UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

AVTENTIČNO VODENJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA ZARA

Ljubljana, julij 2019 KLAVDIJA PAVLOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Klavdija Pavlović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in usposabljanje zaposlenih na primeru podjetja Zara, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko, izr. prof. dr. Sandro Penger.

I Z J A V L J A M

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 ravnal/-a 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

UVOD **1**

1 AVTENTIČNO VODENJE **3**
1.1 Opredelitev funkcije vodenja **3**
1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja **6**
1.2.1 Konstrukt avtentičnosti 7
1.2.2 Osnove avtentičnega vodenja 8
1.2.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja 10
1.2.4 Elementi avtentičnega vodenja 12
1.2.4.1 Samozavedanje in samoregulacija 13
1.2.4.2 Pozitivni psihološki kapital in pozitivni moralni vidik 14
1.2.4.3 Lasten pozitivni razvoj 15
1.2.4.4 Procesi vedenja v vodenju 15
1.3 Avtentični vodja **15**
1.3.1 Značilnosti avtentičnega vodje v primerjavi s tradicionalnim vodjo 16
1.3.2 Sposobnosti avtentičnega vodje 18
1.3.3 Metode razvoja avtentičnih vodij 19
1.3.3.1 Akcijsko učenje 20
1.3.3.2 360-stopinjsko vodenje 21
1.3.3.3 Sistem mentorstva 21
1.3.3.4 Sistem nasledstva 21
1.3.3.5 Učeči se timi 21

2 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH **22**
2.1 Opredelitev pojma usposabljanje **22**
2.2 Cilji in značilnosti usposabljanja **23**
2.3 Oblike in izvedba usposabljanj **24**
2.4 Koristi usposabljanj **25**
2.4.2 Odločitev glede metod usposabljanja 28
2.4.3 Izvedba usposabljanja 28
2.4.4 Vrednotenje uspešnosti usposabljanja 29

3 MULTIMETODOLOŠKI RAZISKOVALNI PRISTOP S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA ZARA **29**
3.1 Predstavitev podjetja Zara **29**
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija **31**

3.2.1 Cilji raziskave 31
3.2.2 Temeljna teza 32
3.2.3 Metodologija raziskave 32
3.2.4 Oblikovanje vprašalnika 32
3.2.5 Oblikovanje intervjuja 33
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov 33
3.3.1 Rezultati iz anketnega vprašalnika med zaposlenimi podjetja 33
3.3.2 Intervju z vodjo 42
3.4 Zaključne ugotovitve 45
3.5 Analiza raziskovalne teze 46
3.6 Priporočila vodstvu proučevanega podjetja 46
3.7 Priporočila za nadaljnje raziskave 47

SKLEP 47

LITERATURA IN VIRI 50

PRILOGE 54

KAZALO SLIK

Slika 1: Medgeneracijska predaja vodenja 6
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti 8
Slika 3: Model razvoja avtentičnega vodenja skozi temeljne elemente 13
Slika 4: Elementi samozavedanja 14
Slika 5: Značilnosti avtentičnega vodje 17
Slika 6: Načini usposabljanja avtentičnih vodij 20
Slika 7: Prva Zarina trgovina v Španiji 30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Časovnica razvoja teorij avtentičnega vodenja 10
Tabela 2: Primerjava značilnosti avtentične vodje in tradicionalne vodje 18
Tabela 3: Sposobnosti avtentičnega vodje po Robin Sharmi 19
Tabela 4: Koraki programa usposabljanja 24
Tabela 5: Spol anketirancev 33
Tabela 6: Starost anketirancev 33
Tabela 7: Stopnja izobrazbe 34
Tabela 8: Delovna doba anketiranih 34
Tabela 9: Značilnosti vodje v podjetju 35

Tabela 10: Stopnja avtentičnosti vodje podjetja 36
Tabela 11: Pomembnost avtentičnega vodenja za zaposlene 37
Tabela 12: Vpliv avtentičnega vodenja na usposabljanje zaposlenih 37
Tabela 13: Avtentične sposobnosti vodje podjetja 38
Tabela 14: Zadovoljstvo na delovnem mestu 39
Tabela 15: Občutek pripadnosti 40
Tabela 16: Stopnja zaupanja vodji 40
Tabela 17: Pogostost usposabljanj in izobraževanj v podjetju Zara 41
Tabela 18: Ali so izobraževanja in usposabljanja, ki jih organizira podjetje, kakovostna? 41
Tabela 19: Ali je izobraževanj in usposabljanj dovolj? 42
Tabela 20: Preverjanje raziskovalne teze (frekvence in deleži odgovorov) 46
Tabela 21: Preverjanje raziskovalne teze (povprečje, mediana, modus, standardni odklon) 46

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene 1
Priloga 2: Intervju za vodjo 4

UVOD

V času hitrih, kompleksnih in nepredvidljivih sprememb v okolju je vse bolj pomembna sposobnost organizacij, da spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 59). Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 103) menijo, da so sodobne avtentične vodje tiste osebe, ki so pri svojih sodelavcih sposobni spodbuditi motivacijo, aktivnost, zadovoljstvo in zavednost. To pa je tudi izhodišče, da zaposleni nenehno izboljšujejo svoje delo. Avtentični vodja naj bi bil tisti, ki deluje v skladu z resničnim jazom, izraža samega sebe na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki, na takšen način torej izraža svojo identiteto. Sodobne organizacije, ki se soočajo s pritiski in stresom, kar same kličejo po novem načinu vodenja in delovanja (Avolio & Gardner, 2005, str. 326). Dimovski, Penger & Peterlin, (2009, str. 104) odpirajo vprašanje o tem, kaj pravzaprav pomeni termin avtentično in kdo so avtentične vodje. Odgovora na ti dve vprašanji potrebujeta vpogled v konstrukt avtentičnosti, ta izhaja iz starogrške misli »poznati sebe« in »tvoj resničnostni jaz«. Pri avtentičnosti gre predvsem za ohranjanje, sprejemanje in samopoznavanje našega pravega jaza. Biti avtentičen prav tako pomeni, da si izviren, pristen, in ne kopija drugih (Shamir & Eliam, 2005, str. 344).

Avtentične vodje so nagnjene k doseganju ciljev, so ambiciozni, zaupajo vase in svojim zaposlenim, so pozitivno naravnani in se učijo na podlagi lastnih napak ter težav pri delu. Poleg tega veliko časa posvetijo delu in zato jim vodenje predstavlja najpomembnejši element v njihovem življenju. Znajo analizirati in reševati težave, hkrati imajo jasno opredeljene cilje, ki jih dosegajo skupaj s svojimi zaposlenimi (Možina in drugi, 2002, str. 504).

Visoka stopnja samozavedanja vodji omogoča, da si prisluhne in se pri delovanju opazuje. Najprej mora razumeti svoje motive, ki ga silijo, da dela, kar dela, šele nato lahko začne spreminjati svoja dejanja tako, da bo dosegel večji uspeh (Weisinger, 2001, str. 30). Pri zaposlenih so sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar vodi do neprestanega izboljševanja rezultatov podrejenih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 107).

Pojem usposabljanje Lipičnik (2001, str. 106) pojasnjuje, da gre za poseben postopek, s katerim naj bi skušali izboljšati človekove lastnosti, s pomočjo katerih bi ta lahko bolje opravljal svoje delovne naloge. Jelenc (1996, str. 13–15) pa meni, da je usposabljanje namenjeno uvajanju in privajanju na delo ter da je velikokrat nadgrajeno z izpopolnjevanjem, kar pomeni poglabljanjem, razširjanjem in prilagajanjem že obstoječega znanja.

Miglič (2002, str. 153) opredeljuje usposabljanje kot sistematično razvijanje sposobnosti, znanja, spretnosti in vedenja, ki jih posamezna oseba potrebuje pri opravljanju konkretnega dela. Gre za načrtovano dejavnost organizacije, pri kateri je namen povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih, spremenit njihova stališča, vedenje in je skladna z zahtevami dela ter organizacijskimi cilji. Osrednji namen usposabljanja je izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti posameznika, da bi lahko oziroma bi bolje opravljal svoje delo. Torej, usposabljanje je

načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pa pride s pomočjo spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov.

V številnih organizacijah namenjajo usposabljanju zaposlenih veliko pozornost. Načini in oblike tega se med seboj razlikujejo glede na potrebe, dejavnost, opremo, novo tehnologijo in politiko vodstva podjetja. Podjetja so v preteklosti že porabila znatne zneske za usposabljanje zaposlenih z namenom, da dosežejo boljše rezultate v organizaciji, vendar pa so se vodje organizacij začele spraševati, kakšne pravzaprav so vrednosti in učinki teh izobraževanj. Namreč nekaj let nazaj je bilo primerno, da se dokaže učinkovitost usposabljanja s poročanjem o številu udeležencev, njihovi povprečni oceni na preverjanju ter o številu tečajev v okviru programa. Danes pa vodje organizacij ob zaključku usposabljanj želijo konkretnejša dokazila o usposabljanju. Ta trend se je začel pojavljati ob vse večjih zahtevah po odgovornosti delavcev, podatkih in rezultatih v zvezi z donosnostjo naložb v usposabljanju (Wieland Handy, 2008).

Avtentične vodje pomembno vplivajo na usposabljanje zaposlenih v organizacijah. Sam postopek usposabljanja zaposlenih je veliko kakovostnejši in učinkovitejši, če zaposleni dojemajo svojo vodjo kot avtentično, saj jo bolj spoštujejo in imajo za svoj vzor na delovnem mestu. Če je vodja avtentičen in če ga zaposleni tako dojame, potem je povezava med njimi lahko pozitivna in hkrati zmeraj prisotna.

Namen magistrskega dela je razširiti in povezati znanje o avtentičnem vodenju in usposabljanju zaposlenih ter na podlagi izvedene kvalitativne raziskave oblikovati priporočila za vodstvo podjetja Zara. V današnjem svetu biti dober vodja ni več dovolj, treba se je hitro prilagajati novim vsakodnevnim spremembam. Zaposleni si ne želijo več samo nekoga, ki jim bo nadrejen, ampak dobrega vodjo, ki jih bo znal usmerjati in jim bo v navdih. Avtentični vodja je drugačen od drugih, ima drugačne načine vodenja od že znanih. Prav tako je pomemben takšen pristop že pri samem usposabljanju zaposlenih. Teoretični del magistrskega dela predstavlja izhodišče za kvalitativno raziskavo na primeru podjetja Zara, s tem pa bo magistrsko delo prispevalo k znanosti.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti koncepta avtentično vodenje in usposabljanje zaposlenih na primeru podjetja Zara.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:
- S pomočjo domače in tuje znanstvene literature, revij, strokovnih člankov in drugih spletnih virov raziskati in opredeliti konstrukta avtentičnega vodenja in usposabljanja zaposlenih;
- s pomočjo raziskave dobiti vpogled v razvitost avtentičnega vodenja in usposabljanja zaposlenih ter njuno povezavo;
- izvesti multimetodološki raziskovalni pristop v izbranem podjetju ter pripraviti priporočila vodstvu za razvijanje avtentičnosti in usposabljanje zaposlenih.

Na podlagi proučevanja konstruktov avtentičnega vodenja in usposabljanja zaposlenih postavljam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da avtentični vodja pomembno vpliva na

zaposlene pri njihovem usposabljanju, jih usmerja in navdušuje za njihovo delo ter na tak način skupaj dosegajo cilje podjetja.

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Zasnovano bo na **metodah znanstvenega raziskovanja**. V teoretičnem delu se bom opirala na že zbrane sekundarne vire, s katerimi bom skušala zbrati čim bolj relevantno literaturo in vire o avtentičnem vodenju in usposabljanju zaposlenih. Prvo poglavje bo namenjeno avtentičnemu vodenju, drugo pa usposabljanju zaposlenih. Za opazovanje, opisovanje in analiziranje pojavov bom uporabila metodo deskripcije. Uporabila bom tudi komparativno metodo za primerjanje, analiziranje in preučevanje ugotovitev posameznih avtorjev.

Raziskovalni del bo namenjen kvalitativni in kvantitativni raziskavi podjetja Zara. Uporabila bom torej multimetodološki raziskovalni pristop. V tem delu bom na podlagi domače in tuje literature oblikovala vprašalnik, ki bo spraševal o razvitosti avtentičnega vodenja v izbranem podjetju. Tukaj se bom predvsem osredotočila na vprašanja o zaznavanju avtentičnega vodenja v podjetju, kako je razvito avtentično vodenje znotraj organizacije, ali so vodje v organizaciji avtentični in do kakšne mere, kako pomembno se jim zdi, da so vodje avtentični in ali avtentično vodenje vpliva na usposabljanje zaposlenih. Nato bom izvedla še intervju z vodjo v izbrani organizaciji, pri čemer se bodo vprašanja osredotočala na njegov pogled na avtentično vodenje, ali sebe vidi kot avtentično vodjo, kako se pripravlja na usposabljanje zaposlenih in kakšen pomen dajejo avtentičnemu vodenju in usposabljanju zaposlenih. Na koncu bom skupaj povezala teorijo in prakso ter oblikovala priporočila za vodstvo podjetja.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Vodenje je proces in ni prirojena lastnost določenih posameznikov. Vodenje vključuje tudi vpliv, brez katerega ni možno biti vodja. Pojavlja se v skupinah ter vključuje vplivanje na skupino posameznikov s skupnim namenom. Velikost skupine ni pomembna. Lahko je sestavljena majhna delovna skupina, lahko pa vključuje celotno organizacijo. Vodja usmerja energijo proti tistim posameznikom, s katerimi naj bi skupaj nekaj dosegli. Pri vodji je pomembno etično obnašanje ter da sodeluje s sledilci za doseganje določenih ciljev (Northouse, 2010, str. 3).

Vodenje je vplivanje na druge ljudi tako, da ti delujejo v smeri uresničevanja ciljev. In to z vedenjem, motiviranjem, komuniciranjem in z osebnimi značilnostmi. Vodje vplivajo na zaposlene tako, da delujejo z načrti organizacije. Zaposlene skušajo navdušiti in prepričati. Vodenje ni enkratno dejanje, temveč je večje število dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Vodenje je pomembna funkcija menedžmenta. Pridobiva pomen v učeči in nenehno spreminjajoči se družbi. Izraža se s komunikacijo, ki je ena izmed funkcij menedžmenta. Ta se lahko sliši, čuti in vidi (Zupan Kramar, 2009, str. 109).

Vodenje je sposobnost vplivanja posameznika na druge ljudi, na družbo, da gledajo k doseganju skupnih ciljev. Pri vodenju se usmerjajo aktivnosti k doseganju zastavljenih ciljev. Pojem vodenje pomeni komuniciranje, kadrovanje, motiviranje ter ravnanje in lastnosti vodje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2008, str. 114). Dejavniki, ki vplivajo na vodenje, so: globalizacija, izpostavljanje etičnim in ekonomskim vprašanjem, nov način dela, tehnološke spremembe, družbeni premiki in spremenjena pričakovanja zaposlenih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Vodja se mora prilagajati hitrim spremembam, ki vplivajo na slog vodenja in na samo razmišljanje. Izraz vodja se uporablja za posameznika, ki ima organizacijsko moč in avtoriteto. Dober vodja mora imeti razvite komunikacijske, medosebne in tehnične spretnosti, voljo do sprememb, oblikovanja nove zaposlitve. Razumeti mora drugačnost in da ima vizijo ustreznega delovnega prostora. Ustvariti mora organizacijo, kjer bodo zaposleni razvili svoj potencial. Delo bodo opravljali z veseljem in produktivno. Tudi vodja se nenehno uči in razvija osebne lastnosti (Poslovni svet, 2014).

Vodenje je proces, s katerim lahko izvršilni organ usmerja in vpliva na vedenje in delo drugih pri doseganju specifičnih ciljev v danem položaju. Vodenje je sposobnost menedžerja, da podrejene spodbudi k delu z zaupanjem in vnemo. Vodenje je potencial za vplivanje na vedenje drugih. Opredeljen je tudi kot zmožnost vplivanja na skupino za uresničitev cilja. Vodje morajo razviti prihodnje vizije in motivirati člane organizacije, da želijo doseči vizije.

Keith Davis pravi: »Vodstvo je sposobnost prepričati druge, da z navdušenjem iščejo določene cilje. To je človeški dejavnik, ki povezuje skupino in jo motivira za cilje«.

Vodenje je medosebni proces, v katerem je menedžer vplival na delavce in jih usmerjal k doseganju ciljev. Označuje nekaj lastnosti, ki so prisotne v osebi, kar vključuje inteligenco, zrelost in osebnost. To je skupinski proces. Vključuje dve osebi ali več ljudi, ki med seboj komunicirajo. Vodja se ukvarja z oblikovanjem in oblikovanjem obnašanja skupine v smeri uresničevanja organizacijskih ciljev. Vodstvo je odvisno od situacije. Ni najboljšega sloga vodenja. Vse je odvisno od reševanja situacij (George, 2003).

Prav tako pa je v organizacijah pomembna disciplina vodenja, ki pomeni sistematično vodenje poslovanja članov ali zaposlenih v organizaciji, ki strogo upoštevajo bistvena pravila in predpise. Ti zaposleni, člani organizacije delujejo skupaj kot ekipa/tim, da bi dosegli organizacijsko poslanstvo in vizijo ter resnično razumeli, da je treba posamezne in skupinske cilje ter želje uskladiti, da bi zagotovili organizacijski uspeh. Disciplina in vodenje sta dejavnika ki sta povezana drug z drugim in sicer na način, poslušnosti zaposlenih, kjer je disciplino ravnanja vodenja potrebno nenehno vzdrževati. Samo disciplinirano naravnana skupina zaposlenih je lahko tudi uspešna v delu.

Tako bo avtentično vodenje lažje, saj bo organiziran in discipliniran delavec in s tem tudi njegove delovne zadolžitve. Obnašanje zaposlenih je osnova za disciplino v organizaciji, šele

nato lahko dosežemo druge vidike vodenja in usmerjanja zaposlenih. Disciplina pomeni potrditev kodeksa ravnanja, ki ga je določila organizacija oziroma nadrejeni. Disciplina v organizaciji zagotavlja produktivnost in učinkovitost. Spodbuja skladnost in sodelovanje med zaposlenimi ter deluje kot spodbuda za moralo zaposlenih. V odsotnosti discipline bo v organizaciji obstajal kaos, zmedenost, korupcija in neposlušnost, kar se lahko ponovno prenese tudi na vodenje (George, 2003).

Torej, disciplina pomeni poslušnost, urejenost in vzdrževanje pravilne podrejenosti med zaposlenimi, vendar pa zaposleni ne smejo čutiti, da so podrejeni, ampak jim mora vodja dati občutek enakovrednosti in pomembnosti v posamezni organizaciji. Priznanje dela, pošteno in pravično ravnanje z zaposlenimi, ustrezna struktura plač, učinkovito obravnavanje pritožb in varnost zaposlitve prispevajo k organizacijski disciplini (George, 2003).

Disciplina in red v organizaciji se obravnava iz dveh kotov oziroma dimenzij. Ena dimenzija je **pozitivna disciplina**, katere glavni cilj je zagotoviti in spodbujati samodisciplino med zaposlenimi. Zaposleni v tem primeru opredelijo cilje skupine kot svoje cilje in si prizadevajo za njihovo doseganje. Zaposleni sledijo in se držijo pravil in predpisov ne zaradi strahu pred kaznovanjem, temveč zaradi neločljive želje po uskladitvi pri doseganju organizacijskih ciljev organizacije kot celote in nadrejenih. Zaposleni se na tak način samonadzorujejo, da bi dosegli te cilje. Druga dimenzija pa je **negativna disciplina**. Zanjo je značilno, da zaposleni spoštujejo pravila in predpise v strahu pred morebitnim kaznovanjem, v primeru, da jim česa ne bi uspelo doseči. Najbolj se v takih primerih zaposleni bojijo izgube dohodka ali celo zaposlitve, vendar ob negativni disciplini ni samo to težava, ampak tudi tole, da delavci niso produktivni samo zato, ker bi tako želeli, ampak imajo v ospredju za cilj samo, da dosežejo cilje nadrejenega, ob tem pa ne dajo od sebe svojega inovativnega znanja. Ciljev, ki jih morajo doseči, ne dojamejo kot svoje, to pomeni, da tudi zaposleni niso tako produktivni. Nadrejeni pa nad njimi širi negativno vzdušje in neke vrste prisilo (George, 2003).

Značilnosti dobrega disciplinskega sistema oziroma reda v sistemu avtentičnega vodenja:
Disciplino oziroma red je treba uvesti, ne da bi povzročili pri tem nezadovoljstvo. Gregor (2003) je predlagal pravilo »red hot stove«, ki pravi, da mora imeti zdrav in učinkovit disciplinski sistem v organizaciji naslednje značilnosti: **takoj** – (Težave ali probleme je treba reševati takoj, ne kasneje, se o njih pogovoriti in jih primerno sankcionirati), **dosledno reševati težave** (Pomeni natančno preučiti težavo v organiziranosti in delu), **impersonalna** – (Reševati težave v dobro obeh - zaposlenega in nadrejenega, kakor da gre za skupno težavo) in **predhodno opozorilo na napake delovanja** – Tako bi moral tudi dober disciplinski sistem delavce vnaprej opozoriti na posledice neskladnosti s kodeksom ravnanja v organizaciji.

Torej, dober disciplinski sistem predpostavlja (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 116-117) **poznavanje pravil** – Zaposleni morajo biti dobro seznanjeni z želenim kodeksom ravnanja in standardi vedenja v organizaciji. Ta kodeks discipline ali reda naj bo objavljen v priročniku za zaposlene; **pravočasno ukrepanje** – Pravočasna preiskava in reševanje težav ali neposlušnosti, kršitev, bi morala potekati takoj za kršitvami kodeksa ravnanja v organizaciji. Bolj, ko se odlaša

s poizvedbo, bolj pozabljiva postane in bolj se čuti, kakor da kazen ni na mestu ali je celo neprimerna; **pošteno in pravično ukrepanje** – Za isto kaznivo dejanje ali kršitev bi morala biti enaka kazen. Ne bi smelo biti favoriziranja. Disciplino je treba vedno enotno uveljavljati; **pozitiven pristop** – Disciplinski sistem mora biti prvotno preventiven in ne kaznovalen. Osredotočite se na preprečevanje kršitev in ne na izrekanje kazni. Zaposlenim je treba pojasniti ne le razlogov za ukrepanje proti njim, temveč tudi, kako se lahko takšnim globam in kaznim v prihodnje izognejo.

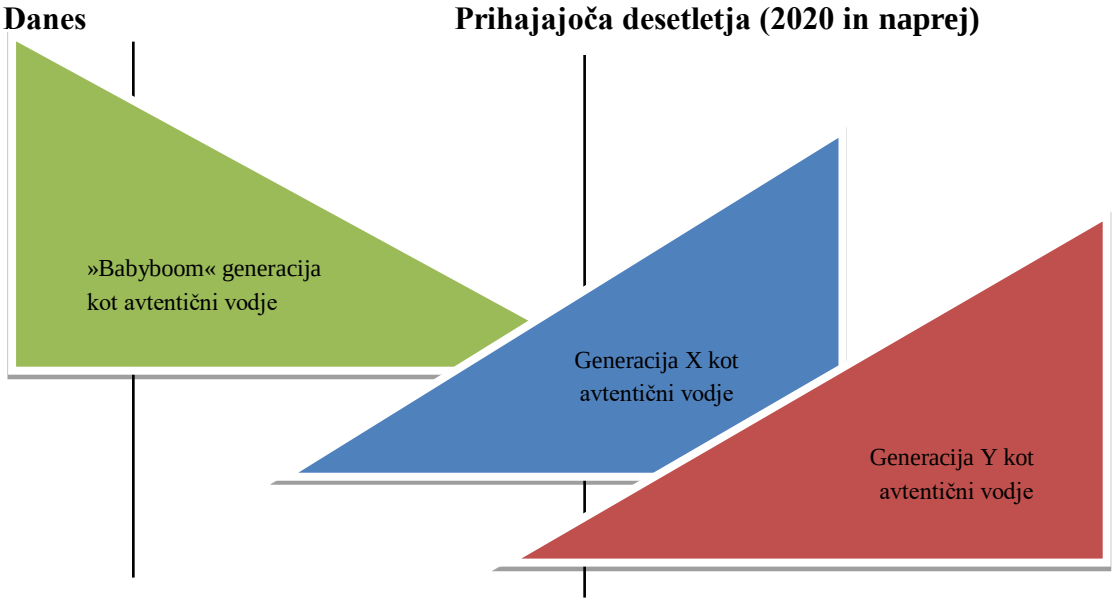
Vse to pa zmore samo avtentični vodja, ki je dobro naravnan na disciplino, red, cilje in dojema zaposlene kot enakovredne partnerje za doseganje skupnih ciljev v organizaciji ob ustreznem delovnem vzdušju in kulturi ter se vsega zaveda (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 391).

1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Zadnjih deset let ljudje zmeraj manj zaupajo političnemu vodenje kot tudi vodenju organizacij. Dogajajo se različni organizacijski in politični škandali ter neetična obnašanja vodij. Vsi si želijo takšno spremembo pri načinu vodenja, ki bi doprinesel preprosto, transparentno in zaupanja vredno vodenje (Diddams & Chang, 2012, str. 593). Vrednote avtentičnih vodij morajo biti v skladu z vizijo organizacije. Pomembno je zaupanje, ki mora biti prisotno tako med vodjo in sledilci ter med člani posameznih delovnih skupin. Če je vsak posameznik zmožen pozitivno prispevati k skupni celoti in to pokaže vodji, potem lahko tudi vodja vzpodbuja posameznike, jih motivira in doseže večjo pripadnost k organizaciji. (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 113–116).

Različne generacije imajo različne vrednote in pričakovanja. Obstoj in razvoj avtentičnega vodenja je odvisen od medgeneracijskega prenosa vodenja, kar kaže slika 1.

Slika 1: Medgeneracijska predaja vodenja



Vir: Lloyd-Walker in Walker (2011).

Trenutno prevladuje »b*aby boom*« generacija v organizacijah. Ti so stari od 45 do 65 let. Čez nekaj časa bo ta generacija predala avtentično vodenje generaciji X, ti bodo stari od 30 do 35 let. V naslednjih desetih letih bo to najpomembnejša generacija v organizacijah tako pri sprejemanju odločitev kot po številu članov. Pozneje bo generacija Y prevzela odgovornost za razvoj vodenja, ko bodo mlajši od 30 let, ki pa se danes premika na raven srednjega menedžmenta. Generaciji X in generaciji Y pripadajo mesta vodij v 21. stoletju. Ti imajo popolnoma drugačne vrednote, načine in pričakovanja dela kot vodje generacije »b*aby boom*« (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 389–390).

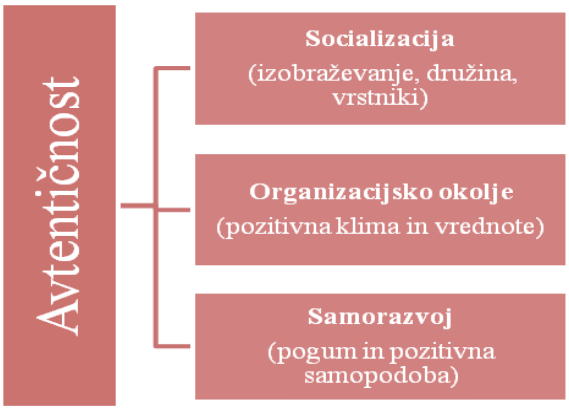
Kot ena izmed kritik avtentičnega vodenja pa je ta, da implementacija avtentičnega vodenja lahko vodi znotraj organizacije do uničujoče dinamike. Če se sledilci povsem podredijo, vodja doseže popolno nadvlado nad sledilci. Iz tega sledi, da sledilci izgubijo svojo individualnost in jim preprečuje doseganje svoje lastne avtentičnosti. Ta pa je za avtentično vodenje prav tako pomembna (Ford & Harding, 2011, str. 475–477).

1.2.1 Konstrukt avtentičnosti

Slika 2 kaže, da avtentičnosti ni mogoče razviti samo v organizacijskem okolju. Na razvoj tega konstrukta vplivajo tudi drugi dejavniki pri posamezniku (Dimovski in drugi, 2013, str. 28–29).

Konstrukt avtentičnosti se običajno deli oziroma zaznava na pet delov. Prvi del so: **blagi – naravna avtentičnost.** Ljudje so nagnjeni k zaznavanju verodostojnosti tistega, kar obstaja v njegovem naravnem stanju na zemlji ali na njej, ki ostane nedotaknjeno s človeškimi rokami; ne umetno ali sintetično. Drugi del je **blago – izvirna avtentičnost.** Ljudje so samozavedni, so izvirni pri svojem delovanju in ne kopija drugih. Pod tretji del se uvrščajo **storitve – izredna avtentičnost**. Ljudje se večinoma zaznavajo kot nekaj, kar je izjemno dobro opravljeno, kar izvaja oseba, ki dokaže tudi človekovo skrb. Četrti del so **izkušnje – referenčna teorija**. Ljudje se nagibajo k zaznavanju tistega, ki se nanaša na neki drugi kontekst, ki črpa navdih iz človeške zgodovine in se dotika naših skupnih spominov in dolgih izkušenj; ne izpeljuje iz že nečesa obstoječega. Peti del so **transformacije – vplivna avtentičnost**. Ljudje se nagibajo k zaznavanju verodostojnosti tistega, ki vpliva na druge entitete, ki ljudem pripisujejo višji cilj in zagotavljajo vnaprejšnjo presojo boljšega načina; ni nepomembna ali brez pomena. Kjer koli se srečuje avtentičnost, jo obdaja eden ali več prej omenjenih konstruktov, ki lahko posameznika povezujejo (Fields, 2007).

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti



Vir: Dimovski in drugi (2013).

Pri avtentičnosti je pomembno socialno, ožje okolje ter vzgoja, kako smo bili vzgojeni. Pri avtentičnosti je pomemben tudi trden značaj; ki ima dobro mnenje o samem sebi in je ponosen na lastne korenine. Svoje lastne zmogljivosti je možno le tako povečati (Dimovski in drugi, 2013, str. 28–29).

Avtentičnost se deli na štiri ključne komponente, in sicer na: **(1) zavedanje** svojih lastnih čustev, vrednost, misli in motivov, **(2) nepristranskost** kot objektivnost pri sprejemanju pozitivnih in negativnih karakteristik, **(3) vedenje**, ki temelji na zasledovanju lastnih prepričanj in vrednot in **(4) grajenje** iskrenih in odprtih **medsebojnih odnosov** (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011, str. 1121).

Razmišljanje začetnikov spodbuja preučevanja avtentičnega vodenja s tezo, da bi vodje morale v želji, da so uspešne, se obnašati v skladu z družbeno sprejetimi etičnimi pravili in lastnimi vrednotami (Fields, 2007, str. 196).

Avtentičnost posameznika se opredeli kot intenzivno psihološko paradigmo. Vključuje sprejetje, znanje in vedenjske odgovore osebe, ki temelji na etičnih in temeljnih vrednotah posameznika, prepričanju, visokih standardih, motivih in čustvih (Wong & Laschinger, 2013).

1.2.2 Osnove avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je kakovostno vodenje. Izhaja iz morale in vrednot, ki dajejo podjetju pred konkurenco posebno moč. Pri avtentičnem vodenju je pomembno ohranjanje lastne identitete. Takšen vodja spodbudi pri sodelavcih glavne dejavnike pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti, kot so zavezanost, dejavnost, zadovoljstvo in motivacija. Pri tem vodenju je ključnega pomena pozitivna naravnanost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentični vodja je temeljni gradnik, ki zasleduje avtentičnost skozi proces samosprejemanja in samozavedanja. Ter primeru, ko njegovo delovanje temelji na avtentičnih odnosih in dejanjih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345).

Obstajajo štiri glavne komponente avtentičnih vodij, in sicer: **smiselnost** (razumevanje ljudi in konteksta), **inventivnost** (iskanje novih poti za uresničevanje vizije), **vizioniranje** (prepričljiva slika prihodnosti) in **grajenje odnosov** (znotraj in navzven) (Gruban, 2007).

Avtentično vodenje se opredeljuje kot vzorec obnašanja vodij, ki spodbuja pozitivno etično vzdušje in psihološke sposobnosti. To ponotranji moralni vidik, pomaga k večjemu samozavedanju in omogoča uravnoteženo vrednotenje ter transparentne odnose med njegovimi sledilci in vodjo. Kar pomaga k stimuliranju pozitivnega razvoja njegovih sledilcev (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 4).

V 21. stoletju potrebujejo organizacije nov pristop k voditeljstvu. To pomeni poseg v same temeljne zasnove voditeljstva. Tu ni mišljena stilska preobrazba voditeljstva. Številni raziskovalci so poskusili opredeliti osebnostne značilnosti, ki ločijo dobrega voditelja od ostalih zaposlenih oseb. Najprej so želeli najti idealne karakteristike, ki voditeljem zagotovijo uspešnost, kot so na primer inteligenca, socialne spretnosti in dominantnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2008, str. 5).

Uveljavljena avtoriteta vodje je nekakšna legitimna moč nad zaposlenimi, kateremu ljudje sledijo ne glede na njihova stališča in prepričanja in ne glede na to kdo je vodja, ker so mnenja, da mora biti tako. Vodje v organizacijah in drugje imajo lahko še druge formalne organe, vendar se večinoma zanašajo na sebe (neuradni organ), ki ga uveljavljajo na ljudeh s svojim vplivom nanje. Voditeljem zaupamo, da bodo presojali in spoštovali svoje strokovno znanje, integriteto itn. Zato so sledljivi in ne zato, ker imajo določeno delovno mesto.

Pomembno je tudi razumeti, da formalna avtoriteta in moč, ki izhaja iz nje, ne more vedno vplivati na ljudi na želeni način kot; v času krize in težav, ki jih ljudje vidijo kot prisilo. Po drugi strani se vodstvo nagiba k ustvarjanju privržencev iz svobodne volje in izbire, ne da bi jih prisilili, da sprejmejo vse, kar je zavrženo. Vodilni organ redko daje možnost za povratne informacije, ustvarjalno kritiko ali mnenja ljudi, za katere se izvaja, vendar voditelji svojim sledilcem zagotavljajo dovolj osnov, da izrazijo svoje misli in povratne informacije.

Uveljavljanje pooblastil včasih omejuje pristope, da bi prišlo do rešitev za vprašanja in težave, medtem ko vodstvo ljudi spodbuja, da nanje zaposleni ne gledajo samo ozko usmerjeno, ampak tudi onstran očitnega in razmišljajo inovativno in včasih izhajajo iz možnosti morebitnih radikalnih rešitev.

Poleg tega je največja razlika med vodjo in zaposlenim, kot jih navaja Stephen R Covey, moralna avtoriteta voditeljev nad svojimi zaposlenimi, ki pa ni nujno pogojena od vodilnega do vodilnega, saj se le-ti pogosto tudi razlikujejo po načinih in prijemih vodenja.

V okviru organizacijske strukture, ko pa imajo voditelji tudi moralno avtoriteto nad svojimi podrejenimi lahko na tak način vzpostavijo medsebojno sinhronizacijo že samo s svojimi besedami in dejanji s čimer se hkrati ustvarja med njimi tudi trdna in pregledna kultura.

Nekaterim voditeljem je resnično težko izstopiti iz svojega kroga oblasti in koordinacij ter komunicirati z zunanjimi ljudmi, čeprav jih velikokrat do tega pripelje potreba k bolj učinkovitem pristopu vodenja in upravljanja, prav to pa je tudi razlog, da le-ti izstopijo iz svojega območja udobja in preidejo od uveljavljanja pooblastil do učinkovitega vodenja.

Posamezniki, ki se ne zanašajo samo na dobljeno avtoriteto, ampak na svoje zaposlene, so tisti, ki lahko tudi uživajo privilegij svojih ideologij in misli, ki jih na ta račun imajo tudi možnost izvajati in prenašati na zaposlene in hkrati ohranjati generacijskih vzor vodenja še dolgo po tem, ko v posameznem podjetju ali organizaciji niso več prisotni. Veljajo za vzornike dobrega vodenja. (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 4).

1.2.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Leadership Quarterly je ena izmed vodilnih znanstvenih revij na področju vodenja, kjer so prispevki o avtentičnem vodenju (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney & Cogliser, 2010). Leta 1983 se je pojavil pri poskusu opredelitve. Vse do leta 1997 ni bil zaznan avtor, ki bi se posvetil tematiki o avtentičnem vodenju. Potem se je raziskava vodilnih avtorjev na tem področju začela leta 2004. Največ avtorjev se je tej tematiki posvetilo leta 2005 (Dimovski in drugi, 2013, str. 58). Kronološki pregled razvoja teorije avtentičnega vodenja je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: Časovnica razvoja teorij avtentičnega vodenja

Leto	**Avtor(ji)**	**Prispevek raziskave**
1997	Williams	Teorija opolnomočenja, tvegani menedžment, vidik projektnega vodenja.
1999	Howard, Foster	Vidik kakovosti in zaznavanja pri vodenju, prakse ravnanja s človeškimi viri HRM in opolnomočenje.
2000	Nonaka, Toyama, Konno	Družba znanj, vidik vodenja in menedžmenta znanja, model procesov SECI in BA pri vodenju.
2001	Kelly, Bersade	Čustvena inteligentnost vodenja in dela v skupinah, učinkovitost in majhna podjetja, uspešnost čustev in razpoloženje v skupinah.
2002	Robbins, Crino, Fredendall	Opolnomočenje in organizacijsko vedenje, organizacijska zavezanost, vidik psihološkega opolnomočenja, teorija usposobljenega vodenja.
2002	Fry	Integriteta, upanje in zaupanje, altruistično, nesebično vodenje, teorija duhovnega vodenja.
2004	Berson, Avolio	Komunikacijski stili srednjega in vrhnjega menedžmenta, teorija preobrazbenega vodenja, strateški organizacijski cilji in vodenje.
2004	Hollenback, Hall	Učinkovitost in uspešnost vodje, vidik čustvene prebuditve, samoučinkovitost in samozavest.
2004	Vera, Crossan	Teorija strateškega vodenja, transakcijskega vodenja, transformacijskega vodenja, vidik strateškega vodenja in organizacijskega učenja.
2004	Rafferty, Griffin	Intelektualna stimulacija, lastna osebna prepoznavnost, identifikacija, podporno vodenje, navdihujoče komuniciranje, teorija transformacijskega vodenja.

se nadaljuje

Tabela 1: Časovnica razvoja teorij avtentičnega vodenja (nad)

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2005	Shamir, Eilam	Pogled na življenjske zgodbe; vodja je avtentičen tudi z izražanjem negativnih misli, model treh izraelskih akademikov, ki temelji na tem, da vodenje izhaja iz posameznikovega pripisovanja pomena zgodb, ki jih v življenju doživijo; elementi avtentičnega vodenja izhajajo iz življenjskih zgodb vodje, za kar je konstrukcija zgodbe velikega pomena.
2005	Rosete, Ciarrochi	Učinkovitost in uspešnost vodenja, kognitivna inteligentnost, čustvena inteligentnost.
2005	Gardner, Avolio, May, Luthans, Walumbwa	Samozavedanje in samoregulacija, teorija avtentičnega vodenja, pozitivno organizacijsko vedenje.
2005	Sparrowe	Samopripovedni pristop, teorija je komplementarna pristopu življenjskih zgodb, teorija avtentičnega vodenja, konstrukt avtentičnosti, teorija avtentičnega vodenja, samopripovedni pristop izkorišča kot sredstvo za konstrukcijo življenjskih zgodb vodij, avtentičnost samo stanje posamezne osebe, vendar se zrcali v odnosu do drugega, teorija identitete, hermenevtična filozofija.
2005	Avolio, Gardner	Psihološki pozitivni kapital.
2005	Cooper, Scandura, Schriesheim	Razvoj avtentičnega vodenja – kritika izvirnega modela, ki opozarja, da je treba dobro opredeliti vse poglede avtentičnega vodenja, model poudari nekatera razvojna vprašanja, etiko ter teoretično začrtane smernice prihodnjega razvoja na tem področju.
2006	Harvey, Martinko, Gardner	Empirična razlaga avtentičnega vodenja - razširili so svoj model avtentičnega vodenja, ki temelji na pripisovanju pri zaznavanju in ustvarjanju avtentičnosti, zaznavanje integritete in avtentičnosti vodij s strani sledilcev, ki posebej temelji na transparentnosti.
2007	Endrissat, Muller, Kaudela - Baum	Empirična podlaga avtentičnega vodenja, raziskava med menedžerji v Švici, v letu 2007 je pokazala bistvo integritete in avtentičnosti, kar zadeva proces zaznavanja vodij; avtorji razvijajo model, ki določene spremenljivke avtentičnosti obravnava drugače od preteklih raziskav, te so pokazale nujnost ločevanja avtentičnega vodenja od drugih slogov vodenja (npr. etičnega, transformacijskega) in hkrati dale odgovor na nekatera vprašanja raziskav Sparrowejeve in Cooperjeve skupine.
2007	Dimovski, Penger, Peterlin	Prva znanstvena monografija o avtentičnem vodenju v slovenskem gospodarskem in znanstvenem prostoru, model avtentičnega vodenja - slovenski pristop, številni primeri iz tujine in slovenske prakse.
2010	Johansson, Sandahl, Andershed	Avtentično vodenje pri ugodnem delovnem okolju v zdravstveni negi, opravljena je bila kvalitativna raziskava z dvema ločenima pravnima instrumentoma, vprašalnikom za nekaj medicinskih sester ter voditeljev, glede na to, kaj kaže na odlično delovno okolje v enoti zdravstvene oskrbe ter vključevanje vodstva v tem okolju. Najbolj pomemben element pri enoti zdravstvene oskrbe je izpolnitev vizije, ki jo ima enota. Za to so pomembni viri, usklajenost vodstva, ustrezna organizacijska struktura, zrelo skupinsko delovanje. S skupno in celovito smiselnostjo so bile določene bistvene sestavine za izpolnitev vizije. Avtorji predlagajo vodstvu, da ima dva elementa: najboljšo skrb za bolnika in dobro počutje zaposlenih v zdravstveni negi.

se nadaljuje

Tabela 1: Časovnica razvoja teorij avtentičnega vodenja (nad)

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2011	Gardner, Colister, Davis, Dickens	Pregled objav razvoja teoretičnega avtentičnega vodenja v vodilni znanstveni reviji za področje vodenja Leadership Quarterly.
2011	Hassan, Faezah	Rezultat avtentičnega vodenja pri skupinski pripadnosti in pri zadovoljstvu pri delu. Študija je raziskala vpliv avtentičnega vodenja in njegovih elementov pri skupinski pripadnost in pri zadovoljstvu pri delu. Izziv organizacije, ki hoče slediti svojim ciljem, je, da ohrani dobre zaposlene. Organizacija ne sme zanemarjati počutja sodelavcev v organizaciji. Rezultati so pokazali, da obstaja pozitivna soodvisnost med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom na delovnem mestu in pripadnostjo timu. Sklep študije je, da je ekipa, v kateri imajo voditelji več lastnosti avtentičnih vodij, bolj zadovoljna in bolj pripadna.
2012	Peterson, Walumbwa, Avolio, Hannah	Odnos med avtentičnim vodenjem in delovno uspešnostjo sledilcev: v ekstremnih okoljih posredniška vloga pozitivnosti sledilca. Raziskovalci so se seznanili z avtentičnim vodenjem v stresnih in bolj ekstremnih delovnih okoljih. To je v vojski in policiji. Avtentični vodja lahko vpliva na delovno učinkovitost zaposlenih s krepitvijo psihološkega kapitala sledilcev in skozi pozitivna čustva.

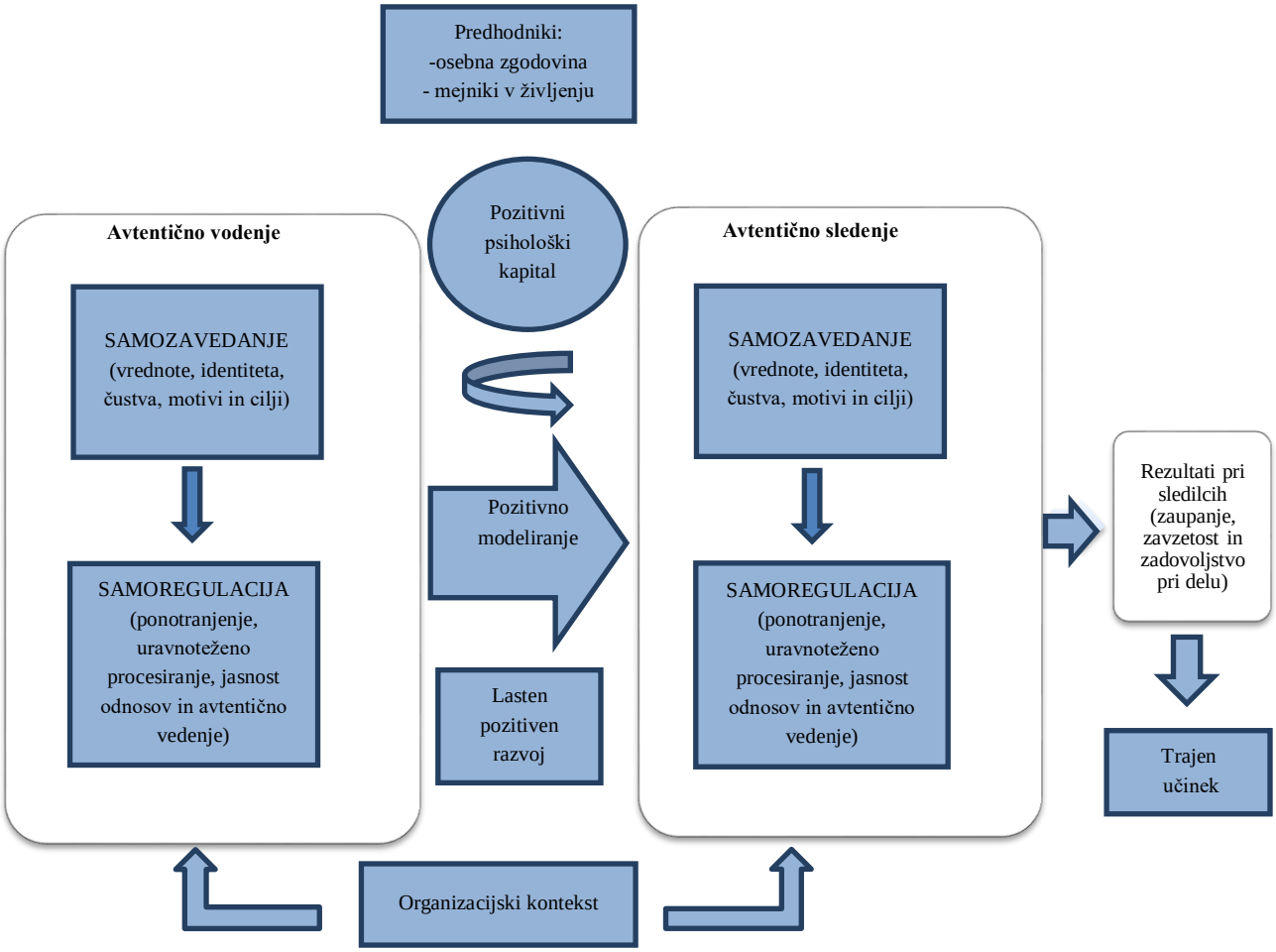
Vir: Dimovski in drugi (2013).

Znanosti, ki proučujejo področje vedenja skupin in posameznikov, se intenzivno prepletajo. Velik vpliv na to ima poznavanje in razumevanje same pozitivne psihologije (Dimovski in drugi, 2013, str. 58).

1.2.4 Elementi avtentičnega vodenja

Vsa uveljavljena merila konkurenčne prednosti kažejo pozitivni psihološki kapital. Zaposlene vidi, kot da so polni upanja, optimistični, samozavestni in prožni. Takšen edinstveni psihološki kapital lahko izkoristimo za razvoj dolgoročnega razvoja in uspeha konkurenčnosti. Samozavedanje je povezano s spoznavanjem sebe in samorefleksijo. Vodje sprejmejo svoje temeljne vrednote, motive, čustva in cilje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 119).

Slika 3: Model razvoja avtentičnega vodenja skozi temeljne elemente



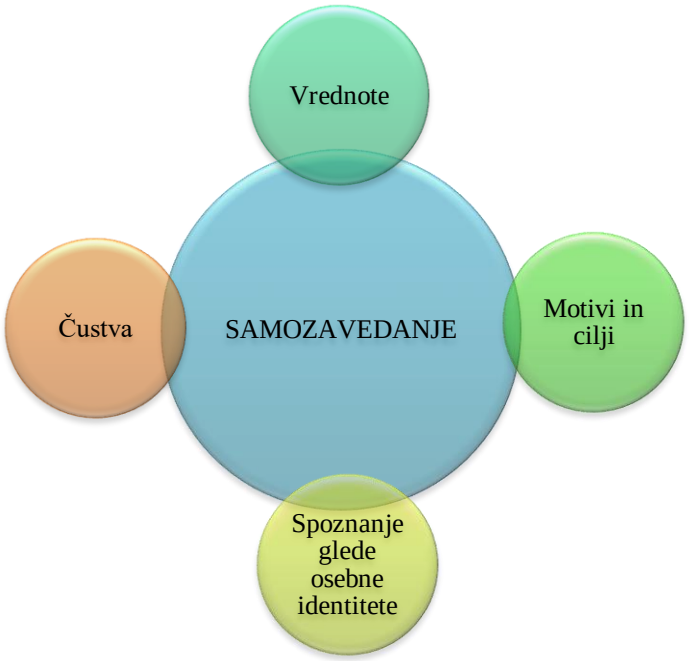
Vir: Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005).

Spodbujanje pozitivnih čustev avtentičnih vodij in njihovo izražanje pri njihovih sledilcih privede do bolj uspešnih, motiviranih, vztrajnih in zadovoljnih zaposlenih. Četrti element avtentičnega vodenja je, ko govorimo o lastnem pozitivnem razvoju. To je takrat, ko sledilci začnejo spoznavati sami sebe ter ponotranjijo prepričanja in vrednote pod neposrednim vplivom vodje (Dimovski in drugi, 2013, str. 110).

1.2.4.1 Samozavedanje in samoregulacija

Samozavedanje je povezano s spoznavanjem samega sebe in s samorefleksijo. Posameznik na podlagi opazovanja lastnih čustev spozna in sprejme štiri glavne elemente samozavedanja (Černe & Penger, 2010, str. 827). Elementi samozavedanja po mnenju Avolio in Gardnerja (2005, str. 324) so vrednote, motivi in cilji, spoznanje glede osebne identitete in čustva, ki so prikazana na sliki 2.

Slika 4: Elementi samozavedanja



Vir: Avolio in Gardner (2005).

Samoregulacija je ob samozavedanju osnovna sestavina avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja. Obvladujemo svoje vedenje v skladu z lastno osebnostjo in ob ohranjanju svojih odprto naravnanih, jasnih odnosov do sodelavcev in sledilcev (Dimovski in drugi, 2013, str. 109). Za uravnoteženo obdelavo informacij je pomembno, da je posameznik sposoben ocenjevati in zaznavati samega sebe. Pred odločanjem mora objektivno presoditi vse pomembne informacije (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 95).

1.2.4.2 Pozitivni psihološki kapital in pozitivni moralni vidik

Pozitivni psihološki kapital je izraz, ki se je začel uporabljati pri razvijanju prednosti posameznikov. Uporablja se pri kanaliziranju in usmerjanju človeških talentov in pri razvijanju psiholoških zmožnosti v smeri doseganja etičnih, trajnih in produktivnih rezultatov. To privede do trajne konkurenčne prednosti, kar omogoča uresničevanje pozitivne organizacijske podobe (Dimovski in drugi, 2013).

Pozitivni psihološki kapital je pozitivno psihološko posameznikovo stanje razvoja, ki se nanaša na: (a) prožnost pri spopadu s težavami, (b) upanje na uspeh z vztrajnostjo, (c) graditev samozavesti tako, da zaupa v lastno učinkovitost in zmožnost vlaganja zadostnega truda za uspešno opravljanje nalog, (d) ustvarjanje optimističnega pogleda na uspeh zdaj in v prihodnje (Luthaus, Youssef & Avolio, 2007, str. 3).

Zaposleni, ki imajo višjo stopnjo psihološkega kapitala, so odločnejši, se bolj trudijo, pričakujejo uspeh, premagujejo ovire. Če pridejo do neuspeha, še vedno vztrajno poskušajo doseči

zastavljeni cilj in se redko predajo doseganju svojih ciljev (Avey, Luthans & Mhatre, 2008, str. 706). Pozitivni psihološki kapital je pripravljen za razvoj in zelo izboljša vedenje zaposlenih ter njihove medsebojne odnose. Tako pomaga k pozitivnim rezultatom organizacije (Donaldson & Ko, 2010, str. 182–183).

Ko organizacija in zaposleni delajo na temelju pozitivnih psiholoških sposobnosti, se med seboj podpirajo in pridobivajo vzajemne koristi. Pozitivni psihološki kapital ima moč, da gre uspešno skozi krizne situacije. Okrepi organizacije in posameznike (Choubisa, 2009, str. 7).

1.2.4.3 Lasten pozitivni razvoj

Lasten pozitivni razvoj izhaja iz medsebojnih človeških povezav. Zaposleni so usposobljeni, če so vzpostavljeni odnosi z vodjo pristni in globoki. Če ima zaposleni večjo pomoč in podporo od vodje, se s tem razvija in dviga kakovost zaposlenih. To pripomore k lastnemu pozitivnemu razvoju, kar je velikokrat vzrok za večjo učinkovitost in boljše psihološko stanje (Xu, Zhao, Li & Lin, 2017).

Avtentično vodenje je povezano z lastnim pozitivnim razvojem in z lastno osebnostno rastjo. Takšen vodja ima naslednje osebnostne lastnosti rasti: moralna zavezanost, optimizem ter samozavest. S temi lastnostmi lahko vodja učinkovitejše tvori nove ljudi in jih hkrati tudi razvija. Z nenehnim razvijanjem samega sebe, pokaže v družbi in navzven tudi svoje vrednote. Arda, Aslan & Alpkan, 2016).

1.2.4.4 Procesi vedenja v vodenju

Zaposleni, ki zaupajo svojemu vodji mu hkrati tudi lažje sledijo. Vodstvo, ki deluje avtentično, prav tako zaupa svojim sledilcem, jih usposablja za doseganjem zahtevnejših ciljev in jim pri tem za izvajanje zahtevnejših nalog ter jim pusti svobodo pri tem. Usposobljeni sledilci takšen odnos ponotranjijo in ga imajo za vzor. Odnos posnemajo uporabljajo na različnih organizacijskih ravneh. Ta pripomore k dvigu celotnega procesa avtentičnega vodenja in sledenja na višji ravni. Avtentične vodje vplivajo na sledilce s svojim vedenjem. V tem okviru grajenja in krepitve svojega vedenja in pripadnosti zaposlenim in vodenju je videti tudi vseživljenjsko nadgrajevanje, ki nima končnega cilja. Če zna vodja sebi zagotoviti pripadnost in avtentičnost zaposlenih, potem bo organizacija kot celota vedno lahko delovala učinkovito (Grošelj, 2011).

1.3 Avtentični vodja

V organizacijah potrebujejo tovrstne vodje, ki poznajo sami sebe. Takšne vodje, pri njihovem delovanju usmerjajo njihove vrednote in moralni standardi (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 111). Pri avtentičnosti se vodje zavedajo sami sebe in ravnanja, ki je skladno s tem zavedanjem. Pomembno je poznavanje samega sebe in svojih vrlin, sposobnosti, vrednot in ciljev. Avtentičnost temelji na posamezniku, ki se nanaša na to, kaj nekdo počne in kar nekdo je.

Avtentični posamezniki naj bi vedno delovali v skladu s svojimi prepričanji in s samim seboj. Tako lahko predvidevamo, da je vsak izmed nas nekoliko avtentičen. Avtentičnost in avtentično vodenje sta znak evolucije, prepoznavanje samega sebe, vzorcev obnašanja skozi posameznikovo doživljanje in razvoja obnašanja (Alok, 2014, str. 266–268).

Avtentično vodjo, ki se zaveda samega sebe, kaj ceni, v kaj verjame ter deluje transparentno, sledilci zaznavajo kot etično. Avtentično vodenje pomeni intelektualno spodbudo, posluh za posameznika in popoln vpliv na zaposlene z upoštevanjem načel etike (Nichols, 2008, str. 2–4).

Avtentičnost prenaša atribute, skupaj s spoštovanjem, verjetnostjo, empatijo, resničnostjo in zanesljivostjo (Laschinger & Smith, 2013). Avtentičnega vodjo drugi prepoznajo kot naravno odprto bitje, ki razkriva načela in toplino, je poln optimizma in upanja, usmerjen je v odnos in je v navdih spoštovanja tudi v drugih okoljih in osebah (Murphy, 2012).

1.3.1 Značilnosti avtentičnega vodje v primerjavi s tradicionalnim vodjo

Sodobni avtentični vodje so sposobni spodbujanja zaposlenih, v njih spodbudijo delovanje, jih motivirajo, zavezujejo in poskrbijo za njihovo zadovoljstvo. Avtentični vodje se poistovetijo s svojimi sledilci in jih skušajo ob vodenju razviti v avtentične harmonične osebnosti, kar jim omogoča uresničiti predhodno zastavljene cilje in uresničevati svoje potrebe. Vodja vzpostavi s svojimi sledilci visoko stopnjo medsebojnega zaupanja. Zato se lahko v bolj težkih situacijah ,poveča prožnost vodenja in njegovih sledilcev. Sledilci do organizacije čutijo večjo pripadnost, so bolj motivirani za delo, počutijo se bolj povezani. Avtentični vodja poskrbi za to, da sledilci svoje delovno okolje zaznavajo kot izziv. Z njim so potem zadovoljni ter v tem delovnem okolju razvijajo svojo osebnostno in poklicno rast (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 52–53).

Ni mogoče definirati značilnosti, slogov in osebnostnih lastnosti idealnega vodje. To je v redu, ker bi drugače vsi posnemali ta ideal in postali nekaj drugega, kar niso. To je nasprotje avtentičnosti (George, 2007, str. 16). Značilnosti avtentičnih vodij so prikazane na sliki 5.

Slika 5: Značilnosti avtentičnega vodje

Vir: Shamir in Eilam (2005).

Stil avtentičnega vodenja ne ločuje avtentičnega vodje od neavtentične vodje (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

Avtentični vodja je posameznik, ki nenehno deluje v skladu s svojimi vrednotami, ki je strasten pri doseganju svojih ciljev, ima samodisciplino pri uresničevanju ciljev ter vodi s srcem in z glavo (George, 2007, str. 16). Za avtentičnega vodjo je značilno, da želi s svojim načinom vodenja pomagati svojim sledilcem. Zanima se za opolnomočenje podrejenih, za premoženje, prestiž in moč. Pri tem ga vodi strast, sočutje, in srce, ne pa tudi razum. Določeni posamezniki imajo potencial za vodjo. Delati morajo na tem in to v celoti razviti, če želijo, da postanejo odlični vodje. Avtentični vodja mora vseskozi osebno rasti. Priznava svoje napake in se iz njih uči, vodi sledilce z vrednotami in določenim namenom, je samodiscipliniran, gradi trajne odnose, je dosleden in predan lastnemu razvoju (George, 2003, str. 4).

Primerjava med značilnostmi avtentičnega vodje od tradicionalnega vodje prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Primerjava značilnosti avtentične vodje in tradicionalne vodje

Avtentični vodja	**Tradicionalni vodja**
Avtentično vodenje je nenehen proces, ki ga dodelijo z integriteto in ne glede na delovno mesto.	Vodja je tisti, ki ima položaj.
Svojim sodelavcem je svetovalec, mentor, vzor.	Nadrejen je svojim sodelavcem.
Vodja stalno izzove spremembe in se z njimi sooča. Na to gleda kot na priložnost za osebni razvoj.	Vodja ustvarja red in stabilnost.
Z vsemi zaposlenimi deli informacije.	Informacij ne deli.
Vodi z zgledom in z lastno osebnostjo, vrednotami in prepričanji.	Vodi z ukazovanjem, s predpisovanjem pravil in postopkov.
Vodja zaposlene usposobi, da ustvarjajo delo.	Vodja centralizira delo po piramidnem sistemu.
Napake dojema kot del poslovanja in učenja.	Napake dojema kot poraz in niso dobrodošle.
Deluje timsko, pomembno mu je sodelovanje in povezanost z zaposlenimi.	Deluje kot individualist, pomembno je znanje posameznika in posameznik.
Pomembna sta poslanstvo in vizija; usmerjen je v prihodnost na dolgi rok.	Fokus je na bližnji prihodnosti. Usmerjen je na kratki rok.
Vodja se osredotoči na zaposlene, ukvarja se z njihovim razvojem, zadovoljstvom in motivacijo, za vodjo predstavljajo ključni kapital organizacije.	Vodja se osredotoči predvsem na podatke, birokracijo, organizacijske postopke, pravila.
Spodbuja zaposlene, da so udeleženi pri odločanju.	Sam sprejme večji del odločitev.
Vodja spodbuja pozitivna čustva pri zaposlenih in jih tudi sam izraža.	Vodja je hladnokrven in ob svojem delu ne kaže čustev.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005).

1.3.2 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentične vodje imajo močna osebna prepričanja in vrednote, s katerimi si pridobijo zaupanje in spoštovanje sodelavcev. Z njimi si tudi razvijajo verodostojnost. Vodijo na tak način, da ga sodelavci vidijo kot avtentičnega (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009). Tisti zaposleni, ki vidijo svojo vodjo avtentično, imajo večje veselje do dela, so bolj zadovoljni s svojim delovnim mestom, hkrati pa izkazujejo večjo stopnjo pripadnosti organizaciji. Avtentični vodja prenaša svoje izkušnje navzven. Ko uravnava socialne mreže in povezave vseh zaposlenih v organizaciji, skrbi za aktivno interakcijo med organizacijo, timom in posameznimi zaposlenimi (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 162).

Sposobnosti avtentičnih vodij so: 1. Najprej morajo spoznati sami sebe, nato sledi sposobnost povezovanja s svojo lastno notranjostjo, 2. Iskreno in odkrito komuniciranje z ljudmi brez tabujev, tako da ničesar ne skrivajo pred drugimi, 3. Svoje sodelavce poznajo tudi v zasebnem življenju in ne le v delovnem okolju, 4. Uresničevanje in verodostojnost vrednot v praksi, 5.

Približajo se svojim sodelavcem in imajo sposobnost, da se izognejo in preprečijo vse komunikacijske ovire, 6. Služenje in fokusiranje drugim soljudem, ne sebi, 7. Svojim sodelavcem zaupajo, pomagajo jim pri odkrivanju njihovih talentov ter jih tudi udejanjijo, 8. Vlivanje podpore in upanja vsem sodelavcem in dajejo jim zagon za prihodnost (Grošelj, 2016, str. 56; Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 113). Važen je odnos med vodenjem in zagnanostjo za delo. Vodje imajo vpliv na kolektivno učenje, ki ima štiri korake: spodbujanje uporabe tistih postopkov, s katerimi pridemo do več ustvarjalnih idej; vzgojo potencialnih idej, ki so najprej nejasne in sporne; pridobivanje sredstev za razvijanje novih idej in spodbujanje članic za poskušanje z novimi pristopi k ocenjevanju njihove funkcionalnosti ter nadzor zunanjih dogodkov, ki so velikega pomena za inovativne dejavnosti, ki jih potrebuje skupina (Yukl, 2009, str. 51). Po mnenju Sharmana (2008) obstaja deset sposobnosti avtentičnih vodij, ki jih prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Sposobnosti avtentičnega vodje po Robin Sharmi

Sposobnosti avtentičnega vodje	Opis
Pogum	Vodja počne to, kar meni, da je prav in ne to, kar je lažje. Zbrati mora veliko poguma, da se postavi pred množico in jo vodi. Pogum je torej neke vrste sposobnost vodje.
Zavezanost k odličnosti in ne popolnosti	Avtentični vodja ve, da ni nihče popoln. Nagnjen je k odličnosti v vsem, česar se loti, nenehno dviguje standarde, ne išče popolnosti.
Poglabljanje vase	Avtentični vodja se zaveda svojih slabosti in prednosti, želi premagati strahove ter dobro pozna svoj lastni jaz.
Govorjenje resnice	Danes se v poslovnem svetu nemalokrat prikriva resnica. Avtentični vodja ne prikriva resnice, ampak dosledno govori resnico. Je jasen in pošten.
Ustvarjanje zapuščine	Avtentični vodja ustvarja svojo zapuščino. Spomnijo se nanj tudi takrat, ko ga ni več.
Graditev timov in ustvarjanje skupnosti znotraj organizacije	Ljudje v svojem delovnem okolju iščejo občutek pripadnosti. Avtentični vodja ima vizijo o novih možnostih. Ustvarja delovna mesta, ki spodbujajo medčloveške povezave.
Sanjaštvo	Avtentični vodja sanja nemogoče sanje. Vidi tisto, česar drugi ne vidijo.
Močan moralni naboj	Avtentični vodja ima močan značaj, deluje v skladu s svojimi vrednotami. Je dober in plemenit, zato ga ljudje spoštujejo in mu zaupajo.
Skrb zase	Avtentični vodja nenehno skrbi za svoje psihično in fizično zdravje. Počutiti se mora dobro, da lahko normalno deluje na delovnem mestu.

Vir: Sharma (2008).

1.3.3 Metode razvoja avtentičnih vodij

Razvoj avtentičnega vodenja skozi usposabljanje je izrednega pomena v organizaciji, ki je na temelju razvoja pozitivnega psihološkega kapitala. Glavno vlogo pri razvoju vodje ima njegovo okolje. Pri izpopolnjevanju vodje so pomembni tudi razni treningi in izobrazba. Vodje vzgojimo

iz njegove okolice in ne le v šoli. Avtentične vodje neprestano iščejo in spoznavajo sami sebe. Pridobivajo povratne informacije iz različnih virov ter si prizadevajo za razvoj novih sposobnosti in za stalne osebnostne spremembe. Ob delu imajo različne načine usposabljanja, ki omogočajo razvoj vseh članov organizacije. Delujejo kot mehanizmi, ki privlačijo svoje sodelavce (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 151–154).

Načini usposabljanja avtentičnih vodij so prikazani na sliki 6.

Slika 6: Načini usposabljanja avtentičnih vodij

Vir: Dimovski, Penger in Peterlin (2009).

1.3.3.1 Akcijsko učenje

Za organizacije z akcijskim učenjem je pomembno, da imajo v svojih ekipah čim bolj raznolike zaposlene oziroma posameznike. Tako pridobijo različne rešitve in perspektive istega problema. Od kulture organizacije je odvisno uspešno reševanje problemov. Ta kultura mora biti naklonjena dejavnemu učenju (Dimovski in drugi, 2013, str. 161–162). Akcijsko učenje ima sekundarni in primarni cilj, ki se med seboj dopolnjujeta. Sekundarni cilj obsega učenje na neposrednem problemu in išče rešitev zanj. Primarni cilj je naučiti se učiti. Temelj metode akcijskega učenja je, da skupini zaposlenih posameznikov, ki se srečujejo z istim ali podobnim problemom, pomaga in svetuje svetovalec skozi postopek učenja. Takšen način usposabljanja omogoča širjenje učenja na preostale člane organizacije izven skupine. Če je problem uspešno rešen, pomaga k povečanju samozavesti sodelujočih in predstavlja motivacijski dejavnik prihodnjega učenja. Predstavljen model učenja je najprej namenjen vodstvenim delavcem (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154).

1.3.3.2 360-stopinjsko vodenje

Ta metoda pridobiva informacije iz vseh strani. Sodelavci so želeli prikriti informacije ali pa so želeli pomagati in so okoli vodje postavili blokado. Avtentični vodja mora odpraviti to blokado, če želi izboljšati svoj način vodenja. Avtentični vodja resnico poišče sam, jo sprejme ter se v skladu s prejetimi rezultati razvija. Ta metoda vodjo pripelje do slike o njegovem jazu. Vodja mora na vprašanja odgovarjati popolnoma iskreno. Na vprašanja odgovarjajo le tisti posamezniki, ki vodjo poznajo in so neprestano z njim. Pri tej metodi se omogoči zaupnost pri diskretnosti, pri zbiranju informacij. Osrednji cilj metode je odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanega (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154–156).

1.3.3.3 Sistem mentorstva

Avtentični vodje so mentorji, ki spodbujajo osebni razvoj ekip in posameznikov tako, da jih spodbujajo pri delu, imajo posluh za njihove predloge in jih usmerjajo, če je treba. Avtentični vodje se ne obnašajo kot šefi in ne ukazujejo. Značilnosti dobrega mentorja so skromnost, samozaupanje in zrelost. V čast mu je, da svoje znanje in dolgoletne izkušnje, ki si jih je pridobil v svoji karieri, prenaša in deli na mlajše varovance (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156).

1.3.3.4 Sistem nasledstva

Organizacije, ki veliko vlagajo v razvoj in izobraževanje zaposlenih, imajo večji voditeljski potencial. Pomembna je odkrita komunikacija posameznikov o njihovih kariernih možnostih. Večji krog obstoječega vodstva izbere in vzgaja naslednika in ne le en sam posameznik. Načrtno usposabljanje posameznikov pridobiva najnovejše navezovanje in znanja novih poslovnih vezi doma in v tujini. Pomembno je prenašanje neuradnih pravil organizacije in vseh vrednot. Zaposleni naj bi se sami spoznali, pri izbranih projektih, z načinom vodenja izbranega naslednika. Dobro je za organizacijo, da začne zgodaj, pravočasno razvijati sistem nasledstva za lažji prehod na novo vodjo. Četudi ravno takrat ne usposablja nobenega izbranega posameznika (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156).

1.3.3.5 Učeči se timi

Timi so bistvo učeče se organizacije. V vsakem posameznem timu je proces nenehnega in spontanega učenja. Pri tem procesu se sodelavci učijo drug od drugega. Gre za prost pretok izmenjave znanja med sodelavci v okviru tima. Učeča se organizacija ima znotraj svoje organizacije prenos skritega znanja. Zaposleni ga pridobijo skozi medsebojne odnose in z izkušnjami. S pomočjo avtentičnega vodenja in odkrite komunikacije se med posameznimi zaposleni v timu spodbudi kreativnost. Zaposleni se oddaljijo od vsakodnevnega rutinskega dela in prispejo do visoko-poteznega strateškega razmišljanja. Posameznik naj bi vsak dan porabil eno uro svojega prostega časa za miselni preklop, sprostitev ter dnevno pregledal določene objave v strokovnih časopisih. Svoje ustvarjalne ideje pa bi sproti zapisoval. Pomembno je, da

ima vsak tim tedensko srečanje, v katerem vsi člani vodilnega tima predstavijo svoje kreativne ideje, ki so si jih zapisali. Učeči se timi torej s svojim razmišljanjem in novimi idejami, ki jih predstavijo na tedenskih srečanjih prav tako pripomorejo k spreminjanju avtentičnosti vodij v smeri njihovih razmišljanj. To privede k nadaljnjemu skupnemu kreativnemu ustvarjanju novih idej za organizacijo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

2 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

V politični sferi se je povečalo stalno usposabljanje zaposlenih. V večini evropskih držav in v drugih industrializiranih državah se ta prizadevanja politike osredotočajo na veščine, ki so gonilna sila rasti BDP-ja. V spremenjenih gospodarskih razmerah je velik izziv ohranjanje spretnosti delovne sile; da je v koraku s časom. V zvezi s tem sta avtomatizacija in digitalizacija le eden izmed številnih primerov zdajšnjih izzivov na trgu dela. Analize pravijo, da lahko zaradi avtomatizacije v prihodnosti 6–12 % delovnih mest v državah OECD postane nepotrebnih. Za 25 % delovnih mest se bodo zahteve sposobnosti zaposlenih močno spremenile. Delovno silo se mora začeti usposabljati že danes, da bo v prihodnosti ustrezala zahtevam potreb po znanju (Görlitz & Rzepka, 2017).

Izobraževanje odraslih ima izbiro ustreznih orodij za njihovo vključevanje in usposabljanje v učni proces. Celovito usposabljanje mora biti del vključevanja zaposlenih v celotnem procesu. To je od razvoja čez validacijo in povratnih informacij. Zaposleni iščejo usposabljanje na področjih, ki so zanje pomembna. Tako poiščejo dodatno motivacijo za učenje in občutek za uspeh, ko sodelujejo pri določanju potreb po usposabljanju. Med usposabljanjem si zaposleni zapomnijo 10 %, kar so prebrali, 20 % kar so slišali, 30 % kar so videli, 50 % iz raznih skupinskih razprav, 75 % tistega, kar so se naučili skozi prakso in 90 %, kar so sami rekli in naredili. Veliko je možnosti usposabljanja zaposlenih. Kot je samostojno e-učenje, učne ure v razredu, virtualne seje v živo. E-učenje je preprosto za uporabo, ima nizke stroške in večjo uporabnost za zaposlene (Smith, 2017).

Usposabljanje zahteva veliko osebne zavzetosti in predanosti posameznika in izkustvene zavzetosti na delovnem mestu, medtem, ko je izobraževanje odvijanje prenosa znanja ob uporabi formalnih metod po posameznih predavalnicah (Smith, 2017).

2.1 Opredelitev pojma usposabljanje

Izobrazba je osrednji temelj na delovnih mestih. Visoke zahteve po čim bolj usposobljenem kadru se dosežejo z učinkovitimi programi usposabljanja zaposlenih. Usposabljanje je del izobraževalnega procesa že na samem začetku nastopitve novega delovnega mesta ali ob spremembi delovnih procesov ali bo novih strojih in napravah. Njegov namen je povečati posebne spretnosti in obseg veščin posameznikov ali skupine ljudi. Gre za proces učenja in usposabljanja z uporabo določenih metod in tehnik za izboljšanje delovnih sposobnosti osebe ali skupine ljudi, zato, da se uspešnost zaposlenih poveča in izboljša (Faruk, 2018).

Usposabljanje ima posreden in neposreden vpliv na zaposlene. Organizacije nenehno usposabljajo svoje zaposlene, kar pomeni, da se le-ti tudi nenehno izobražujejo za posamezno stopnjo svojega delovnega mesta in nadgrajujejo znanje ob njem To zahteva od organizacije trenutna rast gospodarskega razvoja, tehnologija, ki se hitro spreminja, ter inovacije, ki zahtevajo, da organizacije nenehno usposabljajo svoje zaposlene. Usposabljanje ima pomembno vlogo v vsaki organizaciji. S strani strokovnjakov je koncept usposabljanja opredeljen na dva načina. Prvi način je ta, da usposabljanje s specifičnimi veščinami zagotavlja zaposlenim odpravo pomanjkljivosti v opravljanju novih nalog. Drugi način pa pravi, da je usposabljanje orodje, ki spreminja vedenje zaposlenih tako, da s svojim vedenjem dosegajo zastavljene cilje organizacije. Ne glede na to, kaj pravita omenjena načina usposabljanja, je jasno, da usposabljanje povečuje predanost zaposlenih, kar je relativna moč identifikacije in sodelovanja posameznika v določeni organizaciji. Na teoriji vzajemnosti temelji koncept predanosti zaposlenih. Zaposleni se počutijo bolj vključeni v organizacijo, če usposabljanje poteka z zaposlenimi iz iste organizacije. Zaposleni dojemajo usposabljanje kot darilo. Rezultat je, da zaposleni kažejo večjo zvestobo do organizacije in vložijo več truda. Usposabljanje osebja je neizogibno v vsaki sodobni organizaciji (Ocen, Francis & Angundaru, 2017).

Za nove zaposlene je pomembno dobro uvajanje. Program usposabljanja vsebuje zgodovino organizacije in njegove akte, organizacijo podjetja, opis storitev ali produktov, delovne predpise z delovnim postopkom, varstvo pri delu, kadrovsko politiko, sistem ocenjevanja, napredovanja in nagrajevanja (Kavran & Florjančič, 1992).

Program usposabljanja in izobraževanja zaposlenih naj bi zagotavljal motivacijo zaposlenih za izboljšanje njihovih sposobnosti za doseganje višjih ciljev in za uspešnost. Usposabljanje in izobraževanje sta tradicionalni funkciji upravljanja s človeškimi viri, ki izboljšata uspešnost in doseganje višjih ciljev (Sutrisno & Rachmady, 2011).

2.2 Cilji in značilnosti usposabljanja

Usposabljanje je močno orodje, še posebej ko primanjkuje znanja in so nerazvite spretnosti med zaposlenimi. Potreben je dobro pripravljen program s prilagojeno vsebino, ustreznim gradivom s primeri in prakso. Potem pa sledi merjenje usvojenega znanja (Carucci, 2018, str. 2). Usposabljanje in razvoj človeških virov je točno določen proces, ki pa se razlikuje pri različnih podjetjih. Razlike se vidijo pri različnosti njihovih zaposlenih, v različnosti okolja in v značilnosti posameznega podjetja (Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012, str. 662).

Usposabljanje in izobraževanje sta pomembna pri tistem menedžmentu, ki ima pomembno in strateško vlogo pri izboljšanju dosežkov ali delovne uspešnosti. Razvoj človeških virov s pomočjo usposabljanja in izobraževanja je operativna funkcija pri upravljanju človeških virov. Njegova uporaba v organizaciji ali ustanovi je običajno vključena v usposabljanje in izobraževanje. Izvajanje postopka usposabljanja in izobraževanja je usmerjeno v izboljšanje znanja, veščin in sprememb pri odnosu do dela pri zaposlenih. Učni proces bo pomagal zaposlenim, da bodo bolj usposobljeni, bodo znali več ter bodo imeli bolj pozitiven odnos do

dela. Usposabljanje in izobraževanje imata različna pomena (Sutrisno & Rachmady, 2011). Carucci (2018) meni, da učenje ni posledica poučevanja, temveč razmišljanja. Ljudje se na to odzovejo in izberejo novo vedenje. Če delovno okolje ne podpira takšnega vedenja, tudi dobro usposobljen uslužbenec ne bo mogel narediti spremembe. Za zagotovitev usposabljanja so potrebni trije pogoji. Prvi pogoj je **sistem znotraj organizacije, ki podpira omogočanje novega sistema**. Prvi opozorilni znak, da se je nekaj spremenilo, je, če opazimo nezaželeno vedenje. Izvor tega vedenja ni pomanjkanje spretnosti. V organizaciji na posameznikovo vedenje vplivajo dejavniki, kot so: kako jasno menedžerji komunicirajo in se držijo prednostnih nalog, kako se meri in nagrajuje uspešnost, kaj se v organizaciji vrednoti ali koliko ravni hierarhije obstaja. To ima pomembno vlogo pri oblikovanju vrednotenja zaposlenih. Drugi pogoj je **zavezanost za spremembe**. Utemeljena organizacijska ocena bo opredelila spretnosti, ki jih morajo zaposleni razviti. Razkrila bo pogoje, ki so potrebni za okrepitev in ohranitev teh znanj na koncu usposabljanja. Organizacija spozna dejavnike, ki povzročajo neželeno vedenje. Niso pa odprti za njihovo spreminjanje. Tretji pogoj pa so **rešitve za usposabljanje, ki služijo strateškim prioritetnim nalogam**. Ko organizacija uvaja nov trg ali usposabljanje za izdelke, ima usposabljanje ključno vlogo pri nudenju zaposlenim novega znanja in potrebnih veščin, da lahko ta nova strategija uspe. Če pa ni določenega namena ali cilja pri spodbujanju usposabljanja, lahko hitro pride do neuspeha (Faruk, 2018).

2.3 Oblike in izvedba usposabljanj

Usposabljanje zaposlenih poteka po usmeritvi. Usposabljanje je proces izboljševanja spretnosti, sposobnosti in znanja zaposlenih za opravljanje določenega dela. Proces usposabljanja oblikuje razmišljanje zaposlenih in vodi v kakovostno delo zaposlenih. V naravi je ta proces neprekinjen in nikoli ne končan (Faruk, 2018). Usposabljanje pomeni povečanje spretnosti in znanja zaposlenih za opravljanje določenega dela. Usposabljanje poskuša izboljšati uspešnost zaposlenih na trenutnih delovnih mestih in jih pripravi za prihodnje delo. Ključna posledica usposabljanja je učenje. Cilji programov usposabljanja zaposlenih so **pripraviti zaposlene**, da zadovoljijo različne in zahtevne potrebe delovnega mesta ter organizacije, **zagotoviti nova znanja in veščine** novim udeležencem ter jim pomagati, da dobro opravljajo svojo vlogo in delo, **usposobiti** zaposlene za bolj kompleksna in višja delovna mesta, ter **izobraževanje** zaposlenih za nove in inovativne načine in tehnike opravljanja dela. Usposabljanje je pomembno orodje za razvoj zaposlenih. Usposabljanje je imelo velik pomen zaradi izjemne stopnje sprememb v notranjem in zunanjem organizacijskem okolju.

Program usposabljanja vključuje naslednje korake, predvsem za pripravnike, začetnike, ki so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Koraki programa usposabljanja

Koraki	Opis
Prepoznavanje potreb po usposabljanju	Treba je opredeliti potrebe po usposabljanju vsakega zaposlenega. Razviti je treba programe, ki najbolj ustrezajo njihovim potrebam.

se nadaljuje

Koraki	Opis
Pripravite trenerja	Trener mora dobro opraviti delo na delovnem mestu ali drugje po dogovoru. Vedeti mora, kaj naj nauči in kako naj poučuje. Obvladovanje časa zahteva trener. Usposabljanje mora biti izvedeno tako, da pripravnik ne izgubi interesa za delo.
Pripravite pripravnika	Udeleženec usposabljanja naj ostane aktiven med usposabljanjem. Moral bi vedeti, zakaj se usposablja. On bi moral postaviti vprašanja in dvome trenerja. Med usposabljanjem je treba olajšati pripravništvo.
Razložite in pokažite operacije	Trener naj pojasni logično zaporedje dela. Pripravnik mora delo opravljati sistematično in pojasniti celotno delo, ki ga opravlja. Njegove napake je treba popraviti in zanje je treba narediti zapleten korak. Ko pripravnik dokaže, da lahko opravi delo na pravi način, je prepuščen sebi. S ponavljajočimi se praksami pripravnik pridobi več spretnosti.
Spremljanje in povratne informacije	Pripravnik mora dobiti povratne informacije o tem, kako dobro je opravil delo. Od njega se zahteva, da poda povratne informacije o učinkovitosti programa usposabljanja.

Vir: Wieland Handy (2008).

Usposabljanje je ključnega pomena za organizacijski razvoj in uspeh. To je plodno tako za delodajalce kot za zaposlene v organizaciji. Zaposleni bo postal učinkovitejši in produktivnejši, če bo dobro treniran. Vendar pa se usposabljanja od organizacije do organizacije malenkostno razlikujejo, vsem pa je cilj enak - doseči skupaj z zaposlenimi največji učinek. Zakaj je potrebno usposabljanje? Predvsem je nujno iz dveh razlogov, ker živimo v nenehno spreminjajočem svetu, ki zahteva nenehno spremljanje sprememb ob tem pa inovativnosti, kamor sodijo tudi organizacije, zaposleni in njihovi nadrejeni. Če ne sledimo spremembam, se zaposleni prvotnega usposabljanja navzamejo, ne sledijo spremembam in v svojem delu ne napredujejo, ampak obstanejo na ravni, ki so jo pridobili že dolgo nazaj, s čimer ne morejo napredovati in se karierno izpopolniti (Smith, 2017).

2.4 Koristi usposabljanj

Poznamo več koristi usposabljanja, ki sta jih navedla Vukovič in Miglič (2006). Ena od koristi je, da **izboljša moralo zaposlenih**. Usposabljanje pomaga zaposlenemu, da dobi varnost zaposlitve in zadovoljstvo pri delu. Bolj, ko je zaposleni zadovoljen in večja je njegova morala, bolj bo prispeval k organizacijskemu uspehu in manj bo odsotnosti zaposlenih na delovnem mestu. Druga korist je, da je **manj nadzora**. Dobro usposobljen delavec bo dobro seznanjen z delom in potreboval bo manj nadzora. Tako bo manj zapravljanja časa in truda okrog banalnosti, nepomembnih malenkosti. Korist usposabljanja je tudi, da je **manj nesreč** oziroma napak. Napake bodo verjetno nastale, če zaposlenim primanjkuje znanja in veščin, potrebnih za opravljanje določenega dela. Bolj, kot je zaposleni usposobljen, manj je možnosti za nezgode na delovnem mestu in bolj bo usposobljen delavec. Ena do koristi so **možnosti napredovanja**. Zaposleni pridobijo veščine in učinkovitost med usposabljanjem. Postanejo bolj primerni za promoviranje in napredovanje. Postanejo prednost za organizacijo. Zadnja korist, ki jo navajata omenjena avtorja, pa je **povečana produktivnost**. Usposabljanje izboljšuje učinkovitost in produktivnost zaposlenih. Dobro usposobljeni sodelavci kažejo količinsko in kakovostno delovanje. Manj zapravljanja časa, denarja in virov, če so zaposleni ustrezno usposobljeni (Vukovič & Miglič, 2006).

Usposabljanje poteka na podlagi štirih osnovnih razlogov. Novi kandidati, ki se pridružijo organizaciji, se usposabljajo. To usposabljanje jih seznani z organizacijskim poslanstvom, vizijo, pravili in predpisi ter delovnimi pogoji. Obstoječi zaposleni so usposobljeni, da osvežijo in izboljšajo svoje znanje. Če pride do kakršnih koli posodobitev in sprememb v tehnologiji, se zagotovi usposabljanje za obvladovanje teh sprememb. Na primer nakup nove opreme, spremembe v proizvodnji, računalniška vsaditev. Zaposleni so tako usposobljeni za uporabo nove opreme in delovnih metod. Ko postane napredovanje in karierna rast pomembna. Usposabljanje je na takšni ravni, da so ga zaposleni pripravljeni deliti in sprejemati odgovornosti na višji ravni (Smith, 2017).

Tabela 5: Pomen / koristi usposobljenega osebja za organizacijski razvoj

1	Usposabljanje zaposlenih **ne zahteva strogega nadzora**, saj se dobro zavedajo, kako opraviti delo.
2	**Usposobljeni** zaposleni lahko **pokažejo večjo učinkovitost** z optimalnim izkoriščanjem materialov, orodij, opreme in drugih virov, ki so jim na voljo.
3	**Usposobljeni** zaposleni **zmanjšajo izgubo sredstev** v organizaciji in delujejo učinkovito.
4	Usposabljanje **omogoča zaposlenim**, da se bolj **zavzemajo za organizacijo**, saj imajo zaposleni možnost rasti, napredovanja in učenja.
5	Usposabljanje **razvija vrsto usposobljenih menedžerjev**, saj pripravlja zaposlene za kompleksnejše in višje naloge.
6	**Usposobljeni** zaposleni se **bolje prilagajajo delovnemu mestu** in manj je izostankov in prometa.
7	**Usposobljeni** zaposleni **proizvajajo kakovost in količino**.
8	**Usposobljeni** zaposleni **omogočajo organizaciji**, da se **sooči s konkurenco** konkurenčnih podjetij.
9	**Usposobljeni** zaposleni se lahko **dobro odzivajo in se prilagajajo spreminjajoči se tehnologiji.**
10	**Usposobljeni** zaposleni **postajajo bolj usposobljeni** in se s tem organizacijsko povišujejo.

Vir: Faruk (2018).

Vsako uspešno podjetje se zaveda, da je ena njegovih največjih sredstev delovna sila ozirom zaposleni. Čeprav se številne organizacije še vedno držijo zastarelih metod, da bi svoje zaposlene usposobile s pravimi veščinami, da bi lahko izpolnile poslovne cilje podjetja, pri čemer je usposabljanje enkratna vaja, s katero bi izpolnili takojšnje potrebe. Zdaj si napredna podjetja želijo preoblikovati sebe in sprejeti neprekinjeno učenje kot način za nadgradnjo in preobrazbo delovne sile. Zaposleni, ki se bolj aktivno ukvarjajo z učenjem, usposabljanjem in certificiranjem veščin, so bolj zadovoljni človeški viri in večja verjetnost je, da bodo ostali dragoceni sodelavci v svojem podjetju na dolgi rok (Smith, 2017).

Razmislite o teh štirih pomembnih prednostih, ki jih lahko nudi razvijanje neprekinjene kulture učenja za vašo organizacijo. Prva prednost je; **izpolnite veščino znanja in spretnosti.** Ker podjetja razvijajo svoja podjetja, ni nenavadno, da s svojimi zaposlenimi izkusijo tako imenovano »vrzel v znanju«. Širitev poslovanja pogosto zahteva globlje in bolj raznolike spretnosti, da zadosti naraščajočim potrebam po razvoju, trženju, prodaji in drugih organizacijskih disciplinah. Namesto da bi se tradicionalna sredstva (npr.: zaposlovanje zaposlenih s polnim delovnim časom ali izvajalci za zapolnitev odprtih položajev) zmanjšala z

vrzeljo na področju spretnosti, napredna podjetja gradijo in gojijo kulturo nenehnega učenja, ki redno usposablja obstoječe zaposlene, da zadovoljijo zahteve po znanju in spretnostih. Kar ena tretjina novih delavcev zapusti zaposlitev v prvih šestih mesecih, stroški za njihovo izobraževanje pa lahko znašajo tudi od 1,5 do dvakratne plače zaposlenega. Negovanje delovne sile, ki nenehno pridobiva vitalne veščine, ohranja poln notranji naboj talentov in zmanjšuje potrebo po konvencionalnem pridobivanju talentov in s tem povezanih stroškov. Zapolnitev vrzeli v spretnostih je treba obravnavati kot tekoč, neprekinjen proces, ne le kot nekaj, kar je prisiljeno v nove zaposlitve ali za letno usposabljanje. Druga prednost je; **pridobite si konkurenčno prednost na trgu**. Podjetja, ki se vključijo v nenehno učenje, posameznikom omogočajo večjo vrednost v celotni organizaciji in postavljajo temelje za boljše poslovanje podjetij. Neprekinjeno usposabljanje lahko končno prinese 50 % višjo neto prodajo na zaposlenega, kar ima velik vpliv na zgornjo in spodnjo mejo. Močne učne kulture prav tako spodbujajo hitrejši čas za trženje izdelkov in storitev, boljšo produktivnost zaposlenih, hitrejši odziv na potrebe strank in boljšo sposobnost, da izpolnijo prihodnje potrebe na trgu. Zelo iskane veščine so projektno vodenje, digitalni marketing in finančne analize - kot tudi mehke veščine, kot so pisanje in javno nastopanje, retorika – povečujejo sposobnost zaposlenega, da dvigne svojo vrednost v organizaciji, tudi zunaj njihovih vsakodnevnih dejavnosti. Oddelki za navzkrižno usposabljanje, ki razumejo širše discipline, dajejo vsakemu vpogled v vlogo, kako deluje celotno podjetje in kako vsak prispeva, izboljšuje sodelovanje v celotnem podjetju in razvija tesnejše vezi med posamezniki in skupinami. Ne glede na to, kje so zaposleni v svojem mandatu ali kot člani določenega oddelka, jim kultura učenja pomaga, da so bolj učinkovito sredstvo za družbo in tako ustvarjajo boljše konkurenčno razlikovanje med vrstniki na trgu. Tretja prednost je; **ustvarite boljše splošno delovno okolje**. Ko vsi v organizaciji prispevajo h kulturi neprekinjenega učenja, ustvarjajo ne le produktivnejšo delovno silo, ampak tudi bolj prijetno in inovativno delovno okolje. To potrjuje, da so zaposleni v posamezni organizaciji upoštevani kot človeški vir, ki ga je mogoče negovati in zavestno vključiti v infrastrukturo znanja podjetja. Vloga zaposlenega se na tak način preoblikuje iz preproste zaposlitve v vedno večjo poklicno priložnost, tako znotraj organizacije kakor tudi za njegovo kasnejšo rast, napredovanje ali poklicno kariero. Pomembno pa je, da nenehna izobrazba ne ustvarja nujno izčrpavanja: zaposleni, ki vidijo, da njihovo podjetje vlaga v poklicni razvoj, imajo 30–50 % več možnosti, da ostanejo pri svojem zdajšnjem delodajalcu. Četrta prednost pa je; **online izobraževanje na zahtevo**. Tradicionalno oddelčno in funkcionalno usposabljanje je lahko drago in zamudno, v številnih primerih pa izkušnje ne izpolnjujejo pričakovanj zaposlenih. Model učenja na zahtevo, kjer lahko zaposleni sami izberejo tečaje in jih dokončajo v svojem lastnem tempu, je veliko bolj ugoden za izgradnjo kulture nenehnega učenja. Spletno usposabljanje in certificiranje veščin, ki jih ponujajo platforme na zahtevo, kot je Simplilearn, je mogoče izvajati bodisi kot samostojno spletno učenje bodisi kot virtualne učilnice, ki jih vodijo inštruktorji, so pa lahko tako javne kot zasebne. Ta prilagodljivi pristop pomeni, da se usposabljanje izvaja hitreje, ceneje in učinkoviteje ter zagotavlja širši nabor spretnosti. Tečaji se lahko prilagodijo za vsakega zaposlenega na podlagi sposobnosti, ki so potrebne za trenutne ali prihodnje vloge ter uspešno nadgrajujejo znanje zaposlenih za njihovo delo (Smith, 2017).

2.4.2 Odločitev glede metod usposabljanja

Metod merjenja zaposlenih je toliko, koliko je različnih organizacij. Vsako podjetje se lahko odloči za eno ali več metod merjenj učinkovitosti usposabljanj na delovnih mestih. Metode na delovnem mestu so običajno v obliki inštruiranja, rotacij, svetovanja in mentorstev, kadar so lete izvajajo direktno na delovnem mestu, medtem usposabljanja po učilnicah pa jih je lahko več in sicer kot neke vrste predavanj, konferenc, diskusij, avdiovizuali mediji (dinamične in statične metode), igranje vlog, mediji, računalniško podprte inštrukcije itd. Vse odvisno od podjetja in njegovega vodstva. Prav tako odločitve glede metod in merjenja učinkovitosti izbranih metod ni nujno, da so vsakič iste.

Poznamo več koristi usposabljanja, ki sta jih navedla Vukovič in Miglič (2006). Ena od koristi je, da **izboljša moralo zaposlenih**. Usposabljanje pomaga zaposlenemu, da dobi varnost zaposlitve in zadovoljstvo pri delu. Bolj, ko je zaposleni zadovoljen in večja je njegova morala, bolj bo prispeval k organizacijskemu uspehu in manj bo odsotnosti zaposlenih na delovnem mestu. Druga korist je, da je **manj nadzora**. Dobro usposobljen delavec bo dobro seznanjen z delom in potreboval bo manj nadzora. Tako bo manj zapravljanja časa in truda okrog banalnosti, nepomembnih malenkosti. Korist usposabljanja je tudi, da je **manj nesreč** oziroma napak. Napake bodo verjetno nastale, če zaposlenim primanjkuje znanja in veščin, potrebnih za opravljanje določenega dela. Bolj, kot je zaposleni usposobljen, manj je možnosti za nezgode na delovnem mestu in bolj bo usposobljen delavec. Ena do koristi so **možnosti napredovanja**. Zaposleni pridobijo veščine in učinkovitost med usposabljanjem. Postanejo bolj primerni za promoviranje in napredovanje. Postanejo prednost za organizacijo. Zadnja korist, ki jo navajata omenjena avtorja, pa je **povečana produktivnost**. Usposabljanje izboljšuje učinkovitost in produktivnost zaposlenih. Dobro usposobljeni sodelavci kažejo količinsko in kakovostno delovanje. Manj zapravljanja časa, denarja in virov, če so zaposleni ustrezno usposobljeni (Vukovič & Miglič, 2006).

2.4.3 Izvedba usposabljanja

Usposabljanje na splošno poteka na dva načina: **Usposabljanje na delovnem mestu** – Metode usposabljanja na delovnem mestu so tiste, ki so dane zaposlenim v vsakodnevnem delu koncerna. To je preprosta in stroškovno učinkovita metoda usposabljanja. Nezadostni in polpoklicni zaposleni so lahko dobro usposobljeni z uporabo takšne metode usposabljanja. Zaposleni so usposobljeni v dejanskem delovnem scenariju. Moto takšnega usposabljanja je »učenje z delom«. Primeri takšnih metod usposabljanja na delovnem mestu so rotacija delovnega mesta, usposabljanje, začasne promocije itn. Izključne metode usposabljanja na delovnem mestu so tiste, pri katerih je usposabljanje zagotovljeno zunaj dejanskega delovnega stanja. Običajno se uporablja v primeru novih zaposlenih. **Usposabljanje zunaj delovnih prostorov** je običajno namenjeno novim zaposlenim ali novim delovnim procesom in tehnikam dela, ko se uvajajo določene novosti. Primeri metod usposabljanja, ki niso vključeni v službo, so delavnice, seminarji, konference itn. Ta metoda je draga in učinkovita in primerna, če je treba v kratkem času usposobiti veliko število zaposlenih (Weisinger, 2001).

2.4.4 Vrednotenje uspešnosti usposabljanja

Številne raziskave in statistike dokazujejo, da podjetja po vsem svetu veliko vlagajo v usposabljanje in razvoj svojih zaposlenih. Po mnenju revije *Training Industry* je izobraževanje in izobraževanje zaposlenih samo v Združenih državah Amerike, vsako leto raste za 14 %. Poleg izboljšanja znanja in spretnosti se je izkazalo, da je merjenje učinkovitosti usposabljanja pomembno orodje za spodbujanje vključevanja in ohranjanja zaposlenih. Rezultati in meritve preteklega usposabljanja delujejo tudi kot kritični kazalniki pri načrtovanju prihodnjih delavnic in reorganizacij v podjetjih glede na meritve, učinke in rezultate.

Organizacije morajo zagotoviti, da lahko zaposleni pokažejo pozitiven vpliv usposabljanja z izboljšano produktivnostjo in splošnim razvojem spretnosti. Z naraščajočim poudarkom na stalnem učenju in razvoju se podjetja zavzemajo za prepoznavanje zanesljivih metrik in metod za merjenje učinkovitosti in drugih merilnih strategij in pobud za usposabljanje zaposlenih. Navsezadnje ne bi želeli izvajati usposabljanja, ki ne prinaša pričakovanih rezultatov.

Različne razprave »ena na ena«, ankete med zaposlenimi, študije primerov udeležencev in uradni certificirani izpiti so samo nekateri načini za merjenje učinkovitosti usposabljanja. Več podatkov, ki jih bo podjetje zbralo na merljivih rezultatih, lažje bo tudi količinsko opredelilo donosnost podjetja. Pred začetkom usposabljanja je koristno načrtovati, katere dejavnike boste merili in kako boste zbirali te podatke. Na srečo že obstaja kar nekaj dokazane metodologije za merjenje učinkovitosti usposabljanja, ki jo izbere vodstvo (Vukovič & Miglič, 2006).

Metodologije za usposabljanje in merjenje usposabljanja je toliko, kolikor je vodij, torej vsak vodja lahko izbere svoje merske instrumente, s katerimi usposablja svoje zaposlene. Vrednotenje uspešnosti usposabljanja je izrednega pomena, saj se s tem ugotovi, koliko je določeno usposabljanje bilo koristno za podjetje.

3 MULTIMETODOLOŠKI RAZISKOVALNI PRISTOP S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA ZARA

3.1 Predstavitev podjetja Zara

Podjetje Zara se uvršča v eno izmed vodilnih mednarodnih podjetij, ki poslujejo na področju mode. Razvila ga je družba Inditex, ki predstavlja eno od največjih distribucijskih skupin na svetu (Zara, 2019), ki ima poleg Zare v lasti še druge blagovne znamke, kot so Pull & Bear, Bershka, Oysho, Uterqüe, Zara home, Massimo Dutti, Stradivarious in Zara Home (Inditex, 2019). Prvo Zarino trgovino so odprli leta 1975 (slika 7) v Španiji (Ruiz, 2012).

Slika 7: Prva Zarina trgovina v Španiji

Vir: Carnaccini (2018).

Leta 1976 Zarin pristop k modi postane uspešen. Zarin poslovni model zmanjšuje vrzel med ustvarjanjem mode in kupci, s čimer se stranke bolj kot kdaj koli prej približajo želenim izdelkom, vse po dostopni ceni. Leta 1977 podjetje pridobi sedež v Arteixu v Španiji. GOA in Samlor, Zarine prve tovarne oblačil, so zgrajene na obrobju A Coruña, kjer je sedež podjetja še danes. Leta 1983 se Zara širi po Španiji. Podjetje ima devet trgovin v nekaterih najbolj prestižnih nakupovalnih okrožjih v največjih mestih v Španiji (Inditex, 2019b). Leto 1989, kupci v ZDA prvič kupujejo v Zari, v njihovi trgovini na aveniji Lexington v New Yorku, v letu 1990, pa odprejo še trgovino Zara na Rue Halévy v Parizu. V letu 1992 dobi Mehika svojo prvo trgovino Zara, leto kasneje pa še Grčija. V letu 1994 Zara prihaja v Belgijo in Švedsko, v 1995 na Malto, leta 1996 na Ciper, v letu 1997 pa se širi še na Norveško in Izrael. Do konec leta 1997 je bilo na svetu več kot 600 trgovin na 14. trgih (Inditex, 2019b), iz česar izhaja, da so se trgovine Zara širile vsako leto na drugi trg. Zara Home, blagovna znamka je bila ustvarjena leta 2003. Odprte so prve prodajalne njihove nove blagovne znamke (Zara Home) v Španiji in izven nje. V istem letu so vstopili še na slovenski, slovaški, ruski in malezijski trg (Inditex, 2019b). V letu 2017 v skladu z njihovim integriranim modelom trgovin in spleta začnejo prodajati po spletu zara.com v Indiji, Maleziji, Singapurju, na Tajskem in v Vietnamu. S komercialnega vidika povečujejo trajnostne zbirke Zara Join Life in širijo to pobudo na Massima Duttija in Oysho. Razvoj njihovega integriranega trgovinskega in spletnega modela je spodbudil širitev spletne trgovine v letu 2018. Zara je predstavila svojo globalno spletno trgovino (zara.com/ww) na 106. trgih, kjer ni imela trgovin (Inditex, 2019b).

Zara postavlja v ospredje privlačno in odgovorno modo ter izboljšanje kakovosti storitev za stranke. Zarina zgodba se začne z odprtjem prve trgovine v španskem obalnem mestu A Coruña leta 1975, kar je zgodnji mejnik v njihovi dolgi zgodovini. Zara je z leti ostala zvesta svojim temeljnim vrednotam, ki opredeljujejo vse njihove trgovine, te so: lepota, jasnost, funkcionalnost in trajnost. Zara se odziva na spreminjajoče se potrebe, na najnovejše trende in nenehne povratne

informacije, ki jih sprejemajo v svoji kolekciji Ženska, Moški in Otroci, da bi prinesle nove ideje na pravem mestu in v pravem trenutku (Inditex, 2019a).

Nadaljnje izboljševanje kakovosti storitev za stranke, trgovina Zara vključuje tudi radiofrekvenčno identifikacijo tehnologije (RFID), z uporabo najsodobnejših sistemov za sledenje lokacij oblačil kar je na voljo strankam. Ta tehnologija je Zari omogočila dokončanje implementacije integriranega sistema za upravljanje zalog na 49 trgih, na katerih vodi integrirano trgovino in spletno platformo. Zbirka Zara's Join Life in eko-trgovine sta dva primera, ki poudarjata neomajno osredotočenost blagovne znamke na trajnost in izboljšano uporabniško izkušnjo. Ta razvoj je bil dodatno obogaten z vrsto novih in inovativnih projektov, kot so, namestitev zabojnikov za recikliranje oblačil v trgovini in shema, ki omogoča brezplačno zbiranje rabljenih oblačil na domu za dopolnitev dostave na spletu (Inditex, 2019a). Oblačila blagovne znamke Zara se prodajajo na 202 trgih po spletni platformi, imajo pa 7.490 trgovin na 96 trgih ter 174.386 zaposlenih (Inditex, 2019). Iz česar izhaja, da se število trgovin iz leta v leto povečuje. V Sloveniji ima Zara pet trgovin, ki so v Kopru, Celju, Ljubljani in Mariboru, vendar pa se Zarina oblačila prodajajo tudi v drugih trgovinah, ki niso v lasti družbe Inditex.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

3.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti koncepta avtentično vodenje in usposabljanje zaposlenih na primeru podjetja Zara.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:
- S pomočjo domače in tuje znanstvene literature, revij, strokovnih člankov in drugih spletnih virov raziskati in opredeliti konstrukta avtentičnega vodenja in usposabljanja zaposlenih;
- s pomočjo raziskave dobiti vpogled v razvitost avtentičnega vodenja in usposabljanja zaposlenih ter njuno povezavo;
- izvesti multimetodološki raziskovalni pristop v izbranem podjetju ter pripraviti priporočila vodstvu za razvijanje avtentičnosti in usposabljanje zaposlenih.

Glede na podatke, ki so dostopni na spletu, je v podjetju Zara v Sloveniji zaposlenih od 100 do 149 zaposlenih (Bizi, 2019). Podrobnosti o značilnosti zaposlenih v Sloveniji niso dani, oziroma niso javno dostopni. Predvidevamo pa, da v trgovinah Zara prevladujejo ženske, saj so tudi na splošno v trgovina z oblačili zaposlene predvsem ženske. V raziskavo se je vključilo le 26 zaposlenih podjetja Zara, kljub temu da smo vabili prav vse zaposlene, preko elektronske pošte in facebook-a sem kontaktirala prav vse Zarine trgovine v Sloveniji, ter jih zaprosila za sodelovanje. Kar predstavlja le približno četrtino (če je vseh zaposlenih 100) oziroma petino (v kolikor jih je 149) vseh zaposlenih v podjetju Zara, kar predstavljala zelo majhen vzorec glede na populacijo. Tako tudi v raziskavi niso reprezentativni za zaposlene podjetja Zara, saj je vključenih zelo malo zaposlenih.

3.2.2 Temeljna teza

Na podlagi proučevanja konstruktov avtentičnega vodenja in usposabljanja zaposlenih postavljam temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da avtentični vodja pomembno vpliva na zaposlene pri njihovem usposabljanju, jih usmerja in navdušuje za njihovo delo ter na tak način skupaj dosegajo cilje podjetja.

3.2.3 Metodologija raziskave

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Zasnovano je na metodah znanstvenega raziskovanja. V teoretičnem delu sem se opirala na že zbrane sekundarne vire, s katerimi sem skušala zbrati čim bolj relevantno literaturo in vire o avtentičnem vodenju in usposabljanju zaposlenih. Prvo poglavje je namenjeno avtentičnemu vodenju, drugo pa usposabljanju zaposlenih. Za opazovanje, opisovanje in analiziranje pojavov sem uporabila metodo deskripcije. Uporabila sem tudi komparativno metodo za primerjanje, analiziranje in preučevanje ugotovitev posameznih avtorjev.

Raziskovalni del je namenjen kvalitativni in kvantitativni raziskavi podjetja Zara. Uporabila sem torej multimetodološki raziskovalni pristop. V tem delu sem na podlagi domače in tuje literature oblikovala vprašalnik, ki bo spraševal o razvitosti avtentičnega vodenja v izbranem podjetju. Tukaj sem se predvsem osredotočila na vprašanja o zaznavanju avtentičnega vodenja v podjetju, kako je razvito avtentično vodenje znotraj organizacije, ali so vodje v organizaciji avtentični in do kakšne mere, kako pomembno se jim zdi, da so vodje avtentični in ali avtentično vodenje vpliva na usposabljanje zaposlenih. Anketiranje je potekalo relativno dolgo, od 18.2.2019 do 24.3.2019. Povezavo sem poslala vodji, ki jo je delila na njihovi zaprti Facebook skupini, torej v skupini kjer so samo njeni zaposleni. Stopnja odzivnosti je bila zelo slaba saj se je od vseh zaposlenih za anketiranje odločila le četrtina oziroma petina, kljub temu da so imeli na voljo dovolj časa. Anketa je bila dostopna na 1ki. Nato sem izvedla še intervju z vodjo v izbrani organizaciji, pri čemer so se vprašanja osredotočala na njen pogled na avtentično vodenje, ali sebe vidi kot avtentičnega vodjo, kako se pripravlja na usposabljanje zaposlenih in kakšen pomen dajejo avtentičnemu vodenju in usposabljanju zaposlenih. Intervju je potekal 15.2.2019 od 16:30 in je trajal okvirno 1 uro in pol do 2 uri. Na koncu sem skupaj povezala teorijo in prakso ter oblikovala priporočila za vodstvo podjetja.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 15 vprašanj zaprtega tipa. Od tega se prva štiri vprašanja nanašajo na opis anketirancev (spol, starost, izobrazba, delovna doba v podjetju), ostali pa se nanašajo na avtentično vodenje. Sedem vprašanj je sestavljeno iz Likertove lestvice, pri njih sem izračunala povprečje in standardni odklon. Vprašalnik sem oblikovala sama, vsebino pa črpala iz teoretičnega dela naloge. Povzemala sem po avtorjih, kot so Zupan Kramar, George, Wong, Laschinger, Dimovski, Penger, Peterlin, Sharma in drugi. Torej vsebina je povzeta iz

teoretičnega dela magistrske naloge, v vprašalniku ni bila uporabljena nobena preverjena merska lestvica.

3.2.5 Oblikovanje intervjuja

Intervju za vodjo je sestavljen iz 17 vprašanj odprtega tipa. Prvo vprašanje se nanaša na delovno dobo v podjetju, druga pa se nanašajo na avtentično vodenje in vse, kar se uvršča k temu. Intervju sem oblikovala sama, vsebino pa črpala iz teoretičnega dela naloge.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

3.3.1 Rezultati iz anketnega vprašalnika med zaposlenimi podjetja

V nadaljevanju predstavljam analizo podatkov in interpretacijo rezultatov, ki sem jih pridobila iz anketnega vprašalnika, ki je v prilogi 1. V raziskavo se je vključilo 26 zaposlenih podjetja Zara.

Prva štiri vprašanja so se nanašala na spol, starost, izobrazbo in delovno dobo anketirancev.

Tabela 5: Spol anketirancev

Spol				
Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
Moški	1	4 %	4 %	4 %
Ženska	25	96 %	96 %	100 %
Skupaj	26	100 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Tako pri prvem vprašanju ugotavljam, da so v anketi prevladovale predvsem ženske s kar 96 %, kar je enako 25 osebam, kar je razvidno v tabeli 6. V raziskavi je sodeloval le en moški. Razlog zato je, ker v podjetju med zaposlenimi prevladujejo ženske, ki jih tudi bolj zanima sodelovanje v anketah.

Pri drugem vprašanju ugotavljam, koliko so bili stari anketiranci.

Tabela 6: Starost anketirancev

Starost				
Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
Do 20 let	0	0 %	0 %	0 %
Od 21 do 30 let	20	77 %	77 %	77 %
Od 31 do 40 let	4	15 %	15 %	92 %
Od 41 do 50 let	2	8 %	8 %	100 %
Od 51 do 60 let	0	0 %	0 %	100 %
Več kot 60 let	0	0 %	0 %	100 %
Skupaj	26	100 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Ugotovila sem, da so v anketi sodelovali le anketiranci, stari od 21 do 50 let, kar je razvidno v tabeli 7. Od vseh starostnih skupin pa so prevladovali anketiranci, stari od 21 do 30 let (77 %, kar ustreza 20 osebam), nekoliko manj je bilo anketirancev, starih od 31 do 40 let (15 % ali 4 osebe), in najmanj jih je bilo v starosti, starih od 41 do 50 let (8 % ali dve osebi). Ker je bila anketa postavljena na 1ko in poslana po elektronski pošti med zaposlene obravnavanega podjetja, je bilo pričakovati, da bo delež mlajših večji od deleža starejših (npr. nad 50 let), saj so mlajši večji uporabniki interneta od starejših.

Pri tretjem vprašanju sem ugotavljala stopnjo izobrazbe anketirancev.

Tabela 7: Stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe				
Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
I. stopnja – nedokončana osnovna šola	0	0 %	0 %	0 %
II. stopnja – dokončana osnovna šola	0	0 %	0 %	0 %
III. stopnja – nižje poklicno izobraževanje (2 letno)	0	0 %	0 %	0 %
IV. stopnja – srednje poklicno izobraževanje (3 letno)	0	0 %	0 %	0 %
V. stopnja – zaključeno gimnazijsko, srednje poklicno – tehniško izobraževanje	10	38 %	38 %	38 %
VI. stopnja izobrazbe – višješolski program, višješolski strokovni program	15	58 %	58 %	96 %
VII. stopnja – specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program	1	4 %	4 %	100 %
Skupaj	26	100 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Kot kaže tabela 8, so v anketi sodelovali le anketiranci z najmanj V. stopnjo izobrazbe. Največ je bilo anketirancev, ki imajo zaključeno VI. stopnjo izobrazbe (58 % ali 15 oseb) in nato je sledil delež anketirancev s V. stopnjo izobrazbe (38 % ali 10 oseb). VII. stopnjo izobrazbe je imel le en anketiranec (4 %).

S četrtim vprašanjem sem ugotavljala, kako dolgo so anketiranci zaposleni v podjetju Zara.

Tabela 8: Delovna doba anketiranih

Delovna doba				
Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**
1 leto in manj	18	69 %	69 %	6 9%
Od 2 do 4 leta	7	27 %	27 %	96 %
Od 5 do 10 let	0	0 %	0 %	96 %
Od 11 do 15 let	1	4 %	4 %	100 %
Več kot 15 let	0	0 %	0 %	100 %
Skupaj	26	100 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Kot kaže tabela 9, je največ anketirancev zaposlenih le 1 leto ali manj (69 % ali 18 oseb), sledijo anketiranci, ki so zaposleni od 2 do 4 let (27 % ali 7 oseb). En anketiranec (4 %) pa je v podjetju zaposlen od 11 do 15 let.

Od petega vprašanja naprej se vprašanja nanašajo na avtentično vodenje, in sicer sem pri petem vprašanju ugotavljala, katere značilnosti avtentičnega vodje, po mnenju anketirancev, veljajo za vodjo podjetja.

Tabela 9: Značilnosti vodje v podjetju

Podvprašanja	**Odgovori**						**Povpr.**	**Std. Odklon**
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Vpliva na zaposlene pri usposabljanju, jih usmerja in navdušuje za delo ter jih na tak način spodbuja k doseganju ciljev podjetja.	0 (0 %)	2 (8 %)	6 (23 %)	14 (54 %)	4 (15 %)	26 (100 %)	3,8	0,8
Svojim sodelavcem je za vzor, svetovalec, vzornik in mentor.	1 (4 %)	1 (4 %)	5 (19 %)	14 (54 %)	5 (19 %)	26 (100 %)	3,8	0,9
Nenehno se sooča s spremembami in jih tudi sam izzove. Na spremembe gleda kot na priložnost za osebni razvoj.	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (27 %)	17 (65 %)	2 (8 %)	26 (100 %)	3,8	0,6
Deli informacije z vsemi zaposlenimi.	1 (4 %)	1 (4 %)	6 (23 %)	10 (38 %)	8 (31 %)	26 (100 %)	3,9	1,0
Zaposlene usposobi, da ustvarijo delo.	1 (4 %)	0 (0 %)	9 (35 %)	12 (46 %)	4 (15 %)	26 (100 %)	3,7	0,9
Napake dojema kot del poslovanja, na katerih se učimo.	1 (4 %)	2 (8 %)	8 (31 %)	8 (31 %)	7 (27 %)	26 (100 %)	3,7	1,1
Vodi z zgledom in v skladu z lastno osebnostjo, prepričanji in vrednotam.	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (35 %)	11 (42 %)	6 (23 %)	26 (100 %)	3,9	0,8
Usmerjen je v prihodnost na dolgi rok, pomembni sta vizija in poslanstvo.	1 (4 %)	2 (8 %)	9 (35 %)	11 (42 %)	3 (12 %)	26 (100 %)	3,5	0,9
Deluje timsko, pomembna mu je povezanost z zaposlenimi in sodelovanje.	1 (4 %)	2 (8 %)	8 (31 %)	11 (42 %)	4 (15 %)	26 (100 %)	3,6	1,0
Vodja se osredotoči na zaposlene, zanj predstavljajo ključni kapital organizacije, zato se ukvarja z njihovim razvojem, motivacijo in zadovoljstvom.	1 (4 %)	1 (4 %)	8 (31 %)	11 (42 %)	5 (19 %)	26 (100 %)	3,7	1,0
Spodbuja zaposlene, da sodelujejo pri odločanju.	1 (4 %)	2 (8 %)	7 (27 %)	12 (46 %)	4 (15 %)	26 (100 %)	3,6	1,0
Vodja izraža pozitivna čustva in jih spodbuja tudi pri zaposlenih.	1 (4 %)	1 (4 %)	10 (38 %)	9 (35 %)	5 (19 %)	26 (100 %)	3,6	1,0

Vir: lastno delo.

Iz tabele 10 ugotavljam, da se pomembni deleži odgovorov začnejo pri oceni 3 (niti velja niti ne velja) največji deleži pa so pri oceni 4, ki pomeni, da trditev velja. Nizki deleži odgovorov pri ocenah 1 in 2 kažejo na to, da je zelo malo anketirancev, ki se strinjajo, da omenjene trditve ne veljajo za njihovega vodjo. Povprečja trditev se nagibajo k oceni 4, saj so od 3,6 do 3,9, razen pri trditvi, ki se glasi »Usmerjen v prihodnost na dolgi rok, pomembna sta vizija in poslanstvo« je povprečje 3,5, kar je med oceno 3 in 4. Standardni odklon je od 0,8 do 1,1, kar kaže na večjo

razpršitev odgovorov okrog aritmetične sredine (povprečja), razen pri trditvi: »Nenehno se sooča s spremembami in jih tudi sam izzove. Na spremembe, glede kot na priložnost za osebni razvoj«, kjer je 0,6, kar kaže na manjšo razpršitev odgovorov okrog povprečja.

Tako lahko trdim glede na povprečja, da za vodjo podjetja Zara velja, da vpliva na zaposlene pri usposabljanju, jih usmerja in navdušuje za delo, ter jih na tak način spodbuja k doseganju ciljev podjetja (povprečje 3,8), da je svojim sodelavcem za vzor, svetovalec, vzornik in mentor (povprečje 3,8), da se nenehno sooča s spremembami in jih tudi sam izzove. Na spremembe glede kot na priložnost za osebni razvoj (povprečje 3,8), da deli informacije z vsemi zaposlenimi (povprečje 3,9), da zaposlene usposobi, da ustvarijo delo (povprečje 3,7), da napake dojema, kot del poslovanja, na njih se učimo (povprečje 3,7), da vodi z zgledom in v skladu z lastno osebnostjo, prepričanji in vrednotam (povprečje 3,9), da deluje timsko, pomembna mu je povezanost z zaposlenimi in sodelovanje (povprečje 3,6), da se osredotoči na zaposlene, (povprečje 3,7), da spodbuja zaposlene, da sodelujejo pri odločanju (povprečje 3,6) in da izraža pozitivna čustva ter jih spodbuja tudi pri zaposlenih (povprečje 3,6).

S šestim vprašanjem me je zanimalo mnenje zaposlenih podjetja o tem, ali je njihov vodja avtentičen.

Tabela 10: Stopnja avtentičnosti vodje podjetja

Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni**	**Kumulativa**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
1 – Sploh ni	0	0 %	0 %	0 %	3,7	0,6
2 – Ni	0	0 %	0 %	0 %		
3 – Niti – niti	10	38 %	38 %	38 %		
4 – Je	14	54 %	54 %	92 %		
5 – V popolnosti	2	8 %	8 %	100 %		
Skupaj	26	100 %	100 %			

Vir: lastno delo.

Iz tabele 11 je razvidno, da se deleži odgovorov začnejo pri oceni 3 (niti – niti), največ anketirancev pa trdi, da je vodja avtentičen (54 % ali 14 oseb), 8 % (ali dve osebi) navajata, da je v popolnosti avtentičen. Povprečje je 3,7, za kar lahko trdimo, da je vodja po povprečju anketirancev avtentičen. Standardni odklon je 0,6. Pri tem rezultatu je treba poudariti navedbo vodje (Glej poglavje 3.3.2), ki pravi, da se zaposleni precej menjujejo, zato se še ne poznajo dovolj. Vodja podjetja pa podjetje vodi šele dve leti.

Pri sedmem vprašanju pa sem ugotavljala, koliko je za anketirance pomembno avtentično vodenje. Rezultati so prikazani v tabeli 12.

Tabela 11: Pomembnost avtentičnega vodenja za zaposlene

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	Povprečje	Std. Odklon
1 – Sploh ni	0	0 %	0 %	0 %	4,3	0,6
2 – Ni pomembno	0	0 %	0 %	0 %		
3 – Niti – niti	2	8 %	8 %	8 %		
4 – Je pomembno	14	54 %	54 %	62 %		
5 – Zelo pomembno	10	38 %	38 %	100 %		
Skupaj	26	100 %	100 %			

Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da je za anketirance avtentično vodenje pomembno, saj je večina anketirancev (54 % ali 14 oseb) izbralo oceno 4, kar pomeni, da je avtentično vodenje pomembno, 38 % (ali 10 oseb) pa pravi, da je zelo pomembno. Povprečna ocena je bila 4,3, kar kaže, da se anketiranci v povprečju strinjajo, da je avtentično vodenje pomembno. Standardni odklon je 0,6.

Z osmim vprašanjem sem ugotavljala, kakšno je mnenje anketirancev o vplivu avtentičnega vodenja na usposabljanje zaposlenih.

Tabela 12: Vpliv avtentičnega vodenja na usposabljanje zaposlenih

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Da	22	85 %	85 %	85 %
Ne	0	0 %	0 %	85 %
Ne vem	4	15 %	15 %	100 %
Skupaj	26	100 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Iz tabele 13 izhaja, da večina anketirancev (85 % ali 22 oseb) dojema, da avtentično vodenje vpliva na usposabljanje zaposlenih. Ostali anketiranci (15 % ali 4 osebe) pa ne vedo, ali avtentično vodenje vpliva na usposabljanje zaposlenih, nihče pa ni tega zanikal.

Pri devetem vprašanju sem ugotavljala, ali so pri vodji podjetja prisotne avtentične sposobnosti. Zato je podanih nekaj trditev, ki so tipične za avtentične vodje, anketiranci pa so ocenjevali z ocenami od 1 (sploh ne) do 5 (v popolnosti), ki veljajo za vodjo. Rezultati so prikazani v tabeli 14, kjer je tudi razviden izračun povprečja in standardnega odklona.

Tabela 13: Avtentične sposobnosti vodje podjetja

Podvprašanja	Odgovori						Povpr.	Std. Odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Vodja mora zbrati veliko poguma, da se postavi pred množico, jo vodi in je hkrati vizionar, ki počne to, kar misli, da je prav in ne tisto, kar je lažje.	0 (0 %)	1 (4 %)	4 (15 %)	14 (54 %)	7 (27 %)	26 (100 %)	4,0	0,8
Avtentični vodja se zaveda, da ni nihče popoln, vendar pa je nagnjen k odličnosti v vsem česar se loti, nenehno dviguje standarde, vendar pa ne išče popolnosti.	0 (0 %)	2 (8 %)	5 (19 %)	14 (54 %)	5 (19 %)	26 (100 %)	3,8	0,8
Avtentični vodja se dobro zaveda svojih prednosti in slabosti, pozna svoj lastni jaz in želi premagati svoje strahove.	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (31 %)	14 (54 %)	4 (15 %)	26 (100 %)	3,8	0,7
Danes se v poslovnem svetu nemalokrat prikriva resnica. Avtentični vodja je drugačen, saj dosledno govori resnico. Je pošten in jasen.	0 (0 %)	1 (4 %)	10 (38 %)	10 (38 %)	5 (19 %)	26 (100 %)	3,7	0,8
Avtentični vodja gradi svojo zapuščino, nanj se spomnijo tudi takrat, ko ga ni več.	0 (0 %)	2 (8 %)	5 (19 %)	13 (50 %)	6 (23 %)	26 (100 %)	3,9	0,9
Ena izmed osnovnih stvari, ki jih ljudje iščejo v svojem delovnem okolju, je občutek pripadnosti. Avtentični vodja ustvarja delovna mesta, ki spodbujajo medčloveške povezave in ima vizijo o novih možnostih.	0 (0 %)	1 (4 %)	8 (31 %)	11 (42 %)	6 (23 %)	26 (100 %)	3,8	0,8
Največje stvari se razvijejo iz naše domišljije in ravno avtentični vodja je tisti, ki vidi tisto, česar drugi ne vidijo in sanja nemogoče sanje.	1 (4 %)	2 (8 %)	8 (31 %)	12 (46 %)	3 (12 %)	26 (100 %)	3,5	0,9
Resnični vodja izhaja iz njegovega močnega značaja, deluje v skladu s svojim značajem in vrednotami. Prav tako je plemenit in dober in ravno zato mu ljudje zaupajo ter ga spoštujejo.	0 (0 %)	0 (0 %)	8 (31 %)	12 (46 %)	6 (23 %)	26 (100 %)	3,9	0,7
Avtentični vodja vedno skrbi za svoje fizično in psihično zdravje, saj se zaveda, da na delovnem mestu ne more normalno delovati, če se ne počuti dobro.	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (19 %)	16 (62 %)	5 (19 %)	26 (100 %)	4,0	0,6

Vir: lastno delo.

Da se rezultati nagibajo k pozitivnemu mišljenju o vodji, je razvidno že iz tega, da so zelo nizki deleži odgovorov pri ocenah 1 (sploh ne, niso tipične) in 2 (niso tipične), ter da so pomembni deleži odgovorov pri ocenah 3 (niti-niti), 4 (so tipične) in 5 (v popolnosti tipične). Povprečje odgovorov pri večini trditev se nagiba k oceni 4 (med 3,7 – 4,0), iz česar izhaja, da so anketiranci v večini trdili, da so omenjene avtentične sposobnosti tipične za njihovega vodjo. Najnižja povprečna ocena je bila pri trditvi »Največje stvari se razvijejo iz naše domišljije in ravno avtentični vodja je tisti, ki vidi tisto, česar drugi ne vidijo in sanja nemogoče sanje« (3,5), kar jo uvršča med oceno 3 in 4. Standardni odklon se giblje med 0,6 do 0,9, kar kaže na manjšo razpršenost odgovorov okrog povprečja.

Pri desetem vprašanju sem ugotavljala, koliko so anketiranci zadovoljni na delovnem mestu. Dane so bile lastnosti, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kot so politika organizacije in organizacijska kultura, motiviranje in spodbujanje, vodjo nasploh, komunikacijo, izobraževanjem, medosebnimi odnosi ipd. Anketiranci so svoje zadovoljstvo / nezadovoljstvo ocenjevali na Likertovi lestvici od 1 do 5. Za lažjo interpretacijo rezultatov sta služila povprečje in standardni odklon. Rezultati so prikazani v tabeli 15.

Tabela 14: Zadovoljstvo na delovnem mestu

Podvprašanja	**Odgovori**						**Povpr.**	**Std. Odklon**
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Politika organizacije in organizacijska kultura.	7 (27 %)	2 (8 %)	4 (15 %)	12 (46 %)	1 (4 %)	26 (100 %)	2.9	1.4
Motiviranje in spodbujanje s strani vodje.	4 (15 %)	2 (8 %)	7 (27 %)	10 (38 %)	3 (12 %)	26 (100 %)	3.2	1.2
Medosebnimi odnosi z vodjo.	3 (12 %)	2 (8 %)	8 (31 %)	8 (31 %)	5 (19 %)	26 (100 %)	3.4	1.2
Medosebnimi odnosi s sodelavci.	2 (8 %)	1 (4 %)	6 (23 %)	11 (42 %)	6 (23 %)	26 (100 %)	3.7	1.1
Izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu ali izven njega, ki jih organizira organizacija v kateri ste zaposleni.	3 (12 %)	2 (8 %)	9 (35 %)	9 (35 %)	3 (12 %)	26 (100 %)	3.3	1.2
Svojim delom.	2 (8 %)	1 (4 %)	8 (31 %)	13 (50 %)	2 (8 %)	26 (100 %)	3.5	1.0
Vodjo nasploh.	2 (8 %)	1 (4 %)	5 (19 %)	16 (62 %)	2 (8 %)	26 (100 %)	3.6	1.0
Komunikacija znotraj podjetja.	3 (12 %)	2 (8 %)	6 (23 %)	11 (42 %)	4 (15 %)	26 (100 %)	3.4	1.2
Pretoko informacij v podjetju.	3 (12 %)	2 (8 %)	9 (35 %)	9 (35 %)	3 (12 %)	26 (100 %)	3.3	1.2

Vir: lastno delo.

Anketiranci so svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo izražali različno. Nezadovoljstvo je izrazila približno tretjina anketirancev, in sicer 35 % (ali 9 oseb) jih ni zadovoljnih s politiko organizacije in organizacijsko kulturo, 23 % (ali 6 oseb) z motiviranjem in spodbujanjem s strani vodje, 19 % (ali 5 oseb) pa z medosebnimi odnosi z vodjo, komunikacijo znotraj podjetja, izobraževanjem in usposabljanjem na delovnem mestu ali izven njega, ki jih organizira organizacija, v kateri so zaposleni, ter s pretokom informacij v podjetju. Večina anketirancev je zadovoljnih z vodjo nasploh (69 % ali 18 oseb), s svojim delom (58 % ali 15 oseb), komunikacijo znotraj podjetja (58 % ali 15 oseb) in medosebnimi odnosi s sodelavci (65 % ali 17 oseb). Povprečje kaže, da so anketiranci v povprečju zadovoljni z vodjo nasploh (3,6) in medosebnimi odnosi s sodelavci (3,7). Pri ostalih trditvah so dosegli oceno 3 (niti-niti), razen zadovoljstva s svojim delom, kjer je povprečje bilo 3,5 kar je med oceno 3 in 4. Standardni odklon je bil od 1,0 do 1,4, kar kaže na večjo razpršenost odgovorov okrog povprečja.

Z 11. vprašanjem sem ugotavljala pripadnost organizaciji. Anketiranci so ocenjevali svojo pripadnost z ocenami od 1 (zelo nizka – je sploh ni) do 5 (zelo visoka – v popolnosti).

Tabela 15: Občutek pripadnosti

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	Povprečje	Std. Odklon
1 – Zelo nizka – je sploh ni	1	4 %	4 %	4 %	3,7	1,0
2 – Nizka	2	8 %	8 %	12 %		
3 – Srednja	7	27 %	27 %	38 %		
4 – Visoka	11	42 %	42 %	81%		
5 – Zelo visoka, v popolnosti	5	19 %	19 %	100 %		
Skupaj	26	100 %	100 %			

Vir: lastno delo.

Iz tabele 16 je razvidno, da ima največ anketirancev visoko pripadnost organizaciji (42 % ali 11 oseb), 27 % (ali 7 oseb) jih ima srednjo, 19 % (ali 5 oseb) pa zelo visoko. Poprečje anketirancev je 3,7, kar kaže na to, da imajo anketiranci v povprečju visoko pripadnost organizaciji. Standardni odklon je 1,0, kar kaže na večjo razpršenost odgovorov okrog povprečja.

Pri 12. vprašanju sem ugotavljala, koliko anketiranci zaupajo svojemu vodji. Anketiranci so ocenjevali svoje zaupanje na lestvici od 1 (sploh ne zaupam) do 5 (v popolnosti zaupam).

Tabela 16: Stopnja zaupanja vodji

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	Povprečje	Std. Odklon
1 – Sploh ne zaupam	0	0 %	0 %	0 %	3,8	0,7
2 – Ne zaupam	0	0 %	0 %	0 %		
3 – Niti – niti, ne vem	8	31 %	31 %	31 %		
4 – Zaupam	14	54 %	54 %	85 %		
5 – V popolnosti zaupam	4	15 %	15 %	100 %		
Skupaj	26	100 %	100 %			

Vir: lastno delo.

Iz tabele 17 izhaja, da večina anketirancev (54 % ali 14 oseb) zaupa svojemu vodji, 15 % (4 osebe) pa mu v popolnosti zaupajo. Nihče od anketirancev se ni opredelil med tiste, ki ne zaupajo vodji, jih je pa 31 % (ali 8 oseb) bilo neodločenih (niti–niti). Povprečje je 3,8, kar kaže na to, da anketiranci v povprečju zaupajo svojemu vodji. Standardni odklon je 0,7.

S 13. vprašanjem sem želela ugotoviti, kako pogosto so anketiranci napoteni na usposabljanja in izobraževanja.

Tabela 17: Pogostost usposabljanj in izobraževanj v podjetju Zara

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	Povprečje	Std. Odklon
1 - Nikoli – sploh nimamo usposabljanj in izobraževanj	8	31%	31 %	31 %	1,8	0,6
1 – 2 x letno	16	62 %	62 %	92 %		
3 – 4 x letno	2	8 %	8 %	100 %		
4 - vsaka dva meseca	0	0 %	0 %	100 %		
5 – 1 x mesečno	0	0 %	0 %	100 %		
6 - 2 – 3 x mesečno	0	0 %	0 %	100 %		
7 - Vsak teden	0	0 %	0 %	100 %		
8 - Večkrat tedensko	0	0 %	0 %	100 %		
Skupaj	26	100 %	100 %			

Vir: lastno delo.

V tabeli 18 je razvidno, da je večina anketirancev (62 % ali 16 oseb) na usposabljanja in izobraževanja napotena od enkrat do dvakrat letno. Nimajo usposabljanj in izobraževanj 31 % (ali 8 oseb), od trikrat do štirikrat letno naj bi bili napoteni 8 % (ali 2 osebi). V povprečju so anketiranci enkrat do dvakrat letno napoteni na usposabljanja in izobraževanja. Standardni odklon je 0,6, kar kaže na manjšo razpršenost odgovorov okrog povprečja.

Pri 14. vprašanju sem ugotavljala, ali so izobraževanja in usposabljanja, ki jih organizira podjetje, kakovostna.

Tabela 18: Ali so izobraževanja in usposabljanja, ki jih organizira podjetje, kakovostna?

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Da	16	62 %	62 %	62 %
Ne	1	4 %	4 %	65 %
Ne vem	9	35 %	35 %	100 %
Skupaj	26	100 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Iz tabele 19 so razvidni odgovori anketirancev. Ugotovila sem, da večina anketirancev (62 % ali 16 oseb) meni, da so izobraževanja in usposabljanja, ki jih organizira podjetje kakovostna.

Pri zadnjem (15. vprašanju) me je zanimalo mnenje anketirancev o tem, ali se jim zdi, da je izobraževanj in usposabljanj dovolj. Vprašanje je imelo nekaj možnih odgovorov, med katerimi so anketiranci izbirali.

Tabela 19: Ali je izobraževanj in usposabljanj dovolj?

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Da, dovolj jih je. Izobražujemo se in usposabljamo zelo pogosto.	1	4 %	4 %	4 %
Verjetno jih je dovolj.	7	27 %	27 %	31 %
Lahko bi jih bilo več, ampak jih je še vedno veliko.	9	35 %	35 %	65 %
Ne, premalo jih je.	9	35 %	35 %	100 %
Skupaj	26	100 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 20, ogromno anketirancev meni, da je izobraževanj in usposabljanj premalo (35 % ali 9 oseb) in da bi jih lahko bilo več (35 % ali 9), iz česar izhaja, da si 70 % anketirancev želi več usposabljanj in izobraževanj od organizacije podjetja. Po mnenju le enega anketiranca (4 %) jih je dovolj. D jih je verjetno dovolj pa meni 27 % (ali 7 oseb).

3.3.2 Intervju z vodjo

Intervju je bil sestavljen iz 17 vprašanj, je v prilogi 2.

Iz prvega vprašanja sem ugotovila, da je vodja v podjetju Zara redno zaposlena dve leti, pred tem pa je dve leti delo opravljala kot študentka.

Iz drugega vprašanja, kjer me je zanimalo, kakšen je njen pogled na avtentično vodenje in ali sebe vidi kot avtentičnega vodjo, sem ugotovila, da meni, da je pomembno, da si avtentičen vodja, da si pristen in ne zlagan. Zaposlenim si tudi bolj pri srcu, če nisi tipičen šef, saj drugače ni pravega »team worka«. V Zari potrebuješ team, ne moreš imeti individualcev. Sebe vidi kot avtentično vodjo, zaposlenim vedno dajem realne, iskrene »feedbacke« (odzive).

Pri tretjem vprašanju, kjer sem ugotavljala, kako se pripravljajo na usposabljanje zaposlenih, sem ugotovila, da so menedžerji tisti, ki sprejemajo nove zaposlene. Vedno imajo eno osebo, ki je zadolžena za treniranje zaposlenih. Ta oseba ima vrstni red/postopke, čez katere gre. Prav tako imamo menedžerske treninge, kjer se vodje menjujejo (npr. pride delat v Ljubljano vodja iz Celja). Vodje sestavijo scenarij po lestvici pomembnosti, kaj bodo počeli, čez kaj bodo šli. Vodja je lahko na menjavi dva tedna ali tudi mesec dni. Pomembno je, da se sestavi dober scenarij, saj je treba to osebo dobro strenirati.

Pri četrtem vprašanju sem ugotavljala, kakšne vrste usposabljanj in izobraževanj podjetje Zara nudi zaposlenim. Vodja podjetja navaja, da zdaj, ko Zara ne sodi več pod Magistrat International, nimajo več izobraževanj (prej so imeli izobraževanja vsako sezono, kjer so zaposleni pripravljali en trend). Merchendiserji so tisti, ki gredo vsake toliko delat v eno drugo poslovalnico (npr. v Beograd) za teden dni, kjer se usposabljajo za produkte. Menedžerji pa ne hodijo več na treninge. Vsak prihodnji menedžer mora opraviti izobraževanje, ki poteka mesec dni v določenem kraju (ona je bila na primer v Zagrebu). Redno pa se izvajajo jutranji sestanki

za zaposlene, kjer se predstavljajo novi artikli. Poleg tega imajo tudi team buildinge za vse zaposlene v Zagrebu vsako leto.

S petim vprašanjem sem vodjo povprašala, ali se po njenem mnenju zaposleni dovolj pogosto izobražujejo in usposabljajo. Podobno vprašanje je bilo zastavljeno tudi zaposlenim; ugotovila sem, da si želijo, da bi bilo še več izobraževanj in da se jim zdi, da jih je premalo. Tudi vodja pravi, da si želi, da bi bilo več usposabljanj. Vse zaposlene usposabljajo na dnevni ravni, trudijo se, da bi bili vsi seznanjeni z novostmi, imajo tudi strateški načrt glede tega. Hkrati pa jim je pomembno, da je vsak posameznik samoiniciativen. Težavo imajo, da je velika fluktuacija zaposlenih, zaposleni se menjujejo na približno pol leta. Trenutno imamo 80 % redno zaposlenih in 20 % študentov.

Pri šestem vprašanju sem vodjo vprašala še, ali se jim zdijo usposabljanja in izobraževanja pomembna za podjetje ter ali se njihovo pridobljeno znanje odraža tudi v poslovnih dosežkih. Odgovorila je, da so usposabljanja in izobraževanja zelo pomembna. Njihovo pridobljeno znanje se ji zdi zelo pomembno, saj več, ko zaposleni znajo, več tudi prodajo.

S sedmim vprašanjem sem ugotavljala, kakšen pomen vodja daje avtentičnemu vodenju in usposabljanju zaposlenih. Vodja pravi, da avtentičnemu vodenju daje zelo velik pomen. Navaja, da imajo na žalost premalo menedžerjev, ti, ki pa so, imajo veliko drugega dela. Meni, da je pomembno, da vodje izobrazijo zaposlene. Poleg tega zaradi rasti podjetja vodje nenehno iščejo potencialne vodje (svojega namestnika). Meni, da zaposleni resnično cenijo, če dobijo realen odziv.

Pri osmem vprašanju sem vodjo vprašala, ali meni, da je vešča spodbujanja zaposlenih, motiviranja in spodbujanja akcij. Odgovorila je, da meni, da je vešča, saj da veliko na to. Vedno poda realno in iskreno mnenje. Prav tako pravi, da nihče ni popoln in se ji zato zdi pomembno, da zaposleni dajo svojo največjo vrednost, se potrudijo, kolikor lahko. Sicer obstaja meja med zaposlenimi in vodji, vendar pa vseeno vodje niso tako stroge, tako da je tudi medsebojni odnos malo bolj sproščen.

Z devetim vprašanjem me je zanimalo, ali meni, da se zaposleni čutijo pripadni organizaciji in so z njo zadovoljni, ter na kakšen način je vodja to opazila. Po mnenju vodje zaposleni čutijo pripadnost, vendar pa ne čisto vsi. Večina zaposlenih je zadovoljna, nekateri niso, vendar pa so na splošno zadovoljni. Če vodja pojasni določene situacije (npr. kakšen je bil promet, koliko bolniških dopustov itn.), ne sme biti zaposlen nedostopen, o rezultatih je treba govoriti. Tudi iz anketnega vprašalnika sem prišla do ugotovitev, da imajo zaposleni visoko pripadnost organizaciji.

Pri desetem vprašanju me je zanimalo, ali v podjetju Zara ocenjujejo zadovoljstvo zaposlenih in koliko pogosto ga izvajajo. Vodja pove, da imajo evalvacije zaposlenih na letni ravni. Te so zelo temeljite, zajemamo odnose med zaposlenimi, razne naloge itn. Evalvacija je obsežna, saj poteka dve uri. Zaposleni jo rešijo sami doma. Vsak si prebere vprašanja in nato argumentira odgovore,

na te odgovore dajo menedžerji tudi svoje odzive, če se z njimi strinjajo. Tukaj imajo zajete razvojne cilje, kaj mora posamezni zaposleni pri sebi izboljšati (do naslednje evalvacije bi posameznik moral to popraviti). Iz česar izhaja, da jih skrbi za zadovoljstvo zaposlenih, saj redno izvajajo evalvacije zaposlenih.

Z 11. vprašanjem sem ugotavljala, ali vodja meni, da je z zaposlenimi vzpostavila visoko stopnjo zaupanja. Ugotovila sem, da je po mnenju vodje in tako zaposlenih vzpostavljena visoka stopnja zaupanja. Vodja pravi, da je povezana z njimi, včasih celo preveč, saj se nanjo obračajo za vsako malenkost. Zunaj delovnega okolja se sicer ne družijo, imajo pa enkrat letno zabavo, kjer se družijo. Tudi iz anketnega vprašalnika sem prišla do ugotovitev, da zaposleni v povprečju zaupajo vodji, kar je pokazal izračun povprečja.

Pri 12. vprašanju me je zanimalo, ali vodja spodbuja osebno rast zaposlenih. Predvidevala sem, da jo spodbuja. Tudi sama vodja pove, da spodbuja osebno rast zaposlenih in da se predvsem osredotočajo na tiste, pri katerih prepoznajo potencial, da se razvijejo v podjetju.

S 13. vprašanjem sem vodjo povprašala, ali vodi tako z »glavo kot s srcem«, ali si želi pomagati zaposlenim. Povedala je, da osebno živi za to podjetje, ima visoko pripadnost do podjetja, ter da ji nikakršno dodatno delo ni odveč. Zaposlenim vedno želi pomagati, tudi menedžerjem, če potrebujejo pomoč.

Pri 14. vprašanju me je zanimalo, ali so vodji pomembni dobri odnosi z zaposlenimi ter kako vzpostavlja takšne odnose. Povedala je, da so ji dobri odnosi zelo pomembni, vzpostavlja pa jih z dobro komunikacijo in odkritostjo.

S 15. vprašanjem me je zanimalo, kako pogosto se vodja usposablja ter s katerimi metodami razvoja avtentičnega vodenja. Vodja pravi, da imajo usposabljanje samo pred položajem vodje, torej ko jih šolajo za vodje. Vendar pa so spremembe pri njih stalnica, tako da imajo za te primere izredna šolanja, ta so navadno za večje projekte. Nedavno so imeli novost: *Sint – online* pakiranja, kjer so *store* menedžerji odšli v Zagreb na usposabljanje. Poleg tega imajo TGT aplikacijo (gre za interno elektronsko pošto), ki jih prejemajo samo menedžerji. V njem je viden ves promet, poročila, razne slike za koordinacijo postavitev v trgovinah itn.

Pri 16. vprašanju me je zanimalo, ali se ji zdi, da je izpopolnjevanje vodij ključno pri uspešnem vodenju. Povedala je, da je izpolnjevanje vodij ključno pri uspešnem vodenju, saj če vodja ni podučen, potem tudi zaposleni ne morejo biti.

Pri zadnjem vprašanju pa sem vodjo povprašala še, ali je svojim zaposlenim tudi v vlogi učitelja in mentorja. Odgovorila je, da je v podjetju težava, ker se zaposleni veliko menjujejo, tako da jih ne spoznaš dovolj dobro. Najprej je treba zaposlene spoznati, nato morajo biti tudi oni dalj časa v podjetju, da jih lahko dejansko spoznaš/oceniš, tako da je v tem primeru malo težje prevzeti še vlogo učitelja in mentorja.

3.4 Zaključne ugotovitve

Na podlagi analiz iz anketnega vprašalnika sem ugotovila, da je v podjetju Zara za avtentično vodenje dobro poskrbljeno.

Glede na rezultate povprečja lahko trdim, da vodja podjetja Zara vpliva na zaposlene pri usposabljanju, jih usmerja in navdušuje za delo ter jih na tak način spodbuja k doseganju ciljev podjetja, da je svojim sodelavcem za vzor, svetovalka, vzornica in mentorica, da se nenehno sooča s spremembami in jih tudi sama izzove, na spremembe gleda kot na priložnost za osebni razvoj, deli informacije z vsemi zaposlenimi, zaposlene usposobi, da ustvarijo delo, napake dojema kot del poslovanja, s katerimi se učimo, vodi z zgledom in v skladu z lastno osebnostjo, prepričanji in vrednotam, deluje timsko in pomembna ji je povezanost z zaposlenimi ter sodelovanje, se osredotoča na zaposlene, saj zanjo predstavljajo ključni kapital organizacije, zato se ukvarja z njihovim razvojem, motivacijo in zadovoljstvom, spodbuja zaposlene, da sodelujejo pri odločanju in izraža pozitivna čustva, ki jih spodbuja tudi pri zaposlenih. Anketirani zaposleni iz podjetja Zara v povprečju trdijo, da je njihova vodja avtentična in so ji tudi pripisali omenjene avtentične sposobnosti. S tem se strinja tudi vodja, saj sebe vidi kot avtentično vodjo.

Iz ankete sem tudi ugotovila, da je avtentično vodenje pomembno, saj vpliva na usposabljanje zaposlenih, s tem se strinja večina anketiranih. Tudi vodja meni, da je pomembno, da si avtentični vodja, da si pristen in ne zlagan. Zaposlenim si tudi bolj pri srcu, če nisi »tipičen šef«, saj drugače ni pravega sodelovanja. V Zari potrebuješ delovno skupino, ne moreš imeti »individualcev«.

Prav tako sem ugotovila, da so anketiranci v povprečju zadovoljni z vodjo nasploh in medosebnimi odnosi s sodelavci, imajo visoko pripadnost organizaciji in zaupajo vodji. Tudi po mnenju vodje večina zaposlenih čuti pripadnost in so na splošno zadovoljni z vodjo. Prav tako je po mnenju vodje vzpostavljena visoka stopnja zaupanja med zaposlenimi in vodjo.

Večina anketirancev, ki so zaposleni v podjetju Zara je zaposlenih eno leto ali manj, zato o pripadnosti zaposlenih še ne moremo govoriti, kljub temu, da se zdi da bodo pripadni in kljub temu, da imajo sedaj pozitivne občutke, kot tudi vodja. Ne morem trditi, da je v podjetju visoka fluktuacija zaposlenih, saj je v raziskavi sodelovala le četrtina oziroma petina vseh zaposlenih, in posledično so se za sodelovanje odločili le tisti, ki so v podjetju zaposleni kratek čas. Rezultati bi bili lahko drugačni, če bi v vzorec zajeli vsaj polovico populacije zaposlenih v Zari.

Podjetje Zara ima eno pomanjkljivost, in sicer, da imajo v povprečju eno do dve izobraževanji letno, kar pa se večini anketirancev zdi premalo, čeprav menijo, da so dosedanja izobraževanja in usposabljanja bila uspešna. Tudi vodja pravi, da si želi, da bi bilo več usposabljanj. Vse zaposlene usposabljajo na dnevni ravni, trudijo se, da bi bili vsi seznanjeni z novostmi, imajo tudi strateški načrt glede tega. Zdaj, ko Zara ne sodi več pod Magistrat International, nimajo več izobraževanj (prej so bila izobraževanja vsako sezono, kjer so zaposleni pripravljali en trend).

Trenutno se redno izvajajo le jutranji sestanki za zaposlene, kjer se predstavljajo novi artikli. Poleg tega imajo vsako leto »team buildinge« za vse zaposlene v Zagrebu.

3.5 Analiza raziskovalne teze

V magistrskem delu sem si zastavila naslednjo tezo: »Avtentični vodja pomembno vpliva na zaposlene pri njihovem usposabljanju, jih usmerja in navdušuje za njihovo delo ter na tak način skupaj dosegajo cilje podjetja«. Teza se je preverjala s prvo trditvijo iz petega vprašanja, kjer sem ugotavljala, katere značilnosti avtentičnega vodje veljajo za vodjo podjetja Zara.

Tabela 20: Preverjanje raziskovalne teze (frekvence in deleži odgovorov)

	1	2	3	4	5	Skupaj
Vpliva na zaposlene pri usposabljanju, jih usmerja in navdušuje za delo ter jih na tak način spodbuja k doseganju ciljev podjetja.	0 (0 %)	2 (8 %)	6 (23 %)	14 (54 %)	4 (15 %)	26 (100 %)

Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da se 69 % anketirancev strinja s trditvijo, da avtentični vodja pomembno vpliva na zaposlene pri usposabljanju, jih usmerja in navdušuje za delo ter jih na tak način spodbuja k doseganju ciljev podjetja (tabela 21).

Tabela 21: Preverjanje raziskovalne teze (povprečje, mediana, modus, standardni odklon)

	Povprečje	Mediana	Modus	Std. Odklon
Vpliva na zaposlene pri usposabljanju, jih usmerja in navdušuje za delo ter jih na tak način spodbuja k doseganju ciljev podjetja.	3,8	4	4	0,8

Vir: lastno delo.

Povprečna ocena je 3,8, kar kaže na to, da se anketiranci v povprečju strinjajo z omenjeno trditvijo. Tudi mediana in modus sta 4, kar kaže na isti rezultat, da se anketiranci v povprečju strinjajo z omenjeno trditvijo. Standardni odklon je 0,8 (tabela 22).

3.6 Priporočila vodstvu proučevanega podjetja

V podjetju Zara so anketiranci v večini zadovoljni s podjetjem in vodjo. Edina pomanjkljivost je premalo izobraževanj in usposabljanj, katerih bi si, tako zaposleni kot vodja, želeli imeti več. Ker je Zara v lasti družbe Inditex, je v tej meri tudi odvisna od zahtev nadrejenih iz omenjene družbe. Če bi vodja Zare lahko, bi namenila zaposlenim več izobraževanj in usposabljanj, vendar pa je tudi sama podrejena družbi Inditex.

Glede na to, da družba Inditex dobro posluje že več let in se uvršča med najuspešnejša podjetja v svojem področju poslovanja, pričakujem, da se bo v prihodnosti lahko še kaj spremenilo.

3.7 Priporočila za nadaljnje raziskave

Avtentično vodenje je eden od nastajajočih stebrov na področju vodenja od zadnjega desetletja. Organizacije potrebujejo samozavedne voditelje, ki se trudijo, da bi se spoprijeli z novim, burnim in dinamično spreminjajočim se delovnim okoljem skozi temeljne razlike v organizacijah, tako da pomagajo zaposlenim najti smiselnost in povezavo pri delu.

Pristnost je skupni ključni dejavnik med verodostojnimi razsežnostmi vodenja, njena opredelitev pa presega pojem resničnosti do sebe in odraža več predpostavk, ki zajemajo avtentično vodenje. Opredeljuje se kot samozavedno vodenje, kot vzorec vodilnega vedenja, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih in pozitivnem etičnem ozračju ter spodbuja večje samozavedanje, internalizirano moralno perspektivo, uravnoteženo obdelavo informacij in preglednost odnosov na del voditeljev, ki delajo z zaposlenimi in pri tem spodbujajo pozitiven samorazvoj. Vse to so prednosti in značilnosti, ki zaznamujejo podjetje Zara, kot smo ugotovili iz raziskovalnega dela, kjer vodstvo vpeljuje v sistem štiri pomembne dimenzije avtentičnosti, vendar pa se ob tem pojavi težava saj se temu nameni premalo finančnih sredstev in zaposleni dobijo premalo dodatnih usposabljanj, ali pa se vodstvo premalo zaveda pomena sebe in njegovih prednosti, omejitev in vpliva, da bi tega prenesel še na višjo raven, na svoje zaposlene.

Za nadaljnje raziskovanje priporočam še več podobnih raziskav v drugih podjetjih, ker so te raziskave koristne tako za podjetja kot tudi za zaposlene. Vodje lahko rezultate uporabijo za prihodnje spreminjanje oziroma izboljšanje poslovanja podjetja.

Gledajoči na majhen vzorec zaposlenih iz podjetja Zara bi predlagala, da se izvede še raziskav, kjer se bo preverilo kakšno je dejansko stanje v podjetju.

Predlagam, da se podjetja primerjajo z največjimi konkurenti, da se ugotovi, kje je za avtentično vodenje boljše ali slabše poskrbljeno.

SKLEP

Avtentično vodenje je eden od nastajajočih stebrov na področju vodenja zadnjega desetletja. Organizacije potrebujejo avtentične voditelje, ki se trudijo, da bi se spoprijeli z novim, burnim in dinamično spreminjajočim se delovnim okoljem skozi temeljne razlike v organizacijah, tako da pomagajo zaposlenim najti smiselnost in povezavo pri delu.

Čeprav je beseda avtentičnost pridobila priljubljen interes za akademsko vodenje književnosti - je zajela presečišče vodstva, etike, pozitivnega organizacijskega vedenja, reda, discipline in učenja, inovativnosti in ni nekaj novega na področju filozofije in psihologije. Njena prisotnost in pomembnost izvira že iz grške filozofije in ima pomembno mesto v filozofskih spisih in se sklicuje na »posameznika kot posebno bitje in individuuma«. Kot smo ugotovili skozi

magistrsko delo, gre pri avtentičnosti za sprejemanje in ohranjanje resničnosti samega sebe in prenašanje tega na zaposlene.

Prav pristnost je skupni ključni dejavnik med samozavednimi razsežnostmi avtentičnega vodenja, vendar kljub temu sam izraz zajema več predpostavk, ki zajemajo avtentično vodenje.

Definirajo verodostojno vodenje kot vzorec vodilnega vedenja, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih in pozitivnem etičnem ozračju ter spodbuja večje samozavedanje, internalizirano moralno perspektivo, uravnoteženo obdelavo informacij in preglednost odnosov na dela voditeljev, ki delajo z zaposlenimi in spodbujajo pozitiven samorazvoj. Avtentično vodenje se od drugih razlikuje predvsem po samozavedanju, ki je ključni povezovalni element avtentičnega vodenja in njegovega razvoja po organizacijah.

Cilji in izhodišča so najprej v poznavanju samega sebe, lastnih vrednot, da lahko izhajajo tudi iz drugih vrednost zaposlenih. Samozavedanje se nanaša na stopnjo zavedanja vodje o njegovih ali njenih prednostih, omejitvah in vplivu vodje na druge. Samozavedanje je torej ključno izhodišče za avtentično vodenje. Ker je inovacija v avtentičnem vodenju zelo pomembna in posebna tema človeštva, jo preučujejo tudi številne druge discipline, kot so antropologija, podjetja, ekonomija, izobraževanje, inženiring, pravo, medicina, politične vede, psihologija in sociologija z različnimi pogledi in usmeritvami. Številne discipline hkrati tudi otežujejo opredelitev inovacij, avtentičnosti in enotnih teorij, saj vsaka zase, kot smo ugotovili, zagovarja svojo tezo in svojo opredelitev. Vsem pa je skupno, da je avtentičnost zavedanje samega sebe prvotno in šele na to drugih.

Zaradi pomembne vloge inovacij za doseganje organizacijske učinkovitosti in dolgoročnega uspeha ter obvladovanja turbulence zunanjega okolja številni strokovnjaki s tega področja poskušajo pojasniti, kako in zakaj se inovacije dogajajo in zakaj so pomembne pri avtentičnem vodenju. Na inovativnost je vplivalo pet glavnih dejavnikov; organizacijski dejavniki, odnosi pri delu z vodjem, nadrejenim, značilnosti delovnega mesta, skupinski ali socialni dejavniki in druge individualne značilnosti. Kot smo ugotovili že iz raziskave in opravljenega intervjuja, sta se v zadnjih letih inovativnost in avtentično vodenje vse bolj povezovala, od tod tudi opredelitev, da je avtentično vodenje za organizacije eno boljših zadnjih deset let.

Pozitivne učinke avtentičnega sloga vodenja in kakovost odnosa med vodjo, zaposlenimi in inovativnostjo so podprte s številnimi študijami, ki so nam podale jasen odgovor, da je med njimi velika povezanost, kar smo ugotovili tudi na primeru podjetja Zara. Avtentični voditelji krepijo inovativnost z izgradnjo zaupanja, ustvarjanjem zaupanja, povečanjem optimizma in krepitvijo urejenih medsebojnih odnosov. Poleg tega ima lahko avtentično vodstvo tudi učinkovito vlogo pri spodbujanju inovativnosti skozi odnose s svojimi zaposlenimi, kar pomeni boljši bodo ti odnosi, boljše rezultate bodo dosegali v vsaki avtentični organizaciji. Glede na teoretične in empirične ugotovitve je torej trditi, če organizacije izberejo svoje voditelje z avtentičnimi značilnostmi, lahko povečajo ustvarjalnost zaposlenih in organizacijsko inovativnost, kar je potreba in ne možnost v današnjem negotovem okolju.

Iz raziskave, ki sem jo izvajala med zaposlenimi podjetja Zara, sem prišla do pozitivnih ugotovitev. Kljub temu da je večina anketirancev v podjetju zaposlena relativno malo, se zavedajo da je avtentično vodenje pomembno, saj vpliva na usposabljanje zaposlenih, s tem se strinja večina anketiranih. Tudi vodja meni, da je pomembno, da si avtentični vodja, da si pristen in ne zlagan.

Ugotovitve, zasledovane prej postavljene teze so hkrati potrdile, da je podjetje Zara na dobri pot do odličnosti, saj ob tem uporablja avtentičnost, zavedanja samega sebe, svojih sposobnosti in ob tem spodbuja, usposablja in dodatno izobražuje svoje zaposlene za njihovo predanost, kolegialni odnos do dela in za zadovoljstvo na delovnem mestu. Vsakemu vodji, ne glede na njegove značilnosti pa je ključno, da motivira svoje zaposlene, ustvarja ustrezno delovno vzdušje in jim nudi nadgradnjo njihovega znanja za blaginjo celotne organizacije in ne samo vodje, kar je značilno za avtentično vodenje. V prihodnjih študijah se lahko uporabijo različne metode zbiranja podatkov, kot so raziskovalni dnevniki in longitudinalni opis.

LITERATURA IN VIRI

1. Alok, K., (2014). Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations. *Leadership & organization development journal, 35*(4), 266–285.
2. Arda, O., Aslan, T. & Alpkan, I. (2016). Rewiew of prastical implications in authentic leadership studies. *Procedia-social and behavioral sciences, 229,* 246–252.
3. Avey, J. B., Lathans, F. & Mhatre, K. M. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior, 29*(5), 705–711.
4. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly,16*(3), 315–338.
5. Bizi. (2019). ZARA S, d.o.o. *Bizi*. Najdeno 16. septembra 2019 na spletnem naslovu https://www.bizi.si/
6. Carnaccini, C. (2018). Dizionario Moda: Nuova voce del dizionario della moda mam-e: Zara. *Mam-e estetica metropolitana, dalla A alla Zip.* Najdeno 21. maja 2019 na spletnem naslovu https://www.mam-e.it/dizionari/dizionario-moda/dizionario-moda-zara/
7. Carucci, R. (2018). When companies should invest in training their employees and when they shouldn't. *Harvard business review.* Najdeno 29. aprila 2019 na spletnem naslovu https://hbr.org/2018/10/when-companies-should-invest-in-training-their-employees-and-when-they-shouldnt
8. Chatzimouratidis, A., Theotokas, I. & Lagoudis, I. N. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The international journal of human resource management, 23*(4), 662–693.
9. Choubisa, R. (2009). POB: A comparative analysis of positive psychological capital amongst public and private sector employees. *Indian council of medical research, 3*(3/4), 387–393.
10. Černe M. & Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa, 47*(4), 819–842.
11. Diddams, M. & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The leadership quarterly, 23*(3), 593–603.
12. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d.d. *Organizacija, 41*(2), A97–A105.
13. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
14. Dimovski, V., Penger S. & Peterlin, J. (2009a). Kako avtentični vodja ste? *MQ: revija Združenja manager, 10,* 52–53.
15. Dimovski, V., Penger S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M., (2013). *Napredni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja.* Ljubljana: GV Založba.
17. Donaldson S. I. & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior and scholarship: A rewier of the energing literature and evidence base. *The journal of positive psychology, 5*(3), 177–191.

18. Faruk, U. (2018). The effect of education and training to employee performance through leadership as intervening variables at P.T. Hutama Agung Jakarta Indonesia. *International Journal of business and applied social science, 4*(2), 70–87.
19. Fields, D.L. (2007). Determination of follower perceptions of a leader 's authenticity and integrity. *European management journal, 25*(3), 195–206.
20. Ford, J. & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authenticleadership. *Leadership, 7*(4), 463–479.
21. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly, 16*(3), 343–372.
22. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly, 22*(6), 1120–1145.
23. Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T. & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership. A review od the leadership quarterly's second decade, 2000-2009. *The leadership quarterly, 21*(6), 922–958.
24. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
25. George, W. (2007). Authentic leaders. *Leadership excellance, 24*(9), 16–17.
26. Görlitz, K. &Rzepka, S. (2017). Regional supply and employees' training participation. *The annals of regional science, 59*(1), 281–296
27. Grošelj, M. (2011). *Avtentično vodenje in prepadnost na primeru podjetja Adria Media Ljubljana* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Grošelj, M. (2016). *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Gruban, B. (2007). Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost? *Dialogos*. Najdeno 23. marca 2017 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/
30. Inditex. (2019). Our brands. *Inditex*. Najdeno 21. maja 2019 na spletnem naslovu https://www.inditex.com/
31. Inditex. (2019a). Zara. *Inditex*. Najdeno 21. maja 2019 na spletnem naslovu https://www.inditex.com/about-us/our-brands/zara
32. Inditex. (2019b). Our story. *Inditex*. Najdeno 21. maja 2019 na spletnem naslovu https://www.inditex.com/about-us/our-story
33. Jelenc, S. (1996). *ABC izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
34. Kavran, D. & Florjančič, J. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Laschinger, H. K. S. & Smith, L.M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses´ perceptions of interprofessional collaboration. *The journal of bursing administration, 43*(11), 24–29.

36. Lipičnik, B. (2001). Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. V R. Rozman & J. Kovač (ur.), *2. znanstveno posvetovanje o organizaciji* (str. 13-18). Kranj: Zveza organizatorjev Slovenije.
37. Lloyd-Walker, B. & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International journal of project management, 29*(4), 383–395.
38. Luthaus, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. (2007). *Psihological capital: Developing the human competitive edge.* New York: Oxford University Press.
39. Miglič, G. (2002). *Analiza potreb po usposabljanju.* Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
40. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
41. Murphy, L. G. (2012). Authentic leadership: Becoming and remaining an authentic nurse leader. *The Journal of Nursing Administration, 42(4),* 507–512.
42. Nichols, T. W. (2008). *Authentic transformational leadership and implict leadership theories.* North Texas: University of North Texas.
43. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice.* Los Angeles: Sage Publications, Inc.
44. Ocen, E., Francis, K. & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *Europe journal of training and development, 41*(9), 742–757
45. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja, 14*(1-2), 4–11.
46. Poslovni svet (2014). 10 lastnosti dobrega vodje. *Poslovni svet.* Najdeno 20. aprila 2019 na spletnem naslovu http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/
47. Ruiz, R. G. (2012). Inditex: a closer view of the company. *EQI: Escuela de organización industrial.* Najdeno 23. maja 2019 na spletnem naslovu https://www.eoi.es/blogs/ricardogarro/2012/02/02/inditex-a-closer-view-of-the-company/
48. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly, 16*(3), 395–417.
49. Sharma, R. (2008). 10 Things authentic leaders do. *Ezine articles.* Najdeno 11. februarja 2018 na spletnem naslovu http://ezinearticles.com/?10-Things-Authentic-Leaders-Do-&id=1335437
50. Smith, S. P. (2017). Adult learners. Effective training methods. *American society of safety engineers 62*(12), 22–25.
51. Sutrisno, E. & Rachmady, R. (2011). Preliminary Observations of the Breeding Biology of the Critically-endangered White-shouldered Ibis Pseudibis davisoni in East Kalimantan. *Kukila, 14,* 32–35.
52. Vukovič, G. & Miglič G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov.* Kranj: Moderna organizacija.
53. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. K. 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.

54. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L. & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics, 40*(2), 110–118.
55. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
56. Wieland Handy, L. A. (2008). *The importance of the Work Environment Variables on the Transfer of Training* (A Dissertation to the Graduate Faculty of Doctor od Education). Raleigh: North Carolina State University.
57. Wong, C. A. & Laschinger, H. K. (2013). Authenticn leadership, performance and job satisfaction. The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing, 69*(4), 947–959.
58. Xu, B. D., Zhao, S., Li C. & Lin, C. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal, 38(3)*, 482–498.
59. Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: reflections of theory and research. *The leadership quarterly, 20*(1), 49–53.
60. Zara. (2019). Podjetje. *Zara*. Najdeno 21. maja 2019 na spletnem naslovu https://www.zara.com/si/sl/z-company-l1391.html
61. Zupan Kramar, M. (2009). *Menedžment vs. vodenje.* Novo mesto: Fakulteta za upravne in poslovne vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

1. Spol

- ☐ Moški
- ☐ Ženska

2. Starost

- ☐ Do 20 let
- ☐ Od 21 do 30 let
- ☐ Od 31 do 40 let
- ☐ Od 41 do 50 let
- ☐ Od 51 do 60 let
- ☐ Več kot 60 let

3. Stopnja izobrazbe

- ☐ I. stopnja – nedokončana osnovna šola
- ☐ II. stopnja – dokončana osnovna šola
- ☐ III. stopnja – nižje poklicno izobraževanje (2 letno)
- ☐ IV. stopnja – srednje poklicno izobraževanje (3 letno)
- ☐ V. stopnja – zaključeno gimnazijsko, srednje poklicno – tehniško izobraževanje
- ☐ VI. stopnja izobrazbe – višješolski program, višješolski strokovni program
- ☐ VII. stopnja – specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program

4. Vaša delovna doba v trenutnem podjetju:

- ☐ 1 leto in manj
- ☐ Od 2 do 4 leta
- ☐ Od 5 do 10 let
- ☐ Od 11 do 15 let
- ☐ Več kot 15 let

5. Pri naslednjih trditvah, ki so značilne za avtentične vodje, ocenite z ocenami od 1 (sploh ne velja) do 5 (popolnoma velja) koliko navedene značilnosti veljajo za Vašega vodjo v podjetju.

1	Vpliva na zaposlene pri usposabljanju, jih usmerja in navdušuje za delo ter jih na tak način spodbuja k doseganju ciljev podjetja.	1	2	3	4	5
2	Svojim sodelavcem je za vzor, svetovalec, vzornik in mentor.	1	2	3	4	5
3	Nenehno se sooča s spremembami in jih tudi sam izzove. Na spremembe glede kot na priložnost za osebni razvoj.	1	2	3	4	5
4	Deli informacije z vsemi zaposlenimi.	1	2	3	4	5
5	Zaposlene opolnomoči, da ustvarijo delo.	1	2	3	4	5
6	Napake dojema kot del poslovanja, na njih se učimo.	1	2	3	4	5
7	Vodi z zgledom in v skladu z lastno osebnostjo, prepričanji in vrednotam.	1	2	3	4	5
8	Usmerjen je v prihodnost na dolgi rok, pomembna sta vizija in poslanstvo.	1	2	3	4	5

9	Deluje timsko, pomembno mu je povezanost z zaposlenimi in sodelovanje.	1	2	3	4	5
10	Vodja se osredotoča na zaposlene, zanj predstavljajo ključni kapital organizacije, zato se ukvarja z njihovim razvojem, motivacijo in zadovoljstvom.	1	2	3	4	5
11	Spodbuja zaposlene, da sodelujejo pri odločanju.	1	2	3	4	5
12	Vodja izraža pozitivna čustva in jih spodbuja tudi pri zaposlenih.	1	2	3	4	5

6. Ali je vodja v vaši organizaciji avtentičen? Ocenite do kakšne mere je avtentičen z ocenami od 1 (sploh ni) do 5 (v popolnosti).

1	2	3	4	5

7. Koliko je za vas pomembno avtentično vodenje z ocenami od 1 (sploh ni) do 5 (zelo pomembno).

1	2	3	4	5

8. Ali avtentično vodenje vpliva na usposabljanje zaposlenih?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Ne vem

9. Ocenite z ocenami od 1 (sploh ne) do 5 (v popolnosti) koliko navedene avtentične sposobnosti veljajo za Vašega vodjo.

1	Vodja mora zbrati veliko poguma, da se postavi pred množico, jo vodi in je hkrati vizionar, ki počne to, kar misli, da je prav in ne tisto, kar je lažje.	1	2	3	4	5
2	Avtentični vodja se zaveda, da ni nihče popoln, vendar pa je nagnjen k odličnosti v vsem kar se loti, nenehno dviguje standarde, vendar pa ne išče popolnosti.	1	2	3	4	5
3	Avtentični vodja se dobro zaveda svojih prednosti in slabosti, pozna svoj lastni jaz in želi premagati svoje strahove.	1	2	3	4	5
4	Dandanes se v poslovnem svetu nemalokrat prikriva resnico. Avtentični vodja je drugačen, saj dosledno govori resnico. Je pošten in jasen.	1	2	3	4	5
5	Avtentični vodja gradi svojo zapuščino, na njega se spomnijo tudi takrat, ko ga ni več.	1	2	3	4	5
6	Ena izmed osnovnih stvari, ki jih ljudje iščejo v svojem delovnem okolju, je občutek pripadnosti. Avtentični vodja ustvarja delovna mesta, ki spodbujajo medčloveške povezave in sanja o novih možnostih.	1	2	3	4	5
7	Največje stvari se razvijejo iz naše domišljije in ravno avtentični vodja je tisti, ki vidi tisto, kar drugi ne vidijo in sanja nemogoče sanje.	1	2	3	4	5
8	Resnični vodja izhaja iz njegovega močnega značaja, deluje v skladu s svojim značajem in vrednotam. Prav tako je plemenit in dober in ravno zato mu ljudje zaupajo in ga spoštujejo.	1	2	3	4	5
9	Avtentični vodja vedno skrbi za svoje fizično in psihično zdravje, saj se zaveda, da na delovnem mestu ne more normalno funkcionirati če se ne počuti dobro.	1	2	3	4	5

10. V kolikšni meri ste zadovoljni s/z:

1	politiko organizacije in organizacijsko kulturo.	1	2	3	4	5
2	motiviranjem in spodbujanjem s strani vodje	1	2	3	4	5
3	medosebnimi odnosi z vodjo	1	2	3	4	5
4	medosebnimi odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
5	izobraževanjem in usposabljanjem na delovnem mestu ali izven njega, katere organizira organizacija v kateri ste zaposleni.	1	2	3	4	5
6	svojim delom	1	2	3	4	5
7	vodjo nasploh	1	2	3	4	5
8	komunikacijo znotraj podjetja	1	2	3	4	5
9	pretokom informacij v podjetju	1	2	3	4	5

11. Ali se čutite pripadnost organizaciji? Ocenite kolikšna je Vaša pripadnost? 1 (zelo nizka – je sploh ni) – 5 (zelo visoka – v popolnosti).

1	2	3	4	5

12. Kako bi ocenili Vaše zaupanje vodji? Koliko zaupate svojemu vodji? Ocene: 1 (sploh ne zaupam) do 5 (v popolnosti zaupam).

1	2	3	4	5

13. Kako pogosto Vas poslovno pošiljajo na usposabljanja in izobraževanja?

- ☐ Nikoli – sploh nimamo usposabljanj in izobraževanj
- ☐ 1 – 2 x letno
- ☐ 3 – 4 x letno
- ☐ Vsake dva meseca
- ☐ 1 x mesečno
- ☐ 2 – 3 x mesečno
- ☐ Vsak teden
- ☐ Večkrat tedensko

14. Ali se Vam zdi, da so izobraževanja in usposabljanja, ki jih organizira podjetje, kvalitetna?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Ne vem

15. Ali se Vam zdi, da je izobraževanj in usposabljanj dovolj? Ali bi si jih želeli še več?

- ☐ Da, dovolj jih je. Izobražujemo se in usposabljamo zelo pogosto.
- ☐ Verjetno jih je dovolj.
- ☐ Lahko bi jih bilo več, ampak jih je še vedno veliko.
- ☐ Ne, premalo jih je.

Priloga 2: Intervju za vodjo

1. Kako dolgo ste vodja v podjetju Zara?

2. Kakšen je vaš pogled na avtentično vodenje? Ali sebe vidite kot avtentičnega vodjo?

3. Kako se pripravljate na usposabljanje zaposlenim?

4. Kakšne vrste usposabljanj in izobraževanj ponujate zaposlenim?

5. Ali se zaposleni dovolj pogosto izobražujejo in usposabljajo? Bi si želeli, da je usposabljanj več?

6. Ali se vam zdi, da so ta zelo pomembna za podjetje? Se njihovo pridobljeno znanje odraža v poslovnih dosežkih?

7. Kakšen pomen dajete avtentičnemu vodenju in usposabljanju zaposlenih?

8. Ali ste vešči spodbujanja zaposlenih, motiviranja, spodbujanja akcij?

9. Ali menite, da se zaposleni čutijo pripadni organizaciji in so z njo zadovoljni? Kako ste to opazili? Utemeljite.

10. Ali v podjetju ocenjujete zadovoljstvo zaposlenih? Če da, kako pogosto to izvajate?

11. Ali ste z zaposlenimi vzpostavili visoko stopnjo zaupanja? Ste z njimi povezani?

12. Ali spodbujate osebno rast zaposlenih?

13. Ali podjetje vodite tako z glavo kot s srcem? Ali pri vodenju želite pomagati zaposlenim?

14. Ali so vam pomembni dobri odnosi z zaposlenimi? Kako vi vzpostavljate dobre odnose z zaposlenimi?

15. Kako pogosto se Vi usposabljate? S katerimi metodami razvoja avtentičnega vodenja?

16. Ali se vam zdi, da je izpopolnjevanje vodij ključno pri uspešnem vodenju?

17. Ali ste svojim zaposlenim tudi v vlogi učitelja in mentorja?