

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA FUNKCIJE VODENJA S PRIPOROČILI ZA  
MANAGEMENT V PODJETJU BIOIKS**

Ljubljana, avgust 2016

ANA KRIŽAN

### **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Ana Križan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza funkcije vodenja s priporočili za management v podjetju Bioiks: študija primera, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

Ljubljana, dne: 31.8.2016

Podpis avtorice:

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV VODENJA</b> .....	<b>4</b>
1.1 Motivacija .....	5
1.2 Motivacijske teorije .....	6
1.2.1 Maslowova teorija motivacije .....	6
1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.....	7
1.2.3 Vroomova teorija motivacije .....	7
1.3 Motivacijski dejavniki .....	8
1.4 Vloga vodje v procesu motiviranja.....	9
<b>2 AVTENTIČNO VODENJE</b> .....	<b>10</b>
2.1 Koncept avtentičnosti .....	12
2.1.1 Samozavedanje .....	13
2.1.2 Samoregulacija .....	13
2.1.3 Sporočanje dejanskih informacij .....	14
2.1.4 Avtentično vedenje.....	15
2.1.5 Transparentno izražanje.....	15
2.2 Značilnosti avtentičnih vodij .....	15
2.3 Elementi avtentičnega vodenja .....	16
2.3.1 Pozitivni psihološki kapital .....	16
2.3.2 Pozitivni moralni vidik.....	17
2.3.3 Samozavedanje vodje .....	17
2.3.4 Samoregulacija vodje .....	18
2.3.5 Procesi vodenja v vedenju .....	18
2.4 Razlikovanje avtentičnega vodenja od ostalih teorij vodenja.....	20
2.4.1 Razlikovanje avtentičnega in transformacijskega vodenja.....	20
2.4.2 Razlikovanje avtentičnega in etičnega vodenja.....	21
2.4.3 Razlikovanje avtentičnega in karizmatičnega vodenja.....	21
2.4.4 Razlikovanje avtentičnega vodenja od strežniškega in spiritualnega.....	22
2.5 Avtentično vodenja kot vir konstrukta.....	23
2.6 Vpliv avtentičnega vodenja na dosežek in zadovoljstvo z delom .....	23
2.6.1 Proces vplivanja.....	23
2.6.2 Osebna in organizacijska identifikacija.....	23
2.6.3 Pozitivno vedenjsko modeliranje .....	24
2.6.4 Podpiranje samodeterminacije.....	24
2.6.5 Čustven vpliv .....	25
2.6.6 Pozitivna družbena izmenjava .....	25
<b>3 ANALIZA FUNKCIJE VODENJA S PRIPOROČILI ZA</b> .....	<b>25</b>
<b>MANAGEMENT: ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA</b> .....	<b>25</b>
3.1 Predstavitev skupine .....	25

3.2	Vizija in poslanstvo skupine.....	27
3.3	Demografski podatki skupine.....	27
3.4	Namen in cilj raziskave .....	29
3.4.1	Oblikovanje anketnega vprašalnika .....	30
3.4.2	Interpretacija anketnega vprašalnika odprtega tipa z vodjo podjetja .....	30
3.4.3	Interpretacija anketnega vprašalnika.....	31
3.4.3.1	Demografski podatki anketirancev .....	31
3.4.3.2	Analiza odgovorov na trditve iz anketnega vprašalnika.....	34
3.5	Predlogi za izboljšavo.....	42
	<b>SKLEP .....</b>	<b>44</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>46</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	8
Slika 2:	Model avtentičnega vodenja: Povezava avtentičnega vodenja z odnosi in vedenjem podrejenih.....	11
Slika 3:	Starostna struktura zaposlenih v skupini (v letih).....	28
Slika 4:	Delovna doba zaposlenih v skupini (v letih).....	28
Slika 5:	Izobrazbena struktura zaposlenih v skupini (v odstotkih) .....	29
Slika 6:	Struktura anketiranih glede na starost ( v odstotkih) .....	32
Slika 7:	Struktura anketirancev glede na izobrazbo ( v odstotkih) .....	32
Slika 8:	Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju (v odstotkih) .....	33
Slika 9:	Delo, ki ga opravljate v podjetju (v odstotkih) .....	33
Slika 10:	Tip vodenja (v odstotkih).....	34
Slika 11:	Motivacija (v odstotkih).....	36
Slika 12:	Timsko delo (v odstotkih).....	36
Slika 13:	Komuniciranje (v odstotkih).....	37
Slika 14:	Nagrajevanje (v odstotkih).....	38
Slika 15:	Kako zaposleni ocenjujejo svoje delo ( v odstotkih) .....	39
Slika 16:	Tip vodenja – operativni vodje (v odstotkih).....	40
Slika 17:	Tip vodenja – samostojni strokovni delavci (v odstotkih).....	40
Slika 18:	Primerjava posameznih vprašanj med operativnimi vodji in samostojnimi strokovnimi delavci (v odstotkih) .....	41

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije .....	7
-----------	---	---

## UVOD

Današnje stanje družbe zaznamujeta globalna recesija in gospodarska kriza, kar se v poslovanju podjetij odraža v padcu motiviranosti in morale zaposlenih. Uspešnost in konkurenčnost podjetja pa se meri preko njegove prepoznavnosti, kakovosti izdelkov in storitev, načina vodenja, nagrajevanja, organizacijske kulture, komunikacije med zaposlenimi in njihove motiviranosti. Za ohranjanje uspešnosti in konkurenčnosti je nujno spremljati spremembe na tržišču z namenom zadržati kupce in pridobiti nove, pri tem pa ne pozabiti na zaposlene, ki se v pogojih negotovosti pogosto čutijo zanemarjene. Zato se mora vodstvo podjetij ob upravljanju in vodenju intenzivno ukvarjati tudi z iskanjem, pridobivanjem in usmerjanjem kakovostnih človeških virov. Organizacija in njena struktura, finančna sredstva, naprave in stroji so sami po sebi mrtev kapital, če jih ne osmislijo zaposleni z ustreznim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo za delo. Za višjo raven motivacije celotnega kolektiva je treba zaposlovati že izhodiščno motivirane ljudi, ki so sposobni tudi samomotivacije. Izboljšana organizacijska klima in kultura, kot rezultat dobrega vodenja, ugodno vplivata na delavnost in razpoloženje zaposlenih ter posledično na uspešnost podjetja. Dober vodja mora pri motiviranju zaposlenih upoštevati njihovo različnost, tako glede osebnostnih lastnosti kot zadovoljevanja potreb, saj imata oba dejavnika odločilen vpliv na motivacijo za delo. Ob tem pa uspešno reševanje možnih konfliktnih situacij zahteva znanja s področja organizacije, psihologije, sociologije, kadrovanja, komuniciranja in nagrajevanja zaposlenih.

Kot odgovor na krizo v razvitem svetu se je nazačetku 21. stoletja razvil relativno nov konstrukt vodenja – avtentično vodenje. Odgovor so zahtevale spremembe, predvsem vse večja globalizacija, recesija, uničevanje narave in omejenost naravnih virov, zmanjšana etičnost vodij ter naraščanje socialnih izzivov. Ob naštetih izzivih socialnega okolja so tu še poplava informacij, hiter razvoj informacijske tehnologije, elektronskega poslovanja in elektronskih socialnih mrež, globalna konkurenca ter s tem povezano virtualno timsko delo, multikulturno okolje in omejenost naravnih virov.

Zaradi vsega naštetega je bil nujen razvoj v smeri pozitivnega organizacijskega vodenja, ki je bil v literaturi prvič predstavljen kot način, kako uvesti pozitivno psihologijo na delovnem mestu. Koncept temelji na pozitivno naravnanih prednostih človeških zmožnosti in sposobnosti, ki jih lahko merimo, razvijamo in upravljamo v smeri izboljšanja uspešnosti in učinkovitosti na delovnem mestu (Avey, Luthans, & Youssef, 2010, str. 431).

**Namen** magistrskega dela je s pomočjo primarnih in sekundarnih virov, domače in tuje literature, preučiti koncept funkcije vodenja, s poudarkom na avtentičnem vodenju. Na podlagi teoretičnih spoznanj izvesti študijo primera v izbranem podjetju, kritično preučiti, katera oblika vodenja prevladuje oziroma ali se omenjeno podjetje poslužuje avtentičnega načina vodenja. Kvalitativna analiza podatkov predstavlja izhodišče za oblikovanje

priporočil za management. Hkrati bo magistrsko delo v pomoč tudi ostalim raziskovalcem, ki se bodo ukvarjali z omenjeno tematiko.

**Osnovna cilja** magistrskega dela sta dva. Prvi cilj je raziskati domačo in tujo znanstveno literaturo in vire ter opredeliti funkcijo vodenja in trend razvoja, raziskati s konstruktom avtentičnega vodenja povezano problematiko ter se seznaniti s pomenom, ki ga ima omenjeni konstrukt za globalno konkurenčnost in s tem povezano uspešnost poslovanja podjetja. Drugi cilj je izvedba študije primera podjetja, ki deluje na področju proizvodnje pripomočkov za avtotransfuzijo, kardiokirurgijo in medicinskih pripomočkov, s priporočili za management. Zaradi obstoja na trgu in uspešnega poslovanja mora podjetje neprestano uvajati nove rešitve in znanja na programskem, proizvodnem ter organizacijskem področju.

Ugotoviti, ali podjetje pri tem zasleduje podelemente funkcije vodenja, je prvi podcilj študije primera. Drugi podcilj je ugotoviti, kateri stil vodenja prevladuje v podjetju oziroma kakšen je trend razvoja in uporabe elementov različnih stilov vodenja. Tretji podcilj je pripraviti – na podlagi spoznanj in kritične presoje izbranega podjetja – priporočila za management, s katerimi bi lahko dosegli višjo stopnjo razvoja vodenja in spodbujali oblikovanje avtentičnih vodij, s tem pa prišli do dodatnih konkurenčnih prednosti na globalnem trgu na področju proizvodnje pripomočkov za avtotransfuzijo in kardiologijo.

S pomočjo anketnega vprašalnika želim pri svojem delu potrditi ali zavreči postavljene hipoteze. Okvirno postavljene hipoteze so:

HIPOTEZA 1: Vodja zasleduje elemente avtentičnega vodenja.

HIPOTEZA 2: Podjetje posveča dovolj pozornosti motivaciji zaposlenih.

HIPOTEZA 3: Zaposleni v podjetju so za dobro opravljeno delo ustrezno nagrajeni.

HIPOTEZA 4: Podjetje ima načrtno oblikovan sistem motivacije in ga tudi izvaja.

**Osnovna teza** magistrskega dela: Z analizo funkcije stila vodenja in predlogi za vpeljavo sodobnih trendov vodenja na osnovi analize prispevam k razvoju in izboljšanju področja vodenja in posledičnok doseganju konkurenčnih prednosti v sodobnem poslovnem okolju.

**Metoda dela.** Celotno magistrsko delo bo temeljilo na metodah raziskovalnega dela. Pri izdelavi prvega teoretičnega dela (prvo, drugo in tretje poglavje) se bom opirala predvsem na sekundarne podatke, torej na proučevanje tuje in domače znanstvene literature, ki obravnava področje funkcije vodenja in sodobnih trendov v vodenju. Uporabila bom

metodo deskripcije, primerjanja in analiziranja pojavov in metodo sinteze za prikazovanje povezav med posameznimi pojavi.

Drugi, empirično raziskovalni del bo temeljil na kvantitativni in kvalitativni analizi študije primera podjetja s primarnimi in sekundarnimi viri podatkov. Predstavila bom organizacijo skupine in podjetja, poslovanje podjetja, kadrovsko strukturo glede na starost, delovno dobo in izobrazbo. Poudarek bo na analizi funkcije vodenja in njeni kritični presoji. Opirala se bom na različne vire, tudi interne – letna poročila, pravilnike, internet in intranet ter druge razpoložljive vire v podjetju. Pri povezavi teorije s prakso mi bodo v pomoč razgovor in podatki iz anketnega vprašalnika odgovorne osebe podjetja. Objektivno in nepristransko bom oblikovala priporočila vodstvu za korektivne ukrepe, z namenom boljše organizacije, motivacije in vodenja zaposlenih, kar naj bi prispevalo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter posledično k večji uspešnosti poslovanja in konkurenčnosti podjetja.

**Strukturo** magistrskega dela sestavljajo štiri poglavja. V prvem poglavju so opredeljeni elementi funkcije vodenja, s poudarkom na osebnostnem stilu vodje in motivacija. Podjetje je lahko uspešno in konkurenčno na domačem in tujem trgu le, če sledi sodobnim trendom na področju vodenja, komuniciranja, timskega dela, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. V drugem poglavju so opredeljeni sodobni vidiki elementov funkcije vodenja, s poudarkom na relativno novem konstruktivnem vodenju, razvitem v začetku 21. stoletja: avtentičnem vodenju. Opisane so značilnosti avtentičnega vodenja, podobnosti in razlike v primerjavi z ostalimi vrstami vodenja (transformacijskim, etičnim, strežniškim in spiritualnim). V tretjem poglavju sledi analiza funkcije vodenja v izbranem podjetju. Anketni vprašalniki bodo osnova za oceno postavljenih hipotez, ki jih bom potrdila ali ovrгла. V četrtem poglavju bodo predstavljene sklepne ugotovitve, managementu pa podana priporočila, ki naj bi prispevala k uspešnejšemu poslovanju in konkurenčnosti na trgu.

**Omejitve** magistrskega dela so vsebinske, časovne in metodološke narave. Vsebinske se nanašajo na uporabo tuje literature in sekundarnih virov. Vsebinskim omejitvam se bom izognila z uporabo različnih virov informacij. Časovne omejitve, ki določajo termin, v katerem se izvede anketa, in sicer je bila kvalitativna raziskava leta 2014. Metodološke omejitve so povezane s subjektivnim pogledom vodij in samostojnih strokovnih delavcev na proučevano problematiko, kar presežem s pridobitvijo mnenj zaposlenih na različnih organizacijskih ravneh. Ni pa zanemarljiva dodatna omejitev, ki jo predstavlja odkritost oziroma pristranskost anketirancev pri izpolnjevanju vprašalnika.

# 1 OPREDELITEV VODENJA

Vodenje je sposobnost vplivanja na posameznike za doseganje organizacijskih ciljev. Je recipročen proces oziroma dinamična aktivnost, ki se pojavlja med ljudmi, ločeno od administracije in reševanja problemov. Vodje so posamezniki, ki predstavljajo vodstvo skupine, pridobivajo nove člane skupine in jih motivirajo, da dosežejo zastavljene cilje. Njihova sposobnost izražanja je na visoki ravni. Imajo jasno predstavo o tem, kaj želijo, zakaj to želijo in kako to, kar si želijo, posredovati drugim, da bi jih pridobili za sodelovanje in podporo (Daft, 2003).

Ravno tako vedo, kako doseči zastavljene cilje. Vodja je običajno nekdo, ki mu ljudje sledijo zaradi njegovih odločitev. Zanimivo in pomembno je, da znajo vodje pripraviti sodelavce do tega, da jim sledijo prostovoljno. Uspešni vodje izstopajo iz množice, vendar njihove poteze, kot so težnja po nečem in samozavest, niso zadostne za napoved uspešnega vodenja (Hunsaker, 2001, str. 368).

Vodenje je managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Opredelimo ga kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva komuniciranje z zaposlenimi glede ciljev v organizaciji in vnaša zaposlenim voljo za zasledovanje čim boljših dosežkov. Vključuje proces motiviranja celotnih organizacijskih enot, kot tudi tistih posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo. V dobi negotovosti, mednarodne konkurence in naraščajoče raznovrstnosti dela je sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranje glede ciljev in motiviranja zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije. Vodenje torej v najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski & Penger, 2009, str. 11). Številni organizacijski vodje navajajo spremembe kot najbolj običajen problem, s katerim se soočajo.

Možina et. al (2002, str. 499) definira vodenje kot sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Osnovne tri oziroma štiri sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in skupino mora zadovoljiti obe strani.

Po Avoliu, Walumbwu in Webu (2009, str. 92) vodenje opredelimo kot vplivanje na vedenje in delovanje posameznika in skupine ter s tem usmerjanje njihovega delovanja v želeni smeri. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak niz večjega števila dogodkov. Barnett (2006, str. 449) v delu Encyclopedia of Management opredeljuje vodenje kot proces socialnega vplivanja na sodelavce – sledilce, saj vodenje ni mogoče brez vodje in enega ali več sledilcev. Od sledilcev vodja izvablja prostovoljna dejanja in prav prostovoljnost ga



loči od drugih vrst vplivanja, ki temeljijo na formalni avtoriteti. Vodenje izhaja iz vedenja sledilcev, ki je namerno in ciljno usmerjeno v organiziranem okolju (Barnett, 2006, str. 449). Po Ciullu (v Whitehead, 2009, str. 847–848) vodenje ni oseba ali položaj, temveč je moralno kompleksen odnos med ljudmi, ki temelji na zaupanju, obveznostih, dolžnostih, čustvih in deljeni viziji dobrega.

## 1.1 Motivacija

Vodilni v podjetju se dnevno srečujejo z dilemo, kako motivirati zaposlene, da bodo naredili naslednji korak, kako jih pripraviti, da bodo bolj trdo delali in imeli takšen zagon, kot ga imajo sami, kako jih motivirati, da bi bili resnično uspešni in se dvignili iz povprečja. To je lahko potreba po priznanju: pohvala, priznanje, ali potreba po spoštovanju: poslušanje zaposlenih, pa tudi potreba po odgovornosti: delegiranje nalog, oz. potreba po nagradi, ki ni nujno denarna.

Z raziskovanjem pojma motivacije, njeno definicijo in proučevanjem dejavnikov, ki motivirajo posameznike, so se ukvarjali številni znanstveniki in psihologi. Motivacija je psihološki proces, ki spodbuja zagnanost posameznika za doseganje posameznih ciljev (Dimovski et al., 2009, str. 76). Preučevanje motivacije pomaga vodji razumeti, kaj ljudi spodbudi, da začnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj pri nekem početju vztrajajo (Dimovski et al., 2009, str. 77). V praksi pojem motivacije pogosto neupravičeno interpretirajo in enačijo s pojmom manipulacije. Motivacijo lahko v najožjem pomenu definiramo kot spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev podjetja in osebnih ciljev. Ti cilji se med seboj pogosto prepletajo in realizacija enih posredno ali neposredno pomeni realizacijo drugih. Manipulacijo poenostavljeno razumemo kot spodbujanje posameznika, da naredi nekaj zato, ker si to mi želimo, motivacija pa pomeni spodbujanje nekoga, da nekaj naredi zato, ker to želi sam (Richard, 2000, str. 15).

Motivacijo definiramo kot notranjo silo, ki nas žene k temu, da nekaj naredimo. Za vsako dejavnost mora obstajati potreba. Cilj, ki ga z dejavnostjo dosežemo, mora zadovoljiti to potrebo. Koliko bo posameznik pri svojem delu uspešen, pa je odvisno od njegovega znanja in vedenja, kar uporablja pri uresničevanju svojih ciljev v okolju, v katerem deluje. Pri delu je motiv gibalna sila, ki spodbuja človeka, da se ukvarja z zavestno in namensko dejavnostjo (Uhan, 2000, str. 11). Za motivacijski proces je značilno, da so vse potrebe, biološke in fiziološke, zasnovane tako, da v človeku povzročijo neko napetost, ki pa sama po sebi ne vodi do rešitve problema – potrebno je določeno vedenje, da zadovolji potrebo in sprosti napetost (Treven, 1998, str. 125). Motivacija ne velja za neko stabilno značilnost posameznika; je spremenljivo notranje stanje, na katerega vplivajo notranji in zunanji dejavniki.

Poznamo različne motive, ki jih strokovnjaki razvrščajo na različne načine. Lipičnik (1998, str. 156–157) glede na vlogo, ki jo imajo v življenju, motive razvršča na primarne in sekundarne. Primarni motivi človeka spodbujajo k aktivnostim, ki omogočajo preživetje, medtem ko sekundarni motivi povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, niso pa bistvenega pomena za človeško življenje. Glede na nastanek jih razvršča na podedovane ter na pridobljene. Glede na razširjenost obstajajo univerzalni motivi, regionalni in individualni, glede na področje pa še biološki in socialni motivi.

## **1.2 Motivacijske teorije**

Skozi zgodovino so se razvile številne teorije motivacije, ki temeljijo na različnih predpostavkah in poudarjajo različne razsežnosti človekovega vedenja. Za pionirja razvoja teorije motivacije velja Abraham Maslow s svojo teorijo hierarhije potreb, ki so jo kasneje številni avtorji modificirali in na njeni osnovi gradili prispevek k razvoju teorije motivacije. Med najbolj znanimi so Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, Vroomova teorija pričakovanja, Mac Gregorjeva teorija X in teorija Y.

### **1.2.1 Maslowova teorija motivacije**

Maslow je motive preučeval z vidika človeških potreb, ki jih je kvalificiral v pet temeljnih skupin in jih prikazal v hierarhičnem razmerju kot piramido potreb (Treven, 1998, str. 113–115).

Od petih temeljnih skupin Maslow dve potrebi prepozna kot primarni (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti) preostale tri pa kot sekundarne potrebe (socialne potrebe, ugled, samouresničevanje). Fiziološke potrebe so temeljne, primarne človekove potrebe; dokler te niso zadovoljene, človek nima drugih potreb. Ko zadovolji potrebe po hrani, vodi, počitku, pridejo na vrsto druge, bolj družbene potrebe, kot so potreba po varnosti, ljubezni, pripadnosti. Potreba po varnosti vključuje osebno, čustveno, telesno in ekonomsko varnost, npr. zdravstveno zavarovanje, varnost zaposlitve in osebno človekovo svobodo. Socialne potrebe ali potrebe po pripadnosti vključujejo sprejemanje, pripadnost, ljubezen in dobre delovne odnose. Naslednja stopnja potreb po ugledu in samospoštovanju zajema dosežke, odgovornost, sloves posameznika; temelji na zmožnosti in priznavanju okolice oziroma družbe. Najvišje na hierarhični lestvici je potreba po samouresničevanju, uresničitve vseh osebnih možnosti in zmožnosti, od zadovoljstva pri delu, osebnega razvoja do ustvarjalnosti (Ivanko, 2007, str. 70–71).

Zadovoljena nižja potreba na hierarhični lestvici sama po sebi sproži naslednjo, višjo potrebo, toda že aktivirana višja potreba postane nepomembna, ko se zaradi prikrajšanja sproži nižja potreba, ki je bila nekoč že zadovoljena (Možina, Bernik, & Svetic, 2004, str. 184).

## 1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije izhaja iz ugotovitve, da obstajata dve vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti zaposlenega v povsem različnih smereh. Ene izhajajo iz okolja, druge iz dela (Tabela 1).

Vse dejavnike je razdelil v dve skupini (Uhan, 2000, str. 24–25): (1) higieniki (vzdrževalni, zunanji ali ekstrinzični dejavniki), ki izvirajo iz okolja in ne povzročajo aktivnosti, ampak poskrbijo, da ljudje ne občutijo neprijetnosti. So hkrati pogoj za delovanje motivatorjev. So dejavniki, katerih odsotnost povzroča nezadovoljstvo, prisotnost pa ni dovolj za zadovoljstvo. V to skupino dejavnikov spadajo plača, varnost, nadzor, delovne razmere, medsebojni odnosi, itd.; (2) motivatorji (notranji ali intrinzični dejavniki) izhajajo neposredno iz dela in motivirajo ljudi za delo. Hkrati povzročajo zadovoljstvo, njihova odsotnost pa ni razlog za nezadovoljstvo zaposlenega. V to skupino spadajo odgovornost pri delu, zanimivost dela, priznanje za rezultate, osebni razvoj in napredovanje.

*Tabela 1: Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije*

Ekstrinzični dejavniki –higieniki	Intrinzični dejavniki – motivatorji
Preprečujejo nezadovoljstvo	Vodijo k zadovoljstvu
Nadzor	Odgovornost
Odnos do vodje	Uspeh
Plača	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Status	Pozornost
Politika podjetja	Razvoj
Varnost pri delu	
Odnos do sodelavcev	

*Vir: F. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potenciala. 1999, str. 575.*

## 1.2.3 Vroomova teorija motivacije

Ena najbolj sprejetih in uporabnih teorij motivacije je Vroomova teorija oziroma teorija pričakovanja. Spada med instrumentalne teorije, ki motivacijo in motivacijske procese pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Posameznik se za vedenje odloča na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in na podlagi verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do nekega cilja (Lipičnik, 1998, str. 167).

Teorija pričakovanja vključuje naslednje tri spremenljivke (Lipičnik, 1998, str. 164):

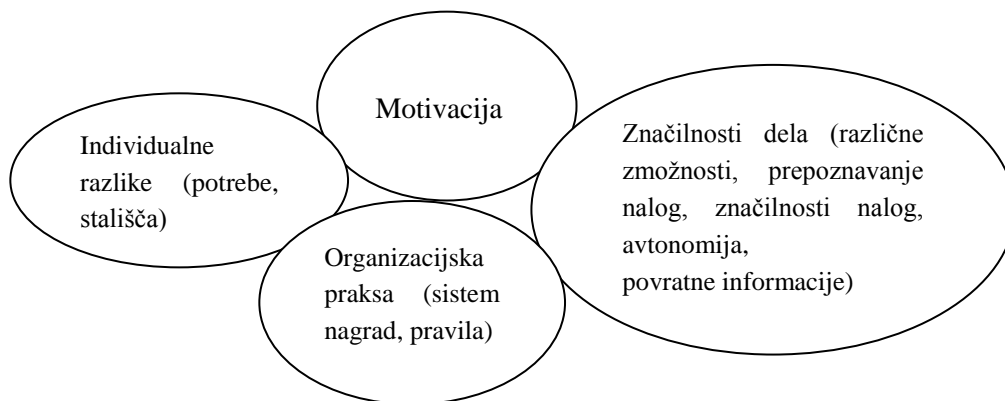
1. Valenca je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko ima pozitivno vrednost za posameznika (cilj ga privlači), lahko ima nevtralno (posameznik je ravnodušen do cilja) ali negativno vrednost (cilju se hoče izogniti).
2. Instrumentalnost je povezanost med dvema ciljema. To stanje nastopi takrat, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj, zato da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega.
3. Pričakovanje je posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja. Pričakovanje naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja.

Produkt valence, pričakovanja in instrumentalnosti je motivacija, ki je opredeljena kot moč premika proti ukrepu. Vroomov model je uporaben le v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa, v organizacijah, kjer uveljavljajo upravljanje po demokratični poti ter združujejo zaposlene z visoko stopnjo družbene zavesti.

### 1.3 Motivacijski dejavniki

Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, lahko razdelimo v tri skupine (Slika 1), in sicer na individualne razlike, na značilnosti dela ter na organizacijsko prakso (Lipičnik, 1998, str.162).

*Slika 1: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo*



*Vir: B.Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.*

Vsak človek je individuum zase, ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delovno mesto (Lipičnik, 1998, str. 164). Te lastnosti se od posameznika do posameznika razlikujejo, zato lahko sklepamo, da imamo tudi individualni pristop in kriterije glede vrednot in motiviranja. Pomembno je, da se zavemo, da

individualne razlike izvirajo oziroma temeljijo na razlikah v osebnosti in delovnih vrednotah. Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem za nagrajevanje v podjetju (Lipičnik, 1998, str. 163). Politika opredeljuje nekatere ugodnosti za zaposlene, kot so plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke itd. S pojmom nagrada razumemo vse, kar privlači nove delavce in preprečuje starim, da bi zapustili podjetje (bonitete, provizije). Nagrade, ki motivirajo zaposlene, morajo temeljiti na uspešnosti.

Značilnosti dela so razsežnosti, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Lastnosti dela vključujejo zahteve po različnih sposobnostih, ki so lahko prirojene ali naučene ter so lahko fizične ali telesne. Kot duševne sposobnosti razumemo splošno inteligenco, tj. sposobnost logičnega razmišljanja, razumevanja, izražanja, pomnjenja in ostalo. Fizične sposobnosti so predvsem moč in odzivnost oziroma hitrost. Narava dela samega določa tudi, kateri delavec lahko nalogo v celoti opravi, hkrati pa pogojuje tudi pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določa vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 163).

Najpomembnejšo interakcijo pomenijo človekove kvalitete, ki ga pripeljejo na delovno mesto, drugo interakcijo predstavlja aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji, ter nazadnje organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu (Lipičnik, 1998, str. 163). Osebne značajske razlike zelo vplivajo na izvrševanje delovnih nalog. Razlike so vidne predvsem v hitrosti prilagajanja in učenja na delovnem mestu. Posredno vplivajo na izvajanje nalog in se odražajo tudi v sposobnostih, kot so reševanje problemov, odgovornost, ustvarjalnost, toleranca do stresa in ostalo -(DuBrin, 1984, str. 52). Kadar se managerji ukvarjajo z vprašanjem, kako motivirati zaposlene, morajo misliti na vse tri dejavnike. Istočasno jih morajo razumeti in znati uporabiti na tak način, da delujejo kot motivator in ne kot demotivator.

#### **1.4 Vloga vodje v procesu motiviranja**

V procesu motiviranja ima veliko vlogo prav vodja. Dobrega vodjo odlikuje moč vpliva na zaposlene in sposobnost, da zna to moč pravilno uporabiti. Ključ do njihovega uspeha je potreba po doseganju rezultatov in želja stvari narediti bolje. Zato se mora vodja za vodenje in odločanje ustrezno izobraževati in usposablјati. Njegov vpliv in pozitivnost lahko bistveno pripomoreta k temu, da je oblikovanje idej in njihovo udejanjanje v praksi zaželeno in cenjeno. Vodja mora čutiti, razumeti in tudi verjeti v svoje ključno poslanstvo, ki je spodbujanje zaposlenih (Možina et al., 1998, str. 17). Vodje se danes vedno bolj zavedajo, da je bistvo njihovega dela najti najboljše ljudi, jih dobro motivirati in jim dovoliti, da svoje naloge opravijo samostojno. Zaradi tega spoznanja se vedno bolj uveljavlja dejstvo, da je uspešno vodenje: organizacija + motivacija (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 556).

Vodje pri svojem delu niso prepuščeni sami sebi, saj imajo na voljo veliko priporočil in vodil, ki jim lahko pomagajo v procesu motiviranja zaposlenih. S tem področjem se je ukvarjal tudi Richard Denny (1997, str. 101–107), ki je definiral deset načel pri vodenju, pomembnih za motivacijo:

1. določitev ciljev – obsega postavitev realnih in dosegljivih ciljev
2. postavitev zgloda – težnja, da bi zaposleni postali podobni svojim vodjem
3. stalno izpopolnjevanje – naloga vodje je, da razmisli kako stvari narediti bolje
4. čas za razmišljanje – gre za čas, ki ga namenimo razmišljanju v miru
5. vodenje brez prisile – najučinkovitejše je vodenje z zgledom brez uporabe ukazov in omejitev
6. ocenjevanje po dosežkih – pomembno je, da zaposlenih ne ocenjujemo samo po dosežkih
7. pridobivanje in utrjevanje samozavesti – zelo pomembno je, da vodja zaupa vase in svoje sposobnosti, saj to spodbuja zaposlene
8. pričakovanje kritike – ključnega pomena je, da vodja daje kritike v upravičenih primerih, prav tako pa jih mora znati sprejeti
9. misel na prihodnost – gra za načrtovanje prihodnosti in uvajanje izboljšav
10. razmišljati kot zmagovalec

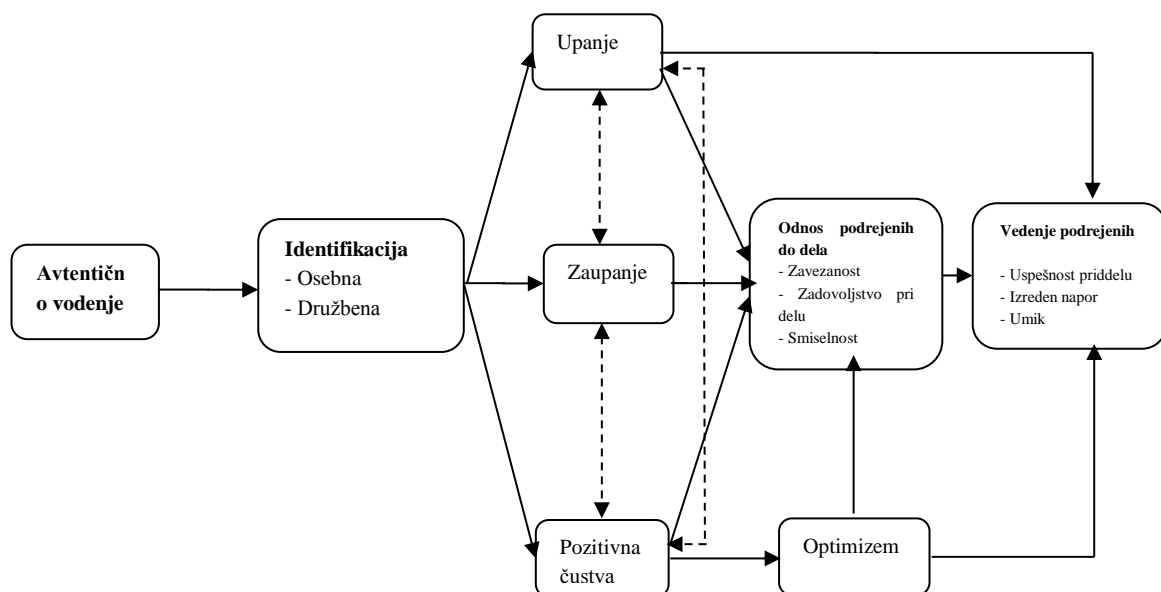
Za uspešno motiviranje zaposlenih bi si morali vodje postavljati nekatera bistvena vprašanja: zakaj nekateri zaposleni delajo veliko in dobro, medtem ko drugi le toliko, kot je nujno potrebno; kako lahko vodja vpliva na uspešnost in obnašanje svojih zaposlenih; zakaj se ljudje spremenijo, začnejo zamujati na delo, izostajati, manj delati in podobno (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 556).

## **2 AVTENTIČNO VODENJE**

Na začetku 21. stoletja se je razvil relativno nov konstrukt vodenja – avtentično vodenje. Razlog za nastanek tega konstrukta naj bi bili turbulentni časi, polni hitrih sprememb (Avolio & Gardner, 2005, str. 316), socialni izzivi ter grožnje na globalni ravni, kot je terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje moči v svetovnem gospodarstvu, pa tudi škandali, povezani z neetičnim obnašanjem vodij, kot v primeru Worldcoma ali Enrona (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005, str. 467–477). Dober učinek vodij se kaže bodisi v času zelo dobrih bodisi v času zelo slabih rezultatov organizacije. Takrat najbolj pridejo do izraza lastnosti stilov vodenja. Ob tem je treba upoštevati morebitno prilagajanje delovanja vodij na te ekstremne situacije (Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavarretta, 2009, str. 914). Namen tega poglavja je razdelati koncept avtentičnosti, katerega osnova so spoznanja o tem, kakšne so značilnosti avtentičnih vodij, kako avtentični vodja vpliva na stališča, organizacijsko vedenje, odnose in uspešnost podrejenih pri procesu vodenja.

Avolio in Gardner (2005) trdita, da je avtentično vodenje najustrežnejše za uresničevanje vseh pozitivnih oblik managementa. Ko govorimo o avtentičnem vodenju, se postavljajo vprašanja, razprave ter razni predlogi in teze o določilih oziroma elementih avtentičnega vodenja, merjenju avtentičnega vodenja in o učinkih, ki ga ima na uspešnost posameznika in organizacije, razlikovanju elementov in implementaciji avtentičnega vodenja v različnih kulturah ter o razvoju avtentičnega vodenja in doseganju sledenja podrejenih (Fields, 2007; Jensen & Luthans, 2006; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Avolio & Gardner, 2005; Ilies, Morgenson, & Nahrgang, 2005; Sparrowe, 2005; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2005; Harvey, Martinko, & Gardner, 2006). Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu s svojim lastnim jazom, vrednotami in prepričanji. Širjenje vrednot in prepričanj skozi delovanje služi kot vzor zaposlenim v organizaciji ter spodbuja njihovo osebnostno in strokovno rast. To je temeljni konstrukt stila vodenja, ki zagotavlja pogoje za višjo stopnjo zaupanja. Kot paradigma vodenja skuša združevati bistvo vseh pozitivnih principov vodenja (Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003). V praksi avtentično vodenje zaposlenim pomaga, da razvijajo svoje prednosti ter so bolj pozitivni, da razširijo svoje mišljenje, dodajo pomen svojim odločitvam in izboljšajo tako svoje delo kot tudi učinke celotne organizacije (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, str. 805–817). Vsak lahko najde lastno avtentičnost, prav tako je lahko vsak posameznik dober avtentični vodja, če se posveča spoznavanju samega sebe in proaktivno deluje za doseganje boljših odnosov s sodelavci (George, 2007; George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Slika 2: Model avtentičnega vodenja: Povezava avtentičnega vodenja z odnosi in vedenjem podrejenih



Vir: Povzeto po Avoli, B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F., MayD.R., *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact followers and behaviours*, 2004, str.3.

Skupina znanstvenikov, Avolio et al., 2004, je izdelala model avtentičnega vodenja, ki določa, da je avtentično vodenje eden od pogojnih elementov za oblikovanje pozitivne identitete ter pripomore k boljšemu razumevanju procesa poslovanja organizacije (Slika 2). Iz modela izhaja, da avtentično vodenje ne deluje samo na odnose in vedenje podrejenih, temveč tudi pokaže, kako je mogoče okrepiti vmesne spremenljivke, kot so upanje, pozitivna čustva in optimizem (May et al., 2003; Wright & Cropanzano, 2004; Avolio et al., 2004).

## 2.1 Koncept avtentičnosti

Koncept avtentičnosti ima korenine v grški filozofiji in so ga obravnavali že starogrški filozofi s frazami »poznati sebe« in »svoj resnični jaz«. Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, se sprejeti in ohranjati takšne, kot smo. Bolje kot sprejemati avtentičnost kot konstrukt, je spoznati, da je avtentičnost element kontinuuma, kar pomeni, da bolj ko ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentični so (Dimovski et al., 2009, str. 104).

Harten, Schmidt in Haynes (2002, str. 382) opredeljujejo avtentičnost kot posameznikove osebne izkušnje, misli, čustva, potrebe, želje, vrednote in preferencev procesu vpogleda v samega sebe in v svoje delovanje. Torej vključujejo oboje, posameznikove osebne izkušnje in obnašanje skladno z njimi. Posamezniki so tem bolj avtentični, čim bolj ohranjajo svoja resnična čustva, vrednote, lastnosti in preference ter se ravnaajo in obnašajo v skladu z njimi (Cooper et al., 2005, str. 489–490). Ko posamezniki spoznajo sami sebe, vključno s svojimi prednostmi in slabostmi, izražajo visoko raven stabilne samozavesti (Walumbwa et al., 2008, str. 93). Taki posamezniki so bolj nepristranski in zreli, ne poslužujejo se obrambnih mehanizmov. Pripravljeni so delovati v jasnih, odprtih in tesnih odnosih z drugimi. Obnašajo se avtentično, kar izraža usklajenost med njihovimi vrednotami, prepričanji ter njihovimi dejanji (Kernis, 2003).

Čeprav je definicij avtentičnosti veliko (Luthans et al., 2002; Avolio & Gardner, 2005), mnogi avtentičnost zamenjujejo z iskrenostjo in pristnostjo (Erickson, 1995). Iskrenost pomeni, da je posameznikovo zunanje izražanje čustev in misli usklajeno z resničnimi notranjimi občutki (Gardner et al., 2005, str. 320). Iskrenost pomeni odnos do samega sebe, delovanje v skladu z resničnim jazom, izražanje sebe na načine, ki so konsistentni z notranjimi mislimi in občutki, torej izražanje lastne identitete (Harter, 2002; Hartel, Zerbe & Ashkanasy, 2005). Lionel Trilling v delu *Sincerity and Authenticity* (1972) pristnost definira kot skladnost med priznanimi in dejanskimi občutki, kar pomeni, da se pristnost navezuje na stopnjo, do katere se zunanji izrazi občutkov in misli skladajo z resničnimi notranjimi občutki. Pristnost pa pomeni mero iskrenosti, do katere je lastni jaz posameznika predstavljen drugim, in ne v kolikšni meri je posameznik res takšen, kot je (Erickson, 1995). Avtentičnost po drugi strani predstavlja posameznikov odnos do samega



sebe in ne pojmovanja o tem, kako je lastni jaz predstavljen drugim. V nasprotju z iskrenostjo in pristnostjo avtentičnost torej ne vključuje upoštevanja drugih, čemur sicer nekateri akademiki nasprotujejo (Sparrowe, 2005, str. 421). Avtentični jaz v celoti soobstaja z zakonitostmi lastne eksistence (Erickson, 1995).

Prve aplikacije konstrukta avtentičnosti pri vodenju so nastale na področju sociologije in izobraževanja (Hannah & Chan, 2004). Prvotna usmerjenost raziskav je bila močnejše orientirana na raven neavtentičnosti kot avtentičnosti. Sociolog Seeman (1960), ki je razvil lestvico za merjenje neavtentičnosti, neavtentičnega vodjo definira kot skrajno skladnega s stereotipi in zahtevami, povezanimi z vlogo vodje, vendar je bila veljavnost njegovega konstrukta vprašljiva (Avolio & Gardner, 2005). V istem obdobju sta Hill in Stone (1960) diagnosticirala moč pozitivnega mišljenja in vpliv pozitivnega mentalnega obnašanja na uspeh. Med avtorji obstaja določeno nestrinjanje o najboljši definiciji konstrukta avtentičnega vodje, avtentičnega vodenja in razvoja avtentičnega vodenja (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005).

V nasprotju z zgodnjo osredotočenostjo na neavtentičnost sodobni koncepti avtentičnega vodenja temeljijo na pozitivni psihologiji (Carr, 2004) in se osredotočajo na dejavnike, ki določajo razvoj avtentičnega vodenja (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005). Avtentičnost vključuje pet komponent (Kernis, 2003): samozavedanje, samoregulacija, sporočanje dejanskih informacij, avtentično vedenje in transparentno izražanje.

### **2.1.1 Samozavedanje**

Kernis (2003) opisuje samozavedanje v kontekstu avtentičnosti kot: biti ozavešen in zaupati v lastne motive, čustva, želje in lastna spoznanja. To kaže na poznavanje posameznikovih prednosti in slabosti ter razumevanje večplastne posameznikove narave. Samozavedanje ni končna točka, ampak proces, ki ga običajno sprožijo zunanji dogodki, skozi katere se posameznik izraža. Gardner et al. (2005) so identificirali štiri elemente samozavedanja, pomembne za razvoj avtentičnega vodenja, in sicer: (1) vrednote, (2) spoznanja o čustvih, (3) spoznanja o identiteti in (4) motivi/cilji.

### **2.1.2 Samoregulacija**

Ko avtentični vodje postanejo bolj samozavestni, občutijo potrebo po prilagajanju svojega vodenja, ki je usklajeno z njihovimi vrednotami, identiteto, čustvi in cilji. Avtentični vodje uravnavajo svoje vedenje skozi procese samoregulacije. Ti procesi vključujejo samokontrolo z uporabo sledečih elementov: postavitev notranjih standardov (vrednot), ocenjevanje odstopanj med temi standardi in dejanskimi rezultati (vedenjem) in identifikacijo aktivnosti za odpravo odstopanj (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 65–66). Ponotranjeni procesi samoregulacije so tisti, ki zadovoljujejo potrebo po avtonomiji,

kompetenci in povezanosti. Oseba, ki sebe identificira kot vodjo, bo našla zadovoljstvo v tej identifikaciji, če se bo čutila povezano z drugimi v skupini (avtonomija), če bo imela učinkovite čustvene izkušnje (kompetence) in čutila to kot izražanje svojega lastnega jaza (povezanost). Ko vodja uporablja te procese, postanejo del njegove samopodobe in njegovo obnašanje postane avtentično.

Sheldon in Elliot (1999) sta razširila teorijo samodeterminacije in razvila model samokonkorandance. Trdila sta, da bodo posamezniki osebno rasli in prilagajali svoje vedenje, ko bodo njihovi cilji v skladu z njihovimi vrednotami, potrebami in identiteto.

### **2.1.3 Sporočanje dejanskih informacij**

Eden od osnovnih elementov avtentičnosti (Kernis, 2003) je sporočanje dejanskih informacij. Kernis (2003, str. 14) to opisuje kot izogibanje zanikanju, izkrivljanju, pretiravanju ali ignoriranju osebnega znanja, notranjih izkušenj in eksterno preverjanje informacij. Glede na to definicijo je posameznik zmožen obdelati zanj pomembne informacije na objektivni način. Vendar raziskave na področju socialne psihologije kažejo, da ljudje sami po sebi težko potegnejo ločnico med pristransko in nepristransko obdelavo zanje pomembnih informacij (Tice & Wallace, 2003). Prepričani so, da se poznajo bolje, kot jih poznajo drugi, predvsem zato, ker nimajo jasne predstave o tem, kako jih drugi resnično vidijo (Tice & Wallace, 2003, str. 97). Posamezniki odklanjajo ali pa se ne strinjajo s povratnimi informacijami, ki jih prejmejo od drugih. Posebno osebe z nizko ali krhko samopodobo se za zaščito ega pri sprejemanju povratnih informacij poslužujejo obrambnih mehanizmov.

Za avtentične posameznike je značilna objektivnost pri vrednotenju in priznavanju lastnih prednosti in slabosti. Avtentični vodje z optimalnim samospoštovanjem so pri obdelavi informacij in podatkov manj obremenjeni z lastnim egom. Iliés et al. (2005) ugotavljajo, da nepristranska izbira informacij ustvarja razmere za situacije, v katere so vključeni s svojim vedenjem. Namesto da bi iskali situacije, ki potrjujejo njihovo mnenje o sebi, avtentični vodje iščejo nove izzive, ki spodbujajo osebno rast in samopotrditve. Za avtentične vodje je značilno procesiranje informacij na način, ki odseva minimalno izkrivljanje realnosti, ni pa mogoče z gotovostjo trditi, da so zmožni obdelati informacije na resnično nepristranski način.

Gardner et al. (2005) predlagajo uporabo termina uravnoveženost namesto pristranskost pri opisu procesov, v katerih avtentični vodje naredijo več natančnih in uravnoveženih samoocen in socialnih primerjav, da bi pridobili bolj natančno percepcijo o sebi in drugih. Avtentični vodje so uravnoveženi v tem smislu, da ustvarjajo priložnosti za pridobivanje povratnih informacij, tako z namenom potrjevanja kot nasprotovanja lastni podobi. Z

dejavno in kritično obdelavo informacij uravnovežijo tudi lastno samopodobo in podatke, ki jih ocenjujejo, pri tem pa se izogibajo ignoriranju ali selektivni interpretaciji informacij.

#### **2.1.4 Avtentično vedenje**

Vedenjska komponenta avtentičnosti pomeni obnašati se skladno z resničnim jazom, [...] avtentično vedenje pomeni obnašati se skladno s svojimi vrednotami, preferencami in potrebami, kot nasprotje obnašanja z namenom ugajati drugim, pridobiti nagrado ali se izogniti kazni zaradi napačnega vedenja (Kernis, 2003, str. 14). Družbeni pritiski lahko zahtevajo vedenje, ki ni v skladu z vrednotami vodje. Kot poudarja Kernis (2003), avtentičnost ne pomeni prisilnega izražanja svojega resničnega jaza, temveč svobodno in naravno izražanje čustev, motivov in nagnjenj. Bistvo avtentičnosti je v tem, da se vodja zaveda potreb drugih in podaja uravnovežene ocene situacij, pa tudi ocene, kako so situacije povezane z njegovim lastnim konceptom (Kernis, 2003). Avtentični vodja se bo obnašal skladno z notranjimi dejavniki in ne pod vplivom zunanjih pritiskov. Avtentičnost bi morala biti na vsaki stopnji dosežena v interakciji z drugimi. Da bi sledilci svojega vodjo prepoznali kot avtentičnega, bi moralo tako njegovo bistvo kot vrednote, ki jih zagovarja, sovpadati s podrejenimi (Gardner et al., 2005).

#### **2.1.5 Transparentno izražanje**

Zadnja komponenta, ki opredeljuje avtentično vodenje in kar Kernis (2003) imenuje relacijska avtentičnost, je težnja in prizadevanje za odprtost in zaupanje v medosebnem odnosu. Vključuje aktivni proces osebne odkritosti in vzajemni razvoj intimnosti ter zaupanja na način, pri katerem se skozi intimnost izražata oba posameznikova aspekta, tako dober kot slab (Kernis, 2002, str. 19). Odnosi, ki temeljijo na zaupanju in intimnosti, se ustvarjajo skozi odkritost, v kateri posameznik izraža svoj resnični jaz kot nasprotje nepristnemu jazu. Pri odkriti izmenjavi informacij se avtentični vodje zavedajo svojih čustev in jih odkrito izražajo, hkrati pa uravnavajo vedenje, da bi preprečili izražanje neprimernih ali potencialno bolečih čustev (Gardner et al., 2005). Transparentno izražanje, čeprav drugačno od ostalih sestavin avtentičnega vodenja, je torej neodvisno od samozavedanja, sporočanja dejanskih informacij in avtentičnega vedenja (Ilies et al., 2005). Ko prične avtentični vodja spoznavati sebe, se zavzema za odprta razmerja, ki temeljijo na zaupanju in pripravljenosti za delitev misli in čustev, ko je to primerno.

## **2.2 Značilnosti avtentičnih vodij**

Med znanimi voditelji, ki jih odlikujejo bistvene značilnosti avtentičnih vodij (Priloga 1), najdemo Gandija, Nelsona Mandelo in Marijo Terezijo (Cooper, Scandura, & Schrienheim, 2005). Nekateri posamezniki lahko postanejo avtentični vodje, ne da bi jih

pri tem usmerjali, drugi imajo potencial postati avtentični vodje, vendar potrebujejo pomoč pri uresničevanju tega potenciala.

Zaključimo lahko, da so raziskave na področju razvoja avtentičnih vodij še vedno v povojih in ni prepričljivih dokazov, da sta usposabljanje in razvoj avtentičnih vodij učinkovita (Cooper et al.). May, Chang, Hodge in Avolio (2003) so prepričani, da ima večina ljudi prirojen potencial, da postanejo avtentični vodje, in nakazujejo smernice, kako spodbuditi razvoj avtentičnega vodenja znotraj podjetja.

## **2.3 Elementi avtentičnega vodenja**

Primerjava teorije razvoja avtentičnega vodenja s teorijo transformacijskega, karizmatičnega, strežniškega in spiritualnega vodenja (Priloga 2) je prikazana primerjava teorije razvoja avtentičnega vodenja s teorijo transformacijskega, karizmatičnega, strežniškega in spiritualnega vodenja. Na osnovi primerjalnih teorij je mogoče definirati in operacionalizirati ključne sestavine razvoja avtentičnega vodenja. (Rafferty & Griffin, 2004).

V besedilu zbirne tabele je s črnim krogom označeno, če ostale teorije te sestavine vključujejo kot svoje jedro, bistvo, z x pa, če so sestavine v teh teorijah obravnavane, vendar niso njihovo glavno jedro, fokus. Sodobni avtentični vodje so pri podrejenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, zadovoljstvo in vključenost, kar je pogoj, da podrejeni neprestano izboljšujejo svoje rezultate (Avolio, William, & Gardner, 2005). Avtentični vodje skozi okrepljeno samozavedanje, samoregulacijo in pozitivno modeliranje v procesu vodenja s podrejenimi udeležujejo cilje organizacije (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005). Avtentični vodje se pri tem osebno identificirajo s podrejenimi in družbeno identificirajo z organizacijo (Kark & Shamir, 2002). Sklenjen je proces osebne in organizacijske identifikacije.

### **2.3.1 Pozitivni psihološki kapital**

Pozitivni psihološki kapital predstavlja pozitivno psihološko stanje, ki prispeva k višji ravni učinkovitosti in razcvetu v organizaciji (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007; Luthans & Youssef, 2007). Pozitivni psihološki kapital je opredeljen kot pozitivno stanje razvoja, za katerega so značilni samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Luthans, Avolio & Avey et al., 2007).

Novejša dela na področju pozitivne psihologije (Wright & Cropanzano, 2004; Carr, 2004), pozitivnega organizacijskega vedenja (POB; Wright, 2003; Gardner et al., 2005) in pozitivnega psihološkega kapitala (Luthans F., Luthans B., & Luthans K., 2004) predlagajo, da imajo te pozitivne psihološke zmogljivosti teoretično in psihometrično

podporo v smislu, da so odprte za razvoj in spremembe ter tako lahko predstavljajo ključno vlogo pri razvijanju posameznikov, timov, učečih se organizacij in skupnosti s ciljem uresničevati trajen zmagovalni položaj (Seligman, & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder, 2000; Snyder & Lopez, 2002; Luthans, 2002a, 2000b; Seligman, 2002; Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005; Pullen & Linstead, 2005).

### **2.3.2 Pozitivni moralni vidik**

Luthans & Avolio (2003) trdita, da avtentično vodenje in njegov razvoj vsebujeta neločljivo povezano etično, moralno sestavino. May et al. (2003) obširno razpravljajo o tej moralni komponenti, ki pomeni proces etičnega in transparentnega odločanja, pri katerem avtentični vodje razvijajo in utemeljujejo svoje ravnanje na moralnih zmogljivostih, učinkovitosti, pogumu in prožnosti, s čimer dosežajo avtentičnost in trajna moralna dejanja.

Cooper et al. (2005), Shamir in Eilam (2005) in Sparrowe (2005) na drugi strani pojasnjujejo težavnost definiranja avtentičnega vodenja kot procesa, ki vključuje navedene pozitivne psihološke resurse. Zagovarjajo stališče, da bo pomen deskriptorja »avtentičen«, v prihodnosti bo izhajal iz nadaljnjih raziskav in operacionalizacije konstrukta v praksi. Glavna razlika med pogledi raziskovalcev pozitivnih moralnih elementov avtentičnega vodenja je, da Avolova skupina (2005) definira pozitivne psihološke kapacitete in pozitivno moralno perspektivo kot neločljivo povezane kvalitete avtentičnega vodenja, drugi avtorji, predvsem kasnejši raziskovalci (Cooper, 2005), pa te resurse razumejo kot najboljše možne predhodnike in/ali posledice avtentičnega vodenja. Za razvoj teorije avtentičnega vodenja je vključitev pozitivnega moralnega vidika ključnega pomena za nadaljnje delo na tem področju. Burns (1978) je pri obravnavi transformacijskega vodenja jasno zagovarjal in izpostavil pozitivni moralni vidik takšnih vodij, kar so dodatno potrdili Bass (1990, 1985) in večina sodobnikov.

### **2.3.3 Samozavedanje vodje**

Ključna za pojmovanje avtentičnega vodenja je teza, da avtentičnost in s tem avtentično vodenje zahtevata dvig ravni samozavedanja vodje in njegovih podrejenih. Kljub nestrinjanju določenih avtorjev, kot je Sparrowe (2005), je moč sklepati, da je samozavedanje vodje osrednji konstrukt in izhodiščni element za razvoj avtentičnega vodenja (May, Hodgets, Chan, & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005).

Takšno samozavedanje se zgodi, ko se posamezniki zavejo lastnega obstoja in identitete (Lord & Brown, 2004), kar prispeva k obstoju znotraj konteksta, v katerem posamezniki nekaj časa delujejo (Silvia & Duval, 2001). Samozavedanje ni ciljna točka vodenja, temveč proces, v katerem oseba kontinuirano razvija svoje talente, prednosti, ključne vrednote,

identiteto, prepričanja in želje. Pomeni temeljno zavedanje o znanju, izkušnjah in sposobnostih človeka (Day, 2000; London, 2002; George, 2003; London & Maurer, 2004). Avolio in Gardner (2005) v svojem prispevku k razumevanju samozavedanja vodje identificirata štiri elemente samozavedanja, ki so bistvenega pomena zlasti za razvoj avtentičnega vodenja: (1) vrednote, (2) spoznanja o identiteti, (3) čustva in (4) motivi/cilji (Gardner et al., 2005).

### **2.3.4 Samoregulacija vodje**

Samoregulacija zajema procese, v katerih si posamezniki prizadevajo za samokontrolo na naslednje načine (Stajkovic & Luthans, 1998): (a) s postavitvijo internih, bodisi obstoječih bodisi na novo oblikovanih standardov; (b) z ocenjevanjem odstopanj med temi standardi in dejanskimi ali pričakovanimi rezultati; in (c) z identificiranjem tistih dejanj, ki bodo te neskladnosti odpravila. Samoregulacija je torej proces, v katerem avtentični vodje svoje vrednote uskladijo s svojimi nameni in dejanji. Pri oceni samoregulacije vodje se raziskuje proces, skozi katerega vodje dosežejo uskladitev, s čimer postanejo avtentični in transparentni za podrejene, preučujejo se npr. njihove vrednote, motivi, cilji. Pri preučevanju samoregulacije je treba upoštevati dva teoretična pogleda: (a) Decyjevo teorijo samodeterminacije (2000), po kateri avtentičnost dosežemo skozi regulatorne procese, ki se poganjajo in izvirajo odnotraj, kar je v nasprotju z zunanjimi standardi ali posledicami, in (b) Kernisove argumente (Kernis, 2003), po katerih avtentičnost vključuje nepristransko, uravnoteženo procesiranje, relacijsko transparentnost/avtentičnost in avtentično vodenje.

Čeprav številni avtorji proces avtentične samoregulacije označujejo kot bistveni element avtentičnega vodenja, se njihovi pogledi nanj razlikujejo. Ključen in izviren je model Avolia in Gardnerja (2005), ki izhaja iz predpostavk Stajkovića in Luthansa (2003). Podoben pogled in model predstavljajo Ilies et al. (2005) ter se opirajo na dela Kernisa (2003) ter Decyje in Ryana (1995, 2000). V nasprotju z njimi pa Sparrowe (2005) trdi, da je proces samoregulacije, kot ga definirajo izvirniki (Avolio & Gardner, 2004; 2005), kjer se opazovano vedenje ocenjuje po svoji konsistentnosti z resničnimi kvalitetami vodje, omejen, ker ne upošteva dinamične narave lastnega jaza, lastne samopodobe. Sparrowe (2005), Andrews, Sclater, Squire in Tambouku (2004) zagovarjajo stališče, da je lastni jaz v različnih življenjskih situacijah isti, kar evidentno potrjuje enovitost značaja.

### **2.3.5 Procesi vodenja v vedenju**

V zgodnji fazi razvoja teorije avtentičnega vodenja so bili definirani številni procesi, preko katerih vodje vplivajo na podrejene in njihov razvoj (Luthans & Youssef, 2004). Avolio, Gardner et al. (2004), Avolio, Luthans et al. (2004), Gardner et al. (2005) in Ilies et al. (2005) opisujejo procese osebne in socialne (družbene) identifikacije, v katerih se podrejeni

identificirajo z avtentičnimi vodji in njihovimi vrednotami. Poleg tega je bilo pozitivno oblikovanje različnih sestavin avtentičnosti, vključno s samozavedanjem, procesi samoregulacije, pozitivnimi psihološkimi stanji in/ali pozitivnim moralnim vidikom, spoznano kot primarni mehanizem, s katerim avtentični vodje vplivajo na svoje podrejene in njihov razvoj (Avolio, Gardner et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003; Shamir & Eilam, 2005).

Avtentične vodje lahko najbolje opišemo kot vodje, ki vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnosti ter skladnost med svojimi besedami in dejanji (Avolio & Gardner, 2005). Gardner et al. (2005) in Ilies et al. (2005) trdijo, da avtentični vodje iščejo povezave z modeliranjem in podpiranjem samodeterminacije, kot je na primer internalizirana samoregulacija. Dva dodatna procesa, preko katerih avtentični vodje vplivajo na podrejene in njihov razvoj, uporabijo drugi avtorji (Avolio, Gardner et al., 2004; Michie & Gooty, 2005), vendar ju ne omenjajo eksplicitno. Procesa posebej opisujejo Ilies et al. (2005): čustveni vpliv in pozitivne družbene izmenjave.

Iliesovo razumevanje čustvenega vpliva pri avtentičnem vodenju izhaja iz dveh že razvitih teoretičnih osnov (Ilies, 2005): (i) Fredericksonovega modela (2003) pozitivnih čustev, ki predlaga, da so lahko pozitivna čustva vodje posebej posnemljiva (nalezljiva) in v organizacijskem učenju in transformaciji ustvarjajo spiralo navzgor; ter (ii) Kernisove teze (2003), da avtentičnost skozi samozavedanje in relacijsko transparentnost spodbuja pozitivna čustvena stanja. Iz tega sledi, da se bodo pozitivna čustva avtentičnega vodje razširila in razvila v procesih socialnega družbenega vpliva, kar bo spodbujalo pozitivni čustveni in spoznavni, kognitivni razvoj drugih članov organizacije (Girin & Journe, 2002). Identifikacija pozitivnega čustvenega vpliva kot procesa, prek katerega avtentični vodje vplivajo na podrejene in njihov razvoj, je posebej vreden in edinstven prispevek k teoriji razvoja avtentičnega vodenja, saj teorije transformacijskega, karizmatičnega, strežniškega in spiritualnega vodenja takšnih procesov ne obravnavajo eksplicitno (Child & Rodrigues, 2005).

Bistvo teorije socialne (družbene) izmenjave (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Grean & Uhl-Brien, 1995; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997), Ilies et al. (2005) so načela recipročnosti in skladnosti vrednot, ki pojasnijo procese, s katerimi avtentični vodje vzpostavijo pozitivno družbeno izmenjavo s podrejenimi (Luthans & Jensen, 2002; Carr, 2004). Avolio in Gardner (2005) ter soavtorji trdijo, dako vodje izkazujejo nepristransko procesiranje zanje pomembnih informacij, osebno integriteto in avtentično relacijsko orientacijo, so odnosi med njimi in podrejenimi polni spoštovanja, pozitivnih čustev in zaupanja. Visoko kakovostni in tesni odnosi nato povečujejo skladnost vrednot in recipročnost podrejenih v obliki vedenja, ki je konsistentno z vrednotami vodje in z identiteto. Takšna recipročnost prinese večjo avtentičnost in dobro počutje med podrejenimi. Procesu identifikacije,

pozitivnega modeliranja, čustvenega vpliva, podpore, samodeterminacije in pozitivnih družbenih izmenjav skupaj pojasnijo, kako avtentični vodje vplivajo na podrejene prek avtentičnega vodenja. Brez teh procesov, ki jih prevzemajo avtentični vodje in podrejeni, ni mogoče polno udejanjiti in razviti modela avtentičnosti in avtentične privrženosti. Pojavljajoči se konsenzi o pomenu teh procesov predstavljajo ključen pogled na razvoj teorije avtentičnega vodenja.

## **2.4 Razlikovanje avtentičnega vodenja od ostalih teorij vodenja**

Avtentično vodenje je dokaj nov koncept v literaturi vodenja in bi ga morali skrbno razvijati (Cooper et al., 2005). Vključuje tudi ostale oblike vodenja (Avolio & Gardner, 2005), vendar je istočasno poseben koncept (Walumbwa, Avolio et al., 2008). Avolio in Gardner (2005) primerjata avtentično vodenje s transformacijskim, karizmatičnim, strežniškim in spiritualnim vodenjem. Walumbwa, Avolio et al. (2005) primerjajo teorijo avtentičnega vodenja s teorijo transformacijskega vodenja, pa tudi s teorijo etičnega vodenja. Prekrivanje med avtentičnim vodenjem, transformacijskim in etičnim vodenjem je večje kot pri drugih oblikah (pozitivnega) vodenja. Čeprav je avtentično vodenje dokaj nov koncept, je pomembno, da ga obravnavamo ločeno od drugih uveljavljenih oblik vodenja.

### **2.4.1 Razlikovanje avtentičnega in transformacijskega vodenja**

Transformacijska teorija vodenja eksplicitno ne vključuje štirih značilnosti avtentičnih vodij (samozavedanje, uravnoteženost obdelave, avtentično vedenje in transparentno izražanje (Walumbwa, Avolio et al., 2008). Transformacijski vodje so optimistični, polni upanja, razvojno usmerjeni in imajo visoke moralne standarde (Deluga, 1988; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Bass, 1998; Shamir, Zakay, Brainin, & Popper, 2000; Smith & MacKenzie, 2004; Fry, 2003). Transformacijski vodja mora biti avtentičen (Bass, 1985; Burns, 1978; Kark & Shamir, 2002; Kark, Shamir, & Chen, 2003), vendar ni nujno, da je avtentični vodja tudi transformacijski. Bistvena razlika med obema stiloma vodenja je v tem, da se avtentični vodje močno zavedajo sebe, vedo, zakaj zagovarjajo določene teme, vrednote in prepričanja. Na podlagi samozavedanja to prenašajo na druge v smislu načel, vrednot in etike. Transformacijski vodje lahko spremenijo svoje podrejene z jasnim namenom, skozi močno vizijo in prepričljivo idejo. Avtentični vodje vplivajo na podrejene s svojim individualnim značajem, osebnim zgledom in predanostjo, raje kot s svojo pojavo in uporabo retorike ali drugih oblik, ki se jih poslužujejo vodilni (Gardner & Avolio, 1998). Cilj transformacijskih vodij je pogosto opisan kot preoblikovanje podrejenih. Cilj avtentičnih vodij je pomagati podrejenim, da dosežejo avtentičnost, toda to lahko vodilne pozicije vključuje ali pa tudi ne (Walumbwa & Avolio et al., 2008).



Transformacijski vodje so opisani kot vodje, ki težijo k temu, da sprejemajo pravilne odločitve in imajo globok čut za etične vrednote (Walumbwa & Avolio et al., 2008), kar je zelo podobno avtentičnemu vedenju avtentičnih vodij. Vendar se postavlja vprašanje, ali so transformacijski vodje resnično pristni, ko govorimo o njihovi morali in etičnem vedenju (t. i. Stevens, D'Intino, & Victor, 1995, Bass, 1995). Ugotavljajo celo, da so lahko včasih avtentično transformacijski vodje manipulativni, predvsem ko gre za skupno dobro. Kakorkoli, resnično avtentični vodje ne bodo čutili potrebe, da bi bili manipulativni, dokler njihove vrednote in dejanja ne postanejo sinonim za to, kako vidijo sami sebe.

Pri prikazovanju visokih etičnih standardov so transformacijski vodje zgled za podrejene, prav kakor so avtentični vodje zgled za svoje podrejene. Štiri osnovne komponente transformacijskega vodenja, ki jih opisuje Yukl (2006), so idealiziran vpliv, motivacijski navdih, intelektualna stimulacija in individualni premislek. Ločeno od vloge etičnega modeliranja, ki obsega dimenzijo idealiziranega vpliva, teorija avtentičnega vodenja izrecno ne navaja osnovnih sestavin transformacijskega vodenja (Walumbwa, Avolio et al., 2008).

#### **2.4.2 Razlikovanje avtentičnega in etičnega vodenja**

Teorija etičnega vodenja je opisana kot teorija, ki temelji na dveh stebrih: moralni osebi in moralnem vodji. Moralna oseba ve, kako ravnati prav, osebno in profesionalno, ima attribute za poštenost, pravičnost, celovitost in odprtost ter spodbuja etičnost (Yukl, 2006). Moralni vodja je samodiscipliniran in dosleden v svojem zasledovanju etičnih standardov in nasprotuje neetični praksi. Za moralnega vodjo je etika bistveni del njegovega delovanja, vodenja in vedenja. Oboji, avtentični in etični vodje, so moralne osebe in služijo kot vzor za oblikovanje modela moralnega vodje. Vendar je v nasprotju z avtentičnimi vodji za etične značilen transakcijski poudarek na moralnem vodenju (Walumbwa, Avolio et al., 2008). Torej: nagradijo ali kaznujejo podrejene, da se čutijo odgovorni za svoje ravnanje. Značilnosti avtentičnih vodij so: samozavedanje, transparentnost izražanja in uravnotežena obdelava; ne vidijo se kot elementi etične teorije vodenja. Etično vedenje je nujni pogoj za avtentično vodenje, toda sam po sebi ni zadosten. Avtentično vodenje obsega več kot samo »biti etičen«, zato je treba razviti tudi ostale tri komponente (Walumbwa, Avolio et al., 2008, str. 103).

#### **2.4.3 Razlikovanje avtentičnega in karizmatičnega vodenja**

Med našo perspektivo avtentičnega vodenja in prevladujočimi teorijami vedenjskih, socialnih in atributivnih pogledov na karizmatično vodenje je več opaznih razlik (Conger & Kanungo, 1987, 1998; Kark & Shamir, 2002; Shamir, 1991; Shamir, House, & Arthur, 1993). Na primer: pozornosti samozavedanja/regulacije vodij in podrejenih Conger in Kanungo (1987, 1998) nista vključila v svojo vedenjsko teorijo karizmatičnega vodenja.

Obe perspektivi odražata večstopenjske analize, saj določata vplive vodenja na individualni, skupinski in/ali organizacijski ravni, medtem ko je teoriji karizmatičnega vodenja, ki temelji na samopodobi, namenjena precejšnja pozornost za pojasnjevanje vodenja vodje in motivacijskih mehanizmov – samopodoba podrejenih se spremeni, ker se želijo poistovetiti z vodjo in ponotranjiti njegove ali njene vrednote, vloga samozavedanja/regulacije vodje pa v tem procesu ni povsem raziskana.

Niti vloga pozitivnega psihološkega kapitala niti odnos vodstva nista zadostna za pravilno in trajnostno delovanje. Razlike med avtentičnimi in karizmatičnimi vodji se kažejo v tem, da bodo avtentični vodje vplivali na samozavedanje vrednot/moralne perspektive pri podrejenih, bolj na osnovi njihovih individualnih karakteristik, osebnega zgleada in predanosti kot na inspirativnih pritožbah, dramatičnih predstavitev ali drugih oblik vpliva vodij (Gardner & Avolio, 1998). Medtem ko karizmatični vodje uporabljajo retoriko prepričevanja, vplivanja in mobilizacijo podrejenih, avtentični vodje usmerjajo podrejene z ustvarjanjem pozitivne družbene klime, tako zase kot za podrejene.

#### **2.4.4 Razlikovanje avtentičnega vodenja od strežniškega in spiritualnega**

Tako kot avtentično vodenje tudi strežniško in spiritualno vodenje vključujeta bodisi eksplicitno bodisi implicitno priznavanje vloge samozavedanja/regulacije. Prevladujoče teorije strežniškega vodenja (Greenleaf, 1977; Smith, Montago, & Kuzmenko, 2004; Spears, 1995, 1998; Spears, Lawrence, & Blanchard, 2001) obravnavajo teme o zavedanju vodje, empatijo, pojmovanje in predvidevanje (vizijo). Vendar v nasprotju s perspektivo razvoja avtentičnega vodenja, ki črpa iz literature klinične, pozitivne in socialne psihologije, razprave o samozavedanju/regulaciji (Bandura, 1986, 1997) pri strežniškem vodenju niso teoretično podprte in utemeljene z empiričnimi raziskavami. Prav tako v veliki meri pri teoriji strežniškega vodenja manjka jasno priznavanje posredniške vloge samozavedanja in regulacije podrejenih, pa tudi pozitivni psihološki kapital in pozitivna organizacijska vsebina.

Teorija spiritualnega vodenja, povzeta po Fryju (2003), vsebuje implicitno priznavanje vloge samozavedanja vodje s poudarkom na viziji, vrednotah in stališčih vodje, ki so v veliki meri klasificirana kot nesebična ljubezen in upanje/vera. Zanimivo, da so lahko te vrednote/odnos opisane kot vedenje vodje, kar povzroča nekaj nejasnosti glede teh konstruktov in njihove vloge pri spiritualnem vodenju. Prekrivanje med avtentično in spiritualno teorijo vodenja vključuje osredotočanje obeh teorij na integriteto, zaupanje, pogum, upanje in vztrajnost (prilagodljivost). Vendar razprave o teh vprašanjih niso v zadostni meri povezane z veljavnimi teorijami in raziskavami sistema samokontrole vodij in podrejenih (Hoyle, Kernis, Leary, & Baldwin, 1999; Kernis, 2003) ali pozitivno psihologijo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2002), prav tako v organizacijskem kontekstu manjkata samoregulacija in vloga vodje kot moderatorja.

## **2.5 Avtentično vodenja kot vir konstrukta**

Pri razvoju teorije avtentičnega vodenja so Walumbwa et al. (2008) izpostavili dodatno vrednost avtentičnega vodenja v primerjavi z etičnim in transformacijskim vodenjem. V povezavi avtentičnega vodenja z ostalimi oblikami pozitivnega vodenja, kot je transformacijsko, gredo nekateri raziskovalci celo korak dlje in predlagajo avtentično vodenje kot osnovo za ostale oblike pozitivnega vodenja (May et al., 2003, Avolio & Gardner, 2005). Trdijo, da avtentično vodenje vsebuje splošne značilnosti in predstavlja vir konstrukta (Avolio & Gardner, 2005, str. 328). Vizionarski vodja ima lahko na primer jasno sliko prihodnosti, s katero se podrejeni močno identificirajo in so ji zavezani. Vizija, ki jo zagovarjajo avtentični vizionarski vodje, je najboljša in najbolj natančna percepcija zaželene prihodnosti, v katero verjamejo. Kar pa ne pomeni, da je to nujno res, in avtentičnost sama po sebi ne zagotavlja natančne napovedi. Toda če je vodja neavtentičen, je vizija, ki jo zagovarja, samo trik za manipuliranje s podrejenimi zaradi doseganja osebnih ciljev. Ko podrejeni odkrijejo resnične osnovne motive neavtentičnih vodij, se sčasoma umaknejo, kar dolgoročno privede do neuspeha (Avolio & Gardner, 2005).

## **2.6 Vpliv avtentičnega vodenja na dosežek in zadovoljstvo z delom**

Vsebina tega poglavja je ugotoviti (1) komponente avtentičnega vodenja, (2) procese, skozi katere avtentični vodje vplivajo na svoje podrejene, (3) oblikovanje odnosa med avtentičnim vodjem in podrejenimi, (4) učinkovitost podrejenih in zadovoljstvo z delom.

### **2.6.1 Proces vplivanja**

Zgolj opisovanje značilnosti avtentičnih vodij, ki opravljajo vodstvene in vodilne funkcije, ter definiranje vloge podrejenih nista zadosti. Kar naredi osebo za avtentičnega vodjo, so načini, skozi katere vpliva na podrejene (Avolio & Gardner, 2005). Osnovne značilnosti avtentičnih vodij so v obstoječi znanstveni literaturi povezane s petimi različnimi procesi vplivanja (npr. Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2005; Avolio et al., 2004). Ti procesi se nanašajo na karakteristike odnosa, ki ga ima avtentični vodja s svojimi podrejenimi.

### **2.6.2 Osebna in organizacijska identifikacija**

Raziskovalci teorije vodenja menijo, da je osebna identifikacija središče procesa vplivanja (Conger & Kanungo, 1998, Gardner et al., 2005). Visoka raven samozavedanja avtentičnih vodij in njihov poudarek na avtentičnem vedenju in odnosu vplivajo na čustva podrejenih, tako da se identificirajo z njihovimi vodji in organizacijo. Identificirajo se z avtentičnimi vodji in njihovimi vrednotami, posebno kadar je usklajenost vrednot med podrejenimi in njihovimi vodji visoka. Identifikacija podrejenih z vodjo bo privedla do ponotranjenja vrednot vodij in jih navdihnila, da bodo postali še bolj avtentični (Ilies et al., 2005).

Dosežki podrejenih se bodo povečali, če se jim bodo vodje bolj posvečali in jih vključevali v svoje delo, saj to, kar opravljajo na delovnem mestu, povezujejo s prototipom, s katerim se osebno identificirajo (Walumbwa, Wang et al., 2008). Osebna identifikacija z vodjo prav tako vpliva na identifikacijo podrejenih z organizacijo, saj vodja dela za doseganje pomembnih ciljev organizacije. Ko se podrejeni identificirajo z vodjo, se tudi bolj identificirajo s cilji podjetja, zato je mogoče pričakovati, da bodo delali bolje glede na standarde organizacije.

### **2.6.3 Pozitivno vedenjsko modeliranje**

Naslednji pomemben proces vplivanja, opisan v literaturi teorije vodenja, je pozitivno vedenjsko modeliranje. Teorija socialnega učenja, ki jo je razvil Bandura (1977), opisuje, kako se ljudje učijo z opazovanjem obnašanja drugih in kako na vedenje v prihodnosti vpliva vedenje v preteklosti in socialno učenje. Takšno socialno učenje je lahko potencialno močan mehanizem vodij, s katerim vplivajo na vedenje podrejenih, jih na primer opogumijo za pridobivanje novih vedenjskih odzivov oziroma za odpoved starim. Avtentični vodje iščejo situacije, ki jim omogočajo nove izzive, kar spodbuja njihovo potrebo po samopreverjanju. Opazovanje takega obnašanja lahko vpliva na podrejene, da se obnašajo enako, toda le v obsegu, v katerem vodjo zaznajo kot uspešnega in kompetentnega (Weiss, 1977). Opazovanje vedenja avtentičnih vodij in procesiranje osebno merodajnih informacij sta pomembna elementa socialnega učenja. Vodje služijo kot primer in vplivajo na podrejene, da se obnašajo avtentično (Ilies et al., 2005).

### **2.6.4 Podpiranje samodeterminacije**

Teorije osebne podpore opisujejo, kako je posameznikovo vedenje postavljeno na kontinuumu samodeterminacije. Na levem koncu kontinuumu so nemotivirani ljudje, za katere je značilno pomanjkanje zanimanja za aktivnost, občutek nezmožnosti, da to naredijo, ali pa od aktivnosti ne pričakujejo želenih rezultatov. Na desnem koncu kontinuumu so skrajno motivirani ljudje z notranje izraženo željo po aktivnosti, v katero se vključujejo zaradi osebnega zadovoljstva in ob njej doživljajo občutek zadovoljstva in zanimanja (Ryan & Deci, 2000).

Kot ugotavlja George (2003, str. 12), avtentični vodje prepoznajo svoje pomanjkljivosti in si prizadevajo, da bi jih odpravili. Avtentični vodje se posvečajo lastnemu razvoju. V odnosu s podrejenimi zagotavljajo povratne informacije. Prav tako nudijo podporo pri doseganju neodvisnosti in priznavajo mnenja drugih. S takim vedenjem spodbujajo podrejene za samoodločanje in notranjo motivacijo (Ilies et al., 2005) – premikanje podrejenih proti desni strani kontinuumu samodeterminacije. Raziskave kažejo, da ima vodja, ki podpira samorazvoj podrejenih, pozitiven vpliv na raven zaupanja podrejenih v

organizaciji in njihovo zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo (Deci, Conell, & Ryan, 1989).

### **2.6.5 Čustven vpliv**

Skozi samozavedanje in transparentno izražanje avtentični posamezniki doživljajo bolj pozitivna čustvena stanja in razpoloženja (Kernis, 2003). Zaradi tesnega sodelovanja pri vsakodnevnem delu se čustva in razpoloženje vodij in njihovih podrejenih zblížujejo. Pozitivno razpoloženje avtentičnih vodij prehaja skozi socialne odnose in pospešuje čustveni in spoznavni razvoj podrejenih. Predvsem pozitivna čustva vodje so lahko nalezljiva in ustvarjajo pozitivno krivuljo v organizacijskem učenju in transformaciji (Frederickson, 2003). Poleg tega bodo podrejeni bolj zadovoljni s svojim delom, če bo delovanje avtentičnih vodij poleg individualne in organizacijske uspešnosti osredotočeno tudi na vrednote in blaginjo (Ilies et al., 2005).

### **2.6.6 Pozitivna družbena izmenjava**

Za avtentične vodje so značilne uravnotežena obdelava pomembnih informacij, osebna integriteta in osredotočenost na razvoj avtentičnih odnosov. Za tesen in kakovosten medsebojni odnos so značilni visoka stopnja zaupanja, pozitivna čustva in spoštovanje. Odnos temelji na principih družbene izmenjave, ki vključuje obveznost podrejenih po recipročnih kakovostnih odnosih z njihovimi vodji (Ilies et al., 2005). Kot odgovor na avtentično obnašanje vodij tudi podrejeni postanejo bolj avtentični. Njihovo vedenje je bolj konsistentno z vedenjem in vrednotami vodij (Ilies et al., 2005, str. 387).

Navedeni procesi vplivanja opisujejo načine, skozi katere avtentični vodje vplivajo na podrejene. Ti procesi so medsebojno povezani in se krepijo pri vplivanju na podrejene. Ko se na primer podrejeni močno identificira s svojim vodjo, je večja verjetnost, da bo posnemal vedenje vodje. Ko je delovanje vodij za doseganje ciljev podjetja odkrito in se podrejeni identificirajo s svojim vodjem, je večja verjetnost, da bo tudi delo podrejenih usmerjeno v doseganje istih ciljev.

## **3 ANALIZA FUNKCIJE VODENJA S PRIPOROČILI ZA MANAGEMENT: ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA**

### **3.1 Predstavitev skupine**

Začetek skupine je bilo podjetje, ki je bilo ustanovljeno decembra 1992 kot delniška družba v večinski lasti italijanske multinacionalke. Osnovna dejavnost podjetja je bila sestavljanje krvnih linij in drenažnih vrečk za dializne aparate. Leta 1998 je podjetje prešlo v slovensko lastništvo in se iz delniške družbe preoblikovalo v družbo z omejeno

odgovornostjo. Istega leta je razširilo proizvodni program na proizvodnjo pripomočkov za avtotransfuzijo in kardiokirurgijo. V sodelovanju z Zavodom za transfuzijo je leta 2003 pričelo z razvojem in proizvodnjo lastnih medicinskih pripomočkov, ki jih uspešno trži na domačem trgu. Vse od leta 2003 je podjetje konstantno raslo, tako po številu zaposlenih kot po obsegu proizvodnje. Zaradi števila različnih proizvodnih programov so iz podjetja nastala štiri hčerinska podjetja, ki so se združila v skupino podjetij.

Repromaterial za proizvodnjo podjetja iz skupine, skoraj v celoti kupujejo na tržiščih EU, manj na domačem trgu. Podjetje za proizvodnjo pripomočkov za avtotransfuzijo in kardiokirurgijo samih proizvodov ne trži pod svojo blagovno znamko, temveč jih prodaja znanemu kupcu iz Evropske unije. Od leta 2011 na osnovi pogodbe s korporacijo iz ZDA sestavlja pripomočke – sestavne dele aparata za centrifugiranje krvne plazme (Activate, Angel), ki omogoča hitrejše celjenje ran. V zadnjem letu zunanji svetovalci opravljajo intenzivne raziskave tržišča, ki bi omogočile podjetju vstop na trge tretjih držav (Maroko, Kuvajt, Turčija).

Velik obseg proizvodnih zmogljivosti za izdelavo drenažnih vrečk, sestavljanje krvnih linij, medicinskih pripomočkov, solucijskih vrečk ter pripomočkov za avtotransfuzijo in kardiokirurgijo postavlja skupino na sam vrh evropskih proizvajalcev.

Proizvodnja poteka v lastnih prostorih v Ljubljani, kjer so locirane tudi vse poslovne dejavnosti. V skupini je bilo konec leta 2013 zaposlenih 338 delavcev. Od tega operativno delo v proizvodnji opravlja 84,2%, dela pri organizaciji proizvodnje 6,6%, vzdrževalna dela 5,4%, v oddelku splošnih služb (nabava, komerciala, logistika, računovodstvo in kontroling, vodstvo in administracija) pa 3,8% zaposlenih. Fluktuacija v letu 2013 je bila 13,55% (v letu 2012 pa 24,84%).

Glede na naravo dela v skupini prevladujejo ženske, zato pereč problem predstavljajo bolniški izostanki (nega otrok, porodniški dopusti). Podjetja vsem zaposlenim omogočajo permanentno izobraževanje, tako znotraj podjetja kot tudi v sodelovanju z zunanjimi institucijami.

Leta 2003 so vsa podjetja iz skupine pridobila certifikat kakovosti ISO 9001-2000, leta 2007 pa še ISO 13485-2003, ki se podeljuje proizvajalcem biomedicinskih pripomočkov. Certifikat CE 0086 potrjuje usposobljenost podjetja za proizvodnjo linij za kardiokirurgijo, krvnih linij za dializo na mednarodni ravni ter medicinskih pripomočkov na domačem tržišču.

### **3.2 Vizija in poslanstvo skupine**

Osnovna vizija skupine je biti zanesljiv partner kupcem s postavitvijo in zagotavljanjem industrijskih standardov odličnosti storitev. Skupina je naravnana tako, da nenehno sledi potrebam svojih kupcev, skozi prilagodljivost, inovativnost in zavezanost za doseganje visoke ravni kakovosti izdelkov.

Temeljne vrednote, na osnovi katerih se vsakodnevno ocenjujejo podjetja v skupini:

1. Uspešnost: skozi stalne izzive in ocenjevanja se neprestano izboljšujejo proizvodne zmogljivosti.
2. Kakovost: predanost za proizvodnjo izdelkov najvišje kakovosti, s konstantnim spremljanjem vseh proizvodnih procesov, določenih s Sistemom zagotavljanja kakovosti.
3. Inovacije: podpiranje in spodbujanje novih idej, spoznanj in izkušenj, s pomočjo katerih se izboljšujejo procesi in večajo zmogljivosti v dobrobit strank.
4. Integriteta: ohranjanje ugleda podjetja, izpolnjevanje obljub in njihovo udejanjanje na pravilen način.
5. Spoštovanje: Spoštovanje kupcev, partnerjev in dobaviteljev, z zavedanjem, da bodo le ti to zaupanje spoštovali in ga vračali. Prizadevanje za spoštovanje kot eno izmed najpomembnejših vrlin, ki se dosega z medsebojnim razumevanjem in preseganjem pričakovanj.
6. Timsko delo: Partnerstvo, kot največja vrednota, tako interno kot eksterno, z motom: »Stopimo skupaj, prizadevajmo si za nenehne izboljšave v vsem, kar počnemo, in spodbujajmo vsakega posameznika, da se zave svojega potenciala.«

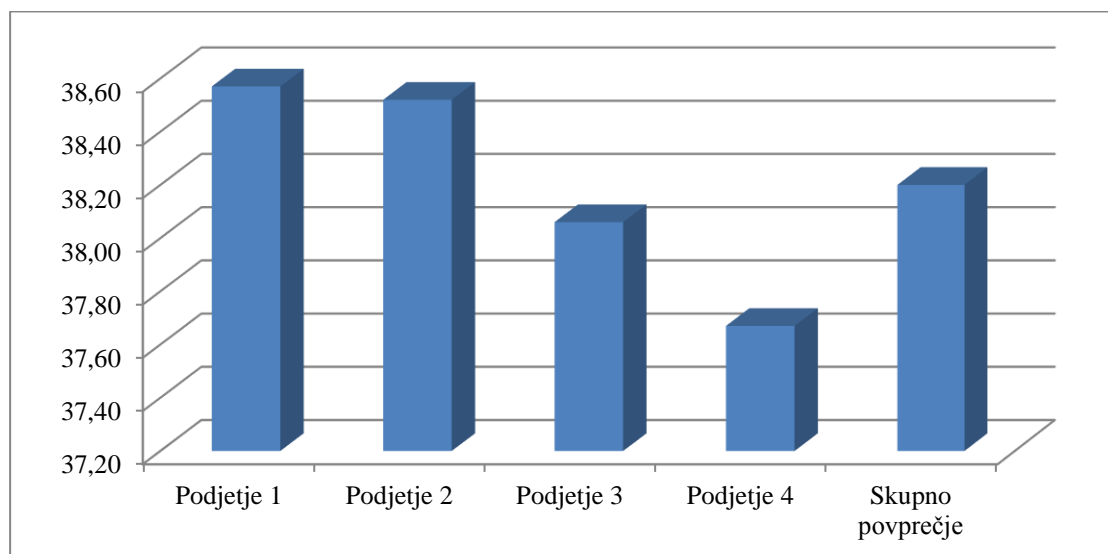
### **3.3 Demografski podatki skupine**

Povprečna starost v skupini je 38,2 let (Slika 3), v Podjetju 3 pa 38,06 let; med posameznimi podjetji v starosti ni opaznih bistvenih razlik, razen v Podjetju 4, kjer je povprečna starost 37,67 let.

Povprečna delovna doba v skupini je 9,84 let (Slika 4), v Podjetju 3 pa 9,11 let. Povprečna delovna doba drugje je 5,28 let, kar je za 53,65 % manj kot v skupini. Daljšo delovno dobo v skupini lahko razložim kot pripadnost zaposlenih podjetju, dobrim delovnim pogojem, socialni varnosti, rednim osebnim dohodkom in dobrim medosebnim odnosom.

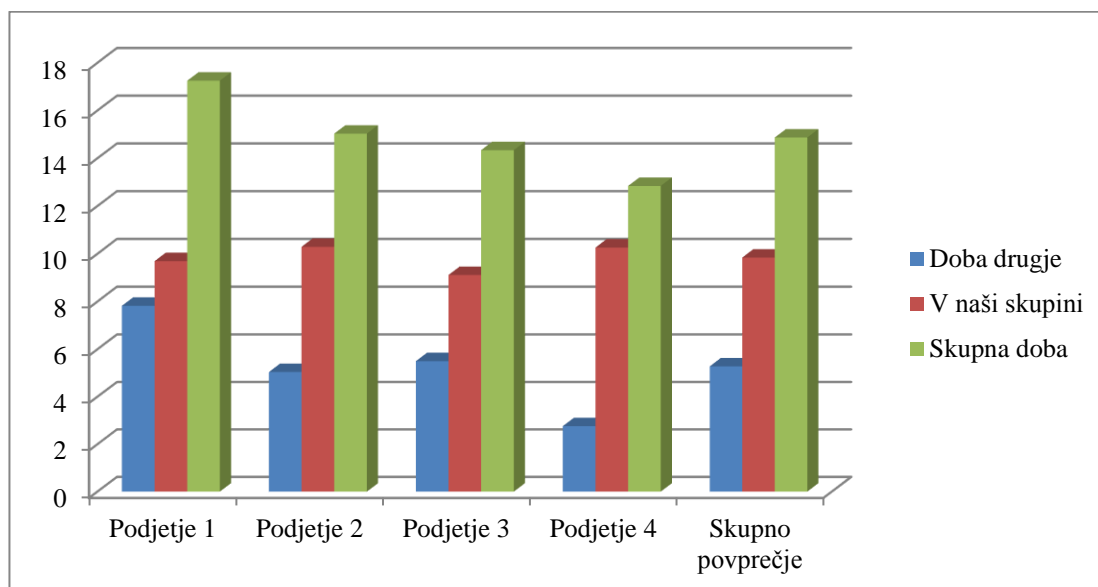
V izobrazbeni strukturi zaposlenih v skupini prevladujejo tisti s srednjo in osnovno šolo: 45,14% oziroma 39,81%. Sledijo delavci s poklicno, visoko in višjo izobrazbo (Slika 5).

Slika 3: Starostna struktura zaposlenih v skupini (v letih)



Vir: Bioiks, Letno poročilo podjetja, 2013.

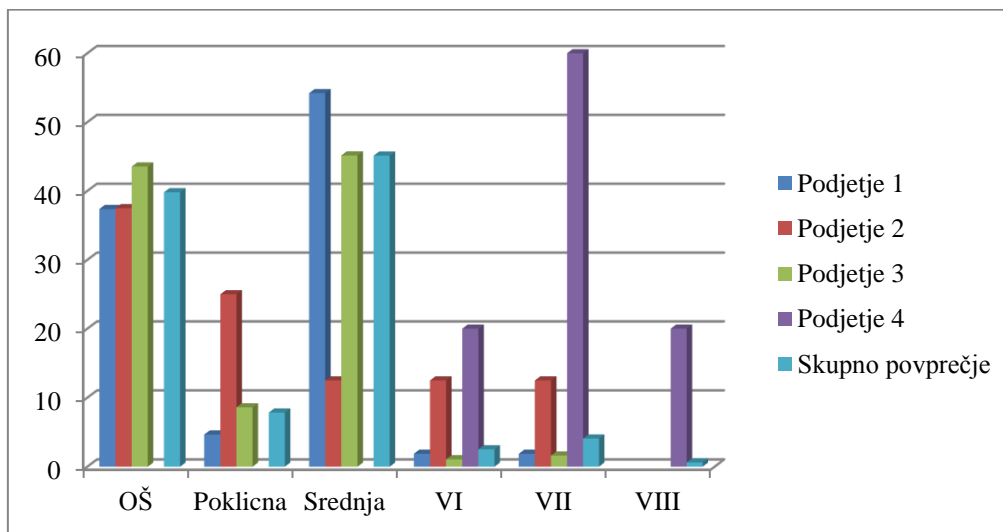
Slika 4: Delovna doba zaposlenih v skupini (v letih)



Vir: Bioiks, Letno poročilo podjetja, 2013.



Slika 5: Izobrazbena struktura zaposlenih v skupini (v odstotkih)



Vir: Bioiks, Letno poročilo podjetja, 2013.

### 3.4 Namen in cilj raziskave

Prvotni namen magistrskega dela je bil v analizo funkcije vodenja s priporočili za management vključiti operativne delavce iz celotne skupine. Zaradi organizacijskih sprememb in glede na naravo dela v sami proizvodnji so lastniki skupine podjetij predlagali, da se empirična raziskava opravi v enem izmed hčerinskih podjetij, ki je najbolj reprezentativno.

Zaradi primerljivost s srednjimi vrednostmi demografskih podatkov, za analizo primerne izobrazbene strukture zaposlenih, hitre rasti in najzahtevnejšega proizvodnjega programa je bilo izbrano Podjetje 3, ki ga bom v nadaljnji obravnavi imenovala **podjetje**.

Vodja podjetja je predlagala, da anketni vprašalnik izpolnijo samostojni strokovni delavci in operativni vodje, ki so ji direktno podrejeni, saj bi analiza njihovih odgovorov in predlogi za izboljšave prispevali k izboljšanju njenega načina vodenja. V razgovoru z vodjo sem tudi sama ocenila, da bi bile spremembe na ravni managementa lažje izvedljive kot v samem proizvodnem procesu, kjer organizacija, narava in način dela ne dovoljujejo generalnih posegov.

S pomočjo analize podatkov iz anketnega vprašalnika in razlage študije primera ter intervjuja z vodjo podjetja bom potrdila oziroma zavrgla postavljene hipoteze. Načrt

kvalitativne raziskave študije primera je zajemal: (a) deduktivni raziskovalni proces, ki mi je omogočil primerjavo rezultatov ankete s teoretičnimi ugotovitvami. V primeru novih podatkov ali ugotovitev sem uporabila (b) induktivni pristop in oblikovala priporočila za podjetje iz obravnavanega področja. Pri tem sem kot metodo induktivnega pristopa uporabila grafični prikaz in analizo podatkov.

### **3.4.1 Oblikovanje anketnega vprašalnika**

Anketni vprašalnik je zaprtega tipa in zajema šest vsebinskih sklopov: (a) tipi vodenja, (b) motivacija, (c) timsko delo, (d) komunikacija, (e) nagrajevanje, (f) ocena lastnega dela zaposlenih. V anketni vprašalnik so vključeni tudi demografski podatki (spol, starost, končana izobrazba, delovna doba in delovno mesto).

Trditve v anketnem vprašalniku so sestavljene tako, da morajo anketiranci pri vsaki trditvi označiti stopnjo strinjanja z navedenim (1–sploh se ne strinjam, 2–delno se strinjam, 3–niti se strinjam niti se ne strinjam, 4–večinoma se strinjam, 5–popolnoma se strinjam).

Opazovanje odzivnosti udeležencev ni bilo mogoče, saj je vodja predlagala, da vprašalnike anketirancem pošljemo po elektronski pošti – s sugestijo, da neobremenjeno ter čimbolj v sozvočju s svojim notranjim glasom odgovorijo na vprašanja, izpolnjen vprašalnik pa oddajo v zato namenjen nabiralnik. Dodatne informacije o samem podjetju sem dobila od vodje podjetja. Vodja je izpolnila tudi krajši anketni vprašalnik odprtega tipa. Primerjalna analiza odgovorov anketirancev z njenimi odgovori bi ji omogočila vpogled, kako jo vidijo sledilci in kako vidi sama sebe, kar bi nedvomno pripomoglo h korektivnim ukrepom. Temu je sledilo: (a) urejanje trditev iz anketnega vprašalnika, (b) obdelava trditev na vprašanja v anketi in intervjuju z vodjo, (c) izdelava tabel ter (d) tabelarni in grafični prikaz podatkov.

Zaključni del predstavlja analiza podatkov in priporočila managementu za izbrano podjetje. Zasnova anketnega vprašalnika za anketirance je v prilogi številka 3.

### **3.4.2 Interpretacija anketnega vprašalnika odprtega tipa z vodjo podjetja**

Vodja izbranega podjetja v skupini je ženska, relativno mlada, z desetletnimi delovnimi izkušnjami, ki jih je pridobila v sami skupini. Na osnovi poznavanja temeljnih značilnosti tipov vodenja ocenjuje, da je njen stil vodenja kombinacija avtentičnega, etičnega in strežniškega. Do sledilcev je spoštljiva in zaupljiva, vendar zahtevna. Pri svojih ravnanjih je odločna in jasna, hitra v komunikaciji, prizadeva si za vzajemne in recipročne odnose v skupini. Trudi se biti uspešna vodja, delovati v skladu s svojimi prepričanji, vrednotami, stališči in moralno etičnimi normami. Ocenjuje se kot optimistično, samozavestno in pozitivno naravnano osebo, ki te lastnosti prenaša na sledilce. Motivira sledilce, da so

zadovoljni na delovnem mestu in čutijo pripadnost podjetju, kar se kaže tudi v rezultatih. Manj je uspešna pri komunikaciji in uveljavljanju inovacij na ravni skupine podjetij, kar si razlaga kot nezaupanje moških v odnosu do ženske in njenih sposobnosti. Zaveda se, da so osnova za uspeh podjetja motivirani in dobro stimulirani zaposleni, zato bi rada več časa posvetila motiviranju zaposlenih in razvoju kadra. Trenutna gospodarska situacija, ki stremi k čim večji storilnosti in produktivnosti, ji tega žal ne dovoljuje. Pred sprejemom ključnih odločitev se vedno posvetuje s svojimi sledilci. Naloge uspešno delegira, pomaga pri reševanju težav, vendar samo do stopnje, ki dopušča samostojnost tako vodje kot strokovnih delavcev. Meni, da učinkovito rešuje konfliktno situacije, ki se pojavljajo v odnosu do sledilcev, pri sprejemanju odločitev pa uspešno sklepa tehtne kompromise.

Čeprav je poslovanje podjetja ogrozil potres, ki je leta 2012 prizadel tako dobavitelje repromateriala kot kupce izdelkov, je ravno vodji podjetja zaradi osebnih lastnosti in pozitivnega odnosa do dela uspelo motivirati tako sledilce kot zaposlene v proizvodnji, da je podjetje prebrodilo krizo in se izognilo negativnim trendom v poslovanju.

Glavni cilji skupine in podjetja, ki je po dvajsetih letih delovanja postalo zrelo, so povečanje tržnega deleža tako na trgih EU kot na trgih tretjih držav, znižanje stroškov po sistemu FIFA, skrb za ekonomsko stabilizacijo in likvidnost ter plačilno disciplino (redno izplačilo osebnih dohodkov, poravnave obveznosti do dobaviteljev).

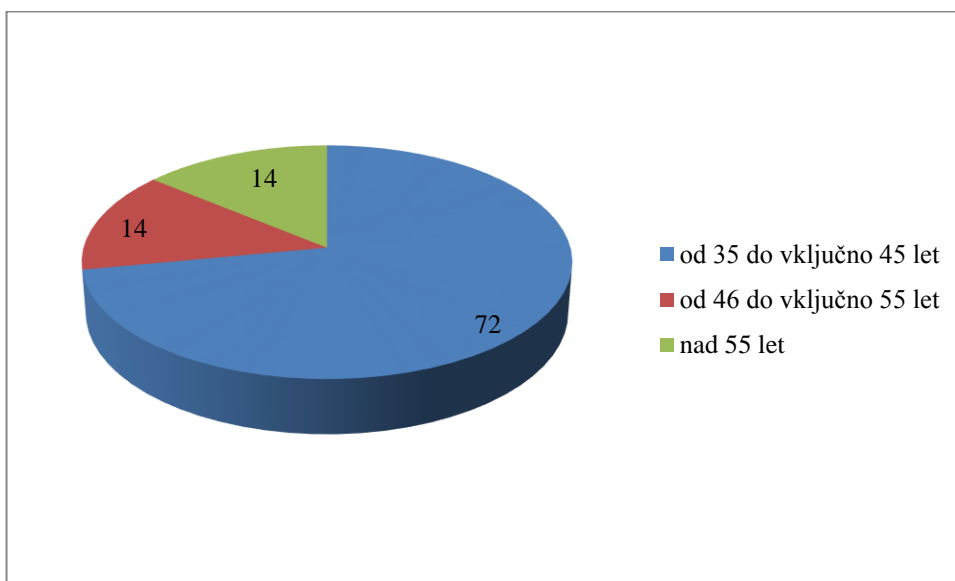
### **3.4.3 Interpretacija anketnega vprašalnika**

#### **3.4.3.1 Demografski podatki anketirancev**

V celotni skupini kot tudi v samem podjetju, ki je predmet raziskave magistrskega dela prevladujejo ženske, razen v oddelku za vzdrževanje, skladiščenje in transport, kjer so zaposleni izključno moški. Delo samostojnih strokovnih delavcev in operativnih vodij v skupini opravljajo tako moški kot ženske, v izbranem podjetju pa izključno ženske, tako da je struktura anketirancev glede na spol 100-odstotno ženska. Starost sem v vprašalnikih razdelila v štiri razrede. Ker v razredu od 25 do 35 let ni nobenega anketiranca sem statistično predstavila samo tri razrede; 72% anketirancev spada v razred od 35 do vključno 45 let, 14% v razred od 46 do vključno 55 let, 14% nad 55 let 14%. V podjetju ni izredno mladih niti izredno starih zaposlenih, prevladujejo ženske srednjih let (Slika 6).

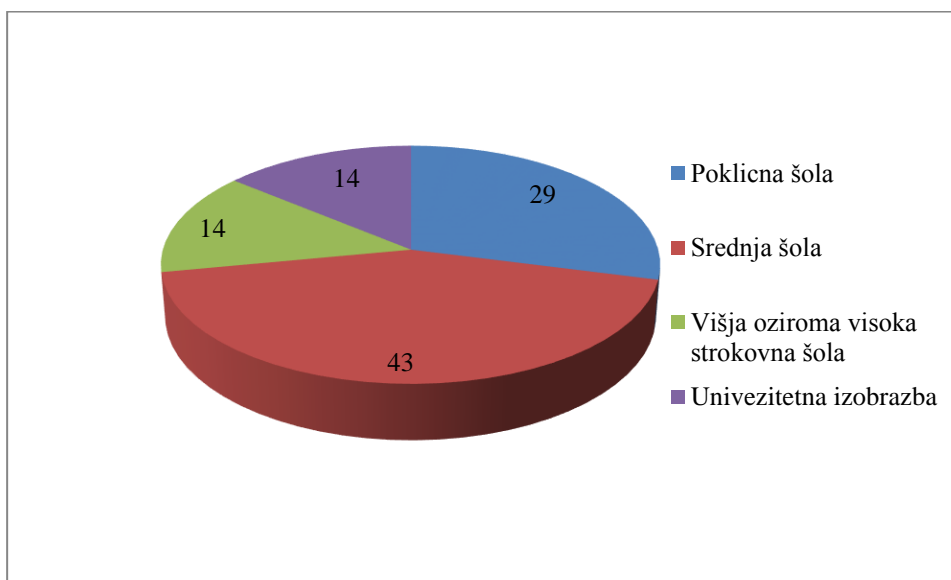
Stopnjo izobrazbe v podjetju sem razdelila v štiri razrede. Največ anketirancev ima končano srednjo šolo, in sicer 43%, poklicno šolo je končalo 29% anketirancev, 14% anketirancev višjo oziroma visoko strokovno šolo, 14% pa ima univerzitetno izobrazbo (Slika 7).

Slika 6: Struktura anketiranih glede na starost ( v odstotkih)

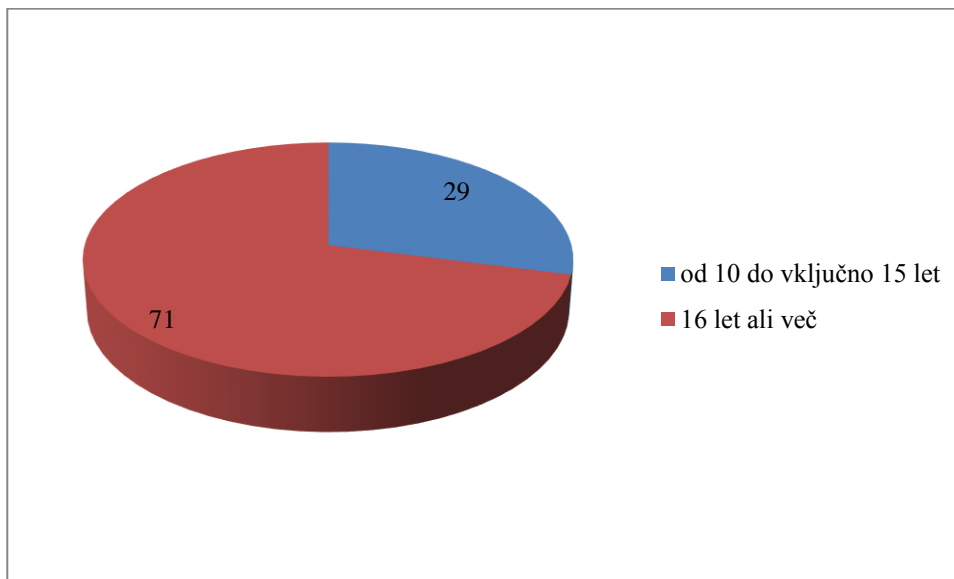


Delovno dobo v podjetju sem v vprašalniku razdelila v štiri razrede. Največji delež anketirancev ima 15 ali več let delovne dobe v podjetju, in sicer 71%. Ostalih 29% anketirancev ima od 10 do 15 let delovne dobe. V razredu od 1 do 5 oziroma 5 do 10 let ni nobenega anketiranca zato sem statistično obdelala samo dva razreda (Slika 8).

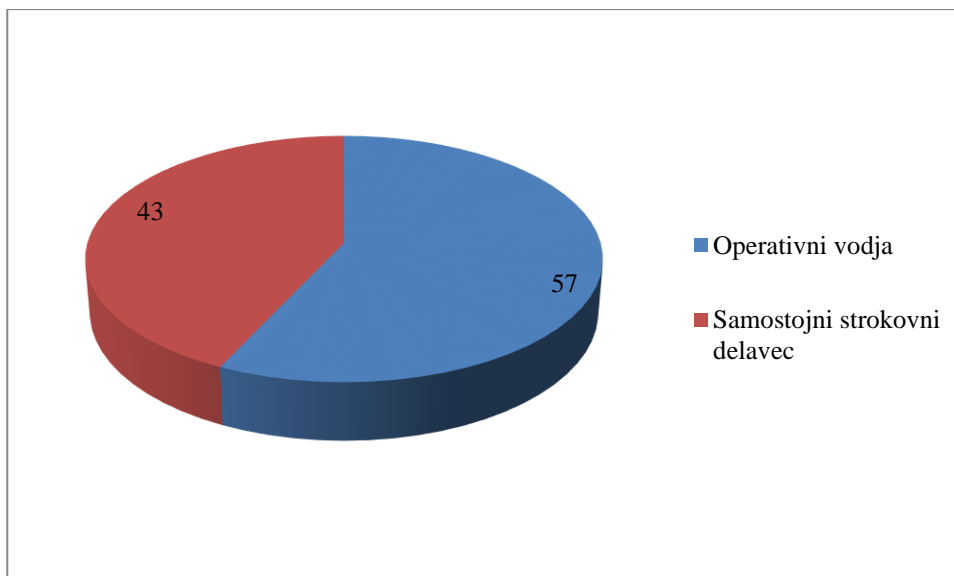
Slika 7: Struktura anketirancev glede na izobrazbo ( v odstotkih)



Slika 8: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v podjetju (v odstotkih)



Slika 9: Delo, ki ga opravljate v podjetju (v odstotkih)



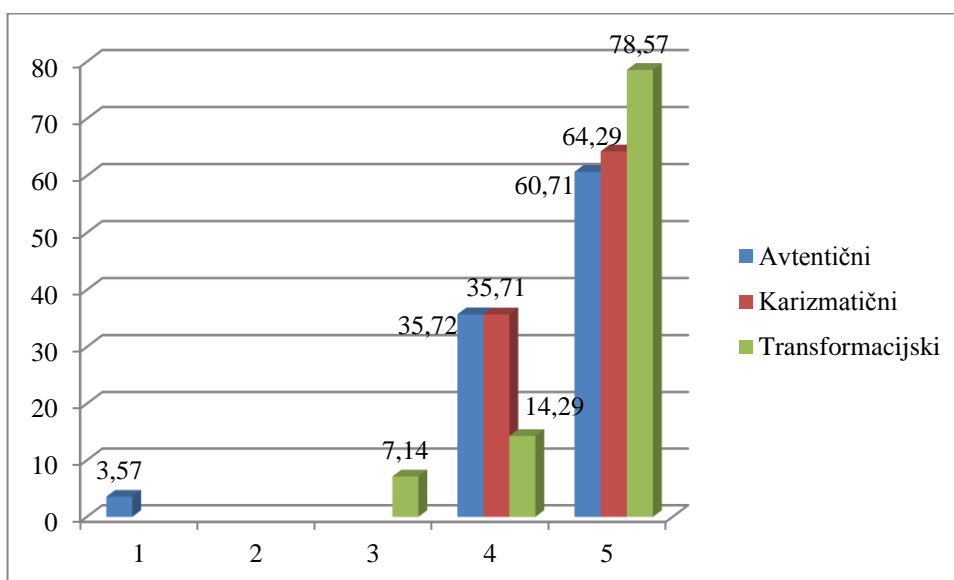
Glede na delo, ki ga opravljajo v podjetju sem anketirance razvrstila v dva razreda. V prvem je 43% anketirancev, samostojnih strokovnih delavcev. Sem spadajo delavci na področju kontrole kvalitete, prodaje, logistike, kadrovanja. V drugem razredu je 57%

anketirancev, operativnih vodij, kamor spadajo vodja proizvodnje, vodja oddelka, vodja skladišča (Slika 9).

### 3.4.3.2 Analiza odgovorov na trditve iz anketnega vprašalnika

Prvi sklop trditve iz anketnega vprašalnika se nanaša na tip vodenja v podjetju (Slika 10). Oblikovala sem trditve, značilne za transformacijski, karizmatični in avtentični tip vodenja. Tako operativni vodje kot samostojni strokovni delavci se v najvišjem odstotku (60%, 71%, 64,29%, 78,57%) popolnoma strinjajo s trditvijo, da je vodja podjetja kombinacija transformacijskega, karizmatičnega in avtentičnega vodje, ki uspešno opravlja svoje delo, je samozavesten, deluje kot zgled, je nepristranski in pravičen do zaposlenih, pomaga

Slika 10: Tip vodenja (v odstotkih)



reševati probleme. Zaposlene zna pohvaliti in jim priznati zasluge za uspešno opravljeno delo. 14,29% anketirancev se večinoma strinja, da je njihov vodja transformacijski, 35,71% oziroma 35,72% se prav tako večinoma strinja, da imajo karizmatičnega oziroma avtentičnega vodjo. Le 7,14% vodje ne vidi niti kot avtentičnega niti kot karizmatičnega. 3,57% se sploh ne strinja, da ima njihov vodja značilnosti avtentičnega vodje. Na podlagi rezultatov o tipu vodenja lahko sklepam, da sledilci vodjo ocenjujejo kot nepristranskega, uspešnega in samozavestnega, ki jih zna motivirati in spodbujati. Z osebnim zgledom in avtoriteto ter sklepanjem kompromisov jih zna prepričati, da mu sledijo pri doseganju skupnih ciljev podjetja.

Drugi sklop trditve iz anketnega vprašalnika se nanaša na stopnjo strinjanja anketirancev glede motivacije pri delu (Slika 11). 71,43% se popolnoma strinja s trditvijo, da je pohvala zelo pomembna za uspešno opravljeno delo. 71,43% se večinoma strinja s trditvijo, da

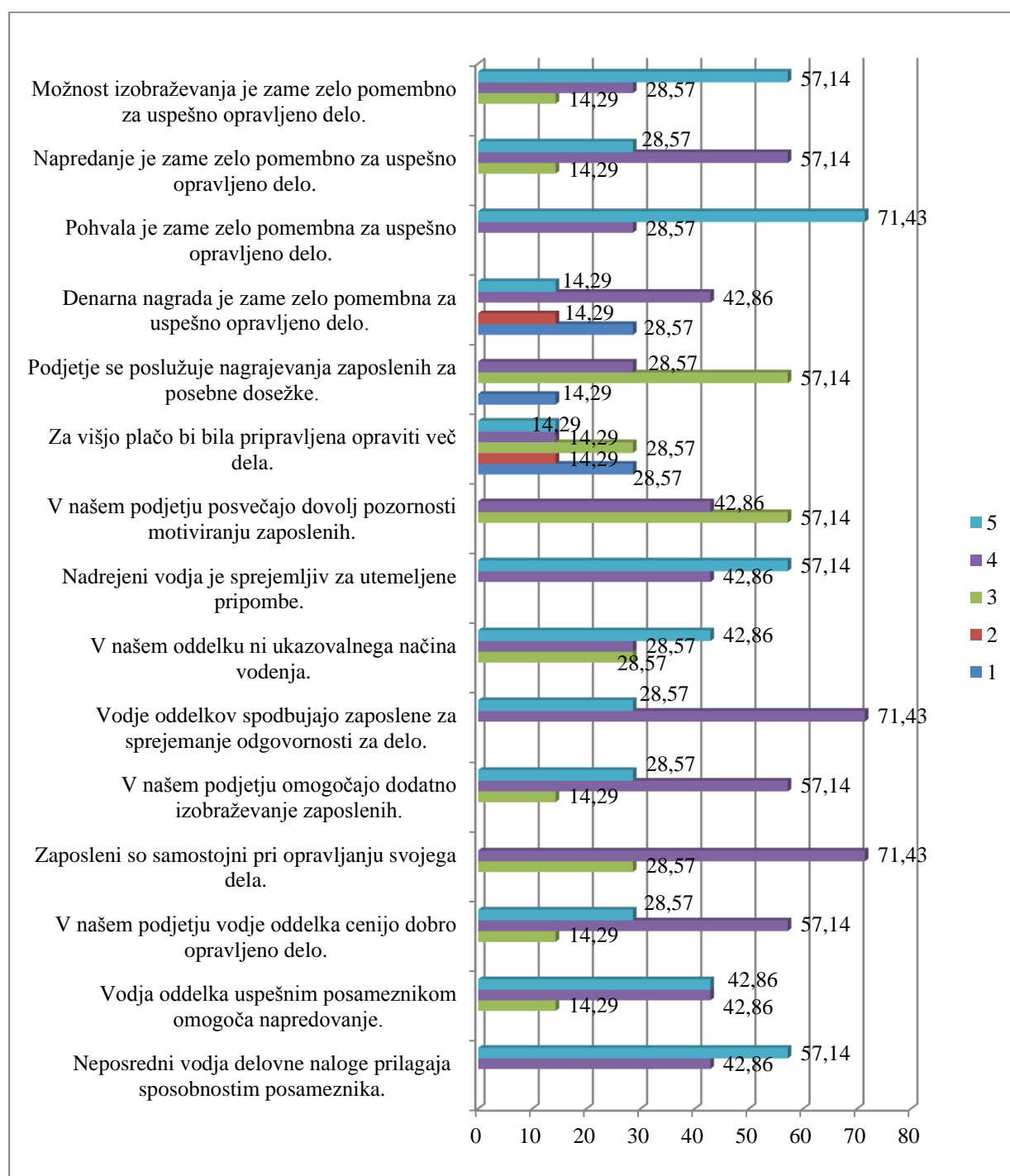
vodje oddelka spodbujajo zaposlene za sprejemanje odgovornosti za delo. Enak odstotek se večinoma strinja, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela. 57,14% se popolnoma strinja, da je možnost izobraževanja zelo pomembna za uspešno opravljeno delo. Enak odstotek se popolnoma strinja s trditvijo, da je nadrejeni vodja odprt za utemeljene pripombe. 57,14% se večinoma strinja s trditvijo, da je napredovanje zelo pomembno za izobraževanje in cenijo dobro opravljeno delo. 71,43% se večinoma strinja s trditvijo, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela. 57,14% se niti ne strinja niti ne strinja s trditvijo, da se v podjetju poslužujejo nagrajevanja zaposlenih za posebne dosežke in da v podjetju posvečajo dovolj pozornosti motiviranju/spodbujanju zaposlenih. Le 14,29% se delno strinja s trditvijo, da denarno nagrado ocenjujejo kot pomembno za uspešno opravljanje dela, enak odstotek se delno strinja s trditvijo, da bi bili za višjo plačo pripravljeni opraviti več dela. 28,57% se sploh ne strinja s trditvijo, da je denarna nagrada zelo pomembna za uspešno opravljeno delo in da bi bili za višjo plačo pripravljeni opraviti več dela.

Iz rezultatov lahko sklepam, da je pohvala pomemben motivator za delo, da vodja spodbuja zaposlene, da so samostojni pri opravljanju dela, imajo možnost izobraževanja in napredovanja, da vodja sprejema utemeljene pripombe in je pripravljen sklepati kompromise, kar pokaže tudi primerjalna analiza z vodjo. Vendar se zaposleni niti ne strinjajo niti ne strinjajo, da se dovolj pozornosti posveča motiviranju, kar potrjuje tudi primerjava odgovorov na anketni vprašalnik vodje podjetja. Ravno tako ugotavljajo, da se podjetje ne poslužuje nagrajevanja za posebne dosežke. Sam dohodek ni pomemben motivator in za višje plačilo ne bi bili pripravljeni opraviti več dela. Se pa večinoma strinjajo s trditvijo, da bi podjetje moralo za uspešno opravljeno delo ustrezno nagraditi zaposlene.

Tretji sklop trditev iz anketnega vprašalnika se nanaša na področje timskega dela (Slika 12). 28,57% anketirancev se popolnoma strinja s trditvami, da se vodja podjetja poslužuje timskega načina vodenja, da je stil vodenja pomemben za delo, ki ga opravljajo, in da je uspešnost podjetja odvisna od stila vodenja. 71,43% anketirancev se večinoma strinja s trditvijo, da je stil vodenja njihovega oddelka pomemben za delo, ki ga opravljajo, 57,14% meni, da se vodja v njihovem oddelku poslužuje timskega načina dela, isti odstotek meni, da je uspešnost podjetja odvisna od stila vodenja. Le 14,29% se niti ne strinja niti ne strinja s trditvijo, da se vodja v njihovem oddelku poslužuje timskega načina dela in enak odstotek se delno strinja s trditvijo, da je uspešnost odvisna od stila vodenja. Lahko sklepam, da se vodja podjetja poslužuje timskega dela in da je stil vodenja pomemben tako za uspešno opravljeno delo kot tudi za uspešnost podjetja.

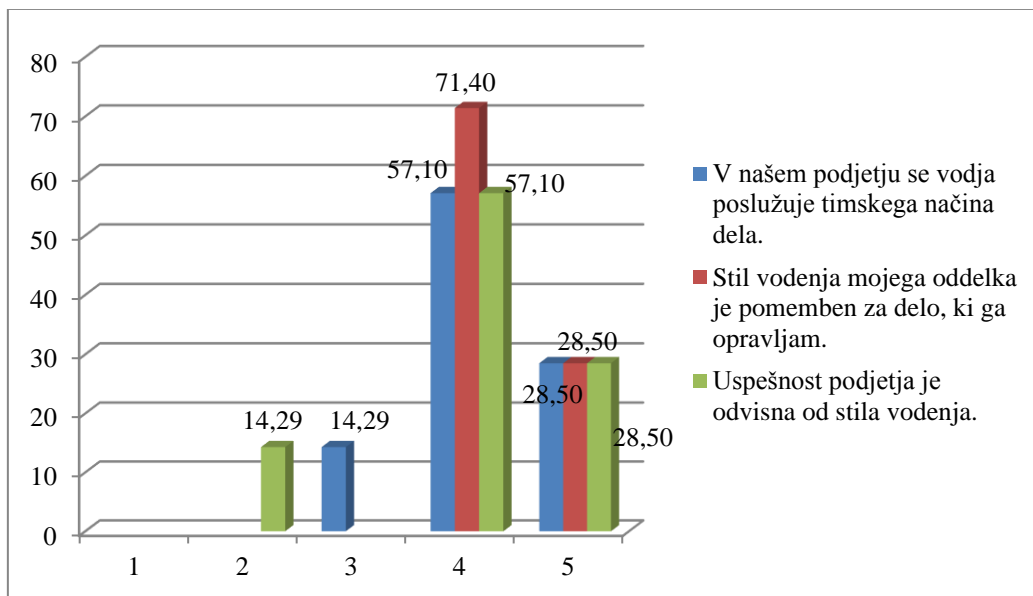
Četrty sklop trditev iz anketnega vprašalnika se nanaša na področje komunikacije (Slika 13). 57,14% anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da se vodje oddelka pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. 42,86 % popolnoma strinja s trditvijo, da vodja zaposlene

Slika 11: Motivacija (v odstotkih)

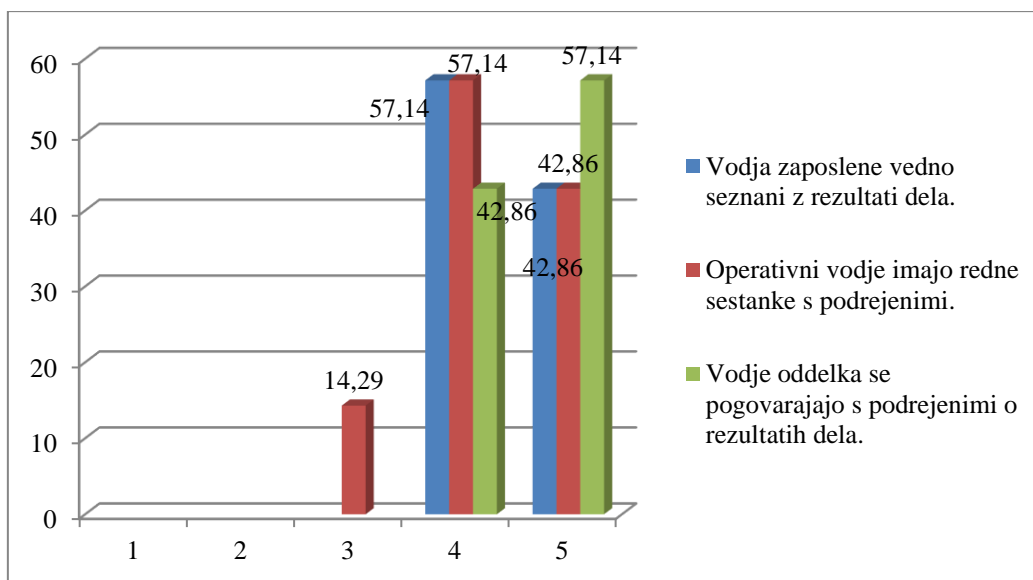




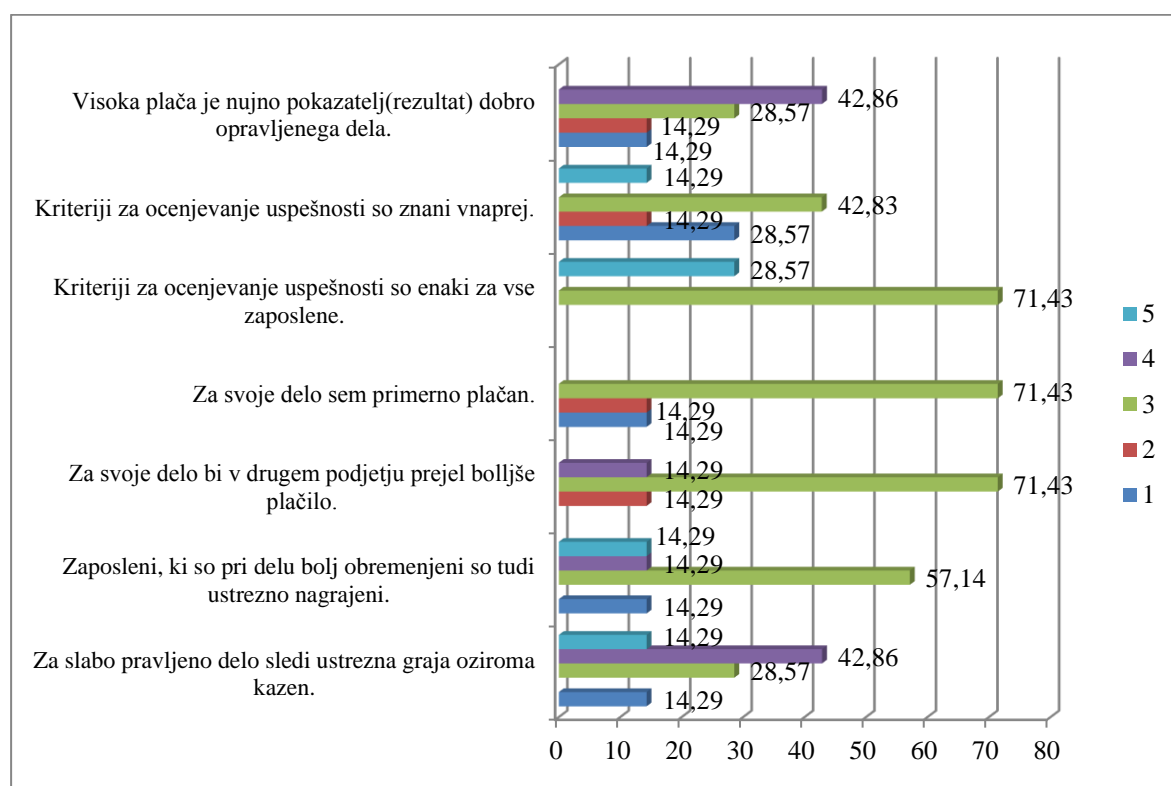
Slika 12: Timsko delo (v odstotkih)



Slika 13: Komuniciranje (v odstotkih)



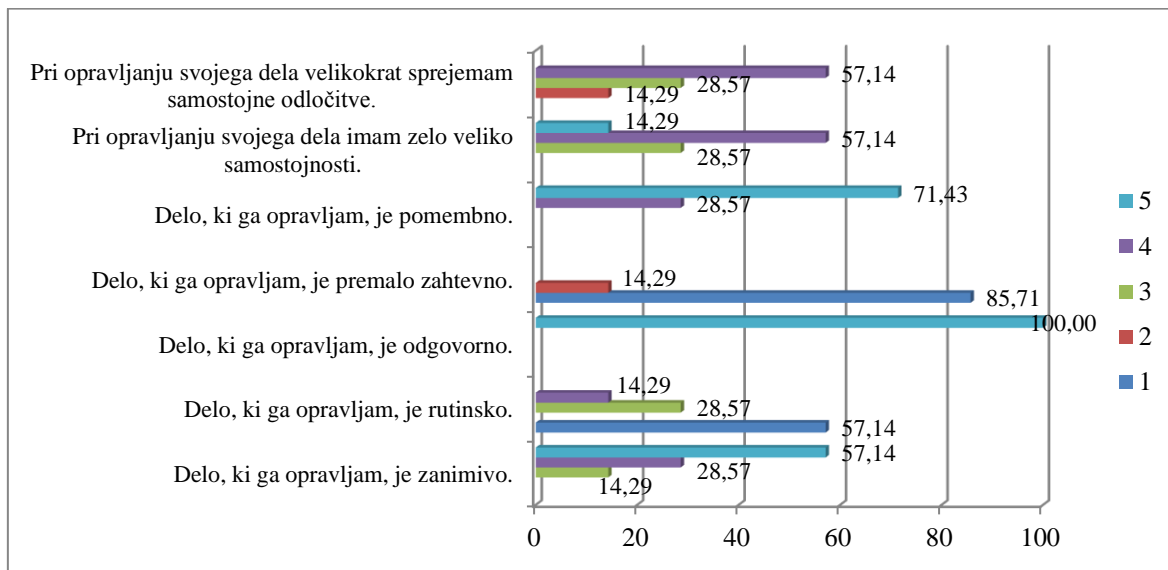
Slika 14: Nagrajevanje (v odstotkih)



vedno seznanjeni z rezultati dela; enak odstotek meni, da imajo operativni vodje redne sestanke s podrejenimi. 57,14% anketirancev se večinoma strinja, da vodja zaposlene seznanja z rezultati dela, 42,86% meni, da imajo operativni vodje redne sestanke s podrejenimi in enak odstotek meni, da se vodje oddelka pogovarjajo o rezultatih dela. Le 14,29% se niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da imajo operativni vodje redne sestanke s podrejenimi. Sklepam, da komunikacija tako med vodjo podjetja in njenimi sledilci kot med operativnimi vodji in vodij oddelka poteka v skladu z načeli dobrega komuniciranja.

Peti sklop trditev iz anketnega vprašalnika se nanaša na področje nagrajevanja (Slika 14). 71,43% anketirancev se niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da bi za svoje delo v drugem podjetju dobili boljše plačilo, da so za svoje delo primerno plačani in da so kriteriji za ocenjevanje uspešnosti enaki za vse zaposlene. 57,14% se niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da so zaposleni, ki so pri svojem delu bolj obremenjeni, tudi ustrezno nagrajeni. 42,86% anketirancev se večinoma strinja, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen in da visoka plača ni nujno pokazatelj (rezultat) dobro opravljenega dela. Iz odgovorov je razvidno, da zaposleni ne poznajo razmer glede sistema nagrajevanja na trgu delovne sile in ne poznajo kriterijev za ocenjevanje uspešnosti, zato podjetju priporočam, da vnaprej določi sistem nagrajevanja in kriterije ter z njimi seznanja zaposlene.

Slika 15: Kako zaposleni ocenjujejo svoje delo ( v odstotkih)

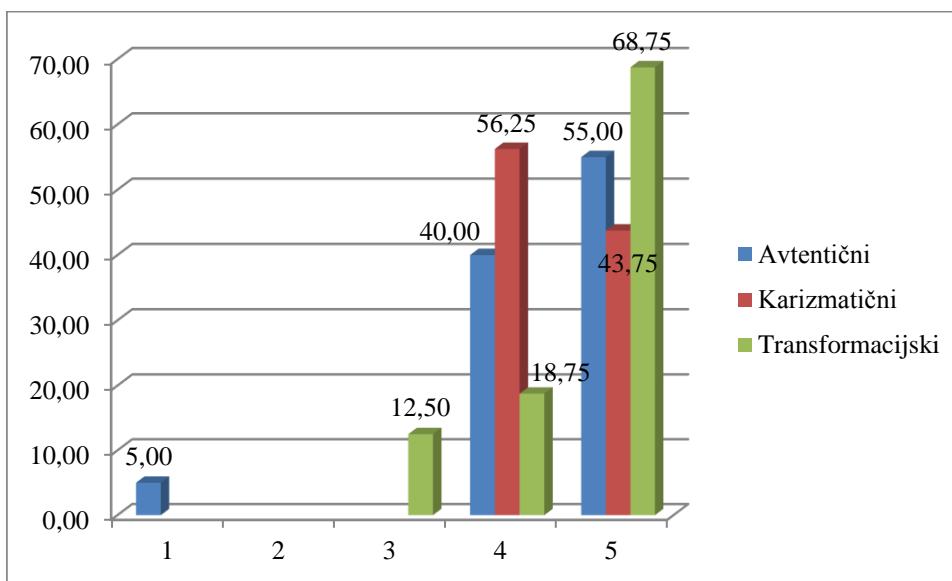


Šesti sklop trditev iz anketnega vprašalnika se nanaša na zadovoljstvo anketirancev (Slika 15). 71,43% anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da je delo, ki ga opravljajo, pomembno. 85,71% se sploh ne strinja s trditvijo, da je njihovo delo premalo zahtevno, torej menijo, da je njihovo delo zahtevno. 57,14% se večinoma strinja, da pri opravljanju svojega dela velikokrat sprejemajo samostojne odločitve in da imajo pri opravljanju svojega dela veliko samostojnosti. Vsi anketiranci se popolnoma strinja s trditvijo, da je delo, ki ga opravljajo, odgovorno.

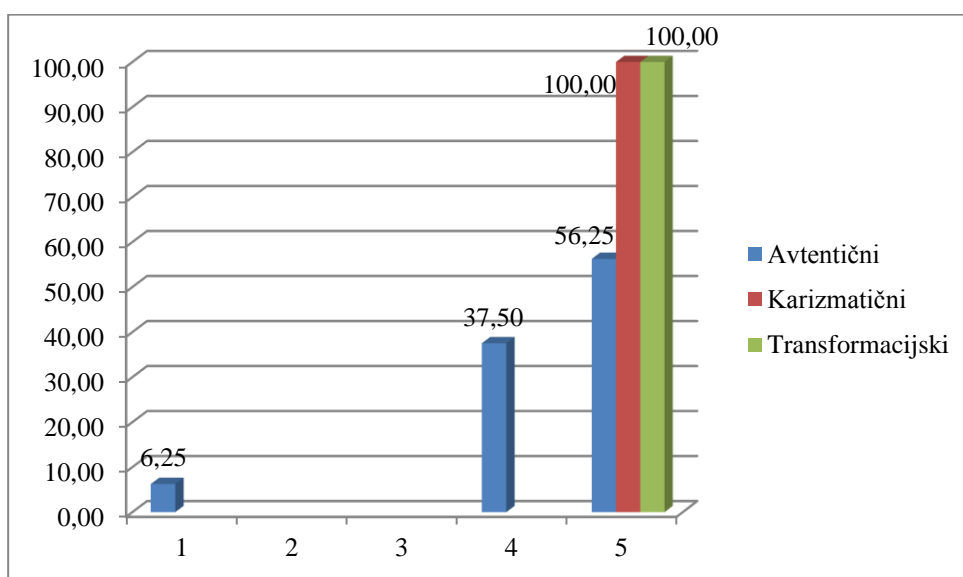
Iz odgovorov je razvidno, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, da so samostojni pri opravljanju svojega dela in da je delo, ki ga opravljajo, odgovorno.

Sedmi sklop trditev iz anketnega vprašalnika se nanaša na tip vodenja v podjetju, ki ga ocenjujejo operativni vodje (Slika 16). Operativni vodje se v najvišjem odstotku popolnoma strinjajo s trditvijo, da je vodja podjetja kombinacija transformacijskega, karizmatičnega in avtentičnega vodje. Visok odstotek anketirancev se tudi večinoma strinja s trditvijo, da je vodja podjetja kombinacija transformacijskega, karizmatičnega in avtentičnega vodje. 12,50% se niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da je njihov vodja transformacijski. Le 5% se sploh ne strinja, da ima njihov vodja značilnosti avtentičnega vodje.

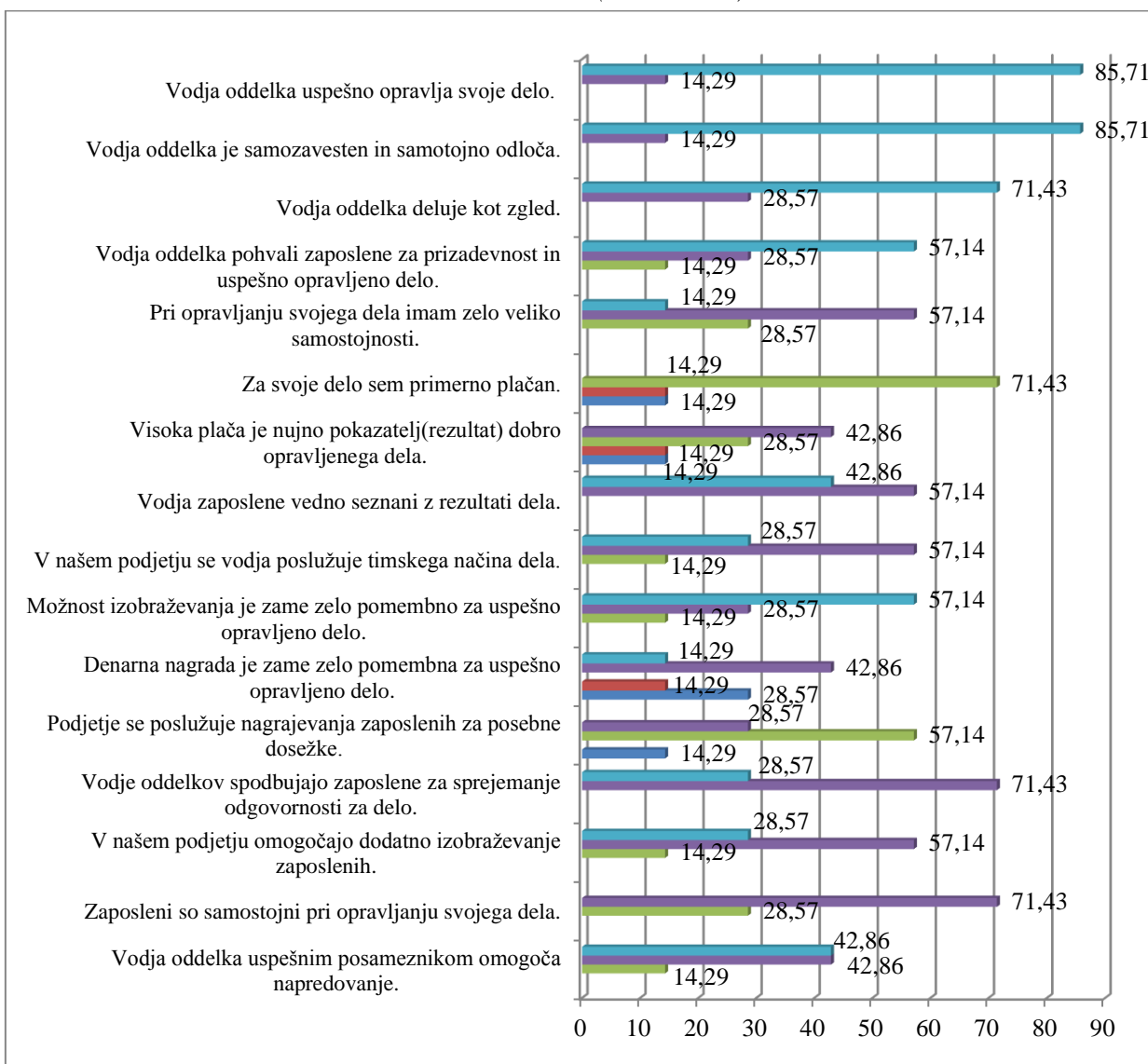
Slika 16: Tip vodenja – operativni vodje (v odstotkih)



Slika 17: Tip vodenja – samostojni strokovni delavci (v odstotkih)



Slika 18: Primerjava posameznih vprašanj med operativnimi vodji in samostojnimi strokovnimi delavci (v odstotkih)



Osmi sklop vprašanj iz anketnega vprašalnika se nanaša na tip vodenja, ki ga ocenjujejo samostojni strokovni delavci (Slika 17). Samostojni strokovni delavci se v najvišjem odstotku popolnoma strinjajo s trditvijo, da je vodja podjetja kombinacija transformacijskega, karizmatičnega in avtentičnega vodje. 37,50 % anketirancev se večinoma strinja s trditvijo, da je njihov vodja avtentičen. Le 6,25% pa se sploh ne strinja, da ima njihov vodja značilnosti avtentičnega vodje.

V tabeli (Slika 18) je prikazano, kako tako operativni vodje kot samostojni strokovni delavci odgovarjajo na izbrana posamezna vprašanja. 85,71% anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da vodja oddelka uspešno opravlja svoje delo, enak odstotek se

popolnoma strinja s trditvijo, da vodja oddelka uspešno opravlja svoje delo, enak odstotek se popolnoma strinja s trditvijo, da je vodja oddelka samozavesten in samostojno odloča. 71,43% se popolnoma strinja, da vodja deluje kot zgled, 57,14% pa se popolnoma strinja s trditvijo, da je možnost napredovanja zelo pomembna za uspešno opravljeno delo. 57,14% anketirancev se večinoma strinja s trditvijo, da imajo pri opravljanju svojega dela zelo veliko samostojnosti. Enak odstotek se večinoma strinja s trditvijo, da vodja zaposlene vedno seznanja z rezultati dela. 71,43% se večinoma strinja s trditvijo, da vodje oddelkov spodbujajo zaposlene za sprejemanje odgovornosti za delo. 71,43% anketirancev se niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da so za svoje delo primerno plačani.

### **3.5 Predlogi za izboljšavo**

S pomočjo študije primera izbranega podjetja sem v nadaljevanju oblikovala priporočila za management podjetja. Pri tem so mi bila v pomoč teoretična dognanja in empirične raziskave domače in tuje literature.

Na podlagi izvedene empirične raziskave in analize trditev iz anketnega vprašalnika sem ugotovila, da vodja pri svojem delu zasleduje elemente, značilne tako za transformacijski, karizmatični kot avtentični stil vodenja.

Sklepam, da sami anketiranci, tako operativni vodje kot samostojni strokovni delavci, ne poznajo elementov, značilnih za posamezni tip vodenja, zato so odgovori na trditve v skladu z njihovim dejanskim videnjem vodje. Anketiranci so v največji meri zaznali elemente, značilne za transformacijski in karizmatični stil vodenja, za razliko od vodje, ki se ocenjuje kot avtentični tip vodje. Glede na razlike med stili vodenja, kjer se avtentični vodje močno zavedajo sebe, vedo, zakaj zagovarjajo določene teme, vrednote in prepričanja, vplivajo na podrejene s svojim individualnim značajem, osebnim zgledom in predanostjo, ugotavljam, da vodja podjetja pri vodenju uporablja elemente, značilne za avtentično vodenje.

Primerjalna analiza je pokazala, da je vodja močna in samozavestna oseba, ki dobro pozna samo sebe in se zaveda svojih sposobnosti, vrednot in načel. Za razliko od vodje pa je pri sledilcih zaznati pomanjkanje samozavesti, kar je lahko posledica dejstva, da so skoraj v celoti tako strokovni delavci kot operativni vodje pridobili svojo pozicijo oziroma napredovali skozi interno in neformalno izobraževanje. Zrasli so iz proizvodnih delavcev, kar pomeni, da dobro poznajo proizvodni proces in namen uporabe izdelkov ter se zavedajo posledic slabe kakovosti izdelkov. Svoje delo opravljajo odgovorno, prispevajo k uvajanju izboljšav in s tem posledično k boljšim rezultatom podjetja. Žal nimajo ostalih potrebnih širših teoretičnih znanj in veščin s področja vodenja, komuniciranja in timskega dela, kar bi jih naredilo za še uspešnejše vodje.

Zato vodji priporočam, da pri sledilcih spodbuja razvoj in uporabo elementov avtentičnega vodenja, in sicer v sodelovanju z za to usposobljenimi zunanjimi sodelavci. Na ta način bo omogočena odkritost in nepristranskost pri ugotavljanju pomanjkljivosti brez bojzani sledilcev, da bi to imelo zanje negativne posledice.

Odgovori na trditve iz anketnega vprašalnika kažejo, da sledilci cenijo iskrenost v medsebojnih odnosih, pozitiven odnos vodje, do dela in sodelavcev. Za dvig ravni samozavesti, poznavanja samega sebe in lastnih vrednot managementu podjetja predlagam uporabo vaj in zgledov za treniranje samozavesti (Dimovski et al., 2009, str. 128–129).

Skupina izdaja mesečno glasilo, kjer novice o rezultatih poslovanja, pridobivanju novih kupcev, problemih kakovosti končnih izdelkov, reklamacijah, uvajanju novih proizvodov, fluktuaciji in kadrovske problematiki pripravlja management. Za uspešnejše komuniciranje ter objektivno in nepristransko informiranje predlagam, da pri oblikovanju glasila s svojimi predlogi, idejami in pripombami sodelujejo vsi zaposleni. Vodji podjetja bi priporočila, da za učinkovitejšo in boljšo komunikacijo več časa nameni internemu komuniciranju oziroma pri svojem delu uporablja instrumente za izboljšanje internega komuniciranja – okrogle mize za »viharjenje možganov«, občasne obhode vodje med zaposlenimi, interne ankete o zadovoljstvu, oglasno desko, nabiralnik predlogov in idej zaposlenih (D. Mumel et al., 2006, str. 363). Prav tako predlagam, da podjetje nadaljuje s tradicijo letnih srečanj vseh zaposlenih, kar bo nedvomno prispevalo k zblizanju med vodstvom in operativnimi delavci ter povečalo občutek pripadnosti.

Interno komuniciranje poteka v pretežni meri med vodjo in operativnimi vodji, izjemoma med vodjo in samostojnimi strokovnimi delavci. V primeru nejasnosti, dvomov in pri uvajanju novih proizvodov se lahko obrnejo na vodjo. Da se izognejo napakam pri posredovanju informacij, sporočila pošljejo najprej po elektronski pošti, da bi preprečili nesporazume, pa se lahko poslužujejo osebne komunikacije. To lahko razlagam na dva načina. Prvič, da vodja podjetja strokovne naloge delegira operativnim vodjem, ki jih prenašajo na strokovne delavce. Druga možna razlaga pa je, da jim vodja v celoti zaupa reševanje strokovne problematike in se v strokovno delo vključuje le izjemoma (repromaterial, kakovost izdelkov, reklamacije in podobna tehnološka problematika). Če želi biti vodja uspešen, mora znati delegirati naloge in zaupati sledilcem, da bodo svoje delo opravili strokovno, kakovostno in v skladu z vizijo podjetja. Poznati mora poslovanje podjetja, rezultate, problematiko, sodelovati pri kadrovanju, skrbeti za razvoj zaposlenih, pri tem pa se ne sme obremenjevati z nepomembnimi informacijami. Glede na psihološki aspekt grupne dinamike bi vodji podjetja priporočila oblikovanje heterogenih skupin glede na spol, kar bi nedvomno prispevalo k izboljšanju medsebojnih odnosov in funkcioniranju skupin.

Ugotovitev vodje, da so dobro motivirani zaposleni eden najpomembnejših dejavnikov za uspešnost podjetja, in njeno priznanje, da bi morala več časa in pozornosti nameniti motiviranju zaposlenih, utemeljuje moj predlog, da naj vodja kljub pomanjkanju časa in naravnosti podjetja za doseganje čimboljših rezultatov in motiviranje sledilcem prisluhne, uporablja pohvale, priznanja ter nagrade (dodatni dopust, plačana rekreacija, obisk kulturnih prireditev). Uporabo nematerialnih oblik motiviranja nakazujejo tudi rezultati odgovorov anketirancev. Denarna nagrada in pripravljenost delavca, da bi za več denarja opravil več dela, zanje ni pomemben motivacijski dejavnik.

Čeprav plačilo torej ni najpomembnejše, pa analiza odgovorov na zastavljene trditve kaže, da anketiranci dvomijo o kriterijih za ocenjevanje uspešnosti oziroma o tem, da so enaki za vse zaposlene. Zato priporočam izdelavo objektivnih in merljivih kriterijev za nagrajevanje zaposlenih. Zaposlene naj se s kriteriji seznanijo in pri oblikovanju dokončnega predloga sprejme utemeljene pripombe.

Dvajsetletni obstoj podjetja in uspešno poslovanje, prilagajanje gospodarskim spremembam in uspešno iskanje novih kupcev kaže na to, da v podjetju prevladujeta optimizem in pozitivno delovno vzdušje ter spoštljiv in korekten odnos vodstva do zaposlenih.

Managementu pa bi za dvig samozavesti in razvoj ter uporabo elementov avtentičnega vodenja sledilcev vsekakor priporočila dodatno uporabo instrumentov interne komunikacije in nematerialnih oblik nagrajevanja za motiviranje zaposlenih, kar bi prispevalo k večjemu zadovoljstvu in povečanju produktivnosti zaposlenih, s tem pa tudi k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja.

## **SKLEP**

Podjetje je lahko uspešno in konkurenčno le, če sledi sodobnim trendom na področju vodenja, komuniciranja, timskega dela, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Izboljšana organizacijska klima in kultura, kot rezultat dobrega vodenja, ugodno vplivata na delavnost in razpoloženje zaposlenih, ustvarjata zaupanje in pomagata delavcem izkoristiti njihove prednosti.

V prvem poglavju magistrskega dela sem se osredotočila na elemente funkcije vodenja s poudarkom na osebnostnem stilu vodje, komuniciranju, tinskem delu, nagrajevanju in motiviranju zaposlenih.

V drugem poglavju sem opredelila sodobne funkcije vodenja s poudarkom na relativno novem konstruktivnem vodenju, ki se je razvil v začetku 21. stoletja: avtentičnem vodenju. Razvil se je kot odgovor na zahtevane spremembe, ki so predvsem vse večja globalizacija,



recesija, uničevanje narave in omejenost naravnih virov, zmanjšana etičnost vodij ter naraščanje socialnih izzivov. Podane so tudi značilnosti avtentičnih vodij, opisanih kot osebnosti, ki se zavedajo svojih vrednot, čustev, identitete in ciljev. Poznajo metode učinkovitega reševanja konfliktov, komuniciranja, timskega dela in nagrajevanja zaposlenih. Na podlagi značilnosti avtentičnega vodenja in procesa, s katerim vplivajo na svoje podrejene, domnevamo, da je avtentično vodenje pozitivno povezano z individualno zmogljivostjo podrejenih in zadovoljstvom z delom.

Tretje poglavje je namenjeno analizi funkcije vodenja v izbranem podjetju, katerega osnovna dejavnost je proizvodnja medicinskih pripomočkov, pripomočkov za avtotransfuzijo in kardiokirurgijo. Podjetje pri tujih multinacionalkah s svojim proizvodnim programom pokriva več kot 50% tržnih potreb, kar mu uspeva s kakovostjo, učinkovitostjo, prilagodljivostjo, izpolnjevanjem rokov in stalnim izobraževanjem zaposlenih. Konkurenčnost podjetja bo v prihodnosti odvisna od cen, ki jih bo uspelo ohraniti s povečanjem produktivnosti, avtomatizacijo proizvodnje in robotizacijo. V sedanjem obsegu proizvodnih kapacitet recesija, ki se pojavlja na svetovnem tržišču, ne bo vplivala na poslovanje podjetja, bo pa verjetno vplivala na njegov nadaljnji razvoj in širitev.

Z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa, kjer so na trditve odgovarjali samostojni strokovni delavci in operativni vodje, ter z izvedbo razgovora in uporabo vprašalnika odprtega tipa z vodjo sem na osnovi analize ugotovila, da vodja pri svojem delu zasleduje elemente avtentičnega, pa tudi elemente transformacijskega in karizmatičnega vodenja. Na osnovi te ugotovitve lahko le delno potrdim postavljeno hipotezo številka 1.

V podjetju so prisotni elementi pozitivnega psihološkega kapitala, vendar bo moral management v bodoče z uporabo sodobnih tehnik in v sodelovanju z zunanjimi institucijami več časa posvetiti razvoju avtentičnih vodij in dvigu ravni samozavesti, motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Analiza trditev iz anketnega vprašalnika kot tudi analiza odgovorov vodje ne potrjujeta popolnoma hipoteze 2 in 4. V podjetju ni v zadostnem obsegu oblikovan sistem motiviranja, predvsem motivaciji zaposlenih se ne posveča dovolj potrebne pozornosti. Zaposleni s sistemom nagrajevanja niso seznanjeni v zadostni meri, zato se niti strinjajo niti ne strinjajo s trditvijo, da so za dobro opravljeno delo ustrezno nagrajeni, kar ne potrjuje hipoteze številka 3.

Za uspešnejše vodenje in boljšo konkurenčnost na trgu sem v četrtem poglavju predstavila sklepne ugotovitve iz analize odgovorov in na tej podlagi podala priporočila managementu. Kljub pozitivni organizacijski klimi predstavljata motiviranje in s tem povezano nagrajevanje za podjetje nov izziv.

## LITERATURA IN VIRI

1. Avey, J.B., Luthans, F., & Youssef, C.M. (2010). The additive value of positive psychological capital and predicting work and behaviour. *Journal of Management*, 36 (2), 430 - 452.
2. Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
3. Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
4. Avolio, M. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764-784.
5. Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
6. Avolio, B.J., William, L., & Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, (16), 315-338.
7. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
8. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
9. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
10. Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
11. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
12. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
13. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
14. Carr, A. (2004). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths*. New York: Brunner Routledge, 388.
15. Child, J., Rodrigues, S. (2005). Social identity and organizational learning. V: M.E., Smith, M.A., Lyes. (ur.), *Handbook of organizational learning and knowledgemanagement*, str. 535-556. Oxford, BlackWell Publishing,
16. Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory. *The leadership Quarterly*, 16, 475-493.

18. Černe, M. (2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: Empirična preverbal* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Daft, R.L. (2003). Management. Prosojnice. *Powerpoint*. Najdeno na spletnem naslovu:  
<http://www.sw.college.com/management/daft/m6e/isc/powerpoint/powerpoint.html>.
21. Day, D. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581-63.
22. Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
23. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1995). Human autonomy. The basis for true self-esteem. In M.H. Kernis (ur.), *Efficacy, agency and self-esteem* (str.31-49). New York: Plenum Press.
24. Deluga, R.J. (1988). Relations of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group and Organization Studies*, New Park, 13, 456-468.
25. Denny, R. (1997). *Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
27. DuBrin, A.J. (1984). *Foundations of Organizational Behaviour*. London: Prentice-Hall International. 499.str.
28. Erickson, R.J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2),121-144.
29. Fields, D.L. (2007). Determinatons of Follower Perceptions of an Leader's Authencity and Integrity. *European Management Journal*, 25 (3),195-206.
30. Frederickson, B.L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.
31. Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The LeadershipQuarterly*, 14, 693-727
32. Fry, L.W. (2003). Toward spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
33. Gardner, W.L., & Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
34. Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D.R., & Walumbwa F. (2005). Can you see the real me? A self based model of authentic leader and follower development. *The leadership Quarterly*, 16(2005), 343-372.
35. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.

36. George, B., Sims, P., McLean, A.N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 129-138.
37. Girin, J., & Journe, B. (2002). Congnition. V: Sorge, A. (ur): Organization. London, Thomas Learning, 334-357.
38. Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Social Review*, 25, 165-167.
39. Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
40. Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the natures of legitimate power and greatness*. Mhwah, NJ: Paulist Press.
41. Griffin, R.W. (2005). Management. Boston, Houghton Mifflin Company, 808 str.
42. Hannah, S.T., & Chan, A. (2004). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. *Paper presented at the Gallup Leadership Institute Summit*. Ohama: Nebraska.
43. Hannah, S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B.J., & Cavarretta, F.L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20 (6), 897- 919.
44. Hartel, C.E.J., Zerbe, W.J., & Ashakanasy, N.M. (2005). Organizational behaviour: An emotions perspective. V: Hartel, C.E.J., Zerbe, W.J., & Ashakanasy, N.M. (ur.): Emotions in organizational behaviour. London, Lawrence Publishers, str. 1-9.
45. Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
46. Harvey, P., Martinko, M.J., & Gardner, W.L. (2006). Promoting Authentic Behaviour in Organizations: An Attribution Perspective. *Jornal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (3), 1-11.
47. Hill, N., & Stone, W.C. (1960). Success through a positive mental attitude. New York: Pocket Press.
48. Hoyle, R.H., Kernis, M.H., Leary, M.R., & Baldwin, M.W. (1999). *Selfhood:Identity, esteem, regulation*. Boulder, CO: Westview Press.
49. Hunsaker, L.P. (2001). *Training In Management Skills. (1<sup>st</sup> ed.)Upper Saddle River*. New Jersey: Prentice-Hall.
50. Ilies, R., Morgeson, F.P. ,& Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
51. Ivanko, Š. (2007). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
52. Jensen, S.M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership&Organization Development Journal*, 646-666.
53. Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. V B. J.

- Avolio & F. J. Yammarino (ur.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. (str. 62-91). Oxford: Elsevier Science: UK.
54. Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
  55. Kernis, M.H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
  56. Letno poročilo podjetja Bioioks, d.o.o. za leto 2013. Ljubljana: Bioioks d.o.o.
  57. Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119.
  58. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  59. Livi, S., Kenny, D. A., Albright, L., & Pierro, A. (2008). A social relations analysis of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 235-248.
  60. London, M., & Maurer, T.J. (2004). Leadership development: A diagnostic model for continuous learning in dynamics organizations. V: Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg, R.J., (ur.): *The nature of leadership*. London, Sage Publications, 222-245.
  61. London, M. (2002). *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*. Mahwah: Erlbaum, NJ.
  62. Lord, R.G., & Brown, D.J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah: Erlbaum: NJ, 2004.
  63. Luthans, F. (2002a). The need for meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
  64. Luthans, F. (2002b). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
  65. Luthans, F., & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (str. 241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
  66. Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
  67. Luthans, F., Luthans, K.W., Hodgetts, R.M., & Luthans, B.C. (2002). Positive approach to leadership (PAL): implications for today's organizations, *The Journal of Leadership Studies*, Vol.8, 3-20.
  68. Luthans, F., Jensen, S.M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304-322.
  69. Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.

70. Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
71. Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and new positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
72. Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital* (str. 237-238). New York: Oxford University Press.
73. May, D.R., Hodges, T.D., Chan, A.Y.L., & Avolio, B.J. (2003). Deveping the Moral Component of Authentic Leaderhip. *Organizational Dynamics*, 3, 247-260.
74. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*.
75. Možina, S., Bernik, J., & Svetic, A. (2004). *Osnove management*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
76. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetlic, A., Stojanovič, M., & Mekač, M. (1998). *Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. Management kadrovskih virov*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
77. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
78. Mumel, D., Buneto, A., & Virt, T. (2006). Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija*, 39(6), str. 361-367.
79. Penger, S. (2006). *Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja*. (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 22, 259-298.
81. Pullen, A., & Linstead, S. (2005). (ur.): *Organization and identity*. London, Routledge, 318.str.
82. Pullen, A., & Linstead, S. (2005). Introduction: Organizational identity. V: Pullen, A., & Linstead, S. (ur.): *Organization and identity*. London, Routledge, 1-21.
83. Richard, D. (2000). Motivirani za uspeh, Managerske tehnike za večjo uspešnost, M.E.P. Consult. Zagreb.
84. Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of the transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.

85. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
86. Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5-14.
87. Seeman, M. (1960). Social status and leadership: The case of the school executive. Columbus: Ohio State University Press.
88. Seligman, M.E.P. (2002). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. New York: Free Press.
89. Sheldon, K.M., & Elliot, A.J. (1999). Goal striving, need satisfaction and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482-497.
90. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
91. Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
92. Shamir, B. (1991). The charismatic relationship. Alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 2, 81-104.
93. Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5, str. 230-241.
94. Smith, B.N., Montagno, R.V., & Kuzmenko, T.N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 80-91.
95. Snyder, C.R., & Lopez, S.J. (2002). Handbook of positive psychology. Oxford: Oxford University Press: UK.
96. Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
97. Stevens, C. U., D'Intino, R. S., & Victor, B. 1995. The moral quandary of transformational leadership: Change for whom? *Research in Organizational Change and Development*, 8: 123-143.
98. Spears, L.C. (1995). Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers. New York: Wiley.
99. Spears, L.C. (1998). Insights on leadership: service, stewardship, spirit and servant leadership. New York: Wiley.
100. Spears, L.C., Lawrence, M., & Blanchard, K. (2001). Focus on leadership: Servant leadership for 21<sup>st</sup> century (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Wiley.
101. Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.

102. Tice, D.M., & Wallace, H.M. (2003). The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you. In M.R. Leary, & J.P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (str. 91-105). New York: Guilford Press.
103. Thöniss, M. (2009). The effect of authentic leadership on job performance and job satisfaction and the mediating role of psychological capital (Master Thesis). Maastricht. Faculty of Economics and Business Administration.
104. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
105. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
106. van Knippenberg van D., Knippenberg van D., Cremer de D., & Hogg, M.A. (2005). Leadership, self, and identity: A review and research of agenda. *The Leadership Quaterly*, 15, 825-856.
107. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Auhtentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 89-126.
108. Walumbwa. F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2008). *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*. Paper presented at the 2008 Annual Academy of Management, Anaheim (CA).
109. Weiss, H.M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Decision Processess*, 64, 679-691.
110. Whitehead, G. ( 2009). Adolescent Leadership Developemnt: Building a Case for an Authenticity Framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37 (6), str. 847–872.
111. Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 338-351.
112. Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behaviour*, 4, 437-442.
113. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Značilnosti avtentičnih vodij .....	1
Priloga 2: Sestavine – elementi teorije razvoja AV in primerjalnih teorij .....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik .....	3



## Priloga 1: Značilnosti avtentičnih vodij

Tabela 1: Značilnosti avtentičnih vodij

Henderson in Hoy (1983)	Revidirala sta konstrukt znotraj področja vodenja in opravila revizijo Seemanove lestvice z dodajanjem novih vsebin. Vodjo sta opredelila kot neavtentičnega, ko je preveč skladen s stereotipi in zahtevami, povezanimi z vlogo vodje.
Luthans in Avolio (2003)	Avtentični vodje prepoznajo in cenijo individualne razlike ter so sposobni in motivirani za identifikacijo nadarjenih posameznikov in za to, da bi pomagali nadgraditi njihove talente v osebne, razlikovalne konkurenčne prednosti.
Avolio in soavtorji (2004)	Avtentične vodje opredeljujejo kot posameznike, ki se dobro zavedajo svojega razmišljanja in obnašanja ter jih tudi drugi zaznavajo in sprejemajo; ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja in moči; ki se zavedajo konteksta, okolja, v katerem delujejo, in ki so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in visoko moralni (Kark, Shamir, 2002; Cooper, Scandura, Schriesheim, 2005).
Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May, 2004; Avolio, Gardner (2005)	Avtentični vodje so osebe z visoko ravni avtentičnosti, vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo, ter pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May, 2004; Avolio, Gardner, 2005).
Luthans&Avolio (2003, str. 243)	Soroden konstrukt avtentičnega vodenja v organizacijah definirata Luthans & Avolio (2003, str. 243) kot proces, ki črpa tako iz pozitivne psihološke prakse kot iz visoko razvitega organizacijskega konteksta ter se odraža v samozavedanju in samoregulaciji pozitivnega vedenja na strani vodij in sodelavcev ter spodbuja pozitivni osebni razvoj.
Cooper et al. (2005)	Cooper et al. (2005) poudarjajo, da je začetni koncept očitno multidimenzionalen. Vsebuje elemente različnih domen – lastnosti, stanja, vedenja, konteksta in atributov. Kot posledico pri sprejemanju tako obširnih definicij izpostavljajo številne težave pri merjenju. Avtorji imajo prav, ko trdijo, da je treba razvijati mersko lestvico, kar bi pripomoglo k boljšemu razumevanju razvoja avtentičnega vodenja.
Luthans&Avolio (2003) Shamir in Eilam (2005) Gardner s sodelavci (2005)	Začetni namen definiranja avtentičnega vodenja kot konstrukta je bil opredeliti ga kot večnivojskega in multidimenzionalnega (Luthans & Avolio, 2003). Pri definiranju avtentičnega vodenja Shamir in Eilam (2005) uvajata pojem avtentične privrženosti, sledenja, ki ga dosežejo podrejeni, ko vodji sledijo iz avtentičnih razlogov in imajo z njim avtentičen odnos. Gardner s sodelavci (2005) uvede koncept avtentičnega sledenja, ki odseva razvojne procese avtentičnega vodenja in so zanj značilne višje ravni samozavedanja podrejenih in samoregulacije, kar pripelje do pozitivnega razvoja in rezultatov.

Vir: Avolio, B.J., & Gardner, W.L. *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, 2005, str.6-8.

## Priloga 2: Sestavine – elementi teorije razvoja AV in primerjalnih teorij

Tabela 2: Sestavine–elementi teorije razvoja AV in primerjalnih teorij

<b>SESTAVINE - ELEMENTI TEORIJE RAZVOJA AV IN PRIMERJALNIH TEORIJ</b>	<u>AV</u>	TL	CL(B)	CL(SC)	SVT	SP
<b>Pozitivni psihološki kapital</b>	•	x	x	x		x
<b>Pozitivni moralni vidik</b>	•	•	•	•	•	•
<b>Samozavedanje vodje</b>						
Vrednote	•	•	•	•	•	•
Spoznanja	•	•	•	•	•	•
Čustva	•	•	•	•	•	•
Identiteta	•	x	x	x		
<b>Samoregulacija vodje</b>						
Internalizirano	•	•		•		•
uravnoreženo procesiranje	•	•				
Relacijska transparentnost	•	•				
Avtentično vodenje	•	x	x	x	•	
<b>Procesi vodenja/vedenje pri vodenju</b>						
Pozitivno modeliranje	•	•	•	•	•	x
Osebna in družbena identifikacija	•	•	•	•	x	x
Prelivanje čustev	•					
Podpiranje samodeterminacije	•	•	•	x	•	•
Pozitivne družbene izmenjave	•	•	x	x	x	x
<b>Samozavedanje podrejenih</b>						
Vrednote	•	•		•	•	•
Spoznanja	•	•		•		•
Čustva	•	•		•		•
<b>Samoregulacija podrejenih</b>						
Internalizirano	•	•	•	•	x	•
Uravnoreženo procesiranje	•	•				
Relacijska transparentnost	•	x		x		
Avtentično vodenje	•	x		x		x
<b>Razvoj podrejenih</b>	•				•	•
<b>Organizacijski kontekst</b>						
Negotovost	•	•	•	•		•
Vključenost	•	•				
Etični	•	•				
Pozitiven, temelječ na prednostih	•				x	
<b>Uspešnost</b>						
Resnična	•					
Trajna	•	•	•			
Prek pričakovanj (nad pričakovanji)	•	•	•			•

Opombe: • - Fokalna komponenta; x – Predmet razprave

Vir: Avolio, B.J., & Gardner, W.L. *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms od leadership*, 2005, str.9.

### **Priloga 3: Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni!

Sem študentka na magistrskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Ob zaključku študija pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Analiza funkcije vodenja s priporočili za management v podjetju Bioiks.

Prosila bi vas, da si vzamete **deset minut vašega časa** in odgovorite na spodnja vprašanja. Anketa je anonimna, vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri empiričnem delu magisterija. Z rezultati ankete bom seznanila tudi vodstvo podjetja in podala priporočila, ki bodo lahko v pomoč pri razmisleku o spremembi.

#### **Vprašalnik**

##### **I. Podatki o anketirancu**

Prosimo, da označite ustrezní odgovor z znakom X.

##### **1. Spol**

- moški
- ženski

##### **2. Starost**

- od 25 do 35 let
- od 35 do 45 let
- od 45 do 55 let
- nad 55 let

##### **3. Stopnja izobrazbe**

- poklicna šola
- srednja šola
- višja oziroma visoka strokovna šola
- univerzitetna izobrazba

##### **4. Delovna doba v podjetju**

- od 1 do 5 let
- od 5 do 10 let
- od 10 do 15 let
- 15 let ali več

**5. Delo, ki ga opravljate v podjetju**

- vodja oddelka
- operativni vodja
- samostojni strokovni delavec
- ostalo \_\_\_\_\_

**II.** Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziromanestrinjanje** s posameznimi trditvami. (obkrožite ustrezno številko)

<b>VPRAŠANJE</b>	<b>1- Sploh se ne strinjam</b> <b>2- Delno se strinjam</b> <b>3- Niti se strinjam niti se ne strinjam</b> <b>4- Večinoma se strinjam</b> <b>5- Popolnoma se strinjam</b>
1. Nadrejeni vodja natančno pojasni delovne naloge.	1 2 3 4 5
2. Vodja v primeru nejasnosti pomaga reševati probleme.	1 2 3 4 5
3. Vodja oddelka pohvali zaposlene za prizadevnost in uspešno opravljeno delo.	1 2 3 4 5
4. Vodja oddelka je nepristranski in pravičen do zaposlenih.	1 2 3 4 5
5. Nadrejeni vodja motivira in vzpodbuja delavce pri opravljanju dela.	1 2 3 4 5
6. Vodja oddelka deluje kot zgled.	1 2 3 4 5
7. Zaposleni zaupajo vodji in so mu predani.	1 2 3 4 5
8. Vodja oddelka je samozavesten in samostojno odloča.	1 2 3 4 5
9. Vodja priznava podrejenim zasluge za uspešno delo.	1 2 3 4 5
10. Vodja oddelka pri zaposlenih uveljavlja osebno avtoriteto.	1 2 3 4 5
11. Operativni vodja uspešno prepriča podrejene.	1 2 3 4 5
12. Nadrejeni vodja za določene naloge pooblašča podrejene.	1 2 3 4 5
13. Vodja oddelka uspešno opravlja svoje delo.	1 2 3 4 5



14. Neposredni vodja delovne naloge prilagaja sposobnostim posameznika.	1	2	3	4	5
15. Vodja oddelka uspešnim posameznikom omogoča napredovanje.	1	2	3	4	5
16. Uspešnost podjetja je odvisna od stila vodenja.	1	2	3	4	5
17. Stil vodenja mojega oddelka je pomemben za delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
18. V našem podjetju vodje oddelka cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
19. Zaposleni so samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
20. V našem podjetju omogočajo dodatno izobraževanje zaposlenih.	1	2	3	4	5
21. Vodje oddelka se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
22. Vodje oddelkov spodbujajo zaposlene za sprejemanje odgovornosti za delo.	1	2	3	4	5
23. Operativni vodje imajo redne sestanke s podrejenimi.	1	2	3	4	5
24. V našem oddelku ni ukazovalnega načina vodenja.	1	2	3	4	5
25. Nadrejeni vodja je sprejemljiv za utemeljene pripombe.	1	2	3	4	5
26. V našem podjetju posvečajo dovolj pozornosti motiviranju/vzpodbujanju zaposlenih.	1	2	3	4	5
27. V našem oddelku se vodja poslužuje timskega načina dela.	1	2	3	4	5
28. Visoka plača je nujno pokazatelj (rezultat) dobro opravljenega dela.	1	2	3	4	5
29. Za višjo plačo bi bil pripravljena opraviti več dela.	1	2	3	4	5
30. Podjetje se poslužuje nagrajevanja zaposlenih za posebne dosežke.	1	2	3	4	5
31. Denarna nagrada je zame zelo pomembna za uspešno opravljeno delo.	1	2	3	4	5
32. Pohvala je zame zelo pomembna za uspešno opravljeni delo.	1	2	3	4	5
33. Napredovanje je zame zelo pomembno za uspešno opravljeno delo.	1	2	3	4	5

34. Možnost izobraževanja je zame zelo pomembno za uspešno opravljeno delo.	1	2	3	4	5
35. Kriteriji za ocenjevanje uspešnosti so znani vnaprej.	1	2	3	4	5
36. Kriteriji za ocenjevanje uspešnosti so enaki za vse zaposlene.	1	2	3	4	5
37. Za svoje delo sem primerno plačan.	1	2	3	4	5
38. Za svoje delo bi v drugem podjetju prejel boljše plačilo.	1	2	3	4	5
39. Zaposleni, ki so pri delu bolj obremenjeni so tudi ustrezno nagrajeni.	1	2	3	4	5
40. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
41. Delo, ki ga opravljam je zanimivo.	1	2	3	4	5
42. Delo, ki ga opravljam je rutinsko.	1	2	3	4	5
43. Delo, ki ga opravljam je odgovorno.	1	2	3	4	5
44. Delo, ki ga opravljam je premalo zahtevno.	1	2	3	4	5
45. Delo, ki ga opravljam je pomembno.	1	2	3	4	5
46. Pri opravljanju svojega dela imam zelo veliko samostojnosti.	1	2	3	4	5
47. Pri opravljanju svojega dela velikokrat sprejemam samostojne odločitve.	1	2	3	4	5
48. Vodja zaposlene vedno seznanj za rezultati dela.	1	2	3	4	5