

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN
INOVATIVNOSTI NA PRIMERU PODJETJA MAREMICO**

Ljubljana, junij 2023

HANA ŽIROVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Hana Žirovnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru podjetja Maremico, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko, red. 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.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE	4
1.1 Opredelitev transformacijskega vodenja.....	4
1.2 Transformacijski vodja	6
1.3 Komponente transformacijskega vodenja.....	7
1.3.1 Inspiracijska motivacija.....	7
1.3.2 Idealizirani vpliv.....	8
1.3.3 Intelektualna stimulacija.....	8
1.3.4 Individualizirana obravnava	9
1.4 Primerjava transformacijskega vodenja z ostalimi teorijami vodenja.....	9
1.4.1 Transformacijsko, transakcijsko in t. i. laissez-faire vodenje.....	11
1.4.2 Transformacijsko in karizmatično vodenje	12
1.4.3 Transformacijsko in avtentično vodenje	13
1.4.4 Transformacijsko in uslužno vodenje.....	15
1.5 Kritike transformacijskega vodenja	16
2 INOVATIVNOST	17
2.1 Opredelitev inovativnosti	18
2.2 Ravni inovativnosti	20
2.2.1 Inovativno vedenje posameznika	21
2.2.2 Inovativno vedenje tima	22
2.2.3 Organizacijska inovativnost	23
2.3 Inovacijski proces	23
2.4 Vrste inovacij.....	25
2.4.1 Proizvodne in procesne inovacije	25
2.4.2 Radikalne in inkrementalne (postopne) inovacije	26
2.4.3 Tehnološke in netehnološke inovacije.....	26
2.4.4 Ostale vrste inovacij	27
2.5 Povezava transformacijskega vodenja in inovativnosti	27
3 ANALIZA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN INOVATIVNOSTI V PODJETJU MAREMICO	29
3.1 Predstavitev podjetja Maremico	29

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	30
3.2.1 Namen in cilji raziskave	30
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	31
3.2.3 Metodologija in potek raziskave	31
3.2.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika	32
3.2.5 Oblikovanje intervjuja.....	34
3.3 Analiza in interpretacija rezultatov	34
3.3.1 Analiza rezultatov anketnega vprašalnika.....	34
3.3.2 Analiza rezultatov intervjuja	43
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila.....	48
3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj	48
3.4.2 Zaključne ugotovitve in priporočila podjetju Maremico.....	52
3.4.3 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	55
SKLEP.....	56
LITERATURA IN VIRI.....	57
PRILOGE	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela	31
Tabela 2: Povprečne ocene anketirancev (ločene po konstrukcih).....	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovne značilnosti transformacijskega vodje.....	7
Slika 2: Primerjava različnih teorij vodenja	10
Slika 3: Učinek dodane vrednosti transformacijskega vodenja	11
Slika 4: Celovit model vodenja	12
Slika 5: Temeljni model avtentičnega vodenja	14
Slika 6: Pozitivni učinki inovacij	18
Slika 7: Tipične lastnosti inovativne organizacije.....	19
Slika 8: Večnivojski model inovativnosti	20
Slika 9: Štirje koraki inovativnega vedenja posameznika.....	21
Slika 10: Šest ključnih faz inovacijskega procesa.....	24
Slika 11: Logotip podjetja Maremico.....	30

Slika 12: Potek raziskave.....	32
Slika 13: Povprečje ocen strinjanja s trditvami o transformacijskem vodenju.....	36
Slika 14: Odstotki strinjanja zaposlenih s posameznimi trditvami o transformacijskem vodenju	37
Slika 15: Povprečje ocen strinjanja s trditvami o inovativnosti	39
Slika 16: Odstotki strinjanja zaposlenih s posameznimi trditvami o inovativnosti.....	41
Slika 17: Povprečje ocen strinjanja s trditvama o povezanosti transformacijskega vodenja in inovativnosti.....	42
Slika 18: Odstotki strinjanja zaposlenih s trditvama o povezanosti transformacijskega vodenja in inovativnosti.....	43
Slika 19: Relacija preučevanih konstruktov	52
Slika 20: Priporočila podjetju Maremico	54

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja Maremico	5

UVOD

Transformacijsko vodenje sta prva opredelila avtorja Burns (1978) in Bass (1985) kot način vodenja, kjer vodja preoblikuje norme in vrednote svojih podrejenih ter jih motivira, da presežejo lastna pričakovanja (Bass & Riggio, 2006). Transformacijsko vodenje ustvarja okolje, v katerem so zaposleni motivirani in napolnjeni z energijo, kar pozitivno vpliva na organizacijsko uspešnost in poslovne rezultate (Arif & Akram, 2018). Raziskovalca Bass in Riggio (2006) pojasnjujeta, da sledilci pri transformacijskem vodenju spoštujejo in zaupajo vodji ter naredijo več, kot se od njih pričakuje. Slovenski avtor Kramar Zupan opredeljuje transformacijsko vodenje kot najvišjo obliko vodenja, saj ta zaposlene usmerja k moralnim vrednotam in normam, ter doda, da je vodja, ki se poslužuje tovrstnega vodenja, zelo mogočen in karizmatičen (Laznik, 2019).

Transformacijsko vodenje vpliva na razvoj in transformacijo sledilcev, zaželen rezultat tovrstnega vodenja pa je izboljšanje tako uspešnosti sledilcev kot tudi uspešnosti celotne organizacije, ki s svojim poslovanjem presega pričakovanja (Siangchokyoo, Klinger & Campion, 2020). Transformacijsko vodenje je sestavljeno iz štirih komponent, in sicer iz idealiziranega vpliva (karizmatično vodenje, ki ga sledilci občudujejo in spoštujejo), inspiracijske motivacije (formuliranje privlačne vizije in motiviranje zaposlenih), intelektualne stimulacije (spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti) ter individualizirane obravnave (upoštevanje individualnih potreb in sposobnosti podrejenih) (Yücel, 2021).

Čeprav literatura razkriva več stilov vodenja, je transformacijsko vodenje eden najpogostejših vodstvenih stilov v organizacijah (Arif & Akram, 2018). Transformacijski vodja sledilcem pomaga v vseh situacijah, jih obravnava na enak način, spodbuja k raziskovanju obstoječih in novih možnosti ter jim daje občutek, da so zaposleni zanj najpomembnejši (Zhang, Abdullah, Hossan & Hou, 2021). Tovrstni vodja podrejene vodi s karizmo in inspiracijo ter jih spodbuja k doseganju skupnih organizacijskih ciljev. Poleg tega zaupa v intelektualne sposobnosti zaposlenih, zato jih ob morebitnih tveganjih usmerja k iskanju alternativnih rešitev ter jih nenehno podpira (Yücel, 2021).

Inovativnost je v literaturi opredeljena na več različnih načinov, saj je področje inovativnosti zelo široko. Raziskovalka Amabile (1988) je inovativnost opredelila kot uspešno implementacijo ustvarjalnih idej znotraj organizacije. Raziskovalca Sears in Baba (2011) navajata, da gre pri inovativnosti za dinamičen večnivojski proces, ki je namenjen transformaciji ustvarjalne energije v oprijemljive rezultate, ti pa pripomorejo k družbeni ali ekonomski vrednosti ter ustvarjajo temelje za tehnološke, organizacijske in družbene spremembe. Neprestana inovativnost zagotavlja rast in napredek tako organizacije kot tudi zaposlenih, vendar morajo organizacije, ki želijo preživeti v današnjih konkurenčnih časih, nenehno spodbujati inovativnost in podpirati zaposlene pri podajanju čim več različnih inovativnih idej (Janc, 2021). Crossan in Apaydin (2010) se

zavedata širokega pomena inovativnosti, sami pa sta inovativnost opredelili kot proizvodnjo, asimilacijo in izkoriščanje novosti z dodano vrednostjo v družbenih in gospodarskih sferah, obenem pa sta dodali, da se inovativnost navezuje tako na celoten proces kot tudi na končen rezultat.

Inovativnost predstavlja uvedbo novega ali bistveno izboljšanega proizvoda (blaga ali storitev), postopka, nove tržne metode ali nove organizacijske metode na delovnem mestu (Gault, 2018). Damanpour (2014) je inovativnost definiral podobno, in sicer kot nov ali izboljšan proizvod, storitev, tehnologijo ali organizacijsko delovanje, ki se nanaša na vse člane organizacije. Dodal je tudi, da gre za osrednji koncept, ki je namenjen ustvarjanju novih rezultatov, konkurenčne prednosti in večje uspešnosti organizacije.

Obstajajo tri ravni inovativnosti, in sicer inovativno vedenje posameznika, inovativno vedenje timov in organizacijska inovativnost. Inovativno vedenje posameznika predstavlja večdimenzionalen konstrukt, ki vključuje vsa vedenja, s pomočjo katerih sledilci prispevajo k inovativnemu procesu. Nato sledi inovativno vedenje timov, kar je opredeljeno kot skupinsko ustvarjanje, razvoj in udejanjanje idej, ki pripomorejo k uspešnejši organizaciji. Tretje raven oziroma organizacijska inovativnost pa se nanaša na okolje znotraj organizacije, ki spodbuja inovativnost ter podpira nove, izvirne ideje (Grošelj, 2016).

Raziskovalci transformacijskega vodenja in inovativnosti so ugotovili, da obstaja pozitivna in neposredna povezava med omenjenima konstruktoma (Khalili, 2016; Zhang, Abdullah, Hossan & Hou, 2021). Dokumentirano je, da transformacijski stil vodenja igra eno ključnih vlog pri spodbujanju inovativnosti v organizaciji in da transformacijski vodje nenehno podpirajo in upoštevajo svoje zaposlene. Slednje pripomore k temu, da zaposleni odpravijo svoje strahove pred izzivi in podajanju mnenj ter se na delovnem mestu počutijo bolj sproščeno, kar spodbuja njihovo inovativno razmišljanje. Tak način delovanja spodbudi inovativnost zaposlenih in posledično prinaša večjo uspešnost celotni organizaciji (Khalili, 2016).

Namen magistrskega dela je razširiti znanje in podrobneje analizirati dva konstrukta, in sicer transformacijsko vodenje in inovativnost, ter ju ustrezno povezati. Glavni namen teoretičnega dela je pregled domače in tuje znanstvene literature ter na podlagi tega predstaviti in analizirati omenjena dva konstrukta. Namen raziskovalnega dela pa je s pomočjo multimetodološke raziskave preučiti povezavo transformacijskega vodenja in inovativnosti v podjetju Maremico ter na podlagi rezultatov raziskave podati priporočila podjetju za nadaljne raziskovanje.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti prisotnost transformacijskega vodenja in inovativnosti v podjetju Maremico ter ugotoviti, kako ta dva konstrukta vplivata na delovno uspešnost podjetja.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Na podlagi domače in tuje znanstvene literature natančno preučiti in analizirati konstrukta transformacijskega vodenja in inovativnosti ter predstaviti povezavo med njima.
2. S pomočjo multimetodološke raziskave ugotoviti, v kolikšni meri sta v podjetju Maremico prisotna transformacijsko vodenje in inovativnost.
3. Na podlagi ugotovitev iz teoretičnega in raziskovalnega dela oblikovati smernice in priporočila za podjetje Maremico.

Na podlagi zastavljenih ciljev se **temeljna teza** magistrskega dela glasi: »Transformacijsko vodenje in inovativnost v podjetju Maremico sta neposredno in pozitivno povezana.« Transformacijski vodja torej s pravilnim pristopom spodbuja inovativnost v podjetju in tako ustvarja odlično delovno okolje ter zagotavlja konkurenčno prednost podjetja.

Raziskava magistrskega dela temelji na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali je v podjetju Maremico prisotno transformacijsko vodenje in kako se to odraža?
2. Kako inovativno je podjetje Maremico?
3. Na kakšne načine vodja spodbuja inovativnost v podjetju Maremico?
4. Kako transformacijsko vodenje vpliva na inovativnost zaposlenih v podjetju Maremico?
5. Ali kombinacija obeh konstruktov pripomore k večji konkurenčni prednosti podjetja Maremico in zakaj?

Magistrsko delo je sestavljeno iz **teoretičnega in raziskovalnega dela**. V teoretičnem delu sta natančneje predstavljena dva glavna konstrukta, in sicer v prvem poglavju je analiziran konstrukt transformacijskega vodenja, v drugem poglavju pa konstrukt inovativnosti ter njuna medsebojna povezanost. Ta del temelji na domačih in tujih sekundarnih virih podatkov, ki so dostopni preko javnih baz znanstvene literature. Vključila sem nekaj klasičnih teorij iz starejših virov, poudarek pa je predvsem na novejših virih oziroma raziskavah. Sekundarni podatki so torej predstavljeni s pomočjo metode deskripcije, ta pa je podkrepljena še z dvema metodama, in sicer z metodo kompilacije in komparacije. Ti dve metodi pripomoreta k temu, da je vsebina magistrskega dela napisana na podlagi povzemanja in primerjave ugotovitev različnih avtorjev.

Raziskovalni del magistrskega dela pa temelji na multimetodološki raziskavi, v kateri sodelujejo direktor in vsi zaposleni podjetja Maremico. Za zaposlene sem na podlagi ustrezne znanstvene literature oblikovala anketni vprašalnik, ki se nanaša tako na transformacijsko vodenje v podjetju kot tudi na inovativnost. Za zagotavljanje večje zanesljivosti in veljavnosti pridobljenih podatkov pa sem izvedla tudi intervju z

direktorjem podjetja. Namen raziskave je pridobitev primarnih podatkov, nato pa s pomočjo metode sinteze povezati izsledke empiričnega dela s teoretičnim delom naloge. V tretjem poglavju je torej predstavljeno podjetje Maremico in analiza vseh rezultatov, ki sem jih pridobila v raziskavi. Na podlagi teoretičnega in raziskovalnega dela sem na koncu oblikovala sklepna priporočila in predloge za vodstvo podjetja Maremico.

1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Transformacijsko vodenje je po Bryman (1992) del paradigme novega načina vodenja, ki pripisuje vedno večji poudarek čustvenim in karizmatičnim elementom vodenja (Northouse, 2019). Tovrstno vodenje je uvrščeno med enega izmed najučinkovitejših in izjemnih pristopov vodenja (Rad, Shahi & Fazeli, 2021), kjer vodja sledilca premakne onkraj neposrednih lastnih interesov, da doseže rezultate nad pričakovanji (Bass, 1999). Kot že samo ime pove, je transformacijsko vodenje način vodenja, ki spreminja ljudi, poleg tega pa se ukvarja z vrednotami, čustvi, etiko in dolgoročnimi cilji ter zajema ocenjevanje namena sledilcev, zadovoljuje njihove potrebe ter jih obravnava kot celovita človeška bitja (Northouse, 2019).

Raziskovalci Antonakis, Bastardo, Liu in Schriesheim (2014) transformacijsko vodenje uvrščajo med eno izmed najbolj raziskanih tem zadnjih nekaj desetletij, kar dokazuje dejstvo, da je tovrstno vodenje najpogosteje citirano v znanstvenih člankih, ki govorijo o različnih temah vodenja. Transformacijsko vodenje pomembno vpliva na organizacijsko produktivnost, saj so rezultati raziskav pokazali, da so sledilci transformacijskih vodij produktivnejši, ne glede na to, ali merimo uspešnost rezultatov na ravni posameznika, skupine ali celotne organizacije (Thomas, 2017). Transformacijski vodja je proaktiven in svoje podrejene navdihuje ter motivira in posveča pozornost samorazvoju vsakega posameznika (Purwanto, 2022).

Transformacijski način vodenja ima pozitiven ter pomemben vpliv na produktivnost zaposlenih in njihovo pripravljenost na spremembe (Asbari, Hidayat & Purwanto, 2021). Ena najpomembnejših lastnosti transformacijskega vodje je podajanje konstruktivnih povratnih informacij sledilcem ter spodbujanje dodatnih naporov za doseganje organizacijskih ciljev. Tovrstni vodja je sposoben prepričati svoje sledilce, da se odrečejo lastnim interesom za dobrobit kolektiva. Ko začnejo sledilci svoj uspeh enačiti z uspehom organizacije in ko se poistovetijo z vrednotami ter cilji organizacije, se njihova stopnja produktivnosti in sodelovanja poveča, saj želijo s svojim delom pripomoči k pozitivnim končnim rezultatom organizacije (Mujkić, Sehić, Rahimić & Jusić, 2014).

1.1 Opredelitev transformacijskega vodenja

Besedno zvezo transformacijsko vodenje je leta 1973 prvi uporabil Downton, medtem ko je koncept transformacijskega vodenja kot pomembnega pristopa k vodenju leta 1978 prvi

predstavil Burns v svojem delu (Zehndorfer, 2014). Transformacijsko vodenje je oblika vodenja, pri kateri vodje zaposlene transformirajo, navdihujejo in krepijo njihove aspiracije (Burns, 1978). Kasneje, leta 1985, pa je Bass nadgradil teorijo Burns in transformacijsko vodenje opredelil kot stil vodenja, ki izvira iz vrednot, karizme in prepričanj vodij, ki s svojim vplivom motivirajo sledilce k izpolnitvi ciljev in skupne vizije (Bass, 1995).

Bass je poudarjal štiri vedenjske razsežnosti oziroma komponente transformacijskega vodje: karizmatičnost vodje (idealiziran vpliv), zagotavljanje prepričljive vizije (inspiracijska motivacija), skrb za sledilce (individualizirana obravnava) ter spodbujanje sledilcev, da kreativno razmišljajo in delajo samostojno (intelektualna stimulacija) (Djourouva, Rodríguez Molina, Tordera Santamatilde & Abate, 2020). Naštete komponente bom natančneje predstavila v podpoglavju 1.3.

Transformacijsko vodenje, kjer je vodja sposoben uvajati spremembe v poslanstvo organizacije, njeno strukturo, kulturo in strategijo kot tudi spodbujati inovacije v proizvodih ter tehnologijah velja za eno najbolj priljubljenih ter široko raziskovanih teorij vodenja (Dimovski in drugi, 2014). Tovrstno vodenje poudarja vrednote in čustva ter s spodbujanjem povečuje ustvarjalnost zaposlenih (Yücel, 2021). Transformacijski vodje svoje sledilce nenehno spodbujajo k iskanju novih pristopov za reševanje posamičnih nalog. Uspeh transformacijskega vodje je odvisen od položaja in moči ter od tega, kako mu njegovi podrejeni zaupajo in sledijo. Tovrstni vodja mora za uspešno delovanje organizacije vzpostaviti pozitivno delovno okolje in medsebojno sodelovanje, kjer vsi posamezniki stremijo k istemu cilju (Bass, 1995).

Transformacijsko vodenje je proces, kjer vodja spodbuja organizacijsko ali skupinsko zmogljivost s pomočjo morale, močne čustvene povezave z zaposlenimi in predanostjo (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Uhl-Bien, 2011). Vodje s transformacijskim načinom vodenja se zavedajo, da je tovrstno vodenje edini pravi način za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti, neprestan razvoj in nenehno ustvarjanje novega znanja. Transformacijski vodja svoje podrejene ves čas spodbuja k izražanju in podajanju mnenja ter se zaveda, da ima vsak posameznik različne sposobnosti in potrebe (Yücel, 2021). Ko zaposleni potrebujejo pomoč, jih transformacijski vodje usmerjajo, jim posredujejo svoje znanje, izpopolnjujejo njihove veščine in z vsakim posameznikom ravnaajo enako (Miao & Cao, 2019). Prav tako jih nenehno motivirajo, jim podajajo povratne informacije in jih spodbujajo k ustvarjalnosti in inovativnosti (Yücel, 2021).

Transformacijsko vodenje predstavlja pomemben koncept v vodstveni literaturi, saj gre za navdihujoči in sodelovalni stil vodenja, kjer podrejeni delajo dlje in naredijo več, kot se od njih pričakuje (Nasir in drugi, 2022). Transformacijski vodje nenehno uvajajo nove vzorce ter postopke za dokončanje nalog in so se pripravljene soočiti s številnimi izzivi, kar spodbuja kreativnost in inovativnost njihovih zaposlenih (Khalili, 2016). Tovrstni vodje svoje sledilce neprestano spodbujajo k doseganju višjih ciljev in jim pri tem tudi

pomagajo, svetujejo ter jih motivirajo. Transformacijsko vodenje poudarja timsko delo ter sodelovanje zaposlenih na vseh ravneh organizacije (Elrehail, Emeagwali, Alsaad & Alzghoul, 2018).

1.2 Transformacijski vodja

Dimovski z raziskovalci (2014) ugotavlja, da sodobna ekonomija od vodij zahteva obvladovanje managementa sprememb. Transformacijski vodja mora svoje sledilce motivirati tako, da ti verjamejo v vizijo preobrazbe organizacije, definirajo novo vizijo ter pomagajo uresničiti nov organizacijski proces. Prav tako mora za uspešno vodenje organizacijskih sprememb slediti štirim načelom, in sicer mora jasno definirati vizijo, mobilizirati zavzetost, opolnomočiti zaposlene in institucionalizirati kulturo sprememb (Dimovski in drugi, 2014).

Raziskovalec Khalili (2016) navaja, da je transformacijski vodja dinamičen, zagnan, proaktiven, dober komunikator in je zmožen svoje podrejene neprestano usmerjati oziroma jih voditi v vseh možnih situacijah, in sicer ne glede na to, ali so te dobre ali slabe. Prav tako jim vedno pomaga pri delu, jim predaja svoje znanje in izkušnje ter jih enakovredno obravnava, saj se zaveda, da smo si ljudje med seboj različni. Poleg tega jih spodbuja k višjemu nivoju uspešnosti, ob tem pa želi ohraniti prilžnost za osebno in poklicno rast vsakega posameznika, saj to pozitivno vpliva tudi na ugled podjetja (Elrehail, Emeagwali, Alsaad & Alzghoul, 2018).

Vodja s transformacijskim stilom vodenja spodbuja svoje sledilce h kreativnemu in ustvarjalnemu razmišljanju, analiziranju izzivov z več vidikov in razvijanju novih inovativnih rešitev (Nasir in drugi, 2022). Raziskovalci Siangchokyoo, Klinger in Champion (2020) navajajo, da je tovrstni vodja odgovoren za sledilčeve spremembe in da sledilci potrebujejo dovolj pozornosti, da se počutijo cenjene. Prav tako ima velik vpliv na počutje in samoučinkovitost zaposlenih, njegov cilj pa je ustvariti prilagodljivo organizacijo, ki bo dosegala visoke cilje in se nenehno izboljševala (Madi Odeh, Obeidat, Jaradat, Masa'deh & Alshurideh, 2023).

Transformacijski vodja svoje sledilce tako navdihuje, da se ti odrekajo svojim interesom v korist celotne organizacije (Bernik in drugi, 2000). Prav tako jih nenehno spodbuja k doseganju še boljših in uspešnejših rezultatov, kar pripomore k boljšemu poslovanju celotnega podjetja (Yücel, 2021). Transformacijski vodja zna vse težave organizacije zaposlenim predstaviti kot izziv, jih nato spodbujati k iskanju rešitev in s svojo karizmatičnostjo sledilcem vlivati moč za doseganje ciljev oziroma za preseganje svojih pričakovanj (Odumeru & Ogbonna, 2013). Sledilci v transformacijskem vodji vidijo pogum, sigurnost in odločnost, kar v njih spodbudi željo po učenju, dodatnem izobraževanju in istovetenju. Ves čas poudarja ter ohranja dolgoročno vizijo (Madi Odeh, Obeidat, Jaradat, Masa'deh & Alshurideh, 2023) in je pri opravljanju dela zelo zahteven, saj se zaveda vseh morebitnih tveganj, ki jih prevzema (Aryee, Walumbwa, Zhou &

Hartnell, 2012). Slika 1 povzema bistvene oziroma osnovne značilnosti transformacijskega vodje, ki sem jih omenila v tem podpoglavju.

Slika 1: Osnovne značilnosti transformacijskega vodje



Prirojeno po Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell (2012), Bernik in drugi (2000), Dimovski in drugi (2014), Khalili (2016) in Nasir in drugi (2022).

1.3 Komponente transformacijskega vodenja

Prvotni konstrukt transformacijskega vodenja je leta 1985 oblikoval Bass, kasneje pa opredelil tudi štiri komponente oziroma dimenzije transformacijskega vodenja, in sicer inspiracijsko motivacijo, idealizirani vpliv, intelektualno stimulacijo in individualizirano obravnavo (Hilton, Madilo, Awaah & Arkorful, 2023). Naštete dimenzije opisujejo vedenje transformacijskega vodje, ki vpliva na sledilce, s pomočjo katerih vodja dosega želene organizacijske rezultate (Hilton, Madilo, Awaah & Arkorful, 2023). Vse štiri komponente bom natančneje predstavila v nadaljevanju tega podpoglavja.

1.3.1 Inspiracijska motivacija

Inspiracijska motivacija se nanaša na sposobnost transformacijskega vodje, da motivira in navdihuje svoje sledilce, da ti sledijo viziji in strateškemu ciljem organizacije (Hilton, Madilo, Awaah & Arkorful, 2023). Prav tako vodja spodbuja timsko delo in sodelovanje

zaposlenih ter poudarja skupne vrednote, poslanstvo ter povezovanje individualnih interesov s skupinskimi. Vsa ta medsebojna interakcija med zaposlenimi pa vpliva tudi na večjo izmenjavo znanja med njimi, kar še dodatno pripomore k boljšim končnim rezultatom organizacije (Yin, Ma, Yu, Jia & Liao, 2020).

Transformacijski vodja lahko s pomočjo inspiracijske motivacije in uporabe čustvenih odzivov in simbolov uspešno vpliva na to, da začnejo sledilci organizacijo in njene interese postavljati na prvo mesto oziroma pred svoje lastne interese (Zehndorfer, 2014) ter dosežejo več, kot se od njih pričakuje (Yin, Ma, Yu, Jia & Liao, 2020). Omenjena motivacija se nanaša tudi na optimizem vodje pri ustvarjanju in uresničevanju vizije ter ciljev organizacije (Bi, Ehrich & Ehrich, 2012). Inspiracijski vodja svoje sledilce nenehno navdihuje in spodbuja, poleg tega pa je vedno pozitiven ter samozavesten. Tudi v primeru krize in morebitnih napak se ne preda in skuša stvari čim prej rešiti, pri tem pa mu pomagajo sledilci (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991).

1.3.2 Idealizirani vpliv

Transformacijski vodja s pomočjo idealiziranega vpliva vsakega zaposlenega obravnava kot edinstvenega posameznika in izvaja različne programe razvoja in učenja glede na zmožnosti in potrebe zaposlenih. S pomočjo takega vedenja vodja prepozna prednosti vsakega podrejenega in jim nato lahko dodeli tako delovno mesto, v katerem so dobri, ter naloge, ki jih z veseljem opravljajo (Ding & Lin, 2021). Prav tako vodja z idealiziranim vplivom spodbuja sodelovanje, predanost (Laznik, 2019) in vedenje, ki vključuje empatijo, solidarnost, zaupanje in spoštovanje med vsemi posamezniki (Lefebvre, Turnidge & Côté, 2021). Idealiziran vpliv je merjen na podlagi dveh komponent, in sicer prva je atributivna komponenta, ki se nanaša na značilnosti vodje, ki jih zaznajo sledilci, druga pa je vedenjska komponenta, ki prikazuje sledilčevo opazovanje vedenja vodje (Northouse, 2019).

Ta komponenta transformacijskega vodenja predstavlja vodjo, ki je vzornik svojim sledilcem, saj ga ti nenehno občudujejo in spoštujejo (Hilton, Madilo, Awaah & Arkorful, 2023). Raziskovalca Bass in Riggio (2006) navajata, da je vodja z idealiziranim vplivom karizmatičen, potrebam drugih daje prednost pred lastnimi potrebami, si s sledilci deli tveganje in vedno izkazuje standarde etičnega ter moralnega vedenja. Idealizirani vodja sledilcem predstavlja delovno okolje bolj kooperativno in ne tekmovalno, kar pomeni, da lahko idealiziran vpliv izboljša občutek varnosti zaposlenih za izmenjavo znanja in mnenja (Yin, Ma, Yu, Jia & Liao, 2020).

1.3.3 Intelektualna stimulacija

Intelektualna stimulacija se izraža v spodbujanju sledilcev, da preučijo »status quo« (trenutno stanje), prevzamejo morebitno tveganje in razrešijo nastale pretekle probleme s

pomočjo novih rešitev in inovacij (Ding & Lin, 2021). Sledilci, ki so intelektualno stimulirani, so pripravljeni kritično razmišljati, tvegati in proaktivno reševati težave (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Učinki intelektualne stimulacije so vidni v povečanju sposobnosti sledilcev za razumevanje in analizo problemov ter v izboljšanih kakovostnih rešitvah, ki jih sami ustvarijo (Rafferty & Griffin, 2004).

Transformacijski vodja k raziskovalnemu in ustvarjalnemu razmišljanju ter iskanju novih rešitev iz različnih zornih kotov spodbuja vse zaposlene, poleg tega pa jih stimulira, da spremenijo način dela ter svoje vrednote in prepričanja (Bass & Riggio, 2006). Ko je zaposlenim dovoljeno, da na stvari gledajo iz različnih zornih kotov, pri tem pa nimajo skrbi, da bodo naredili napako oziroma da bodo kritizirani, bodo pripravljeni bolj sodelovati, izražati svoje mnenje ter deliti znanje s svojimi sodelavci (Yin, Ma, Yu, Jia & Liao, 2020). Intelektualna stimulacija torej pripomore k temu, da sledilci razvijejo svoje lastne sposobnosti, ki jih uporabijo za razumevanje trenutne situacije in razvijanje novih rešitev (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991).

1.3.4 Individualizirana obravnava

Individualizirana obravnava je način vodenja, kjer transformacijski vodja posveča pozornost potrebam vsakega sledilca posebej (Hilton, Madilo, Awaah & Arkorful, 2023). Ta komponenta se osredotoča na poslušanje in izpolnjevanje individualiziranih potreb zaposlenih. Vodja s pomočjo individualizirane obravnave spodbuja in razvija dobre medsebojne odnose med zaposlenimi, da bi ti ustvarili prijetno delovno okolje in se izognili morebitnim konfliktom. Sledilci bodo posnemali individualno pozornost, ki jo izkazujejo vodje, in se tako naučili spoštovati drugačnost in edinstvenost sodelavcev (Yin, Ma, Yu, Jia & Liao, 2020).

Transformacijski vodja s pomočjo individualizirane obravnave deluje kot mentor in svetovalec, ki sledilce usmerja in jim pomaga doseči želene rezultate (Northouse, 2019). Poleg tega kaže tudi skrb za zaposlene, jih dobro spozna, posluša njihovo mnenje, spodbuja njihovo osebno rast in jim dodeli naloge glede na sposobnosti in želje posameznika (Ding & Lin, 2021). Vodja individualizirano obravnavo izkazuje tudi takrat, ko se bori za svoje sledilce in odstranjuje morebitne ovire, ki bi lahko zavirale njihov razvoj in delovanje (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991).

1.4 Primerjava transformacijskega vodenja z ostalimi teorijami vodenja

Kot naravna posledica vse večjega zanimanja za psihologijo vodenja se je v zadnjih sto letih razvilo več različnih teorij vodenja, da bi razjasnile, kako in zakaj nekateri ljudje postanejo odlični vodje. Različni stili vodenja predstavljajo način vodenja z različnih vidikov, povezanih z osebnostjo in vedenjem sledilcev (Dhamija, Chiarini & Shapla, 2023).

Na sliki 2 je prikazana primerjava različnih teorij vodenja, in sicer avtentičnega, transformacijskega, karizmatičnega, uslužnega in spiritualnega vodenja. S črnim kvadratom je označeno, kateri stili vodenja vključujejo določeni element, z belim kvadratom je označeno, kateri elementi so prisotni v določenem stilu vodenja, vendar niso bistveni, kjer pa ni narisane nobenega kvadrata, pa pomeni, da določeni stil vodenja tega elementa ne vsebuje. V nadaljevanju tega podpoglavja pa bom še natančneje primerjala transformacijsko vodenje s petimi drugimi teorijami vodenja, ki se najpogosteje pojavljajo v praksi.

Slika 2: Primerjava različnih teorij vodenja

ELEMENTI PREUČEVANIH TEORIJ VODENJA	AV	TV	KV(V)	KV(LK)	UV	SV
Pozitivni psihološki kapital	■	□	□	□		□
Pozitivni moralni vidik	■	■	■	■	■	■
Samozavedanje vodij						
Vrednote	■	■	■	■	■	■
Spoznanja	■	■	■	■	■	■
Čustva	■	■	■	■	■	■
Identiteta	■	□	□	□		
Samoregulacija vodij						
Ponotranjena samoregulacija vodij	■	■		■		■
Uravnoteženo procesiranje	■	■				
Relacijska transparentnost	■	■				
Avtentično vodenje	■	□	□	□	■	
Procesi vodenja / vedenja pri vodenju						
Pozitivno modeliranje	■	■	■	■	■	□
Osebna in družbena identifikacija	■	■	■	■	□	□
Prelivanje čustev	■					
Podpiranje samodeterminacije	■	■	■	□	■	■
Pozitivna družbena izmenjava	■	■	□	□	□	□
Samozavedanje sledilcev						
Vrednote	■	■		■	■	■
Spoznanja	■	■		■		■
Čustva	■	■		■		■
Samoregulacija sledilcev						
Ponotranjena samoregulacija sledilcev	■	■	■	■	□	■
Uravnoteženo procesiranje	■	■				
Relacijska transparentnost	■	□		□		
Avtentično vedenje	■	□		□		□
Razvoj sledilcev	■				■	■
Organizacijski kontekst						
Negotovost	■	■	■	■		■
Vključenost	■	■				
Etični	■	■				
Pozitiven, temelječ na prednostih	■				□	
Uspešnost						
Resnična	■					
Trajna	■	■	■			
Nad pričakovanji	■	■	■			■

Legenda:

■ - Fokalna komponenta; □ - Omenjena, vendar ne ključna komponenta

AV – Teorija avtentičnega vodenja (angl. *authentic leadership*); TV – Teorija transformacijskega vodenja (angl. *transformational leadership*); KV(V) – Vedenjska teorija karizmatičnega vodenja (angl. *behavioral theory of charismatic leadership*); KV(LK) – Na lastnih konceptih temelječa teorija karizmatičnega vodenja (angl. *self-concept based theory of charismatic leadership*); UV – Teorija uslužnega vodenja (angl. *servant leadership*); SV – Teorija spiritualnega vodenja (angl. *spiritual leadership*).

Prirejeno po Avolio & Gardner (2005) in Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

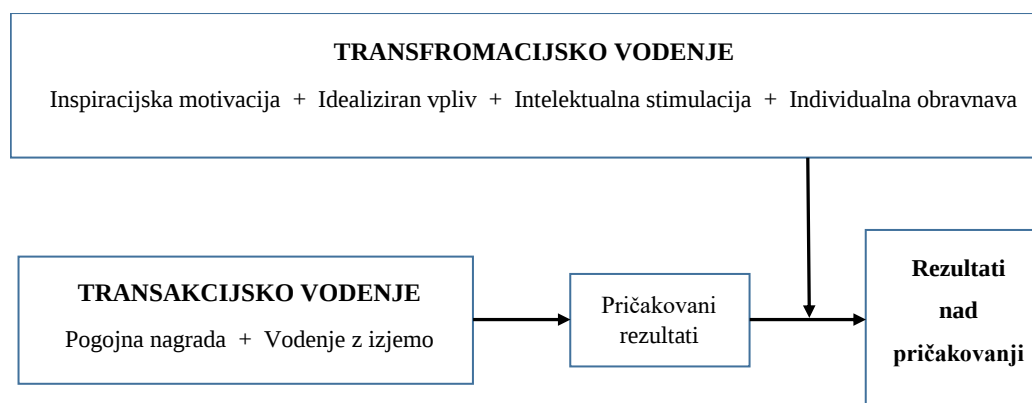
1.4.1 Transformacijsko, transakcijsko in t. i. laissez-faire vodenje

Razlike med transformacijskim in transakcijskim vodenjem je prvi predstavil Burns leta 1978. Napisal je, da se pri transakcijskem načinu vodenja vodja bolje znajde v okolščini, v kateri je že bil in je zanj stabilna. Medtem ko se transformacijski vodja dobro znajde v situacijah, ki niso stabilne, kar pomeni, da mora biti vodja takrat sposoben hitro reagirati in s svojo vizijo sledilce nenehno motivirati ter jih spodbujati, da gredo izven svojih okvirjev in poiščejo rešitev za nastalo situacijo (Bass, 1985).

Transformacijski stil vodenja se osredotoča na osebni razvoj sledilcev in izpolnjevanje njihovih potreb ter želja, transakcijsko vodenje pa se bolj nanaša na tradicionalno vodenje, in sicer gre za »trgovanje« med vodjo in njegovimi podrejenimi, kjer so le-ti nagajeni za ustrezno izpolnjeno nalogo, ki jim jo preda vodja (Berraies & Zine El Abidine, 2019). Transformacijski vodja je bolj učinkovit kot transakcijski, saj je prvi bolj kreativen in tudi sledilce spodbuja k temu. Organizacije s transformacijskim vodjem so bolj nagnjene k tveganju ter boljši decentralizaciji odgovornosti (Kesting, Uhløi, Song & Niu, 2015).

Transformacijsko in transakcijsko vodenje si nista nasprotujoča pristopa, ampak se med seboj dopolnjujeta, in sicer transformacijsko vodenje gradi na transakcijskem, kadar vodja vloži več navora ter presega lastnosti transakcijskega vodenja (Bass & Riggio, 2006). Najboljši vodje so tisti, ki transakcijski stil vodenja dopolnjujejo s transformacijskim vodenjem (Zehndorfer, 2014), kar prikazuje tudi slika 3. Transformacijsko vodenje vključuje štiri razsežnosti (inspiracijska motivacija, idealiziran vpliv, intelektualna stimulacija, individualna obravnava), transakcijsko vodenje pa tri razsežnosti (pogojna nagrada – vodja nagradi svoje zaposlene za dobre in uspešne rezultate, aktivno vodenje z izjemo – stalno spremljanje vodje, če so standardi doseženi, ter sprejetje korektivnih ukrepov, pasivno vodenje z izjemo – vodja poseže le takrat, ko se je nekaj že zgodilo oziroma ko je bila napaka že storjena) (Northouse, 2019).

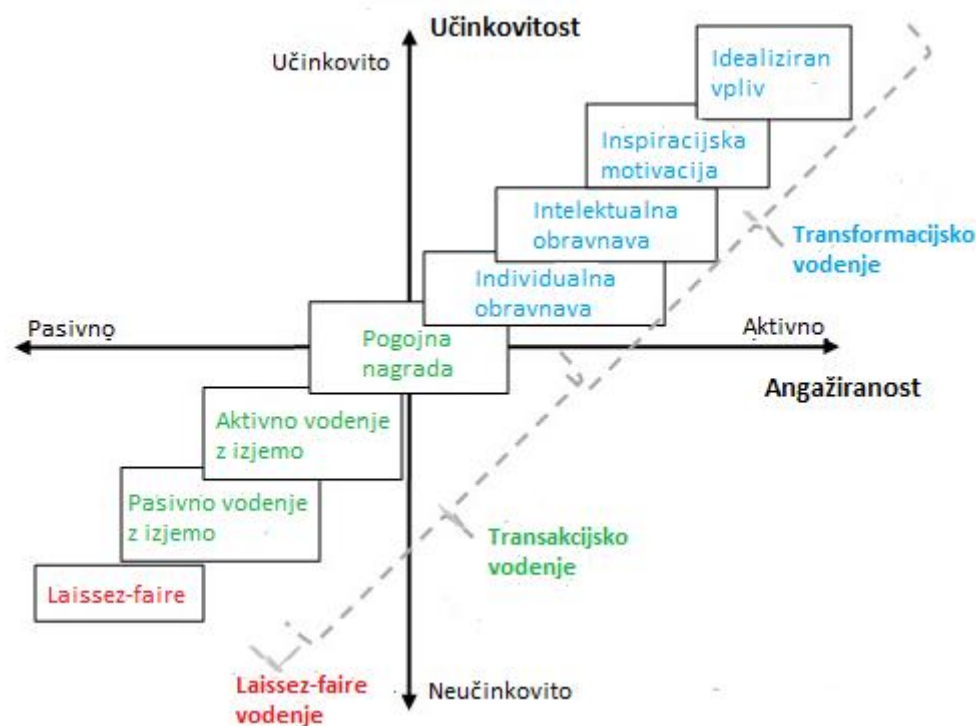
Slika 3: Učinek dodane vrednosti transformacijskega vodenja



Prerejeno po Northouse (2019).

Slika 3 predstavlja tudi osnovo za »celovit model vodenja«, ki zajema različne stopnje angažiranosti, kar vodi do različne učinkovitosti vodenja. Model sestavljajo trije glavni elementi, in sicer transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in laissez-faire vodenje (Northouse, 2019), kar je prikazano na sliki 4.

Slika 4: Celovit model vodenja



Prirejeno po Northouse (2019).

Laissez-faire vodenje ne vsebuje elementov transakcijskega ali transformacijskega vodenja, saj se vodja odreka odgovornostim in sprejemanju odločitev (Zehndorfer, 2014). Poleg tega vodja nima zaupanja v svoje vodenje in zaposlenih ne motivira ter jim ne podaja jasnih navodil, zato so ti na delovnem mestu nezadovoljni in neučinkoviti. Laissez-faire vodje ne skrbijo za razvoj svojih podrejenih in jim ne podajajo nobenih povratnih informacij glede dela (Iqbal, Adeel & Khan, 2021). Tovrstni vodje so pasivni in se izogibajo situacijam, kjer je potrebno ustrezno vodenje in usmerjanje svojih zaposlenih (Ågotnes in drugi, 2021). Tudi iz »celovitega modela vodenja« je razvidno, da je laissez-faire vodenje najslabše oziroma najmanj učinkovito, transakcijsko vodi do srednje ravni, transformacijsko vodenje pa je najučinkovitejše in vodi do visoke angažiranosti (Northouse, 2019).

1.4.2 Transformacijsko in karizmatično vodenje

Karizmatično vodenje je leta 1976 prvi opredelil House, po navdihu te teorije pa so Bass in ostali razvili model transformacijskega vodenja in načine za njegovo merjenje (Bass &

Riggio, 2006). House je karizmatičnega vodjo predstavil kot vodjo, ki poleg osebnostnih značilnosti, kot so samozavest, dominantnost, želja po vplivanju na druge in poudarjanje moralnih vrednot, izkazuje tudi določene tipe vedenj, in sicer je vzor sledilcem, artikulira cilje, kaže samozavest in kompetentnost ter izraža visoka pričakovanja. S tem vpliva na sledilce, da so ti naklonjeni vodji, mu zaupajo in ga upoštevajo, se tudi čustveno povežejo z njim ter imajo podobna prepričanja (Northouse, 2019).

Karizmatični vodja se razlikuje od običajnih ljudi in je obravnavan kot človek, ki je obdarjen z izjemnimi lastnostmi, s pomočjo katerih vpliva na sledilce, da mu ti sledijo in ga posnemajo (Akkaya, 2020). Karizmatično vodenje se običajno pojavi v okoljih, ki so negotova in zahtevna, kjer se od vodje pričakuje, da s svojo karizmatičnostjo vpliva na podrejene, zaupa v njihove sposobnosti in spodbuja skupne cilje (Alblooshi, Shamsuzzaman & Haridy, 2021). Prav tako se karizmatične vodstvene lastnosti bolj verjetno pojavijo v šibkih situacijah, kjer gre za pomanjkanje norm, pravil in spodbud, zato mora vodja razviti močno vizijo in interakcijo s sledilci (Zehndorfer, 2014).

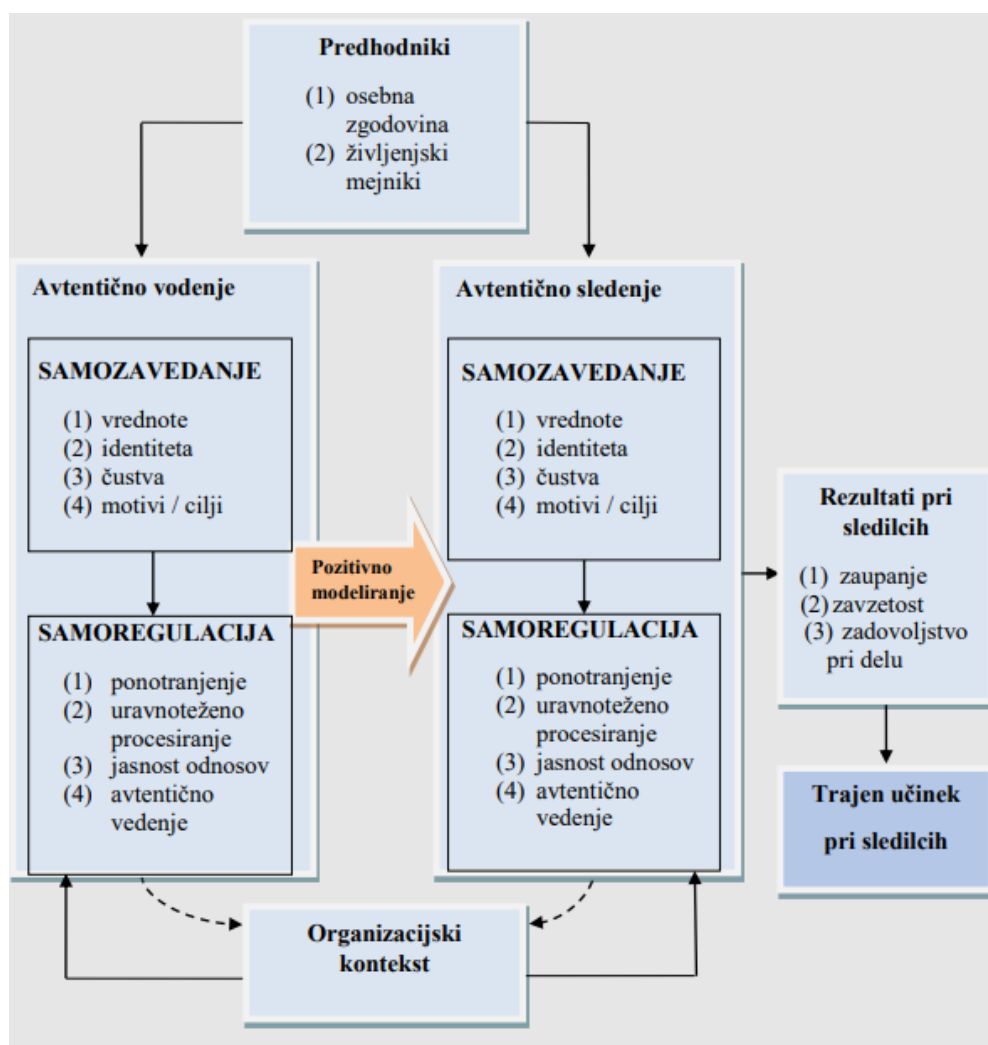
Transformacijsko in karizmatično vodenje sta velikokrat definirana na podoben ali enak način (Northouse, 2019). Van Knippenberg in Sitkin (2013) tovrstni vodenji enačita in ju v znanstvenem članku poimenujeta kar z istima besedama, in sicer kot »karizmatično-transformacijsko« vodenje. Medtem ko Dimovski in drugi (2014) navajajo, da je transformacijski vodja zelo podoben karizmatičnemu, vendar se prvi razlikuje po svojih sposobnostih spodbujanja sprememb tako pri sledilcih kot v celotni organizaciji. Tudi Dionne in drugi (2012) menijo, da sta transformacijsko in karizmatično vodenje ločena koncepta, ampak imata skupni faktor, in sicer čustveno vez med vodjo in sledilci. Dodajo tudi, da so podobnosti med njima večje od razlik. Transformacijsko vodenje ima torej veliko skupnega s karizmatičnim vodenjem, vendar je karizma le del transformacijskega vodenja oziroma predstavlja potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno transformacijsko vodenje (Bass & Riggio, 2006).

1.4.3 Transformacijsko in avtentično vodenje

Začetki koncepta avtentičnega vodenja segajo v čas starodavne grške filozofije, medtem ko se je pojmovanje, ki velja še danes, razvilo približno 80 let nazaj (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Dimovski, Penger in Peterlin (2009) pojasnjujejo, da ne obstaja jasna in enotna definicija avtentičnega vodenja, se pa raziskovalci strinjajo, da avtentični vodja odlično pozna lastno bit in ravna v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Tovrstni vodja prenaša poslanstvo in vizijo na svoje sledilce ter izkazuje umirjenost in strpnost, ne glede na situacijo (Elrehail, Emeagwali, Alsaad & Alzghoul, 2018). Vodja, ki je avtentičen, mora dobro poznati samega sebe in nato spoznati potrebe sledilcev, jih spodbujati in motivirati ter zagotavljati nenehno rast organizacije s pomočjo izpolnjevanja zastavljenih ciljev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Slika 5 prikazuje temeljni model avtentičnega vodenja, ki predstavlja, da vodja avtentičnost doseže s pomočjo samozavedanja (spoznavanje in spoštovanje samega sebe), samoregulacije (vodenje, v povezavi s svojimi vrednotami in osebnostjo) ter avtentičnih odnosov in aktivnosti. Nato vodja na sledilce vpliva s pomočjo pozitivnega modeliranja, kar predstavlja identifikacijo zaposlenih z avtentičnim vodjo. Model prikazuje tudi to, da na razvoj omenjenega vodenja vplivajo tudi osebni zgodovinski dogodki in življenjski mejniki. Avtentični vodja pozitivno vpliva na sledilce, saj mu ti zaupajo, ga spoštujejo, so z delom zadovoljni ter dosegajo želene rezultate (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 5: Temeljni model avtentičnega vodenja



Prirejeno po Dimovski in drugi (2014).

Transformacijski in avtentični vodja imata veliko skupnih lastnosti, saj oba podpirata in spodbujata svoje sledilce pri delu ter jih usmerjata na poti doseganja organizacijskih ciljev. Prav tako jima je mar za individualne potrebe zaposlenih, zato jih vedno poslušata in upoštevata njihove želje. Obe omenjeni vodji oblikujeta tudi jasno vizijo s pomočjo ponotranjenih vrednot in navdihujeta svoje sledilce, da pomagajo uresničiti skupno vizijo

(Celik, Akgemci & Akyazi, 2016). Obstajajo pa tudi razlike med avtentičnim in transformacijskim vodenjem, in sicer avtentični vodja se v času krize točno zaveda, kje je njegovo mesto, zna hitro sprejeti ukrepe, se zaveda svojih vrednot in zna vse to prenesti na svoje sledilce, medtem ko je transformacijski vodja sposoben preoblikovati celotno organizacijo in k temu spodbuditi svoje sledilce, saj razume trg in spremembe, ki se dogajajo v okolju (Grošelj, Černe, Penger & Grah, 2021). Poleg tega je transformacijski vodja karizmatičen in se bolj osredotoča na razvoj sledilcev, z namenom opravljanja vodstvenih vlog, avtentični vodja pa se bolj ukvarja z razvojem občutka samega sebe pri sledilcih (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016).

1.4.4 Transformacijsko in uslužno vodenje

Teorijo uslužnega vodenja je oblikoval Greenleaf, leta 1977. Tovrstno vodenje temelji na tem, da vodja služi drugim (zaposlenim, strankam, skupnostim) in na prvo mesto postavlja potrebe ter dobro počutje sledilcev (Yasir & Mohamad, 2016). Uslužni vodja ceni druge ljudi, spodbuja sodelovanje in ustvarjalnost ter krepi samozavest pri drugih ljudeh (Dimovski in drugi, 2014). Ker se tovrstni vodja osredotoča na zadovoljstvo in osebni razvoj podrejenih, ne pa na lastne interese, je uslužno vodenje pridobilo vedno večji pomen (Yasir & Mohamad, 2016). Pri uslužnem vodenju lahko vodja služi svojim podrejenim in hkrati vpliva na njih. Tovrstni vodja postavlja sledilce na prvo mesto, zato mora biti pozoren na njihove težave in sočustvovati z njimi. Greenleaf (1977) je omenjeno vodenje opredelil kot vodenje, ki izhaja iz iskrenih čustev, ki izvirajo iz srca, saj je želja vodje po služenju večja od želje po vodenju. Torej glavna motivacija uslužnega vodje je težnja po služenju drugim z namenom doseganja organizacijskih ciljev (Suwanto, Sunarsi & Achmad, 2022).

Obstajajo številne podobnosti med transformacijskim in uslužnim vodenjem, saj oba stila vodenja poudarjata zaupanje, spoštovanje, skrb za sledilce in razvoj dobrih medsebojnih odnosov. Kljub temu pa obstaja razlika med omenjenima načinoma vodenja, in sicer transformacijski vodja skrbi za vključevanje svojih zaposlenih in spodbuja doseganje organizacijskih ciljev, medtem ko uslužni vodja daje poudarek temu, da služi svojim sledilcem (Stone, Russell & Patterson, 2004).

Raziskovalci Hoch, Bommer, Dulebohn in Wu (2018) ugotavljajo, da uslužnega in transformacijskega vodenja ni mogoče uporabljati izmenično, saj uslužni vodja bolj skrbi za dobro počutje sledilcev in jih spodbuja k temu, da tudi sami postanejo uslužni vodje, medtem ko transformacijski vodja sledilce spodbuja k doseganju rezultatov, ki so nad pričakovanji. Raziskovalca Van Dierendonck (2011) in Spears (2010) pa poudarjata, da je največja razlika med omenjenima vodenjema ta, da se uslužno vodenje osredotoča na ponižnost, pristnost in medosebno sprejemanje, nobena izmed naštetih lastnosti pa ni eksplicitni element transformacijskega vodenja. Transformacijsko vodenje se bolj

osredotoča na strateško vlogo pri doseganju ciljev organizacije, medtem ko uslužno vodenje poudarja razvoj individualne avtonomije in uslužnost sledilcem (Xie, 2020).

1.5 Kritike transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje, ki velja za enega najbolj raziskanih in uporabljenih načinov vodenja (Antonakis, Bastardo, Liu & Schriesheim, 2014), ima poleg številnih prednosti, kot so nenehno osredotočenje na spremembe, neprestano motiviranje in spodbujanje zaposlenih k preseganju lastnih interesov in ukvarjanje z vrednotami, čustvi ter dolgoročnimi cilji, tudi nekatere slabosti, ki so jih različni raziskovalci poimenovali kritike transformacijskega vodenja (Northouse, 2019).

Kljub bogati zgodovini teorije transformacijskega vodenja kritiki opozarjajo na njene resne napake, nekateri pa celo pozivajo k opustitvi konstrukta tovrstnega vodenja (Siangchokyoo, Klinger & Campion, 2020). Raziskovalec Northouse (2019) izpostavlja pomanjkanje konceptualne jasnosti, saj obstaja znatno prekrivanje med vsemi štirimi komponentami transformacijskega vodenja, kar kaže na to, da te niso jasno razmejene. Doda tudi, da se transformacijsko in karizmatično vodenje pogosto obravnavata kot sinonim oziroma kot enoten način vodenja (Northouse, 2019).

Naslednja kritika je zloraba moči, saj transformacijski vodja motivira svoje sledilce s spodbujanjem močnih čustev, pri tem pa ni nujno, da zagovarja pozitivne moralne vrednote. Prav tako ima lahko omenjeni vodja zelo velik vpliv na podrejene, ti pa mu zaupajo in ga spoštujejo. Ob tem lahko pride do narcističnih teženj, kjer se vodja opira na moč in manipulacijo (Hay, 2006) ter s svojimi sposobnostmi sledilce usmerja k sebičnemu in uničujočemu delovanju, ki vodi v pogubo. Primera takega vodje bi lahko bila Adolf Hitler in Josip Stalin, saj sta izkazovala elemente transformacijskega vodje (predvsem karizmatičnost), vendar sta imela drugačne cilje, ki so bili izkoriščevalski. Take vodje imenujemo psevdotransformacijski vodje (Bass & Riggio, 2006). Bryman (1992) navaja, da je transformacijsko vodenje obravnavano kot vedenje, ki ni naučeno, ampak izhaja iz osebnostnih lastnosti posameznika, kar lahko predstavlja težavo, saj je ljudi težko usposobiti do te mere, da bi spremenili svoje osebnostne lastnosti. Poleg tega lahko transformacijski vodja pri pridobivanju moči ter superiornosti porabi veliko časa in energije, ob tem pa zapostavlja vodenje organizacije (Keeley, 1995).

Naslednja kritika je ta, da transformacijsko vodenje morda ni najboljše za novodobne zaposlene oziroma »milenijce«, saj imajo nekoliko drugačna pričakovanja in želje (Northouse, 2019). Transformacijski vodja je lahko manj učinkovit, saj imajo »milenijci« nekolišen odpor do sodelovanja s sodelavci za doseganje skupnih ciljev namesto lastnih individualnih ciljev, poleg tega pa si v organizaciji namesto spodbujanja, motiviranja (inspiracijske motivacije) in individualnega obravnavanja vsakega posameznika (idealiziranega vpliva) bolj želijo napredovanj in denarnih nagrad (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017).

Ena izmed slabosti transformacijskega vodstva je prevelik poudarek na diadnih procesih, kjer se bolj poudarja vpliv vodje na sledilce in ne na skupinske procese. Vodja torej nameni premalo pozornosti organizacijskemu delovanju oziroma procesu (Yukl, 1999). Naslednja kritika se nanaša na način merjenja transformacijskega vodenja, in sicer najbolj uveljavljen način merjenja je tako imenovani »večfaktorski vprašalnik vodstva« (ang. Multifactor Leadership Questionnaire, v nadaljevanju MLQ), vendar so rezultati nekaterih raziskav zmanjšali njegovo verodostojnost. Razlog je v tem, da številni ključni elementi, kot so svetovanje, vodenje in deljenje pomembnih informacij, niso dobro zajeti v okviru MLQ (Northouse, 2019).

Transformacijsko vodenje je definirano kot participativno in demokratično vodenje, nekateri kritiki pa to opredeljujejo kot nedemokratično in elitno vodenje, kar se odraža v tem, da transformacijski vodje sami ustvarjajo vizijo ter strategijo, kar lahko privede do mišljenja, da vodje delujejo neodvisno od svojih podrejenih (Asbari, Santoso & Prasetya, 2020). Vodja ima prevelik vpliv na sledilce, poleg tega pa prihaja do premajhnega aktivnega sodelovanja sledilcev pri pomembnih odločitvah ter pri oblikovanju vizije (Yukl, 1999). Zadnja kritika pa se nanaša na to, da ni jasno opredeljeno, kdaj in kje je transformacijsko vodenje koristno oziroma škodljivo. Nekateri raziskovalci menijo, da ima lahko omenjeno vodenje na daljši rok tudi negativen vpliv na sledilce, saj se med njimi in vodjo začne razvijati prevelika čustvena navezanost, preobremenitev, stres in izgorelost sledilcev (Yukl, 1999). Prav tako lahko vodja izkorišča svoje podrejene, saj ima moč nad njimi, ti pa mu še vedno zaupajo. Ravno to lahko vodja izkorišča v svojo korist, po drugi strani pa lahko sledilec predstavlja vizijo in strategijo, ki nista najboljši za organizacijo, zato jih to lahko privede do težav. Kljub vsem naštetim kritikam pa raziskave kažejo, da se uporaba transformacijskega vodenja povečuje (Northouse, 2019).

2 INOVATIVNOST

Inovativnost je definirana kot ustvarjanje nečesa novega in je v današnjem konkurenčnem ter dinamičnem okolju ključen dejavnik za uspeh organizacije. Nova zamisel organizacije lahko postane inovacija, ki jo po eni strani dojemamo kot diskretni izdelek ali rezultat, in sicer kot novo metodo, napravo ali idejo, po drugi strani pa kot proces, ki predstavlja uvedbo nečesa novega (Grošelj, Černe, Penger & Grah, 2021). Inoviranje ni enkraten pojav, ampak dolg in kontinuiran proces izboljševanja vsakdanjega organizacijskega dela (Cankar & Deutsch, 2015), ki predstavlja stvar preživetja in omogoča boljše rezultate (Alrowwad, Abualoush & Masa'deh, 2020).

Berginc in Krč (2001) navajata, da inovativnost omogoča spremembo, ki je uvedena v ekonomski proces organizacije zaradi učinkovitejše izrabe virov. Dodata tudi, da organizacija inovira z namenom izboljšanja nečesa, kar že obstaja, ter da je inoviranje tvegan izziv, ki lahko privede do dobrih ali slabih rezultatov. Inovativnost poudarja značilnosti nečesa, kar je za posameznike ali družbo opazovano kot nekaj novega

(Suwanto, Sunarsi & Achmad, 2022). Vsaka inovacija pa lahko prej kot slej zastara, saj je na trgu vedno več konkurence, ki »kopira« določene izdelke in procese, zato obstajajo številni ponudniki z enakimi proizvodi. To lahko vpliva tudi na znižanje prihodkov in slabše rezultate, zato se morajo organizacije zavedati, da je inoviranje neprestan proces, ki jih ohranja med vodilnimi na trgu (Rebernik, 1990).

Raziskovalci Kesting, Ulhøi, Song & Niu (2015) inovativnost opredeljujejo kot večstopenjski proces, kjer organizacije pretvarjajo ideje v izboljšane izdelke, storitve ali procese, da bi s tem napredovale, tekmovala ter se uspešno razlikovale od ostalih organizacij na trgu. Raziskovalca Malibari in Bajaba (2022) pa poudarjata, da je bistvo inovativnosti to, da organizacija počne in razvija nekaj povsem drugačnega kot ostali, ki delujejo v istem poslovnem okolju. Za grajenje inovativne organizacije je potrebno ustrezno vodenje, strateško razmišljanje, spodbujanje nenehnih sprememb, hitra prilagodljivost ter odprto komuniciranje (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

2.1 Opredelitev inovativnosti

Pojem inovativnost izvira iz latinske besede »innovatio«, kar pomeni obnovitev. Avstrijski ekonomist in politolog Schumpeter je bil eden izmed prvih avtorjev, ki so opredelili pomen inovativnosti oziroma inovacije. Schumpeter je zapisal, da inovacija predstavlja vsako uporabno novost, ki koristi trgu ter prinaša številne pozitivne učinke (Pompe, 2011), ki so prikazani na sliki 6.

Slika 6: Pozitivni učinki inovacij



Prirejeno po Pompe (2011).

Inovacija je rezultat invencije, ki predstavlja vsako novo zamisel ali spoznanje razvojno-raziskovalnega dela ter ustvarjalnega razmišljanja (Pompe, 2011). Raziskovalka Saunila (2020) inovativnost opredeljuje kot sposobnost nenehnega preoblikovanja znanja in idej v nove izdelke ter procese z namenom ustvarjanja koristi organizaciji in njenim deležnikom. Inovator mora hitro zaznavati spremembe, jih izkoristiti ter jih tudi sam proaktivno povzročati (Korelc, 2015). Dandanes je pomembno, da inovacije izpolnjujejo potrebe kupcev ter presegajo njihova pričakovanja (Berraies & Zine El Abidine, 2019).

Obstajajo pa tudi nekatera tveganja pri inovativnosti, in sicer možno je, da imajo zaposleni velik odpor do inovacij, zato je treba te nenehno spodbujati k inovativnosti. Lahko se zgodi tudi to, da inovacija ne ustvari konkurenčne prednosti ali jo kopira močnejša organizacija, prodaja je lahko manjša kot je bilo pričakovano, lahko se podaljšajo časovni roki uresničitve končnega produkta oziroma storitve ali pa pride do napačne ocene tržnih možnosti in potenciala. Vse naštetu lahko privede do finančne izgube, slabšega ugleda organizacije ali celo do ukinitve določenega inovativnega izdelka oziroma storitve, zato mora organizacija pametno in premišljeno inovirati (Pompe, 2011).

Inovativnost je povezana s procesi pridobivanja česar koli novega, kar je koristno za trg, čeprav številni ljudje inovativnost povezujejo samo s tehnologijo. Ideje še niso inovacije, temveč so le faza na poti k njim (Moss Kanter, 2020). Inovativno organizacijo lahko prepoznamo po številnih zelo tipičnih lastnostih (Mihalič, 2006), ki so našteje na sliki 7.

Slika 7: Tipične lastnosti inovativne organizacije

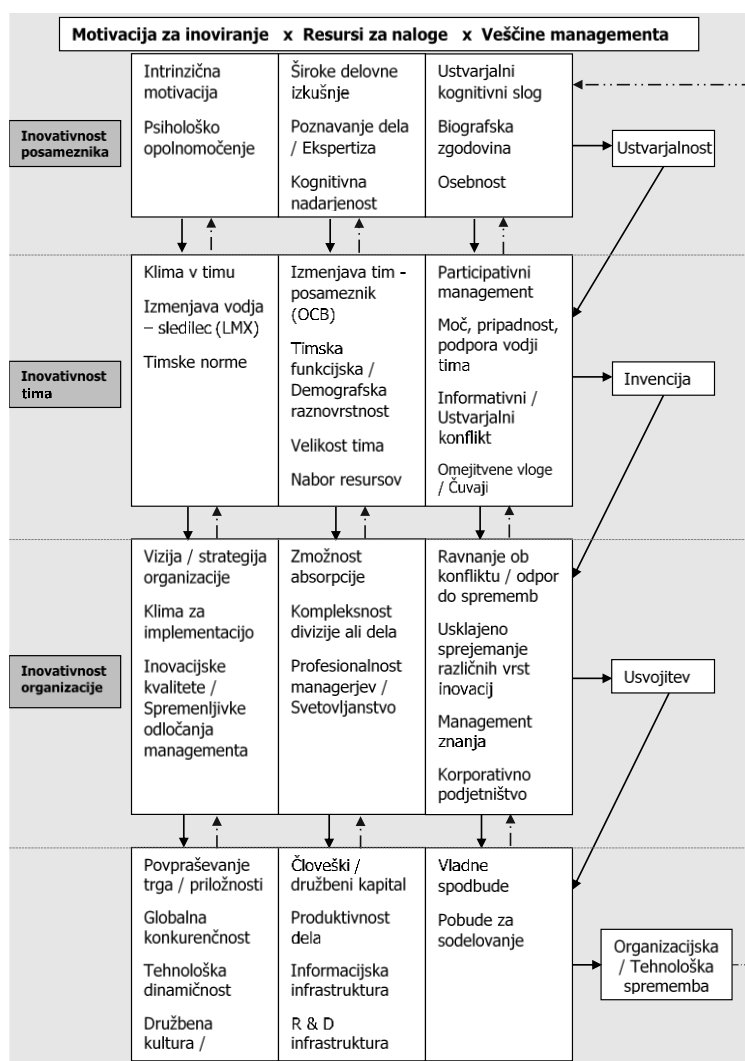


Prirejeno po Mihalič (2006).

2.2 Ravni inovativnosti

Inovacija je večnivojski proces, ki izhaja iz individualne ravni in napreduje do ravni skupine oziroma organizacije. Cilj omenjenega procesa je preoblikovanje ustvarjalne energije v nove oprijemljive rezultate, ki prispevajo k ekonomski in družbeni vrednosti ter tvorijo temelje za organizacijske, tehnološke in družbene spremembe (Sears & Baba, 2011). Obstajajo tri ravni inovativnosti, in sicer inovativno vedenje posameznika, inovativno vedenje timov in organizacijska inovativnost. Inovativno vedenje posameznika pripomore k dodatnemu razvoju in napredku organizacije. Kadar pa sledilci v organizaciji delujejo v timih, se pojavi inovativno vedenje timov. Slednje predstavlja skupinsko ustvarjanje ter razvijanje novih inovativnih idej. Znotraj celotne organizacije pa govorimo o organizacijski inovativnosti, ki vzpostavi okolje, kjer se spodbujajo izvirne ideje, inovativnost ter napredno razmišljanje (Grošelj, 2016). Na sliki 8 je prikazan večnivojski model inovativnosti, ki sta ga predstavila Sears in Baba (2011).

Slika 8: Večnivojski model inovativnosti



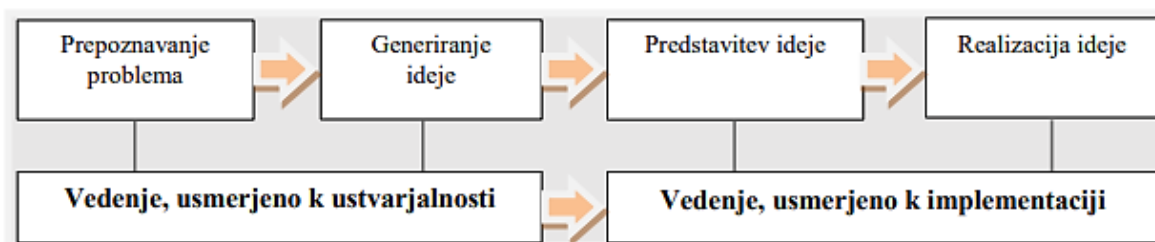
Prirejeno po Sears & Baba (2011).

Model je sestavljen iz omenjenih treh ravni inovativnosti, na katere vplivajo motivacija za inoviranje (psihološko opolnomočenje posameznika, vizija organizacije itd.), resursi v domeni nalog (znanje, strokovnost, delovne izkušnje itd.) ter veščine vodenja inovacij (vodstvene sposobnosti spodbujanja inovativnega razmišljanja, zmožnosti obvladovanja morebitnih konfliktov itd.) (Sears & Baba, 2011). V nadaljevanju tega podpoglavja bom vse tri ravni inovativnosti še podrobneje predstavila.

2.2.1 Inovativno vedenje posameznika

Dandanes organizacije delujejo v zelo konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju. Pomemben dejavnik pri določanju konkurenčne prednosti organizacije je inovativno vedenje sledilcev, kar se nanaša na razvoj novih idej in tehnologij ter preizkušanje in uporabo novih metod, povezanih z določenimi poslovnimi postopki (Afsar & Umrani, 2020). Inovativno vedenje posameznika je večdimenzionalen vedenjski pojav, ki vsebuje štiri medsebojno povezane naloge, in sicer prepoznavanje problema, ustvarjanje rešitve oziroma ideje, njeno predstavitev in implementacijo ideje v praksi (Khan, Ismail, Hussain & Alghazali, 2020). Zaporedje naštetih štirih nalog oziroma korakov inovativnega vedenja posameznika je prikazano na sliki 9.

Slika 9: Štirje koraki inovativnega vedenja posameznika



Prirejeno po Khan, Ismail, Hussain & Alghazali (2020).

Raziskovalci Akram, Lei, Haider in Hussain (2020) navajajo, da je inovativno vedenje posameznika opredeljeno kot razvoj, ustvarjanje in realiziranje novih idej znotraj organizacije. Inovacije pripomorejo k temu, da organizacije postanejo še uspešnejše in dosegajo boljše rezultate (Afsar & Umrani, 2020). Organizacijska pravičnost delovanja, vodenja in deljenja znanja pozitivno vpliva na inovativno vedenje posameznikov ter jih k temu tudi spodbuja (Akram, Lei, Haider & Hussain, 2020). Posameznik pri procesu inoviranja svoj trud vlaga v uresničevanje inovativnih sprememb. Med sodelavci pa lahko pride do morebitnih trenj, saj nekateri zaposleni ne želijo sprememb v organizaciji, zato je spodbujanje inovativnosti med vsemi zaposlenimi še toliko pomembnejše (Janssen & Van Yperen, 2004).

Zavzetost zaposlenih za inovativno delovno vedenje se razlikuje glede na vpliv vodij na posameznega zaposlenega ter glede na posameznikovo stopnjo motivacije za učenje,

zahtevnosti nalog in glede na organizacijsko kulturo (Afsar & Umrani, 2020). Za uspešno inovativno vedenje zaposlenih je pomembna neprestana izmenjava znanja med sodelavci. Svobodno deljenje in pridobivanje znanja motivira in spodbuja sledilce k razvoju in implementaciji svojih idej v končne izdelke. Pri tem pa je potrebno tudi hitro prilagajanje okolju in spremljanje potreb kupcev (Akram, Lei, Haider & Hussain, 2020).

Inovativno vedenje posameznika se obravnava kot diskrecijsko vedenje, ki presega predpisana pričakovanja (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019) in je v današnjih časih bistveni predpogoj za preživetje organizacije (Afsar, Masood & Umrani, 2019). To je še izraziteje v organizacijah, ki ponujajo storitve za stranke, kjer stalno spreminjajoča se pričakovanja strank zahtevajo zaposlene, ki stremijo k inovativnemu delovnemu vedenju. Seveda pa je za tovrstno vedenje pomembno ustrezno vodenje, ki zaposlene motivira in spodbuja njihove ustvarjalne in inovativne veščine, ki sčasoma vodijo do izboljšanih inovacijskih zmožnosti in vrhunskih konkurenčnih prednosti za organizacijo (Afsar, Masood & Umrani, 2019).

2.2.2 Inovativno vedenje tima

Organizacije morajo razvijati inovacije za soočanje z nastajajočimi težavami in izzivi ter zaradi naraščajoče globalne konkurence, pričakovanj strank ali sprememb trga. Zaradi kompleksnosti izzivov morajo zaposleni ustvarjati inovativne time, ki se skupaj učijo ter se med seboj podpirajo, da razvijajo nove, inovativne rešitve. Timi so sestavljeni iz dveh ali več posameznikov, ki so soodvisni en od drugega pri izpolnjevanju nalog (Widmann & Mulder, 2018). Inovativno vedenje tima je ponavljajoč se družbeni proces, ki vključuje tako prepoznavanje problemov na delovnem mestu kot tudi ustvarjanje novih idej in implementacijo teh v prakso. Visoka stopnja timske kooperativne usmerjenosti spodbuja medsebojno podporo članov tima in razvija odkritja za ustvarjanje inovativnih rešitev. Ko je tekmovalna usmerjenost ekipe visoka, si člani ekipe prizadevajo dokazati svojo lastno vrednost tako, da prehitujejo drug drugega (Lin, Zhang, Ng & Zhong, 2022).

Raziskovalki Somech in Khalaili (2014) inovativno vedenje timov opredeljujeta kot »namerno« uvedbo in uporabo idej, procesov, izdelkov ali postopkov, ki so novi za člane tima in so zasnovani tako, da znatno koristijo posamezniku, timu, organizaciji ali širši družbi. Pri inovativnem vedenju tima je pomembno to, da si člani tima izmenjujejo znanje (Afsar & Umrani, 2020) in sodelujejo pri celotnem procesu od začetka do konca, torej od razvijanja ideje pa vse do njene uresničitve (Lin, Zhang, Ng & Zhong, 2022). Pomembna je tudi avtonomija tima, ki članom tima predstavlja svobodo, diskretnost ter osebno odgovornost. Ko je v timu prisotna visoka stopnja avtonomije, se člani tima lažje povežejo med seboj in si poljubno razdelijo naloge, saj sami najbolj vedo, kateri član ima največ izkušenj in znanja na določenem področju (Widmann & Mulder, 2018).

Timska inovativnost je bistveni pogoj za organizacijsko rast in izhaja iz razprave, spodbujanja, spreminjanja in uresničevanja idej med člani tima. Na inovativno vedenje

tima vpliva izmenjava znanja, organizacijska oziroma timska kultura (Zheng, Wu, Xie & Li, 2019) in zavestna kolektivna refleksija timskega dela (Wang, Ren, Chadee, Liu & Cai, 2021). Z izmenjavo znanja se člani tima počutijo bolj obveščene o svojih organizacijah, kar pomaga zmanjšati dvoumno razumevanje njihovih vlog, nalog in ciljev ter posledično tudi zmanjšanje stresa, ki ga lahko povzročajo delovne naloge. Z zmanjšanimi ali odpravljenimi dejavniki stresa na delovnem mestu se člani tima počutijo bolj sproščene, kar omogoča lažje in inovativnejše razmišljanje (Widmann & Mulder, 2018).

2.2.3 Organizacijska inovativnost

Organizacijska inovativnost se nanaša na nove pristope in procese delovanja oziroma organiziranja, ki prinašajo spremembe v strategiji organizacije in omogočajo doseganje organizacijskih ciljev. Prav tako organizacijska inovativnost ustvarja konkurenčnost na trgu ter omogoča sprejemanje tehnoloških inovacij, kar posledično izboljša uspešnost organizacije (Azar & Ciabusch, 2017). Koncept organizacijske inovativnosti je definiran na različne načine, in sicer Damanpour in Aravind (2012) sta organizacijsko inovativnost opredelila kot nov pristop oziroma proces delovanja vodstva, ki prinaša spremembe v organizacijski strategiji in upravnih postopkih. Raziskovalci Birkinshaw, Hamel in Mol (2008) organizacijsko inovativnost opredeljujejo kot proces izvajanja ter ustvarjanja novih storitev, tehnik, procesov in sistemov delovanja, ki prinašajo boljše rezultate in omogočajo izpolnitev organizacijskih ciljev. Azar in Ciabusch (2017) trdita, da inovativnost organizacije odstopa od tradicionalnih procesov in praks, izboljšuje koordinacijo, učenje in sodelovanje zaposlenih ter povečuje učinkovitost, produktivnost, kakovost in fleksibilnost organizacije.

Organizacije morajo biti pozorne na ustvarjanje ozračja, ki podpira inovativnost in spodbuja posameznike k pridobivanju novih znanj ter veščin. Organizacijska inovativnost je pomembna zato, da se organizacija lahko sooča z morebitnimi izzivi in težavami ter zaradi naraščajoče konkurence in nenehnih sprememb iz okolja (Afsar & Umrani, 2020), poleg tega pa je velikokrat namenjena znižanju stroškov upravnih postopkov ter povečanju zadovoljstva na delovnem mestu (Simaoa, Rodrigues & Madeira, 2016). Za ustrezno in uspešno organizacijsko inovativnost je pomembna tudi organizacijska klima, ki spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, podpira prevzemanje tveganja ter motivira zaposlene k samoiniciativnosti in avtonomiji (Afsar & Umrani, 2020).

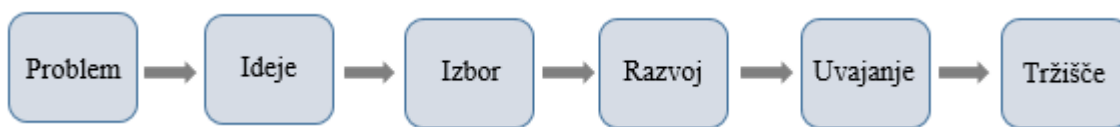
2.3 Inovacijski proces

Inovacijski proces, njegove značilnosti in faze raziskovalci različno opredeljujejo. Raziskovalci Alblooshi, Shamsuzzaman in Haridy (2021) tovrstni proces definirajo kot proces, s katerim organizacija nadzoruje in izvaja dejavnosti, ki vodijo do inovacij in tako povečujejo vrednost, ki jo zaznavajo stranke. Začne se z ustvarjanjem ideje, nato sledi razvoj ideje ter na koncu še implementacija in širjenje ideje. S pomočjo inovacijskega

procesa lahko organizacija razvija edinstvene in zelo uspešne rezultate, čemur pravimo inovacijska uspešnost (Alblooshi, Shamsuzzaman & Haridy, 2021). Likar, Križaj in Fatur (2006) inovacijski proces imenujejo kot proces prenosa ideje do izdelka. Proces se začne s planiranjem oziroma z zapisom vizije in strategije organizacije ter inovacijskih smernic. Temu sledi razvoj, vrednotenje in upravljanje idej, nato pa se začne izvajanje inovacijskih projektov, kamor spadajo celovita analiza poslovnega načrta in končni popravki (Likar, Križaj & Fatur, 2006).

Rogers (1983) navaja, da se inovacijski proces navadno definira s širokim pogledom, saj vključuje celoten šestfazni proces – vse od opredelitve problema do začetka raziskave problema, razvoja ideje, njene komercializacije, difuzije, implementacije in posledic. Tudi Pompe (2011) inovacijski proces oziroma življenjski razvoj inovacije razdeli na šest ključnih razvojnih faz, kar je prikazano na sliki 10. Proces se začne z opredelitvijo problema oziroma z zaznavanjem novih priložnosti, čemur sledi nabor večje količine idej in izbiranje najboljše izmed teh, ki že predstavlja invencijo oziroma potencialno inovacijo. Sledi njen razvoj, uvajanje na trg in končno trženje (Pompe, 2011).

Slika 10: Šest ključnih faz inovacijskega procesa



Prirejeno po Pompe (2011).

Inovacijski proces je lahko zapleten in težaven, zato se mora organizacija dobro pripraviti na njegovo izvedbo. Tovrstni proces sam po sebi velja kot dejavnik uspeha, kar pomeni, da kakovost procesa vpliva na razvoj novega izdelka. Pri tem je bistveno maksimiranje uspešnosti, maksimiranje prodaje ter minimiziranje stroškov (Dziallas & Blind, 2019). Model inovacijskega procesa je postal zelo razširjen in prinaša splošno razumevanje, kako do inovacij dejansko pride ter da inovacije same po sebi niso rezultat, ampak proces oziroma zaporedje dejavnosti, katerih namen je rešiti nek določen problem (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009).

Nekatere raziskave o inovativnosti dostikrat ne razlikujejo med procesom ustvarjanja inovacij in prevzemanjem inovacij ter oboje poimenujejo inovacijski proces. Damanpour in Wischnevsky (2006) navajata, da se za razlikovanje med ustvarjanjem in prevzemanjem inovacij uporablja stopnja novosti. Organizacije, ki inovacije ustvarjajo, sledijo določenim stopnjam inovacijskega procesa, in sicer najprej zaznavajo prave priložnosti, izvedejo raziskave, razvijejo produkt, temu sledijo validacija, proizvodnja, marketing ter distribucija. Medtem ko organizacije, ki inovacije zgolj prevzemajo, prevzem vidijo kot potreben resurs, s pomočjo katerega bo organizacija lažje sledila in uresničevala zastavljene cilje ter se prilagajala spremembam iz okolja. Prevzeta inovacija

torej pomeni novost, zaposleni pa za njeno usvojitev potrebujejo določeno časovno obdobje. Organizacija, ki bo prevzela inovacijo, se mora najprej zavedati, da je določena novost nujna, nato sledi iskanje ter izbira ustrezne inovacije in nato njena uvedba ter uporaba (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

V organizacijah je pomembno podjetniško vedenje, ki spodbuja uvajanje nenehnih sprememb in začetek inovacijskega procesa (Alblooshi, Shamsuzzaman & Haridy, 2021). Tovrstni proces je treba nenehno upravljati, kar obsega predvsem načrtovanje in nadzor, saj to vpliva na njegovo uspešnost (Dziallas & Blind, 2019). Tudi vodenje je eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko inovativnost, saj so običajno vodje tisti, ki sprožijo inovacijski proces z odločitvijo o uvedbi novih in drugačnih produktov. Skozi celoten inovacijski proces je potrebno podporno vodstvo, ki spodbuja učenje in odprto komunikacijo ter posameznikom zagotavlja vire, potrebne za inovacije (Alblooshi, Shamsuzzaman & Haridy, 2021).

2.4 Vrste inovacij

V današnjem konkurenčnem svetu obstajajo številne raznolike organizacije, ki za svojo rast, uspešnost in razvoj potrebujejo različne vrste inovacij, s katerimi »premagajo« svoje konkurente (Idris, Saridakis & Khan, 2022). V literaturi je mogoče zaslediti številne vrste inovacij, ki jih avtorji razdeljujejo v posamezne skupine, glede na lastnosti in učinke inovacij (Pompe, 2011). Raziskovalca Benner in Tushman (2003) navajata, da številni raziskovalci inovacije razvrščajo v skupine s kontrastnimi vrstami. Na tem mestu dodajata, da med največkrat uporabljene skupine spadajo naslednje vrste inovacij: proizvodne in procesne inovacije, radikalne in postopne (inkrementalne) inovacije ter tehnološke in netehnološke inovacije. Omenjene vrste inovacij so natančneje opisane v nadaljevanju tega podpoglavja, na koncu podpoglavja pa so predstavljene še nekatere druge vrste inovacij.

2.4.1 Proizvodne in procesne inovacije

Proizvodne in procesne inovacije se med seboj razlikujejo glede na področje in aktivnosti, na katere vpliva inovativnost. Proizvodne inovacije predstavljajo snovanje in izdelavo novih proizvodov ali storitev, s katerimi želijo organizacije ugoditi kupčevim potrebam in željam, ki jih prepoznajo s pomočjo raziskav in spremljanja potreb trga oziroma kupcev (Damanpour & Aravind, 2012). Procesne inovacije pa so opredeljene kot novi elementi (znanje, metode, orodja, računalniški programi), ki so uvedeni v proizvodne ali storitvene procese organizacije in omogočajo doseganje nižjih proizvodnih oziroma storitvenih stroškov, višjo kakovost izdelkov (Edwards-Schachter, 2018) ter skrajšanje časa uvedbe produkta na trg (Flores-Garcia, Bruch, Wiktorsson & Jackson, 2021). Procesna inovacija predstavlja vmesni člen med inputom in končnim proizvodom ali storitvijo (Kahn, 2018).

2.4.2 Radikalne in inkrementalne (postopne) inovacije

Radikalne in inkrementalne (postopne) inovacije lahko občutno spremenijo način dela organizacije (Lee & Trimi, 2018), med seboj pa se razlikujejo v stopnji spremembe (Le, 2020). Radikalne inovacije se nanašajo na pridobivanje in uporabo novega znanja za razvoj popolnoma novih izdelkov ali storitev, ki so namenjene strankam ali nastajajočim trgom (Lennerts, Schulze & Tomczak, 2020). Tovrstne inovacije odražajo visoko stopnjo novosti, zato je razlika med dosedanja prakso in novim načinom delovanja ogromna (Domínguez Escrig, Mallén Broch, Lapiedra Alcamí & Chiva Gómez, 2019). Inkrementalne inovacije pa omogočajo izboljšanje trenutnega znanja organizacije, potrebnega za izboljšanje obstoječih zmožnosti in sposobnosti. Zaradi majhnih sprememb tehnologije in izboljšav izdelkov gre za nizko stopnjo novosti (Alrowwad, Abualoush & Masa'deh, 2020). Inkrementalne inovacije so rezultat dejavnosti dedovanja, spreminjanja in gradnje razpoložljivih platform, zato tovrstne inovacije niso tako drage in tvegane kot radikalne (Le, 2020).

2.4.3 Tehnološke in netehnološke inovacije

Razlikovanje tehnoloških in netehnoloških inovacij je na ravni organizacije povezano z njenimi družbenimi in tehničnimi sistemi (Damanpour & Aravind, 2012). Tehnološke inovacije so neposredno povezane s primarnimi dejavnostmi organizacije ter prispevajo k transformaciji obstoječega stanja oziroma sistemov delovanja (Damanpour, 2014). Med tovrstne inovacije se uvrščajo tehnologija, procesi in produkti (Mothe & Uyen Nguyen Thi, 2010). Netechnološke inovacije pa so posredno povezane s primarnimi dejavnostmi organizacije in se nanašajo na organizacijsko strukturo ter imajo učinek predvsem na sisteme v menedžmentu (Damanpour & Aravind, 2012).

Raziskovalca Damanpour in Aravind (2012) pri netehnoloških inovacijah izpostavljata tudi menedžersko inovativnost, v katero spadajo tri oblike netehnoloških inovacij, in sicer administrativna in organizacijska inovativnost ter inovativnost menedžmenta. Izraz menedžerska inovativnost je zasnovan z namenom razlikovanja od tehnološke, proizvodne ter storitvene inovativnosti in je definiran kot nov način vodenja ter kot nov proces, ki prinaša spremembe v strukturi, sistemih in strategiji organizacije (Damanpour, 2014). Organizacijska inovativnost prinaša spremembe v družbenih tehnologijah (Tether & Tajar, 2008) in organizacijskih praksah (Rajapathirana & Hui, 2018), medtem ko administrativna inovativnost omogoča izboljšanje administrativnih procesov in sistemov, kar vpliva na povečanje učinkovitosti celotne organizacije (Naveh, Meilich, & Marcus, 2006). Inovativnost menedžmenta pa predstavlja nova menedžerska znanja, procese in postopke, s pomočjo katerih se spreminjajo sistemi, strategije in struktura organizacije (Hamel, 2006).

2.4.4 Ostale vrste inovacij

Raziskovalci in različni avtorji (na primer Tidd in Bessant, 2021; Pompe, 2011; Tavassoli & Karlsson, 2015; Almirall & Casadesus Masanell, 2010) preučujejo še nekatere druge vrste inovacij. Tidd in Bessant (2021) razdelita inovacije glede na njihove lastnosti na štiri tipe inovacij, in sicer na procesno, produktno (opredelita ju enako, kot sta predstavljeni v podpoglavju 2.4.1), pozicijsko in paradigmatično inovacijo. Pozicijska inovacija se nanaša na prehod produkta ali blagovne znamke v drugo kategorijo produktov oziroma blagovnih znamk, paradigmatična inovacija pa pomeni, da velika miselna sprememba povzroči inovativno transformacijo, na primer nizkocenovni letalski ponudniki so izničili miselnost, da je letalski način prevoza drag (Tidd & Bessant, 2021).

Pompe (2011) loči inovacije glede na učinke, ki jih inovacije povzročijo. Avtor poleg inkrementalnih in radikalnih inovacij navede še vzdržljive (imajo dolgi rok trajanja) in rušilne inovacije (izničijo obstoječe rešitve in jih nadomestijo). Tavassoli in Karlsson (2015) pa izpostavita po njunem mnenju štiri ključne vrste inovacij, in sicer procesno, produktno, organizacijsko in tržno inovativnost. Tržna inovativnost prinaša spremembe v estetskem dizajnu, izboljšani embalaži izdelkov, promociji, distribuciji, prodajnih strategijah in cenah (Quaye & Mensah, 2019). Raziskovalca Almirall in Casadesus Masanell (2010) v skladu s tehnološko strategijo navajata dva pristopa k inoviranju – zaprt in odprt pristop. Pri zaprtem pristopu k inoviranju, so vse odločitve o razvoju procesov, proizvodov ali storitev izvedene znotraj organizacije, medtem ko pri odprtem pristopu k inoviranju organizacija uporablja tudi številne zunanje vire in sodeluje z zunanjimi deležniki (Almirall & Casadesus-Masanell, 2010).

2.5 Povezava transformacijskega vodenja in inovativnosti

Ustrezen način vodenja predstavlja enega izmed najpomembnejših elementov, ki gradijo inovativno organizacijo (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009), saj je vodja tisti, ki postavlja specifične organizacijske cilje, odloča o implementaciji idej v prakso ter spodbuja inovativnost svojih sledilcev (Harborne & John, 2003). Raziskovalci navajajo, da obstaja pozitivna in pomembna povezanost med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo (Afsar, Masood & Umrani, 2019; Khalili, 2016; Khan, Ismail, Hussain & Alghazali, 2020; Rad, Shahi & Fazeli, 2021; Reuvers, Van Engen, Vinkenburg & Wilson-Evered, 2008).

Transformacijsko vodenje predstavlja ključni predpogoj in pomemben dejavnik za spodbujanje inovativnosti, saj je sprememba osrednji proces omenjenega vodenja (Rad, Shahi & Fazeli, 2021). Transformacijski vodje nenehno spodbujajo svoje sledilce k inovativnemu razmišljanju, delovanju nad pričakovanji, prevzemanju odgovornosti za rezultate svojih dejanj ter jih v vseh odločitvah in situacijah tudi podpirajo in jim pomagajo (Sudibjo & Prameswari, 2021). Ker bodo zaposleni na delovnem mestu motivirani in podprti s strani vodje, bodo lažje kritično razmišljali in včasih tudi tvegali,

kar je bistveno pri razvoju novega inovativnega produkta ali storitve (Nasir in drugi, 2022). Prav tako so zaposleni, ki se zavedajo in verjamejo v svojo sposobnost uspešnega uveljavljanja lastnih kompetenc, bolj nagnjeni k inovativnemu vedenju (Reuvers, Van Engen, Vinkenburg & Wilson-Evered, 2008).

Transformacijsko vodenje torej krepi inovativne sposobnosti zaposlenih, saj spodbuja nove in drugačne načine razmišljanja ter delovanja in pomaga premagovati strah, povezan s tem (Alblooshi, Shamsuzzaman & Haridy, 2021). Organizacije oziroma transformacijski vodje morajo biti pozorni na to, da ustvarjajo ozračje, ki podpira inovativnost in spodbuja posameznike k pridobivanju ter uporabi novega znanja in veščin (Li in drugi, 2019). Inovativnost delovnega kadra je najbolj spodbujena pri dveh izmed štirih dejavnikov transformacijskega vodenja, in sicer pri intelektualni stimulaciji in individualizirani obravnavi, saj intelektualna stimulacija spodbuja drugačno, kreativno razmišljanje, individualizirana obravnava pa pomaga sledilcem pri razvoju lastnih prednosti (Zuraik & Kelly, 2018).

Različni raziskovalci navajajo, da je glavna funkcija transformacijskega vodenja spodbujanje inovativnosti (Khan, Aslam & Riaz, 2012; Wallace, Butts, Johnson, Stevens & Smith, 2016; Zhang, Abdullah, Hossan & Hou, 2021). Transformacijski vodje spodbujajo inovativno delovno vedenje sledilcev tako, da si prizadevajo za izpolnjevanje skupnih ciljev (Grošelj, Černe, Penger & Grah, 2021), pri tem pa je pomembno tudi neprestano deljenje znanja znotraj celotne organizacije (Liu & Phillips, 2011). Raziskovalec Samad (2012) ugotavlja, da imata transformacijsko vodenje in inovativnost pozitiven vpliv na organizacijsko uspešnost.

Pri preučevanju povezav med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo z vidika ravni posameznika je bila ugotovljena pozitivna povezava med omenjenima konstruktoma. Poleg tega je bil ugotovljen pozitiven učinek tako pri kreiranju idej kot tudi pri implementaciji idej (Afsar, Badir & Bin Saeed, 2014). Prav tako obstaja pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo na ravni tima in organizacije (Li, Mitchell & Boyle, 2016). Na povezavo transformacijskega vodenja in inovativnosti na ravni organizacije najbolj vplivajo motivacija za delo, samozavest posameznikov, timsko delo, organizacijska klima, izmenjava znanja, izkušnje ter vpliv zunanjega okolja (Hu, Gu & Chen, 2013).

Raziskovalca Gumusluoğlu in İlsev (2009) navajata, da transformacijski vodje ne spodbujajo samo inovativne dejavnosti znotraj organizacije, ampak zagotavljajo tudi njen tržni uspeh. Čeprav raziskave kažejo, da obstaja pozitivna povezanost med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo, je pomembno, da se transformacijski vodje zavedajo, da lahko pretirana raven tovrstnega vodenja celo zmanjša inovativno vedenje podrejenih, saj povzroči negativna čustva, kot so stres, nezadovoljstvo in izčrpanost posameznikov. Ekstremna raven omenjenega vodenja se pojavi takrat, kadar vodja preveč poudarja inovativnost, saj so zaposleni prisiljeni iskati nove ideje, poleg tega

pa lahko na neželene učinke sledilcev vplivajo tudi prevelika pričakovanja vodje ter sledilčevo nezaupanje vodji. Transformacijski vodja mora sam ugotoviti, katera raven vodenja je primerna za njegove sledilce, da bodo lahko ti na delovnem mestu zadovoljni in uspešni. Ustrezna raven transformacijskega vodenja pozitivno vpliva na inovativno vedenje zaposlenih (Chung & Li, 2021).

3 ANALIZA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN INOVATIVNOSTI V PODJETJU MAREMICO

Tretje poglavje je namenjeno analizi transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru podjetja Maremico. Na začetku poglavja bom najprej na kratko predstavila omenjeno podjetje, nato sledi opis zasnove raziskovanja in predstavitev metodologije. Za tem sledi analiza in interpretacija rezultatov, ki sem jih pridobila s pomočjo opravljenega intervjuja in anketnega vprašalnika. V zadnjem delu tega poglavja pa sledita še zapis zaključnih ugotovitev, omejitev, s katerimi sem se soočala pri pisanju magistrskega dela, in zapis priporočil podjetju Maremico ter nadaljnjim raziskavam.

3.1 Predstavitev podjetja Maremico

Podjetje Maremico je spalni center. Njihov ključni namen je zagotoviti kakovostno spanje za najrazličnejše ljudi, kar zagotavljajo z najnovejšimi trendi postelj, vzmetnic in posteljne opreme. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1994 in že od takrat izdelujejo izdelke za udobno in zdravo spanje (Maremico, 2022). Podjetje je ustanovil Emil Marinšek, ki je še danes tudi direktor podjetja. Sedež podjetja se nahaja v Ljubljani, natančneje v Črnučah. Tam ima podjetje tudi svojo fizično trgovino, skladišče ter proizvodnjo pa v Zalogu, v Ljubljani. So edini proizvajalec postelj v Ljubljani. Podjetje Maremico ima 19 zaposlenih (Maremico, 2023), kamor spadajo svetovalke za zdravo spanje, računovodkinja, oblikovalec multimedijskih vsebin, zaposlene na področju marketinga, vodja terenske ekipe, vodja proizvodnje Leticia, tapetnik, monterji ter šivilje (Maremico, 2022).

Maremico je vodilno podjetje na področju razvoja in prodaje ležišč v Sloveniji. Podjetje, ki spada v kategorijo majhnih podjetij, temelji na domači proizvodnji in posluje na slovenskem, avstrijskem, belgijskem, nizozemskem ter luksemburškem trgu. Podjetje ustvari približno 90 % prodaje na slovenskem trgu in 10 % na evropskem trgu. V preteklosti so ustvarili že 20 % prodaje na tujem trgu, vendar so to načrtno zmanjševali, saj je bil izvoz prenaporen in premalo profitabilen. Zavedajo se, da ljudje v povprečju prespimo tretjino življenja, zato je kakovosten spanec in udobje zelo pomembno, saj to vpliva na uspešnost preostalih dveh tretjin življenja. Poudarjajo pomen inovativnih zaposlenih s številnimi izkušnjami in pomen zaupanja v kakovostna ležišča. Nenehno se trudijo ustvarjati drugačnost, ki se kaže v oblikovanju personaliziranih ležišč in celotne spalne opreme, vsakemu posamezniku, glede na njegove želje in potrebe. Za podjetje je

ključnega pomena osredotočenost na kupce, kar se kaže skozi stalno in direktno komuniciranje s svojimi kupci (Maremico, 2023). Podjetje je leta 2022 ustvarilo 2.459.886,66 evrov čistih prihodkov od prodaje in 174.916,78 evrov čistega dobička (Ajpes, 2023).

Vizija podjetja Maremico je zagotavljanje odličnega ter kakovostnega spanca in posledično tudi boljšega življenja svojim kupcem. Njihova prva oziroma začetna vizija pa je bila, da bi podjetje postalo vodilni slovenski ponudnik vodnih in BoxSpring postelj, kar jim je tudi uspelo. Še danes se zavzemajo in trudijo zagotavljati, da bi lahko vsak njihov Slovenec spal na prvovrstnem ležišču. Prav tako ima podjetje razvite določene vrednote, ki vplivajo na poslovanje. Te vrednote so uspešno vodenje podjetja, razvijanje dobrih odnosov, doseganje kvalitetnih, odličnih in inovativnih izdelkov, razvijanje dolgoročne uspešnosti, postavljanje jasne vizije, skrb za dober spanec ter gradnja medsebojnega spoštovanja, strpnosti ter zaupanja (Maremico, 2023). Na spodnji sliki 11 pa je prikazan tudi logotip podjetja.

Slika 11: Logotip podjetja Maremico



Vir: Maremico (2022).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V tem podpoglavju bom opredelila namen in cilje raziskave, ki jo bom izvedla v podjetju Maremico. Nato bom predstavila temeljno tezo, zastavljena raziskovalna vprašanja, uporabljeno metodologijo ter potek raziskave. Na koncu tega podpoglavja pa bom opisala, kako sem oblikovala anketni vprašalnik in intervju.

3.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave magistrskega dela je s pomočjo opravljenega intervjuja in ankete preučiti koncept transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru podjetja Maremico. Prav tako je namen raziskave zapisati priporočila podjetju za izboljšanje vodenja in spodbujanja inovativnosti v celotnem podjetju. Poleg tega se namen nanaša tudi na pomoč drugim podjetjem na trgu, ki ne razumejo pomena transformacijskega vodenja in njegovih koristi. Namen je tudi ozavestiti o pomembnosti inovativnosti v današnjem času.

Osnovni cilj raziskave magistrskega dela je prenos preučevanih konstruktov, in sicer transformacijskega vodenja in inovativnosti, na izbrano podjetje Maremico ter odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Prav tako je cilj raziskave izvedba ankete in intervjuja, s pomočjo katerih bom ugotovila, kakšno je trenutno stanje v podjetju in s katerimi izzivi se podjetje sooča pri vodenju in inovativnosti. Na podlagi tega pa bom lahko zapisala priporočila za nadaljnje delovanje.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta transformacijsko vodenje in inovativnost v podjetju Maremico neposredno in pozitivno povezana. To pomeni, da vodja s transformacijskim načinom vodenja spodbuja in ustvarja inovativnost v podjetju, kar posledično prinaša boljše delovno okolje ter zagotavlja konkurenčno prednost podjetja. Za lažjo izvedbo želene analize oziroma oblikovanja intervjuja in ankete sem si predhodno zastavila **pet raziskovalnih vprašanj**. Slednja so predstavljena v tabeli 1.

Tabela 1: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela

Raziskovalna vprašanja	
1.	Ali je v podjetju Maremico prisotno transformacijsko vodenje in kako se to odraža?
2.	Kako inovativno je podjetje Maremico?
3.	Na kakšne načine vodja spodbuja inovativnost v podjetju Maremico?
4.	Kako transformacijsko vodenje vpliva na inovativnost zaposlenih v podjetju Maremico?
5.	Ali kombinacija obeh konstruktov pripomore k večji konkurenčni prednosti podjetja Maremico in zakaj?

Vir: lastno delo.

S pomočjo teh petih raziskovalnih vprašanj želim ugotoviti, kakšno je trenutno stanje v podjetju Maremico z vidika vodenja in inovativnosti ter njune medsebojne povezave. Že v teoretičnem delu magistrskega dela sem si zastavila, da bom najprej preučila transformacijsko vodenje, nato inovativnost ter povezavo med omenjenima konstruktima. Ravno odgovori na ta raziskovalna vprašanja me bodo pripeljali do zastavljenih ciljev magistrskega dela, ki pa so preučitev povezave med obema konstruktima ter zapis priporočil podjetju Maremico za nadaljnje poslovanje.

3.2.3 Metodologija in potek raziskave

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. V prvem oziroma teoretičnem delu sem uporabljala sekundarne vire, in sicer strokovne knjige ter tuje znanstvene članke, ki preučujejo transformacijsko vodenje in inovativnost. V empiričnem delu pa bom uporabila primarne podatke, ki jih bom pridobila z multimetodološko

raziskavo, ki jo bom izvedla v podjetju Maremico. V raziskavo bodo vključeni tako direktor kot zaposleni omenjenega podjetja. Za pridobitev primarnih podatkov bom izvedla anketo med zaposlenimi ter intervju z direktorjem podjetja Maremico.

V magistrsko delo bom torej vključila tako kvantitativno metodo kot tudi kvalitativno metodo raziskovanja, s čimer bom zagotovila večjo veljavnost in zanesljivost magistrskega dela. Anketni vprašalnik in vprašanja za polstrukturiran intervju bom sestavila s pomočjo teoretičnega dela magistrske naloge. Z opravljeno raziskavo želim odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Vse podatke, pridobljene v raziskavi, bom natančneje predstavila, jih analizirala in nato povezala s preučevanima konstruktoma. Na koncu bom na podlagi tega podala še smernice in priporočila podjetju Maremico. Celoten potek raziskave magistrskega dela je torej sestavljen iz več korakov, ki so prikazani na sliki 12.

Slika 12: Potek raziskave



Vir: lastno delo.

3.2.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika

V svojem magistrskem delu sem se odločila, da izvedem raziskavo glede transformacijskega vodenja in inovativnosti v podjetju Maremico. Za izvedbo primerne raziskave sem morala najprej izdelati ustrezen anketni vprašalnik ter zapisati vprašanja, ki sem jih potrebovala za izvedbo polstrukturiranega intervjuja. Anketni vprašalnik sem razdelila na dva bistvena dela, kjer se je prvi del navezoval na transformacijsko vodenje, drugi pa na inovativnost. Na začetku anketnega vprašalnika je uvodni nagovor, kjer sem zapisala nekaj podatkov o sebi ter o naslovu in namenu magistrskega dela. Prav tako nagovor vsebuje prošnjo za sodelovanje v raziskavi ter zagotovilo o anonimnosti in strogi zaupnosti obravnavanih podatkov. Na koncu anketnega vprašalnika pa sem dodala še nekaj sociodemografskih vprašanj.

Pri sestavi anketnega vprašalnika sem izhajala iz preverjenih in zanesljivih virov, saj je vprašalnik le tako lahko dovolj verodostojen in strokovno podkrepljen. Uporabila sem tiste dele prehodnih vprašalnikov in teoretičnih zapisov, ki so se mi zdeli za mojo raziskavo najpomembnejši. Za vsakega izmed dveh ključnih delov anketnega vprašalnika sem zapisala 19 trditev, s katerimi se lahko zaposleni strinjajo ali ne strinjajo. Anketiranci lahko svoje strinjajo oziroma nestrinjanje izrazijo na Likertovi petstopenjski lestvici, pri kateri pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam.

V prvem delu anketnega vprašalnika sem želela ugotoviti, ali zaposleni menijo, da je njihov vodja transformacijski. Trditve prvega sklopa vprašalnika sem oblikovala na podlagi dela Den Hartog, Van Muijen in Koopman (1997), ki so s pomočjo analize vprašalnika o večfaktorskem vodenju oziroma MLQ raziskovali, ali zaposleni v različnih organizacijah menijo, da so njihovi vodje transformacijski. Poleg tega sem vključila tudi delo Alban Metcalfe in Alimo Metcalfe (2000), ki sta prav tako s pomočjo vprašalnika MLQ raziskovala, v kolikšni meri so vodje v določenih organizacijah transformacijski. Da sem lahko oblikovala res verodostojen anketni vprašalnik, sem pregledala še nekaj raziskav in našla delo Hewsworth, Muterera in Baregheh (2013), ki so v svoji raziskavi ravno tako izhajali iz prej omenjenega vprašalnika, ter delo Hinkin in Tracey (1999), ki sta s pomočjo vprašalnika o transformacijskem vodenju preučevala, ali je tovrstni način vodenja prisoten v stabilnih organizacijah. Pri pripravi vprašalnika sem izhajala še iz del Ismail, Mohamed, Rafiuddin in Zhen (2010) ter Kim, Sydnes in Batalden (2021), ki so prav tako ugotavljali, do katere ravni zaposleni svoje vodje zaznavajo kot transformacijske.

V drugem delu vprašalnika pa sem preverjala, kako inovativno je podjetje Maremico oziroma kaj si mislijo o inoviranju in kako pripomorejo k temu. Tudi ta del anketnega vprašalnika sem sestavljala na podoben način kot prvega, in sicer najprej sem preučila nekaj strokovno priznanih vprašalnikov o inovativnosti ter strokovnih člankov, ki teoretično opredeljujejo inovativnost. Pri oblikovanju trditev sem izhajala iz dela Vincent Höper in Stein (2019), ki sta na podlagi vprašalnika »Leader Support for Innovation Questionnaire« (LSIQ), ki meri vrsto specifičnih vodstvenih vedenj, ki spodbujajo zaposlene k inovativnosti, ugotavljala, kako različni vodje vplivajo na inovativno delovno vedenje svojih podrejenih. Prav tako sem izhajala iz dela Muñoz van den Eynde, Cornejo Cañamares, Diaz Garcia in Muñoz (2015), ki so s pomočjo vprašalnika na podlagi Likertove lestvice merili organizacijsko in individualno inovacijsko razsežnost. Pomagala sem si tudi z delom Weng, Huang, Huang in Wang (2012), ki so prav tako na podlagi anketnega vprašalnika raziskovali, kako inovativne so različne organizacije ter z deloma raziskovalcev Damanpour in Aravind (2012) ter Lin, Zhang, Ng in Zhong (2022), ki so preučevali in opredelili bistvene teoretične stvari o inovativnosti. Poleg tega sem želela v tem delu izvedeti tudi, ali zaposleni menijo, da obstaja pozitivna povezanost med obema konceptoma, torej med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo. Pri

oblikovanju trditev, ki so povezane z obema konceptoma, pa sem izhajala iz del avtorjev Alblooshi, Shamsuzzaman in Haridy (2021), Alrowwad, Abualoush in Masa'deh (2020), Gumusluoğlu in Ilsev (2009) ter Le (2020), ki so preučevali, ali transformacijsko vodenje vpliva na inovativno vedenje zaposlenih in kako to vpliva. Celotni anketni vprašalnik o transformacijskem vodenju in inovativnosti v podjetju Maremico je prikazan v prilogi 1.

3.2.5 Oblikovanje intervjuja

Poleg anketnega vprašalnika pa sem se odločila, da v podjetju Maremico izvedem tudi polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja. Tako kot vprašalnik sem tudi intervju razdelila na dva bistvena dela, in sicer sem v prvem delu želela izvedeti, ali intervjuvanec pozna in uporablja transformacijski način vodenja, v drugem delu pa, ali meni, da je njegovo podjetje inovativno, kako se to kaže, ali k temu spodbuja svoje zaposlene in ali meni, da obstaja pozitivna povezanost med transformacijskim načinom vodenja in inovativnostjo. Pred samimi vprašanji iz intervjuja sem zapisala uvodni nagovor, kjer sem se na kratko predstavila, zapisala namen intervjuja ter zagotovilo o sledenju etičnih standardov. Poleg tega pa sem dodala tudi vprašanje o strinjanju oziroma nestrinjanju s snemanjem intervjuja. Pri oblikovanju vprašanj za intervju sem izhajala iz enakih virov kot pri anketnem vprašalniku, torej iz različnih vprašalnikov o transformacijskem vodenju in o inovativnosti ter iz teoretičnega dela magistrske naloge oziroma različnih strokovnih člankov. Pri intervjuju sem vprašanja nekoliko obrnila in jih tako prilagodila, da niso bila namenjena zaposlenim, ampak vodji. Vprašanja za polstrukturiran intervju in odgovori na te so prikazani v prilogi 2.

3.3 Analiza in interpretacija rezultatov

V tem podpoglavju bom analizirala rezultate anketnega vprašalnika in intervjuja. Najprej bom predstavila ugotovitve anketnega vprašalnika in tudi grafično prikazala povprečje ocen strinjanja s posameznimi trditvami ter odstotke strinjanja zaposlenih s posameznimi trditvami. Nato pa bom analizirala in interpretirala še rezultate intervjuja.

3.3.1 Analiza rezultatov anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik, ki sem ga oblikovala na podlagi teoretičnega dela in prehodnih verodostojnih anketnih vprašalnikov, sem prenesla v spletno okolje, imenovano 1ka, ki je namenjeno reševanju vprašalnika prek mobilne naprave ali računalnika. Po prenosu vprašalnika v omenjeno spletno orodje sem dobila povezavo, prek katere je bilo možno dostopati do omenjenega anketnega vprašalnika. Povezavo sem po elektronski pošti posredovala direktorju podjetja Maremico, ta pa jo je poslal naprej vsem svojim zaposlenim, torej devetnajstim posameznikom. Vprašalnik sem aktivirala 3. maja 2023 in ga zaključila 17. maja 2023.

Najprej bom predstavila rezultate, ki se nanašajo na sociodemografska vprašanja. Na posredovan anketni vprašalnik je odgovorilo 15 zaposlenih podjetja Maremico, med katerimi je bilo pet moških in deset žensk. Trije anketiranci spadajo v starostno skupino do 25 let, kar predstavlja 20 % vseh anketirancev. V naslednjo starostno skupino, ki se giblje med 26. in 35. letom starosti, spada pet anketirancev, kar predstavlja 33 % celotnega vzorca. V naslednjo starostno skupino, ki se giblje med 36. in 45. letom, spada največ anketirancev, in sicer šest oseb oziroma 40 % vseh anketirancev. V predzadnjo starostno skupino, ki predstavlja zaposlene med 46. in 55. letom starosti, spada samo en zaposleni, kar pomeni 7 % vseh anketirancev. Nihče izmed anketirancev pa se ni uvrstil v zadnjo starostno skupino, ki predstavlja osebe, starejše od 55 let.

Prav tako sem v sklopu sociodemografskih vprašanj anketirance spraševala tudi o njihovi najvišji doseženi stopnji izobrazbe, kjer sem ugotovila, da nihče izmed anketirancev ne spada v skupino oseb, ki so dokončali poklicno šolo ali znanstveni magisterij oziroma doktorat. Eden izmed anketirancev, ki predstavlja 7 % vseh anketirancev, je zaključil osnovno šolo, dva izmed anketirancev, kar pomeni 13 % celotnega vzorca, pa sta končala visoko šolo. Štirje anketiranci, kar predstavlja 27 % vseh anketirancev, je končalo srednjo strokovno šolo, prav tako so štirje anketiranci zaključili visoko strokovno šolo (prvo bolonjsko stopnjo) in še štirje anketiranci univerzitetni študij (drugo bolonjsko stopnjo). Zadnje sociodemografsko vprašanje pa se je nanašalo na staž zaposlitve anketirancev v podjetju Maremico. 13 % celotnega vzorca oziroma dva zaposlena sta v podjetju zaposlena manj kot eno leto. Štirje zaposleni, kar predstavlja 27 % vseh anketirancev, so v izbranem podjetju zaposleni med enim in trem leti. Največji delež anketirancev, in sicer 33 % oziroma pet oseb, v podjetju deluje štiri do šest let, najmanjši delež anketirancev, in sicer eden zaposleni, kar predstavlja 7 %, pa je v izbranem podjetju zaposlen sedem do devet let. Trije anketiranci oziroma 20 % celotnega vzorca pa so v podjetju zaposleni že več kot deset let.

Prvi del anketnega vprašalnika se je navezoval na transformacijsko vodenje, in sicer sem želela preveriti, ali zaposleni v podjetju Maremico dojemajo svojo vodjo kot transformacijsko vodjo. Ta del vprašalnika je bil sestavljen iz devetnajstih trditev, kjer so anketiranci svoje strinjanje oziroma nestrinjanje označevali s pomočjo Likertove lestvice. Ocena 1 predstavlja popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje zaposlenega s posamezno trditvijo. Na spodnji sliki 13 je prikazano povprečje ocen strinjanja s posameznimi trditvami, ki predstavljajo prvi del anketnega vprašalnika. Rezultati prvih devetnajstih trditev so se v povprečju gibal med 3,3 in 4,7. Najnižjo povprečno oceno (3,3) v prvem delu vprašalnika je prejela trditev »Vodja daje prednost potrebam drugih pred svojimi lastnimi«, najvišjo povprečno oceno (4,7) pa sta prejeli trditvi »Vodja zagovarja pozitivne moralne vrednote« in »Vodja je sposoben prevzemati tveganje«. Skoraj vse trditve so prejele višjo povprečno oceno od 4, razen trditve »Vodja me pri delu vedno spodbuja in motivira«, »Vodja vse zaposlene obravnava enakovredno« in »Vodja daje prednost potrebam drugih pred svojimi lastnimi«, ki pa vseeno niso prejele nižje

ocene od 3, iz česar lahko razberem, da ima vodja podjetja Maremico osnovne značilnosti transformacijske vodje.

Slika 13: Povprečje ocen strinjanja s trditvami o transformacijskem vodenju

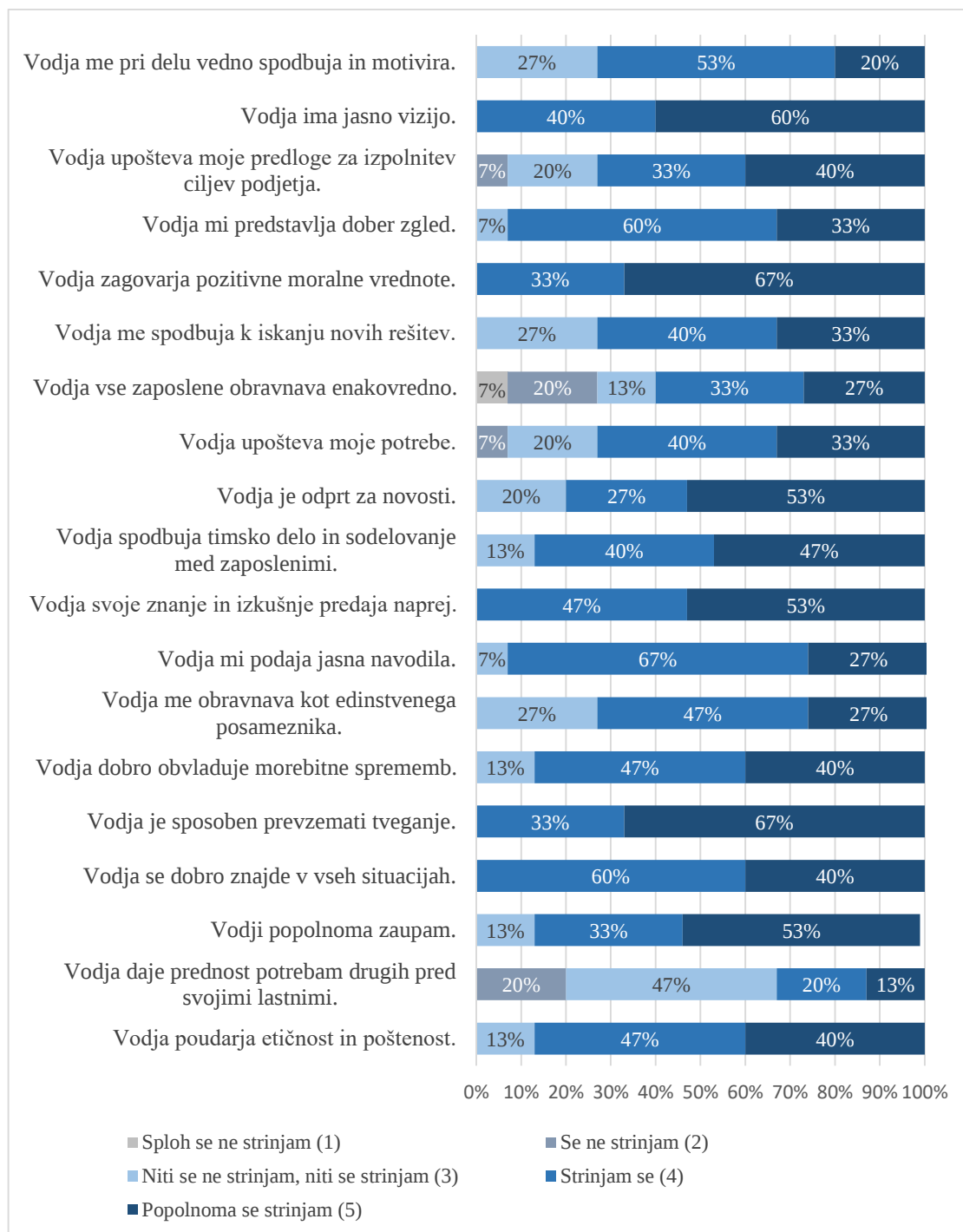


Vir: lastno delo.

Na sliki 14 pa so razvidni odstotki strinjanja oziroma nestrinjanja zaposlenih s trditvami o transformacijskem načinu vodenja. Iz omenjene slike je razvidno, da je samo eden izmed zaposlenih enkrat izbral najnižjo oceno 1, kar pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinja, in sicer pri trditvi »Vodja vse zaposlene obravnava enakovredno«. Ta trditev je tudi v povprečju dobila dokaj nizko oceno (3,5) v primerjavi z ostalimi trditvami. Tudi oceno 2, za katero stoji razlaga, da se zaposleni ne strinja s trditvijo, je izbralo malo anketirancev. Glede na odstotke, ki so prikazani na sliki 14, sta najpogostejši oceni 4

(zaposleni se strinja s trditvijo) in 5 (zaposleni se popolnoma strinja s trditvijo), vendar tudi ocena 3 ni tako redka (zaposleni se niti strinja niti ne strinja s trditvijo).

Slika 14: Odstotki strinjanja zaposlenih s posameznimi trditvami o transformacijskem vodenju



Vir: lastno delo.

Največji odstotek strinjanja s posamezno trditvijo (67 % anketirancev) se je pojavil pri dveh trditvah: »Vodja zagovarja pozitivne moralne vrednote« in »Vodja je sposoben

prevzemati tveganje«, ki pa sta tudi, kakor sem prej omenila, dosegli najvišjo povprečno oceno (4,7). Pri omenjenih trditvah sta se pojavili samo oceni 4 in 5. Prav tako so tudi tri druge trditve dobile samo oceni 4 in 5, in sicer trditve »Vodja ima jasno vizijo«, »Vodja svoje znanje in izkušnje predaja naprej« in »Vodja se dobro znajde v vseh situacijah«.

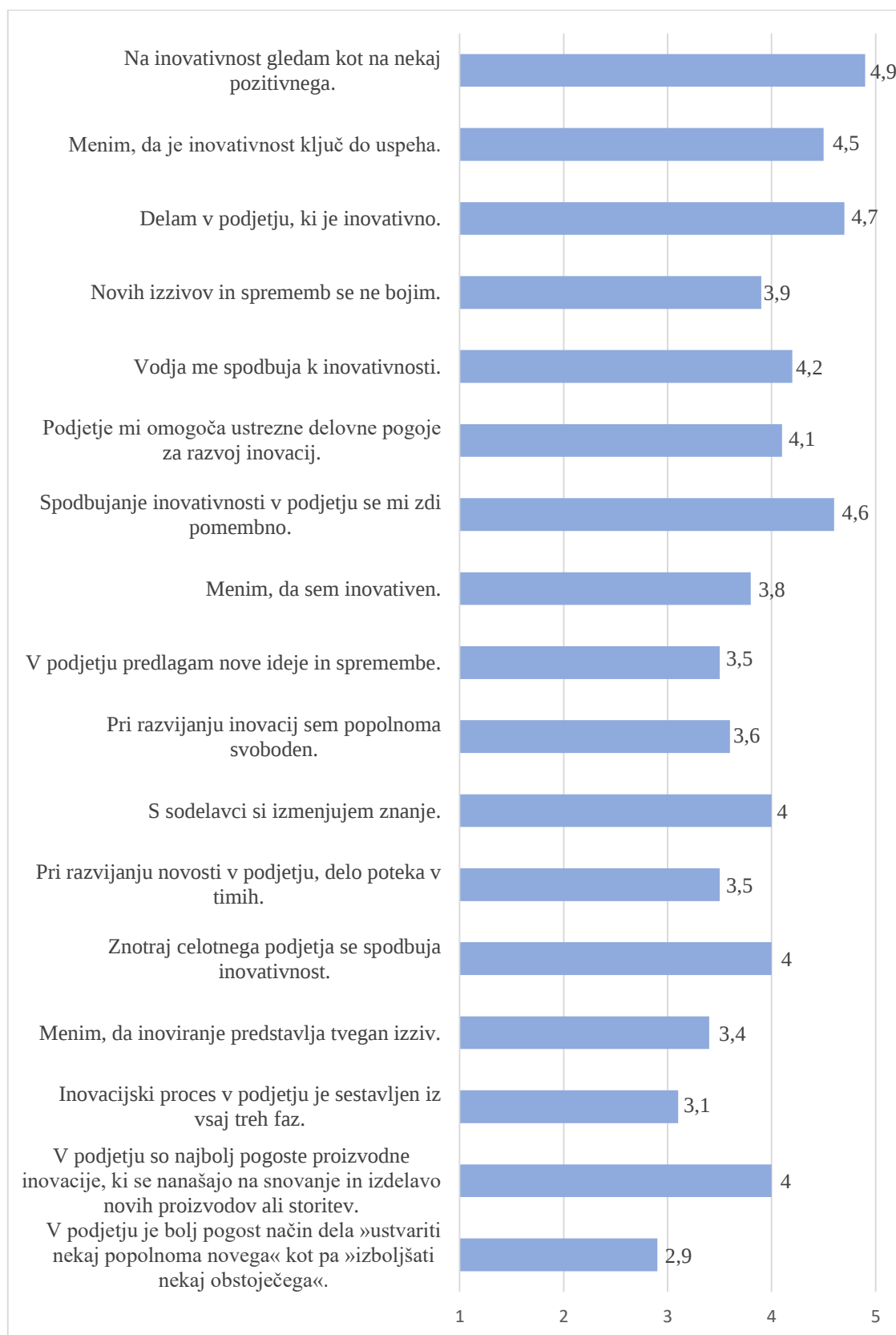
Pri trditvi, ki je dobila najnižjo povprečno oceno (»Vodja daje prednost potrebam drugih pred svojimi lastnimi«), je skoraj polovica anketirancev (47 % oziroma 7 anketirancev) izbrala sredinsko oceno 3, kar pomeni, da se zaposleni s trditvijo niti strinjajo niti ne strinjajo. Kljub temu da sem izpostavila najnižjo povprečno ocenjeno trditev, pa ne morem mimo dejstva, da so vse trditve povprečno prejele višjo oceno od 2,5, ki predstavlja mediano oziroma srednjo vrednost ocen od 1 do 5, kar odraža pozitiven odnos zaposlenih do svoje vodje. Prav tako lahko iz tega razberem, da zaposleni svojo vodjo dojemajo kot transformacijsko.

Iz rezultatov prvega dela anketnega vprašalnika lahko razberem tudi to, da so v podjetju Maremico prisotne vse štiri komponente transformacijskega vodenja. Prisotnost inspiracijske motivacije je možno razbrati iz trditve »Vodja me pri delu vedno spodbuja in motivira«, saj se je s tem strinjala večina anketirancev oziroma je ta trditev dobila povprečno oceno 3,9. Na individualizirano obravnavo se je navezovala trditev »Vodja me obravnava kot edinstvenega posameznika« s povprečno oceno 4,0, na intelektualno stimulacijo pa trditev »Vodja me spodbuja k iskanju novih rešitev« s povprečno oceno 4,1. Prisotnost zadnje komponente oziroma idealiziranega vpliva pa je možno razbrati iz trditve »Vodja mi predstavlja dober zgled« s povprečno oceno 4,3 in »Vodja daje prednost potrebam drugih pred svojimi lastnimi« s povprečno oceno 3,3.

Drugi del anketnega vprašalnika pa se je navezoval na inovativnost, kjer sem želela preveriti, kako anketiranci sploh dojemajo inovativnost, ali menijo, da je podjetje Maremico inovativno, kako podjetje to spodbuja ter kako zaposleni pripomorejo k večji inovativnosti podjetja. Na koncu drugega dela vprašalnika pa sem želela izvedeti tudi, ali anketiranci menijo, da obstaja pozitivna povezanost med transformacijskim načinom vodenja in inovativnostjo. Tudi ta del vprašalnika je bil sestavljen iz devetnajstih trditvev, kjer se je sedemnajst trditvev navezovalo na inovativnost, zadnji dve pa na povezanost transformacijskega vodenja in inovativnosti. Anketiranci so svoje strinjanje oziroma nestrinjanje označevali s pomočjo Likertove lestvice. Ocena 1 predstavlja popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje zaposlenega s posamezno trditvijo.

Najprej bom predstavila ugotovitve prvih sedemnajstih trditvev drugega dela vprašalnika, v nadaljevanju pa še zadnji dve, ki sta se navezovali na oba preučevana koncepta. Na sliki 15 je prikazano povprečje ocen strinjanja s sedemnajstimi trditvami, ki predstavljajo drugi del anketnega vprašalnika. Rezultati teh trditvev so se v povprečju gibal med 2,9 in 4,9. Najnižjo povprečno oceno (2,9) je prejela trditev »V podjetju je bolj pogost način dela »ustvariti nekaj popolnoma novega« kot pa »izboljšati nekaj obstoječega««, najvišji povprečni oceno (4,9) pa trditev »Na inovativnost gledam kot na nekaj pozitivnega«.

Slika 15: Povprečje ocen strinjanja s trditvami o inovativnosti



Vir: lastno delo.

Približno polovica trditev je prejela višjo povprečno oceno od 4, druga polovica pa povprečno oceno med 2,9 in 4. Iz trditev, ki so prejele višjo povprečno oceno od 4, lahko razberem, da je inovativnost anketirancem pomembna, saj tudi delujejo v zelo inovativnem podjetju, poleg tega pa jih k temu spodbuja tudi njihov vodja. Prav tako sem iz tega ugotovila, da se podjetje največ ukvarja s proizvodnimi inovacijami.

Iz trditev, ki pa so prejele povprečno oceno med 3,5 in 4, pa lahko ugotovim, da anketiranci zase menijo, da so inovativni in pri tem svobodni ter da razvijanje novosti v podjetju poteka v timih in ne individualno. Iz povprečnih ocen med 2,9 in 3,4 pa lahko razberem, da se z naslednjimi ugotovitvami anketiranci niti strinjajo niti ne strinjajo; te so, da inoviranje predstavlja tvegan izziv, da je v podjetju Maremico inovacijski proces sestavljen iz treh faz ter da v podjetju večkrat ustvarijo nekaj novega kot pa izboljšajo nekaj obstoječega.

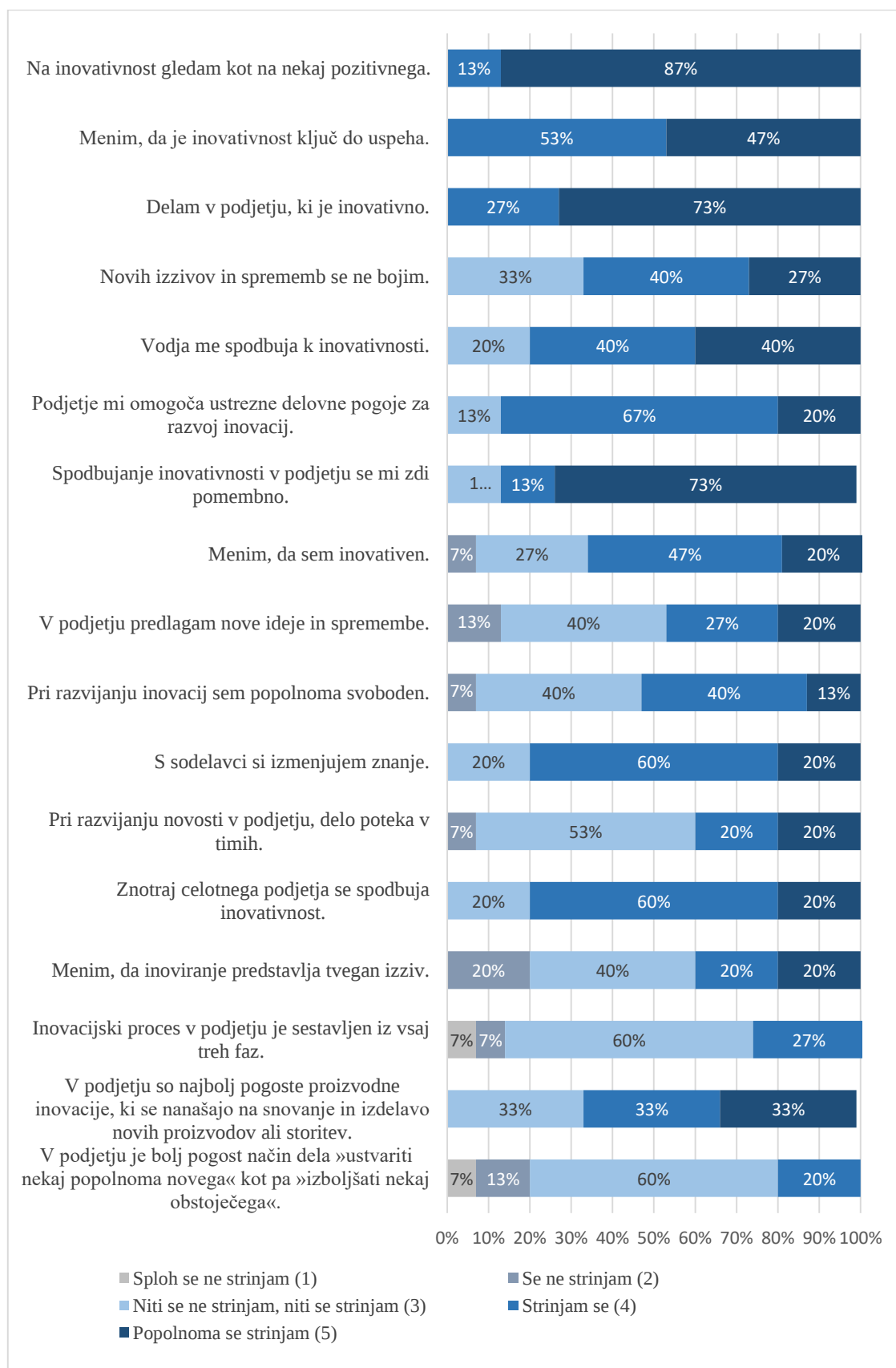
Iz trditve »Pri razvijanju novosti v podjetju, delo poteka v timih«, ki je prejela povprečno oceno 3,5, je možno razbrati, da je najpogostejša raven inovativnosti v podjetju Maremico inovativno vedenje timov. Anketiranci se zavedajo, kako pomembna je inovativnost v podjetju in da ta pripomore k večji uspešnosti in k boljšim rezultatom podjetja, kar je razvidno iz rezultatov trditve »Na inovativnost gledam kot na nekaj pozitivnega«, ki je prejela povprečno oceno 4,9, in iz trditve »Menim, da je inovativnost ključ do uspeha« s povprečno oceno 4,5.

Na sliki 16 pa so prikazani odstotki strinjanja oziroma nestrinjanja zaposlenih s trditvami o inovativnosti. Z omenjene slike je razvidno, da se je najnižja ocena 1, za katero stoji razlaga, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja, pojavila dvakrat, in sicer pri trditvi »Inovacijski proces v podjetju je sestavljen iz vsaj treh faz« in pri trditvi »V podjetju je bolj pogost način dela «ustvariti nekaj popolnoma novega« kot pa »izboljšati nekaj obstoječega«, ki je prejela tudi najnižjo povprečno oceno.

Tudi oceno 2 (zaposleni se ne strinja s trditvijo) je izbralo dokaj malo zaposlenih. Ocena 2 se je pojavila predvsem pri drugi polovici predstavljenih sedemnajst trditev, ki so se navezovala na inovativnost. Ocene 3 (zaposleni se niti strinja niti ne strinja s trditvijo), 4 (zaposleni se strinja s trditvijo) in 5 (zaposleni se popolnoma strinja s trditvijo) pa so bile približno enako pogoste.

Največji odstotek popolnega strinjanja s posamezno trditvijo (87 % anketirancev oziroma 13 anketirancev) se je pojavil pri trditvi »Na inovativnost gledam kot na nekaj pozitivnega«, ki pa je prejela tudi najvišjo povprečno oceno (4,9). Pri omenjeni trditvi sta se pojavili samo oceni 4 in 5 kakor tudi pri trditvah »Menim, da je inovativnost ključ do uspeha« in »Delam v podjetju, ki je inovativno«. Pri trditvi »V podjetju so najbolj pogoste proizvodne inovacije, ki se nanašajo na snovanje in izdelavo novih proizvodov ali storitev« je tretjina anketirancev izbrala oceno 3, tretjina oceno 4 in še zadnja tretjina oceno 5, kar pomeni, da se v povprečju anketiranci s to trditvijo strinjajo.

Slika 16: Odstotki strinjanja zaposlenih s posameznimi trditvami o inovativnosti

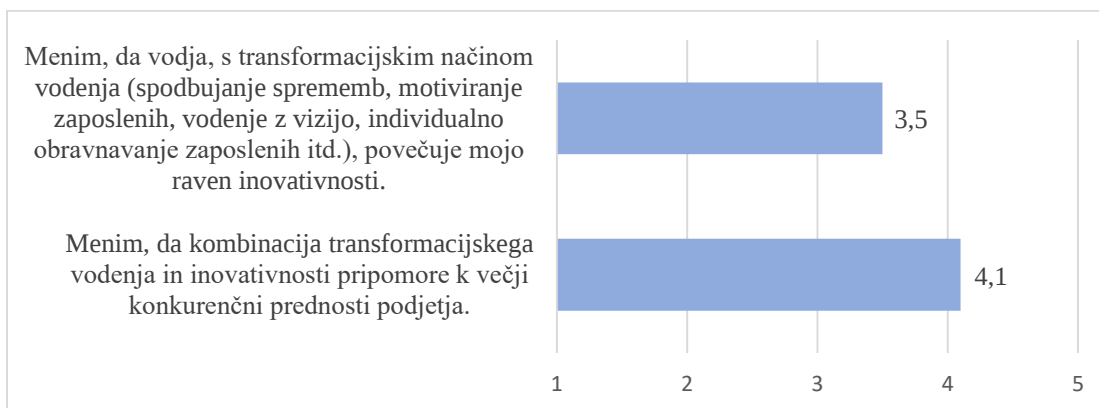


Vir: lastno delo.

Pri trditvi, ki je dobila najnižjo povprečno oceno (»V podjetju je bolj pogost način dela »ustvariti nekaj popolnoma novega« kot pa »izboljšati nekaj obstoječega«), je več kot polovica anketirancev (60 % oziroma 9 anketirancev) izbrala sredinsko oceno 3, kar pomeni, da se anketiranci s trditvijo niti strinjajo niti ne strinjajo. Kljub temu da sem izpostavila najnižjo povprečno ocenjeno trditev, pa ne morem mimo dejstva, da so vse trditve povprečno prejele višjo oceno od 2,5, ki predstavlja mediano oziroma srednjo vrednost ocen od 1 do 5. To odraža pozitiven odnos zaposlenih do inovativnosti. Prav tako lahko iz trditve »Menim, da sem inovativen« razberem, da je 20 % anketirancev zelo inovativnih, 47 % malo manj inovativnih, 7 % anketirancev ni inovativnih, ostali pa so se opredelili nekje med inovativnim in ne inovativnim.

V nadaljevanju bom predstavila ugotovitve še zadnjih dveh trditev drugega dela anketnega vprašalnika, ki se, kakor sem že prej omenila, navezujeta na povezanost transformacijskega vodenja in inovativnosti. Na sliki 17 je prikazano povprečje ocen strinjanja s trditvama, ki se navezujeta na oba preučevana konstrukta. Prva trditev »Menim, da vodja, s transformacijskim načinom vodenja, povečuje mojo raven inovativnosti« je prejela povprečno oceno 3,5, druga trditev »Menim, da kombinacija transformacijskega vodenja in inovativnosti pripomore k večji konkurenčni prednosti podjetja« pa povprečno oceno 4,1.

Slika 17: Povprečje ocen strinjanja s trditvama o povezanosti transformacijskega vodenja in inovativnosti

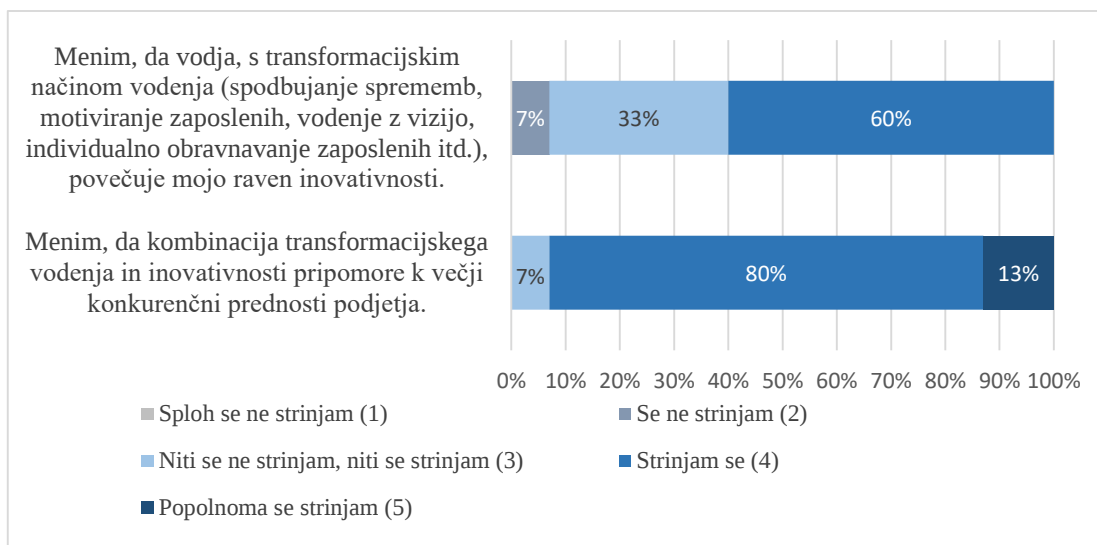


Vir: lastno delo.

Na sliki 18 pa so prikazani še odstotki strinjanja oziroma nestrinjanja zaposlenih s trditvami o povezanosti transformacijskega vodenja in inovativnosti. Z omenjene slike je razvidno, da nihče izmed anketirancev ni izbral najnižje ocene 1, za katero stoji razlaga, da se zaposleni sploh ne strinja s trditvijo. Samo pri prvi trditvi »Menim, da vodja s transformacijskim načinom vodenja povečuje mojo raven inovativnosti«, je 7 % oziroma 1 anketiranec izbral oceno 2 (zaposleni se ne strinja s trditvijo), medtem ko je samo pri drugi trditvi »Menim, da kombinacija transformacijskega vodenja in inovativnosti pripomore k večji konkurenčni prednosti podjetja« 13 % oziroma 2 anketiranci izbrala

oceno 5 (zaposleni se popolnoma strinja s trditvijo). Ocena 4 (zaposleni se strinja s trditvijo) je bila pri obeh trditvah najpogostejša, oceno 3 (zaposleni se niti strinja niti ne strinja s trditvijo) pa je pri prvi trditvi izbralo 33 % oziroma 5 anketirancev in pri drugi trditvi 7 % oziroma en anketiranec. S slike 18 lahko razberem, da se anketiranci bolj strinjajo z drugo trditvijo kot pa s prvo, čeprav sta obe trditvi prejeli povprečne ocene nad 3,5, kar pomeni, da gre v obeh primerih za strinjanje. Na tem mestu lahko zaključim, da anketiranci v povprečju menijo, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na inovativno vedenje zaposlenih.

Slika 18: Odstotki strinjanja zaposlenih s trditvama o povezanosti transformacijskega vodenja in inovativnosti



Vir: lastno delo.

3.3.2 Analiza rezultatov intervjuja

Intervju, ki se je navezoval na transformacijsko vodenje in inovativnost, sem z vodjo podjetja Maremico izvedla 4. maja 2023 na sedežu podjetja v Črnučah. Vodja podjetja Maremico je po izobrazbi elektrotehnik, ima pa skoraj zaključen študij računalništva; manjkata mu namreč samo še dva izpita. Podjetje je ustanovil leta 1994 in še danes ga vodi, kar pomeni, da to funkcijo neprekinjeno opravlja že 29 let. Intervju je sestavljen iz dveh bistvenih delov, in sicer na področju transformacijskega vodenja in inovativnosti, kar sem natančneje predstavila v podpoglavju 3.2.5. Transkript celotnega intervjuja je prikazan v prilogi 2.

V prvem delu intervjuja sem želela izvedeti, ali je vodja podjetja Maremico transformacijski, zato sem ga najprej vprašala, kdo je po njegovem mnenju dober vodja, katere lastnosti in vrednote ga odlikujejo ter ali sebe dojema kot dobrega vodjo. Odgovoril mi je, da se mu zdi, da je dober vodja tisti, ki predstavlja zgled svojim zaposlenim, je spoštljiv, pravičen in ima prijazen odnos do vseh ljudi. Na tem mestu je poudaril: »Dober

vodja mora imeti torej veliko menedžerskih znanj, ki jih večina podjetnikov na začetku nima, se pa z leti tega naučimo«. Zdi se mu, da postati dober vodja ni lahko, ampak moraš v to vložiti veliko truda in časa. Zase meni, da je povprečen vodja, saj kot podjetnik nima veliko menedžerskega znanja, se pa o tem ves čas uči, izboljšuje in izobražuje. Ravno toliko ve o vodenju, da lahko zase potrdi, da ni vrhunski vodja, in si ne more predstavljati, da bi moral voditi neko veliko podjetje. Se pa zaveda, da se je treba v vseh podjetjih, ne glede na njihovo velikost, ukvarjati z ljudmi, jih motivirati in ustrezno voditi. Moje naslednje vprašanje je bilo, kako dojema koncept transformacijskega vodenja oziroma kako si ga predstavlja. Vodja podjetja mi je zaupal, da zelo veliko bere in se izobražuje o različnih stilih vodenja, vendar mu tovrstno vodenje ni poznano in še ni slišal zanj. Je pa pri tem dodal, da lahko iz besede transformacija sklepa, da je transformacijsko vodenje povezano s spremembami.

V nadaljevanju intervjuja sem želela izvedeti, kako bi vodja podjetja Maremico sebe opisal kot vodjo in kako se mu zdi, da ga dojemajo zaposleni. Intervjuvanec je odgovoril: *»Sam sebe bi opisal kot pošteno vodjo do vseh ljudi, ki se vedno drži obljub in poskuša biti timski igralec in ne samo vodja*«. Poleg tega je dodal tudi, da se vedno trudi biti iskren, nevtralen pri odločanju, pravičen in zgled svojim zaposlenim. Zdi se mu, da ga zaposleni dojemajo kot vodjo, ki jih spoštuje, jim dovoli povedati svoje mnenje, jih posluša, upošteva in jim z veseljem predaja svoje znanje ter izkušnje. Nato sem intervjuvanca spraševala, katere so njegove ključne vrednote in odlike, ali te zagovarja tudi znotraj podjetja in ali mu je timsko delo pomembno. Vodja mi je hitro naštel nekaj vrednot, kot so poštenost, jasnost, prijaznost, odprta komunikacija, nepristranskost, odkritost ter dobri odnosi, ki jih nenehno upošteva in zagovarja tako v zasebnem življenju kot tudi v podjetju. Poudaril je tudi pomen timskega dela, saj meni, da to pripomore k izmenjavanju znanj, večji podpori in deljenju različnih mnenj. Tudi sam se rad priključi timu zaposlenih, jim pomaga in jih motivira.

Moje naslednje vprašanje se je navezovalo na to, ali sebe smatra kot vodjo z jasno vizijo, ali zaposlenim podaja jasna navodila ter ali upošteva tudi njihove predloge in potrebe. Intervjuvanec mi je odgovoril, da vedno poskuša imeti zapisano jasno vizijo, ki celotno podjetje žene naprej in vsem skupaj omogoča, da točno vedo, kaj želijo doseči. Vizijo vedno predaja tudi svojim zaposlenim, s katerimi nenehno sodeluje in jim podaja jasna navodila, da točno vedo, kaj želi kot vodja podjetja doseči in uresničiti. Pri tem pa ves čas posluša tudi nove predloge, nasvete in mnenja svojih zaposlenih, ki jih tudi upošteva in spoštuje. Nadaljnje sem vodjo spraševala o njegovemu odnosu z zaposlenimi, ali jih pri delu spodbuja in enakovredno obravnava. Na tem mestu odgovarja, da ima z zaposlenimi dober odnos, saj jim je vedno na voljo za vprašanja, jim pomaga, sprejema njihova mnenja in je iskren ter prijazen do njih. Vodja je izrazil mnenje: *»Zdi se mi, da brez dobrih odnosov ni mogoče oziroma je težko delati skupaj, zato sta nenehna komunikacija in spoštljiv odnos do vseh še kako pomembna*«. Poleg tega je dodal, da zaposlene na delovnem mestu vedno podpira in motivira, čeprav na nekatere posameznike

to bolj vpliva kot na druge, saj so si zaposleni med seboj različni. Ravno zaradi tega vse zaposlene individualno obravnava in jih sprejema kot unikatne posameznike.

Naslednje vprašanje se je navezovalo na to, ali dobro obvladuje spremembe, ali je odprt za novosti in k temu spodbuja tudi svoje zaposlene in ali rad predaja svoje znanje naprej. Vodja podjetja Maremico je dejal: *»Absolutno sem zelo odprt za spremembe in zato znam te tudi dobro obvladovati«*. Kljub občasnim težavam zna te skupaj z zaposlenimi hitro rešiti. Večkrat je poudaril: *»Vedno pravim, da kar se je včeraj delalo po nekih pravilih oziroma je včeraj veljalo, bo morda jutri že čisto zastarelo.«* To pomeni, da so potrebne nenehne spremembe, ki gradijo in izboljšujejo uspeh podjetja. Dodal je tudi to, da če bi ves čas delali eno in isto, bi jih konkurenca prehitela, zato se podjetje kot celota trudi izboljševati in dodajati novosti na vseh področjih. K temu spodbuja tudi svoje zaposlene, ki lahko močno pripomorejo k razvoju novih rešitev, za kar jih tudi ustrezno nagradi. Na zadnji del tega vprašanja je odgovoril pritrdilno, saj se vedno trudi predajati svoje izkušnje in znanje naprej, predvsem novim zaposlenim, saj meni, da imajo ti najmanj praktičnih izkušenj.

Nadaljnje sem želela izvedeti, ali se kot vodja dobro znajde v vseh situacijah in je zmožen obvladovati morebitna tveganja. Meni, da je to osnova poslovanja in da mora biti vsak podjetnik sposoben prevzemati tveganje. Zdi se mu, da vsakodnevno sprejema različne odločitve in prevzema morebitna tveganja. Vodja podjetja Maremico zna hitro rešiti težave, saj se je na svoji podjetniški poti naučil ogromno stvari, se srečeval s številnimi tveganji in različnimi situacijami, ki niso bile vedno najlažje. Na tem mestu je poudaril, da mora biti zelo prilagodljiv in mora znati hitro reagirati na morebitne spremembe. Zdi se mu, da je v manjših podjetjih to še pomembnejše kot v velikih, saj mora vodja skrbeti za vsa področja podjetja, kjer ni vodij oddelkov. Dodal je še: *»Tukaj lahko zaključim s tem, da sem se jaz iz izkušenj največ naučil in se privadil uspešno odzivati na vse situacije.«* Zadnje vprašanje prvega dela intervjuja pa se je navezovalo na to, ali zaposleni vodji zaupajo ter ali vodja daje prednost potrebam drugih pred svojimi lastnimi. Intervjuvanec meni, da mu zaposleni zaupajo, saj je z njimi vedno pošten, jih posluša, jim predstavlja zgled ter jih motivira. Ne more pa enoznačno odgovoriti, ali postavlja potrebe drugih na prvo mesto, saj je odvisno od situacije. Meni, da če bi bilo ogroženo njegovo zdravje, bi na prvo mesto postavil sebe, če pa bi nekdo izmed zaposlenih potreboval pomoč, pa bi seveda dal njemu prednost pred svojimi potrebami in obveznostmi.

V drugem delu intervjuja pa sem se z vodjo podjetja Maremico pogovarjala o inovativnosti. Moje prvo vprašanje je bilo, kaj je zanj inovativnost, kakšen pomen ji pripisuje in kako inovativno se mu zdi njegovo podjetje. Intervjuvanec mi je odgovoril: *»Inovativnost zame pomeni to, da se pri vsaki stvari, ki jo delaš, poskušaš vprašati, če se da še kaj izboljšati, kaj drugače narediti, morda hitreje, ceneje ali bolj kvalitetno.«* Zdi se mu, da smo ljudje inovativna bitja, zato se tudi človeštvo premika naprej. Tudi njegovo podjetje se mu zdi zelo inovativno, saj neprestano iščejo nove ideje in rešitve. Kot primer je izpostavil njihove postelje, ki so popolnoma drugačne od konkurenčnih. Meni, da je

inovativnost dandanes zelo pomemben gradnik uspešnosti podjetja, zato se njegovo celotno podjetje trudi, da so na vseh področjih inovativni. Doda tudi, da nobena stvar ni popolna, saj se jo da vedno še izboljšati in nadgraditi, česar se mora zavedati vsak podjetnik, ki želi uspeti na današnjem konkurenčnem trgu.

Moje naslednje vprašanje za vodjo podjetja Maremico se je navezovalo na to, ali spodbuja inovativnost v podjetju in če da – na kakšen način. Na tem mestu mi je intervjuvanec odgovoril: *»Vse zaposlene spodbujam k inovativnosti in jim pravim, da se vsako stvar da narediti drugače in boljše.«* Dolgo časa je prakticiral sistem, da je vsak posameznik, ki je predlagal kakšen nov predlog ali idejo, dobil deset evrov. Z leti pa je to ukinil, saj je prišlo do izkoriščanja in podajanja neumnosti. Še danes pa stimulira dobre predloge, kar pomeni, da je vsak zaposleni, ki poda dobro idejo, tudi finančno nagradjen. V nadaljevanju sem želela izvedeti, kako se zaposleni odzivajo na spodbujanje inovativnosti, kako pripomorejo k tej in ali so pri tem svobodni. Zanimalo me je tudi, ali vodja meni, da si zaposleni med seboj pomagajo in si izmenjujejo znanje. Intervjuvanec mi je na to odgovoril, da so nekateri zaposleni bolj inovativni, drugi manj. Prav tako nekateri izmed njih nenehno podajajo nove ideje, medtem ko ostali raje samo opravljajo svoje delo, ki jim je dodeljeno. Pravi, da kot vodja podjetja skuša vse zaposlene spodbujati k inovativnosti, vendar ne pričakuje, da bodo vsi inovativni, saj se zaveda, da smo si ljudje med seboj različni. So pa vsi zaposleni popolnoma svobodni pri inoviranju in običajno ideje delijo s svojimi sodelavci in se nato skupaj odločijo, katera je najboljša. Na tem mestu je dodal, da se ravno pri tem kaže sodelovanje in timsko delo med zaposlenimi.

Nadalje sem vodjo spraševala, ali zaposlenim omogoča ustrezne delovne pogoje za razvoj inovacij in od kod podjetje Maremico črpa nove ideje. Odgovoril mi je, da so delovne razmere ustrezne in da vsem zaposlenim nudi delovne pogoje, tako da vsakomur, ki želi biti inovativen, to omogočeno. Delujejo v okolju, kjer so sprejete različne ideje in novi izdelki. Prav tako mi je intervjuvanec zaupal: *»Zdi se mi, da ideje črpamo iz glave. Če si odprt človek, hitro vidiš potrebo po spremembi ali drugačnosti, na primer: ko te nekaj moti, probaš to sam izboljšati in popraviti.«* Poleg tega je dejal, da nenehno hodijo po številnih sejnih po celem svetu, kjer dobijo nove ideje. Pomembno se mu zdi, da si razgledan človek, da se družiš z ostalimi podjetniki in da veliko bereš, saj lahko tako kar sam od sebe dobiš nove ideje, ki jih nato razviješ v inovacije. Z naslednjim vprašanjem sem želela izvedeti, kateri so po mnenju vodje pozitivni učinki inovacij in kje se pojavljajo ovire oziroma tveganja pri inovativnosti. Meni, da so pozitivni učinki uspešni in drugačni izdelki, ki prinašajo zadovoljstvo, večjo uspešnost podjetja in prednost pred konkurenco. Prav tako se mu zdi, da sta pozitivna učinka tudi boljša kvaliteta in izgled izdelka. Na drugi strani pa se lahko pojavijo tveganja, saj če se preveč ukvarjaš z inoviranjem in če skušaš neprestano uvajati nove spremembe, je to lahko zelo drago in zamudno. Vse to pa podjetju prinaša višje stroške; poleg tega pa ni nujno, da bo inovacija sploh uspešna in sprejeta na trgu.

Naslednje vprašanje se je navezovalo na inovacijski proces v podjetju Maremico, in sicer katere faze ga sestavljajo, kdo pri tem sodeluje itd. Intervjuvanec mi je povedal, da se redko načrtno lotijo izdelave ali izboljšave novega izdelka, saj po navadi vse poteka spontano. Občasno, kadar gre za večji produkt, naredijo plan, ki se začne z iskanjem ideje, nato sledi njeno preučevanje, raziskovanje trga in preverjanje vsečnosti prihajajočega izdelka pri strankah. Če ugotovijo, da je izdelek strankam všeč, nato pred samo prodajo sledita še razvoj in testiranje izdelka. Meni, da je v manjših podjetjih vse drugače kot v velikih, saj nimajo ločenih oddelkov, in sicer nimajo niti razvojnega oddelka, ampak vse produkte razvijajo vsi zaposleni oziroma predvsem tisti najbolj inovativni. Ravno to je tudi razlog, da ne potrebujejo točno določenega inovacijskega procesa ali določenih faz, saj vse poteka spontano. Vodja podjetja je na tem mestu poudaril: *»Smo pa zaenkrat zelo uspešni tudi brez razvojnega oddelka, saj imamo zelo inovativne in drugačne izdelke od konkurence.«* Dodal je še, da imajo v podjetju približno pet zaposlenih, ki so zelo inovativni in neprestano podajajo nove ideje, ostali pa so malo manj inovativni ali pa sploh niso, kar pomeni, da ti ne sodelujejo pri inovacijskem procesu.

Pri naslednjem vprašanju sem želela izvedeti, katere vrste inovacij so najpogostejše v podjetju Maremico. Intervjuvanec mi je povedal, da samo občasno razvijajo nekaj čisto novega oziroma radikalnega. Večinoma se ukvarjajo z manjšimi nadgradnjami. Pri tem je izpostavil, da se ukvarjajo tako s proizvodnimi inovacijami kot tudi s procesnimi. Podjetje je namreč znano predvsem po proizvodnih inovacijah, so pa znotraj podjetja letos uvedli spremembo v računovodskem poslovanju, in sicer so uvedli brezpapirno delovanje, kjer je bilo treba uskladiti ogromno novih stvari in se nanje tudi navaditi. Vodja podjetja je tukaj poudaril: *»Trudimo se inovirati vsak postopek, proces in seveda tudi izdelek.«* Pravi, da vsak mesec nekaj spreminjajo in izboljšujejo, kar pomeni, da pri njih nobena stvar ni statična in ravno to jih dela drugačne ter inovativne.

Pri zadnjih dveh vprašanjih drugega dela intervjuja pa sem želela izvedeti, ali vodja meni, da obstaja pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo. Prvo vprašanje se je navezovalo na to, ali intervjuvanec meni, da transformacijsko vodenje vpliva na inovativno vedenje zaposlenih, če da, pa me je zanimalo, kako vpliva. Seveda sem intervjuvancu najprej razložila, kaj sploh pomeni transformacijsko vodenje, saj je pri drugem vprašanju prvega dela intervjuja odgovoril, da tovrstnega vodenja ne pozna. Dejal je: *»To zagotovo vpliva, saj dober odnos in ustrezno vodenje zelo vpliva na vedenje ter delovanje zaposlenih.«* Meni, da je še danes v nekaterih podjetjih prisotno tradicionalno vodenje, kjer so vodje strogi in jim zaposleni ne morejo ugovarjati, ampak delajo tako, kot jim nadrejeni naročijo. Ravno v takih podjetjih se nato pojavlja največ težav s kadrom, saj se zaposleni ne počutijo kot del podjetja. Zdi se mu, da je transformacijski način vodenja oziroma spodbujanje, motiviranje in upoštevanje zaposlenih še kako pomembno v vsakem podjetju. Pravi, da tudi zaposleni raje delajo v takem podjetju, kjer se gradi odprta komunikacija, zaupanje in imajo možnost podajanja mnenj, kar jih spodbuja k inovativnosti in razmišljanju o novih idejah.

Pri drugem vprašanju oziroma zadnjem vprašanju drugega dela intervjuja pa sem želela izvedeti, ali vodja meni, da kombinacija transformacijskega vodenja in inovativnosti pripomore k večji uspešnosti in konkurenčni prednosti podjetja. Meni, da pripomore, saj transformacijski vodja spodbuja timsko delo in je iskren do zaposlenih, poleg tega pa jim predstavlja tudi zgled. Če se zaposleni počutijo sprejete na delovnem mestu, bo tudi njihovo delovanje boljše, kar bo posledično prinašalo boljše in uspešnejše rezultate podjetja. Na koncu je dodal: *»Lahko zaključim s tem, da transformacijsko vodenje in inovativnost še kako pripomoreta k večji uspešnosti podjetja, zato se vedno trudim držati načel tovrstnega vodenja in poudarjati ter spodbujati inovativnost.«*

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

V tem podpoglavju bom najprej analizirala raziskovalna vprašanja in zapisala ugotovitve oziroma odgovore na zastavljena vprašanja. Prikazala bom tudi grafično relacijo obeh preučevanih konstruktov, in sicer transformacijskega vodenja in inovativnosti. Nato bom zapisala zaključne ugotovitve magistrskega dela in podala priporočila podjetju Maremico. Na koncu tega podpoglavja pa bom predstavila še omejitve, s katerimi sem se soočala pri izvedbi raziskave v izbranem podjetju, ter zapisala nekaj predlogov za nadaljnje raziskovanje.

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Že na začetku pisanja magistrskega dela sem si zastavila pet ključnih raziskovalnih vprašanj, ki so me usmerjala pri pripravi in izdelavi raziskave. Na tem mestu želim preveriti, kaj vse sem ugotovila s pomočjo izvedene raziskave ter ali lahko odgovorim na vsa zastavljena vprašanja. V nadaljevanju predstavljam odgovore in ugotovitve, ki so povezane s petimi raziskovalnimi vprašanji.

Prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na prvi preučevani konstrukt, in sicer na transformacijsko vodenje. Vprašanje se glasi: **Ali je v podjetju Maremico prisotno transformacijsko vodenje in kako se to odraža?** Na to lahko odgovorim pritrdilno, saj sem s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjuja izvedela, da je vodja podjetja Maremico transformacijski. Anketiranci so prvi del anketnega vprašalnika, ki se navezuje na transformacijsko vodenje, ocenili s povprečno oceno 4,2, kar pomeni, da se zaposleni strinjajo s trditvami in dejstvom, da je njihov vodja transformacijski. Prav tako nobena izmed trditev, ki se je navezovala na transformacijsko vodenje, ni dobila nižje povprečne ocene od 3,3, kar pomeni, da so anketiranci v zvezi z nobeno trditvijo niso izrazili nestrinjanja. Poleg rezultatov anketnega vprašalnika pa prisotnost transformacijskega vodenja v podjetju Maremico potrjujejo tudi rezultati opravljenega intervjuja z vodjo izbranega podjetja. S pomočjo intervjuja sem ugotovila, da intervjuvanec pri svojem vodenju upošteva ključne značilnosti transformacijskega vodenja, in sicer nenehno spodbuja in motivira zaposlene, z njimi gradi dober odnos, odprto komunikacijo in

zaupanje. Prav tako jih neprestano spodbuja k iskanju rešitev, je vodja z jasno vizijo, je odprt za spremembe, upošteva mnenje podrejenih ter je zmožen obvladovati morebitna tveganja.

Kot dokaz, da so rezultati intervjuja in anketnega vprašalnika res skladni, pa lahko izpostavim dejstvo, da je najnižjo povprečno oceno prvega dela vprašalnika prejela trditev, ki se navezuje na to, da daje vodja prednost potrebam drugih pred svojimi lastnimi, na kar je tudi intervjuvanec odgovoril nekoliko v dilemi in ni mogel jasno opredeliti, ali se s tem strinja ali ne, saj meni, da je odvisno od situacije. Najvišjo povprečno oceno pa sta prejeli trditvi, ki se nanašata na to, da vodja zagovarja pozitivne moralne vrednote in da je sposoben prevzemati tveganje, s čimer se je strinjal tudi intervjuvanec, ki je obe omenjeni lastnosti večkrat poudaril.

Drugo in tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na drugi preučevani konstrukt, in sicer na inovativnost. Drugo raziskovalno vprašanje se glasi: **Kako inovativno je podjetje Maremico?** S pomočjo opravljenega drugega dela anketnega vprašalnika sem ugotovila, da se je s trditvijo, ki se je navezovala na to, da je izbrano podjetje inovativno, strinjalo 27 % anketirancev in popolnoma strinjalo kar 73 % anketirancev, kar pomeni, da zaposleni menijo, da je podjetje, v katerem delajo, zelo inovativno. K taki meri inovativnosti pa seveda pripomore tudi vodja, ki zaposlene nenehno spodbuja k temu. To je razvidno iz rezultatov trditve, ki se je nanašala na voditeljevo spodbujanje zaposlenih k inoviranju, saj je prejela povprečno oceno 4,2. Seveda pa k inoviranju ne pripomorejo vsi zaposleni enako, kar je prav tako razvidno iz trditve, ki pravi, da zaposleni zase meni, da je inovativen. Omenjena trditev je namreč prejela povprečno oceno 3,8, kar pomeni, da se anketiranci neenakomerno strinjajo s tem. Prav tako pa visoko stopnjo inovativnosti podjetja Maremico potrjuje tudi vodja omenjenega podjetja, kar sem ugotovila skozi intervju. Intervjuvanec mi je na vprašanje, kako inovativno je njegovo podjetje, zaupal, da po njegovem mnenju zelo. Ravno to jih dela drugačne in ravno zato so kupci zadovoljni z njimi. Skozi celoten drugi sklop intervjuja je poudarjal, kako zelo inovativni so, da se trudijo nenehno razvijati nove stvari, ki so drugačne od konkurenčnih, ter da se trudijo inovirati tako izdelke kot tudi procese in storitve.

Naslednje raziskovalno vprašanje se glasi: **Na kakšne načine vodja spodbuja inovativnost v podjetju Maremico?** Intervjuvanec oziroma vodja izbranega podjetja mi je zaupal, da so imeli dolgo let sistem, da vsak zaposleni, ki predlaga kakšen nov predlog ali poda idejo, ki bi jo lahko razvili naprej, dobi deset evrov. Ker so začeli zaposleni to z leti izkoriščati, je vodja to ukinil. Še danes pa vodstvo inovativnost v podjetju nenehno spodbuja, poleg tega pa zaposlene z dobro idejo tudi ustrezno finančno nagradijo. Seveda pa finančna nagrada dandanes ne znaša več deset evrov, ampak je odvisna od uspešnosti ideje in sposobnosti določenega zaposlenega. Na podlagi rezultatov intervjuja lahko torej odgovorim, na katere načine vodja spodbuja inovativnost v izbranem podjetju, medtem ko s pomočjo anketnega vprašalnika ne pridem do točnega odgovora. Iz vprašalnika sem izvedela le, ali se zaposleni strinjajo s trditvijo, da vodja spodbuja inovativnost v podjetju.

S to trditvijo se je popolnoma strinjalo 40 % anketirancev, enak odstotek anketirancev se je z omenjeno trditvijo strinjal, 20 % anketirancev pa se je opredelil, da se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja. Iz tega lahko razberem, da se večina zaposlenih, ki so rešili anketni vprašalnik, strinja s tem, da vodja spodbuja inovativnost v podjetju, čeprav od zaposlenih nisem izvedela, na kakšen način to počne.

Zadnji dve raziskovalni vprašanji pa sta se nanašali na preučevanje povezanosti obeh konstruktov, in sicer želela sem ugotoviti, ali obstaja pozitivna in neposredna povezava med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo. Četrto raziskovalno vprašanje se zato glasi: **Kako transformacijsko vodenje vpliva na inovativnost zaposlenih v podjetju Maremico?** S pomočjo opravljenega anketnega vprašalnika oziroma natančneje s pomočjo rezultatov trditve, da vodja s transformacijskim načinom vodenja povečuje raven inovativnosti zaposlenih, sem ugotovila, da se anketiranci v povprečju s to trditvijo strinjajo, saj so ji namenili povprečno oceno 3,5. Kljub temu da se eden izmed anketirancev s to trditvijo ni strinjal in da se je pet anketirancev opredelilo, da se s to trditvijo niti strinja niti ne strinja, je povprečna ocena pokazala strinjanje ostalih oseb, ki so reševale anketni vprašalnik. Poleg rezultatov vprašalnika pa sem nekoliko več o vplivu transformacijskega vodenja na inovativnost izvedela tudi iz intervjuja z vodjo izbranega podjetja. Ta je namreč dejal, da to zagotovo vpliva. Meni, da primerno in ustrezno vodenje vpliva na vedenje zaposlenih, zato je pomembno nenehno motiviranje zaposlenih, medsebojno zaupanje, podpiranje, odprto komuniciranje in spoštovanje različnega mnenja. Zaposleni se tako posledično bolje počutijo na delovnem mestu, kar pripomore k večji produktivnosti in večji ravni inovativnosti, saj si upajo povedati svoje mnenje, se izpostaviti in svobodno inovirati.

Zadnje raziskovalno vprašanje pa se glasi: **Ali kombinacija obeh konstruktov pripomore k večji konkurenčni prednosti podjetja Maremico in zakaj?** Iz rezultatov drugega dela anketnega vprašalnika sem ugotovila, da je trditev, ki se nanaša na to, ali kombinacija obeh omenjenih konstruktov vpliva na večjo konkurenčno prednost podjetja, prejela povprečno oceno 4,1, kar pomeni, da se anketiranci s tem strinjajo. Nihče izmed anketirancev se s tem ni strinjal. Prav tako pa je na to vprašanje pritrdilno odgovoril tudi vodja izbranega podjetja, kar še dodatno potrdi to raziskovalno vprašanje. Intervjuvanec meni, da transformacijski vodja, ki predstavlja zgled svojim zaposlenim, pripomore k boljšemu počutju zaposlenih na delovnem mestu, kar posledično prinaša tudi večjo uspešnost, boljše ideje in inovacije. Na koncu je dodal še to, da se zagotovo strinja s tem, da transformacijsko vodenje in inovativnost pripomoreta k večji konkurenčni prednosti. Razlog za to je, če ima vodja primeren odnos do zaposlenih, ga bodo imeli tudi oni do njega, kar izboljša klimo v podjetju ter pripomore k večji produktivnosti in boljšim rezultatom podjetja, kar prinaša konkurenčno prednost.

Na tem mestu bi rada še interpretirala oziroma potrdila ali zavrgla temeljno tezo magistrskega dela. Na začetku naloge sem zapisala temeljno tezo, ki se glasi: **Transformacijsko vodenje in inovativnost v podjetju Maremico sta neposredno in**

pozitivno povezana. Omenjeno tezo lahko na koncu opravljene raziskave ob primeru podjetja Maremico potrdim. Že iz analize zadnjih dveh raziskovalnih vprašanj je razvidno, da sta preučevana konstrukta med seboj povezana in prinašata boljše rezultate podjetju. To lahko razberem iz povprečnih ocen anketnega vprašalnika kot tudi iz pogovora z vodjo izbranega podjetja, kar sem natančneje predstavila že pri analizi zadnjih dveh raziskovalnih vprašanj. Vodja je pri zadnjem vprašanju iz intervjuja potrdil povezanost med obema preučevanima konstruktoma, saj je dejal, da ustrezno vodenje vpliva na inovativno vedenje zaposlenih.

Konstrukta transformacijsko vodenje in inovativnost sta torej med seboj pozitivno in neposredno povezana. To povezavo sem želela dokazati še s pomočjo slikovnega prikaza relacije preučevanih konstruktov in ugotoviti, za kako močno povezavo gre. S pomočjo rezultatov oziroma ocen trditev, ki sem jih pridobila iz anketnega vprašalnika, sem najprej izračunala povprečne vrednosti ocen posameznega zaposlenega, ločene za oba konstrukta. Slednje sem prikazala v tabeli 2.

Tabela 2: Povprečne ocene anketirancev (ločene po konstruktih)

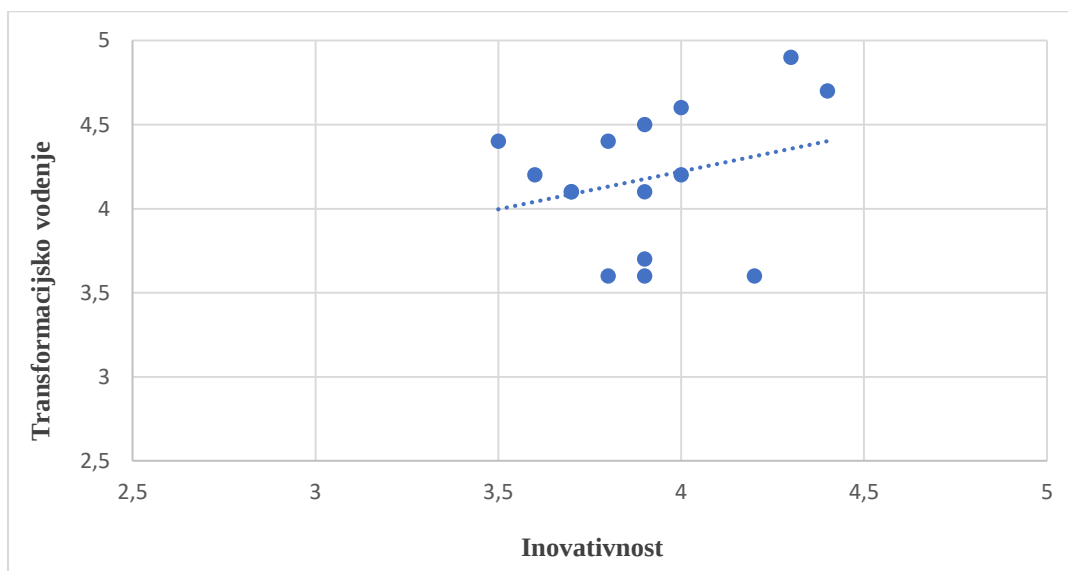
Zaporedna številka anketiranca (po vrstnem redu izpolnjevanja anketnega vprašalnika)	Povprečna ocena za konstrukt transformacijskega vodenja (1)	Povprečna ocena za konstrukt inovativnosti (2)	Razlika med povprečnima vrednostma (1) – (2)
1.	4,9	4,3	0,6
2.	4,4	3,8	0,6
3.	4,6	4,0	0,6
4.	4,1	3,9	0,2
5.	3,6	3,9	-0,3
6.	4,5	3,9	0,6
7.	3,7	3,9	-0,2
8.	3,6	4,2	-0,6
9.	4,2	4,0	0,2
10.	4,1	3,7	0,4
11.	4,4	3,5	0,9
12.	3,6	3,8	-0,2
13.	4,1	3,7	0,4
14.	4,2	3,6	0,6
15.	4,7	4,4	0,3

	Najmanjša razlika med povprečnima vrednostma obeh konstruktov
	Največja razlika med povprečnima vrednostma obeh konstruktov

Vir: lastno delo.

Nato sem želela na podlagi tega izdelati želeni grafični prikaz relacije preučevanih konstruktov in s tem preveriti, ali obstaja povezava med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo ter kako močna je povezava med omenjenima konstruktoma. Relacija je prikazana na sliki 19. Iz tega lahko razberem, da se točke gostijo blizu trendne premice, kar pomeni, da obstaja povezanost med transformacijskim načinom vodenja in inovativnostjo (Shao in drugi, 2016). Poleg tega je opazno, da trendna premica narašča, kar pomeni, da obstaja pozitivna povezanost med konstruktoma, zgoščenost točk okoli premice pa nam pove, kako močna je njuna povezava. S slike lahko razberem, da gre za srednje močno povezavo (Shao in drugi, 2016). Prav tako lahko z grafičnega prikaza razberem, da gre za linearno povezanost med preučevanima konstruktoma, saj je trendna premica, ki se je prilagodila točkam, linearna (Shao in drugi, 2016).

Slika 19: Relacija preučevanih konstruktov



Vir: lastno delo.

3.4.2 Zaključne ugotovitve in priporočila podjetju Maremico

V tem podpoglavju bom povzela ključne ugotovitve magistrskega dela, in sicer predvsem tiste, ki sem jih pridobila s pomočjo raziskave, ki sem jo opravila v podjetju Maremico. Na podlagi tega bom podjetju podala tudi priporočila za nadaljnje delovanje. S pomočjo raziskave sem ugotovila, da vodja izbranega podjetja vodi po načelu transformacijskega vodenja ter da je podjetje zelo inovativno. Podjetje Maremico je pri svojem delovanju zelo uspešno, saj razvija inovativne produkte, kar ga ločuje od konkurenčnih podjetij. Seveda pa k temu pripomore tudi ustrezno vodenje, kjer vodja vse zaposlene obravnava enakovredno, z njimi odprto komunicira, jih nenehno spodbuja, motivira in je sposoben prevzemati morebitna tveganja.

Transformacijski vodja je v izbranem podjetju še kako koristen in pomemben, saj spodbuja zaposlene, jih posluša in upošteva njihovo mnenje, kar je pri inoviranju ključno. S tem se strinjajo tudi anketiranci in intervjuvanec. Tudi rezultati analize, ki sem jo opravila, dokazujejo, da ima vodja dober odnos z zaposlenimi, kar pripomore k večji produktivnosti, zaupljivosti ter iskrenosti zaposlenih. Ker podjetje zasleduje večino bistvenih ugotovitev iz teoretičnega dela naloge, veliko priporočil ne morem podati. Se pa zavedam, da so vedno možne izboljšave in nadgradnje.

Podjetju Maremico oziroma vodji podjetja bi najprej priporočala udeležbo kakšnega izobraževanja na temo transformacijskega vodenja, saj mi je v intervjuju zaupal, da tovrstnega vodenja ne pozna. Čeprav vodja izbranega podjetja dejansko že upošteva načela transformacijskega vodenja, se mi zdi koristno, da bi se o tem še dodatno izobraževal, se o tem še kaj novega naučil in spoznal še druge načine, s katerimi bi pozitivno vplival na zaposlene in gradil še boljši odnos z njimi, kar pa bi pripomoglo k še večji produktivnosti in uspešnosti podjetja. Nato bi vodji podjetja svetovala, da se nekoliko bolj osredotoča tudi na tiste zaposlene, ki niso tako inovativni, ampak bi si morda želeli sodelovati pri inoviranju. Čeprav je vodja povedal, da vse zaposlene motivira in jih spodbuja k inoviranju, se mi zdi, da nekateri posamezniki ne vejo, kje začeti, zato bi moral vodja tem zaposlenim omogočiti izobraževanje na temo inovativnosti ali jih o tem podučiti. Morda bi to k inoviranju spodbudilo tudi tiste manj inovativne zaposlene ali pa tiste, ki nimajo veliko ali pa sploh nimajo izkušenj z inoviranjem.

Priporočila, ki jih bom podala v nadaljevanju, se nanašajo na slabše ocenjene trditve iz anketnega vprašalnika. Čeprav so skupne oziroma povprečne ocene anketirancev kar precej visoke, pa se bom vseeno osredotočila na tiste trditve, kjer se vsaj eden izmed anketirancev sploh ni strinjal z določeno trditvijo. Najprej bi vodji izbranega podjetja predlagala, da naj se trudi vse zaposlene enakovredno obravnavati, pa čeprav se zavedam, da je to včasih praktično skoraj nemogoče. Ravno zato bi na tem mestu tudi zaposlenim svetovala, da naj se v primeru, ko se počutijo odrinjene ali manj vredne, o tem pogovorijo z vodjo, saj morda tega ni storil namenoma ali tega sploh ni opazil. Vodja podjetja mi je v intervjuju dejal, da skuša biti vedno pravičen, iskren in enakovreden do vseh zaposlenih, čeprav se vsi anketiranci s tem niso strinjali.

Naslednje priporočilo se nanaša na inovacijski proces, in sicer izbrano podjetje deluje in inovira zelo spontano in nenačrtno, kar lahko prinaša številne težave in ovire, ki jih vnaprej ne predvidijo. Pa čeprav je podjetje na ta način do sedaj delovalo zelo uspešno, bi jim vseeno priporočala, da se na inoviranje nekoliko bolj pripravijo in si že vnaprej izdelajo vsaj okvirni načrt izvedbe in razvoja novega oziroma izboljšane produkta.

Pri tretji trditvi, ki je vsaj od enega anketiranca prejela oceno 1, pa ne morem podajati priporočil, saj se je trditev navezovala samo na to, katere vrste inovacije so pogostejše v izbranem podjetju, kar je pripeljalo do ugotovitev, da so pogostejše inkrementalne (izboljševanje obstoječih produktov) inovacije kot pa radikalne (razvijanje nekaj

popolnoma novega). Ker je podjetje pri tem zelo uspešno in jim tovrstne inovacije prinašajo največ zadovoljstva ter uspeha, na tem mestu ne bi podajala nobenih priporočil, ampak bi celotnemu podjetju samo svetovala, naj še najprej ostane tako inovativno in še naprej išče izboljšave za izdelke, ki jih že prodaja na trgu.

Na koncu pa bi podjetju svetovala še to, da če bodo znotraj podjetja še kdaj opravljali tako ali kakšno podobno raziskavo, da se anketirancem oziroma zaposlenim omogoči prazen prostor pri posameznem anketnem vprašanju, kjer lahko anketiranci zapišejo svoje mnenje in razložijo, zakaj se z določeno trditvijo ne strinjajo. Slednje bi anketarju omogočilo lažje razumevanje nestrinjanja zaposlenega s posamezno trditvijo. Prav tako pa bi to pripomoglo tudi podjetju, saj bi mu omogočilo hitrejše ukrepanje in lažje razumevanje nestrinjanja zaposlenega. Vsa našeta priporočila podjetju so prikazana na sliki 20.

Slika 20: Priporočila podjetju Maremico



Vir: lastno delo.

To podpoglavje zaključujem z bistveno ugotovitvijo magistrskega dela, in sicer da obstaja pozitivna povezanost med obema preučevanima konstruktoma, torej med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo. Slednje sem potrdila z raziskavo, ki sem jo opravila v podjetju Maremico.

3.4.3 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

V tem podpoglavju bom predstavila nekaj ključnih omejitev, s katerimi sem se soočila pri izvedbi raziskave v izbranem podjetju, ter podala predloge za nadaljnje raziskovanje. Prva omejitev se nanaša na majhno število zaposlenih v podjetju Maremico, zato sem bila pri izboru raziskovalnih metod nekoliko omejena. Prav tako to pomeni, da pridobljenih rezultatov in ugotovitev ne morem posplošiti na vsa podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo postelj in posteljne opreme, kot izbrano podjetje. Ugotovitve torej veljajo samo za podjetje Maremico. Za nadaljnje raziskovanje bi predlagala, da bi enako ali podobno raziskavo naredili v različnih podjetjih, ki delujejo v isti ali različni panogi, saj bi tako pridobili večjo zanesljivost podatkov in možnost posploševanja ugotovitev na ostala slovenska podjetja.

Naslednja omejitev se je pojavila pri izvedbi anketnega vprašalnika, saj so bili nekateri zaposleni dokaj neodzivni, zato na koncu nisem dobila odgovorov vseh zaposlenih. V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno izvesti še kakšen intervju s katerim od vodij oddelka ali pa s kakšnim zaposlenim, saj bi tako pridobili še drug pogled na vodenje in inovativnost v podjetju. Prav tako bi na tem mestu omenila naslednjo omejitev, ki se nanaša na Likertovo petstopenjsko lestvico, saj sredinska ocena 3 (zaposleni se niti strinja niti ne strinja s trditvijo) anketirance spodbuja k neopredeljenosti. Iz tega ne dobimo koristnih ugotovitev, saj ne prinaša niti strinjanja niti nestrinjanja zaposlenega. Se pa zavedam, da je tovrstna lestvica najpogostejša in primerna za ugotavljanje strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo. Kot naslednjo omejitev bi izpostavila pristranskost intervjuja, ki se lahko pojavi zaradi subjektivnosti osebe, ki intervju izvaja in analizira. Kot raziskovalka sem bila neposredno vključena v raziskavo in imela nekolikšen vpliv na analiziranje odgovorov.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo po mojem mnenju smiselno narediti tudi longitudinalno raziskavo v izbranem podjetju, kjer bi podatke zbirali več let in jih primerjali med seboj. Poleg tega bi pri tem upoštevali predloge, ki sem jih podala v podpoglavju 3.4.2 in tako preverili, ali so bili ti smiselni ter so pripomogli k boljšemu delovanju podjetja na področju transformacijskega vodenja in inovativnosti. Prav tako bi bilo zanimivo narediti ločeno raziskavo o transformacijskem vodenju in inovativnosti za mlajše generacije ljudi, ki so še na začetku delovne kariere in še nimajo toliko izkušenj v primerjavi s starejšimi generacijami. Za prihodnje raziskave oziroma za še boljše kvantitativne raziskave bi predlagala, da se v anketni vprašalnik, poleg vprašanj zaprtega tipa, dodajo vprašanja odprtega tipa, s katerimi lahko anketiranci doprinesejo globino odgovora in zapišejo svoje mnenje.

SKLEP

Dandanes živimo in delujemo v zelo konkurenčnem okolju, ki se nenehno spreminja. Ravno zato je v podjetjih pomembno, da so vodje pripravljeni na spremembe in se znajo odzvati nanje, zaposleni pa morajo graditi inovativno delovno okolje, kjer neprestano prihaja do novih idej in produktov, ki podjetje razlikujejo od konkurenčnih. Eden izmed najučinkovitejših in najpogostejših stilov vodenja v današnjem času je transformacijsko vodenje (Arif & Akram, 2018; Rad, Shahi & Fazeli, 2021), kjer je vodja proaktiven, ima odlične vodstvene in komunikacijske sposobnosti, zaposlene neprestano motivira, spodbuja, jim pomaga (Purwanto, 2022; Nasir in drugi, 2022) ter je ves čas pripravljen na spremembe (Asbari, Hidayat & Purwanto, 2021). Prav tako individualno obravnava vse zaposlene, jih spodbuja k izražanju svojega mnenja, k podajanju novih idej in k inovativnosti (Yücel, 2021; Purwanto, 2022). Inovativnost omogoča spremembo in se nanaša na ustvarjanje nečesa novega; lahko je to nov izdelek, proces ali storitev (Grošelj, Černe, Penger & Grah, 2021), ali pa gre samo za izboljšavo nečesa, kar že obstaja (Berginc & Krč, 2001). Ustrezen način vodenja predstavlja enega pomembnejših elementov, ki gradijo inovativno organizacijo.

V magistrskem delu sem s pomočjo domače in tuje strokovno znanstvene literature analizirala in predstavila dva konstrukta: transformacijsko vodenje in inovativnost ter njuno medsebojno povezavo. Magistrsko delo sem razdelila na tri ključna poglavja, kjer je se je prvo poglavje nanašalo na transformacijsko vodenje. Tega sem natančneje opisala in predstavila bistvene lastnosti transformacijskega vodje. Nato sem izpostavila štiri komponente omenjenega vodenja in vsako posebej opisala. Dodala sem tudi podpoglavje, v katerem sem transformacijsko vodenje primerjala z nekaterimi najpogostejšimi stili vodenja. Na koncu poglavja pa sem izpostavila še nekatere kritike transformacijskega vodenja, na katere morajo biti tovrstni vodje pozorni. V drugem poglavju sem analizirala konstrukt inovativnosti, ki sem ga natančno predstavila. Opisala sem tudi tri ravni inovativnosti in dodala razlago poteka inovacijskega procesa. Poleg tega sem v tem poglavju analizirala različne vrste inovacij in na koncu poglavja zapisala teoretične ugotovitve o povezanosti obeh omenjenih konstruktov.

Izvedla sem tudi multimetodološko raziskavo v podjetju Maremico, ki je temeljila na teoretičnem delu magistrskega dela. Z vodjo izbranega podjetja sem opravila intervju, z zaposlenimi pa anketni vprašalnik. Tako intervju kot anketni vprašalnik sta se navezovala na transformacijsko vodenje in inovativnost. Celotno analizo raziskave sem predstavila v tretjem poglavju, kjer sem najprej opisala podjetje Maremico, nato pa predstavila še zasnovo raziskovanja in metodologijo. V nadaljevanju sem analizirala in interpretirala rezultate raziskave. Na koncu poglavja pa sem zapisala še zaključne ugotovitve in priporočila nadaljnjim raziskavam ter izbranemu podjetju.

V magistrskem delu sem s pomočjo izvedene raziskave dosegla osnovni zastavljeni cilj ter tudi pomožne cilje. Osnovni cilj je bil preučiti prisotnosti transformacijskega vodenja

in inovativnosti v podjetju Maremico ter ugotoviti, kako omenjena konstrukta vplivata na delovno uspešnost podjetja. Opravljena analiza mi je omogočila, da sem ugotovila, da sta oba konstrukta prisotna v izbranem podjetju in da pripomoreta k večji uspešnosti. Na podlagi raziskave sem lahko potrdila temeljno tezo, ki se je glasila: »Transformacijsko vodenje in inovativnost v podjetju Maremico sta neposredno in pozitivno povezana.« Ugotovila sem torej, da sta transformacijsko vodenje in inovativnost na primeru podjetja Maremico pozitivno in srednje močno povezana. Z opravljeno raziskavo sem odgovorila tudi na zastavljena raziskovalna vprašanja, in sicer sem ugotovila, da je v izbranem podjetju prisotno transformacijsko vodenje, saj vodja upošteva ključne elemente tovrstnega vodenja, da je podjetje Maremico zelo inovativno, da vodstvo inovativnost spodbuja z motiviranjem zaposlenih ter s pomočjo nagrad, da transformacijsko vodenje spodbuja inovativno vedenje zaposlenih ter da kombinacija obeh preučevanih konstruktov pripomore k večji konkurenčni prednosti podjetja, saj dobra klima v podjetju prinaša boljše rezultate. V podjetju Maremico se zavedajo ključnih elementov transformacijskega vodenja in inovativnosti ter njune medsebojne pozitivne povezanosti, zato lahko na tem mestu zaključim s tem, da zna izbrano podjetje teoretične koristi prenesti v prakso.

LITERATURA IN VIRI

1. Afsar, B. & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428.
2. Afsar, B., Badir, Y. F. & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300.
3. Afsar, B., Masood, M. & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208.
4. Ågotnes, K. W., Skogstad, A., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., Bakker, A. B. & Einarsen, S. V. (2021). Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*, 39(4), 423–433.
5. Ajpes. (2023). *Maremico, d.o.o.* Pridobljeno 26. aprila 2023 iz https://www.ajpes.si/podjetje/MAREMICO%2C_d.o.o.?enota=191746&EnotaStatus=1
6. 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.

7. Akkaya, B. (2020). Review of leadership styles in perspective of dynamic capabilities: An empirical research on managers in manufacturing firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389–407.
8. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J. & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129.
9. Alban-Metcalfe, R. J. & Alimo-Metcalfe, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 280–296.
10. Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338–370.
11. Almirall, E. & Casadesus-Masanell, R. (2010). Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence. *Academy of Management Review*, 35(1), 27–47.
12. Alrowwad, A. A., Abualoush, S. H. & Masa'deh, R. E. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222.
13. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
14. Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260.
15. Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
16. Antonakis, J., Bastardoz, N., Liu, Y. & Schriesheim, C. A. (2014). What makes articles highly cited?. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 152–179.
17. Arif, S. & Akram, A. (2018). Transformational leadership and organizational performance: The mediating role of organizational innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59–75.
18. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
19. Asbari, M., Hidayat, D. & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74–85.
20. Asbari, M., Santoso, P. B. & Prasetya, A. B. (2020). Elitical and antidemocratic transformational leadership critics: is it still relevant? (A literature study). *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 12–16.
21. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

22. Avolio, B. J., Waldman, D. & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990`s: The four is of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16.
23. Azar, G. & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International business review*, 26(2), 324–336.
24. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634–652.
25. Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323–1339.
26. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. izd.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
27. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation* (1. izd.). New York: Free Press.
28. Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478.
29. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
30. Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
31. Berginc, J. & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
32. Bernik, M., Florjančič, J., Jesensko, J., Jesenko, M., Kavčič, B., Kovač, J., Lang, R., Lukežič, B., Mežnar, D., Müller, S., Steger, T. & Winkler, I. (2000). *Management v tranzicijskih procesih*. Kranj: Moderna organizacija.
33. Berraies, S. & Zine El Abidine, S. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859.
34. Bi, L., Ehrich, J. & Ehrich, L. C. (2012). Confucius as transformational leader: lessons for ESL leadership. *International Journal of Educational Management*, 26(4), 391–402.
35. Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825–845.
36. Bos-Nehles, A. C. & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683.
37. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations* (1. izd.). London: SAGE Publications.
38. Bryman, A., Collinson, D. L., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

39. Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1. izd.). New York: Harper & Row.
40. Cankar, F. & Deutsch, T. (2015). *Mladi, šola in izzivi prihodnosti: razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti kot sestavin podjetniške naravnosti in spretnosti v osnovni šoli* (1. izd.). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
41. Celik, A., Akgemci, T. & Akyazi, T. E. (2016). A comparison between the styles of transformational leaders and authentic leaders in crisis management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 183–196.
42. Chung, D. S. & Li, J. M. (2021). Curvilinear effect of transformational leadership on innovative behavior among R&D teams in South Korea: Moderating role of team learning. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 252–270.
43. Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
44. Damanpour, F. & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423–454.
45. Damanpour, F. & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.
46. Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
47. 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(1), 19–34.
48. Dhamija, P., Chiarini, A. & Shapla, S. (2023). Technology and leadership styles: A review of trends between 2003 and 2021. *The TQM Journal*, 35(1), 210–233.
49. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji* (1. izd.). Ljubljana: Planet GV.
50. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
51. Ding, H. & Lin, X. (2021). Individual-focused transformational leadership and employee strengths use: the roles of positive affect and core self-evaluation. *Personnel Review*, 50(3), 1022–1037.
52. Dionne, S. D., Chun, J. U., Hao, C., Serban, A., Yammarino, F. J. & Spangler, W. D. (2012). Article quality and publication impact via levels of analysis incorporation: An illustration with transformational / charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 23(6), 1012–1042.
53. Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N. & Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: mediating mechanisms in the relationship
54. between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 256–270.

55. Domínguez-Escrig, E., Mallén-Broch, F. F., Lapiedra-Alcamí, R. & Chiva-Gómez, R. (2019). The influence of leaders' stewardship behavior on innovation success: the mediating effect of radical innovation. *Journal of Business Ethics*, 159, 849–862.
56. Dziallas, M. & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80, 3–29.
57. Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65–79.
58. Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A. & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67.
59. Flores-Garcia, E., Bruch, J., Wiktorsson, M. & Jackson, M. (2021). Decision-making approaches in process innovations: an explorative case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 1–25.
60. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
61. Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy* 47(3), 617–622.
62. Grošelj, M. (2016). *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza; doktorska disertacija* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706.
64. Gumusluoğlu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277.
65. Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
66. Harborne, P. & John, A. (2003). Creating a project climate for successful product innovation. *European Journal of innovation management*, 6(2), 118–132.
67. Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 1–19.
68. Hemsworth, D., Muterera, J. & Baregheh, A. (2013). Examining Bass transformational leadership in public sector executives: A psychometric properties review. *Journal of Applied Business Research*, 29(3), 853–862.
69. Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F. & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19.
70. Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of organizational change management*, 12(2), 105–119.

71. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of management*, 44(2), 501–529.
72. Hu, H., Gu, Q. & Chen, J. (2013). How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation? Critical review and future directions. *Nankai Business Review International*, 4(2), 147–165.
73. Idris, B., Saridakis, G. & Khan, Z. (2022). The effect of outward and inward internationalisation on different types of innovation: evidence from UK SMEs. *Journal of International Management*, 28(2), 1–20.
74. Iqbal, Z., Adeel, M. & Khan, M. M. (2021). The effect of leadership styles (Laissez-Faire, Transactional and Transformational Leadership) on employees job satisfaction: A case study on banking sector of Pakistan. *Elementary Education Online*, 20(2), 1387–1387.
75. Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A. B., Rafiuddin, N. M. & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical & Applied Economics*, 17(6), 89–104.
76. Janc, D. (2021). Odličnost in spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 10(4), 366–377.
77. Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader–member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
78. Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460.
79. Keeley, M. (1995). The trouble with transformational leadership: toward a federalist ethic for organizations. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 67–96.
80. Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J. & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22–41.
81. Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293.
82. Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A. & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 1–16.
83. Khan, M. J., Aslam, N. & Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17–22.
84. Kim, T. E., Sydnes, A. K. & Batalden, B. M. (2021). Development and validation of a safety leadership Self-Efficacy Scale (SLSES) in maritime context. *Safety science*, 134, 1–11.
85. Korelc, T. (2015). *Odločite se za poslovni preboj!: priročnik za ustvarjanje strateških prebojev*. Ljubljana: Creatoor.
86. Laznik, G. (2019). Transformacijsko vodenje v zdravstveni negi: pregled literature. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 6(1), 26–46.

87. Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 205–222.
88. Lee, S. M. & Trimi, S. (2018). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 1–8.
89. Lefebvre, J. S., Turnnidge, J. & Côté, J. (2021). A systematic observation of coach leadership behaviors in youth sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 33(3), 377–386.
90. Lennerts, S., Schulze, A. & Tomczak, T. (2020). The asymmetric effects of exploitation and exploration on radical and incremental innovation performance: An uneven affair. *European Management Journal*, 38(1), 121–134.
91. Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z. & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1–21.
92. Li, V., Mitchell, R. & Boyle, B. (2016). The divergent effects of transformational leadership on individual and team innovation. *Group & Organization Management*, 41(1), 66–97.
93. Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja* (3. izd.). Koper: Fakulteta za management.
94. Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S. & Zhong, L. (2022). The dual influences of team cooperative and competitive orientations on the relationship between empowering leadership and team innovative behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 1–9.
95. Liu, Y. & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management* 31(1), 44–52.
96. Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E. & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468.
97. Malibari, M. A. & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 1–10.
98. Maremico. (2022). *Spalni center Maremico*. Pridobljeno 24. aprila 2023 iz https://www.maremico.si/?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=poletje19
99. Maremico. (2023). *Vstopite v svet popolnega spanja* (interno gradivo). Ljubljana: Maremico.
100. Miao, R. & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1–24.

101. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja* (1. izd.). Škofja Loka: Mihalič in Partner.
102. Moss Kanter, R. (2020). *Think Outside the Building: How Advanced Leaders Can Change the World One Smart Innovation at a Time* (1. izd.). New York: PublicAffairs.
103. Mothe, C. & Uyen Nguyen Thi, T. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313–332.
104. Mujkić, A., Schić, D., Rahimić, Z. & Jusić, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 27(2), 259–270.
105. Muñoz-van den Eynde, A., Cornejo-Cañamares, M., Diaz-Garcia, I. & Muñoz, E. (2015). Measuring innovation culture: development and validation of a multidimensional questionnaire. *Advances in Research*, 4(2), 122–141.
106. Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., Al-Adwan, A. S. & Uddin, M. (2022). The effects of transformational leadership, organizational innovation, work stressors, and creativity on employee performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–11.
107. Naveh, E., Meilich, O. & Marcus, A. (2006). The effects of administrative innovation implementation on performance: an organizational learning approach. *Strategic Organization*, 4(3), 275–302.
108. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8. izd.). Los Angeles: SAGE Publications.
109. Odumeru, J. A. & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.
110. Oke, A., Munshi, N. & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovative processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
111. Pompe, A. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva* (1. izd.). Ljubljana: GEA College.
112. Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 39–45.
113. Quaye, D. & Mensah, I. (2019). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*, 57(7), 1535–1553.
114. Rad, H. F., Shahi, S. & Fazeli, A. (2021). The role of transformational leadership and knowledge management in organizational innovation of schools. *Education and Self Development*, 16(1), 40–53.
115. Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.

116. Rajapathirana, R. J. & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55.
117. Rašič, K. & Markič, M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management.
118. Rebernik, M. (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja* (1. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
119. Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J. & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
120. Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3. izd.). New York: Free Press.
121. Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 57, 486–493.
122. Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260–265.
123. Sears, G. J. & Baba, V. V. (2011). Toward a multistage, multilevel theory of innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357–372.
124. Shao, L., Schleicher, T., Behrisch, M., Schreck, T., Sipiran, I. & Keim, D. A. (2016). Guiding the exploration of scatter plot data using motif-based interest measures. *Journal of Visual Languages & Computing*, 36, 1–12.
125. Siangchokyoo, N., Klinger, R.L. & Champion, E.D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1–18.
126. Simaoa, L. B., Rodrigues, R. G. & Madeira, M. J. (2016). External relationships in the organizational innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação* 13(3), 156–165.
127. Somech, A. & Khalaili, A. (2014). Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(3), 274–299.
128. Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25–30.
129. Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & organization development journal*, 25(4), 349–361.
130. Sudibjo, N. & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), 1–8.
131. Suwanto, S., Sunarsi, D. & Achmad, W. (2022). Effect of transformational leadership, servant leadershi, and digital transformation on MSMEs performance and work innovation capabilities. *Central European Management Journal*, 30(4), 751–762.

132. Tavassoli, S. & Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 44(10), 1887–1901.
133. Tether, B. S. & Tajar, A. (2008). The organizational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, 37(4), 720–739.
134. Thomas, W. H. Ng. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417.
135. Tidd, J. & Bessant, J. R. (2021). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (7. izd.). Hoboken: Wiley.
136. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228–1261.
137. Van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of CharismaticTransformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.
138. Vincent-Höper, S. & Stein, M. (2019). The Leader Support for Innovation Questionnaire (LSIQ): Development and validation of a measure for assessing leader support for innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 898–915.
139. Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G. & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982–1004.
140. Wang, Z., Ren, S., Chadee, D., Liu, M. & Cai, S. (2021). Team reflexivity and employee innovative behavior: the mediating role of knowledge sharing and moderating role of leadership. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1619–1639.
141. Weng, R. H., Huang, C. Y., Huang, J. A. & Wang, M. H. (2012). The cross-level impact of patient safety climate on nursing innovation: a cross-sectional questionnaire survey. *Journal of clinical nursing*, 21(15-16), 2262–2274.
142. Widmann, A. & Mulder, R. H. (2018). Team learning behaviours and innovative work behaviour in work teams. *European Journal of Innovation Management*, 21(3), 501–520.
143. Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220–236.
144. Yasir, M. & Mohamad, N. A. (2016). Ethics and morality: Comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 310–316.
145. Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M. & Liao, G. (2020). Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150–171.

146. Yücel, I. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative sciences*, 11(3), 1–21.
147. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285–305.
148. Zehndorfer, E. (2014). *Leadership a critical introduction*. New York: Routledge.
149. Zhang, Q., Abdullah, A., Hossan, D. & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11(4), 1267–1276.
150. Zheng, J., Wu, G., Xie, H. & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888–918.
151. Zuraik, A. & Kelly, L. (2018). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84–104.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Hana Žirovnik, študentka drugega letnika magistrskega programa Ekonomske fakultete v Ljubljani, in sicer smeri Management. V okviru magistrskega dela z naslovom »Analiza transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru podjetja Maremico« želim še dodatno razširiti znanje in podrobneje analizirati transformacijsko vodenje ter inovativnost in raziskati povezavo med omenjenima konstruktoma.

Vaše sodelovanje je za mojo raziskavo izjemno pomembno, zato vas vljudno prosim, da si vzamete nekaj časa in rešite spodnji anketni vprašalnik, ki je popolnoma anonimen, za njegovo izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 10 minut. Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh bistvenih delov, in sicer se prvi del navezuje na transformacijsko vodenje, drugi pa na inovativnost. Na koncu vprašalnika vas prosim še za nekaj demografskih podatkov. Vse zbrane podatke bom obravnavala strogo zaupno in jih uporabila izključno za pripravo empiričnega dela svojega magistrskega dela.

Za sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem,

Hana Žirovnik

1. del: TRANSFORMACIJSKO VODENJE

V prvem delu ankete so predstavljene trditve o načinu vodenja vašega nadrejenega oziroma direktorja podjetja. Prosim vas, da pri vsaki trditvi izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje, s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, pri kateri pomeni **1 – sploh se ne strinjam**, **2 – se ne strinjam**, **3 – niti se strinjam niti se ne strinjam**, **4 – strinjam se** in **5 – popolnoma se strinjam**.

TRANSFORMACIJSKO VODENJE						
1.	Vodja me pri delu vedno spodbuja in motivira.	1	2	3	4	5
2.	Vodja ima jasno vizijo.	1	2	3	4	5
3.	Vodja upošteva moje predloge za izpolnitev ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
4.	Vodja mi predstavlja dober zgled.	1	2	3	4	5
5.	Vodja zagovarja pozitivne moralne vrednote.	1	2	3	4	5
6.	Vodja me spodbuja k iskanju novih rešitev.	1	2	3	4	5
7.	Vodja vse zaposlene obravnava enakovredno.	1	2	3	4	5

8.	Vodja upošteva moje potrebe.	1	2	3	4	5
9.	Vodja je odprt za novosti.	1	2	3	4	5
10.	Vodja spodbuja timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
11.	Vodja svoje znanje in izkušnje predaja naprej.	1	2	3	4	5
12.	Vodja mi podaja jasna navodila.	1	2	3	4	5
13.	Vodja me obravnava kot edinstvenega posameznika.	1	2	3	4	5
14.	Vodja dobro obvladuje morebitne sprememb.	1	2	3	4	5
15.	Vodja je sposoben prevzemati tveganje.	1	2	3	4	5
16.	Vodja se dobro znajde v vseh situacijah.	1	2	3	4	5
17.	Vodji popolnoma zaupam.	1	2	3	4	5
18.	Vodja daje prednost potrebam drugih pred svojimi lastnimi.	1	2	3	4	5
19.	Vodja poudarja etičnost in poštenost.	1	2	3	4	5

Prirojeno po Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf (2000); Den Hartog, Van Muijen & Koopman (1997); Hemsworth, Muterera & Baregheh (2013); Hinkin & Tracey (1999); Ismail, Mohamad, Mohamed, Rafiuddin & Zhen (2010); Kim, Sydnese & Batalden (2021).

2. del: INOVATIVNOST

V drugem delu ankete pa so predstavljene trditve o inovativnosti podjetja, kjer delate. Prosim vas, da tudi tukaj, tako kot pri prvem delu ankete, pri vsaki trditvi izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, pri kateri pomeni **1 – sploh se ne strinjam**, **2 – se ne strinjam**, **3 – niti se strinjam niti se ne strinjam**, **4 – strinjam se** in **5 – popolnoma se strinjam**.

INOVATIVNOST						
1.	Na inovativnost gledam kot na nekaj pozitivnega.	1	2	3	4	5
2.	Menim, da je inovativnost ključ do uspeha.	1	2	3	4	5
3.	Delam v podjetju, ki je inovativno.	1	2	3	4	5
4.	Novih izzivov in sprememb se ne bojim.	1	2	3	4	5
5.	Vodja me spodbuja k inovativnosti.	1	2	3	4	5
6.	Podjetje mi omogoča ustrezne delovne pogoje za razvoj inovacij.	1	2	3	4	5

7.	Spodbujanje inovativnosti v podjetju se mi zdi pomembno.	1	2	3	4	5
8.	Menim, da sem inovativen.	1	2	3	4	5
9.	V podjetju predlagam nove ideje in spremembe.	1	2	3	4	5
10.	Pri razvijanju inovacij sem popolnoma svoboden.	1	2	3	4	5
11.	S sodelavci si izmenjujem znanje.	1	2	3	4	5
12.	Pri razvijanju novosti v podjetju delo poteka v timih.	1	2	3	4	5
13.	Znotraj celotnega podjetja se spodbuja inovativnost.	1	2	3	4	5
14.	Menim, da inoviranje predstavlja tvegan izziv.	1	2	3	4	5
15.	Inovacijski proces v podjetju je sestavljen iz vsaj treh faz.	1	2	3	4	5
16.	V podjetju so najpogostejše proizvodne inovacije, ki se nanašajo na snovanje in izdelavo novih proizvodov ali storitev.	1	2	3	4	5
17.	V podjetju je pogostejši način dela »ustvariti nekaj popolnoma novega« kot pa »izboljšati nekaj obstoječega«.	1	2	3	4	5
18.	Menim, da vodja s transformacijskim načinom vodenja (spodbujanje sprememb, motiviranje zaposlenih, vodenje z vizijo, individualno obravnavanje zaposlenih itd.) povečuje mojo raven inovativnosti.	1	2	3	4	5
19.	Menim, da kombinacija transformacijskega vodenja in inovativnosti pripomore k večji konkurenčni prednosti podjetja.	1	2	3	4	5

Prirojeno po Alblooshi, Shamsuzzaman & Haridy (2021); Alrowwad, Abualoush & Masa'deh (2020); Damanpour & Aravind (2012); Gumusluoglu & Ilsev (2009); Le (2020); Lin, Zhang, Ng & Zhong (2022); Muñoz van den Eynde, Cornejo Cañamares, Diaz Garcia & Muñoz (2015); Vincent Höper & Stein (2019); Weng, Huang, Huang & Wang (2012).

SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI

Prosim, da pri vsakem vprašanju obkrožite en odgovor, ki velja za vas.

Spol

- a) Moški.
- b) Ženski.

Starost

- a) Do 25 let.
- b) 26–35.
- c) 36–45.
- d) 46–55.
- e) Nad 55 let.

Kakšna je vaša najvišje dosežena stopnja izobrazbe?

- a) Osnovna šola.
- b) Poklicna šola.
- c) Srednja strokovna šola.
- d) Visoka šola.
- e) Visoka strokovna šola – 1. bolonjska stopnja.
- f) Univerzitetni študij – 2. bolonjska stopnja.
- g) Znanstveni magisterij oziroma doktorat.

Koliko let ste že zaposleni v podjetju Maremico?

- a) Manj kot 1 leto.
- b) 1–3 leta.
- c) 4–6 let.
- d) 7–9 let.
- e) 10 let ali več.

Odgovorili ste na vsa vprašanja.

Še enkrat se vam iskreno zahvaljujem za sodelovanje in vas lepo pozdravljam,

Hana Žirovnik

Priloga 2: Polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja Maremico

Pozdravljeni,

najprej bi se vam želela zahvaliti, ker ste si vzeli čas za izvedbo današnjega intervjuja. Sem Hana Žirovnik, študentka drugega letnika magistrskega programa Ekonomske fakultete v Ljubljani, in sicer smeri Management. Namen današnjega intervjuja je pogovor o vašem načinu vodenja ter o inovativnosti vašega podjetja.

Med samim intervjujem bom pripravljala zapiske, ker pa vseh vaših odgovorov ne morem tako hitro zapisovati, bom uporabljala snemalnik zvoka na svojem mobilnem telefonu, zato me na tem mestu zanima, ali se s tem strinjate? Pogovor bo uporabljen izključno za pripravo empiričnega dela mojega magistrskega dela. Pri obdelavi vaših odgovorov bom sledila etičnim standardom. Zavedajte se, da če na določeno vprašanje ne želite odgovoriti, vam ni treba, poleg tega pa lahko intervju kadarkoli končate.

Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za odgovore in čas.

Ali imate morda pred začetkom intervjuja še kakšno vprašanje?

Ali se strinjate s sodelovanjem v intervjuju? DA NE

Intervjuvanec: _____

Datum opravljenega intervjuja: _____

Dovoljujem, da se intervju snema s snemalnikom zvoka na mobilnem telefonu: DA NE

Podpis: _____

Pred samim začetkom intervjuja vas prosim, da se na kratko predstavite (kdo ste, kakšna je vaša izobrazba, koliko časa že vodite podjetje).

Sem Emil Marinšek, po izobrazbi sem elektrotehnik. Imam skoraj končan računalniški faks, manjkata mi še dva izpita. Podjetje Maremico vodim že od same ustanovitve, od leta 1994, se pravi 29 let neprekinjeno.

1. del: TRANSFORMACIJSKO VODENJE

1. Kdo po vašem mnenju predstavlja dobro vodjo? Katere lastnosti in vrednote ga odlikujejo? Ali menite, da ste vi dober vodja in zakaj?

Menim, da je dober vodja tisti, ki predstavlja zgled svojim zaposlenim. Pomembno je, da je vodja pošten, spoštljiv, pravičen ter prijazen do vseh ljudi ter ima veliko znanja o delu z ljudmi, psihologiji ljudi, o vodenju in kadrovanju. Dober vodja mora imeti torej veliko menedžerskih znanj, ki jih večina podjetnikov na začetku nima, se pa z leti tega naučimo. Na tem mestu lahko povem, da so menedžerji boljši v vodenju, saj se že v osnovi učijo menedžmenta, kot pa podjetniki. Postati dober vodja ni lahko, ampak moraš veliko delati na tem. Zase bi lahko rekel, da sem povprečen vodja, saj kot podjetnik v samem začetku podjetja nisem imel veliko znanja o vodenju, se pa s tem, ko podjetje raste, pokažejo potrebe po ustreznem voditeljstvu, zato se o tem nenehno izobražujem. Ravno toliko vem o vodenju, da lahko potrdim, da nisem ravno vrhunski vodja in si trenutno sebe ne bi mogel predstavljati kot vodjo nekega velikega podjetja, kjer je potrebnih več voditeljskih sposobnosti. Se pa zavedam, da se je treba v vseh podjetjih, ne glede na njihovo velikost, ukvarjati z ljudmi, jih ustrezno voditi, usmerjati ter motivirati.

2. Ali ste že slišali za koncept transformacijskega vodenja? Kako si predstavljate ta način vodenja?

Če sklepam iz besede transformacija, menim, da je tovrstno vodenje povezano z nenehnimi spremembami. Sicer veliko berem in se izobražujem o različnih stilih vodenja, vendar mi transformacijsko vodenje ni poznano in še nisem slišal zanj.

3. Kako bi sami sebe opisali kot vodjo? Kako se vam zdi, da vas opisujejo zaposleni? Ali menite, da predstavljate zgled svojim zaposlenim?

Sam sebe bi opisal kot pošteno vodjo do vseh ljudi, ki se vedno drži obljub in poskuša biti timski igralec in ne samo vodja. Se pravi, da ne samo da ukazujem, ampak sem del tima in če je potrebno prevzamem tudi kakšne timske naloge in dovolim zaposlenim, da tudi oni meni dodelijo kakšno delo. Menim, da je celotno podjetje kot del tima, zato se vedno trudim biti zgled zaposlenim, pošten, iskren, ne podlegam opravljanju in sem povsem nevtralen oziroma pravičen. Ravno zaradi tega se mi zdi, da me zaposleni opisujejo s pozitivnimi besedami in me dojemajo kot vodjo, ki jih vedno posluša, jim dovoli povedati svoje mnenje, jih upošteva, je do njih pošten, jim zaupa in jim z veseljem predaja svoje znanje. In kot sem že prej omenil, se mi zdi, da svojim zaposlenim predstavljam dober zgled.

4. Katere so vaše ključne vrednote ter odlike in ali te zagovarjate tudi v podjetju? Se vam zdi sodelovanje med zaposlenimi oziroma timsko delo pomembno?

Ključne vrednote se mi zdijo poštenost, transparentnost, jasnost, prijaznost do vseh brez izjeme, odprta komunikacija, napredek, nepristranskost, dobri odnosi ter odkritost. Vse našteje vrednote upoštevam, zagovarjam in spodbujam tako v osebni življenju kot tudi v podjetju. Pomembno se mi zdi tudi sodelovanje oziroma timsko delo v podjetju, saj to pripomore k lažjemu izmenjevanju znanj in izkušenj med zaposlenimi, poleg tega si tako med seboj lažje pomagajo, se podpirajo in delijo različna mnenja. Tudi sam velikokrat

pristopim do tima oziroma skupine zaposlenih, jim pomagam pri delu in jih po potrebi usmerjam do želenih ciljev.

5. Ali sami sebe smatrate kot vodjo z jasno vizijo? Ali zaposlenim podajate razumljiva navodila za doseganje skupnih ciljev? Ali upoštevate tudi predloge in potrebe svojih zaposlenih? Opišite.

Da, vedno poskušam imeti postavljeno jasno vizijo, saj to predstavlja nekakšno pot, ki te usmerja in žene do cilja. Če imaš postavljeno vizijo in cilje, ki jih želiš v prihodnosti doseči, je doseganje tega veliko lažje, saj točno veš, k čemu stremiš. Vizijo vedno predajam tudi svojim zaposlenim, zato da lahko sodelujejo in mi pomagajo pri doseganju te. Pri tem je pomembno podajanje jasnih navodil in zahtev zaposlenim, da točno vedo, kam želim podjetje pripeljati, zato lahko na drugo vprašanje odgovorim pritrdilno. Pri tem pa absolutno upoštevam tudi predloge svojih zaposlenih in jim dovolim, da me preglasijo, predvsem v dizajnerskih stvareh, v katerih nisem najboljši oziroma nimam toliko znanja. Seveda pa to ne pomeni, da pri ostalih stvareh nimajo besede, ampak jih vedno upoštevam in spoštujem njihova različna mnenja in predloge.

6. Kakšen je vaš odnos z zaposlenimi? Ali jih na delovnem mestu spodbujate in motivirate? Ali vse zaposlene enakovredno obravnavate in jih sprejemate kot edinstvene? Pojasnite.

Z zaposlenimi imam dober odnos. Vedno sem jim na voljo za vprašanja, z njimi gradim odprto komunikacijo ter sprejemam različna mnenja. Prav tako sem do njih vedno spoštljiv, prijazen in iskren ter jim priskočim na pomoč, ko jo potrebujejo. Zdi se mi, da brez dobrih odnosov ni mogoče oziroma je težko delati skupaj, zato sta nenehna komunikacija in spoštljiv odnos do vseh še kako pomembna. Poleg vsega naštetega lahko potrdim tudi to, da zaposlene pri delu vedno motiviram in spodbujam, čeprav to na nekatere zaposlene bolj vpliva kot na druge. Zavedam se, da smo si ljudje med seboj različni in imamo različne potrebe ter želje. Ravno zato je potrebno vsakega posameznika individualno obravnavati in mu dodeljevati naloge, ki mu najbolj ustrezajo.

7. Se vam zdi, da dobro obvladujete morebitne spremembe? Ali ste odprti za novosti in k temu spodbujate tudi svoje zaposlene? Ste oseba, ki rada predaja svoje znanje in izkušnje naprej?

Absolutno sem zelo odprt za spremembe in zato znam te tudi dobro obvladovati. Seveda se včasih pojavi tudi kakšna težava, ki jo z zaposlenimi hitro rešimo in se nikoli ne predamo. Vedno pravim, da kar se je včeraj delalo po nekih pravilih oziroma je včeraj veljalo, bo morda jutri že čisto zastarelo. To pomeni, da nobena stvar ni večna in so potrebne nenehne spremembe ter novosti, ki podjetju prinašajo uspeh, rast in prednost pred konkurenco. Če bi ves čas delali eno in isto, bi nas konkurenca prehitela, zato se na vseh področjih in z vsemi stvarmi probamo premikati naprej in jih neprestano izboljševati. Seveda pa k temu spodbujam tudi svoje zaposlene, ki ogromno pripomorejo k podajanju novih predlogov ter

k razvoju novih rešitev, za kar jih tudi vedno nagradim. Na tem mestu lahko poudarim, da svoje izkušnje vedno predajam naprej, predvsem posameznikom, ki jih na novo zaposlimo, saj imajo ti najmanj praktičnih izkušenj in znanja. Imam že skoraj 30 let izkušenj in menim, da to zelo pripomore in olajša marsikatero odločitev.

8. Ali menite, da se kot vodja dobro znajdete v vseh situacijah, ki lahko podjetju koristijo ali pa celo škodujejo? Ste sposobni prevzemati morebitno tveganje? Pojasnite.

Da, absolutno, saj je to osnova poslovanja. Kot podjetnik moraš biti sposoben prevzemati tveganje. Pravzaprav vsak dan prevzemam neko tveganje in tudi večina podjetnikov nas je »multipraktikov« in se dobro znajdemo v različnih situacijah. Vedno hitro rešim vsako težavo in se znam odzvati na morebitne težave, saj sem vajen tega, ker sem imel kot podjetnik na svoji podjetniški poti ogromno tveganj, s katerimi sem se srečeval, prihajalo je do številnih sprememb in ne nazadnje tudi do uspešnih in nepozabljivih trenutkov, ki te vedno ženejo naprej. Skratka, moraš biti zelo prilagodljiv, ne glede na situacijo, v katero si postavljen. V manjših podjetjih je to še toliko pomembnejše, saj je v večjih podjetjih več specializiranih ljudi, kjer vsak pokriva svoje področje in ima vsak oddelek svojega vodjo, ki rešuje nastale probleme. V manjših podjetjih pa mora direktor pravzaprav skrbeti in kontrolirati vsa področja, kar pomeni, da mora biti poleg direktorja še malo programer, strokovnjak za izdelke, marketing in finance. Tukaj lahko zaključim s tem, da sem se jaz iz izkušenj največ naučil in se privadil uspešno odzivati na vse situacije.

9. Ali menite, da vam zaposleni zaupajo in se lahko poistovetijo z vami? Ste oseba, ki daje prednost potrebam drugih pred svojimi lastnimi, ker vam je zadovoljstvo drugih ljudi zelo pomembno?

Menim, da mi zaposleni zaupajo, saj sem vedno iskren z njimi, jim poskušam biti dober zgled, se jim predstavljam kot zaupanja vreden človek ter jih vedno poslušam in motiviram. Glede potreb pa se mi zdi, da je od primera do primera odvisno, ali dajem prednost sebi ali drugim. Če bi bilo pri neki odločitvi na primer ogroženo moje zdravje, bi raje postavil sebe na prvo mesto. Lahko izpostavim primer, in sicer že od začetka delovanja podjetja, se pravi 29 let, me ljudje prepričujejo, da bi morali prodajati tudi v Zagrebu in Beogradu, kjer bi bili absolutno vodilni in bi veliko več zaslužili, od tega pa bi imela koristi celotno podjetje in oba omenjena trga, vendar sem raje dal prednost sebi in svojemu prostemu času pred denarjem. Če pa bi na primer nekdo izmed zaposlenih potreboval pomoč tako pri delu kot tudi v osebnem življenju, pa bi seveda dal njemu prednost pred svojimi potrebami in obveznostmi. Torej še vedno menim, da ni možno enoznačno odgovoriti na to vprašanje, ali bi postavil potrebe drugih pred svoje lastne, ker je odvisno od primera.

2. del: INOVATIVNOST

1. Kaj je za vas inovativnost? Kako inovativno se vam zdi vaše podjetje in zakaj? Kakšen pomen pripisujete inovativnosti?

Inovativnost zame pomeni to, da se pri vsaki stvari, ki jo delaš, poskušaš vprašati, če se da še kaj izboljšati, kaj drugače narediti, morda hitreje, ceneje ali bolj kvalitetno. Menim, da če bi vsak dan delali eno in isto, bi bili ves čas na istem mestu. Človeštvo se premika naprej, ker smo ljudje vsak po svoje vsaj malo inovativni. Tudi naše podjetje se mi zdi zelo inovativno, saj nenehno iščemo nove in drugačne pristope, poglede in rešitve. Na primer vsaka naša postelja je drugačna, kot bi jo lahko dobili v kateri koli drugi trgovini, ki prodaja postelje. Seveda ni nujno, da je naša postelja boljša, je pa zagotovo drugačna. Pri tem pa je pomembno, da je ta inovativen izdelek tudi nekdo pripravljen kupiti, saj samo biti drugačen ni dovolj in to ne pomeni, da je to komu všeč. Zdi se mi, da je dandanes inovativnost vedno bolj pomembna in pomaga graditi in razvijati podjetje. V podjetju se kot celota trudimo biti inovativni na vseh področjih – tako pri izdelkih kot tudi pri marketingu, računovodstvu, interni organizaciji itd. Menim, da nobena stvar ni popolna, saj se jo da vedno še izboljšati in spremeniti. Če kot podjetnik nimaš takega razmišljanja, je škoda biti podjetnik, saj je to bistveno pri današnjem tako konkurenčnem poslovanju.

2. Ali menite, da vi kot vodja spodbujate inovativnost v podjetju? Če da, na kakšen način?

Vse zaposlene spodbujam k inovativnosti in jim pravim, da se da vsako stvar da narediti drugače in boljše. Dolga leta smo imeli v podjetju sistem, da vsak posameznik, ki pripravi katerikoli predlog ali idejo, dobi deset evrov. Tega sistema sicer nimamo več, saj se je z leti zmanjšal pritok informacij, poleg tega pa je začelo prihajati do različnih izkoriščanj, saj so podajali neumnosti. Še danes pa stimuliramo dobre predloge, kar pomeni, da posameznika z dobro idejo tudi finančno nagradimo, seveda pa je vsota nagrade odvisna od uspešnosti in razvitosti ideje.

3. Kako se vaši zaposleni odzivajo na spodbujanje inovativnosti in kako pripomorejo k tej? Kako svobodni so pri kreiranju in razvijanju inovacij? Se vam zdi, da si zaposleni pomagajo med seboj in si izmenjujejo znanje?

Nekateri zaposleni zelo dobro, drugi malo slabše. Imamo nekaj zaposlenih, ki nenehno podajajo predloge in lahko z njimi zelo dobro delaš ter razvijaš nove rešitve, medtem ko nekateri zaposleni samo opravljajo svoje delo in so z vidika inovativnosti slabši. Kot direktor podjetja skušam vse zaposlene spodbujati k inovativnosti, vendar ne pričakujem, da bodo vsi inovativni, saj je to praktično nemogoče. Kot sem že pri enem drugem vprašanju prej omenil, se popolnoma zavedam, da smo si ljudje med seboj različni in da smo nekateri bolj nagnjeni k inoviranju kot drugi. Vsi zaposleni so pri ustvarjanju inovacij popolnoma svobodni, vsak izmed njih lahko poda idejo, pove svoje mnenje ter razvije novo rešitev. Čeprav po navadi vsi zaposleni že samo idejo najprej delijo z ostalimi sodelavci in se nato skupaj odločimo, katera rešitev je najboljša, in nato to tudi razvijemo. Pri tem se kaže sodelovanje in timsko delo med zaposlenimi, kjer prihaja do izmenjave znanj, mnenj in predlogov.

4. Se vam zdi, da zaposlenim omogočate ustrezne delovne pogoje za razvoj inovacij? Od kod črpate inovativne ideje?

Da, zdi se mi, da so delovne razmere ustrezne, saj zaposleni delajo v zelo odprtem delovnem okolju, kjer lahko vsak posameznik pove svoje mnenje in predloge. Poleg tega tovrstno okolje vsem dopušča, da so inovativni in lahko razvijajo nove izdelke. Vsem zaposlenim torej nudim ustrezne delovne pogoje, tako da – kdor želi biti inovativen, mu je to omogočeno. Zdi se mi, da ideje črpamo iz glave. Če si odprt človek, hitro vidiš potrebo po spremembi ali drugačnosti, na primer ko te nekaj moti, probaš to sam izboljšati in popraviti. Poleg tega hodimo po svetu, po različnih sejmi in tam dobimo različne ideje. Včasih na osnovi tega, kar vidiš, potem dobiš idejo in razviješ inovacijo. Pomembno je, da si razgledan, da hodiš po svetu, veliko bereš in tako kar sam od sebe dobiš nove ideje. Torej, ne smeš biti statičen, ampak moraš biti veliko v družbi, se družiti z drugimi podjetniki, ki so drugačni in morda pametnejši od tebe, hoditi na sejme ter konference. Ravno zato smo ljudje tako inovativni, ker si neprestano izmenjujemo kakšne nove ideje in znanje.

5. Kateri so po vašem mnenju pozitivni učinki inovacij in kje se pojavljajo ovire oziroma tveganja pri inovativnosti?

Pozitivni učinki inovacij so uspešni in drugačni izdelki ali storitve, kot jih ima konkurenca, ki prinašajo zadovoljstvo med ljudmi, večjo uspešnost podjetja ter prednost pred konkurenco. Prav tako je pozitiven učinek tudi boljša kvaliteta in izgled izdelka. Tudi mi se trudimo imeti postelje, ki so drugačne od konkurenčnih in jih nenehno spreminjamo, če ne prinašajo prodajne uspešnosti, saj se mi zdi to bistveni učinek, ki ga podjetje potrebuje za rast in napredek. Tveganja pa se lahko pojavijo, če se preveč ukvarjaš z inoviranjem in če poskušaš nenehno uvajati neke nove izdelke oziroma spremembe, saj je to lahko zelo drago in časovno preobsežno. To pa podjetju prinaša izgubo in višje stroške. Prav tako vedno obstaja poslovno tveganje, ali bodo inovacije sploh uspešne na trgu, saj lahko že s samim razvojem inovacije izgubimo veliko časa in denarja, ki se nam v primeru neuspešnosti ne povrne.

6. Kako v vašem podjetju poteka inovacijski proces (katere faze sestavljajo omenjeni proces, kdo pri tem sodeluje itd.)?

Redko se načrtno lotimo kakšnega izdelka, saj po navadi vse to poteka spontano oziroma brez vnaprej postavljenega inovacijskega procesa. Lahko bi rekel, da kadar gre za nek večji produkt, potem sestavimo nek plan, ki se začne z iskanjem ideje, kjer si pomagamo z »brainstormingom« ali z metodo »šestih klobukov«, nato sledi preučevanje te, raziskovanje trga ter povpraševanje strank o zadovoljstvu prihajajočega izdelka. Če ugotovimo, da je izdelek ljudem všeč, potem sledijo razvoj in testiranje izdelka ter nenazadnje še trženje in prodaja. Seveda pa je v majhnih podjetjih vse nekoliko drugače kot v večjih podjetjih, kjer imaš ločene oddelke, ki skrbijo le za določeno področje in točno vedo, kaj je njihova naloga v določeni fazi inovacijskega procesa. Pri nas pa nimamo na primer niti razvojnega oddelka,

zato vse produkte razvijamo skupaj z različnimi zaposlenimi. Ravno to je razlog, da niti ne potrebujemo določenega inovacijskega procesa oziroma nekih faz, saj vse poteka bolj spontano. Smo pa zaenkrat zelo uspešni tudi brez razvojnega oddelka, saj imamo zelo inovativne in drugačne izdelke od konkurence. Pri celotnem inovacijskem procesu sodelujejo vsi zaposleni, ki so nagnjeni k inovativnosti. Imamo približno pet zaposlenih, ki imajo nenehne nove ideje in zato je z njimi tudi najlažje sodelovati pri inoviranju. Seveda pa so tudi nekateri drugi zaposleni inovativni in imajo občasno kakšne ideje, nekateri pa nikoli nimajo idej, zato ti ne sodelujejo v inovacijskem procesu.

7. Dandanes obstajajo različne vrste inovacij, kot so proizvodne, procesne, radikalne, inkrementalne, tehnološke itd. Zanima me, s katerimi vrstami inovacij se srečujete v svojem podjetju?

Občasno razvijamo čisto nekaj novega, trenutno ustvarjamo čisto nov model postelje, ki ga na trgu nima še nihče, kar pomeni, da bo to nekaj radikalnega. Večinoma pa se ukvarjamo z manjšimi nadgradnjami. Potem lahko izpostavim, da se ukvarjamo tako s proizvodnimi inovacijami kot tudi s procesnimi. Znani smo predvsem po proizvodnih inovacijah, smo pa znotraj podjetja letos uvedli tudi spremembo v poslovnih procesih, in sicer v računovodstvu smo uvedli brezpapirno poslovanje, kjer se je pojavljalo veliko procesnih stvari, ki jih je bilo treba uskladiti. Trudimo se inovirati vsak postopek, proces in seveda tudi izdelek. Inovirati je treba tudi blagovno znamko, logotip, sporočila, ki jih objavljaš na spletno stran itd. Vsak mesec nekaj spreminjamo, dopolnjujemo in izboljšujemo, tako da nobena stvar ni statična.

8. Ali menite, da transformacijsko vodenje (spodbujanje sprememb, motiviranje zaposlenih, vodenje z vizijo, individualno obravnavanje zaposlenih itd.) vpliva na inovativnost zaposlenih? Če da, kako vpliva in zakaj?

To zagotovo vpliva, saj dober odnos in ustrezno vodenje zelo vpliva na vedenje ter delovanje zaposlenih. V starih časih so bili vodje strožji, saj so morali zaposleni delati točno tako, kot jim je bilo naročeno, in niso smeli ugovarjati. Še danes je kje prisotno tako vodenje, kjer se pojavlja tudi največ težav s kadrom. Problem se pojavi, če zaposleni niso del tima oziroma podjetja, ampak vodjem predstavljajo samo nekakšno »delovno orodje«. Menim, da imajo podjetja, kjer ni transformacijskega vodenja, težave pri delovanju in zaposlovanju novega kadra. Zato je treba zaposlene nenehno spodbujati in motivirati, jim zaupati, dati možnost izražanja mnenja, saj se ravno na podlagi vsega naštetega gradi inovativnost. Prav tako zaposleni raje delajo v takem podjetju, kjer se gradi odprta komunikacija, zaupanje in je možno podajanje mnenj ter idej, saj jih to spodbuja k inovativnosti in k razmišljanju o novih idejah.

9. Ali menite, da kombinacija transformacijskega vodenja in inovativnosti pripomore k večji uspešnosti ter konkurenčni prednosti podjetja? Pojasnite.

Da, menim, da pripomore. Zdi se mi, da transformacijski vodja, ki spodbuja timsko delo, je iskren in spoštljiv do vseh, predstavlja zgled svojim zaposlenim. Če se zaposleni na

delovnem mestu počutijo sprejete in kot del tima, to prinaša boljše rezultate in ideje, iz česar pa sledi inovativnejše vedenje zaposlenih in številne inovacije. Te pa gradijo uspešno, konkurenčno in rastoče podjetje. Lahko zaključim s tem, da transformacijsko vodenje in inovativnost še kako pripomoreta k večji uspešnosti podjetja, zato se vedno trudim držati načel tovrstnega vodenja in poudarjati ter spodbujati inovativnost.