

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVITOST AVTENTIČNEGA VODENJA MED KADROVSKIMI  
MANAGERJI IZBRANIH PODJETIJ**

Ljubljana, avgust 2015

NIKA REGNER

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Nika Regner, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

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

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                                      | <b>1</b>  |
| <b>1 AVTENTIČNO VODENJE .....</b>                                                                      | <b>5</b>  |
| 1.1 Avtentično vodenje .....                                                                           | 5         |
| 1.1.1 Konstrukt avtentičnosti .....                                                                    | 6         |
| 1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja .....                                                           | 7         |
| 1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja .....                                                        | 8         |
| 1.2 Elementi avtentičnega vodenja .....                                                                | 13        |
| 1.2.1 Samozavedanje .....                                                                              | 14        |
| 1.2.2 Samoregulacija .....                                                                             | 16        |
| 1.2.3 Pozitivni psihološki kapital .....                                                               | 17        |
| 1.2.4 Lasten pozitiven razvoj .....                                                                    | 20        |
| 1.3 Avtentični vodja in vodenje .....                                                                  | 20        |
| 1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodje .....                                                             | 20        |
| 1.3.2 Značilnosti avtentičnega vodje .....                                                             | 21        |
| 1.3.3 Sposobnosti avtentičnega vodje .....                                                             | 23        |
| 1.3.4 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja .....                                            | 25        |
| 1.3.4.1 Akcijsko učenje .....                                                                          | 25        |
| 1.3.4.2 Sistem mentorstva .....                                                                        | 26        |
| 1.3.4.3 Sistem nasledstva .....                                                                        | 26        |
| 1.3.4.4 Učeči se timi .....                                                                            | 27        |
| 1.3.4.5 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb .....                                                | 27        |
| 1.3.4.6 360-stopinjsko vodenje .....                                                                   | 27        |
| <b>2 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV .....</b>                                                              | <b>28</b> |
| 2.1 Management človeških virov .....                                                                   | 28        |
| 2.1.1 Opredelitev managementa človeških virov .....                                                    | 29        |
| 2.1.2 Razvoj managementa človeških virov .....                                                         | 31        |
| 2.1.3 Pomen in vloga managementa človeških virov v organizaciji .....                                  | 32        |
| 2.1.4 Ključne aktivnosti managementa človeških virov .....                                             | 33        |
| 2.2 Strateški management človeških virov .....                                                         | 34        |
| 2.3 Kadrovski manager .....                                                                            | 35        |
| 2.3.1 Opredelitev kadrovskega managerja .....                                                          | 36        |
| 2.3.2 Kompetenčni profil kadrovskega managerja .....                                                   | 38        |
| 2.3.3 Sodobna vloga kadrovskega managerja .....                                                        | 39        |
| 2.4 Avtentično vodenje v managementu človeških virov .....                                             | 41        |
| <b>3 RAZISKAVA O RAZVITOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA MED KADROVSKIMI MANAGERJI IZBRANIH PODJETIJ .....</b> | <b>43</b> |
| 3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija .....                                                         | 43        |
| 3.1.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti .....                                                 | 44        |
| 3.1.2 Cilji raziskave .....                                                                            | 45        |
| 3.1.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja .....                                                    | 45        |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.4 Metodologija raziskave .....                                           | 46        |
| 3.1.5 Oblikovanje vprašalnika.....                                           | 46        |
| 3.1.6 Oblikovanje intervjuja.....                                            | 48        |
| 3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov .....                      | 48        |
| 3.2.1 Predstavitev vzorca .....                                              | 49        |
| 3.2.2 Zaznavanje lastne avtentičnosti kadrovskih managerjev .....            | 49        |
| 3.2.3 Razvitost avtentičnega vodenja v Sloveniji .....                       | 52        |
| 3.2.3.1 Samoocena kadrovskih managerjev .....                                | 52        |
| 3.2.3.2 Uporaba avtentičnega vodenja v managementu človeških virov.....      | 55        |
| 3.2.3.3 Pripisovanje pomena osebnostnim lastnostim zaposlenih .....          | 56        |
| 3.2.3.4 Pripisovanje pomena lastnostim idealnega vodje .....                 | 57        |
| 3.2.3.5 Razvitost avtentičnega vodenja na primeru izbrane organizacije ..... | 59        |
| 3.2.4 Trendi razvoja funkcije vodenja.....                                   | 63        |
| 3.2.5 Vrednotenje pomembnosti področja managementa človeških virov .....     | 64        |
| 3.2.6 Vrzeli na kadrovskem področju .....                                    | 65        |
| 3.2.7 Dojemanje in videnje prihodnosti avtentičnega vodenja .....            | 65        |
| 3.3 Zaključne ugotovitve.....                                                | 66        |
| 3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj .....                                     | 67        |
| 3.5 Priporočila kadrovskim managerjem izbranih podjetij .....                | 69        |
| 3.6 Prispevek magistrskega dela k znanosti .....                             | 71        |
| 3.7 Priporočila za nadaljnje raziskovanje.....                               | 71        |
| <b>SKLEP.....</b>                                                            | <b>72</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>                                               | <b>73</b> |
| <b>PRILOGE</b>                                                               |           |

## KAZALO SLIK

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti.....                          | 7  |
| Slika 2: Avoliev in Luthansov teoretični model avtentičnega vodenja .....             | 8  |
| Slika 3: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov .....            | 14 |
| Slika 4: Elementi samozavedanja .....                                                 | 15 |
| Slika 5: Potek procesa samoregulacije .....                                           | 16 |
| Slika 6: Elementi samoregulacije .....                                                | 17 |
| Slika 7: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala .....                        | 18 |
| Slika 8: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala .....                            | 19 |
| Slika 9: Značilnosti avtentičnega vodje.....                                          | 22 |
| Slika 10: Sposobnosti avtentičnega vodje .....                                        | 23 |
| Slika 11: Načini usposabljanja avtentičnih vodij .....                                | 25 |
| Slika 12: Ključne aktivnosti managementa človeških virov .....                        | 33 |
| Slika 13: Ključne vloge kadrovskih managerjev .....                                   | 37 |
| Slika 14: Pričakovane kompetence kadrovskega managerja .....                          | 38 |
| Slika 15: Ključne lastnosti kadrovskega managerja prihodnosti.....                    | 40 |
| Slika 16: Načrt raziskave.....                                                        | 44 |
| Slika 17: Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti .....            | 50 |
| Slika 18: Zaznavanje lastnih avtentičnih značilnosti v odstotkih.....                 | 51 |
| Slika 19: Povprečne ocene zaznavanja razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji..... | 52 |
| Slika 20: Zaznavanje razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji v odstotkih .....    | 54 |
| Slika 21: Osebnostne lastnosti zaposlenih glede na pomembnost.....                    | 57 |
| Slika 22: Lastnosti idealnega vodje glede na pomembnost.....                          | 58 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Časovnica razvoja teorij avtentičnega vodenja .....                              | 9  |
| Tabela 2: Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje .....                                      | 24 |
| Tabela 3: Opredelitve managementa človeških virov .....                                    | 29 |
| Tabela 4: Kronološki razvoj managementa človeških virov .....                              | 31 |
| Tabela 5: Raziskovalna vprašanja za raziskavo med kadrovskimi managerji.....               | 45 |
| Tabela 6: Struktura vprašalnika za kadrovske managerje .....                               | 46 |
| Tabela 7: Predstavitev vzorca kadrovskih managerjev .....                                  | 49 |
| Tabela 8: Priporočila kadrovskim managerjem za krepitev razvoja avtentičnega vodenja ..... | 70 |



## UVOD

Negotovo poslovno okolje, s katerim se danes nenehno srečujemo, neprestano kliče po nečem novem, tistem, ki nam bo omogočilo učinkoviteje prebroditi krizne čase, v katerih smo se znašli. Iskanje novih konceptov v borbi za obstanek na trgu nenehne, neutrudne in vedno močnejše konkurence nas pripelje do **avtentičnega vodenja**, novejšega konstrukta, o katerem se vse pogosteje govori. Na temo avtentičnega vodenja prav tako nastaja vse več znanstveno-raziskovalnih del, ki temu konstrukt pripisujejo tudi vedno večji pomen in ga postavljajo v ospredje, ko je govora o novejših, pristnejših modelih vodenja (Dimovski et al., 2013).

Korenine pojma avtentičnost segajo že davno, natančneje v grško filozofijo, kjer so obravnavali frazi "poznati sebe" in "tvoj resnični jaz" (Avolio & Gardner, 2005, str. 319). Dimovski, Penger in Peterlin (2009a, str. 104) pravijo, da je bistvo avtentičnosti poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Bolj kot ljudje ohranjajo svoje resnične in začetne vrednote, prepričanja in čustva, bolj avtentični so. Biti avtentičen tako v prvi vrsti pomeni biti naraven in izviren (Shamir & Eilam, 2005, str. 396).

Avtentično vodenje je večdimenzionalen konstrukt, ki vsebuje več kot zgolj zvestobo samemu sebi (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, str. 90). Pri tem stilu vodenja je tako pomembno, da vodja izhaja iz svoje notranjosti in da v okolje, v katerem deluje, preslika svojo osebnost, vrednote, čustva in ambicije. Nujno je, da se vsega tega tudi zaveda in sprejema tako svoje prednosti kot tudi slabosti. Avtentični vodja je vodja, ki nastaja, torej ni stalnica, ampak se sočasno z okolico nenehno razvija. Je vodja, ki izhaja predvsem iz sebe in projicira svojo osebnost v okolje organizacije, neprestano preverja samega sebe, svoje vedenje in občutenje glede vodenja (Dimovski, 2009, str. 76, 77). Sodobni avtentični vodje znajo pri zaposlenih spodbuditi akcijo, motivacijo in zadovoljstvo, kar nadalje vsem omogoča neprestano izboljševanje rezultatov. Vodiijo z zgledom, njihova pozitivna čustva spodbujajo pozitiven čustveni in spoznavni razvoj zaposlenih. Ravno to vplivanje na zaposlene in njihov razvoj je zelo pomemben prispevek avtentičnega vodje, enake priložnosti za učenje in razvoj vsakogar pa prispevajo k večji učinkovitosti opravljenega dela (Dimovski et al., 2009a, str. 107-109).

Kot avtentične vodje opredeljujemo tiste, ki so samozavestni, polni upanja, optimistični in imajo močno moralno zavest, drugi jih zaznavajo kot posameznike, ki se zavedajo lastnih prednosti in znanja (Avolio & Gardner, 2005, str. 321). Avtentični vodja je tisti, ki preuči vse strani katerega koli vprašanja, ohranja svoje osebne in moralne vrednote in svojim sodelavcem jasno sporoči razloge in cilje v ozadju svojih dejanj. Takšno obnašanje je povezano z ustvarjanjem pozitivne organizacijske klime, za katero je značilna poštenost, zaupanje in visoki etični standardi; sinergija vseh teh komponent močno prispeva k osebnostnemu razvoju zaposlenega (Woolley, Caza, & Levy, 2011, str. 439). Dimovski et al. (2009a, str. 105) navajajo, da avtentične vodje motivirajo osebna prepričanja in ne doseganje statusa ali drugih osebnih koristi. George, Sims, McLean in Mayer (2007, str. 129) ob tem dodajajo, da ljudje zaupajo le takšnemu vodji, ki je originalen in ni replika nekoga drugega,

saj po njihovem mnenju vodja pravzaprav sploh ne more biti uspešen, če pri svojem delovanju skuša biti kdo drug.

Konstrukt **managementa človeških virov** je v primerjavi s konstruktom avtentičnega vodenja precej starejši, vendar prvi konstrukt ponovno pridobiva na vse večji veljavi. Armstrong (2012) uvodoma pojasnjuje, da termina "management človeških virov" in "človeški viri" v glavnem nadomešča en sam termin, in sicer "kadrovski management", ki zajema vse procese, ki se nanašajo na vodenje ljudi znotraj organizacije. Kadrovski management je definiran kot ena vrednejših dobrin organizacije, saj s svojo strateško vlogo in medsebojno odvisnostjo vpliva na ključni faktor uspeha marsikatero organizacije - človeški kapital. Arthur in Boyles (2007, str. 77) na tem mestu dodajata, da je sistem človeških virov prav tako neposredno povezan z organizacijsko uspešnostjo. Zaposleni namreč tako individualno kot tudi kolektivno prispevajo k doseganju in uresničevanju organizacijskih ciljev (Armstrong, 2012).

V težkih časih, ki so še pred nami, je vsekakor pomembno, da vodje sprejmejo nastalo krizno situacijo in se, še pomembneje, z njo tudi spopadejo. Če kdaj, je potem zdaj potrebno iskati nov pristop vodenja kadrovskih managerjev in njihovega razvoja, saj se slednji ravno v teh turbulentnih in negotovih časih srečujejo z izzivi brez primere (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 273). Zavedati se je potrebno, da vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja. Tako se posledično spreminja tudi vloga kadrovskih managerjev, saj slednji pridobivajo na vse večji veljavi (Dimovski, 2009, str. 78).

Za organizacije je pomembno, da imajo v svojih vrstah kadrovske managerje, ki poznajo sebe, vodijo z integriteto in so nagnjeni k višjim etičnim vrednotam, torej vodje, ki bodo znali stopiti v ospredje in sledilce navdihnili s svojim zgledom. Pomembno je, da imajo dovolj poguma in odločnosti, da se postavijo ob bok vrhnjemu managementu in prevzamejo vlogo strateških vodij v organizaciji v luči uresničevanja strategije, ki stremi k oblikovanju trajnostnih organizacij. Avolio in Walumbwa (2005, str. 274) pravita, da nikoli do sedaj ni bilo vodenje človeških virov v organizaciji tako skrajno nujno, vendar se hkrati na tem mestu postavlja vprašanje, ali so kadrovski managerji sploh pripravljeni na to, da vodijo. Kot pravi Dimovski (2009, str. 78), bi moral biti prav kadrovik drugi človek v vsaki organizaciji. V ospredje bi moral postaviti svojo vlogo mentorja in sodelavcem ponuditi vizijo ter skupno z njimi stremeti k uresničevanju le-te.

Rezultat procesa avtentičnega vodenja so hkrati tudi rezultati človeških virov, kar omogoča trajno konkurenčno prednost kot posledico učinkovitega izkoristka človeškega kapitala (Penger, Černe, Dimovski, & Peterlin, 2009, str. 40). Slednje je mogoče le v primeru, ko se zaposleni s kadrovskimi managerji poistovetijo, jim zaupajo, v njih vidijo zgled in jim ne nazadnje tudi sledijo. Vse to so razlogi, ki opravičujejo vrednost in pomembnost raziskave o razvitosti avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji, ki delujejo v našem okolju.

**Namen** magistrskega dela je s pomočjo relevantne tuje in domače znanstvene literature sistematično proučiti in razširiti vedenje o konstrukt avtentičnega vodenja, nadalje analizirati in razčleniti še konstrukt managementa človeških virov, kateremu v zadnjem podpoglavju teoretičnega dela sledi še povezava obeh proučevanih konstruktov. S pomočjo izvedene raziskave in njenih ugotovitev o razvitosti avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij, ki jih bom povezala z aktualnimi in ključnimi znanstveni prispevki, bom izoblikovala priporočila kadrovskim managerjem. Avtentično vodenje je kot stil vodenja kadrovskih managerjev vedno bolj aktualna tematika in predpostavlja nujnost uporabe v praksi učečih se organizacij, saj pripomore k trajnostnemu uspehu in konkurenčni prednosti organizacij v današnjem, vedno bolj turbulentnem okolju.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je proučiti razvitost konstrukta avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij in s poglobljeno analizo le-tega tako s teoretičnega kot tudi z raziskovalnega vidika prikazati pomen nujnosti vsakodnevnega sledenja temu stilu vodenja v managementu človeških virov.

**Pomožni cilji** so naslednji:

1. S pomočjo natančne proučitve aktualnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov sistematično predstaviti in razčleniti konstrukta avtentičnega vodenja in managementa človeških virov.
2. S pomočjo raziskave dobiti vpogled v razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij.
3. Na podlagi ugotovitev raziskave s podporo teoretičnih izsledkov podati priporočila kadrovskim managerjem na področju učinkovitejše vpeljave avtentičnega vodenja v svoje delovno okolje.

**Temeljna teza** magistrskega dela pravi, da razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji v našem okolju še ni dosegla najvišje ravni, vendar slednji temu konstrukt pripisujejo visok potencial, kar v prihodnje vsekakor omogoča izboljšanje funkcije vodenja kadrovskih managerjev in izrabo vseh potencialov človeškega kapitala kot ene pomembnejših konkurenčnih prednosti.

Raziskava magistrskega dela bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali kadrovskimi managerji poznajo avtentično vodenje?
2. Kakšen pomen kadrovski managerji pripisujejo avtentičnemu vodenju?
3. Ali kadrovski managerji pri svojem delu uporabljajo avtentično vodenje?
4. Ali je avtentično vodenje prisotno v izbranih organizacijah in kako je le-to razvito?
5. Kako in kje kadrovski managerji vidijo potencial te teme v prihodnosti?
6. Ali je avtentično vodenje ključ do uspeha v managementu človeških virov?

Magistrsko delo bo razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. Z uporabo deskriptivne metode, ki z opisovanjem, opazovanjem, primerjavo in analizo pojavov omogoča ustvarjanje sklepov na podlagi povezav, bom postavila teoretični okvir, ki bo sestavljen iz dveh glavnih poglavij, namenjenim ključnima konstruktoma. Prvo poglavje bo namenjeno avtentičnemu vodenju, drugo proučevanju managementa človeških virov. Metodo deskripcije bom podkrepila z metodo kompilacije, tj. s povzemanjem ugotovitev, mnenj in stališč različnih avtorjev. Do sedaj že zbrani, sekundarni podatki iz razpoložljive in v različnih bazah prosto dostopne domače in tuje literature, predvsem novejši tuji znanstveni članki, bodo osnova za teoretični del magistrskega dela.

Raziskovalni del bo temeljil na kvalitativni in kvantitativni raziskavi, torej multimetodološkem raziskovalnem pristopu, v katerega bom vključila kadrovske managerje. V tem delu bom na podlagi tako domače kot tudi tuje literature oblikovala polodprti tip vprašalnika, ki bo v prvi vrsti spraševal o razvitosti avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij. Natančneje me bo zanimalo, kako kadrovski managerji poznajo avtentično vodenje, kakšen pomen mu pripisujejo, kako (če sploh) ga uporabljajo, kakšna je razvitost avtentičnega vodenja v organizaciji, kjer so zaposleni, in, ne nazadnje, kako in kje vidijo potencial te teme v prihodnosti in ali je ta oblika vodenja ključ do uspeha v managementu človeških virov. Nadalje bom za večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost z vprašalnikom pridobljenih rezultatov uporabila poglobljen polstrukturirani intervju, ki ga bom izvedla na ožjemu številu v vprašalnik vključenih kadrovskih managerjev, in se tako v izogib subjektivnemu pogledu na proučevano tematiko poslužila metode triangulacije.

Primarni podatki, pridobljeni z omenjenima metodama, bodo v zaključku magistrskega dela z metodo sinteze, natančneje s povezavo teoretičnih izhodišč z ugotovitvami iz raziskovalnega dela, omogočili združitev mnenj in stališč v izoblikovanje sklepnih priporočil in predlogov za vpeljava izboljšav kadrovskih managerjev.

Omejitve magistrskega dela se nanašajo na vsebinski in metodološki vidik. Vsebinske omejitve se dotikajo varovanja poslovnih skrivnosti podjetij, kar pomeni, da njihovi predstavniki ne želijo razkriti vseh, za raziskavo relevantnih podatkov in informacij. To bom presegla tako, da bom kadrovskim managerjem natančno predstavila cilje in namen magistrskega dela, predhodno bodo v vpogled dobili tudi vprašalnik in predvidena vprašanja za intervju. Metodološke omejitve se dotikajo subjektivnega pogleda na obravnavano problematiko, čemur se bom izognila s pomočjo metode triangulacije, ki bo omogočila pridobitev zanesljivih rezultatov in ugotovitev. Oviri v empiričnem delu sta tudi nepripravljenost kadrovskih managerjev za odgovarjanje na vprašalnik in posledično ne dovolj velik vzorec anketirancev. Do podobne ovire lahko pride tudi pri intervjuvancih. Kljub vsemu predpostavljam, da so viri, uporabljeni v magistrskem delu, dovolj strokovni, vzorec in odgovori anketirancev in intervjuvancev pa verodostojni in dovolj reprezentativni za učinkovito raziskavo in možnost pridobitve odgovorov na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja v magistrskem delu.

# 1 AVTENTIČNO VODENJE

## 1.1 Avtentično vodenje

Ker v organizacijah ni več moč zaslediti stabilnosti in trajne konkurenčnosti, je potreben spremenjen način delovanja in poslovanja organizacij, ki sledijo dolgoročnemu obstoju v vedno bolj negotovem okolju (Dimovski et al., 2009a). Tudi vodenje v turbulentnih časih je veliko težje (Avolio & Gardner, 2005, str. 316), zato je prvi pomemben korak ta, da organizacije sledijo temeljem učeče se organizacije in to kulturo neprestanega, hitrega in sistematičnega učenja širijo po celotni organizaciji, kar predstavlja pomembno konkurenčno prednost. Ključno za razvoj učeče se organizacije je avtentično vodenje, ki je najboljši odgovor na nenehno spreminjajoče se poslovno okolje. Ker v ospredje vedno bolj prihaja človeški kapital, je najboljši odgovor tak način vodenja, kjer vodje gradijo verodostojnost, si pridobivajo spoštovanje in zaupanje zaposlenih, skrbijo za prenos znanja in dobrih praks. Vse to počno z namenom, da bi se posamezniki čim bolj poistovetili z vizijo organizacije in bili tako zavezani k oblikovanju skupne identitete učeče se organizacije (Dimovski et al., 2009a). Kot pravi Bill George (2003), potrebujemo vodje, ki vodijo z odločnostjo, jasno določenim namenom, vrednotami in poštenostjo, vodje, ki bodo znali (z)graditi trajno organizacijo.

Kljub temu da je konstrukt avtentičnega vodenja dokaj nov, je število znanstvenih prispevkov s tega področja vedno večje. Prav tako je moč zaznati različne opredelitve avtentičnega vodenja s strani posameznih avtorjev (Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012, str. 502). Avtentično vodenje velja za najsodobnejšo perspektivo razvoja sodobne teorije organizacije in managementa, ki izhaja iz pozitivnega organizacijskega vedenja (Penger & Dimovski, 2006, str. 427).

Pri mnogih avtorjih je moč zaslediti, da avtentično vodenje vpliva na delovno uspešnost sledilcev preko pozitivnih čustev in s pomočjo krepitve njihovega pozitivnega psihološkega kapitala (Peterson et al., 2012, str. 502). Pomembno je, da so vrednote avtentičnih vodij skladne z vizijo celotne organizacije, ključen element je zaupanje, ki mora biti prisotno tako med vodjo in sledilci kot tudi med člani posameznih delovnih skupin. Če vodja verjame, da ima vsak posamezni sledilec zmožnost pozitivno prispevati k skupni celoti in mu to tudi pokaže, potem pri njemu s tem pozitivnim vplivom vzbudi motivacijo in pripadnost k organizaciji (Walumbwa, Christensen, & Hailey, 2011a, str. 113-116). Kljub mnogim pozitivnim vplivom vpeljave avtentičnega vodenja v vsakdanje delovno okolje, je le-to naletelo na določene kritike, ki so pripeljale do tega, da ga nekateri avtorji tudi odsvetujejo. S tem sta se poistovetila Ford in Harding (2011, str. 475-477), ki pravita, da lahko implementacija avtentičnega vodenja pripelje do uničujoče dinamike znotraj organizacije, saj lahko vodja v primeru, da se mu sledilci popolnoma podredijo, doseže popolno nadvlado nad sledilci in slednje zavira do te mere, da izgubijo svojo individualnost, kar jim onemogoča doseganje lastne avtentičnosti, ki je za avtentično vodenje prav tako pomembna.

### 1.1.1 Konstrukt avtentičnosti

Korenine konstrukta avtentičnosti segajo davno v grško filozofijo, saj so že takratni filozofi obravnavali frazi "poznati sebe" (angl. *know thyself*) in "tvoj resnični jaz" (angl. *to thine own self be true*), prvi aforizem je bil tudi vklesan v Apolonovem templju v Delfih (Dimovski et al., 2009a, str. 104; Avolio & Gardner, 2005, str. 319; Harter, 2002, v Avolio et al., 2004; Parke & Wormell, 1956, v Gardner, Coglisser, Davis, & Dickens, 2011, str. 1121). Ključno pri avtentičnosti je, da poznamo sebe, se sprejemamo takšne, kot smo, torej ohranjamo naš lastni jaz (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009b, str. 52). Avtentičnost mnogi zamenjujejo z iskrenostjo in pristnostjo (Dimovski et al., 2009a, str. 104). Slednja pomeni stopnjo, do katere se zunanji izrazi občutkov in misli posameznika skladajo z resničnimi notranjimi občutki taistega posameznika (Trilling, 1972, v Dimovski et al., 2009a, str. 104), na drugi strani avtentičnost pomeni izražanje posameznika na način, ki je identičen notranjim mislim in občutkom (Dimovski et al., 2009a, str. 104).

Težko je reči, da obstaja le ena sama definicija avtentičnosti. Avtentičnost bi lahko opredelili tudi kot resničnost, kot nekaj, kar prihaja od nekje jasno načrtano in prepoznano. Je nekaj, kar je zakoreninjeno bodisi v nas samih bodisi v okolju. Avtentičnost opredeljuje delovanje posameznika, vključujoč njegove spremembe kot posledica najrazličnejših zunanjih vplivov in pritiskov (Dimovski et al., 2013, str. 18-21). Harter (2002, v Gardner et al., 2011, str. 1121) opisuje avtentičnost kot sklop posameznikovih čustev, vrednot, potreb in želja in, kjer se, kot navajata Luthans in Avolio (2003), vseskozi zasleduje pristne misli in prepričanja. Gardner in soavtorji (2011, str. 1121) avtentičnost opredeljujejo s štirimi ključnimi komponentami, ki so (1) zavedanje lastnih misli, čustev, motivov in vrednot, (2) nepristranskost v smislu objektivnosti pri sprejemanju pozitivnih in negativnih karakteristik, (3) vedenje, ki temelji na zasledovanju lastnih vrednot in prepričanj, in (4) usmerjenost k odnosom, ki bi naj bili odprti in iskreni. Etimologija besede avtentičnost nas vodi do grške besede *authento*, kar pomeni imeti polno moč, torej ne upoštevati drugih, kar je drug vidik definicije proučevanega konstrukta (Trilling, 1972, v Gardner et al., 2011, str. 1121).

Avtentičnost velja za kontinuiran proces, saj bolj kot sledimo svojim vrednotam, identiteti in čustvom, bolj avtentični postajamo (Dimovski et al., 2009a, str. 104; Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005). Avtentičnosti si ne moremo zamišljati kot popolno stanje posameznika, saj ta konstrukt ni opredeljen kot izključujoč, kar bi pomenilo, da je posameznik bodisi popolnoma avtentičen bodisi popolnoma neavtentičen. Tako opredeljujemo le stopnjo doseganja avtentičnosti, kjer je posameznik lahko bolj ali manj avtentičen (Erickson, 1995, v Gardner et al., 2011, str. 1121; Cooper et al., 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Goffee in Jones (2005) še dodajata, da posameznik sam sebe ne more opredeliti kot avtentičnega, saj je avtentičnost lastnost, ki je lahko dodeljena s strani drugih, torej posameznikov, ki te vidijo kot take in ti to lastnost ne nazadnje tudi pripišejo.

Avtentičnosti ni moč razviti zgolj v organizacijskem okolju, saj na razvoj tega konstrukta pri posamezniku vplivajo tudi drugi dejavniki, ki so nazorneje prikazani na sliki 1 (Dimovski et al., 2013, str. 28, 29).

*Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti*



*Vir: Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 28.*

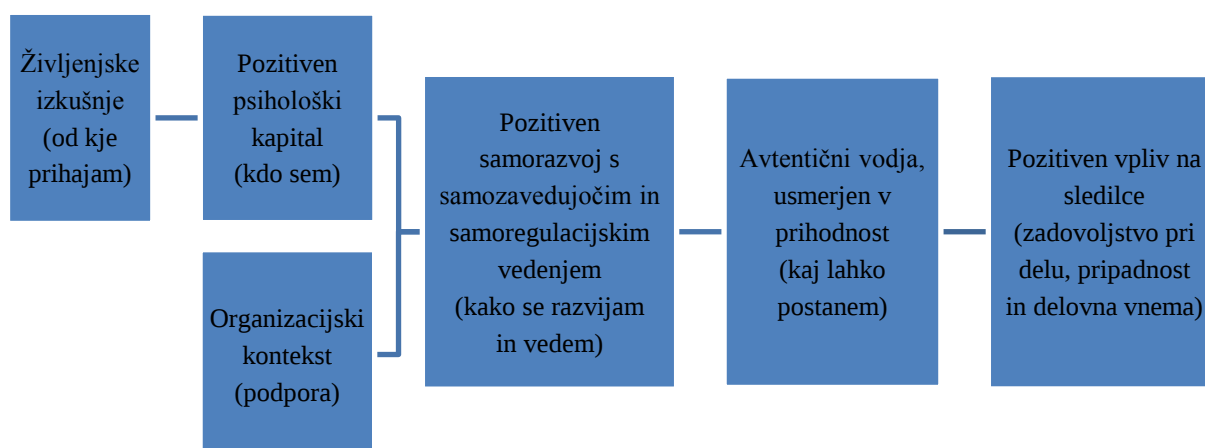
Avtentičnosti tako ni brez kulture, v kateri smo bili vzgojeni, in okolja, kjer je pomembno tudi ožje, socializacijsko okolje. Ko govorimo o avtentičnosti, je potrebno pozornost posvetiti tudi trdnemu značaju, ponosnemu na lastne korenine, in dobri predstavi o samemu sebi, saj je le tako mogoče povečevanje lastnih zmogljivosti (Dimovski et al., 2013, str. 28, 29).

### **1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja**

Nikoli do sedaj ni bilo posvečene tolikšne pozornosti vodjem in vodenju, prav tako se nismo spraševali, kaj o tem sploh vemo (Avolio, Weber, & Walumbwa, 2009, str. 423), ker pa vodenje v učeči se organizaciji postaja vse bolj zahtevno, je posledično pomembno slediti novejšim, pristnejšim modelom vodenja. Kot takšno lahko opredelimo avtentično vodenje (Dimovski et al., 2009a, str. 104). Tematika avtentičnega vodenja ni vzbudila interesa le pri avtorjih iz akademskih vrst, ampak se z njo ukvarjajo tudi praktiki, torej posamezniki, ki se z vodenjem srečujejo v pripadajočih organizacijah (Avolio et al., 2004, str. 802). Pregled dozdajšnje literature s tega področja nakazuje, da ni enotne definicije avtentičnega vodenja, prav tako različni ključni avtorji ta termin uporabljajo na nekoliko različne načine (Shamir & Eilam, 2005, str. 395). Skupno vsem je, da se je definicija avtentičnega vodenja zgostila okoli nekaj osnovnih dimenzij in te elemente pri svojem pojmovanju tega konstrukta vključujejo vsi ključni avtorji, ki proučujejo ta konstrukt (Walumbwa et al., 2008, str. 92; Shamir & Eilam, 2005, str. 395). Ključni vedenjski vzorci tega stila vodenja temeljijo na zaupanju, kot vedenjske lastnosti zaposlenih se omenjajo zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnjevanju nalog (Dimovski et al., 2009a, str. 107).

O avtentičnem vodenju ne moremo govoriti, če avtentični vodja kot ključni gradnik ne zasleduje avtentičnosti skozi proces samozavedanja, samosprejemanja in v primeru, ko njegovo delovanje ne temelji na avtentičnih dejanjih in odnosih (Gardner et al., 2005, str. 345). Bistvo je tudi, da avtentično vodenje ne obstaja in ne temelji zgolj na avtentičnih vodjih. Ker je vodenje vedno razmerje med vodjo in sledilci, nadalje govorimo o avtentičnih sledilcih (Shamir & Eilam, 2005, str. 400). Tako se omenja tudi koncept avtentičnega sledenja, ki zajema visoko stopnjo sledilčevega zaupanja v vodjo (Gardner et al., 2005, str. 345). Avtentično vodenje je model transparentnega in etičnega vedenja vodij, ki spodbuja odprtost pri deljenju informacij (Avolio et al., 2009, str. 423). Proces avtentičnega vodenja črpa tako iz pozitivnih psiholoških zmožnosti kot tudi visoko razvitega organizacijskega okolja (Luthans & Avolio, 2003). Za razliko od ostalih stilov vodenja gre avtentično vodenje globlje, saj ne proučuje le vedenja, povezanega s stilom vodenja, temveč tudi sposobnost vodij poznati sebe in nadalje to znanje uporabiti pri učenju in razvoju sledilcev (Walumbwa et al., 2011a, str. 111). Slika 2 prikazuje, kako vodja pozitivno vpliva na sledilce s pripisovanjem visokega pomena ozadju posameznika, tj. pomembnosti življenjskih izkušenj samega vodje.

*Slika 2: Avoliev in Luthansov teoretični model avtentičnega vodenja*



Vir: S. M. Jensen & F. Luthans, *Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes*, 2006, str. 648.

Avtentično vodenje ima direkten vpliv na stališča in vedenje sledilcev (Avolio et al., 2004, str. 802), sodeč po zadnjih raziskavah tako doma kot tudi v tujini ima avtentično vodenje tudi neposreden vpliv na odnose in zadovoljstvo zaposlenih (Jensen & Luthans, 2006, str. 649), njihovo pripadnost in zagnanost pri delu (Dimovski et al., 2013, str. 13).

### 1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

V obdobju od leta 1983, ko se je pojavil najstarejši poskus opredelitve, in vse do leta 1997 ni moč zaznati avtorja, katerega raziskovalno delo bi temeljilo na avtentičnem vodenju. Prva raziskava vodilnih avtorjev s tega področja se pojavi leta 2004, pravi razcvet je to področje

doživelo leto pozneje, ko se je s to teorijo ukvarjalo največ avtorjev, ki so izdali tudi največ publikacij na to temo (Dimovski et al., 2013, str. 58). Avtorji ločijo tri tipe publikacij s področja avtentičnega vodenja, in sicer teoretične, empirične in praktične. Najvišjo stopnjo teoretičnih prispevkov je moč zaznati v letih od 2005 do 2006, potem zaznamo upad, a še vedno je to tisti tip publikacij, ki je najbolj množičen. Kljub temu da so se avtorji začeli bolj posvečati ostalima vidikoma prikaza avtentičnega vodenja, je empiričnih prispevkov več kot polovico manj, število praktično naravnanih je še nižje (Gardner et al., 2011, str. 1125, 1126). Sistematično kronologijo razvoja teorije avtentičnega vodenja prikazuje tabela 1.

*Tabela 1: Časovnica razvoja teorij avtentičnega vodenja*

| Leto | Avtor(ji)                                 | Prispevek raziskave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1983 | Henderson in Hoy                          | Avtentično vodenje je definirano z obsegom vodjevega sprejemanja organizacijskih in osebnih odgovornosti za dejanja, rezultate in napake, katerega demonstracijo zaznavajo sledilci. Avtentičnost posameznika se kaže v stopnji sledilčevega dojetja taistega posameznika kot osebo, ki zna sprejemati odgovornost za lastna dejanja in tudi napake.                                                                                                                                                             |
| 1997 | Bhindi in Hoy                             | Avtentično vodenje temelji na avtentičnosti, posameznik svoj notranji jaz odkriva s pomočjo medsebojnih odnosov s sodelavci znotraj organizacije. Medsebojne odnose ustvarjajo člani organizacije, ki s svojo inteligenco in srcem stremijo k oblikovanju vizije za prihodnost, pomembna je tudi sočutnost do drugih.                                                                                                                                                                                            |
| 2003 | George                                    | Avtentični vodje zasledujejo svoje naravne zmožnosti, istočasno tudi prepoznavajo svoje pomanjkljivosti, katere se trudijo čim prej premagati in vseskozi delajo v tej smeri. Vodijo s točno določenim namenom in vrednotami, s sledilci gradijo dolgotrajne in povezujoče se odnose, pri svojem delovanju so dosledni in samodisciplinirani. Avtentični vodje posvečajo pozornost razvoju samega sebe, saj se zavedajo, da lahko dober vodja postaneš le skozi najrazličnejša življenjska obdobja osebne rasti. |
| 2003 | Luthans in Avolio                         | Avtentično vodenje v organizaciji je definirano kot proces, ki ga oblikujejo pozitivne psihološke sposobnosti in visoko razvito organizacijsko okolje, kot rezultat daje samozavedajoče in samoregulacijsko pozitivno vedenje. Avtentični vodja je definiran kot samozavesten, poln upanja, optimističen, neuničljiv in usmerjen v prihodnost.                                                                                                                                                                   |
| 2004 | Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May | Prikazan je proces vplivanja avtentičnega vodje na sledilce, kot ključne dimenzije avtentičnega vodenja se omenjajo transparentnost, samoregulacija vodij in sledilcev, pomembno je tudi, da vodja sprejema samega sebe, kar mu omogoča lažje nadaljnje avtentično delovanje v odnosu z drugimi.                                                                                                                                                                                                                 |
| 2004 | Begley                                    | Avtentično vodenje je funkcija poznavanja samega sebe, posvečanja pozornosti drugim in kultiviranosti, ki vodi do sinergije med vodjo in sledilci.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2005 | Sparrowe                                  | Avtentičnost ni le stanje posameznika, temveč se kaže tudi v odnosu do drugega, kar je kritika sodobnega pogleda na avtentično vodenje, saj ta teorija na avtentično vodenje gleda z druge perspektive. Ravno drugi ljudje so skozi najrazličnejša razmerja in stike ključnega pomena pri izoblikovanju življenjskih zgodb posameznikov, ki nadalje vplivajo na razvoj avtentičnih vodij.                                                                                                                        |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Leto | Avtor(ji)                                 | Prispevek raziskave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2005 | Avolio in Gardner                         | Avtorja podata teorijo avtentičnega vodenja, opredelita konstrukt avtentičnosti in pozitivni psihološki kapital. Avtentično vodenje je po njuni teoriji sodeč sestavljeno iz štirih ključnih elementov, in sicer pozitivnega psihološkega kapitala, pozitivne moralne komponente, samozavedanja in samoregulacije.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2005 | Ilies, Morgeson in Nahrgang               | Avtentični vodja se zaveda svojih vrednot, je samozavesten, originalen, zanesljiv in vreden zaupanja. Ozira se na razvijanje in dopolnjevanje sledilčevih vrlin, širi njihovo razmišljanje in skupaj s sledilci kreira pozitivno in organizacijsko okolje. Avtorji so se osredotočili tudi na povezovanje čustev z avtentičnostjo in razvili model pozitivnega vedenja, dotaknili so se tudi samoučinkovitosti pri avtentičnem vodenju kot pomembnega dejavnika, ki ga mora vodja upoštevati pri avtentičnem vodenju. Avtorji se pri opredeljevanju koristi avtentičnega vodenja tako za vodjo kot tudi sledilce opirajo na psihološki stanji sreče in hedonizma.             |
| 2005 | Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa | Avtorji so predstavili teorijo avtentičnega vodenja, vpeljali so pojma samoregulacije in samozavedanja, katerima so dali prednost pred pozitivnimi psihološkimi stanji in jima tako pripisali večji pomen. Prispevek avtorjev je pozitivno modeliranje, ki služi kot orodje za vplivanje avtentičnih vodij na vedenje sledilcev, ki so rezultat razvoja avtentičnega vodenja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2005 | Shamir in Eilam                           | Teorija pravi, da se pri avtentičnem vodenju kaže vpliv tako pozitivnih kot tudi negativnih življenjskih zgodb vodje. Elementi avtentičnega vodenja torej izhajajo iz življenjskih zgodb vodje. Avtorja za razliko od ostalih raziskav avtentičnega vodenja ne definirata kot stil vodenja. Avtentični vodja je lahko tudi posameznik z negativnimi lastnostmi, priznan s strani manj avtentičnih ali neavtentičnih vodij. Čeprav se model bolj osredotoča na ustvarjanje avtentičnih vodij kot na sledenje, ima življenjska zgodba avtentičnega vodje ključen pomen tudi pri avtentičnem sledenju, saj je sredstvo, ki vodji omogoča transparentno odkrivanje lastnega jaza. |
| 2005 | Cooper, Scandura in Schriesheim           | Kritika izvirnega modela avtentičnega vodenja, ki ga je leta 2004 razvil Avolio s sodelavci, saj ti avtorja sprašujejo o smiselnosti konstrukta avtentičnega vodenja in posledično večji pomen pripisujejo teoretičnemu načrtanju smernic prihodnjega razvoja avtentičnega vodenja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2006 | Harvey, Martinko in Gardner               | Model avtentičnega vodenja, ki poudarja pomen pripisovanja pri zaznavanju avtentičnosti, slednje s strani sledilcev temelji na poudarjeni transparentnosti in subjektivnem zaznavanju vedenja vodje.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2006 | Jensen in Luthans                         | Prisotnost avtentičnega vodenja med podjetniki v obstoječih in nastajajočih organizacijah pomembno vpliva ne samo na odnos zaposlenih, temveč tudi na (potencialno) rast in uspešnost v različnih poslovnih situacijah. Pomembno je, da podrejeni sledilci zaznavajo avtentične podjetnike, kar jim prinaša večje zadovoljstvo pri delu, veselje do dela in tudi pripadnost podrejenih v organizaciji.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2007 | Endrissat, Müller in Kaudela-Baum         | Avtorji so opravili kvalitativno raziskavo med managerji v Švici, ki je prikazala pomembnost avtentičnosti in integritete pri opredelitvi dobrega vodje. Pokaže se nujnost ločevanja avtentičnega vodenja od drugih stilov vodenja, določene spremenljivke so obravnavane drugače kot pri prejšnjih raziskavah, saj se model osredotoča na stik s sodelavci.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Leto | Avtor(ji)                                       | Prispevek raziskave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2007 | George                                          | Avtor se osredotoča na univerzalnost avtentičnih vodij, saj raziskave na podlagi intervjujev jasno kažejo, da za avtentične vodje ni možno določiti splošnih značilnosti, ki bi izražale idealnega vodjo. Avtentični vodja ni rojen, ampak se razvija skozi celotno življenje, na kar močno vplivajo življenjske zgodbe posameznika. To stanje lahko doseže vsak posameznik, ki mora nujno proaktivno vlagati v lasten razvoj.                                                                                                      |
| 2007 | Fields                                          | Študija izhaja iz stališča, da morata biti vodjeva avtentičnost in percepcija prepoznani s strani sledilcev znotraj delovne skupine, prav tako se ocenjuje usklajenost vedenja vodje z vrednotami, h katerim vodja stremi. Avtor gradi na preteklih raziskavah s področja kognitivne in socialne psihologije, ki se dotikajo razvojne uporabe modela osebnega zaznavanja.                                                                                                                                                           |
| 2007 | George in Sims                                  | Avtentični vodje so pristni posamezniki, iskreni sami do sebe in sledijo svojim prepričanjem. Razvijajo pristne odnose z drugimi in ker jim drugi zaupajo, so še bolj motivirani k zasledovanju lastnega jaza. Ne dovoljujejo drugim, da jih vodijo, ampak so pripravljeni iti svojo pot, s svojim mišljenjem.                                                                                                                                                                                                                      |
| 2008 | Yammarino, Dionne, Schriesheim in Dansereau     | Avtorji so si na začetku kot cilj postavili razlago pojmov avtentično vodenje in pozitivno organizacijsko vodenje, nadalje so še definirali njuno povezanost. Proučevanja so se lotili s pomočjo večnivojske analize, saj so se oprli na nivo posameznika, para, skupine in celotne organizacije. Po večstopenjskem testiranju so prišli do zaključka, da avtentično vodenje prek pozitivnega organizacijskega vedenja ne vpliva na uspešnost organizacije.                                                                         |
| 2008 | Toor in Ofori                                   | Raziskava se nanaša na avtentično vodenje v gradbeništvu in razvoj projektnih vodij v tej panogi, saj zasledovanje avtentičnega projektnega vodenja, kot ugotavljata avtorja, organizaciji omogoča doseganje trajne konkurenčne prednosti. Avtorja opozorita tudi na pomanjkanje raziskav, ki bi dokazovale konkreten vpliv avtentičnega vodenja na rezultate.                                                                                                                                                                      |
| 2008 | Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson | Avtentično vodenje je definirano kot vzorec vodjevega vedenja, ki se dotika in spodbuja zmožnost pozitivne psihologije in pozitivne etične klime, kar spodbuja večje samozavedanje in večjo transparentnost vodij pri delu s sledilci, pri katerih spodbujajo pozitiven osebnostni razvoj. Raziskava je pokazala pozitivno korelacijo med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo zaposlenih.                                                                                                                                           |
| 2009 | Dimovski, Penger in Peterlin                    | Prva znanstvena monografija v slovenskem prostoru, ki pokriva avtentično vodenje, združuje najnovejša teoretična spoznanja in sodobno prakso, izkušnje ter priporočila uspešnih slovenskih in tujih podjetij. Rezultat je slovenski pristop modela avtentičnega vodenja, ki managerjem približuje najsodobnejše izzive in smernice, jih motivira in navdihuje za sledenje drugačnemu stilu vodenja, saj so časi ukazovalnega vodenja za nami. V ospredje prihajajo posamezniki, ki jih občudujemo, jim sledimo in se od njih učimo. |
| 2009 | Gardner, Fisher in Hunt                         | Avtorji gradijo na avtentičnem vodenju in emocionalnem delu. Usmerjajo se na usklajenost izražanja vodjevih čustev, saj avtentični vodja svoja čustva izraža spontano. Pravijo še, da sta zaupanje sledilcev v vodjo in vodjeva blaginja ključ do rezultatov.                                                                                                                                                                                                                                                                       |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Leto | Avtor(ji)                                        | Prispevek raziskave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2009 | Whitehead                                        | Definiranje avtentičnega vodje kot samozavestnega in ponižnega, nekoga, ki vedno išče izboljšave, ustvarja visoko raven zaupanja in se zavezuje k organizacijskemu uspehu, opirajočem se na družbenih vrednotah.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2010 | Johansson, Sandahl in Andershed                  | Raziskava na področju zdravstvene nege, kjer so prišli do zaključka, da je na omenjenem področju pomembno vključiti dva elementa, in sicer najboljšo skrb za bolnika in dobro počutje zaposlenih v zdravstveni negi.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2010 | Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck in Avolio      | Avtorji proučujejo psihološke procese, avtentično vodenje in vedenje sledilcev. V raziskavo so vključili raziskovalni vzorec, ki je štel 387 zaposlenih in 129 njihovih vodij. Prišli so do ugotovitve, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na organizacijsko vedenje in zavzetost sledilcev.                                                                                                                                                                          |
| 2010 | Ladkin in Taylor                                 | Avtorja navajata, da avtentično vodenje ni nujno zakoreninjeno v pojmu "pravi jaz", ampak se skozi utelešenje tega pojma vodje zaznavajo kot avtentične ali neavtentične. Uteleženo avtentično vodenje tako ni preprost postopek, saj ni zgolj izražanje lastnega jaza. Nasprotno, gre za uravnoteženje in reševanje nasprotij in napetosti, katere večinoma izvirajo v nezavednih procesih našega telesa, na dan pa pridejo v kontekstu, v katerem se vodenje izvaja.    |
| 2011 | Hasan in Faezah                                  | Raziskava vpliva avtentičnega vodenja na skupinsko pripadnost in zadovoljstvo pri delu, kjer se je izkazala pozitivna korelacija med proučevanimi koncepti. Ohranjanje dobrih sodelavcev je eden glavnih izzivov organizacije, ki stremi k uresničevanju ciljev, to pa ni mogoče, če zaposleni pri delu niso zadovoljni in se ne počutijo zaželeni. Ugotovili so tudi, da je tim z več značilnimi avtentičnimi vodji bolj zadovoljen in izkazuje pripadnost organizaciji. |
| 2011 | Gardner, Cogliser, Davis in Dickens              | Pregled do takrat zbranih objav s področja razvoja teorije avtentičnega vodenja, ki so bile objavljene v znanstveni reviji Leadership Quarterly.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2011 | Darvish in Rezaei                                | Pozitivna korelacija med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom pri delu in skupinsko pripadnostjo. Zaposleni v timih, kjer imajo vodje več značilnosti avtentičnih vodij, čutijo večje zadovoljstvo in so posledično tudi bolj pripadni.                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2012 | Peterson, Walumbwa, Avolio in Hannah             | Raziskovalci so proučili avtentično vodenje v težavnejših, ekstremnejših in stresnejših delovnih okoljih. Proučili so odnos med avtentičnim vodenjem in delovno uspešnostjo sledilcev, kjer se izkazalo, da avtentični vodja prek pozitivnih čustev vpliva na delovno uspešnost sledilcev in krepi njihov psihološki kapital.                                                                                                                                             |
| 2012 | Rego, Sousa, Marquez in Cunha                    | Avtorji so proučevali vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost zaposlenih in ugotovili, da avtentično vodenje spodbuja ustvarjalnost zaposlenih prek psihološkega kapitala, kar organizaciji pomaga premostiti izzive, s katerimi se srečuje, in ji omogoča boljši izkoristek poslovnih priložnosti.                                                                                                                                                                   |
| 2012 | Algera in Lips-Wiersma                           | Podana je bila kritika obstoječe teorije avtentičnega vodenja. Avtorji predlagajo bolj radikalno obliko, pri kateri je večji poudarek na razumevanju pogojev za avtentično vodenje vseh članov in ne le na posameznemu vodji. Le na ta način bodo doseženi cilji teorije avtentičnega vodenja.                                                                                                                                                                            |
| 2013 | Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe in Marič | Napredni management je možen le z večanjem pomena avtentičnega vodenja, s pomočjo katerega se povečuje odgovornost za zagotavljanje napredne organizacije in v ospredje postavlja človeka, ki ponosno opravlja svoje poslanstvo v korist organizacije in družbe nasploh.                                                                                                                                                                                                  |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Leto | Avtor(ji)       | Prispevek raziskave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014 | Penger in Černe | Analiza hierarhičnega linearnega modela je prikazala pozitiven odnos med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom pri delu in delovno zavzetostjo. Raziskava, v kateri sta avtorja proučevala interakcije med avtentičnim vodenjem na ravni tima in zadovoljstva pri delu na individualni ravni posameznika, je potrdila, da je vodjevo izražanje avtentičnosti smiselno in koristno, saj vodi do zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih. |
| 2015 | Datta           | Avtor ugotavlja, da avtentično vodenje vodi do različnih dimenzij učinkovitega vodenja, vključujoč organizacijsko uspešnost, izboljšanje delovnega okolja, spoštovanje vodje, izboljšanje sposobnosti reševanja problemov in zmožnost za skupinsko spopadanje s spremembami in kriznimi situacijami. Uporaba avtentičnega vodenja pripelje do zmanjšanja negativnih stališč, krepite pozitivne naravnosti in vedenja v skupini.     |

Vir: Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 59-65; Gardner et al., *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, 2011, str. 1122; S. M. Jensen & F. Luthans, *Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes*, 2006, str. 647-650; D. L. Fields, *Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity*, 2007, str. 195; F. J. Yamarrino, F. J. Dionne, C. A. Schriesheim & F. Dansereau, *Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective*, 2008, str. 705; W. L. Gardner, D. Fischer & J. G. Hunt, *Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?*, 2009, str. 466; D. Ladkin & S. S. Taylor, *Enacting the "True Self": Towards a theory of embodied authentic leadership*, 2010, str. 65; F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck & B. J. Avolio, *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours*, 2010, str. 901, 902; S. Penger & M. Černe, *Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach*, 2014, str. 522; M. Černe & S. Penger, *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja*, 2010, str. 838; P. M. Algera & M. Lips-Wiersma, *Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic*, 2012, str. 129, 130; H. Darvish & F. Rezaei, *The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment*, 2011; A. Rego, F. Sousa, C. Marques & M. P. Cunha, *Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity*, 2012, str. 429; B. Datta, *Assessing the effectiveness of authentic leadership*, 2015, str. 70.

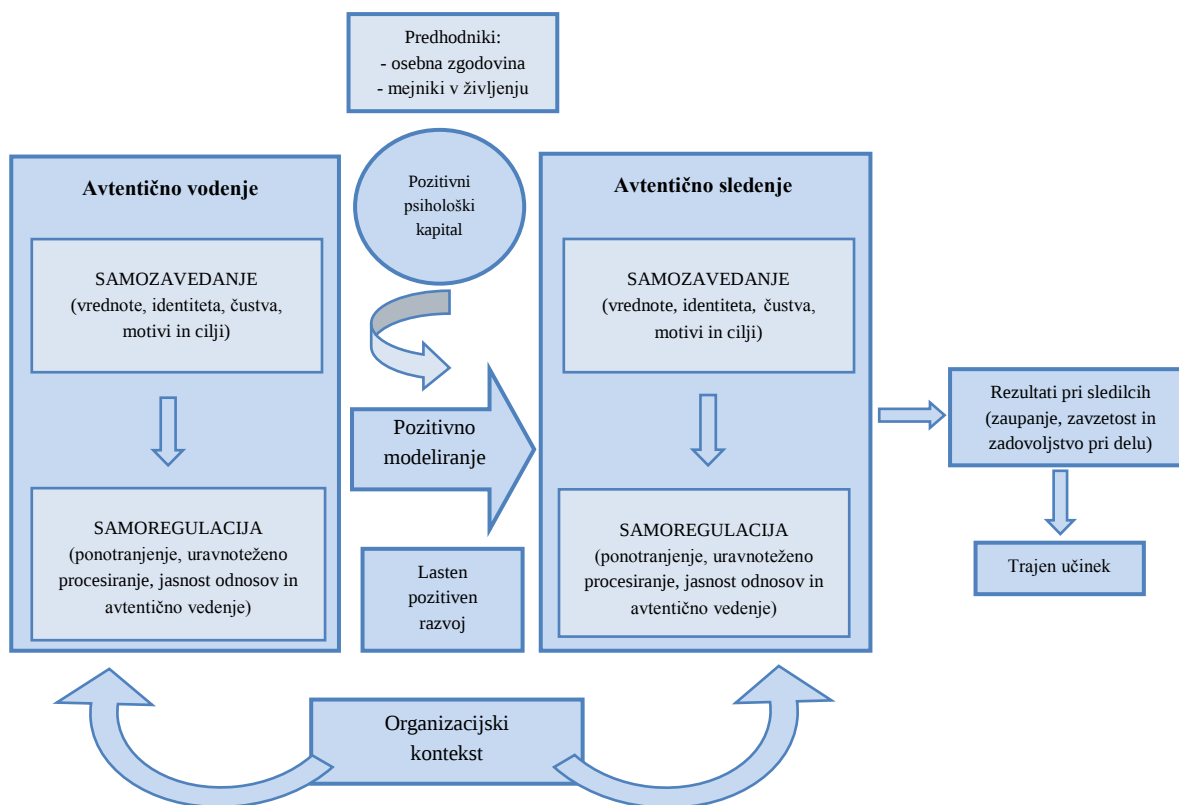
Znanosti, ki proučujejo področje vedenja posameznika in skupin, se intenzivno prepletajo. Močan vpliv ima poznavanje in razumevanje pozitivne psihologije (Dimovski et al., 2013, str. 58), prav znanstveniki, ki so pozitivno psihologijo ponesli v organizacijo kot gradnika njene konkurenčnosti, so idejni vodje pozitivnega organizacijskega vedenja, na katerem temelji sama teorija avtentičnega vodenja (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

## 1.2 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentičnemu vodenju lahko pripišemo štiri ključne elemente, ki jih prikazuje slika 3. Poleg samozavedanja in samoregulacije kot elementa prepoznavamo tudi pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Luthans & Avolio, 2003, str. 244-252), ki krepi procesa samozavedanja in samoregulacije (Penger, 2006, str. 101), pomembnost njune vloge se kaže tudi pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj, & Marič, 2011, A12). Tako je avtentično vodenje več kot le avtentičnost vodje kot posameznika, saj vključuje tudi avtentične odnose s sledilci. Ti odnosi morajo temeljiti na zaupanju, transparentnosti,

odprtosti, pomembno je, da so ciljno usmerjeni in dajejo poudarek razvoju sledilcev (Gardner et al., 2005).

*Slika 3: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov*



*Vir: Gardner et al., "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 346.*

Pri razvoju avtentičnega vodenja gre za dogajanje na ravni posameznika, ki poteka preko procesov samozavedanja in samoregulacije, in za neposredno vplivanje na sledilca. Na razvoj avtentičnega vodenja vpliva tudi organizacijski kontekst. Ker je prvi dejavnik razvoja avtentičnega vodenja posameznikova zgodovina, ki je povezana s posameznikovimi življenjskimi mejniki (Černe & Penger, 2010, str. 829), mora avtentični vodja naprej doseči zaznavanje avtentičnosti preko samozavedanja, samoregulacije, avtentičnega delovanja in odnosov (Gardner et al., 2005, str. 345). Šele v nadaljevanju lahko avtentični vodja služi kot vzornik za sledilce skozi izražanje svojih ključnih vrednot, motivov, ciljev, s svojo skrbjo za rast in razvoj sledilcev pri slednjih tudi razvije zaupanje v vodjo (Gardner et al., 2005, str. 359).

### 1.2.1 Samozavedanje

Samozavedanje velja za izhodiščni element avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005, str. 324), saj konstrukt avtentičnosti in njemu pripadajoče avtentično vodenje kliče po dvigu ravni samozavedanja tako vodje kot tudi njegovih sledilcev. Samozavedanje opredeljujemo

kot proces posameznikovega kontinuiranega spoznavanja samega sebe, nadalje tudi zavedanja in sprejemanja lastnih preferenc, prepričanj, vrednot, želja (Dimovski et al., 2009a, str. 108; Černe & Penger, 2010, str. 827), motivov, čustev, spoznanj in posameznikovih osebnih značilnosti (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005, str. 377), vključuje tudi osnovno in temeljno zavedanje posameznikovega znanja, izkušenj in sposobnosti (Avolio & Gardner, 2005, str. 324; George, 2003). Do samozavedanja pride, ko se posameznik zave lastnega obstoja in identitete (Penger, 2006).

Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe, saj posameznik preko opazovanja lastnih čustev spoznajo in sprejmejo štiri ključne elemente samozavedanja (Černe & Penger, 2010, str. 827), ki sta jih kot ključne v svojem temeljnem delu o avtentičnem vodenju identificirala Avolio in Gardner (2005, str. 318). Ti elementi samozavedanja so čustva, vrednote, spoznanje glede osebne identitete, motivi in cilji. Predhodno našteje elemente prikazuje slika 4.

*Slika 4: Elementi samozavedanja*



*Vir: B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 318; Gardner et al., "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development., 2005, str. 350-353.*

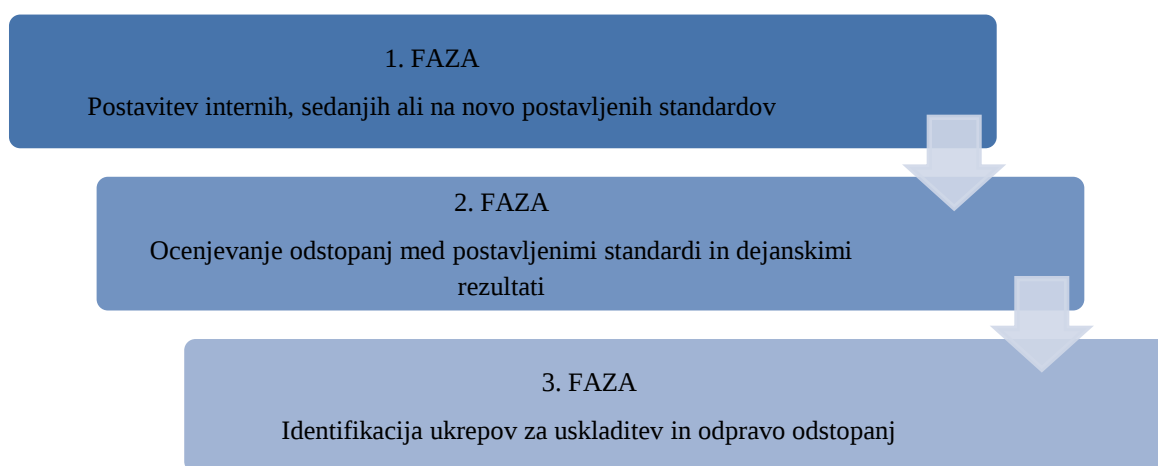
Samozavedanje vključuje zavest o posameznikovih prednostih in slabostih na eni in razumevanje čustev in osebnosti na drugi strani (Ilies et al., 2005, str. 378). Razumevanje čustev je sestavni del čustvene inteligence, ki prispeva k učinkovitejšemu vodenju. Zelo verjetno je, da se določene prednosti čustvene inteligence pri samem vodenju realizirajo skozi čustveno samozavedanje vodij (George, 2003; v Ilies et al., 2005, str. 378). Samozavedanje se nanaša na obseg, do katerega vodja posreduje natančna samospoznanja in dokazuje, da se

zaveda svojega vpliva na sledilce. Pričakovati je, da se bo to odražalo v višji ravni samorazumevanja, ki lahko poveča sposobnost vodje za vodenje in razvijanje sledilcev (Walumbwa et al., 2011a, str. 112, 113). Pri samozavedanju ločimo notranji in zunanji vidik. Notranji zajema mentalno stanje posameznika, kamor uvrščamo njegove vrednote, želje in občutke, pri zunanjem vidiku gre za zavedanje vodje o tem, kako je viden s perspektive drugih. Če ima vodja razvito visoko raven samozavedanja, potem vidi tako notranji kot tudi zunanji vidik (Walumbwa et al., 2010). Da bi vodje učinkovito krmarili v današnjih razmerah, kjer je v ospredju ekonomija znanja, morajo čim bolj uporabljati in izkoriščati znanje o sebi, kar vpliva na njihovo razmišljanje, motivacijo in izbiro načina vedenja v interakciji s svojimi sledilci (Walumbwa et al., 2011a, str. 112, 113). Avtentično samozavedanje bi tako lahko bilo tudi napoved za posameznikovo pozitivno samopodobo (Ilies et al., 2005, str. 377).

### 1.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je poleg samozavedanja osnovna komponenta tako avtentičnega vodenja kot tudi avtentičnega sledenja. Pomeni obvladovanje svojega vedenja skladno z lastno osebnostjo, hkrati pa je pomembno ohranjanje jasnih, odprto naravnanih odnosov do sledilcev in sodelavcev (Dimovski et al., 2013, str. 109). Kot pravita Stajkovic in Luthans (1998; v Černe & Penger, 2010, str. 827), posamezniki to samokontrolo dosegajo skozi (1) postavitve notranjih standardov oziroma vrednot, (2) ocenjevanje odstopanj med predhodno postavljenimi standardi in dejanskimi rezultati, tj. vedenjem in (3) prepoznavanjem aktivnosti za odpravo morebitnih odstopanj. Pomembno je, da bodisi avtentični vodja bodisi avtentični sledilec nenehno usklajuje svoje vrednote z lastnimi dejanji. Celotni potek procesa samoregulacije prikazuje slika 5.

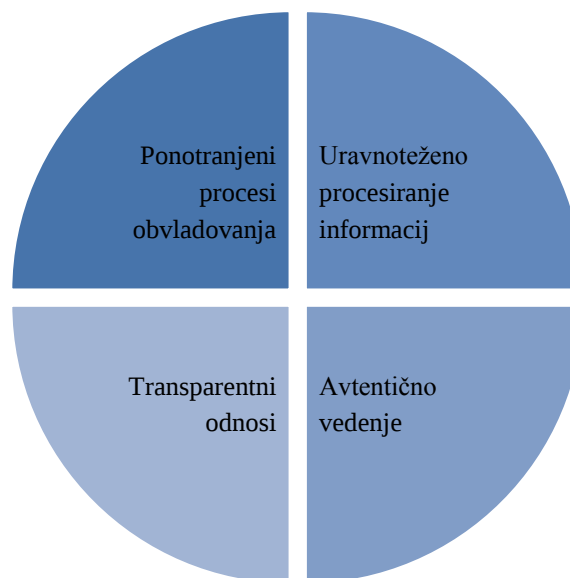
*Slika 5: Potek procesa samoregulacije*



*Vir: Gardner et al., "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 354; Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 109.*

Pri samoregulaciji gre torej za ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose in avtentično vodenje (Gardner et al., 2005, str. 347). Kot ponotranjene procese obvladovanja razumemo zmožnost razumevanja lastnih prednosti in slabosti, razumevanje lastnega jaza in smisla posameznikovega obstoja (Gardner & Randolph-Seng, 2012). Uravnoteženo procesiranje informacij se nanaša na točno zaznavanje in ocenjevanje samega sebe, saj mora posameznik pred odločanjem objektivno presoditi vse relevantne informacije (Walumbwa et al., 2008, str. 95). Transparentne odnose posameznik vzpostavi preko iskrenih misli, občutkov in podajanja relevantnih informacij (Gardner & Randolph-Seng, 2012). Avtentično vodenje pomeni delovanje, skladno z vrednotami, željami in potrebami posameznika, ki se ne ozira na pritiske iz okolja (Gardner et al., 2005). Ti elementi samoregulacije so prikazani na sliki 6.

*Slika 6: Elementi samoregulacije*



*Vir: Gardner et al., "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 354.*

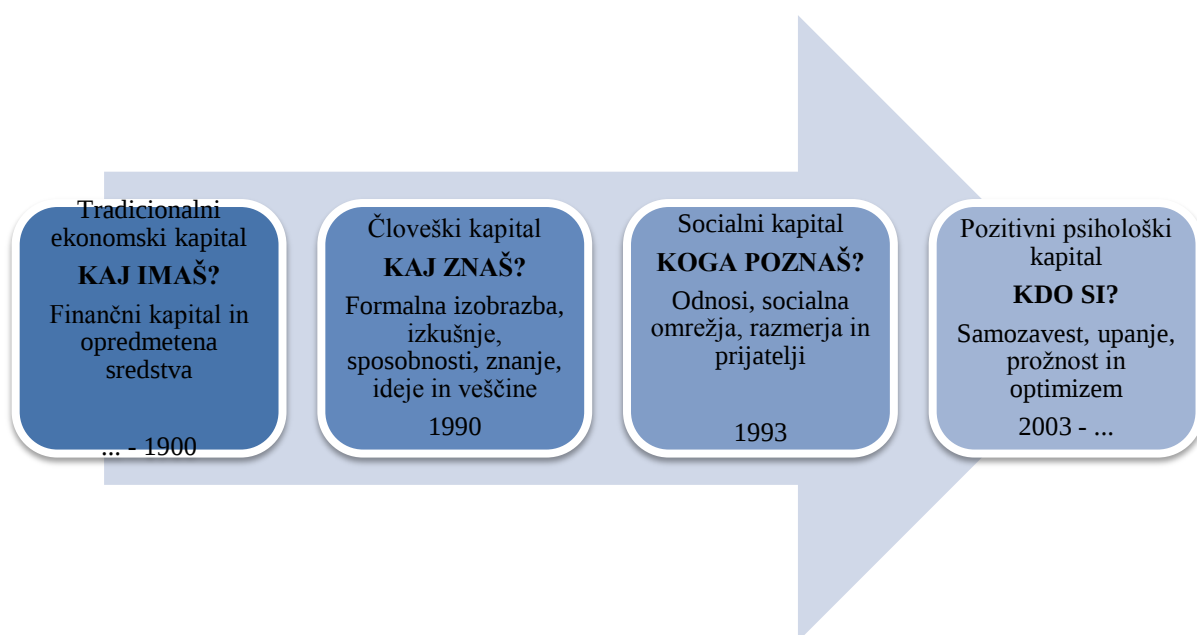
Pri oceni samoregulacije se oblikuje proces, znotraj katerega se proučujejo vodjeve vrednote, motivi in cilji. Vodje tako dosežejo uskladitev, s čimer postanejo avtentični in transparentni v očeh sledilcev (Dimovski et al., 2009a, str. 109). Posameznikom višja stopnja samoregulacije, ki se sklada z moralnimi standardi in odgovornosti v odnosu do sodelavcev, omogoča tudi učinkovito nadzorovanje lastnega vedenja (Penger, 2006).

### **1.2.3 Pozitivni psihološki kapital**

Če želijo sodobni vodje uspešno voditi sodelavce in organizacijo kot celoto, morajo v svoj proces vodenja vpeljati izsledke pozitivnega organizacijskega vedenja in elemente pozitivne psihologije. Pozitivni psihološki kapital se je kot termin prvič pojavil leta 2002 (Luthans, 2002; v Luthans & Avolio, 2009), danes mu v organizacijah posvečajo vedno večjo pozornost

(Dimovski et al., 2013, str. 52), saj velja, da lahko management s pomočjo pozitivnega psihološkega kapitala uspešneje usmerja človeške talente, razvija prednosti posameznikov in tudi psihološke zmožnosti. Vse to prinaša trajno konkurenčno prednost, omogoča uresničevanje pozitivne organizacijske identitete, poslovanje organizacije je učinkovitejše in uspešnejše, razvija se tudi ugled organizacije (Penger, 2006). Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala je prikazan na sliki 7 in prikazuje prehod iz avtokratskega, ki je bilo na najvišji ravni vse do leta 1900, na avtentično vodenje, katero dandanes vse bolj prihaja v ospredje (Dimovski et al., 2009a, str. 120).

*Slika 7: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala*



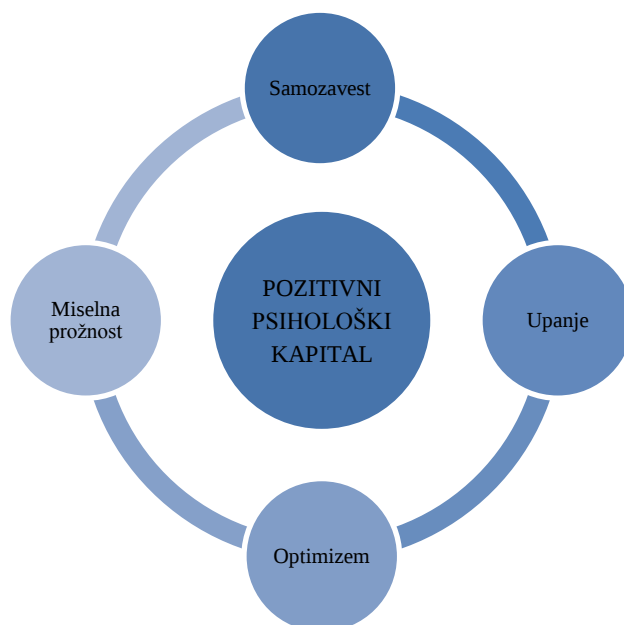
Vir: F. Luthans, K. W. Luthans & B. C. Luthans, *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*, 2004, str. 45; S. Penger, *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija)*, 2006, str. 77; Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 120.

S slike 7 je razvidno, da gre pozitivni psihološki kapital prek človeškega in socialnega kapitala in temelji na tezi "kdo si" in ne na "kaj ali koga poznaš" (Penger & Dimovski, 2006, str. 433). Vidimo lahko, da se model pozitivnega psihološkega kapitala precej hitro razvija. Pomembno je, da se vodja poistoveti s člani organizacije in jim daje zgled. Avtentični vodja mora zagotoviti tudi razpršitev vrednot, ki izvirajo iz avtentičnega stila vodenja. Poskrbeti mora za osebno identifikacijo sledilcev z organizacijo, spodbujanje pozitivnega modeliranja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavesti. Te aktivnosti avtentični vodja sproža med sledilci z namenom, da model pozitivnega organizacijskega vedenja postane del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika (Penger & Dimovski, 2006, str. 442).

Jensen in Luthans (2006, str. 257) predlagata, da moramo, če želimo doseči dolgoročen uspeh organizacije, prepoznati in opredeliti pozitivne psihološke sposobnosti, med katere med

drugim uvrščamo optimizem, upanje in prožnost. Pozitivni psihološki kapital tako vključuje elemente oziroma zmožnosti pozitivnega organizacijskega vedenja. Elementi pozitivnega psihološkega kapitala so samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans & Avolio, 2003) in jih prikazuje slika 8.

*Slika 8: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala*



*Vir: S. Penger, Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija), 2006, str. 79; Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 56.*

Samozavest je Bandura (v Penger, 2006, str. 79) opredelil kot zaupanje posameznika v lastne sposobnosti za doseganje motivacije in izpeljavo aktivnosti, potrebnih za doseg določene naloge. Samozavestni posamezniki izbirajo naloge, ki zanje predstavljajo izziv, sočasno pa z njimi širijo motivacijo in napore, da bi dosegli cilj. Pri tem so vzdržljivi in vztrajni, ovire jih ne spravijo s tira. Posamezniki z veliko upanja lahko ustvarijo več poti za doseg cilja in posledično pogosteje dosegajo želen rezultat. Avtentični vodje z veliko upanja so praviloma uspešnejši, saj si postavijo visoke cilje, načrtujejo pot za uresničitev le-teh in pri sebi hranijo tudi alternative za izpolnitev želenih ciljev (Dimovski et al., 2013, str. 57). Optimisti so osebe, ki pričakujejo uresničitev želenih stvari. Sklepamo lahko, da tisti z visoko stopnjo optimizma pri srečevanju s spremembami pričakujejo uspeh. Pozitivni rezultati ne zavisijo od posameznikovih sposobnosti, saj jih optimisti pričakujejo ne glede na osebne zmožnosti (Gardner & Schermerhorn, 2004; v Dimovski et al., 2013, str. 57). Prožnost je kot zadnja, četrta dimenzija definirana kot zmožnost skupine ali posameznika, da se po slabi izkušnji kar se da hitro pobere in skuša ponovno rešiti nastalo težavo. Prožni posamezniki so bolj stabilni in se novim zahtevam lažje prilagodijo, vedno so pripravljeni na nove izkušnje (Dimovski et al., 2013, str. 58).

Elementi pozitivnega psihološkega kapitala prispevajo k izboljšanju uspešnosti, če jih avtentični vodje razvijejo. Pozitivni psihološki kapital razvijamo v smeri dolgoročnega uspeha in posledično tudi razvoja konkurenčnosti (Dimovski et al., 2009a, str. 119, 120). Ravno z elementi pozitivnega psihološkega kapitala vodja vpliva na rast in razvoj sledilcev (Avolio & Gardner, 2005, str. 324) .

#### **1.2.4 Lasten pozitiven razvoj**

Vodja skozi čas raste, hkrati se ohranja in razvija tudi pozitivna identiteta organizacije. Ko odnosi med vodjo in njegovimi sledilci, ki se razvijajo skozi daljše obdobje, postanejo bolj avtentični, se razvijajo tudi sledilci (Avolio & Gardner, 2005, str. 324). Vodja na sledilce neposredno vpliva, slednji ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, posledično tudi drugače gledajo na svoje dejanske in prihodnje zmožnosti. Sledilci sledijo vodji pri spoznavanju samega sebe, njihovi odnosi z drugimi in ne le z vodjo so bolj transparentni (Penger, 2006). Ta proces je lasten pozitiven razvoj (Dimovski et al., 2013, str. 111). Vodja sledilcem razkrije svoje vrednote in prepričanja, katere ti nadalje ponotranjijo. To pri sledilcih povzroči spremembo pri zaznavanju samega sebe, saj se zavedo, kje se trenutno nahajajo in do kam lahko pridejo, natančneje, kaj lahko v prihodnje postanejo. Vedo, da zmorejo doseči več, kot so sprva mislili (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Do izraza pride tudi notranja motivacija sledilcev. Sledilci so tako pobudniki lastnega razvoja in tudi sami stremijo k avtentičnemu delovanju, saj se avtentičnost nanaša na vse, ki vlagajo v lasten razvoj. Vodje so jim na njihovi razvojni poti s svojim navdihovanjem le nekakšen zgled (Ilies et al., 2005).

### **1.3 Avtentični vodja in vodenje**

Kot avtentičnega vodjo opredelimo posameznika, ki ima visoko stopnjo avtentičnosti, se zaveda lastnega jaza, ve, v kaj verjame, pozna svoje vrednote in vse to tudi zasleduje v interakciji in odnosih z drugimi (Avolio et al., 2004, str. 802). Pomemben sestavni del avtentičnega vodenja je proces osebne identifikacije sledilcev z vodjo, ki slednjemu omogoča širjenje vedenjskih vzorcev med vsemi pripadniki organizacije (Sparrowe, 2005). Vpliv avtentičnega vodje na sledilce je pozitiven in pripomore k samoodločanju sledilcev in zasledovanju njihovih vrednot in ciljev (Ilies et al., 2005).

#### **1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodje**

Preprosto bi lahko rekli, da je avtentični vodja Človek z veliko začetnico (Dimovski et al., 2013, str. 13). Kot avtentične vodje označimo posameznike, ki niso pristni le do sebe, temveč tudi druge vodijo na način, ki jim pomaga najti pot do zasledovanja čim višje stopnje avtentičnosti. Skozi razvoj tovrstnih vodij in posledično tudi avtentičnih sledilcev lahko govorimo o doseganju in uresničevanju trajnostnih organizacij (Gardner et al., 2005, str. 344). Avtentični vodja je s svojim obnašanjem in mišljenjem sledilcem zgled, katerega slednji tudi zasledujejo in se s tovrstnim načinom ne nazadnje tudi poistovetijo (Walumbwa et al., 2010,

str. 901). Ključni izziv avtentičnega vodje je identificirati sledilčeve vrline (Avolio et al., 2004, str. 806). Avtentični vodja s spodbujanjem motivacije, zavezanosti in zadovoljstva pri delu zaposlenim omogoča nenehno izboljševanje rezultatov, hkrati pa je vedno v iskanju odličnih zaposlenih. Naloga avtentičnega vodje je še skrb za razvoj sodelavcev, ob katerih se razvija tudi on sam, njim pa predstavlja vzornika, mentorja in svetovalca, torej posameznika, ki spodbuja osebni razvoj svojih sledilcev (Dimovski et al., 2009a, str. 107-111).

Avtentični vodje so prikazani kot posamezniki, ki zasledujejo osebno stališče, kar izraža jasnost glede njihovih vrednot in prepričanj. So posamezniki, ki se močno identificirajo s svojo vlogo vodje, skozi njo sami sebe izražajo in vseskozi delujejo na podlagi lastnega jaza. Vse razprave, dotikajoče se avtentičnega vodje, se osredotočajo na to, kako se te njihove značilnosti razvijajo. Vodje te karakteristike pridobivajo z izgradnjo, razvojem in nadalje še pregledovanjem oziroma obnavljanjem svojih življenjskih zgodb (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Če ne razumemo svoje življenjske zgodbe, se avtentično vodenje praktično ne more pričeti (Gardner et al., 2005, str. 347-348). Prelomni življenjski dogodki, s katerimi se posamezniki srečujejo v svojem življenju, so torej tisti, ki slednjega pripeljejo do avtentičnega vodje (Dimovski et al., 2009a, str. 123).

Življenjska pot avtentičnega vodje je zelo razgibana in vključuje številne vzpone in padce. Avtentični vodja se najprej srečuje s fazo, ki se nanaša na pripravo na vodenje in vključuje posameznikovo izobraževanje in pridobivanje izkušenj. Nadalje sledi druga faza vodenja, kjer se avtentični vodja osredotoči na vodenje, njegove izkušnje v tem obdobju strmo naraščajo in dosežejo vrhunec okoli posameznikovega petdeseta leta. Pred tem se večina vodij srečuje s težavnim obdobjem, kar jim prinese ogromno izkušenj, ki jih lahko kasneje dobro unovčijo. Tretja faza se imenuje mentorstvo, kjer gre za obdobje po koncu aktivne kariere, ko vodja svoje znanje prenaša na sledilce. Takšno obdobje je za posameznika najbolj ustvarjalno in zaželeno (George, 2007, str. 16-25).

### **1.3.2 Značilnosti avtentičnega vodje**

Avtentični vodje so osebe, ki imajo visoko raven avtentičnosti. So posamezniki, ki vedo, kdo so, v kaj verjamejo, katere so njihove vrednote in prepričanja. S stalnim delovanjem v skladu z njihovimi vrednotami in prepričanji si pridobijo spoštovanje in zaupanje sledilcev, ki njihov način delovanja prepoznavajo kot avtentičen (Dimovski et al., 2009a, str. 106). Avtentični vodje vseskozi poslušajo svojo notranjo vest, ki jih vodi pri sprejemanju odločitev (Avolio & Wernsing, 2008, str. 148), vseskozi tudi poslušajo svoj lastni jaz, kateremu sledijo pod različnimi, tudi težjimi pogoji, s katerimi se srečujejo (Avolio & Wernsing, 2008, str. 154). Sodobni avtentični vodje znajo pri sodelavcih spodbuditi akcijo, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, vse to je potrebno, da sledilci nenehno izboljšujejo svoje delovne aktivnosti. To je mogoče tudi zato, ker se avtentični vodje s svojimi sledilci osebno poistovetijo, enako storijo tudi z organizacijo kot celoto. Avtentični vodje pri svojih sodelavcih najprej spodbudijo poistovetenje, nadalje sledilce vzgajajo v avtentične harmonične osebnosti, kar jim

omogoča zadovoljevati lastne potrebe in dosegati predhodno zastavljene cilje. Ker vodja s svojimi sledilci vzpostavi visoko raven zaupanja, se v težkih časih, ko je to najbolj potrebno, poveča prožnost tako vodij kot tudi sledilcev. Sledilci se dela lotevajo bolj zavzeto, do organizacije čutijo večjo pripadnost. Avtentični vodja poskrbi, da sledilci svoje delovno okolje dojemajo kot izzivalno, s katerim so zadovoljni in kjer lahko dosegajo tako poklicno kot tudi osebnostno rast (Dimovski et al., 2009b, str. 52, 53). Shamir in Eilam (2005, str. 396-398) povzemata štiri temeljne značilnosti avtentičnega vodje. Shematičen prikaz le-teh prikazuje slika 9.

*Slika 9: Značilnosti avtentičnega vodje*



*Vir: Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 105; B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, 2005, str. 396–398.*

Avtentični vodja se v času vodenja ne pretvarja. Ko sprejme vodilno vlogo, se ne spreminja, ampak ostane takšen, kot je bil do tedaj, čeprav lahko drugi pričakujejo, da se bo s to vlogo ponašal in mislil, da je nekaj več. Vlogo vodje ne prevzema zaradi pridobitve statusa, časti ali drugih osebnih koristi. Deluje skladno z jasno začrtano vizijo, katero želi ponesti med sledilce, slednje tudi spodbuja k zasledovanju njegovega poslanstva, ki je poenoteno z vizijo celotne organizacije. Avtentični vodja pri svojem vodenju ne posnema drugih, je torej original in vedno deluje skladno z osebnimi prepričanji, na katerih temeljijo tudi njegova dejanja (Shamir & Eilam, 2005, str. 396-398). Je vodja, ki se globoko zaveda, kaj misli in kako ravna, drugi jih zaznavajo kot posameznike z jasno definiranimi lastnimi vrednotami, hkrati se zavedajo tudi tujih vrednot (Dimovski et al., 2009a, str. 112). Avtentični vodja ni sebičen in stereotipen, je notranje motiviran, deluje tako v dobrobit svojih sledilcev kot tudi organizacije

in družbe na sploh. Avtentični vodja ni brez napak, vendar le-te zna sprejeti in dela v smeri, da se podobnim napakam v prihodnje izogne (George, 2003).

### 1.3.3 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodja je vodja prihodnosti. S sodelavci ravna kot s sebi enakimi, kar mu omogoča ustvarjanje dolgoročnih in trdnejših odnosov (Dimovski et al., 2009a, str. 112). Je vodja, ki deli svojo strast za doseganje ciljev s sledilci. Slednji s pomočjo avtentičnih vodij najdejo primerno in izzivalno delovno okolje, s svojim delovnim mestom so zadovoljni, vse to jim omogoča osebni in karierni razvoj (Dimovski et al., 2009a, str. 126). Če želi avtentični vodja dobro organizirati svoje delo, sodelavce spodbujati k boljšim rezultatom in dosegati vse predhodno zastavljene cilje, ki vključujejo tudi razvoj avtentičnosti sledilcev (Dimovski et al., 2013), mora najprej razvijati svoje sposobnosti, katerih shematičen prikaz je viden na sliki 10.

*Slika 10: Sposobnosti avtentičnega vodje*



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

Vodja se mora, če želi postati avtentičen, povezati s svojo notranjostjo, torej spoznati samega sebe, pridobiti samozavest, ki se nanaša na vodjeve dobre lastnosti, svoje slabe lastnosti mora skušati odpraviti. Pomembno je, da z ljudmi komunicira iskreno in odkrito, tabu teme zanj ne obstajajo. Če želi biti avtentičen vodja pri svojem delu uspešen, mora dobro spoznati svoje sledilce, vedeti mora, kaj je njim vredno tako v življenju kot pri samem delu, svojim sledilcem se mora na nek način približati, da skupno premostijo tudi morebitne komunikacijske ovire. Avtentični vodja sledilcem pomaga odkrivati skrite talente in udejanjanje le-teh, ponuditi jim mora tudi podporo in upanje, kar sledilcem nadalje daje zagnanost in prihodnost (Dimovski et al., 2009, str. 113). Sposobnosti avtentičnega vodje se

krepijo z razvojem štirih ključnih komponent, ki jih navaja Dimovski s sodelavci (2009a, str. 114-119), in so predstavljene v tabeli 2.

*Tabela 2: Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje*

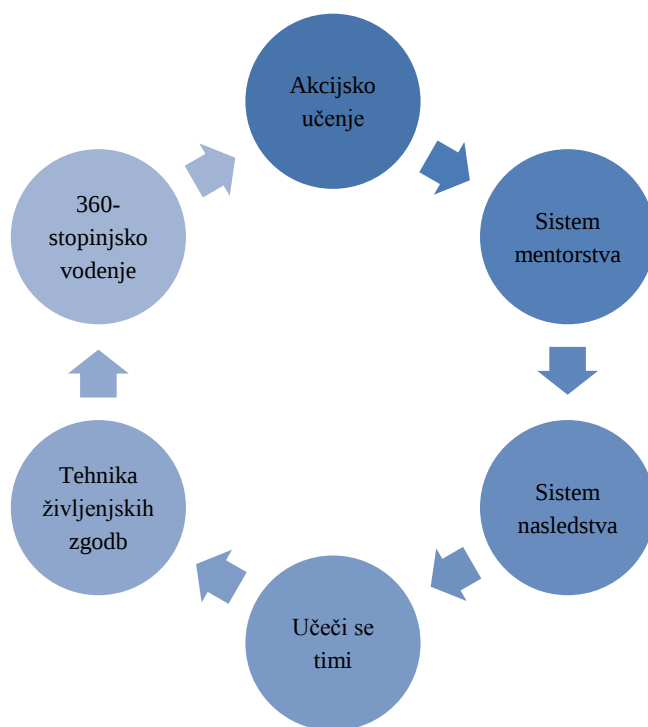
| Sposobnost                    | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Razvoj upanja                 | Upanje je mišljeno kot pozitivna moč za izvrševanje nalog. Razvoj upanja omogoča gradnjo identitete posameznika in organizacije. Upanje temelji na ciljno usmerjenem delovanju in načrtovanju poti za doseganje ciljev. Če ima avtentični vodja visoko upanje, jih sledilci zaznavajo kot zanesljive in verodostojne vire povratnih informacij. Avtentični vodja lahko pri sledilcih upanje spodbuja (1) z ohranjanjem visoke ravni zavezanosti, sodelovanja, delitve znanja in transparentnosti, (2) s sporočanjem pomembnih in zanesljivih informacij, ki služijo za presojo, in (3) s spodbujanjem podpornih vprašanj. Novejše raziskave kažejo, da je upanje pozitivno povezano z uspešnostjo zaposlenih v učečih se organizacijah. |
| Razvoj zaupanja med sodelavci | Zaupanje prinaša pozitivne organizacijske rezultate. Če sledilci v vodenje zaupajo, se na svojem delovnem mestu počutijo bolje, so bolj zadovoljni in pripadni organizaciji. Sledilci, ki v vodji spoznajo sposobnega in avtentičnega posameznika z visoko stopnjo integritete, so zaupljivejši, so se pripravljene podati tudi v bolj tvegana dejanja. Če pri vodji teh lastnosti ne prepoznajo in jo označijo kot nepošteno, s pomanjkanjem integritete, korektnosti in kompetentnosti, pogosteje razmišljajo o odhodu iz organizacije. Zaupanje dokazano vpliva tudi na boljšo sposobnost planiranja in večjo prilagodljivost zahtevnim razmeram iz spreminjajočega se okolja.                                                       |
| Razvoj pozitivnih čustev      | Čustva imajo v učeči se organizaciji vidno vlogo, pomembna so pri procesu razvoja avtentičnega vodenja. Posamezniku omogočajo, da se bolj prilagodljivo odziva na morebitna nazadovanja, težave in stresne situacije, ki so sestavni del vsakdana na delovnem mestu. Čustva avtentičnemu vodji dajejo pomembne informacije in tako lahko lažje vplivajo na razmišljanje in vedenje na zaposlenih. Pozitivna čustva pripomorejo k pozitivnim medčloveškim odnosom, širijo obzorja ljudi in slednje spodbujajo k spoznavanju novih načinov razmišljanja, kar ji pripelje do novih idej in tako postanejo tudi bolj kreativni.                                                                                                             |
| Razvoj optimizma              | Avtentični vodja mora skrbeti, da je v njegovem timu vselej prisoten optimizem, ki se nanaša na pričakovanja o pozitivnih rezultatih zunanjih, začasnih in specifičnih vzrokov, s katerimi pojasnjujejo slabe in negativne dogodke. Optimistični zaposleni so bolj delovno motivirani, uspešnejši, pri srečevanju z ovirami in težavami izkazujejo višjo stopnjo vztrajnosti. Prav tako jih osebne napake in nazadovanja ne spravijo s tira, ampak to pojmujejo kot nekaj začasnega. Optimisti so bolj zavezani organizaciji, zagnani za delo, zaznavajo višjo stopnjo opolnomočenja, o strategiji umika pa razmišljajo le redko.                                                                                                       |

*Vir: Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 114-119.*

### 1.3.4 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje v organizaciji krepi psihološki kapital in ustvarja višjo raven zaupanja med člani tima, kar prispeva k izboljšani učinkovitosti poslovanja (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011b, str. 18). Pomembno je, da organizacije stremijo k spodbujanju razvoja avtentičnega vodenja s pomočjo usposabljanja, ki v učeči se organizaciji temelji prav na razvijanju socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala. Pomembno je, da se avtentični vodje v učeči se organizaciji poslužujejo čim več usposabljanj, znotraj katerih ločimo več različnih načinov, namenjenih prav razvoju avtentičnih vodij. Vsi ti načini se med seboj dopolnjujejo in omogočajo rast ter razvoj vseh zaposlenih v organizaciji, saj vemo, da so vodje kot nekakšen mehanizem, ki za seboj potegne prav vse pripadnike organizacije in jih spodbuja k osebnemu in kariernemu razvoju (Dimovski et al., 2009a, str. 154). Možni načini usposabljanja vodij, s katerimi se spodbuja razvoj avtentičnih vodij, so prikazani na sliki 11.

*Slika 11: Načini usposabljanja avtentičnih vodij*



*Vir: Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 154-156; Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 160-168.*

#### 1.3.4.1 Akcijsko učenje

Akcijsko učenje, ki mu pravimo tudi dejavno učenje, in ga je razvil Reg Revans (Dimovski et al., 2013, str. 161), prepoznavamo kot obravnavo stvarnih problemov in iskanje rešitev zanje, kar poteka znotraj organizacijskega okolja in nudi možnost nenehnih izboljšav (Dimovski et al., 2009, str. 154). Kot nakazuje že samo ime, ta metoda zahteva akcijo oziroma nenehno

aktivnost (Dimovski et al., 2013, str. 161). Teare in Monk (2002; v Dimovski et al., 2009a, str. 154) pravita, da ravno organizacijski problemi nudijo najbolj optimalno izhodišče za akcijsko učenje v organizacijah. Proces temelji na dveh dopolnjujočih se ciljih. Primarno je cilj tega načina naučiti se učiti, drugotni cilj pa stremljeva k učenju na konkretnem problemu, katerega je potrebno tudi rešiti. Akcijsko učenje pomeni učni in delovni izziv, povečuje motivacijo in omogoča preoblikovanje organizacijskega problema v izziv. Uspešna rešitev problema prispeva k dvigu samozavesti, udeležence motivira za nadaljnje učenje, organizaciji pa omogoča nadaljnji razvoj (Dimovski et al., 2009, str. 154).

#### 1.3.4.2 Sistem mentorstva

Pomembno je, da se avtentični vodja zaveda pomena nenehnega učenja, znanje kot vrednota bi moralo biti zanj na prvem mestu. V naslednji fazi je nujno, da enak pogled vodja prenese na svoje sledilce, pri katerih tudi prevzame vlogo mentorja, kar pa ne pomeni, da se proces mentorjevega učenja prekine. Še več, v izmenjavi znanj in izkušenj osvežuje svoje poglede in nadgrajuje svoje, do tedaj že pridobljeno znanje. Avtentični vodja kot mentor spodbuja ne le sledilcev osebni in poklicni razvoj temveč skrbi tudi za razvoj timov. Avtentični vodja kot mentor ni ukazovalen, glede na to, da je sam dosegel zrelost in samozaupanje, ne čuti prav nobene potrebe po samodokazovanju. Ključno je, da mentor s svojimi vrednotami, usmeritvami in vedenjskimi vzorci sledilcu pokaže nekakšen ideal, h kateremu slednji tudi stremljeva in se z mentorjevo pomočjo tudi razvija v tej smeri. Mentorjeva temeljna usmeritev je tako zanimanje za delo sledilcev, pomembno je, da jim zna prisluhniti, spodbuja njihovo delo in jih pri tem tudi usmerja. Mentor svojega varovanca spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev, njun odnos mora temeljiti na obojestranskem spoštovanju (Dimovski et al., 2009a, str. 155, 156). Kyle (2000; v Dimovski et al., 2009a, str. 156) pravi, da v kolikor vodja ne vlaga v mentorstvo in tovrstne odnose, se lahko razvoj organizacije izrazito upočasni.

#### 1.3.4.3 Sistem nasledstva

Grusky, eden prvih proučevalcev metode sistema nasledstva, opredeljuje dva temeljna razloga, zakaj je pomembno, da organizacija posveča svojo pozornost iskanju in usposabljanju naslednikov sedanjih vodij. Za organizacijo, ki stremljeva k dolgoročnemu razvoju, je ključno, da se posveti iskanju in usposabljanju naslednikov sedanjih vodij. Če se temu ne posveti dovolj zgodaj, lahko to organizacijo pripelje do nestabilnosti v poslovanju (Giambatista, Rowe, & Riaz, 2005). Če ima organizacija široko razvit organizacijski kapital, bo imela pri iskanju naslednikov manj težav, saj je njena mreža potencialnih naslednikov zelo široko razvita. Naslednika ni najenostavneje določiti, saj se lahko neizbrani kandidati počutijo izdane, prikrajšane in morebiti celo odidejo iz organizacije, kar pa je, če so to ključni kadri, zagotovo velika in težko nadomestljiva izguba za organizacijo. Pomembno je, da izbirni postopek ne temelji zgolj na enem človeku, vanj naj se vključi celotno vodstvo. Izbor naslednika mora biti jasno utemeljen, ta mora biti določen pravočasno, da je prehod na novega vodjo lahkoten, nasledniku je potrebno prenesti tudi vrednote in nenapisana pravila

organizacije, z delom na konkretnih primerih pa moramo sodelavcem omogočiti spoznavanje z načinom vodenja, ki ga bo zasledoval novo izbrani naslednik (Dimovski et al., 2009a, str. 156).

#### 1.3.4.4 Učeči se timi

Timi so jedro učeče se organizacije. Znotraj posameznih timov vseskozi poteka proces spontanega in nenehnega učenja, posamezniki se učijo drug od drugega, kar pomeni prost pretok znanja med pripadniki tima. Učeča se organizacija vključuje tudi prisotnost in posledično prenos skritega znanja, ki ga zaposleni pridobijo z izkušnjami in skozi medsebojne odnose. Med posamezniki v timu se s pomočjo avtentičnega vodenja in odprte komunikacije spodbudi kreativnost, kar pomeni odmik od rutinskega dela in posledično pripelje do visokopoteznega strateškega razmišljanja. Vsak zaposleni posameznik naj bi dnevno lastnemu ustvarjalnemu snovanju namenil uro prostega časa in ta čas porabil za sprostitev, miselni preklop, pregled izbranih objav iz dnevnega strokovnega časopisja, svoje ustvarjalne prebliske pa bi zapisal, da se ne bi po nepotrebnem pozabili. Dobro je, da ima tim kot celota ustvarjalno tedensko srečanje, kjer člani celotnega vodilnega tima predstavijo lastne ustvarjalne prebliske, saj jim to nadalje omogoča skupno kreativno snovanje novih idej (Dimovski, Penger, Peterlin, & Černe, 2009).

#### 1.3.4.5 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Avtentični vodja s svojimi življenjskimi zgodbami v odnosu do sledilcev deluje kot vzornik in motivacijski zgled ter skupaj z izražanjem lastnih vrednot, pozitivnih čustev in ciljev skrbi tudi za njihovo rast in razvoj (Dimovski et al., 2009). Pomembno je, da so dejanja avtentičnega vodje usklajena z njegovimi prepričanji, saj sledilci to dojemajo kot vodjevo zanesljivost (Fields, 2007) in posledično razvijejo potrebno zaupanje v vodjo, ta pa pridobiva vpliv na svoje sledilce. Avtentičnost in integriteta avtentičnega vodje morata biti prepoznavni drugim, kar se razvije skozi neposredno opazovanje in sledilčevo neposredno interakcijo z avtentičnim vodjo. Stik z avtentičnim vodjo pri sledilcih vzbudi povečanje samozavedanja in jim služi na poti lastnega razvoja in avtentičnega sledenja (Dimovski et al., 2009).

#### 1.3.4.6 360-stopinjsko vodenje

Metoda 360-stopinjskega vodenja je proces zbiranja koristnih in pomembnih informacij o posamezniku, ki izhajajo iz različnih virov. Posamezniki so navadno ocenjeni s strani številnih možnih virov tako znotraj kot tudi zunaj organizacijskega okolja. Posameznika tako ne oceni le neposredno nadrejeni, temveč je ocenjen tudi s strani sodelavcev v oddelku, podrejenih, poslovnih partnerjev, dobaviteljev in potrošnikov (van Rensburg & Prideaux, 2006, str. 563). Goleman (2002, v van Rensburg & Prideaux, 2006, str. 563) to metodo opisuje kot način ocenjevanja, ki ponuja polnejšo predstavo o posamezniku, kar omogoča prepoznavati šibke točke, zaznane prek različnih perspektiv. Če je posameznik ocenjen s

strani več opazovalcev, je ocena bolj veljavna in zanesljiva, manj je možnosti za nepristranskost kot v primeru, če bi bila ocena podana le s strani neposredno nadrejenega sodelavca. Primaren cilj metode 360-stopinjskega vodenja je odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanih zaposlenih, omogoča tudi, da odgovorni v vsaki organizaciji načrtujejo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih le na področjih, kjer se to izkaže za potrebno. Če želi avtentični vodja svoj način vodenja izboljšati, mora s sodelavci ustvariti takšen odnos, da od njih pridobi vse informacije, tudi tiste manj prijetne, in da mu nič ne ostane prikrito. Pravilna uporaba metode dokazano pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in izboljšuje medsebojne odnose (Dimovski et al., 2009a, str. 154, 155).

## **2 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV**

### **2.1 Management človeških virov**

Če želijo organizacije dosegati dolgoročen obstoj na trgu, je ključno, da pravočasno ustvarijo organizacijo znanja, za katero je značilno, da vedno več vlaga v človeški kapital. To vlaganje je nujno potrebno kljub temu da se organizacije prav na vseh področjih srečujejo z vsestranskimi pritiski zniževanja stroškov (Mihalič, 2006, str. 23). Za odlične organizacije je značilno, da se njihovi zaposleni nenehno strokovno izobražujejo in izpopolnjujejo, kar jim omogoča tako osebnostno kot tudi strokovno rast in se nadalje izkazuje v uspešnem in kakovostnem opravljanju zadanih nalog, kar je ključ do doseganja rezultatov (Florjančič, Bernik, & Novak, 2004, str. 57). Zaposleni so največje bogastvo organizacije, saj ravno slednji s svojim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi omogočijo doseganje in nadalje tudi ohranjanje čim večje konkurenčne prednosti na trgu (Treven, 1998, str. 11).

Učinkovitost zaposlenih je pretežno odvisna od njihovega zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, občutka za pomembnost njihovega opravljenega dela, delovnega elana in občutka za pravičnost znotraj organizacije. Pomembno je, da si organizacije prizadevajo vzpostaviti in vzdrževati tak sistem managementa človeških virov, ki zadovoljuje vse predhodno navedene potrebe zaposlenih, saj je s tem omogočena večja produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh na trgu, na katerem sama organizacija deluje (Treven, 1998, str. 11). Človeški kapital je v sodobnih organizacijah izrazito strateško usmerjen, kvaliteta njegovega razvoja je pogojena z vplivom managementa človeških virov. To področje gotovo ne sme biti zgolj administrativne in nadzorne narave, z omejenimi pristojnostmi in strnjeno le na peščico strokovnjakov (Mihalič, 2006, str. 23). Področje managementa človeških virov mora tako biti strokovno, razvojno, raziskovalno, znanstveno, koordinacijsko in strateško naravnano. Govorimo o sistematičnem pristopu, ki ima jasno definirano poslanstvo, vizijo in je ciljno usmerjen, kar omogoča zasledovanje organizacijske strategije (Mihalič, 2006, str. 24). Management človeških virov zahteva intenzivno posodabljanje obstoječih funkcij s tega področja in predvsem bolj celostno obravnavo (Mihalič, 2006, str. 23), če želimo slediti elementom razvoja moderne družbe, ki zasledujejo trajno in usmerjeno skrb za razvoj zaposlenih (Florjančič et al., 2004, str. 62).

### 2.1.1 Opredelitev managementa človeških virov

Za vse organizacije je največji izziv najti odgovor na vprašanje, kako pridobivati, razvijati in na koncu tudi ohranjati zaposlene z visoko stopnjo motiviranosti, ki se reševanja problemov lotevajo na način, da organizacija ostaja in deluje vsaj korak pred konkurenco. Splošno znano je, da imajo organizacije, ki tekmujejo na globalnih trgih, na voljo razmeroma podoben dostop do naravnih in finančnih virov, prav tako dostop do tehnološke opreme. Edina razlika med njimi je v človeških virih, s katerimi razpolagajo tako v svojem ožjem kot tudi širšem okolju. Gre za tekmovanje na trgu delovne sile, kjer organizacije skušajo pridobiti ljudi z vrednejšimi človeškimi viri. To nas pripelje do termina managementa človeških virov, stroke, ki vodilnim v organizaciji in vsem zaposlenim omogoča dosegati uspeh tako v domačem kot tudi svetovnem merilu (Svetlik et al., 2009, str. 13).

Pričetek managementa človeških virov sega v leto 1980, njegovo konceptualno ogrodje je sestavljeno iz številnih teorij, nanašajočih se na vedenjsko znanost, strateški management in človeški kapital (Armstrong, 2012, str. 4). Termin pomeni ustvarjanje slike o stanju človeških virov v organizaciji, kateri sledi načrtovanje osebnega in profesionalnega razvoja zaposlenih (Bahun & Rojc, 2006, str. 87). Management človeških virov zajema vse vidike o tem, kako so ljudje najprej zaposleni in nadalje vodeni v organizaciji. Termin sestoji iz različnih aktivnosti, med katere uvrščamo strateški management človeških virov, management človeškega kapitala, management znanja, skupno družbeno odgovornost, organizacijski razvoj, planiranje in selekcioniranje kadrov, management talentov, učenje in razvoj, nagrajevanje, odnose med zaposlenimi, dobro počutje zaposlenih in ne nazadnje tudi skrb zanje (Armstrong, 2012, str. 4). Govorimo o načrtovanju srednjeročnih in dolgoročnih potreb po kadrih in izobraževanju, kjer ne smemo mimo potreb, ki jih organizaciji prinaša prihodnost z novimi razvojnimi izzivi (Bahun & Rojc, 2006, str. 88). Notranje dosleden in skladen sistem managementa človeških virov, ki se osredotoča na reševanje operativnih problemov in izvaja konkurenčne strategije v organizaciji, je osnova za pridobitev, motivacijo in razvoj osnovnih intelektualnih sredstev, ki so hkrati vir trajne konkurenčne prednosti (Becker & Huselid, 1998, str. 55, v Arthur & Boyles, 2007, str. 78). Opredelitve managementa človeških virov se pri posameznih avtorjih nekoliko razlikujejo, nekatere izmed njih so predstavljene v tabeli 3.

*Tabela 3: Opredelitve managementa človeških virov*

| Leto | Avtor(ji)             | Opredelitev                                                                                                                                                                                                            |
|------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1996 | Armstrong             | Management človeških virov je poslovno usmerjena filozofija, ki se nanaša na managerjevo vlogo pri delu z ljudmi, da bi na ta način dosegli konkurenčno prednost.                                                      |
| 1997 | Milkovich in Boudreau | Management človeških virov je sestavljen iz vrste medsebojno povezanih odločitev, ki tvorijo zaposlitveni odnos in katerih kakovost posredno prispeva k zmožnosti organizacije in zaposlenih, da dosegajo svoje cilje. |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Leto | Avtor(ji)                           | Opredelitev                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1998 | Lipičnik                            | Gre za proces analiziranja in urejanja človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje organizacijskih strateških ciljev.                                                                                                                                                                                                                |
| 2002 | Možina                              | Management človeških virov je sestavljen iz spleta različnih programov in dejavnosti, s katerimi stremimo k doseganju uspešnega ravnanja s človeškimi viri, kar pomeni, da gre za korist in zadovoljstvo tako posameznika kot tudi organizacije in družbe kot celote.                                                                     |
| 2003 | Boxall in Purcell                   | Proces, sestavljen iz aktivnosti, nanašajočih se na vodenje odnosov med zaposlenimi znotraj organizacije.                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2003 | Noe, Hollenbrock, Gerhart in Wright | Management človeških virov se nanaša na politike, prakse in sisteme, ki vplivajo na vedenje zaposlenih, njihov odnos do dela in uspešnost pri delu.                                                                                                                                                                                       |
| 2007 | Boxall                              | Koordinacija dela in ljudi znotraj posameznih organizacij.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2009 | Svetlik in Zupan                    | Strateško usmerjena dejavnost nosilcev managementa človeških virov, ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmognosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenimi cilji organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosegajo čim boljše rezultate. |
| 2010 | Watson                              | Management človeških virov vključuje izkoriščanje truda, znanja, zmognosti in predanega vedenja, s katerimi zaposleni prispevajo h koordiniranju človeškega kapitala, kar je ključno za opravljanje delovnih nalog na način, ki organizaciji omogoča preživetje v prihodnosti.                                                            |

*Vir: I. Svetlik & N. Zupan, Razvoj menedžmenta človeških virov, 2009, str. 27; M. Armstrong, Armstrong's handbook of human resource management practice, 2012, str. 4; M. Armstrong, Armstrong's handbook of strategic human resource management, 2011, str. 6.*

Iz tabele 3 je razvidno, da je vsem definicijam skupno posvečanje pozornosti vlogi ljudi pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti organizacije, kar pa ni mogoče doseči brez neprestanega razvijanja človeških zmognosti in spodbujanja njihove uporabe. Management človeških virov razumemo kot filozofijo managementa, ki ljudem pripisuje ključno vlogo pri doseganju konkurenčnosti in je podlaga za aktivnosti managementa človeških virov na eni, in kot razviti model izvajanja kadrovske funkcije s poudarkom na strateški vlogi človeških virov na drugi strani. Vzajemno delovanje obeh vidikov je ključno za doseganje učinkovitosti in uspešnosti področja managementa človeških virov, katerega opredelitve se pri posameznih avtorjih razlikujejo, saj vsak izmed njih poudarja določen vidik (Svetlik & Zupan, 2009, str. 26, 27). Eden pomembnejših ciljev managementa človeških virov je podpiranje organizacije v doseganju predhodno zastavljenih ciljev, kar je omogočeno z razvijanjem in udeležanjem strategij človeških virov, ki so skladne s strategijo celotne organizacije. Nadalje so cilji prispevati k razvoju kulture visoke zmogljivosti, zagotavljati, da organizacija upravlja s talentiranimi, strokovno podkovanimi in pripadnimi zaposlenimi, kreirati pozitivne medsebojne odnose med vodstvom in zaposlenimi in skrbeti za pozitivno organizacijsko klimo (Armstrong, 2012, str. 5). Znotraj organizacije je potrebno zaposlene pojmovati kot najpomembnejši vir organizacije in naložbo za prihodnost (Možina, 2002, str. 4), zato je management človeških virov stroka, ki se dinamično razvija, postaja vse bolj strateško naravnana in vključuje vedno več strokovnjakov (Možina et al., 2009, str. 13).

### 2.1.2 Razvoj managementa človeških virov

V posameznih časovnih obdobjih gre za različno pozornost, namenjeno obravnavanju ljudi v organizaciji. Pogledi, mišljenja in položaj ljudi so se spreminjali skozi čas skladno s takratnimi potrebami in pojmovanji (Možina, 2002, str. 10). Čeprav je bil razvoj posameznih držav različno hiter, lahko določene stopnje v razvoju managementa človeških virov, ki jih prikazuje tabela 4, z manjšimi časovnimi vidiki prepoznamo v večini industrijskih držav (Svetlik & Zupan, 2009, str. 24, 25).

*Tabela 4: Kronološki razvoj managementa človeških virov*

| Obdobje                                  | Čas trajanja    | Opis                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Družbena blaginja                        | 1915-1920       | Omogočanje dostojnega življenja zaposlenih.                                                                                                                                                                                                    |
| Kadrovska administracija                 | 30. leta        | Poleg družbene blaginje je šlo tudi za izvajanje postopkov zaposlovanja, osnovnega usposabljanja in vzdrževanja evidenc.                                                                                                                       |
| Razvojno obdobje kadrovskega managementa | 40. in 50. leta | Razvoj številnih kadrovskih dejavnosti, kamor so uvrščali tudi odnose med sindikati in delodajalci.                                                                                                                                            |
| Razvito obdobje kadrovskega managementa  | 60. in 70. leta | Poudarek na organizacijskem in managerskem razvoju, sistematičnem usposabljanju, načrtovanju kadrov. Tehnike so postajale vse bolj strokovno izpopolnjene.                                                                                     |
| Prva faza managementa človeških virov    | 80. leta        | Poudarek na vprašanju, kako management človeških virov prispeva k uspešnosti organizacije. To obdobje je tudi začetek razvoja strateškega managementa človeških virov.                                                                         |
| Druga faza managementa človeških virov   | 90. leta - ...  | Uveljavitev timskega dela, decentralizacije moči, nenehnega učenja, celovitega obvladovanja kakovosti, poudarek na spremljanju uspešnosti in nagrajevanju, razvoj dejavnosti, ki podpirajo strategijo organizacije in prispevajo k uspešnosti. |

*Vir: I. Svetlik & N. Zupan, Razvoj menedžmenta človeških virov, 2009, str. 25.*

Iz tabele 4 je razvidno, da lahko nekatera temeljna načela in prakse, ki jih danes pripisujemo managementu človeških virov, najdemo že v zgodnejših obdobjih razvoja človeštva. Znano je, da so že davno, v plemenski skupnosti uporabljali svojstvene oblike usposabljanja in mentorstva. Za sodobno pojmovanje managementa človeških virov je najzanimivejši prehod iz kadrovskega managementa, kar se je v osemdesetih začelo dogajati predvsem kot posledica sprememb v poslovnem okolju organizacij. Sedaj govorimo o managementu človeških virov kot sodobnem konceptu kadrovske funkcije (Svetlik in Zupan, 2009, str. 23-26). Management človeških virov je bil sprva štet kot mnogokatera druga, zgolj administrativna vloga znotraj organizacije. Skozi različna časovna obdobja se je razvil v strateško funkcijo, ki prispeva k izboljšanju delovnega okolja, načrtuje potrebe po človeških virih in skrbi za ravnovesje med organizacijo in delodajalcem s ciljem povečevanja produktivnosti in doseganja zastavljenih ciljev organizacije. V današnjem izjemno konkurenčnem svetu je, brez pretiravanja, postal eno izmed najpomembnejših področij v organizaciji na sploh (Babu & Eimani, 2014, str. 135).

### **2.1.3 Pomen in vloga managementa človeških virov v organizaciji**

Pomen človeških virov za organizacije se je s časom spreminjal, danes smo v obdobju, kjer se mnogi teoretiki managementa strinjajo, da bodo v organizacijah potrebne še večje spremembe, če bodo slednje želele biti uspešne. Posebej pomembne so človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija, izraba le-teh pa v organizacijah poteka s pomočjo managementa človeških virov (Lipičnik, 1998, str. 45). Oddelek managementa človeških virov je formalna organizacijska enota ali oseba, ki je odgovorna za izpeljavo organiziranega delovanja kadrovske dejavnosti (Možina, 2002, str. 9). Na učinkovitost tega področja vplivajo številni dejavniki, med katere uvrščamo prenos filozofije v vsakdanjo prakso, usposobljenost managerjev in kadrovskih strokovnjakov, moč različnih interesnih skupin, tradicijo in vrednote same organizacije (Svetlik in Zupan, 2009, str. 26, 27). Management človeških virov je v današnjih časih ključen dejavnik za doseg učinkovitosti in konkurenčnosti poslovanja posamezne organizacije (Treven, 1998, str. 16). Za dobrobit organizacije je ključno, da posveti pozornost upravljanju s človeškimi viri, saj lahko v nasprotnem primeru ogrozi razvojni vidik in dolgoročno perspektivo organizacije. Izgubljanje konkurenčne prednosti, ki se danes v večini dosega prek človeških virov, ni cilj prav nobene organizacije, zato le-te ne smejo zanemarjati managementa človeških virov kot enega najpomembnejših področij znotraj organizacije (Mesner Andolšek & Štebe, 2004, str. 59, 60).

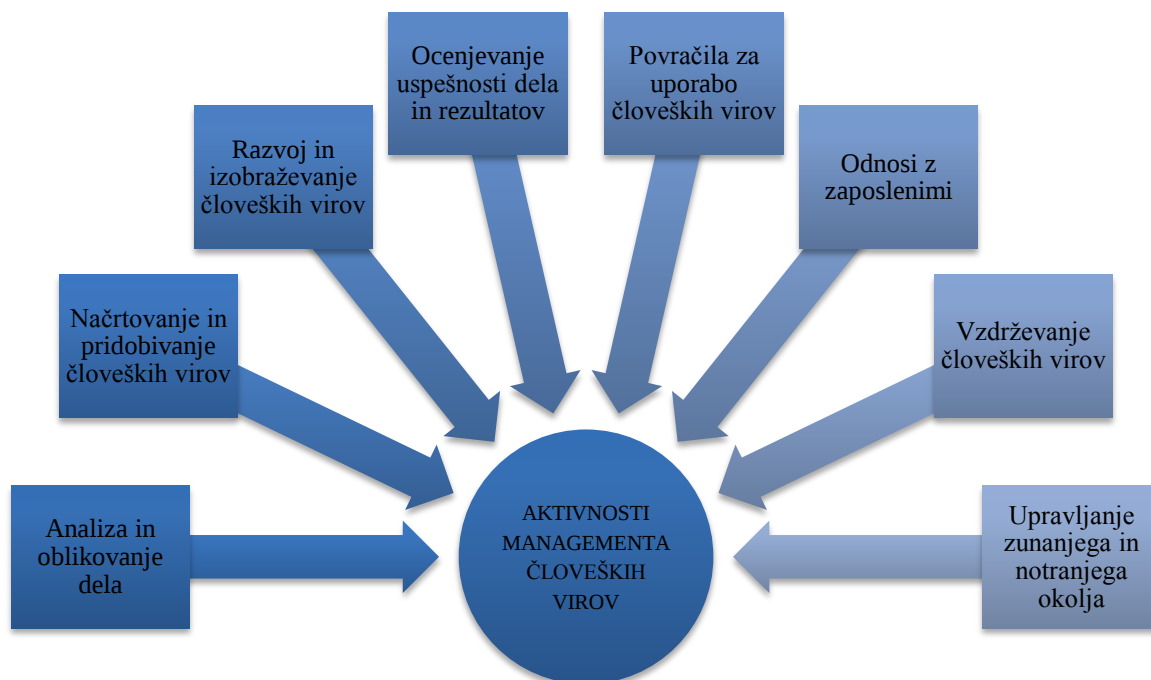
Težnja managementa človeških virov gre v smeri usmerjanja kadrov in njihovih zmožnosti k povečevanju učinkovitosti, hkrati pa v kar se da najvišji možni meri zadovoljevati potrebe zaposlenih. Pomembno je tudi, da cilj organizacije in potrebe zaposlenih obravnavamo kot eno, bistvo je združevanje obeh ciljev, ki morata biti vzajemna in medsebojno odvisna, nikakor ne smeta biti izključujoča (Možina, 2002, str. 4). Človeški viri so temelj vseh razvojnih sprememb, zato je pomembno krepiti vlogo managementa človeških virov, ki mora biti vključena v vodstveno ekipo in sodelovati pri nastajanju strategije od vsega začetka. Področje managementa človeških virov mora poskrbeti, da dajo zaposleni organizaciji na razpolago čim več svoje ustvarjalne moči in so spodbujeni k posredovanju svojih mnenj, ki so v čim večji meri nadalje tudi upoštevana. Pomembno je, da so človeški viri dobro izkoriščeni, saj lahko le tako organizacija dosega dobre poslovne rezultate (Svetlik, 2004, str. 2-9).

Človeški viri v organizaciji predstavljajo najkompleksnejši socialni sistem za koordiniranje, ki ima edinstveno sposobnost samoregulacije in samorazvoja. Ta sistem je sposoben določiti konkretne cilje in spreminjati svoje vedenje, kar je odvisno od vpliva vodje. Če slednji izbira pravilne metode in točne rešitve, lahko posledično vpliva na pomemben presežek pričakovanih rezultatov tudi na dolgi rok. To je eden izmed razlogov, zakaj funkcija managementa človeških virov danes šteje kot ključna strategija pri razvoju večine organizacij in zanje predstavlja dodano vrednost. Področje managementa človeških virov vodje usmerja k boljšemu vodenju zaposlenih in torej ni cilj, temveč sredstvo za boljše vodenje ljudi, kar s primernimi orodji in procesi omogoča doseganje poslovnih rezultatov in ustvarjanje realne vrednosti za organizacije (Mikhaylov, Kolesnikova, & Salyakhov, 2014, str. 330).

## 2.1.4 Ključne aktivnosti managementa človeških virov

Management človeških virov opredeljujemo kot splet različnih aktivnosti, ki organizaciji omogočajo ustreznejše odzivanje na izzive v okolju in posledično pridobivanje potrebne konkurenčne prednosti (Treven, 1998, str. 26). Tradicionalno pojmovanje je kadrovske dejavnost povezovalo s tremi osnovnimi aktivnostmi, in sicer pridobivanjem zaposlenih, ohranjanjem želene kadrovske strukture in skrbijo za motivacijo zaposlenih, nadalje se je tem trem aktivnostim pridružila še namera za usposabljanje zaposlenih (Možina, 2002, str. 5). Management človeških virov se nanaša na vodenje ljudi, ki so strateškega pomena za uspeh organizacije (Uyar & Deniz, 2012, str. 917). Znotraj managementa človeških virov uvrščamo koordinacijo vseh razpoložljivih človeških virov s procesom planiranja, vodenja programov razvoja kadrov, organiziranja, usposabljanja in izobraževanja ter preverjanja doseganja ciljne kadrovske strukture organizacije. Cilj managementa človeških virov je tako skrb organizacije in njenega posloводства za optimalen razvoj zaposlenih, kar poteka s pomočjo različnih sistemov razvoja kadrov, motivacije, napredovanja, z načrtovanjem razvoja vodilnih kadrov, ocenjevanjem uspešnosti njihovega dela in orodji za spremljanje in usmerjanje razvoja sodelavcev, kamor uvrščamo tudi programe usposabljanja in izobraževanja (Bahun & Rojc, 2006, str. 89). Ključne aktivnosti managementa človeških virov, ki jih opredeljujejo različni avtorji, so prikazane na sliki 12.

Slika 12: Ključne aktivnosti managementa človeških virov



Vir: S. Treven, *Management človeških virov in pridobivanje konkurenčnih prednosti*, 1998, str. 26; I. Svetlik & A. Kohont, *Organizacija in izvajanje managementa človeških virov*, 2009, str. 151.

Število aktivnosti, prenesenih na management človeških virov, se aktivno razvija in znatno povečuje. Znano je, da aktivnosti managementa človeških virov vplivajo na osebni prispevek posameznika pri izvajanju nalog, potrebnih za rast učinkovitosti in konkurenčnosti podjetij (Mikhaylov et al., 2014, str. 331). V današnjih časih se poleg aktivnosti managementa človeških virov povečuje tudi zahtevnost nalog. Slednjih je vedno več, so nove, kompleksnejše, zahtevajo večjo širino in nov pogled kadrovskih managerjev (Kohont, 2012, str. 13). Med osrednje aktivnosti najprej uvrščamo analizo in oblikovanje dela, kar zajema sistemizacijo delovnih mest, oblikovanje delovnih skupin in določanje potrebnih lastnosti zaposlenih. Nadalje sledi pridobivanje človeških virov, ki je sestavljeno iz načrtovanja in napovedovanja števila zaposlenih, izbiranja ustreznih kandidatov in na koncu tudi uvajanja novo zaposlenih. Pod razvoj človeških virov pojmuje ugotavljanje izobraževalnih potreb, kateremu sledi izvedba izobraževanja in usposabljanja (Svetlik & Kohont, 2009, str. 151).

Pomembno je, da management človeških virov posveča pozornost ocenjevanju uspešnosti pri delu, čemur sledi povračilo za uporabo človeških virov, ki sestoji iz spodbud za boljše delo, denarnega in nedenarnega nagrajevanja, plač in plačnih sistemov in raznih ugodnosti za zaposlene. V organizaciji ne gre mimo odnosov z zaposlenimi, natančneje vključevanja zaposlenih v vodenje, njihovo soodločanje, zagotavljanje pretoka informacij, odnosa vodij z zaposlenimi in spremljanja organizacijske klime, zato je pomembno, da se tudi s to nalogo sooča management človeških virov in ji posveča veliko mero pozornosti (Svetlik & Kohont, 2009, str. 151). Med vloge managementa človeških virov uvrščamo tudi odnose organizacije z okoljem, zagotavljanje potrebnih virov in nadzor stroškov, svetovanje, sprejemanje strateških in sistemskih odločitev, načrtovanje, oblikovanje, spremljanje postopkov, ukrepov in novosti, ki se pojavljajo znotraj tega konstrukta (Kohont, 2012, str. 11).

## **2.2 Strateški management človeških virov**

Strateški management je pojem, ki se je v literaturi pojavil sredi sedemdesetih let in ga opredeljujemo kot proces, ki vključuje določanje ciljev organizacije, oblikovanje in izvajanje strategij in nadzor izvajanja teh strategij v praksi (Treven, 1998, str. 32, 33). Možina (2002, str. 19) strateški management človeških virov opredeljuje kot načrt kadrovskih ukrepov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije, prav tako večina drugih avtorjev ta pojem razume kot proces uresničevanja strategije, kjer je najpomembnejša naloga managementa usklajevanje kadrovskih virov na eni in značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju na drugi strani. Koncept strateškega managementa človeških virov je postal priljubljen leta 1980 z razvojem dveh modelov harvardske poslovne šole, ki vključujeta strategijo organizacije in ravnanje s človeškimi viri. Stremenje k povezovanju delovanja managementa človeških virov z višjimi smotri organizacije je tako pripeljalo do razvoja strateškega ravnanja s človeškimi viri (Jain, 2005, str. 166), ki zajema vpliv aktivnosti managementa človeških virov na strategijo organizacije (Wright & Boswell, 2002, str. 265). Ta koncept postaja vse bolj priljubljen, obravnavan je kot proces, ki se ukvarja z vprašanjem dolgoročnega razvoja človeških virov kot sestavnega dela strateškega managementa v

organizaciji, in vključuje celovitost strukture, vrednot, kulture, kakovosti, predanosti, uspešnosti in razvoja človeških virov (Jain, 2005, str. 167).

Strateški management človeških virov je osredotočen na sistem managementa človeških virov na ravni celotne organizacije in ne na posamezne kadrovske procese znotraj le-tega, saj le skupni pogled na sistem managementa človeških virov zagotavlja najboljši prikaz za nadaljnje razumevanje odnosa med managementom človeških virov in uspešnostjo organizacije (Arthur & Boyles, 2007, str. 78). Proces strateškega managementa človeških virov na ravni celotne organizacije proučuje vpliv področja managementa človeških virov na strateške odločitve in cilje organizacije, pozornost namenja tudi vplivu tako navpičnega kot tudi vodoravnega ujemanja aktivnosti managementa človeških virov z uspešnostjo organizacije (Dimovski et al., 2009a, str. 74). Strateški management človeških virov se loteva razvoja in implementacije strategij, dotikajočih se človeških virov, ki so združene s poslovnimi strategijami in organizaciji omogočajo doseganje ciljev. Ključne predpostavke tega termina so, da človeški viri v organizaciji igrajo strateško vlogo pri njenem uspehu, zaposleni se poistovetijo s strategijo celotne organizacije, človeški kapital je ključen vir za doseganje konkurenčne prednosti, strategije in plani človeških virov morajo biti v sožitju s poslovno strategijo in plani organizacije kot celote (Armstrong, 2011, str. 48).

Strategija managementa človeških virov že dolgo ni več le strategija kadrov, ampak je pogojena z globalno strategijo organizacije (Treven, 1998, str. 52). Opredeljuje, kako področje managementa človeških virov in sami človeški viri v organizaciji prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev (Way & Johnson, 2005, str. 12). Področje strateškega managementa človeških virov je najpomembnejše področje vodenja, kjer se pojavljajo izzivi s področja razvoja novih motivacijskih shem in sistema nagrajevanja, pozornost se namenja tudi strateškemu vključevanju in razvoju kadrov (Dimovski et al., 2009a, str. 74). Strateški management človeških virov ima dve ključni perspektivi, in sicer (1) je sestavni del organizacijske strategije, katera za dosego svojih ciljev potrebuje usposobljene, zavzete in visoko motivirane zaposlene, in (2) deluje kot lastna strategija, ki pomeni razvoj zaposlenih za soočanje z izzivi v hitro spreminjajočem se okolju. Cilj strateškega ravnanja s človeškimi viri je zagotoviti usmeritev v prihodnost, kar pomeni vodenje ljudi v organizaciji v smislu dolgoročnega načrtovanja upravljanja s človeškimi viri, ki je skladno s celotno strategijo organizacije (Jain, 2005, str. 167). Aktivnosti managementa človeških virov se morajo tako s pomočjo medsebojnega povezovanja in dopolnjevanja čim bolj ujemati s poslovno strategijo organizacije (Dimovski et al., 2009a, str. 74) in s pomočjo kontinuirano načrtovanih ukrepov omogočiti doseganje predhodno zastavljenih ciljev (Možina & Zupan, 2009, str. 134).

## **2.3 Kadrovski manager**

Kadrovski manager vodi področje managementa človeških virov in svetuje najvišjim poslovnim organom o posameznih kadrovske zadevah, snuje vsa opravila v okviru kadrovske funkcije in kontrolira njihovo opravljanje, svetuje poslovodstvu o smereh razvoja

organizacijskega dela, o posameznih metodah in tehnikah dela, prav tako mora kadrovske manager nenehno spremljati tekoči razvoj kadrovskega vidika znotraj organizacije v svetovnem merilu in se tem trendom tudi sam prilagajati, kar pomeni vpeljavo novih znanj v organizacijo (Florjančič et al., 2004, str. 81, 82). Kadrovske manager odločilno vpliva na uspešnost vodenja (Florjančič et al., 2004, str. 63) in je specializiran posameznik, ki dejansko prinaša korist pri poslovnem odločanju in ne zgolj zastopa svoje funkcije (Možina, 2002, str. 18). Običajno je kadrovske specialist oznaka za posameznika, ki deluje v soodvisnem partnerstvu z linijskimi vodji znotraj organizacije (Armstrong, 2012, str. 5).

### **2.3.1 Opredelitev kadrovskega managerja**

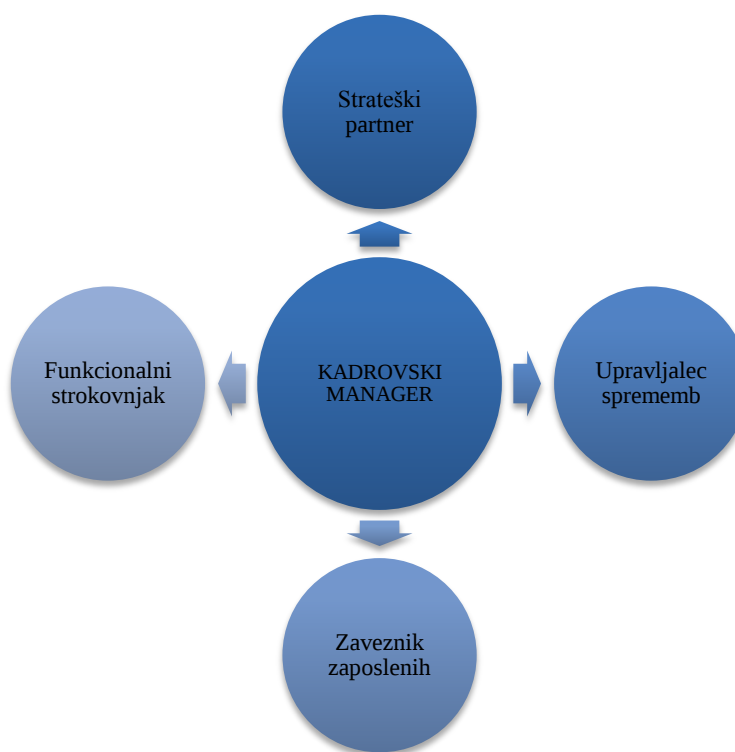
Kadrovske manager prispeva k dobičkonosnosti poslovanja in poslovni uspešnosti, kar dosega s skrbjo in smislom za pridobivanje optimalnih prispevkov vseh zaposlenih. Izboljšuje zmožnosti organizacije za pospeševanje, sprejemanje in obvladovanje sprememb, razvija in povezuje kadrovske programe, s katerimi neposredno vpliva na poslovne cilje in končne rezultate, je pobudnik sprememb in snovalec povezovanja kadrovskih virov z drugimi viri organizacije, sodeluje pri razvijanju kulture organizacije in oblikovanju sistema skupnih vrednot (Možina, 2002, str. 18). Je profesionalni nosilec kadrovske funkcije, torej je za to vlogo primerno izobražen in usposobljen in tako lahko opravlja obseg aktivnosti, dotikajočih se področja managementa človeških virov. Kadrovske manager, ki je stična vez med managementom človeških virov, linijskimi vodji in še posebej vrhnjim managementom (Svetlik & Kohont, 2009, str. 148), je aktivno vključen v strateški management organizacije in posledično v odnosu do managementa igra vlogo njihovega poslovnega partnerja (Svetlik & Zupan, 2009, str. 28). Ima glavno besedo pri oblikovanju politik in poslovnih praks, ki izzovejo takšen način vodenja, ki vodi do trajnostnega uspeha (Armstrong, 2005, str. 195).

Armstrong (2012, str. 38) ločuje med kadrovskim generalistom in kadrovskim specialistom. Kadrovske generalist je oseba, ki ima široko kadrovsko izobrazbo in je seznanjena s praktično vsem, dotikajočim se kadrovskih virov, in tudi opravlja vse naloge, povezane s kadrovskimi viri. Kadrovske generalist je v večini prisoten v manjših organizacijah. Na drugi strani opredeljujemo kadrovske specialiste, v glavnem prisotne v večjih organizacijah, ki so si svojo strokovno izobrazbo pridobili v ustreznih ustanovah. So ožje naravnani in se lotevajo zgolj posameznih nalog v povezavi s kadrovskimi viri, natančneje izobraževanja, sistema plač, nagrajevanja in delovnega prava. Delujejo na strateški, izvršni ali administrativni ravni, so specialisti za posamezno področje, ki ga obvladujejo s svojimi zmožnostmi.

V sodobnih organizacijah so navadno poleg kadrovskih managerjev poglavitni nosilci kadrovskih vlog linijske vodje in delavski predstavniki s poudarjeno vlogo v sindikatih. Bolj kot se pomikamo proti vrhnjemu managementu, bolj vodje sprejemajo strateške in sistemske kadrovske odločitve, prav tako sprejemajo tudi odločitve o ključnih kadrih. Vodenje v organizacijah je vedno bolj usmerjeno k zaposlenim in posledično tudi linijske vodje vedno bolj postajajo kadrovske vodje. Vloga delavskih predstavnikov ni zanemarljiva, je pa odvisna

od stopnje organiziranosti zaposlenih tako na ravni organizacije kot tudi na ravni panoge in države kot celote, vpliv ima tudi zakonska ureditev tega področja. Delitev dela znotraj managementa človeških virov med posameznimi nosilci zavisi od mnogih dejavnikov, med katerimi velja izpostaviti velikost organizacije, kakovost ponudbe kadrovskih storitev, strateško vlogo managementa človeških virov, strukturo zaposlenih in stil vodenja (Svetlik & Kohont, 2009, str. 147-149). Razvoj kadrovske funkcije v managementu človeških virov je bil povod za definiranje ključnih vlog današnjih kadrovskih managerjev, ki so usmerjene na ljudi in procese in omogočajo učinkovito kljubovanje sodobnim izzivom managementa človeških virov. Ključne vloge kadrovskih managerjev prikazuje slika 13 (Ulrich, 1996).

*Slika 13: Ključne vloge kadrovskih managerjev*



*Vir: D. Ulrich, Human resource champions: The agenda for adding value and delivering results, 1996, str. 24.*

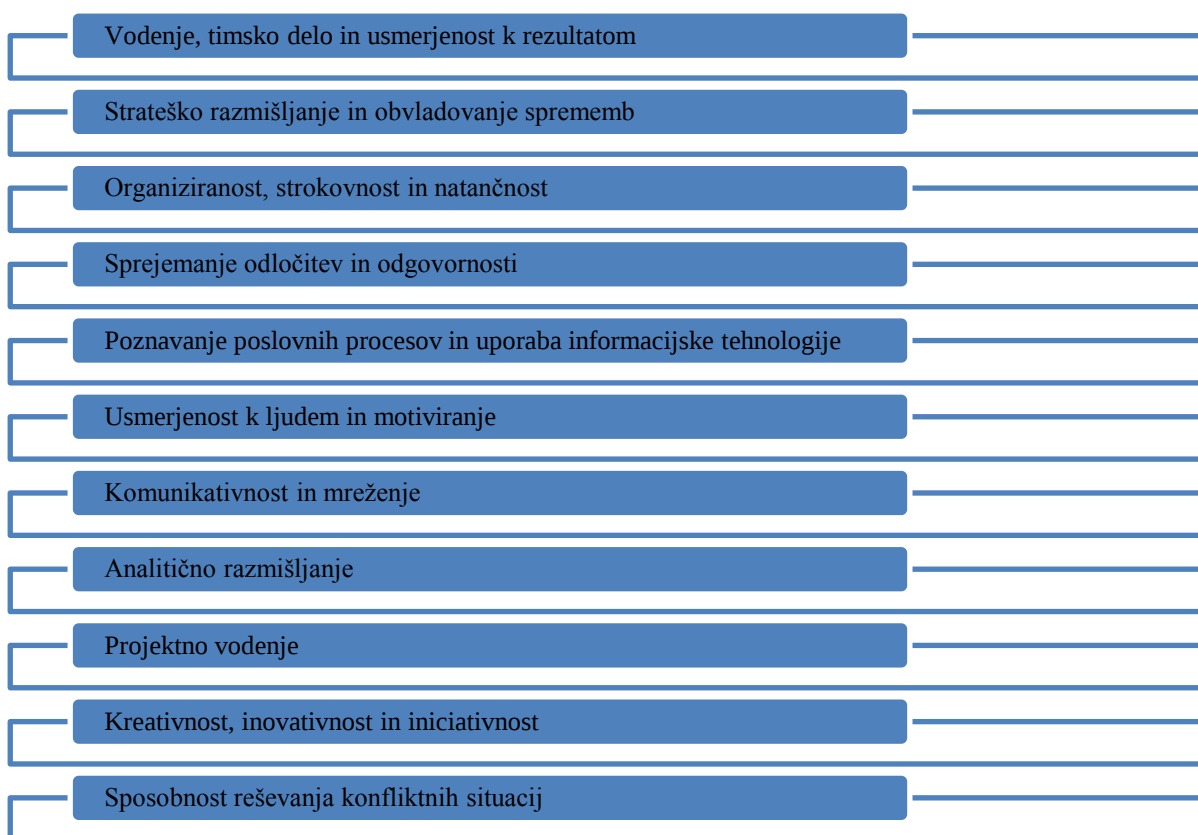
Ulrichov model opisuje pot organiziranja človeških virov in definira ključne vloge kadrovskega managerja v organizaciji. Kadrovski manager mora biti najprej funkcionalni strokovnjak in zagotoviti učinkovito oblikovane in izpeljane posamezne procese človeških virov, da lahko v nadaljevanju igra strateško vlogo. Kadrovski manager kot strateški partner gradi strateško partnerstvo in odnose, širi poslovne cilje in oglašuje aktivnosti človeških virov znotraj organizacije. Kot upravljaec sprememb podpira spremembe v organizaciji in širi pozitivno iniciativo za spremembe, da bi le-te zaposleni lažje sprejeli. Slednjim za lažjo implementacijo sprememb omogoča usposabljanja, ki zaposlenim pomagajo pridobiti nove veščine in kompetence, ki so nujne za spremenjene vloge. Ključna vloga kadrovskega managerja je zavezništvo do zaposlenih, saj slednje predstavlja, ščiti njihove interese, skrbi za

njihov razvoj in spodbuja prispevek vsakega izmed njih k uspehu organizacije (Ulrich, 1996). Kadrovski manager je lahko uspešen le v primeru, če je aktiven v vseh štirih vlogah hkrati, najnujnejše v njegovem delovanju je, da največ pozornosti posveti strateškim nalogam in upravljanju sprememb znotraj organizacije, v kateri deluje (Svetlik & Kohont, 2009, str. 150).

### 2.3.2 Kompetenčni profil kadrovskega managerja

Skladno z vedno zahtevnejšim trgom, polnim nenehnih sprememb, na katerem delujejo organizacije, se viša stopnja pričakovanih kompetenc kadrovskega managerja. Njihovo delo je vedno bolj kompleksno in intenzivno, njihove vloge vedno zahtevnejše, zato je nujno, da s svojim lastnim razvojem in pridobitvijo ustreznih kompetenc botrujejo vsem spremembam v vedno bolj težavnem delovnem okolju. Velja, da so kompetence kadrovskega managerja kontekstualno pogojene, kar pomeni, da so odvisne od nacionalnega, kulturnega, institucionalnega, organizacijskega in časovnega okvira, znotraj katerega le-ti delujejo. Sam kompetenčni profil kadrovskih managerjev se manj razlikuje glede na velikost organizacije in bolj glede na vloge, ki jih znotraj področja managementa človeških virov opravljajo kadrovski managerji (Svetlik in Kohont, 2009, str. 163). Nekatere ključne pričakovane kompetence kadrovskega managerja prikazuje slika 14 (Kohont, 2012, str. 10-14).

*Slika 14: Pričakovane kompetence kadrovskega managerja*



Vir: A. Kohont, *HRM-managerji v kontekstu internacionalizacije*, 2012, str. 14.

Kadrovski manager predvsem v težavnejših situacijah dokazuje, da je vredno uporabljati naprednejše pristope pri upravljanju ljudi in da je smotrno sistematično načrtovanje, uporabljanje in vrednotenje strategij in dobrih praks s področja managementa človeških virov (Armstrong, 2005, str. 196). Nove, kompleksnejše naloge, s katerimi se srečujejo tovrstni managerji, od slednjih zahtevajo drugačno organiziranost, večjo odprtost in kompleksnost obvladovanja problemov, kaže se potreba po povezovanju managementa človeških virov z drugimi področji v organizaciji, pomembna je fleksibilnost in poglobljeno znanje z drugih področjih, kot so trženje, finance, računovodstvo in informatika. Srečujemo se z intenzivnejšim prenosom internega znanja, poudarek je na mentorstvu. Od kadrovskega managerja se zahteva večja aktivnost pri uvajanju sprememb in proaktivnost pri reševanju problemov (Kohont, 2012, str. 13). Kadrovski manager mora biti jasen pri definiranju strategij in praks, biti mora prepričan, da vzpostavitev tovrstnih kombinacij praks vodi v sposobnost organizacije, da si zastavlja vedno bolj ambiciozne prihodnje poslovne strategije (Armstrong, 2005, str. 197).

### **2.3.3 Sodobna vloga kadrovskega managerja**

Danes smo priča hitro spreminjajočemu se poslovnemu svetu, čemur se lahko organizacije prilagodijo le z grajenjem in ohranjanjem konkurenčne prednosti na račun sposobnosti svojih zaposlenih. Vendar to ni tako enostavno, saj pogled z druge perspektive kaže problem pomanjkanja spoštovanja področja managementa človeških virov kot skrbnika in snovalca zaposlenih, ki so korak pred konkurenco. Marsikateri poslovni vodja ne razume kadrovskega managerja, pogosto niti ne vedo, kakšne rezultate pričakovati. Razlika je, ali vodstvo organizacije želi na mestu kadrovskega managerja zgolj funkcionalnega strokovnjaka ali je njihov cilj imeti kadrovskega managerja z vizijo. Tako se dostikrat srečujemo s podcenjenostjo vodilne vloge managementa človeških virov, kar je razvidno tudi s spletnih strani podjetij, kjer so predstavljene biografije vodij in kjer je kadrovski manager pogosto izpuščen. Vrhnji management ne sme reči, da ljudje soustvarjajo organizacijo, istočasno pa zanemarjajo vlogo managementa človeških virov. Dejstvo je, da organizacije, ki resnično stremijo k razvoju zaposlenih, področje managementa človeških virov postavijo ob bok vrhnjemu managementu (Ryan, 2005).

Edinstveni izzivi, katerim smo priča v današnjih časih, zahtevajo prav takšne, torej edinstvene zaposlene. Ne zahtevajo zgolj povprečnih kadrovskih managerjev, temveč takšne, ki vodijo z jasno začrtanim namenom, imajo zadostno mero poguma, delujejo na podlagi novih, svežih idej, njihova motivacija izhaja iz doseženih rezultatov. Današnji časi zahtevajo kadrovskega managerja, ki vodi iz ospredja, je odločen, ima visoka etična načela in integriteto, kar omogoča grajenje trajne organizacije motiviranje sodelavcev. Strateški kadrovski manager je torej nekdo, ki lahko oblikuje smernice za prihodnji razvoj svoje organizacije (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 274, 275). Običajno kot nosilce managementa človeških virov omenjamo specialiste istoimenskega oddelka znotraj organizacije, vendar pri strateškem managementu človeških virov med nosilce uvrščamo tudi vrhnji management, v zadnjem času

pa se poleg obojih poudarja tudi vloga neposredno nadrejenih. Za slednje je ključno, da v odnosu s sodelavci zasledujejo strategijo učeče se organizacije (Kaše, 2004), kar pomeni, da je pomembno zaposlovati ljudi, ki so nagnjeni k nenehnemu učenju, so kreativni, imajo bogato in raznoliko preteklost z izkušnjami iz različnih služb (Dimovski et al., 2009a, str. 75).

Pomen managementa človeških virov in zaposlenih znotraj tega sektorja je vse večji, njihova vloga bo tudi v prihodnje vedno pomembnejša, saj so vzdrževanje konkurenčnosti na trgu, rast in dobičkonosnost poslovanja odvisni predvsem od kakovosti kadrov. Kadrovski manager mora tako nenehno preverjati kadrovske zasledbe na ključnih mestih v organizaciji, pozornost mora namenjati tudi programu razvoja obstoječih in prihodnjih kadrov. Kadrovski manager, ki ni vseskozi pozoren na obstoječo kakovost kadrovskih virov, lahko kaj hitro zaostane za cilji lastne organizacije, slednja pa zaostane za svojo konkurenco. Za kadrovskega managerja prihodnosti je nujno, da se stalno izpopolnjuje, saj lahko le z izboljševanjem lastnih sposobnosti prispeva h kakovostnemu ravnanju s kadrovskimi viri v organizaciji. Pomembne lastnosti, ki bi jih naj imel dober kadrovski manager prihodnosti, so shematično prikazane na sliki 15 (Možina, 2002, str. 31-33).

*Slika 15: Ključne lastnosti kadrovskega managerja prihodnosti*



*Vir: S. Možina, Management kadrovskih virov, 2002, str. 33.*

Dober kadrovski manager je ciljno naravnan, usmerjen v prihodnost organizacije in zna predvidevati poslovno prihodnost. Če želi uresničevati svojo vizijo, mora imeti ob sebi najboljše sodelavce, s katerimi oblikuje sposobne time. Ima prefinjen občutek za sodelovanje z drugimi in vseskozi zasleduje lastne cilje, skladne z vizijo organizacije, pri tem upošteva interese in želje drugih. Kljub temu, da je samozavesten in verjame v svojo vizijo, vedno

dopušča druge možnosti in se nikoli ne upira spremembam. Še več, pomembno je, da se spremembam ne le prilagaja, temveč jih tudi dejavno sooblikuje. Sodobna vloga kadrovskega managerja, katerega vrline so prožnost, hitro prepoznavanje in uspešno izkoriščanje tržnih priložnosti, odprtost za nove ideje in sposobnost za uporabljanje znanja in izsledkov drugih organizacij, sposobnosti za motiviranje in razvijanje sodelavce, tako pridobiva na vedno večji veljavi (Možina, 2002, str. 33-34).

## **2.4 Avtentično vodenje v managementu človeških virov**

Novi konstrukti, ki se pojavljajo v vedno bolj negotovem poslovnem okolju, vplivajo na zaznavanje ljudi in skušajo ponovno pridobiti njihovo zaupanje. Na hitre spremembe se morajo prilagoditi ne le organizacije kot celote temveč tudi njihovi ključni sestavni deli (Černe & Penger, 2010, str. 821, 822). Vodenje v današnjem času zahteva izražanje samega sebe; če vodja skuša zasledovati vodenje nekoga drugega, ga lahko to vodi v propad. Avtentični vodja se v svoji koži počuti udobno, saj ve, od kod prihaja, kdo je, ve tudi, kako svoje ozadje nadgrajevati s pomočjo sledilcev (Goffee & Jones, 2005). Proces avtentičnega vodenja je prepleten s sistemi in strateškimi aktivnosti managementa človeških virov, saj se socializacija in razvoj zaposlenih direktno nanašata na razvoj tako avtentičnih vodij kot tudi sledilcev skozi procese samozavedanja, samoregulacije in lastnega pozitivnega razvoja (Dimovski et al., 2009a, str. 145, 146). Mnoge raziskave kažejo, da je avtentično vodenje učinkovitejše od drugih vodstvenih pristopov in ima pozitiven vpliv na splošno zadovoljstvo pri delu (Tonkin, 2013).

Ker je avtentično vodenje idealen pristop za udejanjanje sprememb in novih konceptov, in ker se aktivnosti kadrovske funkcije in vodenja med seboj prekrivata, je smiselno ta dva konstrukta medsebojno povezati in združiti. Velja tudi, da znotraj konstrukta managementa človeških virov v današnjem sodobnem managementu ni mogoče udejanjiti kakšnega zastarelega stila vodenja, kar še bolj poudarja, da je smiselno kot stil vodenja v managementu človeških virov izbrati in udejanjiti avtentično vodenje. Tako avtentično vodenje kot tudi konstrukt managementa človeških virov v ospredje postavljata sledenje podobnim vrednotam, natančneje odprtost do sprememb in stremenje k njim, učenje in sledenje novim spoznanjem, oba konstrukta velik pomen pripisujeta človeškemu, socialnemu in psihološkemu kapitalu, torej zaposlenim in njihovim lastnostim. Sklenemo lahko, da oba konstrukta, povezana v skladen in soodvisen model, doprineseta k večji učinkovitosti v vedno bolj negotovem okolju, v katerem današnje organizacije delujejo (Černe & Penger, 2010, str. 821, 822).

Nov profil kadrovskih managerjev se ujema s profilom avtentičnega vodje (Luthans & Avolio, 2003; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005). Avtentični kadrovski manager se zaveda lastnega jaza, svojim sledilcem daje možnost za globlje soočanje z najtežjimi problemi in z njimi krepi medsebojno samozavedanje. Od avtentičnega kadrovskega managerja se pričakuje, da več časa preživi v kooperaciji s svojimi sledilci, pomembno vlogo bi moral prevzeti tudi pri modeliranju drugih vodilnih kadrov. Takšen vodja služi kot sredstvo za

udejanjanje vrednot in prepričanj znotraj organizacijskega sistema. Ustvarja klimo in kulturo, kar zasledujejo prav vsi privrženci organizacije in to postane njihov zakoreninjen način vedenja, ki se ne spremeni niti v primeru, če vodja ni več prisoten (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 283-297).

Avtentični kadrovski manager vedno govori resnico in uporablja besede, ki so skladne z njegovim lastnim jazom. Vodi s srcem in se zaveda, da se njegovo vodenje nanaša na ljudi in mu je zanje resnično mar. Skrbi za razvoj svojih sledilcev, gradi ekipo in ustvarja skupnost, pri tem pa vseskozi zasleduje lastno vizijo, ki vodi do boljših izdelkov in storitev. Avtentični kadrovski manager se zavzema za odličnost v vsem, kar počne, in dviguje standarde organizacije kot celote (Shelton, 2008, str. 2). Kadrovski manager, ki zasleduje avtentično vodenje, je precej manj podvržen neetičnim dejanjem. Čeprav so etične odločitve rezultat zapletenega niza mnogih dejavnikov, ima avtentično vodenje pomembno vlogo pri spodbujanju posameznikov k bolj etičnim odločitvam, saj krepi njihovo moralo. Tako je za avtentične vodje manj verjetno, da bi podlegli skušnjavi (Cianci, Hannah, Roberts, & Tsakumis, 2014, str. 581-591).

Avtentični kadrovski manager mora v splošnem spodbujati pozitivno vodenje na vseh ravneh, kar pomeni vzajemno delovanje, vezano na skupne cilje in vrednote, kar se odraža ne le v izpolnjevanju interesov organizacije temveč tudi v upoštevanju interesov sledilcev, kar vodi do trajnostnega delovanja in uspešnosti (Armstrong, 2005). Prav tako razume in uporablja vse povezave in politike znotraj organizacije, ve, kako lahko človeški viri naredijo razliko in se zaveda pomena vključevanja dejavnosti. Vse to pomeni, da področje človeških virov ne sme biti več samo sebi namen, ampak je ključno, da vključuje tudi razvoj in vzdrževanje organizacijske učinkovitosti, kar poleg vodenja vključuje tudi management (Armstrong, 2005; Roehling et al., 2005). Zatorej mora avtentični kadrovski manager znati svoje znanje, vrednote, moralna zavedanja in prepričanja povezovati in na višji ravni tudi usklajevati s sledilci in tako skupaj z njimi ustvarjati visoko kolektivno zavest, ki je skladna z identiteto organizacije kot celote (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 281).

Da lahko avtentični kadrovski manager dosega visoko raven zavezanosti pri sledilcih, mora z njimi deliti vse pomembne informacije, jim biti v oporo v težkih situacijah, spodbujati njihovo razmišljanje in sodbe (Armstrong, 2005). Sledilci avtentičnega kadrovskega managerja so bolj prilagodljivi v smislu, da so pripravljeni storiti več, da bi prešli na drugo raven razumevanja, temelječo na njihovem zaupanju v vodjo in trdnost njunega sodelovanja (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 288). Avtentični vodja si skupaj s svojimi sledilci prizadeva spodbujati pristne medsebojne odnose, vendar se je potrebno zavedati, da v medsebojno razmerje vstopajo kot nepopisan list; vsak izmed njih s seboj prinese razvojno zgodovino, ki vpliva na njihovo zmogljivost za doseganje avtentičnosti (Hinojsa, McCauley, Randolph-Seng, & Gardner, 2014, str. 606).

Organizacija lahko prevzame aktivno vlogo pri razvoju avtentičnih vodij (Harvey, Martinko, & Gardner, 2005, str. 9), samo izbiranje avtentičnega vodje in nadalje tudi njegov razvoj je način za spodbujanje ne le bolj krepостne organizacije temveč tudi srečnejših, psihično močnejših in bolj kreativnih zaposlenih. Prav avtentičnost vodje je ključen vir za spodbujanje uspešnosti sledilcev, spodbujanje njihove kreativnosti, kar pripomore k uspešnejšemu krmarjenju organizacij skozi današnje turbulentne čase in jim omogoča doseganje višje stopnje učinkovitosti poslovanja (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014, str. 209). Avtentični kadrovski managerji vplivajo na učinkovitost z (1) razvijanjem mehanizmom za oblikovanje sposobnosti, odnosov in vedenja znotraj organizacije z naraščanjem samozavedanja vsakega posameznega zaposlenega in njihovega zasledovanja vrednot in (2) direktnim vplivanjem na delovanje zaposlenih, katerim pomagajo prispevati h kreiranju organizacijskega konteksta, jim omogočajo rast in nenehno učenje (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 276).

### **3 RAZISKAVA O RAZVITOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA MED KADROVSKIMI MANAGERJI IZBRANIH PODJETIJ**

#### **3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija**

Prvi dve poglavji magistrskega dela predstavljata teoretično izhodišče in sta namenjeni podrobnejši predstavitvi konstruktov avtentičnega vodenja in managementa človeških virov. Sledi prehod na tretje poglavje, ki sestoji iz empiričnega dela in temelji na raziskavi, natančneje na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, ki je sestavljen iz kvalitativnega in kvantitativnega dela. Raziskavo sem izvedla med kadrovskimi managerji izbranih podjetij in pri slednjih v širšem proučujem razvitost avtentičnega vodenja. Natančneje se osredotočam na proučevanje poznavanja avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji, pomen, ki mu ga slednji pripisujejo, uporabo karakteristik tovrstnega načina vodenja pri delu kadrovskih managerjev in razvitost avtentičnega vodenja v organizacijah, kjer je proučevana ciljna skupina zaposlena, na sploh. Zanima me tudi, kako kadrovski managerji dojemajo svojo vlogo v organizaciji, kakšen je vpliv področja managementa človeških virov na organizacijo kot celoto in ali kadrovski managerji v proučevanem konstrukt vidijo potencial za večjo vpeljavo v organizacijah v prihodnje, kar bi na nek način lahko predstavljalo ključ do uspeha v managementu človeških virov.

Na začetku empiričnega dela sledi predstavitev poteka raziskave, nadalje predstavitev ciljev raziskave, postavitev temeljne teze in raziskovalnih vprašanj, v nadaljevanju bom opredelila tudi metodi, s pomočjo katerih sem izvedla tako kvalitativno kot tudi kvantitativno raziskavo. Najprej sem uporabila vprašalnik, ki vključuje tako zaprti kot tudi odprti tip vprašanj. Za večjo objektivnost z vprašalnikom pridobljenih rezultatov sem se poslužila tudi poglobljenega polstrukturiranega intervjuja. Ker sta pri proučevanju uporabljeni dve metodi, sem se s pomočjo metode triangulacije izognila pristranskosti. Natančen načrt poteka multimetodološkega raziskovalnega pristopa v več korakih je nazorno prikazan na sliki 16.

Slika 16: Načrt raziskave



Vir: D. Silverman, *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*, 2006, str. 288-290; H. Boeije, *Analysis in qualitative research*, 2010, str. 177; J. Cho & A. Trent, *Validity in qualitative research revisited*, 2006, str. 319-340.

Kot je razvidno s slike 16, se raziskava prične z opredelitvijo problematike magistrskega dela, kateri sledi oblikovanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj. Oblikovanju vprašalnika in vprašanj za intervjuje sledi izvedba le-teh med kadrovskimi managerji. Sledi analiza zbranih podatkov in nadalje njihova interpretacija, kar omogoča oblikovanje priporočil kadrovskim managerjem v povezavi z njihovim udejstvovanjem na področju avtentičnega vodenja in učinkovitejši vpeljavi le-tega v svoje delovno okolje na področju managementa človeških virov.

### 3.1.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti raziskovanja sem uporabila multimetodološki raziskovalni pristop, ki podarja nujnost uporabe več različnih metod raziskovanja, kadar se lotimo analize proučevanih pojavov. Kot navaja Silverman (2006, str. 288), je za doseganje zanesljivosti nujno, da pri izvedbi samega intervjuja pripravimo njegov natančen transkript, ki nam v nadaljevanju omogoča predstavitev rezultatov na način, ki so kar se da blizu podatkom, podanih s strani intervjuvanca. Da je ravno izvedba transkripta poleg priprave opomnikov za intervjuvance direkten test zanesljivosti izvedene raziskave, se strinja tudi Boeije (2010, str. 177). Na drugi strani je govora o veljavnosti. Znano je, da se je prisotnost zaskrbljenosti, ko je govora o veljavnosti v sodobnem raziskovanju, dramatično povečala. Veljavnost v splošnem, kot navajata Cho in Trent (2006, str. 319), pomeni določitev stopnje, do katere se

raziskovalčeve trditve v primerjavi s pridobljenimi znanji skladajo z realnostjo. Sama sem za zagotavljanje višje stopnje zanesljivosti in veljavnosti magistrskega dela poleg vprašalnika uporabila tudi metodo intervjuja. Silverman (2006, str. 292) sicer pravi, da metoda triangulacije spregleda družbeno vpletenost pri izvedbi raziskave, vendar sem sama s pravilnim načinom zbiranja podatkov in predhodno dobro preučevanimi teoretičnimi izsledki poskrbela, da bodo rezultati, pridobljeni z raziskavo, čim bolj stvarni in skladni z realnostjo. K temu bodo pripomogli tudi udeleženci raziskave, saj bodo po končani raziskavi dobili povratno informacijo, njihova validacija mi bo omogočila, da bodo podali svoje misli in ne nazadnje tudi potrdili moje ugotovitve, nanašajoče se na opravljeno raziskavo (Silverman, 2006, str. 290).

### 3.1.2 Cilji raziskave

S pomočjo natančne in sistematične proučitve aktualnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov sem najprej raziskala in razčlenila konstrukta avtentičnega vodenja in managementa človeških virov. Nadalje sem s pomočjo tako kvantitativne raziskave, natančneje z analizo vprašalnika, kot tudi kvalitativne raziskave, torej intervjuja, izvedenih med kadrovskimi managerji izbranih podjetij, dobila vpogled v razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji. Tako sem prišla do ugotovitev, ki so mi s pomočjo teoretičnih izsledkov podale jasno sliko o razvitosti konstrukta avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij. Nadalje sem lahko pripravila priporočila kadrovskim managerjem na področju učinkovitejše vpeljave avtentičnega vodenja v svoje delovno okolje.

### 3.1.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji v našem okolju še ni dosegla najvišje ravni, vendar slednji temu konstrukt pripisujejo visok potencial, kar v prihodnje vsekakor omogoča izboljšanje funkcije vodenja kadrovskih managerjev in izrabo vseh potencialov človeškega kapitala kot ene pomembnejših konkurenčnih prednosti. Raziskava temelji na naslednjih raziskovalnih vprašanjih, prikazanih v tabeli 5.

*Tabela 5: Raziskovalna vprašanja za raziskavo med kadrovskimi managerji*

| Zaporedna številka | Raziskovalno vprašanje                                                                |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                 | Ali kadrovskimi managerji poznajo avtentično vodenje?                                 |
| 2.                 | Kakšen pomen kadrovski managerji pripisujejo avtentičnemu vodenju?                    |
| 3.                 | Ali kadrovski managerji pri svojem delu uporabljajo avtentično vodenje?               |
| 4.                 | Ali je avtentično vodenje prisotno v izbranih organizacijah in kako je le-to razvito? |
| 5.                 | Kako in kje kadrovski managerji vidijo potencial te teme v prihodnosti?               |
| 6.                 | Ali je avtentično vodenje ključ do uspeha v managementu človeških virov?              |

Izvedena raziskava z uporabljenim multimetodološkim raziskovalnim pristopom mi bo omogočila odgovore na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja, posledično pa bom lahko potrdila ali ovrgla predhodno zastavljeno temeljno tezo magistrskega dela. V nadaljevanju mi bo omogočila tudi oblikovanje priporočil kadrovskim managerjem.

### 3.1.4 Metodologija raziskave

Teoretični del v prvih dveh poglavjih magistrskega dela sestoji iz sekundarnih podatkov, kjer sem iz širokega nabora že zbranih podatkov izluščila najbolj relevantne, ki so mi omogočili predpripravo na raziskovalni del. Slednji temelji na raziskavi, sestavljeni iz vprašalnika in intervjuja, v katero sem vključila kadrovske managerje izbranih podjetij, ki so bili moj vir primarno zbranih podatkov. Pri kvalitativni raziskavi, v mojem primeru gre za intervju, je osnovno izkustveno gradivo sestavljeno iz besednih opisov ali pripovedi in obdelano brez uporabe merskih postopkov (Mesec, 2009, str. 6). Manoilov (2010, str. 11 in 12) kot glavno prednost te oblike raziskave vidi v tem, da je z njo mogoče dobiti informacijsko bogate podatke, tj. globinski vpogled v podzavest respondenta, kar nam omogoča lažje razumevanje respondentove percepcije. Kvantitativna in kvalitativna raziskava se sicer res razlikujeta, ampak je njun odnos dopolnjujoč (Mesec, 1997, str. 6). Lobe (2006, str. 55) poudarja, da v raziskovanju vse pogosteje srečujemo združevanje vprašalnika kot kvantitativne metode na eni s kvalitativnimi metodami na drugi strani, saj ideja triangulacije raziskovalcu omogoča povečevanje veljavnosti raziskave.

### 3.1.5 Oblikovanje vprašalnika

S pomočjo različnih domačih in tujih virov sem oblikovala vprašanja in jih sistematično razvrstila v anonimen vprašalnik. Natančna struktura vprašalnika je prikazana v tabeli 6, kjer je navedeno tudi število vprašanj pri posameznem poglavju znotraj vprašalnika.

*Tabela 6: Struktura vprašalnika za kadrovske managerje*

| Ime poglavja                               | Število vprašanj | Opis                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Samooocena                                 | 28               | Sklop vprašanj, ki prikažejo stopnjo zaznane avtentičnosti skozi več dejavnikov med kadrovskimi managerji.                                                                                                                             |
| Pripisovanje pomena                        | 2                | Respondenti vrednotijo osebnostne lastnosti, ki sem jim zdijo pri zaposlenih najpomembnejše, in lastnosti, ki najbolje opisujejo idealnega vodjo.                                                                                      |
| Razvitost avtentičnega vodenja v Sloveniji | 22               | Skozi ta vprašanja spoznavamo, kako, na kakšen način in do katere mere je avtentično vodenje razvito v izbranih podjetjih.                                                                                                             |
| Razno                                      | 8                | Respondenti skozi odprt tip vprašanj podajo mnenje o trendih razvoja funkcije vodenja, področju managementa človeških virov, sedanji in prihodnji uporabi avtentičnega vodenja pri svojem delu in videnju potenciala tega v prihodnje. |
| Demografija                                | 4                | Respondenti so podali odgovore na vprašanja o spolu, številu podrejenih sodelavcev, velikosti in tipu organizacije.                                                                                                                    |

Vprašalnik je sestavljen iz odprtega in zaprtega tipa vprašanj. Pri poglavjih Samoocena in Razvitost avtentičnega vodenja v Sloveniji so respondenti izbirali stopnje strinjanja s podano trditvijo na način, da so označili ocene od ena do pet. Ocena ena je pomenila, da se z navedeno trditvijo sploh ne strinjajo, ocena pet, da se s trditvijo povsem strinjajo. Uporabila sem Likertovo petstopenjsko ordinalno mersko lestvico. Vprašnji pri poglavju Pripisovanje pomena sta vsebovali zapisane lastnosti, iz katerih so respondenti izluščili zanje najpomembnejše in jih označili toliko, kolikor jih je bilo predhodno številčno omejeno. Poglavje Razno je vsebovalo izključno odprti tip vprašanj, kjer so imeli kadrovske managerji prosto pot pri odgovarjanju na zastavljena vprašanja in kjer so lahko podali vsa svoja videnja, mnenja in opažanja, dotikajoča se obravnavane tematike. Zadnji del vprašalnika se je nanašal na osnovne demografske podatke o številu sodelavcev, ki jih kadrovske managerji vodijo, in organizaciji, v kateri so kadrovske managerji izbranih podjetij zaposleni. Ti podatki so prav tako pomembni, vendar za izvedbo raziskave niso ključni. Vprašalnik se nahaja v prilogi 1.

V orodju za spletno oblikovanje vprašalnikov Ika, ki je dostopno na spletni strani [www.1ka.si](http://www.1ka.si), sem pripravila vprašalnik, ker sem želela kadrovskim managerjem zagotoviti višjo stopnjo anonimnosti in posledično doseči njihov čim večji odziv, kar bi mi tudi zaradi večje objektivnosti omogočilo boljše izhodišče za analizo obravnavane problematike. Taka oblika vprašalnika je prijaznejša tako uporabniku kot tudi okolju. Uporabniki so bolj večji svetovnega spleta in tako hitreje rešijo vprašalnik na računalniku kot na listu papirja, prav tako slednje ne bi bilo ekološko, ker je vprašalnik precej obsežen in bi se porabilo preveliko število listov papirja. Spletni vprašalnik mi je prav tako omogočil lažjo in predvsem hitrejšo analizo podatkov, saj so podatki, zbrani na tak način, že pripravljeni za izvoz v program za statistično obdelavo. Omeniti še velja, da obstaja minimalna možnost za napake pri obdelavi podatkov. Izgled spletnega vprašalnika za kadrovske managerje v orodju Ika se nahaja v prilogi 3.

Ključni podlagi za oblikovanje vprašanj sta bili knjigi Dimovskega et al. Avtentično vodenje (2009) in Napredni management (2013), hkrati pa sem se poslužila tudi tujih znanstvenih člankov. Vprašalnik sem aktivirala in objavila 14. maja 2015, poslala sem ga preko elektronske pošte. Poslužila sem se namenskega vzorčenja, kar pomeni, da sem v nabor vzela tipične predstavnike populacije z določenimi lastnostmi, torej kadrovske managerje. Na pomoč so mi priskočili tudi predstavniki sekcije Mladi eksperti kadrovske stroke, ki spadajo pod okrilje Slovenske kadrovske zveze. Svojim članom so preko elektronske pošte poslali vabilo k sodelovanju pri moji raziskavi z zavedanjem, da je sodelovanje pri tovrstnih raziskavah edini pravi korak k spremembam, ki jih kot družba želimo doseči.

Vse do zaključka oziroma zaprtja spletnega vprašalnika, to je bilo 24. junija 2015, je na vprašalnik kliknil 101 respondent, kar predstavlja celoten, 100-odstotni delež. Vprašalnik je uspešno, torej v celoti izpolnilo 64 respondentov, kar predstavlja 63-odstotni delež. Predviden čas trajanja reševanja vprašalnika je bil do 15 minut, povprečen realni čas, ki so ga respondenti porabili, se je gibal okoli 9 minut.

### **3.1.6 Oblikovanje intervjuja**

Nadalje sem za večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost z vprašalnikom pridobljenih rezultatov uporabila poglobljen nestrukturiran intervju in se tako v izogib subjektivnemu pogledu na proučevano tematiko poslužila metode triangulacije. Zaradi obsežnosti samega intervjuja sem se odločila slednjega izvesti le z eno osebo, ki je predhodno tudi izpolnila vprašalnik za kadrovske managerje. Izbrala sem kadrovske managerke, zaposlene v zavarovalnici. Predhodno sem pripravila nabor vprašanj odprtega tipa, nanašajočih se na proučevano temo, ki so intervjuvanki omogočili prosto odgovarjanje, meni pa dopuščali smiselno dodajanje podvprašanj, kar mi je pomagalo priti do kar se da najbolj realne slike o razvitosti avtentičnega vodenja v organizaciji, kjer je intervjuvanka zaposlena. Poglobljen polstrukturiran intervju mi je tako dal možnost izbire in kombinacije vprašanj. Izhodiščna vprašanja za izvedbo poglobljenega polstrukturiranega intervjuja se nahajajo v prilogi 2.

Z izbrano kadrovske managerke sem intervju izvedla 16. junija 2015 v Ljubljani na sedežu zavarovalnice, kjer je intervjuvanka že enajsto leto zaposlena kot direktorica kadrovske službe. Trajal je približno eno uro. Celoten intervju sem posnela in tako mi je zvočni zapis omogočil lažjo in natančnejšo izdelavo transkripta. Ravno dobro narejeni transkript mi bo v nadaljevanju magistrskega dela pri analizi podatkov in interpretaciji rezultatov poleg vprašalnika služil kot odličen vir primarno zbranih podatkov, na podlagi katerih bom ob zaključku magistrskega dela pripravila in oblikovala priporočila kadrovskim managerjem.

## **3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov**

Empirična raziskava mi je omogočila, da sem raziskala razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij. Po končani raziskavi sem zaprla spletni vprašalnik in pričela z analiziranjem tako uspešno izpolnjenih vprašalnikov kot tudi opravljenega poglobljenega polstrukturiranega intervjuja. Metoda triangulacije mi je omogočila doseganje višje stopnje objektivnosti pridobljenih podatkov, kar sem dosegla na način, da sem primerljiva vprašanja iz vprašalnika zastavila tudi na intervjuju, vendar sem jih bodisi malenkost preoblikovala bodisi zastavila na drugačen način. S tem sem zanesljivost in veljavnost z analizo pridobljenih podatkov, ki so mi omogočili vpogled v dejansko stanje na področju razvitosti avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji, dvignila na višjo raven.

V analizo sem vključila 64 v celoti izpolnjenih vprašalnikov. Hkrati sem analizirala tudi odgovore, ki sem jih dobila s pomočjo poglobljenega polstrukturiranega intervjuja, opravljenega z izbrano kadrovske managerke. V nadaljevanju poglavja so tako sistematično prikazani rezultati, ki sem jih pridobila s pomočjo raziskave, temelječe na dveh merskih instrumentih, značilnih za multimetodološki raziskovalni pristop. Analizo in interpretacijo podatkov sem zaradi boljše vizualizacije, kjer je bilo to mogoče, predstavila tudi grafično.

### 3.2.1 Predstavitev vzorca

S pomočjo vprašalnikov sem prejela podatke o spolu, številu neposredno podrejenih sodelavcev kadrovskih managerjev, velikosti in tipu organizacije, v kateri kot kadrovski managerji delujejo respondenti. Pridobila sem kar se da najbolj raznolik vzorec kadrovskih managerjev, ki najbolje predstavlja celotno populacijo kadrovskih managerjev. Predstavitev vzorca v raziskavo vključenih kadrovskih managerjev prikazuje tabela 7.

*Tabela 7: Predstavitev vzorca kadrovskih managerjev*

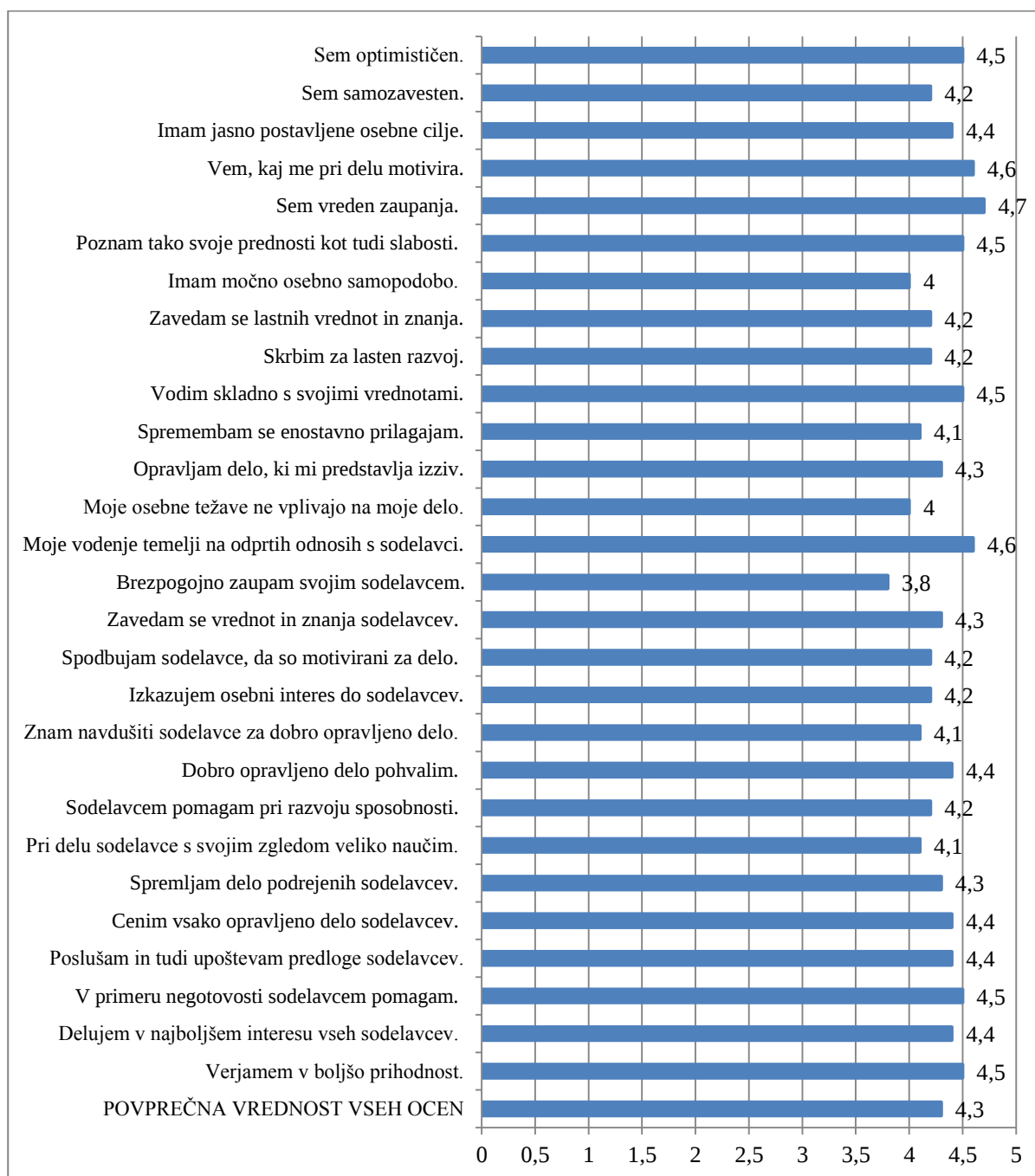
| VZOREC KADROVSKIH MANAGERJEV |      |                                     |      |
|------------------------------|------|-------------------------------------|------|
| SPOL (v %)                   |      | ŠTEVILO PODREJENIH SODELAVCEV (v %) |      |
| Moški                        | 20,4 | 0                                   | 8,2  |
| Ženski                       | 79,6 | 1-5                                 | 51,0 |
|                              |      | 6-10                                | 22,4 |
|                              |      | 11-20                               | 10,2 |
|                              |      | 21-50                               | 2,1  |
|                              |      | 51 in več                           | 6,1  |
| VELIKOST ORGANIZACIJE (v %)  |      | TIP ORGANIZACIJE (v %)              |      |
| Mikro                        | 8,2  | Proizvodna                          | 52,1 |
| Majhna                       | 8,2  | Storitvena                          | 33,3 |
| Srednja                      | 22,4 | Trgovska                            | 12,5 |
| Velika                       | 61,2 | Javna uprava                        | 2,1  |

Kadrovski managerji, ki so odgovarjali na vprašalnik, so pretežno ženskega spola, tj. 79,6 %. Največji delež med njimi, natančneje 51 %, ima od enega do pet neposredno podrejenih sodelavcev. Iz tabele je razvidno, da ima zelo malo kadrovskih managerjev več kot enaindvajset neposredno podrejenih sodelavcev, saj je takih le 8,2 %. Prav tolikšen odstotek je tudi takih, ki nimajo niti enega neposredno podrejenega sodelavca, kar je značilno za manjše organizacije, kjer je kadrovik sam, torej brez oddelka, lahko pa to funkcijo v tovrstnih organizacijah opravlja bodisi direktor bodisi lastnik oziroma najvišje vodstvo kar samo. Največ v analizo vključenih kadrovskih managerjev, tj. 61,2 %, je zaposlenih v velikih organizacijah, za katere je značilno več kot dvesto petdeset zaposlenih. Najmanj, 16,4 %, je takih, ki so zaposleni v mikro in majhnih organizacijah. Več kot polovica kadrovskih managerjev, zajetih v vzorec, prihaja iz proizvodnih organizacij, dobra tretjina je predstavnikov storitvenega sektorja.

### 3.2.2 Zaznavanje lastne avtentičnosti kadrovskih managerjev

Skozi nabor osemindvajsetih zaprtih vprašanj so kadrovski managerji označili strinjanje z navedenimi lastnostmi, ki so značilne za avtentično vodenje. Tako sem prišla do rezultatov, ki razkrivajo povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti kadrovskih managerjev po posameznih lastnostih. Te povprečne ocene so vidne na sliki 17.

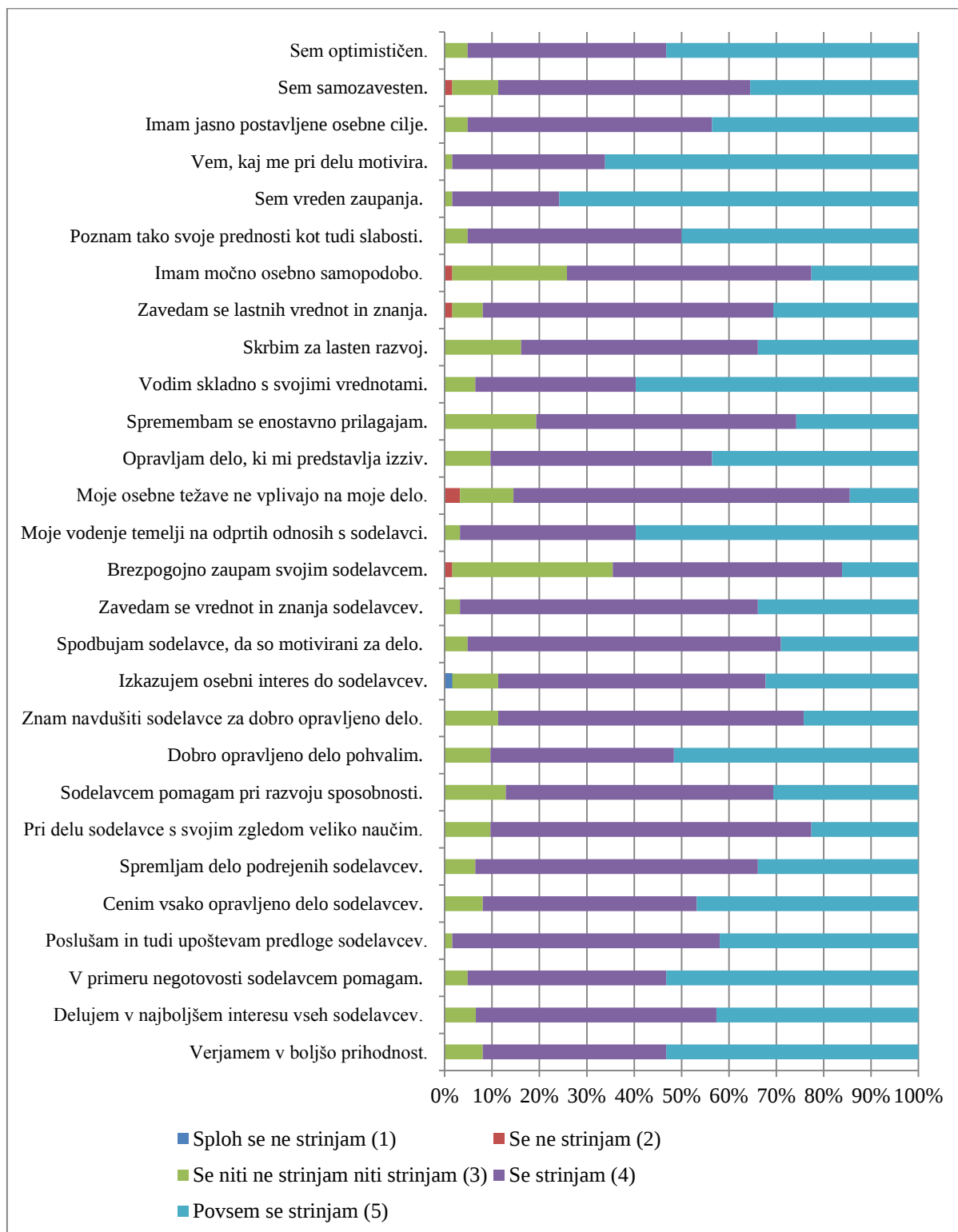
Slika 17: Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti



S slike 17 so razvidne povprečne lastne ocene zaposlenih glede na posamezne trditve. Vidimo lahko, da so si kadrovske managerji najvišjo oceno, tj. 4,7, podelili pri trditvi, ki pravi, da so vredni zaupanja. Kot trditvi z drugo najvišjo oceno, ki znaša 4,6, sta se izkazali tisti, ki pravita, da kadrovske managerji vedo, kaj jih pri delu motivira, in da njihovo vodenje temelji na odprtih odnosih s sodelavci. Lastnost, ki najbolj izstopa kot najslabše ocenjena in ima edina povprečno vrednost pod štiri, natančneje 3,8, je tista, kjer so kadrovske managerji ocenjevali brezpogojno zaupanje svojim sodelavcem. Povprečna vrednost vseh ocen je znašala 4,3, kar nakazuje na visoko zaznavanje razvitosti lastnih avtentičnih lastnosti.

Nadalje želim prikazati, kako so odgovori kadrovskih managerjev glede zaznavanja lastne avtentičnosti podani v odstotkih. Natančneje me je zanimalo, kateri izmed možnih odgovorov s petstopenjske Likertove lestvice se pri posamezni trditvi najpogosteje pojavlja. Slednje je razvidno z grafa na sliki 18.

*Slika 18: Zaznavanje lastnih avtentičnih značilnosti v odstotkih*



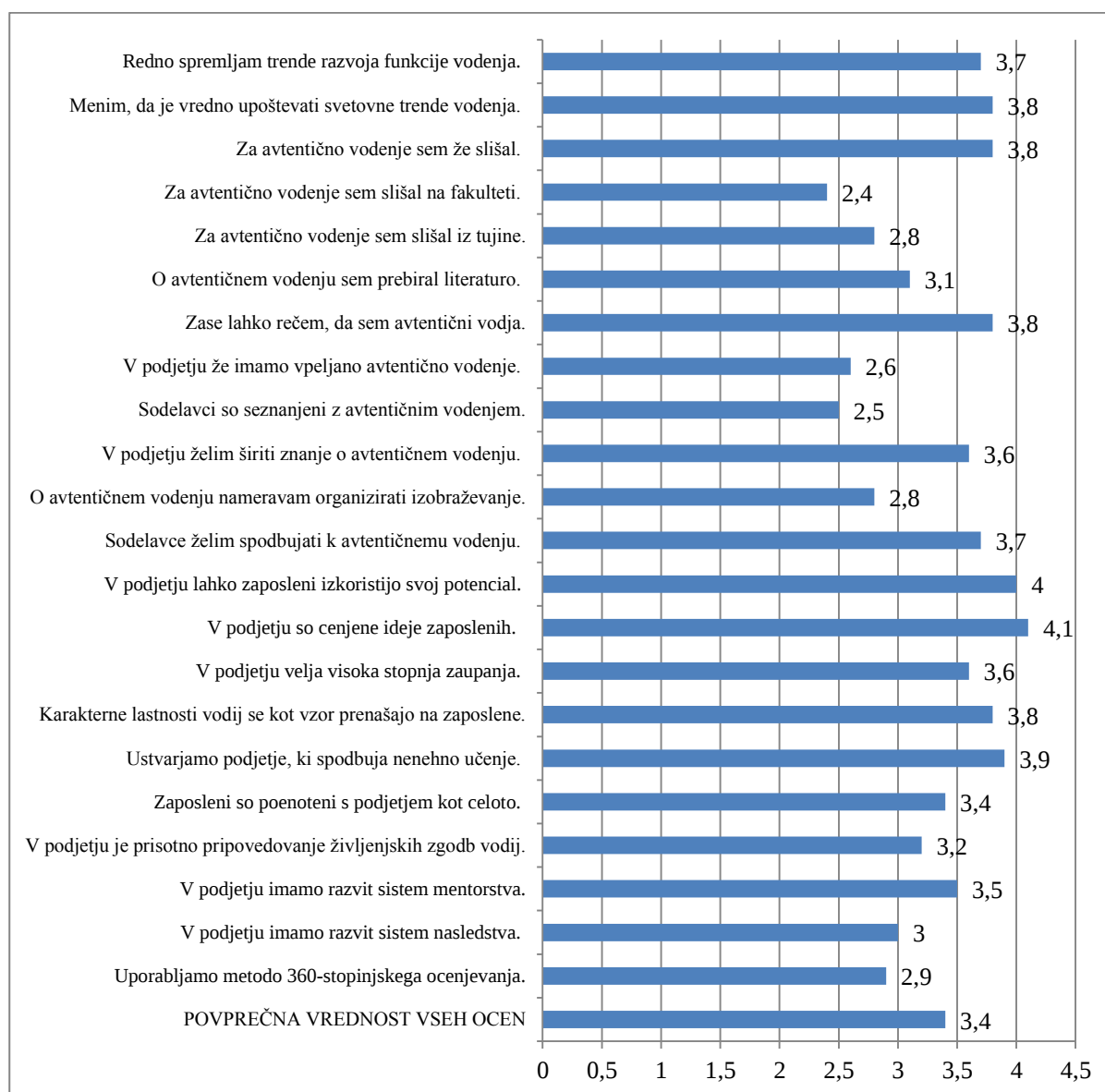
Slika 18 zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti v odstotkih prikazuje, da sta najpogosteje uporabljeni oceni štiri in pet. Pri trditvi glede brezpogojnega zaupanja svojim sodelavcem je opazen zelo visok delež ocen tri, ki je v tem primeru blizu 35-odstotkov. Ocena dve se pojavi zelo redko, ocena ena le pri eni trditvi, tj. pri izkazovanju osebnega interesa do sodelavcev.

### 3.2.3 Razvitost avtentičnega vodenja v Sloveniji

#### 3.2.3.1 Samoocena kadrovskih managerjev

Razvitost avtentičnega vodenja sem najprej preverila s pomočjo zaprtih vprašanj, kjer so kadrovske managerji podali samooceno o tem, kako oni zaznavajo razvitost znotraj svojega delovnega okolja. Povprečne ocene zaznavanja kadrovskih managerjev so vidne na sliki 19.

*Slika 19: Povprečne ocene zaznavanja razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji*



Kot je razvidno s slike 19 s povprečnimi ocenami, so povprečne ocene pri teh trditvah precej nižje, saj le ena presega oceno 4. Gre za trditev, ki pravi, da so v podjetju cenjene ideje zaposlenih. Visoko ocenjeni sta tudi trditvi, da kadrovski managerji soustvarjajo podjetje, ki spodbuja nenehno učenje. Najslabše ocenjena trditev pravi, da so kadrovski managerji za avtentično vodenje slišali na fakulteti. Ker gre za razmeroma nov koncept, se v času šolanja večine izmed njih o tem še ni govorilo. Razmeroma malo kadrovskih managerjev je za avtentično vodenje slišalo iz tujine, nekaj več jih je o tem prebiral literature. Vidimo lahko, da so sodelavci kadrovskih managerjev razmeroma zelo slabo seznanjeni s to obliko vodenja, kar nakazuje povprečna ocena 2,5.

Zaposlenim se prav tako verjetno ne obeta izobraževanje s tega področja, saj je tudi tu povprečna ocena zelo nizka, le 2,8. Obstajajo metode, s katerimi se prav tako da razvijati avtentično vodenje. Iz rezultatov vprašalnika je razvidno, da je v organizacijah še najbolj razvit sistem mentorstva, kjer je povprečna ocena 3,5, malenkost slabše je razvito pripovedovanje življenjskih zgodb vodij kot navdih in motivacija zaposlenim, z ocenama okoli 3 pa sta še slabše razvita sistem nasledstva in metoda 360-stopinjskega ocenjevanja, kar vsekakor ni dobro, če želimo stremeti k avtentičnemu vodenju, saj predvsem pravilna uporaba metode 360-stopinjskega ocenjevanja pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in izboljšane medsebojne odnose, kar je ključ do uspešne vpeljave avtentičnega vodenja v vsakdanje delovanje organizacij.

Ena izmed višjih povprečnih ocen je pri trditvi, kjer so kadrovski managerji ocenili, ali sami zase lahko rečejo, da so avtentični vodja. Kot pomoč sem, predvsem za tiste, ki so se s tem pojmom srečevali prvič, navedla tudi kratko, a jasno definicijo tega načina vodenja. Ker je pri tej trditvi povprečna ocena 3,8, lahko rečem, da se je veliko kadrovskih managerjev prepoznalo v opisu tega stila vodenja. Veseli tudi podatek, da je večina organizacij, v katerih so zaposleni v raziskavo vključeni kadrovski managerji, takšnih, kjer lahko zaposleni izkoristijo svoj potencial, saj ta povprečna ocena znaša 4. Povprečni oceni malo pod 4 najdemo tudi pri trditvah, ki pravita, da kadrovski managerji delujejo v organizacijah, ki spodbujajo nenehno učenje in kjer se karakterne lastnosti vodij kot vzor prenašajo na delovanje vseh zaposlenih. Te lastnosti so vsekakor zelo pomembne za avtentično vodenje. Povprečna vrednost vseh ocen znaša 3,4, kar niti ni tako malo, vendar je še veliko neizpoljenega prostora glede razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji in prav tu vidim potencial za razvoj v prihodnje. Izboljšave pri vodenju kadrovskih managerjev in posledično pri razvoju njihovih avtentičnih lastnosti vidim predvsem pri najslabše ocenjenih značilnostih, ki govorijo o razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji.

Nadalje želim prikazati, kako so odgovori kadrovskih managerjev glede razvitosti avtentičnega vodenja podani v odstotkih. Natančneje me je zanimalo, kateri izmed možnih odgovorov s petstopenjske Likertove lestvice se pri posamezni trditvi najpogosteje pojavlja. Slednje je razvidno z grafa na sliki 20.

Slika 20: Zaznavanje razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji v odstotkih



Za razliko od vprašanj glede zaznavanja lastne avtentičnosti kadrovskih managerjev, lahko pri trditvah, ki se dotikajo zaznavanja razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji s strani kadrovskih managerjev, vidimo, da se precej pogosteje pojavljata oceni 1 in 2, ki nakazujeta nestrinjanje z zapisanimi trditvami. Kot najpogosteje uporabljeni oceni bi lahko označili oceni 3 in 4.

Veliko kadrovskih managerjev v svojih organizacijah ne zaznava vpeljanih metod za razvoj avtentičnega vodenja, saj lahko predvsem pri predzadnji in zadnji trditvi vidimo pogostost pojavljanja ocen 1 in 2, ki kažeta na nestrinjanje z zapisanima trditvama. Kot dobro bi izpostavila podatek, da se več kot polovica vprašanih kadrovskih managerjev strinja s trditvijo, da redno spremljajo trende razvoja funkcije vodenja in da se jim to zdi vredno, saj v tem vidijo neko korist. Najvišja frekvenca ocen 4 in 5, ki izkazuje bodisi strinjanje bodisi polno strinjanje, je vidna pri trditvi, ki pravi, da lahko zaposleni v organizaciji izkoristijo svoj potencial.

### 3.2.3.2 Uporaba avtentičnega vodenja v managementu človeških virov

Za boljšo in natančnejšo proučitev razvitosti avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji me je nadalje zanimalo, katere značilnosti avtentičnega vodenja slednji že uporabljajo pri svojem delu in kaj še nameravajo vključiti v prihodnje. Kadrovski managerji skušajo biti pri svojem delu dober zgled svojim sodelavcem in jih navduševati za vizijo, ki je v organizaciji postavljena. Pri svojem delu izhajajo iz sebe in svoje notranje motivacije, ki jo označujejo kot najmočnejšo. Z veseljem s svojimi sledilci delijo svoje znanje in izkušnje, saj se posledično tudi sami dopolnjujejo in učijo. S svojim načinom razmišljanja in življenja želijo vplivati na tiste, pri katerih je vidno, da še niso v celoti razvili svojega potenciala, vendar bi ga lahko. Kadrovski managerji največkrat izpostavijo, da vodijo z zgledom in skladno s svojimi vrednotami, kjer v ospredje pride njihova osebnost. Pomembno je, da so njihove osebne vrednote skladne z vodenjem in vrednotami, ki so enotne v celotni organizaciji. Kot vodje skušajo biti odprti in jasni, spodbujati sledilce k razmišljanju in doseganju ciljev.

Kadrovski managerji, ki pri svojem delu že uvajajo določene karakteristike avtentičnega vodenja, stremijo k visoki stopnji povezanosti s sledilci in pozitivnemu vzdušju, kar temelji na učinkoviti medsebojni komunikaciji in visoko razviti stopnji zaupanja. Kot pomembno prepoznavajo tudi motiviranje sledilcev, saj vseskozi iščejo prednosti posameznikov in jih motivirajo na njim prilagojen način, pomembno je tudi, da prepoznavajo potenciale zaposlenih, jih ustrezno razvijajo in spodbujajo. Kadrovski managerji pomen pripisujejo prepoznavanju dosežkov, rednemu spremljanju kvalitete vodenja in komunikacije znotraj posameznih organizacijskih enot, mentorstvo pri razvoju kompetenc in načrtovanju nasledstev z vključenim prenosom izkušenj in znanja.

Kadrovski managerji morajo poskrbeti, da so tudi drugi vodje, ki so seznanjeni s karakteristikami avtentičnega vodenja, dovolj spodbujeni, da to obliko vodenja tudi živijo pri svojem delu. Zaposleni se morajo čutiti pripadne, se medsebojno spoštovati, delovati skladno s svojimi vrednotami, vodje morajo s svojim zgledom, optimizmom, pozitivno naravnostjo in samozavestjo spodbujati tudi druge. Ključno je, da imajo pogum za spremembe. Tako lahko omenim navedbo enega respondenta, da je njihova organizacija kot ena redkih

organizacij v Sloveniji uvedla britanski standard IiP<sup>1</sup>, ki jih označuje kot vlagatelje v ljudi, katerega osnova oziroma bistvo je pošten odnos do ljudi in kjer je bistven vsestranski vložek v ljudi, kar se bo organizaciji povrnilo. Ta standard s politiko odprtih vrat in takojšnjimi povratnimi informacijami napeljuje tudi na avtentično vodenje.

V sklopu vprašalnika so kadrovski managerji navedli tudi karakteristike avtentičnega vodenja, ki jih še nameravajo vključiti v svoje delo na kadrovskem področju, in teh je zelo širok nabor. To nakazuje, da je še veliko potenciala v nadaljnjem razvoju uporabe avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij. Kadrovski managerji si želijo vzpostaviti višjo stopnjo zaupanja in posledično večjo vključenost zaposlenih v smislu opolnomočenja in njihove večje samostojnosti znotraj posameznih oddelkov. To bo vsekakor lažje izvedljivo s sploščanjem organizacijske strukture, višjo stopnjo spodbujanja in motiviranja zaposlenih, kjer ne sme izostati niti izboljšanje komunikacije na vseh nivojih znotraj organizacije. Kadrovski managerji morajo svojim sodelavcem pomagati pri osebnem razvoju, jim biti dober zgled, jih navdihovati k boljšim rezultatom, pomembno je dati tudi večji poudarek na spremljanju doseganja predhodno zastavljenih ciljev. Nujno je, da kadrovski managerji za avtentično delovanje navdihnejo tudi ostale zaposlene, vodjem omogočijo izobraževanje, jih spodbujajo in jim pomagajo, da bodo našli svoj, avtentičen način vodenja.

Kadrovski managerji želijo v svojo delovno sredino v prihodnje vključiti višjo stopnjo sodelovanja in razumevanja z drugimi oddelki, vlaganje v svoje sodelavce, več posvečanja in motiviranja na podlagi lastnih izkušenj ter višjo stopnjo izražanja pohval sodelavcem. Slednji se bodo tako čutili bolj pripadne, podali bodo več idej in predlogov. Tisti kadrovski managerji, ki zaenkrat pri svojem delu ne uvajajo ničesar s področja avtentičnega vodenja, kot enega izmed razlogov za to navajajo neustreznost same kulture znotraj organizacije. Avtentično vodenje je proces, ki se nenehno razvija in nadgrajuje, zato morajo temu primerno ravnati tudi kadrovski managerji, nujno je, da vseskozi skrbijo za lasten razvoj, so ljudje, se ne pretvarjajo, ampak navdihujejo, sprejemajo in spoštujejo vse okoli sebe.

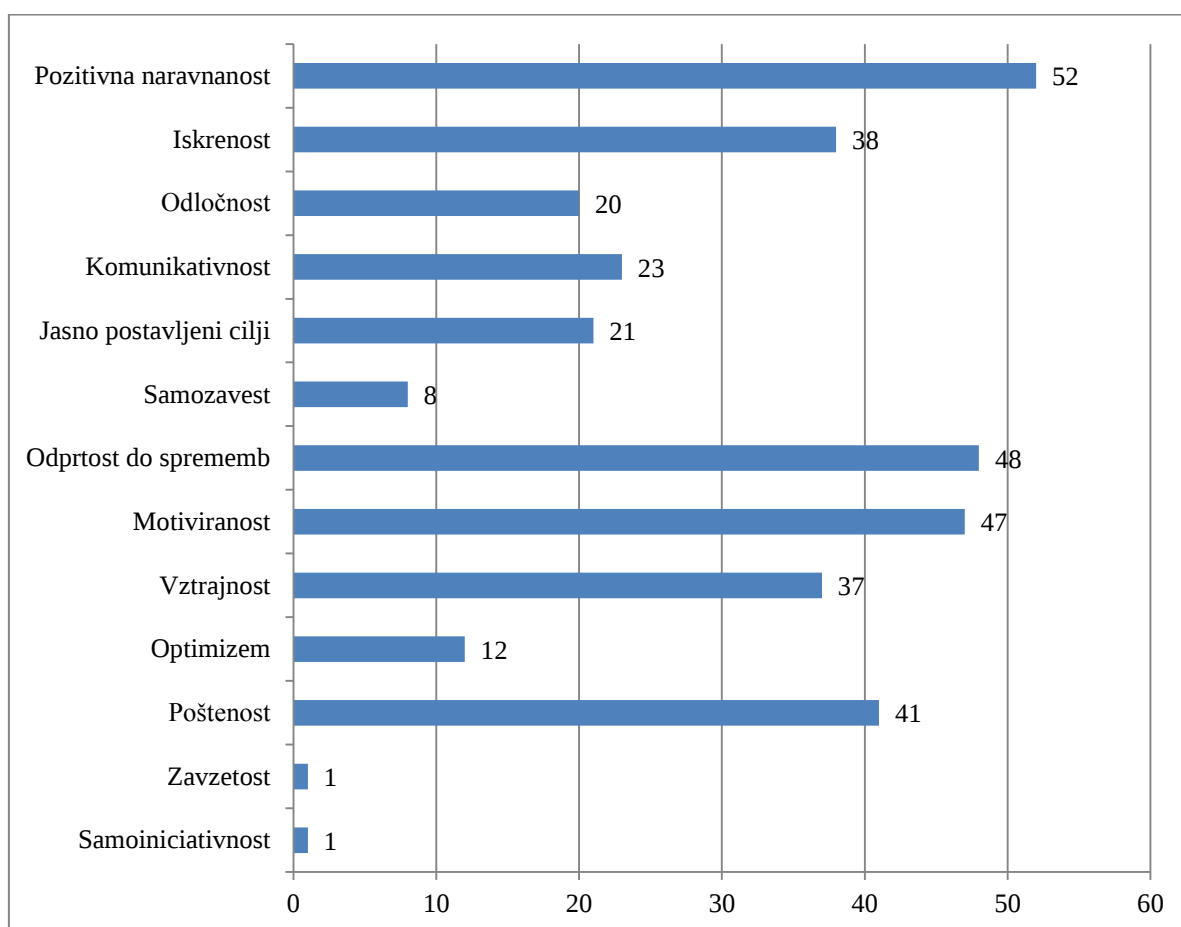
### 3.2.3.3 Pripisovanje pomena osebnostnim lastnostim zaposlenih

V nadaljevanju vprašalnika preverim tudi, katere so tiste osebnostne lastnosti zaposlenih, katere so za kadrovske managerje najbolj ključne in jim pripisujejo največji pomen. Predhodno sem navedla enajst osebnostnih lastnosti in respondente prosila, da označijo največ šest izmed njih. Slednji so imeli tudi možnost, da sami navedejo morebitno drugo lastnost, ki je zanje prav tako pomembna, in bi jo želeli izpostaviti. Število navedb posameznih osebnostnih lastnosti zaposlenih je prikazano na sliki 21.

---

<sup>1</sup> *Investors in People.*

*Slika 21: Osebnostne lastnosti zaposlenih glede na pomembnost*

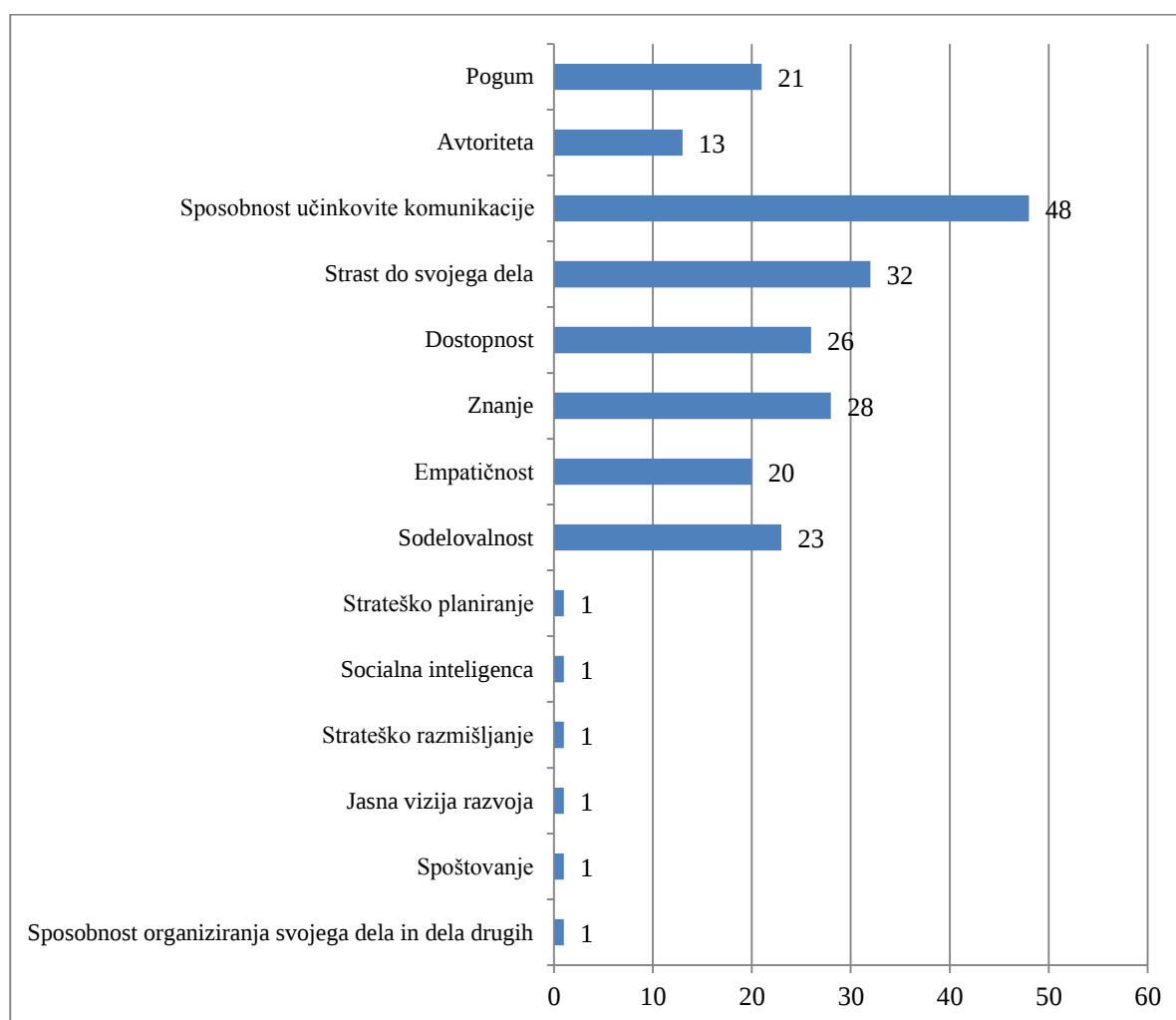


S slike 21 je razvidno, da je pozitivna naravnost tista osebnostna lastnost zaposlenih, ki ji kadrovske managerje pripisujejo največji pomen. Ta osebnostna lastnost ima 52 ponovitev, tesno za njo, z 48 oziroma 47 ponovitvami, sta osebnostni lastnosti odprtost do sprememb in motiviranost. Glede na število navedb sledijo poštenost, iskrenost in vztrajnost. Osebnostni lastnosti zaposlenih, ki se zdita kadrovskim managerjem najmanj pomembni, sta samozavest in optimizem, kar vsekakor ni spodbudno, saj sta ravno ti dve lastnosti po navedbah vodilnih avtorjev s področja avtentičnega vodenja eni izmed ključnih, kadar govorimo o avtentičnih vodjih in avtentičnih sledilcih. Zavzetost in samoiniciativnost sta tisti dve osebnostni lastnosti, ki so ju kadrovske managerje navedli dodatno, saj se jim prav tako zdita pomembni pri zaposlenih. Vsaka izmed njiju se kot odgovor ponovi le enkrat.

#### 3.2.3.4 Pripisovanje pomena lastnostim idealnega vodje

Kadrovske managerje sem nadalje vprašala, katere so tiste lastnosti, ki bi po njihovem mnenju najbolje opisale idealnega vodjo. Predhodno sem navedla osem lastnosti vodij in respondente prosila, da označijo največ tri izmed njih. Slednji so imeli tudi možnost, da sami navedejo morebitno drugo lastnost, ki je zanje prav tako pomembna, in bi jo želeli izpostaviti. Število navedb posameznih lastnosti, ki opisujejo idealnega vodjo, je prikazano na sliki 22.

*Slika 22: Lastnosti idealnega vodje glede na pomembnost*



Slika 22 prikazuje, da je sposobnost učinkovite komunikacije lastnost, ki bi jo nujno moral imeti idealni vodja, saj je kar 48 od 64 vprašanih kadrovskih managerjev označilo to lastnost. Ta podatek je spodbuden, saj mora imeti avtentičen vodja dobro razvito sposobnost učinkovite komunikacije s svojimi sledilci. Druga najpogostejše izbrana lastnost idealnega vodje je strast do svojega dela, kar je prav tako pomembno pri avtentičnem vodenju, saj mora vodja čutiti zadovoljstvo na svojem delovnem mestu in biti zavezan k izpolnjevanju nalog, kar pa ni mogoče brez strasti, ki jo vodja čuti do dela, ki ga opravlja. Kadrovski managerji so veliko pomembnost pripisali tudi dostopnosti, kar je pravilno, saj mora biti idealen vodja svojim sledilcem ves čas na voljo. Kadrovski managerji so sami navedli druge lastnosti vodij, ki se jim zdijo pomembne, in te so strateško planiranje, socialna inteligenca, strateško razmišljanje, jasna vizija razvoja, spoštovanje in sposobnost organiziranja svojega dela in dela drugih. Izmed predhodno navedenih lastnosti se najmanjkrat ponovi avtoriteta, le 13-krat. Vrstni red glede na pomembnost označenih lastnosti idealnega vodje je tako zelo blizu lastnostim, ki označujejo avtentičnega vodjo.

### 3.2.3.5 Razvitost avtentičnega vodenja na primeru izbrane organizacije

Z intervjujem sem raziskala, kako je avtentično vodenje razvito v izbrani organizaciji, natančneje, kako in kje se v njej kažejo značilnosti tega načina vodenja. Direktorico kadrovske službe sem najprej vprašala, kako se ona dojema kot vodjo in kakšen je njen način vodenja. Pravzaprav me je zanimalo, če je njen način vodenja bližje avtentičnemu ali kateremu izmed drugih načinov, ki jih poznamo. Pravi, da bi bilo vsekakor lažje, če bi jo ocenile njene podrejene sodelavke, s katerimi je vsakodnevno v medsebojni interakciji. Pri vodenju ji je zelo pomembno, da imajo njeni sledilci zanimivo in razvojno naravnano delo, kjer jim nikakor ne more biti dolgčas. Pazi na to, da je delo primerno kompetencam zaposlenih, hkrati pa skrbi, da vidijo izzive in smisel v delu, ki ga opravljajo. Nikoli je ni strah novih izzivov in se jih z veseljem vedno znova loteva, s čimer daje odličen zgled tudi svojim sledilcem, da tudi sami delujejo v enaki smeri.

Velik pomen daje skrbi za razvoj zaposlenih, kar v praksi pomeni, da jih spodbuja k prevzemanju novih projektov, učenju novih stvari in izobraževanju. Sama svoje znanje vedno deli z njimi, nobenih informacij ne skriva, njenim sodelavcem je vedno dostopno vse. Omeni, da tudi v primeru, ko prebira zanimive članke, slednje pošlje v vednost svojim sodelavcem, saj želi, da sledijo trendom in dosegajo tako osebno kot tudi poklicno rast. Enako velja za delavnice, katere z veseljem priporoči podrejenim in jih spodbuja k udeležbi. Prenos znanja in izkušenj poteka na zelo odprt način tudi v primeru, ko se kdo vrne s kakšnega izobraževanja, saj je takrat nujno, da to znanje preda tudi drugim sodelavcem, jim posreduje gradiva, da so slednja dostopna tudi tistim, ki se izobraževanja niso udeležili, vendar jih ta tema vseeno zanima. To zahtevajo tudi eksterno kot kadrovska služba na nivoju celotne organizacije.

Svoje podrejene sodelavce direktorica kadrovske službe zelo dobro pozna, saj v njihovi kadrovski službi ni velike fluktuacije zaposlenih. To, da dobro pozna prednosti in slabosti svojih zaposlenih, je tudi razlog, da delovne naloge v njihovem oddelku krožijo. Vseskozi se trudi, da zaposleni počnejo tisto, v čem so res dobri. Zadolžitve resnično prilagaja glede na lastnosti, v katerih je nek posameznik dober in posledično uspeh ne izostane. Razvoj sodelavcev je v njihovi organizaciji na visoki ravni. Vsako leto z vsakim izmed njih opravijo razvojni pogovor, kjer postavijo cilje, zasleduje se njihova realizacija, poleg tega se pripravi tudi razvojna pot vsakega posameznega zaposlenega. Zelo pomembno se ji zdi tudi povratno informiranje, zato imajo mesečno ocenjevanje delovne uspešnosti. Pomembno ji je, da zaposleni točno vedo, zakaj so nagrajeni, kaj so opravili dobro in kje so potrebne izboljšave, saj lahko zaposleni le tako osebno in poklicno rastejo, odpravljajo napake in postanejo še boljši.

Za vsako delovno mesto imajo postavljen kompetenčni okvir, kjer je zapisano, katere kompetence so ključne za zasedbo posameznega delovnega mesta. Kompetence se ocenjujejo in za tiste slabše razvite, ki so ugotovljene pri posamezniku, se pripravi načrt, kako bi jih posameznik lahko v prihodnje razvil na višjo raven. Določijo se usposabljanja, s katerimi

lahko posameznik razvije manjkajoče kompetence. V organizaciji imajo zaposlenega močnega coacha, natančneje internega izobraževalca. Pred dvema letoma so na to delovno zaposlili osebo, ki se pretežno ukvarja le s tem. V preteklosti so sicer imeli zunanje ponudnike, nato pa so ugotovili, da je bolje, da imajo to urejeno interno z osebo, ki je vse od razvoja produkta prisotna v organizaciji, pozna vse problematike in je zaposlenim na voljo ves čas, torej takoj, ko se pojavi potreba po izobraževanju. Dobro je, ker imajo resnično prilagojene vsebine, ki se dotikajo specifične problematike in konkretnih potreb. Interni izobraževalec spremlja tudi napredek zaposlenih na nivoju posameznika, kar posledično pripelje do večjih učinkov. V njihovi organizaciji se poslužujejo tudi e-izobraževanja.

Pri vodenju imajo v organizaciji jasno določene cilje, ki jih primarno določijo skozi razvojne pogovore na začetku leta, cilje določajo tudi sprotno na vseh sestankih. Intervjuvanka ima prakso, da vsako jutro, preden gre v svojo pisarno, odide do sodelavcev, jih pozdravi in se pogovori z njimi o delu za tisti dan. Vseskozi ima politiko odprtih vrat, kar pomeni, da je za svoje sodelavce vedno na razpolago. Za sodelavce si vedno vzame čas, jim prisluhne in jih ne nazadnje tudi upošteva. Sodelavcem s svojim načinom vodenja omogoča, da postanejo vedno boljši pri svojem delu. Če jih želi dobro in uspešno motivirati, je ključno, da pozna njihovo osebnost, njihove prednosti in slabosti. Slednje z delegiranjem nalog tudi skuša odpraviti in sodelavcem omogočiti karierni razvoj. V podjetju imajo formalno postavljeno in prisotno mentorstvo, saj skozi daljše časovno obdobje sistematično usposablja mentorje, določijo njihove kompetence in zadolžitve v smislu, kako in na kakšen način mora delati z mentorirancem. Letos prvič uvajajo metodo 360-stopinjskega ocenjevanja, pred tem so samo podrejeni ocenjevali svoje nadrejene. Direktorica kadrovske službe to uvedbo izjemno pozdravlja in pravi, da je zelo spodbuden podatek, da je na to ocenjevanje pristala tudi uprava, katero bo ocenjeval nadzorni svet. Zelo verjame v to, da se bo ta metoda obnesla in bo uspešno izvajana tudi v prihodnje, kar bo veliko lažje tudi z vidika, da je v to pristala celotna uprava, ki daje dober zgled ostalim zaposlenim.

Zanimalo me je, kdo za delo motivira njo, glede na to, da mora sama motivirati vse svoje podrejene sodelavce. Njena največja motivacija je, glede na to, da je že zelo dolgo na tem položaju, da vidi ogromno izzivov in nenehnih izboljšav. Ni oseba, ki bi čakala, da ji nekdo delegira naloge, ampak je oseba, ki sama išče in vidi, kaj je še potrebno postoriti. Kot primer navede, da je bil njen glavni izziv pri uvedbi metode 360-stopinjskega ocenjevanja, da bi v to poleg vodij vključila celotno upravo. Strinja se, da je pri delu v kadrovske službi prisotnih veliko utečenih nalog, vendar skuša tudi te vsako leto nadgraditi in izboljšati, saj ti le tako pri delu ni nikoli dolgčas. Povzema, da glavno motivacijo vidi v izboljšavah in spremembah, kar ji, ne nazadnje, tudi prinaša možnost nenehnega lastnega razvoja.

Pomemben del avtentičnega vodenja so vrednote in prepričanja, ki jih vodja zasleduje v osebem življenju in na delovnem mestu. Zanimalo me je, če so te vrednote pri direktorici kadrovske službe enake, torej skladne. Pravi, da absolutno vrednote iz domačega okolja zasleduje tudi na delovnem mestu. Ker so v organizaciji želeli ugotoviti, če je podobno tudi

pri zaposlenih, so letos prvič, odkar izvajajo razvojne pogovore, spraševali zaposlene, katere so njihove osebne vrednote in motivatorji. Želeli so namreč ugotoviti skladnost med vrednotami organizacije z vrednotami posameznikov. Kot organizacija imajo šest temeljnih vrednot, in sicer strokovnost, poštenost, odgovornost, spoštljivost, sodelovanje in ustvarjalnost. V ta namen so izdali knjižico z vrednotami organizacije, namenjeno zaposlenim z namenom, da se te vrednote živijo. Te vrednote so izbrali in zapisali na podlagi zaposlenih skozi intervjuje in zgodbe, ki so jih zasledovali. Ugotovili so, da je to, kar njihove zaposlene v življenju motivira, tisto, kar imajo pravzaprav zapisano v skupnih vrednotah. Zaposleni se ocenjujejo kot uspešni in zadovoljni, na kar vpliva tudi to, da organizacija prepozna in daje prednost tistim vrednotam, ki so hkrati tudi njihove osebne vrednote. Absolutno gre za skladnost med tem, kar delaš doma, in tistim, kar delaš na delovnem mestu.

Intervjuvanka kot temelj svojega dela vodje vidi zaupanje. Svojim sodelavcem brezpogojno zaupa vse naloge, njihov odnos temelji na odkritosti in odprtosti. Zaposleni imajo možnost, da soodločajo in povedo svoje mnenje, prav tako so jim vse poti in informacije vseskozi dostopne. Direktorica kadrovske službe pravi, da je mogoče ta visoka stopnja zaupanja in odprtosti toliko bolj razvita, ker gre za razmeroma mlad kader, za katerega je načeloma značilna višja stopnja odprtosti, saj vsi brez težav povedo svoje predloge in nimajo prav nobenih težav s komunikacijo. Pri svojem delu se srečuje tudi s kriznimi situacijami in težjimi položaji, največkrat v primeru odpuščanj. V tem kontekstu poudarja nujnost kombinacije odprte komunikacije in odkritosti. Če želiš najti dobro rešitev, mora biti najprej pri tebi prisotna volja, imeti moraš iskreno željo, da stvari urediš, čeprav ne gre vedno vse po planu. Ravno poštenost, odkritost in zaupanje so tiste osebnostne lastnosti, ki jih pričakuje tudi od novih zaposlenih. Želi, da pri svojem delu nikoli ne obljublajo nečesa, za kar ne vedo, če bodo lahko izpolnili, ne želi praznih obljub. Pomembno je, da zaposleni krepijo odkritost in poštenost, saj jim bodo le tako lahko njihovi uporabniki, v tem primeru zavarovanci, zaupali, še posebej z vidika, ker je njihov glavni produkt zelo podoben konkurenčnim. Zato je še toliko bolj pomembno, da zaposleni odražajo neko poštenost, odkritost in zaupanje, kar se kaže tudi navzven, torej gre za koherentnost v delovanju tako znotraj kot zunaj podjetja.

Če želi kadrovski manager pri svojem delu uveljavljati avtentično vodenje, je vsekakor pomembno, kakšno vlogo ima področje managementa človeških virov v organizaciji, saj je problem dostikrat v samih organizacijah. Ravno zato je včasih težko spraševati kadrovskega managerja po stilu vodenja, če niti sama organizacije ne ve, kaj je za njih pomembno in v katero smer želijo iti. Tako tudi kadrovski manager sam težko kaj doseže v pravi smeri. V proučevani organizaciji ima slednji velik vpliv, saj je vloga direktorja kadrovske službe identična vlogi direktorjev ostalih sektorjev, kar pomeni, da so tretirani enako in hkrati člani najožjega kolegija. To pomeni, da so prisotni pri vseh zgodbah, ki se tičejo organizacije, lahko bi rekli, da so desna roka uprave, kje delujejo kot nekakšna svetovalna vloga, saj gre vse, kar se tiče kadrov, preko kadrovske službe. Res je, da imajo pomembno vlogo, vendar intervjuvanka meni, da je to v veliki meri odvisno predvsem od proaktivnosti samega kadrovskega managerja.

Direktorica kadrovske službe v proučevani organizaciji verjame, da ni enostavno izvajati kadrovskih projektov, vendar meni, da moraš biti vztrajen in stvari vedno argumentirati. Pravi, da je večja težava na strani kadrovskih managerjev in ne pri sami ne podpori vodstva. Nujno je, da ima kadrovski manager pokončno držo, verjame v to, kar dela, je samozavesten in, kot pri vsakem poslu, mora znati prodajati. Pomembno je tudi, da kadrovski manager spremlja trende in pozna novosti. Problem je tudi v tem, kakšni ljudje zasedajo službo kadrovskega managerja. Meni, da so dostikrat same kompetence kadrovskih managerjev premalo razvite ali pa niso ustrezne, saj moraš kot kadrovski manager imeti razvite mehke veščine, po drugi strani pa se spoznati na finančne podatke in imeti dobro razvite pogajalske veščine. Nujno je, da razumeš organizacijo kot celoto, če želiš pripraviti kadrovske strategije, ki bo prispevala k boljšemu poslovanju, saj v primeru nepoznavanja konteksta delovanja organizacije ne moreš svetovati najvišjemu vodstvu, kaj izboljšati v kontekstu kadrov. Področje oziroma oddelek managementa človeških virov znotraj organizacije moraš na nek način kot kadrovski manager znati promovirati in oglaševati njegove aktivnosti.

Direktorica kadrovske službe pravi, da je avtentično vodenje nekaj, kar je blizu tudi ostalim vodjem v njihovi organizaciji. Opozarja, da se mora najprej vodstvo organizacije kot takšno opredeliti, kakšen stil vodenja pričakuje in želi od vodij, šele nato lahko kadrovska služba pripravi program, da se to tudi implementira in realizira v praksi. Intervjuvanka meni, da je avtentično vodenje ključ do uspeha v managementu človeških virov v prihodnje in tudi osebno verjame v to. Pravi, da je od vodenja, poleg spleta nekih okoliščin in drugih dejavnikov, odvisen uspeh organizacije. Doda, da lahko imaš odlične vodje, ampak, če nimaš ustreznega kadra, ti tudi vodenje ne pomaga na poti do uspeha. Vodenje opredeljujemo kot proces, kjer gre za interakcijo med vodjo in njegovimi sledilci. Le v primeru, da je ta proces vzajemen, je to pot do uspeha.

Če želiš biti uspešen kadrovski manager, moraš slediti trendom, poznati posel, biti proaktiven, saj nobena stvar ne pade sama z neba. Če se boš smilil samemu sebi, se ne bo nič zgodilo. Uspeh ne glede na položaj in delovno mesto terja neko investicijo, neko odpovedovanje in tudi napor, saj se žal samo od sebe ne bo zgodilo prav nič. Tisti, ki si tega ne želijo, se raje skrivajo za tradicionalno vlogo kadrovika in dostikrat vidijo problem v administraciji, dejstvo pa je, da se da marsikatero stvari informacijsko podpreti z minimalnimi finančnimi vložki. Res je, da je veliko odvisno od tega, kaj si ti kot kadrovski manager sploh želiš – ali ti je dejansko cilj administrativne stvari informacijsko podpreti in se ukvarjati z razvojno funkcijo, ali pa je administracija le izgovor. Tako marsikateri kadrovski managerji raje delajo administracijo, kar je vsekakor lažje, kot pa da bi se ukvarjali z implementiranjem novih stvari, prepričevali zaposlene, investirali sredstva s tveganjem nepoznavanja rezultatov, kar velja za absolutno težje. Marsikateri kadrovski manager se še vedno drži administrativne vloge in oklepa papirjev, čeprav slednja nima take dodane vrednosti kot jo ima na drugi strani strateška vloga kadrovskih managerjev.

Direktorica kadrovske službe v proučevanem podjetju verjame, da je področje managementa človeških virov dodana vrednost v organizaciji, posledično pa ji je zelo žal, da gre trend te službe v outsourcing, kar kaže na to, da temu očitno ni tako. V njihovi organizaciji njihov oddelek managementa človeških virov veliko odtehta. Posel delajo ljudje, sploh, ker so v storitveni panogi. Njihov stik z zunanjim svetom so ravno ljudje in s temi ljudmi se mora nekdo ukvarjati in razvijati orodja zanje, kar je delo kadrovske službe. Slednja mora biti dovolj proaktivna, da pozna posel, da ve, kaj se da pri tem poslu znotraj managementa človeških virov narediti, kot vodja moraš biti v oporo, razvijati orodja in vodje ves čas spodbujati k uporabi teh kadrovskih orodij. Seveda pa ne gre brez podpore uprave, ki mora biti dovzetna za pomembnost področja managementa človeških virov. Če imaš kot direktor kadrovske službe podporo v upravi, tudi vsi ostali drugače gledajo nate. Meni, da ta služba absolutno ne more biti outsourcana, saj moraš dihati in živeti z ljudmi in z upravo, da lahko vidiš, moraš biti ves čas prisoten, saj so le tako lahko mogoče dobre rešitve, ki izkoristijo vse prednosti tega področja in organizaciji zagotovijo uspeh v konkurenčnem okolju.

Na podlagi intervjuja, opravljenega z direktorico kadrovske službe, ugotavljam, da je avtentično vodenje v njihovem podjetju zelo dobro razvito, prav tako tudi sama izraža avtentične značilnosti. Ta pojem dobro pozna in je z njim že bila seznanjena, prav tako ji je dobro poznana smer, katero mora zasledovati pri vodenju svojih sledilcev v smeri avtentičnosti. Meni, da je to edina prava pot, ki bi jo bilo potrebno zasledovati, ne ve pa, če smo kot družba pripravljeni na to spremembo in samo zavedanje, kaj to sploh je. Opozarja, da bo potrebno vložiti še veliko truda v razvoj vodenja, da bi lahko v naši družbi dosegli avtentično vodenje kot tisto primarno.

### **3.2.4 Trendi razvoja funkcije vodenja**

Dosti kadrovskih managerjev, vključenih v raziskavo, vidi trend razvoja funkcije vodenja ravno v avtentičnem vodenju in razvoju njegovih značilnosti. Poudarjajo pomen vodenja z zgledom, ki temelji na vrednotah, na podlagi katerih je potrebno graditi vodenje. Vrednote posameznika morajo biti skladne z vrednotami organizacije. Nujno potrebno je graditi večjo stopnjo zaupanja do sodelavcev, jih mentorirati in opolnomočiti, jih bolj vključevati v odločanje, spoštovati, poslušati in upoštevati njihove predloge. Vodja mora imeti odprto miselnost, znati mora obvladovati spremembe, večji poudarek je potreben na empatičnosti vodij in motiviranju zaposlenih. Vodja prihodnosti mora biti inovativen, pripravljen na sprejemanje odgovornosti, mora se znati učinkovito odločati, ne sme zanemarjati pomena učinkovite komunikacije, ki vključuje podajanje pohval in konstruktivnih kritik. Trend gre v smer vedno bolj neformalnega vodenja, kjer je vodja prvi med enakimi, je predvsem človek, ki razume sočloveka.

Kadrovski managerji prav tako vidijo trend razvoja funkcije vodenja v managementu človeških virov, saj je po njihovih besedah Slovenija v velikem kadrovskem zaostanku. Kot primer navajajo obdobje recesije, v katerem se najpogosteje začne varčevati ravno pri

izobraževanju in razvoju zaposlenih na sploh. Nujno je dati poudarek na boljši organiziranosti kadrovskih služb in večji veljavi področja managementa človeških virov na sploh. Potrebna je sprememba v načinu razumevanja funkcije vodenja, saj je vodja tisti, ki je odgovoren za svoje sledilce, katerim mora pomagati pri doseganju njihovih ambicioznih ciljev, ki so seveda povezani s prav tako ambicioznimi cilji podjetja. Pravijo tudi, da so trendi razvoja funkcije vodenja povezani z zgledi iz tujine, kjer že uvajajo določene karakteristike vodenja, po katerih se je vredno zgledovati. Trend razvoja funkcije vodenja gre od tradicionalnega operativnega vodenja v smeri odprtega, interaktivnega vodenja, kjer vodja skrbi za svoje sledilce, jih usmerja k doseganju ciljev, skrbi za njihov razvoj in uspešno prenaša njihov potencial v doseganje ciljev organizacije kot celote.

### **3.2.5 Vrednotenje pomembnosti področja managementa človeških virov**

Izsledki opravljene raziskave kažejo, da prav vsi, v raziskavo vključeni kadrovske managerji, menijo, da je človeški kapital ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti, ki jih lahko ima organizacija. Zavedajo se, da brez razvoja ljudi ni prihodnosti, saj se prava investicija v prave zaposlene nedvomno povrne. Strinjajo se, da ta konkurenčna prednost pride najbolj do izraza v primeru, ko je človeški kapital organizacije pravi, torej pravilno umeščen glede na kompetence znotraj organizacije, ustrezno motiviran in razvijan. Poudarjajo tudi, da bi bilo prav, če bi se pomembnosti človeškega kapitala bolj zavedali.

V vprašalniku sem kadrovske managerje vprašala, ali kadrovske funkcije dojemajo kot srce organizacije. Večina se jih strinja z zapisano trditvijo, drugi navajajo, da kadrovske funkcije dojemajo kot enakovredno vsem ostalim, ki ima prav tako kot vse ostale znotraj organizacije svoje naloge in določen delež pri pripravi in izvedbi strategije. Kadrovske managerji še dodajajo, da če želi kadrovska funkcija priti v ospredje, mora imeti podporo vrhnjega managementa, šele potem lahko ta funkcija odigra ključno vlogo in ni le tipična podporna funkcija v organizaciji, temveč stremi k temu, da se razvije v strateško funkcijo, kjer imajo kadrovske managerji možnost, da za seboj pustijo administrativno vlogo in večjo pozornost namenijo neposrednemu ukvarjanju z zaposlenimi, njihovo motivacijo in zavzetostjo. Tako je kadrovske managerje skrbnik za največji kapital podjetja, ki ga predstavljajo zaposleni.

Kadrovske funkcije mora kot srce vsake organizacije najprej pomagati izbrati prave kadre, nadalje zanje uspešno skrbeti, se z njimi ukvarjati in jih razvijati, saj ravno motivirani, zavzeti, zadovoljni in pripadni zaposleni pripomorejo k dobrim delovnim odnosom, so največja dodana vrednost organizacije, ki prispevajo k ustvarjanju dobrih rezultatov. Kadrovske funkcije je nekakšen povezovalce vodstva z zaposlenimi in s svojim delovanjem, natančneje sodelovanjem pri oblikovanju tako strategije celotne organizacije kot svoje lastne, z razvitimi programi in orodji omogoča, da so pravi ljudje s pravimi kompetencami na pravih delovnih mestih, kar jim omogoča optimalno razvijanje potenciala. Le tako lahko kar se da najbolje pripomorejo k doseganju in preseganju ciljev organizacije.

### **3.2.6 Vrzeli na kadrovskem področju**

Kadrovski managerji zaznavajo, da v slovenskem prostoru v mnogih organizacijah kadrovska funkcija na žalost še ni dovolj priznana v smislu enakovrednosti z ostalimi funkcijami, prav tako ni enakovreden partner pri uresničevanju strategije organizacije. Kadrovski managerji so še vedno premalo vključeni v strateško načrtovanje in poslovne izzive. Nujno je razumevanje področja managementa človeških virov, ki ima pomembno vlogo v organizaciji, saj skrbi za razvoj in zavzetost zaposlenih, ustvarjalno delovno okolje in na splošno dela za ljudi. Prav slednjim se v organizacijah pripisuje premajhno težo. Če želi področje managementa človeških virov v organizacijah priti v ospredje, je najprej potrebno odpraviti zakoreninjeno mnenje, da je to področje zgolj administrativne narave, in se nadalje začeti zavedati, da je ravno ta funkcija največja dodana vrednost same organizacije in ne le njeno nujno zlo.

Kadrovski managerji so omenili tudi, da je še veliko maneverskega prostora na področju vodenja in ravno tu se ponuja možnost avtentičnemu vodenju. V prvi vrsti je nujno, da se med strokovnjaki izlušči tiste ljudi, ki imajo tako željo kot tudi spodobnost postati vodja. Kadrovski manager mora biti kompetenten posameznik, ki zaupa vase in v svoje sposobnosti, mora se razdajati, biti empatičen, znati svetovati ljudem, biti objektiven in pri svojem delu zasledovati interese organizacije. Ključno je, da ima poslovni pogled, odlično pozna posel, je odločen, prodoren pri svojih idejah. Kadrovski managerji pravijo, da vse to ni lahko, je pa vsekakor mogoče.

### **3.2.7 Dojemanje in videnje prihodnosti avtentičnega vodenja**

Avtentično vodenje ni le način vodenja temveč tudi način sodelovanja in delovanja tako v managementu človeških virov kot tudi v organizaciji na sploh. S to trditvijo se strinja velika večina kadrovskih managerjev, vključenih v raziskavo, ki pravi, da se vedno več zaposlenih zaveda pomembnosti sodelovanja in povezovanja. Za usodo organizacije niso odgovorni zgolj tisti posamezniki, ki sestavljajo vrhni management oziroma upravo, temveč prav vsi zaposleni, ki morajo stremeti v isto smer, saj le to omogoča doseganje rezultatov in obstanek na konkurenčnem trgu. Avtentično vodenje prinaša drugačno razmišljanje, zato je v njem gotovo prihodnost. Takšno, torej pravo vodenje, pomeni način delovanja. Ne gre za klasično vodenje, ampak bolje rečeno za sodelovanje in delovanje s človeškimi viri. Za uspešno vodenje ni dovolj poznati le teorije vodenja, ampak je nujno, da ima vodja visok čustveni kvocient, torej dobro razvito čustveno inteligenco, pomembno je, da ima veliko izkušenj, da lahko svojim sledilcem pomaga pri osebnotnem in kariernem razvoju. Zaposleni, ki v svojem okolju čutijo avtentičnost, so bolj zadovoljni, njihovo delo je bolj uspešno, kar se kaže v doseganju višje stopnje konkurenčnosti.

Avtentično vodenje je tista oblika vodenja, ki bi lahko v prihodnje, vsaj sodeč po odgovorih v raziskavo vključenih kadrovskih managerjev, predstavljala ključ do uspeha v managementu človeških virov. Ta oblika vodenja lahko pomembno doprinese k uspehu in postane

pomemben element, da bo management človeških virov v organizacijah pridobil na vse večji veljavi. Širitev te oblike vodenja bi bil velik korak naprej, saj vodenje z zgledom velja za enega boljših načinov, ki povečuje zaupanje, sodelovanje in zavzetost zaposlenih. Avtentično vodenje bi tudi omogočilo, da bi ponovno vse večji pomen pridobivale vrednote, zaposleni bi pridobili več zaupanja v vodje in v samo organizacijo, kjer so zaposleni, povečala bi se produktivnost, jasni cilji bi ustvarjali zdravo tekmovalnost med zaposlenimi. Eden izmed kadrovskih managerjev celo meni, da bo avtentično vodenje sčasoma edini način, ki bo v prihodnje omogočal uspeh tako področja managementa človeških virov kot organizacij na sploh. Pri avtentičnem vodenju gre za koncept, ki nima ostro začrtane ločnice in je njegova uporabna možna povsod, torej tako v domačem okolju kot tudi na vseh ravneh znotraj organizacije. O avtentičnem vodenju lahko dejansko govorimo le takrat, ko ga dejansko živimo.

### **3.3 Zaključne ugotovitve**

Multimetodološki raziskovalni pristop, ki je vključeval vprašalnik, ki so ga izpolnili kadrovski managerji izbranih podjetjih, in opravljen intervju z izbrano kadrovske managerko, mi je omogočil, da v nadaljevanju magistrskega dela podam bistvene zaključne ugotovitve magistrskega dela, analiziram prehodno zastavljena raziskovalna vprašanja, oblikujem priporočila kadrovskim managerjem za njihovo delovanje v prihodnosti, ovrednotim prispevek magistrskega dela k znanosti, podam priporočila za nadaljnje raziskovanje in zaključim s sklepnimi mislimi.

Opravljen raziskava me je pripeljala do ugotovitve, da v raziskavo vključeni kadrovski managerji poznajo avtentično vodenje in tudi sami pri sebi zaznavajo prisotnost avtentičnih značilnosti. Kadrovski managerji z zelo visoko povprečno oceno ocenjujejo prav vse izmed osemindvajsetih zapisanih avtentičnih lastnosti. Izmed vseh pri sebi najbolj zaznavajo, da so vredni zaupanja, da njihovo vodenje temelji na odprtih odnosih s sodelavci, katerim z veseljem pomagajo v primeru njihove negotovosti, so optimistični, vedo, kaj jih motivira pri delu, poznajo tako svoje prednosti kot tudi slabosti in vodijo skladno s svojimi vrednotami. Raziskava tako kaže, da imajo kadrovski managerji zelo visoko razvite avtentične značilnosti.

Na podlagi uporabljenih merskih instrumentov kvalitativne in kvantitativne raziskave ugotavljam, da sama razvitost avtentičnega vodenja v organizacijah še ni dosegla najvišje ravni, saj kadrovski managerji zaznavajo veliko karakteristik avtentičnega vodenja, ki bi jih še lahko vključili v svoje delovno okolje, prav tako so določene značilnosti, ki nakazujejo na avtentičnost, v organizacijah za zdaj slabo razvite. Slednje niti ni naključno, saj kadrovski managerji zaznavajo, da so tudi njihovi sodelavci slabo seznanjeni s to obliko vodenja. Tudi vodstvo podjetja mora dojeti, da kadrovski procesi niso le strošek, temveč ustvarjajo pomembno dodano vrednost tako za organizacijo kot tudi njene deležnike. Zelo spodbuden je podatek, da to obliko vodenja kadrovski managerji v prihodnje vidijo kot nekakšen ključ do uspeha tako v managementu človeških virov kot tudi v organizacijah na sploh.

Skladno z ugotovitvami raziskave v zaključku magistrskega dela predstavljam, kaj bi kadrovski managerji morali v prihodnje spremeniti, da bi dosegli visoko stopnjo razvitosti avtentičnega vodenja v svojih organizacijah. Kadrovski managerji že sedaj stremijo k pravilnemu načinu vodenja svojih sodelavcev, vendar imajo, kot največkrat pravijo sami, pri uveljavljanju takšnega vodenja velikokrat težave, saj ne uživajo podpore najvišjega vodstva. Da bi to spremenili, je v prvi vrsti nujno, da stopijo v ospredje, zaupajo vase in v svoje sposobnosti, imajo pokončno držo, so proaktivni, se ne ustrašijo izzivov in njim pripadajočih sprememb, saj bodo le tako lahko širili zavest o avtentičnem vodenju, tj. pravilnemu načinu vodenja znotraj celotne organizacije.

### **3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj**

V začetnem delu magistrskega dela sem izoblikovala šest raziskovalnih vprašanj. Na podlagi strokovnih virov, uporabljenih v magistrskem delu, verodostojnih odgovorov reprezentativnega vzorca anketirancev in intervjuvanke v tem poglavju magistrskega dela podajam odgovore na vsakega izmed šestih predhodno zastavljenih raziskovalnih vprašanj in jih analiziram.

#### **Raziskovalno vprašanje 1: Ali kadrovskimi managerji poznajo avtentično vodenje?**

S pomočjo raziskave, izvedene med kadrovskimi managerji izbranih podjetij, sem prišla do ugotovitve, da slednji poznajo koncept avtentičnega vodenja. Največ kadrovskih managerjev je o tem konceptu prebiral literaturo, drugi so o njem slišali iz tujine, najmanjši delež jih je o tej obliki vodenja poslušal na fakulteti. To ne preseneča, saj velika večina v raziskavo vključenih kadrovskih managerjev redno spremlja trende razvoja funkcije vodenja, za kar izražajo veliko zanimanje. Prav tako sem na podlagi opravljenega intervjuja ugotovila, da intervjuvana kadrovska managerka odlično pozna to obliko vodenja in ga tudi več kot uspešno uveljavlja pri svojem delu na kadrovskem področju. Poznavanje avtentičnega vodenja sem med kadrovskimi managerji preverila tudi tako, da sem jih povprašala o osebnostnih lastnostih zaposlenih in lastnostih idealnega vodje, ki se jim zdijo pomembne. Izkazalo se je, da so jim v večini vrednejše tiste lastnosti, ki sovpadajo z avtentičnim vodenjem.

#### **Raziskovalno vprašanje 2: Kakšen pomen kadrovski managerji pripisujejo avtentičnemu vodenju?**

Kadrovski managerji avtentičnemu vodenju pripisujejo velik pomen, saj sami v veliki meri skušajo delovati tako, da zasledujejo avtentičnost, kar nakazujejo zelo visoke povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti kadrovskih managerjev. Prav tako slednji veliko lastnosti avtentičnega vodenja že uveljavljajo pri svojem delu, v svoje delo na kadrovskem področju jih želijo vključiti še več, kar nakazuje na to, da je sledenje avtentičnemu vodenju za kadrovske managerje pomembno in vredno. Če avtentičnosti ne bi pripisovali visokega pomena, gotovo ne bi želeli razvijati njenih lastnosti v prihodnje. Tudi

intervjuvanka avtentičnosti pripisuje velik pomen, zanjo je to celo edini pravi način vodenja. Prav tako kot mnogi ostali kadrovski managerji tudi ona ravno ta stil vodenja vidi kot edino možno vodenje prihodnosti na vseh ravneh znotraj organizacije.

**Raziskovalno vprašanje 3:** Ali kadrovski managerji pri svojem delu uporabljajo avtentično vodenje?

Sodeč po odgovorih kadrovskih managerjev in po tem, da so pri svojih odgovorih navedli precej resnično avtentičnih lastnosti, slednji pri svojem delu uporabljajo avtentično vodenje. Sami zaznavajo, da skušajo biti pri svojem delu dober zgled svojim sledilcem, s katerimi delijo svoje znanje in izkušnje, kar tudi njim samim omogoča rast in razvoj. Stremijo k povezanosti s sledilci in se trudijo, da je njihov odnos pozitivno naravnan in odprt, k čemur vsekakor pripomore učinkovita medsebojna komunikacija. Vseeno sem zaznala, da obstaja še mnogo neuporabljenih področij avtentičnega vodenja, ki so jih kadrovski managerji navedli kot še nerazvite, kar pomeni, da je še veliko nerazvitega potenciala avtentičnega vodenja v organizacijah. Kadrovski managerji bi lahko v svoje delo vključili višjo stopnjo sodelovanja in razumevanja z drugimi oddelki in delali v smeri brezpogojnega zaupanja svojim sodelavcem v smislu opolnomočenja in njihove večje samostojnosti znotraj posameznih oddelkov. Za večjo uporabo avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji je ključno, da slednji za avtentično delovanje najprej navdihnejo tudi ostale zaposlene in jim znajo predstaviti koristi uporabe te oblike vodenja in sledenja.

**Raziskovalno vprašanje 4:** Ali je avtentično vodenje prisotno v izbranih organizacijah in kako je le-to razvito?

S pomočjo raziskave, natančneje vprašalnika in opravljenega intervjuja na primeru izbranega podjetja, sem na podlagi vseh zbranih informacij in osebnega vtisa med izvedbo intervjuja, prišla do ugotovitve, da je avtentično vodenje v izbranih organizacijah prisotno, vendar pri svojem razvoju še ni doseglo najvišje ravni. Res je, da kadrovski managerji zaznavajo visoko stopnjo razvitosti lastne avtentičnosti, vendar so bile na drugi strani podane dokaj nizke ocene kadrovskih managerjev glede zaznavanja razvitosti avtentičnega vodenja znotraj svojega delovnega okolja. Dosti kadrovskih managerjev samih sebe prepozna v opisu avtentičnega vodje, vendar tega v praksi ne udeležujejo v velikem številu. Pri intervjuvanki sem zasledila, da v njihovi organizaciji v praksi uporabljajo avtentično vodenje, ki ga poznajo tudi drugi vodje in je prav tako prisotno tudi pri njihovem vodenju. Kljub temu da pri svojem delu v organizacijah že uporabljajo veliko značilnosti avtentičnega vodenja, je tu še veliko neizpolnjenega prostora, saj kadrovski managerji sami vidijo še precej možnosti, ki jih avtentično vodenje ponuja, in bi jih sami lahko vključili v svoje delo.

**Raziskovalno vprašanje 5:** Kako in kje kadrovski managerji vidijo potencial te teme v prihodnosti?

Zelo spodbudno je, da kadrovski managerji spremljajo trende razvoja funkcije vodenja, torej jih novosti v svetovnem merilu zanimajo. Avtentično vodenje ima velik potencial, da bi se kot vodilni stil vodenja razvilo v managementu človeških virov. Ta potencial podkrepi dejstvo, da imajo kadrovski managerji razvite avtentične lastnosti, vendar tega v celoti še ne prenašajo v svojo delovno sredino. Zelo malo organizacij ima, sodeč po pričanju kadrovskih managerjev, vpeljan koncept avtentičnega vodenja, prav tako s tem stilom vodenja niso seznanjeni sodelavci kadrovskih managerjev. Mnogi vodje se ne zavedajo, kako velik vpliv imajo s svojim načinom vodenja na svoje sledilce, zato je nujno, da vodijo skladno s svojimi vrednotami in prepričanju, kar mora biti vsekakor skladno tudi z vrednotami celotne organizacije. Kadrovski managerji morajo delati v smeri razvoja metod, ki spodbujajo avtentično vodenje, in skrbeti, da se zaposleni poenotijo s podjetjem kot celoto. Sami največji potencial te teme vidijo predvsem v do sedaj še neuporabljenih značilnostih avtentičnega vodenja. Ker kadrovski managerji vidijo potencial te teme v prihodnosti, je to odlična odskočna deska za izboljšanje funkcije vodenja kadrovskih managerjev in izrabo vseh potencialov človeškega kapitala kot ene pomembnejših konkurenčnih prednosti.

**Raziskovalno vprašanje 6:** Ali je avtentično vodenje ključ do uspeha v managementu človeških virov?

Avtentično vodenje je tista oblika vodenja, ki je v prihodnje, vsaj sodeč po odgovorih v raziskavo vključenih kadrovskih managerjev, ključ do uspeha v managementu človeških virov v prihodnje. Razvoj vodenja v managementu človeških virov mora vsekakor iti v smeri avtentičnega vodenja, saj je pomemben prenos znanja, opolnomočenje zaposlenih, izkoriščanje njihovega potenciala in skrb za njihov razvoj. Če želijo te besede preiti v dejanja, bodo morali pomembno vlogo v organizacijah prevzeti kadrovski managerji in s svojo proaktivnostjo ter pokončno držo stopiti v ospredje. Kadrovski managerji bodo morali biti v prihodnje sooblikovalci drugačne organizacijske kulture, takšne, ki bo omogočila, da avtentično vodenje pridobiva na veljavi. Hkrati bodo morali širiti zavest o avtentičnem vodenju v celotni organizaciji, kar, vsaj sodeč po odgovorih, tudi želijo, prav tako je njihova želja sodelavce spodbujati k tej obliki vodenja. Avtentično vodenje lahko pomembno doprinese k uspehu organizacij in postane pomemben element, da bo tudi management človeških virov v organizacijah pridobil na večji veljavi. Povsem možno je, da bo avtentično vodenje sčasoma edini način, ki bo v prihodnje omogočal uspeh tako področja managementa človeških virov kot organizacij na sploh.

### **3.5 Priporočila kadrovskim managerjem izbranih podjetij**

V prvih dveh poglavjih magistrskega dela sem najprej razširila svoje znanje in poznavanje obeh proučevanih konstruktov, torej avtentičnega vodenja in managementa človeških virov. Znanja, pridobljena iz začetnega dela magistrskega dela, sem sistematično povezala z ugotovitvami raziskave, kar mi je v nadaljevanju omogočilo oblikovanje zaključnih ugotovitev in priporočil kadrovskim managerjem, ki so prikazana v tabeli 8.

*Tabela 8: Priporočila kadrovskim managerjem za krepitev razvoja avtentičnega vodenja*

| <b>Priporočilo</b>                                                                        | <b>Smernice</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Dobro poznavanja posla, v katerem delujejo</b>                                      | Kadrovski manager se mora dobro spoznati na področje, na katerem deluje organizacija, nujno je odlično poznavanje storitev oziroma produktov in razumevanje organizacije in njenega konteksta delovanja kot celote. Le tako lahko kadrovski manager uveljavlja svoj položaj in kot svetovalec ter sooblikovalec dogajanja v okolju organizacije deluje skupaj z najvišjim poslovodnim organom.                                                                                                                                                         |
| <b>2. Proaktivnost in samozavest kadrovskih managerjev pri uvajanju sprememb</b>          | Kadrovski managerji se ne smejo bati sprememb, nujno je, da stopijo v ospredje. Še več, biti morajo odprti za spremembe, njihovi glavni nosilci in tudi glavni sooblikovalci smernic za prihodnji razvoj svoje organizacije. Prav tako morajo krepiti samozavest, ki je ključna lastnost, da bodo lahko stopili v ospredje, se zavedali pomena svoje funkcije v organizaciji in tako tudi delovali. Delovati morajo tako, da bo njihovo področje postalo sredstvo za boljše vodenje ljudi.                                                             |
| <b>3. Razvijanje lastnih kompetenc</b>                                                    | Delo kadrovskih managerjev je vedno bolj kompleksno, kar zahteva širok nabor kompetenc in vključuje stalno izpopolnjevanje v smislu izboljševanja lastnih sposobnosti. Vloga kadrovskih managerjev se spreminja in postaja vedno bolj zahtevna, kar posledično zahteva več kompetenc kadrovskih managerjev, saj lahko le primerno usposobljeni strokovnjaki botrujejo spremembam in izzivom ter se slednjim tudi uspešno prilagajajo. Kadrovski managerji prihodnosti morajo ustvarjati poslanstvo, sooblikovati procese in biti voditelji zaposlenih. |
| <b>4. Krepitev strateške vloge področja managementa človeških virov</b>                   | Ker še vedno vse preveč kadrovskih managerjev omenja svojo administrativno vlogo, je zanje pomembno, da začnejo razmišljati strateško, kar vključuje razvoj in implementacijo strategij, ki so skladne s strategijo organizacije. Kadrovski managerji se morajo tako ukvarjati s strateško in razvojno vlogo, za svoje administrativne naloge pa iskati napredne, informacijsko podprte rešitve.                                                                                                                                                       |
| <b>5. Postavljanje lastnih izzivov znotraj managementa človeških virov</b>                | Izzivi so tisti, ki lahko kadrovske managerje motivirajo in jim omogočijo, da vedno znova vidijo izboljšave in posledično stremijo k upravljanju strateške vloge področja managementa človeških virov. Kadrovski manager prihodnosti mora sam videti izzive in izboljšave, nujno je, da sam išče in tudi najde, kaj je še potrebno storiti. Temu morajo nadalje slediti odlične rešitve in predlogi.                                                                                                                                                   |
| <b>6. Krepitev zaupanja kadrovskih managerjev s sledilci</b>                              | Zaupanje med vodjo in sledilci je ključno, da so slednji na delovnem mestu bolj zadovoljni in bolj prilagodljivi spremembam. Kadrovski managerji morajo sledilcem omogočiti prost pretok znanja, jim omogočiti vpogled v svoje znanje in izkušnje, pomembnost morajo pripisovati učinkoviti povratni informaciji, saj to sledilcem omogoča rast in karierni razvoj.                                                                                                                                                                                    |
| <b>7. Povezovanje managementa človeških virov z drugimi področji znotraj organizacije</b> | Pomembno je povezovanje področja managementa človeških virov z ostalimi področji znotraj organizacije, saj to doprinese k sodelovanju v organizaciji, kar v nadaljevanju kadrovskim managerjem prinese tudi potrebno podporo pri udeležanju avtentičnega vodenja na vseh nivojih znotraj organizacije. Kadrovski managerji morajo biti prisotni pri vseh zgodbah, ki se tičejo organizacije, lahko bi rekli, da delujejo kot nekakšna svetovalna vloga in podpora ostalim področjem.                                                                   |
| <b>8. Skladnost vrednot</b>                                                               | Kadrovski managerji morajo svoje osebne vrednote enostavno prenesti v posel in tudi voditi skladno z njimi, pri tem morajo biti pozorni, da so njihove vrednote skladne z vrednotami organizacije, s katerimi se morajo poistovetiti tudi sledilci.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>9. Uporaba metod za spodbujanje razvoja avtentičnega vodenja</b>                       | Če želijo kadrovski managerji razvijati in krepiti zavest o avtentičnem vodenju pri sodelavcih, je nujno, da v delovni vsakdan vpeljejo metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja, ki so akcijsko učenje, sistema mentorstva in nasledstva, tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb in metoda 360-stopinjskega vodenja.                                                                                                                                                                                                                        |

Priporočila kadrovskim managerjem za krepitev razvoja avtentičnega vodenja in avtentičnega delovanja sem oblikovala na podlagi analize izvedene raziskave. Menim, da bodo ta priporočila slednjim služila ne le k izboljšanju njihove vloge v organizaciji, temveč tudi učinkovitejšemu razvoju in vpeljavi avtentičnega vodenja kot svoje primarne oblike vodenja, ki dokazano vpliva tako na delovno uspešnost sledilcev kot tudi na boljšo predstavo organizacij na konkurenčnih trgih. Nujno je, da kadrovski managerji spremljajo tekoči razvoj kadrovskega vidika v svetovnem merilu in se trendom tudi prilagajajo. Pomembno je, da poskrbijo, da se avtentičnost širi znotraj celotne organizacije, saj je avtentično vodenje kultura celotne organizacije, kjer ne gre le za način vodenja, temveč tudi za način sodelovanja in delovanja tako v managementu človeških virov kot tudi v organizaciji na sploh. Avtentično vodenje mora biti prisotno tudi na drugih nivojih, saj le kadrovski manager kot avtentičen vodja v podjetju zelo težko uveljavlja svoj prav in ne nazadnje tudi preživi na dolgi rok.

### **3.6 Prispevek magistrskega dela k znanosti**

Magistrsko delo k znanosti prispeva z več zornih kotov. K znanosti lahko doprinesemo s teoretičnega, metodološkega in praktičnega vidika (Peterlin, 2013, str. 202). Moj doprinos k znanosti s teoretičnega vidika izhaja iz proučitve različnih področij znanosti, natančneje predstavitev dveh proučevanih konstruktov, ki sem jih predstavila v teoretičnem izhodišču in v nadaljevanju magistrskega dela s pomočjo izvedene raziskave služita pri oblikovanju priporočil kadrovskim managerjem. Metodološki pristop sem uporabila že v začetku magistrskega dela, ko sem oblikovala raziskovalna vprašanja, nadalje sem uporabila kvalitativno in kvantitativno metodo, kar mi je omogočilo spoznavanje obravnavane tematike tudi v praksi, ki sem jo predhodno dobro spoznala skozi teoretičen del. Praktični vidik k znanosti vidim predvsem v tem, da ob zaključku magistrskega dela pridobljeno znanje delim s kadrovskimi managerji in ostalo populacijo, ki kaže zanimanje za obravnavano tematiko.

### **3.7 Priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Magistrsko delo z naslovom Razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij je bilo oblikovano na podlagi sistematične proučitve širokega nabora teoretičnih izsledkov in uporabe dveh različnih raziskovalnih metod, kar omogoča večjo zanesljivost in veljavnost z raziskavo pridobljenih ugotovitev. Čeprav sem se proučevanja obravnavane tematike lotila poglobljeno, še vedno obstaja možnost za nadaljnje raziskave. Menim, da bi bilo smiselno okvir magistrskega dela razširiti v smislu primerjave rezultatov zaznavanja lastne avtentičnosti kadrovskih managerjev z zaznano avtentičnostjo njihovih sledilcev. Zanimivo bi bilo tudi natančneje proučiti razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji znotraj posameznih podjetij, slednje bolj izpostaviti in jih tudi medsebojno primerjati. Tako bi lahko ugotovili, v katerih panogah in katerih tipih organizacij je avtentično vodenje med kadrovskimi managerji bolj razvito in kje manj. Sklepam tudi, da se lahko bralcu med branjem magistrskega dela utrne še katero drugo raziskovalno vprašanje, ki ga nadalje spodbudi k raziskovanju in njegovemu lastnemu prispevanju k znanosti.

## SKLEP

Področje managementa človeških virov je v času nenehnih sprememb vedno pomembnejše, zato je ključno, da kadrovske managerji pri svojem delu zasledujejo nov, avtentičen način razmišljanja in vodenja. Ljudje so ključni element v managementu človeških virov, prav tako so ljudje izredno pomembna prvina avtentičnega vodenja. Ta skladnost vodi v nujnost uporabe avtentičnega vodenja pri kadrovske managerjih. Avtentično vodenje v organizacijo prinaša pozitivno, optimistično in motivirajoče delovno okolje, kar poleg vzajemnega odnosa med vodjo in zaposlenimi slednjim omogoča višjo stopnjo opolnomočenja, več svobode in zadovoljstva ter ne nenazadnje tudi možnost osebne in karijerne rasti. Avtentično vodenje ima zelo široko konotacijo, spoštovanje vsega, kar ta oblika vodenja predstavlja, je podlaga za delovanje tudi v širšem kontekstu. Organizacije, ki bodo ta koncept vpeljale, bodo bolj uspešne. Če bi vsi delovali po principu avtentičnega vodenja, bi bili veliko bolj zadovoljni, bolje bi sodelovali, kar pomeni, da bi tudi hitreje in učinkoviteje dosegli zastavljene cilje.

**Glavni cilj** magistrskega dela je bil proučiti razvitost konstrukta avtentičnega vodenja med kadrovske managerji izbranih podjetij in s poglobljeno analizo le-tega tako s teoretičnega kot tudi z raziskovalnega vidika prikazati pomen nujnosti vsakodnevnega sledenja temu stilu vodenja v managementu človeških virov. V **prvem poglavju** sem s pomočjo natančne proučitve aktualnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov sistematično predstavila in razčlenila konstrukt avtentičnega vodenja tako, da sem najprej opredelila konstrukt avtentičnosti, podala nazoren prikaz razvoja teorij avtentičnega vodenja, v nadaljevanju predstavila štiri ključne elemente avtentičnega vodenja, opredelila avtentičnega vodjo, njegove značilnosti in sposobnosti, na koncu sem tudi predstavila metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja.

V **drugem poglavju** sem proučevala konstrukt managementa človeških virov, kjer sem najprej opredelila sam konstrukt, predstavila njegov razvoj in ključne aktivnosti, nadalje sem se dotaknila strateške vloge managementa človeških virov in podrobneje predstavila kadrovskega managerja, njegove kompetence in sodobno vlogo. Ob koncu drugega poglavja sem v ločenem poglavju prikazala povezavo med obema proučevanima konstruktoma. V **tretjem poglavju** magistrskega dela sem s pomočjo raziskave dobila vpogled v razvitost avtentičnega vodenja med kadrovske managerji izbranih podjetij. Na podlagi ugotovitev raziskave s podporo teoretičnih izsledkov sem podala priporočila kadrovske managerjem na področju učinkovitejše vpeljave avtentičnega vodenja v svoje delovno okolje.

V magistrskem delu sem izpolnila predhodno zastavljen **glavni cilj** in tudi njemu pripadajoče pomožne cilje. Potrdila sem **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da razvitost avtentičnega vodenja med kadrovske managerji v našem okolju še ni dosegla najvišje ravni, vendar slednji temu konstrukt pripisujejo visok potencial, kar v prihodnje vsekakor omogoča izboljšanje funkcije vodenja kadrovske managerjev in izrabo vseh potencialov človeškega kapitala kot ene najpomembnejših konkurenčnih prednosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131.
2. Armstrong, G. (2005). Differentiation through people: How can HR move beyond business partner? *Human Resource Management*, 44(2), 195-199.
3. Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (5th ed.). London, Philadelphia and New Delhi: Kogan Page.
4. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). London, Philadelphia and New Delhi: Kogan Page.
5. Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resources system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
6. 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.
7. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
8. Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 273-304.
9. Avolio, B. J., Weber T. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
10. Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing Authentic Leadership. Najdeno 12. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.uwvtv.org/fosteringleadership/docs/hbpospsych2008authenticlead.pdf>
11. Babu, M. R., & Eimani, A. (2014). Human resource management: A challenging scenarion in the Indian context. *International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences*, 2(2), 135-142.
12. Bahun, D., & Rojc, E. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
13. Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Los Angeles: Sage Publications.
14. Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative research*, 6(3), 319-340.
15. Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581-594.
16. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
17. Černe M., & Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819-842.

18. Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 421-436.
19. Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62-75.
20. Dimovski, V. (2009). Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja. *HRM*, 7(28), 76-78.
21. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11-A22.
22. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
23. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). Kako avtentični vodja ste? *MQ*, 10, 52–53.
24. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1/2), 4-11.
25. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Fields, D. L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195-206.
27. Florjančič, F., Bernik, M., & Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7, 463–479.
29. 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.
30. 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.
31. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(1), 466–482.
32. Gardner, W. L., & Randolph-Seng, B. (2012). Validating measures of leader authenticity: Relationships between implicit/explicit self-esteem, situational cues, and leader authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 214-231.
33. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass, A Willey Imprint.
34. George, B. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
35. George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 87(2), 129-138.
36. Giambatista, R. C., Rowe, G. W., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963-991.

37. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86–94.
38. Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
39. Hinojsa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
40. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
41. Jain, P. (2005). A comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organisational context. *Library Review*, 54(3), 166-179.
42. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organizations Development Journal*, 27(8), 646-666.
43. Kaše, R. (2004). *Strateško ravnanje s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Kohont, A. (2012). HRM-managerji v kontekstu internacionalizacije. *HRM*, 10(47), 10-14.
45. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the "true self": Towards a theory of embodied authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
46. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Lobe, B. (2006). Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave*, 22(53), 55-73.
48. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
49. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 291–307.
50. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
51. Manoilov, M. (2010). *Osnove metodologije in statistike*. Nova Gorica: Zavod Novoznanje.
52. Mesec, B. (2009, 8. avgust). Kvalitativno raziskovanje. *Skripta II*. Najdeno 23. junija 2015 na spletnem naslovu <https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/metodologija-ii/skripta-ii>
53. Mesner Andolšek, D., & Štebe, J. (2004). Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V I. Svetlik & B. Ilič (ur.), *Razpoke v zgodbi o uspehu* (str. 36-65). Ljubljana: Založba Sophia
54. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partnerji.

55. Mikhaylov, F., Kolesnikova, J., & Salyakhov, E. (2014). Current tendencies of the development of service of human resource management. *Procedia – Social and Behavioral Science*, 150, 330-335.
56. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Možina, S. & Zupan, N. (2009). Strateški management človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 97-142). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill Company.
59. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508–526.
61. Penger, S., Černe, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM): vodja, zvest samemu sebi, ustvarja zaupanje. *HRM*, 29(7), 36-41.
62. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3-4), 427-445.
63. Peterlin, J. (2013). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Peterson, S. J, Walumbwa, F. O, Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502-516.
65. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
66. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
67. Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., Morishima, M., & Tansky, J. W. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44(2), 207-216.
68. Ryan, L. (2005). *Why HR gets no respect*. Najdeno 21. januarja 2015 na spletnem naslovu [www.businessweek.com/careers/content/jun2005/ca2005051\\_7881\\_ca009.htm](http://www.businessweek.com/careers/content/jun2005/ca2005051_7881_ca009.htm).
69. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
70. Shelton, K. (2008). Authentic leaders add value. *Leadership Excellence*, 25(2), 2.

71. Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
72. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
73. Svetlik, I. (2004). Razpoke v zgodbi o uspehu. V I. Svetlik & B. Ilič (ur.), *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji* (str. 1-12). Ljubljana: Založba Sophia.
74. Svetlik, I., & Kohont, A. (2009). Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 143-190). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
75. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 17-62). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
76. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
77. Tonkin, T. (2013). Authentic versus transformational leadership: assessing their effectiveness on organizational citizenship behaviour of followers. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(1), 40-61.
78. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management*. London: Prentice Hall.
79. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
80. Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
81. Uyar, A. S., & Deniz, N. (2012). The perceptions of entrepreneurs on the strategic role of human resource management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 914-923.
82. van Rensburg, T., & Prideaux, G. (2006). Turning professionals into managers using multisource feedback. *Journal of Management Development*, 25(6), 561-571.
83. Walumbwa, F. O., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
84. 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.
85. Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.
86. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
87. Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(2), 1-19.

88. Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–448.
89. Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
90. Yamarrino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 693–707.

## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

|                                                                                   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Vprašalnik za kadrovske managerje .....                                | 1 |
| Priloga 2: Izhodiščna vprašanja za poglobljen polstrukturirani intervju .....     | 7 |
| Priloga 3: Izgled spletnega vprašalnika za kadrovske managerje v orodju 1ka ..... | 8 |



## Priloga 1: Vprašalnik za kadrovske managerje

Spoštovani,

sem Nika Regner, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo "Razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij". Gre za prvo raziskavo s tovrstnega področja in ker zelo cenim vaše dolgoletne izkušnje, vas prosim za izpolnitev vprašalnika, ki vam ne bo vzel več kot 15 minut časa. Tako boste s svojim vedenjem prispevali k lažjemu proučevanju obravnavane tematike. Vprašalnik je anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje. Rezultati, ki jih bom pridobila z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za prikaz ugotovljenega stanja in morebitna vprašanja na elektronskem naslovu nika.regner@gmail.com.

### I. SAMOOCENA

Pri odgovorih na vprašanja vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico, in označite samo en odgovor.

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – povsem se strinjam

|                                                | Sploh se<br>ne<br>strinjam<br>(1) | Se ne<br>strinjam<br>(2) | Se niti ne<br>strinjam<br>niti<br>strinjam<br>(3) | Se<br>strinjam<br>(4) | Povsem<br>se<br>strinjam<br>(5) |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Sem optimističen.                              | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Sem samozavesten.                              | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Imam jasno postavljene osebne cilje.           | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Vem, kaj me pri delu motivira.                 | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Sem vreden zaupanja.                           | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Poznam tako svoje prednosti kot tudi slabosti. | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Imam močno osebno samopodobo.                  | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Zavedam se lastnih vrednot in znanja.          | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Skrbim za lasten razvoj.                       | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Vodim skladno s svojimi vrednotami.            | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Spremembam se enostavno prilagajam.            | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Opravljam delo, ki mi predstavlja izziv.       | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |

se nadaljuje

nadaljevanje

|                                                      | Sploh se<br>ne<br>strinjam<br>(1) | Se ne<br>strinjam<br>(2) | Se niti ne<br>strinjam<br>niti<br>strinjam<br>(3) | Se<br>strinjam<br>(4) | Povsem<br>se<br>strinjam<br>(5) |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Moje vodenje temelji na odprtih odnosih s sodelavci. | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Brezpogojno zaupam svojim sodelavcem.                | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Zavedam se vrednot in znanja sodelavcev.             | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Spodbujam sodelavce, da so motivirani za delo.       | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Izkazujem osebni interes do sodelavcev.              | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Znam navdušiti sodelavce za dobro opravljeno delo.   | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Dobro opravljeno delo pohvalim.                      | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Sodelavcem pomagam pri razvoju sposobnosti.          | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Pri delu sodelavce s svojim zgledom veliko naučim.   | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Spremljam delo podrejenih sodelavcev.                | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Cenim vsako opravljeno delo sodelavcev.              | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Poslušam in tudi upoštevam predloge sodelavcev.      | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| V primeru negotovosti sodelavcem pomagam.            | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.       | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Verjamem v boljšo prihodnost.                        | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |

## II. PRIPISOVANJE POMENA

1. Prosim vas, da označite tiste osebnostne lastnosti, ki so za vas najpomembnejše pri zaposlenih. Sami lahko navedete morebitno drugo lastnost, ki je za vas prav tako pomembna, in bi jo želeli izpostaviti. Obkrožite lahko največ šest (6) osebnostnih lastnosti.

- a. Pozitivna naravnost
- b. Iskrenost
- c. Prilagodljivost
- d. Odločnost
- e. Komunikativnost
- f. Jasno postavljeni cilji
- g. Samozavest
- h. Odprtost do sprememb
- i. Motiviranost
- j. Vztrajnost
- k. Optimizem
- l. Poštenost
- m. Drugo: \_\_\_\_\_

2. Prosim vas, da označite tiste lastnosti, za katere menite, da bi najbolje opisale idealnega vodjo. Sami lahko navedete morebitno drugo lastnost, ki je za vas prav tako pomembna, in bi jo želeli izpostaviti. Obkrožite lahko največ tri (3) lastnosti.

- a. Pogum
- b. Avtoriteta
- c. Sposobnost učinkovite komunikacije
- d. Strast do svojega dela
- e. Dostopnost
- f. Znanje
- g. Empatičnost
- h. Sodelovalnost
- i. Drugo: \_\_\_\_\_

### III. RAZVITOST AVTENTIČNEGA VODENJA V SLOVENIJI

Pri odgovorih na vprašanja vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico, in označite samo en odgovor.

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – povsem se strinjam

|                                                                    | Sploh se<br>ne<br>strinjam<br>(1) | Se ne<br>strinjam<br>(2) | Se niti ne<br>strinjam<br>niti<br>strinjam<br>(3) | Se<br>strinjam<br>(4) | Povsem<br>se<br>strinjam<br>(5) |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Redno spremljam trende razvoja funkcije vodenja.                   | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Menim, da je vredno upoštevati svetovne trende s področja vodenja. | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Za avtentično vodenje sem že slišal.                               | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Za avtentično vodenje sem slišal na fakulteti.                     | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Za avtentično vodenje sem slišal iz tujine.                        | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| O avtentičnem vodenju sem prebiral literaturo.                     | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Zase lahko rečem, da sem avtentični vodja. <sup>2</sup>            | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| V podjetju že imamo vpeljan koncept avtentičnega vodenja.          | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |

se nadaljuje

<sup>2</sup> Avtentično vodenje določa vodje, ki vodijo z zgledom, imajo jasno osebno identiteto, močno moralno zavest, so samozavestni, optimistični, dostopni, se zavedajo svojih prednosti in slabosti, vodijo skladno s svojimi prepričanji in vrednotami, njihova pozitivna čustva spodbujajo razvoj, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, s katerimi gradijo na visoki stopnji zaupanja (Avolio & Gardner, 2005; Dimovski et al., 2009).

nadaljevanje

|                                                                                                     | Sploh se<br>ne<br>strinjam<br>(1) | Se ne<br>strinjam<br>(2) | Se niti ne<br>strinjam<br>niti<br>strinjam<br>(3) | Se<br>strinjam<br>(4) | Povsem<br>se<br>strinjam<br>(5) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Sodelavci so seznanjeni z avtentičnim vodenjem.                                                     | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| V podjetju želim širiti znanje o avtentičnem vodenju.                                               | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| O avtentičnem vodenju nameravam organizirati izobraževanje.                                         | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Sodelavce želim spodbujati k avtentičnemu vodenju.                                                  | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| V podjetju lahko zaposleni izkoristijo svoj potencial.                                              | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| V podjetju so cenjene ideje zaposlenih.                                                             | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| V podjetju velja visoka stopnja zaupanja.                                                           | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Karakterne lastnosti vodij se kot vzor prenašajo na delovanje vseh zaposlenih.                      | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Ustvarjamo podjetje, ki spodbuja nenehno učenje.                                                    | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Zaposleni so poenoteni s podjetjem kot celoto.                                                      | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| V podjetju je prisotno pripovedovanje življenjskih zgodb vodij kot motivacija in navdih zaposlenim. | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| V podjetju imamo razvit sistem mentorstva.                                                          | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| V podjetju imamo razvit sistem nasledstva.                                                          | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |
| Uporabljamo metodo 360-stopinjskega ocenjevanja.                                                    | 1                                 | 2                        | 3                                                 | 4                     | 5                               |

#### IV. RAZNO

Prosim vas, da v nekaj povedih odgovorite na naslednja vprašanja.

1. Kje vidite trende razvoja funkcije vodenja v Sloveniji?

---



---



---

2. Menite, da je človeški kapital ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti?

---



---



---

3. Se strinjate s trditvijo, da je kadrovska funkcija srce vsake organizacije? Prosim, pojasnite svoje stališče.

---

---

---

4. Kje vidite vrzeli na kadrovskem področju?

---

---

---

5. Kaj od avtentičnega vodenja že uvajate pri svojem delu na kadrovskem področju?

---

---

---

6. Katere karakteristike avtentičnega vodenja še nameravate vključiti v svoje delo na kadrovskem področju?

---

---

---

7. Bi se lahko strinjali s trditvijo, da avtentično vodenje ni le način vodenja, temveč tudi način sodelovanja in delovanja tako v managementu človeških virov kot tudi v organizaciji na sploh? Prosim, pojasnite.

---

---

---

8. Menite, da bi lahko tovrsten način vodenja predstavljal ključ do uspeha v managementu človeških virov v prihodnje?

---

---

---

## V. DEMOGRAFIJA

Pri naslednjih vprašanjih vas prosim, da označite odgovor, ki velja za vas.

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Koliko sodelavcev vodite?

- a. Nimam neposredno podrejenih sodelavcev
- b. 1-5 sodelavcev
- c. 6-10 sodelavcev
- d. 11-20 sodelavcev
- e. 21-50 sodelavcev
- f. 51 in več

3. Kako velika je organizacija, v kateri ste kadrovski manager?

- a. Mikro (do 10 zaposlenih)
- b. Majhna (do 50 zaposlenih)
- c. Srednja (do 250 zaposlenih)
- d. Velika (več kot 250 zaposlenih)

4. Tip organizacije, v kateri ste zaposleni?

- a. Proizvodna
- b. Storitvena
- c. Trgovska
- d. Javna uprava

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

*Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 100-125; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 17-122; P. M. Algera & M. Lips-Wiersma, Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic, 2012, str. 118 – 131; B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 315 – 338; B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, 2005, str. 396–398; W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis & M. P. Dickens, Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 2011, str. 1121; B. George, Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value, 2003, str. 12; B. J. Avolio & F. O. Walumbwa, Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level, 2005, str. 274-276.*

## **Priloga 2: Izhodiščna vprašanja za poglobljen polstrukturirani intervju**

1. Ali se smatrate kot dobrega vodjo? Kako bi se opisali kot vodjo (kako vodite, kako se razumete z zaposlenimi, kako poteka medsebojna komunikacija)?
2. Katere vrednote in značilnosti so po vašem mnenju tiste, ki odlikujejo dobrega vodjo?
3. Bi zase lahko rekli, da vodite skladno s svojimi vrednotami in prepričanji?
4. Kakšen pomen pri svojem vodenju pripisujete optimizmu in samozavesti? Sta ti dve vrednoti prisotni tudi pri zaposlenih?
5. Kaj bi pri svojem vodenju poudarili kot prednost?
6. Kje vidite priložnosti za izboljšavo svojega vodenja?
7. Se zavedate svojih slabosti? Ali jih pri vodenju kdaj pokažete svojim sodelavcem? Menite, da je kaj narobe s tem, če vodja razkrije svoje slabosti in napake drugim?
8. Od kje izhaja vaša motivacija za delo?
9. Kako poteka vodenje v kriznih situacijah in težavnih položajih? Ali nezaželene dogodke še dolgo premlevate ali se hitro prilagodite spremembam in te dogodke odmisлите?
10. Kakšen odnos imate s svojimi zaposlenimi? Ali menite, da dobro poznate njihove prednosti in slabosti?
11. Ali svojim zaposlenim zaupate? Ali pri delu in odločanju upoštevate njihova mnenja in predloge?
12. Ali med zaposlenimi v vaši organizaciji poteka prenos znanja in izkušenj na odprt način? Ali je vaša organizacijska kultura pogojena z odprtim podajanjem in prenosom znanja?
13. Menite, da vam zaposleni sledijo in v vas vidijo zgled, ki ga tudi pri svojem delu posnemajo?
14. Ali svojim sodelavcem pomagata razvijati njihove sposobnosti?
15. S čim motivirate zaposlene, da z veseljem hodijo na delo (so poleg denarnih nagrad pomembni tudi nematerialni dejavniki)?
16. Ali imate pri postavljanju ciljev s svojega področja v mislih tudi cilje celotne organizacije in cilje posameznikov? Jih vključujete v svoje cilje?
17. Se strinjate, da lahko z iskrenostjo, pravičnostjo in odgovornostjo pri svojem vodenju gradiš na pridobivanju zaupanja s strani zaposlenih?
18. Na katerih vrednotah temelji izbiranje vaših novih kadrov? Katere kompetence se vam zdijo pomembne?
19. Ali imate v vaši organizaciji vzpostavljena sistema mentorstva in nasledstva? Ali se poslužujete metode 360-stopinjskega vodenja? Imate razvite učeče se time?
20. Kakšen je položaj področja managementa človeških virov v vaši organizaciji? Ali ste vpleteni v odločanje in ste postavljeni ob bok vrhnjemu managementu?
21. Ali imate občutek, da je področje managementa človeških virov dodana vrednost vaše organizacije?

### Priloga 3: Izgled spletnega vprašalnika za kadrovske managerje v orodju 1ka



0%  100%

## Razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij

Spoštovani,

sem Nika Regner, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo "Razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij". Gre za prvo raziskavo s tovrstnega področja in ker zelo cenim vaše dolgoletne izkušnje, vas prosim za izpolnitev vprašalnika, ki vam ne bo vzel več kot 15 minut časa. Tako boste s svojim vedenjem prispevali k lažjemu proučevanju obravnavane tematike. Vprašalnik je **anonimen** in posamezni odgovori ne bodo vidni, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje. Rezultati, ki jih bom pridobila z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za prikaz ugotovljenega stanja in morebitna vprašanja na elektronskem naslovu nika.regner@gmail.com.

[Naslednja stran](#)

1KA - spletne ankete

Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja.

Politika zasebnosti

## Razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij

SAMOOČENA | PRIPISOVANJE POMENA | RAZVITOST AVTENTIČNEGA VODENJA V SLOVENIJI | RAZNO | DEMOGRAFIJA

★ Pri odgovorih na naslednja vprašanja vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico od 1 do 5, in označite samo en odgovor.

|                                                      | Sploh se ne strinjam (1) | Se ne strinjam (2) | Se niti ne strinjam niti strinjam (3) | Se strinjam (4) | Povsem se strinjam (5) |
|------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------------------|-----------------|------------------------|
| Sem optimističen.                                    | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Sem samozavesten.                                    | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Imam jasno postavljene osebne cilje.                 | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Vem, kaj me pri delu motivira.                       | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Sem vreden zaupanja.                                 | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Poznam tako svoje prednosti kot tudi slabosti.       | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Imam močno osebno samopodobo.                        | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Zavedam se lastnih vrednot in znanja.                | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Skrbim za lasten razvoj.                             | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Vodim skladno s svojimi vrednotami.                  | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Spremembam se enostavno prilagajam.                  | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Opravljam delo, ki mi predstavlja izziv.             | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Moje osebne težave ne vplivajo na moje delo.         | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Moje vodenje temelji na odprtih odnosih s sodelavci. | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Brezpogojno zaupam svojim sodelavcem                 | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Zavedam se vrednot in znanja sodelavcev.             | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Spodbujam sodelavce, da so motivirani za delo.       | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Izkazujem osebni interes do sodelavcev.              | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Znam navdušiti sodelavce za dobro opravljeno delo.   | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Dobro opravljeno delo pohvalim.                      | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Sodelavcem pomagam pri razvoju sposobnosti.          | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Pri delu sodelavce s svojim zgledom veliko naučim.   | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Spremljam delo podrejenih sodelavcev.                | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Cenim vsako opravljeno delo sodelavcev.              | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Poslušam in tudi upoštevam predloge sodelavcev.      | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| V primeru negotovosti sodelavcem pomagam.            | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.       | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |
| Verjamem v boljšo prihodnost.                        | 1                        | 2                  | 3                                     | 4               | 5                      |

Prejšnja stran

Naslednja stran

## Razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij

SAMOOCCENA | PRIPISOVANJE POMENA | RAZVITOST AVTENTIČNEGA VODENJA V SLOVENIJI | RAZNO | DEMOGRAFIJA

★ Prosim vas, da označite tiste osebnostne lastnosti, ki so za vas najpomembnejše pri zaposlenih. Sami lahko navedete morebitno drugo lastnost, ki je za vas prav tako pomembna, in bi jo želeli izpostaviti.  
Označite lahko največ šest (6) osebnostnih lastnosti.

- ☐ Pozitivna naravnost
- ☐ Iskrenost
- ☐ Odločnost
- ☐ Komunikativnost
- ☐ Jasno postavljeni cilji
- ☐ Samozavest
- ☐ Odprtost do sprememb
- ☐ Motiviranost
- ☐ Vztrajnost
- ☐ Optimizem
- ☐ Poštenost
- ☐ Drugo:

★ Prosim vas, da označite tiste lastnosti, za katere menite, da bi najbolje opisale idealnega vodjo. Sami lahko navedete morebitno drugo lastnost, ki je za vas prav tako pomembna, in bi jo želeli izpostaviti.  
Označite lahko največ tri (3) lastnosti.

- ☐ Pogum
- ☐ Avtoriteta
- ☐ Sposobnost učinkovite komunikacije
- ☐ Strast do svojega dela
- ☐ Dostopnost
- ☐ Znanje
- ☐ Empatičnost
- ☐ Sodelovalnost
- ☐ Drugo:

[Prejšnja stran](#)[Naslednja stran](#)

## Razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij

SAMOOČENA | PRIPISOVANJE POMENA | RAZVITOST AVTENTIČNEGA VODENJA V SLOVENIJI | RAZNO | DEMOGRAFIJA

★ Pri odgovorih na naslednja vprašanja vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico od 1 do 5, in označite samo en odgovor.

|                                                                                                     | Sploh se ne strinjam (1) | Se ne strinjam (2)    | Se niti ne strinjam niti strinjam (3) | Se strinjam (4)       | Povsem se strinjam (5) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Redno spremljam trende razvoja funkcije vodenja.                                                    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Menim, da je vredno upoštevati svetovne trende s področja vodenja.                                  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Za avtentično vodenje sem že slišal.                                                                | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Za avtentično vodenje sem slišal na fakulteti.                                                      | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Za avtentično vodenje sem slišal iz tujine.                                                         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| O avtentičnem vodenju sem prebiral literaturo.                                                      | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Zase lahko rečem, da sem avtentični vodja. (Razlaga: Avtentični vodja)                              | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| V podjetju že imamo vpeljan koncept avtentičnega vodenja.                                           | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Sodelavci so seznanjeni z avtentičnim vodenjem.                                                     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| V podjetju želim širiti znanje o avtentičnem vodenju.                                               | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| O avtentičnem vodenju nameravam organizirati izobraževanje.                                         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Sodelavce želim spodbujati k avtentičnemu vodenju.                                                  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| V podjetju lahko zaposleni izkoristijo svoj potencial.                                              | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| V podjetju so cenjene ideje zaposlenih.                                                             | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| V podjetju velja visoka stopnja zaupanja.                                                           | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Karakterne lastnosti vodij se kot vzor prenašajo na delovanje vseh zaposlenih.                      | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Ustvarjamo podjetje, ki spodbuja nenehno učenje.                                                    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Zaposleni so poenoteni s podjetjem kot celoto.                                                      | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| V podjetju je prisotno pripovedovanje življenjskih zgodb vodij kot motivacija in navdih zaposlenim. | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| V podjetju imamo razvit sistem mentorstva.                                                          | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| V podjetju imamo razvit sistem nasledstva.                                                          | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Uporabljamo metodo 360-stopinjskega ocenjevanja.                                                    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

[Prejšnja stran](#)

[Naslednja stran](#)

## Razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij

SAMOOCENA | PRIPISOVANJE POMENA | RAZVITOST AVTENTIČNEGA VODENJA V SLOVENIJI | RAZNO | DEMOGRAFIJA

---

★Kje vidite trende razvoja funkcije vodenja v Sloveniji?

★Menite, da je človeški kapital ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti?

★Se strinjate s trditvijo, da je kadrovska funkcija srce vsake organizacije? Prosim, pojasnite svoje stališče.

★Kje vidite vrzeli na kadrovskem področju?

★Kaj od avtentičnega vodenja že uvajate pri svojem delu na kadrovskem področju?

★Katere karakteristike avtentičnega vodenja še nameravate vključiti v svoje delo na kadrovskem področju?

★Bi se lahko strinjali s trditvijo, da je avtentično vodenje ne le način vodenja temveč tudi način sodelovanja in delovanja tako v managementu človeških virov kot tudi v organizaciji na sploh? Prosim, pojasnite.

★Menite, da bi lahko tovrsten način vodenja predstavljal ključ do uspeha v managementu človeških virov v prihodnje?

## Razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji izbranih podjetij

[SAMOOCENA](#) | [PRIPISOVANJE POMENA](#) | [RAZVITOST AVTENTIČNEGA VODENJA V SLOVENIJI](#) | [RAZNO](#) | [DEMOGRAFIJA](#)

### ★Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

### ★Koliko sodelavcev vodite?

- ☐ Nimam neposredno podrejenih sodelavcev
- ☐ 1-5 sodelavcev
- ☐ 6-10 sodelavcev
- ☐ 11-20 sodelavcev
- ☐ 21-50 sodelavcev
- ☐ 51 in več

### ★Kako velika je organizacija, v kateri ste kadrovski manager?

- ☐ Mikro (do 10 zaposlenih)
- ☐ Majhna (do 50 zaposlenih)
- ☐ Srednja (do 250 zaposlenih)
- ☐ Velika (več kot 250 zaposlenih)

### ★Tip organizacije, v kateri ste zaposleni:

- ☐ Proizvodna
- ☐ Storitvena
- ☐ Trgovska
- ☐ Javna uprava

[Prejšnja stran](#)

[Zadnja stran](#)