

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA OPOLNOMOČENJA IN INOVATIVNEGA VEDENJA  
ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, januar 2018

MATEJ LEBREHT

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matej Lebreht, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Povezava opolnomočenja in inovativnega vedenja zaposlenih na primeru izbranega podjetja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. Sandro Pengler.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 6.2.2018

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Opredelitev opolnomočenja.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Področja opolnomočenja.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Ravni opolnomočenja.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Opolnomočenje delovnega okolja .....	11
1.3.2 Psihološko opolnomočenje zaposlenih .....	14
<b>1.4 Primeri dobre prakse opolnomočenja zaposlenih .....</b>	<b>18</b>
1.4.1 Toyota Motor Corporation .....	19
1.4.2 Walt Disney Company .....	20
1.4.3 Google, Inc. ....	21
<b>1.5 Prednosti in slabosti opolnomočenja zaposlenih.....</b>	<b>21</b>
<b>2 INOVATIVNOST.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Definicija inovativnosti.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Proces vodenja inovacij .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 Opredelitev inovativnega vedenja.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4 Definicija vodenja.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5 Pregled teorij vodenja .....</b>	<b>37</b>
2.5.1 Transformacijsko vodenje .....	39
2.5.2 Avtentično vodenje .....	41
<b>2.6 Razvoj inovativnega vedenja .....</b>	<b>44</b>
<b>3 MULTIMETODOLOŠKI RAZISKOVALNI PRISTOP: ANALIZA STANJA OPOLNOMOČENJA IN INOVATIVNEGA VEDENJA ZAPOSLENIH V PODJETJU STRAŠEK.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Predstavitev podjetja Strašek.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Metodologija in zasnova raziskovanja .....</b>	<b>47</b>
3.2.1 Veljavnost anket .....	48
3.2.2 Cilji raziskovanja.....	49
3.2.3 Anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju Strašek .....	49
3.2.4 Priporočila podjetju.....	61
<b>SKLEP .....</b>	<b>62</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>64</b>
<b>PRILOGA.....</b>	<b>1</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Pet glavnih tipov potreb po motivacijski teoriji Maslowa .....	7
Tabela 2: Pogoji za ustrezno delovno okolje.....	9
Tabela 3: Vrste menedžerskih odločitev .....	12
Tabela 4: Prednosti skupinskega odločanja pri sprejemanju neprogramiranih odločitev ...	13
Tabela 5: Tri komponente, ki definirajo tim.....	15
Tabela 6: Glavne razlike med timom in skupino .....	16
Tabela 7: Spodbude in njihov vpliv na delo zaposlenih.....	29
Tabela 8: Spodbude in njihov vpliv na delo zaposlenih (nad.).....	30
Tabela 9: Spodbude in njihov vpliv na delo zaposlenih.....	34
Tabela 10: Področja in značilnosti avtentičnega vodenja.....	43
Tabela 11: Načrt multimetodološke raziskave.....	48

## KAZALO SLIK

Slika 1: Konceptualni okvir opolnomočenja zaposlenih .....	4
Slika 2: Elementi in rezultati opolnomočenja zaposlenih .....	6
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu .....	7
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	8
Slika 5: Ravni opolnomočenja in njihova povezava .....	11
Slika 6: Naloge sodobnega menedžmenta v učeči se organizaciji.....	18
Slika 7: Kontinuum opolnomočenja v učeči se organizaciji .....	24
Slika 8: Kaj preprečuje vašemu podjetju, da bi bilo bolj inovativno? .....	26
Slika 9: Ključni medsebojno povezani dejavniki v učeči se organizaciji .....	27
Slika 10: Kolo inovativne odličnosti .....	32
Slika 11: Spreminjajoči se model menedžmenta v učeči se organizaciji .....	35
Slika 12: Primerjava menedžmenta in vodenja.....	37
Slika 13: Transformacijsko vodenje in zavezanost organizaciji: vloga psihološkega opolnomočenja zaposlenih in odsotnosti organizacijskih struktur .....	40
Slika 14: Schumpetrova trilogija.....	44
Slika 15: Pet ravni vodenja organizacije .....	45
Slika 16: Logotip podjetja Strašek .....	46
Slika 17: Pri delu imam veliko svobode, da lahko kakovostno opravim svoje delo.....	49
Slika 18: Kadar se pojavijo problemi, povezani z delom, imam avtoriteto, da jih odpravim. ....	50
Slika 19: Dovoljeno mi je biti kreativen, kadar rešujem probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu.....	51
Slika 20: Kadar želim uvesti spremembe, se moram ukvarjati z veliko birokracije.....	52
Slika 21: V podjetju se vrši veliko kontrole nad tem, kako opravljam svoje delo.....	53

Slika 22: Za reševanje problemov NE potrebujem soglasja vrhnjega menedžmenta (nadrejenega).....	54
Slika 23: Nadrejeni me spodbujajo, da probleme na delovnem mestu rešim sam. ....	55
Slika 24: Omogočeno mi je uveljavljati spremembe na delovnem mestu, kadar to želim. .	56
Slika 25: Podjetje izvaja teambuilding za zaposlene. ....	56
Slika 26: Menim, da bi izvajanje teambuildinga pozitivno vplivalo na delovno klimo v podjetju.....	57
Slika 27: V sklopu mojega delovnega mesta me podjetje redno pošilja na izobraževanja. .	58
Slika 28: V podjetju nas spodbujajo, da predstavimo nove ideje ali rešitve obstoječih problemov.....	59



## UVOD

Koncept opolnomočenja zaposlenih v zadnjih letih postaja trend, saj omogoča podjetjem, da v zahtevnem, hitro spreminjajočem se okolju ohranjajo svojo konkurenčno prednost. V osnovi so opolnomočeni zaposleni bolj motivirani, saj lahko na podlagi delegiranja moči odločanja sprejemajo odločitve, ki vplivajo na delo, ki ga opravljajo. Opolnomočenje zaposlenih se lahko izvaja vse do ravni, na kateri lahko zaposleni še sprejmejo operativne odločitve (Seibert, Silver & Randolph, 2004, str. 332). Ključna razlika med opolnomočenjem in drugimi oblikami udeležbe zaposlenih v procesih odločanja je vprašanje moči, ki je dodeljena zaposlenim. Prejšnje oblike so namreč na eni strani poudarjale pomembnost vloška zaposlenih, vendar zaposleni na drugi strani niso imeli večje moči odločanja ali avtoritete. Namen opolnomočenja tako ni le omogočiti, da zaposleni sprejemajo učinkovite odločitve, temveč zagotoviti mehanizem, s katerim je odgovornost za te odločitve zaupana posameznikom in skupinam zaposlenih v skladu z delovnim mestom, na katerem so zaposleni. Tako opolnomočenje med drugim vpliva na prost pretok informacij in nadzor nad dejavniki, ki vplivajo na učinkovito delovno uspešnost (Ford, Fottler, Russ & Millam, 1995, str. 22).

Seibert et al. (2004, str. 334) nadalje ugotavljajo, da lahko razlikujemo med opolnomočenjem struktur v podjetjih, načinov delovanja in izjav o nameri na eni strani ter opolnomočenju zaposlenih skozi sprejete menedžerske prakse na drugi strani. Sprejete odločitve v prihodnosti občutno vplivajo na počutje, produktivnost in inovativnost zaposlenih v podjetju. Petter, Byrnes, Choi, Fegan in Miller (2002, str. 397) navajajo, da so opolnomočeni zaposleni na delovnem mestu bolj zadovoljni, izkazujejo višje etično vedenje, nudijo strankam boljše storitve in v splošnem dosegajo boljše rezultate od tistih, ki nimajo moči odločanja.

Seveda se je treba zavedati, da opolnomočenje zaposlenih ni koncept, ki bi predstavljal nekaj absolutnega, temveč je stopnjo moči odločanja treba prilagajati vse od ravni organizacije do ravni posameznika. Menedžerji tako med drugim spoznavajo, da večja stopnja opolnomočenja zaposlenih ni nujno boljša in da imajo lahko nekateri zaposleni na istih položajih večjo moč odločanja kot drugi. Najnujnejše je razviti mehanizem, ki ga lahko prenesemo na organizacijo in ne bo moteč za njeno delovanje (Ford et al., 1995, str. 22). Za učinkovito implementacijo koncepta opolnomočenja zaposlenih in doseganja njihovega inovativnega vedenja je kot moderator potreben avtentični vodja. Za avtentičnega vodjo velja tisti vodja, ki je sposoben videti širšo sliko in delovati v dobro organizacije ter pri tem zanemariti lasten interes. Zanj je na prvem mestu podajanje znanja zaposlenim in vplivanje na vedenje sledilcev na podlagi njegove osebnosti. Takšen vodja se zaveda svoje osebnosti in jo izkoristi v dobro organizacije in širše družbe (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104–105).

Če se konstrukt opolnomočenja zaposlenih v podjetju vzpostavi na pravilen način, se delovanje takšnih posameznikov odrazi v njihovi večji kreativnosti (George, McLean & Craig, 2008, str. 25). Po mnenju strokovnjakov (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996, str. 1154–1155) vsa inovativnost izhaja iz kreativnih idej. Uspešna implementacija novih programov, produktov ali storitev je odvisna od dobrih idej, ki jih dobijo posamezniki ali skupina zaposlenih in so jih sposobni razviti dlje od začetne faze. Isti avtorji se med drugim ne osredotočajo na osebnost posameznika, temveč na okolje, v katerem ta deluje. Tudi ostali raziskovalci so ugotovili, da je za inovativne organizacije in njihove zaposlene značilna usmerjenost proti kreativnosti in inovativnim spremembam. Za doseg tega cilja pa morajo biti zaposleni opolnomočeni za sprejemanje odločitev (Scott & Bruce, 1994, str. 581).

Nadalje Scott in Bruce (1994, str. 599) izpostavljata pomembnost zagotavljanja zadostnih sredstev, da so lahko zaposleni pri svojem delovanju inovativni. Tako je med drugim zaposlenim treba zagotoviti bistveno opremo, prostor in čas, ki ga lahko namenijo inoviranju. Seveda je enako, če ne še bolj, pomembno, da delovanje zaposlenih odraža poslanstvo in vizijo podjetja ter da je skladno s kulturo, ki je izoblikovana v podjetju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 75). Z drugimi besedami in v prenesenem pomenu, ljudje so bolj inovativni, če jim pustimo, da sami izberejo, kako bodo splezali na točno določeno goro. Pri tem jim ni nujno treba prepustiti odločitve, na katero goro bodo plezali. V bistvu je ravno nasprotno: če ima podjetje močno kulturo in jasno načrtano strategijo, zaposleni lažje razvijejo inovativno vedenje (Amabile, 1998, str. 85).

**Namen magistrskega dela** je s skrbnim pregledom izbrane literature razložiti koncepta opolnomočenja in inovativnega vedenja zaposlenih ter ju med seboj smiselno povezati v celoto. V prvem in drugem sklopu bom razložil koncept opolnomočenja zaposlenih in inovativnega vedenja. Če želimo, da so organizacije v današnjem hitro spreminjajočem se, globalnem okolju konkurenčne, potrebujejo inovativne zaposlene, katerih inovativno vedenje lahko dosežejo preko opolnomočenja zaposlenih. Za doseg tega cilja so kot moderatorji med inovativnim vedenjem zaposlenih in opolnomočenimi zaposlenimi potrebni avtentični vodje. V tretjem sklopu magistrskega dela bom s pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa pripravil analizo stanja v podjetju Strašek in s pridobljenim znanjem iz teorije pripravil priporočila za implementacijo v praksi.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je s multimetodološkim pristopom preučiti konstrukta opolnomočenja in inovativnega vedenja zaposlenih na primeru izbranega podjetja.

Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. Raziskati koncept opolnomočenja zaposlenih in ga smiselno povezati z avtentičnim vodenjem na podlagi preučene najbolj relevantne domače in tuje znanstvene literature, s poudarkom na tujih znanstvenih člankih.



2. Raziskati koncept inovativnega vedenja in dokazati povezavo med opolnomočenjem zaposlenih in inovativnim vedenjem s preučitvijo relevantne domače in tuje znanstvene literature.
3. Na podlagi analize podatkov, zbranih na podlagi multimetodološke raziskave, opravljene v podjetju Strašek, pripraviti predloge, ki bodo spodbudili zavedanje vodstva, da lahko z opolnomočenjem zaposlenih vpliva na njihovo inovativno vedenje in posledično pripelje podjetje do boljših rezultatov.

Na podlagi zastavljenih ciljev postavljam naslednjo **temeljno tezo** magistrskega dela: Avtentično vodenje moderira odnos med opolnomočenim zaposlenim in inovativnim vedenjem, in sicer na način, da so zaposleni bolj inovativni na delovnem mestu, če jih njihovi nadrejeni opolnomočijo in jim prepustijo večjo stopnjo avtonomije pri sprejemanju odločitev na delovnem mestu. Zatorej nam bo razumevanje vloge avtentičnega vodje omogočilo razumeti, da so opolnomočeni zaposleni na svojem delovnem mestu bolj inovativni.

**Raziskovalna vprašanja**, na katera bom odgovarjal v empiričnem delu, so naslednja:

1. V kolikšni meri je v izbranem podjetju prisotno inovativno vedenje zaposlenih?
2. Kateri elementi inovativnega vedenja so prisotni v izbranem podjetju?
3. Ali je v izbranem podjetju mogoče zaslediti koncept opolnomočenja zaposlenih in na kakšni ravni?
4. Ali je mogoče na primeru izbranega podjetja dokazati, da avtentični vodja z opolnomočenjem zaposlenih doseže njihovo inovativno vedenje?

Magistrsko delo bo razdeljeno na tri sklope, od katerih bosta dva sklopa zajemala teoretični del, medtem ko bo tretji sklop zajemal raziskovalni del. Samo magistrsko delo bo zasnovano na podlagi metod znanstvenega raziskovanja. Prva dva sklopa, ki bosta zajemala teoretični del, bosta temeljila na uporabi deskriptivne metode znanstvenoraziskovalnega dela, v okviru katere proučevane pojave opazujemo, opisujemo, primerjamo in analiziramo ter sprejemamo sklepe na podlagi povezav. Osnovo teoretičnemu delu bodo predstavljali sekundarni viri podatkov, pri čemer bodo imeli osrednjo vlogo znanstveni članki in druga strokovna literatura z izbranega področja.

V prvem sklopu se bom osredotočil na razlago opolnomočenja zaposlenih in njegove povezave z avtentičnim vodenjem. Sam koncept bom opredelil, ga razdelil na ravni, ki jih lahko zavzema, in v zaključku izpostavil njegove prednosti in slabosti. Za lažje razumevanje obravnavanega koncepta bom pripravil pregled literature različnih tujih in domačih avtorjev. V drugem sklopu bom s pomočjo deskriptivne metode enako naredil za koncept inovativnega vedenja zaposlenih. Dokazati želim, da obstaja vzročna povezava med opolnomočenjem zaposlenih in inovativnim vedenjem z avtentičnim vodjo kot moderatorjem med konceptoma.

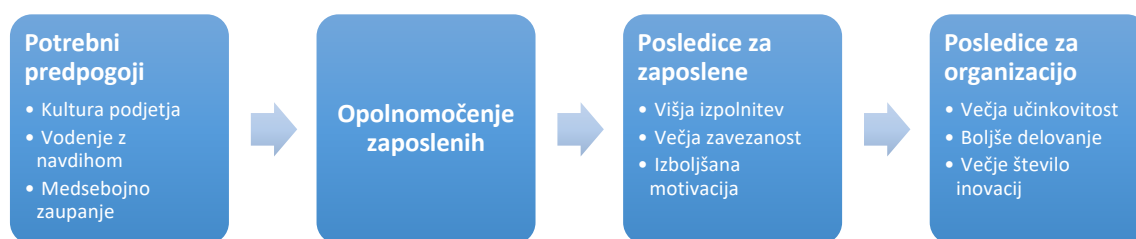
Tretji sklop bo zajemal multimetodološki raziskovalni pristop, v okviru katerega bom na primeru izbranega podjetja sestavil anketni vprašalnik, ki ga bom razdelil med ostale zaposlene na različnih oddelkih. To mi bo pomagalo pri ustvarjanju jasne slike o trenutnem stanju v podjetju in o razumevanju obravnavanih konceptov med vodilnimi kadri v podjetju. Z zbranimi odgovori bom lahko določil stopnjo inovativnega vedenja v podjetju in stopnjo opolnomočenosti zaposlenih. Pri oblikovanju anketnega vprašalnika se bom osredotočil na delovne aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo, možnost samostojnega sprejemanja odločitev, zadovoljstvo na delovnem mestu, število inovacij, ki jih zaposleni predlagajo, in ostala vprašanja, ki mi bodo skupaj z analizo intervjujev pomagala dokazati vzročno povezavo med inovativnim vedenjem in opolnomočenjem zaposlenih. Na podlagi rezultatov bom za vodstvo izbranega podjetja pripravil predloge za izboljšanje poslovanja.

## 1 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

### 1.1 Opredelitev opolnomočenja

Opolnomočenje je kompleksen proces, za uspešno implementacijo katerega v organizaciji so potrebne določene organizacijske, menedžerske in individualne spremembe (Anderson & Huang, 2006, str. 139). Velika večina avtorjev, ki so proučevali obravnavani konstrukt, je mnenja, da opolnomočenje nima enotne, preproste in konstantne interpretacije ter da ga je treba obravnavati z ozirom na širšo sliko in organizacijske spremembe, ki se odvijajo v podjetju. Prav tako je opolnomočenje močno povezano s stilom vodenja, ki je značilen za izbrano podjetje. Avtorji so enotnega mnenja, da opolnomočenje zaposlenih prinaša mnogo koristi za podjetja (Carless, 2004, str. 405–406; Petter et al., 2002, str. 378; Pieterse, Knippenberg, Scippers & Stan, 2016, str. 613; Ugboro & Obeng, 2000, str. 249).

*Slika 1: Konceptualni okvir opolnomočenja zaposlenih*



*Vir: P. Byrnes, Choi, Fegan & Miller, Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats, 2002, str. 381.*

Carless (2004, str. 406) razlaga, da sta bili do sedaj razviti dve različni, a obenem povezani teoriji opolnomočenja. Prva je t. i. tradicionalni pristop k opolnomočenju zaposlenih, medtem ko se druga teorija nanaša na motivacijski oziroma psihološki pristop k

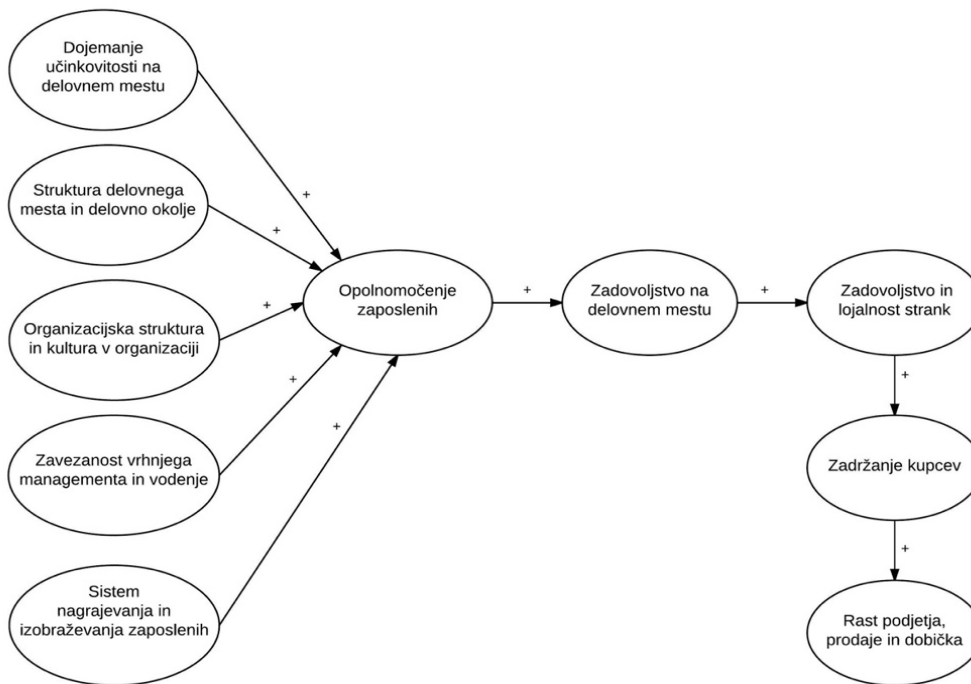
opolnomočenju zaposlenih. Pri tradicionalnem pristopu k opolnomočenju zaposlenih gre za decentraliziranje moči odločanja: prenašanje pooblastil in sprejemanje odločitev na zaposlene v organizaciji na nižjih ravneh. Pri psihološkem pristopu je v ospredju skupek psiholoških stanj in izkušenj, v katere so vpeti zaposleni v organizaciji. Psihološko opolnomočenje je psihološko stanje, ki ga doživljajo zaposleni in ki se odraža v proaktivnem delu na delovnem mestu. Je motivacijski konstrukt, ki v zaposlenem vzbudi zavest, da je vpet v sistem dajanja predlogov in pobud in sprejemanja ukrepov ter da lahko vpliva na zmožnost dobrega opravljanja svojega dela. Kot rezultat se pri opolnomočenih zaposlenih pojavi občutek, da je delo, ki ga opravljajo, smiselno ter da imajo vpliv na delovno in širše okolje (Pieterse et al., 2010, str. 613).

Opolnomočenje zaposlenih lahko razumemo tudi kot prakso, ki zaposlenim omogoča sprejemanje odločitev in prevzemanje odgovornosti pri delu, ki ga opravljajo, ter katere rezultat je vpliv na njihovo delovno okolje in organizacijo, obenem pa omogoča zaposlenim, da imajo občutek lastništva nad delom, ki ga opravljajo (Blanchard, Carlos & Randolph, 2001, str. 13). Z implementacijo opolnomočenja v delovni proces organizacije delodajalec priznava in prepozna potencial, ki ga v sebi nosi vsak zaposleni in ki zaposlene posledično spodbudi v odkrivanje in doseganje profesionalnih ambicij, ki presegajo običajni obseg nalog, ki so mu zastavljene. S pravilnim izvajanjem opolnomočenja lahko delodajalci usmerjajo zaposlene v oblikovanje idej, ki bodo prinašale dolgoročno korist organizaciji in bodo v skladu z njeno kulturo in poslanstvom. Treba je izpostaviti tudi, da opolnomočenje zaposlenih menedžerjem v podjetjih ne odvzema moči odločanja ali vpliva, ki ga imajo na zaposlene, temveč poveča njihovo moč, na podlagi katere lahko usmerijo organizacijo v želeno smer (Beck & Kleiner, 2015, str. 2).

Čeprav konstrukt opolnomočenja preučuje veliko število strokovnjakov s področja menedžmenta, ki prepoznavajo veliko število prednosti, ki jih lahko konstrukt potencialno prinese organizaciji, vidimo, da opolnomočenje ostaja sporna praksa, ki jo uporablja le majhno število organizacij, in sicer ravno zaradi težke implementacije v praksi in zapletenosti samega koncepta (Petter et al. 2002, 397). Opolnomočenje zaposlenih namreč vključuje veliko število elementov, od individualnega dojemanja delovnega mesta, strukture delovnega mesta, delovnega okolja, organizacijske strukture in kulture v organizaciji ter zavezanosti vrhnjega menedžmenta spremembam do sistema nagrajevanja in izobraževanja zaposlenih. Pogosto menedžerji tako preprosto ne morejo ubežati tradicionalnemu načinu razmišljanja in vodenja svojih zaposlenih. Zavedanje, da opolnomočenje ni samo dodeljevanje moči odločanja podrejenim, je tako eden izmed prvih korakov, ki jih morajo sprejeti menedžerji pri svojem vodenju (Anderson & Huang, 2006, str. 143–144). Na Sliki 2 so prikazani elementi opolnomočenja zaposlenih.

Slika 2: Elementi in rezultati opolnomočenja zaposlenih

Področja opolnomočenja

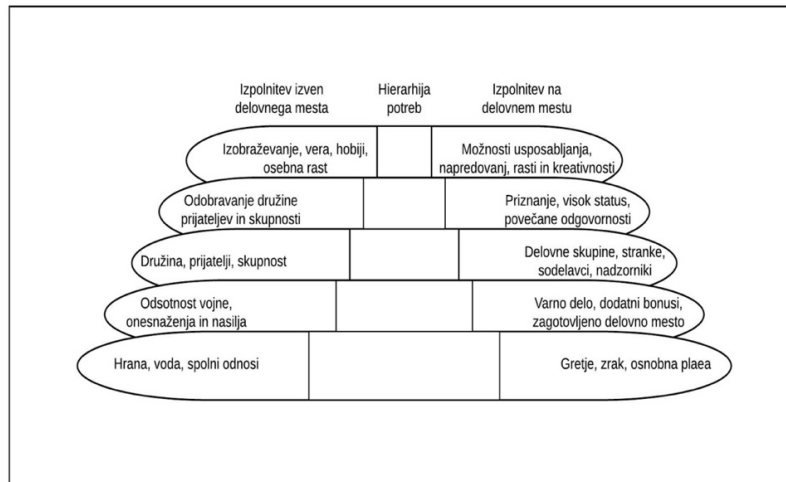


Vir: R. E. Andersen & W. R. Huang, *Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives*, 2006, str. 143.

## 1.2 Področja opolnomočenja

Zaposleni morajo opolnomočenje na delovnem mestu dojemati kot osebno motivacijo, ki pa je mogoča le ob predpostavki, da jim delodajalci zagotovijo delovno mesto, ki jim bo omogočalo izvajanje nalog, pri katerih se bodo počutili učinkovite. Ta trditev je osnovana na predpostavki, da je opolnomočenje vsaj deloma treba preučevati s psihološkega oziroma motivacijskega vidika (Carless, 2004, str. 408). Mnoge teorije motiviranja so že v preteklosti nakazale na psihološke vidike opolnomočenja. Tako Maslow (1943, str. 373–377) zapiše, da motivacija na najvišji ravni izhaja iz posameznikove želje po opravljanju takšne vrste dela, ki mu prinaša izziv in predstavlja smisel. Posameznik mora prevzeti odgovornost za delo, ob koncu pa mora biti nagrajen z občutkom, da je delal nekaj, kar mu prinaša smisel. Na sliki 3 lahko vidimo, kako je po Maslowu zastavljena motivacijska teorija hierarhije potreb.

Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2005, str. 234.

Motivacijska teorija Maslowa je zagotovo ena izmed najbolj znanih in največkrat povzetih teorij o motivaciji. V osnovi prikazuje človekove potrebe, ki so razvrščene v piramido – od najosnovnejših na dnu piramide do tistih najbolj privlačnih in kompleksnih na vrhu piramide. Da lahko človek doseže cilj višje v piramidi, morajo biti najprej izpolnjene njegove osnovne potrebe, kot so npr. fiziološke potrebe po hrani, vodi in spolnih odnosih. Po motivacijski teoriji Maslowa poznamo pet glavnih tipov potreb, ki so razporejene od najosnovnejših do najkompleksnejših.

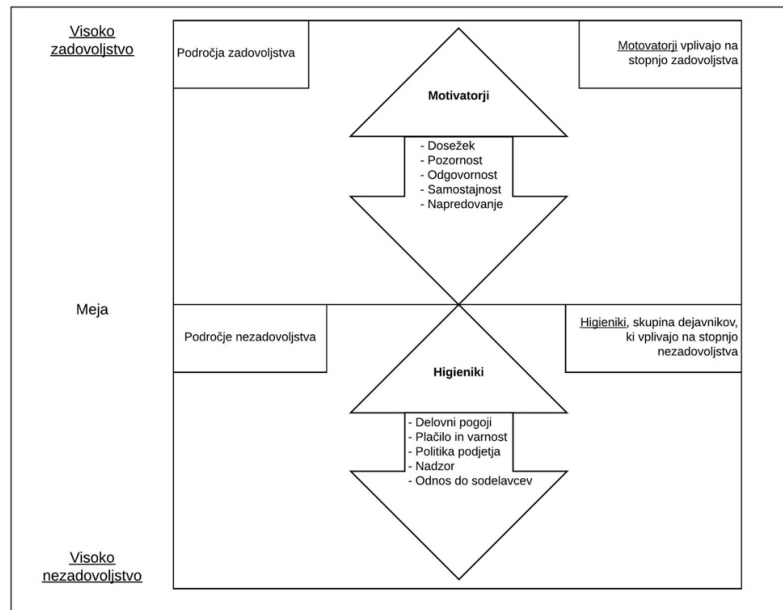
Tabela 1: Pet glavnih tipov potreb po motivacijski teoriji Maslowa

1.	Fiziološke potrebe so najosnovnejše človeške fiziološke potrebe, med katere sodijo potrebe po vodi, hrani in spolnih odnosih. V organizaciji bi med osnovne potrebe lahko prištevali osnovno plačo, ki zagotavlja preživetje, ogrevan delovni prostor in osnovno orodje za opravljanje nalog.
2.	Potrebe po varnosti se osredotočajo na okolje, v katerem se počutimo varno in neogroženo, okolje, v katerem ni nasilja in je družbeno urejeno. Za delovno mesto velja, da mora biti varno in zagotovljeno. Delavec mora biti v primeru dobro opravljenega dela nagrajen z bonusom.
3.	Potrebe po pripadnosti pomenijo, da potrebujemo prijatelje, moramo biti del skupine in ljubljene. Na delovnem mestu izpolnjevanje teh potreb zaznamo v obliki dobrih odnosov s sodelavci in nadzorniki ter udeleževanja pri delu v skupinah.
4.	Potrebe po samospoštovanju predstavljajo hrepenenje po pozitivni samopodobi, priznanju in pozitivnem vrednotenju s strani drugih. V organizaciji se odražajo tako, da se nam prizna dobro delo, ki smo ga opravili za organizacijo, čemur sledi večja odgovornost in višji status v organizaciji.
5.	Potrebe po samouresničitvi so uvrščene na najvišje mesto v piramidi potreb in zaobjemajo osebno rast, razvijanje polnega potenciala in povečanje kompetentnosti. V organizaciji se to odraža v kreativnih zaposlenih, ki lahko brez strahu izražajo svoje ideje. Delovno mesto zanje predstavlja izziv, v okviru katerega lahko uresničijo svoj potencial.

Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2005, str. 235, tabela 3.

Herzberg (1968, str. 56–58) zagovarja tezo, da so lahko ljudje motivirani le, če jim zagotovimo delo, ki je smiselno, ki jim predstavlja izziv in za katerega prevzemajo odgovornost. Ker pa ljudje te motivatorje dojemamo na različne načine, lahko preprosteje zapišemo, da je eno izmed področij opolnomočenja dojemanje učinkovitosti na delovnem mestu.

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Vir: Dimovski et al., *Sodobni management*, 2005, str. 235.

Vloga vodje je, da najprej odpravi vse dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo na delovnem mestu, oziroma zagotovi ustrezne higienike. Šele ko so zagotovljeni delovni pogoji, ob katerih zaposleni niso nezadovoljni, se lahko vodja osredotoči na področje zadovoljstva ter iskanja in implementacije ustreznih motivatorjev (Dimovski et al., 2005, str. 236).

Drugo področje opolnomočenja je struktura delovnega mesta in delovno okolje. Raziskave so pokazale, da so spremembe v delovnem okolju lahko ena izmed ključnih odločitev, ki vpliva na uspešnost opolnomočenja. Pri sprejemanju takšnih odločitev je treba zagotoviti, da delovno okolje ustreza zaposlenim, da se v njem počutijo udobno in da odraža njihovo razmišljanje. Ustrezno delovno okolje izpolnjuje pogoje, predstavljene v naslednji tabeli (Anderson & Huang, 2006, str. 146).

*Tabela 2: Pogoji za ustrezno delovno okolje*

1.	Smiselnost predstavlja razmerje med delom, ki ga zaposleni opravlja, ter ideali in standardi, ki jih zagovarja. Če zaposleni ne opravljajo dela, ki bi bilo skladno z njihovimi prepričanji, vrednotami in vedenjem, lahko posledično izgubijo motivacijo do dela in s tem občutek psihološkega opolnomočenja na delovnem mestu. Večja smiselnost dela se odraži v večji motiviranosti, zavezanosti in energiji, ki jih zaposleni izraža na delovnem mestu (Kirkman & Rosen, 1999, str. 59).
2.	Usposobljenost ali osebnostno mojstrstvo odraža stopnjo učinkovitosti, s katero zaposleni opravlja delovne naloge, ki so mu dodeljene. Če zaposleni za delo niso dovolj usposobljeni in nalog ne morajo opravljati učinkovito, imajo občutek neopolnomočenosti (Anderson & Huang, 2006, str. 146).
3.	Vpliv odraža, v kolikšni meri lahko zaposleni vpliva na podobo končnega izdelka ali storitve. Zaposleni imajo občutek večje opolnomočenosti, če imajo večji vpliv na odločitve, ki se sprejemajo v organizaciji (Anderson & Huang, 2006, str. 146).
4.	Samoodločba ali možnost sprejemanja odločitev pomeni, da so zaposleni bolj opolnomočeni, če lahko vplivajo na sprejemanje odločitev v zvezi z delom, ki ga opravljajo, ali na ravni usmeritve organizacije. Če pa zaposleni samo slepo sledijo navodilom nadrejenih, niso opolnomočeni v tolikšni meri oziroma sploh niso opolnomočeni (Kirkman & Rosen, 1999, str. 59).

*Povzeto in prirejeno po: Anderson & Huang, Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives, 2006, str. 146; Kirkman & Rosen, 1999, str. 59.*

Struktura organizacije in organizacijska klima je področje, ki mu je treba v organizaciji nameniti posebno pozornost, saj ne predstavlja le enega izmed področij opolnomočenja, temveč definira organizacijo kot takšno. Organizacijska klima je definirana kot skupek praks, politik in postopkov, ki so značilni za izbrano organizacijo in na podlagi katerih delujejo zaposleni v organizaciji. Od zaposlenih se takšno ravnanje pričakuje in podpira, za njega pa so tudi ustrezno nagrajani. Zaposleni s svojim delovanjem v okviru organizacijske kulture predstavljajo temelj organizacije in vrednot, ki jih zastopajo (Weerakoon & Lai, 1997, str. 305–306). V kolikšni meri je omogočeno opolnomočenje zaposlenih, lahko razberemo iz uspešnosti izvajanja naslednjih aktivnosti: pretok informacij, meja avtonomnosti pri zaposlenih in kolektivna odgovornost. Pretok informacij zajema deljenje ključnih informacij o stroških, kvaliteti storitev oziroma produktov, produktivnosti in ostalih pomembnih kazalnikih z zaposlenimi skozi celotno organizacijo. Stopnja avtonomije predstavlja raven, do katere lahko posamezniki v organizaciji sprejemajo samostojne odločitve. Večja kot je podeljena stopnja avtonomije in bolj kot je sistem v organizaciji jasno definiran s postopki dela, področji pokrivanja ter cilji, lažje je vzpostaviti opolnomočenje zaposlenih. Kolektivna odgovornost pride v poštev predvsem v organizacijah, v katerih je način dela organiziran preko dela v timih. V takšnih primerih je treba določiti meje, do katerih lahko ekipe sprejemajo samostojne odločitve na eni strani, ter odgovornost za doseganje rezultatov na drugi strani (Seibert et al. 2004, str. 334). Avtorji zaključijo s trditvijo, da mora kultura organizacije zagotavljati osnovne smernice obnašanja zaposlenih in da morajo vse našteje aktivnosti predstavljati smiselno celoto.

Naslednje področje je zavezanost vrhnjega menedžmenta in vodenje, ki lahko po mnenju nekaterih avtorjev znatno vpliva na kreativnost zaposlenih na delovnem mestu (Byun, Dai, Soojin & Kang, 2016, str. 1556). Če vodje izkazujejo samozavest in so pripravljeni prenašati znanje na zaposlene, ima lahko proces opolnomočenja vidne učinke na rezultate podjetja. Predvsem prenašanje znanja na podrejene se je izkazalo kot ena izmed ključnih lastnosti, ki so potrebne za učinkovito delo in doseganje zastavljenih planov. V ta namen je treba v podjetju stremeti k ustvarjanju avtentičnih vodij, ki vodijo z zgledom in jih ni strah uspeha njihovih podrejenih. Pri njihovem delovanju sta v ospredju skupno dobro in rezultat celega podjetja. Zaposlenim v takšni organizaciji se naloge dodelijo v skladu z vizijo in poslanstvom organizacije, obenem pa se jih aktivno vključuje v proces njunega oblikovanja (Srivastava, Bartol & Locke, 2006, str. 1246).

V organizacijah, v katerih se spodbujata samoiniciativnost in stremenje k izboljšanju storitev oziroma produktov za stranke, lahko opolnomočenje spodbudimo tudi s pravilno zastavljenimi sistemi nagrajevanja in izobraževanja zaposlenih. Za ustrezno motivacijo zaposlenih so zadolženi menedžerji, ki morajo motivirati tako skupino zaposlenih kot vsakega posameznika posebej. Za motivacijo se lahko uporabijo denarne in/ali nedelarne spodbude. V učečih se organizacijah je pomembno tudi, da se sistemi nagrajevanja in izobraževanja prilagajajo potrebam zaposlenih in organizacije. Hitro spreminjajoče se in izredno konkurenčno okolje namreč predstavlja izziv zagotavljanja ustreznih nagrad in izobraževanj na dolgi rok. Anderson in Huang (2006, str. 148) tako priporočata periodično izobraževanje zaposlenih, javne pohvale in nagrade za uspešne zaposlene.

### **1.3 Ravni opolnomočenja**

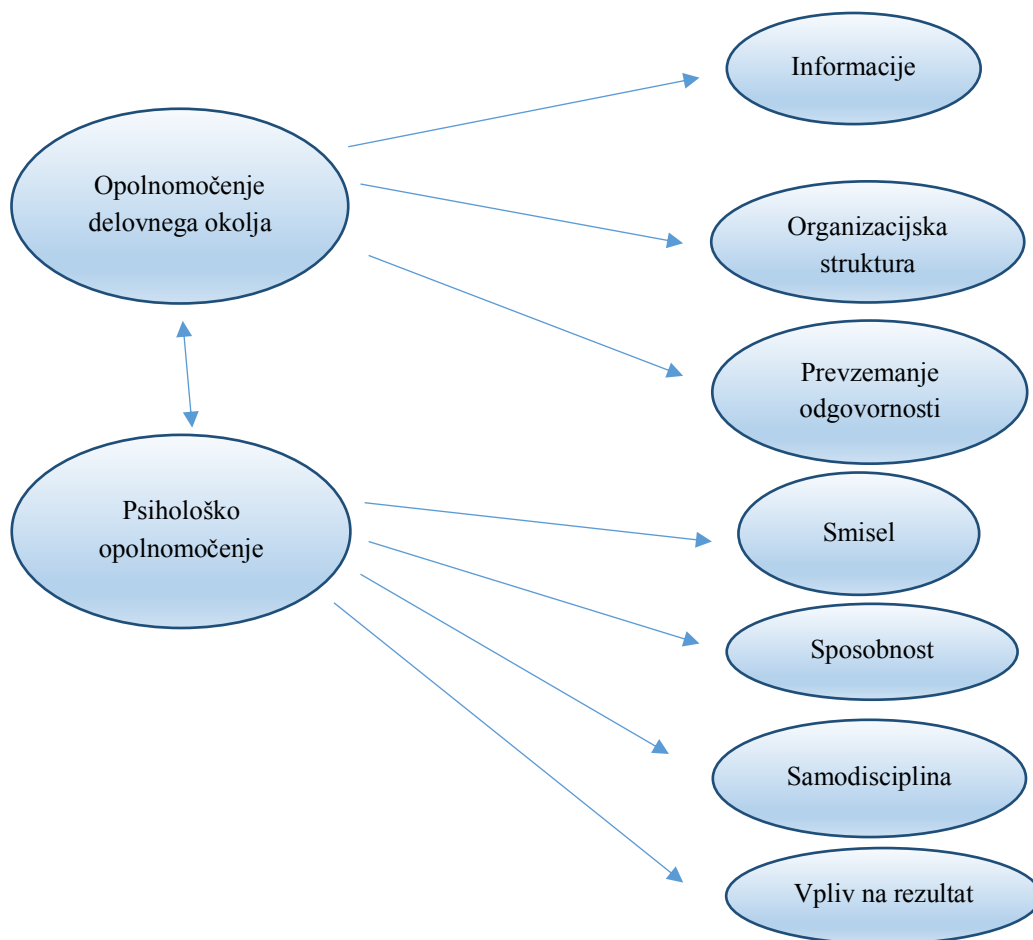
V današnjem času, ko so podjetja postala del globalnega okolja, za katerega sta značilna visoka konkurenčnost in nenehno spopadanje s krizami, sta izrednega pomena dobra organizacijska struktura in jasna razdelitev dela po ravneh organizacije in delovnih mestih. Za ohranjanje konkurenčnosti na trgu najboljše organizacije stremijo proti konceptu učeče se organizacije, za katero je značilno, da ima sploščeno organizacijsko strukturo in dober pretok informacij (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 8–9).

Na podlagi opolnomočenja zaposlenih vsak zaposleni postane aktiven pri reševanju problemov: vse od načrtovanja nalog, ki jih je treba opraviti, do implementacije rešitev na konkretnem primeru na najbolj učinkovit možen način. Šele skozi ta proces zaposleni postanejo dovolj motivirani, da gredo iz svoje cone udobja in svojega osnovnega delokroga ter s svojim razmišljanjem in aktivnostjo pripomorejo k dolgoročnemu razvoju organizacije. Rezultat je povečana učinkovitost timov, kar posledično privede do tega, da učinkovitost celotne organizacije nezadržno raste (Scott & Jaffe, 1991, str. 4).



Ravni opolnomočenja zaposlenih lahko razdelimo na opolnomočenje delovnega okolja in psihološko opolnomočenje zaposlenih. Pri tem gre za dve ravni, ki se med seboj konceptualno razlikujeta. Seibert, Silver in Randolph (2004, str. 335–336) določijo okvir, s pomočjo katerega lahko razlikujemo med tema dvema ravnema opolnomočenja glede na kriterije, kot so poudarek, vsebina in reference. Na sliki 5 je prikazana njihova razdelitev na dve ravni opolnomočenja (Seibert, Silver & Randolph, 2004, str. 340).

Slika 5: Ravni opolnomočenja in njihova povezava



Vir: Seibert et al., *Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction*, 2004, str. 340.

### 1.3.1 Opolnomočenje delovnega okolja

Pri proučevanju opolnomočenja delovnega okolja govorimo o organizacijski strukturi podjetja, pretoku informacij znotraj podjetja in dodelitvi odgovornosti. Vsaka izmed naštetih spremenljivk je seveda odvisna od večjega števila drugih faktorjev, ki vplivajo na končno podobo delovnega okolja. Tako moramo med drugim upoštevati procese odločanja v podjetju, od koordinacije med timi in ravni odločanja do moči timov, menedžmenta

informacij in informacijskih sistemov za podporo odločanju ter organizacijske strukture podjetja (Seibert, Silver & Randolph, 2004, str. 343).

Pričnimo s procesom odločanja, ki za menedžerje predstavlja enega izmed največjih izzivov, s katerimi se soočajo pri vodenju. Cilj menedžerja je sprejemanje kakovostnih in hitrih odločitev, ki bodo pripeljale do zelenega stanja v prihodnosti. Menedžerju je na voljo vedno več možnosti, sam pa mora preudarno izbrati poti, ki bodo za podjetje najugodnejše. Poznamo programirane in neprogramirane odločitve, ki jih bomo prikazali v Tabeli 3.

*Tabela 3: Vrste menedžerskih odločitev*

<b>Odločitev</b>	<b>Problem</b>	<b>Delovanje</b>	<b>Primeri</b>
<b>Programirana</b>	Ponavljajoč se, rutinski	Pravila Standardne operacijske procedure Politike	Podjetje: Sprejem in popis blaga Fakulteta: Pisanje izpita Bolnišnica: Sprejem pacienta v bolnišnico Vlada: Izpolnjevanje potnega naloga
<b>Neprogramirana</b>	Kompleksen, nov	Ustvarjalno reševanje problemov	Podjetje: Razvijanje novega produkta Fakulteta: Ureditev okolice Bolnišnica: Odziv na epidemijo Vlada: Razlastninjenje imetnikov podrejenih obveznic v NLB

*Vir: Povzeto in prirejeno po Dimovski et al., Organiziranje in odločanje, 2007, str. 41, tabela 2.*

S problemi, ki vodijo v programirane odločitve, se je menedžer že srečal, zato ima pripravljen odgovor, kako se bo z njimi soočil. Takšne odločitve navadno ne vzamejo dosti časa, niso kreativne, temveč rutinske in so navadno najštevilčnejše. Na drugi strani so neprogramirane odločitve, za katere velja, da so kompleksne, zahtevajo nove pristope k reševanju in znajo biti tako časovno kot finančno potratne. Menedžer se z njimi sreča, ko se sooča z nekim novim problemom ali kadar želi razviti nov način odzivanja na odločitve, ki jih je v preteklosti sprejemal na kak drug način (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 40).

Od politike podjetja in stopnje opolnomočenja je odvisno, katera raven menedžmenta je zadolžena za določeno vrsto problemov. Ločimo nižjo, srednjo in vrhnjo raven

menedžmenta ter pogoste oziroma rutinske strukturirane probleme, strukturirane in nestrukturirane probleme ter širše, nestrukturirane probleme. Menedžerji se zavedajo, da morajo pozitivno vplivati na notranjo motivacijo zaposlenih, če želijo spodbujati kreativnost v organizaciji. To pomeni dvoje – zaposleni mora delati to, kar ima rad, in to, kar dela, mora imeti rad. Prvi del pomeni, da zaposleni opravlja delo, pri katerem lahko pridejo do izraza njegove spretnosti, kreativen način razmišljanja in notranja motivacija. Drugi del pa predstavlja iskanje okolja, v katerem bo zaposleni lahko negoval notranjo motivacijo do dela, ki ga opravlja, in obenem skrbel za razvoj novih idej (Amabile, 1997, str. 55).

Tako je v interesu vrhnjega menedžmenta, da so procesi odločanja zastavljeni tako, da lahko tudi srednji in nižji menedžment sodeluje pri reševanju neprogramiranih odločitev, ki so strateškega pomena za podjetje. Navadno v praksi vrhni menedžment opolnomoči delovne skupine in ne toliko posameznikov (Seibert, Silver & Randolph, 2004, str. 336). Na vprašanje, ali je bolj učinkovito individualno ali skupinsko odločanje, je odgovarjalo že veliko avtorjev, kot največja pomanjkljivost skupinskega odločanja pa se navadno omenja potrata časa. Vendar ima skupinsko odločanje ogromno prednosti, predvsem pri sprejemanju neprogramiranih odločitev (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 53–54).

*Tabela 4: Prednosti skupinskega odločanja pri sprejemanju neprogramiranih odločitev*

Skupina ima več znanja kot posameznik in je zato bolj primerna za postavljanje ciljev.
V skupini so posamezniki z različnimi znanji in vsak posameznik s svojim specifičnim znanjem lahko pripomore k reševanju problema z alternativnim pristopom.
Skupina zaradi različnih stališč lažje loči dobre od slabih predlaganih alternativ.
Skupina je pripravljena sprejeti bolj tvegano odločitev od posameznika.
Za implementacijo odločitve je ponavadi še vedno odgovoren menedžer.

Anderson in Huang (2006, str. 146) trdita, da je za opolnomočenje zaposlenih nujno potrebno, da delavci dobijo moč sprejemanja odločitev v meri, ki je skladna s strategijo, ki jo podjetje zasleduje. Če delavcem odločanje ni omogočeno, se bodo na delovnem mestu počutili nemočne in vpete med birokratske omejitve, takšno stanje pa privede do nestimulativnega okolja, v katerem zaposleni ne proizvajajo kreativnih rešitev.

Zavedati se moramo, da opolnomočenje zaposlenih pri sprejemanju odločitev ni le sklep na papirju, temveč ga je treba implementirati v kulturo podjetja. Navadno to pomeni, da je vodstvo podjetja z zaposlenimi pripravljeno deliti tudi večje število informacij, kot je običajno za klasična podjetja. Ravno zaradi tega je nujno, da se zaposlene v podjetju pripravi in izobrazijo, da bodo pri opravljanju svojega dela nase lahko prevzeli več odgovornosti in da bodo razumeli širšo sliko okolja, v katerega je vpeto podjetje. Še pomembneje je, da se zaposleni naučijo uporabljati informacije in na njihovi podlagi sprejemati boljše odločitve (Anderson & Huang, 2006, str. 148).

Poleg tega moramo treninge opolnomočenja in sisteme nagrajevanja nenehno nadgrajevati, da sledimo spreminjajočim se pogojem na trgu in ciljem organizacije (Anderson & Huang, 2006, str. 148). To je mogoče le ob ugodni organizacijski strukturi organizacije, kot je učeča se organizacija. Gre za najmodernejšo organizacijsko perspektivo, pri kateri je v primerjavi s klasičnim podjetjem ključno, da se menedžment in vodje zavedajo, da morajo vlogo posameznika postaviti v središče organizacijske mreže znanj, ki na podlagi ustreznega razvoja vodenja vodi k ustvarjanju pozitivne organizacijske identitete. Podjetje lahko razvija trajno konkurenčno prednost samo na podlagi pozitivno oblikovane organizacijske identitete, ta pa temelji na dejavnikih psihološkega kapitala, kot so znanje, socialno mreženje in pozitivne vrednote. Prav tako takšna organizacija nima več organizacijske hierarhije, temveč gre za najvišjo fazo horizontalne koordinacije. Za njeno implementacijo je potrebna sprememba na šestih področjih: vodenje, struktura, opolnomočenje zaposlenih, komunikacija, sodelovanje pri določanju strategije in prilagodljiva kultura (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 182).

### **1.3.2 Psihološko opolnomočenje zaposlenih**

Psihološko opolnomočenje je definirano kot individualna izkušnja notranje motivacije, podlaga katere je spoznanje samega sebe v odnosu do delovnega mesta. Idejno je to zelo podobno psihološkemu stanju, ki jih podrobneje opisujejo Oldham in Hackman (2010) ter drugi teoretiki notranje motivacije. Za notranjo motivacijo ni potrebna zunanja spodbuda, temveč gre za naravno in prirojeno nagnjenje k razvijanju naših notranjih sposobnosti preko učenja. V praksi takšen zaposleni ne stremi slepo k zunanjim motivatorjem, kot so denar, delovno okolje in nadzor, temveč da večji poudarek na notranje motivacijske spodbude, kot so smisel do dela, ki ga opravlja, vztrajnost in samodisciplina pri soočanju z nalogami, ki so mu dane, vpliv na končen rezultat in sposobnost opraviti naloge, ki so mu zaupane v okviru njegovih pristojnosti. Značilnost notranje motivacije je v tem, da zaposleni ne potrebuje nagrad ali kazni, saj mu samo delo predstavlja izziv in izpopolnitev. Seveda to ne pomeni, da lahko kar tako zanemarimo zunanje motivatorje in jih v celoti ignoriramo. Vsak dober menedžer je sposoben najti pravo razmerje, ki poskrbi za maksimalno motivacijo njegovih zaposlenih (Pieterse, Knippenberg, Scippers & Stam, 2010, str. 613–614).

Smisel predstavlja za posameznika končno vrednost produkta ali storitve, ki je ocenjena na podlagi subjektivne perspektive. Je rezultat njegovih vrednot in standardov. Skupina posledično razvije kolektiven smisel do projekta, ki ga ustvarja, ta pa predstavlja zrcalo smisla vsakega člana tima (Kirkman & Rosen, 1999, str. 59). Da bi si lažje predstavljali, kaj za nekoga predstavlja smisel do dela in zakaj ta sodi med notranje motivatorje, lahko za primer vzamemo labirint ustvarjalnosti. Ena oseba je lahko motivirana tako, da pride skozi labirint po najhitrejši in najvarnejši poti v zameno za denarno nagrado v obliki plače – tako kot miš, ki ima na poti skozi labirint v mislih samo sir, ki ga bo dobila na koncu. Takšna oseba išče neposredno pot s karseda malo ovirami; če je takšna oseba v časovni stiski, pa uporabi rešitve, ki so že bile uporabljene v preteklosti (Amabile, 1998, str. 79)

Takšen pristop, za katerega je značilna zunanja motivacija, posameznika, tim ali organizacijo kot celoto pripelje do cilja, vendar je uporabljena rešitev najverjetneje neinovativna. Takšna rešitev ne prinese novih spoznanj ali pogledov na bistvo problema, prav tako ne postreže z novimi pristopi k rešitvi problema in se se odrazi v večji inovativnosti podjetja (Amabile, 1998, str. 79).

Amabile (1998, str. 80) nadaljuje razlago teorije labirinta ustvarjalnosti s posamezniki, ki delujejo v skladu s popolnoma drugačno miselnostjo. Takšnim zaposlenim predstavlja pot od problema do rešitve izziv, jim je zanimiva in v veselje. Seveda je treba pri načrtovanju takšnih procesov upoštevati daljši čas, ki je potreben za odkritje rešitve, prav tako pa se morajo menedžerji zavedati, da reševanje kompleksnih problemov ni stoddostno učinkovito, saj lahko pot do rešitve večkrat vodi v slepo ulico. Kakorkoli, če posameznik pride do konca labirinta in torej reši problem, je rešitev veliko bolj inovativna in ima večji vpliv na prihodnji razvoj podjetja, kot ga ima pristop po liniji najmanjšega odpora.

Če želijo menedžerji sestaviti uspešen tim, ki bo razvijal kreativne rešitve, morajo nameniti veliko pozornosti sestavi tima, in sicer glede na vse spremenljivke, ki vplivajo na učinkovitost. To pomeni, da morajo izbrati delavce, ki se bodo znotraj ekipe podpirali, a obenem zagotovili dovolj širok spekter različnih pogledov in ozadij. Če tim sestavljajo posamezniki z različnimi intelektualnimi stopnjami in pristopi do dela oziroma različnim praktičnim predznanjem in kreativnim načinom razmišljanja, ta kombinacija velikokrat privede do razburljivih in uporabnih rešitev (Amabile, 1998, str. 82). Seveda je treba pri sestavi tima upoštevati tudi, da mora ta delovati v skladu z vizijo podjetja in stremeti k uresničevanju njegove strategije. Natančna definicija tima je pomembna za razlikovanje terminov tim in skupina, saj sta si ta dva pojma na prvi pogled podobna. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 252) trdijo, da mora tim izpolnjevati tri komponente.

*Tabela 5: Tri komponente, ki definirajo tim*

<b>1.</b>	Za tim sta potrebna vsaj dva člana ali več. Timi lahko štejejo tudi več članov, vendar le izjemoma več kot 15 ljudi.
<b>2.</b>	Člani tima so v neprestani interakciji in vplivajo drug na drugega. Skupina ljudi, ki v vrsti čakajo na sladoled, ni tim.
<b>3.</b>	Člani tima sledijo isti strategiji. Njihov cilj je poiskati rešitev nekega problema, ustvariti proizvod ali storitev.

Kot sem že izpostavil, tim zasleduje skupne cilje podjetja in sledi načrtani strategiji. Glavne razlike, ki ločijo skupino od tima, so prikazane v Tabeli 6.

Tabela 6: Glavne razlike med timom in skupino

Skupina	Tim
En močan vodja	Vloga vodje se menjava
Posameznik odgovoren za svoja dejanja	Odgovornost posameznika in vzajemna odgovornost med člani tima
Skupina in organizacija imata enak namen	Specifična vizija (oziroma namen)
Proizvodi dela so individualni	Produkt dela je kolektiven
Učinkoviti sestanki	Na sestanku gre za odprto debato z neposrednim reševanjem problemov
Posredno merjenje uspešnosti glede vpliva na poslovanje (npr. finančni rezultati)	Uspešnost se meri neposredno z vrednotenjem kolektivnega dela
Razprava, odločitev, delegiranje dela posameznikom	Razprava, odločitev, razdelitev dela med člane tima

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 252, tabela 40.

Menedžer je lahko v svoji vlogi pri sestavi tima tudi neuspešen. Da sestavi odličen tim, mora resnično poznati svoje zaposlene. To ne pomeni, da je dovolj, da zna oceniti njihovo znanje, temveč da je sposoben oceniti njihovo delovanje v timu in njihov stil reševanja problemov ter prepoznati, kateri motivatorji učinkujejo na posameznega člana tima. Morda je res težko sestaviti tim, ki ga povezuje kemija med člani in hkrati omogoča dovolj veliko mero raznolikosti, vendar so rezultati v primeru uspeha nadpovprečni (Amabile, 1998, str. 82). Timi, ki so uspešni, tako izkazujejo različne prednosti: (1) Prizadevanje – kreativnost in dodatna energija, ki jo začutijo zaposleni, ki delujejo v timu, zaradi prisotnosti drugih članov. (2) Izpolnitev članov – značilnost dela v timu je pripadnost timu in s tem zadovoljitev potreb po sprejemu v družbo in pripadnosti. Takšni zaposleni so manj podvrženi stresu in z večjim veseljem ter zagonom opravljajo svoje delo. (3) Spodbujanje učenja veščin in znanj – zaradi rotacije vlog med člani tima in večjega pretoka informacij se zaposleni redno učijo novih znanj in spretnosti. (4) Sposobnost odzivanja organizacije na spremembe v okolju.

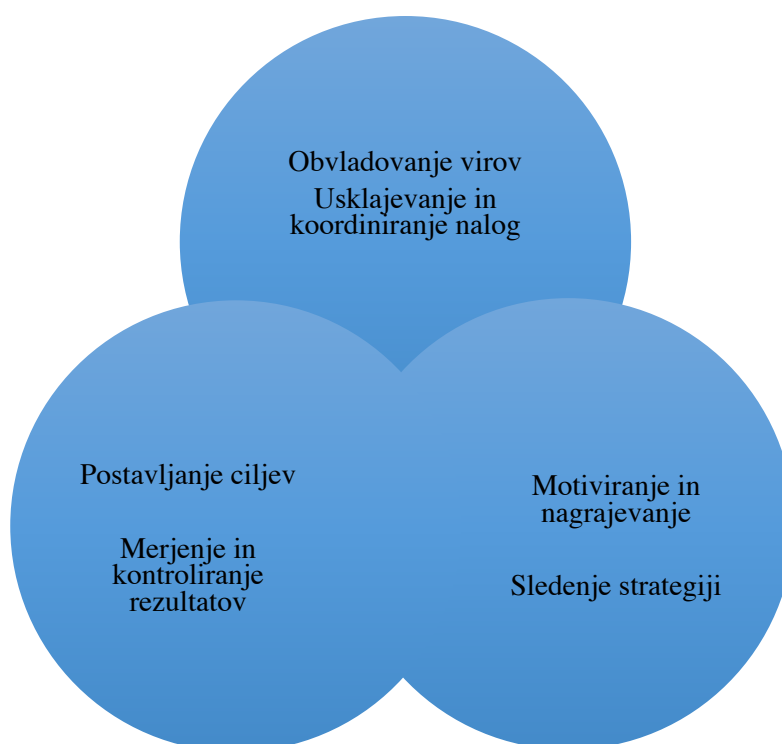
Kakorkoli, brez smisla do dela, ki ga opravljajo zaposleni, še tako dober menedžer ne more izkoristiti kreativnega potenciala zaposlenih. In če si na primer podrobno ogledamo, kakšna je razlika med kreativnimi in drugimi znanstveniki, vidimo, da kreativni znanstveniki niso bolj talentirani, temveč jih žene nekakšna radovednost do problemov, ki jih rešujejo. Nekateri omenjajo, da je glavna razlika tudi ljubezen do dela, ki ga posameznik opravlja. V tem kontekstu je morda najbolj zanimiv primer enega izmed najboljših košarkašev vseh časov Michaela Jordana. Košarkarska legenda Jordan je imel v pogodbi zapisano klavzulo, ki so jo poimenovali ljubezen do košarke. V klavzuli je bilo zapisano, da lahko Michael Jordan igra košarko, kadarkoli in kjerkoli se mu zahoče (Amabile, 1998, str. 82).

Druga ključna notranja motivacijska spodbuda psihološko opolnomočenega zaposlenega je vztrajnost in samodisciplina. Samodisciplina na delovnem mestu je izrednega pomena, saj mora posameznik znati ločiti pomembne naloge od nepomembnih. Kar 80 % vsega, kar dosežemo in naredimo na delovnem mestu, naj bi izhajalo iz 20 % najpomembnejših nalog, ki jih opravimo, kadar smo na delovnem mestu. Naloga avtentičnih vodij je, da zaposlene spodbudijo k prepoznavanju prednostnih nalog in jih motivirajo, da te opravijo učinkovito in prednostno. Od zaposlenih pa je odvisno, ali bodo čas na delovnem mestu namenjali delu ali ostalim stvarim, ki niso povezane z njihovim delom. Po raziskavah naj bi namreč zaposleni kar 50 % časa namenili aktivnostim, ki niso povezane z delom. Od tega 37 % časa namenijo osebnim pogovorom s sodelavci, ki nimajo povezave z delom, preostalih 13 % časa zapravijo za brskanje po spletu, branje časopisa, opravljanje nalog za lastne potrebe, odmore za malico ali cigarete in s poznimi prihodi v službo ali zgodnjimi odhodi domov (Tracy, 2010, str. 127–128).

Še večji problem se pojavi, če zaposleni, ki zapravijo ogromno časa, pričnejo opravljati naloge z nizko dodano vrednostjo, namesto da bi se lotili tistih, ki so zares pomembne. Takšni zaposleni posledično opravijo le malo dela, hkrati pa imajo občutek, da so pod neprestanim pritiskom, da morajo izpolniti svoje delovne obveznosti. Na žalost se delo ne opravi samo in proti koncu se zaposleni počutijo, kot da jih bo vsak čas zasul plaz. Takšni zaposleni svoje delo opravijo tik pred rokom; lovljenje zadnjih minut velikokrat pripelje do napak, ki lahko podjetje drago stanejo (Tracy, 2010, str. 129). Duckworth in Seligman (2005, str. 941–944) na drugi strani potrjujeta hipotezo, da samodisciplina vpliva na uspešnost študija bolj kot višina inteligenčnega kvocienta. Tako kot v Sloveniji se zaradi neuspeha študentov pod plazom kritik velikokrat znajdejo profesorji in njihove metode poučevanja, dolgočasne knjige in preveliki razredi. Vendar je za neuspeh v veliki meri odgovorno ravno pomanjkanje samodiscipline in razumevanja, da žrtvovanje na kratek rok lahko prinese ogromne koristi na dolgi rok. Prav tako je pri zaposlenih na delovnem mestu.

Naslednja notranja motivacijska spodbuda psihološko opolnomočenega zaposlenega je občutek vplivanja na končni rezultat. Vpliv se meri kot stopnja prepričanja, do katere lahko posameznik s sprejemanjem svojih odločitev vpliva na končni rezultat, na primer na videz ali funkcionalnost produkta ali storitve, strategijo organizacije, cilje organizacije itd. Seveda se stopnja vplivanja na končni rezultat lahko razlikuje od tega, kakšno stopnjo opolnomočenja vodstvo podeli delavcem, prav tako pa je vedno treba upoštevati še druge faktorje vplivanja (Seibert, Silver & Randolph, 2004, str. 335). Treba se je zavedati, da tradicionalno načrtovanje, v okviru katerega je bilo nekaj posameznikov zadolženih za sprejemanje odločitev, v današnjem izredno konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju ne deluje več. Tako se od vsakega zaposlenega pričakuje, da bo razmišljal strateško. Na sliki 7 so predstavljene naloge sodobnega menedžmenta v učeči se organizaciji.

Slika 6: Naloge sodobnega menedžmenta v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 57.

Enako pomembna notranja motivacijska spodbuda psihološko opolnomočenega zaposlenega je sposobnost, da opravi nalogo, ki mu je bila zaupana. Gre za posameznikovo prepričanje, da je zmožen opraviti obveznosti, ki mu jih je dodelil njegov nadrejeni (Seibert, Silver & Randolph, 2004, str. 335). Naloga menedžerja je, da prepozna sposobnosti zaposlenih in delovnih timov, da zna uspešno izkoristiti njihove sposobnosti in prednosti ter se, kolikor je le mogoče, izogniti šibkim stranem. Menedžerji in delavci se morajo strinjati glede tega, kako bo proces opolnomočenja videti v praksi. Nato sledi obdobje treninga, da zaposleni dobijo občutek, da lahko izkoristijo vse svoje sposobnosti. Pomembno je, da temu obdobju menedžerji namenijo dovolj časa in da so pripravljeni na napake, ki jih bodo zaposleni skoraj zagotovo storili v procesu prenosa moči odločanja. Vse napake je treba skrbno beležiti in se na njih nemudoma odzvati ter jih izločiti pred ponovnimi poskusi (Ford, Fottler, Russ & Millam, 1995, str. 30).

#### 1.4 Primeri dobre prakse opolnomočenja zaposlenih

Kot primere dobre prakse bomo opisali postopke opolnomočenja v podjetjih Toyota Motor Corporation, Walt Disney Company in Google, Inc., ki sodijo v sam vrh podjetij, ki uspešno prenašajo moč odločanja z vrhnjega menedžmenta na zaposlene. Našteta podjetja uveljavljajo koncept opolnomočenja skozi različne pristope, vsem pa je skupno, da je opolnomočenje zaposlenih skladno s poslanstvom in vizijo podjetja ter da pomaga organizaciji pri uspešnem sledenju organizacijskim ciljem. Če so postopki opolnomočenja



uspešno implementirani, so zaposleni v podjetjih bolj produktivni in prinašajo večjo dodano vrednost. Za takšne zaposlene velja, da so pripravljeni delati več od svojih dolžnosti z mislijo na dolgoročno rast in razvoj podjetja (Beck & Kleiner, 2015, str. 9).

Seveda za opolnomočenje zaposlenih ni nujno, da ima podjetje takšen status in ugled kot našeta tri podjetja, saj je mogoče metode opolnomočenja uporabiti v vsakem podjetju. Pomembno je le zavedanje vrhnjega menedžmenta, da zaposleni niso enoumni insekti, ki le slepo sledijo navodilom svojih nadrejenih, temveč da gre za človeška bitja, ki imajo svoj pogled na situacije in svoj način razmišljanja. Naloga vrhnjega menedžmenta je, da to prepozna in investira v metode opolnomočenja, ki bodo zaposlene motivirale, jim podelile večje pristojnosti pri odločanju in na koncu pripeljale do vzpostavitve fleksibilnih timov, ki bodo nenehno razvijali svoje spretnosti ter se tako hitro in učinkovito spopadali z različnimi problemi. Usklajenost zaposlenih s kulturo, poslanstvom in vizijo podjetja je seveda predpogoj za uspešno implementacijo opolnomočenja, ki pa ne bo pripeljala samo do razvoja zaposlenih, temveč tudi do rasti samega podjetja (Beck & Kleiner, 2015, str. 8–9).

#### **1.4.1 Toyota Motor Corporation**

Kot vodilni proizvajalec avtomobilov na svetu je podjetje Toyota Motor Corporation potrebovalo spremembo organizacijske strukture, ki bi omogočala fleksibilne, opolnomočene time, ki bi ji zagotovili konkurenčno prednost na trgu pred ostalimi proizvajalci avtomobilov. Tako je podjetje toge birokratske postopke obrnilo v prid sebi in svojim zaposlenim, ki so dobili možnost analiziranja in aktivnega reševanja problemov v proizvodnji. S to potezo so omogočili zaposlenim v proizvodnji, da so s svojimi predlogi in idejami med samim razvojem avtomobilov sodelovali v pilotnih projektih z ekipami inženirjev. To je med drugim privedlo do vnaprejšnjega načrtovanja standardiziranih postopkov sestave avtomobila, še preden je ta predan v proizvodnjo. Proizvodna ekipa nato izboljšave implementira v proizvodne procese, kar na koncu privede do večje proizvodne učinkovitosti (Beck & Kleiner, 2015, str. 3).

Pilotni timi so zaposlenim pri Toyoti omogočili tako razvoj skozi učenje oblikovanja proizvodnih procesov za nove modele kakor tudi ohranjanje in razvoj že pridobljenih znanj na področju oblikovanja, načrtovanja in optimiziranja proizvodnje (Liker, 2004, str. 148). S standardizacijo dobrih praks in nalog so zaposleni pri Toyoti sposobni svoje naloge v timih opravljati na najvišji ravni, in sicer ne glede na to, da sestavljanje avtomobila z več tisoč deli zahteva veliko mero koordinacije. To je mogoče, ker pri Toyoti zaposlene nenehno spodbujajo k sodelovanju pri izboljšavi in standardizaciji procesov. Preko standardizacije procesov zaposleni podrobno spoznajo produkt, s katerim se ukvarjajo, kar jim ne omogoči le, da sestavijo produkt, temveč da aktivno sodelujejo tudi pri prenovi in izboljšavi delovnih procesov. Aktivno vključevanje zaposlenih v oblikovanje proizvodnih procesov je dalo Toyoti konkurenčno prednost, ki ji omogoča rast v avtomobilski industriji (Beck & Kleiner, 2015, str. 3–4).

Sprememba togih birokratskih postopkov je Toyoti omogočila nenehen razvoj procesov in produktov. Toyotini zaposleni so opolnomočeni, zato se lahko primerno odzovejo na problem, tudi ko gre kaj narobe v proizvodnji. Tako ima vsak zaposleni v primeru, da odkrije napako ali problem v proizvodnji, možnost zaustaviti proizvodnjo. Čeprav se takšna odločitev o prenosu pooblastil na vse zaposlene zdi tvegana, so pri Toyoti na prvo mesto postavili rešitev problema, kjer se pojavi, in šele nato nadaljevanje proizvodnje. Takšna odločitev je podjetju prinesla ogromne prihranke tako zaradi zmanjšanja izmeta v proizvodnji kot tudi zaradi skrajšanja časa za odkritje in odpravo problema na produkcijski liniji (Beck & Kleiner, 2015, str. 4). Izkazalo se je, da takšen sistem opolnomočenja pripomore k boljšim odnosom z nadrejenimi in sodelavci na delovnem mestu, obenem pa podjetju omogoča nenehen razvoj izdelkov in konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji v industriji. Zadovoljni in srečni zaposleni, ki spoštujejo kulturo podjetja, prav tako pripomorejo k večjemu zadovoljstvu strank in ugledu podjetja (Liker, 2004, str. 133).

### **1.4.2 Walt Disney Company**

V podjetju Walt Disney Company so določili štiri načela, ki jim sledijo njihovi zaposleni: sanjati, verjeti, upati si in narediti (Capodagli & Jackson, 1999, str. 11). S pomočjo teh načel so opolnomočili svoje zaposlene, da so pričeli sanjati o najbolj drznih in kreativnih idejah, ki si jih lahko zamislijo. Te ideje niso ostale le mrtve črke na papirju, temveč so se nekatere od njih razvile v najuspešnejše projekte. Kreativni zaposleni v podjetju živijo za rek "Če lahko o nečem sanjaš, lahko tisto storiš." Z drugimi besedami, zaposleni imajo eno samo odgovornost: uresničiti sanje (Beck & Kleiner, 2015, str. 5).

Znan je primer, ko se je skupina zaposlenih ukvarjala s projektom, v okviru katerega so si morali zamisliti dodatne atrakcije za enega izmed vodnih tematskih parkov. Skupini se je pri delu pridružil eden izmed podpredsednikov podjetja, ki je med nevihto idej predlagal, da bi v vodnem parku naredili snežno kupolo. V trenutku, ko je idejo predlagal, se je zavedel, kako smešno zveni, in jo umaknil s seznama predlogov. To ni ustavilo njegovih podrejenih, da ga ne bi začeli prepričevati, da je zamisel vseeno mogoče uresničiti. Skupina je pričela razvijati idejo in čez čas oblikovala popolnoma izdelan razvojni načrt za Disneyjevo smučišče pod kupolo (Beck & Kleiner, 2015, str. 5).

Ta primer nam jasno pokaže, kakšno organizacijsko kulturo gojijo v podjetju. Z opolnomočenjem zaposlenih so poskrbeli, da še na tako dvomljive ideje pogledajo z različnih zornih kotov; tako marsikatera ideja, ki se je na začetku zdela neuresničljiva, dobi trdna tla pod nogami. Prav tako so ugotovili, da je vedno bolje, da se s projekti ukvarja več ljudi, saj le tako zberejo relevantno število informacij in mnenj o določeni ideji. Ni si namreč tako težko izmisliti ideje; težje je najti nekoga, ki bo resnično verjel vanjo in jo razvil do te mere, da bo postala otipljiva (Capodagli & Jackson, 1999, str. 20). Enako se je zgodilo z idejo o smučišču, v katero je na začetku dovolj verjel en sam zaposleni, ki je bil

opolnomočen, zaradi česar jo je lahko brez strahu razvil dalje. Z opolnomočenjem zaposlenih in neverjetno predanostjo, ki jo zaposleni izkazujejo podjetju, je Walt Disney Company danes eno izmed vodilnih in najbolj kreativnih podjetij v svoji panogi; v njem dejansko uresničujejo sanje (Beck & Kleiner, 2015, str. 6).

### **1.4.3 Google, Inc.**

Pri ameriškem tehnološkem velikanu Google so se na podlagi lastnih izkušenj in proučevanja odprtokodne skupnosti programerjev naučili, da so talentirani programerji dovolj motivirani, da svoj prosti čas in znanje posvečajo razvoju brezplačnih vrhunskih programov in aplikacij. Nekaj časa je nato trajalo, da so odkrili, da ambicije in želja po dokazovanju ženejo programerje, da se lotijo razvoja projektov na lastne stroške in brez poslovnega modela. Na podlagi ugotovitev so razvili sistem notranjega motiviranja zaposlenih (Girard, 2009, str. 64).

Da so pri Googlu lahko izkoristili moč notranje motivacije zaposlenih, so zaposlenim predstavili pravilo 20 %. Po tem pravilu zaposleni 80 % delovnega časa posvetijo projektu, ki so jim dodeljeni, 20 % delovnega časa pa lahko namenijo razvoju lastnih idej in projektov. Pri tem zaposleni niso omejeni samo na svoje projekte, temveč se lahko pridružijo kateremukoli projektu (Beck & Kleiner, 2015, str. 7). Na ta način so v podjetju spodbudili zaposlene, da se resnično ukvarjajo s projekti, ki se jim zdijo smiselni, s katerimi se lahko poistovetijo in do katerih gojijo strast. Izkazalo se je, da na ta način niso le povečali produktivnosti zaposlenih, temveč so ti projekte, dodeljene v 80 % delovnega časa, zaključevali pred rokom, da so lahko razvijali svoje ideje. Prav tako se s tem ni dvignila samo splošna produktivnost zaposlenih, temveč so razvili marsikateri profitabilen produkt, kot so Google AdSense, Google Suggest in drugi (Girard, 2009, str. 64–68).

Način, na katerega v Googlu preverjajo tržno privlačnost ideje ali projekta, ki ga zaposleni razvijajo v 20 % delovnega časa, ki ga lahko namenijo razvoju lastnih projektov, ponovno kaže na veliko moč opolnomočenja, ki je dodeljena njihovim zaposlenim. Ustreznost projektov za komercialno uporabo namreč ocenjujejo kar zaposleni. Poleg tega je zaželeno, da podajo tudi povratne informacije in predloge za morebitne izboljšave. Na tak način so ustvarili skupnost, v kateri se ugled zaposlenega na eni strani gradi na podlagi njegove sposobnosti predlaganja in razvoja novih produktov ter na drugi strani glede na njegove zmožnosti podajanja konstruktivnih in objektivnih ocen projektov in predlaganja rešitev (Beck & Kleiner, 2015, str. 7).

## **1.5 Prednosti in slabosti opolnomočenja zaposlenih**

Zaradi potrebe po hitrem sprejemanju odločitev in ustvarjanju inovativnih produktov se danes podjetja nahajajo v položaju, v okviru katerega sta inovativnost zaposlenih in njihovo

kreativno vedenje na prvem mestu. To se še posebej odraža zaradi vedno večje konkurence med podjetji na trgu. Skupek vseh dejavnikov sili menedžerje k ustvarjanju takšnih delovnih mest, ki bodo zaposlenim omogočala izražanje mnenj in njihovo implementacijo. Poleg tega porast uporabe informacijskih tehnologij vpliva na lažji pretok informacij in omogoča decentralizirano odločanje. Posledično so zastarele organizacijske strukture, v okviru katerih se je delegiralo od vrha proti dnu, postale neuporabne, zaradi česar jih nadomeščajo modernejšie in bolj prilagodljive. V ospredje se prebija timsko delo, saj velja, da je vsaka odločitev posledica dinamičnega procesa. S tem zavedanjem podjetja opolnomočijo svoje zaposlene, da bi lahko uspešno sodelovali v procesu sprejemanja odločitev. Za opolnomočene zaposlene velja, da so samoiniciativni in izobraženi, hkrati pa dobijo tudi večjo moč ter dostop do informacij, ki so pomembne za uspešno sprejemanje odločitev. Raziskave kažejo, da že 75 odstotkov generalnih menedžerjev meni, da diktatorski način ni več pravilna oblika vodenja in da se morajo podjetja usmeriti v iskanje konsenza, zmanjšanje centralizirane organizacijske kontrole in povečanja pretoka informacij skozi uspešno komuniciranje (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 59–62).

Med prednostmi opolnomočenja strokovnjaki v prvi vrsti izpostavljajo kompetentnost za delovno mesto, ki jo zaposleni začuti, če je opolnomočen. Takšen zaposleni je prav tako zmožen vplivati na svoje delovno mesto in delovno okolje, v katerem dela na način, ki lahko pomaga izboljšati delo ali delovno mesto. Obnaša se proaktivno, je samoiniciativen in samostojen. Še posebej pomembno je, da se zaposleni počutijo psihološko opolnomočeni, saj jim novi načini vodenja dopuščajo izražanje inovativnosti na delovnem mestu; skozi psihološko opolnomočenje pa ti zaposleni tudi čutijo, da lahko izrazijo svojo kreativnost in inovativnost (Pieterse, Knippenberg, Scippers & Stam, 2010, str. 613). Zaposleni, ki so na svojih delovnih mestih opolnomočeni, imajo prav tako večjo stopnjo avtonomnosti pri sprejemanju odločitev. Do katere ravni bodo lahko sami sprejemali odločitve, je seveda odvisno od organizacije in strategije, ki ji ta sledi. Z avtonomnostjo je povezano razvijanje pobud in kreativnih idej, ki jih oblikujejo opolnomočeni zaposleni. Dober menedžer namreč vedno spodbuja zaposlene, da najdejo rešitev za odprte probleme. Pri tem je zelo pomembno, da si zaposleni upajo svobodno izražati predloge brez strahu, da bi bili v primeru slabega predloga kaznovani. Opolnomočeni zaposleni po mnenju strokovnjakov prav tako razvijejo večji občutek odgovornosti do delovnega mesta in delovnega okolja, v katerem delajo (Petter, Byrnes, Choi, Fegan & Miller, 2002, str. 384–385).

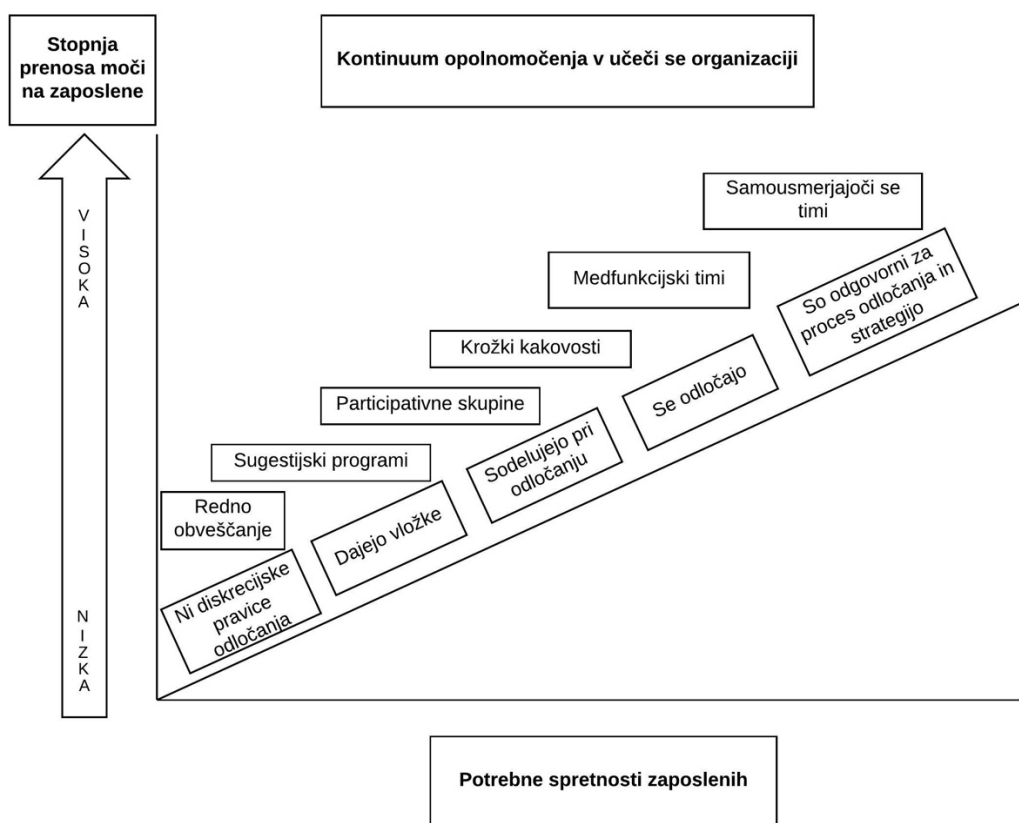
Naslednja prednost opolnomočenja zaposlenih je nizka stopnja izmenjave kadrov. Raziskave so namreč pokazale, da imajo podjetja z opolnomočenimi zaposlenimi v povprečju manjšo stopnjo izmenjave kadrov, saj so njihovi zaposleni na delovnih mestih srečnejši in lažje sledijo svojemu poslanstvu. Takšna podjetja dosegajo tudi trajne konkurenčne prednosti pred konkurenti in imajo večjo moč kot celota, saj so zaposleni nenehno vpeti v proces odločanja, kar se odrazi v boljši izrabi njihovega časa, znanja in sposobnosti. Opolnomočenje je tako postalo strateškega pomena za razvoj produktov in storitev. Konkurenca v panogi uporablja opolnomočenje zaposlenih, zato podjetja običajno

posnemajo dobre prakse, učeča se organizacija pa daje nadpovprečne rezultate in je zato primerna za doseganje trajne konkurenčne prednosti. Opolnomočenje zaposlenih poleg tega povečuje njihovo motivacijo, predani zaposleni so na delovnem mestu dokazano bolj produktivni in kreativni, takšna organizacija pa ima večjo moč kot celota (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 282–284).

Vendar ima tudi opolnomočenje svoje slabosti. Večina slabosti nastane predvsem zaradi neustrezne implementacije konstrukta v organizacijo in delovno okolje. Samo opolnomočenje zaposlenih namreč s seboj prinese veliko število organizacijskih sprememb, še posebej če je bil način delovanja organizacije do sedaj tradicionalen in hierarhično urejen. Nepopolna implementacija v DNK podjetja se bo odrazila v nejasni delitvi dela, neprevzemanju odgovornosti in velikih stroških za podjetje (Gao, Janssen & Shi, 2011). Da lahko vrhnji menedžment opolnomoči zaposlene, mora biti v organizaciji vzpostavljena močna kultura, cilji pa jasno začrtani. Strategija mora biti razumljiva in dosegljiva, zaposleni pa morajo biti z njo kar se da podrobno seznanjeni in jo ponotranjiti. Če to področje v organizacijah ni urejeno, je opolnomočenje zaposlenih nemogoče oziroma bi njegova uvedba prinesla več slabosti kot koristi in bi bila nesmiselna (Christiansen, 2000, str. 158).

Na sliki 7 je predstavljen kontinuum opolnomočenja, ki vpliva na temeljne funkcije menedžmenta v organizaciji in prikazuje stopnjo opolnomočenja, ki jo lahko vrhnji menedžment podeli zaposlenim. Pravilna in postopna implementacija konstrukta opolnomočenja lahko organizaciji prinese ogromno prednosti, medtem ko bi lahko nepravilna uporaba in implementacija prinesla ogromno stroškov, zmede in nezadovoljstva med zaposlenimi.

Slika 7: Kontinuum opolnomočenja v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 283.

## 2 INOVATIVNOST

### 2.1 Definicija inovativnosti

Inovativnost definiramo kot razvoj in implementacijo novih idej, ki jo vodijo ljudje skozi določeno časovno obdobje v interakciji z drugimi posamezniki znotraj institucionalnih okvirjev. Zapisana definicija se osredotoča na štiri osnovne faktorje: nove ideje, ljudi, transakcije in institucionalni okvir (Van De Ven, 1986, str. 590). Kuratko (2009, str. 422) zapiše, da je korporativna inovativnost zelo širok koncept, ki vključuje ustvarjanje, razvoj in implementacijo novih idej ali vedenj. Inovacija lahko zajema nov produkt ali storitev, administrativne sisteme ali načrte in programe, ki se nanašajo na člane organizacije in so legitimen del procesov korporativnega podjetništva.

Inovativnost je značilnost učečih se organizacij, v katerih zaposlene nenehno podpirajo, da prevzemajo pobudo in ustvarjajo nove produkte ter storitve. Samo na tak način se učeče se organizacije lahko razvijajo, rastejo in uresničujejo svoje poslanstvo. Prva stopnica, na katero morajo organizacije stopiti, je, da spodbujajo svoje zaposlene h kreativnemu razmišljanju, kar je predpogoj za doseganje inovativnosti in razvijanje inovacij (Dimovski,

Penger & Peterlin, 2009, str. 26). Inovacija je nova ideja, ki je lahko sestavljena iz več starih idej, shema, ki spreminja ustaljen način razmišljanja, formula ali edinstven pristop k rešitvi problema, ki ga vpleteni vidijo kot novega. Ideja je obravnavana kot inovacija, dokler predlagano rešitev skupina ljudi vidi kot nekaj novega, čeprav je lahko predlagana rešitev kopija nekje drugje predstavljene rešitve. V tej definiciji so zajete tako tehnične inovacije, kamor prištevamo nove tehnologije, produkte in storitve, kot administrativne inovacije, kamor prištevamo nove postopke, pravila in organizacijske strukture (Van De Ven, 1986, str. 592).

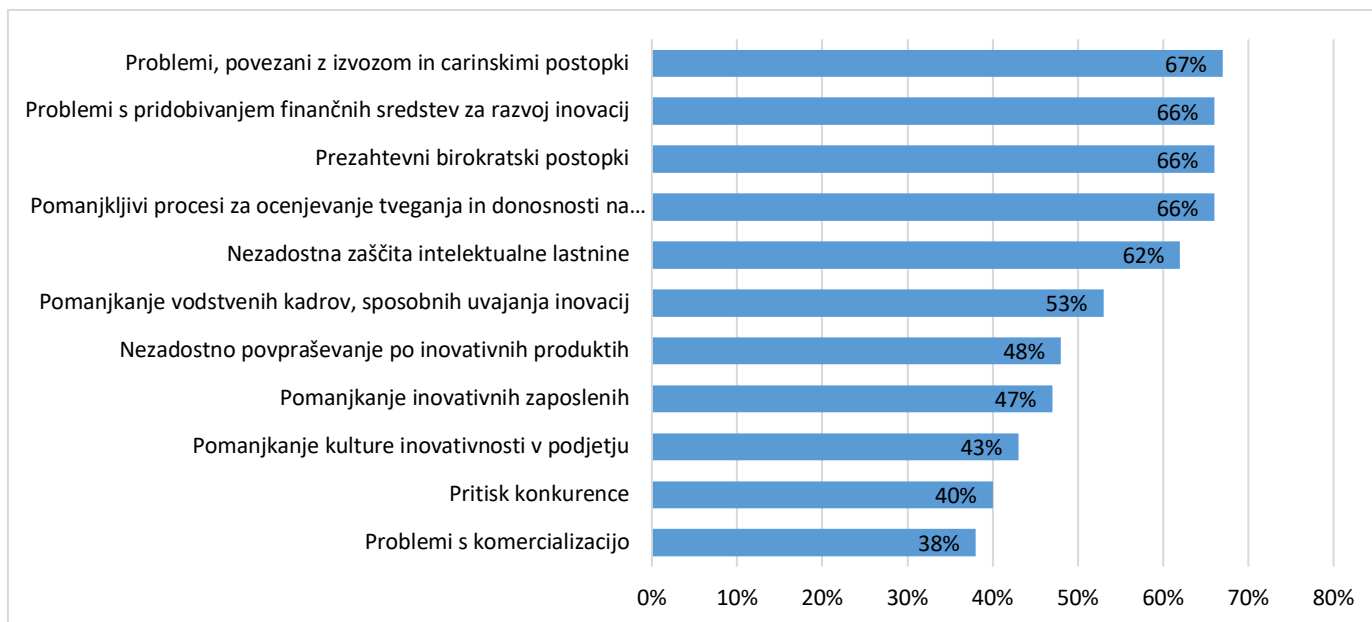
Inovacije najpogosteje razumemo kot nekaj pozitivnega, saj naj bi bile nove ideje uporabne, profitabilne ali konstruktivne oziroma naj bi reševale znan problem. Novih idej, ki jih ne prepoznamo kot uporabnih, navadno ne poimenujemo inovacije, temveč napake. Objektivno gledano, seveda, uporabnosti inovacij ne moramo ocenjevati, dokler ne zaključimo postopka razvoja in implementacije inovacije. Ker torej ni mogoče vnaprej določiti, ali gre pri predlagani rešitvi za inovacijo ali napako, moramo razumeti postopek razvijanja inovacij in vedeti, zakaj razvoju nekaterih inovacij zaposleni namenijo čas in pozornost, medtem ko druge zavržejo (Van De Ven, 1986, str. 592). Predpogoj inoviranja je, da organizacija ne glede na svojo velikost ohranja podjetniški duh, ki spodbuja razvijanje novih idej. Seveda je to lažje zapisati kot implementirati v praksi, saj se težava pogosto pojavi že v samem razumevanju tega koncepta. Za doseganje inovativnosti v organizaciji mora biti tako izpolnjenih pet elementov, ki so jih predlagali avtorji. Prvič, deljenje skupne vizije do inovacij, ki jih želi organizacija zasledovati. Drugič, spodbujanje zaposlenih pri predlaganju in razvijanju inovacij, ki mora biti ključen element v strateški usmeritvi organizacije. Tretji element je izgradnja okolja, v katerem bodo zaposleni lahko dosegali svoje potenciale. Četrty korak je razvoj avtentičnih vodij, ki bodo prepoznali in razvili potencial zaposlenih. In nazadnje, organizacije morajo organizirati delo v ekipah, saj imajo te potencial razvoja velikih idej. Pomembno je, da so sestavljene ekipe zaposlenih opolnomočene, visoko produktivne in same skrbijo za svojo usmeritev (Kuratko, 2009, str. 423–425).

V okviru doseganja trajnostnega razvoja Evropske unije je tudi Evropska komisija prepoznala pomen inovativnosti in jo uvrstila na seznam kot enega izmed petih glavnih ciljev EU 2020, ki jim morajo slediti države in podjetja, če želijo doseči pametno in vključujoče gospodarstvo EU. Poleg inovativnosti so zastavljeni še štirje drugi pomembni cilji, in sicer na področjih podnebja/energije, izobraževanja, socialne vključenosti in izobraževanja. Nanašajoč se na koncept trajnostnega razvoja, mora biti strategija doseganja inovativnosti zasnovana tako, da vključuje naslednje tri stebre: gospodarski razvoj, socialni razvoj in varstvo okolja. Seveda v praksi to predstavlja velik izziv, saj je predvsem v socialni ekonomiji še ogromno neizkoriščenega potenciala, za razvoj katerega pa je nujen zasuk v načinu razmišljanja (Vitezić & Vitezić, 2015, str. 176).

Na sliki 8 je predstavljenih enajst najpogostejših vzrokov, ki po mnenju menedžerjev preprečujejo njihovim podjetjem, da bi bila bolj inovativna. Čeprav je inovativnost podjetij

gonilo njihovega razvoja, je vodenje inovativnosti izjemno težak proces. Podjetja se na poti srečujejo z različnimi ovirami, ki niso nujno odvisne samo od poslovanja podjetja, temveč tudi od okolja, v katerem se to nahaja. Spremembe se lahko odvijajo na ravni celotne industrije ali celo na državnih in meddržavnih ravneh. Tudi pridobivanje kapitala je lahko izjemno težka naloga za inovativno podjetje, ki se nahaja v državi, v katero vlagatelji nimajo veliko zaupanja. Med drugimi ovirami velja vsekakor izpostaviti še birokratske ovire, ki so odvrnile že marsikatero tujo naložbo.

*Slika 8: Kaj preprečuje vašemu podjetju, da bi bilo bolj inovativno?*



*Vir: Kubena et al., Innovation Excellence in Central and Eastern Europe, 2012, str. 30.*

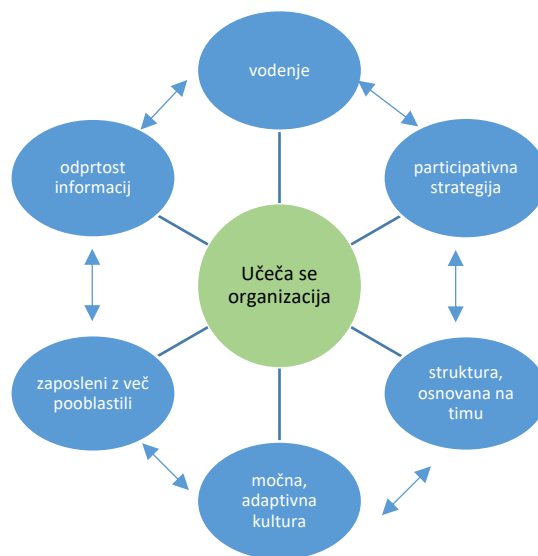
Čeprav so prvi trije našeti vzroki, ki preprečujejo podjetjem, da bi bila bolj inovativna, odvisni od zunanjih dejavnikov, lahko vidimo, da je več kot polovica preostalih dejavnikov odvisna od podjetij in njihovega pristopa do uvajanja implementacij. Dimovski in Penger (2008, str. 27) navajata, da je za strateški uspeh podjetja ključno priznavanje pomena znanja. Ko je v podjetju vzpostavljena kultura priznavanja pomena znanja pri doseganju strateških uspehov, je naslednji korak uspešno poslovanje znanja v inteligentni organizaciji. Gre za postopek, ki je sestavljen iz petih procesov. Prvi proces vključuje generiranje ter ustvarjanje znanja na individualni in organizacijski ravni. Drugi proces zajema formaliziranje načina, kako znanje prenašati od menedžmenta do zaposlenih. V tem koraku razvijamo načela, pravila in procedure. Tretji proces se nanaša na hranjenje znanja, ki bo omogočalo prenos znanja na nove zaposlene. Sledi četrti proces, ki omogoči nadaljnje širjenje zapisanega in prenesenega znanja preko meja organizacije. Zadnji proces poskrbi za kontinuiteto in konsistentnost pri apliciranju novega znanja v organizaciji.

Dandanes spremljamo veliko število podjetij, ki se trudijo slediti konceptu učeče se organizacije. Takšne organizacije spodbujajo odprtost informacij, enakost, razvito kulturo



in nizko stopnjo hierarhije, kar jim omogoča, da so fleksibilne, zaposleni na vseh ravneh organizacije pa lahko pridejo do rešitev, ki so ključnega pomena za organizacijo kot celoto. Takšna organizacija se je prav tako sposobna hitreje odzivati na krize v okolju in najti priložnosti na področjih, ki pred tem ne bi bila zanimiva. Uspešnost v takšnih organizacijah merijo glede na število in pomembnost rešenih problemov in ne gledajo samo na kratkoročno učinkovito poslovanje (Dimovski & Penger, 2008, str. 29). Na sliki 9 je prikazano, da je za uspešno implementacijo učeče se organizacije potrebna sprememba na vsaj šestih področjih.

*Slika 9: Ključni medsebojno povezani dejavniki v učeči se organizaciji*



*Vir: Dimovski & Penger, Temelji managementa, 2008, str. 29.*

Pri funkciji vodenja je najpomembnejše zavedanje vodje, da mora v učeči se organizaciji oblikovati skupno vizijo. Na podlagi izoblikovane skupne vizije bo ustvarjena podoba organizacije v prihodnosti, čemur bodo sledili rezultati in vrednote v skladu z določeno vizijo. Pri tem je pomembno, da so v proces oblikovanja skupne vizije vključeni vsi kadri v podjetju (Dimovski & Penger, 2008, str. 29). Vrhnji menedžment je velikokrat aktivno vpet v vzpostavljanje novih projektov, saj imajo odločitve, sprejete na tej točki, velik vpliv na izvedbo projekta v kasnejših fazah in presegajo meje začetne stopnje. Napake, ki bi se pojavile v tej fazi in jih ne bi uspešno razrešili, bi lahko pripeljale do velikih in stroškovno obremenjujočih problemov za podjetje v prihodnjih fazah izvajanja projekta. Tako lahko tudi rešitve, ki se na tej točki zdijo preproste in samoumevne, v prihodnosti predstavljajo velike težave za podjetje, če niso implementirane. Pomembno je, da vodje aktivno spremljajo razvoj novih projektov in postopoma prepuščajo vajeti svojim podrejenim, ki lahko v kasnejših fazah samostojno pripeljejo izvedbo projekta do konca (Christiansen, 2000, str. 286–287).

Christiansen (2000, str. 80–82) trdi, da je treba v učečih se organizacijah strategijo prilagajati potrebam podjetja in da se podjetja ne smejo odločati za izvajanje strategije samo na podlagi

trenutnih trendov. Podjetja imajo na izbiro različne tehnike, ki so prilagojene potrebam industrije. Menedžment podjetja se mora prav tako nujno zavedati, da spreminjanje strategije kratkoročno prinaša stroške za podjetje in nemalokrat odvrne pozornost od proizvodjanja inovativnih idej. Zato mora biti vsakršno spreminjanje strategije podjetja skrbno načrtovano in dobro komunicirano z ostalimi zaposlenimi.

Podjetja, ki so uspešno implementirala sistem nagrajevanja in spodbud za svoje zaposlene, veljajo za podjetja z nizko stopnjo obrata med zaposlenimi. Takšna podjetja veljajo za stabilna podjetja, ki lažje dosegajo dolgoročno zastavljene cilje. Prav tako je v takšnih podjetjih lažje postavljati individualne cilje zaposlenih in spremljati njihov razvoj ter napredek skozi daljše časovno obdobje (Christiansen, 2000, str. 146–149).

Kakšne spodbude lahko uporabi menedžment v podjetju in kako bo to vplivalo na delo zaposlenih, bomo prikazali v tabeli 7.

Tabela 7: Spodbude in njihov vpliv na delo zaposlenih

<i>Vidik spodbud</i>	Metode in spremenljivke	Vpliv
<b><i>Vrsta spodbude</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denarne nagrade               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bonusi, nagrade za posameznike ali ekipo</li> <li>– Povišica</li> </ul> </li> <li>• Karierno napredovanje               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Napredovanje inovatorjev</li> <li>– Napredovanje menedžerjev, ki spodbujajo inovacije</li> </ul> </li> <li>• Družbena nagrada</li> <li>• Osebne nagrade (osebna svoboda na delovnem mestu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signalizirajo vrednost inovativnega vedenja               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dobro za nagrajevanje izjemnih naporov</li> <li>– Dobro za nagrajevanje dolgoročne zavezanosti</li> </ul> </li> <li>• Izgradnja zavezanosti k inovativnemu vedenju               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Obstaja kariera po končanju projekta (večja participacija pri samem projektu)</li> <li>– Zagotovi, da bo hierarhija podpirala inovativno vedenje na dolgi rok</li> </ul> </li> <li>• Nizki stroški, velik vpliv na zaposlene, da jih prikažemo kot heroje, postavimo primer za ostale zaposlene</li> <li>• Motivirajo inovatorje in ostale, ki se navdušujejo nad iskanjem rešitev za tehnične probleme</li> </ul>
<b><i>Izboljšave obstoječih produktov in storitev v primerjavi z razvijanjem novih produktov in storitev</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinske nagrade za izboljšave obstoječih produktov ali storitev; aktivnosti nizkega tveganja</li> <li>• Velike nagrade za razvoj novih produktov ali storitev; aktivnosti visokega tveganja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdržujejo zavezanost rutinskim aktivnostim</li> <li>• Predstavljajo izjemno spodbudo za udeležbo pri visoko tveganih aktivnostih</li> </ul>
<b><i>Individualne nagrade v primerjavi s skupinskimi nagradami in sistemom brez nagrad</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualne nagrade za samostojno delo</li> <li>• Skupinske nagrade, kadar je za dosežek odgovoren tim</li> <li>• Brez nagrade, kadar je inovacija rezultat rutinskega dela ali kadar je za njo zaslužno več timov in ne moremo nobenega izpostaviti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nagradijo posameznika in jih je primerno uporabiti, kadar je posameznik s svojim delom izredno pripomogel k razvoju inovacije</li> <li>• Nagradijo timsko delo in povežejo ekipo</li> <li>• Uporabimo samo v primeru, kadar ne moramo določiti, kdo je zaslužen za inovacijo, oziroma ko je v razvoj inovacije vključeno veliko število ljudi</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 8: Spodbude in njihov vpliv na delo zaposlenih (nad.)

<p><i>Nagrade za sodelovanje v primerjavi z nagradami, ki nagradijo uspeh projekta</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nagrade za sodelovanje ne glede na rezultat</li> <li>• Nagrade glede na uspeh projekta vplivajo na posameznike, da so pripravljene več tvegati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spodbujajo sodelovanje tudi pri bolj tveganih projektih in so primerne za večje organizacije</li> <li>• Neizbežne pri zagonskih podjetjih, medtem ko lahko pri večjih organizacijah zaradi povečanega tveganja zaposlene odvrnejo od sodelovanja pri bolj tveganih projektih brez direktnega finančnega učinka</li> </ul>
--	--	--

*Vir: Christiansen, Building the Innovative Organization, 2000, str. 139–140, tabela 5.2.*

Timska struktura je edina prava struktura za učečo se organizacijo, saj zaposleni v timih dosegajo boljše rezultate. Klasična hierarhična struktura se umika, saj naj bi razdvajala delavce in zaposlene ter imela vrsto pomanjkljivosti, predvsem na področju pretoka informacij (Dimovski & Penger, 2008, str. 30). Splošno gledano, potrebujemo v podjetju delavce različnih starosti in tipov, saj obstaja povezava med izkušnjami in kreativnostjo. Sicer velja dejstvo, da so ljudje bolj kreativni in pripravljene razmišljati izven okvirjev do svojega tridesetega leta, kasneje pa se njihova pripravljenost za razmišljanje izven okvirjev načeloma prične zmanjševati. Kakorkoli, to ne pomeni, da si zaposleni po tridesetem letu ne želijo pustiti lastnega odtisa na delu, ki ga opravljajo. Zato je za delodajalca izredno pomembno, da ustvari mešane time zaposlenih z izkušnjami in zaposlenih, ki so drzni, kreativni in inovativni. Kot primera dobre prakse lahko navedemo sodelovanje podjetij z univerzami in uvajanje programa pripravništva. Program pripravništva podjetju omogoča, da preizkusi mlade potencialne bodoče zaposlene v različnih situacijah in projektih v praksi. Tako lahko mladi dobijo občutek kulture, poslanstva in vizije podjetja, tako delodajalec kot pripravnik pa v praksi preverita možnost za prihodnje dolgoročno sodelovanje (Kubena, Voysey & Vizjak, 2012, str. 124–126).

## 2.2 Proces vodenja inovacij

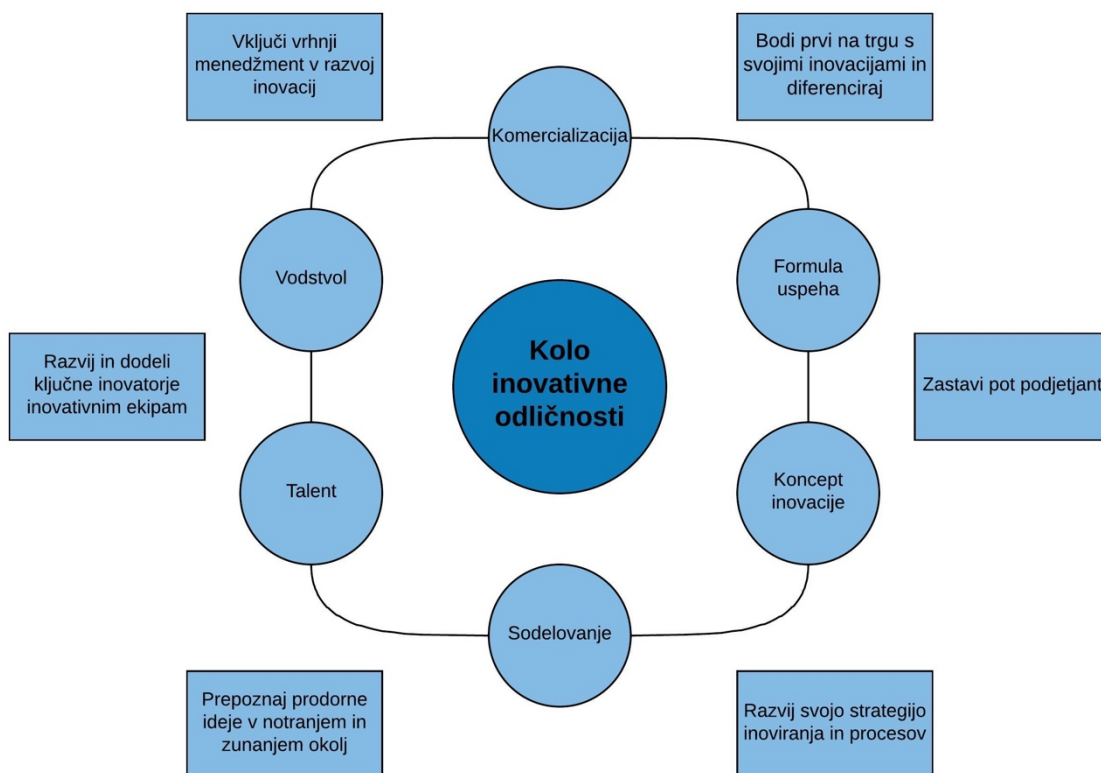
Pristopov k vodenju inovacij v podjetju je mnogo. Najbolj zanimiv pristop k procesom vodenja inovacij za naš primer je kolo inovativne odličnosti, ki so ga razvili v podjetju PricewaterhouseCoopers (v nadaljevanju PwC) na podlagi analize trgov srednje in vzhodne Evrope, kamor prištevajo tudi Slovenijo. Njihovi predlogi so oblikovani na predpostavki, da se podjetja danes nahajajo v okoljih, za katere so značilni izzivi, kot so odvisnost od naravnih virov, staranje prebivalstva in nizka produktivnost delovne sile. Ravno zaradi tega je

pomembno, da podjetja ohranjajo inovativnost, ki jim bo na dolgi rok omogočala preživetje na trgu. Podjetja v tem procesu ne smejo iskati rešitev samo znotraj podjetja, temveč se morajo v želji po doseganju bolj inovativnega vedenja povezovati z državnimi institucijami, drugimi lokalnimi in regionalnimi podjetji ter univerzami (Kubena, Voysey & Vizjak, 2012, str. 29–31). Za uspešno vodenje procesa inovacij se vsekakor priporoča, da organizacija sledi načelom učeče se organizacije. Zanj je značilno, da vsak zaposleni s svojim delom pomaga pri odkrivanju rešitev za dane probleme. Nepretrgano izvajanje eksperimentov, napredovanje in večanje potenciala organizacije. Vrhnji menedžment ima nalogo oblikovati jasno vizijo zelenega poslovanja v prihodnosti in to prenesti po lestvici navzdol na vse ostale zaposlene. Najpomembneje je, da so vsi zaposleni seznanjeni z vizijo in da jo razumejo. Njihove dnevne aktivnosti morajo biti v skladu z vizijo podjetja. Ker zaposleni razumejo vizijo in strategijo podjetja, jim nadrejeni lahko predajo večja pooblastila in jim omogočijo svobodo pri sprejemanju določenih odločitev. O tem govori tudi Druckerjeva vizija, iz katere sledi, da bodo zaradi takšnega vedenja zaposlenih organizacije v prihodnosti izrazito samoiniciativne, poslovanje pa bo temeljilo na znanju. Klasične organizacijske oblike se bodo rušile, za potrebe trga pa se bodo sproti razvijale nove. Delo bo za razliko od tradicije večinoma potekalo v timih, ki bodo zadolženi za reševanje več nalog hkrati. Timi bodo izpeljali naloge od začetka do konca; od razvoja izdelka ali storitve do prodaje na trgu (Dimovski & Penger, 2008, str. 25–26).

Na sliki 10 so prikazani ključni elementi kolesa inovativne odličnosti, ki jim morajo podjetja slediti za doseganje inovativnosti in konkurenčnosti na trgu. Na tej točki ni pomembno, kako veliko je podjetje.

Element formule uspeha določa, kaj mora biti storjeno najprej. Najboljša podjetja na trgu imajo jasno sliko, kdo so. Razumejo aktivnosti, povezane z izdajo novih produktov ali storitev, in jih znajo načrtovati. Pomembna aktivnost je določitev dosega, ki ga bo imel novi proizvod na trgu, in potenciala za rast, ki ga proizvod prinaša s seboj. Seveda pa ni to edina aktivnost. Prav tako je pomembna ciljna inovativnost v proizvode ali storitve, ki imajo edinstvene potencialne rasti (Kubena, Voysey & Vizjak, 2012, str. 35).

Slika 10: Kolo inovativne odličnosti



Vir: Kubena et al., *Innovation Excellence in Central and Eastern Europe*, 2012, str. 63.

Pri elementu koncepta inovacije je pomembno, da strogi in okrneli menedžment na dnevni ravni preobrazimo v operativnega in učinkovitega. Večje povpraševanje po inovacijah v ekonomiji znanja je privedlo do krajših tehnoloških in produktnih življenjskih ciklov. H krajšim življenjskim ciklom so prav tako pripomogli zahtevnejši kupci, ki lahko dostopajo da vse večjega števila informacij. Vse to večja zahtevo po novih inovacijah. Inovacije moramo razvijati v prvih bojnih vrstah na podlagi boljšega poznavanja potreb kupcev, dostopa do vzhajajočih trendov in naklonjenosti vrhnjega menedžmenta posvojitvi inovativnih strategij, ki spodbudijo izvajanje inovativnih aktivnosti. Izboljšanje izvajanja inovativnih procesov zahteva profesionalizacijo in sistematizacijo celotnega delovnega procesa, kar vključuje inovacije in oddelek raziskav in razvoja. Samo na ta način bomo lahko proizvajali dobičkonosne inovacije in skrajšali čas do vstopa na trg (Kubena, Voysey & Vizjak, 2012, str. 64).

Naslednji element, ki podjetjem omogoča doseganje večje inovativnosti, je sodelovanje. Razvijanje partnerstev in zavezništev multiplicira kapacitete inovativnih produktov in storitev. Trditev, da sodelovanje pomaga razvijati ideje v uspešne inovacije, je neizpodbitna. Kako bi se lahko podjetja drugače soočala z okoljem, ki postaja vedno bolj kompleksno in hitro se spreminjajoče? Trend ali ideja namreč predstavlja samo začetek. Partnerstvo in sodelovanje sta naslednja koraka, ki omogočata podjetjem, da njihovi produkti hitreje

dosežejo trg. Kompleksnejše okolje in krajši življenjski cikli zahtevajo več aktivnosti na področju inoviranja. Na žalost še je vedno veliko število podjetij, ki se na področju inoviranja zanašajo le na notranje resurse, kar pomeni, da imajo na tej točki podjetja še veliko neizkoriščenih možnosti za doseganje večje inovativnosti. Skupni oddelki za raziskave in razvoj so tako lahko le eno od mnogih potencialnih področij sodelovanja med podjetji (Kubena, Voysey & Vizjak, 2012, str. 97–98).

Zaposleni morajo biti predani in opolnomočeni. Še posebej danes, v času interneta, ko ima vsak posameznik možnost izraziti svoje mnenje, si zaposleni želijo imeti to možnost tudi na delovnem mestu. Strateške odločitve, ki so omejene samo na sestanke vrhnjega menedžmenta, je danes izredno težko implementirati, saj se ne skladajo s podobo samozavestnega zaposlenega. Zaposleni si danes želijo biti del večje zgodbe in opravljati smiselno delo. Če bomo zaposlene opolnomočili in jim dali priložnost, nas bodo velikokrat pozitivno presenetili s svojimi idejami in inovativnostjo. Tako je element zaposlovanja talentov le prvi korak, ki mu mora slediti opolnomočenje, ki da talentiranim zaposlenim možnost ustvarjanja inovativnih izdelkov in storitev po njihovi viziji. To pripomore k doseganju uspeha organizacije. (Kubena, Voysey & Vizjak, 2012, str. 121).

Element vodstva vključuje nenehno prizadevanje vrhnjega menedžmenta in postavljanje zgleda, kar pripelje do tega, da lahko podjetje postane inovativno. Vsak menedžer bi se moral zavedati, da podjetje potrebuje inovacije, vendar se jih le malo zaveda svoje vloge in predanosti v ustvarjanju kreativne kulture za zaposlene. Različni stili vodenja različno spodbudijo kreativno razmišljanje zaposlenih in različno vplivajo na izgradnjo kreativnemu razmišljanju prijaznega okolja (Kubena, Voysey & Vizjak, 2012, str. 141).

Na zadnjem mestu je element komercializacije, ki spodbuja podjetja, da so s svojimi izdelki prva na trgu in jih kasneje diferencirajo. Ker ima novost za podjetje vrednost le, če jo uspešno lansira na trg, drugače je ne poimenujemo inovacija, je element komercializacije enako pomemben kot ostali elementi, ki smo jih našteali do sedaj. Tako je pomembno, da je v razvoj produkta poleg oddelka za raziskave in razvoj od samega začetka vključen tudi oddelek za trženje in prodajo. Namen njegovih predstavnikov je, da že v času razvoja poskrbijo za povratne informacije potencialnih kupcev in se na njih primerno odzovejo (Kubena, Voysey & Vizjak, 2012, str. 177).

### **2.3 Opredelitev inovativnega vedenja**

Inovativno vedenje je praktično v vseh panogah na lestvici prioritete vrhnjega menedžmenta umeščeno visoko, saj se podjetja v nasprotnem primeru ne morajo uspešno odzivati na izzive trga, prav tako pa brez inovacij le stežka dostopajo na trg. Pomembno je tudi poznavanje razlik med razvitimi državami in državami v razvoju. Medtem ko je za razvite trge značilno, da se inovacije usmerjajo v diferenciacijo proizvodov, je podjetja na trgih v razvoju vlagajo

v inovacije, ki znižajo stroške delovanja (Kubena, Voysey & Vizjak, 2012, str. 13). Vendar doseganje inovativnega vedenja ni nekaj samoumevnega, kar bi lahko podjetja dosegla samo na podlagi sklepa vrhnjega menedžmenta. Da podjetja dosežejo inovativno vedenje, morajo načrtovati dolgoročno, takšnemu vedenju nameniti sredstva in neprestano spremljati razvoj inovacij v podjetju. Fleksibilnost, hitrost in inovativno vodenje morajo postati temelji vsakega podjetja, ki stremi k inovativnemu vedenju. Miselnost vrhnjega menedžmenta mora vedno stremeti k doseganju dolgoročnih ciljev in ne sme nikdar postati odvisna od trenutnega vodstva ali se podrediti sledenju kratkoročnim dobičkom (Kuratko, 2009, str. 422).

Kubena et al. (2012, str. 207) zapišejo, da je za doseganje inovativnega vedenja v podjetjih treba izpolniti šest ključnih elementov. To podjetjem omogoči, da razvijejo svojo konkurenčno prednost na današnjem hitro spreminjajočem se in visoko konkurenčnem trgu.

*Tabela 9: Spodbude in njihov vpliv na delo zaposlenih*

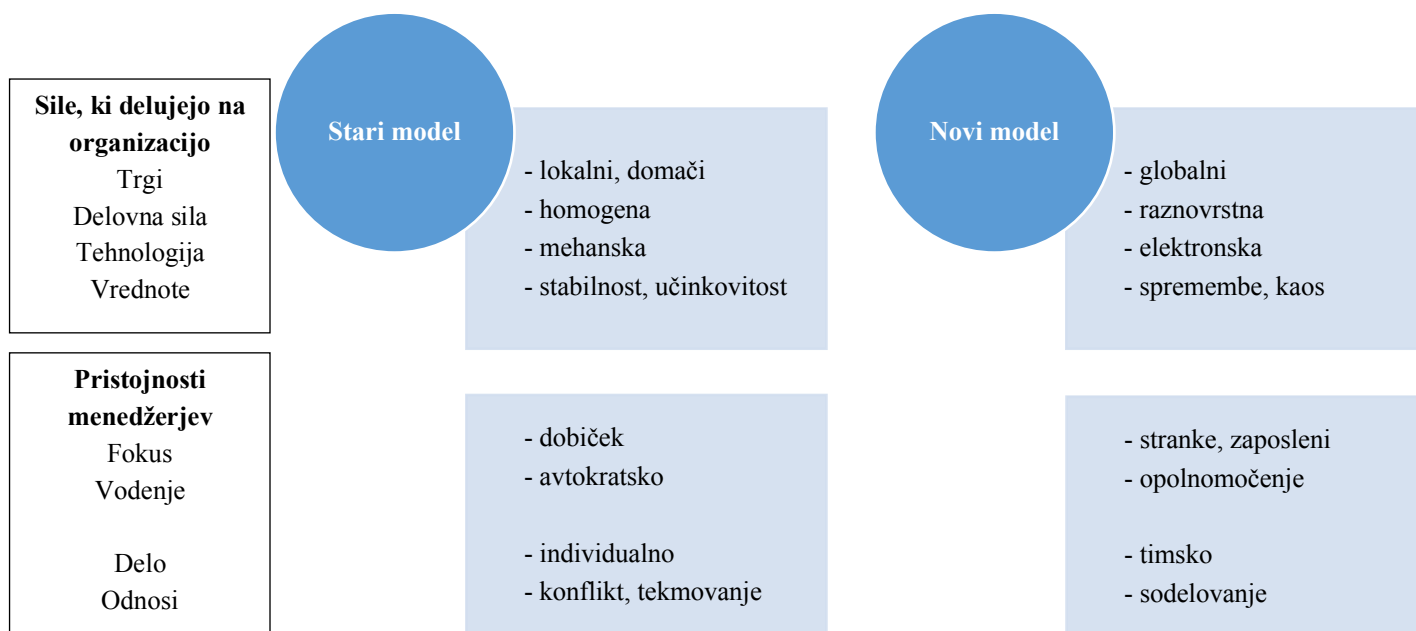
1.	Določite jasno smer podjetja z enim izmed štirih profilov uspešnega podjetja po formuli PwC.
2.	Razvijte podrobno strategijo inoviranja in procesov s celotnim konceptom inovacij.
3.	Prepoznajte in izpostavite prelomne ideje znotraj in zunaj okolja podjetja z nenehnim sodelovanjem.
4.	Razvijte in dodelite največje talente v podjetju inovativnim timom, ki naj bodo diverzificirani.
5.	Spodbudite vrhni menedžment k inovativnemu vedenju skozi inovativno vodenje.
6.	Bodite prvi na trgu s svojimi inovacijami in poskrbite za njihov razvoj ter diferenciacijo na podlagi testiranja v vsaki stopnji razvoja.

*Vir: Kubena et al., Innovation Excellence in Central and Eastern Europe, 2012, str. 207.*

Če vrhni menedžment spodbuja inovativno vedenje zaposlenih skozi različne moderne pristope vodenja, lahko govorimo o inovativnem menedžmentu. Gre za pojem, ki ga lahko sicer razumemo v širšem smislu, vendar ga bomo definirali kot zamisel in implementacijo novih menedžerskih praks, procesov, struktur in strategij, ki do določenega trenutka še niso bili predstavljeni v organizaciji. Njihov namen je nadaljnje doseganje organizacijskih ciljev (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008, str. 825). Danes je še posebej pomembno, da govorimo o inovativnem vedenju menedžerjev, ker posedovanje novih tehnologij samo po sebi ne omogoča več trajne konkurenčne prednosti. Za podjetje je izrednega pomena, da ga vodi zanesljiv, hitro prilagodljiv in samozavesten menedžment. Danes menedžerji velikokrat delujejo tudi izven svoje panoge in iščejo sinergije med podjetji v različnih panogah. Hierarhične meje so velikokrat zabrisane ali jih sploh več ni, kar ustvarja edinstveno okolje, v katerem se mora danes znajti menedžer (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 50). Govorimo lahko tudi o spreminjajočem se modelu menedžmenta, ki je značilen za učečo se organizacijo in je predstavljen na sliki 11.



Slika 11: Spreminjajoči se model menedžmenta v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski et al., *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 51.

Birkinshaw in drugi (2008, str. 840–841) poudarjajo, da lahko za doseganje inovativnega vedenja podjetje izbira med svojimi kadri ali se odloči za najem zunanjih izvajalcev. Najem zunanjih izvajalcev se priporoča predvsem v času uvajanja sprememb in je navadno mišljen kot podpora obstoječemu menedžmentu. Zunanji strokovnjaki, ki jih najamemo za čas trajanja projekta, v večini primerov postanejo del podjetja in na njih gledamo kot na del ekipe. Menedžment inovativnega vedenja je še posebej dobrodošel, ko na trgu naletimo na oviro, ki je ne moremo premostiti z rešitvami, ki so dostopne na trgu. Tudi ti avtorji izpostavljajo pomembnost sodelovanja z akademsko skupnostjo, vendar obenem opozarjajo, da morajo biti podjetja pozorna na vprašanje, ali so akademske strukture zmožne zagotoviti kreativni in inovativni način razmišljanja.

## 2.4 Definicija vodenja

Za uspeh podjetij v današnjem času skorajda ni bolj pomembne teme od vodenja. Za učinkovito implementacijo opolnomočenja ne potrebujemo samo menedžerjev, temveč tudi vodje. Poznamo različne definicije vodenja, saj se koncept nenehno razvija na podlagi potreb organizacije in okolja, v katerem podjetje deluje. Različnim definicijam in teorijam vodenja so skupni nekateri dejavniki, kot so ljudje, vpliv in cilji. Vodenje torej izvajajo ljudje, da z uporabo vpliva na druge dosežejo izpolnitev ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 114).

Vodenje lahko definiramo kot dejavnost, v katero so vključeni vodja in ostali člani skupine, ki se strinjajo s ciljem, ki so si ga zadali. Pri tem vlagajo skupne napore v izvajanje dejavnosti, da bi dosegli zastavljen cilj (Yukl, 2002, str. 7).

Natančnejša definicija pravi, da je vodenje proces. V tem procesu vodja, ki ga odlikujejo njegove osebne lastnosti, znanje in posebne sposobnosti, s svojim edinstvenim pristopom vpliva na zaposlene, da bi dosegli cilje. Delovanje je vzajemno, cilji pa vnaprej dogovorjeni (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 11).

Nekateri avtorji trdijo, da lahko na opredelitev vodenja gledamo ožje ali širše. Če razumemo vodenje kot *management*, je njegov osnovni namen doseganje ciljev organizacije; če vodenje razumemo kot *leadership*, pa imamo opraviti z vodenjem vsakič, kadar nekdo vpliva na ostale, da dosežejo skupni cilj (Reimer, 1997, str. 47–50). Kadar govorimo o vodenju kot o menedžmentu, imamo navadno v mislih tudi ostale funkcije, kot so načrtovanje, organiziranje in kontroliranje. Pri tej definiciji vidimo tudi nakazano razliko med vodjo in menedžerjem, saj menedžerska moč izhaja iz organizacijske strukture, vodstvena moč pa iz osebnih virov (Rozman, Kovač & Kolednik, 1993, str. 206–207).

Hugles (2001, str. 43) izpostavlja pomembnost vodij v podjetjih, saj je zanje značilno, da s svojim delovanjem navdihujejo zaposlene in skrbijo za razvoj skupnih vrednot, ki vplivajo na trajnostni razvoj podjetja. Takšna podjetja veljajo za družbeno odgovorna in lažje dosegajo neubranljivo konkurenčno prednost. Vendar Hugles (2001, str. 44) poudari tudi, da organizacije poleg vodje potrebujejo tudi menedžerja, ki mora zagotoviti kontinuiteto menedžerskega procesa.

Primerjavo med menedžmentom in vodenjem si lahko ogledamo na sliki 12.

Slika 12: Primerjava menedžmenta in vodenja

Menedžment	Vodenje
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Načrtovanje in financiranje</b></li><li>• opredelitev natančnih korakov in urnikov za doseganje potrebnih rezultatov</li><li>• lociranje virov, potrebnih za uresničenje naloge</li><li>• <b>Organiziranje in izpopolnjevanje</b></li><li>• vzpostavitev strukture za uresničenje načrta</li><li>• izpopolnjevanje strukture s posamezniki</li><li>• delegiranje odgovornosti in avtoritete za izpolnitev načrta</li><li>• definiranje postopkov, ki usmerjajo ljudi</li><li>• oblikovanje metod ali sistemov za nadzor nad realizacijo</li><li>• <b>Nadzor in reševanje težav</b></li><li>• nadzor rezultatov</li><li>• ugotavljanje odstopanj od načrtov</li><li>• oblikovanje načrtov in organiziranje za odpravo pomanjkljivosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Podajanje usmeritev</b></li><li>• razvoj pogosto oddaljene vizije prihodnosti in strategij za ustvarjanje sprememb, potrebnih za doseganje vizije</li><li>• <b>Usmerjanje ljudi</b></li><li>• usmerjanje tistih, ki bi s svojim sodelovanjem lahko vplivali na oblikovanje timov in koalicij, ki bi razumeli vizijo in strategije ter sprejeli njihovo vrednost</li><li>• <b>Motiviranje in navdihovanje</b></li><li>• spodbujanje ljudi, da premagajo birokratske in druge omejitve, ki onemogočajo spremembo, z zadovoljevanjem osnovnih, običajno neizpoljenih človeških potreb</li></ul>

Vir: Flisek S., *Vloga sprememb v vodenju organizacije*, 2003, str. 87–90.

Tako je menedžment predvidljiv in urejen ter ustvarja stalne kratkoročne rezultate, pri čemer pokriva vse vidike v organizaciji v skladu s sprejetim proračunom. Za vodenje velja, da ustvarja spremembe, ki lahko velikokrat veljajo tudi za šokantne. Rezultati so navadno zelo koristne spremembe, ki vodijo v zmanjšanje stroškov, uvedbo novih pristopov itd. (Flisek, 2003, str. 92–94).

## 2.5 Pregled teorij vodenja

Klasična organizacijska teorija izvira iz konca devetnajstega in začetka dvajsetega stoletja. Bila je predvsem odraz časa, v katerem je nastala, saj je odsevala takratni razvoj in ideologijo. Največja sprememba, ki se je pojavila v tistem času, je bil pojav masovne proizvodnje; tako je bil največji izziv tistega časa, kako izboljšati produktivnost. Vodje so

tako od zaposlenih pričakovali popolno podrejanje in prilagajanje potrebam strojev. Podrejeni so veljali za priučene in so morali slepo slediti navodilom vodje, za katerega je veljal avtoritaren način obnašanja. Odločanje in kreativni procesi so bili preneseni v pisarne, zaposleni v proizvodnji pa so postali mehanizmi brez znanja in možnosti za razvoj in učenje. Takšni delavci so postali apatični, neodzivni in nezainteresirani (Možina & drugi, 2002, str. 54).

Klasični organizacijski teoriji sledi teorija o medčloveških odnosih, ki je bila razvita v sredini 20. stoletja. Po tej teoriji je vloga vodje spodbujevalna: spodbujati mora razvoj pozitivnih čustev med zaposlenimi in skrbeti za njihovo usposabljanje. Delodajalci so menili, da bo vključevanje delavcev v procese odločanja spodbudilo delavce pri opravljanju dela, saj se bodo poistovetili s cilji organizacije. Gre za t. i. demokratični način vodenja, za katerega je značilna participacija sodelavcev in v katerem je ponovno jasen pomen človeškega dejavnika (Možina, & drugi, 2002, str. 55–56).

Po letu 1970 se je zgodil velik preskok v mišljenju, ki je pripeljal do situacijskega modela vodenja. Za ta model vodenja je značilno, da je kombinacija avtoritarnega stila vodenja in demokratičnega načina vodenja. V tem primeru ni samo črnih ali belih odločitev, temveč se morajo stili vodenja prilagajati situaciji, v kateri se nahaja podjetje. Če se podjetje sooča s krizo in so potrebne hitre odločitve, je primernejši avtoritarni način vodenja, medtem ko je v mirnejših časih poudarek lahko na zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu.

Vzporedno s teorijami vodenja so se razvijali tudi vodstveni slogi. Najaktualnejši slogi so v skladu z duhom časa odvisni od hitrih sprememb okolja, v katerem se nahajamo, in od razvoja interneta in tehnologije. Informacijska tehnologija je največji nosilec sprememb, do katerih prihaja pri načinih vodenja. S svojim napredkom izjemno vpliva na menedžerje, ki morajo danes svoje podrejene voditi bolj preudarno kot kdajkoli prej. Zaradi globalizacije in dobrih transportnih povezav ekipe danes delujejo globalno, podjetja pa se v veliki meri odločajo za dodeljevanje nalog zunanjim izvajalcem. Tako imenovani e-vodje morajo v takih primerih poskrbeti za dober pretok informacij med deležniki in zagotoviti, da bo vsak zaposleni imel in poznal svoje mesto v sestavljanju. Bolj kot kadarkoli do sedaj so danes cenjeni dobro razviti socialni odnosi ter zmožnosti samozavedanja, razumevanja občutkov ljudi, ki nas obdajajo, in sodelovanja (Dimovski, & drugi, 2014, str. 86). Kompleksnost samih organizacij danes kar kliče po organizacijskih spremembah, še posebej če želijo organizacije dosegati dolgoročno konkurenčno prednost in biti korak pred konkurenco. Prav tako danes bolj kot kadarkoli prej poudarjamo etično ravnanje, varnost na delovnem mestu, enakopravnost med spoloma in skrb za trajnostni razvoj. Današnji vodje morajo slediti viziji in poslanstvu organizacije ter verjeti vanju, obenem pa s svojim zgledom in značajem motivirati zaposlene, da jim bodo pripravljene slediti. Ne smejo se bati sprememb, saj jim morajo te predstavljati priložnost za nove izzive in osebni razvoj (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102).

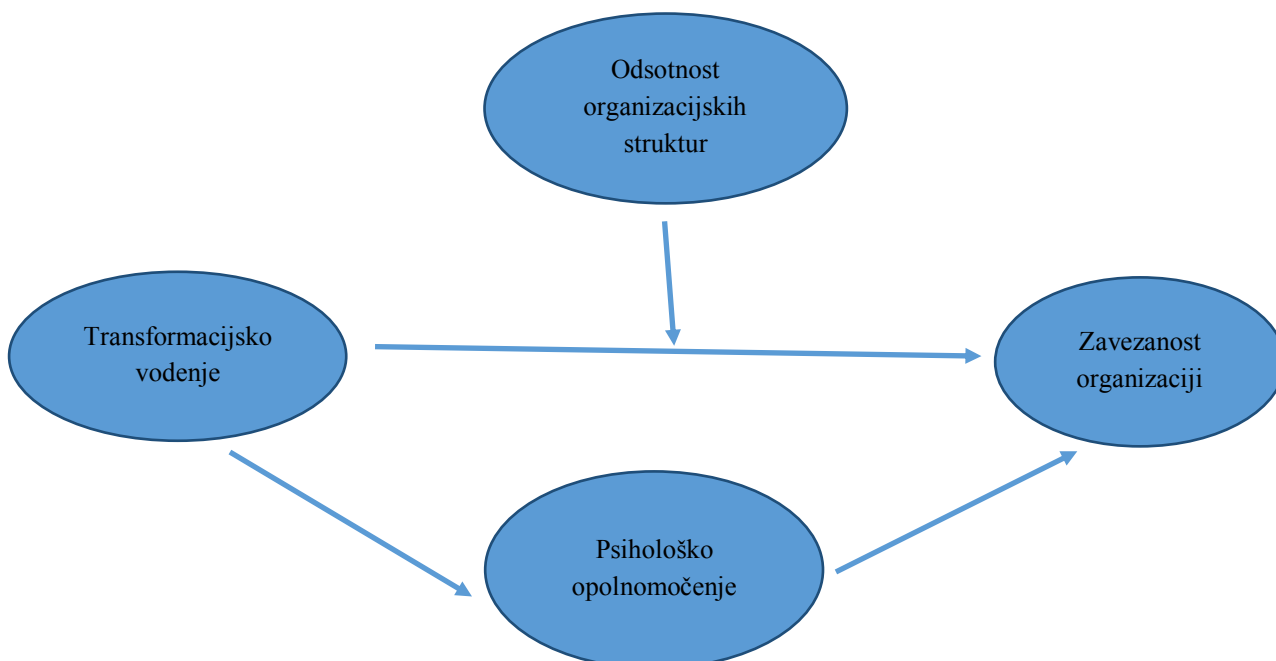
### 2.5.1 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je eden izmed novih konceptov vodenja, ki se večinoma uporablja v povezavi z moderno organizacijo, pri kateri vodje svoje zaposlene motivirajo in jih navdihujejo z zgledom. V takšni organizaciji se zaposleni trudijo dosežati zastavljene cilje podjetja, saj se z njimi poistovetijo. Vodje takšnih organizacij imajo visoke moralne vrednote in jim je mar za zaposlene. Zaposleni, ki imajo transformacijskega vodjo, bi morali tudi sami stremeti k idealom in moralnim vrednotam, ki jih v njih spodbuja njihov vodja (Robbins, 1998, str. 369).

Transformacijsko vodenje opredelimo kot stil vodenja, s katerim vplivamo na sledilce, da se povzpnejo nad svoje lastne interese s spreminjanjem morale, idealov, interesov in vrednot. Pri tem jih motiviramo, da delo opravijo bolje, kot bi ga običajno. Transformacijsko vodenje običajno primerjamo s transakcijskim načinom vodenja, v okviru katerega vodja zaposlenemu določi nalogo, ki jo ta nato izvede, ne da bi o njej lahko razpravljal, dvomil ali kakorkoli pripomogel h kreativnemu procesu določanja poti do njene izvedbe (Pieterse, Knippenberg, Scippers & Stam, 2010, str. 610). Transformacijsko vodenje mora izpolnjevati štiri dimenzije: intelektualna stimulacija, individualna obravnava, karizma in motiviranje z navdihom. Intelektualna stimulacija predstavlja stimuliranje sledilcev, da dvomijo v postavljene predpostavke in se upirajo statusu quo. Rešujejo probleme, uporabljajo nove pristope in so radovedni. Individualna obravnava predpostavlja, da je vsak zaposleni edinstven in da s svojim intelektom lahko pripomore k rešitvi skupnega problema. Vodja mora vsakemu zaposlenemu nameniti dovolj časa in se pri tem posvetiti njegovemu razvoju. Karizma predstavlja vodjo kot vzornika sledilcem, motiviranje z navdihom pa se nanaša na prenašanje energije od vodje na sledilce z artikulacijo prepričljive vizije (Shin & Zhou, 2003, str. 704).

Če torej vodja poskrbi za intelektualno stimulacijo zaposlenih, ti čutijo potrebo po spremembi statusa quo in ustaljenega načina delovanja ali pristopa do reševanja problema. Zaposleni so opogumljeni, da pristopijo do reševanja problemov na podlagi drugih pristopov, da uporabijo svojo domišljijo ter da na sproščen in igriv način iščejo ideje in rešitve. Če so ti pogoji izpolnjeni, obstaja velika verjetnost, da bodo sledilci zainteresirani za sledenje ciljem in se ne bodo obremenjevali z zunanjimi skrbmi in problemi. Če v ozir vzamemo teorijo notranje motivacije in kreativnosti, bi bila že samo večja motivacija za sledenje ciljem dovolj, da bi sledilci predlagali nove ideje in poti do rešitve problemov ter doseganje večje stopnje kreativnosti (Shin & Zhou, 2003, str. 704). Povezava med transformacijskim vodenjem in organizacijsko zavezanostjo ter vplivom medijev opolnomočenja zaposlenih in odsotnostjo strukturnih okvirjev je prikazana na sliki 13.

*Slika 13: Transformacijsko vodenje in zavezanost organizaciji: vloga psihološkega opolnomočenja zaposlenih in odsotnosti organizacijskih struktur*



*Vir: Avolio et al., Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, 2004, str. 952.*

Zavezanost organizaciji je opredeljena kot relativna moč posameznika, da se identificira kot del organizacije. Na zavezanost v prvi vrsti vplivajo delovne, osebnostne in organizacijske izkušnje. Veliko število raziskav razkriva, da je ravno transformacijsko vodenje preko organizacijskih struktur in kulture v organizaciji pozitivno povezano z zavezanostjo zaposlenih organizaciji. Transformacijski vodje vplivajo na vedenje sledilcev in na njihovo pripadnost organizaciji, saj spodbujajo zaposlene h kritičnemu razmišljanju, uporabi novih pristopov, vključevanju v procese odločanja in upoštevanju potreb vsakega posameznega zaposlenega, da lahko ta razvije svoj polni potencial (Avolio, Zhu, Koh & Puja, 2004, str. 952–953).

Nadalje Avolio in drugi (2004, str. 963) izpostavljajo pomen opolnomočenja zaposlenih. Opolnomočenje zaposlenih omogoča transformacijskim vodjam, da izrazijo zaupanje v sposobnosti zaposlenih in s tem zanje ustvarijo priložnosti, da znatno vplivajo na rezultate svojega dela in tako razvijejo večjo pripadnost in lojalnost organizaciji. Prav tako z uvajanjem koncepta opolnomočenja in podeljevanjem pooblastil podrejenim omogočimo starejšim in bolj izkušenim vodjam, da dobijo pozitiven in indirektn vzvod vplivanja na pripadnost podjetju s strani mlajših zaposlenih v organizaciji. Da bi lažje podpirali psihološko opolnomočenje med zaposlenimi, morajo predstavniki vrhnjega menedžmenta določiti jasno vizijo, ki bo navdahnila njihove zaposlene, da bodo pričeli prevzemati večjo odgovornost za delo, ki ga opravljajo, ne glede na to, kje v organizaciji se nahajajo. Točno

določeni cilji in jasno komuniciranje glede nalog, vlog in nagrad, predvsem na prvi stopnji kontrole, bodo prav tako pozitivno pripomogli k povečanju občutka psihološkega opolnomočenja med zaposlenimi (Avolio, Zhu, Koh & Puja, 2004, str. 963).

Ker transformacijski vodje s svojim vodenjem neposredno vplivajo tudi na kreativno vedenje zaposlenih in med zaposlenimi večajo notranjo motivacijo za delo, bi morale organizacije nenehno vlagati v izobraževanje transformacijskih vodij med svojimi zaposlenimi. Ker je spodbujanje notranje motivacije mediator za doseganje kreativnega vedenja med zaposlenimi, morajo organizacije prav tako vložiti napor v iskanje konceptov, ki bodo notranje motivirali zaposlene, med katere prištevamo tudi opolnomočenje zaposlenih (Avolio, Zhu, Koh & Puja, 2004, str. 711).

### **2.5.2 Avtentično vodenje**

Začetki avtentičnega vodenja segajo v leto 2004. Od takrat naprej predstavlja enega izmed glavnih izzivov učeče se organizacije, saj se danes organizacije in njihovi zaposleni nahajajo v okolju, ki je izredno konkurenčno in kompleksno. Zato so delovna mesta zahtevna, zaposleni pa posledično izpostavljeni velikemu stresu. Zaradi hitrosti delovnega okolja so pritiski na zaposlene vse večji, kar od organizacij zahteva, da se prilagajajo in ustvarijo takšne poglede na vodenje celotne organizacije, ki bodo ohranjali upanje, zaupanje in optimizem (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 103). Tako kot za avtentično vodenje so tudi za učečo se organizacijo značilni drugačni pristopi motiviranja zaposlenih za doseganje boljših rezultatov in izboljšavo sposobnosti, ki spodbujajo k razvoju novih vzorcev razmišljanja in v ospredje postavljajo skupno učenje (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 81).

Če želimo razviti avtentično vodenje znotraj naše organizacije, je pomembno, da zaposleni v organizaciji spodbujajo vedenjske lastnosti, kot so opolnomočenje, zavezanost izpolnitvi nalog in zadovoljstvo na delovnem mestu. Le če bodo vzorci vedenja temeljili in gradili na zaupanju, bomo lahko razvijali model avtentičnega vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 106). Vodenje je danes izjemno težavno, saj vodja kot posameznik sam ne more narediti vsega in nase ne more prevzeti odgovornosti, da bo dosegel organizacijske cilje brez uspešnega tima podrejenih. Tako je pomembno, da vodje stremijo k čim bolj izobraženim, razgledanim in samoiniciativnim zaposlenim, v katere je podjetje pripravljeno nenehno vlagati in jih izobraževati. Vodje ne sme biti strah, da bi imeli njegovi podrejeni več znanja o neki stvari, kot ga ima on sam (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104-105). Pri konceptu avtentičnega vodenja je treba posebej izpostaviti, da se ta vloga ne podeli ali pridobi s položajem v organizaciji, temveč si naziv avtentični vodja prisluži tisti vodja, ki vodi z integriteto in zgledom ter s svojim delovanjem motivira in navdihuje svoje zaposlene (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 114).

Avtentični vodje vplivajo na sledilce z udejanjanjem procesov, ki identificirajo vodjo, ga pozitivno modelirajo, nanj čustveno vplivajo in nasploh pomagajo razviti in udejanjiti avtentičnost pri vodji. Samoobvladovanje je ključnega pomena za avtentičnega vodjo. Gre za proces, pri katerem so vrednote vodij usklajene z njihovimi nameni in dejanji. Skozi transparentno in avtentično delovanje se razkrije pravi jaz vodje pred njegovimi zaposlenimi. Preučuje se njegove vrednote, motive in cilje. Samoregulacija vključuje procese samokontrole, za katero si prizadeva vsak posameznik sam. V prvem koraku se postavijo interna, sedanja ali nova pravila oziroma standardi, v drugem koraku ugotavljamo, v kolikšni meri je naše delovanje v skladu s postavljenimi standardi, v tretjem koraku pa identificiramo tiste neskladnosti, ki jih bo treba odpraviti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 108–109).

Za učeče se organizacije je značilno, da vsak zaposleni šteje in ima možnost osebnega napredovanja. To je mogoče zaradi odprtosti informacij in opolnomočenih zaposlenih, ki lahko posledično svoje delo opravijo učinkoviteje. Ali in v kolikšni meri so vodje uspešni, določata organizacijska klima in kultura, ki morata biti oblikovani tako, da omogočata neprestano učenje in rast zaposlenih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 109)

Za razliko od transformacijskega vodenja pri avtentičnem vodenju ne opredeljujemo sloga vodenja, ki bi se ga lahko vodja naučil in ga implementiral, temveč v ospredje postavimo osebnost vodje, ki sledi svojemu značaju. Šele kadar bo uspelo vodji svoja dejanja uskladiti z vrednotami, ki jih predstavlja in komunicira, bo lahko pritegnil sledilce. Naše gospodarstvo danes bolj kot kadarkoli prej potrebuje vodje z vizijo in integriteto, ki postavljajo v ospredje uspeh in dobrobit celotne organizacije ter se enakopravno in enakovredno zavzemajo za vsa področja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102). Ključno vlogo pri izvajanju avtentičnega vodenja igrajo tudi čustva, ki spremljajo ljudi v vseh življenjskih situacijah in ki se jim ne moremo izogniti. Tako moramo, če želimo voditi druge, najprej znati voditi sebe. Čustva prepoznamo tako, da spremljamo odzive ljudi na zunanje in notranje dogodke. Čustva lahko spremljamo in preučujemo skozi čustveno inteligenco, ki nam omogoča opazovanje in interpretacijo lastnih čustev in čustev ostalih ter njihovo učinkovito uporabo za vplivanje na delo in doseganje organizacijskih ciljev (Možina & drugi, 2002, str. 509–510).



Tabela 10: Področja in značilnosti avtentičnega vodenja

	Značilnosti modela avtentičnega vodenja	
1.	Pozitiven psihološki kapital vseh zaposlenih - Samozavest, upanje, optimizem in miselna prožnost	
2.	Samozavedanje vodje - Vrednote vodje - Spoznanja in moč čustvene empatije drugih - Izdelana podoba, identiteta ali videz vodje	
3.	Samoregulacija vodje - Uravnoveženo procesiranje - Avtentično vodenje	
4.	Procesi vodenja / vedenje pri vodenju - Pozitivno modeliranje - Osebna in družbena identifikacija - Prelivanje čustev - Podpiranje samodeterminacije - Pozitivne družbene izmenjave	
5.	Samozavedanje sodelavcev - Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih	
6.	Samoregulacija sodelavcev - Uravnoveženo procesiranje - Relacijska transparentnost - Avtentično vodenje	
7.	Razvoj sodelavcev	
8.	Organizacijski kontekst - Negotovost - Etična in socialna odgovornost organizacije - Pozitivna podoba organizacije – imidž	
9.	Uspešnost - Resnična – finančno vidna - Trajna konkurenčna prednost - Nad pričakovanji	

Vir: Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 109–110.

Vključenost vrhnjega menedžmenta v procese inovacij močno vpliva na proces vodenja inovacij v organizaciji kot celoti. Inovativna organizacija kot rezultat proizvede večje število tehničnih inovacij. Z vidika kupcev izdelkov, kot so iMac, iPod, iPhone ali iPad, bi lahko rekli, da je odlična prodaja teh tehničnih izdelkov rezultat dobrega sodelovanja med oddelkoma za razvoj in prodajo. Če si situacijo ogledamo поближе, pa kaj hitro ugotovimo, da je za uspeh izdelka ali storitve potrebna tudi popolna zavezanost vrhnjega menedžmenta.

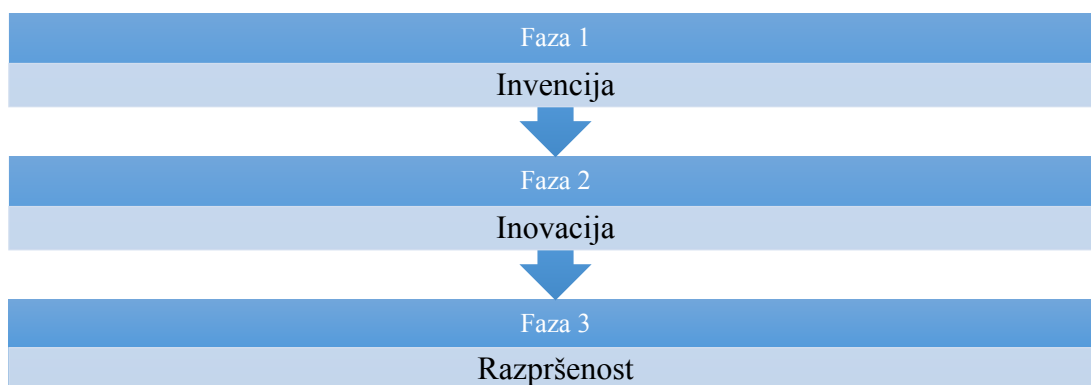
Brez njihovega vodenja in potrditve ter uspešnega zagona od ideje do končnega produkta lahko odlični predlogi ostanejo le mrtva črka na papirju (Wong, 2013, str. 724).

## 2.6 Razvoj inovativnega vedenja

Pojem inovativnosti ima veliko skupnega s pojmom kreativnosti, saj kreativnost velja za osnovno sestavino inovativnosti. Če je govora o uspešni uporabi kreativnih idej v sami organizaciji, govorimo o organizacijski inovativnosti. Tako je tudi marsikatera definicija inovativnosti zelo podobna pojmu kreativnosti. Definicije inovativnosti, ki so bližje definiciji kreativnosti, navadno poudarjajo sam izvor novih idej in ne toliko njihove operacionalizacije oziroma načina, kako jih izvesti v praksi. Tako je po eni definiciji inovativnost načrtovano iskanje sprememb z določenim namenom (Drucker, 1985, str. 230). Druga definicija govori o inovativnosti ob predstavitvi kakršnegakoli materiala, prakse ali ideje, ki bi jih sprejeli kot nove (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973, str. 103).

Kako pridemo od ideje do produkta ali storitve, ki osvaja trg, lahko predstavimo s Schumpetrovo trilogijo, ki jo sestavljajo tri faze. V fazi invencije zbiramo ideje. Gre za kreativni proces, cilj katerega je zbrati čim večje število idej. Sledi faza inovacije, v kateri zbrane ideje razvijemo v produkt ali storitev. Ti so lahko v tej fazi že razviti do te mere, da jih lahko lansiramo na trg. Tretja in zadnja faza je razpršenost, kar pomeni, da z razvitim produktom ali storitvijo že osvajamo trg (Stoneman, 1995, str. 735).

Slika 14: Schumpetrova trilogija

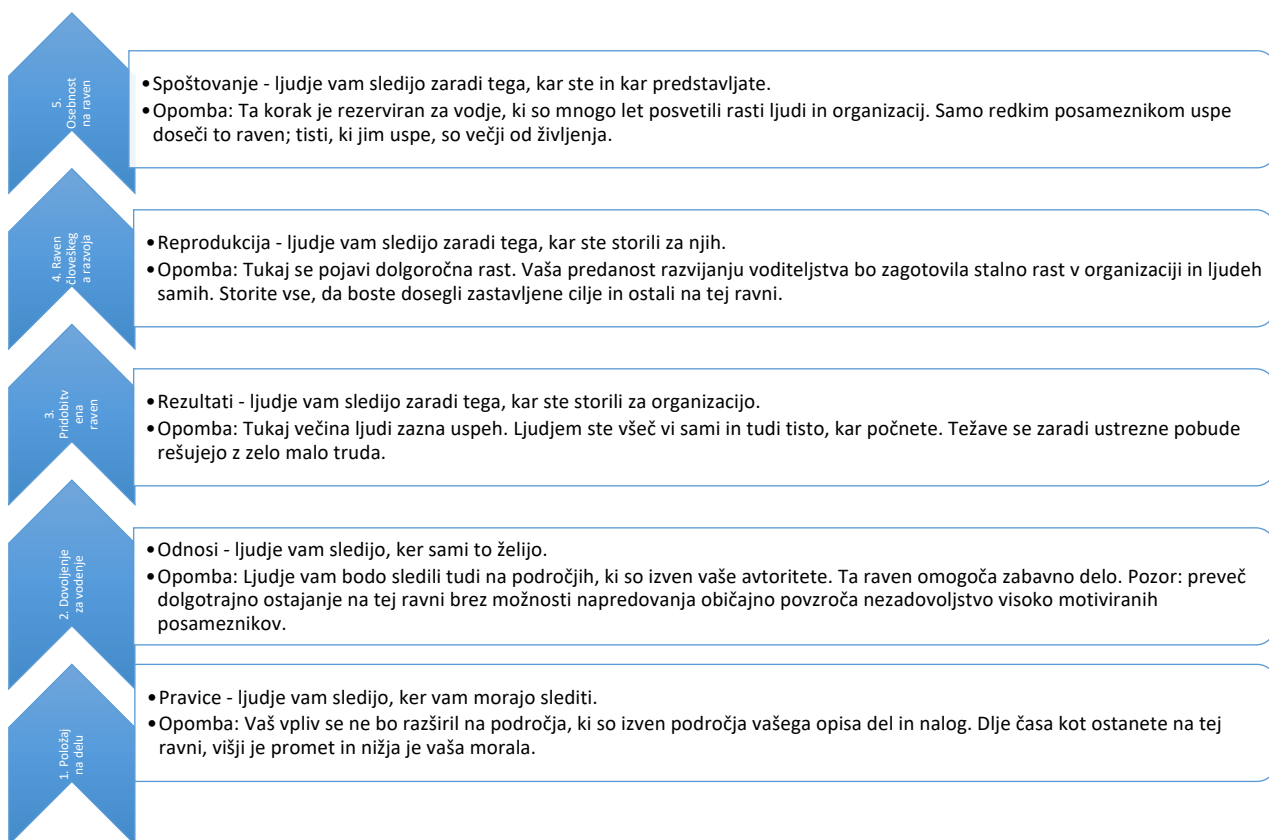


Vir: Stoneman, *the Handbook of Economics of Innovation and Technological Change*, 1995, str. 735.

Za avtentične vodje velja, da so sposobni prepoznati potencial svojih zaposlenih in pri njih spodbuditi inovativno vedenje. Ker so avtentični vodje sposobni svoje delovanje prenašati na ostale zaposlene, ti sami postajajo avtentični vodje in delujejo podobno, kot deluje njihov vodja. Tako se ustvari mreža kakovostnih odnosov, ki zajema vodjo oziroma vodje, zaposlene, dobavitelje, kupce in ostale deležnike. Maxwell našteva pet ravni vodenja

organizacije; na najvišjo, peto raven je uvrščeno avtentično vodenje (Maxwell, 2008, str. 15).

*Slika 15: Pet ravni vodenja organizacije*



*Vir: Maxwell, 360° vodja, 2008, str. 15.*

Da lahko vodja doseže peto raven, mora najprej izpolniti oziroma doseči vse štiri ostale ravni. To lahko doseže le tako, da je pri svojem delu odkrit do drugih in do samega sebe, ter da deluje v najboljšem interesu organizacije in zaposlenih ter vseh ostalih deležnikov. Zasledovati mora trajnostni razvoj organizacije, pred seboj pa mora vedno imeti širšo sliko. Tak vodja se zaveda, da ni vseved, temveč da se lahko ogromno nauči od svojih sledilcev. Svoje sledilce je pripravljen opolnomočiti in jim dati možnost, da se izkažejo, saj se ne boji za svoj položaj (Maxwell, 2008, str. 16–18).

Nadalje je za razvoj inovativnega vedenja potrebno posedovanje značilnosti avtentičnega vodenja. Govorimo o pozitivnem psihološkem kapitalu vseh zaposlenih, kamor prištevamo samozavest, optimizem, upanje in miselno prožnost. Pomembno je tudi samozavedanje vodje, ki vključuje vrednote vodje, spoznanja in moč čustvene empatije drugih, izdelano podobo, identiteto ali imidž vodje. Sledi samoregulacija vodje, kar pomeni, da mora vodja znati uravnoteženo procesirati. Proces vodenja in vedenje pri vodenju morajo biti pozitivno modelirani z osebno in družbeno identifikacijo z vpletenimi čustvi (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 113–119).

### **3 MULTIMETODOLOŠKI RAZISKOVALNI PRISTOP: ANALIZA STANJA OPOLNOMOČENJA IN INOVATIVNEGA VEDENJA ZAPOSLENIH V PODJETJU STRAŠEK**

V tretjem poglavju bom pričel s predstavitvijo podjetja Strašek, v katerem sem opravil raziskavo, in se nato osredotočil na predstavitev rezultatov ankete, ki sem jo izvedel med zaposlenimi. V navezavi na teoretični del magistrskega dela bom predstavil trenutno stanje v podjetju ter vodstvu podjetja priporočil spremembe in izboljšave v organizacijskem procesu, s katerimi bi lahko na podlagi povečanja stopnje opolnomočenja zaposlenih dosegli povečanje stopnje inovativnega vedenja svojih zaposlenih.

#### **3.1 Predstavitev podjetja Strašek**

Podjetje Strašek, ki se nahaja v Slovenskih Konjicah, je družinsko podjetje z več kot 30-letno tradicijo. Štefan Strašek je svojo podjetniško pot začel kot samostojni podjetnik. Danes ima podjetje registriran industrijski obrat, ki zaposluje nekaj več kot 40 delavcev in ustvarja okrog 3,5 milijone evrov letnega prometa. Vodenje podjetja je v zadnjih letih prevzel njegov sin Andrej Strašek. Do leta 2008, ko je bilo podjetje na vrhuncu svoje rasti, so zaposlovali okrog 70 zaposlenih in ustvarjali nekaj več kot 8 milijonov evrov letnega prometa. S pojavom gospodarske krize so se za podjetje pričele težave, ki so vodile do tega, da je podjetje leta 2014 zašlo v finančne težave in avgusta istega leta šlo v postopek poenostavljene prisilne poravnave. V naslednjih treh letih je podjetje uspešno izpeljalo postopek poenostavljene prisilne poravnave ter poskrbelo za finančno in organizacijsko prestrukturiranje. Trenutno podjetje posluje stabilno. Na sliki 16 je logotip podjetja Strašek.

*Slika 16: Logotip podjetja Strašek*



*Vir: Arhiv Strašek družba z omejeno odgovornostjo.*

Proizvodni program podjetja obsega proizvodnjo celotne palete mesnih proizvodov (več kot 100 različnih mesnih izdelkov), med drugim prekajenega mesa, svežega mesa, ki ga sestavljajo drobovina, govedina, svinjina in teletina. Poleg prekajenega in svežega mesa v podjetju proizvajajo tudi izdelke iz trajnega programa. Proizvodnja je organizirana v obratu Golič. Trenutni obseg proizvodnje v okviru trajnega programa je 28 ton mesečno z možnostjo povečanja kapacitet na 33 ton mesečno. Mesečno proizvedejo 20 ton prekajenih izdelkov; prav takšna je kapaciteta barjenega programa. Podjetje je trenutno v postopku

pridobivanja mednarodnega patenta za tehnologijo proizvodnje novega izdelka FRIKS (ROKEN' CHIPS), na podlagi katerega želijo v sodelovanju s tujim partnerjem prodreti na trge vzhodne Evrope in Azije.

V preteklosti se je podjetje udeleževalo raznih ocenjevanj, med katerimi velja izpostaviti sodelovanje na kmetijsko-živilskem sejmu AGRA v Gornji Radgoni, kjer so za asortiment sušenih mesnin prejeli 5 medalj, in sicer 4 srebrne in 1 bronasto. Podjetje je prav tako pridobilo mednarodni certifikat kakovosti IFS.

### **3.2 Metodologija in zasnova raziskovanja**

V zadnjem delu magistrske naloge sem se odločil za kvantitativno zbiranje podatkov s pomočjo ankete, ki je bila sestavljena iz dveh sklopov. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na opolnomočenje zaposlenih v izbranem podjetju in je bil sestavljen iz osmih vprašanj. Drugi sklop je obravnaval inovativno vedenje zaposlenih in je bil sestavljen iz sedmih vprašanj. Na osnovi postavljenih vprašanj sem dobil podatke, potrebne za statistično obdelavo, na podlagi katere sem s pomočjo obravnavane teorije postavil zaključke in priporočila podjetju.

Izpostaviti velja dejstvo, da je izvedba raziskovalnega dela magistrske naloge imela določene omejitve in sicer v velikosti vzorca, kar je posledica organizacijskih sprememb v podjetju v času nastanka magistrske naloge. V danih okoliščinah sem z razpoložljivimi sredstvi dosegel maksimum. Nekatere predpostavke so prav tako osnovane na podlagi poznavanja delovnih procesov v podjetju in zasebnih razgovorov z zaposlenimi, ki pa jih zaradi občutljivosti tematike nisem mogel navesti v nalogi.

V tabeli 10 je prikazan potek multimetodološke raziskave po Silvermanu (2006, str. 288–290), sestavljen iz kvantitativnega in kvalitativnega dela magistrske naloge o povezavi opolnomočenja zaposlenih in njihovega inovativnega vedenja na primeru izbranega podjetja.

*Tabela 11: Načrt multimetodološke raziskave*

I. Oprelitev problematike magistrskega dela
II. Oblikovanje teze in raziskovalnih vprašanj
III. Zbiranje empiričnega gradiva za izvedbo raziskave
IV. Izvedba anketiranja
V. Analiza zbranih podatkov
VI. Interpretacija rezultatov raziskave
VII. Oblikovanje priporočil za vodstvo podjetja
VIII. Zaključek raziskave

*Vir: D. Silverman, Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction, 2006, str. 288–290.*

### **3.2.1 Veljavnost anket**

Za ocenjevanje in določanje kakovosti uporabljenih merskih instrumentov največkrat uporabimo pojma veljavnosti in zanesljivosti. Zanesljivost merjenja opredelimo kot sposobnost zbiranja istih ali zelo podobnih podatkov ob ponovnih merjenjih na istih enotah ob predpostavki, da so merjene vrednosti ostale enake (Kogovšek, 2006, str. 246). Če želimo doseči veljavnost, moramo meriti tisto, kar želimo meriti. Raziskava je veljavna, če raziskuje opredeljeni cilj in predmet raziskovanja. Slučajne napake ugotavljamo z zanesljivostjo, medtem ko z veljavnostjo ugotavljamo sistematične napake v raziskovanju. Merjenje je bolj kakovostno, če je število napak po obeh kriterijih karseda nizko (Ferligoj, Leskošek & Kogovšek, 1995, str. 31).

Da dosežemo veljavnost postavljenih tez in sklepov, moramo doseči pravilnost, skladnost, ustreznost in uporabnost zaključkov, ki smo jih pridobili z rezultati raziskave (Kogovšek, 2006, str. 241). Od avtorja do avtorja je odvisna tudi sama definicija tipa veljavnosti, za katero pa vsi uporabljajo isto izhodišče. Ena izmed definicij tako veljavnost razdeli v tri večje skupine, ki so nato razdeljene na več manjših. Prva skupina je kriterijska veljavnost, ki se dalje razdeli na sočasno in napovedano veljavnost. Ta veljavnost je izpolnjena, če kriterijska spremenljivka meri teoretično spremenljivko. Druga, vsebinska veljavnost, ki je lahko logična ali vzorčna, nam pove, ali s spremenljivkami instrumenta predstavljamo teoretični pojem in merimo točno to, kar želimo. Pri tretji skupini govorimo o veljavnosti konstrukta, ki jo delimo na konvergetno in diskriminacijsko veljavnost. Veljavnost

konstrukta dosežemo, če z različnimi postopki merjenja merimo isti konstrukt (Kaplan, Bush & Berry, 1976, str. 483–485).

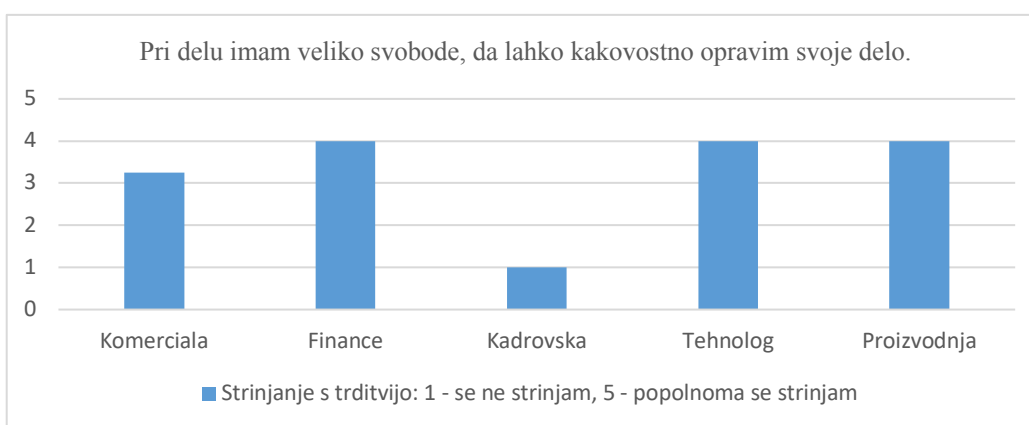
### 3.2.2 Cilji raziskovanja

Na podlagi strokovne domače in tuje literature sem preučil konstrukt opolnomočenja in inovativnega vedenja zaposlenih ter ugotovil, kako sta med seboj povezana. Nadalje sem z multimetodološkim pristopom k empirični raziskavi ugotavljal stopnjo opolnomočenja in inovativnega vedenja zaposlenih v izbranem podjetju. Zanimalo me je, ali bomo ugotovili povezanost med opolnomočenimi zaposlenimi in njihovim inovativnim vedenjem. Da bi lažje pojasnili morebitno povezavo med konstruktoma, smo opisali vlogo avtentičnega vodje kot mediatorja zaupanja.

### 3.2.3 Anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju Strašek

Za potrebe analize trenutnega stanja stopnje opolnomočenja zaposlenih in njihovega inovativnega vedenja sem se odločil za izvedbo krajšega anketnega vprašalnika med zaposlenimi v različnih oddelkih z različnimi delovnimi nalogami. Rezultate predstavljam v enem sklopu, čeprav je bil vprašalnik razdeljen na dva sklopa. V prvem sklopu sem obravnaval stopnjo opolnomočenja zaposlenih v podjetju, v drugem sklopu pa stopnjo inovativnega vedenja. V vzorec je bilo zajetih 8 zaposlenih, ki so formalni oziroma neformalni vodje svojih oddelkov. Anketo sem opravil na sedežu podjetja v Slovenskih Konjicah, kjer sem si imel priložnost ogledati tako pisarniške prostore kot proizvodnjo.

*Slika 17: Pri delu imam veliko svobode, da lahko kakovostno opravim svoje delo.*



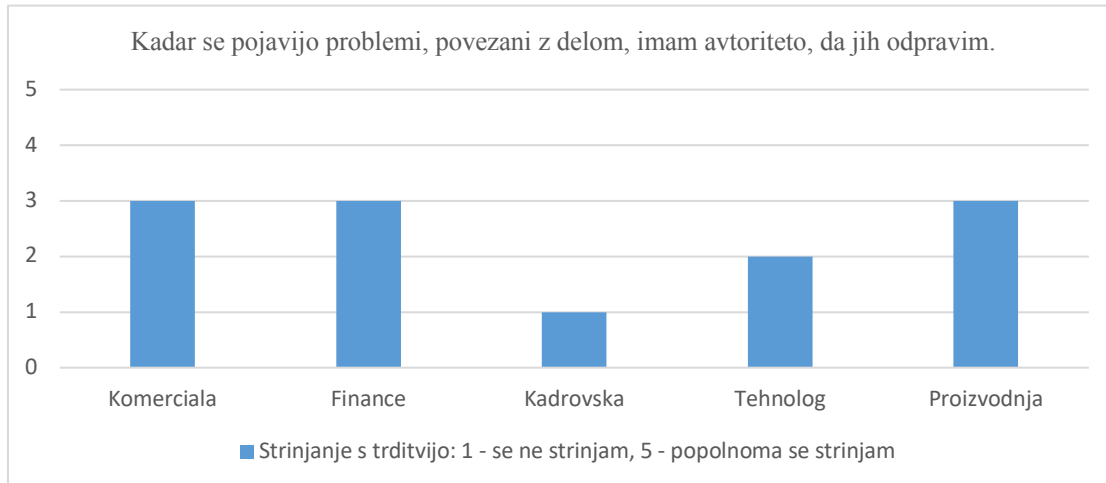
S prvo trditvijo – »Pri delu imam veliko svobode, da lahko kakovostno opravim svoje delo.« – so se najmanj strinjali v kadrovski službi, kjer menijo, da pri delu nimajo popolnoma nič svobode, da bi lahko svoje delo opravili kakovostno. V oddelku za komercialo se s trditvijo niso mogli niti strinjati niti ne strinjati. Več svobode pri opravljanju svojega dela imajo

zaposleni v oddelkih za finance in proizvodnjo ter tehnolog. Veliko razhajanje pri kadrovskem oddelku najverjetneje izhaja iz večjih omejitev pri sami naravi dela, saj je večina predpisov glede načina zaposlovanja podana na zakonski ravni. Prav tako kadrovski oddelek le izvršuje ukaze, saj je direktno podrejen direktorju.

Če podjetje želi, da bodo zaposleni ustvarjali dodano vrednost, bodo inovativni in zavzeti, jih morajo nadrejeni ustrezno motivirati. Kot vemo, motivacija ne izhaja le iz višine plačila, temveč je kompleksen pojem. Eden izmed načinov povečanja motivacije in s tem zadovoljitve psiholoških potreb zaposlenih je tudi povečanje svobode pri opravljanju njihovega dela. Tak ukrep bo sprožil osebni in strokovni razvoj pri zaposlenih (Gruban, 2003, str. 10).

Kroflič (1993, str. 93) navaja, da gre pri avtoriteti za neenakovreden odnos med nadrejenim in podrejenim. Nadrejeni delegira vsebino odnosa in želi, da bi podrejeni sprejel naloge za svoje ter jih uspešno opravil. Avtoriteta kot takšna ni slaba, če je podrejeni ne dojemajo kot prisilo. Še več, če je uporabljena na pravi način, lahko podrejenim da občutek varnosti in zaupanja v nadrejenega ter spodbudi medsebojno komunikacijo na delovnem mestu.

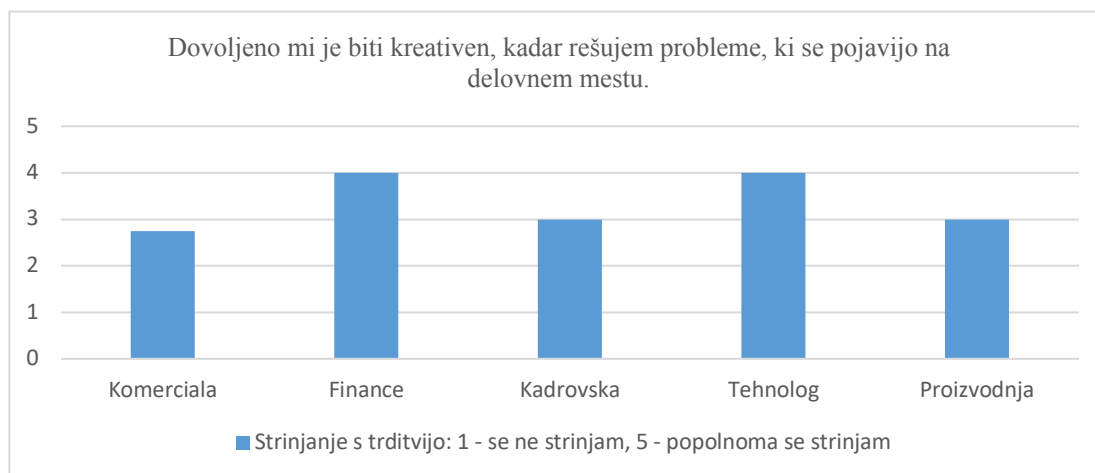
*Slika 18: Kadar se pojavijo problemi, povezani z delom, imam avtoriteto, da jih odpravim.*



Največje nestrinjanje z drugo trditvijo – »Kadar se pojavijo problemi, povezani z delom, imam avtoriteto, da jih odpravim.« – so izrazili v kadrovskem oddelku. Do trditve se tako kot pri prvi trditvi niso mogli opredeliti v oddelku za komercialo, medtem ko se je zmanjšanje strinjanja s trditvijo pokazalo tudi v oddelkih za finance in proizvodnjo. Prav tako tehnolog meni, da bolj kot ne nima avtoritete za odpravljanje problemov. Direktor ima zaradi majhnosti podjetja vpliv na vse oddelke, kar se odraža v manjši avtoriteti pri delu.



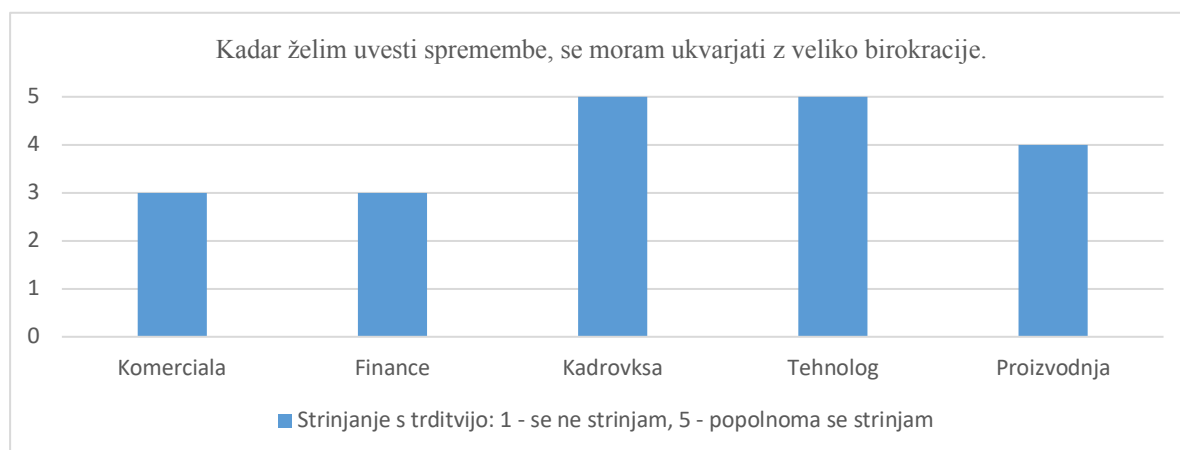
*Slika 19: Dovoljeno mi je biti kreativen, kadar rešujem probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu.*



Na tretjo trditev – »Dovoljeno mi je biti kreativen, kadar rešujem probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu.« – so indiferentno ponovno odgovorili v oddelku za komercialo, prav takšen odgovor pa so podali v kadrovske oddelku in oddelku za proizvodnjo. Pri reševanju problemov so lahko nekoliko bolj kreativni zaposleni v oddelku za finance in tehnolog. Glede na stanje podjetja v zadnjih letih so morali predvsem v oddelku za finance pokazati večjo mero kreativnosti na delovnem mestu in s hitrim iskanjem rešitev odgovoriti na likvidnostne težave podjetja. Enako velja za kreativnost pri tehnologu, saj ta nenehno razvija nove izdelke, ki jih podjetje lansira na trg, in sodeluje z oddelkom za finance pri izračunu lastne cene proizvoda. Pogrešamo večjo mero kreativnosti pri komerciali, ki bi se zagotovo odrazila v večji prodaji, in proizvodnji, v kateri bi lahko hitreje rešili sprotne težave.

Če sledimo pojmu kreativnosti, kot ga opiše Mayer (1994, str. 44), gre za način obnašanja, ki je najbolj tvoren. Sestavljen je iz procesov nezavednega in intuitivnega, zavednega, zavestnega, inteligentnosti, osebnih lastnosti in čustev. Ljudje veljamo za ustvarjalne po naravi, vendar naša ustvarjalnost velikokrat ne pride do izraza zaradi neprimernih delovnih mest. Zato je pomembno zagotoviti razmere na delovnem mestu, ki bodo spodbujale tehnike kreativnega mišljenja (Pečjak, 2001, str. 8). Pomembno je tudi zavedanje, da če je delavec zadovoljen s svojim delom in ni soočen z reševanjem problemov, v sebi ne bo mogel zlahka spodbuditi kreativnosti, ki bi ga vodila v iskanje rešitev na nastale probleme ali spodbudila k izboljšavi delovnih procesov in delovnih sredstev (Trstenjak, 1981, str. 200).

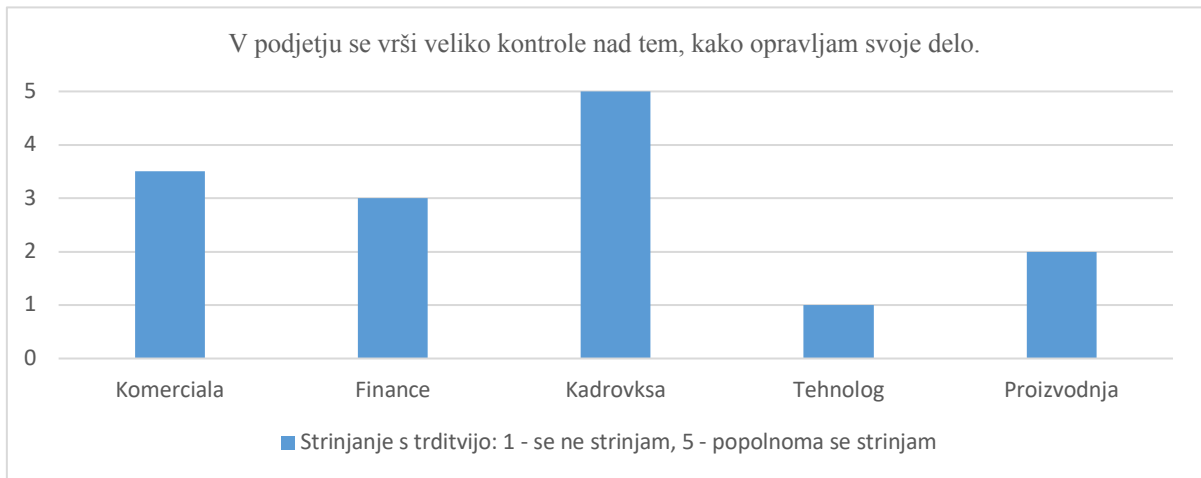
Slika 20: Kadar želim uvesti spremembe, se moram ukvarjati z veliko birokracije.



V oddelkih za komercialo in finance se s četrto trditvijo – »Kadar želim uvesti spremembe, se moram ukvarjati z veliko birokracije.« – ne morejo niti strinjati niti ne strinjati. Največ birokracije pri uvajanju sprememb so deležni zaposleni v kadrovske oddelku in tehnolog, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, nekoliko manj birokracije pri uvajanju sprememb pa so deležni v oddelku proizvodnje. Pri četrti trditvi izstopa oddelek za proizvodnjo, kar je povezano s tem, da proizvodnja v podjetju ni avtomatizirana in imajo zaposleni ogromno dela s papirnimi izpisi in ročnim vodenjem evidence. Tako se ne morejo osredotočiti na izboljšavo proizvodnih procesov.

Podjetja, ki želijo zavirati inovativnost, togo ločujejo oddelke, se držijo stroge hierarhije, zaposlene obremenjujejo z ogromno količino birokracije ter z njo povezanimi pravili in predpisanimi postopki. Ukrepanje je temu primerno počasno, veriga odločanja dolga, zaposleni pa imajo malo individualne svobode za ukrepanje. Vse skupaj spremlja zamudno pisno komuniciranje na vseh ravneh (Fatur & Likar, 2009, str. 54). Ker je za današnje poslovno okolje značilna vedno večja kompleksnost, se nanj ne moramo več odzivati z vedno bolj kompleksnimi in formalno izdelanimi organizacijami. Stremeti moramo k poenostavljenim organizacijam s preglednimi in poudarjenimi neformalnimi lastnostmi (Dovžan, 1994, str. 62).

Slika 21: V podjetju se vrši veliko kontrole nad tem, kako opravljam svoje delo.

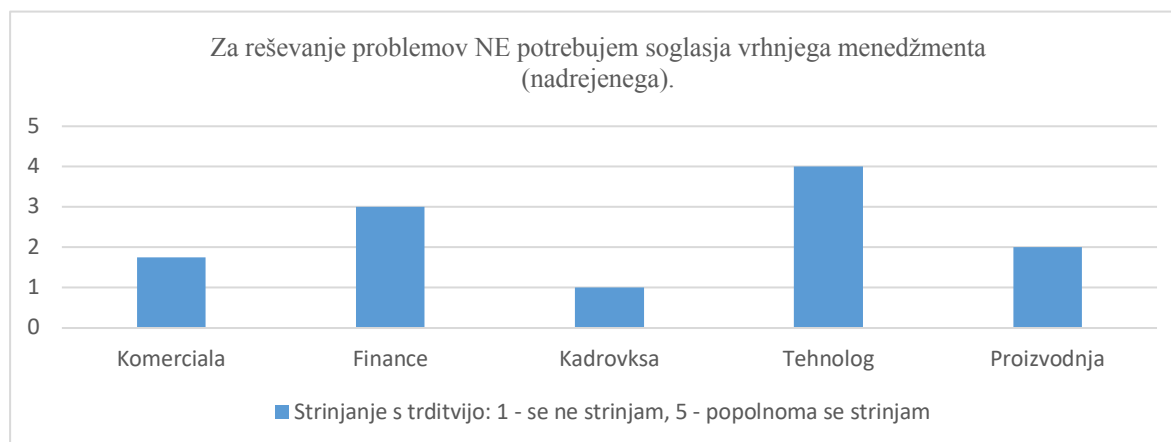


S peto trditvijo – »V podjetju se vrši veliko kontrole nad tem, kako opravljam svoje delo.« – so se najbolj, tj. popolnoma, strinjali v kadrovskem oddelku. V komerciali menijo, da se nad njihovim delom vrši kontrola, medtem ko so v oddelku za finance neopredeljeni do trditve. Da se bolj ne strinjajo, kot strinjajo s trditvijo, menijo v proizvodnji, medtem ko se tehnolog s trditvijo popolnoma ne strinja. Glede na trenutno stanje lahko vidimo, da oddelki morda niso podvrženi kontroli oziroma ta ni jasno opredeljena.

Vsak delodajalec želi in mora vršiti nekakšno kontrolo nad zaposlenimi, saj ga zanima, kako uspešni so zaposleni, ki jih je zaposlil na določeno delovno mesto, in ali izpolnjujejo kriterije, ki jih zahteva določeno delovno mesto. Razlike se pojavljajo v načinu kontrole in stopnji kontrole, ki jo izvaja delodajalec. Pomembno je, da so zaposleni jasno seznanjeni z načinom in obsegom kontrole na delovnem mestu, prav tako pa morajo biti jasno izraženi cilji, ki jih morajo na svojem delovnem mestu dosežati (Lipičnik, 1998, str. 108). Cvetko (2002, str. 171) nadalje ugotavlja, da je za uspešen razvoj posameznikove kariere treba odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Na kakšen način bomo merili njegovo uspešnost?
- Kakšna bo komunikacija med nadrejenim in zaposlenim?
- Kako bo videti karierna pot zaposlenega v podjetju?
- Katera znanja in vrline delodajalec pričakuje od zaposlenega?

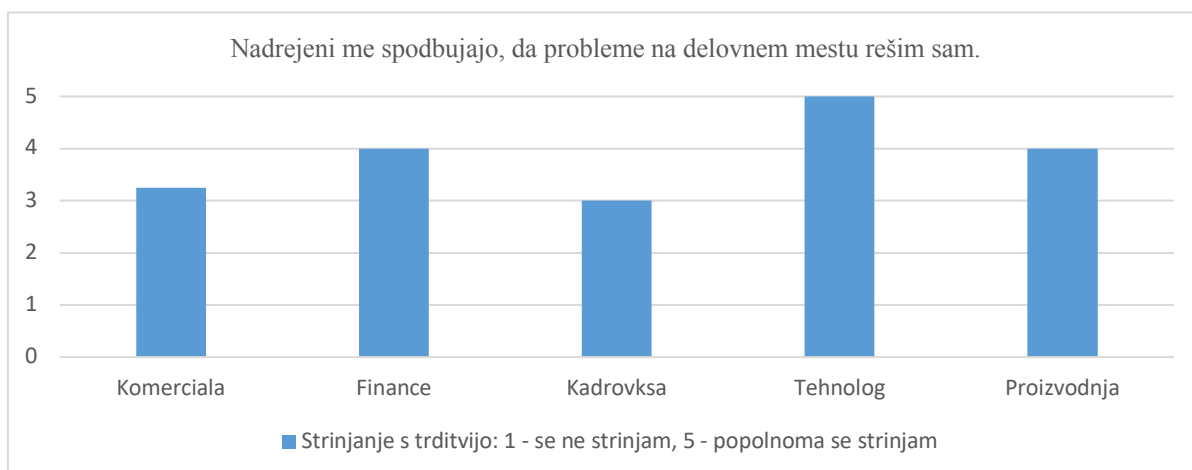
*Slika 22: Za reševanje problemov NE potrebujem soglasja vrhnjega menedžmenta (nadrejenega).*



Pri šesti trditvi smo preverjali, ali zaposleni za reševanje problemov potrebujejo soglasje vrhnjega menedžmenta. Soglasja za reševanje problemov največkrat ne potrebuje tehnolog, sledijo zaposleni iz oddelka za finance, ki so do trditve indiferentni. Za soglasje pri reševanju nastalih problemov morajo večkrat zaprositi v oddelkih za proizvodnjo in komercialo, za vsak nastali problem pa potrebujejo soglasje v kadrovske oddelku. Nizke ocene pri nekaterih oddelkih so lahko odraz dejanskega stanja, v okviru katerega zaposleni za reševanje problemov potrebujejo soglasje vrhnjega menedžmenta, ali nizke stopnje prevzemanja odgovornosti za delo, ki ga opravljajo zaposleni.

Prevzemanje odgovornosti zaposlenih v podjetju je odraz tega, v kakšni kondiciji se podjetje nahaja. Zdrava podjetja z jasno zastavljenim poslanstvom in angažiranimi zaposlenimi imajo prednost na trgu, saj so njihovi zaposleni bolj lojalni, takšno podjetje pa doživlja tudi manjšo fluktuacijo zaposlenih. Takšni zaposleni delajo bolje in bolj učinkovito, so zavezani ciljem podjetja in z njim povezani. Trudijo se slediti strategiji podjetja in dosegati zastavljene cilje, ob tem pa za svoje delo in delovno mesto prevzemajo večjo odgovornost (Luthans & Peterson, 2001, str. 381).

Slika 23: Nadrejeni me spodbujajo, da probleme na delovnem mestu rešim sam.

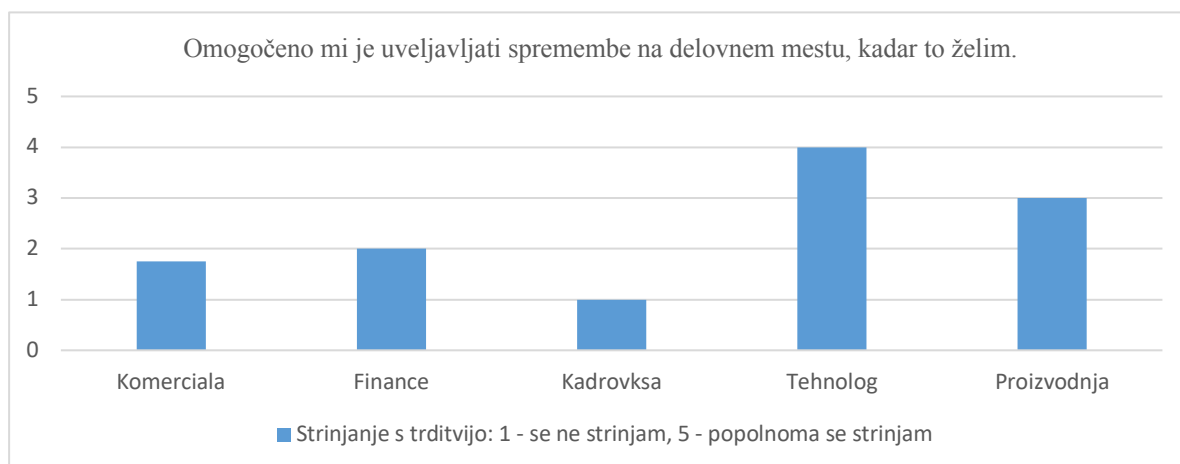


Pri sedmi trditvi smo preverjali, v kolikšni meri nadrejeni spodbujajo zaposlene, da probleme na delovnem mestu rešijo sami. Tehnolog meni, da ga nadrejeni zelo spodbujajo pri samostojnem reševanju problemov. S trditvijo se načeloma strinjajo tudi v oddelkih za finance in proizvodnjo. S trditvijo se nekoliko bolj strinjajo, kot ne strinjajo tudi v oddelku za komercialo, medtem ko je kadrovski oddelek do te trditve neopredeljen. Iz ankete je razvidno, da nadrejeni dovoljujejo, da zaposleni rešitve problemov poiščejo sami in jih potem predstavijo vodstvu. Nekoliko nižja ocena pri oddelku za komercialo je najverjetneje posledica popustov, vezanih na reklamacije, katerih višina je odvisna od nivoja odločanja. Pri kadrovskega oddelku lahko prav tako vidimo, da je za reševanje problemov v večji meri potrebno soglasje vodstva.

Vodja neposredno vpliva na psihološko opolnomočenje posameznika. Ko mu prepusti večjo odgovornost in izkaže zaupanje, dvigne njegov občutek vpliva na delo, ki velja za eno izmed dimenzij psihološkega opolnomočenja. Kot vemo, koncept psihološkega opolnomočenja vpliva na vedenje zaposlenih na delovnem mestu, njihovo zadovoljstvo z delom in organizacijsko pripadnost, ki jo izkazujejo podjetju (Yingyan, 2015, str. 432).

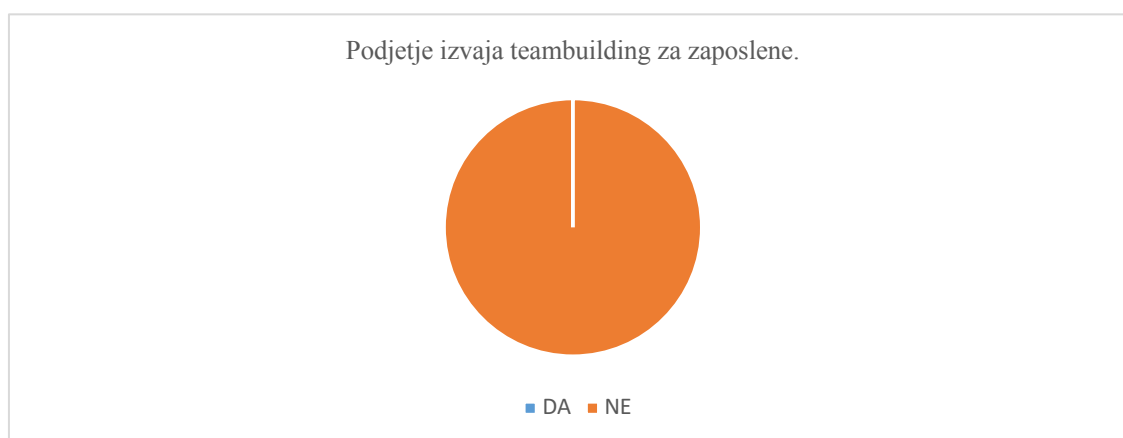
Da bi lahko zaposleni svobodneje ukrepali pri izpolnjevanju nalog na delovnem mestu, morajo biti izpolnjeni štirje elementi opolnomočenja. Prvi element so informacije: zaposleni morajo imeti dostop do vseh ključnih informacij v podjetju, kar pomeni vse od informacij o doseganju ciljev podjetja in njegovi uspešnosti do razkritja plač vrhnjega menedžmenta. Drugi element je znanje. Organizacija, ki zaposlenim ne nudi možnosti dodatnega izobraževanja, jih ne more uspešno opolnomočiti. Tretji element je element moči. Podjetja morajo pooblastiti zaposlene, da lahko sprejemajo samostojne odločitve. Delo je treba organizirati v samousmerjajočih se timih, saj bodo tako zaposleni najlažje vplivali na delovne procedure. Zadnji, četrti element je nagrada za zaposlene v primeru uspešnega dela in uspešnosti organizacije (Noe, Daft & Noe, 2001, str. 217).

Slika 24: Omogočeno mi je uveljavljati spremembe na delovnem mestu, kadar to želim.



Z zadnjo trditvijo v prvem sklopu – »Omogočeno mi je uveljavljati spremembe na delovnem mestu, kadar to želim.« – se je strinjal samo tehnolog. Na oddelku za proizvodnjo so do trditve neopredeljeni. Oddelka za finance in komercialo se v večji meri ne strinjata s trditvijo, medtem ko se kadrovska služba s trditvijo ne strinja. Tehnologu in oddelku za proizvodnjo je omogočeno uveljavljanje sprememb na delovnem mestu, prvič, zaradi narave dela in, drugič, zaradi stremenja k raziskavam in razvoju na tem področju. Oddelek za finance in kadrovska služba sta v sami naravi bolj omejena s pravili poslovanja, kar pa ne pomeni, da ne bi bilo mogoče spodbuditi zaposlenih k bolj odprtemu pristopu do predlaganja sprememb. Še večji problem je trenutno stanje oddelka za komercialo, saj je prodaja eno izmed področij, na katerih bi lahko ravno opolnomočenje in kreativnost komercialista privedla do dobrih rezultatov.

Slika 25: Podjetje izvaja teambuilding za zaposlene.

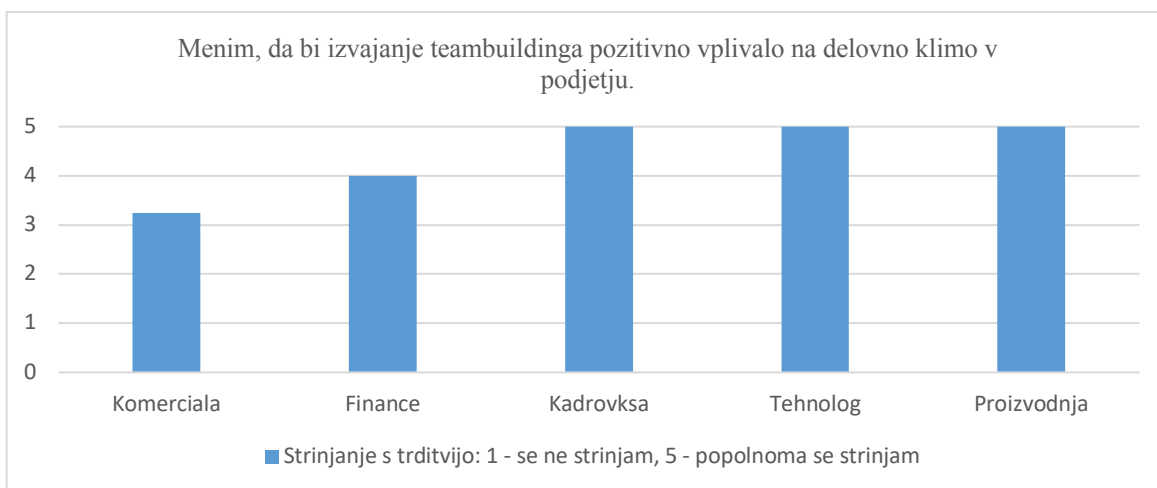


Pri prvem vprašanju drugega sklopa nas je zanimalo, ali podjetje izvaja teambuilding za zaposlene. Odgovor na vprašanje je bil negativen. Za podjetje bi bilo vsekakor pozitivno, da

bi izvajalo določene aktivnosti teambuildinga; seveda ob predpostavki, da spodbuja delo v timih.

Teambuildingi ali aktivni programi za oblikovanje timov danes niso več le zabavni dogodki za sprostitev zaposlenih, temveč so postali specializirani aktivni programi, ki preučujejo medosebne odnose med udeleženci ob pomoči moderatorja oziroma izobraževalnega trenerja. So posledica potrebe podjetja po visoko učinkovitih timih, pri čemer gre za proces ciljno usmerjenega oblikovanja tima (Poljanar, 2011, str. 47). Cilj programov za teambuilding je ustvarjanje metod za konstruktivno reševanje problemov, konfliktov in razhajanj med člani tima (Gilley & Gilley, 2007, str. 15). Teambuilding je treba zaradi zasedenih urnikov skrbno načrtovati, da ne pride do izogibanja udeležbi, obenem pa je pomembno, da ima podjetje jasne cilje, kaj želi s programi teambuildinga doseči. Pogoji za to je organiziranje dela v timih (Payne, 2001, str. 5).

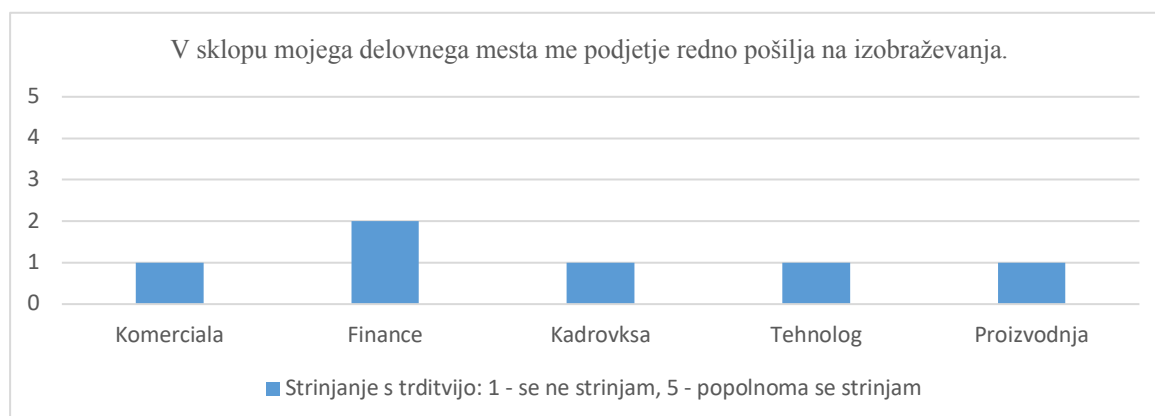
*Slika 26: Menim, da bi izvajanje teambuildinga pozitivno vplivalo na delovno klimo v podjetju.*



Sledila je trditev, da bi izvajanje teambuildinga pozitivno vplivalo na delovno klimo v podjetju, s čimer so se popolnoma strinjali zaposleni v kadrovskem oddelku in oddelku za proizvodnjo ter tehnolog. S trditvijo so se v manjši meri strinjal tudi v oddelku za finance, prav tako pa so manjšo stopnjo strinjanja s trditvijo pokazali v oddelku za komercialo. Zelo pomembno je, da bi podjetje znalo prisluhniti željam zaposlenih, obenem pa pričelo aktivno načrtovati delo v timih.

Pri drugi trditvi nas je zanimalo, ali delodajalec zaposlene redno pošilja na izobraževanja. Zaposleni v kadrovskem oddelku, oddelkih za komercialo in proizvodnjo ter tehnolog so odgovorili, da jih delodajalec ne pošilja na izobraževanja, prav tako pa se s trditvijo do določene mere strinjajo v oddelku za finance.

Slika 27: V sklopu mojega delovnega mesta me podjetje redno pošilja na izobraževanja.

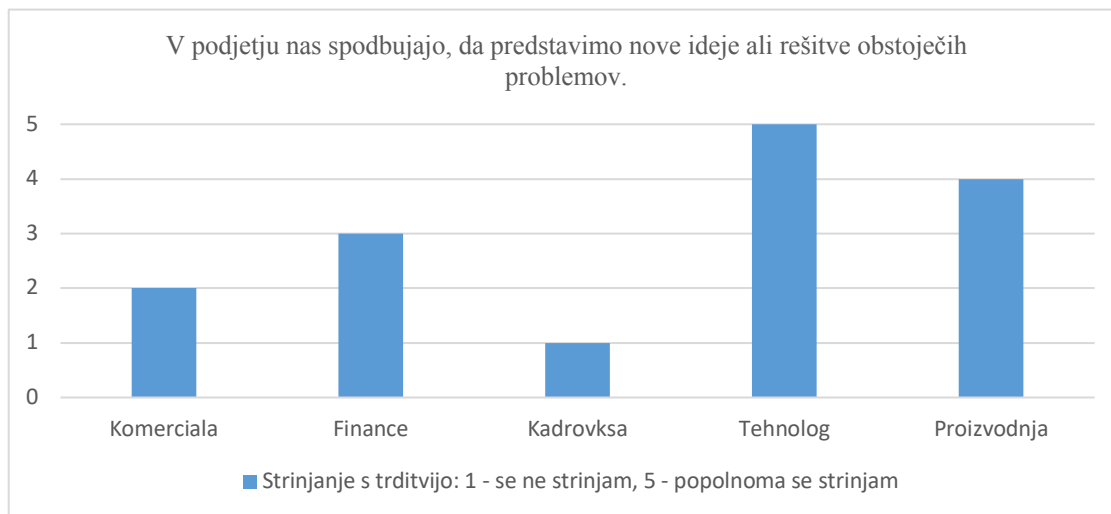


Podjetja se za izobraževanje oziroma usposabljanje zaposlenih odločajo na podlagi več dejavnikov. Prvi dejavnik so stroški in čas, ki bo potreben, da bo zaposleni dosegel učne cilje v odnosu do kakovosti programa. Drugi dejavnik so vsebine usposabljanja, tretji število zaposlenih v učni skupini, četrti čas usposabljanja in peti tehnične možnosti (Vukovič & Miglič, 2006, str. 25). Podjetja se lahko odločijo za različne metode in oblike izobraževanja, lahko pa tudi kombinirajo več različnih metod (Wexley & Lathman, 2002, str. 42). Prav tako lahko podjetje uporablja različne oblike izobraževanj glede na potrebe in želene rezultate (Vukovič & Miglič, 2006, str. 27).

S tretjo trditvijo – »V podjetju nas spodbujajo, da predstavimo nove ideje ali rešitve obstoječih problemov.« – se je popolnoma strinjal tehnolog, sledili so mu v oddelku za proizvodnjo. Do trditve so bili indiferentni v oddelku za finance. S trditvijo se bolj kot ne niso strinjali v oddelku za komercialo, najbolj pa se s trditvijo niso strinjali v kadrovske oddelku. Kot je razvidno z grafa, k predstavljanju novih idej ali rešitev v podjetju najbolj spodbujajo tehnologa in oddelek za proizvodnjo, kar je najverjetneje posledica dejstva, da ima direktor največ znanja s tega področja. Vodstvo se mora zavedati pomembnosti vseh oddelkov v podjetju in jih pričeti spodbujati pri iskanju in predstavljanju novih idej ali rešitev za obstoječe probleme.

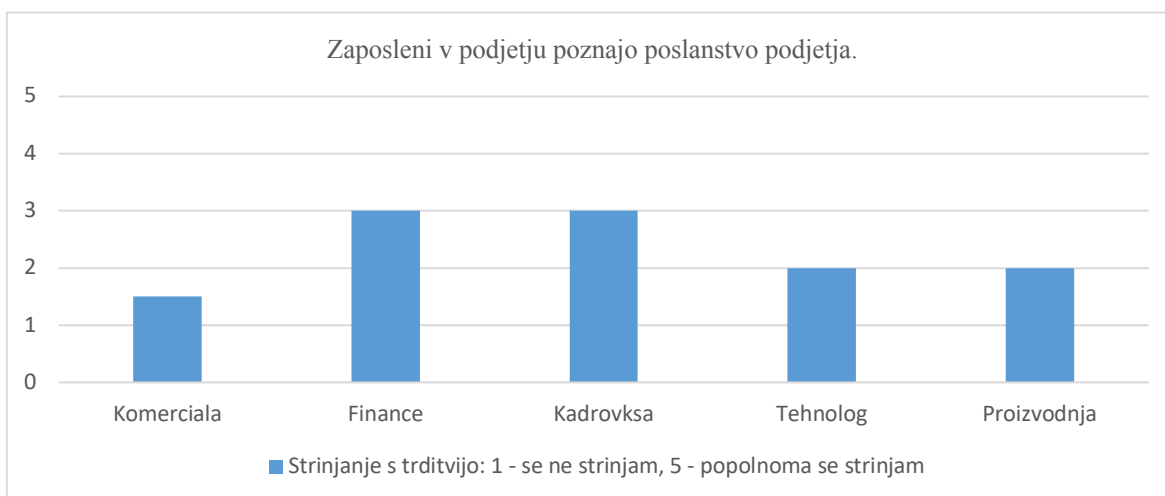


*Slika 28: V podjetju nas spodbujajo, da predstavimo nove ideje ali rešitve obstoječih problemov.*



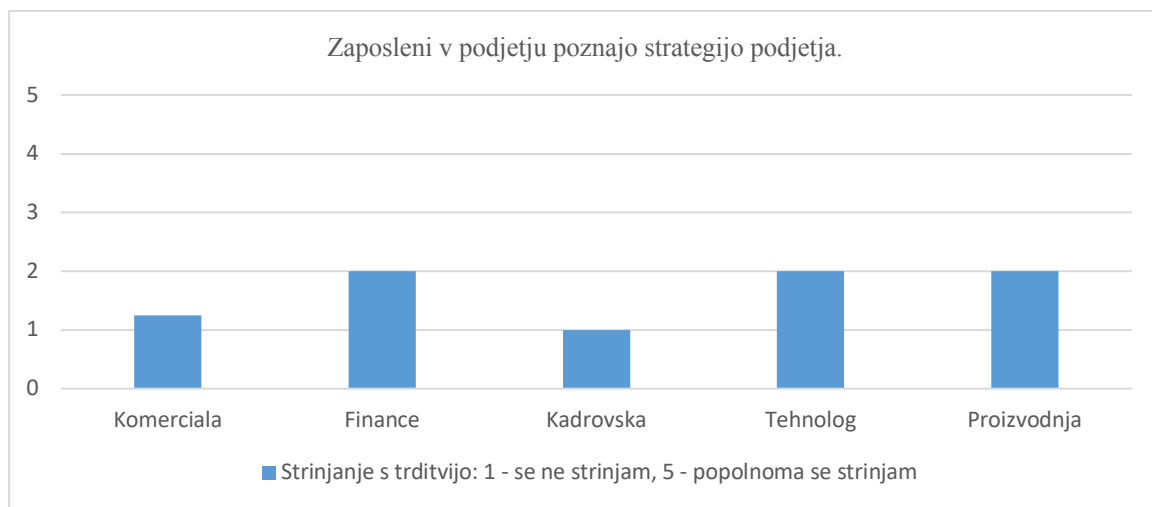
Cilj podjetja je, da na podlagi jasno zapisanega poslanstva seznanijo deležnike tako zunaj kot znotraj podjetja o trenutnem stanju in usmeritvah podjetja. Pri tem ni pomembna velikost podjetja, saj je oblikovanje poslanstva v enem ali več stavkih priporočljivo za majhna, srednja in velika podjetja ter neprofitne in državne organizacije. Poslanstvo podjetja služi kot temelj pri postavljanju strategije podjetja. Tako podjetje določi svojo identiteto, vrednote in prihodnost poslovanja, ki ga ločijo od drugih podjetij. Poslanstvo se izrazi v zapisani obliki ter je kratko, zgoščeno in razumljivo. Na podlagi jasno izražene poslanstva podjetje sledi osnovnemu namenu, ki je doseči enotnost zaposlenih v podjetju in usmeriti njihovo delovanje v točno določeni smeri (Rozman, Kovač & Kolednik, 1993, str. 93).

*Slika 29: Zaposleni v podjetju poznajo poslanstvo podjetja.*



»Zaposleni v podjetju poznajo vizijo podjetja,« se je glasila četrta trditev. Trditve niso mogli potrditi ali zavrni v oddelkih za finance in kadrovske zadeve. Poslanstvo podjetja ni znano tehnologu in zaposlenim v oddelku za proizvodnjo. S trditvijo so se v najmanjši meri strinjali v oddelku komerciale. Na tej točki je izredno pomembno, da podjetje postavi jasno poslanstvo podjetja, pri oblikovanju katerega morajo sodelovati zaposleni z vseh oddelkov. Če zaposleni pri oblikovanju poslanstva podjetja ne bodo aktivno sodelovali in ga ne bo poznali, bo podjetje težje prebrodilo krizo.

*Slika 30: Zaposleni v podjetju poznajo strategijo podjetja.*



Pri peti trditvi nas je zanimalo, ali zaposleni poznajo strategijo podjetja. Strategije ne pozna nobeden od zaposlenih v kateremkoli oddelku. Nepoznavanje strategije je deloma posledica finančne krize, v kateri se je v preteklosti znašlo podjetje. Vsekakor pa menim, da je sedaj pravi čas, da vodstvo zastavi jasno strategijo in cilje za prihodnost. Za uspešen razvoj podjetja v prihodnosti se morajo s strategijo in cilji najprej poistovetiti vodje oddelkov, ki bodo to uspešno prenesli na zaposlene.

Predpogoj za razvoj strategije je strateško načrtovanje v podjetju. Rezultat strateškega načrtovanja je strategija podjetja. Rughase (2006, str. 85) našteva naslednje faze strateškega načrtovanja: razvoj zelene identitete podjetja; podoba podjetja v očeh kupca v prihodnosti po različnih mogočih scenarijih; kritične potrebe kupcev, v katere bo podjetje usmerilo svojo pozornost; povezava videnja podjetja v prihodnosti s potrebami kupcev v odnosu do konkurenčnega okolja, v katerem se podjetje nahaja; oblikovanje strategije, ki bo dosegljiva za podjetje. Za podjetje je izredno pomembno, da ni inovativno le na področju razvoja novih proizvodov, temveč tudi v umeščanju novih strategij v odnosu do hitro spreminjajočega se okolja, v katerem se nahaja. Razvoj strategije je kompleksna zadeva, ki se je mora podjetje lotiti preudarno in resno. Upoštevati mora notranje in zunanje dejavnike, sama strategija pa deluje na številnih povezanih nivojih (Thompson, 1997, str. 18). Strategija mora prav tako

biti odvisna od okolja, v katerem se podjetje nahaja, ter mora upoštevati prednosti in slabosti konkurence, kulturo in vire podjetja (Meredith & Shafer, 2001, str. 23).

*Slika 31: Podjetje ima razvit sistem nagrajevanja za predstavitev novih idej ali rešitev problemov.*



Pri zadnji trditvi nas je zanimalo, ali ima podjetje razvit sistem nagrajevanja za predstavitev novih idej ali rešitev problemov. Od vseh zaposlenih smo dobili negativen odgovor.

### 3.2.4 Priporočila podjetju

Kot je razvidno iz rezultatov, pridobljenih z izvedbo anketnega vprašalnika, ima podjetje veliko manevrskega prostora za implementacijo izboljšav tako na organizacijskem področju kot na področju vodenja podjetja.

Najprej bi vodstvu podjetja priporočil, da skupaj z vodjami oddelkov določi jasno poslanstvo in vizijo podjetja ter razvije strategijo prihodnjega poslovanja. Nato sledi določitev jasnih ciljev, ki jim mora podjetje slediti. Ker se podjetje trenutno uspešno spopada s sanacijo dolgov, menim, da je pravi čas, da se loti tudi postopne organizacijske preнове. Izkazalo se je, da je v podjetju zaposlenih veliko posameznikov, ki so strokovnjaki na svojem področju, vendar zaradi avtoritarnega stila vodenja podjetja ne dobijo priložnosti za izražanje svojih mnenj.

Ker gre za manjše podjetje, menim, da bi bil najprimernejši stil vodenja avtentično vodenje. Podjetje do sedaj prav tako ni imelo prakse skupnih sestankov vodij posameznih oddelkov, na katerih bi prišlo do izmenjave informacij med posameznimi oddelki. Z uvajanjem takšne prakse lahko v podjetju omogočijo boljši pretok informacij in poskrbijo za hitrejše reševanje problemov, ki se bodo pojavili.

Podjetju priporočam tudi, naj vlaga v razvoj znanja svojih zaposlenih in jih prične redno pošiljati na usposabljanja. Samo zaposleni, ki imajo najnovejše znanje s svojega področja, lahko na dolgi rok zagotavljajo konkurenčno prednost podjetja. Za boljše sodelovanje med oddelki in znotraj oddelkov podjetju priporočam tudi, naj manjši del svojih resursov nameni izvedbi programov za teambuilding, ki bodo poskrbeli za večjo povezanost med zaposlenimi in jim obenem omogočili reševanje problemov v bolj sproščenem okolju.

## **SKLEP**

Skozi magistrsko delo smo analizirali konstrukta opolnomočenja zaposlenih in njihovega inovativnega vedenja ter vlogo avtentičnega vodje kot moderatorja med njima. Opolnomočenje zaposlenih predstavlja relativno nov pristop v vodenju zaposlenih, menedžerji pa lahko uporabijo različne tehnike opolnomočenja. Tako poznamo opolnomočenje delovnega okolja in psihološko opolnomočenje. Namen opolnomočenja zaposlenih je, da podjetja v vedno bolj konkurenčnem okolju, kjer se spremembe dogajajo že praktično na dnevni ravni, lažje ohranjajo in branijo svojo konkurenčno prednost. Velja tudi, da so opolnomočeni zaposleni, ki jih vodijo avtentični vodje, pri svojem delu bolj inovativni. Pri opolnomočenju gre za prenos moči na zaposlene; ta prenos avtonomnega odločanja se lahko prenese vse do delavcev z operativnimi nalogami. Glavne značilnosti opolnomočenih zaposlenih so prevzemanje odgovornosti, dostop do večine ali vseh informacij v podjetju, poznavanje poslanstva in strategije podjetja ter njihovo ponotranjenje. Podjetje, ki uspešno implementira opolnomočenje zaposlenih v svoje delovne procese, se lahko hitreje odziva na spremembe v okolju in se z njimi uspešno spopada.

Poudarek je na oblikovanju opolnomočenih timov, ki so sposobni reševati kompleksne probleme. Spodbuja se pospeševanje komunikacije med vsemi oddelki in sodelovanje med zaposlenimi, ki so nenehno izzvani k spopadanju z obstoječimi problemi in iskanju novih rešitev. Vodje v takšni organizaciji spodbudijo zaposlene, da brez strahu izrazijo predloge za izboljšave in so pripravljeni eksperimentirati brez strahu pred izgubo službe. Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, in visoko motivirani za doseganje rezultatov. Delo ne ostane le delo, temveč postane način osebnostnega razvoja in del vseživljenjskega učenja. Zaposleni, ki so pri svojem delu svobodni, so tudi bolj inovativni in pripravljeni razmišljati izven ustaljenih okvirjev. Vendar konstrukta opolnomočenja in inovativnega vedenja zaposlenih nista mogoča, če v podjetju niso izpolnjeni določeni pogoji. Eden izmed pogojev je tudi izbira vodij, menedžerski slog katerih mora biti prilagojen organizacijski strukturi. V takšnih primerih je najprimernejši mediator avtentični vodja, za katerega so značilne naslednje značilnosti: Takšen vodja je samozavesten, optimističen in miselno prožen. Njegovo samozavedanje odraža njegove vrednote; ima moč čustvene empatije do drugih in izdelano samopodobo. Probleme procesira uravnoteženo in ni ga strah izraziti čustev. Pri procesih vodenja spodbuja pozitivno družbeno izmenjavo. Svojim zaposlenim je vzornik in mentor. Skrbi za pozitivno podobo organizacije. Njegova uspešnost je dolgoročna,

zagotavlja trajno konkurenčno prednost in pomaga pri doseganju in preseganju finančnih ciljev.

Glavni cilj magistrskega dela je bil preučiti konstrukta opolnomočenja in inovativnega vedenja zaposlenih na primeru izbranega podjetja. V prvem poglavju sem tako proučeval konstrukt opolnomočenja zaposlenih in izpostavil uspešne primere opolnomočenja na primeru večjih svetovno znanih podjetij. Prav tako sem opisal ravni in področja opolnomočenja. V drugem poglavju sem se posvetil raziskovanju inovativnega vedenja zaposlenih, opisal proces vodenja inovacij in se posvetil raziskovanju predpogojev, ki morajo biti izpolnjeni, da dosežemo inovativno vedenje med zaposlenimi. Na podlagi proučene teorije sem v tretjem poglavju opravil analizo stanja opolnomočenja zaposlenih in njihovega inovativnega vedenja v podjetju Strašek. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem pripravil priporočila za nadaljnje delo podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela sem tako dosegel. Uspešno sem preučil oba konstrukta in ju preveril na izbranem podjetju. Prav tako sem preučil ostale pomožne cilje magistrskega dela. Raziskal sem koncept opolnomočenja s poudarkom na tuji znanstveni literaturi in ga smiselno povezal z avtentičnim vodenjem. Preučil sem tudi konstrukt inovativnega vedenja zaposlenih ter s pomočjo relevantne domače in tuje literature dokazal povezavo med opolnomočenjem zaposlenih in njihovim inovativnim vodenjem. Za podjetje Strašek sem pripravil predloge, ki bodo spodbudili zavedanje vodstva, da lahko s opolnomočenjem zaposlenih vplivajo na njihovo inovativno vedenje, kar bo podjetje na dolgi rok pripeljalo do boljših rezultatov. Izpostaviti velja le dejstvo, da zaradi trenutne situacije v podjetju lahko le deloma potrdim temeljno tezo magistrskega dela, da avtentično vodenje moderira odnos med opolnomočenim zaposlenim in inovativnim vodenjem. Prav tako velja ponovno omeniti omejitve, da zaradi organizacijskih sprememb v podjetju med pisanjem magistrskega dela nisem imel popolnega dostopa do vseh zaposlenih po vseh oddelkih podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adair, J. (2002). *Effective Strategic Leadership*. London: Macmillan.
2. Amabile, T. M. (1997). *Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do* (Izv. 40). Berkley: California Management Review.
3. Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–86.
4. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (October 1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
5. Anderson, R. E., & Huang, W.-y. R. (February 2006). Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives. *Psychology and Marketing*, 23(2), 139–159.
6. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Puja, B. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
7. Beck, E., & Kleiner, B. (2015). Excellence In Employee Empowerment At Professional Organizations. *Journal of International Diversity*, 2015 (4), 1–10.
8. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (October 2008). Management Innovation. *The Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
9. Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). *Empowerment Takes More Than A Minute*. Oakland, California: Berrett-Koehler Publishers.
10. 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.
11. Capodagli, B., & Jackson, L. (1999). *The Disney Way: Harnessing the Management Secrets of Disney in Your Company*. New York: McGraw-Hill.
12. Carless, S. A. (June 2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405–425.
13. Christiansen, J. A. (2000). *Building the Innovative Organization*. London: Macmillan Press Ltd.
14. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: FDV.
15. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Essex: Pearson Education Limited.
16. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
17. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
18. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

19. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Dovžan, H. (1994). Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije. *Gospodarski vestnik*, (13), 62.
22. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.
23. Duckworth, A. L., & Seligman, M. E. (December 2005). Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents. *Psychological Science*, 16(12), 939–944.
24. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
25. Ferligoj, A., Leskošek, K., & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Flisek, S. (2003). Vloga sprememb v vodenju organizacije. *Bilten slovenske vojske*, (5), 87–102.
27. Ford, R. C., Fottler, M. D., Russ, D. E., & Millam, E. R. (August 1995). Empowerment: A Matter of Degree. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 21–31.
28. Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798.
29. George, B., McLean, A. N., & Craig, N. (2008). *Finding Your True North*. San Francisco: Jossey-Bass.
30. Gilley, J., & Gilley, A. (2007). *Manager as coach*. Hartford: CT: Praeger.
31. Girard, B. (2009). *The Google Way: How One Company is Revolutionizing Management as We Know It*. San Francisco: No Starch Press.
32. Gruban, B. (2003). HRM: »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? *HRM revija*, (1), 8–13.
33. Herzberg, F. (January-February 1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 53–62.
34. Kaplan, R. M., Bush, J. W., & Berry, C. C. (1976). Health Status: Types of Validity and the Index of Well-being. *Health Services Research*, 11(4), 478–507.
35. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
36. Kogovšek, T. (2006). Reliability and Validity of Measuring Social Support Networks by Web and Telephone. *Metodološki zvezki*, 3(2), 239–252.

37. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: FOV.
38. Kroflič, R. (1993). Je smiselna neavtoritarna vzgoja kot vzgoja postmoderne dobe. *Nova revija*, 12(129/130), 89–100.
39. Kubena, M., Voysey, O. M., & Vizjak, A. (2012). *Innovation Excellence in Central and Eastern Europe*. Weinheim, Germany: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
40. Kuratko, D. F. (2009). The entrepreneurial imperative of the 21st century. *Business Horizons*, 52(5), 421–428.
41. Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
42. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Luthans, F., & Peterson, S. J. (2001). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 376–387.
44. Maslow, A. H. (July 1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 21(5), 370–396.
45. Maxwell, J. C. (2008). *360° vodja - razvijanje našega vpliva od kjerkoli znotraj posamezne organizacije*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
46. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja Dedalus*. Ljubljana: Založba Ikra.
47. Meredith, J. R., & Shafer, S. M. (2001). *Operations Management for MBAs, Second Edition*. New York: John Wiley&Sons Inc.
48. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., . . . Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
49. Noe, R. A., Daft, R., & Noe, R. (2001). *Organizational Behavior*. Orlando: Harcourt Inc.
50. Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (February 2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479.
51. Payne, V. (2001). *The team-building workshop: A trainer's guide*. New York: Amacom.
52. Pečjak, V. (2001). *Pot do novih idej*. Ljubljana: New Moment.
53. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. *Teorija in praksa*, 43(3/4), 427–445.
54. Petter, J., Byrnes, P., Choi, D.-L., Fegan, F., & Miller, R. (July 2002). Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 12(3), 377–400.
55. Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Scippers, M., & Stam, D. (May 2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.



56. Poljanar, D. (2011). Innovative approaches and trends in implementing of the active team building programs in the companies. *HRM Magazine (Professional magazine for human resource sector)*, 9(44), 46–49.
57. Reimer, D. J. (January-February 1997). Leadership for the 21st Century: Empowerment, Environment and the Golden Rule. *Military Review*, 77(1), 47–51.
58. Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications (Eight edition)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International.
59. Rozman, R., Kovač, J., & Kolednik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
60. Rughase, O. G. (2006). *Identity and Strategy How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy that Works*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
61. Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1991). *Empowerment: Building a Committed Workforce*. Menlo Park, California: Crisp Learning.
62. Scott, S. G., & Bruce, A. R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
63. Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, A. W. (June 2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349.
64. Shin, S. J., & Zhou, J. (December 2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.
65. Silverman, D. (2016). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE .
66. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (December 2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
67. Stoneman, P. (1995). *The Handbook of Economics of Innovation and Technological Change*. Cambridge: Blackwell.
68. Thomson, J. L. (1997). *Lead with Vision: Manage the Strategic Challenge*. London: International Thomson Business Press.
69. Tracy, B. (2010). *No excuses! The Power of Self-Discipline*. Boston: Da Capo Press.
70. Trstenjak, A. (1981). *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
71. Ugboro, I. O., & Obeng, K. (April 2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5, 247–272.
72. Van De Ven, A. H. (May 1986). Central Problems In The Management Of Inovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.

73. Vitezić, N., & Vitezić, V. (January 2015). A Conceptual Model Of Linkage Between Innovation Management And Controlling In The Sustainable Environment. *The Journal of Applied Business Research*, 31(1), 175–184.
74. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
75. Weerakoon, T. S., & Lai, K.-H. (1997). Organization performance: Empowering the workforce. *Total Quality management*, 8, 305–309.
76. Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. Upper Sadle River (N.J.): Prentice Hall.
77. Wong, S. K. (2013). The role of management involvement in innovation. *Management Decision*, 51(4), 709–729.
78. Yingyan, W. (2015). Examining organizational citizenship behavior of Japanese employees: a multidimensional analysis of the relationship to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 425–444.
79. Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organization* (Izv. Fifth Edition). New Jersey: Printice-Hall.
80. Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

## **PRILOGA**



## **PRILOGA: Vprašalnik za zaposlene v podjetju Strašek d.o.o.**

Pozdravljeni,

sem Matej Lebreht in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani zaključujem podiplomski študij. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom »**Povezava opolnomočenja in inovativnega vedenja 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 opolnomočenje zaposlenih na delovnem mestu, medtem ko se drugi sklop nanaša na inovativno vedenje zaposlenih. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 10 minut. Vprašalnik je popolnoma anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljene izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu [matej.lebreht@gmail.com](mailto:matej.lebreht@gmail.com).

Delovno mesto, na katerem ste zaposleni: \_\_\_\_\_

### **A. Sklop vprašanj – Opolnomočenje zaposlenih**

1. Pri delu imam veliko svobode, da lahko kakovostno opravim svoje delo.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

2. Kadar se pojavijo problemi, povezani z delom, imam avtoriteto, da jih odpravim.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

3. Dovoljeno mi je biti kreativen, kadar rešujem probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

4. Kadar želim uvesti spremembe, se moram ukvarjati z veliko birokracije.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

5. V podjetju se vrši veliko kontrole nad tem, kako opravljam svoje delo.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

6. Za reševanje problemov NE potrebujem soglasja vrhnjega menedžmenta (nadrejenega).

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

7. Nadrejeni me spodbujajo, da probleme na delovnem mestu rešim sam.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

8. Omogočeno mi je uveljavljati spremembe na delovnem mestu, kadar to želim.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

## B. Sklop vprašanj – Inovativno vedenje zaposlenih

1. Podjetje izvaja teambuilding za zaposlene.

DA	NE
----	----

2. Menim, da bi izvajanje teambuildinga pozitivno vplivalo na delovno klimo v podjetju.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

3. V sklopu mojega delovnega mesta me podjetje redno pošilja na izobraževanja.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

4. V podjetju nas spodbujajo, da predstavimo nove ideje ali rešitve obstoječih problemov.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

5. Zaposleni v podjetju poznajo poslanstvo podjetja.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

6. Zaposleni v podjetju poznajo strategijo podjetja.

1 se ne strinjam	2	3	4	5 popolnoma se strinjam
---------------------	---	---	---	----------------------------

7. Podjetje ima razvit sistem nagrajevanja za predstavitve novih idej ali rešitev problemov.

DA	NE
----	----