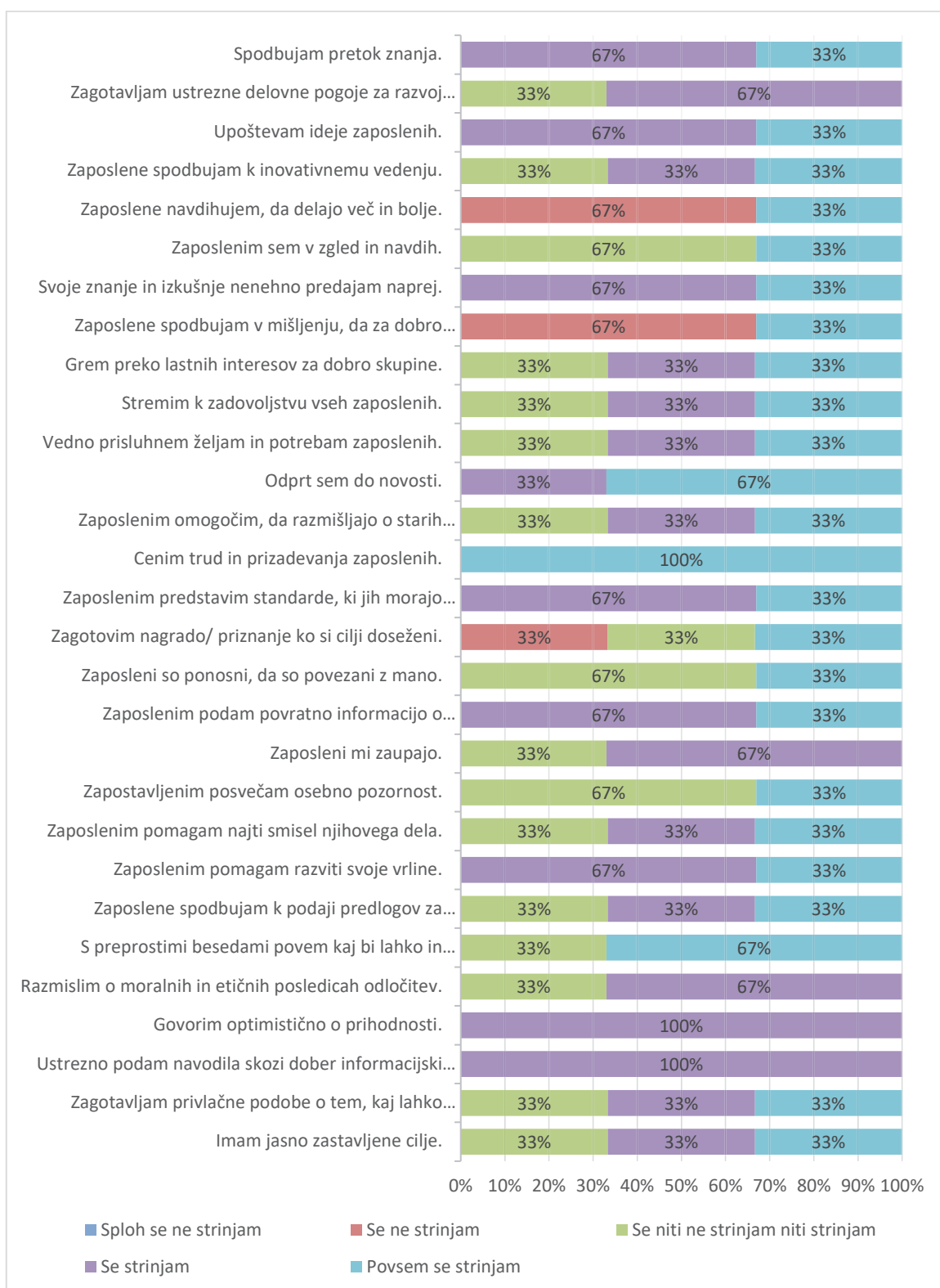
Kot z drugo najpogostejšo povprečno oceno 4,3 je ocenjenih sedem trditev. Kombinacija odgovorov, ki prevladuje je »Povsem se strinjam« in »Strinjam se«. Najvišjo oceno še vedno pripisuje prvi vodja, preostali dve vodji pa sta bolj poenotenega mnenja.

Tabela 9: Odgovori vodij pododdelkov pri samooceni transformacijskega vodenja

Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. Imam jasno zastavljene cilje.			1	1	1	4,0
2. Zagotavljam privlačne podobe o tem, kaj lahko dosežemo.			1	1	1	4,0
3. Ustrezno podam navodila skozi dober informacijski tok.				3		4,0
4. Govorim optimistično o prihodnosti.				3		4,0
5. Razmislim o moralnih in etičnih posledicah odločitev.			1	2		3,7
6. S preprostimi besedami povem, kaj bi lahko in moramo storiti.			1		2	4,3
7. Zaposlene spodbujam k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja.			1	1	1	4,0
8. Zaposlenim pomagam razviti svoje vrline.				2	1	4,3
9. Zaposlenim pomagam najti smisel njihovega dela.			1	1	1	4,0
10. Zapostavljenim posvečam osebno pozornost.			2		1	3,7
11. Zaposleni mi zaupajo.			1	2		3,7
12. Zaposlenim podam povratno informacijo o njihovem delu.				2	1	4,3
13. Zaposleni so ponosni, da so povezani z mano.			2		1	3,7
14. Zagotovim nagrado/priznanje, ko so cilji doseženi.		1	1		1	3,3
15. Zaposlenim predstavim standarde, ki jih morajo poznati za opravljanje svojega dela.				2	1	4,3
16. Cenim trud in prizadevanja zaposlenih.					3	5,0
17. Zaposlenim omogočim, da razmišljajo o starih problemih na nove načine.			1	1	1	4,0
18. Odprt sem do novosti.				1	2	4,7
19. Vedno prisluhnem željam in potrebam zaposlenih.			1	1	1	4,0
20. Stremim k zadovoljstvu vseh zaposlenih.			1	1	1	4,0
21. Grem preko lastnih interesov za dobro skupine.			1	1	1	4,0
22. Zaposlene spodbujam v mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese.		2			1	3,0
23. Svoje znanje in izkušnje nenehno predajam naprej.				2	1	4,3
24. Zaposlenim sem v zgled in navdih.			2		1	3,7
25. Zaposlene navdihujem, da delajo več in bolje.		2			1	3,0
26. Zaposlene spodbujam k inovativnemu vedenju.			1	1	1	4,0
27. Upoštevam ideje zaposlenih.				2	1	4,3
28. Zagotavljam ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnega vedenja (tehnologija in informacije).			1	2		3,7
29. Spodbujam pretok znanja.				2	1	4,3

Kot lahko razberemo s slike 6, se vse vodje strinjajo v treh trditvah. Opazimo tudi, da se ena vodja skoraj vedno odloči za odgovor »Povsem se strinjam«, kot drugo opcijo odgovora pa izbere »Se strinjam«. V nasprotju s prvim drugi dve vodji izbirata med odgovoroma »Se strinjam« in »Se niti ne strinjam niti strinjam«. Lahko torej rečemo, da je prvi vodja glede svojega načina vodenja bolj samozavesten in odločen, medtem ko se druga vodja poslužujeta tudi odgovora »Se ne strinjam«.

Slika 6: Odgovori vodij pododdelkov pri samooceni transformacijskega vodenja



V drugem sklopu anketnega vprašalnika so vodje ocenjevali inovativno vedenje svojih sledilcev. Stopnjo strinjanja z 11-timi trditvami na lestvici z ocenami 1–5, so izrazile tri vodje. Rezultati so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Odgovori vodij oddelkov pri ocenjevanju inovativnega vedenja zaposlenih

Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. Zaposleni namenijo pozornost težavam, ki niso del njihovega vsakdanjega dela.			1	1	1	4,0
2. Zaposleni se sprašujejo, kako zadeve izboljšati.				2	1	4,3
3. Zaposleni iščejo nove delovne metode, tehnike in instrumente.			1	1	1	4,0
4. Ustvarjajo izvirne rešitve za težave.			1		2	4,3
5. Iščejo nove pristope za izvedbo nalog.				1	2	4,7
6. Na sistematični način predstavijo inovativne ideje v delovnem okolju.			2	1		3,3
7. Navdušijo pomembne organizacijske člane nad inovativnimi idejami.			2	1		3,3
8. Si prizadevajo prepričati zaposlene, da podprejo inovativne ideje.			2	1		3,3
9. Sistematično vpeljujejo inovativne ideje v delovno prakso.			1	2		3,7
10. Prispevajo k izvedbi novih idej.				2	1	4,3
11. Vložijo trud v razvoj nečesa novega.				1	2	4,7

Pri ocenjevanju inovativnega vedenja zaposlenih so vodje najvišje ocenile trditvi »Iščejo nove pristope za izvedbo nalog« in »Vložijo trud v razvoj nečesa novega« s povprečno oceno 4,7. Pri trditvah s povprečno oceno 4,7 sta dve vodji konstantno izbirali odgovor »Povsem se strinjam«, medtem ko je tretji izbral odgovor »Se strinjam«. Druga, četrta in deseta trditev predstavljajo drugo najvišjo povprečno vrednost s 4,3, ki jim sledita prva ter tretja trditev z oceno 4,0.

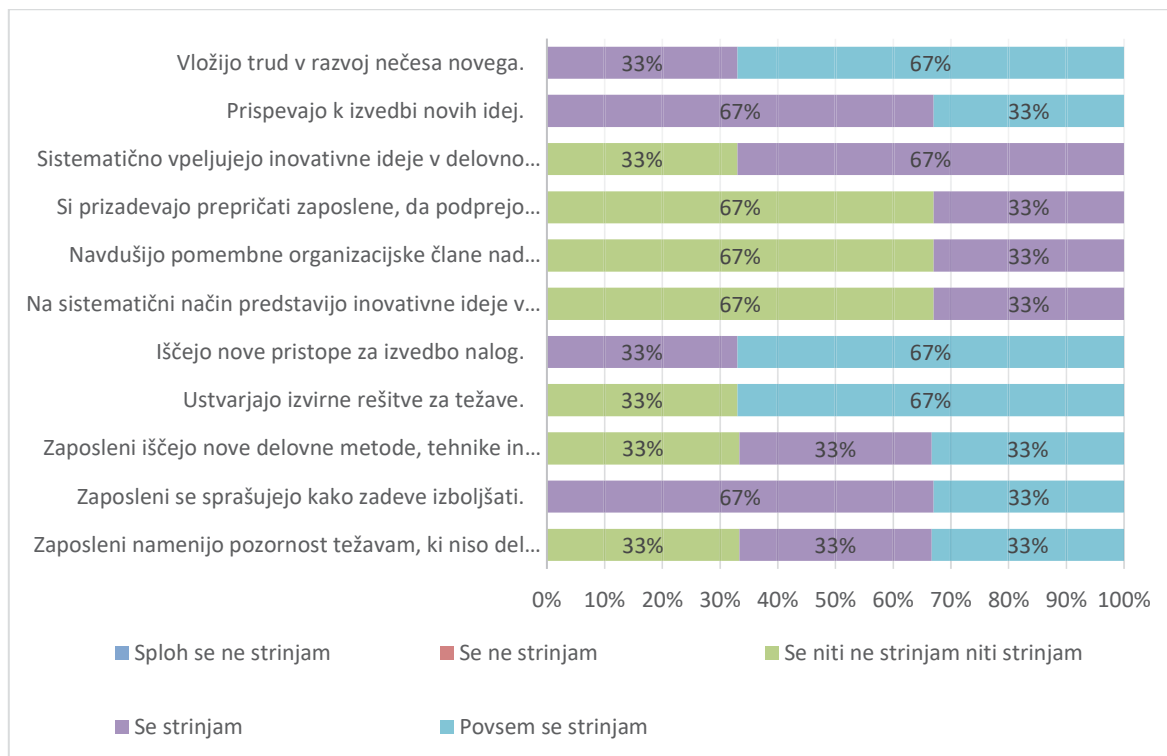
Najnižje ocene so vodje podelile trem trditvam: »Na sistematični način predstavijo inovativne ideje v delovnem okolju«, »Navdušijo pomembne organizacijske člane nad inovativnimi idejami« in »Si prizadevajo prepričati zaposlene, da podprejo inovativne ideje« s povprečno oceno 3,3. Med nižje ocenjenimi je tudi trditev »Sistematično vpeljujejo inovativne ideje v delovno prakso« z oceno 3,7.

Kot vidimo na sliki 7, se vodje najbolj nagibajo k odgovoru »Se strinjam«. Ponovno ugotavljamo, da je vodja, ki je že pri prejšnjem sklopu vprašanj izbiral odgovore z višjo vrednostjo, sedaj izbiral podobno. Posluževal se je dveh tipov odgovorov »Povsem se strinjam« in »Strinjam se«, medtem ko sta se drugi dve vodji odločali med odgovoroma »Se niti ne strinjam niti strinjam« ter »Se strinjam«.

Na podlagi rezultatov opazamo, da vodje prepoznajo inovativno vedenje zaposlenih, saj trditvam kot na primer da si zaposleni prizadevajo zadeve izboljšati, iščejo nove metode in tehnike, se zanimajo za težave, ki niso del njihovega vsakdanjega dela, iščejo različne načine za razrešitev težav ter prispevajo k izvedbi novih idej, namenijo najvišje vrednosti. Trditve,

ki se navezujejo na vpeljavo idej in iskanje podpore inovativnosti v delovnem okolju, vodje ocenjujejo z nižjimi vrednostmi, kar morda nakazuje na strah pred neuspehom ideje.

Slika 7: Odgovori vodij oddelkov pri ocenjevanju inovativnega vedenja zaposlenih



Glede na to, da se povprečni oceni 4,7 in 4,0 pojavita dvakrat ter povprečna ocena 4,3 trikrat, lahko trdimo, da vodje svoje zaposlene ocenjujejo kot inovativne, saj povprečje presega vrednost 4,0.

3.3.2.2 Vprašalnik za sledilce

Anketni vprašalnik za sledilce je prav tako razdeljen na dva sklopa vprašanj. Pri prvem sklopu so sledilci ocenjevali vodje oddelkov in njihov način vodenja. Stopnjo strinjanja s 25 trditvami na lestvici z ocenami 1–5, je izrazilo 18 sledilcev. Rezultati so prikazani v tabeli 11 ter na sliki 8.

Povprečne vrednosti ne presegajo stopnje 4,0. Najvišjo povprečno vrednost 4,0 dosegata 13. in 20. trditev. Trditev »Ceni moj trud in prizadevanje« je ena oseba (6 %) ocenila s »Sploh se ne strinjam«, dve osebi (11 %) »Se niti ne strinjam niti strinjam«, enajst oseb (61 %) »Se strinjam« ter štiri osebe (22 %) »Povsem se strinjam«. Trditev »Upošteva ideje zaposlenih« so štiri osebe (22 %) ocenile »Se niti ne strinjam niti strinjam«, deset oseb (56 %) je trditev ocenilo kot »Se strinjam« ter štiri osebe (22 %) so trditev označile kot »Povsem se strinjam«.

Tabela 11: Odgovori sledilcev pri ocenjevanju načina vodenja vodje

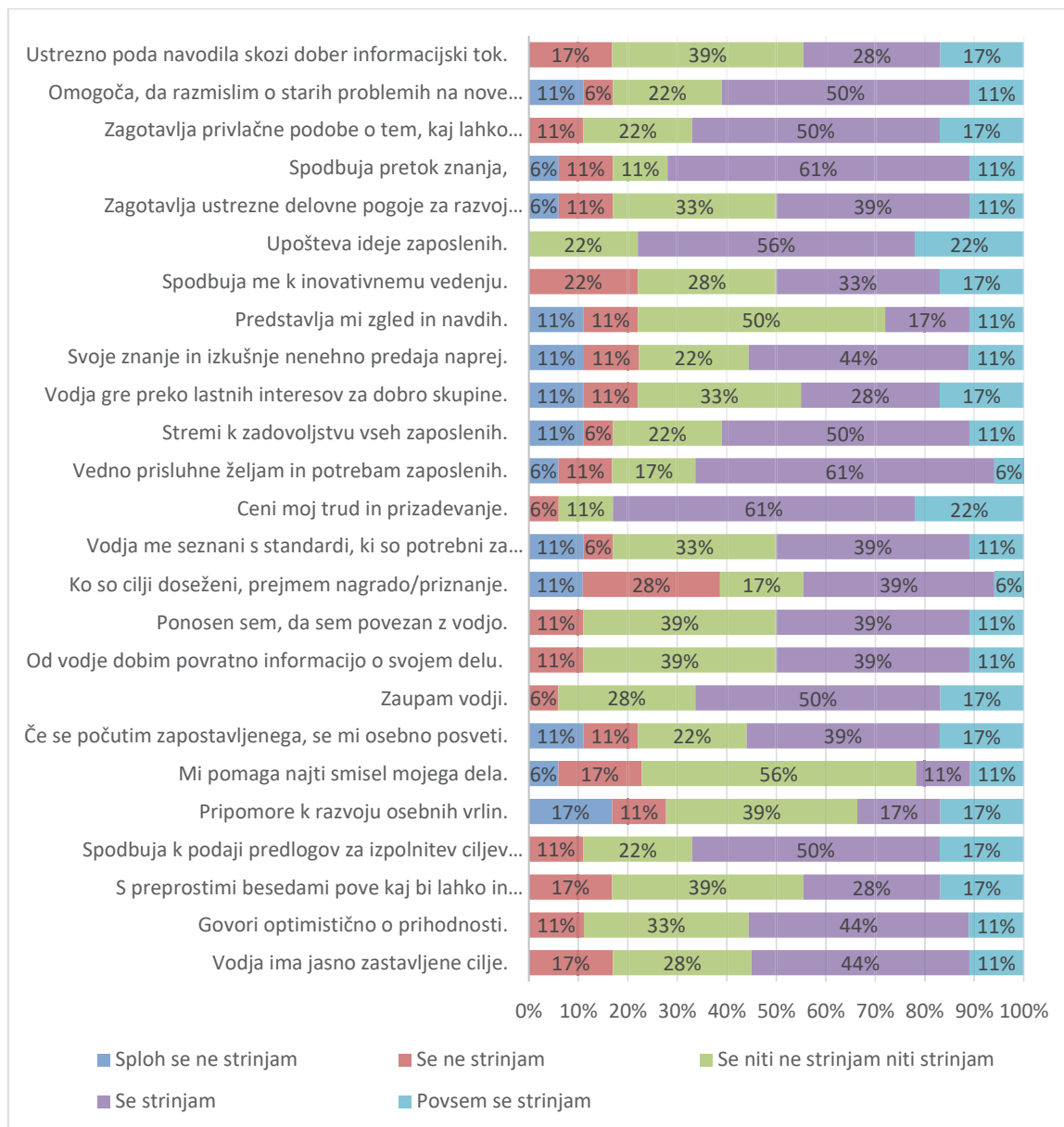
Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. Vodja ima jasno zastavljene cilje.		3	5	8	2	3,5
2. Govori optimistično o prihodnosti.		2	6	8	2	3,6
3. S preprostimi besedami pove, kaj bi lahko in kaj moramo storiti.		3	7	5	3	3,4
4. Spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja.		2	4	9	3	3,7
5. Pripomore k razvoju osebnih vrlin.	3	2	7	3	3	3,1
6. Mi pomaga najti smisel mojega dela.	1	3	10	2	2	3,1
7. Če se počutim zapostavljenega, se mi osebno posveti.	2	2	4	7	3	3,4
8. Zaupam vodji.		1	5	9	3	3,8
9. Od vodje dobim povratno informacijo o svojem delu.		2	7	7	2	3,5
10. Ponosen sem, da sem povezan z vodjo.		2	7	7	2	3,5
11. Ko so cilji doseženi, prejmem nagrado/priznanje.	2	5	3	7	1	3,0
12. Vodja me seznani s standardi, ki so potrebni za moje delo.	2	1	6	7	2	3,3
13. Ceni moj trud in prizadevanje.		1	2	11	4	4,0
14. Vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenih.	1	2	3	11	1	3,5
15. Stremi k zadovoljstvu vseh zaposlenih.	2	1	4	9	2	3,4
16. Vodja gre preko lastnih interesov za dobro skupine.	2	2	6	5	3	3,3
17. Svoje znanje in izkušnje nenehno predaja naprej.	2	2	4	8	2	3,3
18. Predstavlja mi zgled in navdih.	2	2	9	3	2	3,1
19. Spodbuja me k inovativnemu vedenju.		4	5	6	3	3,4
20. Upošteva ideje zaposlenih.			4	10	4	4,0
21. Zagotavlja ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnega vedenja (tehnologija, ustrezne informacije).	1	2	6	7	2	3,4
22. Spodbuja pretok znanja.	1	2	2	11	2	3,6
23. Zagotavlja privlačne podobe o tem, kaj lahko dosežemo.		2	4	9	3	3,7
24. Omogoča, da razmislim o starih problemih na nove načine.	2	1	4	9	2	3,4
25. Ustrezno poda navodila skozi dober informacijski tok.		3	7	5	3	3,4

Sledi trditev »Zaupam vodji« s povprečno vrednostjo 3,8. S trditvijo se ena oseba (6 %) ne strinja, pet oseb (28 %) se niti ne strinja niti strinja, devet oseb (50 %) se strinja, tri osebe (17 %) pa se povsem strinjajo. S povprečno oceno 3,7, se 4. in 23. trditev uvrščata na tretjo mesto glede najvišje ocenjenosti. Dve osebi (11 %) se s trditvijo ne strinjata, štiri osebe (22 %) se niti ne strinjajo niti strinjajo, devet (50 %) se jih s trditvijo strinja, tri osebe (17 %) pa se povsem strinjajo.

Druga in 22. trditev sta ocenjeni s 3,6. S trditvijo »Govori optimistično o prihodnosti« se dve osebi (11 %) ne strinjata, šest (33 %) se jih ne strinja niti strinja, osem (44 %) se jih strinja, dve osebi (11 %) pa se povsem strinjata. Vrednost 3,5 so si prislužile štiri trditve, »Vodja ima jasno zastavljene cilje«, »Od vodje dobim povratno informacijo o svojem delu«, »Ponosen sem, da sem povezan z vodjo« ter »Vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenih«. Pri omenjenih trditvah bi izpostavili 9. in 10. trditev, kjer so respondenti izbrali popolnoma enake odgovore. Pri vsaki trditvi sta po dve osebi (11 %) izbrali odgovor »Se ne strinjam«, sedem oseb (39 %) se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo, sedem (39 %) se jih

strinja, dve osebi (11 %) pa se povsem strinjata. Povprečno vrednost 3,4 dosegajo 3., 7., 15., 19., 21., 24. in 25. trditev.

Slika 8: Odgovori sledilcev pri ocenjevanju načina vodenja vodje



Tretjo najnižjo povprečno vrednost 3,3 so anketirani pripisali trditvami »Vodja me seznani s standardi, ki so potrebni za moje delo«, »Vodja gre preko lastnih interesov za dobro skupine« ter »Svoje znanje in izkušnje nenehno predaja naprej«. Da vodja sledilcem predstavlja zgled in navdih, je trditev, ki je po rezultatih dosegla povprečno vrednost 3,1. Dve osebi (11 %) se s trditvijo sploh ne strinjata, dve (11 %) se ne strinjata, devet oseb (50 %) se niti ne strinja niti strinja, tri (17 %) se strinjajo, dve (11 %) pa se povsem strinjata. Najnižjo povprečno vrednost 3,0 dosegata trditvi »Ko so cilji doseženi, prejmem

nagrado/priznanje«. Dva sledilca (11 %) sta izjavo ocenila s »Sploh se ne strinjam«, pet sledilcev (28 %) je izbralo »Se ne strinjam«, trije (17 %) so izbrali »Se niti ne strinjam niti strinjam«, sedem (39 %) se jih strinja s trditvijo, ena oseba (6 %) pa se povsem strinja.

Iz rezultatov vidimo, da se povprečna ocena 4,0 pojavi le dvakrat, pri trditvah »Ceni moj trud in prizadevanje« ter »Upošteva ideje zaposlenih«. Lahko trdimo, da prevladuje povprečje nižjih povprečnih ocen a le za malenkostno razliko. Če rezultate povzamemo, lahko rečemo, da sledilci svoje vodje ocenjujejo slabše, kot pa so se ocenili sami.

V drugem sklopu anketnega vprašalnika so sledilci ocenjevali lastno inovativno vedenje na delovnem mestu. Stopnjo strinjanja z 9 trditvami na lestvici z ocenami 1–5, je izrazilo 18 sledilcev. Rezultati so prikazani v tabeli 12 ter na sliki 9.

Tabela 12: Odgovori sledilcev pri samooceni inovativnega vedenja pri delu

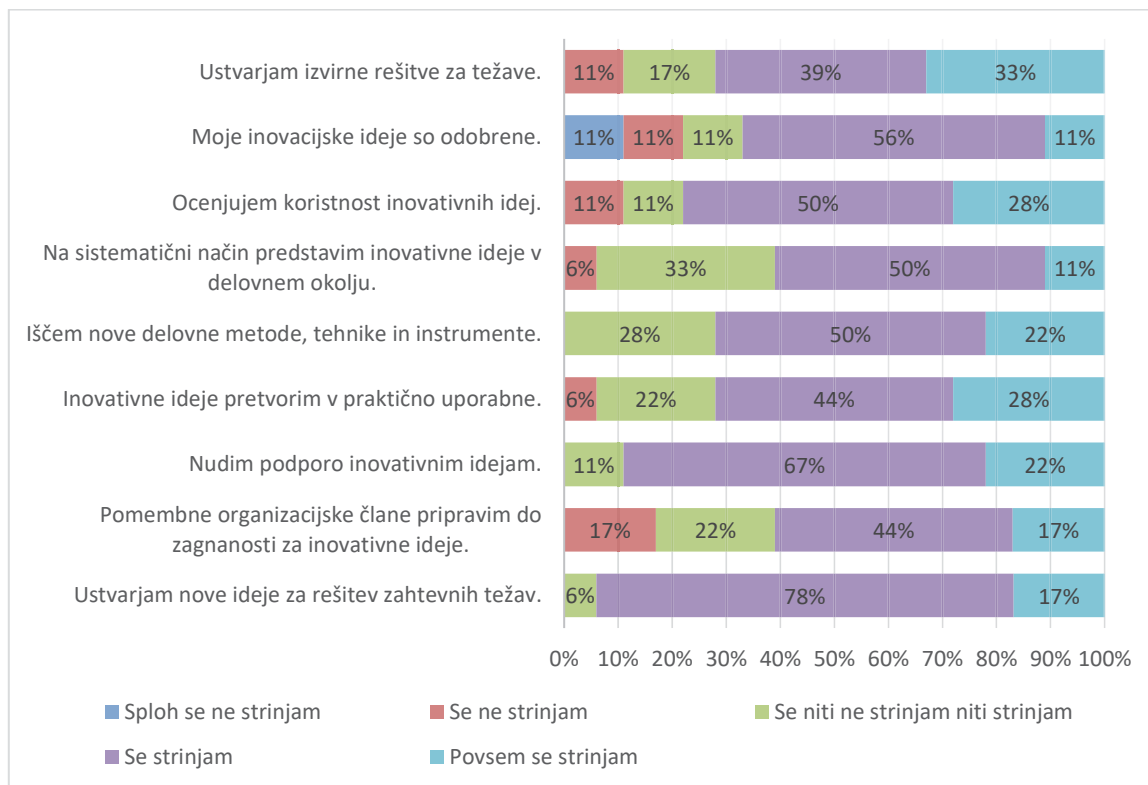
Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo	1	2	3	4	5	Povprečje
1. Ustvarjam nove ideje za rešitev zahtevnih težav.			1	14	3	4,1
2. Pomembne organizacijske člane pripravim do zagnanosti za inovativne ideje.		3	4	8	3	3,6
3. Nudim podporo inovativnim idejam.			2	12	4	4,1
4. Inovativne ideje pretvorim v praktično uporabne.		1	4	8	5	3,9
5. Iščem nove delovne metode, tehnike in instrumente.			5	9	4	3,9
6. Na sistematični način predstavim inovativne ideje v delovnem okolju.		1	6	9	2	3,7
7. Ocenjujem koristnost inovativnih idej.		2	2	9	5	3,9
8. Moje inovacijske ideje so odobrene.	2	2	2	10	2	3,4
9. Ustvarjam izvirne rešitve za težave.		2	3	7	6	3,9

Pri ocenjevanju lastne inovativnosti sta najvišjo povprečno vrednost 4,1 dosegli trditvi »Ustvarjam nove ideje za rešitev zahtevnih težav« in »Nudim podporo inovativnim idejam«. Prvo trditev je ena oseba (6 %) označila s »Se niti ne strinjam niti strinjam«, štirinajst (78 %) se jih s trditvijo strinja, tri osebe (17 %) pa se povsem strinjajo. »Nudim podporo inovativnim idejam« je trditev, ki sta jo dve osebi (11 %) ocenili s »Se niti ne strinjam niti strinjam«, dvanajst (67 %) se jih s trditvijo strinja, štiri osebe (22 %) pa se povsem strinjajo.

S četrto, peto, sedmo in deveto trditvijo so se respondenti strinjali s povprečno oceno 3,9. Da inovativne ideje pretvorijo v praktično uporabne, se ena oseba (6 %) ne strinja, štiri osebe (22 %) se niti ne strinjajo, niti strinjajo, osem (44 %) se jih strinja, pet (28 %) pa se jih povsem strinja. S trditvijo, da iščejo nove delovne metode, tehnike in instrumente, se pet oseb (28 %) niti ne strinja, niti strinja, devet (50 %) se jih strinja, štirje (22 %) pa so izbrali odgovor »Povsem se strinjam«. Ocenjujem koristnost inovativnih idej, sta dve osebi (11 %) označili kot trditev, s katero se ne strinjata, dve osebi (11 %) se s trditvijo niti ne strinjata, niti strinjata, devet (50 %) se jih strinja ter pet (28 %) se jih povsem strinja. Z deveto trditvijo se dve osebi (11 %) ne strinjata, tri osebe (17 %) se niti ne strinjajo, niti strinjajo, sedem (39

%) se jih s trditvijo strinja ter šest oseb (33 %) se povsem strinja. S povprečno vrednostjo 3,7 je ocenjena trditev »Na sistematični način predstavim inovativne ideje v delovnem okolju«. Ena oseba (6 %) se s trditvijo ne strinja, šest (33 %) se jih niti ne strinja niti strinja, devet (50 %) se jih strinja, medtem ko se dve osebi (11 %) povsem strinjata.

Slika 9: Odgovori sledilcev pri samooceni inovativnega vedenja pri delu



Sledi povprečna vrednost 3,6, ki jo je dosegla druga trditev, najnižjo povprečno vrednost 3,4 pa je dosegla trditev »Moje inovacijske ideje so odobrene«. Dva respondenta (11 %) se s trditvijo sploh ne strinjata, prav tako se dva (11 %) ne strinjata, dva (11 %) se niti ne strinjata niti strinjata, deset oseb (56 %) se strinja in dve osebi (11 %) se s trditvijo povsem strinjata.

3.3.3 Interpretacija pridobljenih rezultatov

3.3.3.1 Samoocena transformativnosti vodij

Vprašalnik, namenjen samooceni transformacijskih vodij (Bass, Avolio & Jung, 1999), vključuje vprašanja, ki se nanašajo na štiri dimenzije, ki odlikujejo transformacijsko vodenje: idealiziran vpliv, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija ter individualna obravnava. V tabeli 13 in na sliki 10 prikazujemo povprečne vrednosti odgovorov za posamezno vodjo ter skupno povprečno oceno vseh odgovorov.

Na vsako dimenzijo transformacijskega vodenja smo vezali po tri trditve, ki po mnenju avtorjev najboljše predstavljajo določeno dimenzijo. Večje, ko je skupno povprečje, bolj je dimenzija prisotna.

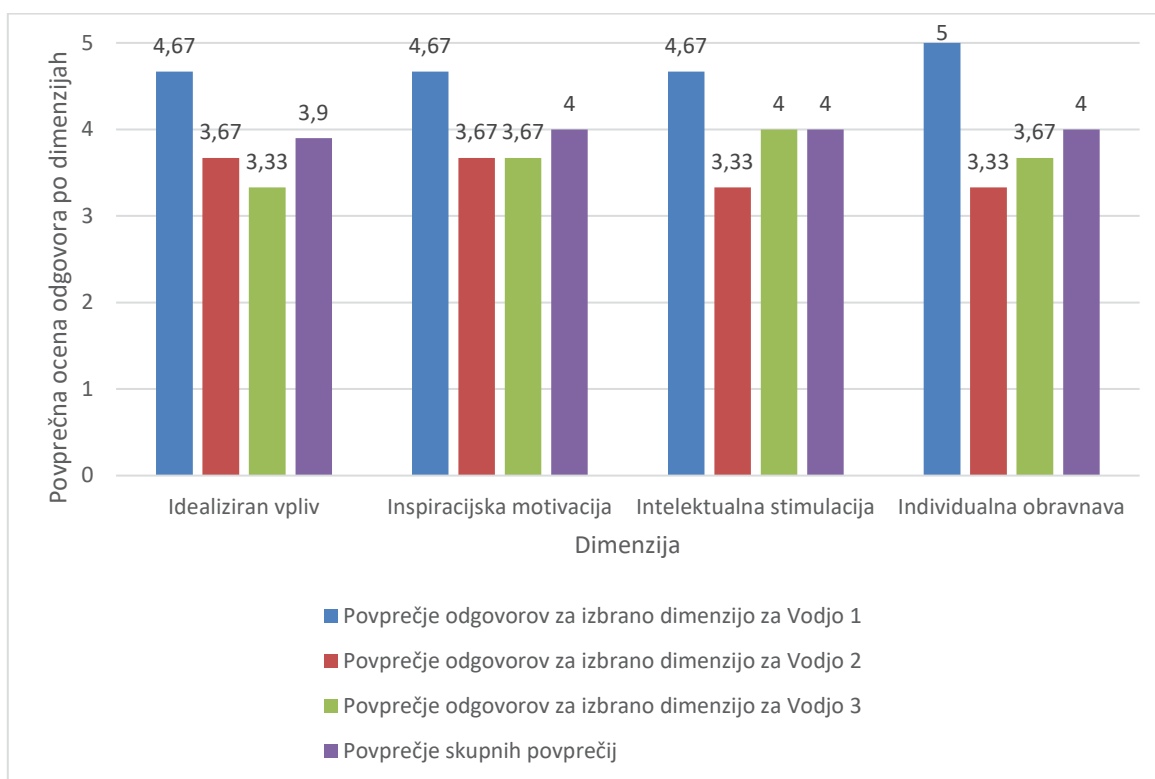
Tabela 13: Prikaz povprečnih samoocen transformacijskega vodenja po dimenzijah

Dimenzije transformacijskega vodenja	Vodja 1	Vodja 2	Vodja 3	Skupno povprečje
Idealiziran vpliv				
S preprostimi besedami povem, kaj bi lahko in kaj moramo storiti.	5,0	5,0	3,0	4,3
Zaposleni mi zaupajo.	4,0	3,0	4,0	3,7
Zaposleni so ponosni, da so povezani z mano.	5,0	3,0	3,0	3,7
Povprečje skupnih povprečij				3,9
Inspiracijska motivacija				
Zagotavljam privlačne podobe o tem, kaj lahko dosežemo.	5,0	4,0	3,0	4,0
Zaposlenim pomagam najti smisel njihovega dela.	5,0	3,0	4,0	4,0
Govorim optimistično o prihodnosti.	4,0	4,0	4,0	4,0
Povprečje skupnih povprečij				4,0
Intelektualna stimulacija				
Imam jasno zastavljene cilje.	5,0	3,0	4,0	4,0
Zaposlenim omogočim, da razmišljajo o starih problemih na nove načine.	5,0	3,0	4,0	4,0
Ustrezno podam navodila skozi dober informacijski tok.	4,0	4,0	4,0	4,0
Povprečje skupnih povprečij				4,0
Individualna obravnava				
Zaposlenim pomagam razviti svoje vrline.	5,0	4,0	4,0	4,3
Zapostavljenim posvečam osebno pozornost.	5,0	3,0	3,0	3,7
Vedno prisluhnem željam in potrebam zaposlenih.	5,0	3,0	4,0	4,0
Povprečje skupnih povprečij				4,0

Kot lahko vidimo iz tabele, povprečje skupnih povprečij dosega oceno 4,0 z izjemo idealiziranega vpliva z oceno 3,9. Iz rezultatov lahko sklepamo, da vodje odlikujejo zgoraj našteje dimenzije. Povprečje skupnih povprečij je pri inspiracijski motivaciji, individualni obravnavi ter intelektualni stimulaciji enako ter znaša 4,0. Nekoliko nižjo oceno beleži idealiziran vpliv z oceno 3,9. Prvi vodja kot prvo izbiro izbere odgovor »Povsem se strinjam«, pri treh trditvah pa se odloči, da se strinja. Drugi vodja se najbolj nagiba k odgovoru »Niti se ne strinjam niti strinjam«, kot drugi odgovor pa prav tako kot prvi vodja izbire »Se strinjam«. Tretji vodja se najpogosteje odloči za odgovor »Se strinjam«, njegovo drugo izbiro pa predstavlja »Niti se ne strinjam niti strinjam«. Poenotenega mnenja so vodje pri tretji trditvi dimenzije inspiracijska motivacija in tretji trditvi dimenzije intelektualna stimulacija, ki so jo vse vodje ocenile z oceno 4,0. Trditve »Zaposleni mi zaupajo«, »Zaposleni so ponosni, da so povezani z mano« in »Zapostavljenim posvečam osebno pozornost« so bile deležne najnižje skupne povprečne ocene 3,7.

Na osnovi podeljenih ocen smo se odločili, da prikažemo še posameznikove povprečne ocene odgovora za posamezno dimenzijo. Na sliki 10 vidimo, da vodja 1 ocenjuje idealiziran vpliv s povprečno stopnjo 4,67, vodja 2 ocenjuje s povprečno oceno 3,67 in vodja 3 z oceno 3,33. Povprečje skupnih povprečij za izbrane odgovore vseh treh vodij znaša 3,9. Inspiracijsko motivacijo ter intelektualno stimulacijo vodja 1 ponovno ocenjuje s povprečno oceno 4,67, najvišjo vrednost 5,0 pa nameni individualni obravnavi. Vodja 2 inspiracijsko motivacijo v povprečju ocenjuje z oceno 3,67, najnižjo oceno 3,33 pa dodeli intelektualni stimulaciji ter individualni obravnavi. Vodja 3 v povprečju inspiracijsko motivacijo ocenjuje z oceno 3,33, ki predstavlja hkrati njegovo najnižjo ocenitev. Najvišjo vrednost pripisuje intelektualni stimulaciji s povprečno oceno 4,0, medtem ko inspiracijsko motivacijo in intelektualno obravnavo v povprečju ocenjuje z oceno 3,67.

Slika 10: Prikaz posameznikove povprečne ocene odgovora za posamezno dimenzijo



3.3.3.2 Zaznana transformativnost vodij pri sledilcih

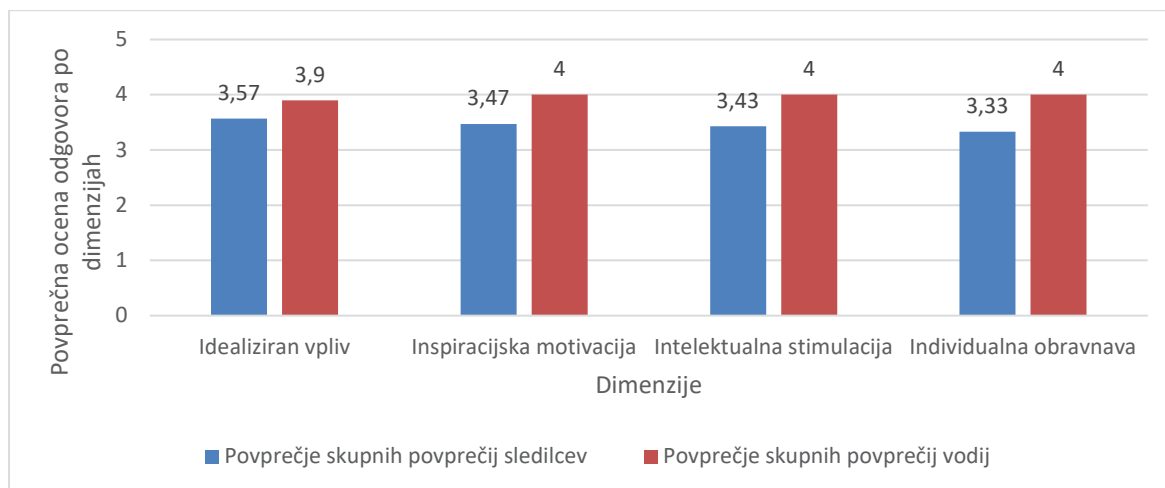
Sledilci so zaznana transformativnost vodij s trditvami, ki se navezujejo na dimenzije transformacijskega vodenja ocenili z nekoliko nižjimi vrednostmi kot vodje same. Najnižje vrednosti so dodelili dimenziji individualne obravnave, torej imajo zaposleni občutek, da jim vodja ne nameni dovolj pozornosti in se ne posveča razvoju njihovih vrlin, saj slednjo trditev ocenjujejo s povprečno oceno 3,1. Intelektualna stimulacija dosega malenkost višje povprečje z oceno 3,43. Pri dimenziji inspiracijska motivacija se zaposleni najmanj strinjajo

s trditvijo, da jim vodja pomaga najti smisel njihovega dela s povprečno oceno 3,1. Sklepamo, da jim vodja ne pojasni natančno, zakaj nekaj počnejo, kaj bodo z izpolnjeno nalogo pridobili ter zakaj jo je potrebno opraviti. Izmed vseh dimenzij so sledilci najvišje vrednosti pripisali idealiziranemu vplivu, kjer se je izkazalo, da je zaupanje v vodjo največje. Rezultate odgovorov prikazujemo v tabeli 14.

Tabela 14: Prikaz povprečnih ocen sledilcev transformativnosti vodje po dimenzijah

Dimenzije transformacijskega vodenja	Skupno povprečje
Idealiziran vpliv	
S preprostimi besedami pove, kaj bi lahko in kaj moramo storiti.	3,4
Zaupam vodji.	3,8
Ponosen sem, da sem povezan z vodjo.	3,5
Povprečje skupnih povprečij	3,57
Inspiracijska motivacija	
Zagotavlja privlačne podobe o tem, kaj lahko dosežemo.	3,7
Mi pomaga najti smisel mojega dela.	3,1
Govori optimistično o prihodnosti.	3,6
Povprečje skupnih povprečij	3,47
Intelektualna stimulacija	
Ima jasno zastavljene cilje.	3,5
Omogoča, da razmislim o starih problemih na nove načine.	3,4
Ustrezno poda navodila skozi dober informacijski tok.	3,4
Povprečje skupnih povprečij	3,43
Individualna obravnava	
Pripomore k razvoju osebnih vrlin.	3,1
Če se počutim zapostavljenega, se mi osebno posveti.	3,4
Vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenih.	3,5
Povprečje skupnih povprečij	3,33

Slika 11: Primerjava povprečne ocene odgovorov za izbrane dimenzije s strani sledilcev in vodij



Na sliki 11 opazimo, da prihaja do razhajanj med povprečnimi ocenami za posamezno dimenzijo. Sledilci so dimenzije, ki odlikujejo transformacijsko vodjo, ocenili z nižjimi ocenami, kot pa so si jih dodelili vodje sami. Najnižje odstopanje je pri idealiziranemu vplivu, kjer je zanimivo, da so sledilci to dimenzijo ocenili najvišje, vodje pa z najnižjimi ocenami. Inspiracijsko motivacijo, intelektualno stimulacijo ter individualno obravnavo vodje v povprečju ocenijo z oceno 4,0, medtem ko individualni obravnavi sledilci v povprečju namenijo oceno 3,33. Inspiracijsko motivacijo in intelektualno stimulacijo sledilci ocenjujejo podobno.

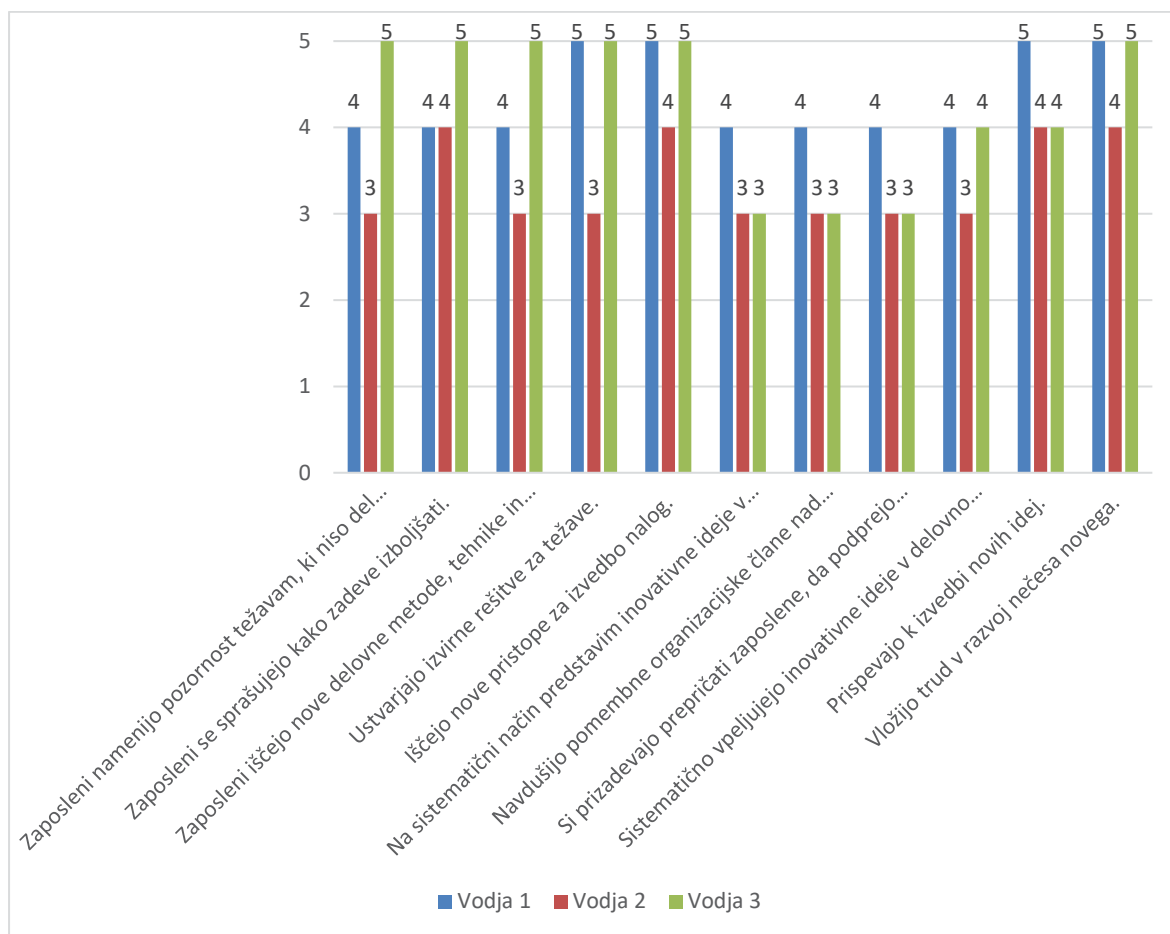
3.3.3.3 Zaznano inovativno vedenje zaposlenih s strani vodij

Odgovor vodij na zastavljene trditve v skupnem povprečju znaša 3,99. Vodja 1 v povprečju ocenjuje inovativno vedenje zaposlenih z višjimi ocenami kot preostala vodja, v povprečju z oceno 4,36. Prvim trditvam vodja 3 pripisuje maksimalno vrednost 5, ki kot drugi najpogostejši odgovor izbere »Se niti ne strinjam niti strinjam«, posledično je njegov povprečni odgovor nižji od prve vodje, saj znaša 4,27. Tretji vodja pri ocenjevanju niha med odgovoroma »Se strinjam« in »Se niti ne strinjam niti strinjam«, prevladuje neopredeljeni odgovor, zato ima njegov povprečni odgovor vrednost 3,36. Rezultati so prikazani v tabeli 15 ter na sliki 12.

Tabela 15: Ocenjenost inovativnega vedenja zaposlenih s strani vodij

Značilnosti inovativnega vedenja zaposlenih	Vodja 1	Vodja 2	Vodja 3	Skupno povprečje
Zaposleni namenijo pozornost težavam, ki niso del njihovega vsakdanjega dela.	4,0	3,0	5,0	4,0
Zaposleni se sprašujejo, kako zadeve izboljšati.	4,0	4,0	5,0	4,3
Zaposleni iščejo nove delovne metode, tehnike in instrumente.	4,0	3,0	5,0	4,0
Ustvarjajo izvirne rešitve za težave.	5,0	3,0	5,0	4,3
Iščejo nove pristope za izvedbo nalog.	5,0	4,0	5,0	4,7
Na sistematični način predstavijo inovativne ideje v delovnem okolju.	4,0	3,0	3,0	3,3
Navdušijo pomembne organizacijske člane nad inovativnimi idejami.	4,0	3,0	3,0	3,3
Si prizadevajo prepričati zaposlene, da podprejo inovativne ideje.	4,0	3,0	3,0	3,3
Sistematično vpeljujejo inovativne ideje v delovno prakso.	4,0	3,0	4,0	3,7
Prispevajo k izvedbi novih idej.	5,0	4,0	4,0	4,3
Vložijo trud v razvoj nečesa novega.	5,0	4,0	5,0	4,7
Povprečni odgovor vodje/Povprečje skupnega povprečja	4,36	3,36	4,27	3,99

Slika 12: Prikaz stopenj strinjanja vodij glede inovativnega vedenja zaposlenih



Iz slike 12 je razvidno, da najvišji stopnji strinjanja izkazujejo vodjo 1 in 3. S trditvami »Ustvarjajo izvirne rešitve za težave«, »Iščejo nove pristope za izvedbo nalog« in »Vložijo trud v razvoj nečesa novega« se obe vodji povsem strinjata, medtem ko se s sistematičnim vpeljevanjem inovativnih idej v delovno prakso strinjata. S svojimi odgovori nekoliko izstopa drugi vodja, ki s svojim povprečnim odgovorom z oceno 3,36 zaposlene ocenjuje kot niti ne inovativne niti kot inovativne.

3.3.3.4 Zaznano lastno inovativno vedenje s strani sledilcev

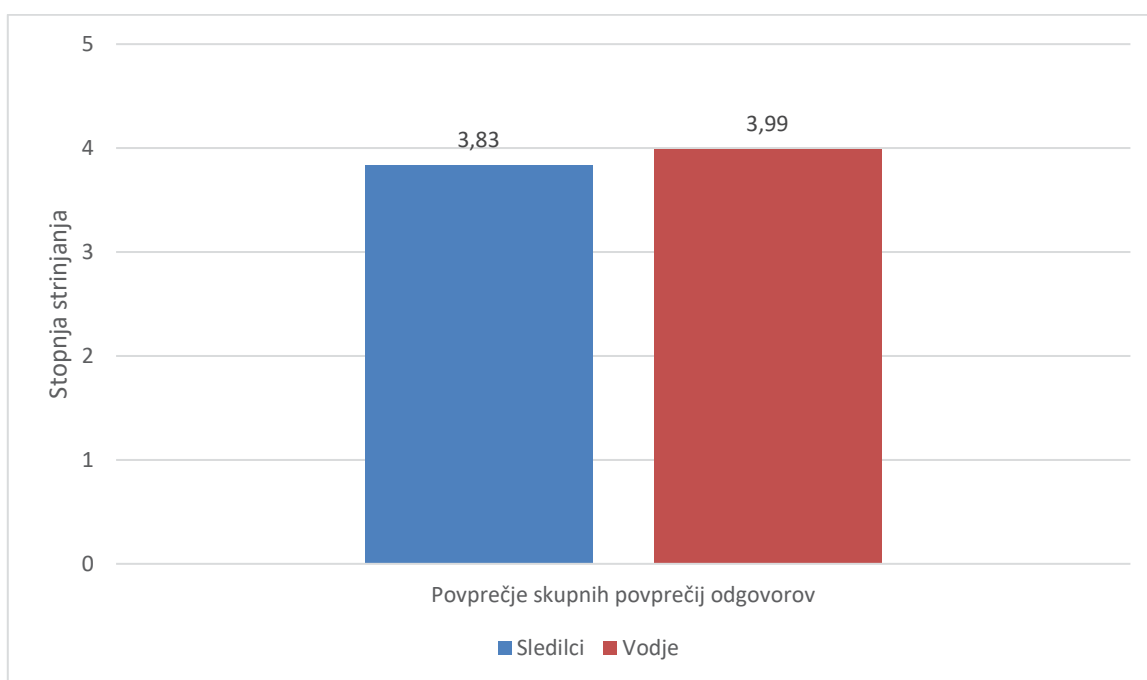
Iz tabele 16 vidimo, da glede na povprečje skupnih povprečij sledilci svoje inovativno vedenje ocenjujejo s stopnjo strinjanja 3,83. Ker rezultat meji na stopnjo strinjanja 4,0, lahko rečemo, da se sledilci strinjajo, da izkazujejo inovativno vedenje. Največji pomen pripisujejo trditvama »Ustvarjam nove ideje za rešitev zahtevnih težav« in »Nudim podporo inovativnim idejam«, s stopnjo strinjanja 4,1. S stopnjo strinjanja 3,9 sledijo trditve, da inovativne ideje pretvorijo v praktično uporabne, iščejo nove delovne metode, tehnike in instrumente ter ocenjujejo koristnost inovativnih idej. Kot najnižje ocenjujejo trditev, da so njihove inovacijske ideje odobrene s stopnjo strinjanja 3,4.

Tabela 16: Prikaz skupnih povprečij samoocene inovativnega vedenja s strani sledilcev

Značilnosti inovativnega vedenja zaposlenih	Skupno povprečje
Ustvarjam nove ideje za rešitev zahtevnih težav.	4,1
Pomembne organizacijske člane pripravim do zagnanosti za inovativne ideje.	3,6
Nudim podporo inovativnim idejam.	4,1
Inovativne ideje pretvorim v praktično uporabne.	3,9
Iščem nove delovne metode, tehnike in instrumente.	3,9
Na sistematični način predstavim inovativne ideje v delovnem okolju.	3,7
Ocenjujem koristnost inovativnih idej.	3,9
Moje inovacijske ideje so odobrene.	3,4
Ustvarjam izvirne rešitve za težave.	3,9
Povprečje skupnega povprečja	3,83

Kot smo že ugotovili pri prejšnji točki, povprečje skupnih povprečij vodij pri oceni inovativnega vedenja zaposlenih znaša 3,99. Če primerjamo obe povprečji skupnih povprečnih odgovorov na sliki 13, vidimo, da se stopnja odgovora razlikuje le za 0,16 stopnje. Obe povprečji se nagibata k oceni 4,0, zato lahko trdimo, da sledilci sebe ocenjujejo kot delovno inovativne, prav tako pa so enakega mnenja tudi njihovi vodje.

Slika 13: Primerjava povprečij skupnih povprečij odgovorov vodij in sledilcev



Razlog nizko ocenjenih trditev sledilcev vidimo v vodjih. Na podlagi neformalnega pogovora z enim izmed sledilcev sklepamo, da so aktivni pri ustvarjanju novih idej, a da so realizirane večinoma tiste, ki pridejo bolj v poštev na kratki rok, z drugimi besedami, uresničljive so ideje, ki v danem trenutku prinesejo največ koristi.

3.3.4 Intervju z vodjo

Za izvedbo polstrukturiranega intervjuja smo si izbrali vodjo pododdelka Upravljanje opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanja opreme. Intervju smo izvedli v petek, 15. junija 2018. Pogovor je bil prijeten, a nekoliko pod časovnim pritiskom, saj so imeli ravno v obdobju od 11. do 15. junija obisk globalne inšpekcije, ki je preverila skladanja z njihovimi zahtevki. Vodja je deloval samozavestno, jasnih ciljev in namenov. Naš cilj je bil pridobiti bolj poglobljene odgovore, ki jih z izvedbo ankete nismo uspeli pridobiti. V tabeli 17 prikazujemo zastavljena vprašanja in podvprašanja ter odgovore intervjuvanca.

Tabela 17: Intervju z vodjo

Zastavljena vprašanja	Odgovori vodje pododdelka Upravljanje opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanje
1. Na kratko nam prosim predstavite oddelke Proizvodnega inženiringa ter s čim se ukvarjajo.	Imamo glavno vodjo oddelka Proizvodnega inženiringa, ki se deli na tri pododdelke. Imamo vodjo Upravljanja opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanja opreme, vodjo vzdrževanja projektov oziroma procesnega inženiringa in avtomatizacije ter vodjo tehničnih storitev in energetike. Pododdelek tehničnih storitev in energetiko skrbi za oskrbo pare, vode, odpadke in pogoje okolja. Pododdelek Upravljanje opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanje skrbi za okvare opreme, vodja projektov pa se ukvarja z uvajanjem nove opreme in izboljšavami. V mojem pododdelku imam štirinajst zaposlenih, vodja projektov jih ima tri, v oddelku tehničnih storitev in energetike ima vodja dvajset zaposlenih.
2. Kako bi opisali svoj način vodenja oddelka? Katere so vaše prednosti in slabosti ter vrednote? Kakšen je po vašem mnenju dober vodja ter katere so njegove odlike?	Moj stil vodenja je premehak, lahko rečemo, da demokratijski, vse se da vedno zmeniti, gre za uporabo mehkih veščin. Odnosi z zaposlenimi so zelo v redu, odprti, prav tako prevladuje odprta komunikacija. Vsak lahko izrazi svoje mnenje, komuniciramo preko elektronske pošte, telefona ali osebno. Moja slabost je, da sem premehak. Dobre lastnosti so analitičnost, sem dobro organiziran, imam občutek za ljudi oziroma sočutnost. Morda bi lahko to sočutnost umestil med slabosti. Vrednote mi predstavljajo poštenost, vztrajnost, razumnost. Razumnost, ker sem v preteklosti opravljal delo svojih podrejenih in se zavedam s kakšnimi težavami se srečujejo. Dober vodja je po mojem enak meni, samo mora biti bolj strog.

se nadaljuje

Tabela 17: Intervju z vodjo (nad.)

Zastavljena vprašanja	Odgovori vodje pododdelka Upravljanje opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanje
3. Na kakšen način so zaposleni vključeni v proces postavitve ciljev oddelka? Sprejemate in upoštevate mnenja zaposlenih?	Zaposleni so vključeni v proces postavitve ciljev, na način, da se skupaj pogovorimo in si postavimo letne cilje, ki jih kasneje vodimo v aplikaciji »up for growth«. Mnenja zaposlenih upoštevam vedno.
4. Kaj vas motivira pri vašem delu? Na kakšen način motivirate zaposlene, da delajo učinkovito? Na osnovi česa se nagrajuje zaposlene?	Pri delu me motivirajo dobri rezultati in iskanje novih rešitev. Zaposlene motiviram s »team-buildingi«, s posebnimi dodatki za uspešnost, praktičnimi nagradami ter priznanji. Zaposlene se nagrajuje na podlagi dobrih rezultatov, pridnosti in dela izven delovnega časa.
5. Kako bi opisali svoj odnos z zaposlenimi? Katere njihove kompetence se vam zdijo najpomembnejše? Poznate prednosti in slabosti svojih zaposlenih? Kako so zaposleni tveganju naklonjeni, še posebej pri novih idejah, čeprav uspeh ni zagotovljen? Prihaja pri zaposlenih do preseganja pričakovanj oz. presežejo tudi lastna pričakovanja?	Moj odnos z njimi je prijateljski, saj se družimo tudi izven delovnega časa, organiziramo dogodke v lastni režiji kot na primer vožnjo z »go-karti«, vikend izleti, adrenalinske aktivnosti. Kot prednosti pri zaposlenih vidim njihovo inovativnost, vztrajnost, so delavni in imajo znanje. Slabosti zaposlenih so, da so občasno neorganizirani pri postavljanju prioritet, občasno jim »šepa« pri času, lahko bi rekli tudi, da niso vedno najbolj natančni. Tveganju so zaposleni naklonjeni, saj se z novimi idejami izkazujejo, tudi v primeru neuspeha se lahko ideja s skupnimi močmi še izboljša. Do presega pričakovanj z moje strani ne pride, saj imam zelo visoka pričakovanja, medtem ko zaposleni mislijo, da so pričakovanja presegli in so boljši.
6. Na kakšen način zaposlenim pripomorete k razvoju spretnosti in talentov?	V podjetju imamo izobraževanja znotraj in izven podjetja. Izven podjetja se zaposlene napoti v druga podjetja, največkrat v tujino. Vsako leto imamo za tovrstna izobraževanja namenjenih 80 ur. K razvoju spretnosti pripomoremo tudi z izzivi, ki jim jih dajem.
7. Kakšen pomen pripisujete inovativnemu vedenju zaposlenih? Na kakšne načine ga spodbujate? Kateri dejavniki po vašem mnenju vplivajo na inovativno vedenje? Kako pomembna je inovativnost in ustvarjanje novih idej za vaš oddelek/podjetje? Kako se odraža inovativno vedenje na vašem oddelku?	Inovativnemu pomenu pripisujem zelo velik pomen. Kot slabost bi izpostavil, da nam primanjkuje časa za takšne stvari, torej se z inovativnostjo bolj ukvarjamo sproti. Inovativno vedenje spodbujamo z nagrajevanjem, ki sem ga omenil že nekoliko prej. Na inovativno vedenje predvsem vpliva čas, sredstva in motivacija. V našem oddelku je inovativno vedenje pomembno, ne pa zelo, saj imamo še projekte, ki so pomembni. Inovativnost se vidi pri izboljšavah v procesih, zmanjšan obseg dela zaradi določenih zadev, večja stabilnost procesov ter manj odstopov.

se nadaljuje

Tabela 17: Intervju z vodjo (nad.)

Zastavljena vprašanja	Odgovori vodje pododdelka Upravljanje opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanje
8. Kako poteka prenos znanj, informacij in izkušenj v podjetju?	Prenos poteka preko raznih izobraževanj, recimo preko branja dokumentov ali ustno usposabljanje. Prisotno je tudi mentorstvo drugod po oddelkih, a žal zaenkrat v našem oddelku še ni. Sam se dodatnemu izobraževanju, usposabljanju zaposlenih ter učenju zelo naklonjen, zaradi izboljšav v procesih, zaposleni se razvijajo in širijo obzorja.
9. Menite, da s sedanjim načinom vodenja povečujete inovativno vedenje zaposlenih?	S svojim vodenjem povečujem inovativno vedenje zaposlenih, saj s tovrstnim vodenjem prihaja do izboljšav in posodabljanj naprav, procesov, posledično prihaja do večje stabilnosti v procesih.
10. Kakšen pomen pripisujete odnosom med zaposlenimi? Kakšni so odnosi zaposlenih v vašem podjetju?	Dobri odnosi so ključnega pomena, saj če so odnosi slabi, ni niti motivacije, ni veselja, če pa ni veselja, ni nič. Odnosi v našem oddelku so odprti, temeljijo na zaupanju in so trajni.

Iz opravljenega intervjuja je moč sklepati, da je vodja inovativnemu vedenju zaposlenih naklonjen, saj je naklonjen izobraževanju, usposabljanju svojega kadra. Inovativnost se mu zdi pomembna, ker si z njo lajšajo delovne procese, privarčujejo s časom, vendar vodja kot slabost omeni pomankanja časa za inovativno vedenje zaposlenih. Da se zaposleni odločijo za nove ideje, jim predstavlja spodbudo »team-buildingi«, denarne ter praktične nagrade. Velik pomen vodja pripisuje odnosom med zaposlenimi, kot svojo šibkost izpostavlja preveč sočutja, kar pa se sklada z našim teoretičnim vložkom o transformacijskem vodenju.

3.4 Zaključne ugotovitve

V nadaljevanju predstavljamo končne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj, ki smo si jih zastavili.

1. Ali je transformacijsko vodenje prisotno v izbranem podjetju in kako je le-to razvito?

S pomočjo rezultatov, ki smo jih pridobili preko anket in intervjuja, ugotavljamo, da vodje svoje lastnosti ocenjujejo kot transformacijsko značilne. Vodje cenijo trud in prizadevanja sledilcev, podajo jim povratno informacijo o njihovem delu. V primeru, da zaposleni naletijo na težavo, jim vodja ponudi podporo, pripomore s svojim znanjem in izkušnjami ter prisluhne željam in potrebam zaposlenih. Na podlagi opravljenega intervjuja z vodjo lahko trdimo, da delujejo kot motivatorji sledilcev, saj imajo po njegovem mnenju občutek, da so presegli pričakovanja. Da dosežejo vodje predanost sledilcev, jim pomagajo razviti njihove vrline, upoštevajo njihove ideje ter spodbujajo inovativno vedenje. Izzive sledilcev

predstavijo, da s svojo inovativnostjo razrešijo nastale probleme in da o starih problemih razmišljajo na nove načine. Vodje odlikuje čustvena inteligentnost, saj zaradi neformalnih odnosov z zaposlenimi lahko predvidijo njihove reakcije ter so zmožni vključiti čustveno obravnavanje. Na podlagi intervjuja vodja izpostavi, da je njegov način vodenje preveč mehak, po njegovem mnenju bi moral biti bolj strog, torej je čustvena inteligenca vsekakor prisotna. S tem, ko se sledilce spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja, dobijo boljše razumevanje o tem, kako njegovo delo prispeva k rezultatom podjetja ter kaj je njegov smisel dela. Dimenzije transformacijskega vodenja se skladajo z našimi vodji, saj so trditve, ki se navezujejo na posamezno dimenzijo v povprečju ocenili s stopnjo strinjanja 4,0. Vodje imajo jasno zastavljene cilje, zagotavljajo privlačno podobo o tem, kaj lahko dosežejo, informacije posredujejo preko dobrega informacijskega toka, s preprostimi besedami povejo, kaj je potrebno storiti, grejo preko lastnih interesov v dobro skupine, spodbujajo inovativno vedenje zaposlenih ter zagotavljajo podporno okolje, vključujoč z usposabljanjem, učenjem ter empatijo.

Sledilci so transformativnost vodij ocenili z nekoliko nižjimi ocenami, saj je najvišja stopnja strinjanja s trditvami 4,0, medtem ko je bila pri vodjih prisotna tudi 5,0. V večji meri se strinjajo, da vodja ceni njihov trud in prizadevanja, upošteva njihove ideje, spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja ter vodji zaupajo. Da ima vodja jasno zastavljene cilje, govori optimistično o prihodnosti, poda povratno informacijo zaposlenim o njihovem delu, vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenih, spodbuja pretok znanja, sledilci ocenjujejo s povprečno stopnjo 3,5–3,6, medtem ko so jih vodja ocenili v povprečju s 4,0. Najmanj se strinjajo s trditvami, da so za dosežene cilje nagrajeni, da jim vodja predstavlja zgled in navdih, jim pomaga najti smisel njihovega dela ter pripomore k razvoju osebnih vrlin, ki so jih v povprečju ocenili s 3,0–3,1, vodje pa s 3,7–4,3. Zelo podobnega mnenja so pri nagrajevanju, ko so cilji doseženi, saj to trditev tako vodje kot sledilci ocenjujejo z nizko stopnjo strinjanja. Glavni razlog vidimo v varčevalnem sistemu, kjer so sredstva zamrznjena in vodje niso zmožni nagrajevati, kot bi želeli.

Iz rezultatov ocenjujemo, da je transformacijsko vodenje v podjetju prisotno ter razvito. Vodje prepoznajo v svojem načinu vodenja transformacijske značilnosti, saj so njihove podane samoocene visoke, prav tako jih razmeroma visoko ocenjujejo tudi njihovi sledilci.

2. Na kakšne načine vodstvo spodbuja inovativno vedenje zaposlenih in kako se le-to odraža v podjetju?

Inovativnemu vedenju vodje pripisujejo velik pomen. Zaposlene spodbujajo k inovativnemu vedenju s »team-buildingi«, praktičnimi nagradami, priznanji ter posebnimi dodatki za uspešnost. Zaposlene nagrajujejo na podlagi dobrih rezultatov, zagnanosti ter dela izven delovnega časa. Kot slabost vodja Opravljanja opreme skozi življenjski cikel in vzdrževanja omeni, da jim za inovativnost primanjkuje časa, da se z njo ukvarjajo sproti. Po njegovih

besedah na inovativno vedenje vpliva predvsem čas, sredstva in motivacija. Inovativno vedenje se odraža v izboljšavah v procesih, stabilnost procesov se poveča, manj je odstopov, zmanjša se obseg dela. Oddelek Proizvodni inženiring je ustvaril tudi svoj vzdrževalni informacijski sistem, preko katerega imajo pregled nad mehanizacijo, v sistem vnašajo spremembe, naloge in preventivne preglede, ki jih potem vzdrževalci prejmejo avtomatsko na izpisu. Prisotne so vse dimenzije inovativnega vedenja, od faze raziskovanja ideje, ko zaposleni iščejo nove načine za izboljšavo trenutnih procesov, storitev, prepoznajo in razumejo probleme in potrebe, nato sledi faza ustvarjanja idej. V fazi vpeljujejo nove produkte (novi stroji) v delovni proces in storitve, ki izboljšajo trenutne delovne procese. Sledi promoviranje ideje, ko se ozavešča, išče podporo pri sodelavcih in nadzornikih glede vpeljevanju nove ideje, zagovarja lastne ideje in zagovarja dostop do virov in informacij. Kot zadnja faza je implementacija idej, v kateri se razvijajo novi delovni procesi ali produkti, ki se jih testira ali prilagaja.

3. Ali transformacijsko vodenje vpliva na motiviranost zaposlenih, da se vedejo inovativno?

Transformacijsko vodenje vpliva na inovativno vedenje zaposlenih, saj so zaposleni visoko stopnjo strinjanja namenili trditvi, da zaupajo vodji. Ravno tako so vodje podobnega mnenja, da jih sledilci zaupajo. Zaposleni imajo zmanjšano stopnjo strahu pred ustvarjanjem novih idej, v primeru če svoji vodji zaupajo. S pomočjo opravljenega intervjuja smo izvedeli, da so zaposleni pripravljeni tvegati ter v primeru neuspeha ideje prevzeti odgovornost. Ker zaposleni vejo, da je vodja vreden zaupanja in izkazuje skrb za njihovo delo, delujejo inovativno, saj jim ni potrebno skrbeti o potencialnem vedenju vodje. Ker zaposleni vodji zaupajo, mu razkrijejo svoja mnenja, stališča ter z njim delijo napake na svojem delovnem mestu. Svojo inovativno vedenje so sledilci ocenili s povprečno oceno 3,83, torej ocenjujemo, da vodje s svojim načinom vodenja vplivajo na povečano inovativno vedenje svojih sledilcev.

4. Ali kombinacija obeh konstruktov doprinese k večji konkurenčnosti podjetja?

Kombinacija transformacijskega načina vodenja in inovativnega vedenja zaposlenih doprinese k večji konkurenčnosti podjetja, saj z vpeljavo novih procesov, storitev in produktov izboljšajo delovanje proizvodnje, prisotna je večja stabilnost procesov, manj je odstopov, zato lahko na podlagi te kombinacije podjetje deluje nemoteno ter proizvede več izdelkov. Z izobraževanji v in izven podjetja sledilci razvijajo svoje spretnosti in kompetence, ter pridobijo nova znanja, ki pripomorejo k lažšanju procesov. Zaposlene se spodbuja, da širijo in uporabijo znanje v namen izboljšanja inovacij in procesov.

5. V kakšnem delovnem okolju zaposleni delujejo, so opolnomočeni?

Okolje, v katerem zaposleni delujejo, je hitro spreminjajoče, uvajajo se nove naprave, pojavijo se okvare, za katere so potrebne hitre rešitve. Če se osredotočimo na okvare strojev, se lahko pojavi težava, da pooblaščen serviser v danem trenutku ni na razpolago oziroma je na voljo prepozno, takrat so vsi zaposleni primorani najti hitro rešitev, medsebojno si izmenjujejo informacije, pretok znanja postane nuja, pomembna je torej dobra povezanost ter zaupanje med zaposlenimi. Zaposleni so opolnomočeni, kar pomeni, da razpolagajo s potrebnimi znanji in informacijami za sprejem odločitev ter so za to tudi odgovorni. Vsak posameznik ima svoje zadolžitve, v primeru odsotnosti pa mora njegove zadolžitve poznati tudi sodelavec, delujeta kot substituta, kar pomeni, da se nadomeščata. Preko neformalnega pogovora z zaposlenimi, kot slabost ti izpostavijo, da ko so rezultati delovanja uspešni, je za njih zaslužen vodja, ko pa se kaj zalomi, odgovornost preide na zaposlene. V okolju je tudi prisotna zmedenost, saj zaposleni ne razumejo zadanih ciljev. Nejasnost se pojavi prav tako na organiziranih sestankih, kjer morajo biti vsi zaposleni prisotni, medtem ko razpravi sledi le peščica, ki jo razume.

3.5 Priporočila vodjem oddelka

Na podlagi rezultatov pridobljenih v empiričnem delu raziskave, smo oblikovali priporočila vodjem oddelka, s katerimi bi lahko izboljšali inovativno vedenje zaposlenih in način vodenja, s katerimi bi se okrepila povezanost med zaposlenimi. Naše predloge prikazujemo v tabeli 18.

Tabela 18: Priporočila vodjem

Priporočila	Smernice
Povečan proračun namenjen izobraževanju	V podjetju imajo na razpolago sredstva, vendar le za določen čas, nato se jih zamrzne (tudi za obdobje dveh let), da se varčuje. Zaposleni so v preteklosti že imeli priložnost udeležbe jezikovnih tečajev, Excel delavnice ipd. Priporočamo, da se sredstva ne zamrznejo za tako dolgo časovno obdobje, saj so spremembe v okolju pogoste, konkurenca je ves čas prisotna in si ne morejo privoščiti, da stagnirajo. Lahko bi povečali proračun ali pa skrajšali zamrznitve proračuna. Zaposleni so nepogrešljiv člen, ki pripomore k uspehu podjetja, zato je vanj potrebno neprestano vlagati.

se nadaljuje

Tabela 18: Priporočila vodjem (nad.)

Priporočila	Smernice
Ogledi dobrih praks v drugih podjetjih	Po besedah zaposlenih ogledi dobrih praks naj ne bi bili pogosti, so zelo poredko. V preteklosti so jih že peljali na ogled proizvodnje podjetja Gorenjka in še v nekaj drugih podjetij v Sloveniji, a je tega že zelo dolgo. Ker gre za oddelek Proizvodni inženiring, so tovrstne prakse zelo dobrodošle, saj zaposleni vidijo, s kakšnimi mehanizacijami opravljajo drugod in kako rešujejo nastale težave. Priporočamo, da se za zaposlene organizirajo ogledi v drugih podjetja vsaj 2–3-krat letno. Na podlagi dobrih praks, bi zaposleni pridobili znanja, ki bo olajšala delovne procese. Za zaposlene bi lahko organizirali ogled izven Slovenije, kot primer podjetij, ki so prav tako članice enake globalne verige kot izbrano podjetje.
Širši časovni okvir namenjen uvajanju novih projektov	Ko v podjetju pride do projekta, je ta proces dolgotrajen, saj se nadrejeni odločajo in pogajajo. Po končnem dogovoru, ko je na vrsti realizaciji, želijo nadrejeni zadevo pospešiti. Na eni strani je torej dolgotrajen proces odločanj, medtem ko je na drugi strani pospešena realizacija projekta. Novim projektom je torej namenjeno premalo časa, da bi se jim zaposleni lahko intenzivno posvetili, saj je poudarek na čim hitrejši uvedbi. Vodstvu svetujemo, da pripravijo terminski plan, ki bi zaposlenim omogočal zadostni čas, da bi se novemu projektu lahko posvetili, ga spoznali ter ga uvedli brez večjih časovnih pritiskov.
Izboljšanje organizacije	Oddelek se sooča s težavo, da komunikacijske poti niso v naprej določene, zaposleni ne vedo, komu morajo poročati, prav tako so povezave med oddelki slabe. Nadrejeni bi morali podati svojim zaposlenim navodila, na koga se lahko v primeru morebitnih vprašanj in nejasnosti obrnejo. S povezanostjo in sodelovanjem medoddelčnih vodij bi zaposleni imeli več informacij o dogajanju, posledično bi bilo manj nejasnosti.
Prepoznavanje sposobnosti zaposlenih	Težava, ki jo zaposleni omenijo je, da se vodja ne zaveda, kaj in koliko so posamezniki v določenem časovnem obdobju zmožni storiti. Vodja mora poznati sposobnosti zaposlenih, da jim dodeli ustrezno delovno mesto. Vodja bi se lahko individualno posvetil vsakemu sledilcu, da bo ustrezno prepoznal njegove prednosti in slabosti.

se nadaljuje

Tabela 18: Priporočila vodjem (nad.)

Priporočila	Smernice
Ustrezno nagrajevanje inovativnega vedenja	Zaposleni se počutijo premalo motivirane za inovativno vedenje s strani vodij. Izpostavljajo, da bi morala nagrada temeljiti na vrednosti inovacije, oziroma da si nagrajen po »svoji vrednosti«. Nadrejenim priporočamo, da se oblikuje sistem nagrajevanja glede na doprinos inovacije.
Povečana pozornost namenjena uresničevanju novih idej zaposlenih	Inovativnost se v oddelku spodbuja, težava nastopi, ko pride do uresničevanja inovacij. Zaposlenim bi bilo potrebno zagotoviti sredstva in dovolj časa, da bi do izvedbe prišlo. Iz razgovora med zaposlenimi smo izvedeli, da potrebujejo »bolj proste roke« pri inovacijah. Tudi v njihovem oddelku svetujemo mentorje, ki bi pripomogli k želenemu uspehu.
Oblikovanje dolgoročne vizije	Željam zaposlenih se prisluhne glede na trenutno koristnost, izpostavljajo odsotnost dolgoročne vizije. Vodjem svetujemo, da zaposlene vključijo v oblikovanje vizije.

SKLEP

Nenehne spremembe v okolju, tehnološki, družbeni in ekonomski razvoj terjajo od podjetij stimuliranje in promoviranje novih načinov ter oblik vedenj med zaposlenimi, ki gre preko tradicionalnega delovnega vedenja ali znanja. Vključena so proaktivna vedenja kot sta prilagodljivost spremembam ter inovativno delovno vedenje, ki sta ključna za trajno organizacijsko rast, konkurenčnost ter uspešnost (Odoardi, Battistelli, & Montani, 2010, str. 3). Če želi podjetje obstati na trgu, na katerem so prisotna konkurenčna podjetja, mora neprestano vlagati v razvoj zaposlenih, se prilagajati spremembam ter razmišljati v naprej, kakšni trendi bodo aktualni. Podjetja morajo imeti konkurenčno prednost, po kateri se bodo diferencirala od drugih, saj bo le na ta način njihov obstanek zagotovljen. Pomembna je pripravljenost na spremembe ter sposobnost spreminjanja, ravno zato je transformacijsko vodenje idealni način vodenja, ker pripomore pri usmeritvi sledilcev k novim korporacijskim vrednotam ter vedenjem. Transformacijski vodja ima sposobnost preoblikovanja percepcije zaposlenega, da ta na spremembe gleda kot na priložnost in ne kot grožnjo. Predstavljajo agente sprememb, ki s svojo osebnostjo ter lastnostmi vplivajo na sledilce, da dosegajo organizacijske cilje.

Koncept inovativno vedenje zaposlenih na delovnem mestu ima velik pomen pri obstanku podjetja na trgu, saj predstavlja tisto ključno prednost, po kateri se razlikuje od konkurence. Transformacijsko vodenje in inovativno vedenje zaposlenih sta medsebojno povezana, saj je inovativno vedenje glede za obravnavano teorijo rezultat interakcije, ki vključuje zaupanje

v vodjo, izogibanje negotovosti ter transformacijsko vodenje. Z dimenzijami transformacijskega vodenja se zmanjšuje negotovost, povezana z inovativnim vedenjem.

Glavni cilj magistrskega dela je bil preučitev pozitivne povezanosti konstrukta transformacijskega vodenja in konstrukta inovativnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu, v izbranem podjetju. Z analizo s teoretičnega in raziskovalnega vidika smo skušali ugotoviti, če je transformacijsko vodenje v podjetju prisotno in če vpliva na inovativno vedenje zaposlenih.

Magistrsko smo razdelili na dva dela. Prvi del, ki je predstavljal našo teoretično osnovo, smo razdelili na dve poglavji. V prvem poglavju smo se osredotočili na konstrukt transformacijskega vodenja, ki smo ga preučevali na podlagi tuje, znanstvene in strokovne literature. Sprva smo opredelili transformacijsko vodenje in razvoj teorije, nakar smo opredelili transformacijsko vodjo, izpostavili razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, opisali dimenzije transformacijskega vodenja ter predstavili kritike avtorjev, ki se nanašajo na obravnavan način vodenja. Drugi del naše teoretične osnove je predstavljal konstrukt inovativnega vedenja zaposlenih. Za začetek smo na kratko predstavili, kaj so inovacije, nato je sledila predstavitev inovativnega vedenja zaposlenih ter predstavitev dimenzij koncepta. Kot končno točko smo na podlagi strokovne tuje literature poiskali dognanja avtorjev, ki povezavo obeh konstruktov podpira. Drugi del je predstavljala empirična raziskava v izbranem podjetju, s katero smo pridobili vpogled v povezanost transformacijskega vodenja in inovativnega vedenja zaposlenih. V raziskavi smo uporabili kvalitativno metodo polstrukturiranega intervjuja z vodjo pododdelka ter kvantitativno metodo odprtega tipa anketnega vprašalnika, namenjenega vodjem pododdelkov in njihovim sledilcem. Na podlagi izsledkov raziskave smo na koncu podali priporočila vodstvu podjetja za uspešnejšo vpeljavo transformacijskega vodenja in na kakšen način lahko povečajo inovativno vedenje zaposlenih.

V magistrskem delu smo dosegli zastavljen **osnovni cilj ter pomožne cilje**. Na primeru izbranega podjetja smo potrdili **temeljno tezo**, ki se glasi, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na inovativno vedenje sledilcev v izbranem podjetju, saj se ti poenotijo z identiteto organizacije ter prispevajo k doseganju njenih ciljev. Zaposleni so pripravljeni tvegati in biti soudeleženi pri delovnih rezultatih. Raziskava je dokazala, da sta oba konstrukta v izbranem podjetju, natančneje v oddelku Proizvodni inženiring prisotna ter razvita. Tako vodje svoje transformacijske lastnosti, kot sledilci lastnosti svojih vodij ocenjujejo podobno. Nekoliko višje ocene si pripisujejo vodje sami, medtem ko ocene sledilcev rahlo odstopajo. Podobni rezultati se pojavijo pri ocenjevanju inovativnosti zaposlenih s strani vodij ter podani samooceni sledilcev. Izpostavili bi le nizko stopnjo strinjanja pri ustreznem nagrajevanju zaposlenih z obeh strani. Kot ključni razlog vidimo v razpolaganju s sredstvi ter da je naše podjetje del pomembne globalne verige in na preučevanem oddelku, nimajo dovolj »proste roke«, da bi njihove ideje lahko obveljale.

LITERATURA IN VIRI

1. Abstein, A. & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behavior in times of increasing work–life conflict. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 23(2), 211-225.
2. Afsar, B., Badir, Y. F. & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
3. Afsar, B. & Masood, M. (2018). Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36-61.
4. Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-962.
5. Akgün, A., İnce S., Imamoğlu S. Z., Keskin, H. & Kocaoğlu İ. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 888-901.
6. Akhavan, P., Mahdi Hosseini, S., Abbasi, M. & Manteghi, M. (2015). Knowledge sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors: An integrated theoretical view and empirical examination. *Aslib Journal of Information Management*, 67(5), 562-591.
7. Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. V B. M. Shaw & L. L. Cummings (ur.), *Research in Organizational Behavior* (str. 123-167). Greenwich: JAI Press.
8. Anderson, N. R., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
9. Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
10. Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.
11. 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, 1-25.
12. Attiq, S., Wahid, S., Javaid, N., Kanwal, M. & Shah, H. J. (2017). The Impact of Employees' Core Self-Evaluation Personality Trait, Management Support, Co-worker Support on Job Satisfaction, and Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1), 247-271.

13. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the influence of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
14. Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
15. Baer, M. (2010). The strength of weak ties perspective on creativity: a comprehensive examination and extension. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 592-601.
16. Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), 689-697.
17. Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A. & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
18. Basadur, M. (2004). Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
19. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
20. 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.
21. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. Izd.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
22. Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
23. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
24. Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330.
25. Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
26. Bouckennooghe, D., Zafar, A. & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' Job Performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
27. Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. & Shacklock, K. (2010). The impact of supervisor-subordinate relationships on morale: Implications for public and private sector nurses' commitment. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 206-225.
28. Bryman, A. E. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
29. Ceschi, A., Costantini, A., Scalco, A., Charkhabi, M. & Sartori, R. (2016). The relationship between the Big Five personality traits and job performance in business

- workers and employees' perception. *International Journal of Business Research*, 16(2), 63-76.
30. Cleavenger, D. J. & Munyon, T. P. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56, 351-360.
 31. Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: the NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
 32. De Jong, J. P. & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
 33. De Jong, J. & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
 34. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G. & Van Hootegeem, G. (2016). Innovative work behaviour and performance-related pay: Rewarding the individual or the collective? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 1-20.
 35. De Villiers, R. (2014). Book essay on the dark side of transformational leadership: a critical perspective. *Journal of Business Research*, 67(12), 2512-2514.
 36. Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
 37. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
 38. Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A. & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
 39. Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31, 270-291.
 40. Forrester, R. H. (2000). Capturing learning and applying knowledge: An investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. *Journal of Business Research*, 47(1), 35-45.
 41. Gençer, M. S. & Samur, Y. (2016). Leadership Styles and Technology: Leadership Competency Level of Educational Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 226-233.
 42. George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
 43. George, J. M. & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
 44. Goodwin, V. L., Wofford, J. C. & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759-774.

45. Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
46. Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. & Zhao, X. (2011). Predictors of individual level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
47. Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Yi, L. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
48. Hou, X. (2017). Multilevel influence of destructive leadership on millennial generation employees' innovative behavior. *Social behavior and personality*, 45(7), 1113-1126.
49. House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-353.
50. House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-465.
51. Howell, J. M., Shea, C. M. & Higgins, C. A. (2005). Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 641-661.
52. Hur, Y. H., Van der Berg, P. T. & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 591-603.
53. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
54. Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
55. Jones, A. J. (2002). On the concept of trust. *Decision Support Systems*, 33(3), 225-232.
56. Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
57. Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
58. Keeley, M. (1995). The trouble with transformational leadership: toward a federalist ethic for organizations. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 67-96.
59. Kets De Vries, M. & Florent-Treacy, E. (2002). Global leadership from A to Z: Creating high commitment organizations. *Organizational Dynamics*, 30(4), 295-309.
60. King, N. (1992). Modelling the innovation process: An empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 89-100.
61. Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2001). Towards a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
62. Krishnan, V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-based Management*, 15, 19-33.

63. Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
64. Li, C., Zhao, H. & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68, 1149-1156.
65. Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
66. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
67. McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
68. McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
69. Messmann, G. & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
70. Messmann, G. & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 80-101.
71. Montani, F., Odoardi, C. & Battistelli, A. (2015). Envisioning, Planning and Innovating: A Closer Investigation of Proactive Goal Generation, Innovative Work Behaviour and Boundary Conditions. *J Bus Psychol*, 30(3), 415-433.
72. Mueller, J. S., Melwani, S. & Goncalo, J. A. (2012). The bias against creativity why people desire but reject creative ideas. *Psychological Science*, 23(1), 13-17.
73. Niu, H. J. (2014). Is innovation behaviour congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, 43(2), 288-302.
74. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles; London; New Delhi: Sage.
75. Odetunde, O. J. & Ufodiana, N. M. (2017). Transformational leadership and organisational culture as predictors of employee creativity and innovation in the Nigerian oil and gas service industry. *Ife Psychologia*, 25(2), 325-349.
76. Odoardi, C. (2014). The positive relationship between problem solving demand and innovative work behavior in the health sector. *BPA - Applied Psychology Bulletin*, 62(271), 40-53.
77. Odoardi, C., Battistelli, A. & Montani, F. (2010). Can goal theories explain innovative work behaviour? The motivating power of innovation-related goals. *BPA – Applied Psychology Bulletin*, 261, 3-17.

78. 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.
79. Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
80. Pauletto D'Arrigo, F., Robini, E., Larentis, F., Camargo, M. E. & Schmiedgen, P. (2017). Storytelling and innovative behavior: an empirical study in a Brazilian group. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 722-736.
81. Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
82. Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
83. Qu, R., Janssen, O. & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: the mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26, 286-299.
84. Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
85. Raja, U. & Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63(7), 981-1005.
86. Ravitch, S. M. & Mittenfelner Carl, N. (2016). *Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*. USA: SAGE Publications, Inc.
87. Richards, G. S. & Duxbury, L. (2015). Work-group knowledge acquisition in knowledge intensive public-sector organizations: An exploratory study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1247-1277.
88. Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S. & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1, 59-68.
89. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
90. Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7. Izd.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
91. Scott, S. & Bruce, R. (1994). The influence of leadership, individual attributes, and climate on innovative behavior: A model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
92. Shaffer, J. A. & Postlethwaite, B. E. (2013). The validity of conscientiousness for predicting job performance: a meta-analytic test of two hypotheses. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 183-199.

93. Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
94. Silva, A. L. & Merino, G. S. A. D. (2017). Potentialities of remote teams in the innovation process in an organization through the design management. *Strategic Design Research Journal*, 10(3), 204-214.
95. Taras, V., Kirkman, B. L. & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405-439.
96. Tepper, B. J. & Percy, P. M. (1994). Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 734-744.
97. Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership: a Critical Perspective*. London: Routledge.
98. Tyssen, A. K., Wald, A. & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.
99. Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R. & Venkataraman, S. (2008). *The innovation journey*. New York: Oxford University.
100. Weber, M. (1968). *On charisma and institution building*. Chicago: University of Chicago Press.
101. West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-387.
102. Wojtczuk-Turek, A. & Turek, D. (2014). Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 397-419.
103. Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N. & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29-42.
104. Xu, J. H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4, 155-157.
105. Yidong, T. & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116, 441-455.
106. Yildiz, S., Baştürk, F. & Boz, I. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793.
107. Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behaviour in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
108. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

109. Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
110. Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašalnik za sledilce

Pozdravljeni,

sem Sandra Petrič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela preučujem povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnim vedenjem zaposlenih v izbranem podjetju. Z raziskavo želim ugotoviti, če je ta povezava v vašem oddelku prisotna ter ali transformacijsko vodenje povečuje inovativno vedenje zaposlenih.

Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki se nanašata na transformacijsko vodenje in inovativno vedenje na delovnem mestu. Prosim vas, da ocenite svoje strinjanje s trditvami od 1 do 5 in odgovorite na zastavljena vprašanja. Vaši odgovori bodo anonimni in posamezno ne bodo vidni oz. bodo združeni, zato prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali dejansko stanje. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Reševanje ankete vam bo vzelo max. 15 minut.

I. Sklop: transformacijsko vodenje

Pri sklopu vprašanj o transformacijskem vodenju na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

ZA VODJO LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vodja ima jasno zastavljene cilje.	1	2	3	4	5
2. Govori optimistično o prihodnosti.	1	2	3	4	5
3. S preprostimi besedami pove kaj bi lahko in moramo storiti.	1	2	3	4	5
4. Spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
5. Pripomore k razvoju osebnih vrlin.	1	2	3	4	5
6. Mi pomaga najti smisel mojega dela.	1	2	3	4	5
7. Če se počutim zapostavljenega, se mi osebno posveti.	1	2	3	4	5
8. Zaupam vodji.	1	2	3	4	5
9. Od vodje dobim povratno informacijo o svojem delu.	1	2	3	4	5
10. Ponosen sem, da sem povezan z vodjo.	1	2	3	4	5
11. Ko so cilji doseženi, prejmem nagrado/priznanje.	1	2	3	4	5
12. Vodja me seznani s standardi, ki so potrebni za moje delo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Nadaljevanje

13. Ceni moj trud in prizadevanje.	1	2	3	4	5
14. Vedno prisluhne željam in potrebam zaposlenih.	1	2	3	4	5
15. Stremi k zadovoljstvu vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
16. Vodja gre preko lastnih interesov za dobro skupine.	1	2	3	4	5
17. Svoje znanje in izkušnje nenehno predaja naprej.	1	2	3	4	5
18. Predstavlja mi zgled in navdih.	1	2	3	4	5
19. Spodbuja me k inovativnemu vedenju.	1	2	3	4	5
20. Upošteva ideje zaposlenih.	1	2	3	4	5
21. Zagotavlja ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnega vedenja (tehnologija, ustrezne informacije).	1	2	3	4	5
22. Spodbuja pretok znanja.	1	2	3	4	5
23. Zagotavlja privlačne podobe o tem, kaj lahko dosežemo.	1	2	3	4	5
24. Omogoča, da razmislim o starih problemih na nove načine.	1	2	3	4	5
25. Ustrezno poda navodila skozi dober informacijski tok.	1	2	3	4	5

II. Sklop: Inovativno vedenje za delovnem mestu

Pri sklopu vprašanj o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Ustvarjam nove ideje za rešitev zahtevnih težav.	1	2	3	4	5
2. Pomembne organizacijske člane pripravim do zagnanosti za inovativne ideje.	1	2	3	4	5
3. Nudim podporo inovativnim idejam.	1	2	3	4	5
4. Inovativne ideje pretvorim v praktično uporabne.	1	2	3	4	5
5. Iščem nove delovne metode, tehnike in instrumente.	1	2	3	4	5
6. Na sistematični način predstavim inovativne ideje v delovnem okolju.	1	2	3	4	5
7. Ocenjujem koristnost inovativnih idej.	1	2	3	4	5
8. Moje inovacijske ideje so odobrene.	1	2	3	4	5
9. Ustvarjam izvirne rešitve za težave.	1	2	3	4	5

Socio-demografska vprašanja

Obkrožite črko pred odgovorom oz. dopišite.

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Starost:

- a. do 30 let
- b. od 31 do 40 let
- c. od 41 do 50 let
- d. nad 50 let

3. Koliko let ste že zaposleni v podjetju?

- a. do 1 leta
- b. od 1 do 5 let
- c. od 5 do 10 let
- d. od 11 do 20 let
- e. nad 20 let

4. Končana izobrazba:

- a. osnovna šola
- b. srednja šola
- c. diploma
- d. magisterij
- e. doktorat

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA 2: Vprašalnik za vodje oddelkov

Pozdravljeni,

sem Sandra Petrič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela preučujem povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnim vodenjem zaposlenih v izbranem podjetju. Z raziskavo želim ugotoviti, če je ta povezava v vašem oddelku prisotna ter ali transformacijsko vodenje povečuje inovativno vodenje zaposlenih.

Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki se nanašata na transformacijsko vodenje in inovativno vodenje na delovnem mestu. Prosim vas, da ocenite svoje strinjanje s trditvami od 1 do 5 in odgovorite na zastavljena vprašanja. Vaši odgovori bodo anonimni in posamezno ne bodo vidni oz. bodo združeni, zato prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali dejansko stanje. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Reševanje ankete vam bo vzelo max. 15 minut.

I. Sklop: transformacijsko vodenje

Pri sklopu vprašanj o transformacijskem vodenju na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

ZASE LAHKO TRDITE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Imam jasno zastavljene cilje.	1	2	3	4	5
2. Zagotavljam privlačne podobe o tem, kaj lahko dosežemo.	1	2	3	4	5
3. Ustrezno podam navodila skozi dober informacijski tok.	1	2	3	4	5
4. Govorim optimistično o prihodnosti.	1	2	3	4	5
5. Razmislim o moralnih in etičnih posledicah odločitev.	1	2	3	4	5
6. S preprostimi besedami povem kaj bi lahko in moramo storiti.	1	2	3	4	5
7. Zaposlene spodbujam k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
8. Zaposlenim pomagam razviti svoje vrline.	1	2	3	4	5
9. Zaposlenim pomagam najti smisel njihovega dela.	1	2	3	4	5
10. Zaposavljenim posvečam osebno pozornost.	1	2	3	4	5
11. Zaposleni mi zaupajo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Nadaljevanje

12. Zaposlenim podam povratno informacijo o njihovem delu.	1	2	3	4	5
13. Zaposleni so ponosni, da so povezani z mano.	1	2	3	4	5
14. Zagotovim nagrado/ priznanje ko si cilji doseženi.	1	2	3	4	5
15. Zaposlenim predstavim standarde, ki jih morajo poznati za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
16. Cenim trud in prizadevanja zaposlenih.	1	2	3	4	5
17. Zaposlenim omogočim, da razmišljajo o starih problemih na nove načine.	1	2	3	4	5
18. Odprt sem do novosti.	1	2	3	4	5
19. Vedno prislunem željam in potrebam zaposlenih.	1	2	3	4	5
20. Stremim k zadovoljstvu vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
21. Grem preko lastnih interesov za dobro skupine.	1	2	3	4	5
22. Zaposlene spodbujam v mišljenju, da za dobro podjetja presežejo tudi lastne interese.	1	2	3	4	5
23. Svoje znanje in izkušnje nenehno predajam naprej.	1	2	3	4	5
24. Zaposlenim sem v zgled in navdih.	1	2	3	4	5
25. Zaposlene navdihujem, da delajo več in bolje.	1	2	3	4	5
26. Zaposlene spodbujam k inovativnemu vedenju.	1	2	3	4	5
27. Upoštevam ideje zaposlenih.	1	2	3	4	5
28. Zagotavljam ustrezne delovne pogoje za razvoj inovativnega vedenja (tehnologije in informacij).	1	2	3	4	5
29. Spodbujam pretok znanja.	1	2	3	4	5

II. Sklop: inovativno vedenje zaposlenih na delovnem mestu

Pri sklopu vprašanj o inovativnem vedenju zaposlenih na delovnem mestu, na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

ZA ZAPOSLENE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Zaposleni namenijo pozornost težavam, ki niso del njihovega vsakdanjega dela.	1	2	3	4	5
2. Zaposleni se sprašujejo kako zadeve izboljšati.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Nadaljevanje

3. Zaposleni iščejo nove delovne metode, tehnike in instrumente.	1	2	3	4	5
4. Ustvarjajo izvirne rešitve za težave.	1	2	3	4	5
5. Iščejo nove pristope za izvedbo nalog.	1	2	3	4	5
6. Na sistematični način predstavim inovativne ideje v delovnem okolju.	1	2	3	4	5
7. Navdušijo pomembne organizacijske člane nad inovativnimi idejami.	1	2	3	4	5
8. Si prizadevajo prepričati zaposlene, da podprejo inovativne ideje.	1	2	3	4	5
9. Sistematično vpeljujejo inovativne ideje v delovno prakso.	1	2	3	4	5
10. Prispevajo k izvedbi novih idej.	1	2	3	4	5
11. Vložijo trud v razvoj nečesa novega.	1	2	3	4	5

Socio-demografska vprašanja

Obkrožite črko pred odgovorom oz. dopišite.

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Starost:

- a. do 30 let
- b. od 31 do 40 let
- c. od 41 do 50 let
- d. nad 50 let

3. Koliko let ste že zaposleni v podjetju?

- a. do 1 leta
- b. od 1 do 5 let
- c. od 5 do 10 let
- d. od 11 do 20 let
- e. nad 20 let

4. Končana izobrazba:

- a. osnovna šola
- b. srednja šola
- c. diploma
- d. magisterij
- e. doktorat

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA 3: Vprašanja za intervju z vodjo pododdelka

1. Na kratko nam prosimo predstavite oddelke Proizvodnega inženiringa ter s čim se ukvarjajo.
2. Kako bi opisali svoj način vodenja oddelka? Katere so vaše prednosti in slabosti ter vrednote? Kakšen je po vašem mnenju dober vodja ter katere so njegove odlike?
3. Na kakšen so zaposleni vključeni v proces postavitve ciljev oddelka? Sprejemate in upoštevate mnenja zaposlenih?
4. Kaj vas motivira pri vašem delu? Na kakšen način motivirate zaposlene, da delajo učinkovito? Na osnovi česa se nagrajuje zaposlene?
5. Kako bi opisali svoj odnos z zaposlenimi? Katere njihove kompetence se vam zdijo najpomembnejše? Poznate prednosti in slabosti svojih zaposlenih? Kako so zaposleni tveganju naklonjeni, še posebej pri novih idejah, čeprav uspeh ni zagotovljen? Prihaja do zaposlenih do preseganja pričakovanj oz. da tej presežejo tudi lastna pričakovanja?
6. Na kakšen način zaposlenim pripomorete k razvoju spretnosti in talentov?
7. Kakšen pomen pripisujete inovativnemu vedenju zaposlenih? Na kakšne načine ga spodbujate? Kateri dejavniki po vašem mnenju vplivajo na inovativno vedenje? Kako pomembna je inovativnost in ustvarjanje novih idej za vaš oddelek/ podjetje? Kako se odraža inovativno vedenje na vašem oddelku?
8. Kako poteka prenos znanj, informacij in izkušenj v podjetju?
9. Menite, da s sedanjim načinom vodenja povečujete inovativno vedenje zaposlenih?
10. Kakšen pomen pripisujete odnosom med zaposlenimi? Kakšni so odnosi zaposlenih v vašem podjetju?

PRILOGA 4 : Izgled spletnega anketnega vprašalnika za sledilce v spletnem orodju 1ka

Povezava transformacijskega vodenja in inovativnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu

Pozdravljeni,
sem Sandra Petrič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela preučujem povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnim vedenjem zaposlenih v izbranem podjetju. Z raziskavo želim ugotoviti če je ta povezava v vašem oddelku prisotna ter ali transformacijsko vodenje povečuje inovativno vedenje zaposlenih. Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki se nanašata na transformacijsko vodenje in inovativno vedenje na delovnem mestu. Prosim vas, da ocenite svoje strinjanje s trditvami od 1 do 5 in odgovorite na zastavljena vprašanja. Vaši odgovori bodo anonimni in posamezno ne bodo vidni oz. bodo združeni, zato prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali dejansko stanje. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Reševanje ankete vam bo vzelo max. 10 minut.

Naslednja stran

Povezava transformacijskega vodenja in inovativnega vedenja zaposlenih na delovnem mestu

★1. Transformacijsko vodenje (Za vodjo lahko trdim)

Pri sklopu vprašanj o transformacijskem vodenju na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami. 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Vodja ima jasno zastavljene cilje.	☐	☐	☐	☐	☐
Govori optimistično o prihodnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
S preprostimi besedami pove kaj bi lahko in moramo storiti.	☐	☐	☐	☐	☐
Spodbuja k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Priporoča k razvoju osebnih vrlin.	☐	☐	☐	☐	☐
Mi pomaga najti smisel mojega dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Če se počutim zapostavljenega, se mi osebno posveti.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaupam vodji.	☐	☐	☐	☐	☐
Od vodje dobim povratno informacijo o svojem delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Ponosan sem, da sem povezan z vodjo.	☐	☐	☐	☐	☐

PRILOGA 5: Izgled spletnega anketnega vprašalnika za vodje pododdelkov v spletnem orodju 1ka

Transformacijsko vodenje in inovativno vedenje zaposlenih - Vprašalnik za vodje oddelkov

Pozdravljeni,
sem Sandra Petrič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela preučujem povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnim vedenjem zaposlenih v izbranem podjetju. Z raziskavo želim ugotoviti če je ta povezava v vašem oddelku prisotna ter ali transformacijsko vodenje povečuje inovativno vedenje zaposlenih. Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki se nanašata na transformacijsko vodenje in inovativno vedenje na delovnem mestu. Prosim vas, da ocenite svoje strinjanje s trditvami od 1 do 5 in odgovorite na zastavljena vprašanja. Vaši odgovori bodo anonimni in posamezno ne bodo vidni oz. bodo združeni, zato prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali dejansko stanje. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Reševanje ankete vam bo vzelo max. 10 minut.

Naslednja stran

Transformacijsko vodenje in inovativno vedenje zaposlenih - Vprašalnik za vodje oddelkov

*1) 1. Samoocenitev vodje (Zase lahko trdim)

Pri sklopu vprašanj o transformacijskem vodenju na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami. 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Imam jasno zastavljene cilje.	☐	☐	☐	☐	☐
Zagotavljam privlačne pogoje o tem, kaj lahko dosežemo.	☐	☐	☐	☐	☐
Ustrezno podam navodila skozi dober informacijski tok.	☐	☐	☐	☐	☐
Govorim optimistično o prihodnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Razmislim o moralnih in etičnih posledicah odločitev.	☐	☐	☐	☐	☐
S preprostimi besedami povem kaj bi lahko in moramo storiti.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposlene spodbujam k podaji predlogov za izpolnitev ciljev podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposlenim pomagam razviti svoje vrline.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposlenim pomagam najti smisel njihovega dela.	☐	☐	☐	☐	☐