

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ORGANIZACIJSKEGA  
UGLAŠEVANJA: MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA  
PRIMERU ŠVEDSKEGA PODJETJA TRETTON37**

Ljubljana, september 2021

NINA NOVAK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Novak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja: multimetodološka raziskava na primeru švedskega podjetja tretton37, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 AVTENTIČNO VODENJE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Funkcija vodenja.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Avtentično vodenje.....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Konstrukt avtentičnosti.....	4
1.2.2 Značilnosti sodobnih teorij vodenja.....	5
1.2.3 Avtentično vodenje.....	6
1.2.4 Značilnosti avtentičnega vodenja .....	7
1.2.5 Dimenzije avtentičnega vodenja.....	9
<b>1.3 Avtentični vodja .....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Sposobnosti.....	11
1.3.2 Avtentično in strateško delovanje vodje.....	12
<b>1.4 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo .....</b>	<b>13</b>
1.4.1 Vpliv na sledilce .....	13
1.4.2 Vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu.....	13
1.4.3 Vpliv na zadrževanje zaposlenih .....	14
<b>2 ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Kaj je organizacijsko uglaševanje .....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Začetki preučevanja organizacijskega uglaševanja .....	15
2.1.2 Elementi organizacijskega uglaševanja .....	16
<b>2.2 Zakaj uporabljati organizacijsko uglaševanje .....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Doseganje ciljev.....	17
2.2.2 Zadrževanje zaposlenih .....	18
2.2.3 Produktivnost novih zaposlenih.....	20
<b>2.3 Kako izvajati organizacijsko uglaševanje.....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Kategorije organizacijskega uglaševanja (model 4C) .....	21
2.3.2 Učinkovito organizacijsko uglaševanje .....	22
2.3.3 Za koga je metoda primerna .....	24
<b>2.4 Povezava med avtentičnim vodenjem in organizacijskim uglaševanjem.....</b>	<b>24</b>
<b>3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA TRETTON37.....</b>	<b>26</b>

<b>3.1 tretton37.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija .....</b>	<b>28</b>
3.2.1 Zagotavljanje kakovosti raziskave .....	29
3.2.2 Raziskovalni cilji.....	30
3.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	30
3.2.4 Metoda in načrt raziskave.....	31
3.2.5 Oblikovanje vprašalnika in izvedba ankete.....	32
3.2.6 Oblikovanje poglobljenega intervjuja .....	35
<b>3.3 Rezultati raziskave.....</b>	<b>36</b>
3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika .....	36
3.3.1.1 <i>Avtentično vodenje: Ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih .....</i>	<i>37</i>
3.3.1.2 <i>Avtentično vodenje: Samoocena avtentičnosti zaposlenih.....</i>	<i>40</i>
3.3.1.3 <i>Organizacijsko uglaševanje .....</i>	<i>42</i>
3.3.2 Povezava avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja .....	45
3.3.3 Analiza intervjujev .....	47
3.3.3.1 <i>Avtentično vodenje v podjetju tretton37.....</i>	<i>47</i>
3.3.3.2 <i>Organizacijsko uglaševanje v podjetju tretton37.....</i>	<i>49</i>
<b>3.4 Zaključne ugotovitve, omejitve in priporočila .....</b>	<b>50</b>
3.4.1 Priporočila podjetju tretton37 in ostalim organizacijam .....	53
3.4.2 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje .....	54
<b>SKLEP.....</b>	<b>55</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>56</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>61</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Kontrastne vodstvene paradigme .....	6
Tabela 2: Trditve, nanašajoče se na avtentično vodenje: ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih.....	33
Tabela 3: Trditve nanašajoče se na avtentično vodenje: samoocena avtentičnosti zaposlenih.....	34
Tabela 4: Trditve, nanašajoče se na organizacijsko uglaševanje .....	34
Tabela 5: Vzorec intervjuvancev.....	35
Tabela 6: Predstavitev vzorca anketiranih zaposlenih .....	36

Tabela 7: Rezultati povprečnih ocen vprašalnika.....	45
Tabela 8: Povzetki odgovorov na vprašanja o avtentičnem vodenju .....	47
Tabela 9: Povzetki odgovorov na vprašanja o organizacijskem uglaševanju .....	49
Tabela 10: Priporočila podjetju tretton37 in ostalim organizacijam .....	54

## KAZALO SLIK

Slika 1: Značilnosti modela avtentičnega vodenja .....	8
Slika 2: Dimenzije avtentičnega vodenja .....	9
Slika 3: Sposobnosti avtentične vodje .....	11
Slika 4: Sestava procesov in orodij strateškega organizacijskega uglaševanja.....	16
Slika 5: Strateški nivoji izvajanja glede na kategorije modela 4C .....	22
Slika 6: Model organizacijskega uglaševanja.....	23
Slika 7: Povezava med avtentičnim vodenjem in organizacijskim uglaševanjem .....	25
Slika 8: Organizacijska struktura podjetja tretton37 .....	27
Slika 9: Potek izvedbe raziskave .....	29
Slika 10: Raziskovalna vprašanja za pomoč pri multimetodološki raziskavi .....	31
Slika 11: Načrt raziskave po korakih.....	31
Slika 12: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o avtentičnem vodenju: ocena avtentičnosti vodij s strani zaposlenih .....	38
Slika 13: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o avtentičnem vodenju: ocena avtentičnosti vodij s strani zaposlenih .....	39
Slika 14: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o avtentičnem vodenju: samoocena avtentičnosti .....	41
Slika 15: Odstotkovni prikaz strinjanja o avtentičnem vodenju: samoocena avtentičnosti	42
Slika 16: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o organizacijskem uglaševanju .....	43
Slika 17: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o organizacijskem uglaševanju v podjetju tretton37 .....	44
Slika 18: Korelacija avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja v podjetju tretton37 .....	46

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Nabor vprašanj strukturiranega intervjuja z vodilnim timom.....	6
Priloga 3: Nabor vprašanj strukturiranega intervjuja z vodjo upravljanja s človeškimi viri.....	7
Priloga 4: Intervju z Nejcem Palirjem (CXO na ravni celotne organizacije in direktor podjetja tretton37 v Sloveniji) .....	8
Priloga 5: Intervju z Žigom Vajdičem (Vodja regije za Slovenijo v podjetju tretton37)....	11

Priloga 6: Intervju s Sašo Palir (Vodja upravljanja s človeškimi viri v podjetju tretton37 v Sloveniji) .....	15
Priloga 7: Podoba spletnega vprašalnika za zaposlene .....	17

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**CPO** – (angl. Chief Product Officer); produktni direktor

**CTO** – (angl. Chief Technology Officer); tehnični direktor

**CXO** – (angl. Chief Experience Officer); direktor marketinga

**IRC kanali** – kanali spletnega klepeta

**IT** – (angl. Information Technology); informacijska tehnologija

**tretton37** – tretton37 AB

## UVOD

Vodenje poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja predstavlja eno izmed temeljnih funkcij managementa. Opredelimo ga kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Poleg tega pa vodenje pomeni tudi ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot (Dimovski & Penger, 2008, str. 11). V 20. stoletju so prevladovale klasične teorije vodenja, katerih pristopi so se osredotočali na vodjo. Tovrstne teorije so odražale prevladujoče družbene konstrukte vodenja, ki so bili povezani s tradicionalno moškimi, industrijskimi in strukturnimi pristopi, kot so hierarhični odnosi, usmeritve k dosežkom in izkoriščanje moči (Komives & Dugan, 2010, str. 111).

V današnjem poslovnem okolju se položaj organizacij nenehno spreminja zaradi turbulentnih časov, polnih hitrih sprememb, družbenih izzivov in groženj na globalni ravni, nihanja borznih tečajev, spreminjanja moči v svetovnem gospodarstvu ter škandali, povezanimi z neetičnim obnašanjem vodij. Podjetja si neprestano konkurirajo med seboj, kdo bo bolje razporedil svoje zmožnosti ter iz njih ustvaril največ dodane vrednosti in dobička. Vse več tekmovanja je usmerjenega na področje človeških virov in iskanja ter ustvarjanja talenta (Černe & Penger, 2010, str. 819).

Kot odgovor na kompleksnost organizacij 21. stoletja se je po letu 2003 na področju vodenja pojavilo novo področje preučevanja, avtentično vodenje, ki je ustrezno za uresničevanje vseh pozitivnih oblik managementa (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011, str. 11). Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 105) opredeljujejo avtentične vodje kot osebe z visoko ravno avtentičnosti, ki se pri vodenju ne pretvarjajo in vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo, ter v interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Na podlagi tega si pridobijo zaupanje in spoštovanje sodelavcev, saj sodelavci njihov način vodenja prepoznajo kot avtentičen (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 106).

Avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju, z zasledovanjem kolektivnih interesov namesto osebnih pa avtentični vodja spodbuja sledenje pri zaposlenih. Druge vrste odnosov, vedenjskih lastnosti zaposlenih, ki jih razvija in vključuje model avtentičnega vodenja, so še zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 107). Večja pripadnost zaposlenih organizaciji povečuje kreativnost in produktivnost zaposlenih, posledica večje produktivnosti zaposlenih pa je večja dobičkonosnost organizacije (Müceldili, Turan & Erdil, 2013, str. 674).

Funkcija strateškega ravnanja s človeškimi viri je pomembno področje vodenja, pri katerem so novi izzivi predvsem na področju razvoja novih motivacijskih shem in sistema nagrajevanja ter strateškega vključevanja in razvoja kadrov (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 74). Slednja izziva rešuje sistematično zasnovano in ustrezno integrirano

organizacijsko ugaševanje, ki ga Ferk (2015, str. 137) opredeljuje kot proces spremljanja novozaposlenega in nudenja pomoči ter seznanjanja z novim delovnim okoljem in nalogami. Slana in Petrovčič (2020, str. 282) pa ga opredelujeta kot proces pridobivanja, namestitve, asimilacije in pospeševanje uspešnega prehoda novega zaposlenega, obsega pa tudi zagotavljanje orodij, znanj in virov, ki novemu zaposlenemu pomagajo, da postane v novem delovnem okolju učinkovit in uspešen.

Med procesom organizacijskega ugaševanja zaposleni usvaja delovne naloge, spozna procese v delovni organizaciji, delovanje, vrednote in delo drugih sodelavcev. Izvajati se ga lahko prične že med selekcijskim postopkom ali nekaj dni pred začetkom zaposlitve, najpogosteje pa organizacije s postopkom pričnejo prvi delovni dan. Organizacijsko ugaševanje traja različno dolgo, načeloma pa se zaključi, ko je zaposleni aktivno vključen v organizacijo, je pri delu samostojen in dosega predviden nivo učinkovitosti (Slana & Petrovčič, 2020, str. 283).

Avtentično vodenje in organizacijsko ugaševanje sta medsebojno zelo povezana in prepletena konstrukta, njuno prisotnost pa je mogoče ugotoviti v vseh uspešnih podjetjih. Oba konstrukta sta zelo pomembna tudi pri delovanju podjetja, ki ga bom preučevala v empiričnem delu magistrskega dela.

**Namen** magistrskega dela je opredeliti avtentično vodenje in organizacijsko ugaševanje ter s pomočjo novejših domače in tuje literature razširiti in podkrepiti svoje znanje o preučevanih konstruktih. S pomočjo multimetodološke raziskave nameravam ugotoviti, ali je v švedskem podjetju tretton37 AB (v nadaljevanju tretton37) prisotno avtentično vodenje in kako imajo v družbi zasnovano organizacijsko ugaševanje. Namen raziskave je tudi prikazati, v kakšni povezavi sta avtentično vodenje in organizacijsko ugaševanje v preučevanem podjetju in končne ugotovitve povezati s teoretičnim delom naloge.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je preučiti pomen avtentičnega vodenja in organizacijskega ugaševanja na primeru švedskega podjetja tretton37.

**Pomožni cilji** magistrskega dela so sledeči:

- preučiti in analizirati pomen koncepta avtentičnega vodenja v različnih tipih organizacij s pomočjo aktualnih sekundarnih virov;
- s pomočjo novejših in starejših literature preučiti pomembnost organizacijskega ugaševanja;
- s pomočjo multimetodološke raziskave prikazati, da sta avtentično vodenje in organizacijsko ugaševanje prisotna tudi v podjetju tretton37 in podati praktične in teoretične implikacije na podlagi ugotovitev raziskave.

Cilj teoretičnega dela magistrskega dela je z uporabo deduktivnega pristopa analize aktualne literature prikazati teoretična spoznanja na področju avtentičnega vodenja in organizacijskega ugaševanja v organizacijah. Cilj empiričnega dela magistrskega dela je



dokazati in orisati prisotnost avtentičnih vodij v podjetju tretton37 in njihov vpliv na organizacijsko uglaševanje.

Na osnovi zastavljenih ciljev postavljam **temeljno tezo**: Avtentično vodenje vodilnega tima v švedskem podjetju tretton37 je pozitivno in neposredno povezano s procesom organizacijskega uglaševanja novozaposlenih.

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

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali je pri vodenju podjetja tretton37 prisoten koncept avtentičnega vodenja?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Kateri so najpomembnejši procesi in orodja organizacijskega uglaševanja, ki se jih poslužujejo pri podjetju tretton37?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Ali je proces organizacijskega uglaševanja v podjetju tretton37 odvisen od prisotnosti avtentičnega vodenja?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Ali je koncept avtentičnega vodenja ključen za uspešnejšo in učinkovitejšo izvedbo organizacijskega uglaševanja v podjetju tretton37?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz treh glavnih poglavij. Prvi dve poglavji bosta vsebovali poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov domačih in tujih strokovnjakov s področja avtentičnega vodenja (prvo poglavje) in organizacijskega uglaševanja (drugo poglavje). Poglavji bosta analizirani s posluževanjem metode kompilacije in analize, s pomočjo katerih bom izločila relevantne ugotovitve in rezultate domačih in tujih raziskav, znanstvenih člankov in prispevkov, ki se navezujejo na obravnavani temi. Prvi dve poglavji bosta služili kot podlaga in izhodišče za tretji, empirični del.

V empiričnem delu bom uporabila več metod, saj nameravam izvesti multimetodološko raziskavo. V prvi fazi bom na podlagi teoretičnih ugotovitev, predstavljenih v prvem in drugem poglavju, oblikovala vprašalnike za zaposlene v podjetju tretton37. S pomočjo vprašalnika želim ugotoviti prisotnost avtentičnih vodij in njihovo povezanost s procesom organizacijskega uglaševanja novih zaposlenih v podjetju tretton37. S posamezniki iz vodstvenega tima, ki so vključeni tudi v proces organizacijskega uglaševanja, bom opravila polstrukturirane intervjuje. Primarne vire, pridobljene z raziskavo, bom na začetku empiričnega dela predstavila, analizirala in interpretirala, na koncu pa rezultate povezala s preučevanima konstruktoma v teoretičnem delu.

**Omejitve** pri raziskavi bodo zaradi subjektivnosti udeležencev pri odgovorih na intervjuje in vprašalnike predvsem metodološke.

# 1 AVTENTIČNO VODENJE

V prvem poglavju bom predstavila avtentično vodenje na podlagi poglobljenega teoretično-analitičnega pregleda strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov domačih in tujih strokovnjakov s podočja avtentičnega vodenja.

## 1.1 Funkcija vodenja

Vodenje je proces vplivanja na sledilce z namenom doseganja skupnih ciljev. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 3) opredeljujejo vodenje kot enega izmed štirih temeljnih funkcij managementa. Ostale funkcije so še funkcija planiranja, organiziranja in kontroliranja. Obstaja več stilov vodenja in učinkovitost posameznega je odvisna od kontekstualnih dejavnikov, kot so slog, vedenje in lastnosti (Rabiul & Yean, 2021).

Vodje se razlikujejo glede na stopnjo svoje demokratičnosti oziroma avtokratičnosti. Demokratično vodenje temelji na spodbujanju udeležnosti drugih v organizaciji pri sprejemanju odločitev, obratno pa avtokratično vodenje temelji na centralizaciji avtoritete. Sodobni vodja mora združevati avtokratičnost ob hkratnem spodbujanju participacije zaposlenih in se stalno prilagajati glede na spremembe poslovnega okolja ter voditi organizacijo do najboljših ciljev glede na dano situacijo (Dimovski & Penger, 2008).

Koncept vodenja se v skladu s spreminjanjem potreb organizacij neprestano razvija. Na začetku preučevanja funkcije vodenja je bil poudarek na preučevanju karakternih značilnosti posameznih vodij, danes pa se področje preučevanja vodenja ne osredotoča več samo na vodjo, temveč vključuje širšo paleto posameznikov, kot so sledilci in nadzorniki, ter delovno okolje in kulturo. Vodenje ni več enoplastno opisano s posameznikovimi značilnostmi, ampak je upodobljeno z različnimi modeli kot diadična, relacijska, strateška, globalna in kompleksna družbena dinamika (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, str. 422).

## 1.2 Avtentično vodenje

Poglavje 1.2 bo osredotočeno na konstrukt avtentičnega vodenja, sodobne teorije vodenja, med katere spada avtentično vodenje, ter dimenzije in značilnosti avtentičnega vodenja.

### 1.2.1 Konstrukt avtentičnosti

V slovarju slovenskega knjižnega jezika je avtentičnost opredeljena kot lastnost, katere značilnosti sta pristnost in verodostojnost (Avtentičnost, brez datuma). Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Bolje kot sprejemati avtentičnost kot konstrukt, je spoznati, da je avtentičnost element kontinuuma ter pomeni, da čim bolj ljudje oziroma zaposleni ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete in čustva, tem bolj avtentični postanejo. Koncept avtentičnosti ima korenine v grški filozofiji, kot je razkrito v "Spoznaj

samega sebe” in “Tvoj resničen jaz” (angl. “Know Thyself” in “To thine own self be true”), termin avtentičnosti pa izvira iz miselne usmeritve eksistencialističnih filozofov 20. stoletja. Zanje se zavesten Jaz človeka počasi sprijazni z življenjem v materialnem svetu, hkrati pa se zave zunanjih sil in vplivov, ki so zelo drugačni od njega samega. Avtentičnost naj bi bila način, kako posameznik deluje in kako se spreminja glede na te pritiske (Dimovski in drugi, 2013, str. 21, 23).

Avtentičnost v literaturi pogosto definirajo kot opozicijo neavtentičnosti. Neavtentično vedenje Harter opisuje kot biti lažen, neiskren, prikrivati svoje resnične občutke, misli in prilagajati odgovore tako, da ustrezajo drugim, ne da izrazijo dejanske misli (2002, str. 282). Način upiranja neavtentičnosti je odvisen predvsem od značaja posameznika, od tega, ali je oseba sposobna sebe videti in se sprejeti. Avtentičnost pomeni sposobnost, da smo iskreni in verodostojno izražamo svojo osebnost, in je prvi pogoj za razvoj osebne integritete (Dimovski in drugi, 2013, str. 22).

Avtentičnost kot princip vodenja določa vodje, ki imajo: (1) poudarjeno zmožnost učinkovitega zaznavanja informacij o sebi; (2) zmožnost uravnavanja svojega obnašanja pri vodenju v skladu s svojim lastnim jazom; (3) jasno osebno identiteto in (4) zmožnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami službe. Vključuje posedovanje osebnih izkušenj (vrednot, misli, čustev, prepričanj) kot tudi ravnanje v skladu s svojim pravim jazom. Avtentičnost ni izključujoče stanje; oseba ni ali avtentična ali ne, temveč gre za stopnjo avtentičnosti. Na takšen način lahko posameznike opisujemo kot bolj ali manj avtentične (Černe & Penger, 2010, str. 822).

### 1.2.2 Značilnosti sodobnih teorij vodenja

Sodobne teorije vodenja, med katere spada tudi avtentično vodenje, so se razvile kot odgovor na vedno večje izzive, s katerimi se srečujejo vodje. V nasprotju s tradicionalnimi teorijami, ki so se opirale na pristope, osredotočene na vodjo kot pozicijsko avtoriteto, so sodobne teorije nastale s preučevanjem vloge, ki jo zavzemajo sledilci v procesu vodenja. Tovrstne teorije so še vedno poudarjale pozicijsko vlogo vodij, vendar so priznavale, da je doseganje ciljev pogosto odvisno od stopnje, do katere lahko vodja mobilizira, motivira in kako drugače vpliva na zavzetost in produktivnost sledilcev (Komives & Dugan, 2010, str. 112).

Tabela 1 prikazuje kontrastne paradigme med tradicionalnimi in sodobnimi teorijami vodenja. Na podlagi novih paradigam so se spremenili pogledi iz pojmovanja organizacije kot zaprte in hierarhične entitete v odprt, dinamičen, hitro spreminjajoč in medsebojno povezan sistem. Ključnega pomena pri evolucijskem razvoju sodobnih teorij vodenja so spremembe v paradigmah vodenja, predvsem tiste, ki se nanašajo na spremembo prevladujočih družbenih položajev. Tovrstne spremembe so omogočile, da je sodobno vodenje bolj vključujoče, kar pomeni, da so v proces vodenja vključene tudi tiste marginalne skupine, ki so bile prej odtujene od te možnosti. Večja vključenost je omogočila, da se ljudje

počutijo bolj opolnomočeni, da skupaj v skupinah bolj učinkovito dosejajo cilje (Komives & Dugan, 2010, str. 113).

*Tabela 1: Kontrastne vodstvene paradigme*

<b>Področja primerjave paradig</b>	<b>Tradicionalne teorije</b>	<b>Sodobne teorije</b>
Struktura	Hierarhična struktura	Sistemska usmeritev: skupnosti učenja, spleti
Značilnosti sistemov	Zaprte sistemi	Odprti sistemi
Perspektiva	Perspektiva posameznih delov	Celotna perspektiva
Značilnosti posameznih oddelkov	Fragmentacija in izoliranost	Povezanost in soodvisnost
Vloga vodje	Avtoriteta, odločevalec	Motivator, povezovalc
Sledilci; odnos do sledilcev	Sledilce potrebno voditi	Sledilci kot voditelji, cenjeno nepozicijsko vodenje
Število vodij	Organizacija, ki jo vodi vodja	Organizacija, polna vodij
Izvor avtoritete	Moč nad	Moč z, oponomočenje
Način vodenja	Vodenje kot vedenje pozicijske vodje	Vodenje kot proces celotne skupine
Značilnosti vizije	Osebna vizija	Skupna vizija
Vrednote organizacije	Učinkovitost in uspešnost	Socialna pravičnost
Način komunikacije	Diskusija	Dialog
Prenos znanja	Deljenje informacij	Ustvarjanje znanja
Povratne informacije	Prejemanje informacij	Refleksija
Cilji organizacije	Doseganje ciljev, pomemben čisti dobiček	Pomembne temeljne vrednote in vizija
Vedenjski vzorci	Samozaščita	Zaupanje
Uravnovešenost	Ravnovesje	Neravnovesje, zmedenost
Odziv na spremembe	Linearna vzročnost	Prilagodljive rešitve
Katalizator/sprožilec sprememb	Spremembe sprožene od zgoraj	Spremembe, ki se začnejo od koder koli
Uvajanje sprememb	Postopne spremembe	Dinamičen tok sprememb
Način razmišljanja	Ali-ali razmišljanje	Oboje-in razmišljanje

*Vir: Povzeto po Komives in Dugan (2010).*

Avtentično vodenje uvrščamo med sodobne teorije vodenja, zato njegove značilnosti izhajajo oziroma so podobne značilnostim sodobnih teorij, ki so navedene v tabeli 1. Kot je značilno za sodobne teorije vodenja, tudi avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju. Poleg tega je za sodobne teorije vodenja kot tudi za avtentično vodenje značilno opolnomočenje in nepozicijsko vodenje, saj je cilj napredne organizacije da tudi sledilci postanejo vodje. Ostale skupne značilnosti pa so še povezanost, soodvisnost, skupna vizija, ustvarjanje znanja, dinamičen tok sprememb in celotna perspektiva.

### 1.2.3 Avtentično vodenje

Sodobni voditelji se v primerjavi s svojimi predhodniki srečujejo z veliko zapletenejšimi izzivi. Vedno manj vodilnih podjetij ohrani svoj položaj na trgu, kjer se morajo spoprijemati

z različnimi dejavniki, ki presegajo delovanje organizacije, kot so na primer šibko globalno gospodarstvo, močna svetovna konkurenca, okoljski izzivi, podnebne spremembe, nezadovoljstvo skupnosti, v kateri delujejo, itd. Da bi podjetja preživela v zelo dinamičnih in konkurenčnih trgih, so prisiljena biti veliko bolj nagnjena k tveganju in biti proaktivna ter inovativna, vendar brez žrtvovanja lastne kakovosti, stroškovne učinkovitosti in prilagodljivosti. Zaradi vedno večjih zahtev, so se v začetku 2000-ih začeli pojavljati poslovni škandali, težave slabega upravljanja, ozaveščenost in občutljivost javnosti, ki so bili znak, da je potreben razvoj bolj etičnih pristopov pri vodenju organizacij. Kot odgovor na kaotično situacijo so se pojavili pozitivni koncepti organizacijskega vodenja (Arda, Aslan & Alpkan, 2016, str. 247).

Ena izmed novejših oblik vodenja, ki se je pojavila kot odgovor na turbulentne čase, v katerih živimo, je avtentično vodenje. Za novejša terminologija pogosto ne obstaja jasen in nedvoumen splošno sprejet opis oziroma definicija, vendar so si znanstveniki pri definiranju določenih aspektov avtentičnega vodenja enotni. Strinjajo se, da avtentični vodje dobro poznajo lastno bit, imajo razčiščena stališča in mnenja, z vlogo vodje se močno identificirajo in ravnajo v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. Še vedno pa se postavljajo vprašanja o natančnejših določilih oziroma elementih avtentičnega vodenja, merjenju in učinkih, ki ga ima na uspešnost posameznika in organizacije, razlikovanju elementov in implementacije avtentičnega vodenja v različnih kulturah ter o razvoju avtentičnega vodenja in doseganju sledenja podrejenih (Černe & Penger, 2010, str. 821).

Avtentično vodenje predstavlja temelj vseh pozitivnih oblik vodenja. Predstavlja obseg samozavedanja vodij in njihove vzorce odprtosti in jasnosti v svojem vedenju do drugih, ki vključujejo izmenjavo informacij, sprejemanje vložkov drugih in razkrivanje lastnih vrednot, motivov, čustev in ciljev na način, ki omogoča sledilcem, da tudi sami okrepijo svoje samozavedanje. Avtentičnost v vodenju predstavlja vodje z veliko zmožnostjo učinkovite obdelave informacij o sebi – o svojih vrednotah, prepričanjih, ciljnih in občutkih; sposobnostjo prilagajanja načina vodenja s svojim lastnim jazom oziroma osebno identiteto in sposobnostjo za uskladitev svoje vizije z zahtevami družbe (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013, str. 64).

#### 1.2.4 Značilnosti avtentičnega vodenja

Ključna predpostavka, na kateri temelji model avtentičnega vodenja, je, da avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju. Zavezanost, opolnomočenje, zadovoljstvo na delovnem mestu in zavezanost k izpolnitvi nalog so vrste odnosov, vedenjskih lastnosti zaposlenih, ki jih razvija in vključuje model avtentičnega vodenja. Za sodobne avtentične vodje drži, da znajo svoje zaposlene vzpodbuditi k ukrepanju, jih učinkovito vzpodbujati ter vplivati na njihovo zadovoljstvo in pripadnost, kar je pogoj za neprestano izboljševanje rezultatov (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 107).

Na sliki 1 so razvidne posamezne komponente modela avtentičnega vodenja. Teorije avtentičnega vodenja kot pomembno značilnost modela avtentičnega vodenja poudarjajo pozitivni psihološki kapital, ki je opredeljen kot posameznikovo pozitivno psihološko stanje, ki temelji na samoučinkovitosti, optimizmu, upanju in odpornosti. Pomembne so tudi značilnosti, vezane na razvijanje pozitivnih lastnosti vodij in sledilcev. Razvoj avtentičnega vodenja se začne na ravni vodje. Za avtentičnega vodjo je značilno, da ima visoko raven samoregulacije in samozavedanja, se zaveda svojih prednosti in slabosti, ima sposobnost vpogleda na situacijo z različnih zornih kotov in se drži moralnih načel. Navedene lastnosti in dejanja spodbujajo pozitivno organizacijsko klimo, za katero so značilni integriteta, zaupanje in visoki etični standardi. Pozitivna organizacijska klima pripomore k boljšemu razvoju sledilcev, kar je tudi eden izmed glavnih ciljev avtentičnega vodenja (Woolley, Caza & Levy, 2011, str. 438–439).

*Slika 1: Značilnosti modela avtentičnega vodenja*



*Vir: Povzeto in prirejeno po Dimovski, Penger in Peterlin (2009).*

Ker na obnašanje sledilcev najpomembneje vpliva obnašanje vodje, mora biti vodja svojim sodelavcem vzornik, motivator, spodbujevalec njihovega samozavedanja. S kombinacijo vseh teh značilnosti pa jih usmerja k doseganju skupnih ciljev ter vizije organizacije (Woolley, Caza & Levy, 2011, str. 438–439).

### 1.2.5 Dimenzije avtentičnega vodenja

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing in Peterson (2008, str. 92) razlikujejo med 4 dimenzijami avtentičnega vodenja, in sicer med samozavedanjem, uravnoteženo obdelavo informacij, ponotranjeno moralno perspektivo in transparentnimi odnosi. Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. S pomočjo introspekcije avtentični vodje opazujejo in analizirajo lastno duševno stanje: lastne misli, občutke in težnje. To jim omogoča spoznavati in sprejemati lastne temeljne vrednote, občutke, identiteto in motive ali cilje, ki predstavljajo štiri komponente samozavedanja po Avolio in Gardnerju (2005, str. 322). Avtentični vodje notranjo povezavo s svojim resničnim jazom dosežejo tako, da se spomnijo pomembnih dogodkov v svojem življenju ter svojih takratnih reakcij in čustev (Penger & Černe, 2014, str. 509). Avtentično vodenje se začne z razumevanjem svoje življenjske zgodbe, saj se avtentični vodje oblikujejo v nizu prelomnih trenutkov v svojem življenju (Dimovski in drugi, 2013, str. 73). Na sliki 2 v nadaljevanju so predstavljene 4 dimenzije avtentičnega vodenja.

*Slika 2: Dimenzije avtentičnega vodenja*



*Vir: Prirejeno po Penger in Černe (2014).*

Uravnotežena obdelava informacij se nanaša na objektivno analizo informacij pred sprejemanjem odločitev. Vključuje samoregulacijo, ki se nanaša na nadzorovanje lastnega

vedenja v skladu s svojo osebnostjo, hkrati pa ohranja jasne, odprte odnose s sledilci in sodelavci (Penger & Černe, 2014, str. 509).

Ponotranjena moralna perspektiva je tretja dimenzija avtentičnega vodenja, ki se, namesto odzivanja in obnašanja v skladu z zunanjimi pritiski, nanaša na posedovanje in izkazovanje lastnih notranjih moralnih standardov in vrednot. Avtentičnost med drugim odraža tudi sposobnost vodje, da usklajuje odgovornost do sebe, svojih sledilcev in širše javnosti, z namenom doseganja sodelovanja znotraj in izven organizacije. Zaradi tega je pomembno, da so lastne vrednote avtentičnega vodje usklajene z vrednotami njegove okolice (Penger & Černe, 2014, str. 510).

Četrta dimenzija avtentičnega vodenja pa opisuje transparentne in odprte odnose med avtentično vodjo in sodelavci. Avtentični vodje odražajo svojo resnično notranjost ko v odnosih demonstrirajo odprtost, odkritost in zaupanje. Tovrstno obnašanje spodbuja zaupanje preko vodja – sledilec odnosa, v katerem se izmenjujejo informacije in izrazijo resnične misli občutki (Penger & Černe, 2014, str. 510).

### **1.3 Avtentični vodja**

V poglavju 1.2 je opisan konstrukt avtentičnega vodenja s pripadajočimi značilnostmi in dimenzijami. Poglavje 1.3 bo osredotočeno na avtentičnega vodjo kot posameznika. Avtentični vodje ne prevzamejo voditeljske vloge oziroma se ne ukvarjajo z voditeljskimi dejavnostmi zaradi statusa, časti ali drugih osebnih nagrad. Namesto tega vodijo iz lastnih prepričanj, razlogov, misije ali vrednot, ki jih želijo deliti z ostalimi in se zaradi tega odločijo za voditeljske vloge, saj lahko tako svojo misijo prenesejo na ostale. Za avtentične vodje je vodenje evdajmonična dejavnost. Izraz evdajmonija je uporabil Aristotel in opisuje najvišje in edino človeško dobro, ki ga človek doseže, ko deluje v skladu s svojimi edinstvenimi značilnostmi, ki ga razlikujejo od drugih. Posamezniki, ki so evdajmonično motivirani, nimajo zgolj želje po lastni samoaktualizaciji, temveč tudi po uporabi svojih vrlin, talentov in spretnosti za dobro skupnosti. To pomeni, da avtentične vodje ne zanima samo lasten razvoj, ampak želijo napraviti spremembo (Shamir & Eilam-Shamir, 2018, str. 53).

Poznamo vsaj tri stile vodenja avtentičnih vodij: direktivno, participativno ali celo avtoritarno. Zagotavljajo razpršitev vrednot, ki izvirajo od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih zgledov, simbolov do spodbujanja pozitivnega vodenja, zaupanja, optimizma, prožnosti in razvoja samozavesti ter skrbijo, da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja del vsakega posameznika (Dimovski, Penger, Peterlin, 2009, str. 105–106). Skrbijo tudi za vzpostavitev integritete v organizaciji ter spodbujajo posameznike k identifikaciji z vrednotami organizacije in h grajenju kvalitetnega odnosa z vodjo (Gill, Gardner, Claeys & Vangronsvelt, 2018, str. 305).



### 1.3.1 Sposobnosti

Na sliki 3 so razvidne sposobnosti, ki jih v literaturi povezujejo z avtentičnimi vodji. Vse štiri sposobnosti avtentičnega vodenja se nanašajo na odnos vodja – sledilec, predvsem na identifikacijo sledilcev z vodjo in vpliv vodje preko modeliranja zaželenih pozitivnih čustev na sledilce.

*Slika 3: Sposobnosti avtentične vodje*



*Vir: Povzeto po Dimovski, Penger in Peterlin (2009).*

Organizacije, v katerih je prisotno upanje med zaposlenimi, so uspešnejše in učinkovitejše, zanje je značilna tudi višja stopnja zadržanja zaposlenih na delovnem mestu ter višja stopnja zavezanosti in zadovoljstva zaposlenih, saj ima razvoj upanja velik prispevek h izgradnji osebnosti posameznika. Razvoj upanja, oziroma pozitivne moči za izvrševanje nalog je ena izmed najpomembnejših sposobnosti avtentičnega vodje. Avtentični vodje, sposobni za razvijanje upanja med zaposlenimi, znajo vzpostaviti pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na energiji in delovanju usmerjenem k ciljem, ter načrtovanju poti za doseganje ciljev. Zaradi tega so zaposleni motivirani in prepričani, da je cilje mogoče doseči in da je mogoče oblikovati plane, ki bodo omogočili doseganje ciljev. Razumni vodje za razvoj upanja in poti za njihovo uresničevanje nimajo zgolj dobro oblikovanih planov, temveč so pripravljeni tudi na alternativne poti za doseganje rezultatov (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 114–115).

Naslednja sposobnost, značilna za avtentične vodje, je razvoj zaupanja med člani tima. Avtentični vodje lahko zaupanje pri sledilcih gradijo s spodbujanjem proste komunikacije, zagnanosti in delitvijo informacij ter z izkazovanjem individualizirane skrbi za zaposlene in z izkazovanjem spoštovanja zaposlenim (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 116).

Razvoj pozitivnih čustev omogoča pozitivne odnose v organizaciji. Pozitivna čustva širijo miselna spoznanja ljudi in jih spodbujajo k odkrivanju novih načinov razmišljanja in kreativnih novih idej. Vloga čustev v organizacijah se je v raziskavah začela pojavljati šele z razvojem smeri organizacijske psihologije in organizacijskega vedenja, saj prej ni bilo izrazite potrebe po preučevanju tega področja. Do zdaj še nihče ni poskušal razviti konceptualnega okvirja vodenja in raziskati čustvenih stanj zaposlenih, čeprav mnoge

sodobne teorije vodenja poudarjajo čustveno navezanost zaposlenih na vodjo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 117).

Četrta sposobnost avtentičnega vodje je dvig ravni optimizma v organizaciji. To sposobnost imajo vodje, ki razumejo čustva, vzpodbudijo pa ga lahko s pomočjo modeliranja zelenih pozitivnih čustev. Posamezniki, ki so bolj optimistični, ob soočanju z ovirami in težavami, izkazujejo višjo raven delovne motivacije, uspešnosti, zadovoljstva z delom in vztrajnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 118).

### 1.3.2 Avtentično in strateško delovanje vodje

Avtentični vodje imajo zaradi svojega vpliva na sledilce priložnost za razširitev funkcij avtentičnega vodenja po celotni organizaciji. To predstavlja veliko odgovornost, v sklopu katere morajo za zagotovitev dolgoročnega uspeha organizacije delovati strateško in avtentično. Vodenje mora vsebovati jasne usmeritve oziroma strategije, saj je vloga vodenja v osnovi ravno vodenje strateških sprememb. Če organizacije, ki delujejo v sodobni ekonomiji znanja, želijo obstati na trgu, morajo znati razvijati in poslovoditi različne oblike kapitala, predvsem tiste, ki vključujejo človeški potencial (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 143).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 143) navajajo, da "strategija pomeni ustvarjanje drugačnosti v odnosu do konkurence." Dobro zastavljena strategija določa, kakšen cilj nameravamo doseči, kako bomo do njega prišli in kakšna sredstva potrebujemo za njegovo uresničitev. V strateških usmeritvah sodobnih organizacij je poudarek na človeških virih: na prenavljanju miselnosti zaposlenih, njihovem izobraževanju in usposabljanju. Bistvo ravnanja s človeškimi viri je učinkovito upravljanje z ljudmi in njihovimi zmožnostmi v smeri doseganja ciljev organizacije. V informacijski dobi je človeški kapital priznan kot eden izmed najpomembnejših resursov organizacij in skupaj z medsebojno povezanimi aktivnostmi ravnanja s človeškimi viri predstavlja ubranljivo konkurenčno prednost organizacij. Obstaja več pristopov ravnanja s človeškimi viri, ki se lahko delijo na tri vrste aktivnosti; in sicer na aktivnosti, ki so namenjene privabljanju in razvijanju potrebnih znanj, veščin in sposobnosti, aktivnosti, ki so namenjene povečevanju motivacije in aktivnosti, ki so namenjene opolnomočenju zaposlenih (Černe & Penger, 2010 str. 826–827).

Vloga avtentičnega vodje pri strateških spremembah je motiviranje sodelavcev za spremembo, zagotavljanje psihološke varnosti z oblikovanjem vizije, sprejemanje napak kot neizbežnega in zaželenega dela učnega procesa in spremljanje vseh faz spreminjanja organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 145).

## 1.4 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo

Z naraščanjem raziskav o avtentičnem vodenju in dokazi, zbrani na podlagi raziskav, kažejo, da ima avtentično vodenje pozitiven vpliv tako na posameznike kot tudi na organizacijsko učinkovitost. Avtentično vodenje poudarja integriteto, sodelovanje in odprto komunikacijo, kar pozitivno vpliva na odnose med sodelavci, inovativnost, kreativnost, produktivnost ter motivira zaposlene in posledično vpliva tudi na uspešnost (Arda, Aslan & Alpkhan, 2016, str. 402). Ko vodje organizacij poznajo svoje resnične vrednote, prepričanja in prednosti, ter se vedejo in ravnaajo v skladu z njimi, hkrati pa spodbujajo in pomagajo sledilcem, da storijo enako, se bo povečala blaginja zaposlenih, kar pa dokazano pozitivno vpliva na uspešnost sledilcev (Ryan & Deci, 2001, str. 146).

### 1.4.1 Vpliv na sledilce

Vodje, ki so zaznani kot avtentični, se pravi, da posedujejo dimenzije avtentičnega vodenja kot so samozavedanje, uravnotežena obdelava informacij, ponotranjena moralna perspektiva in transparentni odnosi, so učinkoviti tudi pri mobilizaciji energije svojih sledilcev ter pri povečevanju organizacijskih uspehov. Raziskave dokazujejo, da zaznavanje avtentičnosti vodje pri sledilcih ne vpliva zgolj za organizacijski uspeh, temveč vpliva tudi na zadovoljstvo pri delu sledilcev, delovno uspešnost sledilcev in zadovoljstvo z vodjo (Steffens, Mols, Haslam & Okimoto, 2016, str. 728). Avtentični vodje morajo svoje zaposlene usmerjati v prepoznavanje svojih vrednot, sposobnosti in prednosti, ker jih na ta način spodbujajo, da delo opravljajo še bolj uspešno. Opolnomočenje je eden izmed načinov za spodbujanje razvoja notranje identifikacije zaposlenih. S tem korakom vodja pri svojih zaposlenih spodbudi zaupanje, zavzetost za delo in notranjo motivacijo. V organizacijah, v katerih vodje svoje zaposlene vključujejo v sprejemanje odločitev ali jim celo puščajo proste roke pri sprejemanju odločitev, se zaposleni čutijo odgovorne za svoje delo in imajo večjo željo po napredku, ker jim je njihovo delo pomembno, ter so pripadni organizaciji (Joo & Jo, 2017, str. 465).

### 1.4.2 Vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu

Zaposleni večino svojega časa preživijo na delovnem mestu, zato v zadnjih desetletjih preučevanje zadovoljstva na delovnem mestu pridobiva na pomenu. Proces upravljanja in izboljševanja delovnega mesta je ključnega pomena, ker pomembno vpliva tudi na ostale kazalnike v organizaciji, kot je na primer zadrževanje zaposlenih in doseganje ciljev, zato lahko predstavlja velike izzive organizacijam. Pri upravljanju z delovnimi mesti ima veliko vlogo in vpliv ravno vodja (Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman, 2013, str. 3).

Avtentične vodje odlikujejo različne sposobnosti, opisane v podpoglavju 1.3.1, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Vodje, sposobni dviga ravni optimizma v organizaciji, zaupanja med sodelavci, upanja in pozitivnih čustev, s tem

vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Poleg zadovoljstva avtentični vodje s svojimi sposobnostmi med drugim vplivajo tudi na motivacijo, uspešnost ter vztrajnost ob soočanju s težavami svojih sledilcev. Model avtentičnega vodenja vključuje in razvija vrste odnosov oziroma vedenjskih lastnosti zaposlenih, kot so zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje ter zavezanost k izpolnitvi nalog (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

#### 1.4.3 Vpliv na zadrževanje zaposlenih

Zadrževanje zaposlenih je definirano kot prizadevanje delodajalca, da zadrži želene sodelavce z namenom doseganja ciljev organizacije. Obstaja več organizacijskih dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih, med katere prištevamo delo, ki daje zaposlenim smisel, možnosti za napredovanje, opolnomočenje in odgovornost zaposlenih, integriteta in način vodenja vodje, nove izzive, pozitivne odnose med sodelavci, prepoznavanje zmogljivosti in doprinosa k uspešnosti organizacije, dobro ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem ter dobro komunikacijo znotraj organizacije. Raziskave so tudi pokazale, da dokler bodo zaposleni čutili, da se učijo in rastejo, bodo manj nagnjeni k odhodu, pomemben dejavnik pa je tudi učinkovit trening, ki se ga izvaja v sklopu organizacijskega učenja (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert, 2011, str. 37).

Pomembna značilnost avtentičnega vodenja je pozitiven psihološki kapital, ki je med drugim povezan tudi z notranjo identifikacijo posameznika, ki zaposlenemu omogoča vpogled v svoje sposobnosti, vrednote in prednosti ter ga spodbuja k boljšemu opravljanju svojega dela. Pomembno je, da avtentični vodje poskrbijo, da zaposleni ne zaznajo konflikta med svojim delom in privatnim življenjem, saj to znižuje pozitiven psihološki kapital, povečuje nivo stresa in posledično vpliva na nižje zadovoljstvo z delom in v skrajnem primeru tudi menjavo delovnega mesta. Čeprav avtentično vodenje povečuje pozitiven psihološki kapital sledilcev, je potrebno vzpostaviti tudi učinkovito delovno okolje in ustrezno delitev zadolžitev, če želijo organizacije svoje zaposlene dolgoročno zadržati (Sultana, RizduanDarun & Yao, 2018, str. 1 in 9).

## 2 ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE

Kakovost procesov za upravljanje s človeškimi viri, še posebej ključnih kadrov, je eden izmed vodilnih kazalnikov za dolgoročno uspešnost organizacije. Prvi korak k uspešnemu upravljanju s človeškimi viri se začne že pri procesu selekcije, ker je pomembno, da se na posamezna delovna mesta zaposli posameznike, ki so primerni za posamezno delovno mesto ter da so hkrati skladni tudi s kulturo organizacije oziroma bi se jih dalo ustrezno priučiti v organizacijsko kulturo. Slednje je pomembno zato, ker zaposleni vsakodnevno sprejemajo odločitve in ukrepe, ki vplivajo na njihov uspeh kot tudi na uspeh organizacije (Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman, 2013, str. 5–6). Zaposleni imajo velik vpliv na uspešnost organizacije, zato je pomembno ustrezno ravnanje z njimi. Uspešna podjetja za ta namen

implementirajo procese organizacijskega ugaševanja, za katere je značilno, da pri prilagoditvi na delovno mesto in organizacijo pomagajo novim in tudi obstoječim zaposlenim. Zaposleni se znotraj tega procesa seznanijo z vsemi specifikami delovnega mesta, hkrati pa se z organiziranimi postopki uspešneje vključijo v kolektiv in se spoznajo z organizacijsko kulturo.

## **2.1 Kaj je organizacijsko ugaševanje**

Organizacijsko ugaševanje (angl. Onboarding) je proces spremljanja in nudenja pomoči zaposlenemu v prvih mesecih na novem delovnem mestu, katerega glavni cilj je povečati storilnost in produktivnost ter ustvariti skladnost med organizacijo in zaposlenim. Skladnost obeh zvišuje zadovoljstvo z delovnim mestom in organizacijsko pripadnost, kar vpliva tudi na zmanjšanje deleža zaposlenih, ki se odločijo delovno mesto zapustiti. Organizacijsko ugaševanje prinaša koristi tako za organizacijo oziroma delodajalca kot tudi za zaposlenega, zato je v tujini popularen in pogosto uporabljen pristop k delu predvsem z novozaposlenimi (Ferk, 2015, str. 137).

### **2.1.1 Začetki preučevanja organizacijskega ugaševanja**

Začetki preučevanja procesa organizacijskega ugaševanja segajo več desetletij nazaj, vendar se je takrat uporabljal izraz organizacijska socializacija. Prva raziskava, ki je preučevala organizacijsko socializacijo, je bila objavljena leta 1968. V njej je avtor organizacijsko socializacijo opredelil kot proces, s pomočjo katerega se novi član nauči vrednotnega sistema, norm in zahtevanih vzorcev vedenja družbe, organizacije ali skupine, v katero vstopa (Schein, 1968, str. 3).

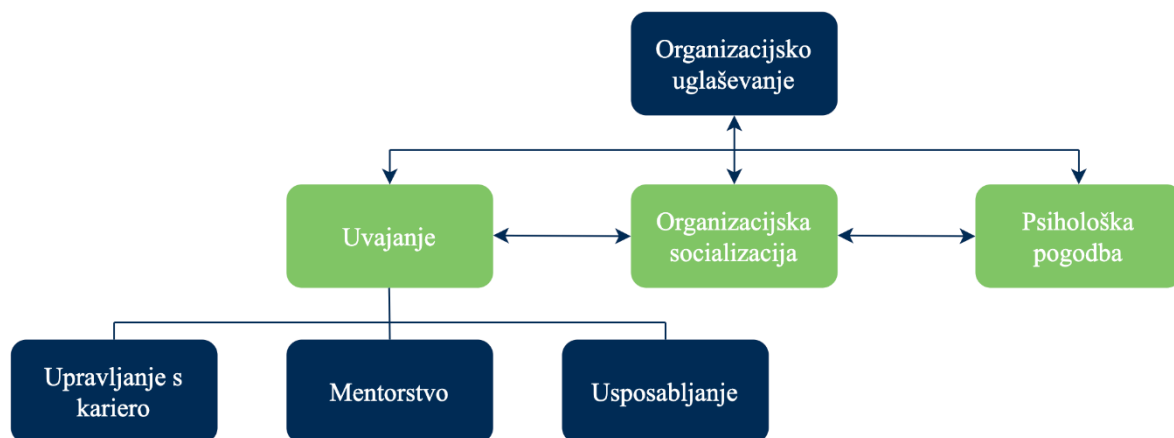
Porast zanimanja za področje organizacijskega ugaševanja v preteklih desetletjih se pripisuje različnim družbenim in industrijskim dejavnikom. Kot posledica gibanja za človekove pravice so v 60. letih prejšnjega stoletja na trg delovne sile začele vstopati tudi ženske. Z naraščanjem števila žensk v organizacijah in izboljšanjem zaposlitvenih možnosti je prišlo do razvoja mentorstva, ki je bilo ključno za socializacijo in napredovanje novih članic. Na procese socializacije in mentorstva so vplivale tudi gospodarske in organizacijske strukturne spremembe v preteklih desetletjih. Organizacije so bile v preteklosti hierarhične in stabilne, posamezne karijerne poti pa so bile običajno linearne in upravljane s strani organizacije. Desetletja organizacijskega prestrukturiranja in gospodarskih sprememb je rezultiralo v pogostejše spremembe posameznikove službe in kariere, kar je postavilo temelje za ponavljajoče se socializacijske izkušnje in potrebo po vseživljenjskem učenju, ki ga je mogoče olajšati z udeležbo v mentorskih odnosih. V zadnjih desetletjih je globalizacija dela poglobila demografske razlike delovne sile ter v ospredje postavila vprašanje zaposlovanja in zadrževanja zaposlenih z velikim potencialom ter potrebo po ustvarjanju vključujočega delovnega okolja. Poleg tega je globalizacija povečala število delavcev, ki delujejo transnacionalno, kar še dodatno poveča pomembnost socializacijskim in

mentorskim procesom v smislu priprave delavcev na nove izzive in povečanja uspešnosti globalnih nalog (Allen, Eby, Chao & Bauer, 2017, str. 325).

### 2.1.2 Elementi organizacijskega učenja

Proces organizacijskega učenja sestavljajo posamezni elementi, ki pomagajo novemu zaposlenemu, da se uspešno in učinkovito prilagaja socialnim in izvedbenim vidikom svojega novega delovnega mesta (Slana & Petrovčič, 2020, str. 282). Nastanek termina “organizacijsko učenje” se pripisuje nenehnemu razvoju na različnih področjih navedenih elementov, katerih skupek tvori povezano celoto, ki jo stroka imenuje organizacijsko učenje. Na sliki 4 so prikazani procesi in orodja, ki skupaj tvorijo proces organizacijskega učenja (Ferk, 2015, str. 140).

Slika 4: Sestava procesov in orodij strateškega organizacijskega učenja



Vir: Povzeto po Ferk (2015).

Orientacija je eden izmed pojmov, ki je pogosto uporabljen kot sinonim za organizacijsko učenje, vendar pa je med pojmovoma kar precej razlik, kot so čas in način izvajanja, sporočilo in končni rezultat postopka. Orientacija je samostojen dogodek, kjer poteka enosmerno podajanje najnujnejših informacij praviloma na začetku delovnega razmerja in traja od 1 do 5 dni, medtem ko organizacijsko učenje traja od nekaj mesecev do enega leta in je dvosmeren proces, podaja se selektivne informacije, prilagojene na posameznikovo vlogo (Ferk, 2015, str. 141; Wesson & Gogus, 2005, str. 1018).

Usposabljanje, uvajanje in pripravništvo so tudi včasih zmotno izenačeni z organizacijskim učenjem, čeprav so v resnici njegovi sestavni deli. Uvajanje je opredeljeno kot proces razvijanja posameznikovih sposobnosti, ki jih v okviru specifičnega dela potrebuje, in zajema različne procese izobraževanja in dejavnosti organizacije (Ferk, 2015, str. 141). Proces uvajanja se ne uporablja zgolj za nove zaposlene, temveč tudi za obstoječe zaposlene pri menjavi delovnih mest znotraj organizacije. Izvajanje procesa uvajanja traja od tri do dvanajst mesecev, odvisno od obsežnosti in zapletenosti organizacije ter narave delovnega

mesta (Bajec, Boštjančič & Tement, 2016, str. 154). V to kategorijo spada tudi pripravništvo, ki je opredeljeno kot proces načrtnega vključevanja novincev v delovno okolje ter njihovo strokovno usposabljanje, ki poteka v nadzorovanih okoliščinah; in priučitev, ki poteka v običajnih delovnih razmerah in je primerna za enostavna in nezahtevna dela. Nobeden od navedenih procesov v ospredje ne postavlja socialne in kulturne komponente organizacije, zato ti procesi predstavljajo zgolj del organizacijskega ugaševanja (Ferk, 2015, str. 141).

Najpogosteje je organizacijsko ugaševanje enačeno z organizacijsko socializacijo, ki je razumljena kot proces učenja, znotraj katerega posameznik pridobi želena vedenja in stališča, ki so povezana s poklicnimi vlogami v organizaciji. Namen organizacijske socializacije je oblikovati organizacijsko pripadnost (Ferk, 2015, str. 142).

Element organizacijskega ugaševanja je tudi psihološka pogodba. Psihološka pogodba se nanaša na odnos med delodajalcem in zaposlenim in na medsebojna pričakovanja o vložkih in izidih. Če je proces organizacijskega ugaševanja v organizaciji ustrezno izpeljan, rezultira v psihološki pogodbi, na podlagi katere zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, zaradi česa bodo uspešni na svojem položaju, in kako prispevajo k uspehu organizacije. Psihološka pogodba je dinamična in razvijajoča se, zato je pomembno, da organizacije vlagajo resurse v razumevanje sprememb posameznih psiholoških pogojev in se v različnih obdobjih, oziroma po potrebi, glede njih ponovno pogajajo. Najučinkovitejši pristop organizacije k psihološkim pogodbam je proaktivni pristop, ker je najbolj verjetno, da bo organizacija zmanjšala namere zaposlenih po zapustitvi organizacije, ker so njihova pričakovanja izpolnjena (Kumar & Pandey, 2017, str. 199).

## **2.2 Zakaj uporabljati organizacijsko ugaševanje**

Ferk (2015, str. 142) navaja, da organizacije z ustrezno implementiranim procesom organizacijskega ugaševanja pomagajo novemu zaposlenemu pri prilagoditvi na novo delovno mesto z ustvarjanjem boljših odnosov, povečanjem zadovoljstva in razjasnitvijo pričakovanj. Poleg tega pa proces zagotavlja podporo in pomaga zaposlenemu v najkrajšem možnem času doseči celovito delovno učinkovitost in visoko storilnost, ter da novozaposleni pri tem dobro počuti. Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo in Tucker (2007, str. 709) pa so v svoji raziskavi ugotovili, da so procesi organizacijskega ugaševanja pomembni zato, ker vplivajo na prilagoditev novih zaposlenih z vplivanjem na posameznikovo učinkovitost, zadovoljstvo z delovnim mestom, pripadnost organizaciji in željo po zapustitvi organizacije.

### **2.2.1 Doseganje ciljev**

Številne raziskave, ki preučujejo uspešno implementacijo strategij, ugotavljajo, da zgolj 10–30 % podjetjem, ki imajo razvito poslanstvo, vizijo in strategijo, uspe ustvariti želeni finančni rezultat (Raps, 2004, str. 49). V raziskavi o spremljanju uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih večina podjetij opredeljuje uspešnost kot uresničevanje

osnovnih strateških ciljev podjetja, ki poudarjajo predvsem lastniški vidik poslovanja in finančne kazalnike uspešnosti, kar odraža močno zasidranost tradicionalnega sistema merjenja uspešnosti poslovanja v slovenskih podjetjih, hkrati pa pojasnjuje tudi zapostavljenost nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja med velikimi slovenskimi podjetji (Tekavčič, Šobota, Peljhan, Marc & Ponikvar, 2010, str. 24). Med glavnimi vzroki za nedoseganje zastavljene strategije so slabo opredeljene aktivnosti za uresničevanje strategije, nejasno opredeljene odgovornosti in pristojnosti za uresničevanje strategije, nepopolna kontrola uresničevanja strategije in nepravilni sistemi nagrajevanja zaposlenih (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 146).

Iz tega je razvidno, da so zaposleni: (1) glavni katalizator implementacije strategije; (2) v večini primerov ne razumejo svoje vloge in doprinosa k uspehu podjetja. Zaradi tega je pomembno, da ima organizacija implementiran proces organizacijskega uglasovanja, ker je eden izmed pozitivnih učinkov tega procesa tudi jasnost posameznikove vloge v delovnem procesu. Če je vloga dvoumna, to rezultira v nižji uspešnosti. Raziskava o jasnosti delovnih mest in nalog v Združenih državah Amerike in Združenem kraljestvu je pokazala, da organizacije letno izgubijo okoli 37 milijard dolarjev, ker zaposleni ne razumejo dobro svojih delovnih mest in nalog. Poleg tega pa je jasnost vlog eden izmed najpomembnejših napovedovalcev zadovoljstva pri delu in organizacijske pripadnosti (Slana & Petrovčič, 2020, str. 286–287). Jasnost delovnih mest in nalog pripomore k izboljššanemu razumevanju strategije organizacije in s tem omogoča zaposlenemu tudi vpogled v lasten doprinos k uspehu organizacije. Z usmerjanjem osredotočenosti odločitev in dejanj zaposlenih na strateške cilje in s spodbujanjem dialoga o strateških prizadevanjih, olajšujejo razvoj in implementacijo strategij v organizacijah (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012, str. 79–80).

### 2.2.2 Zadrževanje zaposlenih

Zadrževanje zaposlenih je eden izmed večjih problemov, s katerim se soočajo novodobne organizacije. Fluktuacija zaposlenih v svetu zaradi hitro rastočega gospodarstva, ki ustvarja vedno večje možnosti za zaposlitev, v povprečju znaša dobrih 20 %. Raziskave so pokazale, da sta stil vodenja in organizacijsko uglasovanje najpomembnejša organizacijska vira, ki lahko nadzirata namero novega zaposlenega, da odide. Pomembna sta predvsem iz vidika socializacije novega kandidata v organizacijo (Gupta, Bhattacharya, Sheorey, Coelho, 2018, str. 61). Ferk (2015, str. 142) navaja, da je posameznikovo mnenje o svojem novem delu glavni faktor pri predvidevanju prihodnje produktivnosti in trajanja zaposlitvenega razmerja.

Kvalificirani zaposleni zapustijo podjetje, ker to lahko storijo – nadarjeni kadri poznajo svojo vrednost in na delovnem mestu iščejo uresničitev svojega potenciala in želja. Če jim delovno okolje ni všeč oziroma se v njem ne počutijo sprejete, bodo svoje delovno mesto zapustili, organizacija pa bo ostala brez zaposlenega in bo primorana ponovno vložiti trud, čas in denar v ponovno iskanje delovne sile. Še posebej pomembno je organizacijsko



uglaševanje za višje kvalificirane kadre, zlasti za managerje. V primeru neustrezno izpeljanega organizacijskega uglaševanja kar 64 % novo zaposlenih vodstvenih delavcev ne bo zmoglo uspešno opravljati svojega dela in dosegati postavljenih ciljev na svojem delovnem mestu. Obratno pa ob primernem organizacijskem uglaševanju uspešnost delovanja posameznika poraste za 38 % (Ferk, 2015, str. 143).

Prvih 90 dni je ključnih za uspeh novega zaposlenega pri njegovi novi vlogi, zato se tudi organizacijsko uglaševanje bolj izrazito dogaja ravno v začetnem obdobju. To obdobje je pomembno tudi iz finančnega vidika, saj je organizacijsko uglaševanje novih kandidatov drag postopek, v katerega je potrebno vložiti tudi veliko truda in časa, in si zaradi tega podjetja prizadevajo, da zadržijo čim več zaposlenih (Sharma & Stol, 2020, str. 1–2).

Vodstvo bi si moralo prizadevati za vključitev novega zaposlenega v sistem tako, da organizira neformalna srečanja, ki omogočajo novemu zaposlenemu, da bolje spozna svoje sodelavce in se vključi v bolj zanimive naloge znotraj organizacije. Socializacija in vključitev v organizacijo sta pomembni, saj se na ta način zaposleni hitreje prilagodijo svoji novi vlogi. Zaposleni, ki se prilagodijo novim zahtevam po vlogi, se počutijo učinkovite pri opravljanju dela in vzpostavljanju odnosov s sodelavci, kar vpliva na močnejšo povezanost z organizacijo in jim posledično preprečuje, da bi zapustili trenutno organizacijo. Še pomembnejša pa je socializacija pri organizacijskem vključevanju novih vodij, ker se za njih domneva, da poznajo organizacijo in njene procese, vendar velikokrat ni tako (Gupta, Bhattacharya, Sheorey & Coelho, 2018, str. 61 in 75).

Za uspešno zadrževanje zaposlenih je smiselno, da organizacije razvijejo strategijo sodelovanja zaposlenih, s katero zagotavljajo, da tudi zaposleni prispevajo k učinkovitemu organizacijskemu uglaševanju, saj sta v organizacijsko uglaševanje vključeni dve strani. Tako kot lahko obe strani izboljšati izkušnjo, jo lahko tudi otežita. Na uspešnost organizacijskega uglaševanja vplivajo posameznikove lastnosti kot so lokus kontrole, ki se nanaša na posameznikovo zaznavo nadzora nad življenjskimi dogodki in situacijami, samoučinkovitost, ki se nanaša na posameznikovo samooceno učinkovitosti svojega delovanja v različnih situacijah, in čustvena stabilnost. Navedene tri lastnosti tvorijo tri stebre temeljne samoevalvacije. Pozitivna samoevalvacija krepi posameznikovo odpornost, sposobnost obvladovanja stresnih življenjskih dogodkov in sposobnost prilagajanja. Lokus kontrole kandidata determinira postopek organizacijskega uglaševanja kot tudi uspešnost novih zaposlenih pri črpanju socialnih virov iz organizacijskega uglaševanja. Višja raven notranjega in zunanega lokusa kontrole bo pozitivno vplivala na proces organizacijskega uglaševanja. Zaradi tega je pomembno, da organizacije poznajo psihološke lastnosti novih zaposlenih in temu prilagodijo organizacijsko uglaševanje, saj bo le tako bolj učinkovito, to pa zmanjša namero posameznikov po zapustitvi organizacije (Gupta, Bhattacharya, Sheorey & Coelho, 2018, str. 75).

Poleg socializacije in strategije vključevanja zaposlenih v organizacijsko kulturo so za zadrževanje zaposlenih v okviru organizacijskega uglaševanja pomembni tudi načrtovanje

razvoja kariere in priložnosti za rast, pri tem pa pomaga tudi vključevanje novih zaposlenih v programe strokovnega izobraževanja in ciljno učenje, ki jih ponuja organizacija. Za generacijo Milenijcev pa je značilno, da se zavzemajo za socialno pravičnost, so veliko bolj osveščeni o vplivu organizacij na širšo družbo, skupnost in okolje, pomembna jim je tudi trajnostno usmerjena vizija podjetja. Zaradi tega si že med samim procesom organizacijskega ugaševanja želijo izvedeti več o iniciativah organizacije za boljšo in naprednejšo skupnost, o možnosti za volontiranje in koristi korporativnih programov na širšo družbo (Shufutinsky & Cox, 2019, str. 15–16).

### 2.2.3 Produktivnost novih zaposlenih

Eden izmed pomembnih ciljev organizacijskega ugaševanja je zmanjšanje deleža zaposlenih, ki podjetje zapustijo zaradi občutkov, da jih sodelavci in vodstvo ne cenijo ali ne spoštujejo, oziroma da jim ni mar zanje. Vpliva pa tudi na izboljšanje občutka pripadnosti zaposlenih, kar rezultira v povečani produktivnosti oziroma stopnji zavzetosti zaposlenega (Ferk, 2015, str. 143).

Namen organizacijskega ugaševanja je zagotovitev učenja, možnosti za mreženje, dodeljevanja virov, zastavljanje ciljev in oblikovanja strategij z namenom čim hitrejši vključitve novega zaposlenega v svojo vlogo in doseganja največje produktivnosti (Gupta, Bhattacharya, Sheorey & Coelho, 2018, str. 62).

## 2.3 Kako izvajati organizacijsko ugaševanje

Proces organizacijskega ugaševanja v literaturi ni povsem jasno začrtan, vendar večina programov vključuje podobne elemente. Za uspešno temeljno izvajanje procesa je pomembno, da ima organizacija pred pričetkom procesa ustrezno oblikovano sistematizacijo delovnih mest, dobro razvit kompetenčni model in opredeljene kompetence po posameznih delovnih mestih. To pripomore, da so vsebine, ki jih mora novo zaposleni usvojiti med postopkom organizacijskega ugaševanja, in kompetence, ki jih mora razviti oziroma izboljšati, bolj jasne (Slana & Petrovčič, 2020, str. 288).

Proces organizacijskega ugaševanja se začne z izbiro kandidata pri končni selekciji oziroma ko izbran kandidat podpiše pogodbo. Zaposleni gre nato skozi tranzicijski proces, ki traja tudi do nekaj mesecev. Nekateri drugi avtorji navajajo, da se organizacijsko ugaševanje začne že med postopkom selekcije, in sicer z načinom, kako se organizacija kandidatom predstavi, nekaj dni pred pričetkom dela, ko zaposleni prejme načrt poteka organizacijskega ugaševanja ali pa s prvim delovnim dnevom. Za organizacijsko ugaševanje vodilnih kadrov je značilno, da sam proces organizacijskega ugaševanja lahko dopolnjuje metoda coachinga, povratna informacija 360°, mentorstvo, podpora svetovalcev za kadre in natančen načrt predstavitve nove vodje njegovi ekipi, sodelavcem in ključnim deležnikom (Slana & Petrovčič, 2020, str. 283).

Proces organizacijskega uglasovanja se lahko izvaja na formalen ali neformalen način. Organizacijsko uglasovanje, ki se izvaja v neformalni obliki, je proces, v katerem novozaposleni spozna svojo vlogo v organizaciji brez organiziranega pisnega načrta izvajanja za ta namen. Za neformalen način organizacijskega uglasovanja je značilna metoda "vržemo te v vodo – splavaj!" (angl. "sink-or-swim"), pri katerem imajo zaposleni pogosto težave z definiranjem pričakovanj delodajalca in razumevanjem norm v novem delovnem okolju. Za proces formalnega organizacijskega uglasovanja je značilno v pisni obliki zbrano sosledje procesov in orodij za pomoč novozaposlenemu pri prilagajanju na vlogo in socialno okolje. Formalnost in celovitost organizacijskega uglasovanja se med organizacijami razlikujeta. Nekatere organizacije uporabljajo priročnike za novince, druge online pristope, lahko pa vključijo tudi metodo mentorstva ali pripravništva (Bauer, 2010, str. 2).

### 2.3.1 Kategorije organizacijskega uglasovanja (model 4C)

V literaturi je uspešnost organizacijskega uglasovanja opredeljena s pomočjo štirih kategorij oziroma ravni, ki so označene z angleško kratico "Four C's" in se nanašajo na pozitivne učinke tega procesa. Kategorije uspešnosti procesa organizacijskega uglasovanja so skladnost (angl. compliance), jasnost (angl. clarification), kultura (angl. culture) in povezanost (angl. connection). Skladnost predstavlja najnižji nivo in vključuje izobraževanje zaposlenih o osnovnih pravnih in s politiko povezanih pravilih in regulacijah. Jasnost se nanaša na zagotavljanje, da novozaposleni razumejo svoja nova delovna mesta in vsa z delovnim mestom povezana pričakovanja. Kultura je širša kategorija in se nanaša na zagotavljanje občutka za organizacijske norme zaposlenim – tako formalne in neformalne. Povezanost pa se nanaša na vitalne medosebne odnose v organizaciji in informacijska omrežja, ki jih morajo novo zaposleni vzpostaviti (Bauer, 2010, str. 2).

Stopnja vključevanja posameznih kategorij določa strategijo procesa organizacijskega uglasovanja posameznih organizacij. Večino strategij lahko uvrstimo v enega izmed treh nivojev: (1) pasivni strateški nivo organizacijskega uglasovanja, (2) visoko potencialni strateški nivo organizacijskega uglasovanja in (3) proaktivni strateški nivo organizacijskega uglasovanja, ki so prikazani na sliki 5 v nadaljevanju (Bauer, 2010, str. 2).

Organizacije, ki se poslužujejo pasivnega pristopa organizacijskega uglasovanja v izvedbo procesa vključujejo zgolj kategorijo skladnosti in le delno kategorijo jasnosti, kategoriji kulture in povezanosti pa sta izključeni. V sklopu pasivnega organizacijskega uglasovanja se sicer lahko pojavijo tudi informalne usmeritve zaposlenih glede kulture organizacije in kategorije povezanosti, vendar nihče, vključno z oddelkom za upravljanje s človeškimi viri, ne koordinira in ne spremlja tovrstnih usmeritev s ciljem maksimizacije uspeha. Raziskave dokazujejo, da se 30 % malih, srednjih in velikih organizacij poslužuje pasivnega strateškega nivoja organizacijskega uglasovanja. Tovrstne organizacije dojemajo organizacijsko uglasovanje kot skupek nepovezanih nalog, ki jih morajo v procesu zaposlovanja opraviti.

Pasivno organizacijsko uglasovanje je lahko funkcionalno, vendar ni sistematično (Bauer, 2010, str. 2–3).

*Slika 5: Strateški nivoji izvajanja glede na kategorije modela 4C*

	Skladnost	Jasnost	Kultura	Povezanost
Pasivni	Da	Delno	Malo / Ne	Malo / Ne
Visoko potencialni	Da	Da	Delno	Delno
Proaktivni	Da	Da	Da	Da

*Vir: Povzeto po Bauer (2010).*

Če sta kategoriji skladnosti in jasnosti dobro zajeti v sklopu formalnega procesa organizacijskega uglasovanja v organizaciji, ter so hkrati vpeljani tudi določeni mehanizmi kulture in povezanosti, potem je dosežen visoko potencialni strateški nivo organizacijskega uglasovanja. Okoli 50 % organizacij spada v visoko potencialni strateški nivo. Zanje je značilno, da še nimajo izoblikovanega sistemiziranega celotnega procesa na ravni celotne organizacije (Bauer, 2010, str. 3).

Za organizacije, ki se nahajajo na proaktivnem strateškem nivoju organizacijskega uglasovanja je značilno, da imajo v sklopu formalnega procesa organizacijskega uglasovanja vključene vse štiri kategorije in da je proces organizacijskega uglasovanja sistemiziran in povezan s strateškim upravljanjem s človeškimi viri. Zgolj 20 % organizacij ima proces organizacijskega uglasovanja razvit na proaktivnem nivoju (Bauer, 2010, str. 4).

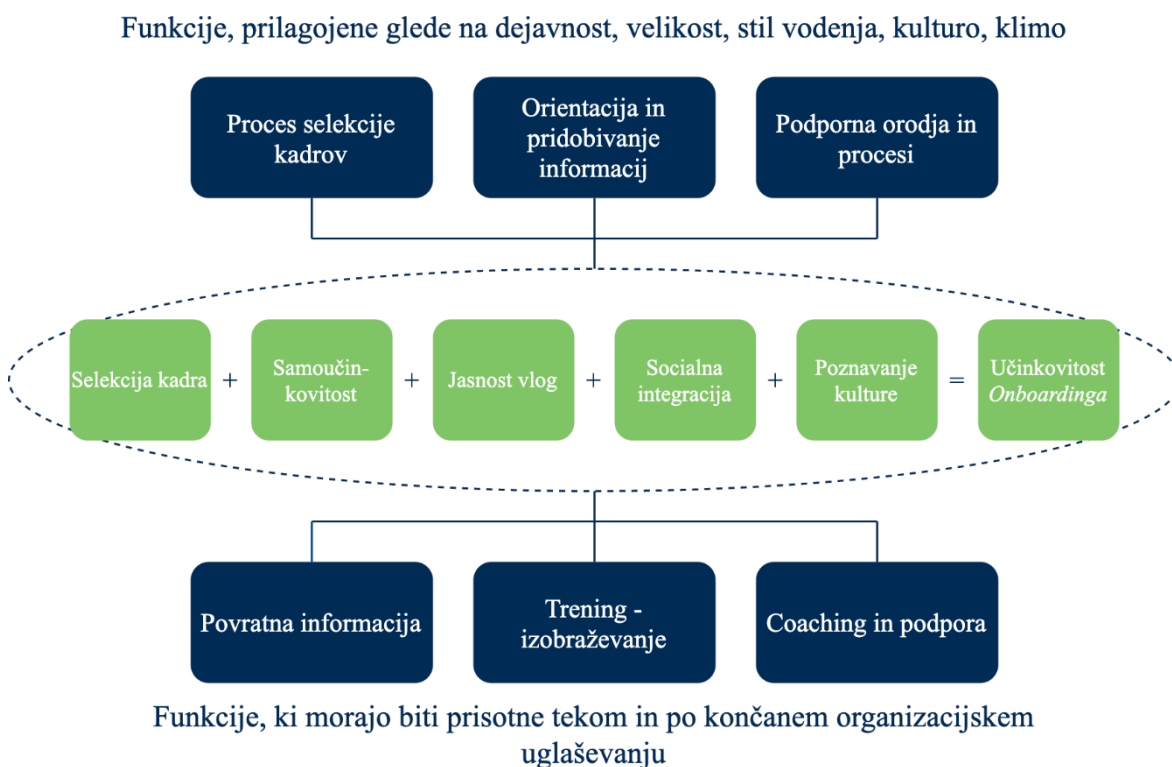
### 2.3.2 Učinkovito organizacijsko uglasovanje

Pomembno je, da organizacijsko uglasovanje vsebuje aktivnosti, preko katerih novi zaposleni spoznajo organizacijo in dejavnosti, preko katerih organizacija spoznava nove zaposlene. Med temi dejavnostmi ne sme manjkati vmesna vez – torej osebna in organizacijska identiteta. Ko organizacija poudari osebno identiteto zaposlenih in jim dovoli izraziti več “sebe” na delovnem mestu, to rezultira v večjem zadovoljstvu z delom in izboljšanju rezultatov zaposlenih (Ferk, 2015, str. 145–146). Cable, Gino in Staats (2013, str. 24) so v svoji raziskavi ugotovili, da imajo tradicionalni pristopi organizacijskega uglasovanja nekatere slabosti, saj se pri seznanjanju in navduševanju novih zaposlenih o organizacijski kulturi organizacije od novih zaposlenih velikokrat pričakuje, da pri tem

zmanjšajo raven svojega avtentičnega samoizražanja, vsaj medtem, ko so v službi. Podrejanje posameznikove identitete in perspektive na dolgi rok ni optimalno za organizacijo in novega zaposlenega, ker zatiranje posameznikove identitete vznemirja in psihološko izčrpa posameznika. Po drugi strani pa prilagajanje procesov organizacijskega uglaševanja lastnostim, prednostim in perspektivi novega člana od samega začetka vpliva na posameznikov odnos do dela in povečuje posameznikovo zadovoljstvo pri delu, kar rezultira v višji stopnji zadržanih zaposlenih in večji uspešnosti organizacije (Cable, Gino & Staats, 2013, str. 24–26).

Slika 6 prikazuje diagram posameznih funkcij za uspešno organizacijsko uglaševanje, ki temelji na podlagi raziskav in izkušenj posameznih raziskovalcev oziroma oseb, ki so odgovorne za vzpostavitev in izvajanje onboardinga v organizacijah, znotraj katerih delujejo.

Slika 6: Model organizacijskega uglaševanja



Vir: Povzeto po Bauer (2010).

Diagram zajema tako prilagajanje novega zaposlenega kot tudi rezultate uspešnega organizacijskega uglaševanja. Pomembno je, da so vse navedene funkcije v organizaciji vzpostavljene in med seboj povezane, ter da pri zagotavljanju podpore novim zaposlenim delujejo nemoteno. Proces selekcije kadrov predstavlja prvi korak k uspešnemu organizacijskemu uglaševanju, jasno določeno želeno vedenje in zaposlovanje kandidatov, ki želeno vedenja demonstrirajo, pa bo verjetnost za uspešno izpeljano organizacijsko uglaševanje še povečalo (Bauer, 2010, str. 8).

Pri modelu organizacijskega uglaševanja so pomembne tudi posameznikove osebnostne značilnosti oziroma individualne razlike med novimi zaposlenimi glede njihovih preteklih izkušenj, znanj in osebnostnih lastnosti, saj so aktivni udeleženci v procesu organizacijskega uglaševanja. Posamezniki, ki so proaktivni in motivirani, se v organizacijsko kulturo vključijo oziroma se ji prilagodijo v krajšem času, se hitreje socializirajo in navežejo stike z ostalimi zaposlenimi, so bolj zadovoljni s svojo službo oziroma kariero in naj bi dosegali tudi višjo stopnjo uspešnosti. Posameznikove značilnosti, ki vplivajo na hitrejšo vključitev v organizacijo, so še ekstravertiranost, odprtost do novih izkušenj in iskanje informacij ter grajenje odnosov (Bauer & Erdogan, 2011, str. 52–54).

### 2.3.3 Za koga je metoda primerna

Organizacijsko uglaševanje je v tujini prisotno že dalj časa, v Sloveniji pa je bolj izrazito šele zadnjih deset let. V Sloveniji se organizacijsko uglaševanje izvaja predvsem v večjih, predvsem mednarodnih organizacijah, ki so primere dobrih praks črpale iz matične organizacije v tujini. V tovrstnih organizacijah so procesi ponavadi tudi strateško bolje zasnovani in njihova vloga bolj natančno opredeljena. Organizacijsko uglaševanje pa ni omejeno zgolj na večja podjetja, uporabno je v vseh delovnih organizacijah ne glede na velikost, dejavnost in sektor. Vendar pa je v Sloveniji v srednjih in manjših organizacijah organizacijsko uglaševanje manj pogosto, prav tako ga redkeje zasledimo v organizacijah javne uprave (Slana & Petrovčič, 2020, str. 288).

## 2.4 Povezava med avtentičnim vodenjem in organizacijskim uglaševanjem

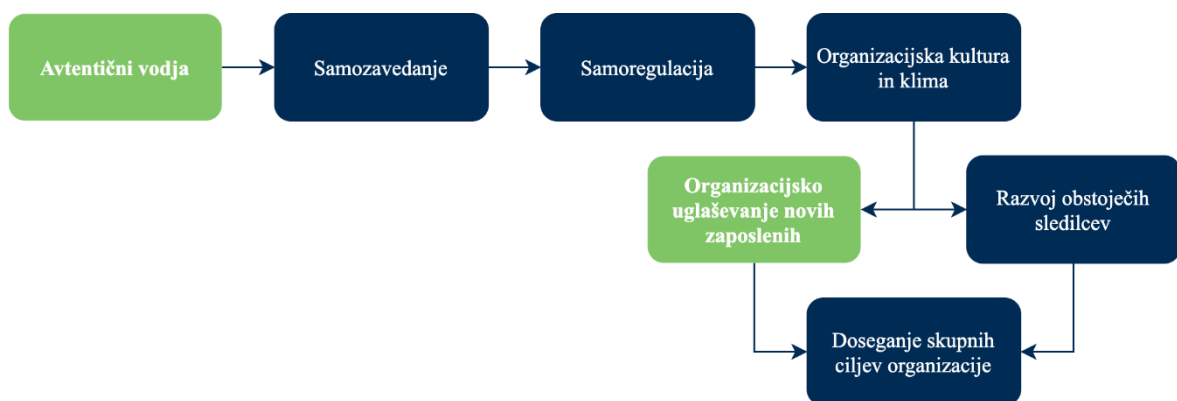
Avtentično vodenje in organizacijsko uglaševanje sta medsebojno zelo povezana in prepletena termina, njuno prisotnost pa je mogoče ugotoviti v vseh uspešnih podjetjih.

Vodenje opredelimo kot “sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji oziroma usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije.” Pomeni tudi ustvarjanje skupne organizacijske kulture ter vrednot in v najširšem smislu zajema “aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje” (Dimovski in drugi, 2014, str. 15). Avtentično vodenje je ena izmed sodobnih oblik vodenja, za katere je značilno preprečevanje disfunkcionalnih teženj vodenja in vzpostavitev zaupanja zaposlenih v svoje vodje. V ospredju je avtentični vodja, ki se opira na lastne osebne izkušnje, misli, prepričanja in procese ter deluje v skladu s svojim pravim jazom in se izraža na načine, ki so skladni z notranjimi misli in občutki. Za avtentično vodenje je značilno, da povečuje motivacijo zaposlenih in spodbuja individualno, timsko in organizacijsko učinkovitost v skladu s kulturnimi normami organizacije (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018, str. 309).

Organizacijsko uglaševanje je nov in popularen izraz na področju ravnanja s človeškimi viri, nanaša se na grajenje dolgoročnega odnosa med organizacijo in zaposlenimi (Kumar &

Pandey, 2017, str. 198). Ima pomemben vpliv na dejavnike, ki vplivajo na zadrževanje in produktivnost zaposlenih ter doseganje ciljev organizacije. V največ primerih organizacije izvajajo organizacijsko uglasovanje tako, da v svoje procese zgolj prenesejo določene dobre prakse uspešnih podjetij, pri tem pa pozabljajo, da je za uspešno izvedeno organizacijsko uglasovanje potrebno skupno delovanje vseh delov organizacije. Čeprav vključevanje posameznih dobrih praks v proces organizacijskega uglasovanja prinaša dodano vrednost za organizacijo, bodo organizacije spoznale največji potencial procesov usmerjenih v zaposlene šele, ko se bodo vsi deli integrirali in se s tem ustvaril vitalni sistem upravljanja talentov. Pri tem imajo zaradi svojega neizpodbitnega vpliva na vedenje in rezultate ekipe ter posameznikov pomembno vlogo ravno vodje. Vodje so “obraz” organizacijske kulture, ki predstavlja konkurenčno prednost organizacije, zato morajo biti njihovo vedenje in dejanja usklajena s kulturo organizacije (Noureddin, 2018, str. 1–2). Zaznana privlačnost kulture organizacije pomaga organizaciji pri zaposlovanju in ohranjanju talentov, potrebnih za izgradnjo konkurenčnih prednosti organizacije. Organizacijska kultura opisuje temeljne predpostavke o vrednotah, prepričanjih, normah, simbolih, jeziku, ritualih in mitih organizacije, ki dajejo pomen organizacijskemu članstvu in jih skupina skupaj sprejema kot vodila pričakovanega vedenja (Sharma, 1998, str. 73–74). Slika 7 v nadaljevanju prikazuje povezavo med avtentičnim vodenjem in organizacijskim uglasovanjem.

*Slika 7: Povezava med avtentičnim vodenjem in organizacijskim uglasovanjem*



*Vir: lastno delo.*

Za avtentičnega vodjo je značilno, da ima visoko raven samoregulacije in samozavedanja. S pomočjo samoregulacije in samozavedanja se avtentični vodja zaveda svojih prednosti in slabosti, ima sposobnost vpogleda na situacijo z različnih zornih kotov in se drži moralnih načel. Navedene lastnosti in dejanja spodbujajo pozitivno organizacijsko kulturo in klimo, zanju so značilni integriteta, zaupanje in visoki etični standardi. Pozitivna organizacijska kultura in klima pripomoreta k boljšemu razvoju sledilcev, kar je tudi eden izmed glavnih ciljev avtentičnega vodenja. Ker na obnašanje sledilcev najpomembneje vpliva obnašanje vodje, mora biti vodja svojim sodelavcem vzornik, motivator, spodbujevalec njihovega samozavedanja. S kombinacijo vseh teh značilnosti jih usmerja k doseganju skupnih ciljev ter vizije organizacije (Woolley, Caza & Levy, 2011, str. 438–439). To je razvidno tudi s

slike 7, s katere lahko povzamemo, da avtentični vodja s svojim zgledom vključi sledilce v organizacijsko kulturo oziroma jih z njo seznani. Zaradi vzpostavljene organizacijske kulture in klime, ki med drugim odražata integriteto, zaupanje in spoštovanje, sledilci avtentičnemu vodji bolj zaupajo in jim zato vodja predstavlja zgled. Avtentični vodja preko organizacijske kulture vpliva na razvoj obstoječih sledilcev kot tudi na organizacijsko uglaševanje novih zaposlenih, kar pa vodi do skladnosti v ciljih vodstva organizacije in zaposlenih.

### **3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA TRETTON37**

V prvih dveh poglavjih sem s pomočjo sekundarnih virov in predvsem novejših literature opisala koncept avtentičnega vodenja in koncept organizacijskega uglaševanja, ter na koncu navedla še povezave med konceptoma. Tretje poglavje je namenjeno raziskovalnemu delu, kjer bom na podlagi intervjujev in anket raziskala koncept avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja v švedskem podjetju tretton37.

#### **3.1 tretton37**

Raziskovalni del sem opravila v švedskem podjetju tretton37.

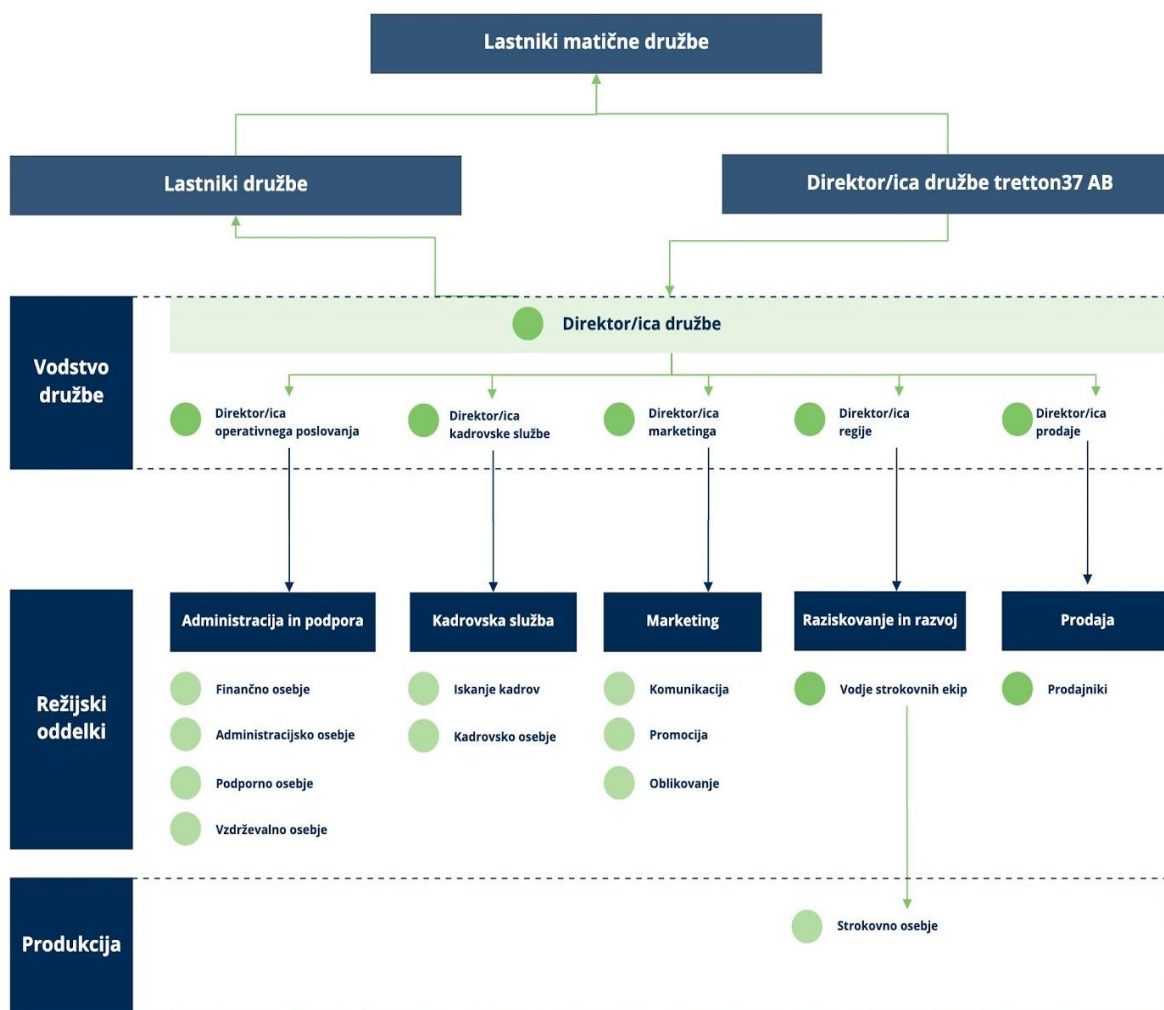
Podjetje tretton37 sta leta 2010 ustanovila Martin in Oscar, ki trenutno v podjetju zasedata mesti tehničnega direktorja (angl. Chief Technical Officer, v nadaljevanju CTO) in vodje pridobivanja talentov (angl. Head of Talent Acquisition). Pred ustanovitvijo podjetja sta delala kot svetovalca v industriji informacijskih tehnologij (angl. Information Technology, v nadaljevanju IT). Podjetje tretton37 je nastalo kot posledica njunega nezadovoljstva s takratnimi razmerami v IT industriji, ki je bila izrazito korporativna, neosebna in rigidna – pravo nasprotje današnjim razmeram. Podjetje sta provokativno poimenovala tretton37, ki v prevodu iz švedščine pomeni 1337, izhaja pa iz starih igričarskih skupnosti, ko so bili aktualni še kanali spletnega klepeta – poznani tudi pod kratico IRC kanali – in pomeni “elite” (v prevodu elita/elitno). Z osredotočenostjo na kvaliteto in obrt sta uspela privabiti podobno misleče razvijalce, ki jim je pomemben njihov poklic in kvaliteta storitev, ki jih izvajajo. Že od samega začetka v podjetju zaposlenim ponujajo dovolj časa za pridobivanje novih znanj, možnosti za nadgrajevanje svojih znanj in dovolj časa pri izvajanju rešitev, da jih lahko izvedejo kvalitetno.

Začeli so kot garažno svetovalno podjetje, danes pa zaposlujejo več kot 250 zaposlenih 27-ih nacionalnosti na 5-ih različnih lokacijah, in sicer v Lundu, ki je manjše švedsko mesto, znano po večjih tehnoloških podjetjih, kjer je bila prva in danes največja pisarna podjetja; Helsinborgu, Stockholmu, Borlangu in Ljubljani, kjer je tudi prva regionalna pisarna. Za pisarno v Sloveniji so se odločili zaradi vrednostnega sistema, ki je podoben švedskemu – v Sloveniji smo precej socialno naravnani, imamo super izobraževalni sistem, veliko ljudi v Sloveniji si želi uspeti, si želi priložnosti, vendar je trg majhen in talentirani ambiciozni



ljudje ne dobijo pravih priložnosti. tretton37 jim nudi priložnosti za delo na švedskem trgu s svetovno znanimi tehnološkimi giganti, ki v Sloveniji niso prisotni. Švedska je zelo stara ekonomija, tam poslujejo zelo velika podjetja, ki imajo za rešiti velike, unikatne probleme, ki so slovenskim razvijalcem izredno zanimivi, saj so naveličani kompleksnosti problemov, ki jih nudi zmogljivost regionalnega okolja. To v Sloveniji v primerjavi s Švedsko vodi tudi v drugačno karierno strukturo – na Švedskem so zaposleni večinoma specialisti, ljudje lahko poglobljajo svoje tehnično znanje in izkušnje tudi od 10 do 15 let, ker izzivov ne zmanjka, medtem ko se v Sloveniji v svoji karieri tudi mladi razvijalci preizkusijo v veliko različnih vlogah. Na sliki 8 je prikazana organizacijska struktura podjetja tretton37.

Slika 8: Organizacijska struktura podjetja tretton37



Vir: tretton37 (slika, pridobljena v sklopu opravljenih intervjujev z vodji).

S slike 8 je razvidno, da se vloge v tretton37 delijo na režijske in produktne. Pod slednje spadajo svetovalci, s katerimi tretton37 raste in ustvarja prihodke. Režijske vloge pa so strateške, podporne in poslovne vloge, ki podpirajo delovanje projektnih sodelavk in sodelavcev. Z novo strateško reorganizacijo je tretton37 globalna organizacija in v podjetju

nimajo več lokalnih vlog in odgovornosti – ni lokalne odgovornosti nad zaposlovanjem, prodajo ...

V tretton37 za naročnike opravljajo dve vrsti storitev. Prva je IT svetovanje – eden, dva ali več svetovalcev iz tretton37 srednje do dolgoročno delajo kot del interne razvojne ekipe naročnika in jih pomagajo razvijati rešitve in reševati IT probleme najvišjih kompleksnostnih ravni. V zadnjem času pa delajo in si v prihodnosti želijo tudi poglobiti poslovodno svetovanje. To pomeni, da zaposleni v tretton37 prevzemajo pri naročniku višje poslovodne vloge v IT kontekstu kot so CTO, produktni direktor (angl. Chief Product Officer, v nadaljevanju CPO) in podobne vloge. Drugi del storitev predstavlja pomoč naročnikom, ki nimajo takšnih IT izkušenj kot zaposleni v podjetju tretton37. V tem primeru jim pomagajo z razvojem programskih rešitev po meri (angl. Turn-Key Solutions) – od tretton37 naročnik najame celotno večfunkcionalno (angl. Cross-Functional) ekipo – ne samo razvijalce, temveč tudi oblikovalce, DevOps inženirje, testerje, agilne vodje ekip po Scrum metodologiji (angl. Scrum Master), oziroma vse vloge, ki jih potrebujejo za uspešno zaključen projekt.

V tretton37 imajo eno izmed najvišjih stopenj zadrževanja zaposlenih v industriji, ki je izredno konkurenčna. Od februarja 2021 je več kot 50 % njihovih zaposlenih na podlagi lastnega vložka tudi lastnikov podjetja, kar je zelo visok odstotek sploh glede na to, da niso produktno temveč agencijsko podjetje, kjer tovrstni programi niso pogosti.

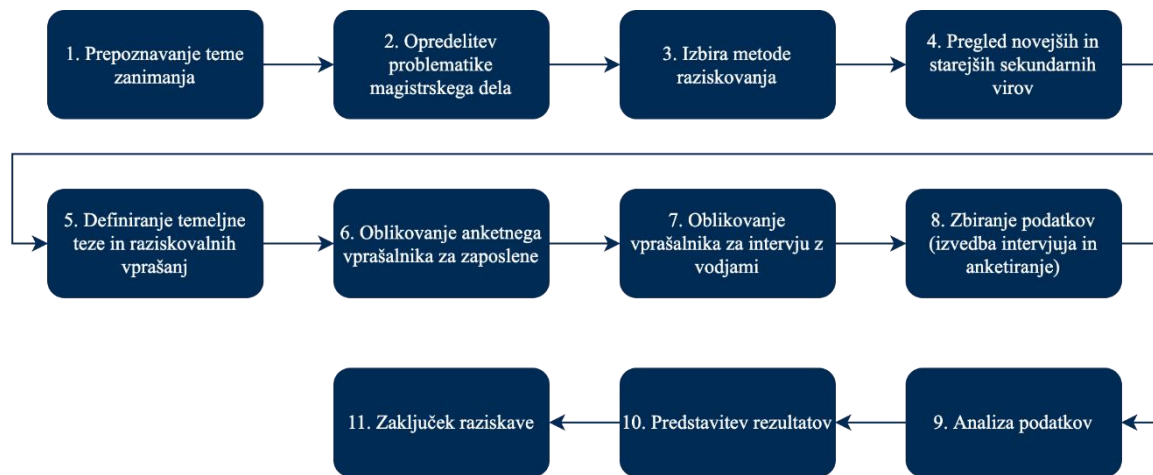
### **3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija**

Raziskovalni del strukturno predstavlja drugi del magistrske naloge in je zasnovan na podlagi multimetodološke raziskave o dveh konstruktih – avtentičnem vodenju in organizacijskem uglasenju, ki sta preučevana v teoretičnem delu magistrskega dela.

V okviru raziskovalnega dela je uporabljen multimetodološki raziskovalni pristop, ki vključuje tako kvantitativno metodo anketiranja kot tudi kvalitativno metodo intervjuvanja. V raziskavo bodo vključeni zaposleni v podjetju tretton37. Na podlagi teoretičnih raziskav iz sekundarnih virov sem oblikovala strukturiran intervju, na katerega so odgovarjali direktor podjetja tretton37 v Sloveniji, ki hkrati zaseda vlogo direktorja marketinga (angl. Chief Experience Officer, v nadaljevanju CXO) na ravni celotne organizacije; vodja regije za Slovenijo, ki igra pomembno vlogo pri organizacijskem uglasenju v podjetju in ima v skladu z novo strategijo podjetja nalogo povečati število zaposlenih iz obstoječih 30 na 160 do leta 2025; ter vodja upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji. Poleg intervjujev sem oblikovala tudi vprašalnik zaprtega tipa, na katerega bodo odgovarjali ostali zaposleni v podjetju. S pomočjo teh raziskovalnih pristopov želim ugotoviti ali je v švedskem podjetju tretton37 prisotno avtentično vodenje, katerih procesov in orodij organizacijskega uglasenja se v podjetju poslužujejo in vpliv avtentičnega vodenja na organizacijsko uglasenje in obratno.

S pomočjo multimetodološke raziskave nameravam zbrati primarne podatke in na njihovi osnovi opraviti analizo in jo interpretirati v skladu z zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji. Za povezovanje ugotovitev bom uporabila metodo sinteze, s pomočjo katere bom povezala raziskovalne ugotovitve s teoretičnim delom. Zadnji del raziskovalnega dela bo sestavljen iz predstavitve ugotovitev pridobljenih na podlagi izvedene raziskave in iz sklepnega priporočila za podjetje tretton37 ter ostale organizacije, ki bi jih zanimala implementacija preučevanih procesov. Potek izvedbe raziskave prikazuje slika 9 v nadaljevanju.

Slika 9: Potek izvedbe raziskave



Vir: Prirejeno po Hitchcock in Newman (2013, str. 38).

### 3.2.1 Zagotavljanje kakovosti raziskave

Pri izvedbi vsakega raziskovalnega postopka je ključno zagotavljanje kakovosti. Z namenom zagotavljanja veljavnosti in kakovosti raziskave je priporočljivo uporabiti različne raziskovalne metode, tako kvalitativne kot kvantitativne, ki pa morajo biti izvedene na način, da rezultati vsakega raziskovalnega pristopa v največji meri odražajo sinergije z ostalimi uporabljenimi raziskovalnimi pristopi. V primeru pravilne izvedbe lahko značilnosti posameznega raziskovalnega pristopa zmanjšajo pomanjkljivosti drugega (Hitchcock & Newman, 2013, str. 49).

Pri zagotavljanju kakovosti raziskave je pomembna tudi: (1) skladnost med raziskovalnim vprašanjem oziroma temeljno tezo, namenom raziskovalnega dela in izbiro metodologije; (2) da je raziskava izvedena sistematično, preverljivo in pregledno, ter da je verodostojna in ponovljiva; (3) da raziskava zagotavlja priložnosti za samokorekcijo; (4) in da razloži pojave, s katerimi se ukvarja raziskovalno delo (Hitchcock & Newman, 2013, str. 37).

Z namenom zagotavljanja visoke kakovosti raziskave in izpolnjevanja meril, naštetih v predhodnem odstavku, v sklopu multimetodološkega raziskovalnega pristopa uporabim kvantitativno metodo anketiranja in kvalitativno metodo intervjuvanja. Potek raziskave,

uporabljeni raziskovalni metodi in postopke raziskovanja v svojem magistrskem delu opisujem jasno in natančno. Ugotovitve raziskave so predstavljene jasno z navezovanjem na teoretično ozadje. Izbrani vzorec je opisan in karakteriziran. Zapisi opravljenih intervjujev so vključeni, zaključki in priporočila pa na voljo za uporabo.

### 3.2.2 Raziskovalni cilji

Raziskovalni cilji so bili oblikovalni na podlagi domače in tuje literature, ta je vključevala aktualne raziskave o avtentičnem vodenju in organizacijskem uglaševanju. Osnovni cilj raziskovalnega dela je preučiti pomen avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja in najti morebitno povezavo med raziskovanima konstruktoma na primeru švedskega podjetja tretton37.

Za uporabo multimetodološke raziskave sem se odločila zaradi njene večje verodostojnosti in uporabnosti. Raziskava je bila izvedena v dveh stopnjah. Prvi korak je bila izpolnitev zaprtega vprašalnika, na katerega so mi odgovorili zaposleni iz celotne organizacije in podali svoja mnenja o avtentičnosti in vodenju podjetja ter oceno procesov organizacijskega uglaševanja. V drugem koraku pa sem s pomočjo strukturiranih intervjujev z direktorjem, vodjo regije in vodjo upravljanja s človeškimi viri pridobila vpogled v njihov način vodenja zaposlenih in v procese organizacijskega uglaševanja, ter kakšen vpliv imajo oni na navedene procese. Namen intervjujev in vprašalnika je bil ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja v švedskem podjetju tretton37 ter ugotoviti medsebojno povezanost z organizacijskim uglaševanjem.

Na podlagi odgovorov intervjuja in vprašalnika ter teoretičnega znanja, pridobljenega s pomočjo sekundarnih virov, sem prišla do zaključnih ugotovitev in oblikovala zaključne sklepe ter priporočila za vpeljevanje avtentičnega vodenja in vpliva na organizacijsko uglaševanje v podjetju.

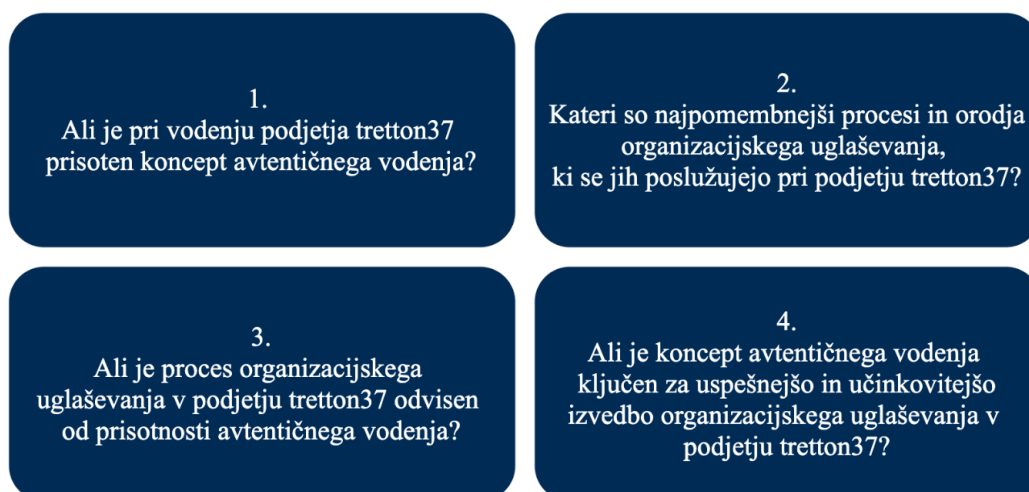
### 3.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela – avtentično vodenje vodilnega tima v švedskem podjetju tretton37 je pozitivno in neposredno povezano s procesom organizacijskega uglaševanja novozaposlenih – je bila oblikovana na podlagi analize literature iz teoretičnega dela.

Pri raziskovanju veljavnosti teze sem uporabila znanje, ki sem ga pridobila pri opisovanju konstruktov avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja v prvih dveh poglavjih teoretičnega dela, poleg tega pa sem oblikovala tudi dodatna raziskovalna vprašanja, ki so razvidna s slike 10.

Odločila sem se za štiri dodatna raziskovalna vprašanja, ki vsebinsko poglobijo temeljno tezo in omogočajo pridobitev natančnejših izsledkov ter ugotovitev iz raziskave.

Slika 10: Raziskovalna vprašanja za pomoč pri multimetodološki raziskavi

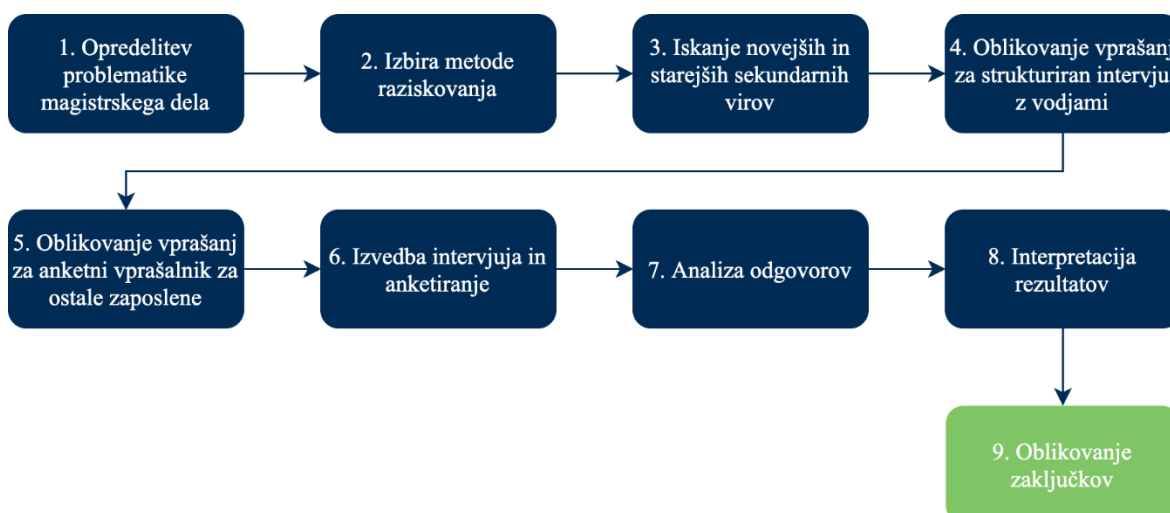


Vir: lastno delo.

### 3.2.4 Metoda in načrt raziskave

Metoda raziskave je multimetodološka, kar pomeni, da je sestavljena iz več metod raziskovanja. V svoji raziskavi sem uporabila dve metodi: (1) raziskovanje na podlagi anketnega vprašalnika; (2) raziskovanje na podlagi strukturiranih intervjujev. Strukturirani intervjuji in vprašalnik so bili oblikovani na podlagi ugotovitev, pridobljenih iz sekundarnih virov, ki so predstavljeni v teoretičnem delu magistrskega dela. Slika 11 prikazuje načrt za pripravo in izvedbo raziskave po posameznih korakih.

Slika 11: Načrt raziskave po korakih



Vir: lastno delo.

V raziskovanje sem vključila direktorja, vodjo regije in vodjo upravljanja s človeškimi viri v podjetju tretton37 v Sloveniji, s katerimi sem izvedla strukturiran intervju, ki je zajemal

vprašanja o konceptu avtentičnega vodenja in organizacijskega uglasovanja. Z vprašanji sem želela ugotoviti ali je v podjetju tretton37 prisotno avtentično vodenje in kako respondenti vplivajo na proces organizacijskega uglasovanja.

Na podlagi anketnega vprašalnika zaprtega tipa sem prav tako ocenjevala prisotnost avtentičnega vodenja in organizacijskega uglasovanja. Anketni vprašalnik so izpolnili ostali zaposleni v podjetju tretton37.

### 3.2.5 Oblikovanje vprašalnika in izvedba ankete

Z namenom izvedbe raziskave sem oblikovala anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki vključuje vprašanja, definirana s pomočjo uporabe tuje znanstvene literature. Vprašanja so zaprtega tipa, odgovori so podani v obliki Likertove petstopenjske ordinalne lestvice, kjer respondenti svoje strinjanje ovrednotijo z izbiro ocene od 1 do 5. Izbira ocene 1 izraža, da se respondenti s trditvijo sploh ne strinjajo, medtem ko izbira ocene 5 izraža njihovo strinjanje v popolnosti. Vprašanja so vsebinsko ločena na dva sklopa; prvi sklop se vsebinsko nanaša na avtentično vodenje in je razdeljen na dva dela, in sicer na zaznavo vodje pri zaposlenih kot avtentične in na samooceno avtentičnosti zaposlenih. Drugi sklop pa se nanaša na organizacijsko uglasovanje. V zaključnem delu anketnega vprašalnika respondenti odgovorijo na demografska vprašanja. Za lažje razumevanje strukture anketnega vprašalnika za zaposlene v švedskem podjetju tretton37 je ta predstavljena v tabelah 2, 3 in 4. Trditve v vprašalniku so v angleškem jeziku, saj organizacija zaposluje ljudi različnih nacionalnosti in je tudi v organizaciji angleščina uradni jezik.

Anketa je bila izvedena s pomočjo orodja za spletne ankete Google Forms. Dejavnost je bila 21 dni, natančneje od 29. marca do 14. aprila 2021. Respondenti so bili pred reševanjem ankete seznanjeni z anonimnostjo anketnega vprašalnika, njihovih odgovorov in podatkov. Nagovor s prošnjo za izpolnitev ankete je zaposlenim v podjetju tretton37 posredoval Žiga Vajdič, ki zaseda delovno mesto regionalnega vodje. Dostop do ankete je bil objavljen v pogovornih kanalih podjetja, vidnih vsem zaposlenim. Ciljno skupino so predstavljali vsi zaposleni iz vseh pisarn podjetja tretton37.

Z namenom zagotovitve nepristranskosti, kredibilnosti in uporabnosti je bil vprašalnik sestavljen na podlagi drugih preverjenih in vsebinsko sorodnih vprašalnikov. Pri izbiri vprašalnikov sem upoštevala njihovo vsebinsko sorodnost z raziskavo v svojem magistrskem delu. Za prvi sklop, ki se nanaša na avtentično vodenje, sem uporabila trditve iz vprašalnika "Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)", ki so ga v svoji raziskavi zasnovali Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) in vprašalnika "Authentic Leadership Inventory (ALI)", ki sta ga v svoji raziskavi zasnovala Neider in Schriesheim (2011). Prvi del, ki se nanaša na oceno avtentičnosti vodje s strani respondentov – zaposleni v podjetju tretton37 – vsebuje devetnajst trditev, medtem ko jih drugi del, ki se nanaša na samooceno avtentičnosti respondentov, vsebuje osemnajst. Trditve zajemajo vse

4 dimenzije avtentičnega vodenja in sicer samozavedanje vodje, transparentne odnose, ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo obdelavo informacij.

Trditve vezane na organizacijsko uglaševanje sem oblikovala s pomočjo “Gallup Q12 Instrument” (Harter, Schmidt, Asplund, Killham & Agrawal, 2010; Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman, 2013), poleg tega sem dodala še tri svoje trditve, ki so se mi zdele relevantne glede na ugotovitve iz intervjuja.

Trditve, ki se nanašajo na avtentično vodenje so zbrane v tabeli 2 in tabeli 3 glede na posamezni del, trditve, ki se nanašajo na proces organizacijskega uglaševanja, pa so zbrane v tabeli 4.

*Tabela 2: Trditve, nanašajoče se na avtentično vodenje: ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih*

<b>Trditve Avtentično vodenje – ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih</b>
1. My leader is aware of their best qualities (prevod: Vodja se zaveda svojih najboljših lastnosti).
2. My leader has clearly set personal goals (prevod: Vodja ima jasno zastavljene osebne cilje).
3. My leader listens to the ideas of those who disagree with their (prevod: Vodja posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo).
4. My leader is honest (prevod: Moj vodja je iskren).
5. My leader always shows their true face (prevod: Vodja vedno kaže svoj pravi obraz).
6. My leader works in accordance with their values, beliefs, attitudes (prevod: Vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči).
7. My leader conducts in accordance with moral and ethical rules (prevod: Vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili).
8. My leader listens to the ideas of others before making a decision (prevod: Vodja prisluhne idejam drugih, preden se odloči).
9. Group pressure does not influence the leader’s decision (prevod: Pritisk skupine ne vpliva na odločitev vodje).
10. My leader is aware of their weaknesses (prevod: Vodja se zaveda svojih slabosti).
11. My leader trusts their employees (prevod: Vodja zaupa svojim zaposlenim).
12. My leader shows their feelings (prevod: Vodja pokaže svoja čustva).
13. My leader is confident (prevod: Vodja je samozavesten.)
14. My leader helps employees develop their skills (prevod: Vodja zaposlenim pomaga razvijati njihove sposobnosti).
15. My leader has genuine relationships with their employees (prevod: Vodja ima pristne odnose s svojimi zaposlenimi).
16. My leader takes into account the opinions of others (prevod: Vodja upošteva mnenja drugih).
17. My leader admits their mistakes (prevod: Vodja prizna svoje napake).
18. My leader works in the best interest of their employees (prevod: Vodja deluje v najboljšem interesu svojih zaposlenih).
19. My leader takes care of their own development (prevod: Vodja skrbi za svoj lasten razvoj).

*Vir: Povzeto po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008) in Neider & Schriesheim (2011).*

V tabeli 2 so trditve osredotočene na pridobitev ocene avtentičnosti vodje s strani zaposlenih, medtem ko so trditve v tabeli 3 usmerjene v samooceno avtentičnosti respondentov.

*Tabela 3: Trditve nanašajoče se na avtentično vodenje: samoocena avtentičnosti zaposlenih*

<b>Trditve: Avtentično vodenje – samoocena avtentičnost zaposlenih</b>
1. I am aware of my best qualities (prevod: Zavedam se svojih najboljših lastnosti).
2. I have clearly set personal goals (prevod: Imam jasno zastavljene osebne cilje).
3. I listen to the ideas of those who disagree with me (prevod: Poslušam ideje tistih, ki se z mano ne strinjajo).
4. I am honest (prevod: Sem iskren oziroma iskrena).
5. I always show my real face (prevod: Vedno kažem svoj pravi obraz).
6. I act in accordance with my values, beliefs, attitudes (prevod: Delujem v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči).
7. I act according to moral and ethical rules (prevod: Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili).
8. I listen to the ideas of others before I decide (prevod: Prisluhnem idejam drugih preden se odločim).
9. I work in the best interest of my team (prevod: Delujem v najboljšem interesu svojega tima).
10. Group pressure does not influence my decisions (prevod: Pritisk skupine ne vpliva na moje odločitve).
11. I am aware of my weaknesses (prevod: Zavedam se svojih slabosti).
12. I trust my co-workers (prevod: Zaupam svojim sodelavcem).
13. I show my feelings to my co-workers (prevod: Sodelavcem pokažem svoja čustva).
14. I take care of my own development and improvement (prevod: Skrbim za svoj lastni razvoj).
15. I have genuine relationships with co-workers (prevod: S sodelavci imam pristne odnose).
16. I take into account the opinions of others (prevod: Upoštevam mnenja drugih).
17. I admit my mistakes to others (prevod: Drugim priznam svoje napake).
18. I am confident (prevod: Sem samozavesten oziroma samozavestna).

*Vir: Povzeto po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008) in Neider & Schriesheim (2011).*

Drugi sklop trditev se nanaša na organizacijsko uglaševanje. Vsebuje 16 trditev, ki so zbrane v tabeli 4.

*Tabela 4: Trditve, nanašajoče se na organizacijsko uglaševanje*

<b>Trditve: Organizacijsko uglaševanje</b>
1. I am satisfied with tretton37 as a place to work (prevod: Zadovoljen oziroma zadovoljna sem z organizacijo – tretton37 – za katero delam).
2. I know what is expected of me at work (prevod: Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene).
3. I have the materials and equipment I need to do my work right (prevod: Imam zagotovljen potreben material in opremo za izvajanje dela).
4. At work, I have the opportunity to do what I do best every day (prevod: V službi imam vsak dan priložnost, da počnem to, v čemer sem dober oziroma dobra).
5. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work (prevod: V zadnjih 7-ih dneh sem prejel oziroma prejela priznanje ali pohvalo za uspešno opravljeno delo).
6. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person (prevod: Moj nadzornik, oziroma nekdo drug na delovnem mestu je zadolžen za to, da se zanima zame kot za osebo).

se nadaljuje



*Tabela 4: Trditve, nanašajoče se na organizacijsko uglaševanje (nad.)*

<b>Trditve: Organizacijsko uglaševanje</b>
7. There is someone at work who encourages my development (prevod: V organizaciji je nekdo, ki spodbuja moj razvoj).
8. At work, my opinions seem to count (prevod: Zdi se mi, da moje mnenje v službi šteje).
9. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important (prevod: Poslanstvo in vizija moje organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno).
10. My associates or fellow employees are committed to doing quality work (prevod: Moji sodelavci so zavezani k opravljanju kvalitetnega dela).
11. I have a best friend at work (prevod: V službi imam najboljšega prijatelja oziroma prijateljico).
12. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress (prevod: V zadnjih šestih mesecih je nekdo v službi govoril z mano o mojem napredku).
13. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow (prevod: V zadnjem letu sem bil oziroma bila v službi izpostavljen oziroma izpostavljena priložnostim za učenje in rast).
14. I like to spend time with my co-workers after working hours (prevod: Rad oziroma rada preživljam čas s svojimi sodelavci tudi zunaj delovnega časa).
15. Company organizes events where I can socialize and get to know my co-workers (prevod: V službi so organizirani dogodki, kjer se lahko družim in bolje spoznam svoje sodelavce).
16. I identify with the organizational culture of the company I work in (prevod: Identificiram se z organizacijsko kulturo roganizacije, za katero delam).

*Vir: Prirjeno po Harter, Schmidt, Asplund, Killham & Agrawal (2010) in Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman (2013).*

Zadnji, tretji sklop zajema demografska vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi in številu let v podjetju posameznega respondenta. Pri vseh vprašanjih je bila navedena tudi možnost nerazkritja podatkov. Anketni vprašalnik je v prilogi 1.

### 3.2.6 Oblikovanje poglobljenega intervjuja

Temelječ na teoretičnem delu magistrske naloge sem za vodilni tim in vodjo upravljanja s človeškimi viri v podjetju tretton37 pripravila vprašanja in podvprašanja. Ta služijo poglobljenemu spoznavanju podjetja ter bogatenju informacij, predvsem o prisotnosti in pomembnosti avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja v preučevani organizaciji. V sklopu kvalitativne metode raziskovanja izvedem tri strukturirane globinske intervjuje. Vzorec intervjuvancev predstavlja tabela 5.

*Tabela 5: Vzorec intervjuvancev*

<b>Intervjuvanci</b>
Nejc Palir – CXO na ravni celotne organizacije in direktor podjetja tretton37 v Sloveniji
Žiga Vajdič – vodja regije za Slovenijo
Saša Palir – vodja upravljanja s človeškimi viri v podjetju tretton37 v Sloveniji

*Vir: lastno delo.*

Intervjuje sem v izpolnitev poslala 23. aprila 2021, intervjuvanci so odgovarjali sami, jaz sem jim predhodno predstavila raziskovalna vprašanja in razložila preučevane koncepte (avtentično vodenje in organizacijsko uglaševanje). Vodji sta dobili zastavljenih 11 vprašanj, ki se nanašajo tako na koncept avtentičnega vodenja kot tudi na proces organizacijskega uglaševanja v podjetju tretton37, medtem ko je vodja upravljanja s človeškimi viri dobila zastavljenih 6 vprašanj z večjim poudarkom na procesu organizacijskega uglaševanja. Vprašanja so bila oblikovana na podlagi uporabljene literature in izdelanega anketnega vprašalnika. Intervjuvanci so na vsa vprašanja odgovarjali prosto in samostojno. Pridobljeni odgovori na intervjujih skupaj s podatki, zbranimi s pomočjo izvedbe ankete, predstavljajo moj vir primarnih podatkov. Nabor vprašanj strukturiranih intervjujev se nahaja v prilogah 2 in 3.

### 3.3 Rezultati raziskave

S pomočjo uporabe multimetodološkega raziskovalnega pristopa v empiričnem delu magistrskega dela med zaposlenimi v švedskem podjetju tretton37 raziščem prisotnost koncepta avtentičnega vodenja, uspešnost vzpostavljenega procesa organizacijskega uglaševanja in povezanost med njima. Izvedbi raziskave sledi analiza 29-ih v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov in vseh odgovorov, zbranih s pomočjo izvedenih strukturiranih globinskih intervjujev z vodilnim timom podjetja tretton37 v Ljubljani ter vodjo upravljanja s človeškimi viri. Analiza podatkov in interpretacija rezultatov potekata sistematično v dveh sklopih. V prvem sklopu so predstavljeni podatki, zbrani s pomočjo metode anketiranja, pri čemer interpretacija rezultatov sledi strukturi anketnega vprašalnika. Drugi sklop predstavlja analizo in ugotovitve intervjujev, opravljenih z vodji v podjetju tretton37. Kjer je smiselno, so zbrani podatki in rezultati prikazani grafično oziroma tabelarično.

#### 3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika

V anketo je bil vključen reprezentativen vzorec zaposlenih. V sklopu demografskih vprašanj sem zbrala odgovore na vprašanja glede spola, starosti, stopnje izobrazbe in števila let delovnih izkušenj v podjetju tretton37. Vzorec anketiranih zaposlenih predstavlja tabela 6. Trditve v vprašalniku so v angleškem jeziku, saj so vprašalnik izpolnjevali zaposleni različnih nacionalnosti iz vseh petih pisarn.

*Tabela 6: Predstavitev vzorca anketiranih zaposlenih*

<b>Vzorec anketiranih zaposlenih</b>			
<b>Spol</b>		<b>Stopnja izobrazbe</b>	
Moški	22 (75,9 %)	Osnovnošolska izobrazba	1 (3,4 %)
Ženski	5 (17,2 %)	Srednješolska izobrazba	5 (17,2 %)

se nadaljuje

Tabela 6: Predstavitev vzorca anketiranih zaposlenih (nad.)

<b>Vzorec anketiranih zaposlenih</b>			
Ne želim razkriti	2 (6,9 %)	Višješolska, visokošolska, univerzitetna izobrazba	22 (75,9 %)
<b>Starost</b>		Ne želim razkriti	1 (3,4 %)
18–25 let	5 (17,2 %)	<b>Število let zaposlitve v podjetju tretton37</b>	
26–35 let	15 (51,7 %)	Manj kot 1 leto	6 (20,7 %)
36–45 let	7 (24,1 %)	Od 1 leta do vključno 5 let	16 (55,2 %)
46–55 let	1 (3,4 %)	Od 5 let do vključno 11 let	6 (20,7 %)
Več kot 55 let	0 (0 %)	Ne želim razkriti	1 (3,4 %)
Ne želim razkriti	1 (3,4 %)	Skupno anketiranih 29 zaposlenih	

Vir: lastno delo.

Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 29 zaposlenih v podjetju tretton37 iz vseh petih pisarn. Njihovi odgovori predstavljajo zbrane primarne podatke, ki bodo v nadaljevanju analizirani in interpretirani.

V vzorcu je bilo največ moških in sicer 22 oziroma 75,9 %, žensk je bilo 17,7 % oziroma 5 in dve osebi, ki nista želeli razkriti spola. 51,7 % vzorca predstavljajo zaposleni stari od 26 do 35 let. Večina – 76 % – ima doseženo višješolsko oziroma univerzitetno izobrazbo. Večina respondentov, 55,2 %, je v podjetju tretton37 zaposlena od 1 do vključno 5 let.

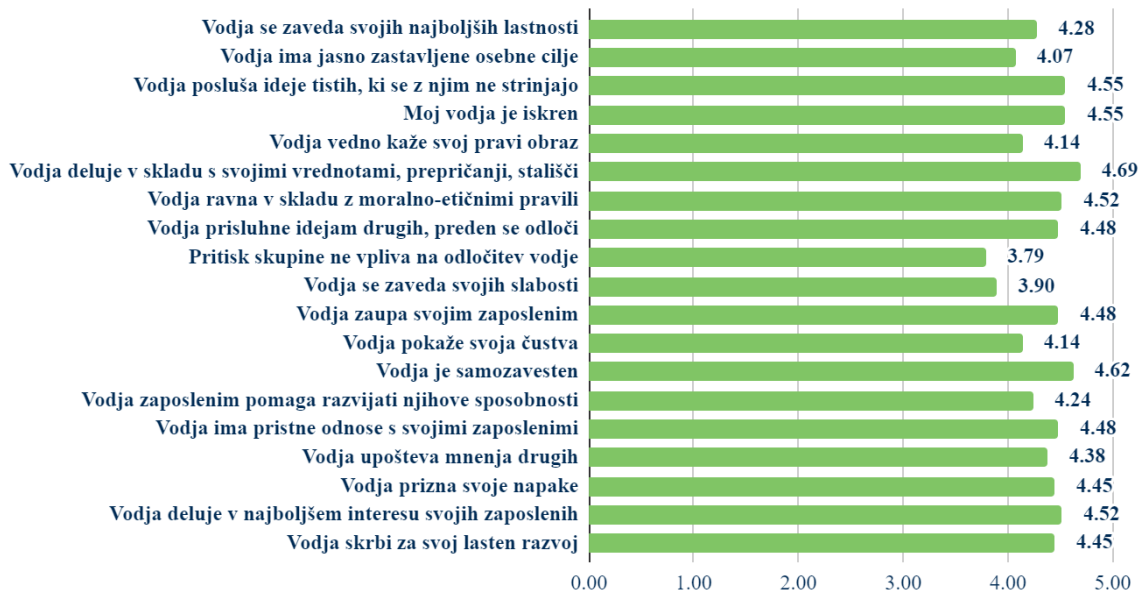
### 3.3.1.1 Avtentično vodenje: Ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih

Ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih je sestavljena na temelju devetnajstih trditev, ki odražajo lastnosti avtentične vodje. Slika 12 prikazuje rezultate prvega sklopa anketnega vprašalnika. Ti so podani v obliki povprečnih ocen, ki odražajo strinjanje zaposlenih s posamezno trditvijo in s tem zaznana avtentičnost vodje.

S slike 12 je razvidno, da so skoraj vse trditve v prvem sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju ocenjene s povprečno oceno višjo od 4, povprečna ocena celotnega sklopa trditev znaša 4,35. To pomeni, da je večina respondentov pri vsaki trditvi odgovorila s “Strinjam se (angl. Agree)” oziroma “Popolnoma se strinjam (angl. Agree Completely)”. Najvišjo povprečno oceno (4,69) ima trditev, ki se glasi: “Moj vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči (angl. My leader works in accordance with their values, beliefs, attitudes).” Enotno (4,62) so se v povprečju respondenti strinjali s trditvijo, da je njihov vodja samozavesten (angl. My leader is confident), prav tako pa so bili v povprečju enotni (4,55) tudi pri strinjanju s trditvijo, da njihov vodja posluša ideje sledilcev, ki se z njim ne strinjajo (angl. My leader listens to the ideas of those who disagree with their) ter da je njihov vodja pošten (angl. My leader is honest). S povprečno oceno 4,52 se strinjajo s trditvama: “Moj vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili (angl. My leader conducts

in accordance with moral and ethical rules)” in “Moj vodja deluje v najboljšem interesu svojih zaposlenih (angl. My leader works in the best interest of their employees)”.

*Slika 12: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o avtentičnem vodenju: ocena avtentičnosti vodij s strani zaposlenih*



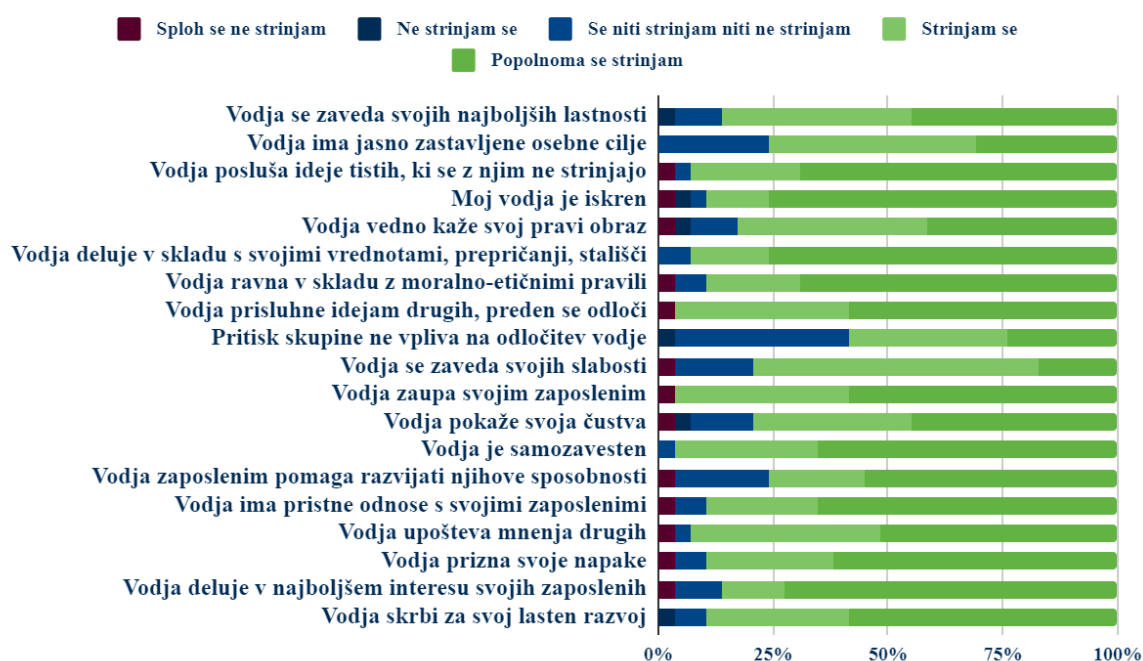
*Vir: lastno delo.*

Trditve “Moj vodja prisluhne idejam drugih, preden se odloči (angl. My leader listens to the ideas of others before making a decision)”, “Moj vodja zaupa svojim zaposlenim (angl. My leader trusts their employees)” in “Moj vodja ima pristne odnose s svojimi zaposlenimi (angl. My leader has genuine relationships with their employees)” so respondenti v povprečju ocenili z oceno 4,48. Z malo nižjo povprečno oceno (4,45) so respondenti ocenili trditvi “Moj vodja prizna svoje napake (angl. My leader admits their mistakes)” in “Moj vodja skrbi za svoj lastni razvoj (angl. My leader takes care of their own development)”. Ostale trditve, ki so bile ocenjene s povprečno oceno več kot 4, so še “Moj vodja upošteva mnenja drugih (angl. My leader takes into account the opinions of others)”, ki ima povprečno oceno 4,38, “Moj vodja se zaveda svojih najboljših lastnosti oziroma prednosti (angl. My leader is aware of their best qualities)” s povprečno oceno 4,28, “Moj vodja zaposlenim pomaga razvijati njihove sposobnosti (angl. My leader helps employees develop their skills)” s povprečno oceno 4,24, trditvi “Moj vodja vedno kaže svoj pravi obraz (angl. My leader always shows their true face)” in “Moj vodja pokaže svoja čustva (angl. My leader shows their feelings)” sta ocenjeni s povprečno oceno 4,14 in še “Moj vodja ima jasno zastavljene osebne cilje (angl. My leader has clearly set personal goals)”, ki je bila v povprečju ocenjena s 4,07. Najmanj pa so se respondenti strinjali s trditvama, da se njihov vodja zaveda svojih slabosti (angl. My leader is aware of their weaknesses) in da zunanji pritiski ne vplivajo na odločitve vodje (angl. Group pressure does not influence the leader’s decision)”. Prva trditev je bila v povprečju ocenjena z oceno 3,9, druga pa s 3,79.

Trditve podpirajo večdimenzionalni model konstrukta avtentičnega vodenja, ki obsega vodjevo samozavedanje, transparentne odnose, ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo obdelavo informacij. Visoke povprečne ocene sklopa odražajo avtentičnost vodij v švedskem podjetju tretton37.

Pri tem je pomembno upoštevati tudi odstotkovno strinjanje zaposlenih s trditvami o avtentičnosti vodij. To prikazuje slika 13.

*Slika 13: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o avtentičnem vodenju: ocena avtentičnosti vodij s strani zaposlenih*



*Vir: lastno delo.*

S slike 13 je razvidno, da respondenti svoje strinjanje s trditvami glede avtentičnosti njihovega vodje najpogosteje ocenjujejo s (4) Se strinjam in (5) Se popolnoma strinjam. Respondenti so bili pri svojih ocenah enotni. Ocena (1) Sploh se ne strinjam je podeljena 13 trditvam od 19, vendar pa prihajajo te ocene od istega respondenta. Najbolj enotni so respondenti pri strinjanju s trditvijo, da je njihov vodja samozavesten (angl. My leader is confident). S trditvijo se popolnoma strinja (ocenjeno z oceno 5) kar 65,5 % respondentov in se strinja (ocenjeno z oceno 4) 31 %. Skupno se 96,5 % zaposlenih v podjetju tretton37 strinja in popolnoma strinja s trditvama “Moj vodja zaupa svojim zaposlenim (angl. My leader trusts their employees)” in “Moj vodja prisluhne idejam drugim, preden se odloči (angl. My leader listens to the ideas of others before making a decision)”, 93,1 % zaposlenih pa se strinja oziroma popolnoma strinja s trditvama “Moj vodja posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo (angl. My leader listens to the ideas of those who disagree with their)” in “Moj vodja upošteva mnenja drugih (angl. My leader takes into account the opinions of

others)”. Slednje trditve so si vsebinsko podobne in ker so vse ocenjene z visokim odstotkom strinjanja in ni večjih odstopanj, še dodatno potrjujejo navedene lastnosti vodje, ki se nanašajo na dimenzijo transparentnih odnosov in uravnoteženo obdelavo informacij. V enakem odstotku se respondenti strinjajo oziroma popolnoma strinjajo tudi s trditvijo “Moj vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči (angl. My leader works in accordance with their values, beliefs, attitudes)”.

V prvem sklopu trditev so se respondenti najmanj strinjali s trditvijo, da pritisk skupine ne vpliva na odločitve vodje (angl. Group pressure does not influence the leader’s decision), ki je prejela najnižji odstotek ocen (4) in (5), ki je znašal 58,6 %. Največ respondentov je to trditev ocenilo s (3) Se niti strinjam niti ne strinjam, in sicer 37,9 %.

### *3.3.1.2 Avtentično vodenje: Samoocena avtentičnosti zaposlenih*

Samoocena avtentičnosti zaposlenih je sestavljena na podlagi strinjanja respondentov z osemnajstimi trditvami, ki so podobne trditvam iz prvega dela sklopa o avtentičnem vodenju kjer so respondenti ocenjevali avtentičnost vodje, le da so v tem delu trditve postavljene v prvo osebo in se nanašajo na posameznega respondenta.

Pri drugem sklopu trditev, ki se nanašajo na samooceno avtentičnosti zaposlenih (respondentov), je povprečna ocena znašala 4,29. Tudi pri podeljevanju ocen v tem sklopu so bili respondenti dokaj enotni. Najvišje sta bili v povprečju ocenjena trditve “Delujem v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči (angl. I act according to moral and ethical rules)”, ki je prejela oceno 4,72. Respondenti so enotni, da delujejo v najboljšem interesu skupine (angl. I work in the best interest of my team), kar so ocenili s povprečno oceno 4,66, in da so odkriti (4,62). Z visoko povprečno oceno (4,59) pa so ocenili še trditve, da poslušajo ideje tistih, ki se z njimi ne strinjajo (angl. I listen to the ideas of those who disagree with me), da delujejo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči (angl. I act in accordance with my values, beliefs, attitudes) in da drugim priznajo svoje napake (angl. I admit my mistakes to others). Z malo nižjo povprečno oceno (4,55) sta bili ocenjeni trditvi, ki sta si vsebinsko podobni, in sicer da pred sprejemom odločitve poslušajo ideje drugih (angl. I listen to the ideas of others before I decide) ter da upoštevajo mnenja drugih (angl. I take into account the opinions of others). S povprečno oceno nad 4 so ocenili tudi pristnost svojih odnosov s sodelavci (angl. I have genuine relationships with co-workers) (4,48), zavedanje svojih najboljših lastnosti oziroma prednosti (angl. I am aware of my best qualities) (4,31), lastno skrb za svoj razvoj in napredek (angl. I take care of my own development and improvement) (4,24), zaupanje svojim sodelavcem (angl. I trust my co-workers) (4,21) in svojo samozavest (angl. I am confident) (4,07). Povprečno oceno 4 ali nižje so respondenti dodelili trditvam “Vedno kažem svoj pravi obraz (angl. I always show my real face)” (4,0), “Zavedam se svojih slabosti (angl. I am aware of my weaknesses)” (4,0), “Sodelavcem pokažem svoja čustva (angl. I show my feelings to my co-workers)” (3,9), “Imam jasno zastavljene osebne cilje (angl. I have clearly set personal goals)” (3,79) in “Pritisk skupine

ne vpliva na moje odločitve (angl. Group pressure does not influence my decisions)” (3,41). Povprečne ocene strinjanja zaposlenih s posamezno trditvijo in s tem avtentičnost zaposlenih prikazuje slika 14.

*Slika 14: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o avtentičnem vodenju: samoocena avtentičnosti*

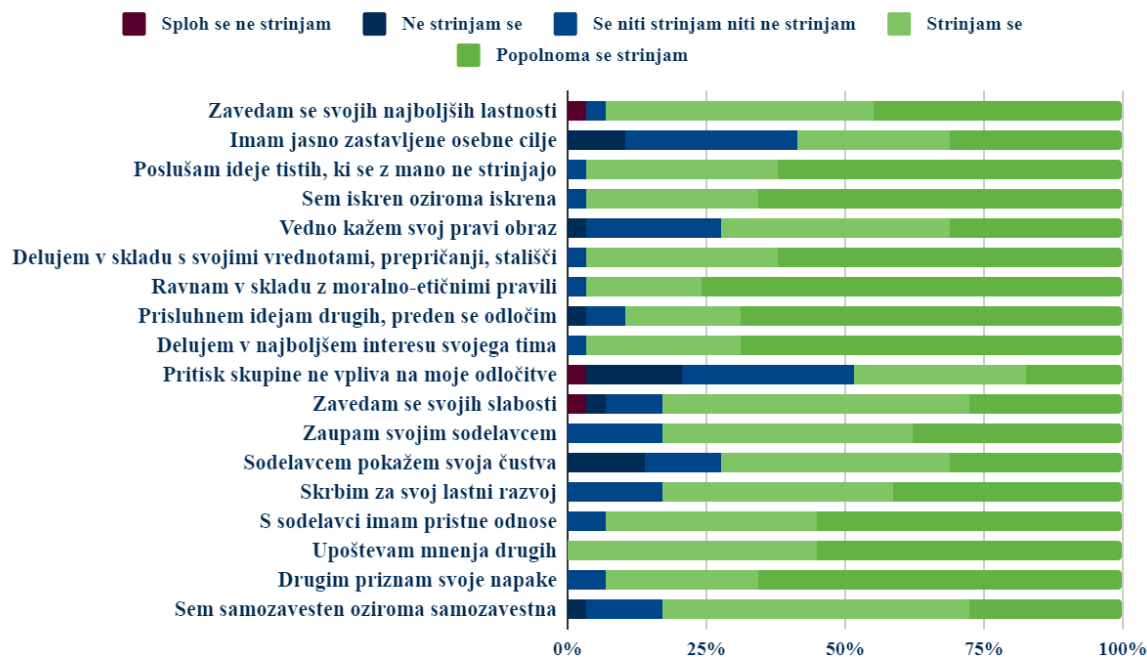


*Vir: lastno delo.*

Odstotkovno strinjanje respondentov s trditvami o samooceni avtentičnosti prikazuje slika 15. S slike 15 je razvidno, da so tako kot avtentičnost svojih vodij tudi svojo avtentičnost zaposleni največkrat ocenili s (4) Se strinjam in (5) Popolnoma se strinjam. Največ ocen (5) Popolnoma se strinjam je prejela trditev, ki se glasi: “Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili (angl. I act according to moral and ethical rules)”. Slednji trditvi je kar 75,9 % zaposlenih dodelilo najvišjo oceno. 100 % respondentov se (4) strinja oziroma (5) popolnoma strinja s trditvijo: “Upoštevam mnenja drugih (angl. I take into account the opinions of others)”. Visok odstotek (96,6 %) respondentov pa se strinja oziroma popolnoma strinja s trditvami, da poslušajo ideje tistih, ki se z njimi ne strinjajo (angl. I listen to the ideas of those who disagree with me), da so iskreni (angl. I am honest), da delujejo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči (angl. I act in accordance with my values, beliefs, attitudes) in da delujejo v najboljšem interesu svojega tima (angl. I work in the best interest of my team). Z visoko stopnjo strinjanja (93,1 %) sta bili ocenjeni tudi trditvi, ki se nanašata na pristnost odnosov s sodelavci (angl. I have genuine relationships with co-workers) in priznavanje lastnih napak drugim (angl. I admit my mistakes to others). 82,8 % respondentov se zaveda svojih slabosti (angl. I am aware of my weaknesses), zaupa svojim sodelavcem (angl. I trust my co-workers), skrbi za lastni razvoj (angl. I take care of my own development

and improvement) in je samozavestnih (angl. I am confident). Nekoliko manj respondentov (72,4 %) pa se strinja s trditvama: “Vedno kažem svoj pravi obraz (angl. I always show my real face)” in “Sodelavcem pokažem svoja čustva (angl. I show my feelings to my co-workers)”.

Slika 15: Odstotkovni prikaz strinjanja o avtentičnem vodenju: samoocena avtentičnosti



Vir: lastno delo.

Najnižjo stopnjo strinjanja v drugem sklopu je prejela trditev: “Pritisk skupine ne vpliva na moje odločitve (angl. Group pressure does not influence my decisions)”, saj se je z njo strinjalo zgolj 48,2 % respondentov, za 13,8 odstotnih točk več pa se respondenti strinjajo s trditvijo: “Imam jasno zastavljene osebne cilje (angl. I have clearly set personal goals)”.

### 3.3.1.3 Organizacijsko uglaševanje

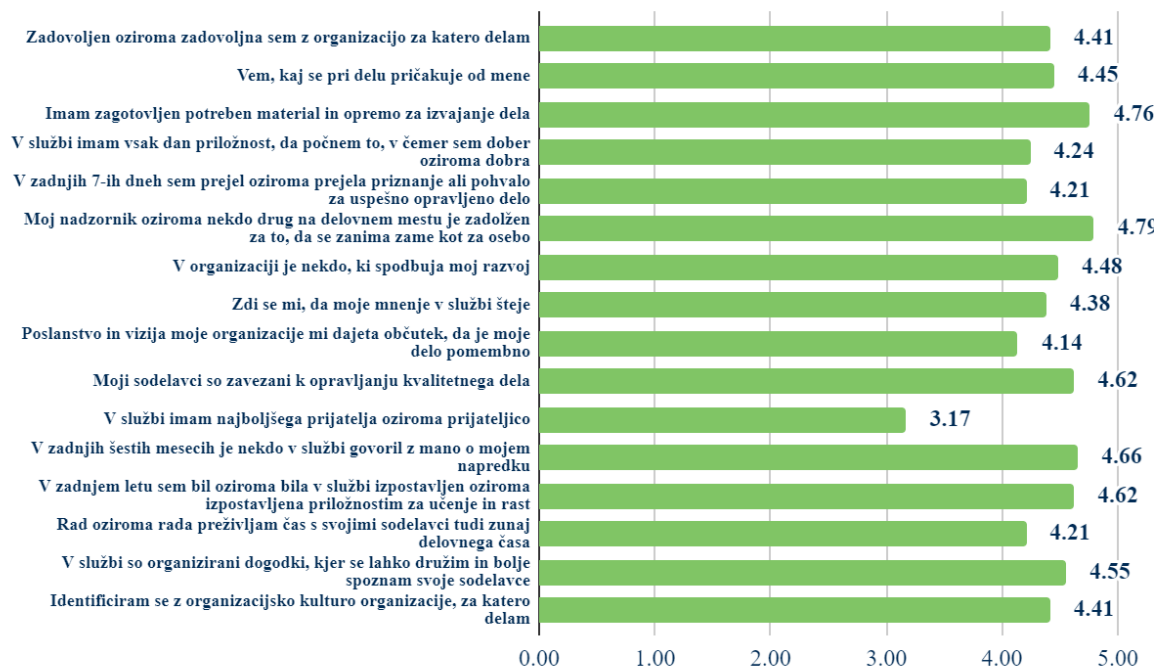
Naslednji sklop trditev se nanaša na organizacijsko uglaševanje. Trditve se nanašajo na posamezne aspekte organizacijskega uglaševanja, ki so doseženi, če je proces organizacijskega uglaševanja ustrezno implementiran.

Povprečne ocene strinjanja s trditvami prikazuje slika 16. Povprečna ocena celotnega sklopa trditev o organizacijskem uglaševanju je znašala 4,38. Tudi pri podeljevanju ocen pri tem sklopu so bili respondenti dokaj enotni, vse trditve z izjemo ene so bile v povprečju ocenjene nad 4. Največje strinjanje zaposleni v tretton37 v povprečju izražajo s trditvama, da se njihov nadzornik, oziroma nekdo drug na delovnem mestu, zadalžen za to, zanima za njih (angl. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person) (4,79) in da imajo



zagotovljen potreben material in opremo za izvajanje dela (angl. I have the materials and equipment I need to do my work right) (4,76).

Slika 16: Povprečne ocene strinjanja s trditvami o organizacijskem uglaševanju



Vir: lastno delo.

V povprečju so dodelili visoke ocene tudi trditvam: “V zadnjih šestih mesecih je nekdo iz službe govoril z mano o mojem napredku (angl. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress)” (4,66), “Moji sodelavci so zavezani k opravljanju kvalitetnega dela (angl. My associates or fellow employees are committed to doing quality work)” (4,62) in “V zadnjem letu smo bili izpostavljeni priložnostim za učenje in rast (angl. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow)” (4,62). S povprečno oceno 4,55 so ocenili trditev, da so v organizaciji organizirani dogodki, kjer se zaposleni lahko družijo in bolje spoznajo svoje sodelavce (angl. Company organizes events where I can socialize and get to know my co-workers), nekoliko nižjo povprečno oceno pa so prejele trditve, da je v organizaciji nekdo, ki spodbuja razvoj zaposlenih (angl. There is someone at work who encourages my development) (4,48), da zaposleni vedo, kaj se pri delu pričakuje od njih (angl. I know what is expected of me at work) (4,45), da so zadovoljni z organizacijo za katero delajo (angl. I am satisfied with tretton37 as a place to work) (4,41) in da se poistovetijo z organizacijsko kulturo organizacije, v kateri delajo (angl. I identify with the organizational culture of the company I work in) (4,41). Trditev: “Zdi se mi, da moje mnenje v službi šteje (angl. At work, my opinions seem to count)” je bila v povprečju ocenjena z oceno 4,38, s povprečno oceno 4,24 pa je bila ocenjena trditev: “V službi imam vsak dan priložnost, da počnem to, v čemer sem dober oziroma dobra (angl. At work, I have the opportunity to do what I do best every day)”. S povprečno oceno 4,21 so respondenti ocenili

trditvi, da so v zadnjih sedmih dneh prejeli priznanje ali pohvalo za uspešno opravljeno delo (angl. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work) in da radi preživljajo čas s svojimi sodelavci tudi zunaj delovnega časa (angl. I like to spend time with my co-workers after working hours). Najnižji povprečni oceni sta prejeli trditvi, da poslanstvo in vizija organizacije zaposlenim dajeta občutek, da je njihovo delo pomembno (angl. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important), ki je bila ocenjena s povprečno oceno 4,14, in da imajo v službi najboljšega prijatelja (angl. I have a best friend at work), ki je bila ocenjena s povprečno oceno 3,17.

Na sliki 17 v nadaljevanju je prikazan odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na organizacijsko uglaševanje. Vse trditve, z izjemo dveh, so dosegle vsaj 75 % strinjanje oziroma popolno strinjanje respondentov.

*Slika 17: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o organizacijskem uglaševanju v podjetju tretton37*



*Vir: lastno delo.*

S slike 17 je razvidno, da se s petimi trditvami več kot 70 % respondentov popolnoma strinja – s trditvami “Imam zagotovljen potreben material in opremo za izvajanje dela (angl. I have the materials and equipment I need to do my work right)”, “Moj nadzornik, oziroma nekdo drug na delovnem mestu zadolžen za to, da se zanima zame kot osebo (angl. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person)” in “V zadnjih šestih mesecih je nekdo iz službe govoril z mano o mojem napredku (angl. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress)” se (5) popolnoma strinja kar 79,3 % respondentov, 75,9 % popolno strinjanje respondentov pa sta dosegli trditvi: “V organizaciji

je nekdo, ki spodbuja moj razvoj (angl. There is someone at work who encourages my development)” in “V zadnjem letu sem bil v službi izpostavljen priložnostim za učenje in rast (angl. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow)”.

Ocena (1) Sploh se ne strinjam je bila podeljena polovici trditvam. Najnižjo stopnjo strinjanja je prejela trditev, da imajo zaposleni v službi najboljšega prijatelja (angl. I have a best friend at work), kateri je daleč največ oseb, 4 oziroma 13,8 %, podelilo oceno (1) Sploh se ne strinjam. Hkrati je bila nizka tudi stopnja strinjanja, ki je znašala manj kot 50 %. S trdivijo, da jima poslanstvo in vizija organizacije daje občutek, da je njuno delo pomembno (angl. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important) se sploh ne strinjata 2 osebi oziroma 6,9 % respondentov, vendar se obratno kot pri prejšnji trditvi ostali respondenti strinjajo ali popolnoma strinjajo z njo v več kot 50 %.

### 3.3.2 Povezava avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja

Povezavo raziskanih konstruktov sem prikazala s pomočjo primerjave pridobljenih povprečnih ocen o avtentičnem vodenju ter povprečnih ocen organizacijskega uglaševanja vsakega respondenta. Rezultate dobljenih povprečnih ocen zaposlenih sem prikazala v tabeli 7.

*Tabela 7: Rezultati povprečnih ocen vprašalnika*

Zaporedno število respondenta	Avtentično vodenje (povprečna ocena)	Organizacijsko uglaševanje (povprečna ocena)	Razlika povprečnih ocen
1	4,4	4,9	- 0,5
2	4,3	4,3	0,0
3	3,2	2,8	0,4
4	4,3	4,3	0,0
5	3,6	4,9	- 1,3
6	4,8	4,7	0,1
7	4,7	4,8	- 0,1
8	4,6	4,5	0,1
9	4,6	4,4	0,2
10	3,8	3,1	0,7
11	4,5	4,6	- 0,1
12	4,5	4,9	- 0,4
13	4,5	4,8	- 0,3
14	4,2	4,6	- 0,4
15	4,0	4,1	- 0,1
16	4,7	4,8	- 0,1
17	4,2	4,4	- 0,2
18	4,9	5,0	- 0,1
19	4,2	2,9	1,3
20	4,9	5,0	- 0,1
21	4,7	4,8	- 0,1

se nadaljuje

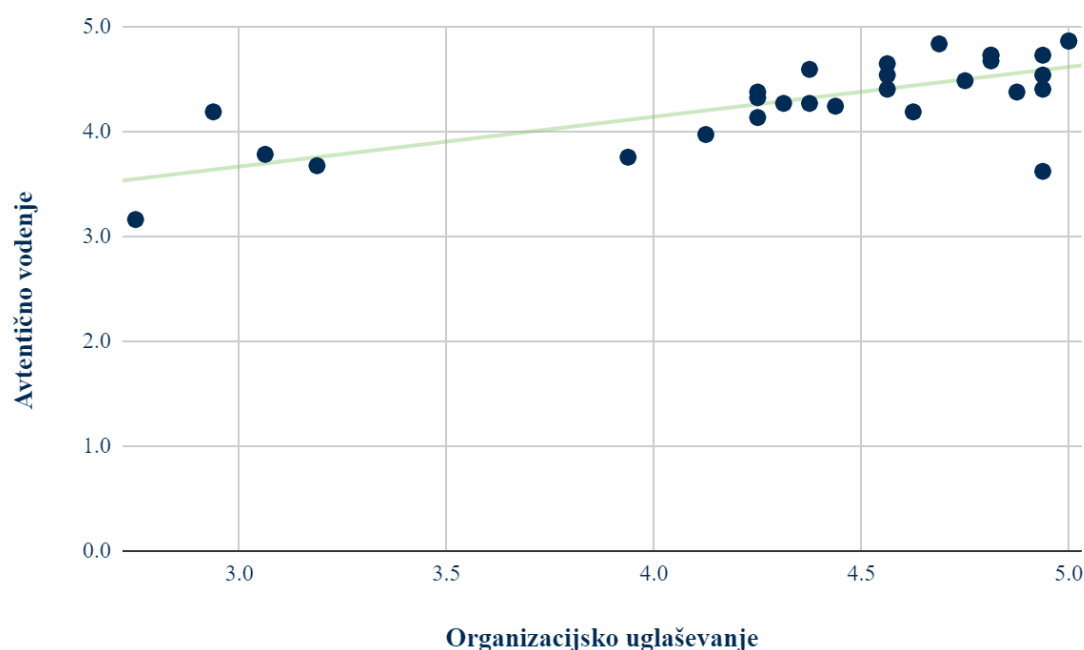
Tabela 7: Rezultati povprečnih ocen vprašalnika (nad.)

Zaporedno število respondenta	Avtentično vodenje (povprečna ocena)	Organizacijsko uglaševanje (povprečna ocena)	Razlika povprečnih ocen
22	4,4	4,9	- 0,5
23	4,3	4,4	- 0,1
24	4,1	4,3	- 0,2
25	4,4	4,3	0,1
26	3,8	3,9	- 0,1
27	4,7	4,9	- 0,2
28	4,4	4,6	- 0,2
29	3,7	3,2	0,5

Vir: lastno delo.

Na sliki 18 sem s pomočjo raztresenega grafikona prikazala rezultate izvedenega vprašalnika med zaposlenimi. Ob trendni premici se pojavlja zgoščenost točk, kar nakazuje prisotnost korelacije med avtentičnim vodenjem ter organizacijskim uglaševanjem. Linearna navzgor usmerjena premica nakazuje linearno in pozitivno korelacijo spremenljivk.

Slika 18: Korelacija avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja v podjetju tretton37



Vir: lastno delo.

Dva respondenta (6,9 %) avtentičnost sebe in svoje vodje ter organizacijsko uglaševanje v povprečju ocenjujeta enako. Razlika med povprečnima ocenama zasledovanja avtentičnega vodenja ter organizacijskega uglaševanja pri osemnajstih respondentih (62,1 %) znaša do vključno 0,3, pri sedmih respondentih (24,1 %) pa je razlika med povprečnima ocenama

znašala več kot 0,3 do vključno 1. Razliko med povprečnima ocenama v višini 1,3 odstotne točke pa sta dosegla 2 respondenta (6,9 %). Pri kar 62,1 % zaposlenih je povprečna ocena organizacijskega uglaševanja preseгла povprečno oceno avtentičnega vodenja. Iz rezultatov lahko sklepamo, da sta preučevana konstrukta medsebojno povezana.

### 3.3.3 Analiza intervjujev

Zaradi želje po poglobljenem informiranju o prisotnosti avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja v podjetju sem za vodje pripravila dodatna vprašanja.

Intervju sem opravila s tremi zaposlenimi v podjetju tretton37 in sicer z **Nejcem Palirjem**, ki je direktor podjetja tretton37 v Sloveniji, hkrati pa opravlja tudi vlogo CXO na ravni celotne organizacije; z **Žigo Vajdičem**, ki zaseda vlogo vodje regije in ima poglobljeno vlogo pri organizacijskem uglaševanju, ter s **Sašo Palir**, ki zaseda mesto vodje upravljanja s človeškimi viri.

Vsebinsko je intervju za direktorja in vodjo regije sestavljen iz dveh delov, avtentičnega vodenja ter organizacijskega uglaševanja, medtem ko je intervju z vodjo upravljanja s človeškimi viri obsegal predvsem vprašanja o organizacijskem uglaševanju, nekaj jih je bilo v povezavi z avtentičnim vodenjem. V nadaljevanju sem v tabelah 8 in 9 pripravila povzetek in analizo pridobljenih odgovorov, celotni intervjuji pa so priloženi v prilogah 4, 5 in 6.

#### 3.3.3.1 Avtentično vodenje v podjetju tretton37

Tabela 8: Povzetki odgovorov na vprašanja o avtentičnem vodenju

<b>POVZETKI ODGOVOROV NA VPRAŠANJA O AVTENTIČNEM VODENJU</b>
<b>Glede na to, da so pri vašem vodenju prisotni zunanji pritiski, v kolikšni meri ti vplivajo na vaše vodenje? Ali v teh primerih še vedno dajete prednost lastnim vrednotam in prepričanjem v zvezi z vodenjem in ali lahko zunanji pritiski prevladujejo nad njimi?</b>
Zunanji pritiski so del našega vsakdanjega življenja, lastnosti dobrih vodij je absorpcija teh pritiskov ter zunanjih dejavnikov in ščitenje svoje ekipe pred njimi. Delo v večji organizaciji pomeni delo z veliko različnimi ljudmi v veliko različnih vlogah. Posledično se je potrebno zavedati, da je potrebno, če želimo vplivati na veliko ljudi nujno tudi veliko koordinacije in pridobivanja "buy-ina" od različnih deležnikov. Zunanji pritiski zagotovo vplivajo na moje vodenje in zunanje pritiske vidim kot nujne pri doseganju določene stopnje poenotenja znotraj podjetja. Absolutno se vedno ravnam v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, kar pa ni nujno izključujoče z upoštevanjem zunanjih pritiskov.
<b>Kaj vas je izoblikovalo kot vodjo? Katere izmed preizkušenj (osebnih, kariernih) so vplivale na to?</b>
<b>Nejc Palir:</b> Na moji poti me je izoblikovalo precej osebnih in poslovnih izzivov. S posploševanjem sem v zgodnjem otroštvu bil primoran hitro odrasti, veliko dobrih delovnih navad, ekipne igre, strukture, sposobnost organizacije tako časa kot taktik mi je podal šport. Vedno sem odgriznil več kot lahko prebavim, soočanje s situacijami ki niso idealne iz časovnega in finančnega vidika pa je lepo zaključilo osebnost in lastnosti ki jih imam danes. <b>Žiga Vajdič:</b> Več stvari. Sprva je to zagotovo moje zgodnje otroštvo, kjer mi je bila privzgojena velika mera tekmovnosti, proaktivnosti in že kot otroku tudi ogromno svobode pri odločanju ter posledično tudi odgovornosti za lastna dejanja. Odkar vem zase sem v različnih funkcijah prevzemal vodstvene

se nadaljuje

Tabela 8: Povzetki odgovorov na vprašanja o avtentičnem vodenju (nad.)

<b>POVZETKI ODGOVOROV NA VPRAŠANJA O AVTENTIČNEM VODENJU</b>
<p>vloge v športnih klubih, šolah, gimnaziji, fakulteti in kasneje tudi v profesionalni kapaciteti pri delu. Ves ta čas sem razvijal svoje vodstvene sposobnosti, večšine dela z ljudmi in raven odgovornosti. Hkrati sem že zelo zgodaj začel tudi z delom in služenjem svojega denarja, in sem v času, ko je večina mojih vrstnikov začela s fakulteto imel že tudi svoje prvo podjetje. Ambicioznost in želja po napredovanju sta me že zelo zgodaj v življenju vodili skozi različne preizkušnje, lažje, težje, pozitivne in negativne. Med ključnimi trenutki bi izpostavil prodajo svoje prve spletne strani pri 15 letih, kar je v meni vzbudilo željo po podjetništvu. Izjemno pomembna pa je bila tudi izkušnja, ko sem pri 23. letih uspel z zbiranjem investicijskih sredstev in dobil priložnost voditi svoje zagonsko podjetje; zgodba žal nima srečnega konca, vendar je bila lekcija zame neprecenljiva. O sebi sem se veliko naučil tudi skozi potovanja po svetu, s spoznavanjem različnih ljudi, okolij in celo življenjskih filozofij. V zadnjem obdobju je name in na moje vodenje zagotovo največ vplivala zenovska filozofija in avtorji.</p>
<p><b>Kako dobro mislite, da poznate svoje sposobnosti, vrednote in stališča?</b></p> <p><b>Nejc Palir:</b> Dobro, a vseeno se rad podcenim in precenim, odvisno kaj zahteva situacija. Če je situacija težka se je dobro malce preceniti in s tem stopiti v situacijo in nove izkušnje, kjer s strahom verjetno ne bi bil. V lažjih situacijah se je dobro podceniti in s tem biti prizemljen in prisoten tudi v sklopu najlažjih opravil – opravila, kjer so očitne napake drugače najbolj pogoste.</p> <p><b>Žiga Vajdič:</b> Trudim se, da bi jih poznal vedno bolje. Je pa res, da se večkrat zalotim pri določenih biasih in razmišljanjih, ki so trdno zacementirana v meni kot del nekih preteklih izkušenj, navad ali predsodkov. Mislim, da točka ali izkušnja spoznanja samega sebe kot statičen cilj ne obstaja. Spoznavanje samega sebe je proces, ki mu moramo ves čas namenjati dovolj pozornosti, da bi preprečili nazadovanje nazaj v avtonomno in refleksno delovanje misli in telesa. Tako kot je na primer treniranje telesne pripravljenosti; če se človek ne gibata redno, potem kondicija sčasoma izgine. Enako je tudi s samozavedanjem.</p>
<p><b>Kakšne so po vašem mnenju vaše prednosti in psihološke sposobnosti, ki vam pomagajo pri vodenju zaposlenih?</b></p> <p><b>Nejc Palir:</b> Dobra komunikacija, sposobnost aktivnega poslušanja, transparentnost in pogosto deljenje informacij je vsekakor dobra osnova. Osebo menim, da mi pomagajo sposobnosti razumevanja širšega konteksta, kreativnega razmišljanja in načrtovanja. Najbolj so me izoblikovali padci, napake, izgube in izpuščene priložnosti. Pogosta primerjava preteklih situacij z zdajšnjimi mi omogoča obdržati preudarnost, mirno kri in daje samozavest da sem sposoben premagati vsako oviro na poti.</p> <p><b>Žiga Vajdič:</b> Sem izjemno analitičen in imam zelo dobro razvite sposobnosti logičnega razmišljanja kar mi pomaga reševati težave nemudoma, ko z njimi do mene pristopijo sodelavci. Pri delu z ljudmi mi zelo pomaga tudi poznavanje človeške psihologije in različnih metod ter ogrođij za učinkovito čustveno komuniciranje. Moje mnenje je, da je večina “mehkih” veščin pač veščin, kjer veljajo enaka pravila kot pri kateri koli drugi veščini. Zanje ni dovolj, da jih zgolj samo dobro poznaš, ampak je pomembno, da jih tudi pogosto treniraš. Bolj kot jih treniraš, boljši v njih tudi postajaš. Zelo mi pomaga tudi samozavest, ki prihaja predvsem iz stanja mirnosti, ker sem se z večino situacij, ki jih rešujem vsakodnevno, že srečal v vsaj nekem podobnem kontekstu. Kot oseba nisem sebičen in si zares želim pomagati in pozitivno vplivati na ljudi v svojem življenju, to opazijo tudi zaposleni, in mi zaradi tega tudi bolj zaupajo.</p>
<p><b>Kako bi opisali avtentičnega vodjo? Kakšne lastnosti in sposobnosti ga po vašem mnenju odlikujejo? Ali bi zase trdili, da ste avtentičen vodja?</b></p> <p><b>Nejc Palir:</b> Avtentični vodja je zaupanja vredna oseba, oseba, na katero se lahko zanese vsakdo, ne le podrejeno osebje. Avtentični vodja je sposoben aktivno poslušati, premisliti in se postaviti v osebno situacijo sogovornika. Avtentični vodja je hkrati največji kritik in najglasnejši navijač svoje ekipe, pripravljen je vzeti odgovornost nad vsako napako svoje ekipe in predati dalje vso hvalo na ekipo. Avtentični vodja postavi ljudi na prvo mesto, se zjutraj zbudi in odpre vrata za boljši jutri njegove ekipe, ne le poslovnih rezultatov. Mislim, da bi me marsikdo lahko opisal kot avtentičnega vodjo.</p> <p><b>Žiga Vajdič:</b> V mojih očeh je vodja lahko samo avtentični. Gre za osebo, ki ima poleg kratkoročnih in srednjeročnih ciljev in prepričanj tudi neko osrednjo, temeljno filozofijo življenja. Posledično avtentični vodja tudi v nepoznanih situacijah ravna iz te temeljne življenjske filozofije, na kateri gradi tudi svoja prepričanja in vrednote. Gre za trdno in zanesljivo osebo, na katero se lahko ostali zanesejo, da bo ravnala podobno v podobnih situacijah. Kot lastnosti se mi zdijo pomembne odločnost, iskrenost</p>

se nadaljuje

Tabela 8: Povzetki odgovorov na vprašanja o avtentičnem vodenju (nad.)

POVZETKI ODGOVOROV NA VPRAŠANJA O AVTENTIČNEM VODENJU
in tudi ranljivost. Biti zmožen priznati svoje napake in se iz njih spet nekaj naučiti, i.e. strong opinions weakly held. Marsikdo od vodij pričakuje, da imajo vse odgovore in da se znajo vedno prav odločiti, kar pa seveda ni res.

Vir: lastno delo.

### 3.3.3.2 Organizacijsko uglaševanje v podjetju tretton37

Tabela 9: Povzetki odgovorov na vprašanja o organizacijskem uglaševanju

POVZETKI ODGOVOROV NA VPRAŠANJA O ORGANIZACIJSKEM UGLAŠEVANJU
<b>Kakšen pomen pripisujete procesu organizacijskega uglaševanja novih in obstoječih zaposlenih?</b>
Proces je vsekakor <b>ključen</b> in celo <b>kritično nujen pri podjetjih vseh velikosti</b> . Prvi meseci so ključni pri poenotenju zaposlenih s strategijo, cilji in kulturo podjetja. Na koncu so najbolj zadovoljni in uspešni tisti zaposleni, ki se uspejo poistovetiti s cilji podjetja, ponotranjiti vrednote, in s sodelavci zgraditi prijateljske vezi in odnose. Poleg tega je pomembno, da je vsakemu posamezniku dovoljen in omogočen prispevek h kulturi podjetja, ne le uglaševanje na obstoječo stanje in obstoječo čredno mislenost.
<b>Kako pri vas poteka proces organizacijskega uglaševanja v podjetju? Kateri dejavniki so po vašem mnenju ključni za uspešno organizacijsko uglaševanje?</b>
Proces organizacijskega uglaševanja se neformalno <b>začne že med zaposlitvenim postopkom</b> kjer kandidate in kandidatke postopoma predstavljamo različnim ravnem našega delovanja in kulture v podjetju. V tem postopku imajo vsi tudi priložnost spoznati različne ljudi v različnih vlogah v organizaciji. Namen je, da skozi pogovore ugotovimo <b>ujemanje med vrednotami podjetja in posamezno osebo</b> v postopku. Nadaljnje uglaševanje in poenotenje je izjemno težko, če nimamo skupnega izhodišča. Novo izbrani zaposleni po podpisu pogodbe in še pred začetkom dela dobijo veliko informacij, da se lahko na svoje novo delovno mesto in prvi dan zaposlitve ustrezno pripravijo. Nekako poskušamo stopnjevati zanimanje nad delom in podjetjem v vsakem koraku. Na <b>prvi delovni dan nastopi orientacija</b> , kjer imajo zaposleni organizirane različne aktivnosti na primer prevzem opreme in dostopov; seznanjanje z organizacijsko strukturo, temeljnimi funkcijami in odločevalci, ki se konča s tradicionalno švedsko fiko. Za orientacijskim dnevom sledi veliko aktivnosti, ki so razporejene v v naslednjih 6-ih mesecih. Sprva bolj pogosto, proti koncu manj. Namen teh aktivnosti je, da vzpodbujajo zaposlene, da si v podjetju zgradijo svojo mrežo poznanstev, spoznajo čim več ljudi in se čim bolj poenotijo z našimi cilji. Gre za zelo <b>različne aktivnosti, od zabav podjetja, internih konferenc, manjših projektov pa do 1:1 sestankov s ključnimi osebami in ostalimi zaposlenimi</b> . Ves čas med zaposlitvijo (ne samo med uglaševanjem) je vsem zaposlenim na voljo tudi njihov <b>vodja, s katerim se vsaj 1x mesečno 1 uro pogovarjajo o svoji osebni in profesionalni rasti v podjetju</b> . S svojim vodjem se pogovarjajo na dnevni ali tedenski ravni o različnih stvareh, je pa ta mesečni pogovor vedno specifično osredotočen na rast in orientacijo v podjetju. Njihov vodja v tem kontekstu deluje kot služni vodja, ki jim odstranjuje ovire, odpira priložnosti in je njihov zaupnik ter promotor v podjetju. Za uspešno organizacijsko uglaševanje je ključen <b>dobro organiziran in načrtovan proces</b> , ki traja dovolj časa, hkrati pa so znotraj procesa aktivnosti tudi dobro razporejene (na primer da se ne zgodi vse v prvem tednu, kasneje pa si za novo zaposlene drugi ne vzamejo več dovolj časa). Pomembna je tudi <b>proaktivnost na strani novozaposlenih</b> in čim večja vključenost, da imajo vsi zaposleni res dovolj priložnosti spoznati svoje nove sodelavce in sodelavke. Proces organizacijskega uglaševanja je odvisen tudi od vloge, ker je del tega procesa tudi prenos znanja. K jasnosti vlog pa pripomore sprejet <b>akt o sistemizaciji delovnih mest</b> , kjer so jasno opredeljene zahteve posameznega delovnega mesta ter tudi kompetence, ki jih je potrebno razviti oziroma izboljšati za napredovanje. Akt nam omogoča bolj transparentno poslovanje in upravljanje zaposlenih.
<b>Ali ste mnenja, da je proces organizacijskega uglaševanja pomemben za doseganje ciljev in vpliva na uspešnost podjetja? Katere kazalnike, vezane na zaposlene, spremljate?</b>

se nadaljuje

Tabela 9: Povzetki odgovorov na vprašanja o organizacijskem uglaševanju (nad.)

<b>POVZETKI ODGOVOROV NA VPRAŠANJA O ORGANIZACIJSKEM UGLAŠEVANJU</b>
<p>Vsekakor. Ljudje so najpomembnejši dejavniki za doseganje ciljev podjetja, bolj kot so usklajeni, več informacij kot imajo, hitreje in bolje lahko reagirajo na hitro-vrteči svet okoli nas. Med ključnimi kazalniki, vezanimi na zaposlene, ki jih v podjetju spremljamo, so (1) <b>“utilizacija”</b> oziroma <b>stopnja razpoložljivosti sodelavcev pri delu z naročniki</b>; (2) <b>eNPS</b> oziroma <b>stopnja promotorjev podjetja med zaposlenimi</b>, ta se giblje na indeksu med –100 in +100, trenutno se nahajamo na oceni +50, kar je precej v ospredju pred primerljivimi konkurenčnimi podjetji, kot tudi svetovno najbolj zaželenimi delodajalci; in (3) <b>“retention”</b> oziroma <b>stopnja ohranjanja zaposlenih</b>. Za namene finančnega planiranja in poročanja spremljamo še veliko drugih kazalnikov, ki so posredno ali pa neposredno povezani z zaposlenimi.</p>
<p><b>Kakšno vlogo igrate vi pri procesu organizacijskega uglaševanja?</b></p> <p><b>Nejc Palir:</b> Precejšnjo, v svoji vlogi imam čast in pa tudi priložnost definicije vseh procesov, interakcij in načinov dela z zaposlenimi. Moja vloga mi omogoča možnost, da resno vplivam na zadovoljstvo kot tudi uglašnost našega celotnega podjetja in jo s tem jemljem nadvse resno v sklopu vseh svojih odgovornosti.</p> <p><b>Žiga Vajdič:</b> Sodelujem pri načrtovanju procesa organizacijskega uglaševanja, ki mora biti pomenoten med regijami, se pravi je čim bolj podoben na Švedskem in v Sloveniji. V Sloveniji sem odgovoren za organiziranje ekipe, ki sodeluje pri procesu organizacijskega uglaševanja in za nadzorovanje izvajanja samega procesa. Operativno se v proces trenutno vključujem v dveh vlogah, kot vodja regije in kot začasni vodja ekipe, kjer s sodelavci sodelujem tudi zelo neposredno, kot njihov coach oziroma mentor, odvisno od situacije.</p> <p><b>Saša Palir:</b> Sama imam pri onboardingu največjo vlogo na prvi dan nastopa zaposlitve. Zaposleni preživi prvi dan z menoj, kjer mu predstavim vse podrobnosti, funkcionalnosti in aspekte zaposlitve. Kasneje imam tudi vlogo vodenja skozi dolgoročni proces uglaševanja tekom poskusnega obdobja, kjer organiziram še nekaj sestankov s ključnimi akterji v podjetju.</p>
<p><b>Bi lahko potrdili raziskovalno tezo, da je stil vodenja neposredno povezan s procesom organizacijskega uglaševanja v podjetju tretton37?</b></p> <p>Ne glede na stil vodenja, imajo <b>vodje izjemno velik vpliv na zaposlene</b>, še posebno v prvih mesecih zaposlitve, saj <b>preko lastnih dejanj vzpostavljajo prihodnja pričakovanja, način vedenja in poosebljajo kulturo podjetja</b>. Vsekakor je velik del našega vodenja pod vplivom dobrih skandinavskih praks, modernih modelov in dobrega uglaševanja znotraj podjetja. Stil vodenja je precej osebna stvar, odvisna od veliko osebnih dejavnikov in pogojev iz posameznikove preteklosti. Podjetje lahko pozitivno vpliva na dopolnitev in dodatno izobraževanje teh praks, vsekakor pa to samostojno ne bi bilo dovolj. Pogojev avtentičnih vodij je to, da želijo postati ali ostati avtentični in so pripravljeni zamegliti meje med strogo poslovnostjo in svojim življenjem. Šele takrat se lahko zadostno <b>osebnostno odprejo in tvorijo vezi močnega zaupanja</b>. Zaupanje je dvosmerna cesta, moraš ga dati, da ga lahko prejmeš.</p>

*Vir: lastno delo.*

### 3.4 Zaključne ugotovitve, omejitve in priporočila

Na začetku magistrskega dela sem predstavila 4 magistrska raziskovalna vprašanja. Podlaga za pripravo odgovorov je bila preučitev tuje in domače znanstvene literature s področja konstruktov avtentičnega vodenja in organizacijskega uglaševanja ter izvedba multimetodološke raziskave v švedskem podjetju tretton37. V nadaljevanju na temelju teoretičnih izsledkov in ugotovitev opravljene raziskave podajam zaključne ugotovitve v obliki odgovorov na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja.

1. Ali je pri vodenju podjetja tretton37 prisoten koncept avtentičnega vodenja?



Na podlagi zbranih odgovorov izvedenega vprašalnika in intervjujev ugotavljam, da **je v podjetju tretton37 prisoten koncept avtentičnega vodenja**. Povprečna ocena trditev o avtentičnem vodenju v vprašalniku je na Likertovi lestvici od 1 do 5 znašala nad 4 – povprečna ocena sklopa o oceni avtentičnosti vodje je znašala 4,35, samoocena avtentičnosti pa 4,29. Iz tega je razvidno, da je stopnja avtentičnosti vodij in zaposlenih zelo visoka. Tudi iz opravljenih intervjujev ugotavljam, da so vsi trije sogovorniki avtentični, na ostale zaposlene vplivajo s svojim zgledom in obnašanjem. Vodji so v veliki meri izoblikovale tudi pretekle izkušnje, skupni imenovalec sta bila šport, ki jima je privzgojil zdravo mero tekmovalnosti, ter primoranost k hitremu odraščanju, obe vodji sta že v zgodnjih najstniških letih pričela s prvimi podjetniškimi podvigi.

2. Kateri so najpomembnejši procesi in orodja organizacijskega uglasovanja, ki se jih poslužujejo pri podjetju tretton37?

Na podlagi intervjujev sem ugotovila, da proces organizacijskega uglasovanja v tretton37 **zajema vse korake iz modela organizacijskega uglasovanja**, ki je v magistrskem delu predstavljen v teoretičnem delu pod točko 2.3.2 in se nahaja na **proaktivnem strateškem nivoju organizacijskega uglasovanja**, za katerega je značilno, da imajo organizacije v sklopu formalne procesa organizacijskega uglasovanja vključene vse štiri kategorije – skladnost, jasnost, kulturo, povezanost; in da je proces organizacijskega uglasovanja sistematiziran in povezan s strateškim upravljanjem s človeškimi viri. Proces organizacijskega uglasovanja v podjetju tretton37 je strateško organiziran in načrtovan ter traja skozi daljše časovno obdobje, hkrati pa so znotraj zasnovanega procesa aktivnosti ustrezno razporejene. Tako proaktivno in strateško zasnovano organizacijsko uglasovanje naj bi imelo zgolj 20 % podjetij, zato lahko podjetje tretton37 uvrstim kot **primer dobre prakse**.

Proces organizacijskega uglasovanja v podjetju tretton37 se **začne že med selekcijskim postopkom**, kjer kandidate že **seznanijo z delovanjem in kulturo podjetja** ter že od samega začetka **iščejo ujemanje vrednot in kulture med podjetjem in kandidatom**. Nato novo izbrani zaposleni po podpisu pogodbe in še pred začetkom dela **dobijo veliko informacij, da se lahko na svoje novo delovno mesto in prvi dan zaposlitve ustrezno pripravijo**. Na prvi delovni dan nastopi **orientacija**, kjer imajo zaposleni organizirane različne aktivnosti na primer prevzem opreme in dostopov, seznanjanje z organizacijsko strukturo, temeljnimi funkcijami in odločevalci; prvi delovni dan se konča s tradicionalno švedsko fiko. Za orientacijskim dnevom sledi veliko **aktivnosti, ki so razporejene v naslednjih 6 mesecev**. Sprva bolj pogosto, proti koncu manj. Namen teh aktivnosti je, da vzpodbujajo zaposlene, da si v podjetju **zgradijo svojo mrežo poznanstev, spoznajo čim več ljudi in se čim bolj poenotijo z organizacijskimi cilji**. Ves čas je vsem zaposlenim na voljo tudi njihov vodja s katerim se vsaj 1-krat mesečno 1 uro **pogovarjajo o svoji osebni in profesionalni rasti v podjetju**. S svojim vodjem se pogovarjajo na dnevni ali tedenski ravni o različnih stvareh, je pa ta mesečni pogovor vedno **specifično osredotočen na rast in orientacijo v podjetju**. Pomemben del organizacijskega uglasovanja pa predstavlja tudi

**akt o sistemizaciji delovnih mest**, ki omogoča jasnost in transparentnost posameznih delovnih mest v podjetju.

Odgovori respondentov v vprašalniku dokazujejo, da je proces organizacijskega ugleševanja ustrezno zastavljen in implementiran, saj so na trditve odgovarjali enotno in z visokimi povprečnimi ocenami (nad 4). Najbolj se strinjajo: (1) da je v podjetju nekdo, ki se zanima zanje in jim pomaga pri njihovem napredku; (2) da imajo na voljo material in pripomočke potrebne za opravljanje dela; (3) da sodelavci opravljajo kvalitetno delo in so jim jasne njihove naloge ter (4) da so bili v zadnjem letu bili izpostavljeni priložnostim za rast in učenje.

3. Ali je proces organizacijskega ugleševanja v podjetju tretton37 odvisen od prisotnosti avtentičnega vodenja?

V podjetju tretton37 sta **organizacijsko ugleševanje in avtentično vodenje prepletena**, s pomočjo raziskave sem prikazala pozitivno korelacijo med raziskanimi konstruktoma. Podjetje deluje v visoko konkurenčni in izredno privlačni IT panogi, kjer podjetja tekmujejo med sabo kdo bo privabil bolj kompetenten kader, zato je težko najti ustrezne posameznike za pridružitve podjetju, še težje pa jih je ohraniti. Iz intervjujev sem ugotovila, da ravno njihova organizacijska kultura vpliva na privlačnost podjetja, na organizacijsko kulturo pa v prvi vrsti vplivajo vodje s svojim zgledom ter seveda ostali zaposleni oziroma sledilci, ki se tekom procesa organizacijskega ugleševanja spoznajo in prevzamejo organizacijsko kulturo podjetja. V podjetju že od samega začetka procesa organizacijskega ugleševanja; pri selekciji; iščejo ujemanje v kulturi, stališčih in vrednotah s potencialnim kandidatom, ker je nadaljnje ugleševanje in poenotenje izjemno težko, če nimajo skupnega izhodišča. Ker so **tekom procesa organizacijskega ugleševanje novi zaposleni veliko v stiku z vodji**, je pomembno, da so ti avtentični: da poznajo samega sebe, svoje vrednote, stališča in se držijo moralnih ter etičnih načel, kar spodbuja pozitivno organizacijsko kulturo, ki pripomore k boljšemu razvoju novih zaposlenih. Na osnovi opravljenih intervjujev ugotavljam, da imajo v podjetju tretton37 vodje ne glede na stil vodenja izjemno velik vpliv na zaposlene, še posebno v prvih mesecih zaposlitve, saj preko lastnih dejanj vzpostavljajo prihodnja pričakovanja, način vedenja in poosebljajo kulturo podjetja. Na podlagi prvega dela anketnega vprašalnika je razvidno, da zaposleni ocenjujejo svoje vodje in tudi sebe kot avtentične, zato bi lahko trdila, da je **v podjetju tretton37 proces organizacijskega ugleševanja odvisen od prisotnosti avtentičnega vodenja**, saj preko organizacijske kulture vodje v podjetje prenesejo svoje vrednote, ki jih zaposleni prevzamejo.

4. Ali je koncept avtentičnega vodenja ključen za uspešnejšo in učinkovitejšo izvedbo organizacijskega ugleševanja v podjetju tretton37?

Na podlagi opravljenih intervjujev sem ugotovila, da v podjetju tretton37 pripisujejo procesu organizacijskega ugleševanja eno izmed najpomembnejših vlog znotraj organizacije, saj so ljudje najpomembnejši dejavnik pri doseganju ciljev podjetja in bolj kot so usklajeni, več

informacij kot imajo, hitreje in bolje lahko reagirajo na vse spremembe in dogodke v hitro razvijajoči se in spreminjajoči IT panogi. Dva pomembnejša dejavnika, na katerih stoji proces organizacijskega uglaševanja, sta **znanje in interna kultura**, slednjo bi lahko opisali kot “bogato, dokaj neformalno kulturo, ki pušča posamezniku specifičen osebnostni razvoj in velik doprinos h kulturi preko te svobode.” To je zelo pozitivno, saj na dolgi rok ni optimalno, če posameznik podreja svojo identiteto organizacijski kulturi in je bolje, da se procesi organizacijskega uglaševanja prilagodijo lastnostim, prednostim in perspektivi novega član. Vodje imajo tekom poskusnega obdobja največ stika z novozaposlenimi in skozi realizacijo poskrbijo, da vse podane informacije preidejo od besed k dejanjem. Nejc Palir ima pri izvajanju procesa organizacijskega uglaševanja priložnost, da definira vse procese, interakcije in načine dela z zaposlenimi ter s tem resno vpliva na zadovoljstvo kot tudi uglaševanje celotnega podjetja. Žiga Vajdič sodeluje pri načrtovanju procesa, ki mora biti poenoten med regijami, se pravi, da je proces čim bolj podoben tako na Švedskem kot v Sloveniji. V Sloveniji je odgovoren za organiziranje ekipe, ki sodeluje pri procesu organizacijskega uglaševanja in za nadzorovanje samega procesa. Operativno je trenutno v proces vključen v dveh vlogah, in sicer kot vodja regije in kot začasni vodja ekipe, kjer s sodelavci sodeluje tudi zelo neposredno kot njihov coach oziroma mentor.

Iz intervjujev in odgovorov na vprašalnik je razvidno, da **vodje v tretton37 posedujejo značilnosti avtentičnega vodenja**, tako jih vidijo tudi zaposleni. Zaposleni, ki so odgovarjali na vprašalnik, najvišje ocenjujejo trditve, ki se nanašajo na elementa ponotranjene moralne perspektive in transparentnih odnosov vodij. Hkrati pa so zaposleni, ki so odgovarjali na vprašalnik, tudi pri sklopu samoocene avtentičnosti sebi podelili visoke povprečne ocene pri tistih trditvah, ki se prav tako nanašajo na elementa ponotranjene moralne perspektive in transparentnih odnosov. Visoko so zaposleni ocenili tudi trditvi iz sklopa o organizacijskem uglaševanju in sicer o tem, da so zadovoljni z organizacijo, v kateri delajo in da se poistovetijo z organizacijsko kulturo organizacije, za katero delajo. Ker so novozaposleni v podjetju tretton37 v neposrednem stiku z vodji že od samega začetka in ker vodilni tim poudarja veliko pomembnost v usklajenosti vrednot med podjetjem in novozaposlenim, na podlagi odgovorov na vprašalnik pa je razvidno, da se tudi zaposleni poistovetijo z organizacijsko kulturo trettona37, ugotavljam, da je **prepletenost avtentičnega vodenja z organizacijskim uglaševanjem v podjetju tretton37 skladna z lastnim povzetkom povezanosti med kontruktoma na sliki 6 v poglavju 2.4**. Na podlagi tega potrjujem še 4. raziskovalno vprašanje, da je **v podjetju tretton37 prisotnost avtentičnega vodenja ključna za uspešnejšo in učinkovitejšo izvedbo organizacijskega uglaševanja**.

#### 3.4.1 Priporočila podjetju tretton37 in ostalim organizacijam

Na temelju preučenege teoretičnega ozadja izbranih konstruktov in ugotovitev raziskave sem pripravila priporočila podjetju tretton37 in ostalim organizacijam, predvsem tistim, ki bi si

želele izboljšati lasten proces organizacijskega ugaševanja in jih zanimajo dobre prakse na tem področju. Priporočila predstavljam v tabeli 10 v nadaljevanju.

*Tabela 10: Priporočila podjetju tretton37 in ostalim organizacijam*

<b>PRIPOROČILA</b>
<p><b>Priporočila podjetju tretton37</b></p> <p>Na podlagi izvedene raziskave sem ugotovila, da je v podjetju tretton37 proces organizacijskega ugaševanja premišljeno in strateško zastavljen, poleg tega pa na uspeh vplivajo tudi vodje s svojo avtentičnostjo, s pomočjo katere že v samem začetku poskušajo približati kulturo podjetja novozaposlenim. Ne glede na vzpodbudne visoke ocene avtentičnega vodenja in organizacijskega ugaševanja je ključnega pomena, da si podjetje prizadeva k neprestanemu izpopolnjevanju. Pomembno je tudi, da podjetje posveča pozornost tudi poznavanju posameznikovih osebnostnih značilnosti oziroma individualnih razlik glede preteklih izkušenj in znanj, saj so novozaposleni aktivni udeleženci v procesu organizacijskega ugaševanja; pri tem pa ne smemo pozabiti tudi na vlaganja pozornosti vodij v svoj razvoj in napredek, ker predstavljajo obraz podjetja in so kot nosilci organizacijske kulture zgled vsem zaposlenim.</p> <p>Implementiran proces organizacijskega ugaševanja v podjetju tretton37, ki je podkrepjen še z avtentičnim vodenjem, bi izpostavila kot <b>primer dobre prakse</b>.</p>
<p><b>Priporočila organizacijam</b></p> <p>Ustrezno implementiran proces organizacijskega ugaševanja predstavlja za organizacije veliko prednost predvsem pri zadrževanju zaposlenih, zadovoljstvu pri delu in naposled tudi pri doseganju ciljev. Organizacije naj stremijo k vzpostavitvi proaktivnega strateškega nivoja organizacijskega ugaševanja, za katerega je značilna vključenost vseh štirih kategorij (skladnost, jasnost, kultura in povezanost) in sistematiziranost ter povezanost organizacijskega ugaševanja s strateškim upravljanjem s človeškimi viri. Za ta namen je potrebno imeti zaposleno ustrezno skupino strokovnjakov z izkušnjami na področju upravljanja s človeškimi viri, ki v sodelovanju z vodstvenim kadrom pomagajo vzpostaviti in voditi celoten proces. Pomembno je, da se organizacije zavedajo, da se proces organizacijskega ugaševanja začne že med selekcijskim postopkom, zato je pomembno, da že v uvodnih razgovorih predstavijo organizacijo in organizacijsko kulturo potencialnim novozaposlenim ter poskušajo najti ustrezno ujemanje v vrednotah med organizacijo in kandidatom. Ko novozaposleni prične z delom, pa naj organizacije stremijo k prilagodljivosti ter čim večjemu razumevanju in upoštevanju potreb posameznega novozaposlenega.</p> <p>Priporočam tudi, da se organizacije zgledujejo po dobrih praksah podjetij, ki imajo ustrezno in uspešno implementiran proces organizacijskega ugaševanja, pri čemer pa je pomembno, da proces zajema vse štiri kategorije organizacijskega ugaševanja za najvišjo uspešnost in rezultate.</p>

*Vir: lastno delo.*

### 3.4.2 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

K preučevanju in raziskovanju izbrane tematike sem pristopila sistematično in poglobljeno, vendar možnosti za nadaljnje raziskovanje kljub temu ostajajo. Podajam dve priporočili za nadaljnje raziskovanje. Za poglobitev tematike bi želela opraviti intervju s še kakšno vodjo s Švedske, da bi lahko primerjala vzorce in karakteristike vodij v smislu razlik med stili vodenja v Sloveniji in na Švedskem, čeprav je organizacijska kultura poenotena in so tudi v slovenskem podjetju uveljavljene dobre skandinavske prakse. Drugo priporočilo zadeva razširjenost seznanjenosti in posluževanja procesa organizacijskega ugaševanja v Sloveniji.

Ker je organizacijsko ugaševanje dokaj nov in v Sloveniji še ne tako poznan ter uveljavljen proces, bi bilo to tematiko smiselno bolj raziskati in izpostaviti primere dobrih praks, saj strateško upravljanje s človeškimi viri predstavlja podjetjem konkurenčno prednost, ker vpliva na stopnjo zadrževanja zaposlenih, ki je eden izmed večjih problemov sodobnih podjetij.

Kot omejitev bi opredelila vzorec zaposlenih, ki so odgovorili na vprašalnik. Smiselno bi bilo, da bi za še bolj poglobljene izsledke poskušala spodbuditi več zaposlenih k izpolnitvi vprašalnika, da bi dobila še boljši vpogled v podjetje.

## SKLEP

Organizacije so v današnjem poslovnem okolju izpostavljene hitrim spremembam, izzivom in grožnjam na globalni ravni ter spreminjanju moči v svetovnem gospodarstvu. Podjetja ne prestando konkurirajo med seboj, vse več tekmovanja pa je usmerjenega na področje človeških virov in iskanja ter ustvarjanja talenta. Na kompleksnost delovanja sodobnih organizacij se je kot odgovor razvilo novo področje vodenja – avtentično vodenje, ki udejanja vedenjske vzorce, temelječe na zaupanju, z zasledovanjem kolektivnih interesov pa avtentični vodja spodbuja prevzem vedenjskih vzorcev preko sledenja pri zaposlenih. Pomembna funkcija vodenja je tudi strateško upravljanje s človeškimi viri, katerega največja izziva sta med drugim strateško vključevanje in razvoj kadrov, pri čemer je organizacijam v pomoč ustrezno implementiran proces organizacijskega ugaševanja. Organizacijsko ugaševanje (angl. Onboarding) je v Sloveniji še dokaj nepoznan izraz, ki pa se nanaša na grajenje dolgoročnega odnosa med organizacijo in zaposlenimi. Avtentično vodenje in organizacijsko ugaševanje sta medsebojno povezana konstrukta, pri čemer je njuna integracija ključna za uspešnost delovanja organizacij v 21. stoletju.

S pomočjo aktualne in zanesljive tuje znanstvene literature poglobljeno preučujem teoretično ozadje konstruktov avtentičnega vodenja ter organizacijskega ugaševanja, ki ga nato bralcu magistrskega dela sistematično predstavljam. V prvem poglavju **teoretičnega dela** magistrskega dela celostno predstavim konstrukt avtentičnega vodenja, v drugem poglavju pa proces organizacijskega ugaševanja. V **raziskovalnem delu** svojega magistrskega dela z uporabo multimetodološke raziskave ugotavljam prisotnost konstruktov avtentičnega vodenja in organizacijskega ugaševanja ter povezanost med njima. V sklopu raziskovalnega dela odgovorim tudi na predhodno zastavljena **raziskovalna vprašanja** ter pripravim priporočila podjetju tretton 37 in ostalim organizacijam. Na ta način dosežem predhodno zastavljen **osnovni cilj** in druge **pomožne cilje**. Na primeru švedskega podjetja tretton37 potrdim vnaprej podano **temeljno tezo**, da je avtentično vodenja vodilnega tima v švedskem podjetju tretton37 pozitivno in neposredno povezano s procesom organizacijskega ugaševanja novozaposlenih. Ugotavljam, da je v podjetju tretton37 prisotno avtentično vodenje; zaposleni ocenjujejo tako sebe kot tudi svoje vodje kot avtentične. Ugotavljam tudi, da so zaposleni zadovoljni z organizacijo, za katero delajo in se poistovetijo z organizacijsko

kulturo organizacije, za kar je zaslužen strateško implementiran proces organizacijskega uglaševanja. Avtentično vodenje in organizacijsko uglaševanja sta v podjetju tretton37 neposredno povezana, ker je proces zasnovan tako, da imajo novozaposleni že s samim pričetkom zaposlitve veliko neposrednega stika z vodji. Implementiran proces organizacijskega uglaševanja v podjetju tretton37, ki je podkrepjen še z avtentičnim vodenjem, bi izpostavila kot **primer dobre prakse**.

## LITERATURA IN VIRI

1. Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T. & Bauer, T. N. (2017). Taking Stock of Two Relational Aspects of Organizational Life: Tracing the History and Shaping the Future of Socialization and Mentoring Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324–337.
2. Arda, Ö. A., Aslan, T., & Alpan, L. (2016). Review of Practical Implications in Authentic Leadership Studies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 246–252.
3. Avolio, B., Walumbwa F. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Management Department Faculty Publications*, 37, 422–441.
4. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Avtentičnost. (brez datuma). V *SSKJ*. Pridobljeno 30. oktobra 2020 iz [https://fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3528494/avtenticnost?page=112&Query=\\* &All=\\* &FilteredDictionaryIds=130 &View=2](https://fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3528494/avtenticnost?page=112&Query=* &All=* &FilteredDictionaryIds=130 &View=2).
6. Bajec, B., Boštjančič, E. & Tement, S. (2016). *Človek, delo in organizacija: pregled psiholoških področij in perspektiv*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
7. Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Alexandria: The SHRM Foundation.
8. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
9. Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. V S. Zedeck (ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (str. 54–64). Washington: American Psychological Association.
10. Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *Mit Sloan Management Review*, 54(3), 22–28.
11. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management* 2 (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

12. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
13. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
14. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M. & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 44(1), 11–22.
15. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
16. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
17. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. & Černe, M. (2009). *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošel, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Ferk, A. (2015). Organizacijsko uglaševanje – pot do večjega uspeha in dolgoročnega sodelovanja z zaposlenim. V E. Boštjančič, A. Potočnik & K. Šavrič (ur.), *Organizacijska psihologija danes in jutri* (str. 137–152). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
22. Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.
23. Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304–318.
24. Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55.
25. Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P. & Coelho, P. (2018). Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy. *Industrial and Commercial Training*, 50(2), 61–80.
26. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. Lopez (ur.), *Handbook of Positive Psychology* (str. 382–294). Oxford: Oxford University Press.
27. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A. & Agrawal, S. (2010). Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378–389.

28. Harter, J. K., Schmidt, F. K., Agrawal, S. & Plowman, S. K. (2013). *The Relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Washington D.C.: Gallup, Inc.
29. Hitchcock, J. H. & Newman, I. (2013). Applying an Interactive Quantitative–Qualitative Framework: How Identifying Common Intent Can Enhance Inquiry. *Human Resource Development Review*, 12(1), 36–52
30. Joo, B. K. & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463–481.
31. Komives, S. & Dugan, J. (2010). Contemporary leadership theories. V R. Cuoto (ur.), *Political and civic leadership: A reference handbook* (str. 111–120). California: Sage Publications.
32. Kumar, N. & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198–206.
33. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
34. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
35. Nouredin, L. (2018, 21. marec). *5 key Steps to Effective Manager Onboarding*. Pridobljeno 22. novembra 2020 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/viewpoint-5-key-steps-to-effective-manager-onboarding.aspx>
36. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508–526.
37. Rabiul, M. K. & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92(1), 102712.
38. Raps, A. (2004). Implementing strategy: Tap into the Power of Four Key Factors to Deliver Success. *Strategic Finance*, 85(6), 49–53.
39. Ryan, R. & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
40. Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1–16.
41. Shamir, B. & Eilam-Shamir, G. (2018). “What’s Your Story?” A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. V I. Katz, G. Eilam-Shamir, R. Kark & Y. Berson (ur.), *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (str. 51–76). Bingley: Emerald Publishing Limited.
42. Sharma, B. (1998). Organizational Socialization: Beyond Fitting New Employees into the Existing Culture. *Indian Journal of Industrial Relations*, 34(1), 73–79.



43. Sharma, G. G., & Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, *159*, 1–16.
44. Shufutinsky, A. & Cox, R. (2019). Losing Talent on Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. *Organization Development Journal*, *37*(4), 33–52.
45. Slana, Z. & Petrovčič, A. (2020). Organizacijsko uglaševanje. V E. Boštjančič & A. Petrovčič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene – Psihološki pristopi od A do Ž* (str. 282–297). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
46. Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A. & Okimoto, T. G. (2016). True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, *27*(5), 726–744.
47. Sultana, U. S., RizduanDarun, M. R. & Yao, L. (2018). Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress. *Indian Journal of Science and Technology*, *11*(5), 1–13.
48. Tekavčič, M., Šobota, A., Peljhan, D., Marc, M. & Ponikvar, N. (2010). Spremljanje uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih. *IB revija*, *44*(3/4), 23–31.
49. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126.
50. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, *29*(2), 309–321.
51. Wesson, M. J. & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 1018–1026.
52. Woolley, L., Caza, A. & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *18*(4), 438–448.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene**

Hey you,

My name is Nina 🙋‍♀️. I am finishing my Master's Studies at the Faculty of Economics, University of Ljubljana, and for a successful graduation I need your help. I kindly ask you to answer the following questions related to the presence of authentic leadership and onboarding and their interplay in tretton37.

There will be two groups of questions in the questionnaire: The first group of questions is related to Authentic Leadership, which will be divided into two parts, and the second group is related to Onboarding.

In case you are not familiar with the terms, or simply to avoid misunderstandings, I have written a brief description of the two concepts in the following lines:

☞ Authentic leadership is the foundation of all positive forms of leadership. The focus is on the authenticity of the leader who, through authentic behavior, influences employees to be more authentic themselves, improves their identification with the core values of the organization, and helps them build quality relationships.

☞ Onboarding is understood as the process of acquiring, installing, assimilating, and facilitating the successful transition of a new employee, but also includes providing tools, knowledge, and resources to help the new employee become effective and successful in the new work environment. It is a relatively new concept and is often confused with orientation, which is not entirely accurate, as orientation is only a small part of the onboarding process.

Completing the questionnaire should take you no more than 10 minutes of your time and is completely anonymous. The results are for research purposes only.

If you have any further questions about the questionnaire, please feel free to contact me at: [novak.niina@gmail.com](mailto:novak.niina@gmail.com).

Thank you for taking your valuable time and helping me with my research 😊.

## I. Authentic Leadership (part 1): Assessment of Leader's Authenticity by Employees

For each statement, cheque off only one answer that best describes your leader. Use a scale of 1 to 5 for the answers to the following statements, i.e., 1 – Strongly Disagree, 2 – Disagree, 3 – Neither Agree nor Disagree, 4 – Agree, 5 – Agree Completely.

	Strongly Disagree (1)	Disagree (2)	Neither Agree nor Disagree (3)	Agree (4)	Agree completely (5)
1. My leader is aware of their best qualities.	1	2	3	4	5
2. My leader has clearly set personal goals.	1	2	3	4	5
3. My leader listens to the ideas of those who disagree with their.	1	2	3	4	5
4. My leader is honest.	1	2	3	4	5
5. My leader always shows their true face.	1	2	3	4	5
6. My leader works in accordance with their values, beliefs, attitudes.	1	2	3	4	5
7. My leader conducts in accordance with moral and ethical rules.	1	2	3	4	5
8. My leader listens to the ideas of others before making a decision.	1	2	3	4	5
9. Group pressure does not influence the leader's decision.	1	2	3	4	5
10. My leader is aware of their weaknesses.	1	2	3	4	5
11. My leader trusts their employees.	1	2	3	4	5
12. My leader shows their feelings.	1	2	3	4	5
13. My leader is confident.	1	2	3	4	5
14. My leader helps employees develop their skills.	1	2	3	4	5
15. My leader has genuine relationships with their employees.	1	2	3	4	5
16. My leader takes into account the opinions of others.	1	2	3	4	5
17. My leader admits their mistakes.	1	2	3	4	5
18. My leader works in the best interest of their employees.	1	2	3	4	5
19. My leader takes care of their own development.	1	2	3	4	5

### **Authentic Leadership (part 2): Self-Assessment of Authenticity**

For each statement, mark only one answer that best describes you. Use a scale of 1 to 5 for the answers to the following statements, i.e.: 1 – Strongly Disagree, 2 – Disagree, 3 – Neither Agree nor Disagree, 4 – Agree, 5 – Agree Completely.

	<b>Strongly Disagree (1)</b>	<b>Disagree (2)</b>	<b>Neither Agree nor Disagree (3)</b>	<b>Agree (4)</b>	<b>Agree completely (5)</b>
1. I am aware of my best qualities.	1	2	3	4	5
2. I have clearly set personal goals.	1	2	3	4	5
3. I listen to the ideas of those who disagree with me.	1	2	3	4	5
4. I am honest.	1	2	3	4	5
5. I always show my real face.	1	2	3	4	5
6. I act in accordance with my values, beliefs, attitudes.	1	2	3	4	5
7. I act according to moral and ethical rules.	1	2	3	4	5
8. I listen to the ideas of others before I decide.	1	2	3	4	5
9. I work in the best interest of my team.	1	2	3	4	5
10. Group pressure does not influence my decisions.	1	2	3	4	5
11. I am aware of my weaknesses.	1	2	3	4	5
12. I trust my co-workers.	1	2	3	4	5
13. I show my feelings to my co-workers.	1	2	3	4	5
14. I take care of my own development and improvement.	1	2	3	4	5
15. I have genuine relationships with co-workers.	1	2	3	4	5
16. I take into account the opinions of others.	1	2	3	4	5
17. I admit my mistakes to others.	1	2	3	4	5
18. I am confident.	1	2	3	4	5

## II. Onboarding

Tick the most appropriate answer for each statement. Use a scale of 1 to 5 for the answers to the following statements, i.e.: 1 – Strongly Disagree, 2 – Disagree, 3 – Neither Agree nor Disagree, 4 – Agree, 5 – Agree Completely.

	<b>Strongly Disagree (1)</b>	<b>Disagree (2)</b>	<b>Neither Agree nor Disagree (3)</b>	<b>Agree (4)</b>	<b>Agree completely (5)</b>
1. I am satisfied with tretton37 as a place to work.	1	2	3	4	5
2. I know what is expected of me at work.	1	2	3	4	5
3. I have the materials and equipment I need to do my work right.	1	2	3	4	5
4. At work, I have the opportunity to do what I do best every day.	1	2	3	4	5
5. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.	1	2	3	4	5
6. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.	1	2	3	4	5
7. There is someone at work who encourages my development.	1	2	3	4	5
8. At work, my opinions seem to count.	1	2	3	4	5
9. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.	1	2	3	4	5
10. My associates or fellow employees are committed to doing quality work.	1	2	3	4	5
11. I have a best friend at work.	1	2	3	4	5
12. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.	1	2	3	4	5
13. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.	1	2	3	4	5
14. I like to spend time with my co-workers after working hours.	1	2	3	4	5
15. Company organizes events where I can socialize and get to know my co-workers.	1	2	3	4	5
16. I identify with the organizational culture of the company I work in.	1	2	3	4	5



### III. Socio-demographic Data

For the socio-demographic data collection, please select the answer that is most applicable to you.

- 1) Gender:
  - a. Female,
  - b. Male,
  - c. Prefer not to disclose,
  - d. Other: \_\_\_\_\_
  
- 2) You age:
  - a. 18 – 25 years,
  - b. 26 – 35 years,
  - c. 36 – 45 years,
  - d. 46 – 55 years,
  - e. Prefer not to disclose
  
- 3) Highest acquired education:
  - a. Primary Education,
  - b. Secondary or Vocational Education,
  - c. Post- Secondary, Higher Education, University Education,
  - d. Prefer not to disclose
  
- 4) How long have you been employed by the company:
  - a. Less than a year,
  - b. From 1 and up to 5 years,
  - c. More than 5 and up to 11 years,
  - d. Prefer not to disclose

Congratulations, you have made it to an end! 🎉 Thank you very much for your time and cooperation! 🙏

## **Priloga 2: Nabor vprašanj strukturiranega intervjuja z vodilnim timom**

1. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju tretton37 in imate vlogo v vodstvenem timu podjetja? Katere odgovornosti zajema vaše delovno mesto?
2. Glede na to, da so pri vašem vodenju prisotni zunanji pritiski, v kolikšni meri vplivajo na vaše vodenje? Ali v teh primerih še vedno dajete prednost lastnim vrednotam in prepričanjem v zvezi z vodenjem in ali lahko zunanji pritiski prevladujejo nad njimi?
3. Kaj vas je izoblikovalo kot vodjo? Katere izmed preizkušenj (osebnih, kariernih) so vplivale na to?
4. Kako dobro mislite, da poznate svoje sposobnosti, vrednote in stališča?
5. Kakšne so po vašem mnenju vaše prednosti in psihološke sposobnosti, ki vam pomagajo pri vodenju zaposlenih?
6. Kako bi opisali avtentičnega vodjo? Kakšne lastnosti in sposobnosti ga po vašem mnenju odlikujejo? Ali bi zase trdili, da ste avtentični vodja?
7. Kakšen pomen pripisujete procesu organizacijskega uglasovanja novih in obstoječih zaposlenih?
8. Kako pri vas poteka proces organizacijskega uglasovanja v podjetju? Kateri dejavniki so po vašem mnenju ključni za uspešno organizacijsko uglasovanje?
9. Ali ste mnenja, da je proces organizacijskega uglasovanja pomemben za doseganje ciljev in vpliva na uspešnost podjetja? Katere kazalnike, vezane na zaposlene, spremljate?
10. Kakšno vlogo igrate vi pri procesu organizacijskega uglasovanja?
11. Bi lahko potrdili raziskovalno tezo, da je stil vodenja neposredno povezan s procesom organizacijskega uglasovanja v podjetju tretton37?

### **Priloga 3: Nabor vprašanj strukturiranega intervjuja z vodjo upravljanja s človeškimi viri**

1. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju tretton37, kakšna je vaša trenutna vloga v podjetju? Katere odgovornosti zajema vaše delovno mesto?
2. Kakšen pomen pripisujete procesu organizacijskega uglasovanja novih in obstoječih zaposlenih?
3. Kako pri vas poteka proces organizacijskega uglasovanja v podjetju? Kateri dejavniki so po vašem mnenju ključni za uspešno organizacijsko uglasovanje?
4. Ali ste mnenja, da je proces organizacijskega uglasovanja pomemben za doseganje ciljev in vpliva na uspešnost podjetja? Katere kazalnike, vezane na zaposlene, spremljate?
5. Kakšno vlogo igrate pri procesu organizacijskega uglasovanja?
6. Ali ste mnenja, da imajo vodje neposreden vpliv na uspešnost organizacijskega uglasovanja v podjetju tretton37?

## **Priloga 4: Intervju z Nejcem Palirjem (CXO na ravni celotne organizacije in direktor podjetja tretton37 v Sloveniji)**

### **1. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju tretton37 in imate vlogo v vodstvenem timu podjetja? Katere odgovornosti zajema vaše delovno mesto?**

V podjetju sem zaposlen sedem let, v vodstveni vlogi sem skupno pet let moje poti s podjetjem. Moje odgovornosti zajemajo sodelovanje pri definiciji dolgoročne strategije podjetja in izpolnjevanje le te, vodenje ekipe ki je zadolžena za komunikacijo, izgled in javno nastopanje podjetja.

### **2. Glede na to, da so pri vašem vodenju prisotni zunanji pritiski, v kolikšni meri vplivajo na vaše vodenje? Ali v teh primerih še vedno dajete prednost lastnim vrednotam in prepričanjem v zvezi z vodenjem in ali lahko zunanji pritiski prevladujejo nad njimi?**

Zunanji pritiski so del našega vsakdanjega življenja, lastnosti dobrih vodij je absorpcija teh pritiskov ter zunanjih dejavnikov in ščitenje svoje ekipe pred njimi. Zunanji pritiski ne vplivajo na stabilnost mojih vrednot. Trudim se, da svojih vrednot nikoli ne zanemarim in se z veseljem postavim v bran kadarkoli so ogrožene.

### **3. Kaj vas je izoblikovalo kot vodjo? Katere izmed preizkušenj (osebnih, kariernih) so vplivale na to?**

Na moji poti me je izoblikovalo precej osebnih in poslovnih izzivov. S posploševanjem sem v zgodnjem otroštvu bil primoran hitro odrasti, veliko dobrih delovnih navad, ekipne igre, strukture, sposobnost organizacije tako časa kot taktik mi je podal šport. Vedno sem odgriznil več kot lahko prebavim, soočanje s situacijami ki niso idealne iz časovnega in finančnega vidika pa je lepo zaključilo osebnost in lastnosti ki jih imam danes.

### **4. Kako dobro mislite, da poznate svoje sposobnosti, vrednote in stališča?**

Dobro, a vseeno se rad podcenim in precenim, odvisno kaj zahteva situacija. Če je situacija težka se je dobro malce preceniti in s tem stopiti v situacijo in nove izkušnje kjer s strahom verjetno ne bi bil. V lažjih situacijah se je dobro podceniti in s tem biti prizemljen in prisoten tudi v sklopu najlažjih opravil - opravila, kjer so očitne napake drugače najbolj pogoste.

### **5. Kakšne so po vašem mnenju vaše prednosti in psihološke sposobnosti, ki vam pomagajo pri vodenju zaposlenih?**

Dobra komunikacija, sposobnost aktivnega poslušanja, transparentnost in pogosto deljenje informacij je vsekakor dobra osnova. Osebnostno menim, da mi pomagajo sposobnosti razumevanja širšega konteksta, kreativnega razmišljanja in načrtovanja. Najbolj so me izoblikovali padci, napake, izgube in izpuščene priložnosti. Pogosta primerjava preteklih

situacij z zdajšnjimi mi omogoča obdržati preudarnost, mirno kri in daje samozavest da sem sposoben premagati vsako oviro na poti.

**6. Kako bi opisali avtentičnega vodjo? Kakšne lastnosti in sposobnosti ga po vašem mnenju odlikujejo? Ali bi zase trdili, da ste avtentični vodja?**

Avtentični vodja je zaupanja vredna oseba, oseba na katero se lahko zanese vsakdo, ne le podrejeno osebje. Avtentični vodja je sposoben aktivno poslušati, premisliti in se postaviti v osebno situacijo sogovornika. Avtentični vodja je hkrati največji kritik in najglasnejši navijač svoje ekipe, pripravljen je vzeti odgovornost nad vsako napako svoje ekipe in predati dalje vso hvalo na ekipo. Avtentični vodja postavi ljudi na prvo mesto, se zjutraj zbudi in odpre vrata za boljši jutri njegove ekipe, ne le poslovnih rezultatov. Mislim, da bi me marsikdo lahko opisal kot avtentičnega vodjo.

**7. Kakšen pomen pripisujete procesu organizacijskega uglaševanja novih in obstoječih zaposlenih?**

Proces je vsekakor ključen in celo kritično nujen pri podjetjih vseh velikosti. Vseeno je pomembno da je vsakemu posamezniku dovoljen in omogočen prispevek k kulturi podjetja, ne le uglaševanje na obstoječo stanje in obstoječo čredno mislenost.

**8. Kako pri vas poteka proces organizacijskega uglaševanja v podjetju? Kateri dejavniki so po vašem mnenju ključni za uspešno organizacijsko uglaševanje?**

Začne se na osebni ravni, kjer je ključna pogosta, odkrita in kvalitetna interakcija med vodji in posamezniki. Podjetje z veliko mero vlaga v čas tako kot tudi dodatna sredstva, izobraževanje formalnih kot tudi neformalnih vodij, da zagotovi da je podjetje vselej uglašeno in usklajeno s pogostimi in transparentnimi informacijami.

**9. Ali ste mnenja, da je proces organizacijskega uglaševanja pomemben za doseganje ciljev in vpliva na uspešnost podjetja? Katere kazalnike, vezane na zaposlene, spremljate?**

Ljudje so najpomembnejši dejavniki za doseganje ciljev podjetja, bolj kot so usklajeni, več informacij kot imajo, hitreje in bolje lahko reagirajo na hitro-vrteči svet okoli nas. V podjetju vežemo veliko različnih kazalnikov na indikacijo usklajenosti naših zaposlenih. Ti kazalniki so segmentirani v veliko kategorij in podkategorij kjer merimo vse od splošnega zadovoljstva, zadovoljstva direktne ekipe, nadrejenih, naše kulture, usklajenosti ter transparencio informacij, zdravja, znanja, kariernega napredka in ostalih. Težko bi izpostavil le en kazalnik, vsekakor pa je najbolj komulativen eNPS kazalnik, torej neto promocijska ocena iz strani zaposlenih, ta se giblje na indeksu med – 100 in +100, trenutno se nahajamo na oceni +50, kar je precej v ospredju pred primeljivimi konkurenčnimi podjetji, kot tudi svetovno najbolj zaželjenimi delodajalci.

## **10. Kakšno vlogo igrate vi pri procesu organizacijskega ugaševanja?**

Precejšnje, v svoji vlogi imam čast in pa tudi priložnost definicije vseh procesov, interakcij in načinov dela z zaposlenimi. Moja vloga mi omogoča možnost, da resno vplivam na zadovoljstvo kot tudi ugašenost našega celotnega podjetja in jo s tem jemljem nadvse resno v sklopu vseh mojih odgovornosti.

## **11. Bi lahko potrdili raziskovalno tezo, da je stil vodenja neposredno povezan s procesom organizacijskega ugaševanja v podjetju tretton37?**

Vsekakor je velik del mojega vodenja pod vplivom dobrih skandinavskih praks, modernih modelov in dobrega ugaševanja znotraj podjetja. A vseeno enostavno identificiram vodje v podjetju, ki se kljub enaki izpostavitvi praksam in vzorcem ne odzovejo ali obnašajo enako v svojem stilu vodenja. Nekateri so avtentični, nekateri manj. S tem sklepam, da je stil vodenja precej osebna stvar, odvisna od veliko osebnih dejavnikov in pogojev iz posameznikove preteklosti. Podjetje lahko pozitivno vpliva na dopolnitev in dodatno izobraževanje teh praks, vsekakor pa to samostojno ne bi bilo dovolj. Pogoj avtentičnih vodij je to, da želijo postati ali ostati avtentični in so pripravljeni zamegliti meje med strogo poslovnostjo in svojim življenjem. Šele takrat se lahko zadostno osebno odprejo in tvorijo vezi močnega zaupanja. Zaupanje je dvosmerna cesta, moraš ga dati, da ga lahko prejmeš.

## **Priloga 5: Intervju z Žigom Vajdičem (Vodja regije za Slovenijo v podjetju tretton37)**

### **1. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju tretton37 in imate vlogo v vodstvenem timu podjetja? Katere odgovornosti zajema vaše delovno mesto?**

V podjetju sem zaposlen skoraj 2 leti, od tega v vodstveni vlogi od samega začetka. Sprva v vlogi vodje tima, kjer sem bil odgovoren za inženirski del pri razvoju programske opreme in za razvoj ter zadovoljstvo 6 sodelavcev v svojem timu. Od januarja 2021 sem zasedel vlogo vodja regije, kjer sem prevzel operativno odgovornost nad vsemi zaposlenimi v regiji ter koordinacijsko vlogo med vsemi podpornimi funkcijami. Moje primarne odgovornosti so skrb za razvoj (1) in zadovoljstvo (2) naših sodelavcev; organiziranje in podpora vodij ekip (3); odgovornost za rast v regiji (4); odgovornost in skrb za razpolaganje z razpoložljivostjo sodelavcev pri svetovalnem delu (5); koordinacija med vsemi ostalimi funkcijami v podjetju (6); podpora pri operativnem delovanju podjetja (6).

### **2. Glede na to, da so pri vašem vodenju prisotni zunanji pritiski, v kolikšni meri vplivajo na vaše vodenje? Ali v teh primerih še vedno dajete prednost lastnim vrednotam in prepričanjem v zvezi z vodenjem in ali lahko zunanji pritiski prevladujejo nad njimi?**

Delo v večji organizaciji pomeni delo z veliko različnimi ljudmi v veliko različnih vlogah. Posledično se je potrebno zavedati, da je potrebno, če želimo vplivati na veliko ljudi nujno tudi veliko koordinacije in pridobivanja "buy-ina" od različnih deležnikov. Zunanji pritiski zagotovo vplivajo na moje vodenje in zunanje pritiske vidim kot nujne pri doseganju določene stopnje poenotenja znotraj podjetja. Absolutno se vedno ravnam v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, kar pa ni nujno izključujoče z upoštevanjem zunanjih pritiskov.

### **3. Kaj vas je izoblikovalo kot vodjo? Katere izmed preizkušenj (osebnih, kariernih) so vplivale na to?**

Več stvari. Sprva je to zagotovo moje zgodnje otroštvo, kjer mi je bila privzgojena velika mera tekmovalnosti, proaktivnosti in že kot otroku tudi ogromno svobode pri odločanju ter posledično tudi odgovornosti za lastna dejanja. Odkar vem zase sem v različnih funkcijah prevzemal vodstvene vloge v športnih klubih, šolah, gimnaziji, fakulteti in kasneje tudi v profesionalni kapaciteti pri delu. Ves ta čas sem razvijal svoje vodstvene sposobnosti, večšine dela z ljudmi in raven odgovornosti. Hkrati sem že zelo zgodaj začel tudi z delom in služenjem svojega denarja, in sem imel v času, ko je večina mojih vrstnikov začela s fakulteto imel že tudi svoje prvo podjetje. Ambicioznost in želja po napredovanju sta me že zelo zgodaj v življenju vodili skozi različne preizkušnje, lažje, težje, pozitivne in negativne. Med ključnimi trenutki bi izpostavil prodajo svoje prve spletne strani pri 15 letih, kar je v meni vzbudilo željo po podjetništvu. Izjemno pomembna pa je bila tudi izkušnja, ko sem pri 23 letih uspel z zbiranjem investicijskih sredstev in dobil priložnost voditi svoje zagonsko podjetje; zgodba žal nima srečnega konca, vendar je bila lekcija zame neprecenljiva. O sebi sem se veliko naučil tudi skozi potovanja po svetu, s spoznavanjem različnih ljudi, okolij in

celo življenjskih filozofij. V zadnjem obdobju je name in na moje vodenje zagotovo največ vplivala zenovska filozofija in avtorji.

#### **4. Kako dobro mislite, da poznate svoje sposobnosti, vrednote in stališča?**

Trudim se, da bi jih poznal vedno bolje. Je pa res, da se večkrat zalotim pri določenih predsodkih in razmišljanjih, ki so trdno zacementirana v meni kot del nekih preteklih izkušenj in navad. Mislim, da točka ali izkušnja spoznanja samega sebe kot trajen cilj ne obstaja. Spoznavanje samega sebe je proces, ki mu moramo ves čas namenjati dovolj pozornosti, da bi preprečili nazadovanje nazaj v avtonomno in refleksno delovanje misli in telesa. Tako kot je na primer treniranje telesne pripravljenosti; če se človek ne giba redno, potem kondicija sčasoma izgine. Enako je tudi s samozavedanjem.

#### **5. Kakšne so po vašem mnenju vaše prednosti in psihološke sposobnosti, ki vam pomagajo pri vodenju zaposlenih?**

Sem izjemno analitičen in imam zelo dobro razvite sposobnosti logičnega razmišljanja kar mi pomaga reševati težave nemudoma, ko z njimi do mene pristopijo sodelavci. Pri delu z ljudmi mi zelo pomaga tudi poznavanje človeške psihologije in različnih metod ter ogrodič za učinkovito čustveno komuniciranje. Moje mnenje je, da je večina "mehkih" veščin pač veščin, kjer veljajo enaka pravila kot pri katerikoli drugi veščini. Zanje ni dovolj, da jih zgolj samo dobro poznaš, ampak je bistveno, da jih tudi pogosto treniraš. Bolj kot jih treniraš, boljši v njih tudi postajaš. Zelo mi pomaga tudi samozavest, ki prihaja predvsem iz stanja mirnosti, ker sem se z večino situacij, ki jih rešujem vsakodnevno že srečal v vsaj nekem podobnem kontekstu. Kot oseba nisem sebičen in si zares želim pomagati in pozitivno vplivati na ljudi v svojem življenju, to opazijo tudi sodelavci, in mi zaradi tega bolj zaupajo.

#### **6. Kako bi opisali avtentičnega vodjo? Kakšne lastnosti in sposobnosti ga po vašem mnenju odlikujejo? Ali bi zase trdili, da ste avtentični vodja?**

V mojih očeh je vodja lahko samo avtentični. Gre za osebo, ki ima poleg kratkoročnih in srednjeročnih ciljev in prepričanj tudi neko osrednjo, temeljno filozofijo življenja. Posledično avtentični vodja tudi v nepoznanih situacijah ravna iz te temeljne življenjske filozofije na kateri gradi tudi svoja prepričanja in vrednote. Gre za trdno in zanesljivo osebo na katero se lahko ostali zanesejo da bo ravnala podobno v podobnih situacijah. Kot lastnosti se mi zdijo pomembne odločnost, iskrenost in tudi ranljivost. Biti zmožen priznati svoje napake in se iz njih spet nekaj naučiti, i.e. strong opinions weakly held. Marsikdo od vodij pričakuje, da imajo vse odgovore in da se znajo vedno prav odločiti, kar pa seveda ni res.

#### **7. Kakšen pomen pripisujete procesu organizacijskega uglaševanja novih in obstoječih zaposlenih?**



Zelo pomembno. Prvi meseci so ključni pri poenotenju zaposlenih s strategijo, cilji in kulturo podjetja. Na koncu so najbolj zadovoljni in uspešni tisti zaposleni, ki se uspejo poistovetiti s cilji podjetja, ponotranjiti vrednote, in s sodelavci zgraditi prijateljske vezi in odnose.

**8. Kako pri vas poteka proces organizacijskega uglaševanja v podjetju? Kateri dejavniki so po vašem mnenju ključni za uspešno organizacijsko uglaševanje?**

Proces organizacijskega uglaševanja se neformalno začne že med zaposlitvenim postopkom kjer kandidate in kandidatke postopoma predstavljamo različnim ravnam našega delovanja in kulture v podjetju. V tem postopku imajo vsi tudi priložnost spoznati različne ljudi v različnih vlogah v organizaciji. Namen je, da skozi pogovore ugotovimo ujemanje med vrednotami podjetja in posamezno osebo v postopku. Nadaljnje uglaševanje in poenotenje je izjemno težko, če nimamo skupnega izhodišča. Novo izbrani zaposleni po podpisu pogodbe in še pred začetkom dela dobijo veliko informacij, da se lahko na svoje novo delovno mesto in prvi dan zaposlitve ustrezno pripravijo. Nekako poskušamo stopnjevati zanimanje nad delom in podjetjem v vsakem koraku. Na prvi delovni dan nastopi orientacija, kjer imajo zaposleni organizirane različne aktivnosti na primer prevzem opreme in dostopov; seznanjanje z organizacijsko strukturo, temeljnimi funkcijami in odločevalci, ki se konča s tradicionalno švedsko fiko. Za orientacijskim dnevom sledi veliko aktivnosti, ki so razporejene v naslednjih 6 mesecih. Sprva bolj pogosto, proti koncu manj. Namen teh aktivnosti je, da vzpodbujajo zaposlene, da si v podjetju zgradijo svojo mrežo poznanstev, spoznajo čim več ljudi in se čim bolj poenotijo z našimi cilji. Gre za zelo različne aktivnosti, od zabav podjetja, internih konferenc, manjših projektov pa do 1:1 sestankov z ključnimi osebami in ostalimi zaposlenimi. Ves čas med zaposlitvijo (ne samo med uglaševanjem) je vsem zaposlenim na voljo tudi njihov vodja s katerim se vsaj 1x mesečno 1 uro pogovarjajo o svoji osebni in profesionalni rasti v podjetju. S svojo vodjo se pogovarjajo na dnevni ali tedenski ravni o različnih stvareh, je pa ta mesečni pogovor vedno specifično osredotočen na rast in orientacijo v podjetju. Njihov vodja v tem kontekstu deluje kot služni vodja, ki odstranjuje ovire, odpira vrata do priložnosti in je njihov zaupnik ter promotor v podjetju. Za uspešno organizacijsko uglaševanje je ključen dobro organiziran in načrtovan proces, ki traja dovolj časa, hkrati pa so znotraj procesa aktivnosti tudi dobro razporejene (na primer da se ne zgodi vse v prvem tednu, kasneje pa si za novo zaposlene drugi ne vzamejo več dovolj časa). Pomembna je tudi proaktivnost na strani novozaposlenih in pa čim večja vključenost, da imajo vsi zaposleni res dovolj priložnosti spoznati svoje nove sodelavce in sodelavke. Proces organizacijskega uglaševanja je odvisen tudi od vloge, ker je del tega procesa tudi prenos znanja. K jasnosti vlog pa pripomore tudi dobro načrtovan akt o sistemizaciji delovnih mest, kjer so jasno opredeljene zahteve posameznega delovnega mesta ter tudi kompetence, ki jih je potrebno razviti oziroma izboljšati za napredovanje. Akt nam omogoča bolj transparentno poslovanje in upravljanje z notranjo organizacijo zaposlenih.

**9. Ali ste mnenja, da je proces organizacijskega uglaševanja pomemben za doseganje ciljev in vpliva na uspešnost podjetja? Katere kazalnike, vezane na zaposlene, spremljate?**

Zagotovo. Najbolj uspešni in zadovoljni so tisti zaposleni, ki se uspejo povezati s podjetjem in sodelavci ter ponotranjiti naše skupne cilje. Med ključnimi kazalniki vezane na zaposlene, ki jih v podjetju spremljamo so “utilizacija” oziroma stopnja razpoložljivosti sodelavcev pri delu z naročniki (1); eNPS (2) oziroma stopnja promotorjev podjetja med zaposlenimi, “retention” oziroma stopnja ohranjanja zaposlenih (3). Za namene finančnega planiranja in poročanja spremljamo še veliko drugih kazalnikov, ki so posredno ali pa neposredno povezani z zaposlenimi.

#### **10. Kakšno vlogo igrate vi pri procesu organizacijskega uglaševanja?**

Sodelujem pri načrtovanju procesa organizacijskega uglaševanja, ki mora biti poenoten med regijami, se pravi je čim bolj podoben na Švedskem in v Sloveniji. V Sloveniji sem odgovoren za organiziranje ekipe, ki sodeluje pri procesu organizacijskega uglaševanja in za nadzorovanje izvajanja samega procesa. Operativno se v proces trenutno vključujem v dveh vlogah, kot vodja regije in kot začasni vodja ekipe, kjer s sodelavci sodelujem tudi zelo neposredno, kot njihov coach oziroma mentor, odvisno od situacije.

#### **11. Bi lahko potrdili raziskovalno tezo, da je stil vodenja neposredno povezan s procesom organizacijskega uglaševanja v podjetju tretton37?**

Da. Na koncu smo vodje prvi zgled zaposlenim v podjetju in je naša odgovornost, da te vrednote živimo ne zgolj skozi besede, temveč tudi dejanja. Ne glede na stil vodenja, imajo vodje izjemno velik vpliv na zaposlene, še posebno v prvih mesecih zaposlitve, saj preko lastnih dejanj vzpostavljajo prihodnja pričakovanja, način vedenja in poosebljajo kulturo podjetja.

## **Priloga 6: Intervju s Sašo Palir (Vodja upravljanja s človeškimi viri v podjetju tretton37 v Sloveniji)**

### **1. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju tretton37, kakšna je vaša trenutna vloga v podjetju? Katere odgovornosti zajema vaše delovno mesto?**

V tretton37 sem zaposlena od novembra 2017. Primarno se je moja zaposlitev začela na švedskem, s švedsko pogodbo, ob selitvi v Slovenijo pa sem se zaposlila pod slovensko pogodbo. Trenutno nastopam v vlogi nekakšnega multipraktika s dominantno vlogo v Human Resources.

### **2. Kakšen pomen pripisujete procesu organizacijskega uglasovanja novih in obstoječih zaposlenih?**

Temu procesu pripisujem enega večjih pomenov znotraj naše organizacije. Eden izmed dveh pomembnejših dejavnikov, na katerima tretton37 stoji, je poleg znanja še interna kultura v podjetju. En izmed, meni osebno, boljših in ljubših aspektov zaposlitve pri nas mi je bogata, dokaj neformalna kultura, ki pušča posamezniku specifičen osebnostni razvoj in velik doprinos k kulturi sami preko te svobode. Onboarding je ključ do tega, da nov član naše ekipe spozna, da si sme dovoliti biti to kar je in temeljito spozna kdo smo. Na onboarding gledam kot na prvo skupno vselitev po 10 zmenkih, kjer se resnično spoznaš. :)

### **3. Kako pri vas poteka proces organizacijskega uglasovanja v podjetju? Kateri dejavniki so po vašem mnenju ključni za uspešno organizacijsko uglasovanje?**

Proces je sestavljen iz mnogih dejavnikov. Drznila bi si trditi, da se podzavestno to dogaja že ob naših prvih spoznanjih. Drugače pa imamo na prvi zaposlitveni dan sestanek, kjer so zaposlenemu predstavljene vse podrobnosti, ima se tudi čas seznaniti z delovnimi orodji in pa dodobra spoznati sodelavce in ključne akterje v podjetju. Slednje se dogaja skozi daljšo periodo.

### **4. Ali ste mnenja, da je proces organizacijskega uglasovanja pomemben za doseganje ciljev in vpliva na uspešnost podjetja? Katere kazalnike, vezane na zaposlene, spremljate?**

Vsekakor. Vsaka malenkost je pomembna in ji namenimo precej časa, da je izkušnja kar se da dobra, saj vtis ostane z osebo. Mislim, da ima organizacijsko uglasovanje precejšen, morda največji, vpliv pri zadrževanju zaposlenih.

### **5. Kakšno vlogo igrate vi pri procesu organizacijskega uglasovanja?**

Sama imam pri onboardingu največjo vlogo na prvi dan nastopa zaposlitve. Zaposleni preživi prvi dan z menoj, kjer mu predstavim vse podrobnosti, funkcionalnosti in aspekte zaposlitve. Kasneje imam tudi vlogo vodenja skozi dolgoročni proces uglasovanja tekom poskusnega obdobja, kjer organiziram še nekaj sestankov s ključnimi akterji v podjetju.

**6. Ali ste mnenja, da imajo vodje neposreden vpliv na uspešnost organizacijskega uglaševanja v podjetju tretton37?**

Ja, vsekakor. Vodje imajo tekom poskusnega obdobja največ stika z zaposlenim. Vse informacije, ki jih oseba dobi prvi dan so precej strnjene in podane na kupu, četudi se trudimo ohraniti fokus na najpomembnejšem. Vodja vse podano na prvi dan potem skozi realizacijo tudi dokazuje in poskrbi, da besed preidejo k dejanjem.

## Priloga 7: Podoba spletnega vprašalnika za zaposlene

Slika 1: Podoba prve strani spletnega vprašalnika

The screenshot shows the first page of a questionnaire titled "Questionnaire". The text is as follows:

Hey you,

My name is Nina. I am finishing my Master's Studies at the Faculty of Economics, University of Ljubljana, and for a successful graduation I need your help. I kindly ask you to answer the following questions related to the presence of authentic leadership and onboarding and their interplay in tretton37.

There will be two groups of questions in the questionnaire. The first group of questions is related to Authentic Leadership, which will be divided into two parts, and the second group is related to Onboarding.

In case you are not familiar with the terms, or simply to avoid misunderstandings, I have written a brief description of the two concepts in the following lines:

- Authentic leadership is the foundation of all positive forms of leadership. The focus is on the authenticity of the leader who, through authentic behavior, influences employees to be more authentic themselves, improves their identification with the core values of the organization, and helps them build quality relationships.
- Onboarding is understood as the process of acquiring, installing, assimilating, and facilitating the successful transition of a new employee, but also includes providing tools, knowledge, and resources to help the new employee become effective and successful in the new work environment. It is a relatively new concept and is often confused with orientation, which is not entirely accurate, as orientation is only a small part of the onboarding process.

Completing the questionnaire should take you no more than 10 minutes of your time and is completely anonymous. The results are for research purposes only.

If you have any further questions about the questionnaire, please feel free to contact me at: [novak.nina@gmail.com](mailto:novak.nina@gmail.com)

Thank you for taking your valuable time and helping me with my research.

Next

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

Vir: Spletni vprašalnik oblikovan v Google Forms za potrebe raziskovalnega dela.

Slika 2: Podoba druge strani spletnega vprašalnika

The screenshot shows the second page of the questionnaire, titled "Questionnaire". It features a section header "1.1. Authentic Leadership: Assessment of Leader's Authenticity by Employees" and a scale for each statement. The scale ranges from 1 (Strongly Disagree) to 5 (Agree Completely). The statements are:

1) My leader is aware of their best qualities. \*

2) My leader has clearly set personal goals. \*

3) My leader listens to the ideas of those who disagree with their. \*

4) My leader is honest. \*

Vir: Spletni vprašalnik oblikovan v Google Forms za potrebe raziskovalnega dela.