

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKA NALOGA

**AVTENTIČNO VODENJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH:
ŠTUDIJA PRIMERA**

Ljubljana, maj 2010

ROMANA KRAMAR

IZJAVA

Študentka Romana Kramar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko dr. Sandro Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, maj 2010

Podpis:

UVOD	1
1 OPREDELITEV VODENJA	5
1.1 Zgodovinski pregled teorij vodenja	5
1.2 Lastnosti in vrednote vodij	6
1.3 Pregled modelov vodenja	7
1.3.1 Modeli osebnih značilnosti	8
1.3.2 Modeli vodenja vodje	9
1.4 Avtorsko vodenje	10
1.5 Demokratično vodenje	10
1.6 Transakcijsko in transformacijsko vodenje	11
2 AVTENTIČNO VODENJE	12
2.1 Model avtentičnega vodenja v sodobnem podjetju	13
2.2 Pregled razvoja teorij avtentičnega vodenja	14
2.3 Elementi avtentičnega vodenja	16
2.3.1 Pozitiven psihološki kapital in moralni vidik	16
2.3.2 Proces samoregulacije in samozavedanja kot element vodenja	17
2.3.3 Proces razvoja in konstantnega učenja	17
2.3.4 Pozitiven psihološki vidik v odnosu do okolice	17
2.4 Manager kot avtentični vodja	18
2.4.1 Znanja in veščine avtentičnega vodje	19
2.4.2 Osebnostne lastnosti	19
2.4.3 Vodenje tima	20
2.4.4 Komunikacijske spretnosti v prepletu s čustveno inteligenco	21
2.5 Strateško ravnanje s človeškimi viri	22
2.6 Čustvena inteligenca v procesu ravnanja z ljudmi	22
3 KONCEPT MODELA AVTENTIČNEGA VODENJA	23
3.1 Osebna identiteta avtentičnega vodje	24
3.2 Zaupanje zaposlenih v avtentičnega vodjo	25
3.3 Pozitivna klima v kolektivu avtentičnega vodje	26
3.4 Motivacija in optimizem v soodvisnosti od avtentičnega vodje	26
3.5 Spodbujanje uspešnosti zaposlenih in razvoj zaposlenih	28
3.6 Usposabljanje vodij	28
3.6.1 Akcijsko učenje	28
3.6.2 360 – stopinjsko vodenje	28
3.6.3 Sistem mentorstva	30
3.6.4 Sistem nasledstva	30
4 KONSTRUKT ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	31

4.1	Povezanost zadovoljstva zaposlenih z uspešnostjo poslovanja.....	32
4.2	Metode meritev zadovoljstva zaposlenih.....	33
4.3	Zadovoljstvo in njegovi viri	35
4.4	Nezadovoljstvo zaposlenih	36
4.5	Možnosti za povečanje zadovoljstva zaposlenih	37
5	ŠTUDIJA PRIMERA SLOVENSKEGA PODJETJA.....	39
5.1	Predstavitev podjetja PS Mercator d.d.	39
5.2	Opredelitev namena in cilja raziskave	41
5.3	Opredelitev metodologije in tehnike raziskovanja.....	42
5.4	Opredelitev omejitev dela	45
5.5	Temeljne teze in opredelitev raziskovalnih vprašanj.....	45
5.6	Rezultati raziskave	45
5.6.1	Demografski podatki – analiza po starosti in spolu.....	46
5.6.2	Segmentirana analiza podatkov po velikosti hipermerketov	47
5.6.3	Analiza podatkov na osnovi maloprodajnih območij	49
5.7	Vrednotenje rezultatov po prisotnosti dejavnikov avtentičnega vodenja	49
5.7.1	Zadovoljstvo zaposlenih s področjem znanj in veščin vodje	50
5.7.2	Zadovoljstvo zaposlenih s področjem skupinskega dela.....	50
5.7.3	Zadovoljstvo zaposlenih s področjem motivacijskih sposobnosti.....	51
5.7.4	Zadovoljstvo zaposlenih s področjem komunikacijskih spretnosti vodje	52
5.7.5	Zadovoljstvo zaposlenih s področjem osebnostnih lastnosti vodje.....	52
5.8	Vidik vodje v luči podrejenega.....	53
5.9	Analiza globinskih intervjujev	54
5.10	Primerjava pridobljenih vidikov avtentičnosti vodij	55
5.11	Validacija obeh metod raziskave	56
5.12	Prispevek magistrskega dela k znanosti.....	57
5.13	Strateške usmeritve in priporočila za nadaljnji razvoj	58
5.14	Strateške usmeritve	63
	SKLEP.....	64
	LITERATURA IN VIRI	66
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastnosti učinkovitega vodje.....	7
Tabela 2: Značilnosti uspešnih vodij.....	9
Tabela 3: Delovanje transformacijskega in transakcijskega vodje	11
Tabela 4: Časovno opredeljene glavne teorije in modeli na področju vodenja	12
Tabela 5: Pregled ključnih teorij avtentičnega vodenja	15
Tabela 6: Značilnosti modela avtentičnega vodenja	16
Tabela 7: Sestava čustvene inteligence	23
Tabela 8: Elementi zadovoljstva oziroma nezadovoljstva	26
Tabela 9: Osem pravil 360-stopinjske metode.....	29
Tabela 10: Najpogostejše uporabljene metode merjenja zadovoljstva.....	34
Tabela 11: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom	36
Tabela 12: Izražanje nezadovoljstva zaposlenih pri delu.....	37
Tabela 13: Strategija poslovanja skupine Mercator	40
Tabela 14: Načrt raziskave	44
Tabela 15: Odziv na anketo.....	46
Tabela 16 : Znanje in veščine.....	50
Tabela 17: Delo v skupini. teamsko delo	50
Tabela 18: Motiviranje	51
Tabela 19: Komunikacijske spretnosti	52
Tabela 20: Osebnostne lastnosti.....	52
Tabela 21: Značilnosti modela avtentičnega vodenja	54
Tabela 22: Aktivnosti podjetja v smislu izboljševanja vodenja in poslovanja	59
Tabela 23: Vzvodi razvoja kompetenčnega centra za avtentično vodenje.....	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Opredelitev strukture magistrskega dela	4
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro modela-sloga vodenja	8
Slika 3: Prikaz modela usmerjenosti vodje, glede na uspešnost pri delu	10
Slika 4: Zmožnosti in krakteristike avtentičnega vodje	14
Slika 5: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala	18
Slika 6: Prikaz sinergijskih učinkov teamskega dela	21
Slika 7: Hierarhija potreb po Maslow -u	27
Slika 8: Delovno zadovoljstvo, organizacijska klima in kultura podjetja	32
Slika 9: Koliko vodenje vpliva na uspešnost podjetja	33
Slika 10: Razsevni grafikon merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih 07/2008..	35
Slika 11: Medsebojna povezanost konstrukta avtentičnega vodenja, sodobnega učečega se podjetja, ter zadovoljstva zaposlenih	38
Slika 12: Mercator ob koncu leta 2009 deluje na 8 trgih	40
Slika 13: Struktura anketirancev po spolu	46
Slika 14: Struktura anketirancev po starosti	47
Slika 15: Struktura anketirancev po izobrazbi	47

UVOD

*Izberi si opravilo, ki ga imaš rad,
in ne bo ti treba delati niti en dan v življenju.*

(Konfucij)

Izzivi, s katerimi se srečujejo organizacije v današnjem hitro spreminjajočem se ekonomskem, socialnem in političnem okolju, so znanje in informacije kot najpomembnejši kapital, ekspanziven tehnološki napredek, globalna konkurenčnost, ter z njo povezana tudi kriza, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebnostni in profesionalni razvoj, skrb za etiko. To zahteva od organizacij drugačne odzive, kot so jih bile vajene doslej. Managerji se morajo spoprijeti ne samo z uvajanjem, temveč tudi izvajanjem povsem novih konceptov vodenja, če hočejo uspešno voditi podjetja v obdobju dramatičnih sprememb. Pri vodenju podjetij si lahko pomagajo z različnimi modeli vodenja, ki na prvo mesto postavljajo organizacijsko znanje in znanje posameznikov, ter motiviranje zaposlenih. Ključnega pomena so vodje podjetij ki se morajo hitro prilagajati novim razmeram, spodbujati inovacije in ustvarjanje novih poslovnih idej. Človeški viri so postali najpomembnejši del premoženja, ki ustvarja in ohranja konkurenčno prednost na izrazito tekmovalnih globalnih trgih. Človeški potencial razlikuje podjetje od njegovih konkurentov, ter je pomemben dejavnik, ki lahko določa konkurenčno prednost. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate podjetja. Opolnomočenje je bistvenega pomena za učeče se organizacije, saj sprošča potenciale in ustvarjalnost zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje in hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje. (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str.79).

Prav tako je specifičnost sodobnega poslovanja izredno minimalizirano individualno delo, seveda odvisno od konkretnih del in nalog, ki jih posameznik izvaja, ter izreden razvoj teamskega dela. Na podlagi ugotovitev, da so problemi in naloge sodobnih organizacij vedno bolj kompleksni, po drugi strani pa izvrševalci vedno bolj usposobljeni, se je pojavila potreba po teamski organiziranosti. Pomembnost razumevanja teamskega dela je očitna, saj večino časa preživimo v formalnih ali neformalnih skupinah, ter s tem povezanimi nalogami. Sodelavci v teamski organizaciji morajo sodelovati pri oblikovanju ciljev, glavnih področij pristojnosti in odgovornosti. Uspeh ciljnega usmerjanja se izraža v povečani učinkovitosti posameznika, delovne skupine in celotne organizacije. Značilnost dela v teamu je, da se zahteva povezanost in usklajenost članov, z vodjo na čelu. Vodja je eden najpomembnejših dejavnikov v podjetju, z izpolnjevanjem nalog vpliva na delo celotnega kolektiva v podjetju ali ožje v prodajni enoti. Sodoben vodja mora skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi, za prenos skritega znanja in dobrih praks z namenom, da bi se posamezniki osebno identificirali s simboli organizacije in bili zavezani oblikovanju skupne identitete učeče se organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 23). Ne nastopa naj kot vzvišen predstojnik, temveč kot prvi med enakimi, navajen delati, voditi in sodelovati. Avtentični vodja v učečem se podjetju uravnoteži tradicionalna znanja in pridobljene izkušnje v preteklosti s prilagajanjem in sprejemanjem

ustreznih novosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentični vodje so tisti, ki se globoko zavedajo, kaj mislijo in kako ravnaajo, ob tem pa jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja in prednosti, ob tem pa tudi širšega okvira, znotraj katerega delujejo, ter so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in imajo močno moralno zavest (Avolio & Gardner, 2005, str. 321).

Avtentično vodenje, kot logična posledica predhodnih izzivov časa, kot sta strateško ravnanje s človeškimi viri in učeča se organizacija, pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami, prepričanji, ob tem pa širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzor zaposlenim v organizaciji, ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti. To je temeljni izvorni konstrukt stila vodenja, ki zagotavlja pogoje za višjo stopnjo zaupanja. Zaposlenim pomaga, da razvijejo svoje prednosti, ter so bolj pozitivni, da razširijo svoje mišljenje, dodajo pomen svojim odločitvam in izboljšajo tako svoje delo kot tudi učinek celotne organizacije v času (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 805-817). Avtentični vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zaposlene, ter na tak način udejanja najvišjo obliko razvoja učeče se organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 143).

Za raziskavo izbrane teme sem se odločila, ker so dosedanje raziskave pokazale vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih, ter posledično ustvarjanje boljših rezultatov za podjetje. Na podlagi kvalitativne raziskave konkretnega primera zadovoljstva zaposlenih s neposrednim vodjem, nameravamo preveriti, kako so zaposleni v dvajsetih hipermarketih, zadovoljni s svojim neposrednim vodjem in njegovim načinom vodenja. Namen izvedbe in analize mnenjske ankete je preučiti trenutno stanje in opredeliti izhodišča za izboljšave. Za podjetje je pomembno, da pridobi objektivno sliko o kakovosti vodenja in o obstoječem zadovoljstvu z vodjem. Dejansko stanje predstavlja osnovo za poznejše oblikovanje ustreznih ukrepov in aktivnosti za dvig kakovosti vodenja, ter zadovoljstvo zaposlenih in s tem dvigovanje ravni kakovosti storitev. Z opravljenimi globinskimi intervjuji z njim nadrejenimi direktorji želim pridobiti realno oceno vodij, ter z globinskimi intervjuji opredeliti avtentičnost posameznega vodje. V sklepnih fazi nameravamo delo zaključiti s primerjavo med zadovoljstvom in stopnjo avtentičnosti vodij.

Cilj je preučiti domačo in tujo literaturo, ki se nanaša na avtentično vodenje v soodvisnosti od stopnje avtentičnosti posameznega vodja enote, ter posledično zadovoljstva zaposlenih z vodjem. Na podlagi teoretičnega in empiričnega raziskovanja, podprtega s konkretnimi izkušnjami, želimo preučiti pomembnost spremljanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih v luči avtentičnega vodenja. Primarni cilj je prikazati pomen vodij pri izboljševanju poslovanja v organizaciji. Izhajajoč iz trenutnih razmer tako na domačem kot tudi globalnem trgu, vidim aktualnost v izboru teme tudi z vidika validacije rezultatov v smislu pomembnosti človeškega kapitala, ki se izraža v zadovoljstvu pri delu. Če izhajamo iz uvodnih ugotovitev, da je človeški kapital še kako pomemben pri zagotavljanju konkurenčne prednosti, je specifičnost sedanjega obdobja pri spoprijemanju z globalno krizo, toliko večja. Iz tega izhajata tudi pomembnost ter končna vrednost predmetne raziskave. Avtentični vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zaposlene,

ter na tak način udejanja najvišjo obliko razvoja učeče se organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 143). Menim, da je za podjetje Mercator d.d. izredno pomembno, da pozna sposobnost poslovnega kadra v maloprodajni dejavnosti, ki je nenazadnje tudi tisti, ki v storitveni panogi, kot zadnji člen ustvari dodano vrednost. Temu primerno ocenjujem, da je predmetna raziskava izredno aktualna, saj se lahko glede na izbrano vsebino in analizo kadarkoli v naslednjih letih ponovi. Še večji potencial je, v kolikor vodstvo podjetja raziskavo akceptira, kot koncept spremljanja in analiziranja v konstantnih časovnih intervalih. Aplikacija raziskovalnih tez in končnih rezultatov, služi tudi kot predispozicija določenim dolgoročnejšim ukrepom, ki jih bom predlagala kot možne izboljšave v Skupini Mercator d.d..

V magistrski nalogi bomo v štirih poglavjih opredelili najpogostejše uporabljene pojme ter posledično problematiko omenjene naloge. Preko teoretičnega dela, v katerem z metodo deskripcije domače in tuje strokovne literature dobimo vpogled v pojme vodenja, modelov in slogov avtentičnega vodenja, ob tem se dotaknemo tudi pregleda avtokratskega, demokratičnega, transakcijskega in transformacijskega vodenja. Sledi model avtentičnega vodenja, v katerem se podrobneje posvetimo elementom avtentičnega vodenja, kot sta samoregulacija in samozavedanje. Prav tako ne moremo mimo nujnega elementa avtentičnosti in sicer procesa razvoja, ter vseživljenjskega učenja, v povezavi s pozitivnim psihološkim vidikom do vodenja sodelavcev. V nadaljevanju se posvetimo managerju, kot avtentičnemu vodji, z njegovimi osebnimi lastnostmi, znanji in veščinami. Opredelimo njegov odnos do teamske usmerjenosti, pri katerem mora obvladovati tako komunikacijske spretnosti, strateško ravnanje s človeškimi resursi, kot poznavanje in obvladovanje čustvene inteligence sledilcev. V tretjem poglavju se približe spoznamo s konstruktom avtentičnega vodenja in sicer preko osebne identitete avtentičnega vodje, pozitivne klime, do zaupanja zaposlenih do vodje in sodobnih načinov usposabljanj vodij. V četrtem poglavju opredelimo konstrukt zadovoljstva zaposlenih kot izhodišče za izvedbo kvalitativne analize konkretnega podjetja, ter opredelitve dejanskega stanja. V želji po dodani vrednosti k teoretičnim izhodiščem bom stremela k uporabi znanstvene metode kompilacije, ter komparativni metodi, ki jo bom uporabila pri podajanju definicij in izsledkov.

Empirični del bo zasnovan na metodi kvalitativne raziskave. Raziskavo nameravamo izvesti z anonimno mnenjsko anketo v dvajsetih hipermarketih, na trgu Slovenije. Gre za kvalitativno metodo pridobivanja podatkov in pomeni klasičen način raziskovanja tovrstne tematike v podjetjih. Pri izvedbi anonimnega mnenjskega vprašalnika se bom oprla tudi na lansko in predlansko študijo »Merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v republiki Sloveniji«, ki ga je za podjetje PSM d.d. izvedlo podjetje Valicon d.o.o. Z metodo komparacije bomo definirali nekatere stične točke, možna odstopanja. Empirično raziskovalni del temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne študije primera podjetja Mercator d.d., izveden z anonimno mnenjsko anketo in podprt z izvedenimi globinskimi intervjuji. Na podlagi izvedenih globinskih intervjujev bomo validirali podatke pridobljene z mnenjsko anketo. V soodvisnosti od velikosti posameznih hipermarketov je občutljivost in posledično zahtevnost vodenja takega tipa prodajne enote, izredno pomembna za celoten poslovni sistem. Magistrsko delo bomo zaključili s

sklepom v katerem podamo, navezujoč se na predhodna poglavja, nekatera izhodišča za izboljšave.

Slika 1: Opredelitev strukture magistrskega dela



Omejitve pri teoretičnem delu disertacije so predvsem časovne in vsebinske narave. Pri empirično raziskovalnem delu obstaja časovna in prostorska problematika, kajti raziskava je omejena le na hipermarkete, morda bi se dalo z analizo vseh prodajnih formatov priti do drugačnih rezultatov, a ne nujno boljših. Pojavlja se vprašanje odkritosti zaposlenih pri izpolnjevanju vprašalnika, obstaja tudi nevarnost premajhne odzivnosti anketirancev, kar bo posledično vplivalo na vzorec. Vprašanja zanesljivosti in veljavnosti ugotovitev pridobljenih z anketiranjem, sem reševala z direktorico kadrovskega sektorja, ter članom uprave za trženje in maloprodajo, ki že imata izkušnje iz preteklih let z »Merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih« v PSM d.d., prav tako jima ni tuje področje avtentičnega vodenja. Vključitev strokovnjakov v kvalitativno raziskavo vpliva na večjo veljavnost načela triangulacije in izpolnjevanje kriterija sekvenčnosti kvalitativne analize.

Na osnovi empiričnega dela naloge ter z izvedbo mnenjske ankete nameravamo dokazati, da so zaposleni v večini zadovoljni s svojimi nadrejenimi; da so zaposleni v odvisnosti od velikosti hipermarketa, različno zadovoljni z vodjem. Predpostavljamo namreč, da so v manjših hipermarketih (MHI), zaposleni bolj zadovoljni z vodjem, kot v večjih hipermarketih (VHI). Zastavlja se vprašanje, ali so zaposleni v posameznih maloprodajnih območjih (v Sloveniji jih je 13), različno zadovoljni z vodenjem predpostavljenega, da so vodje, ki so bili s strani svojih sodelavcev in podrejenih ocenjeni z ocenami nad 4, tudi s strani njihovih nadrejenih prepoznani kot avtentični vodje.

Zadnja teza pomeni tudi zaključno in glavno tezo magistrske naloge, ki na osnovi podanih ciljev pravi: » da obstaja pozitivna korelacija med elementi avtentičnega vodenja, ter zadovoljstvom

zaposlenih, ter je možno preko elementov avtentičnega vodenja vplivati na razvoj zadovoljstva zaposlenih z vodjo.«

1 OPREDELITEV VODENJA

1.1 Zgodovinski pregled teorij vodenja

Pred nedavnim izteklo se dvajseto stoletje je bilo stoletje mnogih iznajdb, novosti in sprememb. Ekspanzija razvoja ni povzročila sprememb samo na področju našega življenja in dela. Odraž revolucionarnih novosti je viden tudi na področju podjetniških dejavnosti oziroma managementu kot znanstveni disciplini. Razvoj managementa je tesno povezan z razvojem industrijske družbe. Vendar management kot tak ne sega samo na področje industrializacije, temveč srečamo njegove različne oblike na vseh področjih človekovega delovanja. Vzrok je v tem, da gre v vseh strokah oziroma poklicnih udejstvovanjih za potrebo po organiziranem vodenju. Tu pa prihaja do razhajanj v pojmovanju načina vodenja, pač odvisno od pripadnikov oziroma različnosti poklicev, tako v preteklosti kot tudi sedanjosti. Zgodovinski pogled na management je pomemben, ker managerjem podaja način razmišljanja, iskanja vzorcev in razumevanje trendov razvoja organizacije (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 38).

F. W. Taylor je na podlagi lastnih izkušenj kot delavec oziroma delovodja zgodaj spoznal, da delavci naredijo mnogo manj, kot bi sicer lahko oziroma kakršne so njihove zmožnosti. Njegov koncept razmišljanja in obravnavanja teme upravljanja in vodenja pa je temeljil tudi na tem, da je glavni motivator za delavčeve aktivnosti, denar. Na podlagi teh svojih prepričanj je opredelil, kot ključni element svojega znanstvenega upravljanja ali vodenja, doseganje večje učinkovitosti delavcev. Zadovoljstvo, ki naj bi izhajalo iz tega, naj bi bilo v interesu vseh, tako podjetja, kajti znižajo se jim stroški, delavcev, ki za svoje delo dobijo boljše plačilo, in konec koncev tudi države, znižajo se namreč tudi cene. Funkcijsko vodenje je bilo osnovano na tem, da se ugotovi, katero delo posameznemu delavcu najbolj ustreza in je pri tem prvovrsten. Vse te usposobljene delavce pa usmerja specializiran vodja. Temelj za vzpostavitev in delovanje funkcijskega načina vodenja pa je Taylor videl v tesnem sodelovanju med vodstvom in delavci. Menil je, da vse izboljšave izhajajo ravno iz razumevanja in prijateljskega sodelovanja med delavci in vodstvom. Taylorjev pristop je seveda izzval tudi precej kritik, vendar je ravno z nekim drugačnim pristopom oziroma načinom medsebojnega komuniciranja že tedaj opozoril na participacijo zaposlenih pri odločanju, kot neke vrste motivacijsko vrednost.

Nekako v istem času kot Taylor v Ameriki, pa se je v Evropi začelo delovanje Henrija Fayola kot utemeljitelja upravnega vodenja. Njegove predpostavke vodenja in načina razumevanja vodenja in upravljanja se kar precej razlikujejo od Taylorjevih. Do podrobnosti je opredelil proces in funkcije managementa in prav zaradi tega ga pojmujeemo za predstavnika procesne teorije managementa (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 44). Opravila v podjetju je Fayol razdelil na šest poslovnih funkcij (Rozman, 1993) in sicer tehnična opravila, komercialna, finančna, varnostna, računovodska in administrativna. Pri tem je zadnjo razlikoval od upravljanja,

ki ga je razumel kot usmerjanje podjetja k cilju ob iskanju najboljše možne poti z razpoložljivimi sredstvi. Upravljanje ima pregled nad delovanjem vseh šestih funkcij, tudi administrativne in ji s tem omogoča delovanje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 47).

Predstavnik birokratskega modela je Max Weber, ki je razdelil temeljna pravila, po katerih so oblike avtoritete opredeljene na tradicionalni tip, karizmatični tip in racionalno – pravni tip avtoritete. Birokratski model se od klasičnega razlikuje po tem, da so področne pristojnosti jasno specificirane in stalne, velika je prisotnost hierarhične organiziranosti. Poudarek, ob navedenem, je še podajanje mnenj in pripomb v pisni obliki in arhiviranju. Po njegovem bi lahko podjetje primerjali z delovanjem stroja, pri katerem je vsaka sestavina na točno določenem mestu in funkcionira po stalnem in točno določenem redu. Glavni kritiki Webrove klasične organizacijske teorije so poudarjali predvsem naslednje pomanjkljivosti, tak način organiziranja je preveč zaprt sistem, obrnjen preveč navznoter in premalo funkcionalen z okoljem. Prav tako so videli precejšnjo pomanjkljivost v razdoru med delavci, ko se vsa ustvarjalna dela in odločanja prenesejo v pisarno, ter se s tem delavca potisne na raven stroja oziroma samo izvrševalca. Prav s tem pa ga pahnejo v pasivnost, apatijo in nezainteresiranost. Istočasno pa so opozarjali, da se taka toga oblika organiziranosti ne obnese v vseh dejavnostih in tipih podjetij. Na osnovi razvoja in kritik posameznih teorij se je v drugi polovici 20. stoletja razvila teorija o medčloveških odnosih »human relations«. Na eni strani gre preko razvoja psihologije in sociologije za poudarek na socialnem sistemu, na drugi strani pa za funkcijo in vlogo vodje kot subjekta odločanja in realiziranja gospodarske uspešnosti podjetja. Sledijo ugotovitve, da je podjetje socialni sistem ter da so za uspešnost vodenja potrebna tudi socialna znanja. Delavec ni motiviran samo z vidika plačila, temveč tudi s čustvenimi oziroma psihološkimi dejavniki. Zadovoljene morajo biti delavčeve socialno-psihološke potrebe. Zadovoljstvo jim poveča tudi večja produktivnost, razgibanost in dinamičnost dela.

1.2 Lastnosti in vrednote vodij

V preteklosti je kar nekaj časa veljalo prepričanje, da se uspešen vodja pač tak že rodi. Številni primeri pa so dokazali, da sposobnost vodenja ni nujno prirojena lastnost. Vodenja se da naučiti, ne da pa se izključiti naravnih nagnjenj nekaterih oseb k dobremu vodenju. Za nujen, ne pa zadosten pogoj za uspešno vodenje se šteje primerna inteligentnost. Za razliko od tradicionalnega pojmovanja vodenja, pri katerem so se avtorji opirali predvsem na urejeno, stabilno okolje, v katerem je bil vodja lahko vzvišen, čustveno hladen in je bila njegova glavna funkcija predvsem nadzor in kontrola sredstev, denarja, ljudi in tako dalje, se je konec osemdesetih let na podlagi mnogih izkustev razvilo oziroma pojavilo novo sodobno pojmovanje vodenja. Drastične spremembe v pojmovanju vodenja so povzročila, predvsem na začetku, ameriška podjetja, ki so prešla iz klasične hierarhične zgradbe podjetja, kjer so se vsi obračali k vodji na vrhu piramide, k horizontalni ureditvi, kjer se naloge in odgovornosti temu primerno prerazporedijo. S tem pa se bistveno spremeni tudi pojmovanje vodenja samega.

Tabela 1: Lastnosti učinkovitega vodje

Najpogostejše omenjane lastnosti pozitivnega oziroma učinkovitega vodje		
1	Dominantnost	Ljudje z visoko razvito dominantnostjo so radi voditelji, poskušajo vplivati na druge, želijo imeti nadzor nad skupino, v kateri so. So zanesljivi, močni, izraziti, radi povedo svoje mnenje.
2	Samozavest	Osebe z izrazito samozavestjo so zadovoljne s seboj, svojo presojo, sposobnostmi in usposobljenostjo. Raziskave kažejo, da imajo ljudje z visoko samozavestjo, kot voditelji več uspeha od oseb z nizko samozavestjo.
3	Usmerjenost na rezultate	Osebe, ki so usmerjene na rezultate, so dobri delavci, ambiciozni, tekmovalni, naloge skušajo uspešno končati predvsem zaradi zadovoljstva, ki jim ga daje končana naloga. Raziskave potrjujejo povezanost z uspešnostjo vodenja. Problem so le voditelji z zelo izrazito usmerjenostjo na rezultate, ker imajo težave z delegiranjem nalog podrejenim.
4	Zanesljivost	Osebe s to lastnostjo so nekoliko konservativne, skrbne, odgovorne, skratka zanesljive. Povezanost z delovnimi rezultati je pozitivna. Osebe, ki imajo zelo razvito to lastnost pa so lahko rigidne in nefleksibilne.
5	Energičnost in aktivnost	Osebe, ki so energične in zelo aktivne, so bolj delovne in naredijo več, ter so navadno uspešnejši voditelji kot osebe, ki imajo manj energije in kažejo nižjo stopnjo aktivnosti.
6	Samonadzor	Lastnost osebe, da spremlja, kako drugi sprejemajo njeno socialno in situacijsko vedenje in se prilagajajo. Osebe z nizkim samonadzorom naj ne bi bile posebno občutljive za to, kakšen vtis njihovo vedenje naredi na druge.
7	Lokacija moči	Voditelji se razlikujejo po tem, ali čutijo, da je njihova usoda določena bolj z zunanjimi silami, kot je usoda, sreča (moč je zunaj njih) ali pa z notranjimi dejavniki, kot so sposobnost, spretnost (moč je v njih samih). Raziskave so pokazale, da voditelji, ki vidijo moč predvsem zunaj sebe, bolj uporabljajo za vplivanje na podrejene nagrade, ugled in znanje; voditelji, ki vidijo moč predvsem v sebi, pa prisiljevanje in kazni.
8	Prenašanje negotovosti	Osebe, ki z lahkoto prenašajo negotovost, se relativno dobro spopadajo z nejasnimi situacijami, medtem ko osebe z nizko sposobnostjo prenašanja negotovosti postanejo v nejasnih situacijah preplašene. Ta lastnost je povezana z uspešnostjo managerjev, vendar je bolj pomembna na višjih ravneh, ki se bolj neposredno srečujejo z negotovim okoljem.
9	Prilagodljivost	Nanaša se na čustveno prilagodljivost in stabilnost. Osebe, ki so bolj prilagodljive, lažje obvladujejo stres, frustracijo, konflikte in pritiske kot manj prilagodljive. Raziskave so pokazale, da so uspešnejši voditelji, ki dobro prenašajo stres.
10	Družabnost	Osebe, ki z lahkoto vzpostavljajo stike z drugimi, ki so odprte, šaljive, ki rade spodbujajo stike z drugimi, so bolj družabne. Takšne osebe imajo večji vpliv na druge, zato dajejo vtis, da so voditelji.
11	Prijetnost	Ta lastnost nakazuje stopnjo, do katere je oseba zaupljiva, sodelujoča, prijazna, dobro razpoložena in vljudna. Prijetni ljudje nekako lažje vzpostavljajo stike, medtem ko so manj prijetni sumničavi, netolerantni, zlovoljni. Raziskave so pokazale, da so uspešnejši voditelji, ki jih skrbi za podrejene in ki podrejenim zaupajo. Vendar prevelika potreba po dobrih odnosih lahko pomeni, da vodje niso sposobni zahtevati discipline, kadar ta zmanjšuje skupinsko produktivnost.

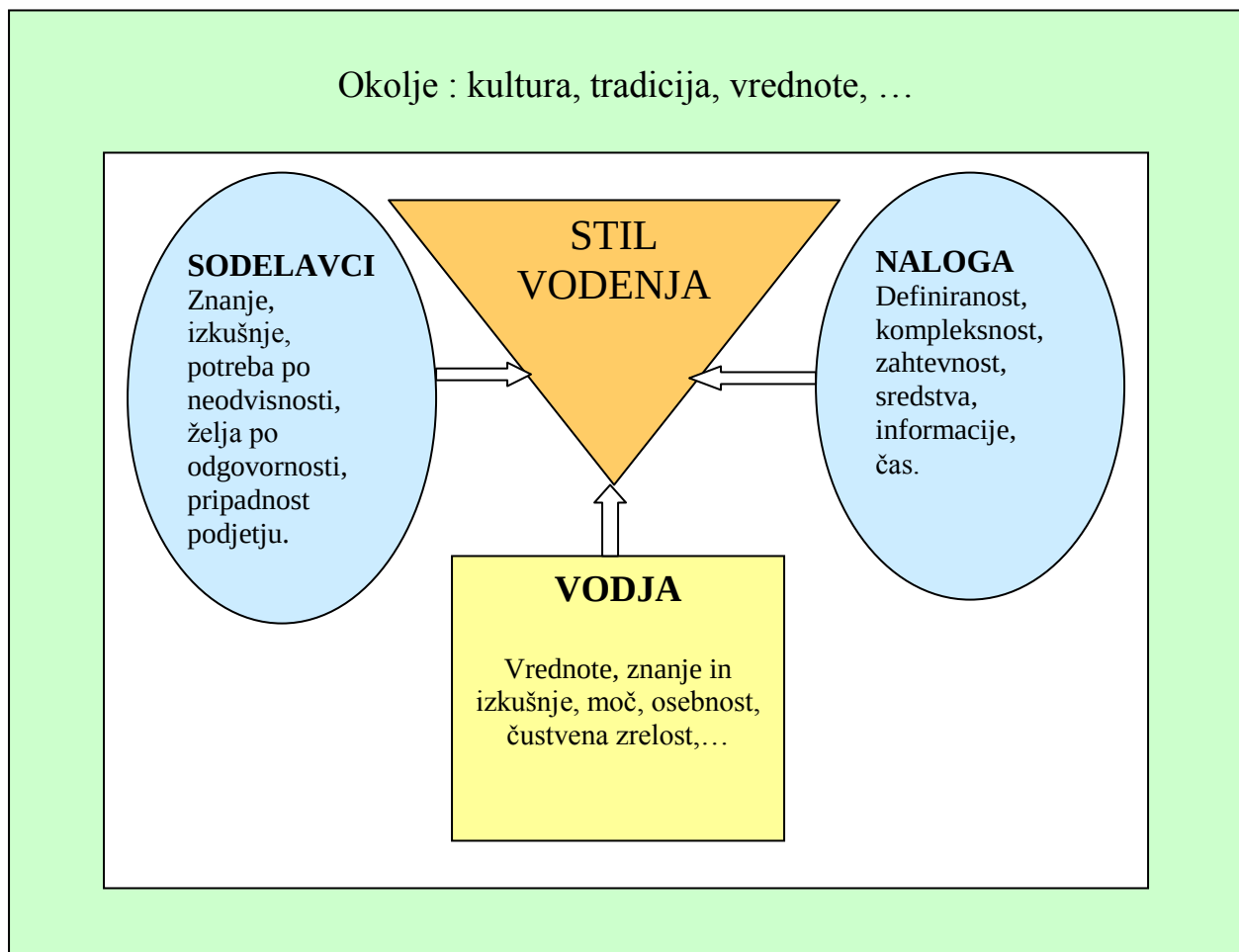
Vir: Prirejeno po B. Kavčič, *Osnove poslovanja*, 1998, str. 213.

1.3 Pregled modelov vodenja

V zadnjih letih je bilo opravljenih veliko raziskav o tem, kakšno vodenje je uspešno. Raziskovanje vodenja je tesno povezano z nastankom posameznih teorij vodenja ali bolj natančno rečeno, empirično raziskovanje uspešnosti in učinkovitosti načinov ali stilov vodenja je

pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja. Ob skoraj vsaki teoriji vodenja se je razvil tudi model oziroma več modelov (Kovač et al., 2004, str. 22). Model vodenja se namreč oblikuje na osnovi teoretičnih spoznanj. Sledijo leta preverjanja uporabne vrednosti modela v praksi. Nato se na osnovi zbranih spoznanj ponovno ovrednotijo teoretična izhodišča. Zato so prehodi med posameznimi teorijami in modeli zelo pogosti (Kovač et al., 2004, str. 40). Teorija vodenja je do zdaj razvila mnogo modelov. Dejstvo je, da ne obstajajo optimalni, generalni ali univerzalni modeli, ki bi ločevali dobro vodenje od slabega. Različni modeli imajo svoje prednosti in pomanjkljivosti. Prav njihovo poznavanje in možnost primerjave omogoča vodjem, da izberejo tisto kombinacijo vodenja, za katero menijo, da je najbolj podobna njihovem osebnemu slogu, primerna okoliščinam, času in prostoru.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro modela-sloga vodenja



Vir : Prirejeno po R. Kaše, B. Lipičnik, K. Mihelič, N. Zupan, Organizacijsko vedenje, 2007, str.102.

1.3.1 Modeli osebnih značilnosti

Modeli osebnostnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so osebnostne, socialne, delovne in fizične posebnosti značilne za vodje. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za raziskovanje med vodji in ne-vodji (Možina et al., 1994, str. 531).

Tabela 2: Značilnosti uspešnih vodij

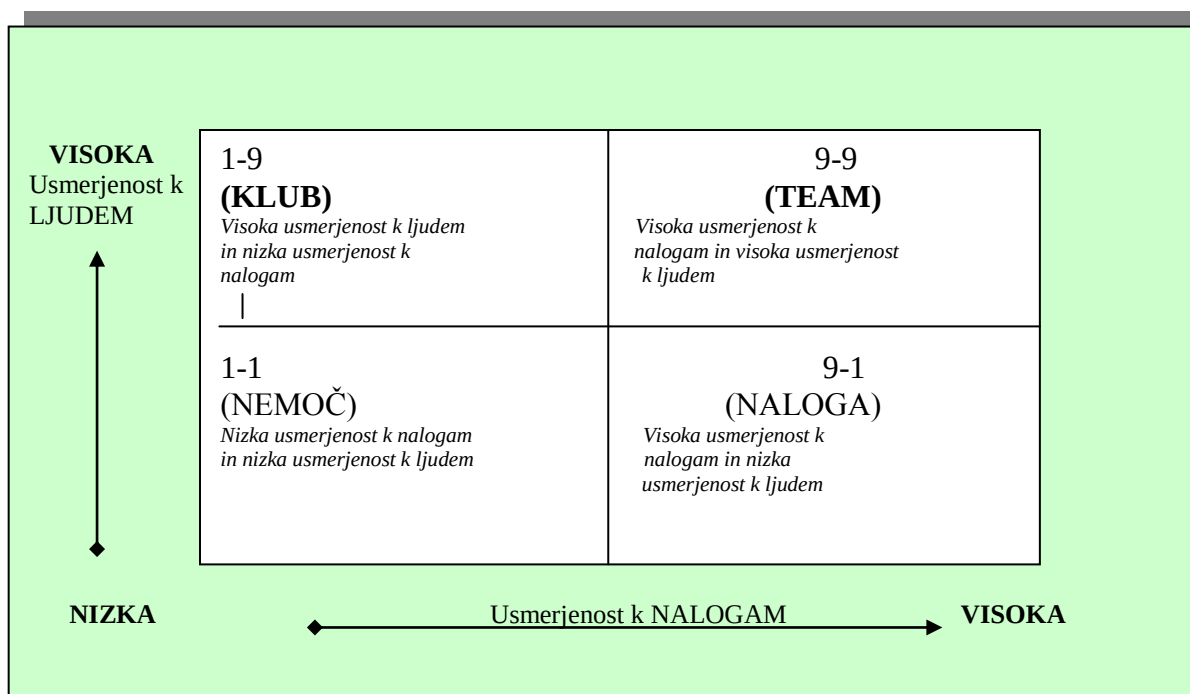
Značilnosti uspešnih vodij, razvrščene v štiri osnovne skupine		
STRATEŠKE ZNAČILNOSTI	- vizionar - ciljno usmerjen - strateg - odločevalec	Vodja je nagnjen k predvidevanju poslovne prihodnosti. Je vizionar, ki prepozna spremembe, ter se jim sproti prilagaja, in tako izkorišča tržne priložnosti. Ključna je nagnjenost k strateškemu načrtovanju. Pomembna voditeljska značilnost je sposobnost odločanja, kar pomeni, da identificira probleme, ter se posveti njihovu reševanju, pravočasno izbira dobre odločitve na temelju informacij in intuicije, ter odločitve izvršuje. Pri sprejemanju odločitev je sposoben prevzemati tveganja, ki so nenehno prisotna. Sposoben mora biti abstraktnega mišljenja, kar pomeni, da ima smisel za globalno razmišljanje in lokalno delovanje.
ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI	- organizator - kadrovik - delagator	Vodja, kot organizator dela vzpostavlja medsebojna razmerja med člani podjetja, usklajuje porabo sredstev za doseganje optimalnih rezultatov, ter spremlja potek dela z namenom izvrševanja strategij in ciljev podjetja. Ugotavlja potrebe po delavcih, skrbi za usposabljanje, ter njihov razvoj. Skozi medosebno komunikacijo jim zaupa odgovornosti in pooblastila za delo, ter spremlja izvajanje nalog ob upoštevanju razvoja podrejenih.
OPERATIVNE VODSTVENE ZNAČILNOSTI	- komunikator - motivator - pogajalec - timski vodja	Vodja mora biti dober komunikator, kajti dnevno je v interakciji z mnogimi deležniki poslovnih procesov in ne samo s svojimi podrejenimi. Zaradi potreb sodobnih visoko razvitih učečih se podjetij je pomembna sposobnost nenehnega nadgrajevanja z novimi bolj primernimi metodami in učnimi komunikacijami. Vodja kot motivator mora biti sposoben prevzeti vloge trenerja, motivatorja in svetovalca. Biti mora sposoben poglobiti se v vedenje sodelavcev, jih razumeti, ter polno izrabiti njihove prednosti, načine dela in vrednote. Je odličen pogajalec, kar pomeni, da ob postavljanju lastnih pogajalskih okvirov in ob oceni teh okvirov pri drugi strani, v primeru konflikta interesov dosega za obe strani sprejemljive dogovore. Idealen teamski vodja se zaveda, da je team več kot le vsota posameznikov. Za uspešno sestavo tima mora poznati in prepoznati karakterne specifične posameznikov, ter ovrednotiti znanje in sposobnosti posameznika.
OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI	- etik - karizmatik - odprtih nazorov	Etični vodja spoštuje osebne vrednote in se zaveda nujnosti družbeno odgovornega delovanja. S svojo karizmo izžareva moč, samozavest in prepričljivost. Sodelavci mu priznavajo avtoriteto in vidijo v njem sposobnega vodjo.

Vir: Prirejeno po M. Cimmerman et.al., *Manager, prvi med enakimi*, 2003, str 188.

1.3.2 Modeli vodenja vodje

Pojma »vodenje usmerjeno k nalogam« in »vodenje usmerjeno k ljudem« sta nastala na podlagi opazovanja dejanskega vedenja vodij. Vodenje usmerjeno k nalogam povezujemo predvsem z delitvijo dela, nadzorom, postavljanjem standardov in ocenjevanjem uspešnosti dela, ter določanjem rokov. Vodenje usmerjeno k ljudem pa na drugi strani povezujemo s spoštovanjem do sodelavcev, z upoštevanjem njihovih idej, ter skrbjo za njihovo dobro počutje (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 96).

Slika 3: Prikaz modela usmerjenosti vodje, glede na uspešnost pri delu



Vir: Prirejeno po S. Možina in sodelavci, *Management kadrovskih virov*, 1998, str. 27.

1.4 Avtorsko vodenje

Sčasoma so se pogledi na vodenje oziroma delo z ljudmi zelo spremenili, prav tako kot so se spremenile metode in načini dela. Pri avtorskem načinu vodenja voditelj sam planira dejavnosti, sam sprejema odločitve, deli naloge in ukazuje. Komunikacija je pri takem vodenju enosmerna, vodja daje namreč navodila, ki morajo biti izvršena brez ugovora. Avtorski vodja ima v podjetju največjo moč, odgovornost, ter posledično tudi vpliv. Vodja za vzdrževanje delovne discipline uporablja predvsem sredstva prisile, kot so grožnje, kazni in opomini. Motivacija je v takih primerih avtorskega vodenja izredno nizka, storilnost pa ravno tako. Avtorski način vodenja sproža pri zaposlenih občutke nemoči in odvisnosti, kar lahko vodi v konfliktnost in agresivnost, usmerjeno proti voditelju ali drugim članom. Lahko znižuje zadovoljstvo in motivacijo sodelavcev, povečuje možnost za nastanek konfliktnih situacij ter slabo izkorišča zmogljivost sodelavcev (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 97). Iz navedenih razlogov se tak način vodenja vse bolj umika drugim, bolj proti demokratičnim modelom vodenja usmerjenim procesom.

1.5 Demokratično vodenje

Za demokratično vodenje zaposlenih je značilno, da vodja ni nekaj več, temveč je prvi med enakimi. Kot vodja je odgovoren za uspeh in pravilno delo svoje skupine. Demokratično vodenje temelji na sodelovanju (Malovrh & Valentinčič, 1996, str. 125), saj vodja običajno razloži problem in od njih posamezno ali skupinsko zbere pomembne odločitve. Bistvo demokratičnega vodenja je, da vodja in sodelavci skupaj postavljajo cilje in sprejemajo odločitve, njihovi odnosi temeljijo na medsebojnem zaupanju in spoštovanju, vodja uporablja pozitivno vodenje (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 97). V nasprotju z avtorskim vodenjem pri

demokraciji pride do odločitev v sodelovanju vseh članov skupine. Če ima voditelj jasno vizijo, ter zna zastopati svoja stališča, lahko iz ljudi izvabi vrhunske zamisli, ki se nato uresničijo v praksi. Demokratičen pristop k vodenju zaposlenih pa lahko povzroči podjetju tudi škodo, kajti če zaposleni ne dosegajo dovolj visoke stopnje znanja ali nimajo zadostnih informacij za pravilne odločitve, lahko omenjeni pristop tudi ogrozi obstoj podjetja. Pri takem načinu vodenja se lahko pojavi nova nevarnost v obliki nezrelih posameznikov, ki tak položaj izrabljajo sebi v prid, ter se demokracija lahko kaj hitro prelevi v anarhijo. Tako spoznamo še tretji način vodenja in sicer anarhično vodenje, kar pomeni, da vsak član skupine dela kar hoče. Tak način dela je možen v zelo ustvarjalnih skupinah, kjer je vsaka oblika preverjanja oziroma nadzora moteča in zavirajoča. Člani take skupine so pri delu samostojni, sposobni, visoko motivirani in zreli (Helms, 2006, str. 442). Način in slog vodenja je smiselno prilagajati okoliščinam, v katerih se podjetje nahaja, kajti zrelost in potrebe posameznika so mnogokrat zelo različne. V primeru, da vodi delovno skupino, katere člani so strokovno usposobljeni, je nesmiselno uporabljati avtoritativen stil, kajti rezultat bo enak ničli. V nasprotnem primeru, ko vodimo mlad, strokovno še neizoblikovan team oziroma skupino in je treba vzpostaviti delovno disciplino, je priporočljivo uporabiti avtorski slog. Na slog vodenja pa vplivajo tudi osebnostne značilnosti vodje. Nekdo je v vlogi vodje glasen in vsakomur razpoznaven, drugi deluje tiho in skoraj neopazno, vendar nič manj uspešno. Nekdo je pri vodenju popolnoma razumski in matematično preudaren, zato tudi prepričljiv, nekdo drug pa potegne člane skupine za seboj s svojim zanosom in optimizmom. Vsak vodja mora prilagoditi slog vodenja samemu sebi, da bo skladen z njegovo osebnostjo.

1.6 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Transakcijsko in transformacijsko vodenje sta pojma, novejšega izvora. Gre za neke vrste trgovski odnos med vodjem in zaposlenim, pri katerem vodja za dobro opravljeno delo nudi oziroma omogoča materialne, socialne in kadrovske ugodnosti. V primeru transformacijskega vodenja pa že iz besede same izhaja, da gre za neke vrste preobrazbe ali spreobrnitve v mišljenju zaposlenih, ki jih želi vodja s primernim načinom vodenja obogatiti in razširiti. Bass navaja povzetke številnih raziskav o lastnostih in značilnostih obeh vodij (Kavčič, 1998, str. 229);

Tabela 3: Delovanje transformacijskega in transakcijskega vodje

Transformacijski vodja	Transakcijski vodja
karizma ; doseže spoštovanje in zaupanje, izzove ponos, predstavi vizijo in smisel poslanstva	nagrajevanje ; pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za dobre rezultate, daje priznanje za dosežke
inspiracije ; navdihuje visoka pričakovanja, izraža pomembne namene na enostaven način;	vodenje z izjemami (aktivno) ; spremlja dogajanje in išče odklone od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije
Intelektualna stimulacija ; razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov	vodenje z izjemami (pasivno) ; intervenira le, če standardi niso doseženi
upoštevanje posameznika ; kaže osebno zanimanje za posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot individuum, trenira in svetuje	vodenje brez vajeti ; odpoveduje se odgovornosti in se izogiba odločanju

Vir: Prirejeno po B. Kavčič, Osnove poslovedenja, 1998

Na podlagi raziskav ali čisto praktično iz vsakdanjega poslovnega delovanja je mogoče videti, da so transformacijski vodje bistveno uspešnejši od transakcijskih. V čem je pravzaprav prednost transformacijskega vodenja, je možno utemeljiti predvsem s tem, da se v današnjih hitro se spreminjajočih pogojih in načinih dela ta sistem vodenja obnese bistveno bolje kot transakcijsko vodenje, ki ima veliko večjo možnost za uspeh v pogojih kontinuiranega delovnega procesa, stabilnega okolja in s stabilno tehnično opremljenostjo in konstantno, ne menjajočo se delovno silo. Transformacijski vodja institucionalizira kulturo sprememb. Zato mora vztrajno usmerjati organizacijo k novim načinom razmišljanja in delovanja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 265-266).

Tabela 4: Časovno opredeljene glavne teorije in modeli na področju vodenja

Obdobje	Teorije	Značilnosti teorije	Modeli
Do leta 1960	Teorija osebnostnih značilnosti	Potrebne karakteristike za vodenje so prirojene; vodje se rodijo	Modeli osebnostnih značilnosti
1940 - 1980	Teorije stilov vodenja	Učinkovitost vodenja je odvisna od vedenja vodij oz. stila vodje	Modeli vedenja vodij: - teorija x,y in z - modeli univerz - modeli mrežnega vodenja - Likertovi sistemi vodenja - Millerjevi slogi vodenja
1980 - 2000	Situacijske teorije (kontingenca)	Na učinkovitost vodenja vplivajo različni situacijski dejavniki	Situacijski modeli vodenja - Fiedlerjev koningenčni model - Herseyev in Blanchardov model - Teorija 3 –D - Housejev model poti do ciljev - Participativni model vodenja - Setavljeni model situacijskega vodenja
d leta 2000	Novo vodenje Transformacijska teorija	Vodja potrebuje vizijo, ki spodbuja zvestobo in emocionalno povezanost	Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Vir: Prirejeno po S. Kovač et. al., Stili in značilnosti uspešnega vodenja, 2004, str. 22-51, M. Helms, Encyclopedia of Management, 2006, str. 446.

2 AVTENTIČNO VODENJE

Dinamične spremembe in hiter razvoj so pripeljali do novih spoznanj in zavedanj, da so človeški viri, v današnjem globalnem gospodarstvu nujno potreben pogoj za napredek podjetij. Do nedavnega je bila vsa pozornost usmerjena v ekonomske postavke, vendar so na podlagi internacionalnih in institucionalnih sprememb podjetja prišla do spoznanj o nujnosti spremenjenega načina obravnavanja človeškega kapitala. Sodobna, učeča se podjetja so bila tako prisiljena spoprijeti se z uvajanjem sprememb na področju vodenja, planiranja, organiziranja in kontroliranja poslovanja. Podjetje, ki želi svojim zaposlenim zagotoviti pogoje za hiter pretok informacij je moralo svojim zaposlenim omogočiti poglobljanje znanj. Prihodnost procesa

postavlja vprašanja, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo in kako oblikovati organizacijsko identiteto, ki bo vzpostavljala proces poslovanja informacij, znanja in razvijala intelektualni, socialni, ter pozitivni psihološki kapital organizacije (Avolio & Gardner, 2005). Konstrukt avtentičnosti so poznali že stari Grki, saj omenjajo tako poznavanje sebe, kot pojem »resnični jaz«. Vzpostavi se pomen vzvodov za prenos znanja in izbora ustreznega modela vodenja za doseganje ciljev organizacijskega učenja in razvoja identitete razvite učeče se organizacije (Avolio & Gardner, 2005). Ker pa se dejavnosti kadrovske funkcije in vodenja med prekrivajo, je ti dve področji smiselno združiti v enoten model, ki za stil vodenja predpostavlja avtentično vodenje (Penger, Černe, Dimovski & Peterlin, 2009). Avtentični vodja udejanja skrb za razvoj samozavesti, spodbujanje pozitivnega mišljenja in vedenja, prožnosti, zaupanja, optimizma, ter nenazadnje do osebne identifikacija članov kolektiva do podjetja. Njegovo delovanje je usmerjeno v izvajanje aktivnosti med člani organizacije, tako da postane koncept pozitivnega organizacijskega vedenja del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika. Avtentično vodenje razumemo kot temeljni konstrukt, ki lahko ponotranji transformacijsko in etično vodenje, oblikovano za razvoj vodenja v sodobnih podjetjih. Optimizem, kot človeška vrлина, ter občutenje ob delu (Luthans, 2002), bo v prihodnosti botrovala etičnemu vodenju zaposlenih v njihovih podjetjih, ter spodbujala njihovo pripravljenost za doseg dobrih rezultatov (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

2.1 Model avtentičnega vodenja v sodobnem podjetju

V začetku leta 2004 se je pojavil velik mejnik pri nadgradnji najnovejše perspektive učeče se organizacije, ki gradi svoje konkurenčne prednosti na znanju, usmerjen k novejši struji pozitivnega organizacijskega vedenja, temelječega na pozitivnem psihološkem kapitalu (Luthans F., Luthans K.W. & Luthans B.C., 2004). Avtentično vodenje, kot logična posledica predhodnih izzivov časa, kot sta strateško ravnanje s človeškimi viri in učeča se organizacija, pomeni vodenje v skladu z lastno osebnostjo, vrednotami, prepričanji, ob tem pa širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzor zaposlenim v organizaciji, ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti. Luthans in Avolio (2003) definirata avtentično vodenje v podjetju, kot proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških zmožnosti in visoko razvitega podjetniškega okolja in vodi v vedno boljše rezultate. Gorgeva definicija (2003) pa določa, da imajo avtentični vodje pristno željo ustreči drugim s svojim vodenjem, bolj se zanimajo za opolnomočenje ljudi, ki jih vodijo, njihove odlike pri vodenju so srčnost, občutek za delo (zagon in strast), sočutje in razum. Luthans in Avolio (2003) menita, da avtentični vodje prepoznajo in cenijo individualne razlike, ter so sposobni in motivirani, za identificiranje posameznikov in za to, da bi prav tem pomagali nadgraditi njihove talente in znanja v osebne, razlikovalne konkurenčne prednosti.

Slika 4: Zmožnosti in karakteristike avtentičnega vodje



- ✓ velika zmožnost učinkovito zaznavati informacije o sebi (svoje vrednote, prepričanja, cilje, čustva)
- ✓ zmožnost uravnavanja svojega obnašanja pri vodenju v skladu s svojim jazom
- ✓ osebna indentiteta
- ✓ zmožnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami družbe

Vir: Prirejeno po F. Luthans, *The need for and meaning of positive organizational behaviour*, 2002, str.700.

Avtentičnost pa se ne sme zamenjevati s pojmom pristnosti ali iskrenosti (Penger, 2006, str. 92). Iskrenost vsebuje tudi odnos, interakcijo z drugimi, medtem, ko je avtentičnost strogo introvertirana (Avolio & Gardner, 2005, str. 319-322). Treba pa je poudariti, da avtorji ne označujejo stanja avtentičnosti kot izključujočega. Ko opredeljujemo vodje ali so avtentični ali ne, lahko govorimo zgolj o stopnji avtentičnosti. Tako bi lahko dejali, da je najboljša možna osnova za avtentičnost posameznika pozitivna psihološka naravnost. Pozitivnost in samozavest pa ne izvirata zgolj iz človeka samega, temveč iz predhodnih izkušenj in uspehov, ki tekom dogodkov gradi posameznikovo pozitivno podobo, ter samozavest (Luthans, 2002). Pri definicijah avtentičnega vodenja se pojavi koncept avtentičnega sledenja (Gardner in sodelavci, 2005), ki uvedejo koncept avtentičnega sledenja, ki je odraz razvojnih procesov avtentičnega vodenja in so zanj značilne višje ravni samozavedanja podrejenih in samoregulacije, ki pripelje do pozitivnega razvoja in rezultatov. Avtentični podrejeni izkazujejo relacijsko transparentnost, uravnoteženo sprejemanje informacij in avtentično vodenje, kot je značilno za avtentične vodje.

2.2 Pregled razvoja teorij avtentičnega vodenja

Podjetja zahtevajo nove pristope k vodenju, pri tem gre predvsem za procese, ki posegajo v same temelje koncepta vodenja in njegovo vrednostno usmeritev. Osnovni vrednoti vodenja bi morali biti avtentičnost, ter konstantno učenje. Avtentično vodenje se od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja privzeti, temveč poudarja osebnost vodje, kot središče njegovih razmišljanj, hotenj in dejanj. Najnovejši izsledki empiričnih raziskav se osredotočajo na vprašanje avtentičnega vodenja, ter njegovega vpliva na poslovanje podjetij, njegovih sledilcev v procesu avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner 2005).

Tabela 5: Pregled ključnih teorij avtentičnega vodenja

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May: POZITIVNO MODELIRANJE	2004
○ Avtentični vodja mora najprej doseči avtentičnost preko štirih komponent: samozavedanja, sprejetja samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi (Avolio & Gardner, 2005, str. 324-327). ○ Avtentično vodenje se razprostira preko avtentičnosti vodje, saj obsega tudi odnose s sledilci in družabniki, ki jih odražajo odkritost, odprtost in zaupanje, vodenje k ustreznim ciljem ter poudarek na razvoju sledilcev. ○ Transparentnost vedenja vodje je izjemnega pomena za avtentično sledenje ○ Pozitivno modeliranje je ključno sredstvo, s katerim avtentični vodje vplivajo na podrejene ○ V njihovih zadnjih razpravah se avtorji osredotočajo bolj na samozavedanje in samoregulacijo vodij in sledilcev kot na ključne elemente, kot pa na pozitivna psihološka stanja (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 804; Luthans & Avolio, 2003).	
Ilies, Morgeson in Nahrgang: KOMPLEMENTARNI MODEL AVTENTIČNEGA RAZVIJANJA	2005
○ Komplementarni model je nadgradnja modela Avolia in njegove skupine (2004), osredotoča se na elemente avtentičnosti ter na proces avtentičnega vodenja in sledenja preko grajenja identitet. ○ Od drugih modelov se razlikuje po opredeljevanju vpliva pozitivnih čustev, vpetosti v družbeno okolje, posebnih sposobnosti vodij in sledilcev ter osebnega razvoja in samoučinkovitosti kot pomembne dejavnike, ki jih mora vodja upoštevati pri avtentičnem vodenju. ○ Opredeljuje tudi koristi (rezultate) avtentičnega vodenja tako za vodje, kot tudi za sledilce; pri tem se opira na psihološki stanji sreče in hedonizma.	
Shamir in Eilam: PRISTOP ŽIVLJENJSKIH ZGODB	2005
○ Model teh izraelskih akademikov temelji na pristopu življenjskih zgodb ○ Avtentično vodenje namreč temelji na posameznikovem pripisovanju pomena dogodkom, ki se jim v življenju zgodijo. Vsi ti dogodki skupaj tvorijo življenjsko zgodbo. ○ Elementi avtentičnega vodenja (samozavedanje, poznavanje samega sebe ...) torej izhajajo iz življenjskih zgodb vodje, zato je konstrukcija le-te izjemnega pomena v razvoju avtentičnih vodij. ○ Avtentičnega vodenja ne definirata kot stil vodenja (za razliko od ostalih raziskav). ○ Vodenje je lahko avtentičen tudi z izražanjem negativnih lastnosti. ○ Življenjska zgodba vodje pa ima tudi ključen pomen pri avtentičnem sledenju, saj je sredstvo, s katerim vodja transparentno odkrije svoj lasten jaz, čeprav se model bolj osredotoča na ustvarjanje avtentičnih vodij, kot pa na sledenje.	
Sparrowe: SAMOPRIPOVEDNI PRISTOP	2005
○ Ta teorija je komplementarna pristopu življenjskih zgodb, uporablja samopri povedni proces (hermenevtična filozofija) kot sredstvo za konstrukcijo življenjskih zgodb vodij. ○ Pomemben vidik, po katerem se ta teorija razlikuje od drugih je, da avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se nujno kaže v odnosu do drugih. Ostali imajo tudi ključen pomen pri izoblikovanju življenjskih zgodb preko dogodkov in stikov.	
Cooper, Scandura in Schriesheim: KRITIKA IZVIRNEGAMODELA	2005
○ Ta prispevek ponuja konstruktivno kritiko modela Avolia in raziskovalcev (2004) in hkrati opozarja, da je potrebno dodobra definirati vse aspekte avtentičnega vodenja ter teoretično začrtati smernice prihodnjega raziskovanja na tem področju. ○ Cooperjeva skupina (2005) postavi tudi nekatere razvojna vprašanja, na katere je potrebno odgovoriti ter poudari nekatere razhajanja prejšnjih teorij.	
Harvey, Martinko in Gardner: POMEN PRIPISOVANJA	2006
○ Ti avtorji so naredili svoj model avtentičnega vodenja, v veliki meri podoben prejšnjim. ○ Njihovo delo v veliki meri poudarja pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti. Zaznavanje avtentičnosti in integritete vodij s strani sledilcev kasneje bolj podrobno preučuje tudi Fields (2007) ○ V luči tega dejstva je v njihovem modelu moč zaslediti poudarek na transparentnosti ter različnem, subjektivnem zaznavanju vedenja.	
Endrissat, Mullerin Kaudela-Baum: EMPIRIČNA PODLAGA AVTENTIČNEGA VODENJA	2007
○ Ta raziskava med managerji v Švici pokaže ključen pomen avtentičnosti in integritete, kar se tiče zaznavanja vodij. ○ S pomočjo rezultatov raziskave avtorji ustvarijo lasten model, ki določene elemente avtentičnega vodenja obravnava drugače od predhodnikov. ○ Pokažejo tudi nujno ločevanje avtentičnega vodenja od drugih stilov vodenja (transformacijskega, etičnega) ter odgovarjajo na nekatere vprašanja, ki so jih postavili Sparrowe (2005) in Cooperjeva skupina (2005).	
George: UNIVERZALNOST AVTENTIČNIH VODIJ	2007
○ Bill George (2007, str. 16), je z raziskavo med raznolikimi vodji iz različnih kultur in družbenih okolij pokazal, da avtentični vodje ne posedujejo splošnih, univerzalnih značilnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. ○ Njihova avtentičnost izhaja iz njihovih življenjskih zgodb. ○ Tako se uspešen avtentični vodja ne rodi, pač pa se razvije skozi celo življenje. ○ To lahko doseže vsak s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj.	

Vir: Prirejeno po D. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009.

2.3 Elementi avtentičnega vodenja

Sodobni avtentični vodje so pri podrejenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, zadovoljstvo, vključenost, kar je pogoj, da podrejeni nenehno izboljšujejo svoje rezultate (Avolio & Gardner, 2005).

Tabela 6: Značilnosti modela avtentičnega vodenja

Značilnosti modela avtentičnega vodenja	
POZITIVEN PSIHOLOŠKI KAPITAL VSEH ZAPOSLENH	Samozavest, optimizem, upanje, miselna prožnost
SAMOZAVEDANJE VODJE	Vrednote vodje Spoznanje in moč čustvene empatije drugih Izdelana podoba, identiteta ali imidž vodje
SAMOREGULACIJA VODJE	Uravnoteženo procesiranje Avtentično vodenje
OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI	Etični vodja spoštuje osebne vrednote in se zaveda nujnosti družbeno odgovornega delovanja. S svojo karizmo izžareva moč, samozavest in prepričljivost. Sodelavci mu priznavajo avtoriteto in vidijo v njem sposobnega vodjo. Odprtost nazorov kaže z sprejemanjem različnosti in enakovrednosti vsakega posameznika. Uspešno pa zna upravljati tudi samega sebe, ter vsakodnevni stres.
PROCESI VODENJA – VEDENJA PRI VODENJU	Pozitivno modeliranje Osebna in družbena identifikacija Predivanje čustev Podpiranje samodeterminacije Pozitivne družbene izmenjave
SAMOZAVEDANJE SODELAVCEV	Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih
SAMOREGULACIJA SODELAVCEV	Uravnoteženo procesiranje Relacijska transparentnost Avtentično vodenje
RAZVOJ SODELAVCEV	Konstanten proces
ORGANIZACIJSKI KONTEKST	Negotovost Etična in socialna odgovornost podjetja Pozitivna podoba in imidž
USPEŠNOST	Resnična (finančno vidna) Trajna konkurenčna prednost Nad pričakovanji

Vir: Prirejeno po S. Penger, *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006.

2.3.1 Pozitiven psihološki kapital in moralni vidik

Med celotnim raziskovalnim procesom konstrukta avtentičnega vodenja sta močno vpeti komponenti pozitivnega psihološkega kapitala, ter moralni vidik, ki pomeni proces etičnega in transparentnega odločanja. Pozitiven psihološki kapital ima lahko ključno vlogo pri razvijanju posameznikov, teamov in drugih oblik skupnosti s predispozicijo ustvarjanja trajno zmagovalnega položaja (Luthans F., Luthans B. & Luthans K., 2004). Luthans in Avolio (2003) trdita, da avtentično vodenje in njegov razvoj vsebujeta neločljivo zvezano etično in moralno sestavino. Že sama pozitivna čustva narekujejo pozitivne medčloveške odnose in vodenje organizacije, na primer konstruktivno soočenje z neprijetnimi situacijami, uspešnost, ter

razvijanje dolgoročnih planov in ciljev. Za nadaljnjo nadgradnjo teorij avtentičnega vodenja je vključenost pozitivnega moralnega vidika ključna.

2.3.2 Proces samoregulacije in samozavedanja kot element vodenja

Samozavedanje vodje ni statična točka avtentičnega vodenja, temveč je pomemben del procesa rasti in dviga zavedanja posameznika o lastni identiteti, obstoju, prepričanjih, željah. Samoregulacija pa pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje odprtih odnosov do sodelavcev in sledilcev. Gre za ponotranjenje procese obvladovanja, uravnoveženega procesiranja informacij, transparentne odnose in avtentično vedenje (Gardner, 2005). Samoregulacija je prav tako procesni del, kajti zaposleni si ob zastavljenih ciljih, morajo sestaviti mersko lestvico samoreguliranja oziroma osebne validacije. Samoobvladanje je proces v katerem avtentični vodja svoje vrednote usklajuje s svojimi nameni in dejanji.

2.3.3 Proces razvoja in konstantnega učenja

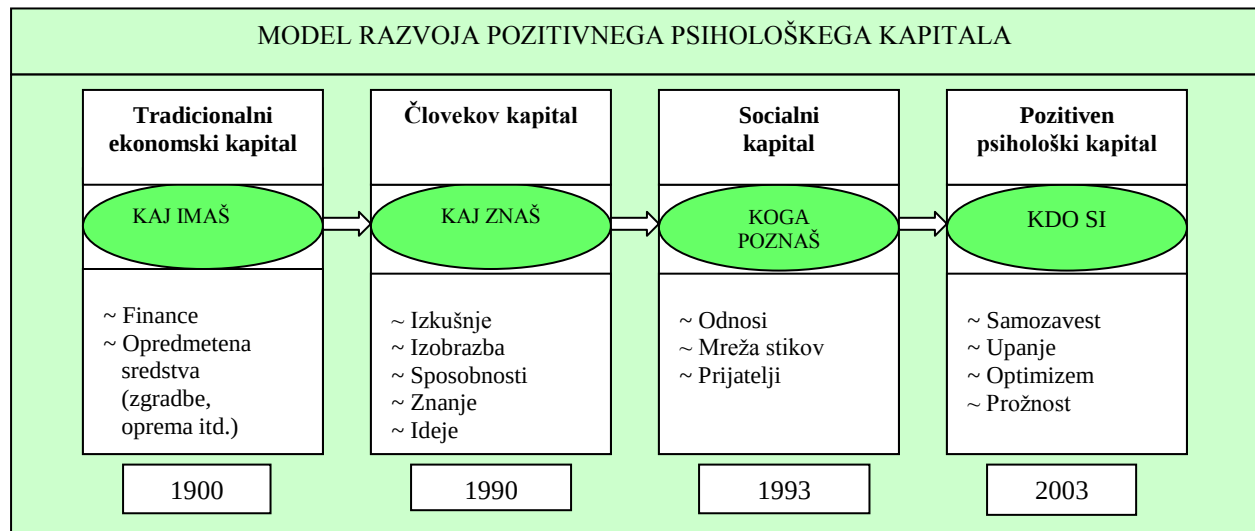
Že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so definirali, da je stil vodenja odvisna spremenljivka, pogojena z zgodovinskim kontekstom, kajti ni mogoče pričakovati, da izkušnje in okolje v katerem vodje delujejo, ne bi vplivali nanje. Razvoj avtentičnega vodje je posledica vsakodneвне predanosti samoizpopolnjevanju, ki se izkazuje kot pripravljenost za pridobivanje podatkov in informacij iz številnih virov, nenehne samoraziskave in naklonjenost nenehnim spremembam, ter načrtno urjenje novih zmožnosti. Že evolucijsko je vsaj razvit občutek za lastno izpopolnjevanje in učenje. Razvoj vodij je orientiran predvsem v nadgradnjo že obstoječih znanj, saj bi jim omogočila dodaten vpogled v potrebe zaposlenih in okolja. Prav tako pa je vodjem, ki sledijo načelom avtentičnosti sčasoma treba poiskati nasledstvo, saj je tudi to eden od kazalcev stopnje avtentičnosti. Avtentično vodenje v učeči se organizaciji ima dolgoročno naravnost, saj vključuje zapletene procese, ki jih ne moremo skrajšati na preprosto usposabljanje v organizaciji, ampak moramo k razvoju pristopiti celostno, vključujoč širšo okolico posameznika in podjetja.

2.3.4 Pozitiven psihološki vidik v odnosu do okolice

Avtentični vodja mora najprej doseči avtentičnost in zaznavanje avtentičnosti preko samozavedanja, samoregulacije, avtentičnega delovanja. V nadaljevanju avtentični vodje služijo kot vzorniki sledilcem, katerim preko izražanja temeljnih vrednot, stalnega učenja, pozitivnih čustev, ciljev, pa tudi skrbi za nenehno rast in razvoj sledilcev s svojimi dejanji in besedami dajejo vzgled. V procesih samoregulacije se podrejeni razjasnijo o svojih vrednotah, razvijejo identiteto in čustva, ter procesirajo transparentne odnose z vodjo in drugimi udeleženci (Avolio & Gardner, 2005). Avtentični vodje se osebno poistovetijo s sodelavci in organizacijo. Martin Seligman kot začetnik obravnavanja pozitivnega psihološkega kapitala je preusmeril postopek obravnavanja ljudi iz kaj je z njimi narobe, v osredotočenost na pozitivne lastnosti ljudi. Osredotočil se je na prednosti in ne na slabosti. Prav tako je bil eden prvih, ki je opozoril na to, da je psihološki kapital nad človeškim in socialnim kapitalom, ter temelji na "kdo si" in ne na,

„kaj ali koga poznaš“. Teorija avtentičnega vodenja se od transformacijskega vodenja razlikuje v tem, da avtentični vodja ne bo želel podrejenega preobraziti v vodjo z namenom, temveč z vlogo vzornika oz. modela. Pri avtentičnem vodenju je razvojni proces veliko bolj spontan, relacijski, saj podrejenega in vodjo oblikuje njun individualni razvoj, ki sledi iz osebne identitete posameznika (Avolio & Gardner, 2005). Med procesom pozitivnega modeliranja avtentični vodje na podlagi pozitivnega organizacijskega vedenja, povečujejo tudi samozavest sledilcev, dvigajo raven optimizma, krepijo prožnost in odzivnost, ter ustvarjajo v njih upanje. Zavedati se je treba, da sledilci ne dobivajo informacij ali vzgledov le od predpostavljenega, temveč tudi od organizacije oziroma podjetja samega. Zato je pomembno, da tudi z organizacijski normami, vrednotami, ter nenezadnje z organizacijsko kulturo in klimo podajamo pozitiven psihološki vidik delovanja. Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005).

Slika 5: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir. Prirejeno po F. Luthans., K. Luthans, B. Luthans, *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*, 2004. Prerejeno po S. Penger, *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006.

2.4 Manager kot avtentični vodja

Avtentični voditelj v učeči se organizaciji uravnoteži tradicionalna znanja in pridobljene pretekle izkušnje s prilagajanjem in sprejemanjem ustreznih novosti, kar omogoča konceptualni model »future-o«. Model temelji na molekularno-mrežnem pristopu in od vseh zaposlenih učeče se organizacije zahteva povezano in simultano sodelovanje v vseh procesih, vse dokler se celotno podjetje ne spremeni v smeri sistematičnega učenja.

Funkcija vodenja in s tem vodje je v sodobnem učečem se podjetju vedno zahtevnejša, a razmere v katerih se podjetja nahajajo zahtevajo nove, pristne modele vodenja in s tem vodij. Tako je za ohranitev konkurenčnega položaja ali tržnega deleža potrebno stalno vlaganje v nova znanja in razvoj. Takšni izzivi zahtevajo prenovljen pogled na vzpostavitev in ohranitev zaupanja, optimizma in upanja pri vodenju zaposlenih, sposobnost hitrega okrevanja ob kriznih razmerah,

ter izkazovanje prožnosti in dinamičnosti. Ključno za vodenje v učečih se organizacijah je, da vodja vodi z zgledom in pristnim povezovanjem vseh deležnikov, tako lastnikov, kupcev, dobaviteljev, ter širše skupnosti. Vodje prihodnosti so tisti, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto, ki gradijo trajna podjetja, motivirajo zaposlene za nadpovprečne rezultate storitev za kupca, ter ustvarjajo dolgoročno vrednost za lastnike (Penger, 2006, str. 91). Avtentični vodja obvlada tudi najupornejše sodelavce in jih preoblikuje v zmogljive vodje. Tako dobro pozna svoje prednosti in slabosti, da ima samozavest, zaupanje, optimizem in miselno prožnost, da spodbudi sodelavce okoli sebe, da skupaj dosegajo cilje. Avtentični vodja izhaja predvsem iz sebe. Projicira svojo osebnost, svojo notranjost v okolje oziroma podjetje. Avtentični vodja stalno preverja samega sebe, svoje vedenje, občutenje glede vodenja podjetja. To je vodja, ki je stalno v procesu samoizgrajevanja. Ne moremo reči, da je konstanta, temveč bolj koncept, pri čemer se povezujeta vodjeva notranjost in njegovo vodenje podjetja.

2.4.1 Znanja in veščine avtentičnega vodje

Avtentičnega vodjo najbolje opišemo kot vodje, ki vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter skladnost besed z dejanji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 108). Avtentični vodja ima velike sposobnosti zaznavanja informacij o sebi, o svojih prepričanjih, ciljih, čustvih, svojih vrednotah. Pri vodenju sodelavcev se poslužuje uravnavanja svojih reakcij in vedenja s svojim lastnim jazom, ker ima visoko poznavanje samega sebe, so običajno njegove odločitve tudi prave. Z veliko mero odgovornosti do sebe, sodelavcev in podjetja usklajuje preference z zahtevami družbe. Poleg navedenega avtentičnega vodjo odlikujejo tudi visoko razvite psihološke kapacitete. Avtentični vodja v duhu izgradnje zmagovalnega tima z vsemi člani skupine komunicira odprto, brez zadržkov in tabujev. Kakovost vodje se prav tako kaže v poznavanju sodelavcev, njihovih prioritet, ciljev in s tem posledično močno povezano tudi motivacijo za delo. Avtentični vodja nesebično prenaša svoja znanja in spoznanja na sledilce, njegova osredotočenost velja njim in ne njemu samemu. Verjetno ravno zato verjame v znanje in sposobnosti svojih sodelavcev in sledilcev. Poleg navedenega jih odlikuje še ena lastnost, ki jim je v pomoč pri delu z sledilci in to je upanje. Avtentičnega vodjo z visokim upanjem njihovi zaposleni zaznavajo, kot zanesljive in verodostojne vire povratnih informacij.

2.4.2 Osebnostne lastnosti

Avtentični vodje so tisti, ki se globoko zavedajo, kaj mislijo in kako ravnajo, ob tem pa jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja, prednosti, ob tem pa tudi širšega okvira, znotraj katerega delujejo, ter so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in imajo močno moralno zavest (Avolio & Gardner, 2005, str. 321). Ena od lastnosti avtentičnega vodje je strast pri doseganju ciljev, stalno delovanje v skladu s svojimi vrednotami, samodisciplino pri doseganju ciljev, ter vodenje tako z glavo, kot s srcem (George, 2007, str. 16). Ustvarjalnost vodje pomeni zmožnost preraščanja že ustvarjenega. Njena pojavnost je odvisna od posebnih pogojev in ustvarjalnega vzdušja, ki ga najbolj oblikuje vodja. Tudi odpornost je ena od lastnosti, ki jih sodobna podjetja pri svojih vodjih cenijo, ter se zadnja leta postavlja ob bok izobrazbi in

inteligenci. George (2007, str. 16) meni, da ni mogoče definirati stilov, značilnosti ali osebnostnih lastnosti idealnega vodje. Ob tem pa poudari, da je to dobro, saj bi v nasprotnem primeru vsi posnemali ta ideal, s tem pa bi izgubili lastno identiteto in avtentičnost. Ljudje ti zaupajo, če veš, kdo si in če si pristen, avtentičen in ne kopija nekoga drugega.

Poleg vsega naštetega si avtentičnega vodje ne moremo predstavljati, da ne bi bil radoveden, občutljiv za zaznavanje problemov, prilagodljiv v razmišljanju, izviren, strpen do drugačnih, toleranten do nejasnosti, imel občutka za odzivnost, občutka za neodvisno presojanje. Najpomembnejše ustvarjalno poslanstvo vodje je umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev. V obdobju, ko je integriteta najpomembnejša lastnost vodij in ljudstvo zahteva bolj pristen odnos od svojih vodij, morajo le-ti s svojimi podrejenimi ravnati, kot s sebi enakimi, partnerji, kolegi. Tako ustvarjajo dolgoročne, pomembne odnose (George, 2007, str. 16).

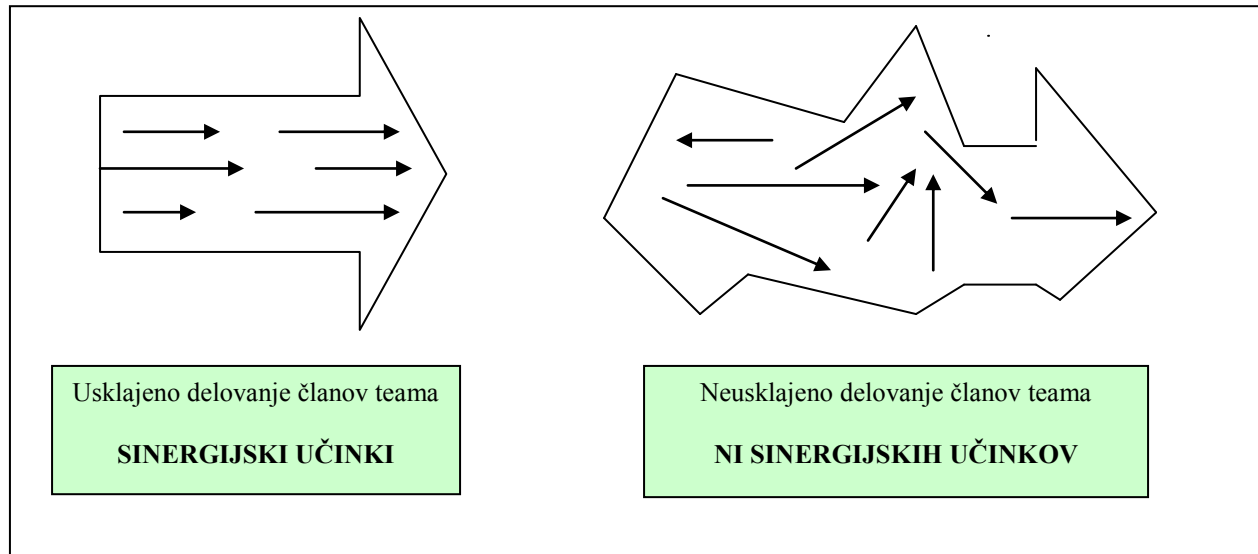
2.4.3 Vodenje teama

Pomembnost snovanja teamskega dela je očitna, saj večino časa preživimo v formalnih in neformalnih pogovorih in sestankih. To še prav posebej velja za strokovne delavce in vodje, ki vsakodnevno rešujejo probleme v zvezi z delom. Pri teamski strukturi organizacija organizira delovne aktivnosti v delovnih teamov. V učečem se podjetju je vertikalna struktura, ki je sicer ustvarjala razlike med vrhom in dnom organizacije opuščena. Učeča se podjetja uporabljajo nove ideje za povečevanje sodelovanja znotraj in med podjetji (virtualni teami, zavezništva in mrežne organizacije) (Dimovski & Penger, 2008, str. 87). Osnova teamskega dela je sodelovanje. Tak pristop k organizaciji del in nalog temelji predvsem na večjem izkoristku umskih potencialov zaposlenega. Prav v zadnjem času se to pogosto izkazuje kot bistvena konkurenčna prednost podjetja. Vsak team oziroma delovna enota ima in mora imeti vodjo, ki je neke vrste osrednja osebnost. Člani teama se združijo ob nekom, če se z njim identificirajo, če osrednja oseba omogoča uresničevanje teženj, ki jih sprožijo potrebe pri posamezniku. Osnovni namen vsakega teama je doseganje skupnih ciljev. Za uspešno delo teama pa so izredno pomembni podpirajoči in vzajemni odnosi, prav tako so pri reševanju kompleksnih problemov bolj uspešni kot posamezniki. Seveda to velja, če so člani teama koordinirani in tako dosežejo iste cilje. Člani teama tako ustvarijo sinergijo, ki se glede na individualno uspešnost kaže tudi v večji skupinski uspešnosti. Zavedati se moramo, da enaka znanja ne vodijo v razvoj, prav tako pa ne povsem različna in nepovezana. Prav odnosi med člani združb vodijo k sinergiji znanja (Rozman, 2001, str. 350). Zares uporabno in uspešno znanje največkrat nastaja šele v interakciji med posamezniki, skupinami, enotami, javnostmi, kulturami; skupnost ima večjo veljavo kot posameznost, kolektivizem večjo kot individualizem (Tavčar, 2005, str. 132).

Teami predstavljajo jedrni del današnjih učečih se podjetij. Člani teama imajo moč in možnosti sprejemati odločitve o novih načinih izvajanja nalog. Pri oblikovanju dela ima vsak udeleženec svojo vlogo, zato ni nujno, da vodja teama ve vse. Pomembno je, da vodje teama prevzamejo koncept teamskega dela tako v besedah, kot dejanjih. Vodja teama naj s primerno komunikacijo spodbuja uravnoteženo participacijo vseh članov, istočasno naj jim bo na razpolago za vprašanja in predloge. Stalna naloga vodje teama v učečem se podjetju je vzdrževati stalno raven učenja. Ena od pomembnejših lastnosti teamskega vodje je njegova občutljivost in dovzetnost za razlike

v skupini, zaradi katerih izbere ustrezen način vodenja. Prav tako je pomembno, da vodja izbere pravi način reševanja konfliktov. V učečih se okoljih, ki zagotavljajo odprt dostop do informacij, ter enako priložnost za učenje in razvoj vsakogar, bodo vodje in njihovi zaposleni bolj opolnomočeni in bodo tako svoje delo opravili bolj učinkovito. Iz tega sledi, da je pogoj za uspešnost vodij in njihovih sodelavcev ta, da vodje krepijo organizacijsko klimo in kulturo, ki vsem omogoča kontinuirano učenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 109).

Slika 6: Prikaz sinergijskih učinkov teamskega dela



Vir: Povzeto po M. Ferjan, *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, 1999, str 129.

2.4.4 Komunikacijske spretnosti v prepletu s čustveno inteligenco

Vloga komunikacije je v današnjem času izredno pomembna, saj smo praktično ves čas v povezani, pa najsi gre pri tem za poslovne ali čisto zasebne odnose. Komunikacija je prenos sporočila med posameznikom, ki sporočilo oddaja-oddajnikom in drugim človekom, ki to sporočilo, misel, stališče, mnenje, dejstvo ali vrednote prejme. Vodje komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije, in predvsem, da bi vplivali na sodelavce, ter posameznike in skupine za realizacijo skupnih ciljev. Prejemnikov je lahko več, npr., ko gre za vodenje sestanka, podajanje raznih poročil, ko so v vlogi prejemnika vsi prisotni na sestanku. Za uspešno komunikacijo niso pogoj le dobro obvladovanje jezika oziroma dobre verbalne sposobnosti, temveč predvsem prepoznavanje sprejemnikovih želja, potreb in zanimanj, kajti komunikacija ni samo govorna, je tudi pisna in nebesedna. V učeči se organizaciji komuniciranje poteka dvosmerno in ni le posredovanje informacij od vodstva navzdol po organizaciji. V komunikacijskih procesih med vodjo in zaposlenimi pogosto prihaja do tako imenovanih šumov, ki nastajajo zaradi več dejavnikov in sicer zavestnega sprejemanja zgolj tistega, kar prejemnik želi slišati, ali kar razume, percepcija prejemnika, vpliv čustev na komunikacijo. Tematike, ki so v nasprotju z našimi prepričanji nehoti potlačimo ali priredimo tako, da so skladne z našim vrednostnim sistemom, zato lahko pride do več različnih sprejemov

ene informacije. Napačno sprejeto ali razumljeno sporočilo pa lahko vodi v nesporazume. To kar slišimo in razumemo je močno odvisno od naših izkušenj, zato lahko namesto pravega sporočila slišimo tisto kar mislimo, da smo slišali. Ena bistvenih prednosti dobrega avtentičnega vodje je sposobnost aktivnega poslušanja sledilcev. Pri sporočanju mora biti vodja pozoren na neverbalno komuniciranje, saj ni pomembno le kaj govori, temveč tudi kako sporočilo posreduje. Neverbalna komunikacija vpliva na njegovo verodostojnost, kar je za avtentičnega vodjo ključna komponenta (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 149). Pri sprejemanju in podajanju informacij oziroma v vsakovrstnih komunikacijskih procesih je vedno bolj pomemben element uspešnosti, tudi čustvena inteligenca. Čustvena inteligenca je sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja čustev, iz česar sledi spretnost ravnanja z ljudmi, ter postaja odločilni dejavnik uspešnosti ali ne, predvsem na najvišjih ravneh voditeljstva, kjer so razlike v izobrazbi in izkušnjah najmanjše. Pri voditeljih je razvita čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti (Možina, 2002, str. 510). Ko vodje razumejo lastna čustva in upravljanje z njimi, ter so se sposobni poistovetiti s čustvi drugih, potem obstaja večja verjetnost, da imajo dobro razvite tudi socialne spretnosti, ki so lastni tudi avtentičnemu vodji in sicer samozavedanje, samoobvladanje, motivacija in empatija. Komuniciranje v sodobnih organizacijah temelji na nenehnem vzpostavljanju vezi in prenosa eksplicitnih in implicitnih znanj med vodjem in sodelavci, ter obratno, ter tako usklajuje, ter deluje kompatibilno tudi v smislu učinkovite komunikacije v marsikje tudi zelo medgeneracijsko mešanih družbah in organizacijah.

2.5 Strateško ravnanje s človeškimi viri

V težnji po čim boljši povezavi strateških ciljev podjetij in področij, ki se ukvarjajo s človeškimi viri je nastalo strateško ravnanje s človeškimi viri (Lipičnik, 1998, str. 42), ki meni, da je bistveni del modela ravnanja s človeškimi viri razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije. Osnovni cilj je predvsem usmerjenost na pridobivanje in usmerjanje notranjih virov kadrovskega resursov, saj se podjetja zavedajo, da je človeški kapital lahko bistvena konkurenčna prednost. Ravno to je podjetja usmerilo na temeljno misel strateškega ravnanja s človeškimi viri, da so notranji dejavniki oziroma kadrovskega resursov področje, ki ob dobro naravnem sistemu ravnanja z njimi podjetju tudi na dolgi rok zagotavljajo obstanek na trgu, s čim boljšim tržnim deležem. Podjetja so se začela zavedati, da je človeški potencial, ki je razvit v podjetju samem, z visokim poznavanjem procesov in specifik posameznega podjetja na trgu brez ustreznih substitutov, ali z bistveno večjimi časovnimi in finančnimi vložki težko nadomestiti. Glavna značilnosti strateškega ravnanja s človeškimi viri je navpično in vodoravno ujemanje. Pomeni ujemanje aktivnosti ravnanja s človeškimi viri s strategijo podjetja, ter medsebojno povezovanje in dopolnjevanje ravnanja s človeškimi viri (Kaše, 2004, str. 8).

2.6 Čustvena inteligenca v procesu ravnanja z ljudmi

Človeška komponenta postaja z vsako stopnjo vodenja pomembnejša. Višje kot se posameznik vzpenja po hierarhični lestvici, bolj se je treba ukvarjati s človeškim dejavnikom zato je za njegovo uspešnost pomembnejša čustvena inteligenca. Pri vodenju gre namreč poleg upravljanja

poslov, predvsem za upravljanje ljudi. Glavne naloge vodij so ustvarjati navdušenje, optimizem in strast za delo, ki ga je treba opraviti, ter tudi negovati ozračje sodelovanja in zaupanja (Yukl 1998, povzeto po Goleman et al., 2006, str. 47-48). Čustvena inteligenca je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladoavanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi. Obsega sposobnosti, ki se razlikujejo od kognitivnih sposobnosti akademske inteligentnosti, merljivih z IQ, vendar jih dopolnjujejo (Goleman, 2006, str. 338). Za uspeh je vse bolj pomembno, kako se vodja odziva v različnih okoliščinah, še zlasti v nepredvidljivih, kako s svojim vedenjem vpliva na sodelavce, ali je sposoben prepoznati in se pravilno odzvati na njihove čustvene reakcije. Za razliko od predhodnih razmišljanj danes velja, da zelo pomemben del voditeljskih sposobnosti temelji na čustvih. Čustvena inteligentnost je sestavljena iz štirih osnovnih lastnosti in sicer samozavedanja, samoobvladovanja, družbenega zavedanja in upravljanja odnosov. Osebnostne lastnosti (kamor spadata samozavedanje in samoobvladovanje) določajo, kako dobro obvladujemo sebe, medtem ko družbene spretnosti (družbeno zavedanje in obvladovanje odnosov) določajo, kako smo sposobni obvladovati odnose z drugimi (Hočevár et al. 2003, str. 180-181). Čustvena inteligenca je vsaj tako vplivna kot IQ, velikokrat celo bolj. Osebe z visoko razvitimi čustvenimi spretnostmi, so običajno bolj zadovoljne in učinkovitejše, saj obvladujejo svoje miselne navade.

Tabela 7: Sestava čustvene inteligence

Čustvena inteligenca	
Samozavedanje	pomeni sposobnost zavedati se svojih občutkov, jih razumeti in se zavedati vpliva, ki ga imajo na sprejemanje odločitev.
Samoobvladovanje	je sposobnost nadziranja impulzov, ter obvladovanje strahu in drugih negativnih čustev. Ljudje z visoko stopnjo samoobvladovanja niso ujetniki svojih občutkov, sposobni so obdržati jasne misli. S sposobnostjo obvladovanja in ne zatiranja svojih čustev so sposobni ustvarjati lagodno ozračje, ki spodbuja zaupanje in pravičnost.
Družbeno zavedanje	ali empatija pomeni sposobnost zavedati se čustev drugih, ter razumeti njihove vzgibe, nagone, potrebe. Ljudje z visoko stopnjo družbenega zavedanja so se sposobni vživeti v drugega in pogledati problem z njegove perspektive. Odlikuje jih tudi sposobnost poslušanja.
Obvladovanje odnosov	Gradi na prejšnjih treh komponentah in jih povezuje v celoto. Ima sposobnost vzpostavljanja in ohranjanja medosebnih odnosov, usmerjanja ljudi k predvidenemu cilju, uspešnega in jasnega sporazumevanja, reševanja konfliktov.

Vir: Prirejeno po M. Hočevár et al., Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju, 2003, str. 180-181.

Od čustvene inteligence je precej odvisno, kako uspešni bodo vodje v odnosih do drugih in na delovnem mestu. Lastnosti, kot so odgovornost, obzirnost, družabnost, krepijo odnose, medtem, ko sebičnost, negativna miselna naravnost slabijo vsak, ne samo poslovni odnos.

3 KONCEPT MODELA AVTENTIČNEGA VODENJA

Vodenje je eno izmed štirih temeljnih funkcij vodenja managementa, poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja. Njegovo izvajanje poteka na različnih ravneh organizacijske

strukture podjetja. Bistvo vodenja je sposobnost vplivanja na druge, da delujejo v smeri izvrševanja zastavljenih ciljev. Preko tega pa je sledilce tudi najlažje opazovati in ocenjevati. Avtentično vodenje se od ostalih sodobnih teorij vodenja razlikuje predvsem v tem, da predstavlja temeljni konstrukt oziroma osnovo (Avolio & Gardner, 2005, str. 328) za druge oblike pozitivnega vodenja (transformacijsko, karizmatično, strežniško, spiritualno). Razvoj avtentičnega vodenja je na področju teorije organizacijskega vedenja dokaj novo področje, ki je pričelo zbujati pozornost šele po razvoju šole pozitivnega organizacijskega vedenja (Luthans, 2004). Bazičnost modela avtentičnega vodenja je v tem, da celovito identificira proces, s katerim avtentični vodje vplivajo na odnose v učeči se organizaciji, na razvoj pozitivne identitete, ter na ta način vplivajo na zaposlene, ki se na ta način bolje poistovetijo s cilji, vizijo in identiteto podjetja. Avtorji postavljajo tezo, da avtentični vodje vplivajo na identiteto podrejenih, ki pa povratno vpliva na samoregulatorne procese pri njih (Avolio & Gardner, 2005). Luthans in Avolio (2003) menita, da je eden od izzivov avtentičnega vodje identificirati prednosti podrejenih in jim pomagati, da jih ustrezno razvijajo, istočasno pa jih povezati s skupnim ciljem, namenom, vizijo in identiteto podjetja. Avtentično vodenje poudarja tudi idejo vodenja z osredotočenostjo na transparentnost, visoka etično moralna načela, pozitivnost. Razvoj avtentičnega vodenja vključuje zapletene procese, h katerim je treba pristopiti sistematično, ter vključiti organizacijo celostno, upoštevajoč vpetost podjetja tudi v širše družbeno okolje. Tako je za realizacijo modela avtentičnega vodenja treba naprej izbrati in zagotoviti prave avtentične vodje, temu sledi usposabljanje in razvoj vodij. Gre obenem za prvi del razvijanja avtentičnega vodenja, ki vključuje samozavedanje in samoregulacijo pri vodjih. V skladu z razvijanjem avtentičnega vodenja bodo najbolj avtentični zaposleni prevzeli vlogo avtentičnih vodij (Gardner et al., 2005, str. 363-364). V nadaljevanju avtentični vodje preko dvosmernega komuniciranja in vodenja usposablajo ostale zaposlene. Le-ti v novo vzpostavljenem sistemu pretoka informacij uresničujejo proces pozitivnega modeliranja in prenašajo povratne informacije.

3.1 Osebna identiteta avtentičnega vodje

Osebe z visoko ravni avtentičnosti, vedo kdo so, kaj cenijo in v kaj verjamejo, avtentični vodja v komunikaciji s sodelavci in širšim okoljem ves čas deluje v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. Običajno je za avtentičnim vodjem več let dela na osebni rasti in razvoju, treniranja lastnih vrednosti v situacijah s povečanim pritiskom in obremenitvami, ter identificiranje lastnih znanj, spretnosti in veščin, konstantnem delu in izgrajevanju samozaveda. Vodje se ne rodijo, ampak se razvijejo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Prav tako je težko reči, da bi diplomanti z dokončano diplomno pridobili sposobnost vodenja. Seveda ima formalna izobrazba pomembno vlogo v identifikaciji avtentičnega vodje, a bolj kot to je pomembna predanost samoizpopolnjevanju, osebni rasti, osebnim spremembam, neprestano učenje in nadgrajevanja svojih vedenj in znanj. V učečih se podjetjih ni stroge hierarhične ureditve zato se običajno vodje izbirajo na podlagi ocene sodelavcev oziroma večjega števila vodstvenih oseb, ter so redkeje postavljeni s strani lastnikov. Zaposleni ali širše obravnavan kontekst organizacije sam izbere posameznika, ki s svojim vedenjem in nazori, predstavlja potencialnega avtentičnega vodjo. Le-ta se z vso njemu lastno odgovornostjo odloči ali bo sledil svojemu notranjemu jazu, ter sprejel

izziv vodenja podjetja, ter nenazadnje sebe. Luthans in Avolio (2003) ugotavljata, da avtentične vodje poganja niz končnih vrednot, ki tako vodji kot podrejenim predstavljajo smer za ravnanje oziroma za delanje tistega, kar je prav in pošteno. V skladu z velikostjo današnjih podjetij se mora nujno zavedati pomembnosti medsebojne povezanosti podjetja, ter soodvisnosti med deležniki, tako znotraj, kot tudi zunaj podjetja. Vodenje pa ne more obstajati brez sledilcev. Obvezen element avtentičnega vodje je prenos znanj. Avtentični vodja mora znati identificirati nadarjene posameznike, ter jim pomagati pri njihovi nadaljnji rasti, ter razvoju v nove avtentične vodje. Prav z vidika bodočnosti podjetja je pomembnost zavedanja in izgrajevanja pozitivne identitete pri vodjih samih, ter posledično pri sledilcih zelo pomembna, kajti na tak način si lahko podjetje obeta tudi v bodoče zadostno število lastnega, visoko usposobljenega kadra. Vodstvo podjetja mora postaviti jasna stališča v zvezi z razvojem avtentičnega vodje, z visoko razvito osebno identiteto, ki bo sposoben v prihodnosti prevzeti odgovornost za nadaljnji razvoj.

3.2 Zaupanje zaposlenih v avtentičnega vodjo

Avtentični vodje pri svojih podrejenih gradijo pozitivnost, dobroto in integriteto na naslednje načine: (1) s spodbujanjem povsem odprte komunikacije, (2) s spodbujanjem zagnanosti podrejenih, (3) s skupnimi informacijami, ter tako (4) da delijo percepcije in občutke o ljudeh, s katerimi delajo (Avolio & Gardner, 2005). Avtentični vodja pooseblja visoke moralne standarde, poštenost, identiteto, integriteto, njihov pozitiven sloves razvija pozitivna pričakovanja pri podrejenih, ter s tem krepi njihovo zaupanje in pripravljenost na sodelovanje z vodjo za dobro podjetja, ter za skupno dobro (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004).

Pri izgradnji dobrih odnosov z zaposlenimi ali sledilci je treba dati posebno mesto odnosom med njimi, kajti, če se vodja in član kolektiva razhajata v mišljenju, lahko vodja z vso svojo integriteto, primer reši na način *win –win*. Kar pomeni, da sodelavca ne označi za nesposobnega, manjvrednega, temveč ga kljub drugačnemu pogledu na določen problem pritegne k delu v skupini. Zaposleni zaupajo na podlagi dejanj in ne zgolj lepih besed. Z naraščanjem skladnosti med dejanskim in želenim se zaupanje multiplicira. Številne poglobljene raziskave so pokazale, da je zaupanje v vodenje povezano s pozitivnimi organizacijskimi rezultati (Dirks & Ferrin, 2002). Raziskovalci so ugotovili, da je zaupanje v vodenje povezano s počutjem podrejenih, kot sta zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijska zavezanost, ter identiteta (Dirks & Ferrin, 2002, Avolio & Gardner 2005). Dirks in Ferrin (2002) trdita, da ker zaupanje zajema prepričanje o poštenosti, integriteti in stopnji, do katere vodja izkoristi prednosti podrejenega, bo to zelo vplivalo na stopnjo, do katere bodo podrejeni pripravljeni verjeti v točnost informacij, ki jih prejmejo od vodje. Kar pomeni, da kadar podrejeni verjamejo v sposobnost, integriteto in poštenost (avtentičnost) vodje, so zaupljivejši in so se pripravljeni podati v tvegana dejanja. In obratno, kadar podrejeni pri vodji zaznajo nepoštenost, pomanjkanje integritete, nekorektnost in nekompetentnost, bodo verjetno razmislili o odhodu, saj so zaskrbljeni glede odločitev vodje in se ne želijo izpostavljati tveganju (Dirks & Ferrin, 2002). Iz česar sledi, da je zaupanje v vodenje povezano s pozitivnimi odnosi med podrejenimi, kar pa je povezano s pozitivnim vedenjem, klimo, ter razvojem pozitivne identitete med vsemi udeleženci procesa.

3.3 Pozitivna klima v kolektivu avtentičnega vodje

Klima ali vzdušje v organizaciji (Lipičnik, 1997, str. 63) izraža zadovoljstvo ali ne zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela, ter vpliva olajševalno ali oteževalno na doseganje ciljev organizacije. Medtem ko je kultura podjetja (Tavčar, 2005, str 73-74) raven temeljnih norm, vrednot, simbolov, predpostavk in prepričanj, ki so skupne zaposlenim v organizaciji, in ki delujejo na nezavedni ravni, ter so temeljni samoumevni način zaznavanja sebe in okolja. Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je mogoče različna socialna okolja opisati s pomočjo določenega števila istih ali podobnih dimenzij klime. Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so v delovni enoti vedno prisotne, zato jih ni treba iskati. Da bi ugotovili dimenzije posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti, šele nato ugotavljamo, ali je ta dimenzij a bistvena za klimo ali ne.

Tabela 8: Elementi zadovoljstva oziroma nezadovoljstva

Trditve, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo ali na nezadovoljstvo	
Trditve, ki v največji meri vplivajo na zadovoljstvo:	Ko pomembnost trditev primerjamo z zadovoljstvom, ugotovimo, da so slabo ocenjene trditve:
spoštovanje zaposlenih,	sistem napredovanja, ki je premalo spodbuden za boljše opravljanje dela
ponos, da sem zaposlen v Mercatorju	poznavanje meril za napredovanje
upoštevanje predlogov, ki jih dajemo zaposleni	upoštevanje predlogov zaposlenih
skrb za razvoj kadrov.	spoštovanje zaposlenih s strani vodstva.

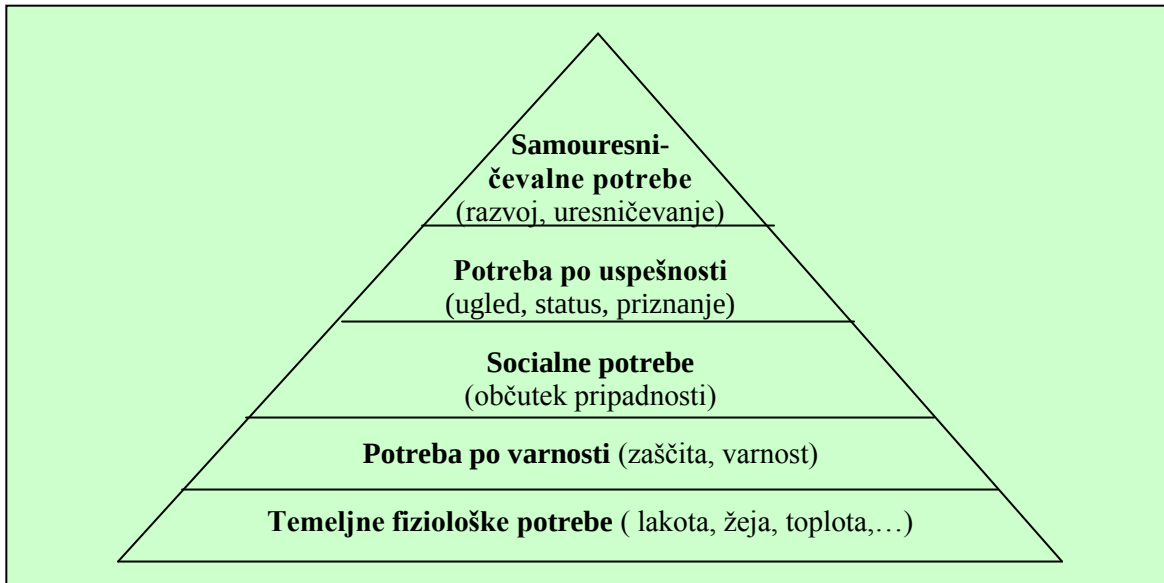
Vir: Prirejeno po Mercator d.d., Raziskava o merjenju organizacijske klime v letu 2008.

3.4 Motivacija in optimizem v soodvisnosti od avtentičnega vodje

Motivacija je pomemben pojem na vseh poslovnih področjih. Kaj motivira zaposlene k trdemu delu in zakaj ravnajo kot ravnajo? Na to vprašanje nam pomaga odgovoriti psihologija motivacije. Kot motiv označujemo notranji vzrok, razlog, zaradi katerega človek nekaj naredi. Motivi so skriti v posamezniku, ne vidimo jih neposredno, a o njih lahko sklepamo na podlagi vedenja posameznika. Motiv je v človeku, deluje od znotraj, na podlagi psiholoških zakonitosti in mehanizmov. Vendar je na človekovo ravnanje mogoče vplivati tudi od zunaj. Mnogi ljudje ne kažejo nikakršnih nagnjenj k temu, da bi postali voditelji oziroma vodstveni delavci. Vodenje pri različnih ljudeh vzbuja vrsto nasprotujočih čustev. Nekateri k nalogi pristopijo s strahom, ker so prepričani, da sposobnosti vodenja nimajo prirojene in da jo bodo težko dobili. Njim odgovornost za skupino ljudi ne pomrni nobenega zadovoljstva, ker so prepričani, da jih ne morejo dobro voditi. Nasprotna reakcija je močno izražena motivacija po vodenju. Uspešnost posameznikov, delovne skupine, kakor tudi organizacije kot celote, je v veliki meri odvisna od delovne motiviranosti njenih članov. Delovanje človeka v vsakem podjetju je odvisno od motiviranosti za

delo. S svojim delovanjem želi zadovoljiti svoje potrebe. Potrebe so vir želja, želje pa so vir akcij, ki posamezniku omogočajo zadovoljevanje njegovih potreb. Toda potrebe niso pri vseh ljudeh enake. Rastejo iz stopnje ekonomskega razvoja, socialnega položaja, kulture in drugih okoliščin (Ivanko, 1999, str. 171). Naloga vodje je vprega delavčevih motivov v delo, njegovi rezultati in poslovni uspeh pa največja nagrada za uspešnega vodjo. Kajti če vodja ali vodstvo ve, kaj motivira zaposlene, ima na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi. Managerji morajo razumeti potrebe zaposlenih, da jim jih lahko pomagajo zadovoljiti in da lahko zaposlene spodbujajo k usmerjanju prioritet proti doseganju ciljev organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

Slika 7: Hierarhija potreb po Maslow -u



Vir: Prirejeno po B. Kavčič, Poslovanje v javnem sektorju, 1999, str. 130.

Za razliko od osnovne Maslowove teorije potreb, se potrebe v učeči se organizaciji, skladno z časom in okoljem spreminjajo ali bolje rečeno nadgrajujejo. Predvsem v zgornjem delu se hierarhija potreb oziroma motivov spreminja, ter se pojavljajo kot motivacijski dejavniki prilagodljiv delovni čas, delitev dobička, plačilo glede na rezultate, solastništvo delnic glede na rezultate. Dalje so sodobni motivacijski programi še prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, postavljanje ciljev, jasno postavljanje razvoja kariere, vseživljenjsko izobraževanje (Penger, 2006, str. 80). Avtentični vodja je odprt do ljudi, v medsebojnih interakcijah funkcionira pozitivno in svoje sodelavce motivira skozi vse faze vodenja. Avtentični vodja na začetku pri svojih sodelavcih spodbuja poistovetenje. Teorija avtentičnosti vodenja poudarja idejo vodenja z osredotočenjem na transparentnost, pozitivnost, etično držo in visoko stopnjo motivacije za doseg skupnih ciljev. Sodobni avtentični vodje so pri sodelavcih sposobni spodbuditi aktivnost, zavezanost, zadovoljstvo, motivacijo, kar je tudi pogoj, da zaposleni nenehno izboljšujejo svoje delo.

3.5 Spodbujanje uspešnosti zaposlenih in razvoj zaposlenih

Razvoj avtentičnega vodenja vključuje stalne procese, prek katerih vodje in sodelavci pridobijo samozavedanje in vzpostavijo odprte, zaupne in pristne odnose, na katere je delno mogoče vplivati in jih oblikovati (Gardner et al., 2005). V podjetjih ne obstaja en sam vodja, ampak je s težnjo k specializaciji in razpršenosti znanja prišlo tudi do delitve vloge vodenja. Zato je še toliko bolj pomembno zavedanje o soodvisnosti in povezanosti vodje in sledilcev. Avtentično vodenje mora stremeti k čim širšemu prenosu znanj. Podjetja morajo vedeti, kateri zaposleni imajo potrebne kompetence in so usposobljeni za različne položaje, katero znanje in sposobnosti bodo pomembni v prihodnosti, ter kako najbolje usposobiti zaposlene oziroma zaposlovati ustrezno delovno silo. Razvojni načrt posameznega zaposlenega naj bi obsegal smernice in vire, kako izboljšati kritične kompetence (znanje, sposobnosti in zmožnosti), ki so odločilne za sedanjí in bodoči uspeh podjetja.

3.6 Usposabljanje vodij

Načini usposabljanja se dopolnjujejo in omogočajo razvoj vseh v učeči se organizaciji, saj vodenje razumemo kot mehanizem, ki potegne za seboj vse sledilce v podjetju. Celotno usposabljanje je osnovano na poudarku razvoja socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala.

3.6.1 Akcijsko učenje

Dejavno ali akcijsko učenje pomeni obravnavanje realnih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja, ter zagotavlja nenehno izboljševanje in rast vseh udeležencev. Ta proces ima dva dopolnjujoča cilja. Dejanski cilj je spoprijemanje zaposlenih z resničnimi in vsakdanjimi delovnimi problemi, nalogami, projekti v povezavi s specifičnimi metodami in oblikami učenja. Osnovni namen učenja je torej naučiti se učiti, sekundarni cilj pa je učiti se na podlagi konkretnih težav in problemov, ter hkrati podati tudi rešitev in problem rešiti. Takšen model učenja, ki je v glavnem namenjen usposabljanju vodstvenih delavcev, pomeni učni in delovni izziv, ki povečuje motivacijo, ter hkrati ponuja možnost preoblikovanja organizacijskega problema v priložnost za razvoj organizacije. Akcijsko učenje omogoča tudi širitev učenja izven skupine na druge dele podjetja. Uspešna rešitev problema dviguje samozavest vseh vpetih in je ključen motivacijski dejavnik prihodnjega učenja.

3.6.2 360-stopinjsko vodenje

360-stopinjsko vodenje je posebna metoda ocenjevanja vedenja posameznika ali skupine pri izvajanju delovnih nalog, za katero obstaja kar nekaj imen. 360-stopinjska povratna informacija je sistematična zbirka povratnih informacij o delovni ali izvedbeni, ter učinkovitosti posameznika ali skupine, pri čemer sistematičnost pomeni, da so podatki zbrani po določeni načrtovani poti s strukturiranimi vprašalniki oziroma intervjuji (Strang & Kuhnert, 2009). Vir podatkov so deležniki oziroma osebe, na katere posameznikova delovna izvedba neposredno vpliva in osebe s

katerimi ocenjevani posameznik sodeluje, torej osebe, ki posameznika toliko poznajo, da lahko odgovarjajo na specifična vprašanja o načinu interakcije z drugimi pri delu. Posamezniki se torej ocenjujejo vzdolž učinkovitih oziroma manj učinkovitih oblik vedenja, ki oblikujejo njihovo osebnost ali bolje rečeno po kompetencah, ki jih imajo. Vodstvo mora spremljati razvoj zaposlenih ter pripraviti plan osebne rasti, ter dodatne vsebine, ki jih potrebuje za doseg želenih kompetenc (Noe et al., 2008, str. 415). Le redki sodelavci se avtoritarnemu vodji upajo povedati, da je preoblasten, ali mu predlagati, naj bo bolj demokratičen in vizionarski, zato mora avtentični vodja učeče se organizacije resnico poiskati sam in jo biti pripravljen tudi sprejeti, ter se v skladu s pridobljenimi rezultati tudi razvijati. V zahodni Evropi metodo pridobivanja informacij o zaposlenih z vseh strani redno uporablja 65 % podjetij, v Sloveniji le 20 %. Razlogi za redkejšo uporabo so predvsem pomanjkljivo poznavanje te metode, nezavedanje o pomembnosti povratnih informacij za razvoj organizacije, ter strah pred neznanim in kritiko (Turk, 2006).

Metoda ima lahko razvojno ali ocenjevalno korist, kar je odvisno od podjetja, saj mora v primeru ocenjevalnega poudarka uvesti ali kaznovanje ali nagrajevanje ocenjevanega (napredovanje, znižanje ali zvišanje plače ipd.). Če pa je poudarek metode na razvoju sodelujočih, potekajo dejavnosti le za izboljševanje pomanjkljivosti, ki so se izkazale pri posameznem sodelujočem. V praksi se mnogokrat na začetku priporoča metode za razvoj zaposlenih, šele ko se le-ta izkaže za uspešno jo priporočajo tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih ter njihovo nagrajevanje. Metoda ima pozitiven aspekt tako z vidika posameznika, ki na ta način spozna kako ocenjuje prednosti in slabosti, ter lastno predstavo o sebi primerja z predstavami drugih. Managerji morajo nenehno zagotavljati povratne informacije o delu posameznika, zato jim je predmetna metoda dobrodošel pripomoček, ki poleg njihovega mnenja vključuje tudi mnenje drugih. Tretji pozivni vidik metode 360-stopinj pa predstavlja vse zaposlene, ki so vključeni v ocenjevanje, kajti na ta način lahko izrazijo svoje mnenje in posredujejo povratne informacije sodelavcem in vodjem. Uporaba 360-stopinjske povratne informacije je proces, ki zahteva skrbno upravljanje, a njen končni namen je prilagoditi in spremeniti podjetje v skladu z razvojem družbe in trga.

Tabela 9: Osem pravil 360-stopinjske metode

Osem pravil 360-stopinjske metode, ter njene povratne informacije	
1	Metoda ocenjevanja, ki natančno meri vedenje in kompetence posameznika ali skupine pri doseganju ciljev.
2	Udeležence takega ocenjevanja lahko povsem zaupno ocenijo vodje, njihovi podrejeni, člani teama, interna in eksterna javnost, dobavitelji, družina, prijatelji, lahko pa se ocenijo tudi sami.
3	Ocenjevalci ocenjujejo posameznikovo vedenje (ali vedenje skupine), ne morebitnih vzrokov za tako vedenje.
4	Pridobljene podatke lahko uporabimo za več namenov: za načrtovanje osebnega razvoja, teambuildingov, za validacijo izobraževanja, načrtovanje organizacijskega razvoja, nagrajevanje.
5	360-stopinjska povratna informacija je močno orodje, ki lahko vpliva na kvaliteto in kvantiteto podatkov, od učinkovitosti delovne izvedbe do tem s komunikacijo, ter motivacijo.

Se nadaljuje

6	Rezultati te metod oz. njenih povratnih informacij so mešanica prednosti posameznika in tudi odkritje področij, ki jih lahko še razvijemo, nekatera pričakovana, druga manj pričakovana.
7	360-stopinjska povratna informacija ni enkratno dejanje, ampak proces; najpomembnejši del procesa se začne šele po tem, ko zberemo podatke – te je treba tudi pravilno interpretirati, ker je pomembno za spremembo vedenja.
8	Metoda je postala še posebno priljubljena v času nenehnih sprememb in padcev gospodarske rasti, ko podjetja skrbno iščejo vzorce vedenja, ki vodijo k učinkoviti delovni izvedbi in dajejo več poudarka vrednotam.

Vir: Prirejeno po Ravnanje z ljudmi pri delu, 28/2009, str. 18.

3.6.3 Sistem mentorstva

Avtentični vodje v učečih se organizacijah morajo kot najvišjo vrednoto postaviti znanje in ga tudi sami ceniti. Poleg tega, da tudi sami v vsakodnevnih procesih nadgrajujejo svoje znanje, so dolžni v podjetju prevzeti tudi vlogo mentorja in učitelja vseh zaposlenih. Mentorji so sledilcem spodbujevalci osebnega razvoja in razvoja delovnih sposobnosti. Vodja v mentorski vlogi ne ukazuje, temveč neguje zmožnosti rasti svojih sledilcev, rad prisluhne pripombam in predlogom, spodbuja delo, ter ga po potrebi tudi usmerja. Glede na to, da je vodja že dosegel stopnjo zrelosti, ne čuti potrebe po dokazovanju, temveč ga odlikuje skromnost, saj v težnji po novih znanjih ve, kako hitro le-ta zastarijo. Čeprav ima vodja v mentorski vlogi nalogo spodbujati je marsikdaj treba tudi oceniti realne razmere. Če mora kritizirati, to vedno stori tako, da okrepi sogovornika, ter deluje v smeri višanja produktivnosti in kakovosti. Komunikacija med mentorjem in varovancem ne temelji na odnosu šef-zaposleni, temveč gre za obojestransko spoštovanje, ki poteka med skupnim učenjem. Mentor varovancem predaja izkušnje, med tem ko varovanec, ob pravem odnosu zaupanju prisluhne njegovim nasvetom in poda nove, sveže poglede na obravnavano problematiko. Avtentičnemu vodji mentorstvo pomeni strateško dejavnost in omogočen polni, nadaljnji konkurenčen razvoj podjetja.

3.6.4 Sistem nasledstva

Podjetja morajo v duhu dolgoročnega razvoja nujno razmišljati o sistemu nasledstva, kajti to ohrani stabilnost v delovanju podjetja. V avtentičnih podjetjih, ki razvijajo svoje zaposlene, obstaja velik voditeljski potencial, zato je pomembno, da obstaja jasna komunikacija o kariernih možnostih posameznikov. V praksi obstajajo različna mnenja, ali sploh določiti naslednika, saj naj bi to pomenilo kontinuiteto, ki ni vedno dobrodošla. Ne glede na to, ali se podjetje odloči za načrtno usposabljanje točno določenega posameznika, mora obstajati sporazum o pravočasnem razvoju sistema nasledstva, ki olajša prehod na novega vodjo. Pri izbiri možnih kandidatov za naslednike je pomembno, da organizacija z različnimi instrumenti analizira vodstvene kompetence, kajti le z razvojem ustreznih kompetenc je mogoče doseči željene rezultate pri načrtovanju nasledstva. Najpomembnejša vodila pri določanju in razvoju vodstvenih talentov so: uspešnost kandidatov v primerjavi s sodelavci, uspešnost kandidatov pri razvijanju ostalih sodelavcev, raznolikost kandidatov (raznolikost v smislu sposobnosti; tehnične, vodstvene in osebne) in drugih značilnosti npr. spol.

Bolj kot je podjetje usmerjeno v razvoj socialnega kapitala, lažji je v nadaljevanju proces izbora novega naslednika ali novih vodij posameznih oddelkov, saj imajo na tako v podjetju široko mrežo potencialnih naslednikov. Prednost učečega se podjetja se izkazuje ravno v prisotnosti stalnega učenja in razvoja tako posameznikov, kot teamov, kar posledično pomeni stalen proces nabora zaposlenih, ki imajo možnosti za napredovanje. V primeru prekinitve teh procesov se podjetje lahko kaj hitro sooči s pomanjkanjem vodstvenega kadra, s tem je prisiljeno kadrovati zunaj podjetja, kar pa pomeni bistveno daljši uvajalni proces in posledično višje stroške.

4 KONSTRUKT ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Konkurenčne prednosti podjetja danes ne morejo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologij. Tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo, vedno bolj izvirajo iz uspešnih in motiviranih zaposlenih. Tradicionalna finančna merila ne merijo lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala, ugleda podjetij ali izgubljenih priložnosti. Brez teh podatkov pa vodja danes podjetja ne more več upravljati in obvladovati. Sodobna nefinančna merila poslovne uspešnosti, ki se pri nas šele počasi uveljavljajo, so povezana z odnosom do zaposlenih, z njihovim zadovoljstvom in motivacijo, z delovno uspešnostjo posameznikov in skupin, hitrostjo učenja in obvladovanja procesov, z vrednotenjem tako imenovanega intelektualnega potenciala podjetij. Učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu je lahko bistveno večja, če so zaposleni zadovoljni z delovnimi razmerami in organizacijsko klimo v podjetju. Zadovoljstvo za posameznika na delovnem mestu je največ kar si lahko želi, za doseganje zadanih ciljev. Trdimo pa lahko, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vodja in zato je lahko podjetje resnično učinkovito in uspešno. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej. Človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič, 2008, str.4). Trditev, da je zadovoljstvo posameznika eden pomembnejši dejavnik pri delu, potrjuje tudi podatek, da je danes najpogostejši vzrok za slabo in neustrezno opravljanje del in nalog, ter odhodov in podjetij, ravno nezadovoljstvo posameznika. Motivacija ali hotenje, kot naravni proces ima dve značilnosti. Oseba, ki nekaj hoče ali je motivirana za neko stvar, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar. Druga očitna lastnost hotenja ali motivacije pa je odvisna od tega, kako močno oseba hoče doseči neko stvar (Kaše, Lipičnik, Mihalič & Zupan, 2007, str. 71).

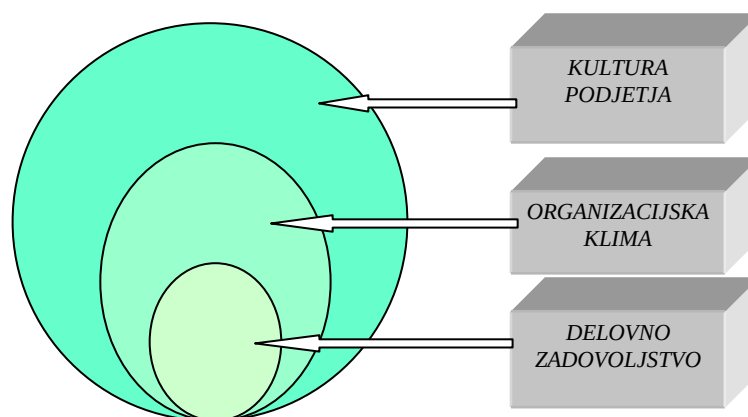
Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti zaposlenega do dela. Definira se kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri svojem delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualnem efektivnem odgovoru na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih. Na zadovoljstvo pri delu vpliva veliko dejavnikov (med drugim tudi: delo samo, možnosti napredovanja, osebne lastnosti, stil vodenja, okolje, delovni čas), vendar je morda ravno organizacijska klima najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem je povezava med njima recipročna; tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in doživljajo organizacijsko klimo v organizaciji. Organizacijsko klimo

lahko opredelimo kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Prav tako organizacijska klima ni nekaj statičnega, temveč je proces skozi daljše časovno obdobje, na katerega imajo močan vpliv zunanji in notranji dejavniki. Stalnost ukrepov je ne samo pogoj temveč obveza, podjetje ne sme nič prepustiti naključju.

4.1 Povezanost zadovoljstva zaposlenih z uspešnostjo poslovanja

Zavezanost vodstva vsakega podjetja je uspešnost poslovanja in prav zadovoljstvo zaposlenih je tesno povezano z uspešnostjo podjetja. Stopnja povezanosti je odvisna od zaposlenih in delovnega okolja. Zadovoljen zaposleni je veliko bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi spodbujamo k delu, kot nezadovoljen, seveda pa to še ne pomeni, da je zadovoljen delavec tudi uspešen pri svojem delu. Poleg motiviranosti sta izredno pomembna še strokovno znanje in sposobnost posameznika. Organizacijska klima, ki podpira doseganje ciljev podjetja, posredno vpliva na rezultate podjetja, torej je posredna spremenljivka. Na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih klima vpliva neposredno, pa tudi na lojalnost, željo po vztrajanju v podjetju, dodatnih znanjih. Organizacijska klima je namreč širši pojem, kot delovno zadovoljstvo, ter se nanaša še na druge dejavnike, kot so: prevzemanje odgovornosti, lojalnost, iniciativnost, tesnost nadzora, stili komuniciranja. Ti dejavniki pogojujejo velike razlike med podjetji, pri čemer pa ni nujno, da so zaposleni zaradi njih bolj ali manj zadovoljni z delovno situacijo. Kultura podjetja je še širši pojem, saj zajema naslednje dejavnike: tradicija, rituali, vrednote, to so dejavniki, ki so zakoreninjeni v življenje podjetja najgloblje in se najpočasneje spreminjajo. Rezultati več raziskav so pokazali, da obstaja interakcija med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom podjetja. Dokazano je, da zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot delavec, ki je nezadovoljen (Možina et al. 1998, str. 152).

Slika 8: Delovno zadovoljstvo, organizacijska klima in kultura podjetja

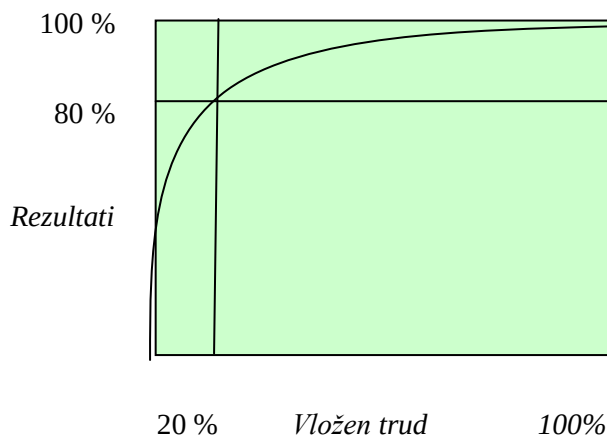


Vir: Prirejeno po V. Pogačnik, Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo, 1999, str. 4.

Zaposleni si želijo vodij, ki so vizionarji, odločni, zmožni odločitev in strateškega razmišljanja na eni strani, ter navdihujoči, zaupanja vredni, pogumni, ter pozitivno naravnani. Ko v svojem vodji

prepoznajo elemente avtentičnega vodenja, vodji z zadovoljstvom sledijo, sledenje pa vodi v vedno boljše rezultate.

Slika 9: Koliko vodenje vpliva na uspešnost podjetja



Vir: Prirejeno po S. Covey, *Načela uspešnega vodenja*, 2000, str. 26.

4.2 Metode meritev zadovoljstva zaposlenih

Merjenje uspešnosti je v podjetjih primerjava rezultatov z zadanimi si cilji, kar pomeni, da z merjenjem validiramo uspešnost doseganja pripravljenih planov ali ciljnih vrednosti. Ugotavljanje uspešnosti je sistematičen postopek ocenitve vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so vezane na delovno mesto (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Za raziskave lahko uporabimo primarne in sekundarne vire podatkov, ki jih lahko zberemo z kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami. Primarni podatki so zbrani z jasno določenim namenom, neposredno pri viru informacij. Sekundarni pa so tisti, ki že obstajajo in, ki niso bili zbrani neposredno za raziskave. Uporablja se lahko metoda vzorčenja, pri kateri je izbira enot slučajna ali stratificirano vzorčenje, pri katerem se celotna populacija razdeli v segmente. Pri tem se pojavi vprašanje pravi izbora segmentov, kadar nas zanima zgolj določena skupina populacije je to pravi način vzorčenja. Kvantitativna raziskava v podjetju o merjenju zadovoljstva zaposlenih je bogat vir povratnih informacij, saj je pomembno, da pri zaposlenih pravočasno opazimo možnost nezadovoljstva pri delu. Prav na osnovi teh informacij je mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih v podjetju so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kaj vse in kje so potrebne izboljšave, kaj slabo vpliva na zaposlene, možnosti napačnega pristopa nadrejenega. Priporočljivo je, da se merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih izvaja vsaj enkrat letno, predvsem pa, najbolje pred in po uvajanju radikalnih sprememb v podjetju, kot so razne reorganizacije, prestrukturiranja, morebitna odpuščanja delavcev.

Tabela 10: Najpogostejše uporabljene metode merjenja zadovoljstva

Strukturirani vprašalnik	Prednost standardiziranih strukturiranih vprašalnikov je v tem, da so bili preizkušeni v številnih različnih primerih zato so rezultati med seboj primerljivi. Za potrebe podjetja je mogoče dodati še vprašanja, ki so pomembna za analizo. Prednost so tudi preprosta uporaba, analiza in interpretacija rezultatov, ter nizki stroški izvedbe. Priporočljiva je vključitev vseh zaposlenih, saj so le tako rezultati primerni za nadaljnje analize. Med najbolj poznanimi so Likertove lestvice, kjer izražamo stopnjo strinjanja, običajno je pet ali sedem stopen, za razponom (od sploh se ne strinjam, do popolnoma se strinjam). Slabosti strukturiranih vprašalnikov so, da lahko zaposleni različno dojemajo zastavljena vprašanja, oblika vprašanja lahko nehoti navaja na določen odgovor, odgovori zaposlenih morda ne odražajo vedno dejanskih občutkov glede dela. Na osnovi pridobljenih rezultatov se sprejmejo ukrepi, s katerimi naj bi podjetje izboljšalo stanje. Pridobljeni rezultati so osnova za oblikovanje ciljev, ki naj bi jih podjetje v prihodnje dosegla. Cilji morajo biti višji oziroma morajo zagotavljati višje stanje, kot v preteklem obdobju, a zopet ne smejo biti previsoki, temveč dosegljivi.
Intervju	je druga najpogostejše uporabljana metoda, gre za odprt pogovor med vodjo in zaposlenimi. Če ima vodja intervjuja oporne točke o katerih mora z anketirancem razpravljati, je intervju delno strukturiran. Visoko strukturiran intervju pa je govorna aplikacija vprašalnika. Najprimernejši so individualni intervjuji, ker jih je najlažje analizirati, saj so skupinske razprave večkrat težko obvladljive, rezultatov ne moremo kvantificirati, pri tem pa lahko dobimo lažne rezultate, ker posamezniki ne izrazijo svojega mnenja pred drugimi. Slabost intervjuja je, da so razmeroma dragi in zanje porabimo veliko časa. Prednost pa, da se lahko poglobimo v neko zadevo in dobimo bolj natančne informacije.
Kombinacija vprašalnika in intervjuja	Kombiniramo kvantitativne podatke iz vprašalnika in kvalitativne podatke iz intervjuja. Poglobljeni intervjuji, ki so narejeni na vzorcu zaposlenih, lahko podrobneje obdelajo problematiko podjetja in na tako potrdijo ali ovržejo hipoteze, ki smo jih predhodno postavili na osnovi analiz vprašalnikov.

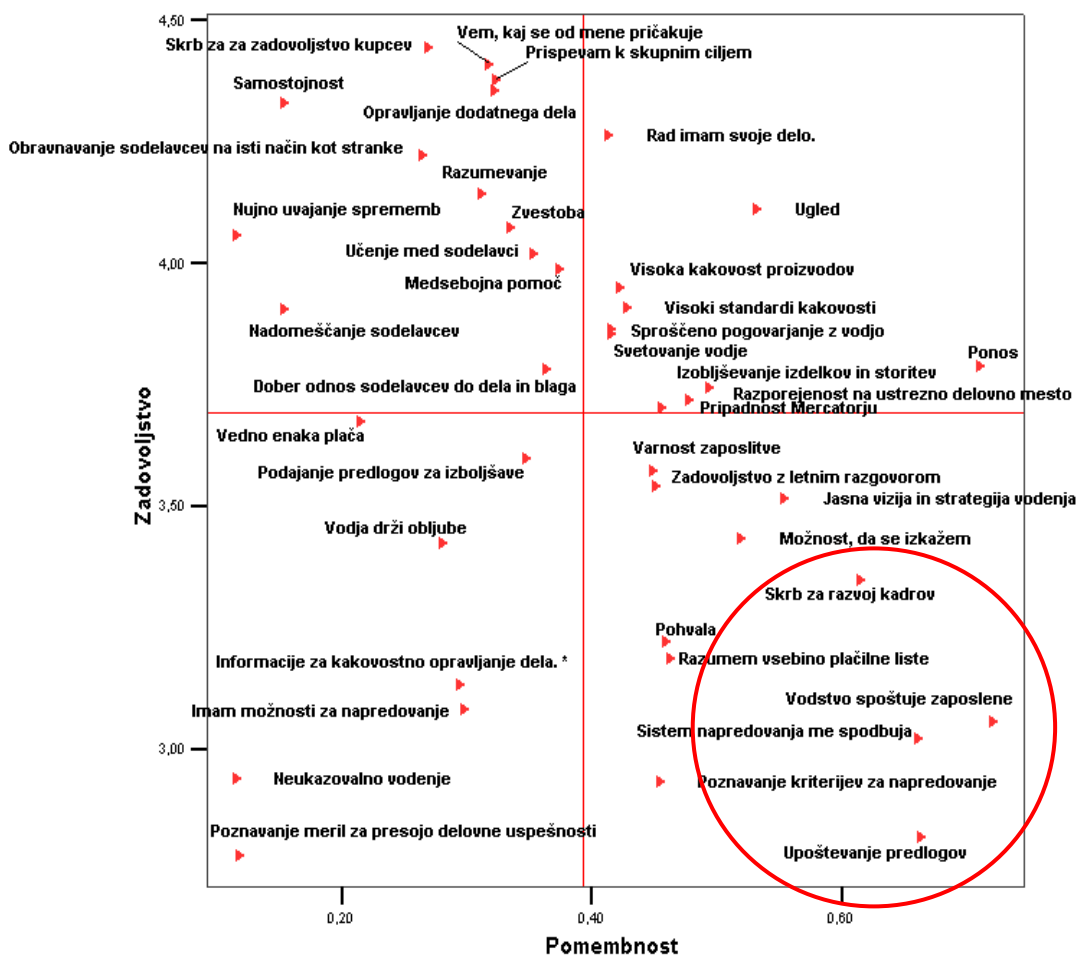
Vir: Prirejeno po N. Skočir, Zadovoljstvo zaposlenih. Management in globalizacija, 2001.

Kritičnih elemente zadovoljstva lahko določimo z razmerjem med pomembnostjo elementa in stopnjo zadovoljstva z njim. Razmerje je določeno v razsevnem grafikonu. Rdeči črti prikazujeta v konkretnem primeru celotno povprečje (torej na vseh elementih) in razdelita graf na štiri kvadrante:

- desni zgornji kvadrant – kaže elemente, ki so za zaposlene nadpovprečno pomembni in so z njimi tudi nadpovprečno zadovoljni, kar pomeni, da je treba raven ohraniti,
- desni spodnji kvadrant - kaže nadpovprečno pomembne elemente, ki so podpovprečno ocenjeni in jih je treba izboljšati, ter so prepoznani kot kritični elementi
- levi spodnji kvadrant - kaže podpovprečno pomembne elemente, ki so tudi podpovprečno ocenjeni,
- levi zgornji kvadrant - kaže podpovprečno pomembne elemente, ki so nadpovprečno ocenjeni.

Tako lahko s Slike 10 razberemo, da so pri merjenju organizacijske klime v letu 2008, v opazovanem podjetju nekateri elementi izkazali kot zelo pomembni, poudarimo lahko pohvalo, upoštevanje predlogov, poznavanje meril za napredovanje, spoštovanje zaposlenih s strani vodstva, to so elementi zadovoljstva, ki zaposlenim veliko pomenijo, niso pa z njimi zadovoljni. Priporočilo vodstvu sledi, da so to elementi na katerih je potrebno delovati, da bi v prihodnjih letih prinesli boljše rezultate. Kot elemente s katerimi so zaposleni najbolj zadovoljni in jih ocenjujejo tudi kot nadpovprečno pomembne so ugled podjetja, da imajo radi svoje delo, visoka kakovost proizvodov in storitev, visoki standardi kakovosti, da se z svojim vodjem pogovarjajo sproščeno, svetovanje vodje, ponos in pripadnost podjetju Mercator d.d., ter razporejenost na ustrezno delovno mesto.

Slika 10: Razsevni grafikon merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih 07/08



Vir: Prirejeno po Mercator d.d., Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih 2007/08.

4.3 Zadovoljstvo in njegovi viri

Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, je več. Če bi šlo le za en dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu, bi tako določena višina plače zagotovila enako zadovoljstvo vseh

zaposlenih. Vemo pa, da določena višina plače, ki jo zaposleni dobijo za enako opravljeno istovrstno delo, ne povzroči enakega zadovoljstva. Na dojemanje zadovoljstva zaposlenih vplivajo različni dejavniki, od osebnih značilnosti posameznika do tehničnih lastnosti delovnega mesta. Od posameznika je odvisno, kakšno težo bo imel v njegovem dojetju posamezni dejavnik. Visoko zadovoljstvo pri delu se odraža v odvisnosti med pričakovanji zaposlenega po ustreznem plačilu in nagrajevanju, ki izhaja iz rezultatov njegovega dela, ter tistim kar to delo resnično preskrbuje. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, bodo kooperativni in dobro motivirani. Nezadovoljni se bodo bolj kot drugi nagibali k temu, da bodo ustvarjali ali izvajali nižjo kakovost storitev ali proizvodov, izvajali proteste, pogosteje bodo odsotni z dela, uporabljali bodo obstoječe pritožbene procedure, ter zapuščali delovna mesta v podjetju (Možina et al., 2002, str. 146). Kunšek (2003, str. 20) definira zadovoljstvo pri delu, kot želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja izkušenj pri delu. Za razliko od klime, govori o zadovoljstvu o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih.

Tabela 11: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

DEJAVNIKI, KI PRISPEVAJO K ZADOVOLJSTVU Z DELOM	
VSEBINA DELA	Možnost uporabe znanja, možnosti učenja in strokovne rasti
SAMOSTOJNOST PRI DELU	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in podjetja
PLAČA, DODATKI IN UGODNOSTI	
VODENJE IN ORGANIZACIJA DELA	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval, ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela
ODNOSI PRI DELU	Dobro delovno vzdušje, skupinski dih, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi
DELOVNE RAZMERE	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup,...

Vir: Prirejeno po S. Možina et. al., Management kadrovskih virov, 2002, str. 184.

4.4 Nezadovoljstvo zaposlenih

Človek mora nenehno ohranjati biološko in socialno ravnotežje, da ne postane žrtev raznih motenj. V ta namen zadovoljuje svoje potrebe. To pa je nemalokrat povezano z različnimi ovirami, ki nastanejo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Te ovire so lahko dokaj različne: naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega. Vsako oviro doživlja oseba kot subjektivno stanje visoke psihične napetosti (Lipičnik, 1996, str. 28-39). Kadar gre za oviro zunaj človeka govorimo o frustraciji, ko gre za ovire v njem, pa o konfliktih. Praksa kaže, da pametno ravnajo tisti, ki se konfliktom ne ogibajo, pač pa se pripravljajo na njihovo reševanje. Navadno

konflikt nastane zaradi različnih interesov, tako da je potrebno za cilj izbrati najboljši interes in ga poskušati doseči. Nezadovoljstvo zaposlenih, ki se kaže iz rezultatov merjenj v večjih slovenskih podjetjih, največkrat povzročajo; plače, premalo informacij, slab sistem nagrajevanja in premalo pohval nadrejenih (SIOK 2001 – 2008).

Tabela 12: Izražanje nezadovoljstva zaposlenih pri delu

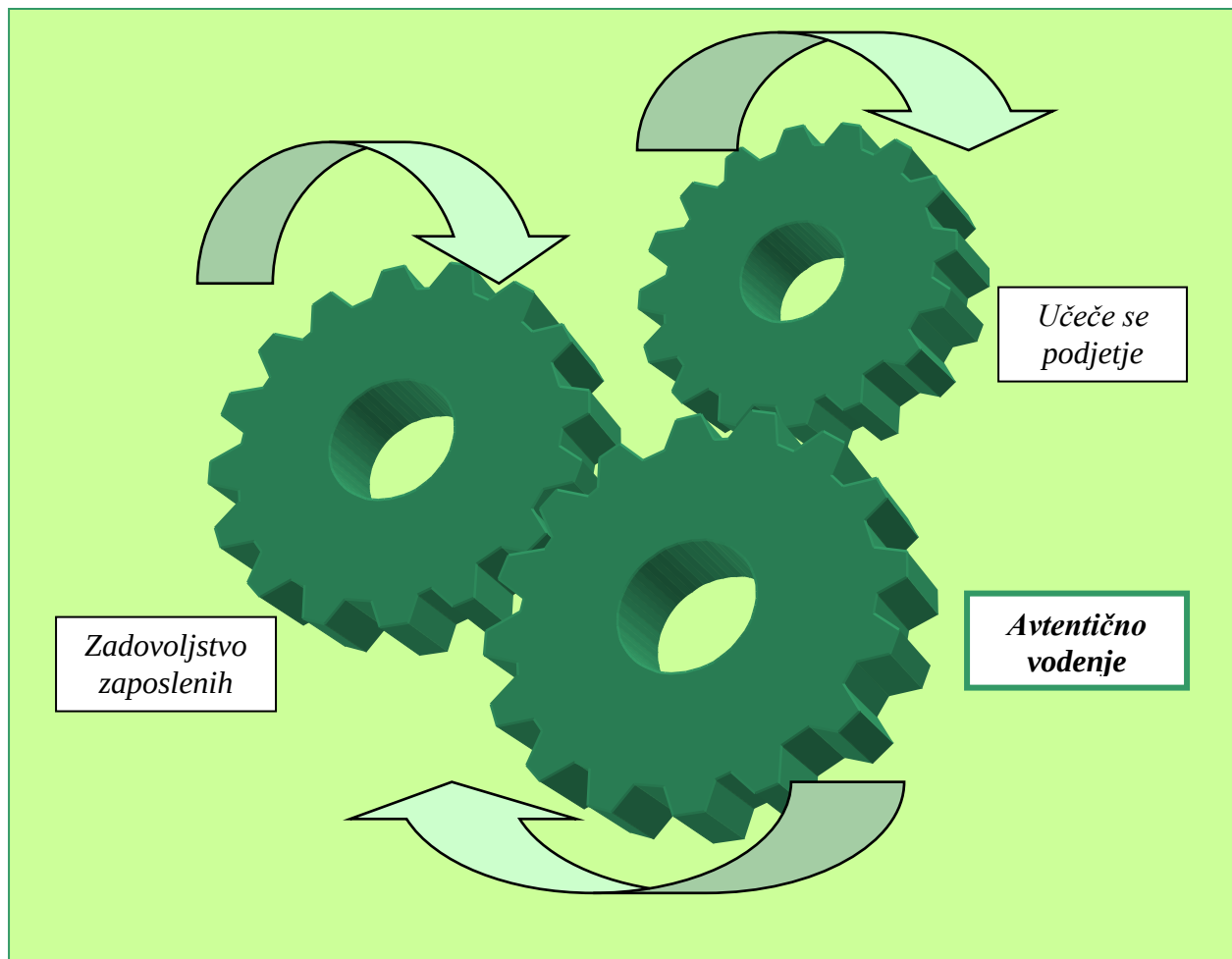
IZRAŽANJE NEZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU	
IZHOD	Nezadovoljstvo, izraženo z nakazovanjem zaposlenega na odhod iz podjetja, zamenjava službe
MNENJE	Zaposleni poskuša aktivno in konstruktivno izboljšati pogoje, situacijo s predlogi izboljšav, diskusijami, razgovori o problemih z nadrejenimi, v nekaterih primeri tudi z aktivnostmi v sindikatih
LOJALNOST	Zaposleni pasivno, vendar optimistično čaka, da se bo situacija izboljšala in sicer z zagovarjanjem in zavzemanjem stališč podjetja, ter zaupanjem v pravilne odločitve managementa
ZANEMARJANJE	Zaposleni dopušča možnost, da se bo situacija poslabšala, kar se kaže v odsotnosti, izostankih pri delu, zamujanju na delo, manjšemu prizadevanju in vloženemu trudu v delo, ter večjemu številu napak.

Vir: Prirejeno po S. Robbins, Organizational behaviour, 1991, str. 176.

4.5 Možnosti za povečanje zadovoljstva zaposlenih

Med možne načine povečanja delovne uspešnosti, kot tudi zadovoljstva zaposlenih z delom lahko opredelimo tiste, ki postavljajo v ospredje organizacijsko-tehnične spremembe in ciljno vodenje (Cop, 1999, str. 29-32). Med organizacijsko-tehnične spremembe lahko štejemo spremembe, ki omogočajo preoblikovanje dela, ter tudi same organizacije dela, in sicer sodijo sem poenostavljanje dela (job simplification), kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti (job rotation), dodajanje oziroma razširitev delovnih nalog (job enlargement), obogatitev dela (job enrichment), alternativna razporeditev delovnega časa. Medtem ko gre pri ciljnem vodenju bolj za vodenje z določanjem organizacijskih ciljev, v nadaljevanju posameznikovih delovnih ciljev, s tem se poveča participacija zaposlenih, ter informiranje le teh, kar je seveda tudi element povečevanja zadovoljstva zaposlenih. Ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih je učinkovito notranje komuniciranje in informiranje, kajti zaposleni morajo dobiti dovolj informacij kaj se dogaja v lastnih in drugih enotah, ter da komunikacijski proces poteka sproščeno in enakopravno. Kontinuiran proces razvoja kariere in transparentno nagrajevanje sta tudi pomembna elementa zadovoljstva zaposlenih, pomembno vlogo igra realno ocenjevanje nadrejenega, ter korektno, z utemeljitvijo obračunan variabilni del osebnega dohodka. Izvajati je potrebno tudi druge oblike nematerialnega nagrajevanja, pri čemer sta zelo pomembna pohvala in priznanje. V pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomeni, ter jih spodbuja. Najbolj učinkovita je tedaj, ko je izrečena pred vsemi sodelavci. Upoštevati moramo, da je za razvoj zaupanja potrebno vzpostaviti stimulatívno okolje, ki zaposlenim dovoljuje tudi napake, ter se jih ne sme kaznovati za vsako ceno.

Slika 11: Medsebojna povezanost konstrukta avtentičnega vodenja, sodobnega učečega se podjetja, ter zadovoljstva zaposlenih



Avtentično vodenje, kot logična posledica predhodnih izzivov časa, kot sta strateško ravnanje s človeškimi viri in učeča se organizacija, pomeni vodenje v skladu z lastno identiteto, vrednotami, prepričanji, ob tem pa preko procesov dela širjenje tega znanja svojim sledilcem, ter istočasno spodbujanje njihove osebne in poslovne rasti. Menimo, da je avtentično vodenje rezultat predhodnih spoznanj učečega se podjetja in procesov v poslovnih okoljih, ter da je njihova korelacija močna in trajna.

5 ŠTUDIJA PRIMERA SLOVENSKEGA PODJETJA

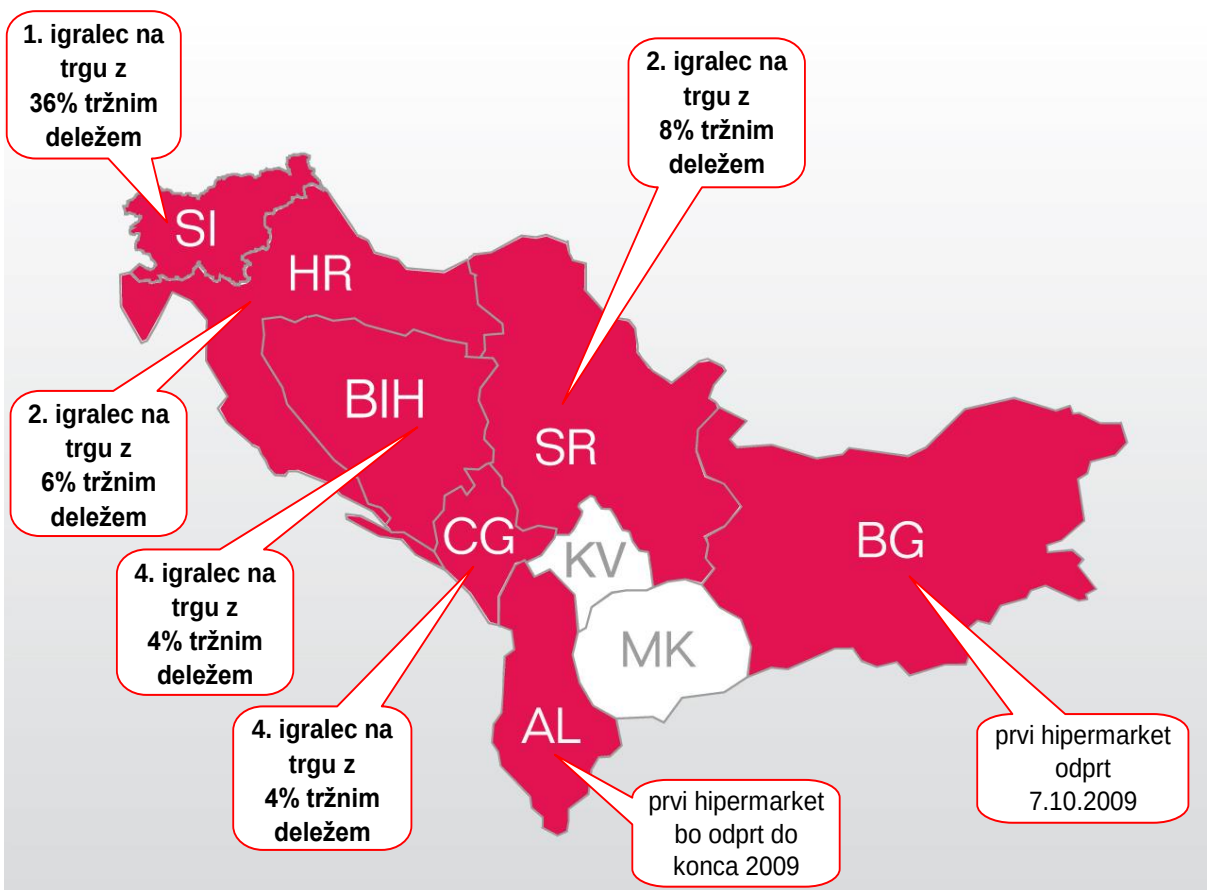
5.1 Predstavitev podjetja PS Mercator d.d.

Skupina Mercator je ena največjih gospodarskih podjetij v Jugovzhodni Evropi. Poleg krovnega podjetja skupino sestavljajo še odvisna gospodarska podjetja doma in na tujih trgih. Skupina Mercator je vodilna trgovska veriga na slovenskem trgu, poleg tega pa postaja tudi pomemben trgovec z izdelki vsakdanje potrošnje tudi v gospodinjstvih na novih trgih. Razvoj podjetja se je začel pred šestdesetimi leti, leta 1949, ko je vlada Ljudske Republike Slovenije z odlokom ustanovila trgovsko podjetje na debelo »Živila, Ljubljana«, štiri leta pozneje pa se je uveljavilo ime Mercator, kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Vse do leta 1990 sledi čas spreminjanja organiziranosti, dopolnjevanja predmeta poslovanja in prilagajanja gospodarskim in družbenim razmeram. Jedro poslovanja sta trgovina na debelo in na drobno, poleg njiju pa še agroživilska industrija, kmetijska proizvodnja in storitve. Z letom 1990 so se uveljavile kapitalske povezave na osnovi neodplačanega prenosa družbenega kapitala podjetij »hčera«, na podjetja »mater«, kar je bila podlaga za koncernsko organiziranost in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator d.d.. Na dan 1.1.2010 je podjetje zaposlovalo 21.171 zaposlenih, od tega v Sloveniji 12.991.

Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na drobno z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu, ki jo sestavlja široka mreža prodajnih formatov od hipermarketov, supermarketov, sosedskih prodajaln, prodajalne udobja in spletne trgovine. Poleg tega ima v svoji sestavi tudi specializirane programe prodajaln tehničnega programa, tekstila in lepote, športnega programa, ter restavracij. Čisti prihodki iz prodaje Skupine Mercator so v letu 2008 dosegli 2,7 mrd eurov in so presegli ustvarjene v letu 2007 za več kot 10 %, načrtovane za leto 2008 pa so presegli za 3 %. Delež čistih prihodkov iz prodaje, ki so bili ustvarjeni na trgih zunaj Slovenije, iz leta v leto narašča in je v letu 2008 že presegel tretjino vseh prihodkov. Tudi v letu 2009 ostajajo načrti ambiciozni, saj kljub zahtevnim gospodarskim okoliščinam in prilagojenem obsegu naložb načrtujemo povečanje čistih prihodkov iz prodaje na 2,8 mrd eurov, ob čemer naj bi se v skladu z načrti obseg prihodkov na trgih zunaj Slovenije že bližal milijardi evrov. V letu 2009 se je obeležila tudi 60-letnica delovanja. Zgodba o rasti in uspehu je odsev trdega in osredotočenega dela vseh sodelavk in sodelavcev v Mercatorju (Letno poročilo 2008).

V zadnjih letih se podjetje intenzivno širi na jugovzhodne trge, leta 2005 je vstopilo na trg Makedonije, 2007 v Črno goro in konec leta 2009 na trge Bolgarije in Albanije. To so hitro rastoči trgi, na katerih se gradijo predvsem večji nakupovalni centri v glavnih mestih in regijskih središčih z največjim potencialom zaradi števila prebivalcev in kupne moči. Tako želi podjetje pridobiti pomemben tržni delež, ter na vsakem trgu postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom.

Slika 12: Mercator ob koncu leta 2009 deluje na 8 trgih



Vir: Prirejeno po Mercator d.d., Kolegij ključnih kadrov, 2009, str. 7

Tabela 13: Strategija poslovanja skupine Mercator

PS Mercator d.d.	
VIZIJA, POSLANSTVO, STRATEŠKE USMERITVE IN CILJI, VREDNOTE	
Vizija	Biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v Jugovzhodni Evropi.
Poslanstvo	Z vsakodnevnim poslovanjem ustvarjati: • koristi za potrošnike z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in konkurenčnimi cenami, • koristi za zaposlene z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja, • koristi za dobavitelje s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na tujih trgih, • koristi za lastnike z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, povečevanjem poslovne učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja, • koristi za širše okolje z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja.

Se nadaljuje

Strateške usmeritve in cilji podjetja	• Največji trgovec v Sloveniji, • vodilni trgovec na sosednjih trgih JV Evrope, • vstop na druge trge JV Evrope, • razvoj nemarket programov, • dobičkonosno poslovanje, • rast čistih prihodkov trgovske dejavnosti, • povečanje ciljnih tržnih deležev na trgih zunaj Slovenije.
Vrednote korporacijske kulture	Vse zaposlene povezuje zaupanje in medsebojno spoštovanje. Vrednote so: • močno timsko delo, • odkritost v odnosih, • spodbujanje ustvarjalnosti, • motiviranje sodelavcev, • dosledno izobraževanje doma in v tujini, • stalen prenos znanja, • zagotavljanje osebne rasti in razvoja, • izjemna konkurenčnost kadrov. • konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva, • dostopnost do ključnih informacij, • doslednost in poštenost. • usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog, • razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju.
Dialog z zaposlenimi	V Skupini Mercator so vodje na vseh trgih in na vseh ravneh opravili letne razgovore s svojimi sodelavci. Od skupaj 21.178 načrtovanih letnih razgovorov smo jih opravili 16.930 (79,9 %).
Dnevi odprtih vrat pri predsedniku uprave	Vsak od zaposlenih se lahko pogovori s predsednikom uprave.
Izdajanje internega časopisa	V letu 2008 je v Sloveniji izšlo 7 številk internega časopisa, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji po 4 in v Črni gori 2. Podoba slovenske izdaje jebila v letu 2009 prenovljena.
Priročnik za novozaposlene	Izdan je bil Priročnik za novo zaposlene, ki ga ob zaposlitvi prejmejo vsi novo zaposleni.

Vir: Prirejeno po Mercator d.d, Letno poročilo o poslovanju 2008.

5.2 Opredelitev namena in cilja raziskave

Namen naloge je opozoriti na vrednost in pomen, ki ju lahko ima dober vodja za uspešnost podjetja, še toliko bolj pa v kriznih razmerah, kar se prvenstveno kaže v pozitivnem vplivu avtentičnega vodje na soljudi in njihovo motivacijo za uresničevanje vizije. Temeljni cilj naloge je opredeliti teoretično ozadje avtentičnega vodenja in podati smernice za vodenje v skladu z konstruktom avtentičnosti. Ugotoviti hočemo, kako so zaposleni v maloprodajnih enotah v Sloveniji, natančneje v dvajsetih hipermarketih, zadovoljni z svojim neposrednim vodjem, ter njegovim načinom vodenja maloprodajne poslovalnice. S segmentiranjem dvajsetih vprašanj, nameravamo opredeliti prisotnost elementov avtentičnega vodenja. Za potrebe predmetne raziskave smo vprašanja razdelili na pet sklopov oziroma tematskih področij, ki nam lažje in natančneje podajajo sliko avtentičnosti oziroma njene pristnosti. V nadaljevanju bomo vprašanja obravnavali in analizirali po področju znanja in veščin, skupinskega dela, motivacijskih sposobnosti, komunikacijskih spretnosti, ter osebnostnih lastnosti vodje. Menimo, da bomo s tovrstno segmentacijo lažje prišli do spoznanj katere so bistvene

prednosti ali slabosti sedanjih vodij enot. Prav tako ocenjujemo, da bo tako lažje evidentirati elemente avtentičnosti, ter možen izostanek le-teh. Namen izvedbe in analize mnenjske ankete je, na podlagi podanih odgovorov preučiti trenutno stanje in opredeliti izhodišča za izboljšavo. Primarni cilj je prikazati prisotnost elementov avtentičnega vodenja, ter pomen vodij pri izboljševanju poslovanja v podjetju. Pomembno je pridobiti objektivno sliko o kakovosti vodenja v maloprodajnih poslovalnicah in o obstoječem zadovoljstvu z vodjem. Dejansko stanje predstavlja osnovo za poznejše oblikovanje ustreznih ukrepov in aktivnosti za dvig kakovosti vodenja, ter zadovoljstvo zaposlenih in s tem posledično dvigovanje nivoja kakovosti storitev. Menim, da je za podjetje izredno pomembno, da pozna sposobnost poslovodnega kadra oziroma vodstvenih struktur v maloprodajni dejavnosti, ki je nenazadnje tudi tisti, ki v storitveni panogi, kot zadnji člen ustvari dodano vrednost. Temu primerno ocenjujem predmetno raziskavo, kot izredno aktualno, ter se lahko glede na izbrano vsebino, ter analizo kadarkoli v naslednjih letih ponovi. Še večji potencial je, če vodstvo podjetja predmetno raziskavo sprejme, kot koncept spremljanja in analiziranja v konstantnih časovnih intervalih. Aplikacija raziskovalnih tez, ter končnih rezultatov služi tudi kot predispozicija določenim dolgoročnejšim ukrepom, ki jih bom predlagala kot možne ukrepe oziroma izboljšave.

5.3 Opredelitev metodologije in tehnike raziskovanja

V magistrski nalogi smo želeli preko štirih poglavij, v katerih smo se oprli na sekundarne vire, opredeliti najpogosteje uporabljene pojme. V teoretičnem delu, v katerem z metodo deskripcije novejše, domače in tuje strokovne literature, dobimo vpogled v pojme vodenja, modelov in slogov avtentičnega vodenja. V težnji po dodani vrednosti k teoretičnim izhodiščem, smo stremeli k uporabi znanstvene metode kompilacije, ter komparativni metodi, ki jo bomo uporabili pri podajanju definicij in izsledkov.

Empirični del bo zasnovan na kvalitativni metodi raziskave, izvedbi anonimne mnenjske ankete v dvajsetih prodajnih objektih, formata hipermarket, na trgu Slovenije. Z metodo komparacije bomo definirali določene stične točke oziroma možna odstopanja. Empirično raziskovalni del temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne študije primera podjetja Mercator d.d., izveden z anonimno mnenjsko anketo in podprt z kvantitativno metodo, pri kateri smo izvedli dva globinska intervjuja. Pri pripravi anonimnega mnenjskega vprašalnika smo se oprli tudi na lansko in predlansko študijo »Merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v republiki Sloveniji«, ki ga je za podjetje PSM d.d. izvedlo podjetje Valicon d.o.o. Pri oblikovanju vzorca smo uporabili stratificirano vzorčenje, saj smo se namesto na celotno populacijo zaposlenih v maloprodaji, osredotočili na dvajset hipermarketov, ter vprašalnik poslali vodjem enot. Vsaka enota je prejela petnajst vprašalnikov, kolikor smo z vodstvom podjetja ocenili, da je primerno, da jih sodeluje v anketi. V vsaki enoti je 15 zaposlenih poslovodij, vodij oddelkov, namestnikov, oddelkovodij, izmenovodij ocenjevalo svojega predpostavljene, torej vodjo hipermarketa. Pomembno je poudariti, da so to najožji sodelavci vodje hipermarketa. Možno je, da bi z analiziranjem oziroma anketiranjem vseh zaposlenih v dvajsetih hipermarketih prišli do drugačnih rezultatov, a ne bistveno. Predvsem se nam je pri raziskovanju zdelo pomembno

raziskati vidike zadovoljstva v ožjem teamu. Navedena vodstvena struktura namreč pomeni ožji vodstveni team v hipermarketu, ki predstavlja ključne kadre v maloprodajni poslovalnici. Zato smo menili, da je pomembno analizirati ta vzorec, ter ga ni potrebno v tej fazi širiti na celotne kolektive posameznega hipermarketa. Z vzorcem tristo vprašalnikov, bi se lahko zagotavljalo dovolj dobro analiziranje, ter sklepanje oziroma potrditev hipotez. Pri vsebinski zasnovi zaprtega tipa vprašalnika, smo se osredotočili na nekatera najbolj pomembna vprašanja. Pri oblikovanju vprašalnika smo se oprli na spoznanja, do katerih smo prišli s predhodnim študijem literature. Poiskovali smo sestaviti kratek, zanimiv in privlačen vprašalnik, ki anketiranca ne bi že v osnovi odvrnil od izpolnjevanja. Oblikovali smo dvajset vprašanj, na katera so anketiranci podali svoje mnenje ali stališče po Likertovi lestvici za odgovore, ki si sledijo po logičnem zaporedju od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinja, ocena 3, da se niti ne strinja niti je ne sprejema, ter ocena 5, da se z trditvijo ali oceno popolnoma strinja.

Nato smo vprašalnik razdelili še na poddejavnike vodenja, in sicer smo ga še dodatno segmentirali po elementih vodenja, kot so znanje in veščine vodje, komunikacijske spretnosti, teamsko delo, motivacijske sposobnosti, osebnostne lastnosti. Z dodatno vpeljanimi petimi kriteriji smo želeli pridobiti toliko bolj natančno oceno, katera so merila vodenja, ki se bodo izkazala za zelo dobre, ter katera bodo izražena kot najmanj prisotna pri vodstvenih strukturah v hipermarketih. Pri analizi odgovorov smo upoštevali povprečne vrednosti odgovorov za posamezni opazovani hipermarket. Z vodenimi globinskimi intervjuji z njim nadrejenimi direktorji smo želeli pridobiti realno oceno njih, kot vodje, ter opredeliti avtentičnost posameznega vodje. V sklepni fazi pa nameravamo delo zaključiti s primerjavo oziroma vzporednico med zadovoljstvom zaposlenih s predpostavljenim in stopnjo avtentičnosti teh vodij. Na podlagi izvedenih globinskih intervjujev, želimo validirati podatke pridobljene preko mnenjske ankete. Razlogi za izvedbo kvalitativno raziskovalne metode dela na segmentu prodajnega formata hipermarketov, ki v Sloveniji ustvarijo precejšen del mesečnih realizacij so logični. Kajti v soodvisnosti od velikosti posameznih hipermarketov je tudi občutljivost, ter posledično zahtevnost vodenja takega tipa prodajne enote izredno pomembna za celoten poslovni sistem. Magistrsko delo zaključimo s sklepom v katerem podamo, navezujoč se na predhodna poglavja izhodišča za možne izboljšave in predloge vodstvu podjetja, ki jih je mogoče implementirati tudi na ostalih trgih, kjer Poslovni sistem Mercator d.d. deluje.

Tabela 14: Načrt raziskave

RAZVOJ IN METODOLOGIJA POTEKA RAZISKAVE	
I. IZHODIŠČE ZA KVANTITATIVNO IN KVALITATIVNO RAZISKAVO I.a - Oblikovanja raziskovalnih vprašanj(R1, R2, R3, R4) I.b - Oblikovanje hipotez in modela razvitja temeljne teze magistrskega dela	
II. Razvoj in pojasnitev konceptualnega modela (konstrukt veljavnosti, notranja veljavnost, zunanja veljavnost, zanesljivost)	
III. Zbiranje gradiva (sekundarnih virov) ter priprava orodij za kvalitativno in kvantitativno raziskavo	
III. a - Analiza arhivskih podatkov o proučevanem problemu	
III. b - Analiza vsebine relevantnih dokumentov	
III. c - Analiza vsebine dokumentov preučevane problematike, širše v slovenskem prostoru	
III. č - Priprava orodja za raziskavo – priprava anonimnega vprašalnika	
III. d - Priprava globinskih intervjujev glede na podana izhodišča iz analize ankete	
IV. Pridobivanje podatkov: Pošiljanje in izvedba ankete	
IV. a - Analiza ankete po starosti in spolu IV. b - Analiza podatkov po tipih maloprodajnih enot IV. c - Analiza podatkov na osnovi maloprodajnih območij IV. č - Analiza zadovoljstva zaposlenih z vidikom znanj in veščin vodje IV. d - Analiza zadovoljstva zaposlenih z vidikom skupinskega dela IV. e - Analiza zadovoljstva zaposlenih z vidikom motivacijskih sposobnosti IV. f - Analiza zadovoljstva zaposlenih z vidikom komunikacijskih spretnosti vodje IV. g - Analiza zadovoljstva zaposlenih z vidikom osebnostnih lastnosti vodje	
V. Izvedba globinskih intervjujev z dvema nadrejenima direktorjema najboljše in najslabše ocenjene enote	
VI. Statistična analiza podatkov	
VII. Analiza in interpretacija podatkov VII. a - Kvalitativna analiza študije primera in interpretacija VII. b – Kvalitativna analiza podatkov in interpretacija	
VIII. PRIPOROČILA IN SKLEPI	
IX. Zaključek raziskave	

5.4 Opredelitev omejitev dela

Omejitve in slabosti lahko izhajajo iz konceptualne narave modela. Vprašalnik kot tak še ne more biti dokončno izoblikovan in se v veliki meri naslanja na obstoječe konceptualne sheme. Pri oblikovanju vprašalnika za merjenje zadovoljstva in avtentičnosti lahko pride do odstopanj, kajti v strokovni literaturi nismo zasledili vprašalnikov za merjenje avtentičnosti, temveč smo se oprli na vprašalnike o merjenju zadovoljstva, v predhodnih obdobjih. Zaradi subjektivnega vpliva pri sestavi vprašalnika, lahko pride do manjših odstopanj pri interpretaciji rezultatov raziskave. Menimo, da se bo na podlagi opravljene raziskave vprašalnik lahko tudi nadgradil ter v nadaljevanju za validacijo odgovorov in izsledkov dopolnil z izpolnjevanjem iste ankete tudi pri samih vodjih. S tem bi posledično v raziskavi prišli tudi do rezultatov, ki bi lahko nakazali razhajanja ocene uspeha vodij ali njihovih zaposlenih. Prav tako je potrebno poudariti, da je bila anketa izvedena le v hipermarketih, kar je treba obravnavati s pridržkom, ter ni primerno aplicirati rezultate na splošno slovensko povprečje v maloprodajnih poslovalnicah.

5.5 Temeljne teze in opredelitev raziskovalnih vprašanj

Na osnovi empiričnega dela naloge, ter s kvantitativnim virom, z izvedbo mnenjske ankete postavljamo tezo, da obstaja pozitivna korelacija med stopnjo avtentičnosti vodje maloprodajne poslovalnice in zadovoljstvom zaposlenih, ki jih le ta vodi. Preko štirih hipotez bomo poskušali to tudi dokazati:

- H1: da so zaposleni v večini zadovoljni s svojimi nadrejenimi;
- H2: da so zaposleni v odvisnosti od velikosti hipermarketa; različno zadovoljni z vodjem; (manjši hipermarket (MHI), večji hipermarket (VHI));
- H3: da so zaposleni v posameznih maloprodajnih območjih (v Sloveniji jih je 13), različno zadovoljni z vodenjem predpostavljenega;
- H4: da so vodje, ki so bili s strani svojih sodelavcev in podrejenih ocenjeni z ocenami nad 4, hkrati tudi s strani njihovih nadrejenih prepoznani kot avtentični vodje.

Na osnovi podanih ciljev postavljamo zaključno in glavno tezo magistrskega dela, ki pravi; » da obstaja pozitivna povezava med elementi avtentičnega vodenja in zadovoljstvom zaposlenih, ter da lahko preko elementov avtentičnega vodenja vplivamo na dvig zadovoljstva zaposlenih.«

5.6 Rezultati raziskave

V anketi, ki je bila razposlana v dvajset maloprodajnih enot, tipa hipermarketov, selekcioniranih po velikosti neto prodajne površine je sodelovalo tristo anketirancev. V spremnem dopisu smo vodjem hipermarketov pojasnili namen in cilj predmetne mnenjske ankete. Mnenjska anketa se je v maloprodajne enote distribuirala prek tajništva maloprodaje, ter se tja v že priloženi kuverti tudi vračala; s tem je bilo zagotovljena anonimnost. Do dogovorjenega roka so se vrnilo dvestotrije vprašalniki, zaradi nepopolnosti se jih je moralo

osem izločiti, kajti manjkali so bistveni elementi. Kar pomeni, da se je 65 % anketirancev odzvalo na anonimno mnenjsko anketo ali drugače rečeno 195 zaposlenih.

Tabela 15: Odziv na anketo

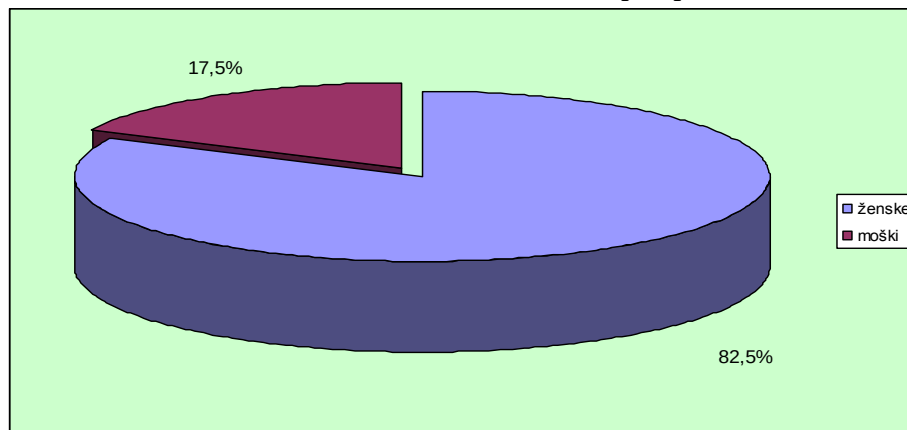
Razdeljene ankete	Vrnjene veljavne	Vrnjene neveljavne	Odzivnost v odstotkih
300	195	8	65 %

5.6.1 Demografski podatki – analiza po starosti in spolu

5.6.1.1 Demografske značilnosti anketirancev po spolu

V raziskavi je sodelovalo 195 zaposlenih, med njimi 34 oseb moškega spola, kar pomeni 17,5 % in 161 žensk, kar je predstavljalo 82,5 % vseh prispelih anonimnih anket. Lahko rečemo, da je nizek delež moških pričakovan, saj je tudi v skupnem številu zaposlenih moških bistveno manj kot žensk.

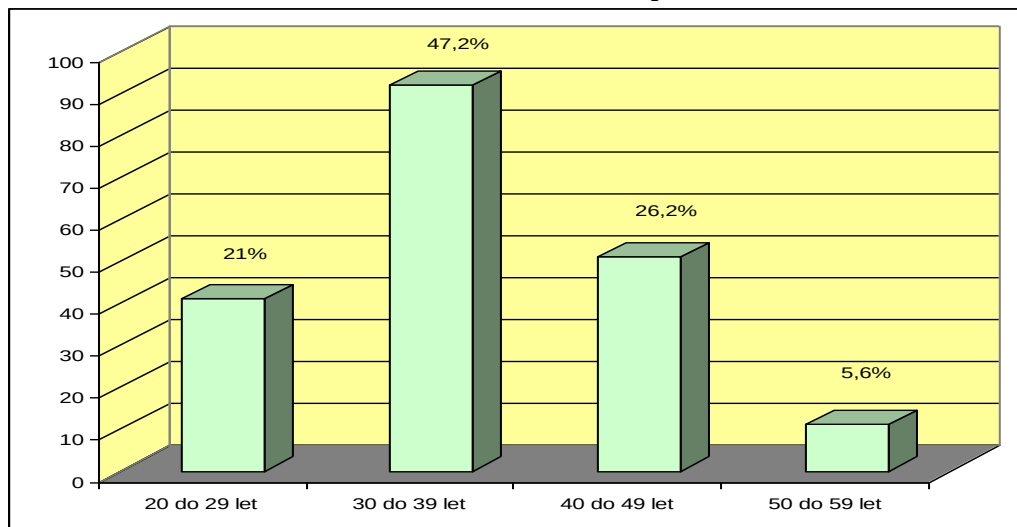
Slika 13: Struktura anketirancev po spolu



5.6.1.2 Analiza značilnosti anketirancev po starosti

S Slike 15 je razvidno, da je bilo največ anketiranih v starostni skupini od 30 do 39 let, in sicer 47,2 %, s 26,2 % sledi skupina anketirancev, ki ima med 40 in 49 let, 21 % je bilo zaposlenih, ki imajo od 21 do 29 let, ter najmanj 5,6 % tistih, ki imajo med 50 in 59 let. Analiza kaže precejšnje spremembe izpred nekaj let, kajti iz podatkov izhaja, da je kar 73,4% zaposlenih, ki so odgovarjali na anketo starih med 30 in 50 let. Pri analizi odgovorov zaposlenih do 40 let in pri anketirancih nad 40 let ni bilo bistvenih razlik. Zato ne moremo reči, da starostna struktura vpliva na odgovore oziroma, da so starejši bistveno drugače zadovoljni s svojim vodjem od njihovih mlajših kolegov.

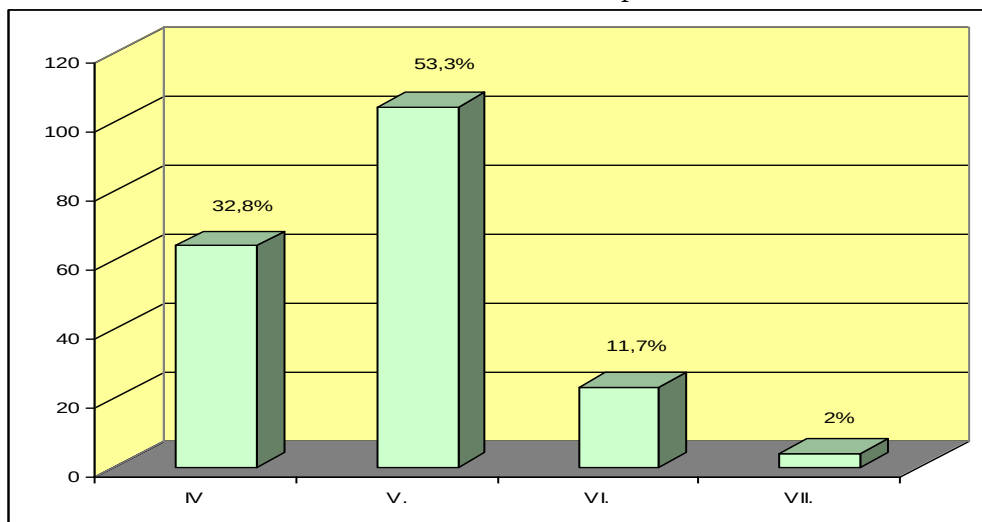
Slika 14: Struktura anketirancev po starosti



5.6.1.3 Analiza značilnosti anketirancev po izobrazbi

Iz analize podatkov po izobrazbi, slika 16, je razvidno, da ima največ anketirancev, 53,3 % ali 104 zaposleni, končano srednjo šolo, ter pridobljeno V. stopnjo izobrazbe, 64 zaposlenih ima končano IV. stopnjo izobrazbe, kar znaša 32,8 % vseh anketirancev, 23 zaposlenih ali 11,7 % je bilo zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe, ter le 2% ali 4 zaposleni z dokončano VII. stopnjo izobrazbe. Enako kot pri starostni strukturi se tudi na izobrazbeni strani kaže precejšen napredek, razvidno je namreč, da ima kar 65 % vprašanih peto ali šesto stopnjo izobrazbe ali 143 od 195 anketiranih zaposlenih ima vsaj peto stopnjo izobrazbe.

Slika 15: Struktura anketirancev po izobrazbi



5.6.2 Segmentirana analiza podatkov po velikosti hipermarketov

Manjši hipermarketi so po internih standardih podjetja Mercator d.d., hipermarketi z neto prodajno površino od 1600 do 3100 kvadratnih metrov prodajne površine. Večji hipermarketi so po standardih zgrajeni v velikosti od 3200 kvadratnih metrov dalje, do največjega

hipermarketa na trgu Slovenije, hipermarketa Ljubljana z neto prodajne površine 6.412 kvadratnih metrov.

5.6.2.1 Analiza v segmentu manjših hipermarketov

Anketiranci so z najvišjo oceno ocenili trditev, da je njihova skupna in glavna skrb pri delu zadovoljstvo kupca, v povprečju so tej trditvi prisodili (oceno 4,72). Najmanj pa so se strinjali z trditvijo, da njihov vodja ne drži obljub (ocena 2,24). Z (oceno 4,3) se zaposleni strinjajo, da vodja spodbuja teamsko delo, ter da ima vizijo in cilj razvoja enote v kateri deluje. Z (oceno 4,2) so bila ocenjene še naslednje trditve, da ima vodja vlogo mentorja, ki spodbuja pri sodelavcih učenje, da vodja zna in hoče svetovati, ko ga sodelavci in podrejeni prosijo za pomoč in nasvet, prav tako so z (oceno 4,21) ocenili zadovoljstvo z opravljenimi letnimi razgovori pri vodji hipermarketa. Pri ocenah, ki so se gibale pod povprečno oceno štiri najbolj izstopa trditev, da vodja upošteva predloge izboljšav, le (ocena 3,85) anketirancev se je strinjalo z njo, z (oceno 3,78) so odgovorili na vprašanje ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete pri svojem nadrejenem. Lahko ugotovimo, da zaposleni niso najbolj zadovoljni s pohvalami za dobro opravljeno delo (ocena 3,82), prav tako razmeroma nizko ocenjujejo tudi zadovoljstvo oziroma poznavanje meril po katerih vodja presoja delovno uspešnost zaposlenih (ocena 3,99).

Pri primerjavi med enotami opazimo bistveno večjo razliko v odgovorih, ter seveda posledično v ocenah, kjer je najslabše ocenjen HM Jesenice z (ocena 3,16), kar je tudi sicer najslabše ocenjen hipermarket v Sloveniji. Sledi mu HM Kamnik z (oceno 3,53), najboljše pa je ocenjen HM Škofja Loka s skupno (oceno 4,18), kar je tudi sicer najboljša ocena, z (oceno 4,16) mu sledi HM Slovenj Gradec.

5.6.2.2 Analiza v segmentu večji hipermarketi

Prav tako kot pri malih hipermarketih se je tudi pri analizi večjih hipermarketov izkazal, kot najboljše ocenjena trditev, da je zadovoljstvo kupcev na prvem mestu in sicer z enako oceno (ocena 4,72). Razmeroma visoko vrednotenje trditve, ter glede na vsa druga vprašanja tudi najvišje ocenjena trditev ne preseneča, kajti trditev predstavlja 1. trženjsko strategijo v podjetju Mercator d.d.. Z (oceno 4,33) so anketiranci ocenili trditev, da se z neposrednim vodjem pogovarjajo sproščeno, tretja najvišja ocena je pripadla trditvi, da zna vodja zaposlenim, ko ga prosijo za pomoč svetovati, prav tako sta bili dobro ocenjeni trditvi, da vodja spodbuja teamsko delo (ocena 4,28), ter z (oceno 4,23), da ima vodja vizijo in cilje razvoja maloprodajne poslovalnice. Malce slabše kot pri manjših hipermarketih je tudi pri večjih zadovoljstvo z izvedenim letnim razgovorom razmeroma dobro ocenjeno in sicer (ocena 4,13). Trditev, da je vodja zahteven je bila ocenjena z (oceno 3,75), razmeroma slabo je bilo pri anketirancih prepoznano motiviranje s strani vodje (ocena 3,78), medtem ko je ta element vodenja pri manjših hipermarketih ocenjen bistveno bolje, z (oceno 4,01).

Primerjalno med enotami izstopa HM Šmartinska z najvišjo (oceno 4,16), medtem, ko so najslabše ocenili vodjo hipermarketa v HM Kranj Primskovo z (oceno 3,67). Menimo, da je

dokaj dober rezultat pri HM Šmartinska povezan z relativno mladostjo enote, saj posluje komaj dobro leto. To je lahko razlog, da so za zdaj tako medsebojni odnosi, kot sprejemanje vodje dobri, kajti z leti poslovanja se lahko z obilico vsakodnevnih nalog povečajo tudi ne zadovoljstvo in trenja.

5.6.3 Analiza podatkov na osnovi maloprodajnih območij

Področje Mercator d.d. Slovenija je razdeljeno na trinajst maloprodajnih območij, delitev je narejena po regijskem ključu, z upoštevanjem števila zaposlenih, ter skupnega bruto prometa, kot utež za enakomerno delitev. Z vzponom, ter novogradnjami hipermarketov v Mercatorju, pred več kot desetimi leti, so se tudi ti enakomerno vključevali v regijska maloprodajna območja. Glede na lokalno okolje sledi tudi podatek, da nekaj maloprodajnih območij v svoji strukturi nima hipermarketov. In sicer sta to maloprodajni območji sedem in osem, ki delno segata tudi v Ljubljano, ter štiri, ki pokriva del Štajerske regije. Specifičnost pri delitvi je morda maloprodajno območje ena, ki pokriva ožje območje Ljubljane, ter s tem tudi največjo koncentracijo hipermarketov, saj sem spadajo hipermarket Ljubljana – Šiška, hipermarket Rudnik, hipermarket Šmartinska in Maximarket. Pri obravnavi analiziranih podatkov, težko opredeljujemo uspešnost vodij hipermarketov po maloprodajnih območjih. Predvsem pri konkretnem analiziranju izstopajo maloprodajna območja, ki so zastopana zgolj z enim hipermarketom. Zaradi zelo dobro ocenjenega vodje v hipermarketu Slovenj Gradec z (oceno 4,16) izstopa maloprodajno območje 5, sledi maloprodajno območje 11 z (oceno 4,05), ter izhaja iz ocene vodje hipermarketa Postojna, z (oceno 4,0) hipermarket Nova Gorica in maloprodajno območje 12. V smislu slabo ocenjenih maloprodajnih območij pa z (oceno 3,67) izstopa maloprodajno območje 09 in maloprodajno območje 10 z povprečno oceno anketirancev, ki svoje vodje ocenjujejo z (oceno 3,81). Pri analizi maloprodajnega območja 01 izstopa hipermarket Šmartinska z (oceno 4,16), ter Maximarket z (oceno 4,05), sledita mu še hipermarket Ljubljana (oceno 3,74), ter na zadnjem mestu v maloprodajnem območju ena, hipermarket Rudnik (ocena 3,72).

5.7 Vrednotenje rezultatov po prisotnosti dejavnikov avtentičnega vodenja

Bistvo oblikovanja mnenjskega vprašalnika je bilo anketirancem z vprašalnikom približati konstrukt avtentičnega vodenja, oziroma sestaviti vprašalnik na način, ki bo omogočal analiziranje avtentičnosti vodij hipermarketov. Zato smo vsa vprašanja segmentirali po elementih avtentičnega vodenja.

5.7.1 Zadovoljstvo zaposlenih s področjem znanj in veščin vodje

Tabela 16 : Znanje in veščine

Znanje in veščine	Povprečna ocena
Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,2
Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	3,9
Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,0
	4,0

Iz tabele v Prilogi 2 je razvidno, da so zaposleni področje znanja in veščin vodje centra ocenili s povprečno (oceno 4). Pri tem najbolj odstopa vprašanje ali vodja dobro načrtuje in organizira delo, kajti zadovoljstvo je pri malih hipermarketih (ocena 4,3) bistveno večje, kot pri velikih hipermarketih (ocena 4,0), medtem, ko sta oceni ostalih dve vprašanji identični. Morda je v manjših hipermarketih kjer je zaposlenih manj ljudi, občutek povezanosti, ter skupnega načrtovanja in organiziranja dela večji, kot v večjih hipermarketih, kjer vodja ni enako udeležen v vseh vsakodnevni procesih dela. Malce slabše s (ocena 3,9) je ocenjeno presojanje vodje in posledično ocenjevanje zaposlenih.

PRIPOROČILO: Da bi bilo vodenje maloprodajne enote uspešnejše, bi morali tudi v večjih hipermarketih povečati prisotnost vodje pri vsakdanjih procesih dela. Vodja mora biti zgolj prvi med enakimi in ne vzvišen vodja, ki se oddaljuje od vsakodnevni procesov dela, ter se posveča zgolj birokratskim in uradniškim opravilom. Gre za to, da bi morali vodje več pozornosti usmeriti na dobro opravljeno delo svojih sodelavcev in jih glede na uspešnost pri tem primerno nagraditi, pohvaliti. Predvsem je potrebno v tem primeru opozoriti na primerno razporejanje petnajst-odstotnega variabilnega dela nagrajevanja zaposlenih, kjer je ključna poštenost in doslednost vodje, ki ne sme podlegati nikakršnim manipulacijam s strani zaposlenih, ki bi vodile do nekorektnega ocenjevanja ali pristranskosti. Vodja bi se moral ob vsaki spremembi z zaposlenim pogovoriti o razlogih za nagrado, ter utemeljiti dodeljeni dodatek k plači. Tako bi zaposleni dejansko lahko tudi sam ocenil svoj presežek dela pri skupnem doseganju zastavljenih ciljev. V primeru negativnega ocenjevanja oziroma negativne ocene delovne uspešnosti pa je to pravzaprav obvezno storiti.

5.7.2 Zadovoljstvo zaposlenih s področjem skupinskega dela

Tabela 17: Delo v skupini - teamsko delo

Delo v skupini, teamsko delo	Povprečna ocena
Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanje svojih nalog pri nadrejenemu?	3,7
Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,3
Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,0
Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,9
Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,1
Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,7
	4,1

Področje obvladovanja skupinskega dela je v celoti drugo najboljše ocenjeno področje (ocena 4,1). V tem sklopu vprašanj je tudi sicer najboljše ocenjena trditev in to v kategoriji malih in večjih hipermarketov (ocena 4,7), da je zadovoljstvo kupcev prva skrb pri delu zaposlenih. Kar ne preseneča, saj je to trditev, ki je zapisana tudi v strateških usmeritvah in poslanstvu podjetja, prav tako kot samo teamsko delo, ki je tudi ocenjeno z visoko (oceno 4,3), prav tako v obeh tipih hipermarketov. Iz analize je opaziti tudi razlikovanje med tem, koliko vodje obveščajo svoje sodelavce, kajti v malih hipermarketih je (ocena 4,2), medtem, ko v večjih hipermarketih zgolj (ocena 4,0). Kar ponovno nakazuje na manjšo stopnjo povezanosti med vodjem in preostalim kolektivom v večjih hipermarketih. Slabše ocenjeno je bilo vprašanje Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanje svojih nalog pri nadrejenem?, in sicer je (ocena 3,8) pri malih hipermarketih, medtem ko je pri velikih hipermarketih ocena še nižja (ocena 3,4).

PRIPOROČILO: Vodje maloprodajnih poslovalnic se morajo ozavestiti, da so človeški resursi največji kapital storitvenega podjetja, ter da so lahko njihovi predlogi in ideje vir mnogih izboljšav dela samega, ter posledično delovnega okolja in vzdušja. Pomembno se je zavedati, da četudi ideje ali predloga ne more upoštevati, je potrebno sodelavca, ki je podal predlog seznaniti z razlogi za zavrnitev zamisli. V primeru, da vodja tega ne opravi lahko sledi mnenje, da se predlogi izboljšav ne upoštevajo. Nujno bi bilo spodbuditi odprtost vodij do različnih vprašanj, ki se pojavljajo v enoti, zaposleni morajo imeti tako občutek pripadnosti, kot tudi vedenje, da se v primeru odprtih, nerešenih vprašanj po nasvet obrnejo k vodji. V večjih hipermarketih je treba več pozornosti nameniti sprotnemu obveščanju o doseženih rezultatih dela in doseganju zastavljenih ciljev. Naslednja lastnost, ki bi jo morali vodje izboljšati, je delo v skupini, kjer bi morali vodje v primeru konflikta interesov med sodelavci sprejemati za vse strani sprejemljive dogovore in kompromise. Pravzaprav bi med sodelavci morali spodbujati ustvarjalna nesoglasja in konflikte med njimi sprejemati, kot normalno sestavino dela, na podlagi katere se odkrijejo različna mnenja in se tako sprejemajo ustvarjalne rešitve za uspešnejše delovanje.

5.7.3 Zadovoljstvo zaposlenih s področjem motivacijskih sposobnosti

Tabela 18: Motiviranje

Motiviranje	Povprečna ocena
Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	3,9
Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,3
Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,8
Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,2
	4,1

Iz tabele v Prilogi 2, je razvidno, da je področje sposobnosti motiviranja zaposlenih ocenjeno z oceno prav dobro (ocena 4,1), kar pomeni, da smo z izraženim lahko zadovoljni, a se kljub temu še najdejo možnosti za izboljšavo in dvig ocene. Zopet se kot najšibkejše področje v tej kategoriji izkazuje pohvala ali komentar na delo sodelavcev ali sledilcev avtentičnega vodje, (ocena 3,8). Tudi (ocena 3,9) za znanje motiviranja zaposlenih ni ocena s katero bi bili lahko

zadovoljni. Spodbudno pa se izkazuje področje vizije in ciljev enote, ter vloga vodje kot mentorja pri uvajanju in spodbujanju učenja sodelavcev (oceni 4,3 in 4,2).

PRIPOROČILO: Vodje morajo na dodatnih tečajih in seminarjih, pridobiti dodatna znanja za motiviranje svojih sledilcev. V procesih samozavedanja, samoregulacije morajo doseči višjo stopnjo avtentičnosti. Vplivanje na svoje sodelavce morajo vodje doseči preko vloge vzornika, modela in ne preko namena samega. Če hočejo vodje delovati kot motivatorji, morajo v najprej izboljšati svojo čustveno stabilnost ne delovnem mestu. Vodje morajo poskušati obvladati stres in negativna čustva, pri svojem delu bi morali biti bolj pristni, na podlagi tega bodo lažje in bolj uspešno motivirali svoje sledilce. Z bolj pristnim odnosom bo tudi marsikje zdaj tako redka pohvala prišla spontano in bo dosegla večji učinek.

5.7.4 Zadovoljstvo zaposlenih s področjem komunikacijskih spretnosti vodje

Tabela 19: Komunikacijske spretnosti

Komunikacijske spretnosti	Povprečna ocena
Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,3
Z letnim razgovorom, ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljen/na.	4,2
Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,2
	4,2

Komunikacijske spretnosti so v raziskovalni anketi najbolj ocenjena veščina vodij hipermarketov. Z (oceno 4,3) so vprašani ocenili pripravljenost vodje, ko ga prosijo za pomoč, nasvet. Prav tako je visoko ocenjena sproščenost v komunikaciji z vodjem, v velikih še celo malo bolje (ocena 4,3), kot v manjših hipermarketih (ocena 4,2). Prav tako z (oceno 4,2) vprašani ocenjujejo zadovoljstvo z opravljenim letnim razgovorom, ki so ga imeli z vodjem hipermarketa.

PRIPOROČILA: Ker koncept avtentičnega vodenja temelji na pristnem načinu komuniciranja in vodenja menimo, da iz predmetne analize izhaja, da so vodje hipermarketov, tako manjših kot velikih, na pravi poti, da dosežejo dokaj visok nivo avtentičnega vodenja. Spretnost komuniciranja nakazuje, da vodje izhajajo iz sebe, kar se v procesih vodenja projicira na komunikacijske veščine.

5.7.5 Zadovoljstvo zaposlenih s področjem osebnostnih lastnosti vodje

Tabela 20: Osebnostne lastnosti

Osebnostne lastnosti	Povprečna ocena
Ali je vodja pravičen?	4,1
Ali je vodja zahteven?	4,1
Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1,9
Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,2
	3,1

Najslabše je bilo v opravljeni raziskavi ocenjeno področje osebnostnih lastnosti (ocena 3,1). Lastnosti vodje, kot so pravičnost, zahtevnost, ukazovalnost ali verodostojnost izjav in obljub

sodijo med osnovne norme in pravila vsakega dobrega vodje. Le-ti so temeljna infrastruktura za organizacijske strategije, strukture in procese, prek katerih učeča podjetja, ki stremijo k avtentičnemu vodenju, dosegajo svoje strateške cilje in oblikujejo identiteto. Navedene lastnosti sodijo med močne elemente, ki ustvarjajo notranje vezi, ki so osnova za kakovostno skupno delovanje.

PRIPOROČILA: Nemudoma je treba pristopiti k dvigu zavedanja pomembnosti navedenih lastnosti vodje. Potrebno bo aktivno sodelovanje vodstva maloprodaje, ki lahko preko poslovodskih sestankov na maloprodajnih območjih poudarijo pomembnost navedenih lastnosti vodje, v nadaljevanju bi bil nujen izobraževalni seminar s to temo. Ključnega pomena je, da se vsi skupaj zavemo nujnosti zagotavljanja socialnega kapitala, ki vpliva na uresničevanje konkurenčne prednosti, ter oblikovanje organizacijske identitete. Predmetna znanja vzpostavljajo notranje vezi, ki omogočajo skupno oblikovanje močne organizacijske kulture. Visoka raven dinamičnih procesov pa bo vplivala na dolgoročni uspeh in učinkovitost, doseganje sinergij, ki bodo lažje premagovale individualne pomanjkljivosti, ter dolgoročno utrjevala konkurenčni položaj podjetja na trgu.

5.8 Vidik vodje v luči podrejenega

V skladu z zahtevnimi razmerami na trgu je nujno, da se podjetje zaveda pomembnosti usposobljenosti vodij hipermarketov, ter ključnih kadrov v maloprodajni dejavnosti. Vendar pri tem ne gre zanemariti pomembnosti pravzaprav prav vsakega člana v verigi uspeha. Pri vsakodnevem poslovanju je treba težiti k temu, da je zadovoljstvo celotnega kolektiva na čim višji ravni. K temu pripomorejo tudi dobri odnosi znotraj maloprodajnih poslovalnic ter seveda odnos do vodje in obratno. Vodja do svojih podrejenih ne bi smel delovati vzvišeno, temveč kot vodja, ki zna svoje sodelavce pravilno usmerjati, jim pomagati in svetovati, vzpostaviti v enoti ustvarjalno vzdušje, znati motivirati, ter nenazadnje znati tudi pohvaliti. Vodja naj nastopa, kot prvi med enakimi, navajen delati, voditi in sodelovati. Ključen dejavnik je poštenost, stopnja poštenosti vpliva na stopnjo pripravljenosti, verjeti točnosti informacij, ki jih zaposleni prejmejo od svojega nadrejenega. To pomeni, da kadar podrejeni verjamejo v sposobnost, integriteto in poštenost, avtentičnost vodje, so zaupljivejši in so se pripravljeni podati v tvegana dejanja. In obratno, kadar podrejeni pri vodji zaznajo nepoštenost, pomanjkanje integritete, nekorektnost in nekompetentnost, bodo verjetno razmislili o odhodu, saj so zaskrbljeni glede odločitev vodje in se ne želijo izpostavljati tveganju. Pomemben dejavnik pri videnju vodje z očmi zaposlenega je sposobnost odgovornega odločanja, primeren nastop, vodja mora delovati samozavestno, a ne arogantno, s polno kompetentnostjo, ki temelji na teoretičnem in praktičnem poznavanju področja dela. Zaposleni ga morajo zaznati kot dobrega govorca in poslušalca, poznavalca stroke, ter motivatorja, ki ga odlikujejo veščine teamskega dela.

Mnogokrat v prid dobrega vodje govorijo neformalne sposobnosti in veščine, kot so družabnost in splošna družbena in socialna sprejetost, aktivnost, iskanje vedno novih izzivov in ne nazadnje poznavanje samega sebe ter posledično samozavest. Zaupanje v vodenje in vodjo je v korelaciji z pozitivnimi odnosi v skupini, kolektivu, klimo, ter razvojem

vsesplošne pozitivne identitete med vsemi udeleženci. Zaposleni si želijo vodje, ki bodo sposobni sprožati proces osebne identifikacije zaposlenih z vodjo in podjetjem. Zaposleni niso indiferentni do dajanja pozitivnih zgledov, tudi iz opravljenih globinskih intervjujev je razvidno, da si zaposleni želijo vodje, ki sprožajo proces osebne identifikacije zaposlenih z vodjo in podjetjem.

5.9 Analiza globinskih intervjujev

Z izvedbo dodatne validacije podatkov smo želeli pridobljene podatke analizirati in utemeljiti predvsem pri enotah, ki so imele najboljše in najslabše rezultate. Z globinskimi intervjuji smo želeli pridobiti tudi mnenje njihovih nadrejenih direktorjev maloprodajnih območij. Tako smo želeli neodvisno od rezultatov mnenjske ankete pridobiti ugotovitve njihovih nadrejenih. V pripravi na globinske intervjuje smo se oprli na že znana dejstva o modelu in elementih avtentičnega vodenja. Direktorjev predhodno nismo seznanjali z rezultati raziskave. Tako sem opravila globinski intervju z direktorjem maloprodajnega območja 5, g. mag. Petrom Kocenom, ki je odgovoren za poslovanje hipermarketa Slovenj Gradec, ki je dosegel povprečno (oceno 4,04). V nadaljevanju sem izvedla globinski intervju z direktorjem maloprodajnega območja 10, gospodom Igor-jem Nograškom, ki nadzoruje poslovanje najbolj ocenjenega hipermarketa Škofja Loka (ocena 4,18), ter tudi najslabše ocenjenega hipermarketa in sicer je bil to hipermarket Jesenice z (oceno 3,16).

Tabela 21: Značilnosti modela avtentičnega vodenja

Ocena po izvedbi globinskih intervjujev o značilnostih oz. prisotnosti elementov modela avtentičnega vodenja				
		Vodja v HM Slovenj Gradcu	Vodja HM Jesenice	Vodja HM Škofja Loka
POZITIVEN PSIHOLOŠKI KAPITAL VSEH ZAPOSLENIH	Samozavest, optimizem, upanje, miselna prožnost	5	2	5
SAMOAVERDANJE VODJE	Vrednote vodje Spoznanje in moč čustvene empatije Izdelana podoba, identiteta ali imidž vodje	5	2	4
SAMOREGULACIJA VODJE	Uravnoteženo procesiranje in avtentično vodenje	4	2	5
OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI	Etični vodja spoštuje osebne vrednote in se zaveda nujnosti družbeno odgovornega delovanja. S svojo karizmo izžareva moč, samozavest in prepričljivost. Sodelavci mu priznavajo avtoriteto in vidijo v njem sposobnega vodjo. Odprtost nazorov kaže z sprejemanjem različnosti in enakovrednosti vsakega posameznika. Uspešno pa zna upravljati tudi samega sebe, ter vsakodnevni stres.	5	2	4

Se nadaljuje

PROCESI VODENJA – VEDENJA PRI VODENJU	Pozitivno modeliranje, osebna in družbena identifikacija, prelivanje čustev, podpiranje, samodeterminacije, pozitivne družbene izmenjave	5	3	5
SAMOZAVEDANJE SODELAVCEV	Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih	5	2	5
SAMOREGULACIJA SODELAVCEV	Uravnoteženo procesiranje, relacijska transparentnost, avtentično vodenje	5	2	4
RAZVOJ SODELAVCEV	Stalen proces	5	3	5
ORGANIZACIJSKI KONTEKST	Negotovost, etična in socialna odgovornost podjetja, ter pozitivna podoba in imidž	5	2	5
USPEŠNOST	Resnična (finančno vidna) Trajna konkurenčna prednost Nad pričakovanji	5	3	4
	Skupna povprečna ocena s strani odgovornega direktorja	4,9	2,3	4,6

Vir: Prirejeno po S. Penger, *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006.

5.10 Primerjava pridobljenih vidikov avtentičnosti vodij

V ospredje učeče se ekonomije prihajajo nove sposobnosti in nove delovne metode vodenja, v skladu s katerimi postajajo spretnosti ravnanja z ljudmi pri delu ključnega pomena na vseh organizacijskih ravneh. Sodobni managerji in vodje postavljajo usmerjenost h kupcu ali storitvi na prvo mesto. Tako je svoje videnje vodenja v prihodnosti opisal g. Nograšek, nadrejeni direktor tako najbolje, kot tudi najslabše ocenjenega hipermarketa Jesenice. Mnenje je, da je ocena dober približek tudi njegovi oceni, le, da z njegovega vidika trenutno vodenje ocenjuje še malce slabše (ocena 2,3). V osnovi je poudaril razmeroma slabe komunikacijske veščine, prisotnost ukazovalnega vodenja, ki mu kolektiv načeloma ne želi slediti. Zaradi premalo komunikacije je informiranost kolektiva na razmeroma nizki ravni, kar povzroča težave pri teamskem delu, ter nadaljnjem procesu sprejemanja določenih odločitev. Vodja je kljub razmeroma ukazovalnemu vodenju, v določenih okoliščinah neodločna, negotova, nezaupljiva, kar je razumljivo saj se ji kolektiv dostikrat upira in ne želi sodelovati pri skupnih dejavnostih. Tako z vidika dela, kot vodenja se v mnogih primerih pogreša ustvarjalnost. Zaradi premalo komunikacije je odsotna iskrenost in odkritost v medsebojnih odnosih. Ugotavljamo, da je trenutni vodja hipermarketa Jesenice precej oddaljen od avtentičnega vodje, ter se pogreša niz vrednot, ki bi morale biti za vodjo in druge zaposlene smernice za etično ravnanje, ter krepitev in širitev organizacijskega duha v enoti. Kljub intenzivnim izobraževanju, ki se ga je vodja že udeležil, se zaradi lastnega ne-interesa, napredka še nekaj časa ni nadejati. Zato je smotrno razmisliti, ter predlagati direktorju maloprodaje zamenjavo osebe, ki ne želi delovati za izboljšanje in avtentično vodenje.

Nasprotno od hipermarketa Jesenice kot zelo velik približek k avtentičnemu vodenju vidi v vodji hipermarketa Škofja Loka. Hipermarket je res še razmeroma mlad, a kljub vsemu se vodja izkazuje, kot odločna, seznanjena s cilji in ima jasno vizijo enote. Sposobna je pri

kolektivu spodbuditi motivacijo, zavzetost za skupno delo, ter doseči zadovoljstvo pri doseganju skupnih ciljev. Na podlagi samozavedanja in samozaupanja je sposobna elemente avtentičnega vodenja prenašati tudi na sodelavce, ter s tem krepiti teamsko vzdušje pri delu v skupini. Prav tako razume in udejanja širše družbene okvire, ter razume in prepozna pomembnost vpetosti enote v okolje. Odlikuje jo odprtost, ter poznavanje človeških značajev in zmožnosti posameznika, kar s pridom izkorišča pri delu. Ima visoko razvit čut odgovornosti, ter istočasno tudi pravo mero razumevanja sodelavcev, ter prav tako potrebno empatijo za doseg rezultata. Vprašani direktor omenjeno zaposleno v bodoče vidi tudi na bolj odgovornih delovnih mestih.

Globinski intervju sem opravila tudi z direktorjem maloprodajnega območja pet, mag. Petrom Kocenom, odgovoren je za poslovanje hipermarketa Slovenj Gradec, ki je dosegel povprečno (oceno 4,04), medtem, ko je njegov ocena še višja in sicer (ocena 4,9). Vodjo ocenjuje v skladu z dejansko izraženo oceno v mnenjski anketi, ter meni, da jo lahko ocenjuje, kot avtentičnega vodjo. Meni, da sicer še ne v polni meri, a da je (ocena 4,04) na lestvici od ena do pet, prava ocena njene stopnje avtentičnosti. Najlaže jo opiše kot, vodjo, ki vodi z zgledom, kar se po njegovem mnenju izkazuje predvsem v njeni transparentnosti, upanju, prožnosti, optimizmu, ter skladnosti besed z dejanji. Skozi procese socialno, družbenega vpliva prepozna in uravnava razvojni potencial svojih sodelavcev. Z jasno prepoznano lastno identiteto, je dnevno lahko zgled sodelavcem. Njen vsakdanji delavnik odlikuje stalna želja po doseganju zastavljenih ciljev, nenehno delovanje v skladu z lastnimi in organizacijskimi vrednotami, čemur brez težav sledi tudi kolektiv. Peter Kocen meni, da je v časih ko je integriteta ena pomembnejših lastnosti vodje, to vrlina, ki v nadaljevanju ustvarja dolgoročno trdne odnose z vsemi deležniki v procesu vodenja maloprodajne enote. Glede ključnih dejavnikov uspeha uresničevanja razvoja vodenja maloprodajnih poslovalnic, oba intervjuvanca ocenjujeta potrebo po nadgradnji obstoječih znanj z vedenji in nadgradnji elementov avtentičnega vodenja.

5.11 Validacija obeh metod raziskave

Z vidika zavedanja pomembnosti, da so človeški viri v globalnem gospodarstvu konkurenčna prednost je prav, da se v podjetjih posveti več obravnave tako človeškemu, kot socialnemu kapitalu. Vse to in še več je bilo razvidno iz osebnih intervjujev z omenjenima direktorjema, ki se v celoti zavedata pomembnosti aktiviranja elementov avtentičnega vodenja. V obeh intervjujih se je potrdila pravilnost rezultatov, pridobljenih z mnenjskimi anketami. Seveda moramo upoštevati subjektivne vplive, a so si kljub temu podatki v veliki meri identični, ter sta opravljena intervjuja potrdila izsledke iz raziskave. Iz analize raziskave ugotavljamo, da je bila v skladu s postavljenimi teoretičnimi in empiričnimi izhodišči v nalogi v celotnem procesu, potrjena teza, da v podjetju obstajajo avtentični vodje, ki pa se razlikujejo glede na stopnjo avtentičnosti.

5.12 Prispevek magistrskega dela k znanosti

Prispevek magistrskega dela k znanosti se kaže v tem, da povezuje predhodno postavljene teoretične osnove s praktičnim modelom v gospodarstvu, ter nakazuje nov koncept vodenja. Avtentično vodenje, kot konceptualni model predstavlja osrednji proces, ki je na področju vodenja danes absolutno v vzponu. Vrednost dela se kaže v povezavi teoretičnih konceptov avtentičnega vodenja dejansko z uporabniki teh storitev, v konkretnem primeru so to zaposleni, ki skozi zadovoljstvo z svojim nadrejenim kreirajo rezultate in uspehe celotnega tima maloprodajne enote. Odzivnost in primernost teme je predvsem v današnjem spremenljivem poslovnem okolju, kajti konceptualni model avtentičnega vodenja bi lahko povezali z nekaterimi prvinami strateškega managementa, v nadaljevanju lahko služi kot osnova za uresničevanje pozitivne organizacijske identitete. Osrednja tematika raziskovalnega dela, koncept modela avtentičnega vodenja je ključna za dvig funkcionalnosti in ekonomičnosti vodstvenega kadra v maloprodaji.

V magistrskem delu sem preko teoretične analize, ter prek procesa kvalitativne raziskovalne študije primera podjetja Mercator d.d. prišla do zaključne ugotovitve, kjer **potrjujem** v začetku **postavljeno tezo magistrskega dela**, ki pravi: » da obstaja pozitivna korelacija, da preko elementov avtentičnega vodenja vplivamo na razvoj zadovoljstva zaposlenih z vodjo.«

Po izsledkih raziskave ugotavljamo, da je bila v skladu s postavljenimi teoretičnimi in empiričnimi izhodišči, potrjena temeljna teza naloge, da lahko model avtentičnega vodenja v praksi služi, kot nadgradnja strateškega ravnanja s človeškimi viri, kot načelo odzivnega delovanja v podjetju, ki je vpeto v globalno okolje, ter čas, ki ga označuje. Sinteza področij modela avtentičnega vodenja, ter zadovoljstva zaposlenih z vodenjem pomeni vpetost v širši, strateški okvir vodenja. Rezultat procesa avtentičnega vodenja je istočasno tudi rezultat razvoja človeških virov; zadovoljstvo pri delu, zaupanje, višja motivacija za doseganje ciljev podjetja. S tem se udejanja tudi naslednji element avtentičnega vodenja, kot je proces pozitivnega zaznavanja in učenja pri sledilcih. Celotni proces avtentičnega vodenja pa mora biti kreiran s strani vodje kot ključnega elementa učečega se podjetja, ki mora za doseganje ciljev podjetja znati spodbujati sodelavce. Dober vodja mora poznati mesto vsakega zaposlenega in mu preko tega omogočiti nenehno izpopolnjevanje in učenje, ter tako izgraditi še boljše osnove za prihodnje rezultate. S strateškim delovanjem v smislu razvoja sledilcev bo podjetje tudi v dolgoročnih ciljih sledilo dinamiki trga, ter vse bolj konkurenčnemu trgu tako v Sloveniji, kot na drugih območjih, kjer deluje.

- Istočasno lahko na osnovi raziskovalnih ugotovitev **potrdimo raziskovalno hipotezo I**, da so zaposleni povečini zadovoljni s svojim nadrejenim. Kar dokazuje skupno dosežena (ocena 3,88), za vse hipermarkete. Končna ocena nakazuje, da so povečini zadovoljni, a ne vodi k zaključku, da je podjetje doseglo svoj maksimum pri vodenju. Temveč odpira množico vprašanj, kje, kdaj in kako izboljšati pridobljene rezultate. Iz predmetne raziskave vidimo, da so vodje na dobri poti k višji stopnji avtentičnosti, a za doseg tega cilja bo potrebno še precej dodatnih izobraževalnih vsebin.

- Kvalitativna raziskava je **potrdila** tudi **drugo raziskovalno hipotezo II**, ki pravi, da so zaposleni v odvisnosti od velikosti hipermarketa, različno zadovoljni z vodjem. To potrjuje v raziskavi pridobljen podatek, da je v večjih hipermarketih ocena zadovoljstva z vodjem (ocena 3,84), medtem, ko je v manjših hipermarketih dva odstotka boljša, in sicer znaša skupna (ocena 3,92). Ocena pa kljub vsemu ni bistveno različna, ter potrjuje že pri hipotezi nakazana dejstva, da se da na tem področju še kar precej izboljšati.
- Kvalitativna raziskava je **potrdila** tudi **tretjo raziskovalno hipotezo III**, ki pravi, da so zaposleni v posameznih maloprodajnih območjih različno zadovoljni z vodenjem njim prvega predpostavljenega. Ravno tako, kot pri prejšnjih dveh hipotezah tudi tu razlike niso velike. Razlika med najbolje ocenjenim maloprodajnim območje pet (ocena 4,16), ter najslabšima devet in deset, znaša dobrih devet odstotkov.
- Kvalitativna raziskava je **potrdila** tudi **četrto raziskovalno hipotezo IV**, ki pravi, da so vodje, ki so jih sodelavci ocenili z ocenami nad 4, hkrati tudi s strani svojih nadrejenih prepoznani kot avtentični vodje. S kvantitativno študijo smo dokazali, da z dodatnimi intervjuji lahko prvotno pridobljene podatke potrdimo. Na podlagi ocen nadrejenih so se rezultati iz ankete potrdili. Glede na še boljše rezultate, kot pri anketi, morda lahko sklepamo, da nadrejeni drugače opazuje vodjo. Predpostavljamo, da iz drugega zornega kota lažje prepozna avtentičnost opazovanega.

Zaključek raziskovanja predstavlja glavna teza, da sta zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenim, ter stopnja ocene njihove avtentičnosti v pozitivni korelaciji. Menimo, da se je pozitivna povezanost potrdila z globinskimi intervjuji. A kljub vsemu ne moremo govoriti o čistem sorazmerju, kajti stopnje avtentičnosti so težko izmerljive. Od tod izvirajo tudi nekatere metodološke ovire, ki jih bo tudi pri bodočih analizah težko zanemariti. Primarni cilj je bil prikazati prisotnost elementov avtentičnega vodenja, ter pomen vodij pri izboljševanju poslovanja v podjetju. Pomembno je da se pridobi objektivno sliko o kakovosti vodenja v maloprodajnih poslovalnicah in o obstoječem zadovoljstvu z vodjem. Dejansko stanje predstavlja osnovo za poznejše oblikovanje ustreznih ukrepov in aktivnosti za dvig kakovosti vodenja, ter zadovoljstvo zaposlenih in s tem dvigovanje ravni kakovosti storitev.

5.13 Strateške usmeritve in priporočila za nadaljnji razvoj

Podjetje temelji na trdnih temeljih učečega se podjetja, z celo vrsto vodij, ki kažejo in udejanjajo različne stopnje modela avtentičnega vodenja. Ker se do zdaj v podjetje še ni sistematično in analitično ukvarjalo s konstruktom avtentičnega vodenja, bi bilo potrebno poiskati tako kadrovske, kot finančne resurse za izvedbo. Na podlagi opravljene analize oziroma ocene zadovoljstva z vodji maloprodajnih enot, v raziskovanem primeru so to hipermarketi na področju Slovenije, ocenjujemo, da obstaja potencial za razvoj vodij, ter s tem posledično za dvig uspešnosti enot. Z implementacijo modela avtentičnega vodenja naj bi se vodenje približalo vrhnji ravni avtentičnega vodenja, saj bi bolj natančno opredelili želene značilnosti, sposobnosti in veščine, ki morajo biti prisotne na obravnavanih delovnih mestih.

Zaradi velike odprtosti in zahtevnosti storitvene panoge obstaja visoka stopnja zavedanja o pomenu dobrega vodstvenega kadra v maloprodajni dejavnosti. Strateška naravnost podjetje že vrsto zadnjih let aktivno zavezuje k uresničevanju številnih ukrepov, ki delujejo v smeri zviševanja nivoja vodenja, ter s tem posledično vodijo k višji stopnji avtentičnega vodenja.

Tabela 22: Aktivnosti podjetja v smislu izboljševanja vodenja in poslovanja

PS MERCATOR d.d. – prednosti za zaposlene	
Razvoj ključnih kadrov	V Sloveniji smo v okviru sistema razvoja ključnih kadrov ocenjevali kompetence ključnih sodelavcev po metodi 360 stopinj. V projekt je bilo vključenih 1.800 zaposlenih, ki so se o svojih ocenah pogovarjali s svojimi neposrednimi vodji na letnih razgovorih.
Letni razgovori	Vsako leto se v prvi polovici leta opravijo letni razgovori z zaposlenimi.
Izvajajo se različne oblike izobraževanj za managerje	Poslovna izpopolnjevanja za vodilne delavce na področjih vodenja, komuniciranja, javnega nastopanja in medkulturne občutljivosti.
Kolegije ključnih kadrov	Udeležilo se jih je skupaj okrog 3.500 ključnih sodelavcev
3. Mednarodna poslovna akademija Mercator	Ki se je udeležijo izbrani, mladi, perspektivni kadri.
Trenerska mreža	Trenerji prenašajo svoja znanja na nove sodelavce v trgovinah ali na posameznih oddelkih. Skrbijo tudi za določeno število trgovin na svojem območju dela in širijo znanja preko obiskov prodajnih teamov. Tako prispevajo k stalnemu izboljševanju storitev v Mercatorjevih poslovalnicah.
Mercatorjeva šola za poslovodje in namestnike	Udeleženih je bilo že blizu 1000 poslovodij oziroma namestnikov poslovodij.
Modularne delavnice za osebnostni razvoj	Delavnice sledijo kot nadgradnja k strokovnim znanjem.
Uvajalni seminarji za vse novozaposlene	Vse novozaposlene se povabi na uvajalni seminar, kjer se jim na sistematičen način podrobneje predstavi podjetje, zahteve in pričakovanja delovnega okolja. Predstavijo se jim vizija, cilji, korporacijsko kulturo, ter organizacijsko strukturo podjetja.
Mercatorjevi notranji učitelji	Predstavljajo skupino izvrstnih strokovnjakov, ki znajo strokovno znanje prenašati na svoje sodelavce, ter strokovno znanje nadgrajujejo z novimi idejami.
Izbor NAJ šefa	Vsakoletni izbor naj šefa iz vrst maloprodajnih poslovodij in vodij hipermarketov, kot kriterij se uporablja tako število prispelih glasovnic, merilo uspešnosti enote, ter ocen nadrejenega.
Šolanje ob delu	Enkrat letno podjetje objavi razpise za šolanje ob delu; na srednješolskih programih, na dodiplomskih in diplomskih študijskih programih.

Vir: Prirejeno po Mercator d.d. - Kariera – zaposlitveni portal, 2010.

Iz zgornje tabele aktivnosti za izboljšanje vodenja in poslovanja v podjetju PS Mercator d.d. je razvidno, da podjetje deluje, kot učeče se podjetje v smeri razvijanja svojih vodstvenih struktur v kompetenčne avtentične vodje. Skupne ocene opravljene analiza izkazujejo sorazmerno dobro oceno vodstvenega kadra (skupna ocena 3,89), vendar še vedno obstajajo

možnosti in potrebe po nadgradnji elementov vodenja, ter s tem razvijanje avtentičnega vodenja. Ocenjujemo, da se je v prvi vrsti potrebno fokusirati na razvijanje vodje v smeri spoznavanja samega sebe, ter svojih zmožnosti za doseganje nadpovprečnih rezultatov, sposobnosti vodje za doseg oblikovanje in obvladovanje nadpovprečnih teamov, sposobnost vodje za odprtost do novih idej, razvoj kompetenc vodje, med njimi predvsem kompetence delegiranja in opolnomočenja nalog.

S spremembo letnih razgovorov, ki se bodo v letu 2010 izvajali zgolj do ravni ključnih kadrov in ne več med vsemi zaposlenimi v podjetju, predlagamo vodstvu tudi vpeljavo 360-stopinjske metode razvoja vodij. Vodstvu predlagamo metodo kot dopolnilo k letnim razgovorom, ki se lahko izvaja ali vsako leto ali vsako drugo leto. Kljub nekaterim zadržkom ob tej metodi menimo, da bo ta metoda omogočila realno sliko vodstva maloprodajnih poslovalnic, ter izhodišče za nadaljnja izobraževanja. Na sistematičen način, bodo tudi vodje hipermarketov preko časovne distance lahko merili in ocenjevali tako osebne razvojne potencialne, realizacijo ciljev, ter tudi dinamiko razvoja svojih ključnih sodelavcev. Podjetju svetujemo, da v okvir poučevanja naslednjih generacij Mednarodne poslovne akademije Mercator vključi tudi razvoj koncepta avtentičnega voditeljstva, ki vodi k povečanju pozitivne organizacijske identitete, kar je glede na velikost podjetja strateškega pomena. Sistem funkcioniranja mednarodne poslovne akademije bi bilo priporočljivo razširiti tudi na področje maloprodaje predvsem z namenom tvorbe neformalnih skupin iz različnih maloprodajnih območij, ki bi bile soočene s konkretnimi problemi iz prakse. Osebna identifikacija s področno problematiko spodbuja širitev kognitivnih spoznanj in spodbuja k odkrivanju novih načinov razmišljanja, novih idej, ter omogoča fleksibilno in kreativno mišljenje, ter delovanje.

V podjetju že dobri dve leti deluje trenerska mreža preko katere trenerji iz vrst kompetenčnih zaposlenih prenašajo svoje znanje s posameznih področij na preostale zaposlene. Predvsem je poudarek na slabše ocenjenih zaposlenih in na novozaposlenih. Trenutno delujejo kompetenčni centri za oddelke delikatese, kruha, sadja in zelenjave, mesnih izdelkov, tehnike in tekstila v hipermarketih. Zaradi pozitivnih izkušenj, predlagamo vodstvu nadgradnjo, ter na podoben princip kot vsakoletno iskanje najboljšega šefa, tudi izbor za najboljšega trenerja po mnenju zaposlenih oziroma treniranih udeležencev. Z vidika priporočil zavezanosti avtentičnih vodij k nenehnemu izpopolnjevanju predlagamo vodstvu v pripravo in potrditev trenerske mreže za vodje oziroma vodenje hipermarketov, čigar naloga ne bi bila zgolj širiti znanje in izkušnje med vodji centrov, temveč tudi med njihovimi poslovodji, namestniki in oddelkovodji. Menimo, da bi preko skupnih kognitivnih vedenjskih zaznav v največji možni meri sprožili zavestno delovanje v smeri pozitivne organizacijske identitete, ter preko razvoja avtentičnega vodenja pripomogli k izboljšanju trenutnega stanja vodenja maloprodajnih poslovalnic. V okolju učečega se podjetja, ki omogoča odprt dostop do informacij in enako priložnost za učenje, ter razvoj vsakogar, bodo vodje in njihovi sodelavci bolj opolnomočeni, ter bodo svoje delo opravljali bolj učinkovito.

Tabela 23: Vzvodi razvoja kompetenčnega centra za avtentično vodenje

Vzvodi razvoja kompetenčnega centra za avtentično vodenje	
Konstrukt zaupanja	• Zaupanje v procesu vodenja je povezano s pozitivnimi odnosi podrejenih, kar je povezano z pozitivnim vedenjem in pozitivne identitete organizacije. • Osebna identifikacija podrejenih je povezana z odnosom med avtentičnim vodenjem in zaupanjem v vodjo. • Zaupanje je pozitivno povezano z odnosom do dela podrejenih, ki je povezana z njihovim vedenjem. • Samozavest, zaupanje in optimizem avtentičnega vodje izvirajo iz njegovega močnega prepričanja vase, ter v svoj pozitivni kapital.
Konstrukt samozvesti	• Avtentični vodje, ki imajo pozitivno identiteto, so čustveno inteligentni, bodo bolj samozavestni. • Vodje, ki so bolj samozavestni, bodo občutili višjo samopotrditve, samoobčutenje, avtonomijo, več pozitivnih interakcij.
Konstrukt optimizma pozitivnih čustev	• Pozitivna čustva podrejenih so pozitivno povezana z njihovim optimizmom. • Od podrejenih in avtentičnega vodje v učeči se organizaciji se pričakuje, da so bolj optimistični, da izkazujejo višjo stopnjo predanosti, uspešnosti, zagnanosti in opolnomočenja.
Konstrukt pozitivnih čustev	• Vloga pozitivnih čustev narekuje pozitivne človeške odnose in vedenje v organizacijah, kot so soočenje z neprijetnostmi, zavezanost, zadovoljstvo, trud, razvijanje dolgoročnih ciljev. • Pozitivna čustva širijo kognitivna miselna spoznanja zaposlenih in jih spodbujajo k odkrivanju novih načinov razmišljanja, novih idej, ter omogočajo fleksibilno in kreativno mišljenje in delovanja. • Avtentični vodje ustvarjajo pogoje za večje zaupanje in sprožajo pozitivna čustva pri podrejenih • Socialna (družbena) identifikacija podrejenih vpliva na odnos med avtentičnim vodenjem in pozitivnimi čustvi podrejenih.
Konstrukt nepristranskega delovanja	• Vodje, ki so vpeti v bolj nepristransko delovanje, bodo ažurno interpretirali povratne informacije, ter bolje ocenjevali lastne sposobnosti in zmožnosti in iskali izzivajoče situacije s potencialom za učenje. • Vodje z večjo integriteto bodo izražali bolj nepristransko procesiranje.
Konstrukt vizionarstva	• Avtentični vizionarski vodja vizijo označi najbolj natančno, in sicer kot tisti potencial prihodnosti, v katerega najbolj verjame. • Vizionarski vodja ima sposobnost izraziti in artikulirati visoko zaželeno prihodnje stanje, s katerim se podrejeni identificirajo in sčasoma tudi zavežejo za njegovo uresničevanje.

Vir: Prirejeno po S. Penger, *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006.

Opisani primer avtentičnega vodenja se lahko v praksi implementira v prvi fazi na hipermarkete in nato nadaljuje na vodstvene strukture drugih formatov. Ključni raziskovalni prispevek k delovanju podjetja, ki sledi načelom avtentičnega vodenja je pomembnost in nujnost avtentične pripadnosti pri vseh členih podjetja. Menimo, da program notranjega, prilagojenega programa izobraževanja lažje razvija tiho znanje človeškega kapitala in vodi k trajnejši ter dolgoročnejši konkurenčnosti, uspešnosti in k razvoju organizacijske identitete.

Razvoj pozitivne organizacijske identitete učečega se podjetja, poteka z avtentičnim vodenjem, ki zaradi lastnosti avtentičnosti med sledilci (zaposlenimi, tako na ravni posameznika, kot teamov) preko skupnih pozitivnih kognitivnih vedenjskih zaznav v največji meri sproža zavestno delovanje v smeri pozitivnega organizacijskega vedenja. (Penger, 2006, str. 243). Končna sinteza področij v celovit model kompetenčnega centra za avtentično vodenje bi bila seveda mogoča le z ujemanjem elementov avtentičnega vodenja in aktivnosti strateškega ravnanja s človeškimi viri.

Bistvo modela oblikovanja dinamičnega procesa avtentičnega vodenja je visoka stopnja pozitivizma, pripadnosti in motivacije za delo in učenje. Pozitivna organizacijska identiteta spodbuja k odkrivanju novih načinov razmišljanja, novih zamisli, ter omogoča prilagodljivo in kreativno mišljenje. V primeru, da zaposleni daljše obdobje opravlja delo na določenem delovnem mestu, v določeni maloprodajni poslovalnici lahko pride pri percepciji razvoja do določenih blokad. Le ta lahko nastopijo v smislu nemotiviranosti, naveličanosti, negativnem razmišljanju, zato podjetju predlagamo v razmislek ali priporočilo delovno rotacijo in kroženje med procesi dela znotraj maloprodajnih poslovalnic. Vsak zaposleni, ki v letnem razgovoru opredeli svoje cilje, naj se prav tako opredeli koliko časa sam sebe še vidi na obstoječem delovnem mestu, na obstoječi lokaciji. V nasprotnem primeru bi bilo prav, da opredeli svoje cilje zunaj maloprodajne poslovalnice, torej na drugem delovnem mestu. Tako bi morali začeti uresničevati načelo rotacije delovnih mest, ki pravi, da učinkovitost zaposlenega po nekaj letih (ocenjujemo, da je to doba petih let) na istem delovnem mestu začne upadati. Kljub strokovnosti se izvedba dela lahko slabša, saj prihaja do naveličanosti in izgorevanja na delovnem mestu. Dober sistem je sistem mentorstva. Mentor pomaga zaposlenemu, da se razvija in uči na konkretnem delovnem mestu. Predvsem menimo, da bi bilo potrebno sistem mentorstva ali nasledstva uvesti pri tistih naših kolegih, ki so si tekom let, različnih sistemov vodenja in različnih vodij nabrali resnično veliko izkušenj, ter že prestopajo meje zadnjih let, ko se bodo upokojili. Mentorstvo ali *coaching* lahko prinaša koristi v smislu zmanjševanja entropije, ter negativnega odliva znanja, ko stalno zaposleni, dolgoletni sodelavec odide v pokoj, ter preneha z aktivnim delovanjem v podjetju. Zaposleni, ki je dolga leta deloval na različnih področjih dela v podjetju je neprecenljiv vir znanja, ki ga je nemogoče primerjati z formalno pridobljenimi izobrazbami. V dotičnem zaposlenem se je skoncentriralo trideset do štirideset delovno aktivnih let znanja in veščin, ki bi bilo prav, da jih pred odhodom prenese na svojega naslednika. Menimo, da v kolikor podjetje premalo upošteva tihi prenos znanja, nehote izgublja. Treba bi bilo vzpostaviti sistem, ki bi predčasno evidentiral vse kandidate za odhod, pravočasno opredelil nasledstva, ter določil sistem dela in

postopkov, ki bi mlajšemu kandidatu ali sodelavcu omogočilo absorbcijo čim večjega dela ne samo eksplisicnega temveč tudi tacitnega znanja. Cilj vodstva podjetja mora postati proces spodbujanja prenosa specializiranih znanj na določenega ali še bolj na več ljudi. Kajti na tak način se bo znanje oplajalo, ter preko svojih praks prehajalo v lastništvo podjetja. Zaposleni lahko zaradi prenosa in sinergije znanj ustvarjajo več, kot bi sicer. Cilj vodstva podjetja mora postati spodbujanje prenosa specializiranih znanj na mlajše sodelavce.

Menimo, da podjetje dobro in redno komunicira z zaposlenimi, a kljub temu predlagamo predvsem zaradi razmaha informacijskih tehnologij in interneta, ustanovitev spletnega foruma za zaposlene. Zaposleni bi lahko na forumu oddajali svoja vprašanja ali predloge vodstvu, svojim kolegom, se povezovali, mrežili, ter bolje in več komunicirali. Seveda bi morali že na začetku opredeliti nek cenzus ali moderatorja, ki bi filtriral neprimerne vsebine, ter s tem preprečeval zlorabe foruma. Podobno bi lahko pripravili forum za anonimne pripombe, ki bi jih zaposleni radi naslovili na vodstvo, pa si morda ne upajo. Prepričani smo, da bi bila skladno z razmahom drugih javnih orodij za mreženje, v podjetju ta ideja dobro sprejeta. Menimo, da bi tako še izboljšali, že zdaj ne slabo ocenjeno področje komunikacij.

5.14 Strateške usmeritve

Podjetje v osnovi sledi načelom transformacijskega vodenja, ter preko učeče se organizacije udejanja temelje avtentičnega vodenja. Za implementacijo jasnejše vloge avtentičnega vodenja, kot konstrukta izboljšave vodstvenih struktur je pomembno, da vodstvo podjetja zavzame jasno izhodišče o nujnosti razumevanja področja avtentičnega vodenja, kot nujno zaželeno značilnosti, veščine in sposobnosti zaposlenih, ki izvajajo vodstvene funkcije. Premik ni zgolj semantičen, temveč predstavlja premik v miselni naravnosti kulture podjetja. Nujno je zavedanje, da morajo biti vodje tisti, ki vidijo svoje poslanstvo v vodenju in razvoju ljudi, njihovega človeškega, socialnega in pozitivno psihološkega kapitala, medtem ko se tradicionalni vodje umikajo pod težo časa.

Z ugotavljanjem zadovoljstva zaposlenih s svojim neposrednim vodjem enote smo želeli poudariti aktualnost tega področja. Ne samo za enoto temveč za celotno podjetje je pomembno kako zaposleni ali sledilci vidijo svojega predpostavljenega, ter v kakšni meri so mu pripravljeni slediti. V tem delu vidimo konkreten prispevek k razumevanju osrednjega področja raziskovalnega dela, kajti zaposleni hitreje in bolje sledijo vodji, ki ima v svojem značaju in delovanju elemente avtentičnega vodje. Z empiričnim delom naloge smo želeli pridobiti dejansko oceno stanja vodij ter posledično stopnjo njihove avtentičnosti. Z izsledki raziskave smo želeli prikazati stopnjo avtentičnega vodje v procesih dela v maloprodajnih enotah. Kot merilo avtentičnega vodenja smo izbrali zadovoljstvo zaposlenih z neposrednim vodjem ali bolje rečeno vodjem hipermarketa. Z opravljenimi globinskimi intervjuji njim nadrejenih direktorjev, smo predmetne rezultate izpostavili sistemu validacije, ki je potrdil začetna sklepanja. Magistrsko delo ima poleg znanstvene zasnove tudi precejšnjo strokovno – uporabno vrednost, saj je posnetek stanja pri vodenju v storitvenem podjetju v Sloveniji, z empiričnimi rezultati pa odgovarjamo na predhodno podana teoretična izhodišča. V

nadaljevanju bi bilo zanimivo analizirati tudi vodje same, kako oni sami ocenjujejo sebe, ter v nadaljevanju rezultate primerjati. S tem bi dobili še dodaten vidik avtentičnosti posameznega vodje, kajti izrazil bi se element samozavedanja in samoregulacije. Za podjetje je pomembno, da ključne zaposlene, neposredne vodje usposobi za motiviranje zaposlenih, kajti zavedati se je treba, da noben zunanji motivacijski mehanizem ne more nadomestiti moči notranje oblike motivacije zaposlenih, saj vsako finančno nagrajevanje učinkuje le do nove nagrade. Zavedamo se, da je omenjena raziskava avtentičnega vodenja, le odprla temo vodenja, vrednot, značilnosti in odlik avtentičnega vodje, ki bo v prihodnjih letih uspel kljubovati teži časa in sprememb. Kar pomeni, da smo nakazali smer delovanja v smislu izboljševanja procesov vodenja.

SKLEP

Čas, v katerem živimo, je med drugim čas organiziranja. Nobenega pomembnejšega družbenega ukrepa ni mogoče uresničiti brez ustrezne organiziranosti, izoblikovanih ciljev, pripravljenih in usposobljenih ljudi, zagotovljenih delovnih sredstev, brez določene oblike organizacijskega povezovanja in brez vsaj osnovnih znanj o vodenju. Modernega podjetja ni mogoče razumeti, če nimamo temeljnih znanj o ljudeh v procesu dela in odločanja. Za uspešno funkcioniranje mora organizacija izoblikovati ustrezno mrežo razmerij. Pri tem ima eno pomembnejših vlog vodja, ki mora omogočiti pogoje za resnično sodelovanje večine delavcev pri odločanju. Zagotoviti mora njihovo učinkovito, motivirano in ustvarjalno delo, predvsem pa ga morajo sprejeti delavci, ki bodo odprti za njegov vpliv, če bodo prepričani, da so mu njihovi interesi primarni in da jih ščiti z vso svojo strokovnostjo vodenja. Zelo pomembna je komunikacija, pri kateri ima enako pomembno vlogo vsebina sporočila kot tudi vzpostavljeni medosebni odnos. Tudi najbolj popolna organizacijska struktura ne more biti učinkovita brez ustreznega sistema medsebojnih stikov, ki morajo postopoma odpraviti občutek nezaupanja, ter razvijati pripadnost skupini, skupnim interesom in seveda ciljem. Pri tem ne moremo spregledati dejstva, da se v razvitem svetu vloga vodje občutno spreminja. Nekdanjega vsemogočnega in o vsem odločujočega velikega šefa so zamenjali sposobni in prožni managerji, ki znajo svoje sodelavce pritegniti k ustvarjalnemu sodelovanju, jih motivirati in nevsiljivo usmerjati, da delajo zavzeto, kot bi delali zase. Sodobna organizacija dela, spodbudni medsebojni odnosi, urejeno nagrajevanje in napredovanje jim omogoča polnejši razvoj osebnosti, samopotrjevanje in samouresničevanje.

Med vzroki neuspešnosti pri vodilnih ljudeh novejša raziskava ugotavlja, ne toliko pomanjkanje sposobnosti in znanja ali splošne inteligentnosti, marveč pomanjkanje »čustvene inteligence«. Taki vodje nimajo razvitega čuta za delo z ljudmi, ne znajo se vživeti vanje, jih pritegniti k sodelovanju. Posnemanje vzorcev vedenja iz preteklosti in avtorsko nastopanje vodi v spore in odtujenost. Vse to pa slabo vpliva na delovno motivacijo in končno učinkovitost delovne skupine. Značilnost dela v skupini je, da se zahteva medsebojna povezanost in usklajenost delovnih skupin z vodjo na čelu.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil prikazati pomen in vlogo vodenja v storitveni dejavnosti, ter še posebno vlogo vodje, kot ključnega dejavnika v trgovini na drobno. V središču naše obravnave je proces vodenja, začeni pri osnovnih teorijah vodenja, ki pomenijo realno podlago za nadaljnja raziskovalna vprašanja. Brez trdnih temeljev ne bi mogli temeljito preučiti modelov in slogov vodenja, ki se v nadaljevanju preko učečega se podjetja predstavljajo v konstrukt avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje, kot konstrukt predhodnih teorij je osrednji del magistrske naloge in osrednje raziskovalno vprašanje empiričnega dela naloge. Avtentično vodenje kot konstrukt predstavlja transparentno delovanje vodij v povezavi in sodelovanju z vsemi deležniki v podjetju. Model avtentičnega vodenja lahko v praksi služi, kot nadgradnja strateškega ravnanja s človeškimi viri, kot princip odzivnega delovanja v podjetju, ki je vpeto v globalno okolje, ter čas, ki ga označuje. Sinteza področij modela avtentičnega vodenja, ter zadovoljstva zaposlenih z vodenjem pomeni vpetost v širši, strateški okvir vodenja. Rezultat procesa avtentičnega vodenja je istočasno tudi rezultat razvoja človeških virov; zadovoljstvo pri delu, zaupanje, višja motivacija za doseganje ciljev podjetja. S tem se udejanja tudi naslednji element avtentičnega vodenja, kot je proces pozitivnega zaznavanja in učenja pri sledilcih. Celotni proces avtentičnega vodenja mora biti kreiran s strani vodje, kot ključnega elementa učečega se podjetja, ki zna za doseganje ciljev, spodbujati sodelavce. Dober vodja mora poznati mesto vsakega zaposlenega, ter mu preko tega omogočiti nenehno izpopolnjevanje in učenje, ter na ta način izgrajevati še boljše osnove za prihodnje rezultate. Z strateškim delovanjem v smislu razvoja sledilcev bo podjetje tudi v dolgoročnih ciljih sledilo dinamiki trga, ter vse bolj konkurenčnemu trgu tako v Sloveniji, kot na drugih trgih kjer deluje.

Z ugotavljanjem zadovoljstva zaposlenih s svojim neposrednim vodjem enote smo želeli poudariti aktualnost tega področja. Ne samo za enoto temveč za celotno podjetje je pomembno kako zaposleni ali sledilci vidijo svojega predpostavljenega, ter v kakšni meri so mu pripravljeni slediti. V tem delu vidimo konkreten prispevek k razumevanju osrednjega področja raziskovalnega dela, kajti zaposleni hitreje in bolje sledijo vodji, ki ima v svojem značaju in delovanju elemente avtentičnega vodje. Z empiričnim delom naloge smo želeli pridobiti dejansko oceno stanja vodij, ter posledično stopnjo njihove avtentičnosti. Z raziskovalnimi vprašanji smo ugotovili, da zaposleni pri svojih vodjih najbolj cenijo dobre komunikacijske spretnosti, pomembno se jim zdi, da jim zna vodja svetovati, da pogovori potekajo v sproščenem ozračju, kar je osnova za dobro opravljanje nalog. Prav tako je bilo zelo visoko ocenjeno vprašanje o uspešnosti letnih razgovorov. Razmeroma dobro so bile ocenjene tudi sposobnosti in spretnosti elementov teamskega dela. Pridobljeni rezultat ni nepričakovan, kajti podjetje je v zadnjih letih v izobraževalnih procese velik poudarek namenjalo ravno delu v teamu. Od posameznih vprašanj je bilo daleč najbolj ocenjeno vprašanje o tem, katera je prva skrb pri delu zaposlenega v maloprodajni poslovalnici, ter je rezultat prav tako pričakovan, kajti to področje je opredeljeno v strategiji in viziji podjetja, ter jo udejanja večina zaposlenih, ki menijo, da je zadovoljstvo kupcev prva skrb pri delu. Treba je poudariti, da je zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih kontinuiran proces, kar pomeni, da mora podjetje na tem področju ves čas uvajati ustrezne spremembe, novitete in

izboljšave. Zato mora podjetje redno spremljati dejavnike delovnega zadovoljstva, ter jih po potrebi spreminjati in prilagajati glede na različne posameznike ali skupine zaposlenih. Na podlagi slednjega bo podjetje lažje usmerjalo tako prodajno osebje, vodstvene kadre, kot tudi vse druge zaposlene k skupnim ciljem. Potrebno je poudariti, da je avtentičnost vodenja zaposlenih kontinuiran proces, kar pomeni, da mora podjetje na tem področju ves čas uvajati ustrezne spremembe, novitete in izboljšave. Zato je potrebno, da podjetje redno spremlja dejavnike avtentičnosti, ter jih po potrebi spreminja in prilagaja glede na različne posameznike ali skupine zaposlenih. Na podlagi slednjega bo podjetje lažje usmerjalo tako prodajno osebje, vodstvene kadre in druge zaposlene k skupnim ciljem.

Magistrsko delo ima poleg znanstvene zasnove tudi strokovno – uporabno vrednost, saj predstavlja posnetek stanja na področju vodenja v storitvenem podjetju v Sloveniji, z empiričnimi rezultati pa odgovarjamo na predhodno podana teoretična izhodišča. V nadaljevanju bi bilo zanimivo analizirati tudi vodje same, kako ocenjujejo sebe, ter rezultate primerjati, s tem bi dobili še dodaten vidik avtentičnosti posameznega vodje, kajti izrazil bi se element samozavedanja in samoregulacije. Dejstvo je, da brez strokovno usposobljenih in motiviranih zaposlenih ni mogoče oblikovati kakovostne ponudbe in pri tem zadovoljiti kupce. Še več, ni prave dodane vrednosti prodanega proizvoda oziroma storitve, zaradi česar bi kupec izbral in se v nadaljevanju tudi vračal k izbranemu ponudniku. Avtentični vodje so pravi odziv časa v katerem se nahajamo, ter bodo morali biti kos tudi vsem prihajajočim izzivom.

V predmetnem delu smo želeli poudariti osnovno človeško željo po razvoju, znanju, ki ni lastna zgolj redkim izbrancem v podjetjih, ampak vsem zaposlenim. Kajti v procesi avtentičnega vodenja, lahko vsakdo od današnjih sledilcev v prihodnosti postane izvrsten vodja z vsemi ključnimi karakteristikami avtentičnega vodenja. Za dinamičen razvoj podjetja v prihodnjih letih je ravno dober vodstveni kader, tisti ki bo poleg dobrega poznavanja sebe, svojega samozavedanja kot človeka in kot vodje, visoke strokovnosti, dobro poznal in uspel animirati vse pozitivne lastnosti svojih sledilcev, ključ do uspeha.

LITERATURA IN VIRI

1. Avolio, B.J., Gardner, W.L.; Walumbwa, F., Luthans, F.O., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15(6), 801-823.
2. Avolio B.J., & Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska – Lincoln. *The Leadership Quarterly*. 3(16), 315-338.
3. Avolio B.J., Luthans F. & Walumbwa F.O.(2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln. *The leadership Quarterly*, Working paper.
4. Belbin M.R. (1987). *Management of Teams*: Why they succeed or fail. Oxford: Heinemann.

5. Bennet D., & Bennet A. (2004). *The rise of knowledge organization*. V. Holsapple C.W. (ur.): Handbook of knowledge management: Knowledge matters. New York: Springer.
6. Blanchard K. et al.(1995). *Enominutni vodja se sooči s pokoro*. Ljubljana: Založba Taxus.
7. Blanchard K., & Johnson Spencer. (1994). *Enominutni vodja*. Ljubljana: Založba Taxus.
8. Carnegie D.(1995). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
9. Cimerman M. et.al.(2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Cop M.(1999). *Dejavniki delovne uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih z delom*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Covey Stephen R. (2000). *Načela uspešnega vodenja*, Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
12. Černe M.(2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Deeny R. (1997). *Kaj moramo vedeti o motivaciji za uspeh*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. De Hoogh A.H.B., & Den Hartog D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3).
15. Dimovski V., & Penger S.(2008). *Temelji managementa*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 297-311.
16. Dimovski V., Penger S., & Peterlin J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Dimovski V., Penger S., & Škerlavaj M.(2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski V., Penger S., & Škerlavaj M. (2002). *Metode raziskovalnega dela (1. del)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Dimovski V., Penger S., & Škerlavaj M.: *Metode raziskovalnega dela (2. del)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dimovski V., Peterlin J., & Penger S. (2008). *Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: študija primera podjetja ACH. d.d.*, Ljubljana: Organizacija.
21. Dimovski V., Penger S., & Žnidaršič J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M., & Žnidaršič J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
23. Dirks K.T., & Ferrin D.L. (2002). Trust in leadership: Meta – analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
24. Drucker P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana. Gospodarski vestnik - založba, Zbirka Manager.
25. Everart B. & Morris G. (1996). *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo.
26. Ferjan M. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Gardner W.L., Avolio B.J., Luthans F., May D.R., & Walumbowa F.(2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16.

28. George W. (2007). Leadership Excellence. *Authentic Leaders*, 24 (9), 16-17.
29. Gibb C. A. (1996). Handbook of Social Psychology. *The Leadership Quarterly*, 205-282.
30. Goleman D. (2006). *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*, Ljubljana: Mladinska knjiga.
31. Helms M.M. (2006). *Encyclopedia of Management* (5th ed.), Detroit USA: Thomson Gale.
32. Hočevar M., Jaklič M., & Zagoršek H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*; akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba.
33. Ivanko Š. (1999). *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: VŠUP.
34. Internetna stran: <http://zdruzenje-manager.si/storage/5192/16> kako avtentični vodja ste. Najdeno dne 30.10.2009.
35. Internetna stran: www.graliteo.si/4-4-slovarcek.php#. Najdeno dne 15.01.2010.
36. Kajtna T., & Tušak M. (2007). *Trener – Športna psihologija in trenerji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
37. Kavčič B. (1999). *Poslovanje v javnem sektorju*. Novo mesto: VŠUP.
38. Kavčič B. (1998). *Osnove poslovanja*. Novo mesto: VŠUP.
39. Kaše R. (2004). *Strateško ravnanje s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Kaše R., Lipičnik B., Mihelič K.K., & Zupan N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Keenan K. (2003). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2, 17-21.
42. Kovač J., & Jesenko M. (2006). Vrednote in stili vodenja managerjev v Sloveniji, *Organizacija – Revija za management informatiko in kadre*, 37(4), 213-221.
43. Kovač J., Mayer J., & Jesenko M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
44. Kralj J. (2000). *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
45. Kunšek I. (2005). *Organizacijska klima: Samo plače*. Ljubljana: Glas gospodarstva.
46. Levine R. S., & Michael A. Crom (1995). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
47. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Lipičnik B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Ložar B. (1999). Motivacija «to zmoreš». Ljubljana: *Manager*. 55-56.
50. Luthans F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*. 23, 695-706.
51. Luthans F., Luthans K.W., & Luthans B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital, *Business Horizons*. 47 (1), 45-50.
52. Maslow A. (1968). *Motivation and personality* (3rd ed.). New York: Harper.
53. Malovrh M., & Valentinčič J. (1996). *Psihologija v trgovini*. Ljubljana: Gospodarska zbornica.
54. Maxwell J. C. (1999). *Zmagovalni odnos*. Ljubljana: Network TwentyOne& Amalietti.
55. Mercator d.d. (2008). *Letno poročilo o poslovanju Poslovni sistem Mercator d.d.* Ljubljana: Mercator d.d..

56. Kariera-zaposlitveni portal, Mercator d.d.. Najdeno 3. februarja 2010 na naslovu www.mercator.si.
57. Mercator d.d.. (2009) *Kolegij ključnih kadrov (interno gradivo)*. Ljubljana: Mercator d.d. str. 7.
58. Mercator d.d. (2007). *Merjenje organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih*. Ljubljana: Mercator d.d.
59. Mercator d.d. (2008). *Merjenje organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih*. Ljubljana: Mercator d.d.
60. Možina S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Možina S. et al. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
62. Možina S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
63. Možina S. et al. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Zbirka profesija.
64. Možina S., Jereb J., Florjančič J., Svetlik I., Jamšek F., Lipičnik B., Vodovnik Z., Svetic A., Stanojevič M., & Merkač M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Mihelič R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihelič in partner.
66. Maxwell J. C. (1999). *Zmagovalni odnos*. Ljubljana: Network TwentyOne & Amalietti.
67. Noe A. R., Hollenbeck J.R., Gerhart B., & Wright P.M. (2008). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Company.
68. Pegg Mike (1996). *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
69. Penger S., & Dimovski V. (2007). Avtentično vodenje in organizacijska identiteta: taksonomija Luthanove teorije. *Economic and Business Review*, dec. 9.
70. Penger S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Penger S., Černe M., Dimovski V., & Peterlin J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri. *Ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (29), 36-41.
72. Pogačnik V. (1999). Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. Kranj: *Industrijska demokracija*, 12, 3-5.
73. Potočnik V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik – Založba.
74. R. B. Maddux (1992). *Poverjanje nalog za boljši uspeh*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
75. Riley P. (2001). *Notranji zmagovalec*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
76. Robbins S.P. (1991). *Organizational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice hall international inc..
77. Rozman R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Rozman R. (2006). *Projektni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Shamira B. (1991). The charismatic relationship. Alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 2.

80. Skočir N. (2001). *Zadovoljstvo zaposlenih*. Management in globalizacija. Kranj: Moderna organizacija.
81. Sparrowe R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16.
82. Strang S.E., & Kuhnert K.W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors. *The Leadership Quarterly*. 20, 421-433.
83. *Vodja, ki ne ponuja prihodnosti ni vodja*. (2009). Strokovna revija za Ravnanje z ljudmi pri delu. HRM, april, (28).
84. Strokovna revija za Ravnanje z ljudmi pri delu. *Avtentični vodja v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri*. (2009). HRM, (29), junij.
85. Tavčar M. (2005). *Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakultata za management, 286.
86. Treven S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
87. Von Kutzschenbach C. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacije*. Ljubljana, CTU.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Osnutek anonimne ankete.....	1
Priloga 2: Rezultati po velikosti hipermarketov - mali	3
Priloga 3: Rezultati po velikosti hipermarketov –veliki.....	4
Priloga 4: Rezultati po maloprodajnih območjih - skupaj.....	7
Priloga 5: Rezultati po maloprodajnih območjih – Maloprodajno območje 1	9
Priloga 6: Rezultati po maloprodajnih območjih – Maloprodajno območje 2	11
Priloga 7: Rezultati po maloprodajnih območjih – Maloprodajno območje 3	13
Priloga 8: Rezultati po maloprodajnih območjih – Maloprodajno območje 5	15
Priloga 9: Rezultati po maloprodajnih območjih – Maloprodajno območje 6	17
Priloga 10: Rezultati po maloprodajnih območjih – Maloprodajno območje 9	19
Priloga 11: Rezultati po maloprodajnih območjih – Maloprodajno območje 10	21
Priloga 12: Rezultati po maloprodajnih območjih – Maloprodajno območje 11	23
Priloga 13: Rezultati po maloprodajnih območjih – Maloprodajno območje 12	25
Priloga 14: Rezultati po maloprodajnih območjih – Maloprodajno območje 13	27
Priloga 15: Rezultati po dejavnikih	29

Priloga 1: Osnutek anonimne mnenjske ankete

MNENJSKA ANKETA O VODENJU (anonimna)

PODJETJE maloprodajno območje.....
ENOTA

Splošni podatki o anketirancu:

1. Spol M Ž (obkroži)
2. Starost: let
3. Skupna delovna doba:
4. Delovna doba v podjetju:
5. Dosežena stopnja izobrazbe: IV.....V.....VI.VII.(obkroži)

S pomočjo spodnje lestvice izrazite **svoje mnenje** v zvezi s posameznimi trditvami. Pri vsaki trditvi vpišite križec le k eni oceni.

1	2	3	4	5	
Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti da niti ne	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	
1. Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2. Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3. Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4. Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5. Ali je vodja zahteven?.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
6. Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7. Ali je vodja pravičen?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
8. Ali vodja spodbuja teamsko delo?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
9. Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
10. Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti da niti ne	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam	
11. Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
12. Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
13. Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
14. Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
15. Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
16. Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
17. Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
18. Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
19. Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
20. Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

Prijazna zahvala za iskreno izpolnjevanje, anonimne ankete!

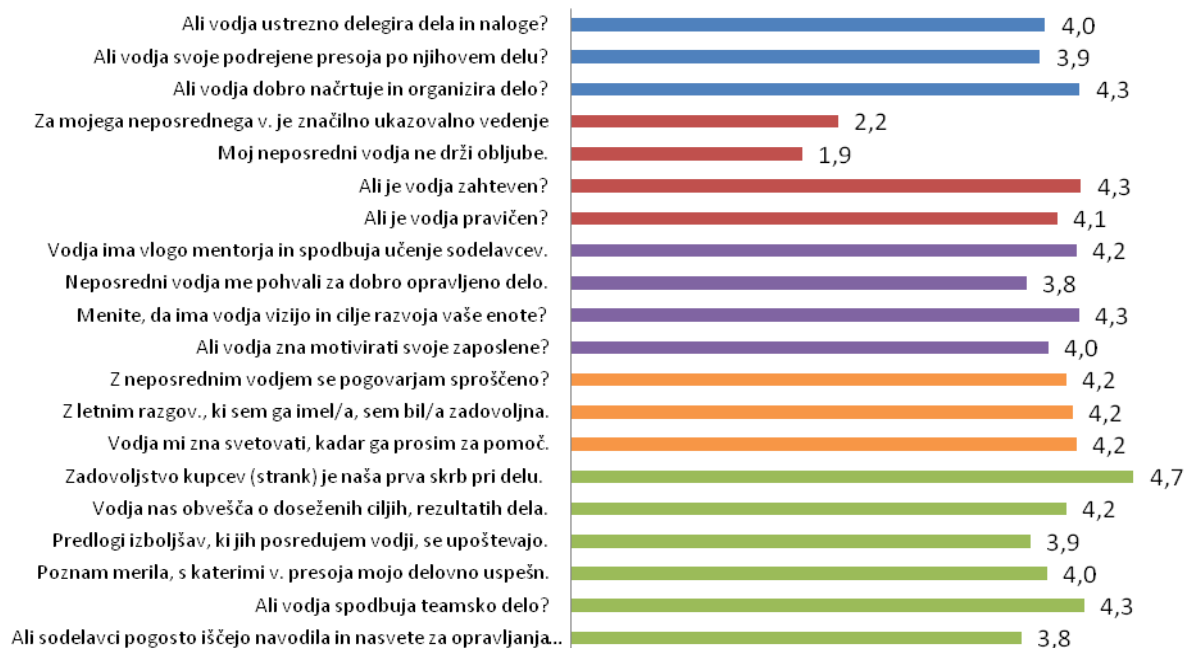
Priloga 2: Rezultati po velikosti hipermarketov - mali

		tip hipermarketa	
	ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK	mali	Skupaj
delo v skupini, teamsko delo	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	3,8	3,77
	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,3	4,30
	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,0	3,99
	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,9	3,85
	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,2	4,15
	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,7	4,72
Vsota delo v skupini, teamsko delo		4,1	4,13
komunikacijske spretnosti	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,2	4,24
	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	4,2	4,21
	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,2	4,15
Vsota komunikacijske spretnosti		4,2	4,20
motiviranje	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	4,0	4,00
	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,3	4,26
	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,8	3,82
	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,2	4,24
Vsota motiviranje		4,1	4,08
osebnostne lastnosti	Ali je vodja pravičen?	4,1	4,07
	Ali je vodja zahteven?	4,3	4,27
	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1,9	1,94
	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,2	2,24
Vsota osebnostne lastnosti		3,1	3,13
znanje in veščine	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,3	4,26
	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	3,9	3,93
	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,0	3,97
Vsota znanje in veščine		4,1	4,06
Skupaj		3,9	3,92

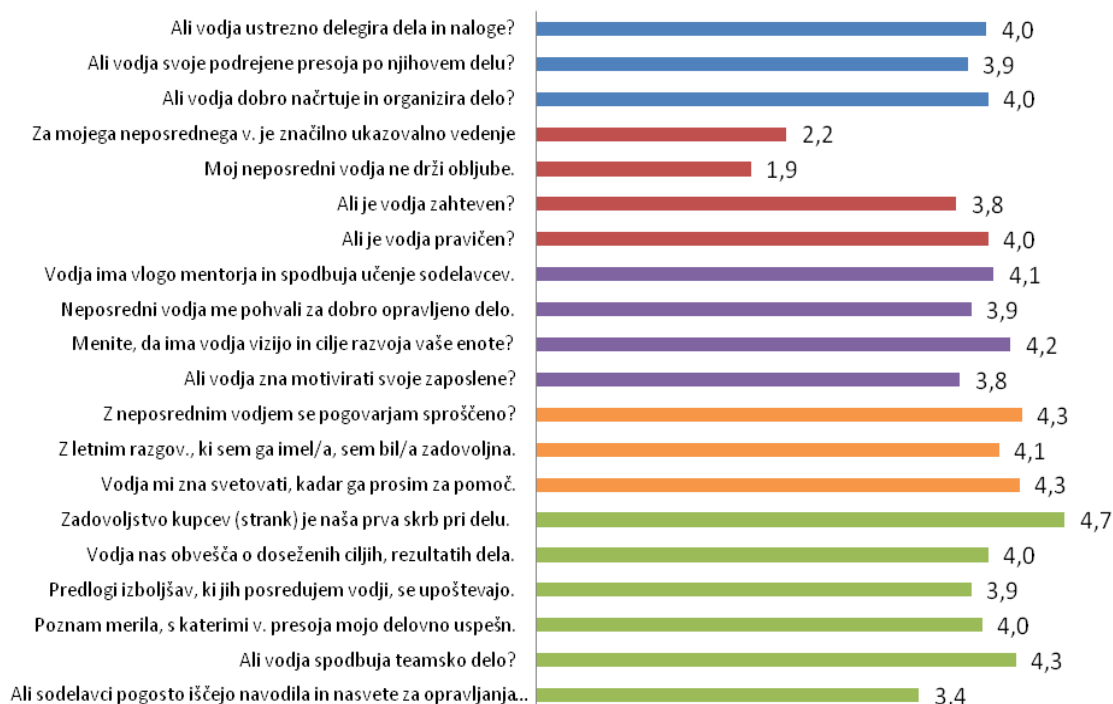
Priloga 3: Rezultati po velikosti hipermarketov - veliki

		tip hipermarketa	
	ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK	veliki	Skupaj
delo v skupini, teamsko delo	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	3,4	3,41
	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,3	4,28
	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,0	3,98
	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,9	3,88
	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,0	4,03
	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,7	4,71
Vsota delo v skupini, teamsko delo		4,1	4,05
komunikacijske spretnosti	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,3	4,32
	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	4,1	4,13
	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,3	4,33
Vsota komunikacijske spretnosti		4,3	4,26
motiviranje	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	3,8	3,78
	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,2	4,23
	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,9	3,88
	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,1	4,08
Vsota motiviranje		4,0	3,99
osebnostne lastnosti	Ali je vodja pravičen?	4,0	4,03
	Ali je vodja zahteven?	3,8	3,75
	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1,9	1,92
	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,2	2,23
Vsota osebnostne lastnosti		3,0	2,98
znanje in veščine	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,0	4,03
	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	3,9	3,85
	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,0	4,01
Vsota znanje in veščine		4,0	3,96
Skupaj		3,8	3,84

Analiza manjših hipermarketov

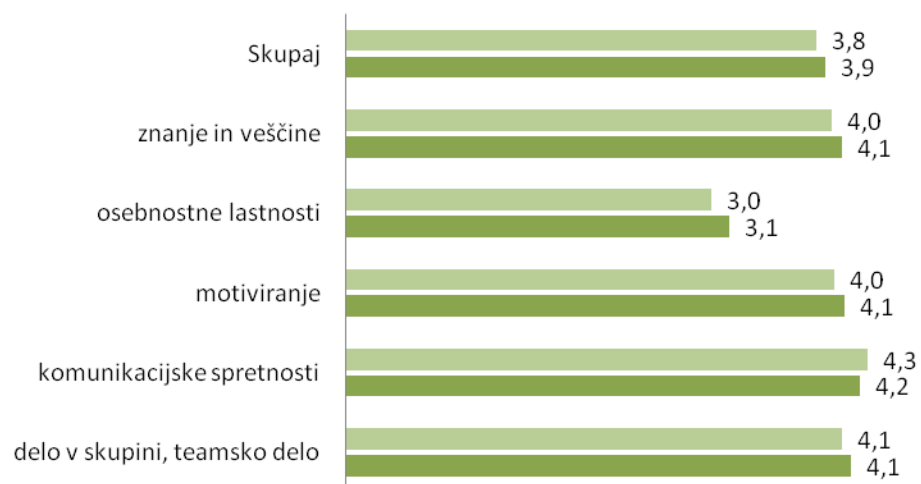


Analiza večjih hipermarketov



Razlike mali - veliki hipermarketeti

■ veliki ■ mali



Priloga 4: Rezultati po maloprodajnih območjih skupaj

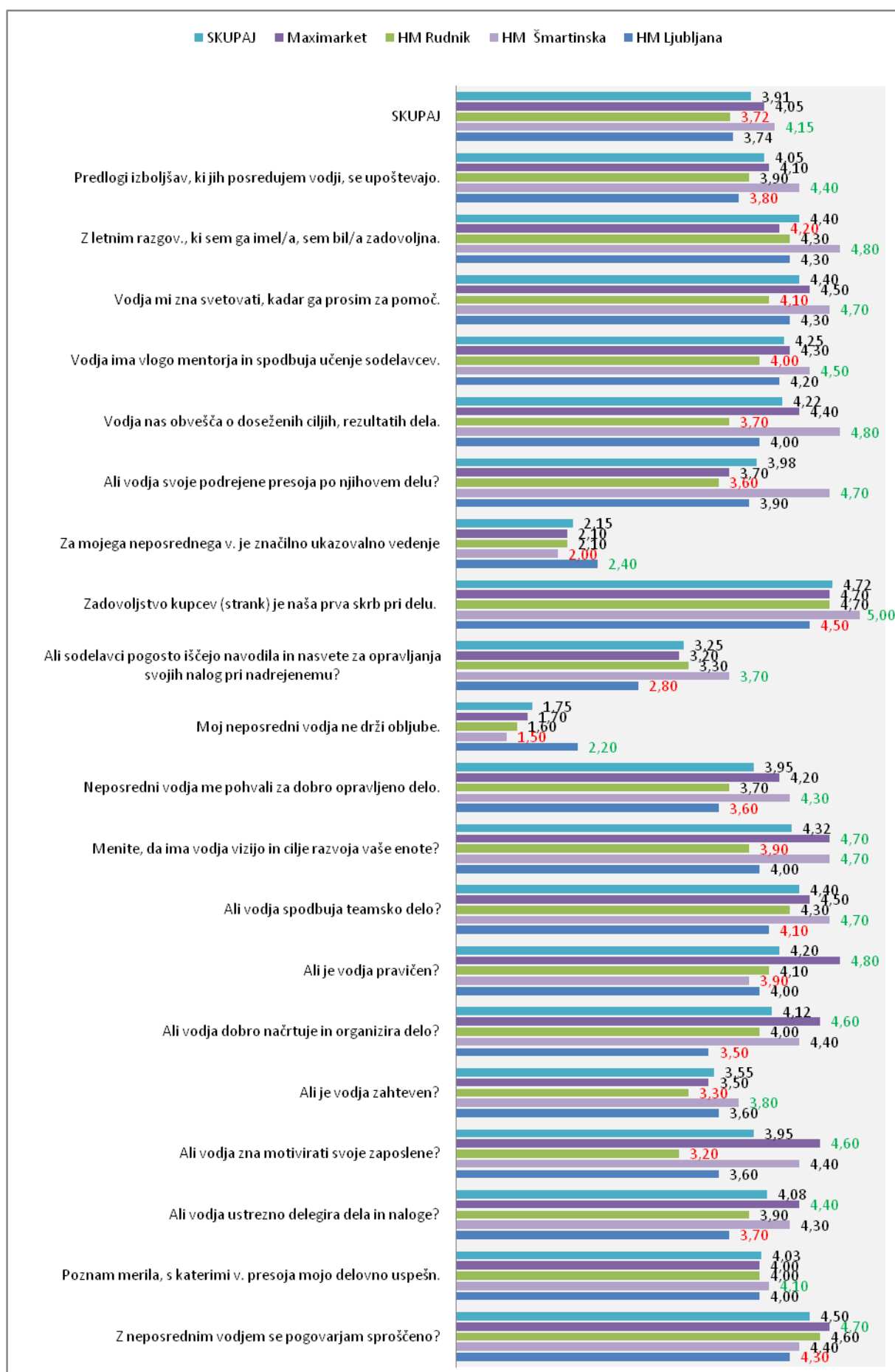
ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		Vsi HM SKUPAJ
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,21
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	3,99
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	3,99
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	3,93
5	Ali je vodja zahteven?	4,10
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,19
7	Ali je vodja pravičen?	4,06
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,30
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,25
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,84
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1,93
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	3,66
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,72
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,24
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	3,91
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,11
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,19
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,27
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	4,18
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,86
	SKUPAJ	3,90

Vsi HM SKUPAJ



Priloga 5: Rezultati po maloprodajnih območjih - Maloprodajno območje 1

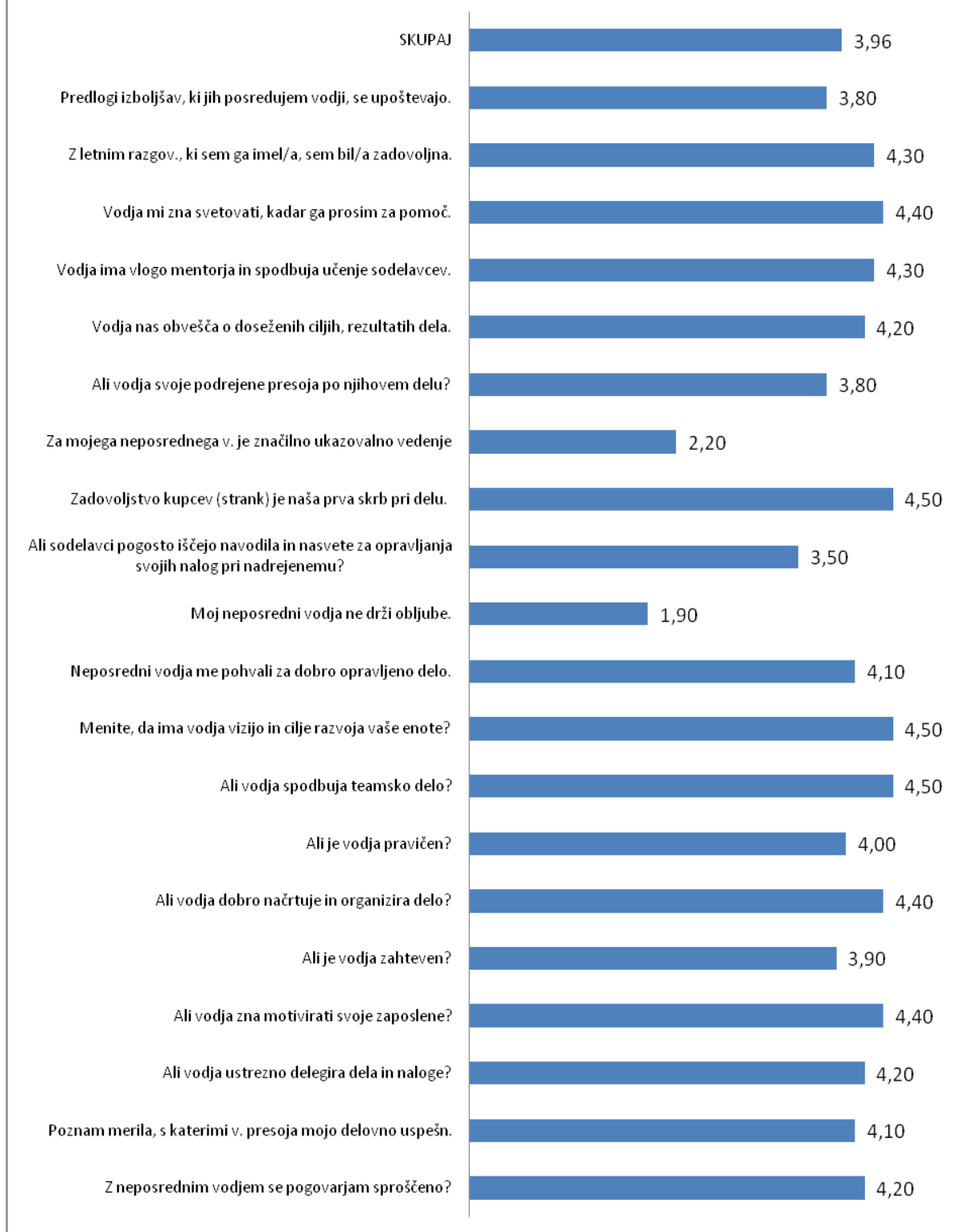
ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		HM Ljubljana	HM Šmartinska	HM Rudnik	Maximarket	SKUPAJ
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,30	4,40	4,60	4,70	4,50
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,00	4,10	4,00	4,00	4,03
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	3,70	4,30	3,90	4,40	4,08
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	3,60	4,40	3,20	4,60	3,95
5	Ali je vodja zahteven?	3,60	3,80	3,30	3,50	3,55
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	3,50	4,40	4,00	4,60	4,13
7	Ali je vodja pravičen?	4,00	3,90	4,10	4,80	4,20
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,10	4,70	4,30	4,50	4,40
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,00	4,70	3,90	4,70	4,33
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,60	4,30	3,70	4,20	3,95
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	2,20	1,50	1,60	1,70	1,75
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	2,80	3,70	3,30	3,20	3,25
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,50	5,00	4,70	4,70	4,73
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,40	2,00	2,10	2,10	2,15
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	3,90	4,70	3,60	3,70	3,98
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,00	4,80	3,70	4,40	4,23
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,20	4,50	4,00	4,30	4,25
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,30	4,70	4,10	4,50	4,40
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	4,30	4,80	4,30	4,20	4,40
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,80	4,40	3,90	4,10	4,05
	SKUPAJ	3,74	4,16	3,72	4,05	3,91



Priloga 6: Rezultati po maloprodajnih območjih - Maloprodajno območje 2

ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		HM Murska Sobota
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,20
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,10
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,20
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	4,40
5	Ali je vodja zahteven?	3,90
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,40
7	Ali je vodja pravičen?	4,00
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,50
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,50
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	4,10
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1,90
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	3,50
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,50
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,20
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	3,80
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,20
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,30
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,40
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	4,30
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,80
	SKUPAJ	3,96

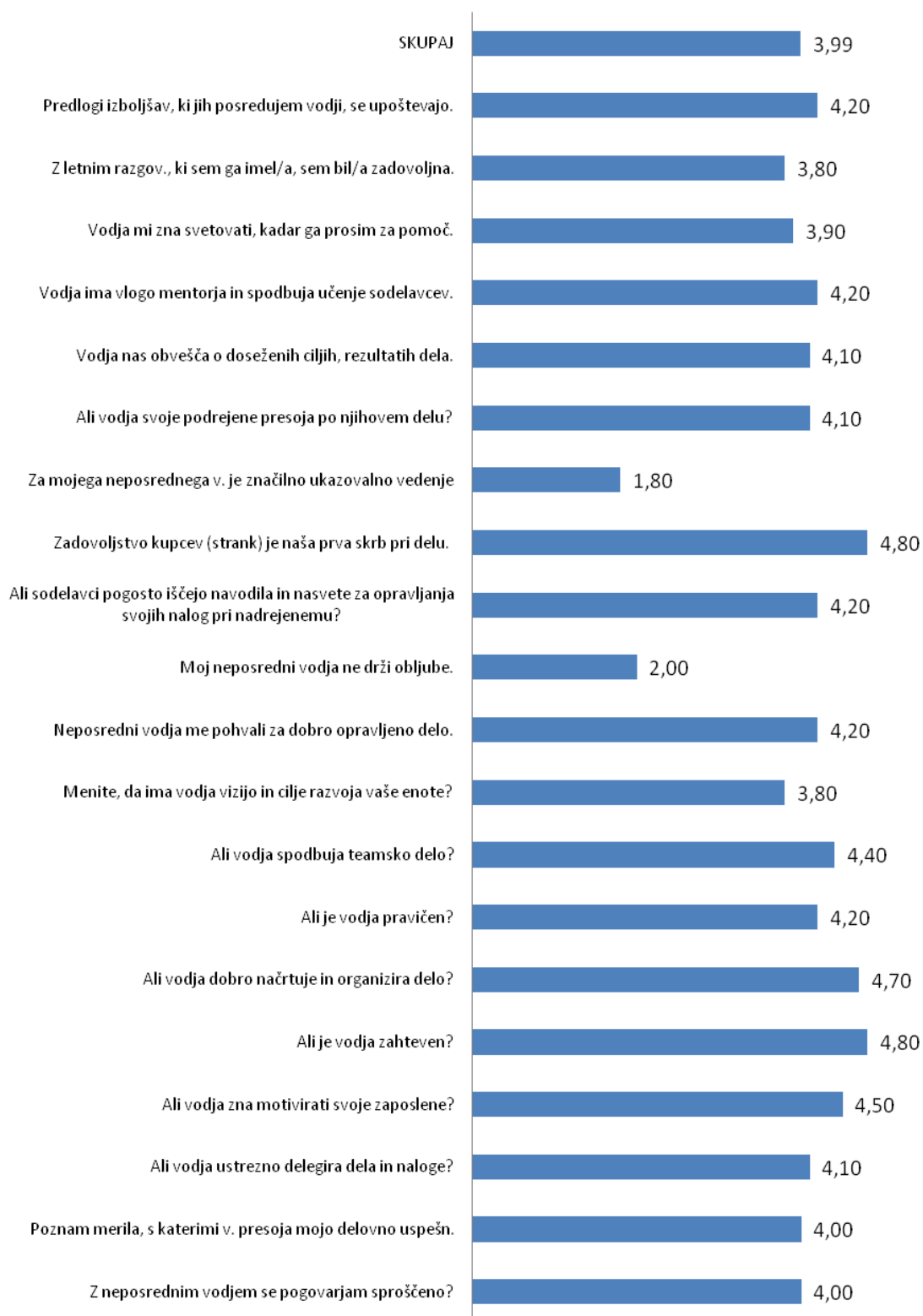
MO2



Priloga 7: Rezultati po maloprodajnih območjih - Maloprodajno območje 3

ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		HM Maribor
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,00
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,00
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,10
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	4,50
5	Ali je vodja zahteven?	4,80
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,70
7	Ali je vodja pravičen?	4,20
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,40
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	3,80
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	4,20
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	2,00
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	4,20
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,80
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	1,80
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	4,10
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,10
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,20
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	3,90
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	3,80
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	4,20
	SKUPAJ	3,99

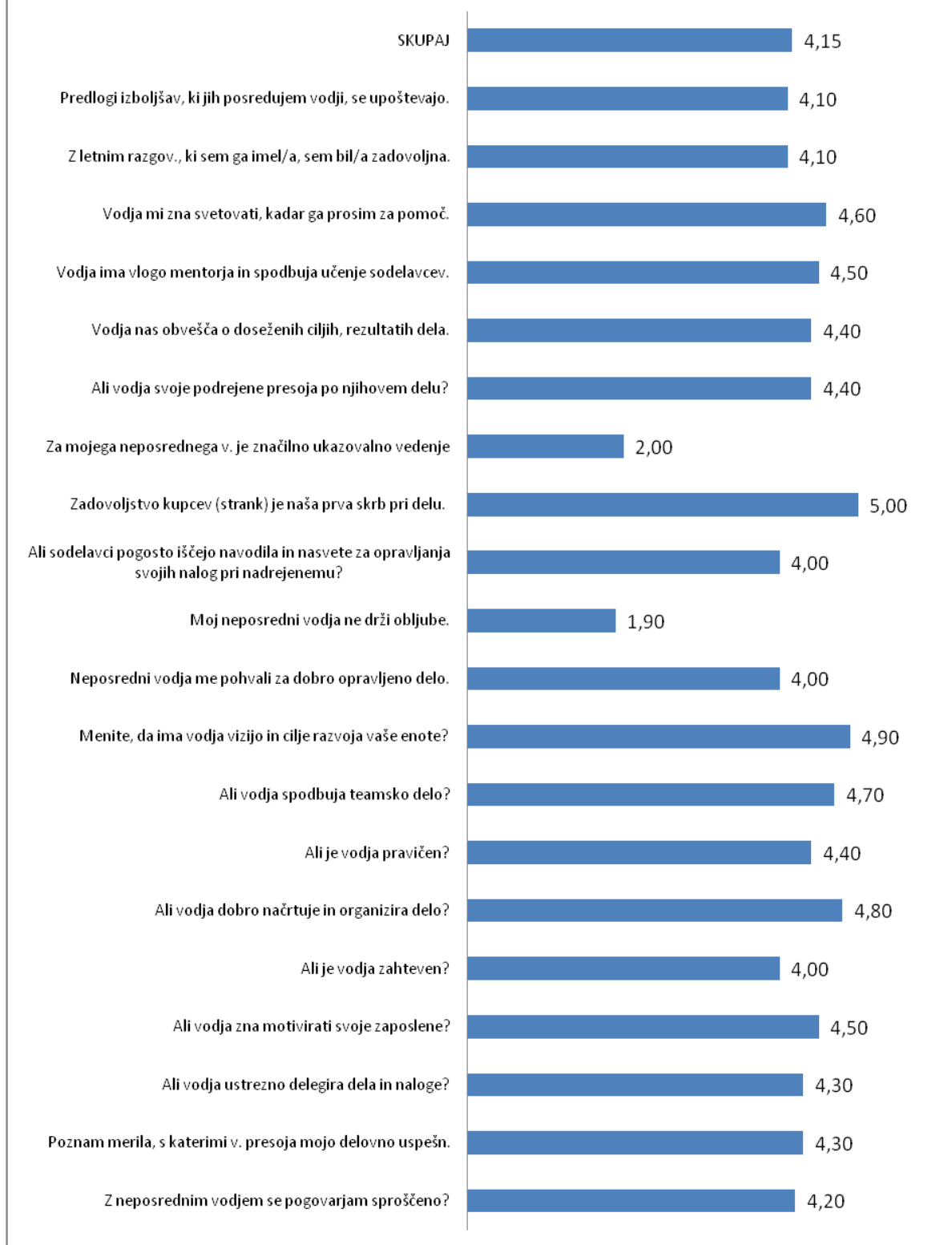
MO3



Priloga 8: Rezultati po maloprodajnih območjih - Maloprodajno območje 5

ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		HM Slovenj Gradec
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,20
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,30
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,30
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	4,50
5	Ali je vodja zahteven?	4,00
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,80
7	Ali je vodja pravičen?	4,40
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,70
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,90
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	4,00
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1,90
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	4,00
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	5,00
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,00
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	4,40
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,40
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,50
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,60
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	4,10
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	4,10
	SKUPAJ	4,16

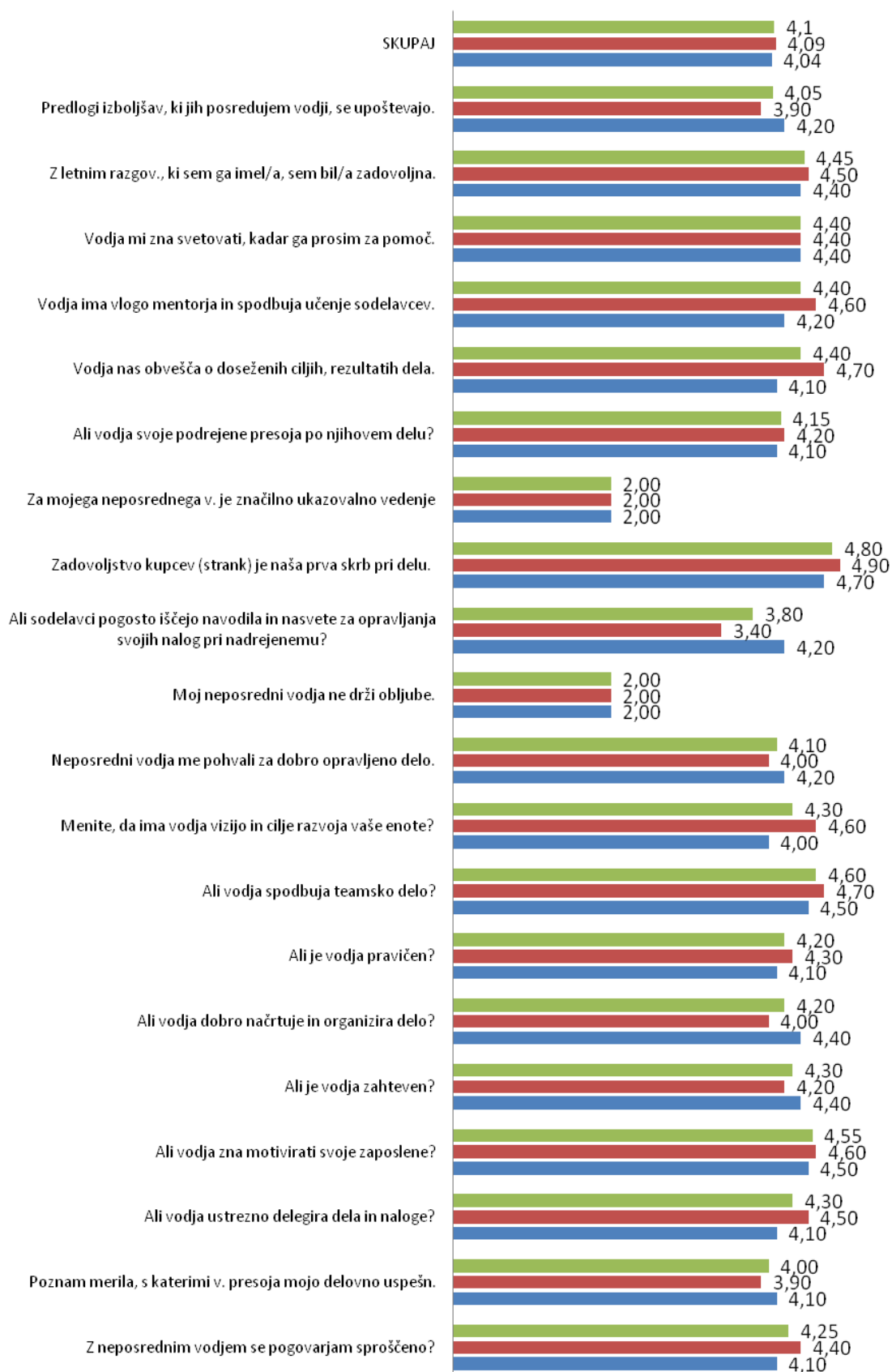
MO5



Priloga 9: Rezultati po maloprodajnih območjih - Maloprodajno območje 6

ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		HM Novo Mesto	HM Brežice	SKUPAJ
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,10	4,40	4,25
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,10	3,90	4,00
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,10	4,50	4,30
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	4,50	4,60	4,55
5	Ali je vodja zahteven?	4,40	4,20	4,30
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,40	4,00	4,20
7	Ali je vodja pravičen?	4,10	4,30	4,20
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,50	4,70	4,60
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,00	4,60	4,30
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	4,20	4,00	4,10
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	2,00	2,00	2,00
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	4,20	3,40	3,80
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,70	4,90	4,80
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,00	2,00	2,00
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	4,10	4,20	4,15
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,10	4,70	4,40
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,20	4,60	4,40
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,40	4,40	4,40
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	4,40	4,50	4,45
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	4,20	3,90	4,05
	SKUPAJ	4,04	4,09	4,10

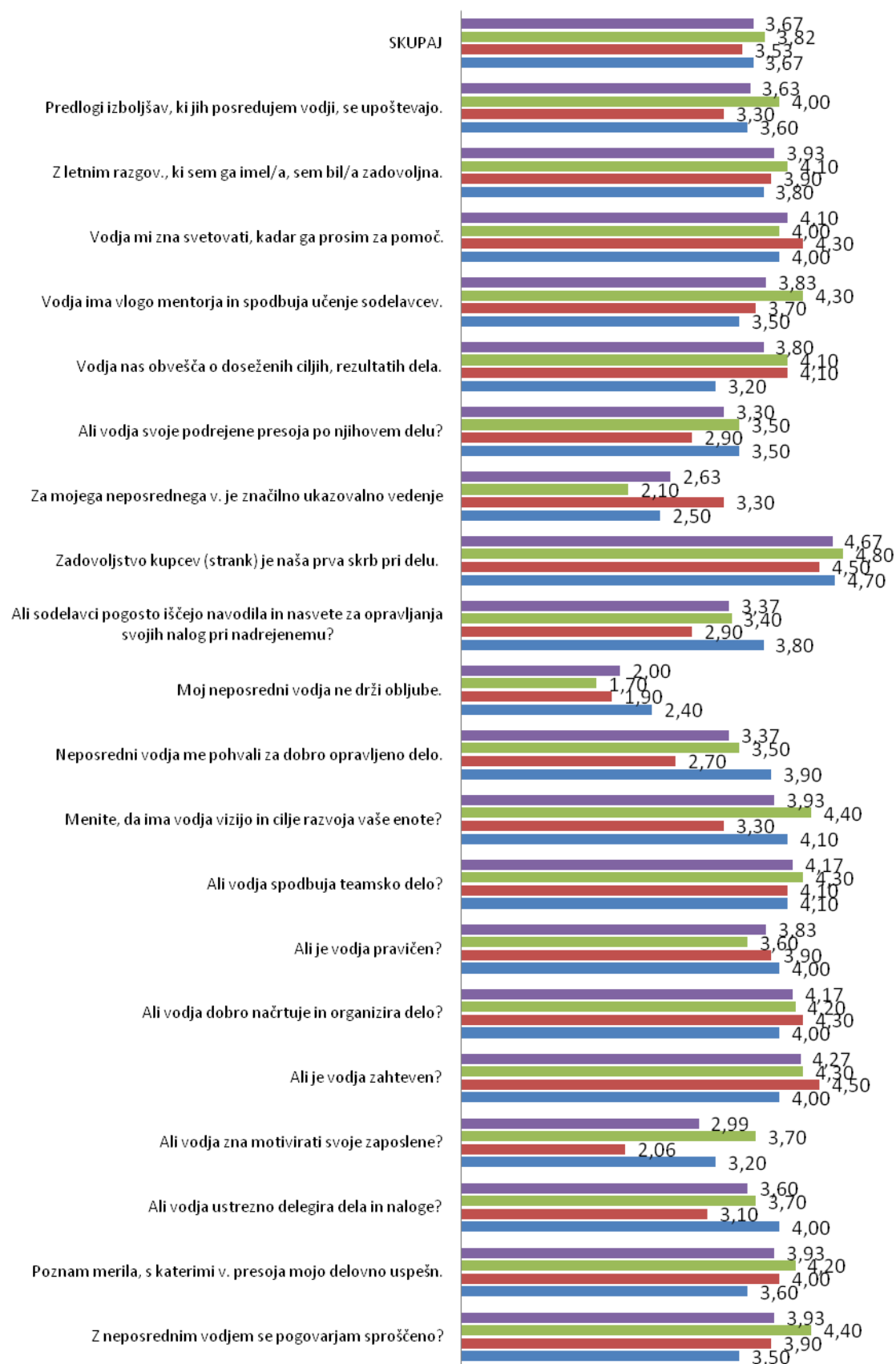
MO6



Priloga 10: Rezultati po maloprodajnih območjih - Maloprodajno območje 9

ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		HM Kranj Primskovo	HM Kamnik	HM Domžale	SKUPAJ
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	3,50	3,90	4,40	3,93
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	3,60	4,00	4,20	3,93
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,00	3,10	3,70	3,60
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	3,20	2,06	3,70	2,99
5	Ali je vodja zahteven?	4,00	4,50	4,30	4,27
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,00	4,30	4,20	4,17
7	Ali je vodja pravičen?	4,00	3,90	3,60	3,83
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,10	4,10	4,30	4,17
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,10	3,30	4,40	3,93
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,90	2,70	3,50	3,37
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	2,40	1,90	1,70	2,00
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	3,80	2,90	3,40	3,37
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,70	4,50	4,80	4,67
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,50	3,30	2,10	2,63
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	3,50	2,90	3,50	3,30
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	3,20	4,10	4,10	3,80
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	3,50	3,70	4,30	3,83
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,00	4,30	4,00	4,10
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	3,80	3,90	4,10	3,93
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,60	3,30	4,00	3,63
	SKUPAJ	3,67	3,53	3,82	3,67

MO9

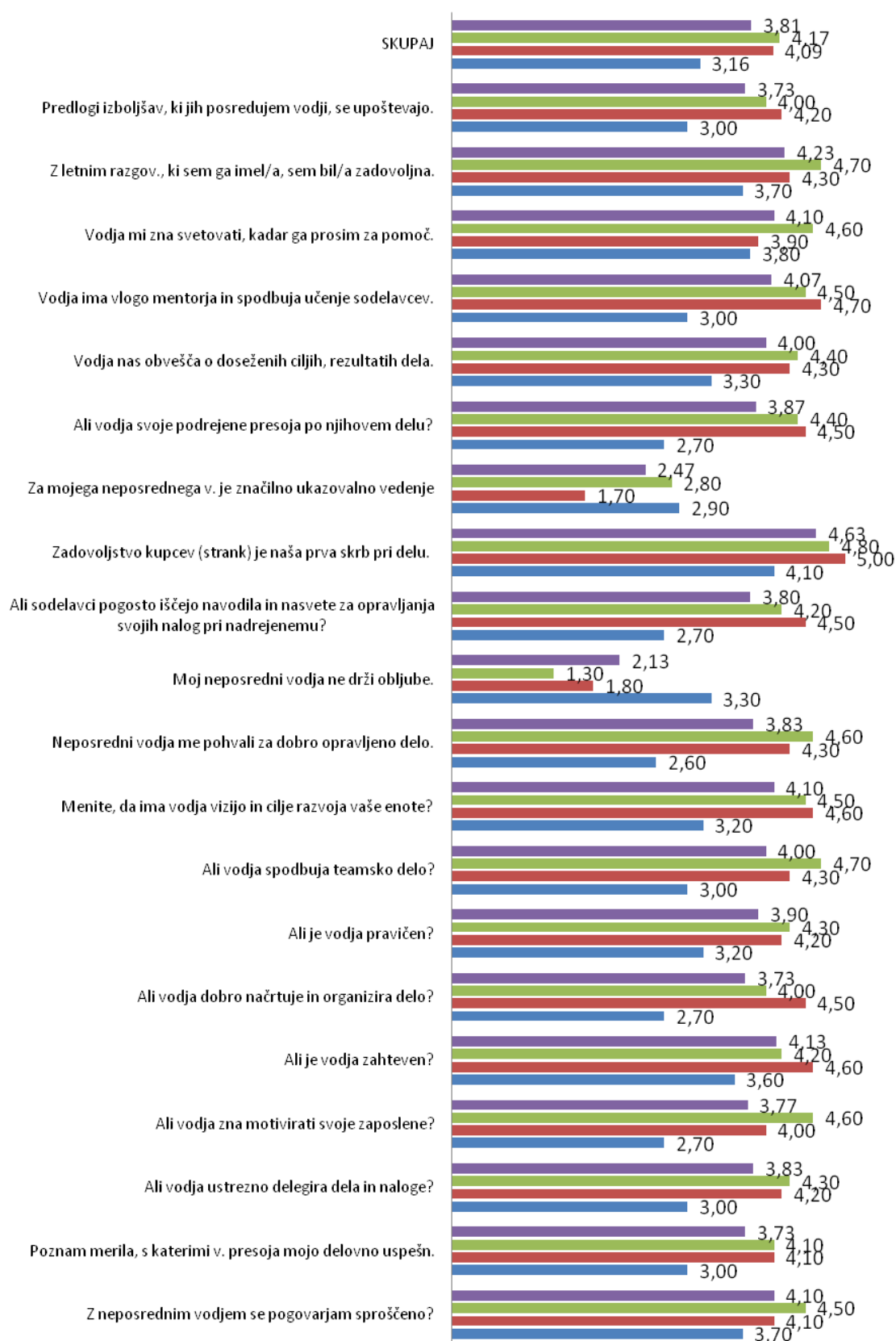


Priloga 11: Rezultati po maloprodajnih območjih - Maloprodajno območje 10

ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		HM Jesenice	HM Kranj Savski otok	HM Škofja Loka	SKUPAJ
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	3,70	4,10	4,50	4,10
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	3,00	4,10	4,10	3,73
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	3,00	4,20	4,30	3,83
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	2,70	4,00	4,60	3,77
5	Ali je vodja zahteven?	3,60	4,60	4,20	4,13
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	2,70	4,50	4,00	3,73
7	Ali je vodja pravičen?	3,20	4,20	4,30	3,90
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	3,00	4,30	4,70	4,00
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	3,20	4,60	4,50	4,10
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	2,60	4,30	4,60	3,83
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	3,30	1,80	1,30	2,13
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	2,70	4,50	4,20	3,80
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,10	5,00	4,80	4,63
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,90	1,70	2,80	2,47
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	2,70	4,50	4,40	3,87
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	3,30	4,30	4,40	4,00
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	3,00	4,70	4,50	4,07
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	3,80	3,90	4,60	4,10
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	3,70	4,30	4,70	4,23
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,00	4,20	4,00	3,73
	SKUPAJ	3,16	4,09	4,18	3,81

MO10

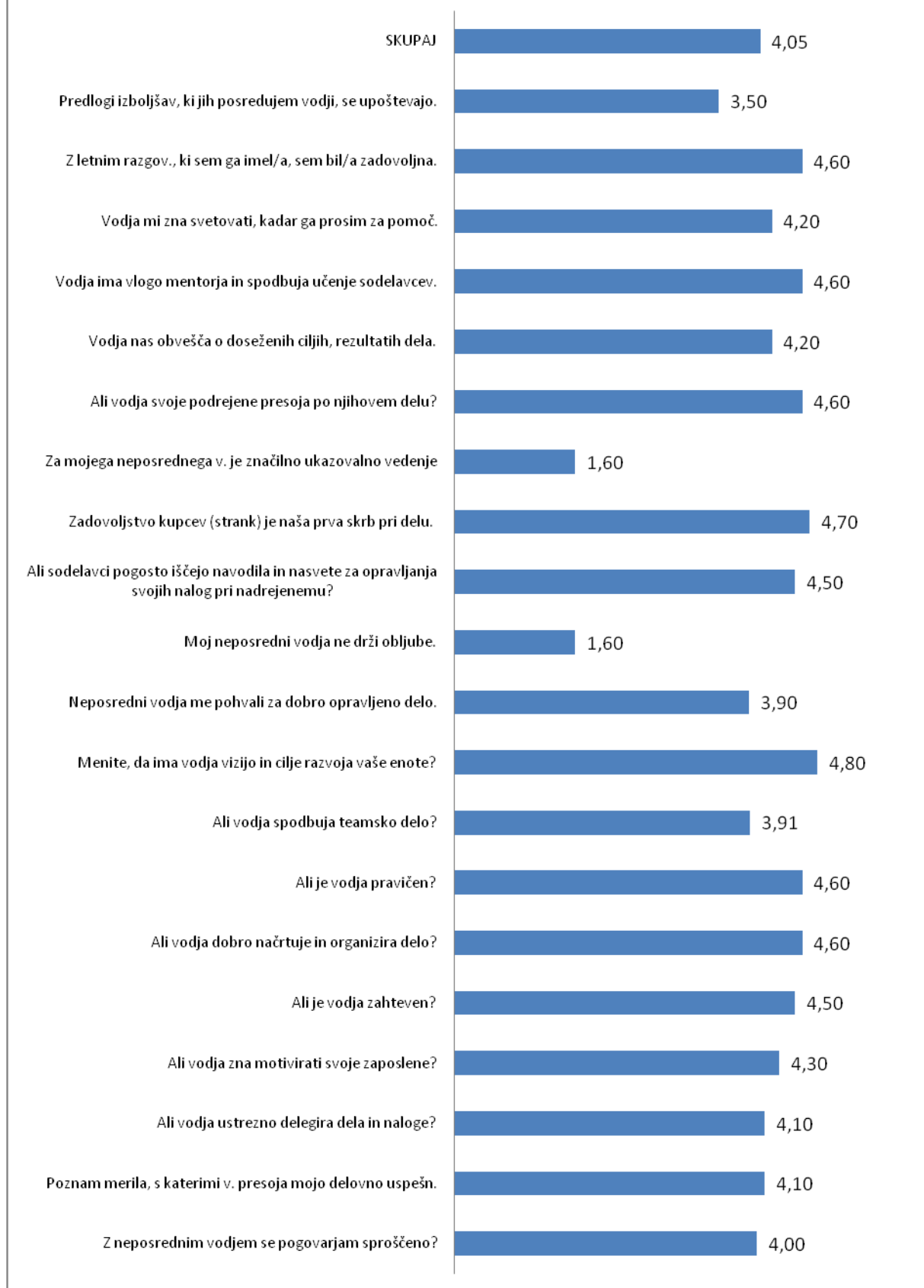
■ SKUPAJ ■ HM Škofja Loka ■ HM Kranj Savski otok ■ HM Jesenice



Priloga 12: Rezultati po maloprodajnih območjih - Maloprodajno območje 11

ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		HM Postojna
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,00
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,10
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,10
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	4,30
5	Ali je vodja zahteven?	4,50
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,60
7	Ali je vodja pravičen?	4,60
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	3,91
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,80
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,90
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1,60
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	4,50
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,70
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	1,60
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	4,60
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,20
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,60
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,20
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	4,60
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,50
	SKUPAJ	4,05

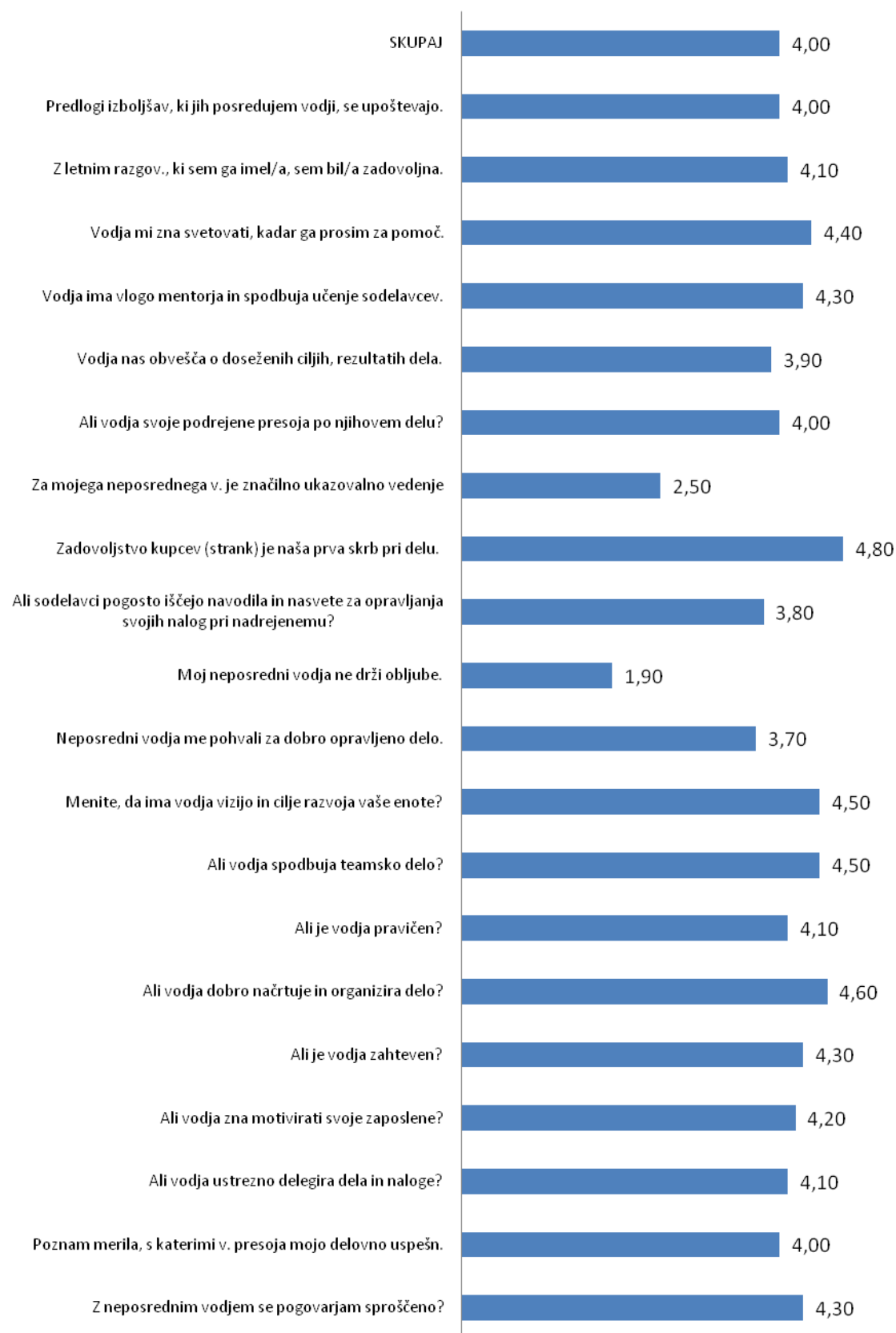
MO11



Priloga 13: Rezultati po maloprodajnih območjih - Maloprodajno območje 12

ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		HM Nova Gorica
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,30
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,00
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,10
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	4,20
5	Ali je vodja zahteven?	4,30
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,60
7	Ali je vodja pravičen?	4,10
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,50
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,50
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,70
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1,90
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	3,80
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,80
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,50
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	4,00
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	3,90
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,30
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,40
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	4,10
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	4,00
	SKUPAJ	4,00

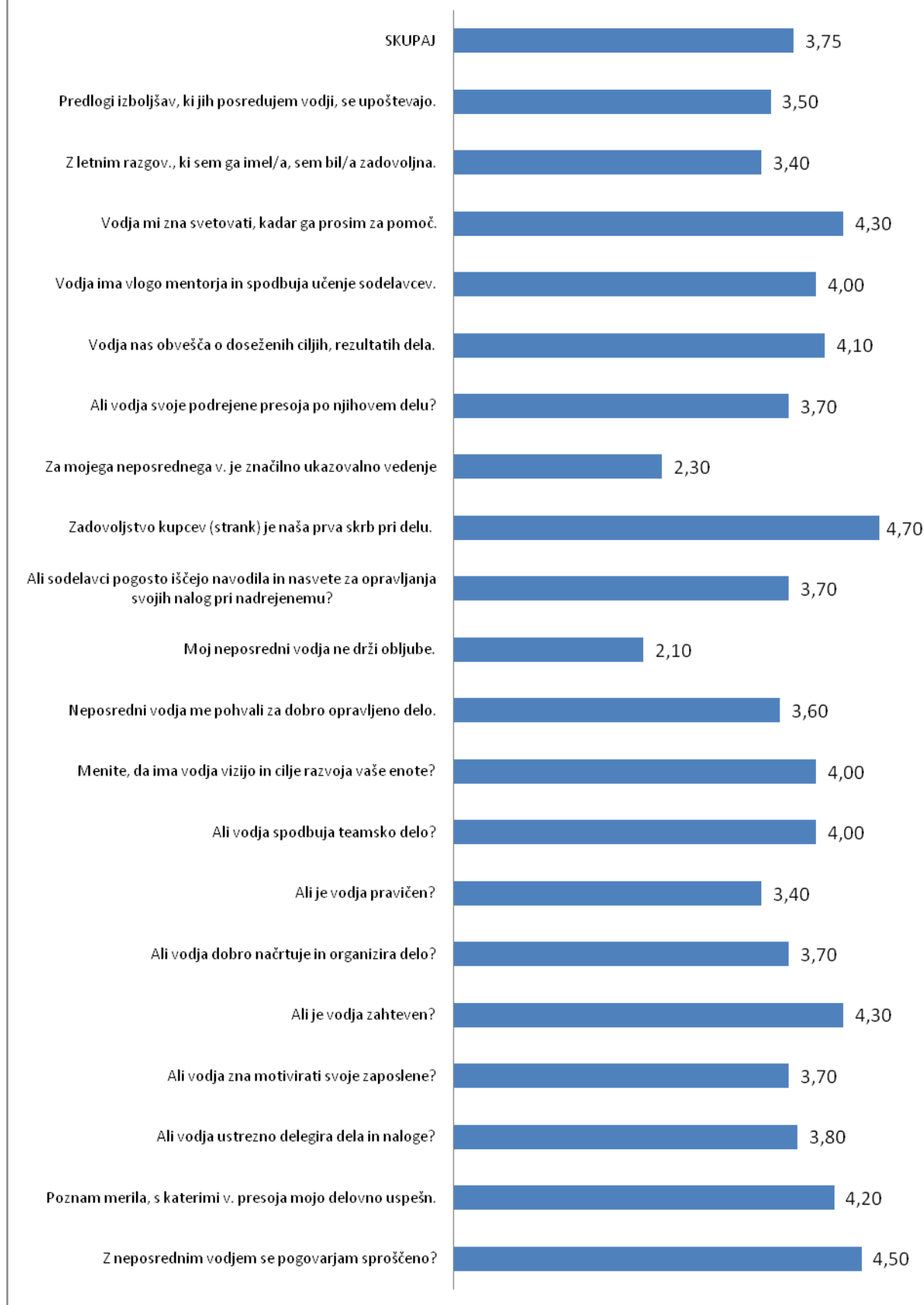
MO12



Priloga 14: Rezultati po maloprodajnih območjih - Maloprodajno območje 13

ANONIMNI MNENJSKI VPRAŠALNIK		HM Koper
1	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,50
2	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,20
3	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	3,80
4	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	3,70
5	Ali je vodja zahteven?	4,30
6	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	3,70
7	Ali je vodja pravičen?	3,40
8	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,00
9	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,00
10	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,60
11	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	2,10
12	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	3,70
13	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,70
14	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,30
15	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	3,70
16	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,10
17	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,00
18	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,30
19	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	3,40
20	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,50
	SKUPAJ	3,75

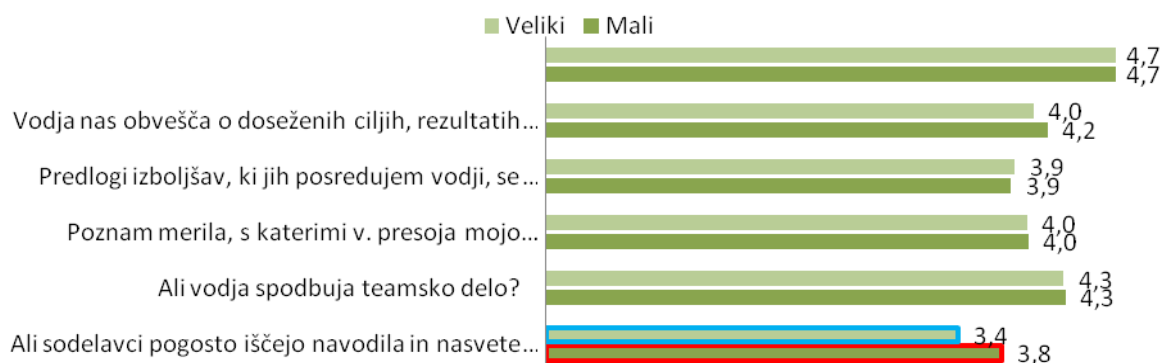
MO13



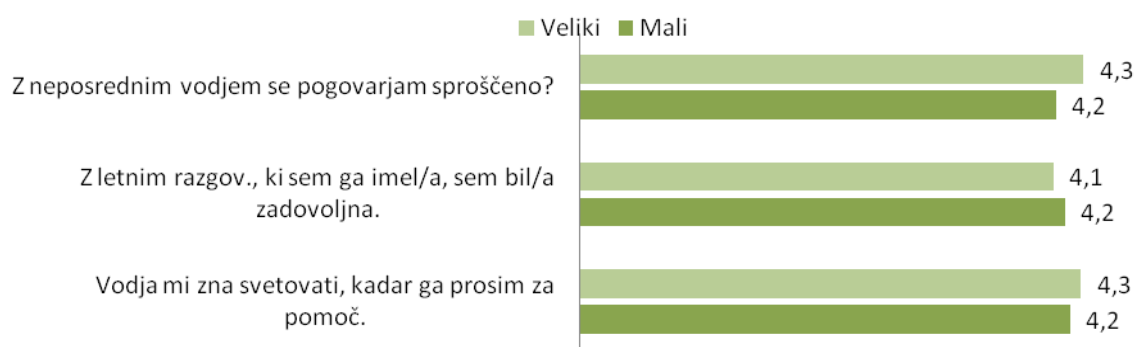
Priloga 15: Rezultati po dejavnikih

		Tip hipermarketa	
		Mali	Veliki
Delo v skupini, timsko delo	Ali sodelavci pogosto iščejo navodila in nasvete za opravljanja svojih nalog pri nadrejenemu?	3,8	3,4
	Ali vodja spodbuja teamsko delo?	4,3	4,3
	Poznam merila, s katerimi v. presoja mojo delovno uspešn.	4,0	4,0
	Predlogi izboljšav, ki jih posredujem vodji, se upoštevajo.	3,9	3,9
	Vodja nas obvešča o doseženih ciljih, rezultatih dela.	4,2	4,0
	Zadovoljstvo kupcev (strank) je naša prva skrb pri delu.	4,7	4,7
Komunikacijske spretnosti	Vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	4,2	4,3
	Z letnim razgov., ki sem ga imel/a, sem bil/a zadovoljna.	4,2	4,1
	Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno?	4,2	4,3
Motiviranje	Ali vodja zna motivirati svoje zaposlene?	4,0	3,8
	Menite, da ima vodja vizijo in cilje razvoja vaše enote?	4,3	4,2
	Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	3,8	3,9
	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	4,2	4,1
Osebnostne lastnosti	Ali je vodja pravičen?	4,1	4,0
	Ali je vodja zahteven?	4,3	3,8
	Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1,9	1,9
	Za mojega neposrednega v. je značilno ukazovalno vedenje	2,2	2,2
Znanje in veščine	Ali vodja dobro načrtuje in organizira delo?	4,3	4,0
	Ali vodja svoje podrejene presoja po njihovem delu?	3,9	3,9
	Ali vodja ustrezno delegira dela in naloge?	4,0	4,0

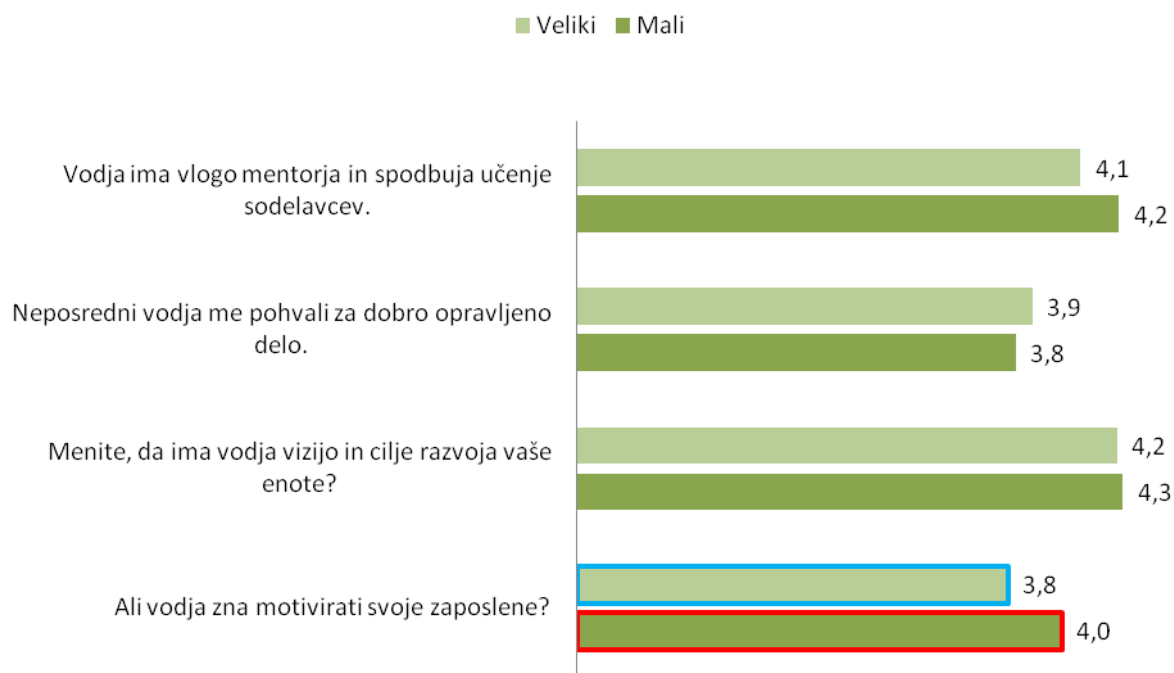
Delo v skupini, timsko delo



Komunikacijske spretnosti

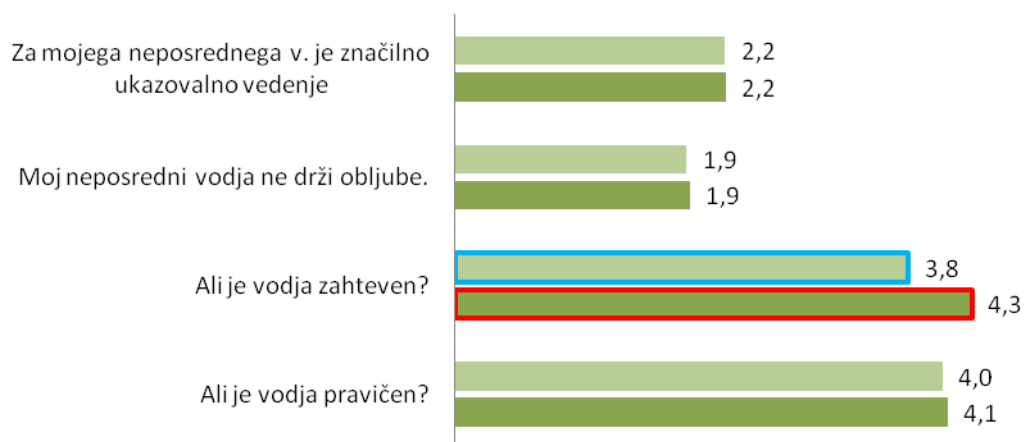


Motiviranje



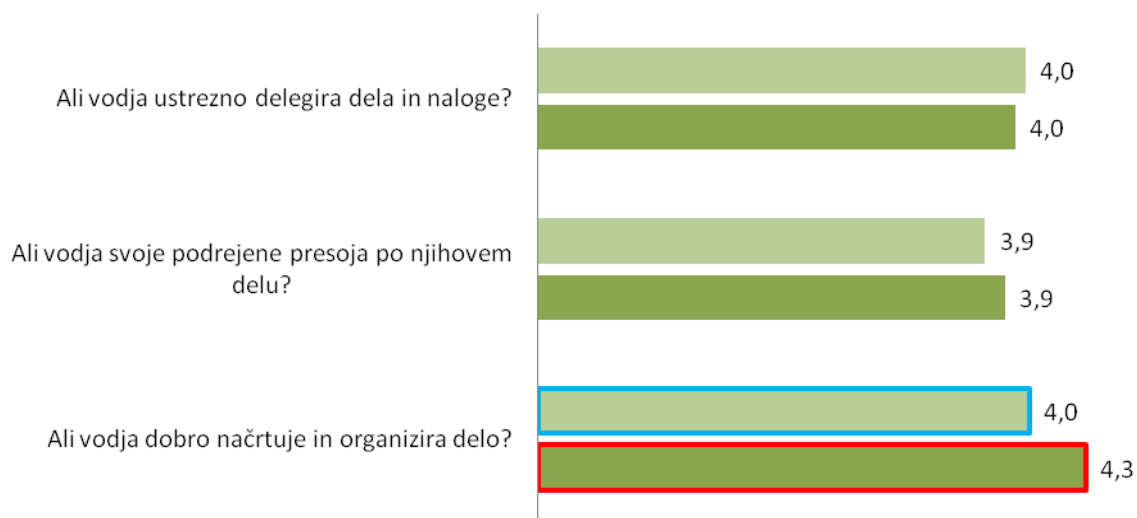
Osebnostne lastnosti

■ Veliki ■ Mali



Znanke in veščine

■ Veliki ■ Mali



Mali in veliki skupaj po dejavnikih

