

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA
ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, november 2018

ANJA KURNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Kurnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 20.11.2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Avtentično vodenje.....	4
1.1.1 Konstrukt avtentičnosti.....	4
1.1.2 Pregled teorij avtentičnega vodenja.....	5
1.2 Elementi avtentičnega vodenja.....	7
1.2.1 Samozavedanje	8
1.2.2 Samoregulacija	10
1.2.3 Pozitiven psihološki kapital.....	10
1.2.4 Lasten pozitiven razvoj.....	12
1.3 Avtentičen vodja.....	12
1.3.1 Opredelitev in značilnosti avtentičnega vodje.....	12
1.3.2 Sposobnosti avtentičnega vodje.....	13
2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH.....	14
2.1 Opredelitev opolnomočenja zaposlenih.....	14
2.2 Prednosti opolnomočenja zaposlenih	18
2.3 Primeri dobre prakse opolnomočenja zaposlenih.....	19
2.3.1 Toyota Motor Corporation	19
2.3.2 Walt Disney Company	20
2.3.3 Google, Inc.	20
2.4 Povezava avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih	21
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU	22
3.1 Predstavitev izbranega podjetja	22
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	23
3.2.1 Cilji raziskave.....	24
3.2.2 Metode raziskave.....	24
3.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	25
3.2.4 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti.....	25
3.2.5 Oblikovanje vprašalnikov.....	26
3.2.5.1 Vprašalnik za člane tima.....	26
3.2.5.2 Vprašalnik za vodjo tima.....	27
3.2.6 Oblikovanje intervjuja	28
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov.....	29
3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika za člane tima	29
3.3.1.1 Predstavitev vzorca respondentov	29
3.3.1.2 Merjenje stopnje avtentičnosti.....	30

3.3.1.3	Rezultati zaznave osebnih značilnosti članov tima in vodje tima.....	31
3.3.1.4	Rezultati zaznave avtentičnosti vodje s strani članov tima.....	35
3.3.1.5	Rezultati prisotnosti opolnomočenja zaposlenih s strani članov tima.....	38
3.3.2	Intervju	43
3.4	Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja in vodjem timov	47
3.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj	47
3.4.2	Zaključne ugotovitve.....	48
3.4.3	Priporočila vodstvu izbranega podjetja in vodji tima.....	50
SKLEP.....		52
LITERATURA IN VIRI.....		54
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled najpomembnejših teorij avtentičnega vodenja.....	5
Tabela 2: Smernice za razvoj avtentičnega vodje	13
Tabela 3: Trditve o avtentičnem vodenju vključene v vprašalniku za člane tima	26
Tabela 4: Trditve o opolnomočenju zaposlenih vključene v vprašalniku za člane tima.....	27
Tabela 5: Trditve o avtentičnem vodenju vključene v vprašalniku za vodjo tima.....	28
Tabela 6: Vprašanja za strukturiran intervju z vodjo proizvodnje na temo avtentičnega vodenja	28
Tabela 7: Vprašanja za strukturiran intervju z vodjo proizvodnje na temo opolnomočenja zaposlenih	29
Tabela 8: Predstavitev vzorca članov tima.....	30
Tabela 9: Interpretacija rezultatov merjenja stopnje avtentičnosti.....	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov.....	8
Slika 2: Elementi samozavedanja.....	9
Slika 3: Elementi samoregulacije	10
Slika 4: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	11
Slika 5: Značilnosti avtentičnega vodje	12
Slika 6: Sposobnosti avtentičnega vodje.....	14
Slika 7: Elementi in rezultati opolnomočenja zaposlenih	16
Slika 8: Elementi psihološkega opolnomočenja zaposlenih	18
Slika 9: Načela podjetja Walt Disney	20
Slika 10: Povezava avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih	21
Slika 11: Načrt multimetodološke raziskave.....	23
Slika 12: Raziskovalna vprašanja.....	25

Slika 13: Zaznava osebnih avtentičnih značilnosti s strani vodje in članov tima.....	32
Slika 14: Zaznava osebnih avtentičnih značilnosti s strani članov tima.....	34
Slika 15: Primerjava ocene zaznane avtentičnosti vodje s strani članov tima in samozaznane osebne avtentičnosti vodje.....	36
Slika 16: Zaznava avtentičnosti vodje s strani članov tima.....	37
Slika 17: Zaznava opolnomočenja s strani članov tima	39
Slika 18: Povprečne ocene trditev o opolnomočenju s strani članov tima	40
Slika 19: Zaznava opolnomočenja s strani članov tima	41
Slika 20: Povprečne ocene trditev o opolnomočenju s strani članov tima	42
Slika 21: Najbolj pomembne lastnosti pri lastni zaznavi avtentičnosti članov tima	48
Slika 22: Najbolj pomembne lastnosti vodje tima pri lastni zaznavi avtentičnosti	49
Slika 23: Priporočila za vodjo tima	51
Slika 24: Priporočila za vodstvo podjetja	52

UVOD

Vodenje je kompleksen pojem, ki predvsem v nepredvidljivih – kriznih časih oziroma situacijah, ki niso najbolj naklonjeni gospodarstvu in so polni sprememb, zahteva hitro reagiranje na dane situacije. Takrat se poraja ključno vprašanje, kakšno je učinkovito vodenje in kakšno vodenje prinaša najboljše rezultate. Zato je pomembno stalno sprejemati nove izzive, slediti tehnologiji in zahtevam trga ter konkurenci. Potrebno je obdržati zaupanje, upanje in optimizem ter biti zmožen hitro odreagirati na nepričakovane spremembe, ki so na vidiku. Bill George (2003) navaja, da podjetja potrebujejo voditelje, ki vodijo z določeno namero. Voditelje, ki si želijo trajnih rezultatov. Voditelje, ki znajo motivirati zaposlene k zagotavljanju najboljših storitev za svoje stranke in ustvarjajo za deležnike.

Konstrukt avtentičnosti se prvič pojavlja že v starogrški filozofiji s tem, kako dobro poznamo sebe in svojo osebnost. Bolj kot sprejemamo samega sebe, t.j. vrednote, identiteto, preference in čustva, bolj avtentični smo (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 104). Avtentičnost je sinonim za delovanje v skladu z resničnim jazom ter izražanjem sebe na takšen način, kot je naše razmišljanje in občutenje (Avolio & Gardner v Dimovski et al., 2009, str. 104). McCain in Satler (v Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, str. 802) navajata, da bistvo biti avtentičen ni v tem, da si odkrit in pravičen in da te tako zaznavajo tudi ostali. Naučiti se moramo biti pošteni in odkriti ne samo zaradi lastne dobrobiti, ampak zaradi vpliva na svet, na celotno človeško izkušnjo, na napredek človeštva, v katerem igramo svojo vlogo.

V zahtevnih in turbulentnih časih 21. stoletja se med teoretiki in praktiki vse bolj širi zavest, da avtentično vodenje postaja vedno pomembnejša in nujna strategija za doseganje pozitivnih rezultatov pri poslovanju (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Avtentično vodenje je sinonim za pristen način vodenja, ki se prilagaja zahtevam kadrov. Navezuje se na konkurenčne prednosti posameznega zaposlenega in izpopolnjevanje samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti. Bistvo avtentičnega vodenja je, da le-to ne opredeljuje sloga vodenja ampak daje poudarek osebnosti vodje, ki mora slediti svojemu karakterju (Dimovski et al., 2009, str. 102).

Avtentičen vodja mora dobro poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da lahko opolnomoči sodelavce okrog sebe, da skupaj sledijo zastavljenim ciljem (Dimovski et al., 2009, str. 106) in je prikazan kot skupek lastnega znanja in osebnih stališč, ki odražajo jasnost glede svojih vrednot in prepričanj (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Avolio, Luthans in Walumbwa (v Avolio & Gardner, 2005, str. 321) opisujejo avtentičnega vodjo kot osebo, ki se močno zaveda, kako misli in se obnaša; se zaveda svojih in vrednot ostalih, znanja in prednosti; se zaveda okoliščin v katerih deluje ter je samozavesten, optimističen, zaupljiv, žilav in visokih moralnih načel. Shamir in Eilam (2005, str. 396) pa navajata, da mora biti avtentičen vodja predvsem resničen.

Sodobne organizacije morajo stalno slediti tudi ostalim trendom in eden izmed le-teh je **opolnomočenje zaposlenih**. Daft in Noe (2001) opredeljujeta opolnomočenje kot prenos moči ali avtoritete na podrejene v organizaciji (v Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 28). Opolnomočenje je povečana delovna motivacija, ki izhaja iz pozitivne posameznikove usmerjenosti v delovno nalogo (Spreitzer, 1995). Opolnomočenje pomeni, da zaposleni dobijo večjo moč, več svobode in informacij pri vključenosti v organizaciji in je ključno za pridobitev nenehnih konkurenčnih prednosti, zvišuje motivacijo zaposlenih, vodi k večji samoiniciativnosti in eksperimentiranju zaposlenih. Da pa zaposleni pri opravljanju vsakodnevnih nalog lahko samostojneje delujejo, morajo zato dobiti slednje: informacije, znanje, moč in nagrade (Dimovski et al., 2005, str. 28–29).

Opolnomočeni zaposleni imajo večjo avtoriteto in odgovornost za svoje delo kot zaposleni v organizacijah, ki ne sledijo temu trendu (Wong & Laschinger, 2013, str. 948). Koncept opolnomočenja zaposlenih je bil v literaturi predstavljen že leta 1977 s strani Kanterja. Raziskave so pokazale, da je omenjeni koncept imel močan vpliv, saj je več kot 70 % organizacij izvedlo določeno obliko pooblastil za vsaj del nalog svoje delovne sile (Seibert, Wang, & Courtright, 2011, str. 981). Conger in Kanungo sta bila prva, ki sta leta 1988 predstavila psihološki vidik opolnomočenja. Trdila sta, da opolnomočenje povzroči večjo samopobudo in motivacijo zaposlenih le v obsegu, v katerem te prakse zagotavljajo informacijske značilnosti, ki povečujejo pričakovano delovno uspešnost zaposlenih (Lawler, 1973) ali občutke samoučinkovitosti (Bandura, 1986) (v Seibert, Wang, & Courtright, 2011, str. 981). Povečano zanimanje za psihološko opolnomočenje se kaže v času, ko globalna konkurenca in spremembe zahtevajo inovacije in iniciativnost s strani zaposlenih (Drucker, 1988 v Spreitzer, 1995, str. 1442).

Namen magistrskega dela je proučiti domačo in tujo literaturo, predvsem na podlagi znanstvenih prispevkov, in si pridobiti dodatna znanja o konstrukt avtentičnega vodenja in konstrukt opolnomočenja zaposlenih ter določiti njuno medsebojno povezavo. Izvedli bomo multimetodološko raziskavo v izbranem podjetju in na podlagi njenih rezultatov o povezanosti avtentičnega vodenja z opolnomočenjem zaposlenih izoblikovali priporočila ter smernice za vodje timov v izbranem podjetju. Proučevanje medsebojne povezave avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih je v današnjih časih smiselno, saj avtentično vodenje postaja vse bolj pomembna strategija za doseganje pozitivnih rezultatov organizacije. Opolnomočeni zaposleni pa s tem, ko dobijo moč, svobodo in informacije tudi pozitivno pripomorejo k rezultatom poslovanja, saj imajo večjo motivacijo ter možnost samoiniciativnosti in inovacij.

Osnovni cilj magistrske naloge je preučiti in prikazati pomen avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih v izbranem podjetju ter analizirati njuno medsebojno povezavo.

Pomožni cilji so naslednji:

- Na podlagi tujih in domačih strokovnih in znanstvenih prispevkov podrobneje proučiti in analizirati konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih.
- Na podlagi zbranih primarnih virov določiti razvitost avtentičnega vodenja in stopnjo opolnomočenja zaposlenih v izbranem podjetju ter njuno medsebojno povezavo.
- S pomočjo rezultatov empirične raziskave in na podlagi teoretičnih izsledkov oblikovati priporočila in smernice za vodstvo izbranega podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta avtentično vodenje in opolnomočenje zaposlenih pozitivno povezana na način, da avtentično vodenje spodbuja opolnomočenje zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu so naslednja:

- Ali je v izbranem podjetju prisoten koncept avtentičnega vodenja?
- Ali je v izbranem podjetju prisoten koncept opolnomočenja zaposlenih?
- Ali v izbranem podjetju avtentično vodenje vpliva na opolnomočenje zaposlenih?
- Ali razvitost avtentičnega vodenja spodbuja opolnomočenje zaposlenih in posledično vpliva na večjo konkurenčnost ter le-ta na uspešnost podjetij?

Magistrsko delo bo razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. V teoretičnem delu bo prvo poglavje namenjeno preučevanju konstrukta avtentičnega vodenja, v drugem poglavju pa bomo preučevali konstrukt opolnomočenja zaposlenih ter njuno medsebojno združitev. V nalogi bo uporabljena opisna raziskava, kjer je namen oceniti osnovne značilnosti proučevanega pojava in ugotoviti obstoj in moč povezave med preučevanima pojavoma. V teoretičnem delu bomo uporabili sekundarne vire podatkov, ki bodo relevantni tuji in domači znanstveni članki s področja avtentičnega vodenja, opolnomočenja zaposlenih in njune medsebojne povezanosti.

Raziskovalni del bo temeljil na **multimetodološki raziskavi**, v katero bodo vključeni vodja tima in sledilci tima izbranega podjetja. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature bomo oblikovali zaprti tip vprašalnika za vodjo in sledilce timov za določitev stopnje razvitosti avtentičnega vodenja v izbranem podjetju ter ugotavljanje povezanosti med avtentičnim vodenjem vodij timov in opolnomočenjem sledilcev. Triangulacijo oz. uporabo različnih metod pri proučevanju določenega raziskovalnega problema bomo uporabili tako, da bomo za vodjo tima pripravili tudi smernice za strukturirani intervju.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

Negotovo gospodarsko okolje 21. stoletja med teoretiki in praktiki vse bolj razširja dojemanje, da avtentično vodenje postaja vedno bolj relevantna in nujna strategija za doseganje pozitivnih rezultatov poslovanja organizacij (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Avtentično vodenje je koncept, ki ga sestavljajo trije stebri posameznikove identitete in sicer lastne, vodstvene in duhovne (Klenke, 2007, str. 68) in je sinonim za izviren način vodenja, ki ugaja potrebam zaposlenih in se opira na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja (Dimovski et al., 2009, str. 102).

Empirične raziskave so pokazale, da je avtentično vodenje dejansko povezano z mnogimi koristnimi rezultati za sledilce, kot je pripadnost organizaciji in delovno angažiranje (Weiss, Razinkas, Backmann, & Hoegl, 2018, str. 309). Avtentično vodenje ni nov slog vodenja, ampak daje poudarek osebnosti vodje, ki mora slediti svojemu karakterju in zaposlenim nudi, da postanejo del pristnega načina vodenja (Dimovski et al., 2009, str. 102). Nichols (2008, str. 2-4) navaja, da je za avtentično vodenje pomembno, da znamo motivirati in spodbujati posameznike, jim prisluhniti in pri tem obdržati etično delovanje. Bistveno za model avtentičnega vodenja je, da ponazarja vedenjske vzorce sloneče na zaupanju. Pomembno je, da zaposleni oziroma odnosi med zaposlenimi in vodji stremijo k zavezanosti, zadovoljstvu pri delu, opolnomočenju in zavezanosti k uresničevanju nalog podjetja. Stalno mora biti viden napredek oziroma pozitivni rezultati poslovanja, kar pa se zagotovi z motivacijo, da zaposleni učinkovito delujejo in so zadovoljni (Dimovski et al., 2009, str. 107).

Predpostavlja se, da bodo oblike vodenja, kot je avtentično vodenje, nasprotovale neustreznim težnjam vodstva in pomagale obnoviti zaupanje podrejenih v svoje voditelje (Weiss et al., 2018, str. 309).

1.1.1 Konstrukt avtentičnosti

Začetki avtentičnosti imajo svoje korenine v starogrški filozofiji s frazama »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz« (Avolio & Gardner, 2005, str. 319). Bolj kot se sprejemamo, t.j. vrednote, identiteto, preference in čustva, bolj avtentični smo (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 104). Avtentičnost opisujemo kot delovanje v skladu z resničnim jazom ter izražanjem sebe na takšen način, kot razmišljamo in občutimo (Avolio & Gardner v Dimovski et al., 2009, str. 104). McCain in Satler (v Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, str. 802) navajata, da bistvo biti avtentičen ni v tem, da si odkrit in pravičen in da te tako zaznavajo tudi ostali. Avtentična oseba je odkrita, ne prikriva dejanj

pred ostalimi in je poštena, ne zaradi lastne dobrobiti, ampak ji je pomemben vpliv na celotno dogajanje, v katerem nastopa. Pri avtentičnosti je pomembno dožemanje samega sebe ter pri tem ostati zvest samemu sebi (Lagan, 2007, str. 7). Alok (2014, str. 267) pa navaja, da avtentičnost pomeni zavedanje samega sebe in početje, ki je skladno s tem zavedanjem.

1.1.2 Pregled teorij avtentičnega vodenja

V preteklih letih so se razvile razne definicije avtentičnega vodenja. Najzgodnejši filozofski koncept avtentičnosti znotraj teorij o vodenju se je pojavil v šestdesetih letih prejšnjega stoletja in odraža domnevo, da se organizacijska avtentičnost izraža skozi vodenje (Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011, str. 1121). Avolio in soavtorje z delom iz leta 2004 smatramo kot vodilne avtorje avtentičnega vodenja. Bili so pomembni za preboj oziroma razvoj teorije avtentičnega vodenja, saj je po tem letu viden drastičen porast na tem področju (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, & Marič, 2013, str. 58).

V Tabeli 1 so kronološko prikazane najpomembnejše teorije avtentičnega vodenja in njihove glavne značilnosti po tem, ko je le-to doseglo razcvet. Kot je spodaj razvidno, se je pri nas koncept avtentičnosti prvič pojavil z znanstveno monografijo v letu 2009, po tem delu pa koncept dobiva svoje razsežnosti tudi pri nas.

Tabela 1: Pregled najpomembnejših teorij avtentičnega vodenja

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2003	George	Avtentični vodje naj vodijo z namenom, se opirajo na lastne dane sposobnosti in vrednote ter naj motivirajo zaposlene, da bodo delali v prid organizaciji. So načelni, predani, samodisciplinirani in svoje moči vlagajo v konstanten lasten razvoj.
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	Avtentični vodje s spodbujanjem upanja in zaupanja, pozitivnega organizacijskega vedenja ter pozitivnimi čustvi vplivajo na sledilčevo vedenje in pogled oziroma stališče.
2005	Avolio in Gardner	Avtentični vodje dosežejo avtentičnost s pomočjo štirih komponent in sicer so to samozavedanje, sprejetje samega sebe, avtentično delovanje in odnosi z drugimi.
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Teorija avtentičnega vodenja in koristi, ki jih le-ta prinaša. Model opredeljuje vpliv čustev, vpetost v družbeno okolje, zmožnosti vodij in sledilcev, osebni razvoj in samoučinkovitost.
2005	Gardner, Avolio, Luthans in Walumbwa	Teorija avtentičnega vodenja, samoregulacija in samozavedanje, pozitivno organizacijsko vedenje.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled najpomembnejših teorij avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2005	Shamir in Eilam	Pristop življenjskih zgodb, kjer je v ospredju vodenja pomen posamezne življenjske zgodbe vodje. Elementi avtentičnega vodenja izhajajo iz življenjskih zgodb vodij, zato je kompozicija tega bistvenega pomena. Avtentičen vodja lahko izraža tudi negativne misli.
2005	Sparrowe	Uporablja se samopripovedni pristop, ki je komplement pristopu življenjskih zgodb. Bistveno pri tem pristopu je, da avtentičnost ni stanje ene osebe, ampak se mora izražati v odnosu do drugega.
2005	Cooper, Scandura in Schriesheim	Kritika izvirnega modela. Prispevek opozarja, da je potrebno temeljito definirati vse vidike avtentičnega vodenja ter teoretično določiti trende nadaljnega raziskovanja tega področja.
2006	Harvey, Martinko in Gardner	Avtorji razvijejo lasten model avtentičnega vodenja, ki je precej podoben predhodnim modelom. Osredotočajo se na pomen pripisovanja pri ustvarjanju in percepciji avtentičnosti. V modelu je moč prepoznati izpostavljenost na transparentnosti ter različnem, subjektivnem zaznavanju vedenja.
2007	Endrissat, Müller in Kaudela-Baum,	Empirična podlaga avtentičnega vodenja. V raziskavi je ugotovljen bistven pomen avtentičnosti in integritete v procesu zaznavanja vodij. Raziskava pokaže tudi potrebo po ločevanju avtentičnega vodenja od preostalih stilov vodenja (naprimer transformacijsko vodenje, etično vodenje,...).
2007	George	Univerzalnost avtentičnih vodij. Raziskava med raznolikimi vodji iz različnih kultur in socialnih okolij je pokazala, da vodje nimajo splošnih značilnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. Avtentičnost se kaže skozi življenjske zgodbe vodij, le-ti pa se ne rodijo, temveč se razvijajo celo življenje.
2009	Dimovski, Penger in Peterlin	Avtorji so v Sloveniji prvi predstavili koncept avtentičnega vodenja, izdali so prvo znanstveno monografijo s tega področja pri nas. Avtentičnost vključuje posameznikove osebne izkušnje in obnašanje v somernosti z njegovim resničnim jazom.
2012	Algera in Lips-Wiersma	V prispevku je podana primerjava koncepta avtentičnosti, ki je uporabljen v teoriji vodenja, s tistim v teoriji eksistencializma. V raziskavi so predstavljene štiri teme eksistencialistične avtentičnosti. Avtorja navajata, da je neavtentičnost neubežna in da spodbuja lastno razmišljanje, ne napoveduje skladnosti ciljev in ni intrizično etična.
2014	Černe, Dimovski, Marič, Penger in Škerlavaj	Raziskovalci preučujejo skladnost samozaznavanja vodje in zaznavanja avtentičnega vodenja s strani sledilcev. Rezultati so pokazali, da na zadovoljstvo pri delu vpliva zaznavanje avtentičnega vodenja s strani sledilcev in prav tako povezava med samozaznavanjem vodje in zaznavanjem avtentičnega vodenja s strani sledilcev.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled najpomembnejših teorij avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2014	Penger in Černe	V raziskavi je uporabljen hierarhični linearni model, ki določa povezave med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in angažiranostjo. Rezultati so pokazali, da med slednjimi poteka pozitivna korelacija.
2015	Datta	Avtor navaja, da avtentično vodenje vodi do različnih dimenzij uspešnega vodenja in sicer organizacijska uspešnost, avtoriteta vodje, noviteta delovnega okolja, produktivnejše spopadanje s problemi ter sposobnost timskega reševanja določenih situacij v kriznih situacijah.
2016	Agote, Aramburu in Lines	Raziskava temelji na zaznavanju avtentičnega vodenja, zaupanju v vodjo in emocij sledilcev v procesih organizacijskih preoblikovanj.
2018	Medler-Liraz, Seger-Guttmann	Avtorja preučujeta povezavo kako avtentičnost vpliva na izražanje pozitivnih in negativnih čustev ter posledično na odnos vodja-sledilci.

Vir: M. Černe & S. Penger, Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, 2010, str. 838; B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, & D. R. May, Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, 2004, str. 804; V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 59–65; V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 140–142; M. Grošelj, Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza, 2016, str. 23–25; S. Penger & M. Černe, Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach, 2014, str. 522; H. Medler-Liraz & T. Seger-Guttmann, Authentic Emotional Displays, Leader–Member Exchange, and Emotional Exhaustion, 2018, str. 76–84.

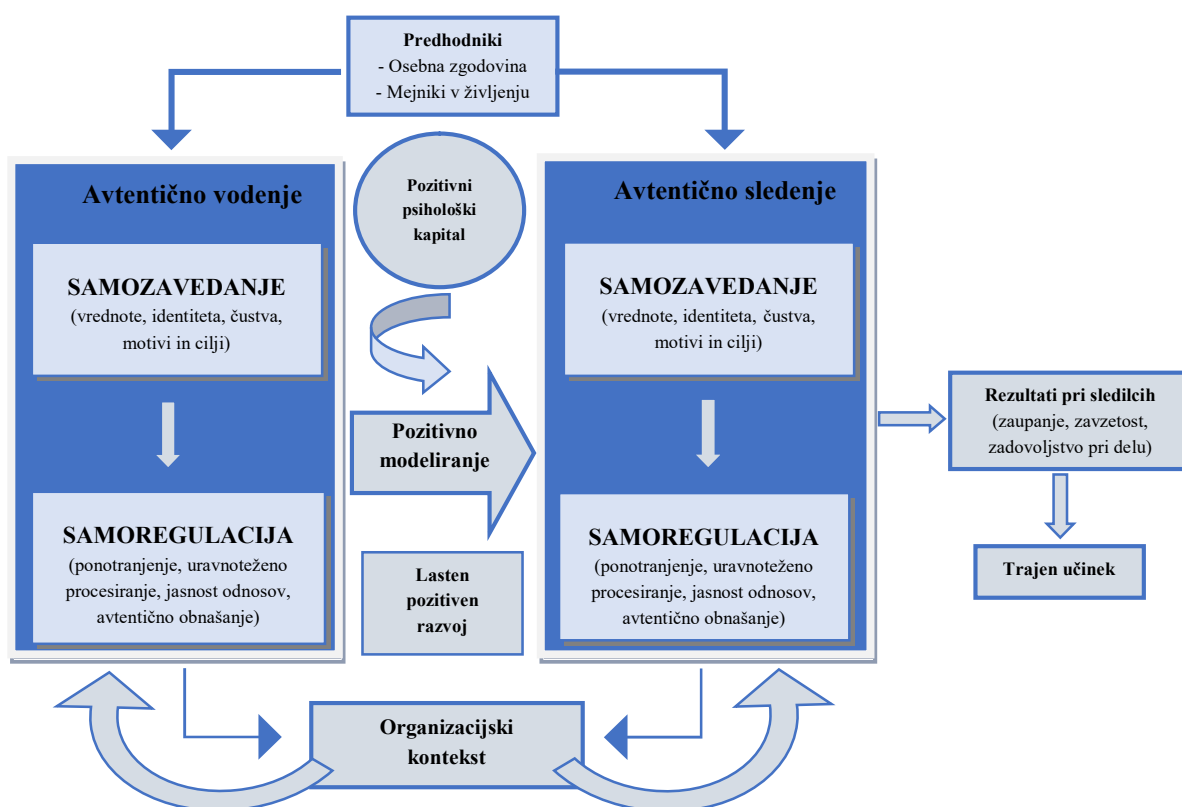
1.2 Elementi avtentičnega vodenja

Osnovna elementa avtentičnega vodenja in sledenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005, str. 347). Samozavedanje razumemo kot zavedanje oziroma spoznavanje samega sebe, svojega jaza. Z opazovanjem lastnih čustev, hotenj ali misli avtentični vodje spoznavajo in sprejemajo lastne vrednote, načela, čustva, identiteto in motive oziroma cilje. Avolio in Gardner (2005, str. 324) samozavedanje navajata kot bistveno komponento za razvoj avtentičnega vodenja. Samoregulacijo pa razumemo kot kontroliranje lastnega obnašanja v skladu z lastno osebnostjo in hkrati ohranjanje transparentnih odnosov do sledilcev in sodelavcev.

Naslednja elementa v modelu razvoja avtentičnega vodenja sta pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj vodje. Slednja sta pomembna pri procesih samozavedanja in samoregulacije, saj ju okrepita. Pozitivni psihološki kapital vključuje samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans & Avolio, 2003). Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj sta zelo pomembna pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev. Spodbuda

in izraz pozitivnih čustev vodij in prenos le-teh na sledilce vodi k bolj zaupljivim, zavzetim, predanim in zadovoljnim sodelavcem pri opravljanju nalog. Sledilci morajo zaupati sebi, se spoznati in biti prepričani v to kar delajo, v lastna načela, vrednote in prepričanja in kar je najpomembnejše, da se vse to zgodi pod neposrednim vplivom vodje. Za konec pa še zadnji element, ki je lasten pozitiven razvoj. Sledilci z njim delajo na lastnem razvoju, saj dobijo notranjo moč, da so sposobni in zmožni več. Želijo se razvijati, so polni upanja, vodje pa so jim za zgled (George, 2007 v Dimovski et al., 2013, str. 110–111).

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 346.

1.2.1 Samozavedanje

Samozavedanje je glavni element razvoja avtentičnega vodenja. Avolio in Gardner (2005, str. 324) navajata, da avtentično vodenje potrebuje visok nivo samozavedanja vodje in njihovih sodelavcev oziroma je samozavedanje glavni dejavnik za razvoj avtentičnosti in avtentičnega vodenja. Posamezniki morajo stalno spoznavati svoje prednosti, vrednote, misli, hotenja in prepričanja (Avolio & Gardner, 2005, str. 324–325). Element povezujemo z dojemanjem sebe in samorefleksijo. Avtentični vodje tako sprejmejo in spoznajo svojo

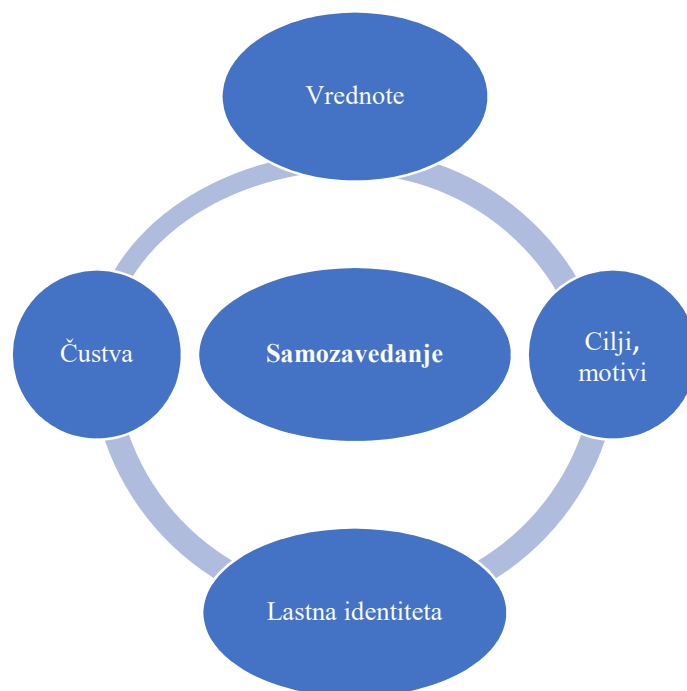
identiteto, vrednote, čustva ter motive oziroma cilje, ki po Gardnerju (2005) predstavljajo štiri elemente samozavedanja, ki so prikazani na Sliki 2.

Vrednote se naučimo skozi socializacijo, ko pa jih sprejmemo za svoje, postanejo del nas oziroma našega obstoja. Označujemo jih kot zaželeno in pričakovano v družbi (Lord & Brown, 2001).

Gardner in raziskovalci definicijo identitete povzamejo po Schlenkerju (1985), ki jo pojmuje kot teorijo posameznika, ki pojasnjuje njegove bistvene značilnosti, poteze in izkušnje (v Gardner et al., 2005, str. 350).

Zavedanje o čustvih je naslednja dimenzija samozavedanja. Pengerjeva (2006) navaja, da so pozitivna čustva bistveni element procesa avtentičnega vodenja. Čustva se odražajo na obnašanju sledilcev, s tem pa se oblikuje identiteta posameznika in organizacije. Čim bolj so posamezniki čustveno inteligentni, tem bolj se zavedajo lastnih čustev (Ilies et al., 2005) in lažje razumejo vzroke določenih čustev pri odločanju. Bistveno pri čustveni inteligenci je sočutje, saj morajo avtentični vodje za večjo učinkovitost razbrati tudi čustva sledilcev (Hannah & Avolio, 2011). Pri razumevanju lastnih in čustev drugih ter pri odločitvah brez trenutnih čustvenih impulzov, je zelo pomembna visoka stopnja samozavedanja (Gardner et al., 2005).

Slika 2: Elementi samozavedanja



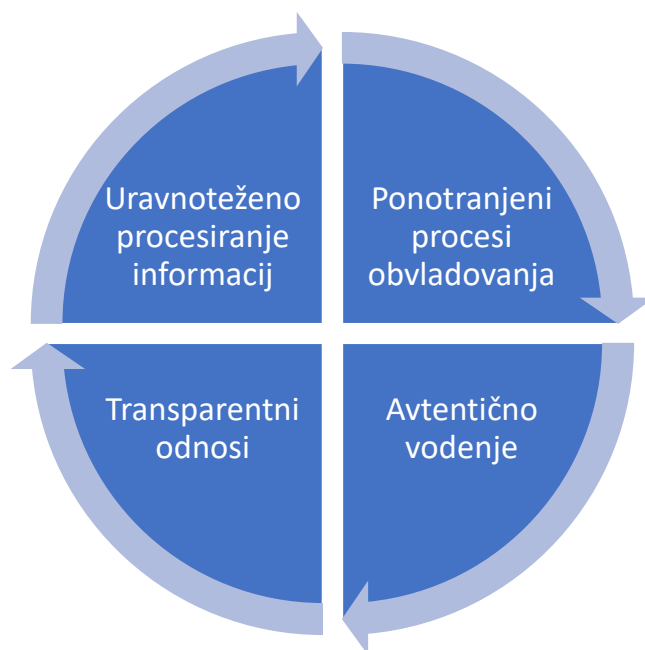
Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 346.

Najbolj avtentične vodje v največji meri motivira cilj samopotrjevanja in samoizboljšanja, manj avtentični vodje pa sledijo obrambnim motivom, ki vodijo v večjo samokrepitev in samozaščito (Gardner et al., 2005, str. 354).

1.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je druga glavna komponenta razvoja avtentičnega vodenja in jo razumemo kot proces, kjer se lovi ravnotežje med vrednotami in cilji oziroma dejanji (Avolio & Gardner, 2005, str. 325). Avtentična oseba mora poleg obvladovanja lastnega vedenja znati ohranjati tudi odprte odnose do drugih (Gardner et al., 2005, str. 354). Avtentični vodje za katere lahko rečemo, da so samoregulativni, bodo znali sprejemati ne samo željene informacije ampak tudi tiste, ki niso v skladu z njihovimi prepričanji (Dimovski, Ferjan, Marič, Uhan, Jovanović, & Janežič, 2012, str. 6). Na Sliki 3 prikazujemo elemente samoregulacije po Gardnerju in ostalih raziskovalcih (2005, str. 354).

Slika 3: Elementi samoregulacije



Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 354.

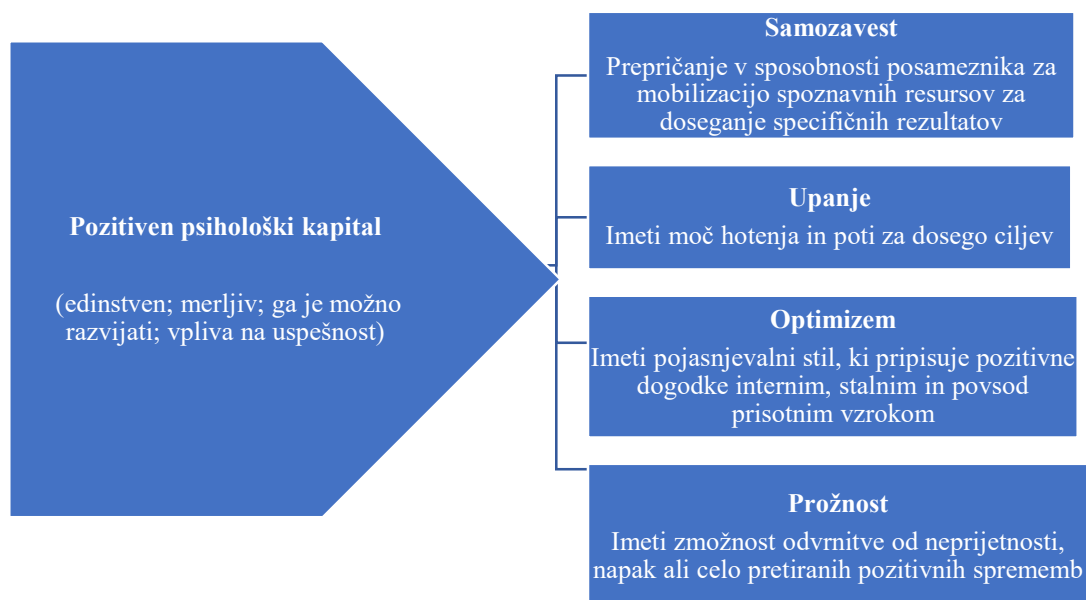
1.2.3 Pozitiven psihološki kapital

Najlažje ga razložimo s tezo »kdo sem« in vsebuje naslednje elemente: samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Za organizacijo je zelo pomembno, da ga zna izkoristiti v smeri, ki je najboljša zanj. Če se na primer zaposleni na delovnem mestu ne more dokazati, tudi njegova samozavest ne bo prišla na plano, pa četudi je v prejšnji službi veljal

za zelo samozaveznega zaposlenega. Tako managerji kot zaposleni se morajo truditi in vlagati moči, da na plano pridejo lastnosti zaposlenih, ki nato pripomorejo k učinkovitosti podjetja. Poudarek je tudi na znanju, saj sposobnosti in veščine zaposlenih izhajajo iz tega. Vsak posameznik v novo delovno okolje doprinese kopico psiholoških in življenjskih izkušenj (Dimovski et al., 2009, str. 120–121).

Na Sliki 4 so predstavljene razsežnosti pozitivnega psihološkega kapitala, ki avtentičnim vodjem pomagajo pri boljši proizvodnji ter večji možnosti vodenja zaposlenih. Samozavest opredelimo kot verjeti sam vase in v sposobnost biti motiviran za uresničitev rezultatov (Penger, 2006, str. 79). Bolj ko je posameznik samozavesten, bolj je naklonjen izzivom, več si upa, si zaupa, je bolj vztrajen in usmerjen, da se spopada z ovirami. Upanje označujemo kot pozitivno motivacijsko danost, da smo na poti k uspehu še boljši, saj smo polni energije in kovanja načrtov, v katere verjamemo. Avtentični vodje s prisotnim upanjem si upajo več, so uspešnejši in imajo alternativo za dosego cilja. Optimisti zrejo pozitivno v prihodnost in v vsaki situaciji obetajo spodbudne razplete ne glede na lastne sposobnosti. Ovira na poti jim ne vzame motivacije saj verjamejo, da ni posledica njih. Sposobnost prilagajati se razmeram imenujemo prožnost. Nanjo vplivajo znanje, tveganje in proces prilagajanja. Posameznik ali skupina se mora po slabi izkušnji hitro pobrati in poskusiti znova, da reši nastalo situacijo. Torej to dimenzijo lahko opišemo kot pozitivni odgovor na negativne dogodke, ki nas naredi še bolj prilagodljive in stabilne na poti proti novim izzivom (Dimovski et al., 2013, str. 57–58).

Slika 4: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: S. Penger, Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 79.

1.2.4 Lasten pozitiven razvoj

Lasten pozitiven razvoj je zadnji izmed štirih elementov avtentičnega vodenja. Navezuje se na sledilce in na njihovo lastno dožemanje. Sledilci zaradi avtentičnega vodje, ki ima nanje direkten vpliv drugače gledajo na lastne zmožnosti; tiste s katerimi razpolagajo in tiste, ki še niso prišle na plano – bodoče zmožnosti. Sledilci postajajo vedno bolj avtentični tako kot njihovi vodje. Odnosi do vodje in preostali odnosi postajajo vedno bolj jasni (Penger, 2006). Avolio in Gardner (2005, str. 327) navajata, da sledilci lahko spremenijo dožemanje sebe šele takrat, ko sprejmejo vrednote in prepričanje vodje. Sledilci želijo nadgrajevati lastni pozitivni razvoj, saj jim vodje dajejo dober zgled. Želijo biti optimistični, postajati samozavestnejši in polni upanja (George, 2007).

1.3 Avtentičen vodja

Opredeljujemo ga kot osebo, ki se močno zaveda svojega obnašanja in mišljenja; se zaveda lastnih in vrednot ostalih, znanja in prednosti; se zaveda okoliščin v katerih deluje ter je samozavesten, optimističen, zaupljiv, žilav in visokih moralnih načel (Avolio, Luthans in Walumbwa v Avolio & Gardner, 2005, str. 321) in se oblikuje v nizu prelomnih trenutkov v življenju (Dimovski, 2009, str. 123). Shamir in Eilam (2005, str. 396) navajata, da mora biti avtentičen vodja predvsem resničen in je prikazan kot skupek lastnega znanja in osebnih stališč, ki odražajo jasnost glede svojih vrednot in prepričanj.

1.3.1 Opredelitev in značilnosti avtentičnega vodje

Poznajo samega sebe, si zaupajo, se cenijo, sledijo lastnim resničnim vrednotam in si znajo postavljati cilje za doseg rezultata (Klenke, 2007, str. 71).

Na Sliki 5 prikazujemo značilnosti avtentičnega vodenja.

Slika 5: Značilnosti avtentičnega vodje



Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 105.

Samozavedanje vodje je ključni element za rast avtentičnega vodenja in je definirano kot zavedanje o znanju, izkušnjah in sposobnostih človeka (Dimovski et al., 2009, str. 107). Avolio in Gardner (2005) ga identificirata skozi samozavedanje in sicer so to vrednote, spoznanja o osebnostni identiteti, čustva in cilji.

George (2008, v Dimovski et al., 2009, str. 106) navaja, da so za razvoj avtentičnega vodje pomembne smernice, ki so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Smernice za razvoj avtentičnega vodje

Smernice	Obrazložitev
Samozaznavanje	Vodja se mora vprašati kdo v resnici je in kaj bi rad dosegel v svojem življenju.
Izražanje lastnih vrednot pod pritiskom	Lastne vrednote dobro spoznamo šele, ko delamo pod pritiskom v težkih situacijah.
Zaupanje vase in motiviranost	Če delamo s srcem in dušo bomo veliko bolj zadovoljni in uspešni na delovnem mestu.
Sožitje s soljudmi	Vodja mora imeti okrog sebe podporo tima ali mentorja
Osebnostna integriteta	Avtentičen vodja je po obnašanju na delovnem mestu enak kot v domačem okolju, saj na ta način pritegne pozitivno zavezanost sodelavcev.
Poznavanje namena vodenja	Zakaj voditi sodelavce in kako jih navdihniti?

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 106.

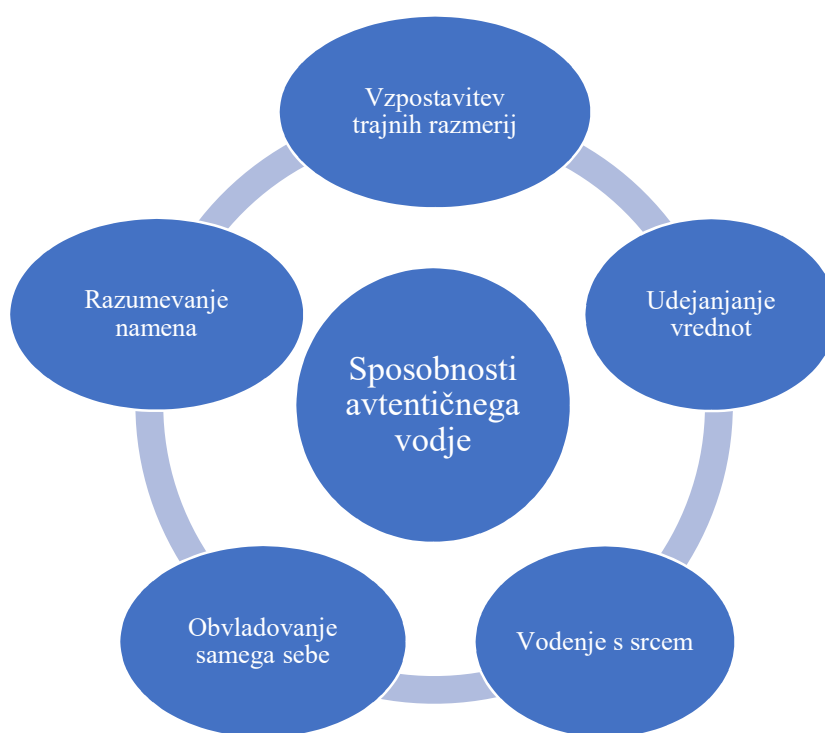
1.3.2 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodje skozi proces vodenja izkazujejo neposrednost, odprtost, zavezanost k uspehu, transparentnost in zavezanost k odgovornosti za lastna dejanja ter nagrajevanju poštenosti in integritete. Imeti morajo sposobnost povezati se s svojo notranjostjo, ki je vzpostavljena, ko pridobijo na samozavesti; iskrene in odkrite komunikacije s sodelavci brez prikrivanja; poznati svoje sodelavce - kaj imajo radi v življenju, česa se bojijo itd.; stati za svojimi besedami, naj uresničijo kar so napovedali; znati se približati in prilagoditi sodelavcem glede na njihovo kulturo, status, izobrazbo; osredotočiti se na druge in ne izpostavljati zgolj sebe ter podpirati in zaupati sodelavcem pri tem kar delajo (Dimovski et al., 2009, str. 113). Na Sliki 6 pa so prikazane sposobnosti, ki jih v svojem delu navaja George (2003).

Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje obsega štiri komponente; razvoj upanja, zaupanja med člani tima, pozitivnih čustev in optimizma med sodelavci. Upanje je zelo pomembno v negotovih časih, saj ga morajo še posebej takrat zaposleni ohraniti in verjeti v boljše čase. Razvoj upanja pripomore pri oblikovanju identitete posameznika in organizacije. Opišemo ga kot motivacijski dejavnik, ki stremi k volji za doseganje ciljev in oblikovanju

načrtov za doseganje le teh. Zaupanje med zaposlenimi vodi v večjo delovno vnemo, boljše rezultate, večje tveganje in pridobivanje znanja. Začne se s spoštovanjem in skrbnostjo do zaposlenih. Zaradi pozitivnih čustev se gradijo bolj pozitivni odnosi in avtentično vodenje. Optimizem razložimo kot mnenje, da v življenju vedno zmaga dobro. Optimistični ljudje so bolj motivirani in vztrajni, posledično tudi bolj zadovoljni in uspešni pri svojem delu. Nepričakovane ovire na poti jih ne vržejo iz tira, ampak jih smatrajo kot nekaj začasnega, kar lahko premagajo in takoj iščejo rešitve za doseg cilja. Naloga avtentičnega vodje je, da stalno poskuša dvigati stopnjo optimizma, ki vodi v uspešnost organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 114–118).

Slika 6: Sposobnosti avtentičnega vodje



Vir: B. George, Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value, 2003, str. 12.

2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev opolnomočenja zaposlenih

Organizacije morajo stalno zasledovati trende in eden izmed njih je tudi opolnomočenje zaposlenih. Daft in Noe (2001) ga opredeljujeta kot prenos moči ali avtoritete na podrejene v organizaciji (v Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 28). Spreitzer (1995) pa kot povečano delovno vnemo, ki izhaja iz pozitivne posameznikove usmerjenosti v delovno nalogo. Z opolnomočenjem zaposleni dobijo večjo moč, več svobode in informacij pri vključenosti v organizaciji in je kritičnega pomena za uresničitev konkurenčnih prednosti,

zvišuje motivacijo zaposlenih, vodi k večji samoiniciativnosti in eksperimentiranju zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 28–29).

Opolnomočenje zaposlenih je konstrukt, ki je široko poznan, vendar pa pregledi teorije kažejo na to, da se definicije med seboj zelo razlikujejo oziroma ni splošno določene definicije zanj. Različne definicije in pristopi pa zato otežujejo primerjavo empiričnih ugotovitev o opolnomočenju zaposlenih. Kot vidimo na Sliki 7 konstrukt opolnomočenja zajema širok spekter področij, od dojemanja učinkovitosti na delovnem mestu, organizacijske in strukture delovnega mesta pa do zavezanosti vrhnjega managementa in sistema nagrajevanja (Anderson & Huang, 2006, str. 143). Ravno zaradi širokega spektra področij, ki jih zajema opolnomočenje, pa le-to ni preveč razširjeno v praksi, saj se managerji "bojijo" vpeljave, ker se jim zdi preveč kompleksna (Petter, Byrnes, Choi, Fegan & Miller, 2002, str. 397). Managerji se morajo zavedati, da pri opolnomočenju ne gre samo za prenos moči na podrejene, ampak za skupek področij, ki podjetje pripelje k višji učinkovitosti (Anderson & Huang, 2006, str. 143).

Prvo področje opolnomočenja je dojemanje učinkovitosti na delovnem mestu. Zaposleni morajo biti učinkoviti na delovnem mestu, kar pa lahko dosežejo z lastno motivacijo. Dano jim mora biti okolje, ki jih bo spodbujalo k učinkovitemu opravljanju nalog (Carless, 2004, str. 408).

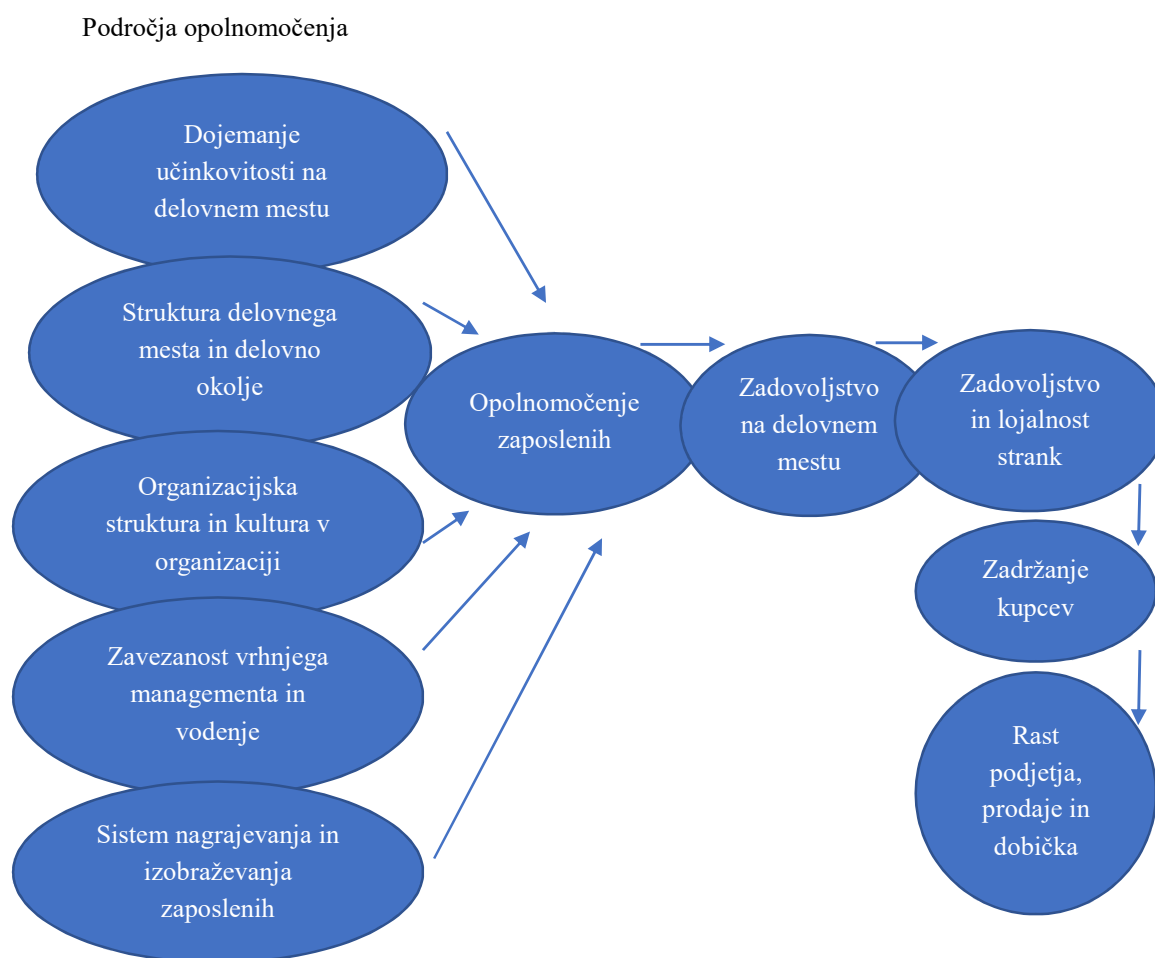
Struktura delovnega mesta in delovno okolje je naslednji dejavnik, ki vodi k opolnomočenju zaposlenih. Zaposleni se morajo na delovnem mestu počutiti dobro, spodbujati mora njihovo ustvarjalnost in jih voditi v poglobljeno razmišljanje. Boljše kot se zaposleni počutijo na delovnem mestu, bolj bodo motivirani in obkrožala jih bo pozitivna energija (Anderson & Huang, 2006, str. 146). Prav tako je pomembno, da zaposleni dobijo občutek oziroma so udeleženi pri tem, kako poteka njihovo delo.

Organizacijsko strukturo in kulturo v organizaciji razumemo kot rezultat procesov, politik, delovanja, ki se odvijajo znotraj podjetja. Pomembno je, da zaposleni sledijo politiki podjetja in jo poskušajo čimbolj udejanjiti. Kultura podjetja mora zaposlenim dajati nek okvir, kako se obnašati, delovati in izvajati načrtovane aktivnosti (Anderson & Huang, 2006, str. 146).

Kadar proučujemo pomembnost zavezanosti vrhnjega managementa in vodenja ugotovimo, kako lahko to pozitivno vpliva na posameznikovo kreativnost (Byun, Dai, Soojin & Kang, 2016, str. 1556). Vodja mora biti iskren, samozavesten in mora imeti cilj prenašati znanje na podrejene. Pomemben doprinos dajejo avtentični vodje, ki spodbujajo zaposlene h kreativnosti, se ne bojijo njihovega uspeha in delujejo v skladu z vizijo in poslanstvom podjetja (Anderson & Huang, 2006, str. 147–148).

Sistem nagrajevanja in izobraževanja zaposlenih pa je zadnje področje opolnomočenja. V podjetju mora biti postavljen tak sistem nagrajevanja, da zaposleni dobijo motivacijo, da ga dosežejo. Zaposleni morajo biti samoiniciativni in željni novih znanj. Izobraževanja morajo zaposleni sprejemati kot priložnost, nagrado in ne kot del službenih obveznosti (Anderson & Huang, 2006, str. 146–148).

Slika 7: Elementi in rezultati opolnomočenja zaposlenih



Vir: R. E. Andersen & W. R. Huang, Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives, 2006, str. 143.

Da pa zaposleni pri opravljanju vsakodnevnih nalog lahko samostojneje delujejo morajo zato dobiti slednje: informacije, znanje, moč in nagrade. Opolnomočeni zaposleni razpolagajo s podatki o uspešnosti podjetja. Če podjetje želi polno opolnomočiti zaposlene jim nobena informacija ne sme ostati skrivnost, pa naj gre za računovodske izkaze ali pa plače najvišjih managerjev. Podjetje mora stalno vlagati v znanje zaposlenih, da se le-ti nato znajo sami in preudarno odločati pri tem, kaj je najboljšo za podjetje. Naslednji element opolnomočenja je moč. Zaposleni morajo imeti moč, da se lahko sami odločajo. Morajo znati vplivati na delovanje podjetja in pri tem zasledovati cilje podjetja. Kot zadnje

pa zaposleni dobijo nagrade, ki so rezultat uspešnega delovanja podjetja. Najpogosteje so nagrade izražane kot del dobička ali pa solastništvo delnic (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 61).

Opolnomočeni zaposleni imajo večjo avtoriteto in odgovornost za svoje delo kot zaposleni v organizacijah, ki ne sledijo temu trendu (Wong & Laschinger, 2013, str. 948). Koncept opolnomočenja zaposlenih je bil v literaturi predstavljen že leta 1977 s strani Kanterja. Raziskave so pokazale, da je omenjeni koncept imel močan vpliv, saj je več kot 70 % organizacij izvedlo določeno obliko pooblastil za vsaj del nalog svoje delovne sile (Seibert, Wang, & Courtright, 2011, str. 981). Conger in Kanungo sta bila prva, ki sta leta 1988 predstavila psihološki vidik opolnomočenja. Trdila sta, da opolnomočenje povzroči večjo samopobudo in motivacijo zaposlenih le v obsegu, v katerem te prakse zagotavljajo informacijske značilnosti, ki povečujejo pričakovano delovno uspešnost zaposlenih (Lawler, 1973) ali občutke samoučinkovitosti (Bandura, 1986) (v Seibert, Wang, & Courtright, 2011, str. 981). Povečano zanimanje za psihološko opolnomočenje se kaže v času, ko globalna konkurenca in spremembe zahtevajo inovacije in iniciativnost s strani zaposlenih (Drucker, 1988 v Spreitzer, 1995, str. 1442).

V današnjem konkurenčnem poslovnem okolju morajo podjetja in organizacije izkoristiti vsako priložnost, da postanejo glavna v panogi. Ne glede na velikost podjetja in status, katerega so si prislužila ima vsako podjetje glavni ključ, ki jih lahko pripelje do uspeha in sicer so to zaposleni. Da bi si zagotovilo uspeh, se mora podjetje osredotočiti na maksimiziranje uspešnosti zaposlenih, ki pa je posledica opolnomočenja zaposlenih. Kratko zapisano: zaposlenim moramo dati moč (Beck & Kleiner, 2015, str. 2). Opolnomočenje zaposlenih lahko koristi vsaki organizaciji, če le uporabljajo pravilne metode (Beck & Kleiner, 2015, str. 1).

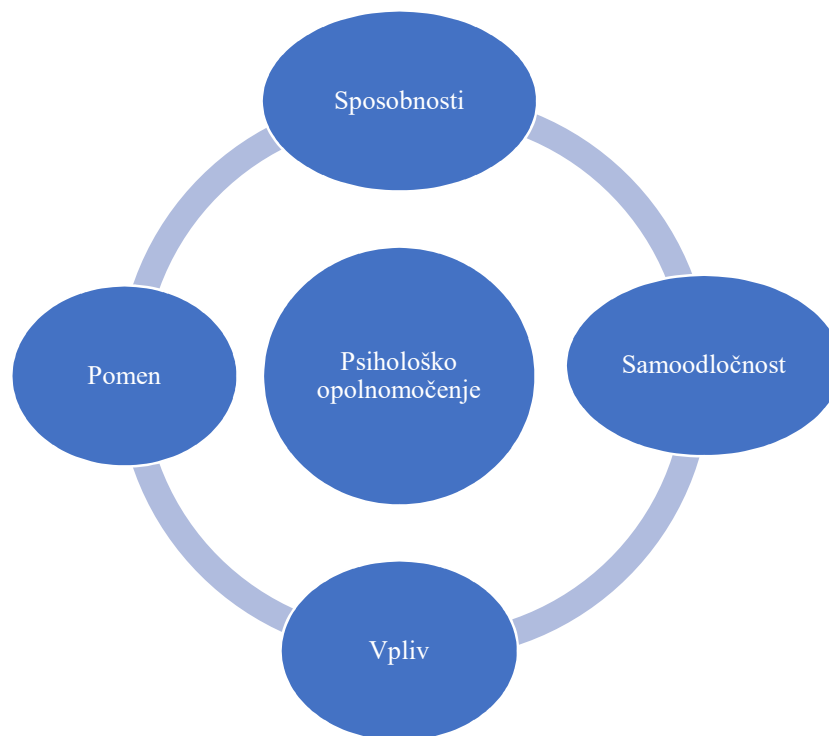
Opolnomočenje zaposlenih razumemo kot prakso, ki zaposlenim omogoča, da izražajo svoje mnenje in sprejemajo odločitve, ki imajo vpliv na njihovo delo in podjetje, hkrati pa zaposlenim nudi občutek, da je njihovo delo cenjeno. Z opolnomočenjem zaposlenih se lažje pokaže neizkoriščen potencial zaposlenega, ki se preusmeri v cilje organizacije (Beck & Kleiner, 2015, str. 2).

Conger in Kanungos (1988) opolnomočenje opredeljujeta kot notranjo motivacijo. Ta se kaže v štirih elementih, ki so odraz posameznikove usmerjenosti na delovne naloge in sicer so to pomen, sposobnosti, samoodločnost in vpliv, ki so prikazani tudi na spodnji Sliki 8.

Pomen je vrednost delovnih ciljev, ki so vezani na posameznikove ideale oziroma standarde. Sposobnosti/zmožnosti razumemo kot posameznikovo prepričanje v lastne sposobnosti opravljanja nalog. Samoodločnost je posameznikov občutek za izbiro pri vpeljevanju in nadzorovanju dejanj. Vpliv je stopnja do katere posameznik lahko vpliva na strateške, upravne ali delovne rezultate na delovnem mestu (Spreitzer, 1995, str. 1443–

1444). Vsi ti elementi so odraz aktivne usmeritve v delovne naloge in skupaj tvorijo konstrukt psihološkega opolnomočenja. Pomanjkanje določenega elementa bo zmanjšalo stopnjo prisotnega psihološkega opolnomočenja (Spreitzer, 1995, str. 1444).

Slika 8: Elementi psihološkega opolnomočenja zaposlenih



Vir: G. M. Spreitzer, Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, 1995, str. 1444.

2.2 Prednosti opolnomočenja zaposlenih

Z opolnomočenjem vsak zaposleni v podjetju začne aktivno reševati probleme in se jih loteva na najbolj efektiven način. Zaposleni tako postanejo bolj motivirani in zato še bolje sledijo in poskušajo doseči cilje organizacije. Vse to pa vodi v izboljšano učinkovitost timskega dela in višjo skupno produktivnost (Beck & Kleiner, 2015, str. 3). Koristi za zaposlene pri opolnomočenju niso le v tem, da lahko sprejemajo odločitve pri svojem delu, ampak s tem tudi izkoriščajo možnosti oziroma priložnosti za lasten razvoj in krepijo svoje veščine skozi dodatne naloge. Zaposleni so ves čas spodbujani naj bodo čimbolj kreativni in inovativni pri izvajanju in načrtovanju svojih nalog, katere vodijo do dobičkonosnih rezultatov (Scott & Jaffe, 1991 v Beck & Kleiner, 2015, str. 3).

Zaradi opolnomočenja zaposleni postanejo bolj zadovoljni na delovnem mestu, kar vodi v večjo lojalnost in višjo stopnjo zadržanja zaposlenih v podjetju (Wagner & Harter, 2006 v Beck & Kleiner, 2015, str. 3). Srečni in zadovoljni zaposleni znotraj podjetja vodijo do

višjega zadovoljstva strank in boljši ugled na trgu (Scott & Jaffe, 1991 v Beck & Kleiner, 2015, str. 3).

2.3 Primeri dobre prakse opolnomočenja zaposlenih

Kot primere dobre prakse bomo predstavili tri svetovno uspešna podjetja, in sicer vodilno podjetje v avtomobilski panogi Toyota Motor Corporation, tehnološkega velikana Google Inc. ter Walt Disney Company, ki velja za glavnega v razvedrilni panogi. Čeprav so v nadaljevanju predstavljena le ugledna podjetja, ki uspešno zasledujejo koncept opolnomočenja zaposlenih, pa to ni nujno za udeležanje le-tega. Pomembno je, da podjetja sledijo svojemu poslanstvu in viziji. Bistveno je, da vrhnji management zaupa svojim zaposlenim in jim da možnost, da podajo svoj način videnja na določeno situacijo oziroma delijo z nadrejenimi svoje razmišljanje. Vrhnji management pa mora znati zaposlene motivirati in iz njih potegniti le največ kar lahko. Zaposleni se bodo nato počutili kot del ekipe, verjeli bodo, da lahko pripomorejo k boljšim rezultatom podjetja, postali bodo bolj motivirani in samoiniciativni (Beck & Kleiner, 2015, str. 7–9).

2.3.1 Toyota Motor Corporation

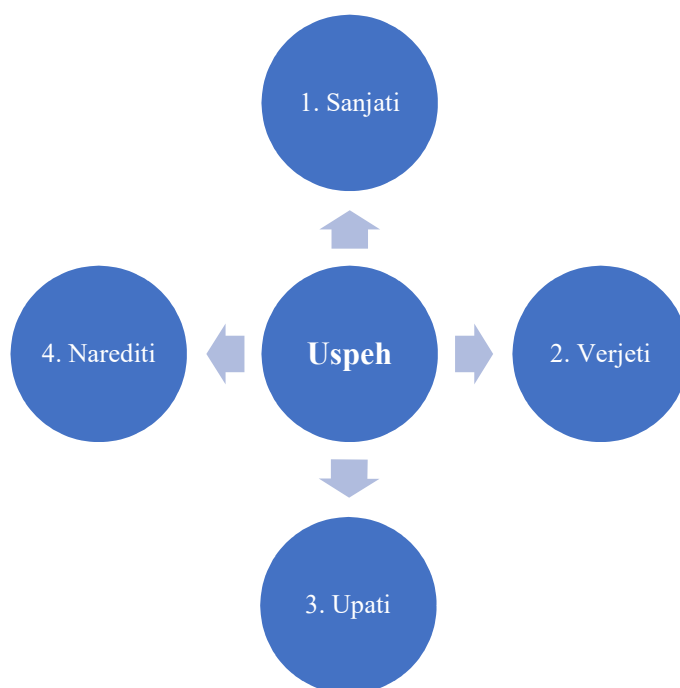
Toyota Motor Corporation je vodilno podjetje na svetu na trgu avtomobilov. V podjetju so potrebovali spremembo v organizacijski strukturi, ki bi zagotovila prilagodljive, samoupravljajoče se time z namenom konkurenčne prednosti. Zaposleni so dobili priložnost pri analizah in razreševanju problemov (Liker, 2004, str. 145–146) in sodelovanju v pilotnih raziskavah, kjer delajo z inženirji pri lansiranju novih vozil. Proces sodelovanja zaposlenih s pilotno skupino vodi k načrtovanju standardizacije dela preden je projekt predan v proizvodnjo. Proizvodni tim nato implementira izboljšave v standardne procese, da dosežejo boljšo proizvodno učinkovitost. Zaposleni so dobili možnost za učenje saj sodelujejo pri razvoju proizvodnih procesov ter nadgrajujejo znanje pri načrtovanju in optimizaciji proizvodnje. Zaposleni so stalno motivirani, da sodelujejo pri nadgradnjah procesov in prav to daje podjetju konkurenčno prednost in posledično boljšo pozicijo na trgu (Beck & Kleiner, 2015, str. 3–4).

Transformacija birokracije v podjetju je pripeljala do opolnomočenja zaposlenih. Zaposleni lahko v primeru odkritja težav v proizvodnji le-to zaustavijo, najbolj pomembno jim je, da se najprej odpravi težava, nato pa se nadaljuje s proizvodnjo. Prednost te odločitve se je pokazala tudi v manjšem izmetu v proizvodnji ter hitrejšem odkritju in odpravi problema na proizvodnji liniji. Zaposleni v proizvodnji in nadrejeni so tako izpostavili tudi boljši donos, prišlo je do močnejšega zaupanja in do bolj zadovoljnih zaposlenih, kar pa vodi k boljšemu nakupnemu doživetju strank in ugledu podjetja (Beck & Kleiner, 2015, str. 4).

2.3.2 Walt Disney Company

Vodilo, ki ga zasledujejo zaposleni Walt Disney Company je sanjaj, verjemi, upaj si in naredi (Capodagli & Jackson, 1999, str. 11). To vodilo je ustvarilo opolnomočene zaposlene, da so začeli postajati kreativni na način, na katerega mogoče niso pomislili. Zaradi teh besed se je rodilo kar nekaj dobrih zamisli, ki so bile tudi realizirane. V vsako idejo verjamejo pa čeprav na prvi pogled ne izgleda obetavno. Spodbujajo, da ideja ne ostane v oblaku, ampak delajo na njej in jo razvijajo. Zaposleni v kreativni imajo samo eno dolžnost in sicer to, da sanje postanejo resničnost. Prepričani so namreč, da če sanjaš neko stvar jo lahko tudi dosežeš. V podjetju se vse vrti okrog pozitivnega duha in Walt Disney nedvomno velja za najbolj kreativno podjetje v svoji panogi. Takšnega uspeha prav gotovo ne bi bili deležni brez opolnomočenja zaposlenih in takšne zavzetosti, ki jo premorejo vsi zaposleni (Beck & Kleiner, 2015, str. 5–6).

Slika 9: Načela podjetja Walt Disney



2.3.3 Google, Inc.

Google je po raziskavah in opazovanjih programerjev prišel do spoznanja, da so uspešni programerji pripravljeni svoj čas nameniti za razvoj brezplačnih aplikacij in programov. Le-ti so dovolj motivirani in se želijo dokazati in se posledično lotevajo projektov brez podpore podjetja (Girard, 2009, str. 64). Google je zato razvil sistem notranjega motiviranja in uvedel pravilo 20 %, kar pomeni, da zaposleni 80 % svojega delovnega časa namenijo delovnim nalogam, ostalih 20 % pa namenijo kreiranju svojih zamisli in nalog

(Beck & Kleiner, 2015, str. 7). V tem času se lahko lotijo svojih projektov ali pa se pridružijo že obstoječim v podjetju. Ugotovljeno je bilo, da so zaposleni postali bolj produktivni, saj so tistih 80 % delovnih nalog končali že pred rokom, da bi bili lahko še več časa prisotni na ostalih projektih. Motivacija je bila visoka. V podjetju so po uvedbi te metode na trg pripeljali precej novih profitno uspešnih produktov.

Opolnomočenje se v tej zgodbi vidi v tem, da primernost projektov, ki so bili realizirani v 20% delovnega časa določajo kar zaposleni sami. Vodstvo jim zaupa in si želi, da sproti dobivajo tudi povratne informacije. Zaposleni na ta način delajo na lastnem ugledu, saj sami predlagajo projekte in morebitne izboljšave le-teh, ki naj bi bili po njihovem mnenju uspešni na trgu (Beck & Kleiner, 2015, str. 7).

2.4 Povezava avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih

Raziskava, ki sta jo izvedla Wong in Laschinger (2013) preučuje vpliv avtentičnega vodenja na krepitev opolnomočenja zaposlenih ter posledično uspešnost podjetja in zadovoljstvo pri delu. Rezultati so pokazali, da bolj ko so vodje zaznani kot avtentični, s poudarkom na transparentnosti, samozavedanju in visokih etičnih načelih, bolj se zaposleni počutijo opolnomočene na delovnem mestu ter zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, kar pa vodi tudi v višjo uspešnost podjetja. Bolj ko zaposleni vidijo svoje vodje kot avtentične, odprte, vredne zaupanja, ki svoje zaposlene vključujejo v procese odločanja, višja stopnja pripadnosti in močnejše zaupanje v vodje je prisotno (Wong & Laschinger, 2013, str. 947–948).

Slika 10: Povezava avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih



3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje izdeluje in prodaja vhodna vrata, ki so v osnovi lesena in kombinirana s steklom, aluminijem in umetnimi materiali. Začetki podjetja segajo v leto 2003, ko so od nekdanjega podjetja odkupili izdelavo vhodnih vrat in tako nadaljevali 50-letno tradicijo. Oblika podjetja je d.o.o. in z 48 zaposlenimi spada med majhna podjetja. Sedež podjetja je v Sloveniji in sicer na Gorenjskem. Podjetje vodita dve osebi, ki sta hkrati tudi lastnika podjetja.

Prisotni so predvsem v srednje evropskem prostoru, kar 90% njihovega prometa predstavlja izvoz. Njihov letni promet je med pet in šest milijoni eurov. S svojim poslovanjem so si v letu 2017 prislužili tudi bonitetno oceno A+. Na tujem trgu so zelo prepoznavni in cenjeni in sodijo v višji cenovni in kakovostni razred. Njihova vrata so unikatna in vsa izdelana po naročilu. Glavni proizvod so lesena vhodna vrata, katerim so dodali les-alu in les-steklo kombinacije, ki so vse bolj v porastu. Izdelujejo tudi funkcijska in stranska vhodna vrata. Poleg nizkoenergijskih in pasivnih vrat imajo vse certifikate za izdelavo ognjevarnih, protivlomnih in panik vrat, s čimer pokrivajo tudi javne objekte, šole in vrtce. Vrata izdelujejo po naslednjih standardih SIST EN 14351-1:2006+A2:2016, SIST EN 1627:2011, SIST EN 14351-1:2006+A2:2016 in SIST EN 13501-2:2016.

Vizija: podjetje se želi po kakovosti in velikosti tržnega deleža v segmentu srednjega in višjega cenovnega razreda uvrstiti v skupino 10 vodilnih evropskih proizvajalcev in ponudnikov vhodnih vrat. Izdelati uporabnikom varna in estetska vhodna vrata z odličnimi izolacijskimi lastnostmi. Zagotavljati kupcem visoko raven storitev, potrebnih za uspešno prodajo in spoštovanje dobavnih rokov.

Poslanstvo podjetja: razvijati, izdelovati in tržiti vhodna vrata pod svojo blagovno znamko. Ustreči željam kupcev po varnih in estetskih vhodnih vratih. Pri izdelavi upoštevati najvišje standarde glede zagotavljanja kakovosti in varstva okolja. Izdelati vhodna vrata z odličnimi izolacijskimi lastnostmi.

Vrednote podjetja: kvaliteta in inovativnost ter obvladovanje sprememb, zadovoljstvo kupcev. Na podlagi dobrih odnosov s kupci, dobavitelji in zaposlenimi bodo postali pomemben evropski dobavitelj vhodnih vrat. Izdelava po meri in željah kupcev z inovativnimi tehnološkimi rešitvami, prilagojenimi posebej za vsakega kupca. Svetovanje o izbiri najboljših vrat za vsakega posameznika.

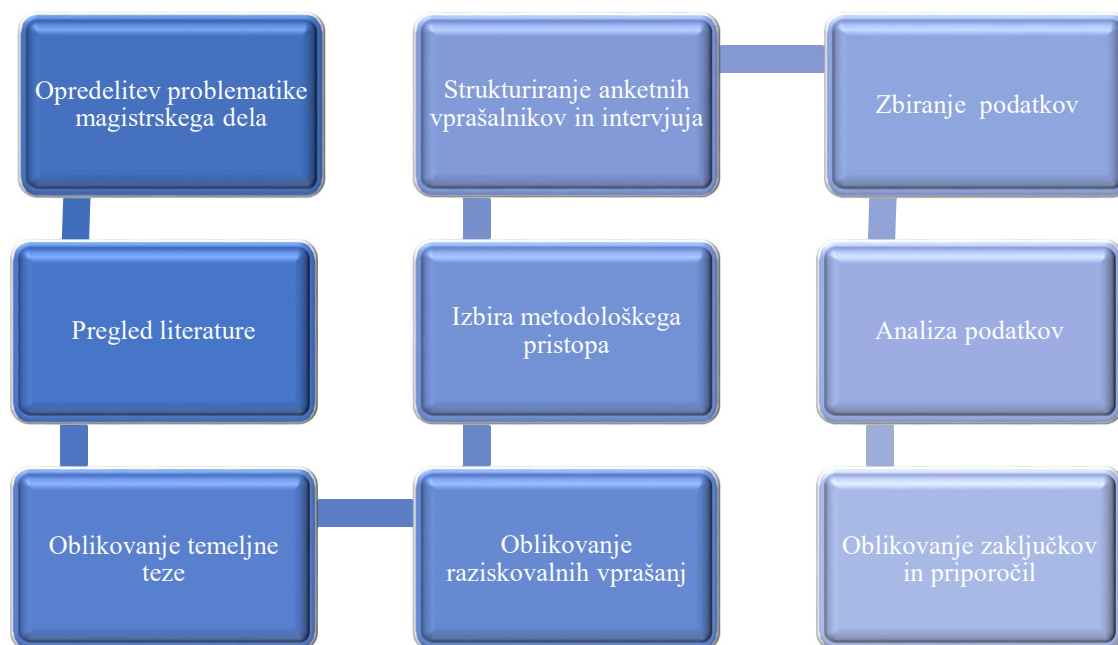
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov in sicer teoretičnega dela in multimetodološke raziskave.

V prvem delu magistrskega dela se osredotočimo na opredelitev avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih. Teorija, ki jo opišemo v prvem delu, nam služi v drugem delu pri raziskavi obeh konstruktov na izbranem podjetju. Pri avtentičnem vodenju opredelimo konstrukt avtentičnosti, pregledamo teorije avtentičnega vodenja in predstavimo elemente avtentičnega vodenja. Za konec pregledamo teorijo o avtentičnem vodji in sicer njegove značilnosti in sposobnosti. V drugem sklopu teoretičnega dela pa se seznanimo z definicijami in področji opolnomočenja zaposlenih, prednostmi le-tega in predstavimo primere uspešnih podjetij, ki uveljavljajo preučevan koncept. Nato pa še razložimo povezavo avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih.

Drugi del magistrskega dela predstavlja multimetodološka raziskava na primeru izbranega podjetja. Raziskava je bila narejena z namenom ugotoviti v kolikšni meri v izbranem podjetju uresničujejo koncept avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih ter ali avtentično vodenje vpliva na opolnomočenje zaposlenih.

Slika 11: Načrt multimetodološke raziskave



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

Slika 11 prikazuje korake multimetodološke raziskave prirejene po Boeiju (2010) ter Ravitchu in Mittenfelnerju (2016). Z načrtom raziskave smo zagotovili preglednost magistrskega dela. Najprej smo opredelili problematiko magistrskega dela in se nato lotili pregledovanja domače in tuje literature. Sledilo je oblikovanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj. Nato je sledila izbira primerne metodologije. Odločili smo se za izvedbo kvantitativne metode anketiranja in kvalitativne metode intervjujanja. Sledilo je oblikovanje anketnih vprašalnikov ter priprava smernic za strukturirani intervju. Po zbiranju podatkov je sledila še analiza le- teh. Za konec pa še oblikovanje zaključkov raziskave ter navedba priporočil za vodstvo izbranega podjetja.

3.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj magistrske naloge je analizirati pomen avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih v izbranem podjetju in njuno medsebojno povezavo.

Pomožni cilji so naslednji:

- S pomočjo domače in tuje strokovne in znanstvene literature proučiti in analizirati konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih.
- Na podlagi zbranih primarnih virov določiti razvitost avtentičnega vodenja in stopnjo opolnomočenja zaposlenih ter njuno povezanost.
- S pomočjo rezultatov empirične raziskave in na podlagi preučevane teorije podati priporočila za vodstvo izbranega podjetja.

3.2.2 Metode raziskave

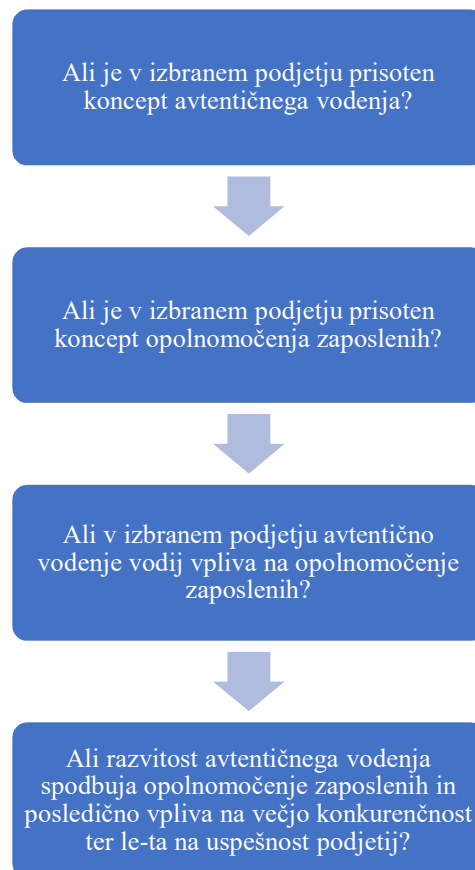
Raziskovalni del temelji na multimetodološki raziskavi iz česar sledi, da jo tvori več metod raziskovanja. Raziskava je razdeljena na dva dela in sicer; pridobivanje podatkov na osnovi anketnega vprašalnika ter strukturiranega intervjuja. S pomočjo tuje znanstvene literature sem oblikovala vprašalnik za vodjo in sledilce tima za določitev stopnje razvitosti avtentičnega vodenja v izbranem podjetju ter ugotavljanje povezanosti med avtentičnim vodenjem vodij timov in opolnomočenjem sledilcev. Anketni vprašalnik je zaprtega tipa in je iz dveh delov; v prvem delu so podane trditve, ki se nanašajo na prisotnost avtentičnega vodenja, v drugem pa se trditve navezujejo na konstrukt opolnomočenja zaposlenih. Z vodjo tima smo izvedli tudi intervju, s katerim smo pridobili še več informacij, ki bodo v dodatno pomoč pri raziskavi.

3.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza je, da sta avtentično vodenje in opolnomočenje zaposlenih pozitivno povezana na način, da avtentično vodenje spodbuja opolnomočenje zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bomo preverjali v empiričnem delu so prikazana na Sliki 12.

Slika 12: Raziskovalna vprašanja



3.2.4 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Z zanesljivostjo in veljavnostjo podatkov pridobljenih v raziskovalnem delu pridobimo na kredibilnosti oziroma kakovosti le-tega. Triangulacijo podatkov opisujemo kot tehniko, ki zagotavlja zanesljivost podatkov oziroma uporabo različnih virov podatkov. Slednja vključuje različne čase za zbiranje podatkov, različne prostore, kjer zbiramo podatke in različne ljudi, ki so vpleteni v raziskavo. Zanesljivost razumemo kot stabilnost tehnike merjenja, da rezultati pridobljeni skozi raziskovalno delo ob ponovitvah z istimi pogoji ne odstopajo (Wilson, 2014, str. 74–75). Veljavnost pa razumemo kot pravilno izbiro instrumenta oziroma metode za pridobivanje podatkov glede na kontekst raziskave (Golafshani, 2003, str. 598).

3.2.5 Oblikovanje vprašalnikov

Za potrebe raziskave smo oblikovali dva vprašalnika in sicer za člane tima ter za vodjo tima. Vprašalnik za člane tima je sestavljen iz dveh delov; v prvem delu preučujemo avtentično vodenje, v drugem pa opolnomočenje zaposlenih. Vprašalnik za vodjo tima pa vsebuje samo vprašanja o avtentičnosti. Konstruktu opolnomočenja zaposlenih smo večji del namenili v intervjuju.

3.2.5.1 Vprašalnik za člane tima

Vprašalnik za člane tima je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu smo preučevali avtentično vodenje, v drugem pa opolnomočenje zaposlenih. Pri proučevanju avtentičnega vodenja oziroma oblikovanju vprašanj za prvi del vprašalnika smo se oprli na že obstoječe strokovno delo Dimovskega et al (2013). V njem avtentičnost ugotavljajo na podlagi 17 trditev, pri katerih respondenti podajo svoje strinjanje z njimi. Vsaka trditev ima 5 stopenj strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo, in sicer od popolnoma se strinjam, se strinjam, do niti se strinjam – niti se ne strinjam in na koncu še se ne strinjam in sploh se ne strinjam. Vsak odgovor se točkuje, nato pa se na podlagi števila točk ugotovi stopnja avtentičnosti oziroma neavtentičnosti. Drugi del vprašalnika pa je kot smo že navedli, namenjen ugotavljanju prisotnosti opolnomočenja zaposlenih v izbranem podjetju. V tem delu smo se prav tako oprli na že obstoječe strokovno delo Spreitzerja (1995) ter Zhanga in Bartola (2010). Pri vsaki trditvi se ocenjuje strinjanje oziroma nestrinjanje vendar tokrat na 5 in 7 stopenjski lestvici. Pri odgovorih na 7-stopenjski lestvici so možnosti od sploh se ne strinjam, se ne strinjam, deloma se ne strinjam pa do niti se strinjam – niti se ne strinjam, deloma se strinjam, se strinjam ter na koncu še popolnoma se strinjam. V Tabeli 3 so zajete trditve o avtentičnem vodenju na katere odgovarjajo respondenti in sicer sklop o vodji in samoocena ter v Tabeli 4 trditve v povezavi z opolnomočenjem zaposlenih.

Tabela 3: Trditve o avtentičnem vodenju vključene v vprašalniku za člane tima

Moj vodja tima	Samoocena
Moj vodja pozna svoje lastne vrednote.	Poznam svoje lastne vrednote.
Moj vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	Imam jasno postavljene osebne cilje.
Moj vodja ve, kaj ga motivira.	Vem, kaj me motivira.
Moj vodja je iskren.	Sem iskren.
Moj vodja se ne pretvarja, ne igra.	Se ne pretvarjam, ne igram.
Moj vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.
Moj vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.
Moj vodja se enostavno prilagaja spremembam.	Enostavno se prilagajam spremembam.

se nadaljuje

Tabela 3: Trditve o avtentičnem vodenju vključene v vprašalniku za člane tima (nad.)

Moj vodja tima	Samoocena
Osebne težave mojega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.
Moj vodja je optimistična oseba.	Sem optimistična oseba.
Moj vodja zaupa svojim sodelavcem.	Zaupam svojim sodelavcem.
Moj vodja verjame v boljšo prihodnost.	Verjamem v boljšo prihodnost.
Moj vodja je samozavesten.	Sem samozavestna oseba.
Moj vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	Skrbim za svoj lasten razvoj.
S sodelavci ima moj vodja pristne odnose.	S sodelavci imam pristne odnose.
Moj vodja upošteva mnenja drugih.	Upoštevam mnenja drugih.
Moj vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.

Tabela 4: Trditve o opolnomočenju zaposlenih vključene v vprašalniku za člane tima

Delo, ki ga opravljam je zame zelo pomembno.
Moje službene aktivnosti mi osebno veliko pomenijo.
Sem samozavesten glede mojih zmožnosti na delovnem mestu.
Imam spretnosti, ki so potrebne za moje delo
Imam precejšnjo samostojnost pri določanju kako opravljam svoje delo
Sam se lahko odločim kako opravim svoje delo
Imam veliko možnosti za svobodo, da lahko kakovostno opravim svoje delo
Imam veliko nadzora nad tem, kar se zgodi na mojem oddelku
Imam pomemben vpliv na to, kar se zgodi na mojem oddelku
Kadar se pojavijo problemi, povezani z delom, imam avtoriteto, da jih odpravim.
Dovoljeno mi je biti kreativen, kadar rešujem probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu.
Kadar želim uvesti spremembe, se moram ukvarjati z veliko birokracije
V podjetju se vrši veliko kontrole nad tem, kako opravljam svoje delo.
Za reševanje problemov ne potrebujem soglasja nadrejenega.
Nadrejeni me spodbujajo, da probleme na delovnem mestu rešim sam.
Omogočeno mi je uveljavljati spremembe na delovnem mestu, kadar to želim.

3.2.5.2 Vprašalnik za vodjo tima

Vprašalnik za vodjo tima je sestavljen iz enega dela. Za proučevanje avtentičnega vodenja oziroma pri oblikovanju vprašanj smo se prav tako kot pri vprašalniku za člane tima oprli na že obstoječe strokovno delo Dimovskega et al. (2013). V njej avtentičnost ugotavljajo na podlagi 17 trditev pri katerih respondenti podajo svoje strinjanje z njimi. Vsaka trditev ima 5 stopenj strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo, in sicer od popolnoma se strinjam, se strinjam, do niti se strinjam – niti se ne strinjam in na koncu še se ne strinjam in sploh se ne strinjam. Vsak odgovor se točkuje nato pa se na podlagi števila točk ugotovi stopnja

avtentičnosti oziroma neavtentičnosti. Trditve, ki se navezujejo na avtentično vodenje so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Trditve o avtentičnem vodenju vključene v vprašalniku za vodjo tima

Samoocena
Poznam svoje lastne vrednote.
Imam jasno postavljene osebne cilje.
Vem, kaj me motivira.
Sem iskren.
Se ne pretvarjam, ne igram.
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.
Enostavno se prilagajam spremembam.
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.
Sem optimistična oseba.
Zaupam svojim sodelavcem.
Verjamem v boljšo prihodnost.
Sem samozavestna oseba.
Skrbim za svoj lasten razvoj.
S sodelavci imam pristne odnose.
Upoštevam mnenja drugih.
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.

3.2.6 Oblikovanje intervjuja

Z vodjo proizvodnje izbranega podjetja smo izvedli strukturirani intervju. Vprašanja temeljijo na podlagi uporabljene literature v magistrskem delu. Intervju je potekal v dveh delih in sicer smo se v prvem delu z vodjo proizvodnje dotaknili teme avtentičnega vodenja, nato pa še opolnomočenja zaposlenih v izbranem podjetju. Vprašanja za obe temi so prikazana v Tabeli 6 in Tabeli 7.

Tabela 6: Vprašanja za strukturiran intervju z vodjo proizvodnje na temo avtentičnega vodenja

1.	Kako zaznavate dobrega vodjo? Katere lastnosti mu predpisujete?
2.	Ali vidite sebe kot dobrega vodjo in kako bi opisali vaš slog vodenja?
3.	Ali vodite usklajeno s svojimi vrednotami in prepričanji?
4.	Kaj je tisto kar vas navdihuje oziroma motivira pri vašem vodenju? Kakšen je namen vašega vodenja?
5.	Zakaj imate željo po vodenju? Kaj želite doseči s svojim vodstvom?
6.	Poznate vaše prednosti in pomanjkljivosti? Kaj je po vašem mnenju vaša največja prednost? Razkrijete napake in pomanjkljivosti tudi svojim zaposlenim?

se nadaljuje

Tabela 6: Vprašanja za strukturiran intervju z vodjo proizvodnje na temo avtentičnega vodenja (nad.)

7.	Kako bi opisali vaš odnos s podrejenimi? Opažate, da so zaposleni do vas odprti in iskreni ter zaupljivi? Ali poznate njihove prednosti in slabosti? Se vam zdi, da vas želijo posnemati in se poistovetiti z vami?
8.	Kakšen je vaš način komunikacije s podrejenimi? Predajate vizijo, vrednote in cilje organizacije na svoje podrejene?
9.	Kje dobite motivacijo potrebno za delo? Kako motivirate vaše zaposlene, da lažje in produktivneje opravljajo delo? Imate kakšne načine kako zadržite najboljše zaposlene?
10.	Menite, da uspešno prepoznate znanja, sposobnosti, skrite talente zaposlenih? Jih spodbujate, da to pokažejo? Na kakšen način jim jih pomagata razviti?
11.	Kaj vam pomenita optimizem in samozavest? Zase lahko rečete, da ste oseba z omenjenimi lastnostmi? Ju zaznavate tudi pri zaposlenih in jim ju pomagata razvijati?

Tabela 7: Vprašanja za strukturiran intervju z vodjo proizvodnje na temo opolnomočenja zaposlenih

1.	Ali vključujete svoje zaposlene v sprejemanje odločitev v podjetju?
2.	Ali zaposlenim dajete možnost udejanjanja njihovih idej?
3.	Ali zaposlenim zaupate? Imajo možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev? Vam je pomembno njihovo mnenje?
4.	Imajo zaposleni pri delu veliko svobode, da lahko kakovostno opravijo svoje delo?
5.	Kadar se pojavijo problemi, povezani z delom, imajo zaposleni avtoriteto, da jih odpravijo?
6.	Je zaposlenim dovoljeno biti kreativen, kadar rešujejo probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu?
7.	Ali se mora zaposleni, kadar želi uvesti spremembe ukvarjati z veliko birokracije?
8.	Ali v podjetju vršite veliko kontrole nad tem, kako zaposleni opravljajo svoje delo?
9.	Ali zaposleni za reševanje problemov potrebujejo soglasja nadrejenega?
10.	Spodbujate zaposlene, da probleme na delovnem mestu poskušajo rešiti sami?
11.	Je zaposlenim omogočeno uveljavljati spremembe na delovnem mestu, kadar to želijo?

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika za člane tima

V nadaljevanju prikazujemo rezultate multimetodološke raziskave in sicer bomo analizirali anketni vprašalnik, ki je bil namenjen članom tima.

3.3.1.1 Predstavitev vzorca respondentov

Z vprašalnikom smo zbrali tudi demografske podatke anketirancev. Zanimali so nas spol, starost in stopnja izobrazbe. V vzorec smo zajeli 31 članov tima, vendar smo prejeli eno

anketo nepopolno izpolnjeno in zato naš vzorec zajema 30 anketirancev. Rezultati so prikazani v Tabeli 8.

Tabela 8: Predstavitev vzorca članov tima

VZOREC RESPONDENTOV	
SPOL (v %)	
Moški	93
Ženski	7
STAROST RESPONDENTOV (v %)	
Od 18 do 24	7
Od 25 do 34	7
Od 35 do 44	27
Od 45 do 54	47
54 in več	13
STOPNJA IZOBRAZBE (v %)	
Srednja šola	93
Višja šola	7
Fakultetna diploma	0
Magisterij	0
Doktorat	0

3.3.1.2 Merjenje stopnje avtentičnosti

Vsako trditev v vprašalniku respondenti ocenijo na lestvici od 1 do 5, rezultate pa potem analiziramo na podlagi seštevka vseh točk. V Tabeli 9 so zbrane interpretacije določenih stopenj avtentičnosti za vodjo ali sledilce.

Tabela 9: Interpretacija rezultatov merjenja stopnje avtentičnosti

Število točk	Stopnja avtentičnosti
76 točk ali več	Posameznika (vodjo ali sledilca) zaznavamo kot zelo avtentično osebo. Izredno pomembno je, da ima organizacija tako avtentične zaposlene. Če gre za vodjo naj čim več dela z zaposlenimi, jih spodbuja, da bodo čedalje bolj avtentični. Če gre za zaposlenega pa je to priložnost, da se mogoče izkaže na višjem delovnem mestu.
60-75 točk	Za posameznika lahko rečemo, da ima zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti. Delo na sebi, na odnosih z drugimi in pridobivanje dodatnih izkušenj pa ga v nadaljnje vodi na pot zelo avtentične osebe.
43-59 točk	Posameznik je povprečno avtentičen in lahko z iskreni in transparentnimi odnosi pridobi višjo stopnjo avtentičnosti. Predlog za višjo avtentičnost je tudi v razvijanju veščin, ki vodijo do le-te.

se nadaljuje

Tabela 9: Interpretacija rezultatov merjenja stopnje avtentičnosti (nad.)

42 točk ali manj	Posameznik (vodja ali sledilec) ima z avtentičnem vodenjem resne težave. Mogoče posameznik res ni avtentičen, ne ubira prave poti k razvijanju sposobnosti, ni iskren. Lahko pa, da posameznik ne zna vzpostaviti pristnega stika z zaposlenimi in ga le-ti zato ne vidijo kot avtentičnega. Posameznik naj razvija svoje sposobnosti, naj dela na odnosih in komunikaciji z ostalimi.
------------------	--

Vir: V. Dimovski, M. Černe, S. Penger, M. Škerlavaj, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 126–127.

3.3.1.3 Rezultati zaznave osebnih značilnosti članov tima in vodje tima

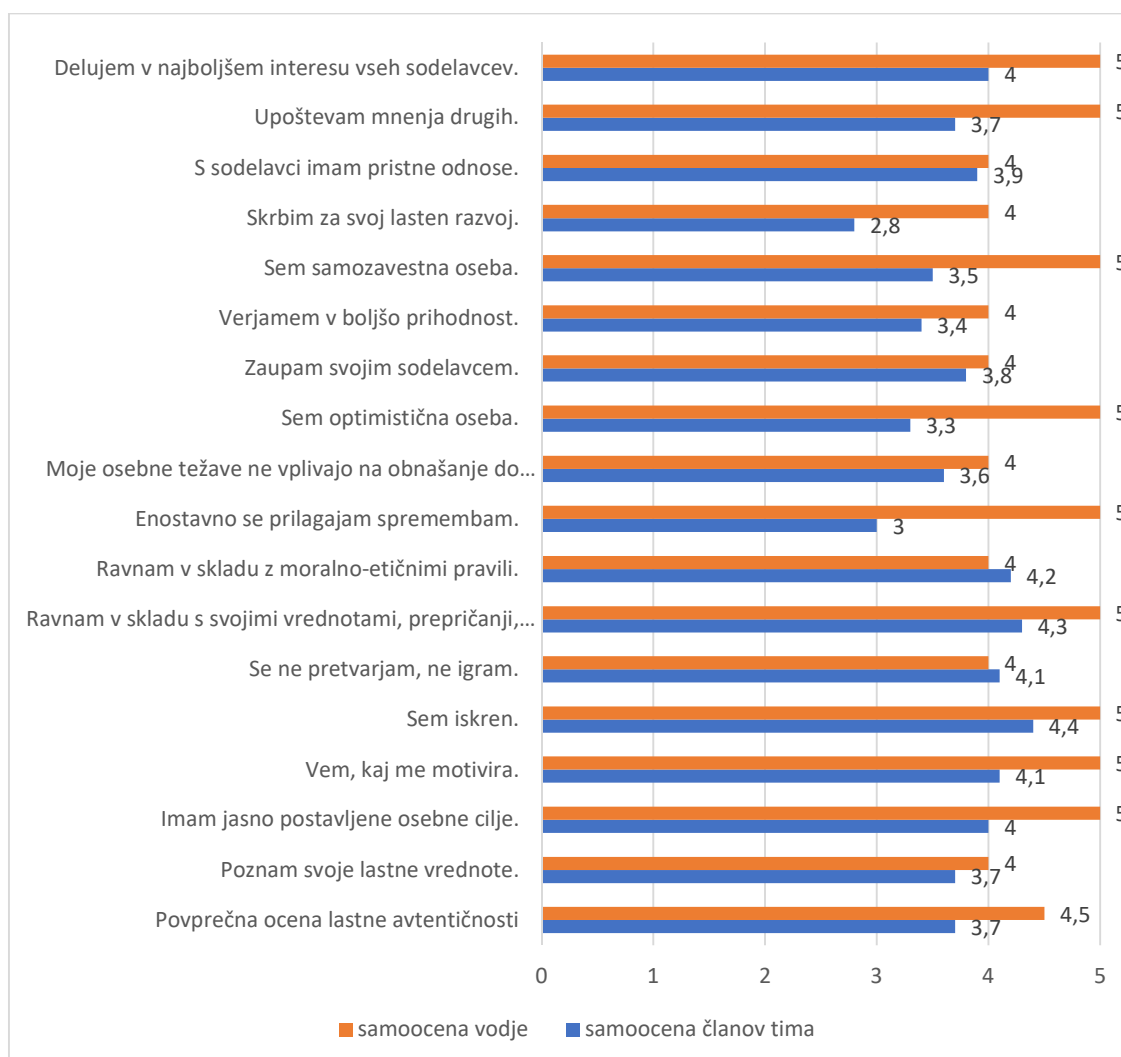
Prvi del anketnega vprašalnika o avtentičnem vodenju, ki je bil enak za člane tima in vodjo tima, je bil del o lastnem zaznavanju avtentičnosti. Odgovori nam pokažejo kako člani tima in vodja tima dojemajo sebe kot avtentično osebo. Podane trditve, ki se navezujejo na avtentične značilnosti posameznikov nam bodo omogočile primerjavo med obema preučevanima skupinama. Na Sliki 13 so prikazani rezultati na podlagi povprečnih vrednosti za člane tima in vodjo tima.

Rezultati lastnega zaznavanja avtentičnosti nam pokažejo, da vodja tima in člani tima ne spadajo v isti razred avtentičnosti, katere smo prikazali v razdelku merjenja avtentičnosti. Vodja tima je z odgovori na trditve zbral 77 točk, ki ga sicer na spodnji meji zazna kot zelo avtentično osebo. Za podjetje je ta rezultat zelo pozitiven, saj si organizacije želijo imeti zaposlene zelo avtentične osebe. Rezultat pri članih tima pa je nekoliko drugačen. Člani tima so na zelo zadovoljivi stopnji avtentičnosti s 63,8 točkami. Glede na to, da je vodja ocenjen kot zelo avtentična oseba, naj bo podrejenim za zgled in naj jim pomaga, da postanejo zelo avtentični.

Kot lahko vidimo na spodnjem grafu Slika 13 je prišlo do precejšnjih odstopanj pri desetih odgovorih od skupno sedemnajst. Pri vseh teh odgovorih, kjer je prišlo do večjih razlik med samoocenami, ima povsod vodja boljšo oceno. Na splošno vidimo, da je pri večini odgovorov višja ocena pri vodji kot pa pri članih tima, razen pri dveh vprašanjih in sicer o ravnanju v skladu z moralno-etičnimi pravili in pri odgovoru na samooceno trditve o pretvarjanju in igranju, kjer je zanemarljivo višja ocena pri članih tima. Če izračunamo, koliko odgovori odstopajo v povprečju, vidimo da za 0,8 točke. Največje odstopanje opazimo pri samooceni o posameznikovem enostavnem prilaganju spremembam, kjer je razlika za 2 točki. Člani tima so se v povprečju ocenili s 3 točkami, vodja pa se je ocenil z najvišjo oceno 5. Naslednja trditev, kjer je tudi prišlo do velikega odstopanja je samoocena o tem, koliko je član tima oziroma vodja optimistična oseba. Člani tima so se v povprečju ocenili s 3,3 točkami, vodja pa je svoj optimizem ocenil z največ možnimi točkami, kar pomeni da se zaznava kot zelo optimistična oseba. Sem samozavestna oseba je trditev, kjer tudi opazimo za 1,5 točke odstopanja med odgovori članov tima in vodje. Člani tima so se

ocenili s 3,5 točkami, vodja pa zopet z najvišjo oceno 5. Na vprašanje o upoštevanju mnenja drugih so člani tima odgovarjali v povprečju s 3,7 točkami, vodja tima pa s 5 točkami. Odstopanje z 1,2 točkami med odgovori je pri vprašanju o skrbi za svoj lasten razvoj. Člani tima so odgovarjali v povprečju z 2,8 točkami, vodja pa se je ocenil s 4 točkami. Pri vprašanjih o jasno postavljenih osebnih ciljih in delovanju v najboljšem interesu vseh sodelavcev je prišlo do enake razlike med odgovori in sicer za 1 točko. Člani tima so v povprečju odgovarjali s 4 točkami, vodja pa se je pri obeh trditvah samoocenil s 5 točkami. Na trditve o tem kaj me motivira so tako člani kot vodja odgovorili z visoko oceno, vodja s 5 točkami, člani tima pa v povprečju s 4,1 točko. Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanju in stališči je bila trditev, kjer je prišlo do odstopanja za 0,7 točke. Pri trditvah o iskrenosti, o osebnih težavah, ki ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev in o upanju v boljšo prihodnost je med člani tima in vodjo pri odgovorih prišlo do razpona od 0,4 do 0,6 točke. Najmanjši razpon, od 0,3 do 0,1 točke pa je bil pri vprašanjih o poznavanju lastnih vrednot, pretvarjanju oziroma igranju, ravnanju v skladu z moralno-etičnimi pravili, zaupanju do svojih sodelavcev in pristnih odnosih s sodelavci.

Slika 13: Zaznava osebnih avtentičnih značilnosti s strani vodje in članov tima



Na Sliki 14 prikazujemo, kako so člani tima odgovarjali na vprašanja o zaznavi lastnih avtentičnih značilnosti. Kot lahko opazimo iz grafa se ocena 1 Sploh se ne strinjam iz 5 stopenjske Likertove lestvice pojavi samo pri vprašanju pristnih odnosov s sodelavci in še to le v deležu 3 odstotkov.

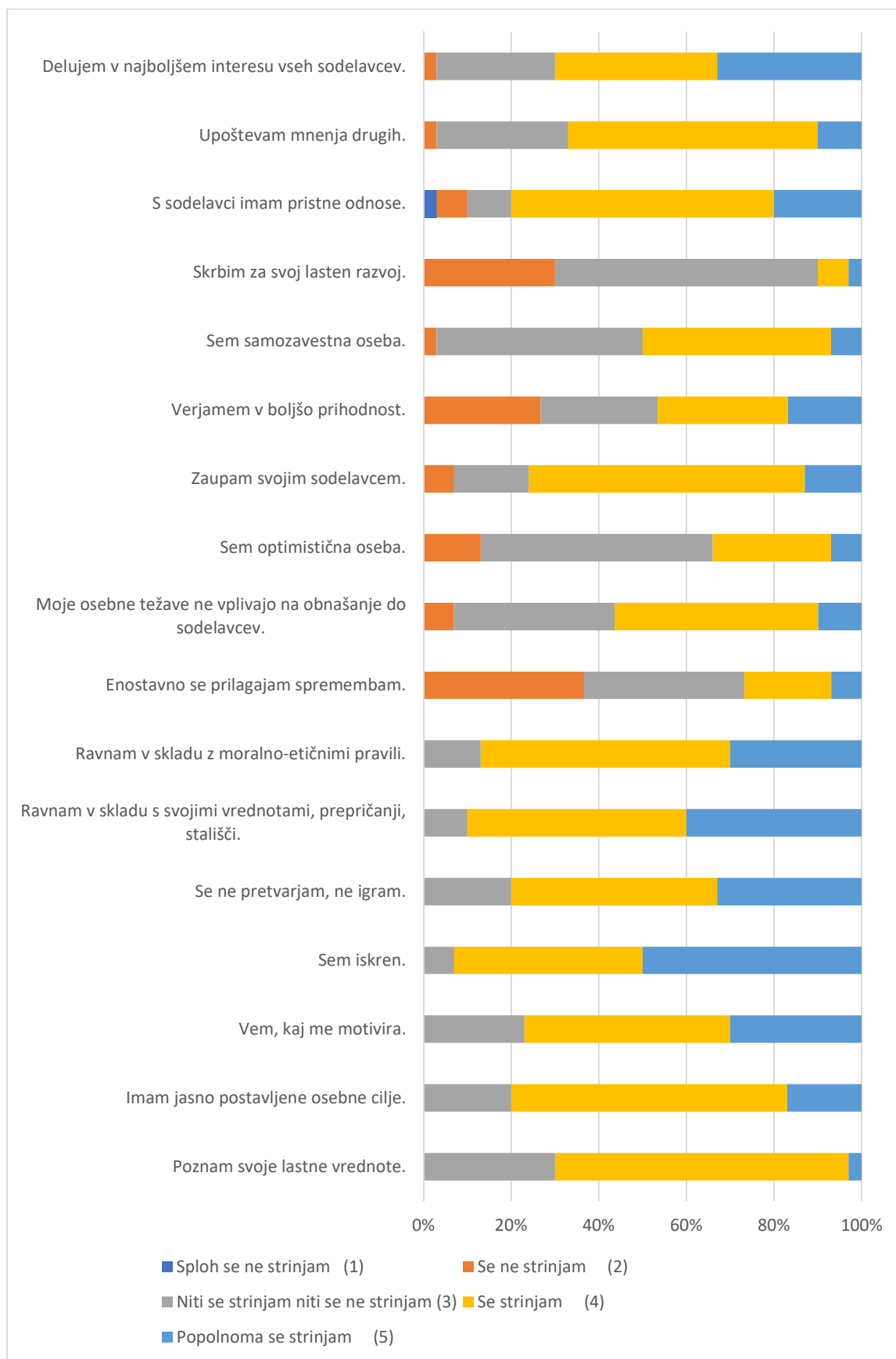
Najbolj pogosta dodeljena ocena pri vprašanjih je ocena 4, se strinjam. Največji delež, ki ga ocena 4 doseže pri članih tima je 67 odstotkov in sicer pri vprašanju o poznavanju lastnih vrednot. Pri sedmih od sedemnajstih vprašanj delež ocene 4, se strinjam, doseže 50 odstotkov ali več. Poleg vprašanja o poznavanju lastnih vrednot so si člani tima v največji meri dodelili oceno 4, se strinjam, še pri naslednjih vprašanjih in sicer o jasno postavljenih osebnih ciljih, ravnanju v skladu s svojimi prepričanji, vrednotami in stališči, ravnanju v skladu z moralno-etičnimi pravili, zaupanju do svojih sodelavcev, pristnimi odnosi s sodelavci in upoštevanju mnenja drugih. Najnižji delež in sicer 7 odstotkov pa je ocena 4 dosegla pri vprašanju o skrbi za lasten razvoj.

Ocena 3, niti se strinjam niti se ne strinjam, je naslednja, ki se za oceno 4 najpogosteje pojavlja. Ocena 3 pri dveh vprašanjih doseže delež v višini 53 odstotkov oziroma 60 odstotkov in sicer pri vprašanju o zaznavanju sebe kot optimistični osebi oziroma skrbi za svoj lasten razvoj. Ostali deleži se gibljejo od 10 do 47 odstotkov, najnižji delež 7 odstotkov pa je pri vprašanju o tem ali se član tima zaznava kot iskrena oseba.

Ocena 5, popolnoma se strinjam, je ocena, ki je največji delež 50 odstotkov dosegla pri vprašanju o zaznavanju sebe kot iskrene osebe. Precej visok delež 40 odstotkov je ta ocena dosegla tudi pri vprašanju o ravnanju v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči. Najnižje deleže pri oceni 5 pa so dosegla vprašanja o poznavanju lastnih vrednot, enostavno se prilagajam spremembam, sem optimistična oseba, sem samozavestna oseba in skrbim za svoj lasten razvoj.

Ocena 2, se ne strinjam, pa je ocena, ki se kot izbira poleg odgovora sploh se ne strinjam pojavlja najmanjkrat pri članih tima. Ocena 2 je bila uporabljena pri desetih vprašanjih in ni dosegla višjega deleža kot 37 odstotkov in sicer pri vprašanju o enostavnem prilaganju na spremembe. Visok delež omenjene ocene, če za osnovo vzamemo najvišji dosežen delež, pa je tudi pri vprašanjih o skrbi za lasten razvoj in upanju v boljšo prihodnosti, kjer sta deleža 30 in 27 odstotna. Najnižji deleži pri tej oceni, 3 odstotke, pa so pri vprašanjih o delovanju v najboljšem interesu vseh sodelavcev, upoštevanju mnenja drugih in o zaznavanju sebe kot samozavestni osebi.

Slika 14: Zaznava osebnih avtentičnih značilnosti s strani članov tima



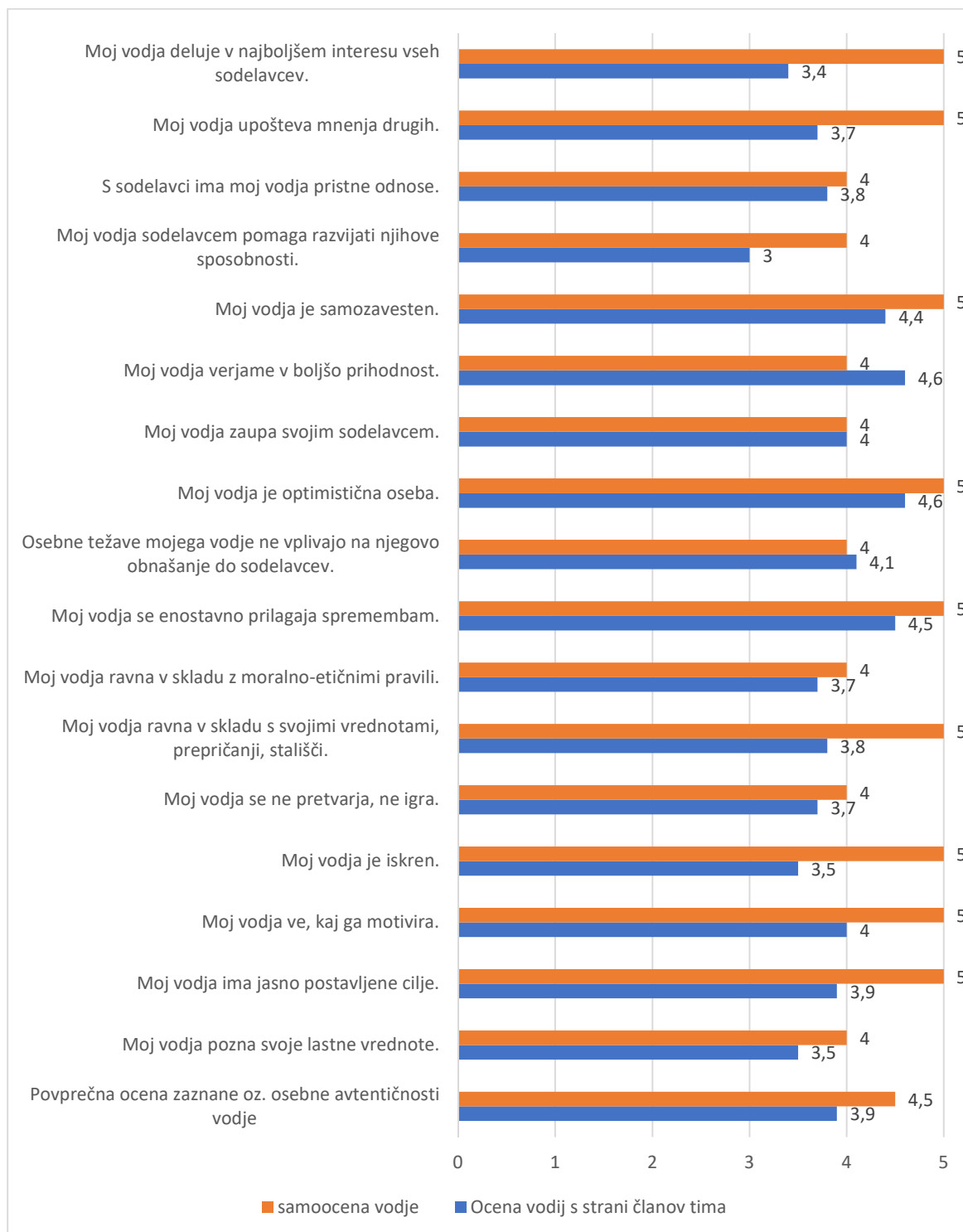
3.3.1.4 Rezultati zaznave avtentičnosti vodje s strani članov tima

Dimovski et al. (2013, str. 123) navajajo, da je za organizacijo bolj pomembno, da sledilci zaznavajo vodjo kot avtentično osebo kot pa, da vodje sami sebe dojemajo kot avtentične. Iz tega sledi, da je najbolj pomembno, da vodja gradi odnose s sodelavci. Vodja mora voditi z zgledom in to je največ kar bo sledilce pritegnilo in mu bodo sledili. V nadaljevanju preučujemo rezultate zaznave avtentičnosti vodje s strani članov tima.

Rezultati zaznane avtentičnosti vodje s strani članov tima na Sliki 15 nam pokažejo, da so člani tima vodji pripisali 66,2 točke, kar ga uvršča v spodnjo sredino razreda zelo zadovoljive stopnje avtentičnosti. Vodja tima se je na podlagi lastne zaznave avtentičnosti ocenil s 77 točkami, kar ga na spodnji meji že uvršča v razred zelo avtentične osebe.

Če primerjamo ocene zaznane avtentičnosti vodje s strani članov tima in samozaznane osebne avtentičnosti vodje opazimo, da si je pri večini odgovorov vodja dodelil višje ocene kot so mu ju namenili člani tima. V povprečju ocene odstopajo za 0,6 točke, največje odstopanje v višini 1,6 točke pa opazimo pri prvem vprašanju in sicer o delovanju vodje v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Vodja si je pri tem vprašanju dodelil vseh pet točk, člani tima pa so ga ocenili v povprečju s 3,4 točkami. Naslednje največje zaznano odstopanje med odgovori je pri vprašanju o iskrenosti vodje, kjer se vodja zaznava kot zelo iskrena oseba, sledilci pa so ga v povprečju ocenili s 3,5 točkami. Odstopanje v višini 1,3 točke, kjer si je vodja dodelil 5 točk, člani tima pa v povprečju 3,7 točke je pri vprašanju ali vodja upošteva mnenja drugih. Moj vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanju in stališči je bilo vprašanje, kjer se je vodja ocenil s petimi točkami, člani tima pa so ga ocenili v povprečju z 1,2 točko manj. Moj vodja verjame v boljšo prihodnost in osebne težave mojega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev, pa sta bili vprašanji, kjer so člani tima vodjo ocenili boljše kot se je le-ta ocenil sam.

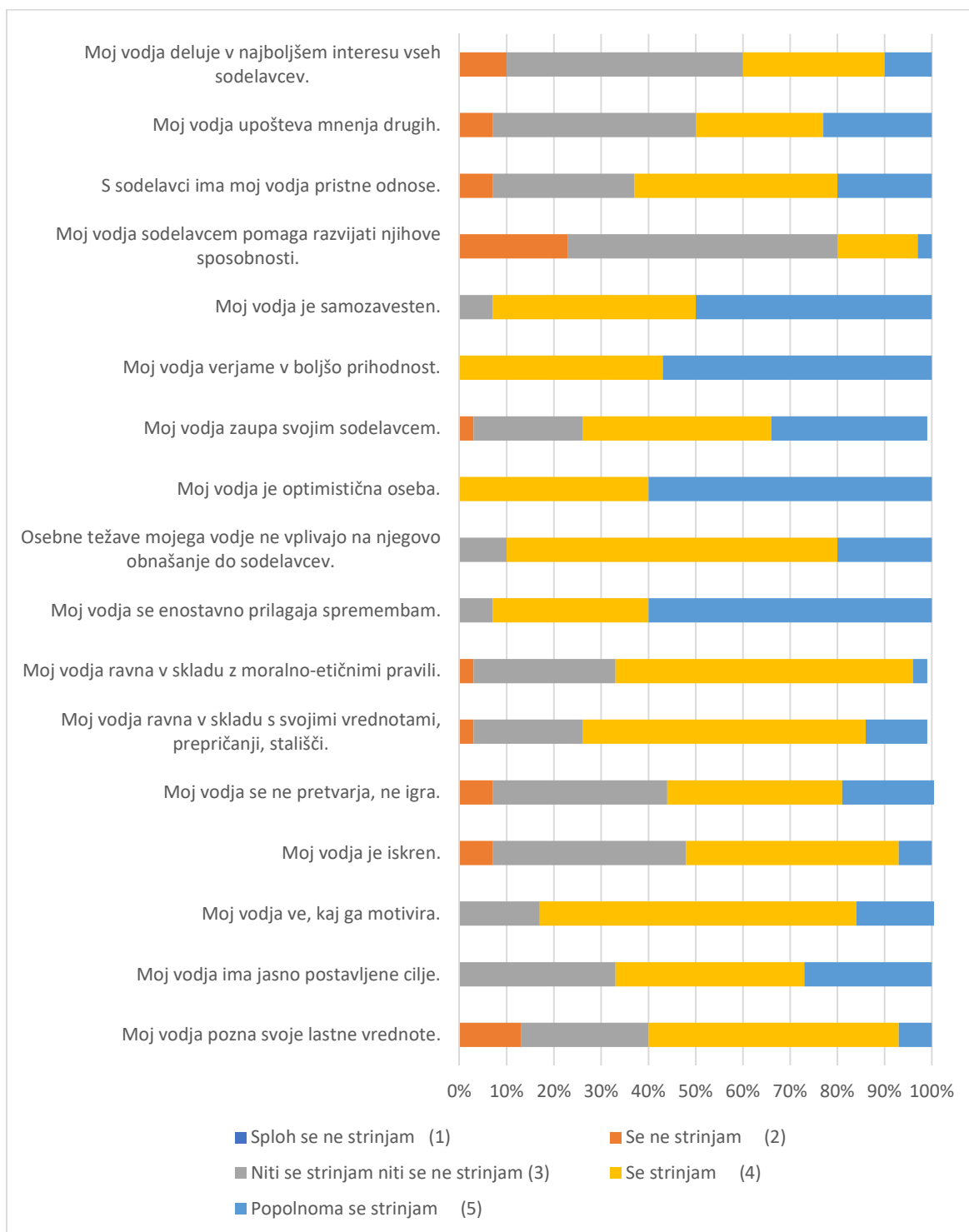
Slika 15: Primerjava ocene zaznane avtentičnosti vodje s strani članov tima in samozaznane osebne avtentičnosti vodje



Na Sliki 16 prikazujemo kako so člani tima odgovarjali na vprašanja o zaznavi avtentičnosti vodje. Odgovor z oceno 1, sploh se ne strinjam, ni bil uporabljen pri nobenem vprašanju. Največkrat je bila uporabljena ocena 4, se strinjam, ki je največji delež 70 odstotkov dosegla pri vprašanju o ravnanju vodje v skladu s svojimi vrednotami,

prepričanju in stališči. Malo manjši odstotek ocene 4 pa so člani tima namenili vprašanju o tem, da vodja ve kaj ga motivira. Najmanjši delež ocene 4, 17 odstotkov, pa so člani tima namenili vprašanju o tem, da vodja pomaga sodelavcem razvijati njihove sposobnosti. Ocena 3, niti se strinjam niti se ne strinjam in ocena 5, popolnoma se strinjam sta oceni, ki sta dosegli približno enak delež v odgovorih.

Slika 16: Zaznava avtentičnosti vodje s strani članov tima



Najvišji delež ocene 3, v višini 57 odstotkov, so člani namenili vprašanju o tem, da vodja sodelavcem pomaga razvijati svoje sposobnosti. Člani tima pri dveh vprašanjih in sicer moj vodja verjame v boljšo prihodnost in moj vodja je optimistična oseba niso uporabili ocene 3, kar samo nakazuje na dobre lastnosti vodje. Pri oceni 5, popolnoma se strinjam, je največji delež odgovorov 60 odstotkov in sicer pri dveh vprašanjih, moj vodja je optimistična oseba in moj vodja se enostavno prilagaja spremembam. Najnižji delež pri oceni 3, ki je 3 odstotke pa je pri vprašanjih moj vodja pomaga sodelavcem razvijati njihove sposobnosti in moj vodja ravna v skladu z moralno – etičnimi pravili. Pri oceni 2, se ne strinjam, je največji delež 23 odstotkov pri vprašanju moj vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti. Moj vodja zaupa svojim sodelavcem, moj vodja ravna v skladu z moralno etičnimi pravili in moj vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanju in stališči pa so vprašanja, ki imajo najnižji delež in sicer 3 odstotke pri oceni 2, oziroma se ne strinjam.

3.3.1.5 Rezultati prisotnosti opolnomočenja zaposlenih s strani članov tima

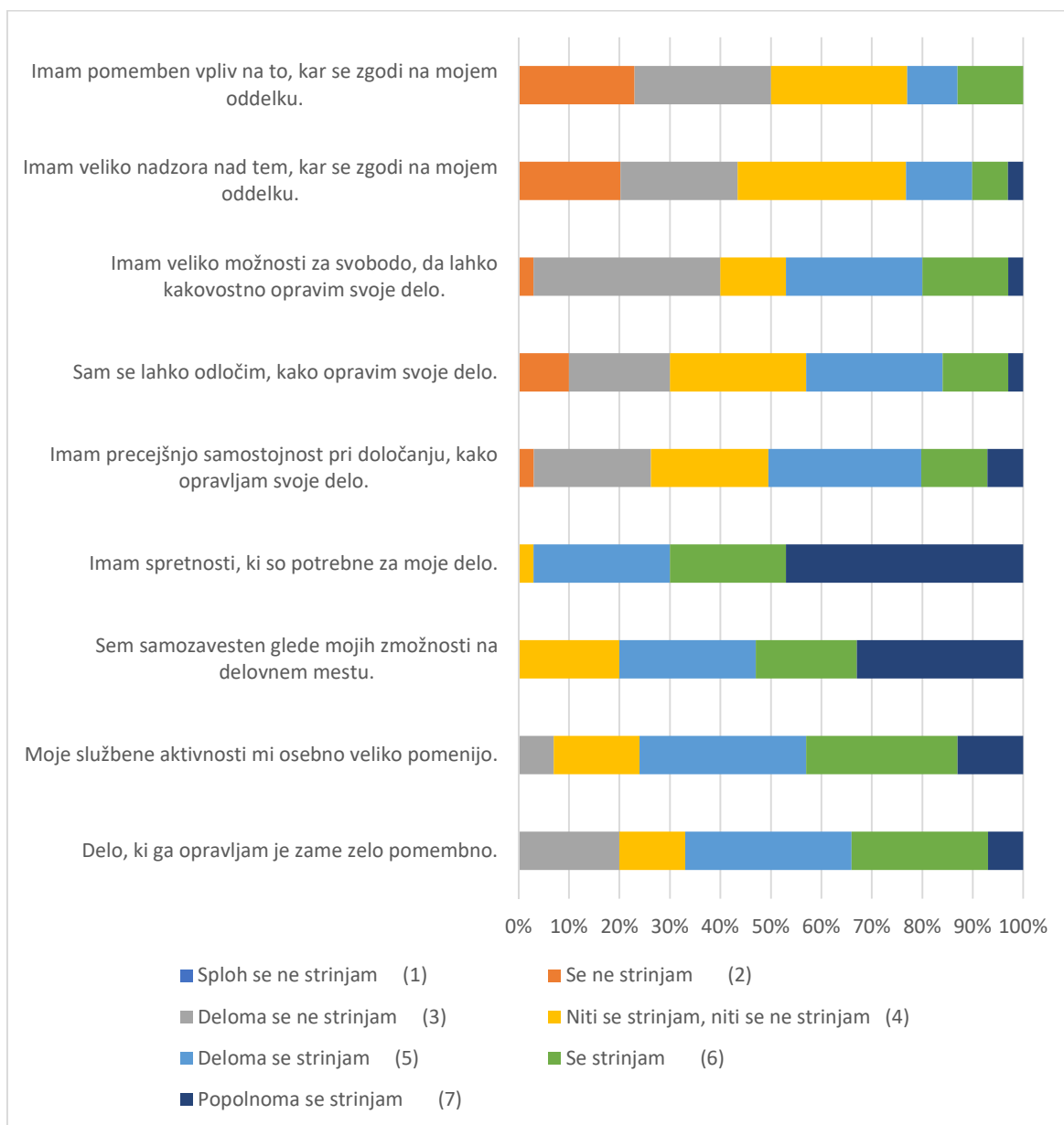
V nadaljevanju bom predstavila rezultate drugega sklopa anketnega vprašalnika za člane tima, ki se navezuje na preučevanje konstrukta opolnomočenje zaposlenih.

Za člane tima smo v prvem delu pripravili 9 trditev o opolnomočenju, na katere so odgovarjali s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice s katero so izražali svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z le-temi. Možni odgovori so bili od 1 do 7 in sicer 1 sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 deloma se ne strinjam, 4 niti se strinjam, niti se ne strinjam, 5 deloma se strinjam, 6 se strinjam in 7 popolnoma se strinjam.

Kot lahko opazimo na Sliki 17 nobeden anketiranec na trditve ni odgovoril z oceno 1, sploh se ne strinjam. Največkrat uporabljena ocena je bila ocena 5, ki se glasi deloma se strinjam. Največji delež v višini 33 odstotkov je dosegla pri dveh trditvah in sicer delo, ki ga opravljam je zame zelo pomembno in moje službene obveznosti mi veliko pomenijo. Najmanjši delež pa je ocena 5 z 10 odstotki dosegla pri trditvi imam pomemben vpliv na to, kar se zgodi na mojem oddelku. Druga najpogostejša ocena, ki so jo anketiranci pripisovali trditvam je bila ocena 4, niti se ne strinjam, niti se strinjam. Omenjena ocena je najvišji delež v višini 33 odstotkov dosegla pri trditvi imam veliko nadzora nad tem, kar se zgodi na mojem oddelku. Najnižji delež ocene 4 v višini 3 odstotkov pa so člani tima pripisali trditvi imam spretnosti, ki so potrebne za moje delo. Ocena 6, se strinjam je tretja v vrsti, ki so jo anketiranci največkrat uporabili. Najvišji delež 30 odstotkov je dosegla trditev moje službene aktivnosti mi veliko pomenijo, najnižji delež v višini 7 odstotkov pa so namenili trditvi imam veliko nadzora nad tem, kar se zgodi na mojem oddelku. Ocena 3, deloma se strinjam, je ocena, ki se pri dveh trditvah sploh ni pojavila. Največji delež v višini 37 odstotkov opazimo pri trditvi imam veliko možnosti za svobodo. Ocena 2, se ne strinjam je bila s strani članov tima uporabljena le pri petih trditvah, največji delež v višini 23 odstotkov pa je dosegla pri trditvi imam pomemben vpliv na to, kar se zgodi na mojem

oddelku. In še najvišja ocena 7, ki označuje popolno strinjanje s trditvijo, je največji delež v višini 47 odstotkov dosegla pri trditvi imam spretnosti, ki so pomembne za moje delo. Prav tako je bil delež 47 odstotkov pri omenjeni trditvi najvišji delež ocene, ki se je pojavil med vsemi trditvami. Pri trditvi imam pomemben vpliv na to, kar se zgodi na mojem oddelku pa nihče izmed anketirancev ni izbral možnosti oziroma ocene 7.

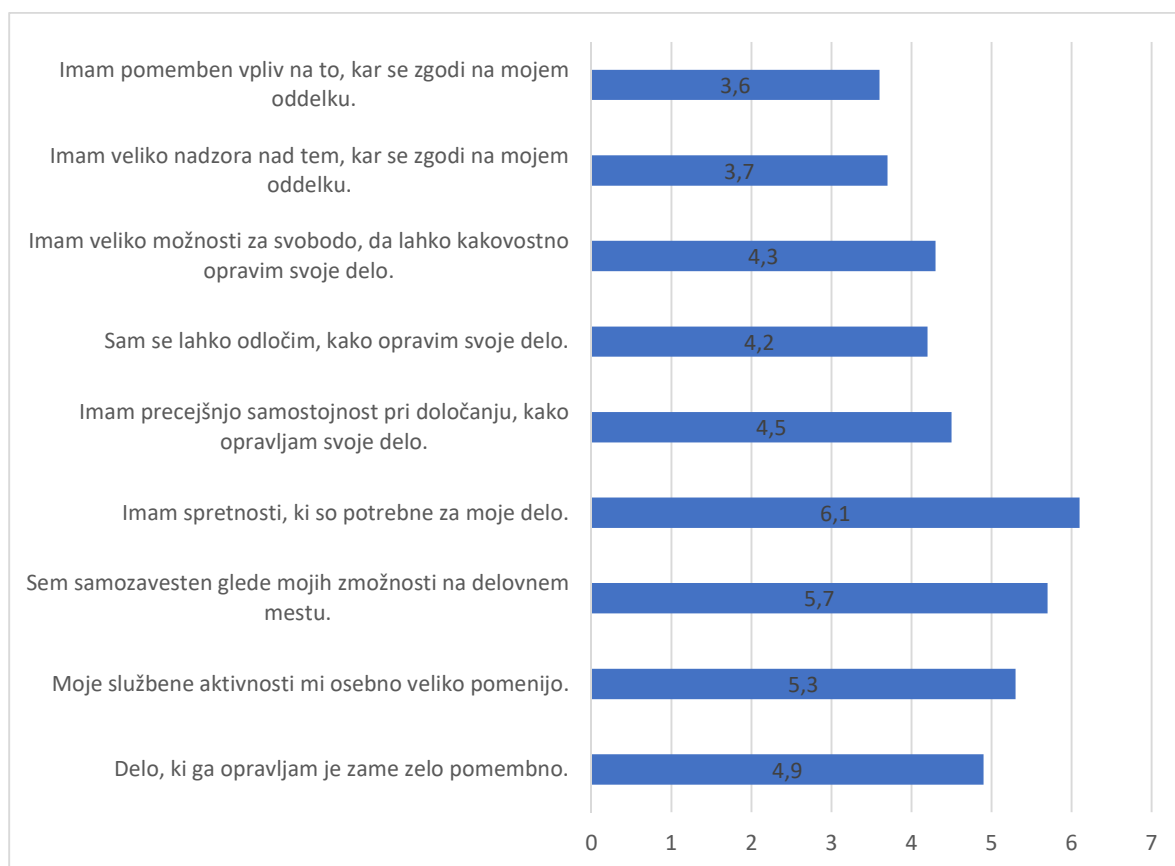
Slika 17: Zaznava opolnomočenja s strani članov tima



V nadaljevanju na Sliki 18 predstavljamo grafikon, kjer za vsako izmed devetih trditev prikazujemo povprečno oceno, ki so jo podali člani tima. Če iz spodnjih trditev izračunamo skupno povprečje vseh trditev, dobimo povprečno oceno 4,7 od najvišje možne ocene 7, oziroma 67 odstotno zaznano oziroma prisotno opolnomočenje zaposlenih v izbranem podjetju. Na prvi vtis lahko sklepamo, da opolnomočenje zaposlenih ni praksa, ki bi jo v

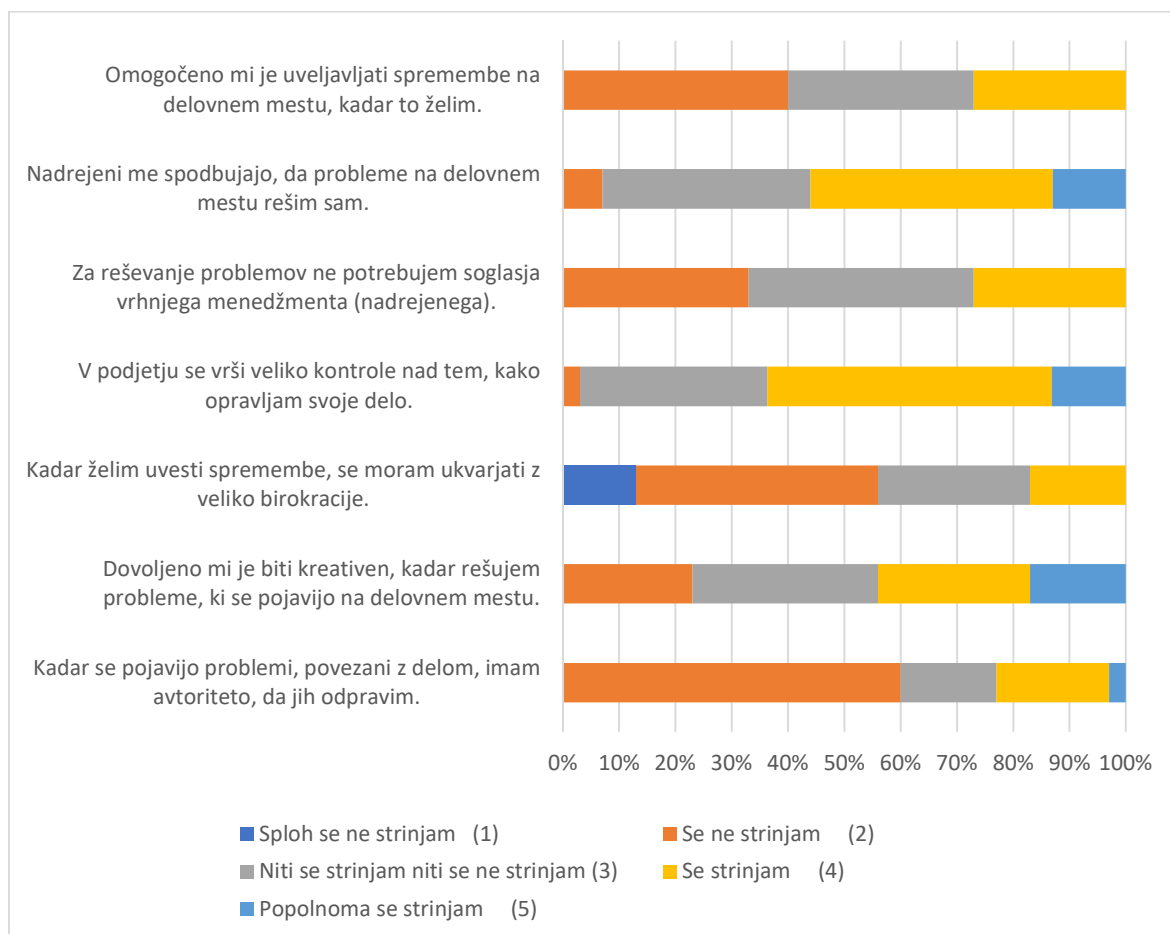
podjetju uporabljali vsakodnevno, vendar so na poti, da jo še močneje približajo zaposlenim. Najvišjo oceno, kar 6,1 točke, so člani tima pripisali trditvi imam spretnosti, ki so potrebne za moje delo. Sem samozavesten glede mojih zmožnosti na delovnem mestu je trditev, kjer so se člani tima ocenili v povprečju s 5,7 točkami. Dokaj visoko oceno, med 4,9 in 5,3 točkami sta dosegli tudi trditvi; delo, ki ga opravljam je zame zelo pomembno in moje službene aktivnosti mi veliko pomenijo. Kot opazimo so si člani tima pri trditvah, ki se navezujejo na njihovo samozavest in spretnost glede zmožnosti za delo ter njihovo zaznano pomembnost glede službenih aktivnosti in dela, ki ga opravljajo, dodelili najvišje ocene. Nižje ocene, od 3,6 do 4,5, pa so pripisali trditvam, ki se navezujejo na to, da so lahko precej samostojni oziroma se lahko sami odločijo kako opravljajo svoje delo, o nadzoru in vplivu v povezavi z dogajanjem na svojem oddelku in o možnostih za svobodo pri kakovostnem opravljanju svojega dela.

Slika 18: Povprečne ocene trditev o opolnomočenju s strani članov tima



V drugem delu sklopa o opolnomočenju pa smo članom tima pripravili še sedem trditev, na katere so odgovarjali s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice. Možni odgovori so bili 1, sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 se strinjam in najvišja ocena 5, ki se glasi popolnoma se strinjam.

Slika 19: Zaznava opolnomočenja s strani članov tima



Kot prikazano na Sliki 19 so člani tima pri odgovorih na trditve največkrat uporabili oceno 3, niti se strinjam niti se ne strinjam. Delež ocene 3 se gibljejo od 17 odstotkov pa tja do 40 odstotkov pri trditvi, kadar želim uvesti spremembe se moram ukvarjati z veliko birokracije. Najmanjši delež, 17 odstotkov, pa so namenili trditvi, kadar se pojavijo problemi, povezani z delom, imam avtoriteto, da jih odpravim.

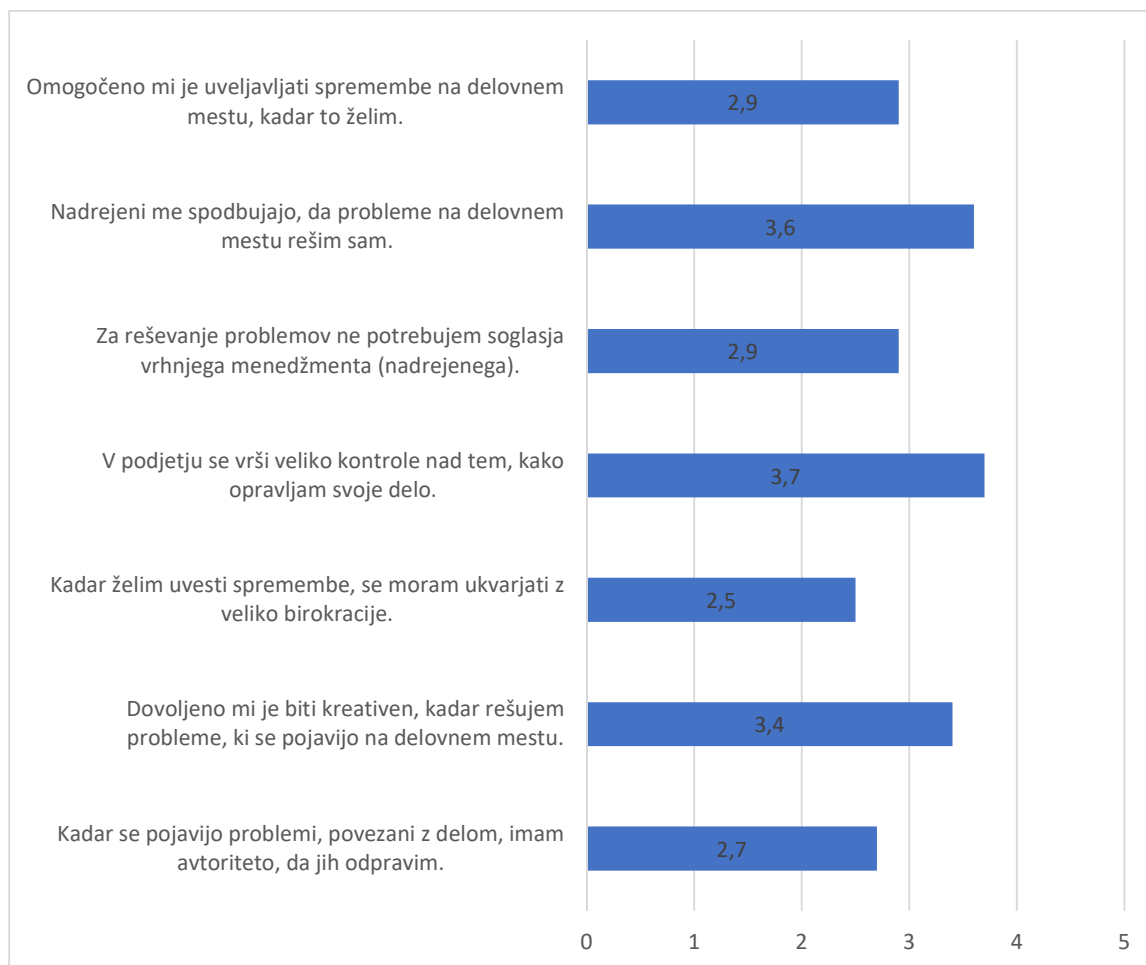
Druga najpogostejše uporabljena ocena je bila ocena 4, se strinjam. Najvišji delež 50 odstotkov je dosegla pri trditvi, v podjetju se vrši veliko kontrole nad tem, kako opravljam svoje delo. Člani tima pa so oceno 4 najmanjkrat uporabili pri trditvi, kadar želim uvesti spremembe, se moram ukvarjati z veliko birokracije.

Ocena 2, se ne strinjam, je ocena, ki je bila uporabljena v skoraj enakem deležu kot ocena 4, se strinjam. Najvišji delež 60 odstotkov, ki je obenem tudi najvišji delež ocene pri vseh trditvah, je dosegla pri trditvi kadar se pojavijo problemi, povezani z delom, imam avtoriteto, da jih odpravim. V podjetju se vrši veliko kontrole nad tem, kako opravljam svoje delo pa je trditev, kateri so člani tima najmanjkrat namenili oceno 2.

Ocena 5, popolnoma se strinjam, je najvišji delež, 17 odstotkov, dosegla pri trditvi dovoljeno mi je biti kreativen, kadar rešujem probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu. Pri treh trditvah pa člani tima sploh niso odgovorili z najvišjo oceno 5.

In še zadnja, ocena 1, sploh se ne strinjam, ki je bila v višini 13 odstotkov uporabljena le pri trditvi, kadar želim uvesti spremembe, se moram ukvarjati z veliko birokracije.

Slika 20: Povprečne ocene trditev o opolnomočenju s strani članov tima



Na Sliki 20 pa za konec prikazujemo še trditve oziroma povprečne ocene posameznih trditev. Člani tima so v povprečju odgovarjali s 3,1 točko od skupno 5 možnih točk oziroma 62 odstotnim strinjanjem s trditvami. Rezultat se le za nekaj odstotnih točk razlikuje od prvega sklopa trditev o opolnomočenju zaposlenih, kjer je bilo povprečje 4,7 od 7 točk oziroma 67 odstotkov. Najmočnejše strinjanje so anketiranci izrazili pri trditvah o tem, da jih nadrejeni spodbuja, da probleme na delovnem mestu rešim sam oziroma v podjetju se vrši veliko kontrole nad tem, kako opravljam svoje delo. Kadar želim uvesti spremembe se moram ukvarjati z veliko birokracije pa je trditev, s katero so se člani tima najmanj strinjali in v povprečju odgovarjali z 2,5 točkami.

3.3.2 Intervju

Z vodjo proizvodnje izbranega podjetja sem izvedla strukturirani intervju. Izveden je bil v septembru 2018 na sedežu izbranega podjetja.

V prvem delu intervjuja smo se z intervjuvancem pogovarjali o avtentičnem vodenju. Najprej nas je zanimalo, kakšne so po njegovem mnenju značilnosti in vrednote dobrega vodje. Vodja odgovarja, da mora le-ta v današnjih časih imeti predvsem občutek, dar in veliko znanja za ravnanje z ljudmi. Biti mora iskren in se držati svojih načel, kajti ves čas mora vedeti, da je zgled vsem ostalim. Dokazano je, da se podrejeni zgledujejo in opazujejo svojega vodjo in ga posnemajo. Včasih je bila glavna značilnost dobrega vodje strokovna podkovanost. Seveda je tudi to zelo pomembno in nujno, a glavna naloga vodje je vodenje in usmerjanje ter odločanje. Na vprašanje ali vidi sebe kot dobrega vodjo in kako opisuje svoj slog vodenja odgovarja, da funkcijo vodje opravlja 3 leta in se vsak dan zelo veliko nauči. Da bi bil vodja kakršen si želi, se mora ves čas izpopolnjevati in učiti. Zase pravi, da je strokovno zelo dobro podkovan in samozavesten, pri odnosih z ljudmi pa potrebuje dodatno znanje in veščine, za katere pa meni, da se jih ne da v celoti priučiti. Svoj slog vodenja dojema kot umirjen, žal pa mora pogosto več energije nameniti reševanju tehničnih zadev in mu zato primanjkuje časa za stik z zaposlenimi.

Na vprašanje, ali vodi v skladu s svojimi vrednotami in prepričanju odgovarja pritrdilno. Ves čas poskuša voditi in usmerjati zaposlene tako, da ne ustvarja med njimi razlik in s tem konfliktov. Meni da kolektiv hitro prepozna svojega vodjo, če je iskren ali se pretvarja. Posledično lahko hitro izgubi vso kredibilnost, ki jo je pridobil skozi leta. Navdih in motivacijo daje vodji izdelek oz. končni produkt. Vsakič, ko podjetju uspe v ustreznem roku in zahtevani kvaliteti izpolniti prejeta naročila, pomeni to uresničitev kratkoročno zastavljenih ciljev. Na splošno pa pravi, da ga motivira mnogo stvari. Ne potrebuje veliko za motivacijo, predvsem so to novi projekti, spremembe, izboljšanje obstoječe tehnologije ali postopka. Pred seboj trenutno vidi ogromno izzivov in posledično ima tudi veliko motivacije. Namen svojega vodenja vidi v tem, da deluje za dobro vseh in za dosego ciljev, ki si jih kot podjetje zadajo. Dodaja, da živimo v času, ko bi morali vsi tako razmišljati in delovati, ker le to prinaša zadovoljstvo vseh. Dela v podjetju v privatni lasti, to je manjši kolektiv, kjer res ne moreš igrati in iskati koristi samo zase.

Vodja pojasni, da ima močno željo po vodenju. Pravi da ima lastnost, da se vedno zelo močno vklopi in naveže na delo, ki ga opravlja s srcem in po najboljših močeh. Domneva, da iz tega izhaja, da ima potem vedno zelo visoke ambicije in želje po napredovanju ter nadzoru nad dogajanjem. Delo v proizvodnji in stik s končnim produktom mu zelo veliko pomenita. S svojim vodstvom želi doseči predvsem cilje, ki si jih je zadalo podjetje in seveda uresničiti določene osebne cilje, kar mu daje občutek zadovoljstva in uspeha. Poleg tega se zaveda, da bo s tem pridobil izjemne izkušnje za svojo nadaljnjo poklicno pot.

Kot svojo največjo prednost izpostavlja tehnično znanje in poznavanje izdelkov, ki jih izdelujejo, ter proces dela. To je opazno tudi pri samem vodenju, kjer pri tehničnem delu nima težav in je posledično zelo samozavesten. Zaradi poznavanja procesa in izdelka ima tudi to prednost, da zna ugotoviti in sprejeti ustrezne preventivne ukrepe. Kadar je potrebno, se mora hitro in pravilno odločiti, kar je pri njegovem delu zelo pomembno, saj do takšnih situacij prihaja večkrat dnevno. Kot glavno pomanjkljivost pa odločno izpostavlja poznavanje tehnik pristopa v odnosih z ljudmi. Še posebej pri podajanju neželjenih informacij in pri uveljavljanju sprememb za drugačen pristop do dela. Problem vidi v ohranjanju avtoritete, saj je v podjetju zaposlenih veliko podrejenih, ki imajo precej daljši staž kot sam. Potrebno je stalno dokazovanje za ohranitev določenega nivoja avtoritete. Glede vseh teh pomanjkljivosti se vodja z različnimi skupinami delavcev o tem tudi pogovarja in jim zaupa.

S svojimi zaposlenimi ima zelo dober odnos. Pridejo sicer obdobja ali situacije, ko ni vse rožnato, a navaja, da so kolektiv, ki se zaveda, kakšni so dolgoročni cilji in želje vseh zaposlenih. Tako vedno znajo rešiti konflikte in neprijetne situacije predvsem s pogovorom. Ker so manjši kolektiv zelo dobro poznajo drug drugega, tudi reakcije v določenih situacijah in načine reševanja problemov. To poznavanje je zelo pomembno, ker le tako lahko sprejemaš pravilne odločitve v določenih situacijah. Navaja, da ga zaposleni v določenih pogledih prav zagotovo posnemajo in tega se zelo dobro zaveda. Glede na svojo funkcijo mora tako nadzorovati svoje odzivanje na probleme in pristop k delu.

Na vprašanje glede načina komunikacije z zaposlenimi odgovarja, da je 80% časa v proizvodnji med delavci, med procesom. Zato je stalno v kontaktu z ljudmi, se z njimi pogovarja, skupaj rešujejo probleme in sprejemajo nekatere odločitve. Cilje, znanje in vrednote prenaša na svoje podrejene na več načinov. Največkrat v krajših pogovorih med delom, občasno pa tudi po skupinah ob koncu delovnika v obliki kratkih sestankov, kjer jim predstavi tudi širšo sliko o podjetju, stanje v podjetju in podobno.

Zanimalo nas je tudi, od kod vodja črpa vso to motivacijo za delo in kako motivacijo prenaša na podrejene, da uspešno opravljajo svoje delo. Pravi da kot že prej navedeno, svojo motivacijo črpa predvsem iz izzivov, ki jih ima pred seboj. Kot motivacijo vidi tudi uspešno opravljeno delo in kratkoročne cilje, ki si jih zada. Zaposlene motivira predvsem s pojasnjevanjem pomembnosti dobro opravljenega dela, ki na koncu prinaša zadovoljstvo in rast podjetja. Predvsem pa za motivacijo uporablja pohvalo za dobro opravljeno delo ob pogledu na končni izdelek. Ko dokončajo posebej zahtevno naročilo, jim vlije novo upanje in motivacijo s tem, da jim prenese pozitivne odzive končnih strank. Najboljše kadre zadržujejo na način, da jih vpletejo v proces odločanja in razvoj izdelka. S tem pridobijo pomembno vlogo v podjetju, za katero so zaslužni sami. Drugi ukrep za zadržanje najboljših kadrov je tudi napredovanje na boljše delovno mesto in posledično dvig plače.

V podjetju prepoznavanje znanj zaposlenih najlažje ugotavljajo tako, da opazujejo njihovo opravljeno delo in jim dajejo nove naloge, ki jim predstavljajo izziv za osebno rast. Delo v izbranem podjetju je zelo raznoliko in prinaša veliko sprememb in novih izzivov. Znanja in sposobnosti jim vodja pomaga razvijati predvsem tako, da jim delegira delo, ki jim omogoča razvijanje in nadgradnjo znanja. S svetovanjem in posredovanjem pravih informacij pa jim je v še večjo podporo.

V nadaljevanju smo se z vodjo dotaknili pomena optimizma in samozavesti. Zanimalo nas je ali se vodja zazna kot optimistična in samozavestna oseba in če ti dve lastnosti opazi tudi pri podrejenih. Vodja začne s stavkom, da sta optimizem in samozavest glavni lastnosti, ki jih vsakdo potrebuje za svoje delo. Prava samozavest temelji na odličnem poznavanju svojega dela in ustreznih zmožnostih, spretnostih, znanju in odgovornosti. Le s temi karakteristikami si lahko samozavesten. Optimizem pa potrebuješ zato, da se ti zdi vredno iskati nove izzive, izboljšave. Sebe ocenjuje kot samozavestno in optimistično osebo in želi v tej smeri še napredovati. Predvsem so zaposleni zelo samozavestni, kar kaže na to, da imajo možnost izraziti svoje sposobnosti pri opravljanju svojega dela in zaupajo vase. Z izzivi, ki jih posreduje svojim podrejenim, le-ti rastejo tudi v samozavesti in optimizmu.

V drugem delu intervjuja smo se z vodjo proizvodnje pogovarjali o opolnomočenju zaposlenih. Najprej nas je zanimalo, kako vključujejo svoje zaposlene v sprejemanje odločitev v podjetju. Vodja odgovarja, da zaposlene redno vključujejo v sprejemanje odločitev, ker le-te vedno vplivajo nanje posredno ali neposredno. Nekatere odločitve pa so takšne, da se vodja odloči sam in ne upošteva drugih mnenj. Sicer pa izvedejo krajše sestanke, kjer zbirajo predloge, mnenja in potem na skupnih sestankih izberejo najboljšo idejo, ki je koristna za vse.

Vodja poudarja, da je v njihovem podjetju veliko možnosti za izražanje idej. Dnevno sprejmejo več predlogov in idej. Razumljivo pa niso vse realno najboljše ali izvedljive, čeprav delavec poda idejo z dobrim namenom. Vendar morajo pri sprejemanju ideje in pri končni odločitvi gledati celotno sliko in posledice ob predlaganem ukrepu. Tega se zavedajo tudi zaposleni in razumejo nesprejetje nekaterih predlogov. Zelo spodbujajo podajanje idej zaposlenih, ker se na ta način najdejo ustrezne rešitve.

Vodja svojim zaposlenim popolnoma zaupa, ker se zaveda, da so strokovnjaki vsak na svojem področju. Zaupanje upravičijo predvsem s tem, da je pri kvalitetnem končnem proizvodu opazen vložen delež vsakega posameznika. Predlogi in mnenja podrejenih se upoštevajo in tudi realizirajo, vodji to veliko pomeni. Ker to čutijo tudi sami, imajo še večje veselje in motivacijo za nadaljnje predloge in mnenja. Ko se upoštevajo njihova mnenja in predlogi, se počutijo pomembne in dosežejo zadovoljstvo, ki je motivacija za naprej.

Zaposleni imajo za kakovostno opravljanje svojega dela dovolj svobode. Pri nekaterih operacijah pa imajo jasno in točno določena navodila za delo, kjer nimajo veliko svobode, vendar je to nujno potrebno za doseg končnega cilja. Glede na raznolikost in obseg dela je nujno potrebno, da so vzpostavljena neka pravila. Za določene težave, ki nastanejo v procesu imajo delavci sami avtoriteto, da jih odpravijo, v ostalih primerih pa je za to odgovoren oziroma pristojen vodja. Pri tem se navezujejo na navodila za delo, ki določajo pravila in pooblastila za reševanje določenih problemov, da ne nastaja kaos in se ohranja nadzor.

Zaposleni so pri reševanju nastalih problemov lahko kreativni, vendar zopet samo v določenem obsegu, saj morajo v podjetju imeti vzpostavljen nek princip reševanja problemov in določene postopke izvajati po internem pravilniku. Kadar zaposleni želi uveljavljati spremembe, se mu ni potrebno ukvarjati z nobeno birokracijo. Preprosto ustno v pogovoru predstavi svoj predlog nadrejenemu, ki ga preuči in odobri ali korigira. Za nekatere ideje pa se določi, da jih realizira oz. izpelje zaposleni sam in se na krajšem sestanku določi njegove aktivnosti ter čas, v katerem bodo le-te opravljene. V kolikor gre za pomembnejšo spremembo, pa poda idejo v presojo na za to določenih sestankih in jo nato tudi realizira.

Na vprašanje ali v podjetju vršijo veliko kontrole nad tem, kako zaposleni opravljajo svoje delo, vodja odgovori pritrdilno. Velik poudarek dajejo opravljanju kontrole zaposlenih in sicer po metodi kupec-prodajalec. V vsaki fazi procesa, kjer se zamenja delovno mesto potujočega izdelka, se najprej pregleda do sedaj opravljeno delo, to pomeni kvalitetni in tehnični pregled. Ob morebitnih ugotovitvah neskladij se pokliče vodjo, ki odloči o nadaljnjih ukrepih. Za reševanje določenih problemov zaposleni ne potrebuje soglasij, v določenih situacijah pa je potrebno soglasje vodje. Za nekatere probleme imajo napisane pravilnike kdo o čem odloča, za druge pa že izkustveno vedo, kaj lahko odloči zaposleni in kaj vodja. Vodja vedno zaposlene motivira, naj problem rešijo sami. V kolikor ga ni v bližini pa vedno želi, da je o nastali situaciji obveščen in da regulira nadaljnji potek dela. Po potrebi sprejme ustrezen ukrep, da do podobnih napak ne prihaja.

Zaposleni lahko uveljavljajo spremembe na delovnem mestu, vendar spet samo v določenem obsegu. Kadar sprememba bistveno vpliva na končni produkt ali sam proces dela, mora o tem odločiti vodja. Le tako imajo v podjetju popoln nadzor nad procesom dela in končnim produktom ter njegovimi karakteristikami. Izkustveno zaposleni in vodja vedo, katere spremembe lahko uveljavljajo brez dovoljenja vodje.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja in vodjem timov

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je v izbranem podjetju prisoten koncept avtentičnega vodenja?

Rezultati anketnih vprašalnikov za člane tima in vodjo tima nakazujejo na prisotnost avtentičnega vodenja v izbranem podjetju. Člani tima so se s 63,8 točkami zbranimi pri vprašalniku, namenjenemu merjenju avtentičnosti uvrstili v razred z zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, vodja tima pa je s 77 točkami zaznan kot zelo avtentična oseba. Rezultate anketnih vprašalnikov smo podkrepili še z izvedbo intervjuja z vodjo tima. Vodja tima je skozi pogovor izkazoval vtis zelo avtentične osebe, ki skrbi za osebno rast, sledi svojim vrednotam in prepričanjem in vodi z veliko vnemo, saj resnično uživa v tem kar dela. Pri svojem delu je suveren, saj je povsem prepričan v svoje znanje in sposobnosti in ve, da mora stalno motivirati podrejene, da mu le-ti sledijo.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali je v izbranem podjetju prisoten koncept opolnomočenja zaposlenih?

Za izbrano podjetje lahko rečemo, da sledi konceptu opolnomočenja zaposlenih. Sicer ne v največji meri, vendar je prisotno. Problem je v specifikah dela, ki ne dopušča vedno, da zaposleni dobijo polno moč pri odločanju. Zaposlene ves čas spodbujajo k aktivnemu sodelovanju pri reševanju težav v proizvodnji, k predlogom za racionalizacijo dela, izražanju mnenj. Vodja tima je skozi intervju potrdil, da zaupajo vsakemu zaposlenemu, vendar specifična njihovega dela ne dovoljuje, da bi posameznik pogosteje rešil in odpravil probleme na delovnem mestu sam. Izpostavil je navodila za delo, ki določajo pooblastila in pristojnosti vodje, da se ohrani nadzor v procesu dela.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali v izbranem podjetju avtentično vodenje vodij vpliva na opolnomočenje zaposlenih?

Dosedanje raziskave dokazujejo, da prisotnost avtentičnega vodenja pozitivno vpliva na opolnomočenje zaposlenih. Tudi v izbranem podjetju potrjujemo navedeno povezavo. Kot že zapisano vodja stalno motivira svoje zaposlene, jim daje povratne informacije, zaposleni pa zaradi tega postanejo bolj prizadevni, motivirani in se posledično počutijo opolnomočene.

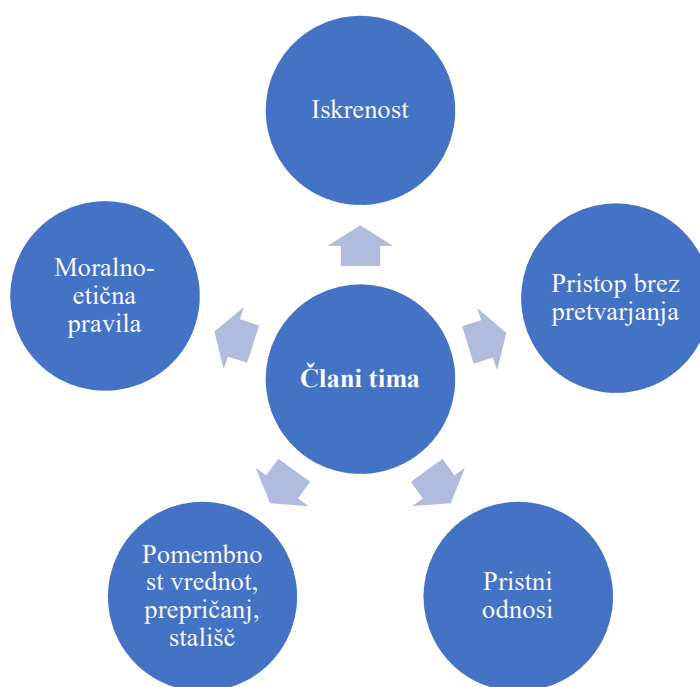
Raziskovalno vprašanje 4: Ali razvitost avtentičnega vodenja spodbuja opolnomočenje zaposlenih in posledično vpliva na večjo konkurenčnost ter le-ta na uspešnost podjetij?

V magistrski nalogi smo dokazali, da prisotnost oziroma razvitost avtentičnega vodenja spodbuja opolnomočenje zaposlenih. Avtentični vodje stalno motivirajo zaposlene, so jim za zgled, zaposleni pa si zaradi tega želijo postati še bolj pripadni podjetju, biti del ekipe, ki skupaj sprejema odločitve, želijo biti pomemben člen v verigi odločitev, podajanju mnenj, idej... Kot pa vemo lahko le z zaposlenimi, ki radi opravljajo svoje delo, so prizadevni in polni delovnega elana, podjetje postane še konkurenčnejše v svoji panogi. Vse to pa vodi tudi v večjo uspešnost organizacije. Iz navedenega sledi, da so za podjetje ključnega pomena zaposleni.

3.4.2 Zaključne ugotovitve

Prvi del empirične raziskave smo namenili preučevanju koncepta avtentičnega vodenja v izbranem podjetju. Najprej smo s pomočjo anketnega vprašalnika za člane tima in vodjo tima preverjali lastno zaznavo avtentičnosti. Rezultati so vodjo definirali kot zelo avtentično osebo, člani tima pa so se uvrstili v nižji razred avtentičnosti, ki jim pripisuje zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti. Člani tima so pri sebi najbolj izpostavili iskrenost, pristop brez pretvarjanja oziroma igranja, ravnanje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanju, stališči in moralno-etičnimi pravili. Izstopali pa so tudi rezultati v povezavi s pristnimi odnosi do sodelavcev in delovanje v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Lastnosti prikazujemo tudi na Sliki 21.

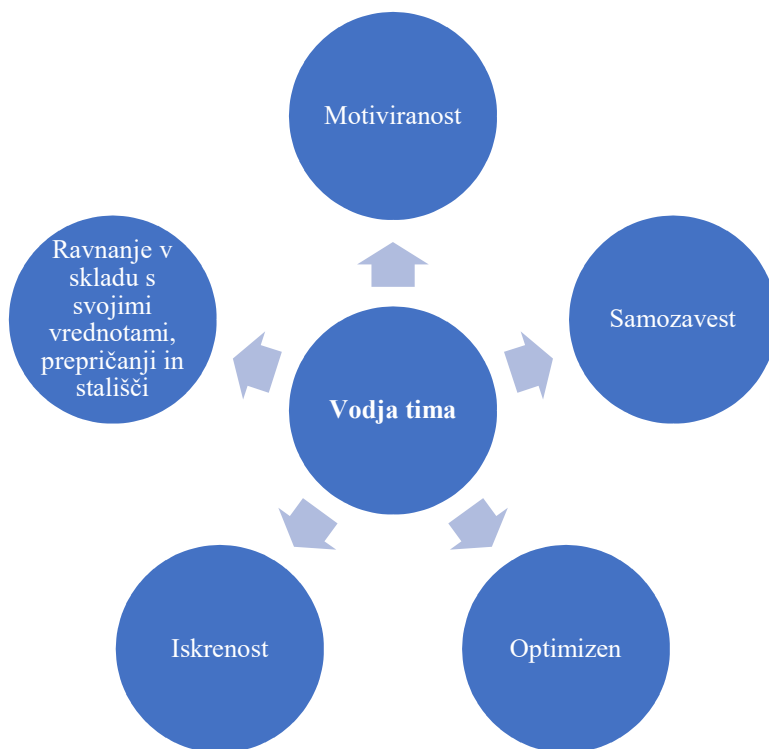
Slika 21: Najbolj pomembne lastnosti pri lastni zaznavi avtentičnosti članov tima



Vodja tima je s svojimi odgovori prepričal, da je visoko motivirana, samozavestna, optimistična in iskrena oseba, ki ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanju, stališči

in jasno postavljenimi cilji. Spremembam se enostavno prilagaja. Zelo mu je pomembno, da upošteva mnenja članov tima in vedno poskuša delovati v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Vse omenjeno je prikazano tudi na Sliki 22.

Slika 22: Najbolj pomembne lastnosti vodje tima pri lastni zaznavi avtentičnosti



Ker pa je za avtentične vodje od lastne zaznave še bolj pomembno, kako jih zaznavajo sledilci, smo preverjali tudi slednje. Rezultati so pokazali, da člani tima svojega vodjo zaznavajo nekoliko manj avtentično, kot se je le-ta ocenil sam. Vodja se je ocenil kot zelo avtentična oseba, člani tima pa ga dojemajo kot zelo zadovoljivo avtentično osebo. Odstopanje se je izkazalo v višini 15 odstotkov. Iz tega sledi, da ima vodja tima še vedno vpliv na sledilce oziroma avtentično sledenje, vendar pa bo v konkretnem primeru potrebno še bolj graditi na odnosih s sledilci, da bo zaznano še večje avtentično sledenje.

Za podkrepitev rezultatov pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika smo izvedli še poglobljen intervju z vodjo tima. Vodja je izpostavil svojo iskrenost, sledenje svojim prepričanjem ter stališčem, močno željo po vodenju in strokovno podkovanost na svojem področju. Ves čas si prizadeva, da je zgled sledilcem. Kot glavno pomanjkljivost je izpostavil pomanjkanje dodatnega znanja in veščin v odnosih s podrejenimi, predvsem ko gre za podajanje neželenih informacij. Glede na to, da je na funkciji vodje proizvodnje v podjetju zaposlen le tri leta, uspešno gradi avtoriteto. Sicer pa navaja, da ima z zaposlenimi dobre odnose, prav tako opaža zelo dobre odnose med člani tima.

V nadaljevanju podajamo ugotovitve v povezavi s konstruktom opolnomočenja zaposlenih. Za člane smo pripravili anketni vprašalnik, z vodjo tima pa smo glede omenjene teme izvedli le strukturirani intervju.

S pomočjo rezultatov anketnih vprašalnikov smo določili skoraj 65 odstotno prisotnost koncepta opolnomočenja v izbranem podjetju. Iz tega podatka lahko razberemo, da koncept v podjetju udejanjajo, vendar so še možnosti za prisotnost v večji meri. Zaposleni so se v največji meri strinjali s trditvami o tem, da jih nadrejeni spodbujajo, da probleme na delovnem mestu rešijo sami, da se nad njimi vrši veliko kontrole v povezavi z opravljanjem njihovega dela in da jim je dovoljena kreativnost pri reševanju problemov na delovnem mestu. Strinjali so se tudi s tem, da razpolagajo s spretnostmi, ki jih potrebujejo pri svojem delu in da so glede zmožnosti na delovnem mestu zelo samozavestni. Službene aktivnosti mi osebno veliko pomenijo, je bila trditev, ki je prav tako dosegla velik odstotek strinjanja med člani tima. Rezultati pa so poleg zgoraj omenjenih pokazali, da zaposleni nimajo vpliva in nadzora nad tem, kar se zgodi na oddelku. Navajajo tudi, da se jim pri uveljavljanju sprememb ni potrebno ukvarjati z veliko birokracije in da nimajo avtoritete pri odpravljanju problemov povezanih z delom.

Z intervjujem smo pridobili nekoliko širšo sliko o možnostih udejanja opolnomočenja zaposlenih. In sicer so zaposleni redno vključeni v proces sprejemanja odločitev, saj se v podjetju zavedajo, da imajo vse odločitve posreden oziroma neposreden vpliv na zaposlene. Problem se pojavi v specifikah dela, ki ga podjetje opravlja, zato je v določenih primerih za sprejetje konkretne odločitve kompetenten le vodja in nihče drug. Zaposleni imajo vedno možnost podati svoje ideje in mnenja. Pri njihovem sprejemanju pa je vedno treba upoštevati širši okvir; ideja, ki je na prvi pogled zelo obetavna, se pri izvedbi lahko izkaže povsem drugače. Vodja poudarja, da zaposleni to razumejo in jih to ne zaustavi pri nadaljnjem podajanju idej. Zaposleni so pri reševanju nastalih težav lahko kreativni, vendar pa zopet glede na specifikah njihovega dela to ni možno vedno. V določenih primerih morajo upoštevati interne pravilnike. Kadar pa probleme lahko rešijo zaposleni sami, se jim ni potrebno ukvarjati z birokracijo.

Na podlagi zgornjih ugotovitev predpostavljamo, da sta v izbranem podjetju prisotna koncepta avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih.

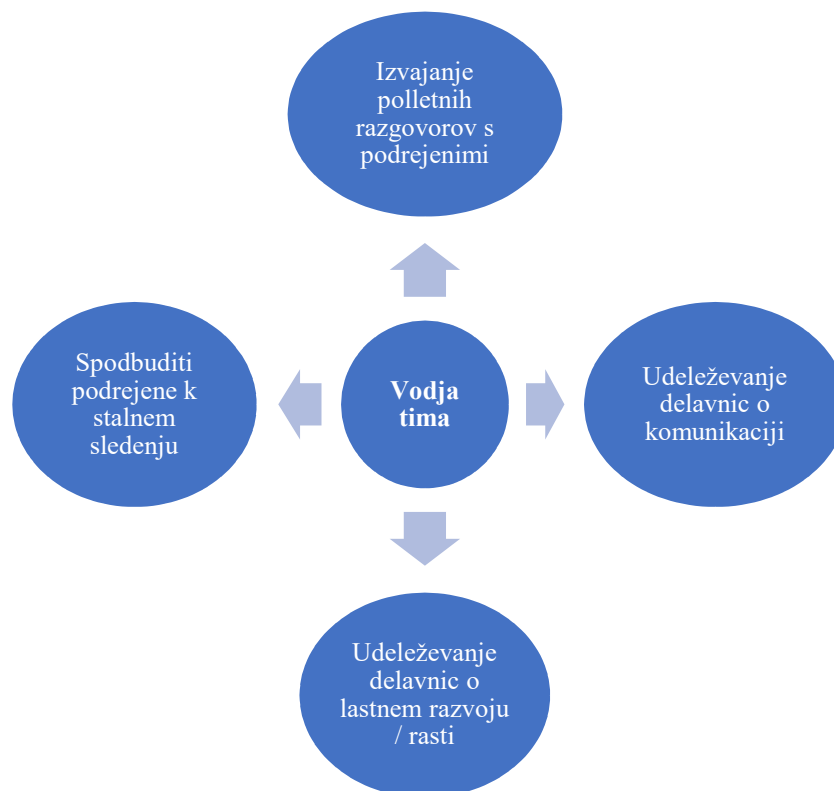
3.4.3 Priporočila vodstvu izbranega podjetja in vodji tima

Na podlagi pridobljenega znanja iz teoretičnega in empiričnega dela v nadaljevanju podajamo priporočila vodstvu in vodji tima izbranega podjetja.

Ker člani tima zaznavajo vodjo na zelo zadovoljivi stopnji avtentičnosti, vodja pa sam sebe ocenjuje kot zelo avtentično osebo, najprej podajamo priporočila v tej smeri. Pomembno je, da vodja poskuša s pravimi pristopi in načini doseči, da mu bodo podrejeni sledili v še

večji meri in ga zaznavali kot se zaznava sam. V podjetju bi lahko začeli z izvedbo polletnih oziroma letnih razgovorov, ki bi potekali med zaposlenimi v proizvodnji, vodjo proizvodnje in direktorjem. Tako bi pridobili realno sliko vsakega zaposlenega in bi v primeru nastalih težav hitreje reagirali. Priporočamo tudi možnost izvedbe delavnic za osebnostno rast in komunikacijo za vodjo in člane tima, kjer bi pridobili ustrezno znanje in veščine in tako povečali svoje kompetence. Priporočila za vodjo tima prikazujemo tudi na Sliki 23.

Slika 23: Priporočila za vodjo tima



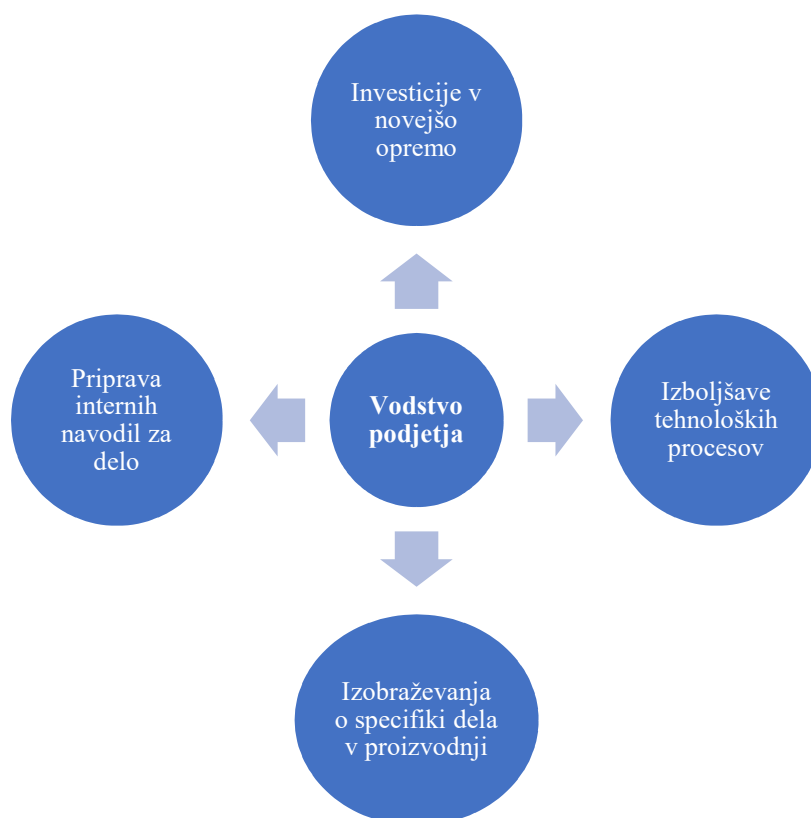
Vodja proizvodnje je poudaril, da je veliko prisoten v proizvodnji, vendar ne zato, ker bi bil toliko v stiku s podrejenimi, pač pa zaradi napak, ki jih mora reševati. Veliko časa mu vzame reševanje nastalih problemov, ki v celoti čakajo na njegovo odločitev. Za razbremenitev vodje predlagamo organizacijo predavanj oziroma delavnic, kjer bi zaposlene v proizvodnji še bolj poučili o točno določeni specifikaciji oziroma naravi dela in posledično samostojnejšem ukrepanju v primeru zaznave problemov. Zaposleni bi tako postali bolj opolnomočeni in vredni zaupanja. Prav tako bi z zapisom in razširitvijo internih navodil oziroma postopanj v primeru predvidenih situacij zaposleni postali še bolj opolnomočen kader.

Priporočili bi tudi investiranje v proizvodno opremo, s čimer bi dosegli sodobnejši tehnološki napredek. Z izboljšano tehnologijo bi prav tako dvignili produktivnost in zmanjšali fizično obremenitev proizvodnih delavcev. Pozitivno lastnost novejših

tehnologije zaznavamo tudi v boljši kvaliteti izdelkov ter v manjšem številu napak med samo proizvodnjo.

Možnost vidimo tudi v izboljšavi tehnoloških procesov v postopku priprave dela in izboljšavi definiranosti izdelka, kar posledično vodi k manjšemu številu napak v samem proizvodnem procesu. Priporočila za vodstvo podjetja prikazujemo tudi na Sliki 24.

Slika 24: Priporočila za vodstvo podjetja



Z zgoraj navedenimi priporočili želimo izbranemu podjetju predstaviti možnosti, ki bi lahko pripomogle k še boljšemu udejanjanju koncepta avtentičnega vodenja ter opolnomočenja. S pravilnim udejanjanjem avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih pa podjetje gradi tudi na konkurenčnosti in posledično višji uspešnosti.

SKLEP

V magistrskem delu smo predstavili dva koncepta in sicer avtentično vodenje in opolnomočenje zaposlenih. Avtentično vodenje zaradi turbulentnega gospodarskega okolja postaja vse bolj nujna strategija za uspešno poslovanje organizacij. Avtentičnega vodenja ne moremo opredeliti le kot slog vodenja, ampak nekaj več, kar vodje skozi vodenje začutijo. Avtentični vodje razumejo svoj namen, vodijo s srcem, sledijo lastnim vrednotam, se obvladujejo in želijo zgraditi trajne odnose v organizaciji. Bolj ko izražajo

sebe na način kot resnično razmišljajo in čutijo, bolj avtentični so. S poznavanjem svojih prednosti in slabosti pa lahko opolnomočijo sledilce, da organizacijo pripeljejo do zastavljenih ciljev.

Opolnomočenje zaposlenih pa je trend, kjer podrejenim damo moč in avtoriteto za opravljanje nalog. Posledično zaposleni dobijo motivacijo, kar vodi v večjo samoiniciativnost, pripadnost in večjo željo po uspešnem delovanju organizacije. Pomembno je, da se zaposleni počutijo učinkovite na delovnem mestu in so stalno motivirani pri izražanju ustvarjalnosti. Za samostojnejše delo morajo zaposleni dobiti informacije, znanje, moč in nagrade za uspešno opravljeno delo.

V prvem delu magistrskega dela smo preučili koncept avtentičnega vodenja. Najprej smo opredelili kaj avtentično vodenje sploh je, spoznali konstrukt avtentičnosti in pregledali najpomembnejše teorije avtentičnega vodenja, ki so nastale skozi vsa leta. Predstavili smo tudi elemente avtentičnega vodenja, ki so samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Za konec pa smo podali opredelitev, kdo sploh je avtentičen vodja ter predstavili njegove značilnosti in sposobnosti.

Drugi del je bil namenjen predstavitvi koncepta opolnomočenja zaposlenih. Najprej smo opredelili glavne značilnosti koncepta in predstavili prednosti. Nato smo izbrali tri podjetja, ki resnično dobro vpeljujejo koncept opolnomočenja pri svojem delovanju.

V tretjem, zadnjem delu pa smo se lotili empirične raziskave o povezanosti avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih v izbranem podjetju. Najprej smo na kratko predstavili podjetje, izdelali načrt raziskovanja in se lotili analize podatkov anketnih vprašalnikov za člane tima in vodjo tima ter analizirali intervju z vodjo tima. Nato pa smo predstavili še ugotovitve raziskave in podali priporočila za vodstvo in vodjo izbranega podjetja.

V magistrskem delu smo si zastavili osnovni cilj in sicer preučiti in prikazati pomen avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih v izbranem podjetju ter analizirati njuno medsebojno povezavo. Omenjeni cilj smo tudi dosegli. S pomočjo tuje in domače literature, zbranih primarnih podatkov ter s pomočjo rezultatov empirične raziskave smo potrdili temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da sta avtentično vodenje in opolnomočenje zaposlenih pozitivno povezana na način, da avtentično vodenje spodbuja opolnomočenje zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266–285.
2. Anderson, R. E., & Huang, W.-y. R. (2006). Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives. *Psychology and Marketing*, 23(2), 139–159.
3. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
4. 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 behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
5. Beck, E., & Kleiner, B. (2015). Excellence In Employee Empowerment At Professional Organizations. *Journal of International Diversity*, 2015(4), 1–10.
6. Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
7. Byun, G., Dai, Y., Soojin, L., & Kang, S.-W. (2016). When does empowering leadership enhance employee creativity? A three-way interaction test. *Social behavior and personality*, 44(9), 1555–1564.
8. Capodagli, B., & Jackson, L. (1999). *The Disney Way: Harnessing the Management Secrets of Disney in Your Company*. New York: McGraw-Hill.
9. Carless, S. A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405–425.
10. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
11. Dimovski, V., Ferjan, M., Marič, M., Uhan, M., Jovanović, M., & Janežič, M. (2012). Authentic leadership to the future. *Škola biznisa*, (1), 1–14.
12. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
15. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
16. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
17. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

18. Girard, B. (2009). *The Google Way: How One Company is Revolutionizing Management as We Know It*. San Francisco: No Starch Press.
19. Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597–606.
20. Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2011). Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations. *The Leadership Quarterly*, 22, 989–994.
21. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
22. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
23. Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68–97.
24. Lagan, T. E. (2007). *Examining authentic leadership: Development of a four-dimensional scale and identification of a nomological network*. State University of New York at Albany.
25. Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
26. Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, value, and subordinate self-concepts. *Leadership Quarterly*, 12(2), 133–152.
27. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
28. Nichols, T. W. (2008). *Authentic transformational leadership and implicit leadership theories*. North Texas: University of North Texas.
29. Penger, S. (2006). *Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508–526.
31. Petter, J., Byrnes, P., Choi, D.-L., Fegan, F., & Miller, R. (2002). Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(3), 377–400.
32. Ravitch, S. M., & Mittenfelner Carl, N. (2016). *Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*. USA: SAGE Publications, Inc.
33. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
34. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442–1465.

35. Weiss, M., Razinkas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29, 309–321.
36. Wilson, V. (2014). Research methods: triangulation. *Evidence Based Library and Information Practice*, 9(1), 74–75.
37. Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947–959.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo tima	1
Priloga 2: Vprašalnik za člane tima	5
Priloga 3: Vprašalnik za vodjo tima.....	12

PRILOGA 1: Intervju z vodjo tima izbranega podjetja

1. SKLOP: AVTENTIČNO VODENJE

Kako zaznavate dobrega vodjo? Katere lastnosti mu predpisujete?	Dober vodja mora v današnjih časih imeti predvsem občutek, dar in veliko znanja za ravnanje z ljudmi. Biti mora iskren in se držati svojih načel, kajti ves čas mora vedeti, da je zgled vsem ostalim. Dokazano je, da se podrejeni zgledujejo in opazujejo svojega vodjo ter ga posnemajo. Včasih je bila glavna značilnost dobrega vodje strokovna podkovanost. Seveda je tudi to zelo pomembno in nujno, ampak glavna naloga vodje je vodenje in usmerjanje ter odločanje.
Ali vidite sebe kot dobrega vodjo in kako bi opisali vaš slog vodenja?	Sam trenutno to funkcijo zasedam 3 leta in se vsak dan zelo veliko naučim. Da bi bil vodja kakršen želim, se moram ves čas izpopolnjevati in učiti. Če gledam sebe, sem po strokovni plati zelo dobro podkovan in samozavesten, pri odnosih z ljudmi pa potrebujem dodatno znanje in veščine. Nekaterih se sicer ne da v celoti priučiti. Moj slog vodenja je umirjen, verjetno se prevečkrat ukvarjam s tehničnimi zadevami in ne toliko z ljudmi. Kadar rešujem probleme sem verjetno prehitel, kajti reševanje problema pomeni zastoj v proizvodnji in ga želim čim prej odpraviti.
Ali vodite usklajeno s svojimi vrednotami in prepričanji?	Kar se tiče vrednot in prepričanj menim, da vodim v skladu z njimi in poskušam ves čas delati tako, da ne delam razlik med delavci ali jih delim. V primeru pretvarjanja ali igranja bi kolektiv to hitro zaznal in bi izgubil vso kredibilnost.
Kaj je tisto kar vas navdihuje oziroma motivira pri vašem vodenju? Kakšen je namen vašega vodenja?	Navdihuje in motivira me predvsem naš izdelek oz. končni produkt. Vsakič ko nam uspe narediti, kar smo si zadali, se mi zdi da dosežem določen cilj. Sicer pa me motivira veliko stvari. Sam ne potrebujem veliko za motivacijo, predvsem so mi motivacija izzivi, projekti, vpeljava nečesa novega, spremembe, izboljšava obstoječe tehnologije ali postopka. Pred seboj trenutno vidim ogromno izzivov in posledično imam zelo veliko motivacije. Namen mojega vodenja je predvsem, da delujem za dobro vseh in dosego cilja, ki si ga kot podjetje zadamo. Živimo namreč v času, ko mora vsakdo razmišljati tako, ker le to prinaša zadovoljstvo vseh. Delam za podjetje, ki je v privatni lasti in v manjšem kolektivu, kjer ne moreš igrati in iskati koristi samo zase
Zakaj imate željo po vodenju? Kaj želite doseči s svojim vodstvom?	Ne znam pojasniti od kje mi ta želja po vodenju. Imam pa značilnost, da se vedno zelo močno vklopim in navežem na delo, ki ga opravljam s srcem in po najboljših močeh. Verjetno iz tega izhaja, da imam potem vedno zelo visoke ambicije in želje po napredovanju in želim imeti nadzor nad dogajanjem. Delo v proizvodnji in stik s končnim produktom mi res veliko pomenita. Z vodstvom želim doseči predvsem cilje, ki smo si jih zadali kot podjetje in uresničiti določene osebne cilje, ki mi dajejo občutek zadovoljstva in uspeha. Poleg tega se zavedam, da bom s tem pridobil izjemne izkušnje za svojo nadaljnjo poklicno pot.

se nadaljuje

nadaljevanje

Poznate vaše prednosti in pomanjkljivosti? Kaj je po vašem mnenju vaša največja prednost? Razkrijete napake in pomanjkljivosti tudi svojim zaposlenim?	Moja največja prednost je zagotovo tehnično znanje in poznavanje procesa dela in izdelka, ki izdelujemo. To se vidi tudi pri samem vodenju, kjer pri tehničnem delu nimam težav in sem glede tega zelo samozavesten. Zaradi poznavanja procesa in izdelka imam tudi prednost ugotavljanja oziroma zaznavanja preventivnih ukrepov. Kadar je potrebno, se znam hitro in pravilno odločiti, kar je pri mojem delu zelo pomembno, takšnih situacij imam dnevno zelo veliko. Glavna pomanjkljivost pa je zagotovo odnosi z ljudmi in poznavanje tehnik pristopa. To je predvsem takrat, ko je potrebno koga kaznovati ali ga prepričati v drugačen pristop dela, uveljavljanje sprememb in podobno. V podjetju imamo namreč veliko delavcev z daljšim stažem kot je moj, tako da se moram ves čas dokazovati, da ohranjam avtoriteto. Glede te problematike se z različnimi skupinami o tem tudi pogovarjam in jim to tudi povem.
Kako bi opisali vaš odnos s podrejenimi? Opažate, da so zaposleni do vas odprti in iskreni ter zaupljivi? Ali poznate njihove prednosti in slabosti? Se vam zdi, da vas želijo posnemati in se poistovetiti z vami?	S svojimi zaposlenimi imam zelo dober odnos, pridejo obdobja ali situacije ko ni vse rožnato, ampak smo kolektiv, ki pozna naš končni cilj in želje. Tako vedno znamo rešiti konflikte ali neprijetne situacije. Smo manjši kolektiv in se veliko pogovarjamo in tako zelo dobro poznamo drug drugega, tudi reakcije v določenih situacijah ali način reševanja problema. To poznavanje je zelo pomembno, da lahko sprejemam pravilne odločitve v določenih situacijah. V določenih pogledih me prav zagotovo posnemajo in tega se zelo dobro zavedam. Glede na funkcijo moram tako ves čas paziti na svoje odzivanje na probleme, reševanje problemov in pristop k delu.
Kakšen je vaš način komunikacije s podrejenimi? Predajate vizijo, vrednote in cilje organizacije na svoje podrejene?	Sam sem 80% časa v proizvodnji med delavci, med procesom. Tako sem ves čas v kontaktu z ljudmi, se pogovarjamo, rešujemo probleme in sprejemamo odločitve. Cilje, znanje in vrednote pa prenašam na svoje podrejene na razne načine. Največkrat s krajšimi pogovori med delom, občasno pa tudi po skupinah na koncu dela v obliki kratkih sestankov, kjer jim predstavim tudi širšo sliko podjetja, stanje v podjetju in podobno.
Kje dobite motivacijo potrebno za delo? Kako motivirate vaše zaposlene, da lažje in produktivneje opravljajo delo? Imate kakšne načine kako zadržite najboljše zaposlene?	Kot sem že povedal, svojo motivacijo črpam predvsem iz izzivov, ki jih imam pred seboj. Motivacija so mi tudi doseženi kratkoročni cilji, ki si jih zadam in pa uspešno opravljeno delo. Zaposlene motiviram predvsem s pojasnjevanjem pomembnosti dobro opravljenega dela, kar na koncu prinaša zadovoljstvo ter rast podjetja. Predvsem pa za motivacijo uporabljam pohvalo za dobro opravljenem delu. Ko vem, da je bilo neko delo zahtevnejše kot običajno, jim prenesem dobre odzive naše končne stranke, ali pa preprosto prikažem dobro opravljeno delo in zadovoljstvo ob pogledu na končani izdelek. Najboljše kadre zadržujemo predvsem s tem, da so vpleteni v proces odločanja ali razvoj izdelka. Tako da imajo pomembno vlogo v podjetju in so zato tudi sami zaslužni, naslednji od ukrepov pa je seveda tudi dvig plače ob izkazu napredovanja oz. prizadevnem delu.
Menite, da uspešno prepoznate znanja, sposobnosti, skrite talente zaposlenih? Jih spodbujate, da to pokažejo? Na kakšen način jim jih pomagata razviti?	Prepoznavanje znanj zaposlenih najlažje ugotavljamo tako, da opazujemo njihovo opravljeno delo in jim dajemo naloge, ki jim pomenijo nov izziv da rastejo. Naše delo je zelo raznoliko in zahteva res veliko sprememb in prinaša nove izzive. Znanja in sposobnosti jim pomagam razvijati predvsem tako, da jim delegiram delo, ki jim omogoča razvijanje znanja, seveda pa sem ob tem še v večjo podporo ob takšnih akcijah, z ustreznim svetovanjem in informacijami.
Kaj vam pomenita optimizem in samozavest? Zase lahko rečete, da ste oseba z omenjenimi lastnostmi? Ju zaznavate tudi pri zaposlenih in jim ju pomagata razvijati?	Optimizem in samozavest sta glavni lastnosti, ki jih potrebuje vsakdo za svoje delo. Prava samozavest temelji na odličnem poznavanju svojega dela in ustreznih zmožnostih, spretnosti, znanju in odgovornosti. Le s temi lastnostmi si lahko samozavesten.. Optimizem pa potrebuješ, da se ti zdi vredno iskati nove izzive, izboljšave... Sam sem zelo optimističen, želim pa nadgraditi še svojo samozavest. Tudi zaposleni so optimisti in samozavestni, kar kaže na to da zaupajo vase in v svoje sposobnosti pri opravljanju svojega dela. Z novimi nalogami, ki jim jih dajem, pa tudi rastejo v samozavesti in optimizmu.

2. SKLOP: OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

Ali vključujete svoje zaposlene v sprejemanje odločitev v podjetju?	Zaposlene redno vključujem v sprejemanje odločitev, ker te odločitve vedno vplivajo nanje posredno ali neposredno. Nekatere odločitve pa so takšne, da se odločim sam in ne upoštevam mnenj drugih. Sicer pa izvedemo krajše sestanke, kjer zberemo razne predloge, mnenja in potem skupaj na sestankih izberemo najboljšo idejo, ki je koristna za vse.
Ali zaposlenim dajete možnost udejanjanja njihovih idej?	Izražanje idej je v našem podjetju zelo odprto. Dnevno sprejemem veliko predlogov in idej. Žal pa niso vse vedno realno najboljše, čeprav vem, da delavec vedno poda idejo z dobrim namenom. Vendar moram sam pri sprejemanju ideje in pri odločitvi gledati celotno sliko in upoštevati posledice ob predlaganem ukrepu. Tega se zavedajo tudi zaposleni in razumejo nesprejetje nekaterih idej. Zelo spodbujamo podajanje idej zaposlenih, ker se le z veliko pogovarjanja najdejo dobre rešitve.
Ali zaposlenim zaupate? Imajo možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev? Vam je pomembno njihovo mnenje?	Svojim zaposlenim popolnoma zaupam, predvsem ker so strokovnjaki, vsak na svojem področju. Zaupanje upravičijo tudi s tem, da imamo zelo kakovosten končni proizvod, kjer je opazno vloženo znanje vsakega posebej. Njihove predloge in mnenja upoštevam in tudi realiziram, imajo zelo pomembno vlogo pri tem. Ravno zato, ker to čutijo tudi sami, imajo še večje veselje in motivacijo za nadaljnje predloge in mnenja. V kolikor upoštevam njihova mnenja in predloge, se počutijo pomembne in dosežejo zadovoljstvo, ki je motivacija za naprej.
Imajo zaposleni pri delu veliko svobode, da lahko kakovostno opravijo svoje delo?	Zaposleni imajo dovolj svobode za kakovostno opravljanje svojega dela. Pri nekaterih operacijah pa imamo jasno in točno določena navodila za delo, kjer nimajo veliko svobode, vendar je to nujno potrebno za doseg končnega cilja. Glede na raznolikost in obseg našega dela je to nujno potrebno, da so vzpostavljena neka pravila.
Kadar se pojavijo problemi, povezani z delom, imajo zaposleni avtoriteto, da jih odpravijo?	Za določene težave, ki nastanejo v procesu imajo delavci sami avtoriteto, da jih odpravijo, sicer pa sem za to pristojen sam. Spet izpostavljam navodila za delo, kajti imeti moramo določena pravila in pooblastila za reševanje nastalih problemov, da ne nastaja kaos in se ohranja nadzor.
Je zaposlenim dovoljeno biti kreativen, kadar rešujejo probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu?	Zaposleni so lahko kreativni pri reševanju nastalih problemov, vendar spet samo v določenem obsegu, saj moramo imeti vzpostavljen princip reševanja problemov in nekatere zadeve delati po internem pravilniku.
Ali se mora zaposleni, kadar želi uvesti spremembe ukvarjati z veliko birokracije?	Kadar zaposleni želi uveljavljati spremembe se ne ukvarja z nobeno birokracijo. Preprosto ustno v pogovoru predstavi svoj predlog nadrejenemu, ki se nato ukvarja in da idejo v presojo na za to določenih sestankih in jo nato tudi realizira. Za nekatere ideje, katere pa se določi da jih realizira oz. izpelje zaposleni sam, pa se na krajšem sestanku določi aktivnosti zaposlenega ter čas, v katerem bodo opravljene.
Ali v podjetju vršite veliko kontrole nad tem, kako zaposleni opravljajo svoje delo?	Velik poudarek dajemo na opravljanje kontrole zaposlenih in sicer po metodi kupec-prodajalec. V vsaki fazi procesa, kjer se zamenja delovno mesto potujočega izdelka, se najprej pregleda do tedaj opravljeno delo, to pomeni kvaliteten in tehnični pregled. Ob morebitnih ugotovitvah neskladij se pokliče vodjo, ki odloči o nadaljnjih ukrepih.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ali zaposleni za reševanje problemov potrebujejo soglasja nadrejenega?	Za reševanje nekaterih problemov zaposleni ne potrebuje nobenih soglasij, v določenih primerih pa soglasje vodje. Za nekatere probleme imamo napisane pravilnike kdo o čem odloča, za druge pa že izkustveno vemo, kaj lahko odloči zaposleni, kaj pa vodja.
Spodbujate zaposlene, da probleme na delovnem mestu poskušajo rešiti sami?	Vedno poskušam zaposlene motivirati, da problem rešijo sami, v kolikor me ni v bližini, vendar vedno želim, da me o tem obvestijo, da vem ukrepati za nadaljnje delo, sprejeti ukrep, da do tega v bodoče ne prihaja, spremeniti kaj v procesu dela, načrtih in podobno.
Je zaposlenim omogočeno uveljavljati spremembe na delovnem mestu, kadar to želijo?	Zaposleni lahko uveljavljajo spremembe na delovnem mestu, vendar spet samo v določenem obsegu. Kadar sprememba bistveno vpliva na končni produkt ali sam proces, mora o tem odločiti vodja. Le tako imamo popoln nadzor nad procesom dela in končnim produktom ter njegovimi karakteristikami. Izkustveno zaposleni in jaz vemo, katere spremembe lahko uveljavljajo sami brez mojega dovoljenja.

PRILOGA 2: Vprašalnik za člane tima

Vprašalnik za člane tima

Pozdravljeni,

sem Anja Kurnik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer Management. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju opravljam raziskavo z naslovom »Analiza avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih na primeru izbranega podjetja«. Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Prvi sklop vprašanj se nanaša na avtentično vodenje, drugi del pa na opolnomočenje zaposlenih. Anketni vprašalnik je anonimen zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje in vam ne bo vzel več kot 10 minut vašega časa. Rezultati bodo namenjeni izključno v raziskovalne namene. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu kurnik.anja@gmail.com.

1. SKLOP VPRAŠANJ: AVTENTIČNO VODENJE

A. MOJ VODJA TIMA

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor.

Avtentično vodenje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Moj vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Moj vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Moj vodja je iskren.	1	2	3	4	5
Moj vodja se ne pretvarja, ne igra.	1	2	3	4	5
Moj vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Moj vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtentično vodenje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Osebnе težave mojega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Moj vodja je optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Moj vodja zaupa svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Moj vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Moj vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Moj vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5
S sodelavci ima moj vodja pristne odnose.	1	2	3	4	5
Moj vodja upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Moj vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

B. SAMOOCENA

Tudi pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najbolj opisuje.

Avtentičnost sledilcev	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam, ne igram.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

2. SKLOP VPRAŠANJ: OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 7 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najbolj opisuje.

Psihološko opolnomočenje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Deloma se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Deloma se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Delo, ki ga opravljam je zame zelo pomembno.	1	2	3	4	5	6	7
Moje službene aktivnosti mi osebno veliko pomenijo.	1	2	3	4	5	6	7
Sem samozavesten glede mojih zmožnosti na delovnem mestu.	1	2	3	4	5	6	7
Imam spretnosti, ki so potrebne za moje delo	1	2	3	4	5	6	7
Imam precejšnjo samostojnost pri določanju kako opravljam svoje delo	1	2	3	4	5	6	7
Sam se lahko odločim kako opravim svoje delo	1	2	3	4	5	6	7

se nadaljuje

nadaljevanje

Psihološko opolnomočenje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Deloma se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Deloma se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
Imam veliko možnosti za svobodo, da lahko kakovostno opravi svoje delo	1	2	3	4	5	6	7
Imam veliko nadzora nad tem, kar se zgodi na mojem oddelku	1	2	3	4	5	6	7
Imam pomemben vpliv na to, kar se zgodi na mojem oddelku	1	2	3	4	5	6	7

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najbolj opisuje.

Opolnomočenje zaposlenih	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Kadar se pojavijo problemi, povezani z delom, imam avtoriteto, da jih odpravim.	1	2	3	4	5
Dovoljeno mi je biti kreativen, kadar rešujem probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Opolnomočenje zaposlenih	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kadar želim uvesti spremembe, se moram ukvarjati z veliko birokracije	1	2	3	4	5
V podjetju se vrši veliko kontrole nad tem, kako opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
Za reševanje problemov NE potrebujem soglasja vrhnjega menedžmenta (nadrejenega).	1	2	3	4	5
Nadrejeni me spodbujajo, da probleme na delovnem mestu rešim sam.	1	2	3	4	5
Omogočeno mi je uveljavljati spremembe na delovnem mestu, kadar to želim.	1	2	3	4	5

3. RAZNO

Pri naslednjih vprašanjih, prosim, označite ustrezen odgovor.

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Vaša starost:

- a. 18-24
- b. 25-34
- c. 35-44
- d. 45-54
- e. 54 in več

3. Vaša stopnja izobrazbe:

- a. Srednja šola
- b. Višja šola
- c. Fakultetna diploma
- d. Magisterij
- e. Doktorat

Uspešno ste zaključili reševanje vprašalnika. Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje!

S spoštovanjem,

Anja Kurnik

Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 124-126; Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of management Journal, 38(5), 1442-1465; Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. Academy of Management Journal, 53(1), 107-128.

PRILOGA 3: Vprašalnik za vodjo tima

Vprašalnik za vodjo tima

Pozdravljeni,

sem Anja Kurnik, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer Management. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju opravljam raziskavo z naslovom »Analiza avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih na primeru izbranega podjetja«. Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Rezultati bodo namenjeni izključno v raziskovalne namene. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu kurnik.anja@gmail.com.

1. SKLOP VPRAŠANJ: AVTENTIČNO VODENJE

A. SAMOOCENA

Tudi pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najbolj opisuje.

Avtentičnost sledilcev	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam, ne igram.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

3. RAZNO

Pri naslednjih vprašanjih, prosim, označite ustrezen odgovor.

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Vaša starost:

- a. 18-24
- b. 25-34
- c. 35-44
- d. 45-54
- e. 54 in več

3. Vaša stopnja izobrazbe:

- a. Srednja šola
- b. Višja šola
- c. Fakultetna diploma
- d. Magisterij
- e. Doktorat

4. Velikost tima, ki ga vodite:

- a. Do 5 sodelavcev
- b. 5-10 sodelavcev
- c. 10-15 sodelavcev
- d. 15 in več sodelavcev

Uspešno ste zaključili reševanje vprašalnika. Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje!

S spoštovanjem,
Anja Kurnik