

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZAVZETOSTI: VIDIK
MLADIH IZ OSREDNJESLOVENSKE REGIJE**

Ljubljana, september 2020

PETRA BURGER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Burger, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in zavzetosti: vidik mladih iz osrednjeslovenske regije, pripravljena v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 17. 09. 2020

Podpis študentke:

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 AVTENTIČNO VODENJE | 4 |
| 1.1 Vodenje | 4 |
| 1.2 Avtentično vodenje | 5 |
| 1.2.1 Značilnosti avtentičnega vodenja | 5 |
| 1.2.2 Pozitivni psihološki kapital in psihologija vodenja..... | 6 |
| 1.2.3 Teorije avtentičnega vodenja | 6 |
| 1.2.4 Elementi avtentičnega vodenja..... | 8 |
| 1.3 Avtentični vodja | 9 |
| 1.3.1 Sposobnosti in veščine avtentičnega vodje..... | 10 |
| 1.3.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij | 10 |
| 1.3.3 Moč avtentičnega vodje | 12 |
| 1.4 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo | 12 |
| 1.4.1 Vpliv na sledilce | 13 |
| 1.4.2 Vpliv na inovativnost..... | 14 |
| 1.4.3 Vpliv na produktivnost | 14 |
| 1.4.4 Vpliv na kreativnost..... | 15 |
| 1.4.5 Vpliv na dobičkonosnost..... | 16 |
| 1.5 Kritika avtentičnega vodenja | 16 |
| 2 ZAVZETOST | 17 |
| 2.1 Opredelitev zavzetosti | 17 |
| 2.1.1 Dejavniki zavzetosti | 17 |
| 2.1.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih..... | 22 |
| 2.1.3 Merjenje zavzetosti zaposlenih | 23 |
| 2.2 Razlikovanje med pojmi zavzetost zaposlenih, morala zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost zaposlenih in deloholizem | 24 |
| 2.2.1 Zavzetost in morala zaposlenih | 24 |
| 2.2.2 Zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih | 24 |
| 2.2.3 Zavzetost in pripadnost zaposlenih | 25 |
| 2.2.4 Zavzetost in deloholizem | 26 |
| 2.3 Vpliv čuječnosti na zavzetost | 27 |
| 2.4 Pomen zavzetosti zaposlenih za podjetje in njene prednosti | 28 |
| 2.4.1 Dobičkonosnost | 28 |
| 2.4.2 Zadovoljstvo kupcev..... | 29 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.4.3 | Inovativnost..... | 29 |
| 3 | EMPIRIČNA RAZISKAVA AVTENTIČNOSTI IN ZAVZETOSTI MED MLADIMI V OSREDNJESLOVENSKE REGIJI | 30 |
| 3.1 | Zasnova raziskovanja in metodologija | 30 |
| 3.1.1 | Namen in cilj raziskave..... | 30 |
| 3.1.2 | Predstavitev ciljne populacije..... | 31 |
| 3.1.3 | Temeljna teza in raziskovalna vprašanja | 32 |
| 3.1.4 | Načrt in metodologija raziskave..... | 32 |
| 3.1.5 | Oblikovanje vprašalnika | 33 |
| 3.1.5.1 | <i>Prvi del vprašalnika: sklop o avtentičnosti posameznika in o avtentičnem vodenju</i> | <i>34</i> |
| 3.1.5.2 | <i>Drugi del vprašalnika: sklop o zavzetosti</i> | <i>35</i> |
| 3.1.5.3 | <i>Tretji del vprašalnika: demografska vprašanja</i> | <i>35</i> |
| 3.2 | Rezultati raziskave | 35 |
| 3.2.1. | Splošni podatki anketirancev | 36 |
| 3.2.2 | Analiza konstrukta avtentičnega vodenja med mladimi | 37 |
| 3.2.3 | Analiza konstrukta zavzetosti med mladimi | 41 |
| 3.3 | Zaključne ugotovitve..... | 43 |
| 3.3.1. | Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljene teze | 43 |
| 3.3.2 | Priporočila za podjetja, ki zaposlujejo mlado delovno silo | 45 |
| | SKLEP | 47 |
| | LITERATURA IN VIRI | 49 |
| | PRILOGE..... | 1 |

KAZALO TABEL

| | | |
|------------|--|----|
| Tabela 1: | Teorije avtentičnega vodenja skozi čas..... | 7 |
| Tabela 2: | Štirje stebri samoregulacije | 9 |
| Tabela 3: | Posreden in neposreden način vplivanja avtentičnega vodenja na kreativnost | 15 |
| Tabela 4: | Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost..... | 18 |
| Tabela 5: | Značilnosti zavzetih zaposlenih..... | 22 |
| Tabela 6: | Kategorije zavzetosti zaposlenih | 23 |
| Tabela 7: | Razlikovanje med zadovoljstvom in zavzetostjo zaposlenih | 25 |
| Tabela 8: | Občine v osrednjeslovenski regiji..... | 31 |
| Tabela 9: | Raziskovalna vprašanja..... | 32 |
| Tabela 10: | Značilnosti trditev vezanih na avtentično vodenje | 34 |

| | |
|---|----|
| Tabela 11: Lestvica stopnje zavzetosti zaposlenih | 42 |
| Tabela 12: Priporočila in smernice | 46 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Pet ključnih aktivnosti za učinkovito vodenje managementa | 4 |
| Slika 2: Značilnosti avtentičnega vodenja in vpliv na organizacijo | 5 |
| Slika 3: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala | 6 |
| Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja | 8 |
| Slika 5: Model razvoja avtentičnega vodenja | 11 |
| Slika 6: Vpliv opolnomočenja | 13 |
| Slika 7: Vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost | 14 |
| Slika 8: Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost | 15 |
| Slika 9: Odnos med zavzetim vodstvom in delovno zavzetostjo | 23 |
| Slika 10: Model zavzetosti kot model za uspešnost podjetja | 26 |
| Slika 11: Razmerje med čuječnostjo, avtentičnim delovanjem in zavzetostjo | 27 |
| Slika 12: Načrt raziskave | 33 |
| Slika 13: Spol in starost anketiranih oseb | 36 |
| Slika 14: Imena občin iz katerih so bili anketiranci | 37 |
| Slika 15: Poznavanje konstrukta avtentično vodenje | 37 |
| Slika 16: Analiza vprašanj o lastni avtentičnosti | 38 |
| Slika 17: Povprečne ocene posamezne značilnosti osebne avtentičnosti mladih iz osrednjeslovenske regije | 39 |
| Slika 18: Analiza avtentičnosti vodje | 40 |
| Slika 19: Povprečne ocene značilnosti avtentičnih vodij | 41 |
| Slika 20: Poznavanje konstrukta zavzetost | 41 |
| Slika 21: Analiza sklopa vprašanj o zavzetosti | 43 |

KAZALO PRILOG

| | |
|-------------------------------------|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik | 1 |
|-------------------------------------|---|

SEZNAM KRATIC

UWES

Utrecht Work Engagement Scale

UVOD

Avtentično vodenje je vzorec vodenja, za katerega so značilne pozitivne psihološke zmožnosti in pozitivno moralno zavedanje. Namenjen je krepitvi samozavedanja, ponotranjenju moralne perspektive, uravnoveženi obdelavi informacij in samorazvoju (Wu & Chen, 2019, str. 124).

Avtentično vodenje je teorija, ki je pritegnila ogromno pozornosti med raziskovalci. Čeprav ima ta teorija že razmeroma uveljavljen obseg raziskav, različna področja ostajajo neraziskana. Avtentično vodenje temelji na moralnem značaju, celovitosti in doslednosti med načeli, besedami in dejanji vodij (Ribeiro, Duarte, Filipe & Torres, 2019, str. 2). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) avtentično vodenje zaznavajo kot vzorec voditeljskega vedenja, ki sproža optimistične psihološke rezultate, kot so etična klima, višje samozavedanje in ponotranjena moralna perspektiva. Vse to naknadno poveča uravnoveženo obravnavo informacij ter raven preglednosti in odnosov med vodjami in spremljevalci, s čimer spodbujajo k pozitivnemu samorazvoju sledilcev (Ribeiro, Duarte, Filipe & Torres, 2019, str. 2).

Avtentično vodenje ima veliko pozitivnih vidikov na ravni posameznika, saj vpliva na uspešnost, delovno angažiranost, ustvarjalnost ter na samo zadovoljstvo z delovnim mestom. Študije so preučile mehanizme posredovanja, kot so opolnomočenje sledilcev, identifikacija z nadzornim v Leroyevi raziskavi leta 2012 in osebna identifikacija v Wongovi raziskavi leta 2010. Slednje so temeljile na tem, da privrženci posnemajo pristnost svojega vodje in zrcalijo njegovo vedenje, kar dokazuje, da je delo možno na skupinski ravni (Lyubovnikova, Legood, Turner & Mamakouka, 2017, str. 61).

Khan je leta 1990 zavzetost zaposlenih opisal kot dovršeno fizično, kognitivno in čustveno povezanost z njihovimi delovnimi vlogami. Zavzetost se posledično nanaša na osredotočeno energijo, ki jo usmerjajo v organizacijske cilje. Zavzeti zaposleni vložijo več truda in navora za doseganje različnih diskrecijskih stopenj, medtem ko nezavzeti zaposleni ne vlagajo toliko truda (Baker, 2011, str. 265). V 21. stoletju se organizacije v dinamičnih okoljih soočajo s številnimi negotovostmi, zato morajo zaposleni nenehno vlagati vire, kot sta čas in energija, v izvajanje nalog, da se lahko spopadejo s kompleksnimi okolji. Vse to lahko privede do tega, da se bodo zaposleni borili proti zahtevam, ki jih bo zahtevalo delovno mesto, in se bo posledično povečalo število odpovedi, medtem ko bodo organizacije morale spodbujati zavzetost in pripravljenost zaposlenih, ki bi pripomogla k napredku in uspešnosti organizacije (Olckers, Du Plessis & Casaleggio, 2019, str. 1–2).

Schaufeli, Salanova, Gonzales Roma in Bakker (2002) so zavzetost opisali kot ugodno, izpolnjujočo, z delom prikladno stanje duha, za katerega je značilna živost, zvestoba in absorpcija. Nakamura in Czikzentmihalyi (2003) sta predlagala, da zavzetost vključuje

subjektivni pomen, ki je podoben dimenziji predanosti, kjer zaposleni pri svojem delu čutijo občutek ponosa, navdiha, izziva in pomena. Ravno tako sta trdila, da je za zavzetost značilno uživanje v absorpciji ali pretoku, ki je podobno opisu absorpcije Schaufelija, kjer se človek popolnoma vživi v svoje delo, tako da čas hitro mineva (Karam, Gardner, Gullifor, Tribble & Li, 2017, str. 118).

V teoretičnem delu je **namen** magistrske naloge poglobiti dosedanje znanje o avtentičnem vodenju, ki je v zadnjem času zelo opevan in uspešen tip vodenja, in zavzetosti, ki je pravzaprav stanje posameznika na delovnem mestu. Z delovno zavzetostjo oseba občuti učinkovitost in povezanost s svojim delom, hkrati pa se počuti sposobno opravljati svoje zadolžitve in je s svojim delom in zadolžitvami zadovoljna. S pomočjo raziskave je namen prikazati prisotnost avtentičnega vodenja in zavzetosti med mladimi iz osrednjeslovenske regije.

Glavni cilj magistrske naloge je ugotoviti stopnjo prisotnosti avtentičnega vodenja in zavzetosti med mladimi v osrednjeslovenski regiji. Ta cilj bom dosegla s pomočjo preučevanja teorije v prvih dveh poglavjih magistrske naloge in raziskovalnim delom, natančneje anketnim vprašalnikom, ki ga bom sestavila po preučitvi obeh dveh konceptov. S pomočjo anketnega vprašalnika bom mladim zastavila vprašanja, s pomočjo katerih bom ugotovila stopnjo prisotnosti avtentičnega vodenja in zavzetosti.

Pomožni cilji magistrske naloge so:

1. Podrobnejša analiza in preučitev koncepta avtentičnega vodenja s pomočjo sekundarnih virov.
2. Preučitev koncepta zavzetosti s pomočjo sekundarnih virov.
3. Z anketo dokazati, da imata avtentično vodenje in zavzetost skupne značilnosti.
4. S pomočjo ugotovitev analize ankete v zaključku podati priporočila za podjetja, ki zaposlujejo mlade iz osrednjeslovenske regije.

Temeljna teza magistrske naloge je slednja: Avtentično vodenje in zavzetost imata skupne značilnosti in sta v visoki meri prisotna med mladimi iz osrednjeslovenske regije.

Raziskovalna vprašanja, na katera bom odgovorila v empiričnem delu magistrske naloge, so sledeča:

1. Ali sta avtentično vodenje in zavzetost visoko vpeta med mladimi?
2. Kaj mladim iz osrednjeslovenske regije povečuje raven zavzetosti?
3. Ali imajo lastnosti avtentičnega vodenja vzporednice z zavzetostjo mladih?
4. Kakšen pomen mladi v osrednjeslovenski regiji pripisujejo zavzetosti glede na njihov odnos do dela, kariere?
5. Na kakšen način lahko avtentične vodje še dodatno spodbudijo zavzetost mladih zaposlenih iz osrednjeslovenske regije?

Magistrska naloga bo sklop treh glavnih poglavij. Prvi dve poglavji se bosta navezovali na teorijo, tretji del pa bo raziskovalni. Prvo poglavje se bo nanašalo na avtentično vodenje, v drugem poglavju pa bo predstavljen in opisan koncept zavzetosti. Za teoretičen del bom uporabila deskriptivno metodo. V magistrskem delu bom za predstavitev izbranih konceptov posegla po sekundarnih virih različnih avtorjev, ki so napisali razna dela – knjige, članke in revije na področju avtentičnega vodenja in koncepta zavzetosti. Pri tem delu naloge bom osredotočena na novejšo vire, raziskave, magistrska naloga pa bo vsebovala tudi del klasične teorije, ki izhaja iz sekundarnih virov starejših objav.

Drugi del magistrske naloge bo raziskovalni. V tem delu bom uporabila primarne podatke, ki jih bom pridobila iz raziskave, izvedene s pomočjo ankete. Naslov magistrske naloge se navezuje na mlade, zato bo uporabljena spletna anketa. To pomeni, da bom uporabila neverjetnostno vzorčenje, in sicer samoizbiro enot, saj se bo vsak posameznik posebej odločil ali želi sodelovati ali ne. Anketa bo polodprtega tipa, ker bodo možni različni načini odgovarjanja. Nekatera vprašanja bodo podana z izbiro možnega odgovora, na nekatera bo moral anketiranec odgovoriti sam, pri ostalih pa bo anketiranec razvrstil svoje odgovore po pomembnosti. Namen tega anketnega vprašalnika bo ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in zavzetosti med mladimi v osrednjeslovenski regiji.

V zaključku magistrske naloge bom povezala teoretična izhodišča s svojo raziskavo. Slednje ugotovitve bodo lahko služile kot priporočila za organizacije, ki zaposlujejo mlado delovno silo iz osrednjeslovenske regije, z namenom, da bodo mladi, zaposleni v službi, zavzeti in pripadni podjetju.

Omejitve, s katerim se lahko srečam pri pisanju magistrske naloge, so lahko tako vsebinske kot metodološke. Problem pri vsebinskih omejitvah je v sekundarnih podatkih, ki si bili lahko pridobljeni za drug namen, ter samo zaupanje teh podatkov. Z vidika metodoloških omejitev pa lahko naletim na več težav. Ena izmed njih je zadostno število odgovorov na anketo; objavljena bo namreč na spletu, zato bom težko vzpostavila stike z anketiranci ter jih nasploh prepričala v reševanje. Druga omejitev so zagotovo morebitni pristranski odgovori, zato se bom potrudila, da bo anketni vprašalnik zastavljen zanimivo in vabljivo za anketiranca. Pozorna bom na sam potek vprašanj skozi anketni vprašalnik (na začetku lahka vprašanja, zahtevnejša na sredini, na koncu ponovno lažja in občutljivejša) ter na sam nagovor potencialnih anketirancev pred začetkom reševanja ankete.

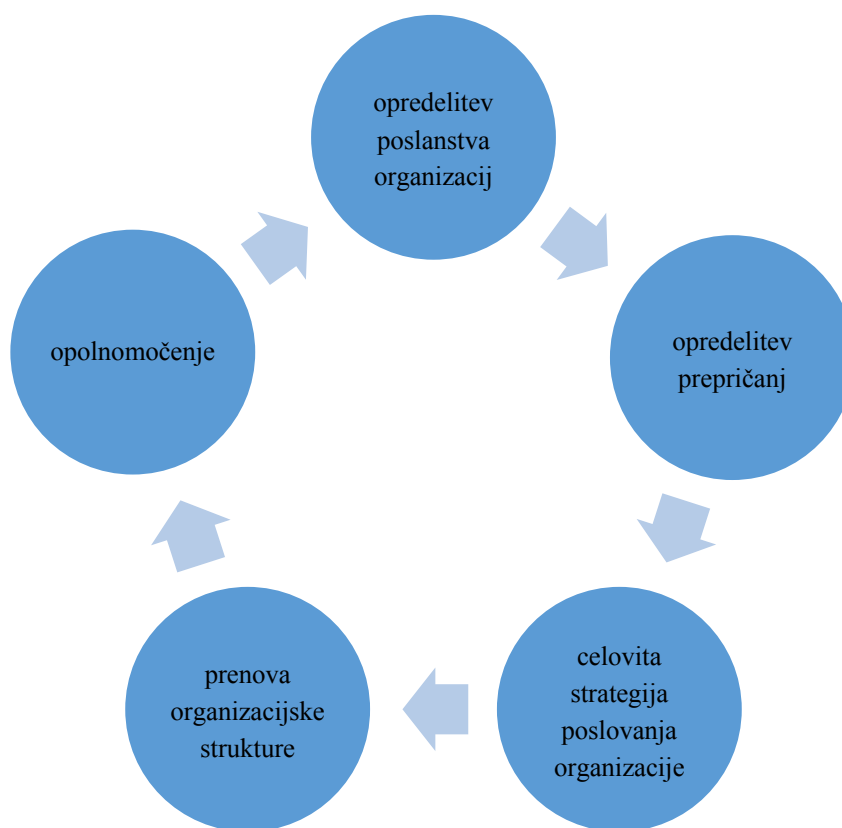
1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Vodenje

Vodenje je eden najpomembnejših elementov v uspešnosti poslovanja. Gre za neprestano razvijajoč se proces, ki se prilagaja in sklada s potrebami organizacije. Glavni trije dejavniki, ki so povezani z vodenjem, so ljudje, vpliv in cilji. Pred 27 leti so Rozman, Koletnik in Kovač definirali vodenje kot sposobnost učinkovitosti na druge ljudi, ki potem sodelujejo in si prizadevajo za doseganje skupnih ciljev (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 217).

Z novimi pristopi za učinkovito vodenje postajajo organizacije bolj konkurenčne in pridobivajo nove stranke, sredstva, kapital, dobičke in delovna mesta. Omenjeno temelji na učinkovitem vodenju, ki je vizija višjega managementa. Vodenje višjega managementa je učinkovito, če se izpolnjujejo spodnje aktivnosti, ki jih prikazuje slika 1:

Slika 1: Pet ključnih aktivnosti za učinkovito vodenje managementa



Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 217).

Sodobni vodja potrebuje več kot le vizijo, energijo, avtoriteto in sposobnost strateškega usmerjanja. Kvalitete, na katerih je poudarek za sodobno vodjo, so sposobnost zaznavanja in izražanja lastnih slabosti, intuicija sinhronega vodenja aktivnosti, sposobnost

navdihujočega vodenja in razumevanje zaposlenih in njihove drugačnosti. Izrednega pomena pa je tudi čustvena inteligentnost, ki se kaže v zrelosti, empatiji in socialnih sposobnostih vodje, ki so: samozavedanje, samoregulacija, motivacija, empatija in socialne sposobnosti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 222).

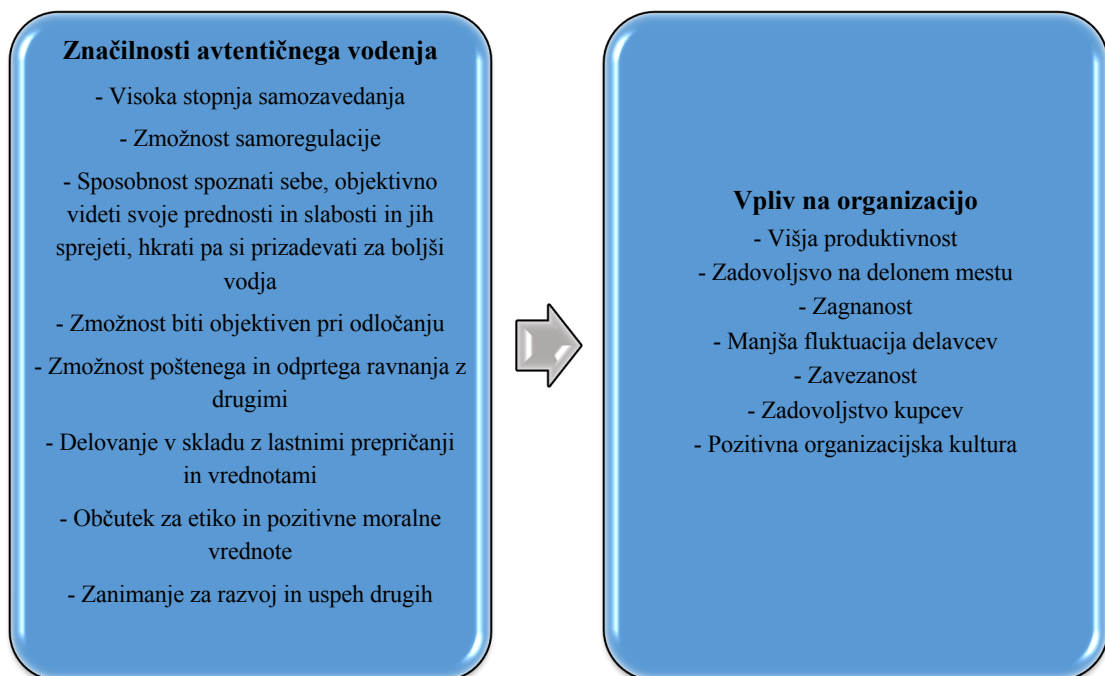
1.2 Avtentično vodenje

Ko je Alcibiades vprašal Sokrata, kako postati dober vodja v mestu, je Sokrat odgovoril, da se mora prvo sam spoznati in znati skrbeti zase. Iz zgornjega reka lahko razberemo, da sam koncept v vodstveni praksi ni nov, je pa v začetku 21. stoletja dvignil veliko prahu kot odziv na razne korupcijske škandale v znanih podjetjih. Glavni namen proučevanja je imeti vodjo, ki se zaveda svojih prednosti in slabosti, spodbuja sodelovanje drugih ter deluje v skladu z osebnostnimi vrednotami, občutki in prepričanji (Corriveau, 2020, str.2).

1.2.1 Značilnosti avtentičnega vodenja

Glavne lastnosti so tiste, ki zaposlene spodbudijo k pozitivnemu obnašanju, in so v skladu s pričakovanji. Spodnja slika prikazuje glavne lastnosti avtentičnega vodenja in njihov neposreden vpliv na organizacijo.

Slika 2: Značilnosti avtentičnega vodenja in vpliv na organizacijo



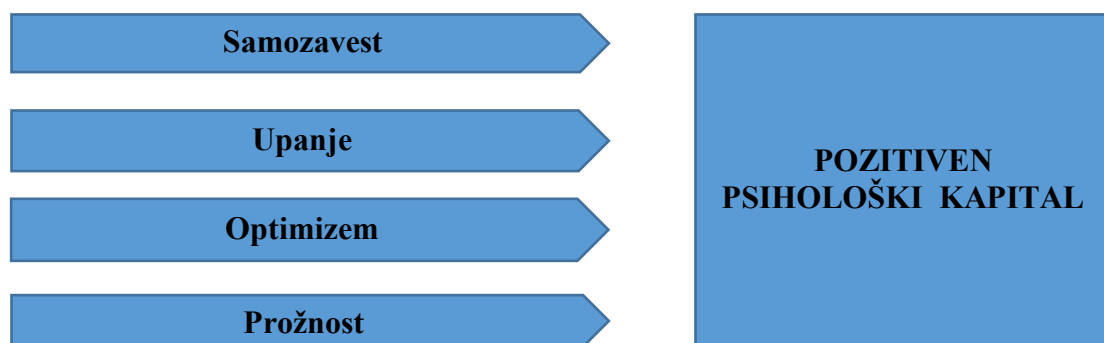
Prirjejeno po Kinsler (2014, str. 93) in Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

Avtentični vodje so tisti, ki se zavedajo, kako razmišljajo in se obnašajo, kako jih dojemajo drugi kot zavedanje lastnih in tujih vrednot, moralnih perspektiv, znanj, prednosti. Kljub temu, da so raziskave na tem področju sorazmerno nove, so študije pokazale, da je preglednost odnosov ključni sestavni del verodostojnega vodenja in pomemben napovedovalec zaupanja v vodjo. Opis avtentičnega vodje je pristen, zanesljiv, vreden zaupanja in resničen, zato zaupanja vredne vodje ljudje vidijo bolj pristne. Pod pristnost štejejo celovitost, odprtost, izpolnitev obljub in dovezetnost za predloge. Zanesljivost vodje je ključ do kognitivnega zaupanja v organizaciji (Hasan & Ahmed, 2011, str. 165).

1.2.2 Pozitivni psihološki kapital in psihologija vodenja

Sledilci avtentičnim vodjem prinašajo dodano vrednost, zato gre pri avtentičnem vodenju za obojestranski proces med vodjo in sledilci. S tem stilom vodenja se je izoblikoval tako imenovani pozitivni psihološki kapital, ki temelji na vprašanju »kdo si, kaj pravi tvoj JAZ«. Je edinstven, merljiv, možno ga je razvijati in vpliva na uspešnost (Dimovski in drugi, 2013, str. 56). Luthans (2004) je ločil med štirimi dimenzijami, ki jih bom predstavila v sliki številka 3:

Slika 3: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Signaliziranje drugi osebi omogoča vpogled v miselnost signalizatorja in sporoča, da je človek sposoben, samozavesten, odporen, motiviran in pozitivno naravnan k potrebnim korakom za doseg zastavljenega cilja. Na osebe, ki imajo visok pozitivni psihološki kapital, se pogosto gleda kot na sposobne in uspešne. Osebe, ki jih vidimo kot samozavestne in sposobne, lahko navdihnejo in prepričajo druge o koristnosti cilja ali vzroka (Anglin in drugi, 2018, str. 474).

1.2.3 Teorije avtentičnega vodenja

Živimo v dobi, v kateri so privlačne slike in impresivne trditve o vodstvu osrednjega pomena. Organizacije in delovno življenje se kažejo v pozitivni luči, če se le izvajajo

njihove rešitve. Ravno tako vodstvo predstavlja tudi odskočno desko za številne znanstvene kariere. Nekateri raziskovalci združujejo transformacijske, etične, avtentične in druge pristope kot teorije vodenja »novejšega žanra« (Hannah, Sumanth, Lester & Cavarretta, 2014). Drugi združujejo etične, avtentične in teorije vodstvenega vodstva kot »moralne pristope« (Lemoine, Hartnel, & Lercy, 2019), za katere naj bi imeli vsi dobre rezultate (Alvesson & Einola, 2019, str. 383). Tabela 1 predstavlja kronološki pregled teorij:

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja skozi čas

| Leto izida | Avtorji | Glavne ugotovitve raziskave |
|------------|--|---|
| 2004 | Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May | Osrednja predpostavka je, da s povečanim samozavedanjem, samoregulacijo in pozitivnim modeliranjem verodostojni vodje spodbujajo razvoj pristnosti pri sledilcih. Pristnost privrženecv tako prispeva k njihovemu dobremu počutju in doseganju trajnostnega in resničnega delovanja. |
| 2005 | Avolio & Gardner | Nadgradnja obstoječega modela pozitivnega modeliranja – poudarita vplivanje s pomočjo osebne identifikacije. Opredelita elemente avtentičnega vodenja. |
| 2005 | Ilies, Morgeson & Nahrgang | Komplementarni model verodostojnega razvoja vodij in privrženecv, ki se osredotoča na elemente pristnosti in na procese, s katerimi verodostojno vodstvo prispeva k blaginji vodij in privrženecv. Prvič je zaznati pomembnost moči čustev, družbenega okolja, osebnega razvoja, samo učinkovitosti in sposobnosti pri avtentičnem vodenju. |
| 2005 | Shamir & Eilam | Temelji na pristopu življenjski zgodbi – avtentično vodenje temelji na posameznikovem pripisovanju pomena dogodkom, ki se jim zgodijo tekom življenja – življenjska zgodba. Lahko se izraža tudi na negativen način. |
| 2005 | Cooper, Scandura & Schriesheim | Gre za kritiko izvirnega modela iz leta 2004 in opominja na dodelavo smernic za nadaljnja raziskovanja na tem področju. |
| 2006 | Harvey, Martinko & Gardner | Razvili so svoj model, ki poudarja pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti. Transparentnost je temelj sledilcev za zaznavanje avtentičnosti in integritete vodij. |
| 2007 | George | Raziskoval je vodje iz različnih kultur in prišel do zaključka univerzalnosti avtentičnih vodij – gre za doživljenjski proces in vlaganje vase. |
| 2009 | Dimovski, Penger & Peterlin | Prva znanstvena monografija o avtentičnem vodenju na področju znanosti v Sloveniji. Avtentično deljeno vodenje pomeni vzajemno vplivanje med člani tima. Ista oseba ima lahko v različnih obdobjih vlogo vodje ali sledilca. |
| 2009 | Whitehead | Avtentičnega vodjo definira na tri načine: 1. samozavesten, v večnem iskanju izboljšav, vodi in se ozira na blaginjo drugih, 2. z etiko in moralo ustvari visoko stopnjo zaupanja, 3. stremi k uspehu organizacije, ki temelji na družbenih vrednotah. |

se nadaljuje

Tabela 2: Teorije avtentičnega vodenja skozi čas (nad.)

| | | |
|-------------|--|---|
| 2012 | Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah | Proučevali so avtentično vodenje v stresnih in ekstremnih okoljih; policija in vojska. Izkazalo se je, da avtentični vodja vpliva na delovno uspešnost sledilcev prek pozitivnih čustev in s krepitvijo pozitivnega psihološkega kapitala posameznika. |
| 2013 | Černe, Jaklič & Škerlavaj | Izvedli so raziskavo s hierarhičnim modelom na dveh stopnjah, s pomočjo katere so ugotovili, da avtentično vodenje direktno vpliva na inovativnost in ustvarjalnost posameznikov. Posameznikova inovativnost posledično vpliva tudi na avtentičnost vodje in ustvarjalnost. |
| 2017 | Lyubovnikova, Legood, Turner & Mamakouka | V raziskavi so avtorji preučevali učinkovitost avtentičnega vodenja na skupinsko delo in ugotovili, da le-ta pozitivno vpliva na učinkovitost in produktivnost skupin, ko so te ustrezno fleksibilne. |

Prirejeno po Avolio & Gardner (2017), Černe, Jaklič & Škerlavaj (2013), Černe & Penger (2010), Dimovski in drugi (2013) in Lyubovnikova, Legood, Turner & Mamakouka (2017).

1.2.4 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je sestavljeno iz štirih glavnih elementov. Osnovni komponenti sta samozavedanje in samoregulacija, medtem ko pozitiven psihološki kapital in osebni razvoj poleg vloge pri procesih samozavedanja in samoregulacije pripomoreta h kreiranju avtentičnih sledilcev (Černe & Penger, 2010, str. 829–830).

Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja



Prirejeno po Černe in Penger (2010).

Pozitiven psihološki kapital predstavlja pozitivna psihološka stanja, ki prispevajo k višji stopnji učinkovitosti in razcvetu v organizacijah. Luthans, Yoissef in Avolio so ga leta 2007 opredelili kot pozitivno razvojno stanje, za katerega so značilni samoučinkovitost, odpornost in optimizem (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 230). Pozitivni

psihološki kapital lahko opišemo kot posamezno pozitivno psihološko stanje, za katero je značilno:

- (1) Ima samozavest, da se prevzame in si prizadeva za uspeh pri zahtevnih nalogah – samoučinkovitost.
- (2) Pozitivno pripisovanje glede uspeha zdaj in v prihodnosti – optimizem.
- (3) Vztrajanje do ciljev po potrebi preusmeritev poti k ciljem, da bi uspeli – upanje.

Pri soočanju s težavami in stiskami ohranjati in odskočiti nazaj in tudi dlje za dosego uspeha – odpornost (Olaniyan & Hystad, 2016, str. 164).

Samozavedanje je opredeljeno kot selektivna obdelava informacij o sebi. Gardner je opredelil ključne sestavine samozavedanja kot vrednote, identiteto in motive/cilje. Vrednote bi lahko opredelili kot vodilna življenjska načela, ki organizirajo človekov odnos, čustva in vedenje in običajno zdržijo skozi čas in različne situacije (Kinsler, 2014, str. 93).

Obvladovanje svojega vedenja skladno z osebnostjo ter istočasnim ohranjanjem jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev imenujemo samoregulacija. Temelji na štirih stebrih, ki jih je leta 2005 opisal Gardner in drugi avtorji. Najpomembnejša sta transparentnost odnosov in uravnoveženo procesiranje, ki skupaj pomenita natančno zaznavanje ter ocenjevanje samega sebe (Dimovski in drugi, 2013, str. 109). Tabela 2 prikazuje stebre samoregulacije:

Tabela 3: Štirje stebri samoregulacije

| |
|--------------------------------------|
| Ponotranjeni procesi obvladovanja |
| Uravnoveženo procesiranje informacij |
| Transparentni odnosi |
| Avtentično vedenje |

Prirajeno po Dimovski in drugi (2013).

Lasten pozitiven razvoj se razvije s pomočjo neposrednega vpliva vodje, ponotranjanjem vrednot, prepričanja vodij, vmesnim spoznavanjem samega sebe, s tem pa odnosi postanejo bolj transparentni v zvezi z vodjo in v preostalih odnosih. Na ta način se izoblikuje identiteta vodje in sledilca (Dimovski in drugi, 2013, str. 111).

1.3 Avtentični vodja

Zgornje poglavje se nanaša na lastnosti in elemente avtentičnega vodenja, v tem delu pa se osredotočam na avtentičnega vodjo kot osebo. Avtentični vodje razumejo, kdo so, poskušajo spodbuditi skladnost svojih notranjih talentov, občutkov, misli in prepričanj ter njihovih dejanj. Lahko rečemo, da so to vodje, ki ostajajo zvesti sami sebi in na ta način

občutijo pristnost, vzporedno z občutki dobrega počutja. Ko se to ravnovesje notranje-zunanje skladnosti podre, vodja ne more biti več pristen in lahko se pojavijo škodljive psihološke posledice (Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng & Gardner, 2014, str. 595–596).

Vodje ne vedo vsega. Predlog vodje, ki ima vse odgovore za vse, kar prizadene organizacijo, je netočen in na vodjo izvaja nepotreben pritisk, da vedno sprejme pravilno odločitev zase in za druge. Avtentični vodje so cenjeni vodje, ki so si zgradili sloves zaupanja in zanesljivosti. Ponižnost dokazuje kakovost odnosa med vodjo in njihovimi vrstniki (Bass & Steidlmeier, 1999). Je demonstracija zaupanja in spoštovanja drugih, ki prispevajo h končnemu cilju (Davis, 2020, str. 280).

1.3.1 Sposobnosti in veščine avtentičnega vodje

Avtentični vodje imajo visoko stopnjo integritete, globok smisel in se zavzemajo za svoje temeljne vrednosti. Zgradijo trajne organizacije, ki ustrezajo potrebam vseh zainteresiranih strani. Rezultat se odraža v delovnih skupinah, kjer spodbujajo bolj zaupljiv odnos, kar pomeni več pozitivnih rezultatov, kot so zadovoljstvo z delovnim mestom, organizacijska zavzetost in delovna angažiranost. Medsebojno zaupanje med vodjami in člani delovne skupine je temelj za učinkovito delovanje (Hassan & Ahmed, 2011, str. 164).

Avtentični vodja ni samo oseba, ki je postavljena v vodstveno vlogo in se obnaša na »pravi« način. Gre za večplasten zapleten konstrukt, ki vključuje privrženca, skupino in organizacijo, kot sta že leta 2005 omenila Avolio in Gardner. Kljub temu, da je zasidran v voditeljskem in vodstvenem timu, je potrebno prodreti skozi celotno organizacijo, organizacijske sisteme, politike in strukture ter navzdol skozi jedro organizacije do prvih oseb, ki imajo močan vpliv na zaposlene (Kinsler, 2014, str. 93).

1.3.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij

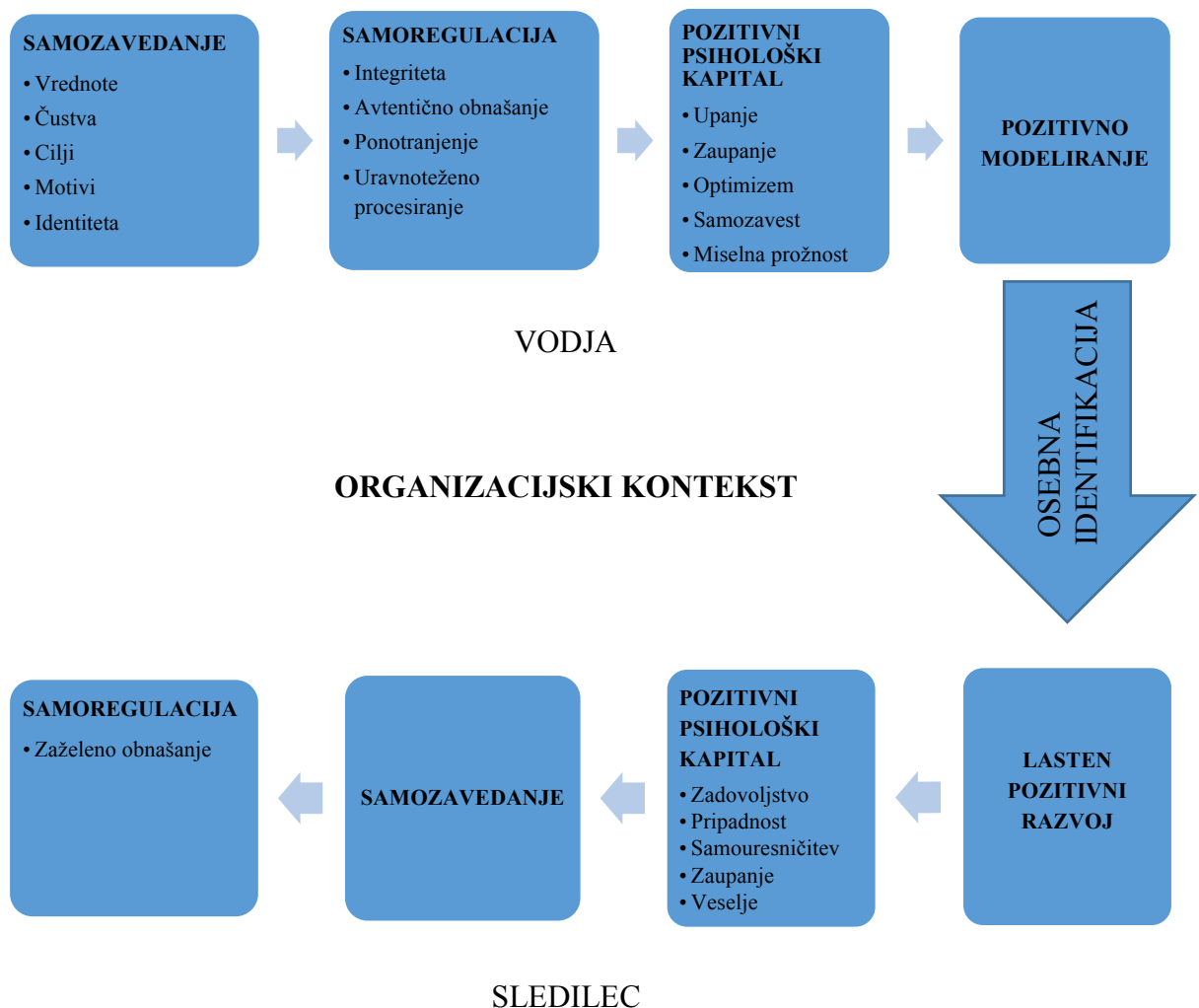
Začne se pri vodji preko samozavedanja in samoregulacije, ta dva elementa pa neposredno vplivata na sledilce na pozitivno modeliranje. Avtentični vodja se razvije s pomočjo svoje zgodovine, svojih lastnih izkušenj. Na razvoj vpliva sama kultura in klima v organizaciji, sodelavci in podporni sistemi (Dimovski in drugi 2013, str.112). Na podlagi tega lahko razberemo, da se nihče ne rodi kot avtentični vodja, ampak ga do tega pripeljejo izkušnje in želja po spoznavanju in razvoju samega sebe.

Verodostojen razvoj vodje lahko najdemo v trenutkih, ko človek razmišlja in izziva teorijo, model in scenarij, ki vodijo vodstvo. Shamir in Eilam (2005) sta predstavila štiri sestavne dele v razvoju pristnih vodij. Najprej mora človekov koncept vključevati koncept identifikacije kot vodje. Samoidentifikacija vodje mora biti osrednja v njeni

temeljni identiteti. Drugič, osebam, ki želijo biti pristne vodje, mora biti jasno, kdo so, v kaj verjamejo, vključno z jasnostjo svojih lastnih vrednot. Tretjič, potrebno je oblikovati ciljni načrt, ki bo usklajen z njihovo samoidentiteto, nenazadnje pa morajo dosledno živeti vrednote in vedenje vodje ter ostati neomajni pri svojem lastnem konceptu. Osebna drznost in zavzetost za svoje vrednote in jasnost samokoncepta sta bistvenega pomena za obvladovanje in preživetje takšnih izzivov (Pauls, 2017, str. 65).

Avtentičnega vodjo povezujemo z avtentičnim vodenjem in odnosi s sledilci, sodelavci in podrejenimi. S pomočjo pozitivnega modeliranja avtentični vodja skozi osebno identifikacijo v razmerju vodja-zaposleni razvija elemente pozitivnega psihološkega kapitala, s tem se pojavi avtentično sledenje, katerega celoten postopek je predstavljen v sliki 5 (Dimovski in drugi 2013, str.112).

Slika 5: Model razvoja avtentičnega vodenja



Prirjeno po Dimovski in drugi (2013, str.113).

1.3.3 Moč avtentičnega vodje

Verodostojno voditeljsko vedenje je gonilna sila spremljevalca in predhodnica dojetanju vedenja vodje, ki poganja delovanje sledilcev (Palanski, Simons & Hannes, 2019). Pri vodstvu je pomembna celovitost. Avtentično vodstvo se osredotoča na sposobnost vodje, da se vključi v osebno integriteto, in visok občutek morale ter etične odgovornosti do drugih. Razlika med avtentičnim vodstvom in številnimi drugimi teorijami vodenja je v tem, da vključuje veliko različnih teorij in struktur vodenja v eno. Bass in Steidlmeier (1999) trdita, da etika vodstva temelji na treh stebrih, ki vključujejo moralni značaj, etično legitimnost in moralo vodje, da se zavzema za etično ravnanje in namerno sledi (Davis, 2020, str. 280).

Presenetljivo je, da čeprav avtentični vodje delujejo v skladu s svojimi resničnimi vrednotami in imajo ravno vrednote kritično vlogo v teoriji avtentičnega vodenja, nimamo jasne predstave o tem, kakšne posebne vrednote imajo avtentični vodje. Brez prepoznavanja posebnih vrednot vodij ne bi mogli razumeti, od kod prihaja vedenje pristnih oz. avtentičnih vodij. Zato bi bilo verjetno, da bi znanstveniki temeljito zajeli bistvo verodostojnega vedenja vodij in napovedali njihov potencialni vpliv na sledilce. Michie in Gooty (2005) sta prva omenila to vprašanje in teoretično ponazorila, da čeprav avtentični vodje držijo tako vrednosti samotranscendence (vrednosti dobrohotnosti) kot vrednosti samopolnjevanja (vrednosti moči), dajejo večjo težo njihove dobronamerne vrednosti. Vendar pa niso predložili nobenih empiričnih dokazov, ki bi podpirali te trditve. Nadalje pogledamo na vrednosti moči in vrednosti dobrohotnosti posebej iz naslednjih dveh razlogov. Prvi, kot ugotavlja Yukl (2013), je moč, ki je z vrednostjo (Hiley 1987) v središču vodstva, saj vodstvo neizogibno vključuje vplivanje na druge. Moč ima navadno negativen sloves in je bila povezana s korupcijo in manipulacijo (Sutton 2007), vendar moč lahko deluje pozitivno ali negativno, odvisno od tega, kako jo vodje izkoriščajo (Reiley & Jacobs 2016). Še več, vodenje avtentičnega vodje temelji na njihovih resničnih vrednotah, zato je zanimivo in potrebno vedeti, kako bi imetniki vrednosti z visoko ali nizko močjo oblikovali njihovo vedenje za pridobivanje moči, kar bi lahko spodbudilo ali škodovalo uspešnosti njihovih privržencev (Qu, Dasborough, Zhou & Todorova, 2019, str. 289).

1.4 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo

Avtentično vodenje ima pozitiven vpliv na organizacijo, kot se je skozi leta že večkrat pokazalo na primerih raznih študij. Avtentično vodenje organizacijo spremeni v učečo se organizacijo, ki zaposlenim omogoča nenehno izboljševanje zmožnosti za doseganje željenih rezultatov, razvijajo svoj um, imajo svobodo pri skupnih prizadevanjih in se konstantno učijo sodelovanja. Avtentično vodenje omogoča napredek znotraj in zunaj organizacije, kar je ključnega pomena za uspeh, saj so zaposleni motivirani, bolj

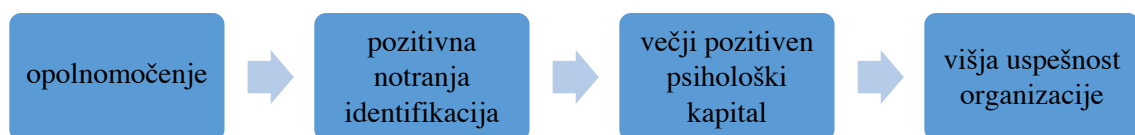
inovativni, vse to pa vpliva na ugled in uspešnost organizacije (Dimovski & ostali, 2013, str. 44–45).

1.4.1 Vpliv na sledilce

Dojemanje vedenja vodje s strani opazovalca je bistvena sestavina za produktivne interakcije in uspeh vodje. Ustvarjanje in vzdrževanje pozitivnih odnosov je normalen rezultat, povezan z verodostojno prakso vodenja. Ko se ustvari pozitiven odnos med vodjo in njegovimi sledilci, sledilčeva predstava o voditeljevem vedenju postane pozitivna; sledilci na ta način začnejo sodelovati, so prijazni, empatični. Sledilci imajo radi, če vodja pokaže zanimanje za njihovo delo, ideje in jih to dodatno angažira (Terry, 2019, str. 32). Zadovoljstvo zaposlenih je pogojeno z avtentičnim vodenjem, večkrat namreč lahko naletimo na nesrečnega delavca kot na nesrečno osebo. Z zadovoljstvom zaposlenih se doseže dobro počutje, varnost, ki pogojuje srečo in zadovoljstvo. Veliko vlogo tukaj igra tudi pozitiven psihološki kapital, ki je povezan s številnimi organizacijskimi rezultati in rezultati sledilcev (Olaniyan & Hystad, 2016, str. 168).

Avtentično vodenje pozitivno vpliva na samozavedanje in samoregulirano vedenje vodij in sledilcev. Avtentični vodje spodbujajo motivacijo za osebno rast in samorazvoj svojih sledilcev. Najpomembnejši elementi, ki določajo odnose med vodjo in člani, so čustvena podpora, odgovornost pri odločanju in izzivi z nalogami, dodeljenimi članom. Avtentično vodenje se nanaša na psihološko opolnomočenje privrženecv. Avtentični vodje analizirajo vse ustrezne informacije in nato te informacije odkrito delijo s svojimi zaposlenimi. Informacije pristnih vodij zaposlenim omogočajo razvoj intuicije, širjenje znanja, učenje drug od drugega in pridobivanje novih dragocenih veščin. Avtentični vodje bodo verjetno pomagali zaposlenim pri doseganju učinkovitosti v zelo izzivnih in problematičnih razmerah s poudarkom na vključenosti zaposlenih, razvoju moči in sodelovanju (Joo & Jo, 2017, str. 466). Na sliki 6 je prikazan vpliv opolnomočenja:

Slika 6: Vpliv opolnomočenja

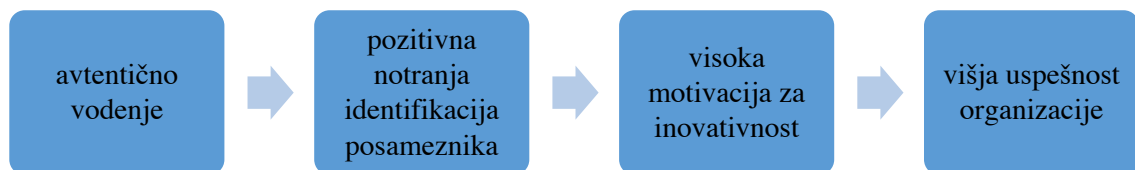


Prirejeno po Joo in Jo (2017).

1.4.2 Vpliv na inovativnost

Inovativnost je v današnjem času dragocen vir za pridobitev konkurenčne prednosti. Z vedno naprednejšo tehnologijo, intenzivno domačo in svetovno konkurenco, negotovim in burnim gospodarskim okoljem je potrebno biti napreden in iskati nove inovativne pristope za zadovoljevanje lastnih potreb. Inovacijo proučujejo številne discipline in jo je težko definirati. V ekonomskem primeru jo najbolje opišemo kot ukrep ali postopek inoviranja nove metode, ideje in izdelka. Avtentični vodje lahko vplivajo na inovacije, spodbujajo jih celo bolj kot tradicionalni vodje. Inovativnost izboljšujejo z gradnjo zaupanja, ustvarjanjem zaupanja, dvigom optimizma in krepitvijo odpornosti (Mücelandili, Turan & Erdil, 2013, str. 676). Vodja, ki deluje po principu avtentičnosti, svojim podrejenim zagotovi pogoje in potrebna sredstva za razvoj inovativnih idej ter jih s svojim načinom vodenja prepriča do tega, da verjamejo sami vase in spodbudi njihov lasten razvoj inovativnih idej. Na tej točki lahko rečemo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na notranjo identifikacijo posameznika, s tem pa se izboljšuje posameznikova motivacija za delo, inovativnost in vzajemno prispeva k dobrobiti organizacije (Schuckert, Kim, Paek & Lee, 2018, str. 781). Opisano je prikazano na sliki 7.

Slika 7: Vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost

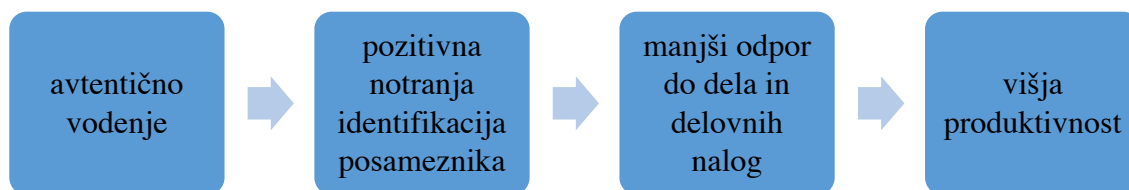


Prerejeno po Schuckert, Kim, Paek in Lee (2018).

1.4.3 Vpliv na produktivnost

Ljudje se dandanes spopadajo z različnimi neprijetnimi in težkimi izzivi v svojem življenju bodisi na osebni bodisi na poslovni ravni, zato je pomen avtentičnega vodenja še toliko večji in pomembnejši. S tem načinom vodenja vodja lahko pri posamezniku prebudi pomembne dejavnike in motiviranost za premagovanje ovir in uspešnost na delovnem mestu. Na tak način se ustvari uravnoteženo, pozitivno delovno okolje, kar privede do tega, da se v organizaciji lahko enotno posvetijo kompleksnim nalogam in neprijetnim situacijam. Ko avtentični vodja doseže pozitivno notranjo identifikacijo posameznikov, se ta posledično ustvari še na ravni organizacije, kjer so zaposleni pripravljeni na delo in nove izzive (Nercikara & Zehir, 2016, str. 251–253). Slika 8 prikazuje opisano:

Slika 8: Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost



Prirejeno po Narcikara & Zehir (2016).

1.4.4 Vpliv na kreativnost

Avtentično vodstvo z zadovoljevanjem potreb zaposlenih po njihovi lastni odločitvi povečuje motivacijo zaposlenih. Motivirani zaposleni bodo bolj ustvarjalni zaradi svoje kognitivne fleksibilnosti, učne usmerjenosti, vztrajnosti in pripravljenosti tvegati (Chaudhary & Panda, 2018, str. 2082). Vpliv avtentičnega vodenja na kreativnost je opisan v tabeli 3:

Tabela 4: Posreden in neposreden način vplivanja avtentičnega vodenja na kreativnost

| Posredno | Neposredno |
|--|--|
| Posameznikova ustvarjalnost se spodbudi preko višjega pozitivnega psihološkega kapitala. Vodja spodbudi notranjo identifikacijo pozitivne narave pri posameznikih z zaupanjem v svoje podrejene ter zaznavanjem njihovih vrednosti in zmožnosti. Posameznike avtentičen vodja usmerja, da se posvetijo svojemu notranjemu razvoju. | Spodbujanje kreativnosti na podlagi odkrite komunikacije in poslušanja med vodjo in podrejenim, zaupanjem vodje do zaposlenega in prostih rok pri razvoju novih idej in predstavitvi le-teh. Vodja si vzame čas in prisluhne tem idejam ne glede na njihovo kakovost. S tem zaposleni dobijo določen občutek varnosti pri spopadanju z izzivi na delovnem mestu. |

Prirejeno po Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, (2012).

Zaposleni, ki so svojega vodjo ocenili kot verodostojno vodstvo, so v svojem delu našli smisel, pokazali večje delovno udejstvovanje ter razmišljajo in ustvarjajo kreativno. Psihološko stanje izkušene smiselnosti izboljša notranjo motivacijo in zaposlene prisili, da se popolnoma posvetijo delu. Zaposleni tako čutijo potrebo, da se izrazijo na bolj ustvarjalne in inovativne načine za izboljšanje svojega delovanja (Chaudhary & Panda, 2018, str. 2072).

1.4.5 Vpliv na dobičkonosnost

Skozi predhodne točke lahko razberemo, da vsi dejavniki, ki se razvijejo s pomočjo avtentičnega vodenja, kot so večji pozitivni psihološki kapital, več motivacije pri posameznikih, inovativnosti, kreativnosti, posledično pripeljejo do boljših rezultatov. Boljši rezultati se lahko izražajo v rasti prodaje, izboljšanju produktov ali storitev, zadovoljstvu zaposlenih in odpiranju novih delovnih mest. Omenjeni dejavniki vplivajo na morebitno višjo dobičkonosnost organizacije.

1.5 Kritika avtentičnega vodenja

Prevladujoče različice pozitivnega vodstva kažejo in odražajo zanimanje ljudi za enostavne in ideološko privlačne rešitve, kot pa da ponujajo kvalificirano razumevanje organizacijskega življenja in odnosov med podrejenimi in vodjo. Preveliko poudarjanje osebnosti vodje lahko poslabša stvari in privede do izgube vodenja, do dejstev namenskega in sistematičnega vplivanja podrejenih na doseganje konkretnih ciljev, povezanih z nalogami, kot tudi do manjkajoče relacijske narave vodstva. Avtentičnost v pomenu vodenja je samoreferenčna in samorazvojna. Ni zunanega vpliva, bodisi pozitivnega ali negativnega, ki bi neposredno vplival na pristnost. Nasprotno temu pa je vodenje po definiciji procesa družbenega vpliva. Za vodje, ki veljajo za verodostojne, je ključno, da imajo temeljene osebne vrednote, ki jih ne bi smeli ogroziti, enako pa velja za podrejene, ki imajo ravno tako lastne, legitimne poti do pristnosti. Shamir in Eilam (2005) sta že takrat opozorila na splošno prilagajanje družbenim in političnim konvencijam ter normam. Te lahko vodijo od odstopanja do resnično osebnega, takšna prilagoditev bi potemtakem pomenila igranje vloge. Avtentična teorija vodenja verodostojnost, poštenost in iskrenost obravnava kot sopomenke, vendar se zdi, da na področjih zunaj managementa obstajajo neka soglasja, ki te koncepte smatrajo kot nasprotne in jih zato ne moremo obravnavati kot enakovredne ali sinonimne (Alvesson & Einola, 2019, str. 383–386). Trillingovo (1972) vplivno knjigo *Iskrenost in pristnost* pogosto omenjajo kot eno temeljnih virov koncepta avtentičnega vodstva. Trilling pomembno razlikuje med iskrenostjo in pristnostjo. Trdi, da je avtentičnost bolj naporna moralna izkušnja kot iskrenost, bolj zahtevno pojmovanje jaza in tistega, kar je resnično v njemu sestavljeno, širše sklicevanje na veselje in človekovo mesto v njem ter manj sprejemljiv in genialni pogled na družbene okoliščine življenja. Medtem ko pri iskrenosti presojamo, v kolikšni meri je jaz predstavljen natančno in pošteno do drugih, se pristnost nanaša na to, koliko je jaz resničen. Zato je načeloma mogoče iskrenost objektivno preizkusiti – na primer s preverjanjem, ali je zunanje vedenje osebe skladno z javnimi izjavami. »Iskreno« je v tem smislu sinonim za »resnično« in »pošteno«, »avtentično« pa je težko oceniti; gre za neprekinjen notranji postopek za vsakega posameznika, ki ga redko, če sploh popolnoma razumejo, tudi posamezniki sami (Alvesson & Einola, 2019, str. 386).

2 ZAVZETOST

2.1 Opredelitev zavzetosti

Khan zavzetost zaposlenih opredeljuje kot večdimenzionalni konstrukt, v katerem so zaposleni lahko čustveno, kognitivno in fizično angažirani. Nekateri znanstveniki so menili, da je zavzetost zaposlenih preprosto nasprotje izgorelosti, saj vsebuje energijo, vpletenost in učinkovitost, ki jo zaposleni doprinese k svoji vlogi. Novejše raziskave podpirajo idejo, da je angažiranje zaposlenih veljaven in zanesljiv koncept. Delovna zavzetost za razliko od zadovoljstva vključuje človekovo navezanost na njegovo organizacijo in ne gre za trenutno in posebno stanje, ampak za bolj trdovratno in prodorno afektivno-kognitivno stanje, ki ni vezano na nič. Zavzetost največkrat najdemo pod opisom pozitivnosti, stanjem duha, povezanega z delom, ki ga zaznamuje ognjevitost, zvestoba in absorpcija (Schaufeli). Posamezniki, ki se ukvarjajo s svojim delom, imajo visoko stopnjo zavzetosti, delo jih inspirira in so vanj potopljeni (Hassan & Ahmed, 2011, str. 165).

Zavzetost se nanaša na pozitivno, afektivno-motivacijsko stanje visoke energije v kombinaciji z visokim nivojem predanosti in osredotočenostjo na delo. Za organizacije je zelo zaželeno, da imajo zavzete zaposlene, saj je razvidno, da zavzetost vpliva na raven ustvarjalnosti, uspešnost opravljenih nalog, organizacijsko vedenje in veselje strank (Bakker & Albrecht, 2018, str. 4).

2.1.1 Dejavniki zavzetosti

Organizacije si dandanes nenehno prizadevajo ohraniti svojo delovno silo, zato je zavzetost zaposlenih še kako pomembna. Poslovodstvo se vsakodnevno preizkuša v svojih zmožnostih, da zadrži zaposlene, hkrati pa izvaja tudi svoje naloge. Zaposleni imajo željo po menjavanju delovnih mest, s tem pa pride do visoke stopnje osipa, zato je zadrževanje in angažiranje zaposlenih v teh gospodarskih časih postala težka naloga. Angažiranje zaposlenih se lahko določi na več načinov. Zavzet zaposlen je tisti, ki daje rezultate, ne menja službe pogosto in še pomembneje, ves ta čas deluje kot ambasador podjetja (Chandani, Mehta, Mall & Khokhar, 2016, str. 1–2). V spodnji tabeli bom predstavila nekaj dejavnikov, ki imajo učinek na zavzetost.

Tabela 5: Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost

| Dejavnik | Opis dejavnika |
|--|--|
| Karierni razvoj | Organizacije z visoko angažiranimi zaposlenimi svojim zaposlenim nudijo veliko priložnosti za učenje veččin, razvijanje sposobnosti, pridobivanje znanja in doseganje svojih potencialov. Prakse kariernega razvoja pomagajo organizacijam, da zadržijo talentirane zaposlene in nudijo tudi možnosti za lasten razvoj. Karierni razvoj je svetovni dejavnik pri zaposlovanju zaposlenih. Tudi ustrezna stopnja razvoja zaposlenih s pomočjo usposabljanja, spretnosti in učenja lahko privede do tega, da se zaposleni bolj angažirajo glede na delo in organizacijo. |
| Učinkovito upravljanje talentov | Organizacija ceni raznolikost, povezano s talenti in spretnostmi, ki se pojavljajo pri zaposlenih. Zaposlene spodbuja, da si prizadevajo in uresničijo vizijo prihodnosti. Strategija upravljanja talentov, ki vključuje načrtovanje kariere, organizacijsko podporo in spodbude, lahko privede do velike zavzetosti in zmanjšanja stopnje dovršenosti v organizaciji. |
| Vodenje | Zaposleni pokažejo večjo zavzetost do organizacije, ko vidijo, da se njihove vodje pohvalijo s svojim vodstvom in pozornostjo. Razsežnosti vodenja, za katere se zdi, da so najbolj vplivne, so dober mentor ali vodja in artikulacija vizije. V primeru podjetniških stisk mora biti vodstvo vizionarsko, usmerjeno v prihodnost in zaposlene vključiti v njihovo vizijo, da bi povečali zavzetost zaposlenih. |
| Jasnost vrednot, politik in praks podjetja | Kadrovske prakse in politike igrajo pomembno vlogo pri vzpostavljanju odnosa med zaposlenimi in delodajalci. Ugotovljeno je bilo, da neposredne povezave med praksami in politikami človeških virov in zavzetostjo zaposlenih ni. Pravzaprav je bilo razkrito, da je odnos med praksami kadrovske službe in ukvarjanjem precej posreden. Praksa upravljanja s človeškimi viri vpliva na dva ključna dejavnika: vodenje linijskega vodje in osebo, ki jo opravlja. Dejanski odnos obstaja med tema dvema in zaposlenimi. |
| Spoštljivo ravnanje z zaposlenimi | Raziskave kažejo, da so uspešne organizacije po navadi spoštljive tudi glede prispevka zaposlenega k organizaciji in kakovosti ne glede na stopnjo zaposlitve zaposlenih. Kultura, v kateri se spoštuje, ima za posledico bolj zavzete zaposlene. Vključenosti, ki pridejo v stik z običajno prakso, igrajo vlogo motivatorjev in povzročajo, da se zaposleni počutijo vredne in s tem krepijo sodelovanje. se nadaljuje |

Tabela 6: Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost (nad.)

| Dejavnik | Opis dejavnika |
|-------------------------------------|--|
| Družbeni standardi etičnega vedenja | Etični standardi organizacije prispevajo k zavzetosti zaposlenega. Način, kako so zaposleni pripravljene podpirati storitve in izdelke podjetja, je odvisen od njihove percepcije o kakovosti storitev in blaga. Večji angažma zaposlenih je povezan tudi z višjo stopnjo angažiranosti strank. Podoba podjetja, kot jo zaznavajo zaposleni, prikazuje tudi stopnjo zavzetosti zaposlenih. |
| Opolnomočenje | Zaposleni menijo, da bi morali biti sposobni izraziti svoje mnenje o odločitvah, ki bi lahko izboljšale njihove funkcije. Na zaposlitev vpliva tudi sposobnost zaposlenih, da izrazijo svoje mnenje v višjemu vodstvu. Ugotovljeno je bilo tudi, da nadzor skupaj z nagradami in priznanjem ter vrednostjo napoveduje angažiranost zaposlenih. Ugotovljeno je bilo, da večja zavzetost za nadzornike povečuje raven angažiranosti zaposlenih, kar vodi do višjega učenja in do inovacij na delovnem mestu. Zaposleni se počutijo opolnomočene, ko menijo, da ima njihov vodja opolnomočen slog, kar posledično zagotavlja motivacijo in pripadnost podjetju, s čimer se bolj angažira. |
| Pravična obravnava | Zavzetost zaposlenih je po navadi večja, ko jim vodja nudi enake možnosti za napredovanje in rast za vse zaposlene. Egalitarne strukture plač vplivajo tudi na stopnjo zavzetosti zaposlenih v organizaciji. Če so zaposleni v okviru svojih ocen uspešnosti priča informacijski in distribucijski pravičnosti, pokažejo občutek boljšega počutja in večje zavzetosti. Večje količine informacijske pravičnosti vodijo do bolj vedenjskega in kognitivnega udejstvovanja pri delu s simptomi večje zavzetosti in motivacije, ponos na delo in občutek navdušenja zanjo. |
| Ocena uspešnosti | Organizacija z ustrežno tehniko ocenjevanja, za katero je znano, da je nepristranska in pregledna, po navadi kaže višjo raven zavzetosti zaposlenih. Komunikacija med vodjem in zaposlenim glede pričakovanj, glede uspešnosti in jasnosti v zvezi z vlogo zaposlenega prav tako povečujeta stopnjo angažiranosti. Postavitev ciljev pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih, kar pozitivno vpliva na optimizem na delovnem mestu in nazadnje ima pozitiven vpliv na uspešnost posameznika. |

se nadaljuje

Tabela 7: Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost (nad.)

| Dejavnik | Opis dejavnika |
|------------------------|--|
| Plačilo in ugodnosti | Organizacija bi morala imeti ustrezne plačne sisteme, ki bi motivirali zaposlene k delu. Da bi povečali nivo zavzetosti, je treba zaposlenemu zagotoviti posebne kompenzacije in ugodnosti; tri visoko ocenjene denarne spodbude, in sicer povečano osnovno plačilo, denarne bonuse, zaloge ali delniške opcije. Egalitarne strukture plač vplivajo na stopnjo zavzetosti. Spodbude, neopredmetene nagrade in kakovost vodenja imajo močnejši odnos do sposobnosti organizacije za proizvodnjo visoko zavzetih zaposlenih v primerjavi s komponentami, kot so osnovna plača in ugodnosti. |
| Zdravje in varnost | Ugotovljeno je bilo, da so bile stopnje zavzetosti med delom povezane z občutkom varnosti. Zato morajo vse organizacije sprejeti ustrezne sisteme in metode za varnost in zdravje zaposlenih. |
| Zadovoljstvo | Zadovoljstvo je odskočna deska za zavzetost, zato je za organizacijo pomembno, da cilje zaposlitve uskladi s posameznimi cilji zaposlenega, tako da se lahko počuti zadovoljnega glede svoje zaposlitve. Zaposleni z višjo stopnjo samozadovoljstva so bolj zavzeti, ko gre za delo, saj to vodi k višjemu temperamentu, da bi porabili dodatne napore in energijo za dokončanje nalog, s tem pa večjo absorpcijo in vključenost. |
| Prijaznost do družine | Nanaša se na vpliv družine posameznika, na njegovo delo. Zavzetost se prikaže, ko zaposleni razvije čustveno navezanost na organizacijo kot rezultat koristi, ki jih družini zagotavlja organizacija. |
| Prepoznavanje talentov | Faktorji, ki so odgovorni za zadovoljstvo z delovnim mestom in zavzetostjo zaposlenih, so bili analizirani, in je bilo z njihovo pomočjo ugotovljeno, da je v večini sektorjev malo nefinančnih motivatorjev običajno dolgoročno učinkovito pri zavzetosti zaposlenih. Nagrade in priznanja so v korelaciji z organizacijsko dejavnostjo. Te navedbe pomenijo, da morajo višji vodstveni delavci oblikovati delovna mesta, da bodo zaposleni lahko ponosni na delo in jim tako dali identiteto, samostojno konstruktivno povratno informacijo in pomen nalog ter za uskladitev s kvalifikacijami in trenutnimi veščinami zaposlenih, ki so usposobljeni. |

se nadaljuje

Tabela 8: Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost (nad.)

| Dejavnik | Opis dejavnika |
|-------------------------|--|
| Komunikacija | Dolgoročna zavzetost se začne z dobro komunikacijo med delodajalcem in med zaposlenimi kot tudi med sodelavci. |
| Narava zaposlitve | Delovna mesta in značilnosti dela so pozitivno povezane z zavzetostjo. Zaznana organizacijska in nadzorna podpora, priznanja in nagrade se pozitivno povežejo z ukrepi sodelovanja. Dela je mogoče narediti bolj zadovoljujoča z ustvarjanjem majhnih zmag zaposlenega, da se poveča raven zavzetosti. |
| Organizacijska politika | Dojemanje politike v organizaciji vpliva na zavzetost zaposlenega negativno. Zaposleni, ki so delali v političnem okolju, so pokazali močna negativna čustva, ki bi lahko bila odgovorna za oviranje njihove rasti, skupaj z učenjem in razvojem. To bi lahko neposredno vplivalo na delovno zavzetost, kar bi lahko povzročilo negativne rezultate zaposlitve, nižjo predanost organizaciji in večje preobrate na področju prometa. |
| Čustveni dejavniki | Čustveni vidiki, kot je racionalnost, se pojavijo tudi v razpravi o gonili zavzetosti zaposlenih, saj so povezani z osebnim zadovoljstvom in občutkom navdiha. Družinski stres, stres, povezan z delom, in osebni odnosi vplivajo tudi na zavzetost zaposlenih. Pozitivna čustva pozitivno vplivajo na delovno udejstvovanje, ugotovljeno v študiji, ki je pozitivno uporabila psihološke intervencije za spodbujanje samopričakovanja, pozitivnih čustev in zavzetosti pri delu. |
| Produktivnost | Ugotovljeno je, da med zavzetostjo zaposlenih in vedenjem organizacijske pripadnosti obstaja pozitiven odnos, negativen odnos pa je med zavzetostjo zaposlenih in proti produktivnim delovnim vedenjem. Zavzeti zaposleni se neizmerno povezujejo s svojimi nalogami na delovnem mestu in se nenehno trudijo za doseganje ciljev, ki se zahtevajo od njihovih vlog in nalog. Kadar pa delavec negativno dojema svoje delo, se bo bolj verjetno ukvarjal s kontra produktivnim delovnim vedenjem. |

se nadaljuje

Tabela 9: Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost (nad.)

| Dejavnik | Opis dejavnika |
|----------------------|--|
| Osebnostni dejavniki | Visoka ekstroverzija in nizek nevrotizem povzročata visoko zavzete zaposlene. Do te ugotovitve so raziskovalci prišli s preučevanjem odnosa dojemanja podpore, ki jo nudijo organizacije z uspešnimi zaposlenimi in zavzetostjo na svojem delovnem mestu. Dejavniki, kot so podpora in povratne informacije nadzornika, lahko izboljšajo odločnost in moralo podrejenega. Raziskava povzema značilnosti zaposlitvenega dela, ki mu sledi pregled posameznih osebnostnih lastnosti, ki jih kažejo zavzeti zaposleni, kar vključuje trdoživost, visoko ekstravertičnost, notranji lokus nadzora, nizek nevrotizem, visoko samopodobo in aktivni stil obvladovanja. |

Prirejeno po Chandani, Mehta, Mall & Khokhar (2016).

2.1.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih

Zavzet zaposlen je tisti, ki se svojih delovnih nalog loti z energijo, strastjo, dobesedno vloži sebe v delo (Khan, 1990). V preteklosti so raziskovalci večkrat ugotavljali, ali obstajajo skupni faktorji vsem zavzetim zaposlenimi in odkrili so, da obstajajo skupne točke (Cataldo, 2011, str. 3), ki jih bom predstavila v naslednji tabeli.

Tabela 10: Značilnosti zavzetih zaposlenih

| |
|---|
| Verjamejo v svojo organizacijo. |
| Si želijo stvari delati bolje. |
| Razumejo poslovni kontekst in širšo sliko podjetja. |
| So spoštljivi in pripravljeni ponuditi pomoč sodelavcem. |
| So pripravljeni na tveganja in nove izzive. |
| So ažurni na področju razvoja svojega delovnega področja. |

Prirejeno po Cataldo (2011).

Pozitivni stil vodenja lahko zaradi svojih motivacijskih lastnosti na kratek rok dobro vpliva na rezultate zaposlenih skozi čas, saj je dinamika med vodji in njihovimi spremljevalci običajno kompleksna, se odvija skozi čas in se prav tako lahko spreminja skozi čas. Predhodne raziskave nakazujejo, da pozitivni stili vodenja lahko zaradi motivacijskih lastnosti na kratek rok dobro vplivajo na delovno zavzetost zaposlenih, dolgoročno pa imajo lahko tudi nasproten učinek, saj zaposleni lahko čutijo premoč,

kadar jih vodja nenehno izziva in motivira (Nikolova, Schaufeli & Notelaers, 2019, str. 773). Slika 9 prikazuje rezultate zavzetega vodstva v obdobju enega leta.

Slika 9: Odnos med zavzetim vodstvom in delovno zavzetostjo



Prirjeno po Nikolova, Schaufeli & Notelaers (2019).

2.1.3 Merjenje zavzetosti zaposlenih

Poznamo več načinov merjenja. Eden izmed njih je Gallupov test zavzetosti, ki je sestavljen iz 12 vprašanj. Gallup je svetovna organizacija, katere naloga je delati raziskave javnega mnenja in svetovanje. Glede na omenjeni test lahko zavzetost razdelimo na tri kategorije, in sicer na zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete (Cataldo, 2011, str. 2–7). Tabela 6 opisuje razlike med posameznimi kategorijami zavzetosti.

Tabela 11: Kategorije zavzetosti zaposlenih

| | |
|------------------------------------|---|
| Zavzeti zaposleni | So osebe, ki so pri delu strastni in so močno povezani s svojo organizacijo. Spodbujajo inovacije in usmerjajo organizacijo naprej. |
| Nezavzeti zaposleni | So osebe, ki so na delovnem mestu odsotni. Svoje delovne obveznosti opravijo z odporom, v delo so pripravljene vložiti le svoj čas. |
| Aktivno nezavzeti zaposleni | Te osebe svoje nezadovoljstvo jasno izražajo. Sposobni so vsak dan znova rušiti vse pozitivno, kar naredijo zavzeti zaposleni. |

Prirjeno po Cataldo, (2011, str. 5–6).

Drugi način merjenja zavzetosti je Utrechtska lestvica delovne zavzetosti (angl. Utrecht Work Engagement Scale – UWES) in je najbolj priljubljeno orodje za merjenje zavzetosti. UWES je pravzaprav vprašalnik, ki ga sestavljajo trije sektorji, skupno 17

vprašanj. Prvih šest vprašanj se nanaša na energijo, naslednjih pet na absorpcijo in preostala na predanost, ki sta ga uvedla Schaufeli in Baker, kasneje pa je Schaufeli predlagal krajšo verzijo vprašalnika s samo devetimi vprašanji in zajema kar 80 % daljše verzije, kar je dober indikator zanesljivosti in je bolj uveljavljen, saj imajo ljudje raje krajše ankete (Kulikowski, 2017, str. 163).

2.2 Razlikovanje med pojmi zavzetost zaposlenih, morala zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost zaposlenih in deloholizem

Med prebiranjem literature in iskanjem ustreznih virov lahko omenjene koncepte med seboj pomešamo ali pa rečemo, da več ali manj pomenijo isto v zvezi z zavzetostjo, vendar temu ni tako, zato sem se odločila da koncepte pojasnim.

2.2.1 Zavzetost in morala zaposlenih

Moralo lahko razlagamo na dva načina, in sicer kot stanje individualnega dobrega psihološkega počutja, druga razlaga pa je, da gre za duh skupine oz. tima, za katerega člani želijo, da tim uspe (Bowles & Cooper, 2009, str. 2). Zavzetost zaposlenih je opredeljena kot presežek višjega nivoja morale s pomočjo nivoja čustvenega stanja. Zaposleni čutijo tesno vez z organizacijo in so pripravljeni narediti nekaj več, z dela ne odhajajo ob uri, ampak na delovnem mestu ostajajo dlje, prošnji in posebnih nalog ne zavračajo. Omenjena stanja bolj spadajo pod koncept zagovornišva, kar pomeni, da bodo zaposleni zagovorniki svoje organizacije in jo bodo svetu predstavljali v najlepši luči. Obstajajo pa tudi izjeme in nekateri omenjene značilnosti pripisujejo visoki morali. Za zaključek lahko rečemo, da je zavzetost rezultat visoke morale. Ko so psihični in fizični pogoji na delovnem mestu zaznani pozitivno pri zaposlenih in se le-ti dobro počutijo, lahko dosežemo visoko moralo. Visoka morala sproži prej opisana vedenja in reakcije zaposlenih, kar vodi v zavzetost (Bowles & Cooper, 2009, str. 4–5).

2.2.2 Zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo osebja znotraj organizacije danes ni več dovolj. Doslej so organizacije vložile veliko časa za izvajanje raziskav na tem področju, da bi le poznali količnik sreče zaposlenih v podjetju. Odraz zaposlenih je le pokazatelj morale na delovnem mestu. Čeprav je določitev tega pomembna za organizacijo, ne kaže na produktivnost zaposlenih. Tu igra pomembno vlogo angažiranje zaposlenih, ki je neposredno povezano s produktivnostjo podjetja. Koncept zadovoljstva zaposlenih samo meri, kako so zaposleni zadovoljni z organizacijskimi politikami, pravili in predpisi, nadzorom, administracijo, komunikacijskimi kanali in delom. Po drugi strani je zavzetost zaposlenih veliko več kot to. Teži k merjenju stopnje, v kateri zaposleni oblikujejo čustveno povezanost z organizacijo tako, da se uskladijo z vizijo, poslanstvom, cilji, politikami, vrednotami, filozofijo in prakso organizacije. Zaposlen je zadovoljen zaradi tega, kar dobi od

organizacije, medtem ko naj bi bil zaposlen angažiran, ko se osredotoča na dajanje organizaciji (Daryani, 2008). Zadovoljen zaposlen bo verjetno ostal dlje v organizaciji. Po drugi strani pa bo lahko zavzeti zaposlen dlje prispeval. Zavzetost zaposlenih daje pomembnost vsem trem vidikom: fizičnemu, kognitivnemu in čustvenemu, medtem ko je tukaj pomemben samo kognitivni del (Madan, 2017, str. 47). Tabela 7 prikazuje razliko med izbranimi pojmomoma.

Tabela 12: Razlikovanje med zadovoljstvom in zavzetostjo zaposlenih

| Zadovoljstvo zaposlenih | Zavzetost zaposlenih |
|---|---|
| 1. To je stopnja, v kateri so zaposleni zadovoljni s svojim delodajalcem, politikami, delovnim okoljem, nadzorom in vodstvom, dejanskim delom in drugimi dejavniki. | 1. Vključuje stopnjo, v kateri se zaposleni poistovetijo z organizacijskimi cilji, poslanstvom, filozofijo, vrednostjo, politikami in praksami. |
| 2. Zaposleni se osredotoča na pridobivanje od organizacije. | 2. Zaposleni se osredotoča na dajanje organizaciji. |
| 3. Zaposleni bo verjetno »ostal« dlje. | 3. Zaposleni bo verjetno dlje »prispeval«. |
| 4. Pomemben je samo kognitivni vidik. | 4. Pripisuje pomen vsem trem vidikom: fizičnemu, kognitivnemu in čustvenemu. |
| 5. To je znak moralnosti zaposlenih. | 5. Je pokazatelj večje produktivnosti. |

Prerejeno po Madan (2017, str. 47)

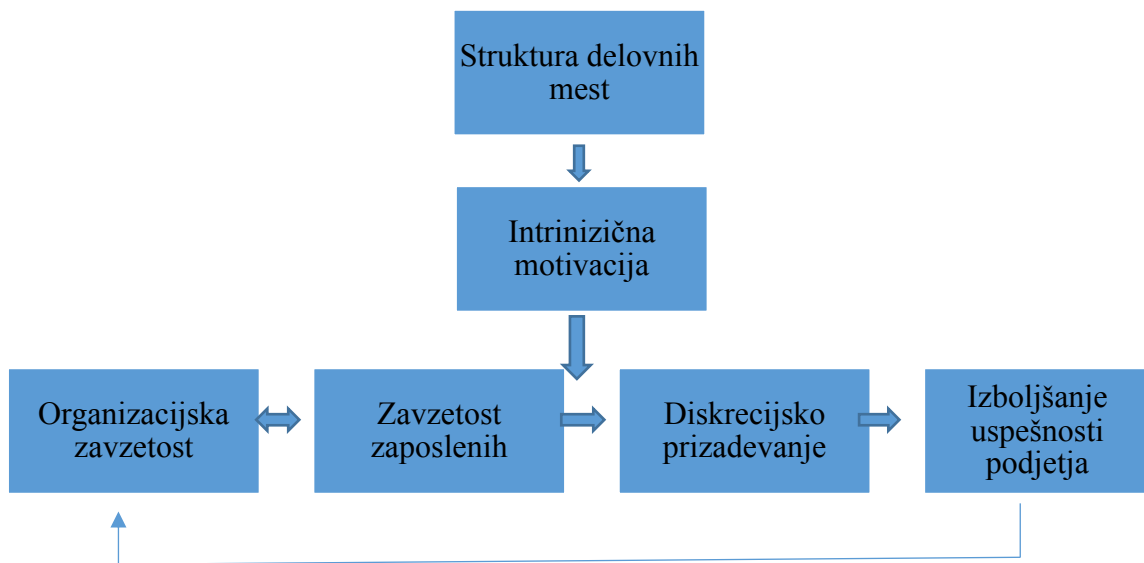
2.2.3 Zavzetost in pripadnost zaposlenih

Khan, Saks, Macey in Schneider, Sparrow in Balain so sklepčni in v različnih obdobjih zagovarjajo zavzetost kot nekaj drugega kot pa pripadnost, saj zavzetost opisujejo kot spremenljivo sestavino pripadnosti. Razlikovanje med konceptoma je tako prisotno v definiciji in samemu merjenju. Pripadnost se meri s pomočjo 3-komponente mere, in sicer na emocionalni pripadnosti, ki se kaže v navezanosti na organizacijo, kalkulatívni pripadnosti, ki se odraža na škodi zaradi izgube posameznika, in zahtevni pripadnosti, ki se odraža po nuji za ohranitev delovnega mesta. Ta način merjenja ima močan vpliv. Na podlagi merjenja enega in drugega koncepta lahko vidimo, da gre za edinstvena koncepta, ki sta med seboj povezana, oba pozitivna, a hkrati še vedno prepoznana kot različna (Welch, 2001, str. 337–338).

V zvezi z vplivi zavzetosti zaposlenih na organizacijsko zavzetost sta Schaufeli in Salanova (2007) proučevala delovno udejstvovanje in ugotovila, da se s povečanjem stopnje zavzetosti poveča tudi stopnja organizacijske zavzetosti, poleg tega pa se poveča zadovoljstvo z delovnim mestom, nastopi večja uspešnost, razkrije se večja demonstracija osebnih idej, izboljša se zdravje in varnost, proaktivno vedenje in motivacija za učenje (Albdour & Altarawneh, 2014, str. 194–195).

Pri razvoju konceptualizacije odnosa med zaposlenim in organizacijsko uspešnostjo prehajamo od zavzetosti do pojma predanosti zaposlenega, za katerega verjamemo, da bo njegov odnos najverjetneje povzročil večjo uspešnost podjetja. Zavzetost zaposlenih do organizacije in organizacijska zavzetost do zaposlenih je vzajemno razmerje, poleg tega pa bo zavzetost zaposlenih povzročila prizadevanje zaposlenih, kar se bo kazalo v povečanju produktivnosti, inovativnosti in kakovosti, znižanih stroških, posledično pa bo uspešnost podjetja večja. Slika 9 prikazuje predlagan model zavzetosti kot model za uspešnost podjetja (Harrell-Cook, Levitt & Grimm, 2017, str. 13).

Slika 10: Model zavzetosti kot model za uspešnost podjetja



Prerejeno po Harrell-Cook, Levitt & Grimm, (2017, str. 14).

2.2.4 Zavzetost in deloholizem

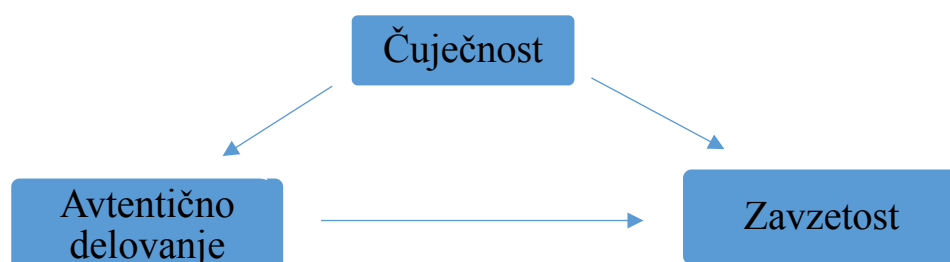
Schaufeli, Shimazu in Taris (2009) so deloholizem opredelili kot nagnjenost k prekomernemu trudu in obsedenosti z delom. Gre za kombinacijo prekomernega dela in obsesivni notranji nagon. Deloholiki imajo močan in neobvladljiv notranji nagon, potrebo ali prisilo, da trdo delajo, kar pa ni posledica zunanjih dejavnikov, kot so finance ali poklicna perspektiva. Deloholiki imajo višjo stopnjo preventivnosti, kar pomeni, da so občutljivi na odsotnost ali prisotnost negativnih rezultatov in uporabljajo strategije izogibanja. Trudijo se izogniti negativnim občutkom, kot so krivda, sram, razdražljivost in tesnoba ter težijo k temu, da bi povečali občutek ponosa. Deloholiki delajo predolgo, od svojega dela se ne morejo ločiti, tudi ko niso na delovnem mestu. Posledično imajo zaradi takega odnosa manj možnosti, da si opomorejo od dela, kar privede do nižjega zadovoljstva z delom, nižjega življenjskega zadovoljstva, slabših odnosov zunaj svojega dela, so manj srečni, trpi njihovo zdravje in imajo težave s spanjem (Caesens, Stinglhamber & Luypaert, 2014, str. 815).

Nasprotno temu pa je delovna zavzetost, kjer je prav tako zaposlen nagnjen k trdemu delu. Delovna zavzetost velja za pozitivno in izpolnjujoče delovno stanje, za katero velja živahnost, predanost in absorpcija (Schaufeli, Salanova & Gonzalez-Roma 2002). Živahnost vključuje visoko raven energije, duševno odpornost med delom in vztrajnost, ko pride do težav. Predanost je povezana z vključenostjo v svoje delo in doživljanjem občutka pomena, navdiha, ponosa in izziva pri delu. Absorpcija pomeni popolno osredotočenost in vpleteost v svoje delo, pri čemer čas hitro mineva in se ljudje težko ločijo od svojega dela. Zavzeti zaposleni svoje delo opisujejo kot zanimivo, prijetno in zadovoljujoče. Zavzeti zaposleni so energijsko povezani s svojim delom, so srečni in se ob odsotnosti od dela ne počutijo krive. Zavzetost nima toliko negativnih vplivov na posameznika kot deloholizem, gre torej za dve različni obliki psiholoških stanj, ki imata različna združenja z različnimi delovnimi stališči in kazalniki dobrega počutja. Deloholizem je povezan z bolj negativnimi rezultati, medtem ko so pri zavzetosti v ospredju pozitivni (Caesens, Stinglhamber & Luypaert, 2014, str. 816).

2.3 Vpliv čuječnosti na zavzetost

Kot so trdili Rich, LePine & Crawford (2010) zavzete posameznike lahko opišemo kot popolnoma poglabljene v dejavnosti, ki jih opravljajo. Čuječnost je pozitivno povezana z delovno zavzetostjo, saj izboljšuje to izkušnjo poglabljenosti in pozornosti. Poleg tega, da so zaposleni bolj pozorni na dejavnosti lahko čuječnost spodbuja tudi zavzetost, saj posameznikom pomaga, da obstoječe dejavnosti vidijo na nove in zanimivejše načine, s čimer spodbuja povečano stanje vpletenosti in budnosti v tej dejavnosti. Čuječnost je lahko pomembna pri preusmerjanju svoje perspektive ali dojemanja tega, kar je že znano, s čimer so zaposleni zainteresirani, pozorni in vključeni v svoje delo. Čuječnost pomaga posameznikom, da so bolj pozorni in odkrito ozaveščeni ter jim omogoča, da se prilagodijo samozavedanju in samoregulaciji. Če to prilagodimo delovnemu kontekstu, čuječnost pomaga posameznikom, da se zavestno odločijo, da se bodo vključevali v delovne aktivnosti, s čimer ponotranjijo zunanje vloge v sebe (Leroy, Anseel, Dimitrova & Sels, 2013, str. 240). Spodnja slika prikazuje razmerje med čuječnostjo, avtentičnim delovanjem in zavzetostjo.

Slika 11: Razmerje med čuječnostjo, avtentičnim delovanjem in zavzetostjo



Prirjeno po Leroy, Anseel, Dimitrova & Sels (2013, str. 240).

2.4 Pomen zavzetosti zaposlenih za podjetje in njene prednosti

Zavzetost je na splošno dobra, kajti takšni ljudje trdno delajo, z vneto, so uspešnejši, ponujajo boljše storitve in doprinašajo k profitu organizacije (Baron, 2013, str. 21). V zadnjem desetletju je znanstvena literatura potrdila pomen delovne zavzetosti za številne pomembne rezultate, kot so uspešnost zaposlenih, ustvarjalnost in karizma vodij, sama dobrobit tako na individualni ravni kot na ravni tima (Costa, Passos & Bakker, 2016, str. 774). Schaufeli, Taris & Van Rhenen (2008) so ugotovili, da je delovna zavzetost povezana z dodatnim delovnim časom, zadovoljstvom z delovnim mestom pa tudi z dobrim socialnim delovanjem in pozitivnim zdravjem. Bakker je v svojih raziskavah ugotovil, da so zavzeti zaposleni samoučinkoviti posamezniki, ki aktivno delujejo, da torej vplivajo na dogodke, ki so pomembni za njih. Zanje je značilna visoka raven energije in aktivnosti ter pozitiven odnos, ki jim omogoča ustvarjanje lastnih pozitivnih retrogradnih situacij in prepoznavnosti. Delovna zavzetost ima pomembne posledice tudi za poslovne izide. Delovna zavzetost napoveduje obstoj delovnih mest, ki so opredeljeni kot fizični, psihološki, socialni ali organizacijski vidiki dela, ki so lahko funkcionalni pri doseganju delovnih ciljev, pomagajo zmanjšati zahteve po zaposlitvi in s tem povezane fiziološke in psihološke stroške ter spodbujajo osebno rast in razvoj (Costa, Passos & Bakker, 2016, str. 775). Raziskave kažejo, da bi lahko angažiranje zaposlenih igralo ključno vlogo pri uspešnem izvajanju organizacijskih sprememb in je lahko še posebej pomembno za omogočanje organizacijske okretnosti v podjetjih, ki so prisiljena, da se prilagodijo spreminjajočemu se trgu (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 20).

2.4.1 Dobičkonosnost

Gallup je ugotovil, da so zaposleni bolj produktivni in finančno prispevajo več k organizaciji, ko se počutijo vpletene v organizacijo in so ji predani. Zavzetost in dobičkonosnost nista povezana neposredno, ampak pride do tega z večjo produktivnostjo, samo prodajo, zadovoljstvom strank in ohranjanjem najboljših zaposlenih. Medtem ko številne študije kažejo na povečanje dobička zaradi izboljšanja ravni zavzetosti zaposlenosti (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Hewitt Associates, 2005) je ponavljajoča težava v tem, da številne študije pripisujejo določene naravnosti zaposlenih, kot je zavzetost, in jih povezujejo z organizacijskimi rezultati. Ta stališča ne odražajo nujno natančno pojma zavzetosti. Poleg tega študije pogosto temeljijo na povezovanju visoke zavzetosti zaposlenih in povečanega dobička. Na primer, trditve o stopnji zavzetosti zaposlenih so bile za 20 odstotkov višje v podjetjih, ki dosegajo dvomestno rast dobička v primerjavi s tistimi, ki kažejo enomestno rast (Treacy, 2003 citiran v Hewitt Associates, 2004). Čeprav to vzpostavlja povezavo pri obeh konceptih, to ne pomeni usmerjenosti ali vzročnosti in tako omogoča možnost, da organizacije z rastjo in povečanjem dobička ustvarijo zelo zavzeto delovno silo, ne obratno. Ko se dobiček povečuje, se poveča tudi možnost plačila ali bonusa, kar lahko pri zaposlenih sproži pozitiven občutek in s tem lahko poveča navezanost na organizacijo. Če želite izvedeti, ali je višji dobiček posledica zavzete delovne sile, je treba v določenem času izmeriti zavzetost in uspešnost

organizacije in primerjati spremembe v tem obdobju. Ko je zavzetost razlog za višji dobiček, potem mora povečanje stopnje zavzetosti povečati dobiček. Takšna študija družbe Hewitt Associates; 2004, je pokazala, da je sodelovanje dejansko vodilo do dobička (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 19–20).

2.4.2 Zadovoljstvo kupcev

Zadovoljstvo kupcev se meri na način, v kolikšni meri se je kupec počutil zadovoljnega ter da so bila zaznamovana njegova pričakovanja. Obstajata dve metodi, in sicer kot rezultat ali pa kot postopek. Metoda rezultata meri končno situacijo po potrošniški izkušnji, medtem ko metoda procesa poudarja perceptivni, ocenjevalni in psihološki proces, ki prispeva k zadovoljstvu. Kratka in bolj izčrpna opredelitev, ki jo je napisal Oliver (1997), se glasi, da je zadovoljstvo odziv potrošnikov. Presoja, da izdelek ali storitev ali sam izdelek storitve zagotavlja prijetno raven izpolnjevanja potrošnje, vključno s stopnjami premajhnega ali prekomernega izpolnjevanja (Kaur & Bhanage, 2020, str. 295).

Robertson-Smith in Markwick sta povzela Levinsov zapis iz leta 2007, ki je trdil, da zadovoljni zaposleni lažje ustvarijo zveste stranke. Zavzeti zaposleni se po navadi lažje poistovetijo s potrebami strank (Right Management, 2006) in posledično je zvestoba kupcev boljše v organizacijah, kjer so zaposleni zavzeti. Levinson trdi, da v oddelkih, kjer imajo visoko zavzete zaposlene, prodajajo zavzetim strankam, s tem pridobijo zvestobo strank, ponovne nakupe in priporočila prijateljev, skratka delujejo bolje, kot pa podjetja s povprečno zavzetimi zaposlenimi. Navsezadnje lahko to privede do tega, kar se včasih imenuje »sodelovanje s strankami«, kjer obstaja miselna in čustvena povezava med organizacijo in stranko (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 17).

2.4.3 Inovativnost

Raziskave kažejo, da med zavzetimi zaposlenimi in organizacijsko inovativnostjo obstaja neposreden vzorčno-posledični odnos. Zavzetost zaposlenih vodi k inovativnemu vedenju, kjer zaposleni sodelujejo z drugimi zaposlenimi, dajejo predloge za izboljšanje organizacije in delajo za izboljšanje položaja organizacije v zunanjem okolju. Zavzetost in inovacije se medsebojno krepijo, kar pomeni, da je zavzeto osebje bolj inovativno, inovativna organizacija pa motivira in angažira svoje zaposlene. Brez inovacij organizacija nima pogojev za trajnostno rast. Zato je zelo cenjeno in nujno, da organizacije dajejo prednost inovacijam za njihov dolgoročni uspeh. Nekateri psihologi in raziskovalci managementa menijo, da gre pri inovacijah za odnose in ne za izdelke, saj se pri poimenovanju izdelka kot inovativnega ne omeni cela vrsta ljudi, ki so bili zaslužni za končni rezultat. Woodman, Sawyer in Griffin (1993) so trdili, da je organizacijska inovativnost odvisna od ustvarjalnosti skupine, ki je odvisna od ustvarjalnosti

posameznika. Inovacije odražajo kreativna prizadevanja zaposlenih. Tako zaposleni gradijo, promovirajo in vnašajo življenje v inovativno kulturo (Rao, 2016, str. 1). Obstaja veliko predhodnih empiričnih raziskav in objavljenih literatur o povezavi med vključenostjo in inovativnostjo. Strokovnjaki navajajo, da je zavzetost ključnega pomena za inovacije in konkurenčnost. Vedenje zavzetih zaposlenih je motivacija, da opravijo več kot le svoje naloge in ustvarjajo kreativnost in inovativnost v delovnem okolju. Ob pomoči tega so zavzeti zaposleni vir ustvarjalne uspešnosti in v organizacijo privabijo več nadarjenih ljudi, medtem ko zaposleni, ki niso zavzeti, pomenijo obremenitev organizacije. Na tem področju in pri inovacijah je napisanih veliko raziskovalnih del. Raziskovalci so se strinjali, da zavzeti zaposleni spodbujajo inovacije. Zaposleni so pooblašeni, da iščejo načine za inovacije, pa naj to pomeni izboljšanje uporabniške izkušnje, povečanje dobičkonosnosti, izgradnjo blagovne znamke, izboljšanje trženja, izboljšanje kakovosti ali preprosto več kreativnosti (Rao, 2016, str. 3–4).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA AVTENTIČNOSTI IN ZAVZETOSTI MED MLADIMI V OSREDNJESLOVENSKI REGIJI

V teoretičnem delu je s pomočjo sekundarnih virov natančneje opisano in predstavljeno avtentično vodenje kot prvi proučevani konstrukt in zavzetost kot drugi proučevani konstrukt. Po prebrani znanstveni literaturi in poglobitvi svojega znanja me je zanimalo, kakšna je prisotnost proučevanih dveh konstruktov med mladimi v osrednjeslovenski regiji, zato sem izvedla raziskavo. Tako je torej tretji del namenjen samemu poteku raziskave in njenim rezultatom.

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

V predhodnih dveh poglavjih sta s pomočjo zbrane sekundarne literature predstavljena glavna koncepta magistrskega dela, ki sta nam v pomoč pri njunem razumevanju. Izbrana koncepta sem teoretično preučila, zanima pa me, do kolikšne mere sta koncepta prisotna med mladimi v osrednjeslovenski regiji, zato sem naredila raziskavo. V tretjem delu magistrskega dela bodo predstavljeni rezultati raziskave.

3.1.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je pridobitev primarnih podatkov, s katerimi bom lahko po opravljenem anketiranju s pomočjo metode, ki jo imenujemo sinteza, teorijo povezala s pridobljenimi odgovori mladih iz osrednjeslovenske regije. S pomočjo pridobljenih podatkov bo sledila prezentacija bistvenega spoznanja raziskave in odgovori na raziskovalna vprašanja.

Glavni cilj raziskave je ugotoviti, kako sta izbrana koncepta povezana ter v kakšni meri

sta koncepta navzoča med proučevano populacijo. Pomožni cilji raziskave pa so ustrezno izpeljati raziskavo, ugotoviti navzočnost in koherentnost glavnih dveh konstruktov magistrskega dela ter na podlagi tega napisati priporočila za podjetja, ki sodelujejo z mladimi iz osrednjeslovenske regije.

3.1.2 Predstavitev ciljne populacije

V svojem delu bom koncept avtentičnega vodenja in zavzetosti preučevala med mladimi, natančneje mlado delovno aktivno populacijo v osrednjeslovenski regiji. Pojem mlad je za vsakega posameznika relativen, zato bom za svoje magistrsko delo uporabila definicijo, ki jo uporablja Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje in Urada Republike Slovenije za mladino. Njihova definicija mladih so osebe moškega in ženskega spola v razponu od 15. do 29. leta starosti (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

Položaj mladih je neenoten med evropskimi državami, vendar je v Sloveniji med slabšimi. Gospodarska kriza je najbolj prizadela mlade, čeprav smo bili ves čas pod evropskim povprečjem nezaposlenosti pri mladih. Pri mladih se je stopnja delovne aktivnosti v tem času med vsemi starostnimi skupinami najbolj znižala in na ta način brezposelnost najbolj povečala. Eden od razlogov je manjše število delovnih mest, drugi razlog pa segmentacija trga dela glede na tip zaposlitve in pretirane izpostavljenosti mladih začasnim oblikam dela (Klemše, 2018, str. 90).

Osrednjeslovenska regija je ena izmed dvanajstih regij v naši državi, v kateri je po podatkih iz leta 2018 živela četrtina prebivalcev Slovenije (26 %). Obenem je bila tukaj tudi najnižja starost prebivalcev in največja gostota prebivalstva na km². Glede na indeks delovne migracije osrednjeslovenska regija velja za izrazito delovno regijo. Število delavno aktivnih prebivalcev, ki so tukaj zaposleni je znatno višje od števila delovno aktivnih prebivalcev, ki prebivajo znotraj omenjene regije (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma). Občine, ki spadajo v osrednjeslovensko regijo, so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 13: Občine v osrednjeslovenski regiji

| | |
|-------------------------|--------------------|
| Borovnica | Log – Dragomer |
| Brezovica | Logatec |
| Dobrepolje | Lukovica |
| Dobrova – Polhov Gradec | Medvode |
| Dol pri Ljubljani | Mengeš |
| Domžale | Moravče |
| Grosuplje | Škofljica |
| Horjul | Šmartno pri Litiji |
| Ig | Trzin |
| Ivančna Gorica | Velike Lašče |
| Kamnik | Vodice |
| Komenda | Vrhnika |
| Ljubljana | |

Prirejeno po Statističnem uradu Republike Slovenije (brez datuma).

3.1.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Po proučevanem delu sekundarnih virov je temeljna teza mojega dela: Avtentično vodenje in zavzetost imata skupne značilnosti in sta v visoki meri prisotna med mladimi v osrednjeslovenski regiji.

V pomoč pri izoblikovanju temeljne teze so mi bila dodatna, tako imenovana raziskovalna vprašanja, ki so bila tudi opora za sestavo anketnega vprašalnika, le-ta so predstavljena v spodnji tabeli.

Tabela 14: Raziskovalna vprašanja

| Raziskovalna vprašanja | |
|-------------------------------|---|
| 1. | Ali sta avtentično vodenje in zavzetost visoko vpeta med mladimi? |
| 2. | Kaj mladim iz osrednjeslovenske regije povečuje raven zavzetost? |
| 3. | Ali imajo lastnosti avtentičnega vodenja vzporednice z zavzetostjo mladih? |
| 4. | Kakšen pomen mladi v osrednjeslovenski regiji pripisujejo zavzetosti glede na njihov odnos do dela, kariere? |
| 5. | Na kakšen način lahko avtentični vodje še dodatno spodbudijo zavzetost mladih zaposlenih iz osrednjeslovenske regije? |

Vir: lastno delo.

S pomočjo raziskave bom potrdila ali ovrgla temeljno tezo, hkrati pa bomo dobili odgovore na dodatna vprašanja.

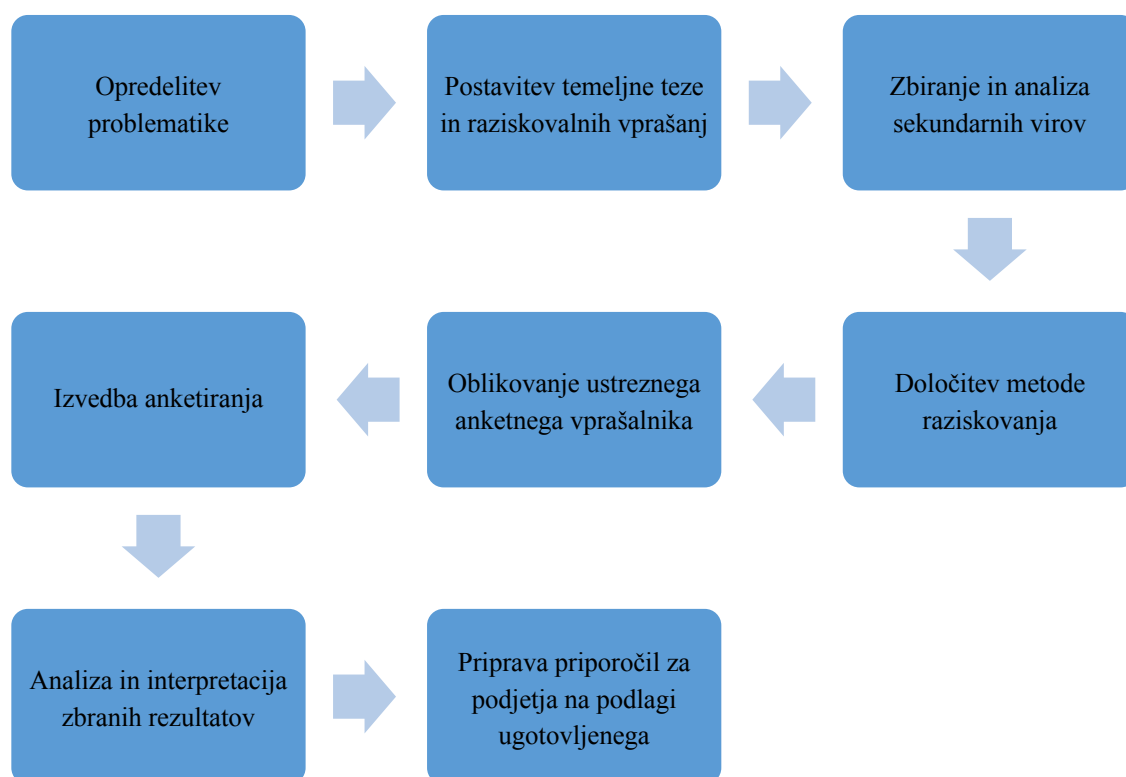
3.1.4 Načrt in metodologija raziskave

Magistrsko delo vsebuje teoretičen in empiričen del. Teoretični del temelji na sekundarnih virih domače in tuje znanstvene literature, ki sem jih detajlno preučila in analizirala ter z njeno pomočjo predstavila izbrana konstrukta. Teoretičen del je moj temelj za anketni vprašalnik in izvedbo raziskave.

Empiričnega dela sem se lotila s podporo raziskave, ki sem jo izpeljala med mladimi v osrednjeslovenski regiji. Raziskava je bila izvedena po kvantitativni metodi z anketnim vprašalnikom, ki mi je zagotovil primarne podatke. Anketni vprašalnik je bil skupek treh sklopov in dostopen moji glavni publiki. Za verodostojnost vprašalnika so mi bili v pomoč nekateri merski instrumenti iz strokovne literature.

Rezultat raziskovalnega dela je skupek več zaporednih korakov, odvisnih drug od drugega, ki vplivajo in so nujno potrebni za uspešno opravljeno raziskavo. Ti koraki so opisani v sliki na naslednji strani.

Slika 12: Načrt raziskave



Vir: lastno delo.

3.1.5 Oblikovanje vprašalnika

Primarne podatke sem pridobila z anketnim vprašalnikom, ki so ga reševali delovno aktivni mladi. V celoti je bil zaprtega tipa, razen zadnje demografsko vprašanje, ki je bilo odprtega tipa. Za izbrano vrsto vprašalnika sem se odločila zaradi standardizacije, ki dopušča enostavnejše odgovarjanje za anketirance in lažje analiziranje zame kot raziskovalko. Zaprta vprašanja so bila izbira enega od več predhodno podanih odgovorov, preostala vprašanja pa so bila oblikovana v trditve, pri katerih so morale anketirane osebe izraziti svoje strinjanje oz. nestrinjanje s pomočjo Likertove 5-stopenjske lestvice.

Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh glavnih delov, prvi se je nanašal na pregled znanja o avtentičnem vodenju, drugi pa na zavzetost. Pri avtentičnem vodenju je najprej sledilo ocenjevanje izraza avtentično vodenje, nato pa sta sledila dva sklopa trditve; prvi se je navezoval na avtentičnost posameznika, drugi pa na ocenjevanja avtentičnosti njihovih vodij. Pri zavzetosti se je ponovno najprej ocenjevalo pojem zavzetost, nato pa so sledile trditve, ki se nanašajo na zavzetost.

Vprašalnik je vseboval začetni nagovor, kjer sem se predstavila, opisala namen raziskovanja in poudarila, kdo je moja ciljna populacija. Anketni vprašalnik so zaključila štiri demografska vprašanja. Anketo sem naredila pregledno in preprosto, da je bila ljudem bolj privlačna za reševanje in zanj ni bilo potrebnega veliko časa. Dostop do anketnega vprašalnika je bil mogoč na spletni aplikaciji 1KA, ki je poznan po brezplačnem anketiranju, aktiven je bil polne tri tedne, od 14. 4. 2020 do 5. 5. 2020.

3.1.5.1 Prvi del vprašalnika: sklop o avtentičnosti posameznika in o avtentičnem vodenju

Prvo vprašanje je bilo zaprtega tipa in se je navezovalo na poznavanje pojma avtentično vodenje, kjer so anketiranci lahko izbirali med trdilnim ali nikalnim odgovorom. Uvodnemu vprašanju sta sledila dva sklopa trditev, na katere se anketiranci odgovorili s svojim strinjanjem ali nestrinjanjem s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice. Prvi sklop se je navezoval na avtentičnost posameznika in je vseboval 15 trditev, ki so se navezoval na lastnosti avtentičnosti, samozavedanje in samoregulacijo. Drugi sklop se je navezoval na avtentično vodenje, in sicer kako anketiranec zaznava avtentičnost pri svojem nadrejenemu. Drugi sklop je vseboval deset trditev, vezanih na avtentično vodenje, transparentnost odnosov in samozavedanje. Tabela na drugi strani opredeljuje, kam spada posamezna trditev.

Tabela 15: Značilnosti trditev vezanih na avtentično vodenje

| Trditve o avtentičnosti posameznika | Izražena značilnost |
|---|--------------------------------------|
| Moja dejanja so odraz mojih vrednot. | Ponotranjena moralna perspektiva |
| Znam naštetih svoje pozitivne lastnosti. | Samozavedanje |
| Znam naštetih svoje negativne lastnosti. | Samozavedanje |
| Timsko delo mi ni tuje. | Transparentnost odnosov |
| Nimam težav z iskrenostjo, odkritostjo in izražanjem svojih čustev. | Transparentnost odnosov |
| Pripravljen sem pomagati drugim. | Transparentnost odnosov |
| Dobro obvladujem stresne situacije. | Samozavedanje |
| Znam sprejeti kritiko. | Transparentnost odnosov |
| Znam priznati svoje napake drugim. | Transparentnost odnosov |
| Pri sprejemanju pomembnih odločitev se posvetujem z ostalimi. | Uravnoteženo procesiranje informacij |
| Mnenje drugih me zanima in ga upoštevam. | Uravnoteženo procesiranje informacij |
| Ne predstavljam se v lažni luči. | Transparentnost odnosov |
| Vem, kdo sem kot oseba. | Samozavedanje |
| Na delovnem mestu se trudim ravnati v skladu s svojimi načeli. | Samozavedanje |
| Znam sprejemati kompromise. | Uravnoteženo procesiranje informacij |

se nadaljuje

Tabela 16: Značilnosti trditev vezanih na avtentično vodenje (nad.)

| Trditve o avtentičnosti vodij | Izražena značilnost |
|--|----------------------------|
| Vodja je pozitiven na področju dela in do sodelavcev. | Transparentnost odnosov |
| Vodja je optimist. | Samozavedanje |
| Vodja ima visoko stopnjo samospoštovanja. | Samozavedanje |
| Vodja nas je pripravljen poslušati. | Transparentnost odnosov |
| Vodja upošteva naše ideje. | Transparentnost odnosov |
| Vodja se trudi v vsakem posamezniku poiskati pozitivne vrednote. | Avtentično vodenje |
| Vodja nas motivira. | Avtentično vodenje |
| Vodja je močna osebnost. | Samozavedanje |
| Vodja zna dobro odreagirati v kriznih in stresnih situacijah. | Samozavedanje |

Prirejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008) in Marič in drugi (2013).

3.1.5.2 Drugi del vprašalnika: sklop o zavzetosti

Tudi drugi del vprašalnika sem začela z zaprtim tipom vprašanja, in sicer poznavanjem pojma zavzetosti, kjer je anketiranec ponovno lahko odgovoril z da ali ne. Sledil je sklop 12 trditev, ki sem jih povzela po Shuck, Rocco & Albornoz (2011) in se ponovno zadevajo samozavedanja, zaznavanje okolice, transparentnost odnosov. Tudi tukaj je anketiranec odgovarjal s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice in z njo izražal svoje strinjanje s posamezno trditvijo.

3.1.5.3 Tretji del vprašalnika: demografska vprašanja

Zadnji del vprašalnika so sestavljala štiri vprašanja, kjer sem anketirance povprašala po spolu, starosti, ki se jo razdelila na dve skupini:

- (1) Mlajši delovno aktivni mladi (15–22 let)
- (2) Starejši delovno aktivni mladi (23–29 let).

Zanimala me je tudi dosežena izobrazba in seveda ime občine, iz katere anketiranec prihaja, da sem pridobila ustrezne rezultate, saj proučujem zgolj mlade iz osrednjeslovenske regije.

3.2 Rezultati raziskave

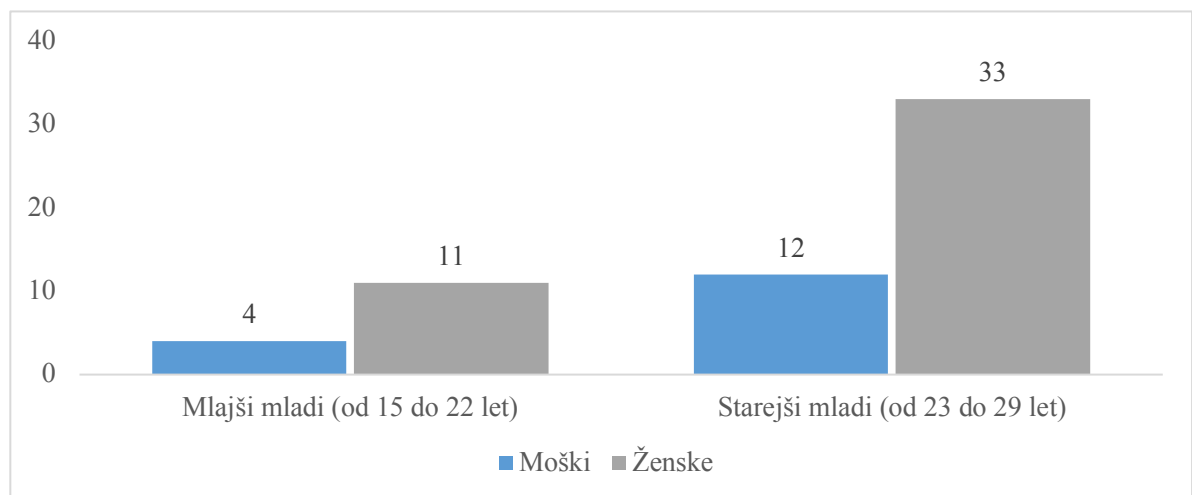
Analiza raziskave v celoti temelji na anketi, ki je bila sestavljena iz trditev. Vsaka od

trditev ima svojo povprečno oceno, skupaj pa tvorijo povprečno oceno za posamezno kompetenco, v mojem primeru avtentičnost posameznika, avtentičnost vodje in zavzetost. Povprečna ocena posamezne trditve mi je pomagala oblikovati tri nivoje razširjenosti avtentičnosti in zavzetosti. Povprečne ocene, ki so nižje od 2,99, kažejo na slabšo raven razvitosti, razpon ocen med 3,0 in 3,99 srednjo raven, nad 4,00 pa nakazujejo na visoko raven zavzetosti.

3.2.1. Splošno o anketirancih

Na anketo je odgovorilo 75 anketirancev, ki niso bili vsi iz osrednjeslovenske regije, tako da je ustreznih zgolj 60 anket. Med sodelujočimi je bilo 16 moških in 44 žensk, ki so pripadali delovni aktivni mladi populaciji, katere razpon je od 15 do 29 leta. Omenjeni starostni okvir sem zaradi lažje analize razdelila na dva dela, in sicer starostno obdobje od 15 do 22 let kot mlajše mlade ter drugo starostno obdobje od 23 do 29 let kot starejše mlade. Anketo je rešilo 15 mlajših mladih in 45 starejših mladih. Spodnja slika prikazuje splošne podatke anketirancev.

Slika 13: Spol in starost anketiranih oseb



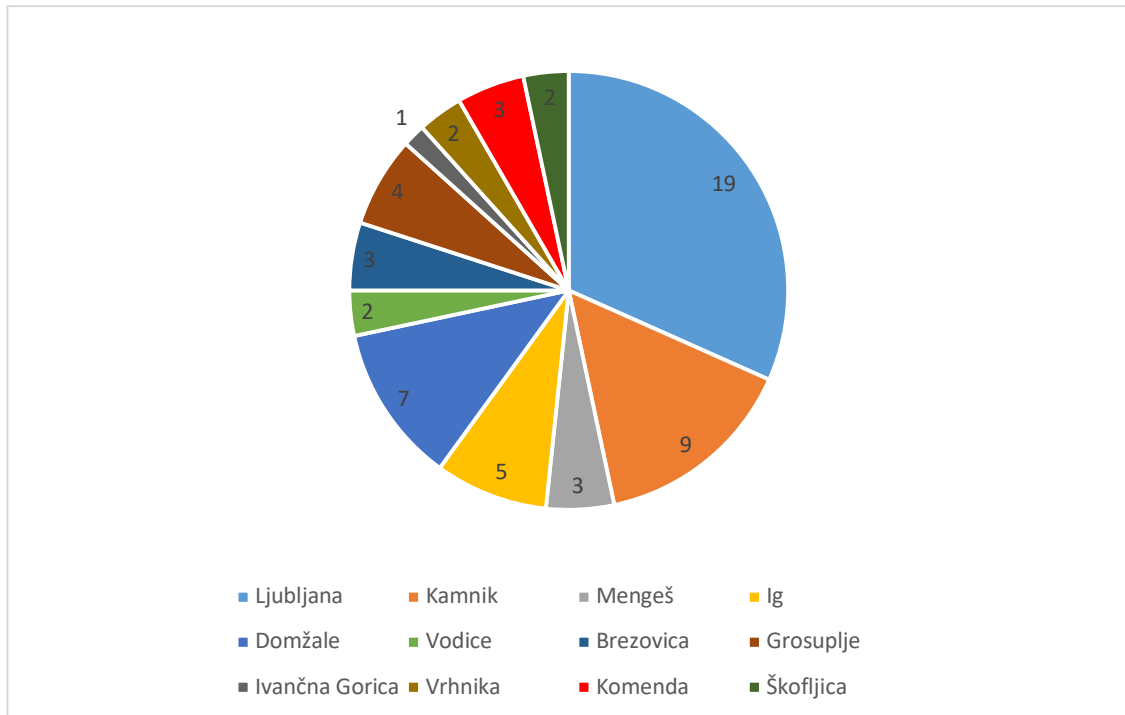
Vir: lastno delo.

Iz grafa je razvidno, da je v anketi sodelovalo več starejših mladih, kar 77 %, in 23 % mlajših mladih. Med anketiranci je bilo žensk 73 %, medtem ko je bilo moških zgolj 27 %.

Med sodelujočimi je bilo največ oseb s pridobljeno univerzitetno izobrazbo (37%), sledile so osebe z magisterijem (27 %), preostalo pa predstavlja poklicno, višješolsko ali srednješolsko izobrazbo. Najmanj je bilo oseb, ki so končale zgolj osnovno šolo, in sicer samo ena oseba. Predpostavljam, da je stopnja reševanja ankete visoko izobraženih mladih tudi odraz visokih, pozitivnih rezultatov.

Največ anketirancev je bilo iz mestne občine Ljubljana, zgolj eden pa iz občine Mengeš. Slika 14 na drugi strani prikazuje posamezno število anketiranih iz posamezne občine.

Slika 14: Imena občin, iz katerih so bili anketiranci



Vir: lastno delo.

3.2.2 Analiza konstrukta avtentičnega vodenja med mladimi

Prvo vprašanje je od anketiranca zahtevalo, da z odgovorom da ali ne opredeli svoje znanje do avtentičnega vodenja. Od sodelujočih 60 anketirancev jih je 36 slišalo za pojem avtentičnega vodenja, od tega 7 moških in 29 žensk, preostalih 24 pa še ni slišalo za pojem avtentičnega vodenja, in sicer 9 moških ter 15 žensk. Spodnja slika prikazuje poznavanje konstrukta avtentičnega vodenja.

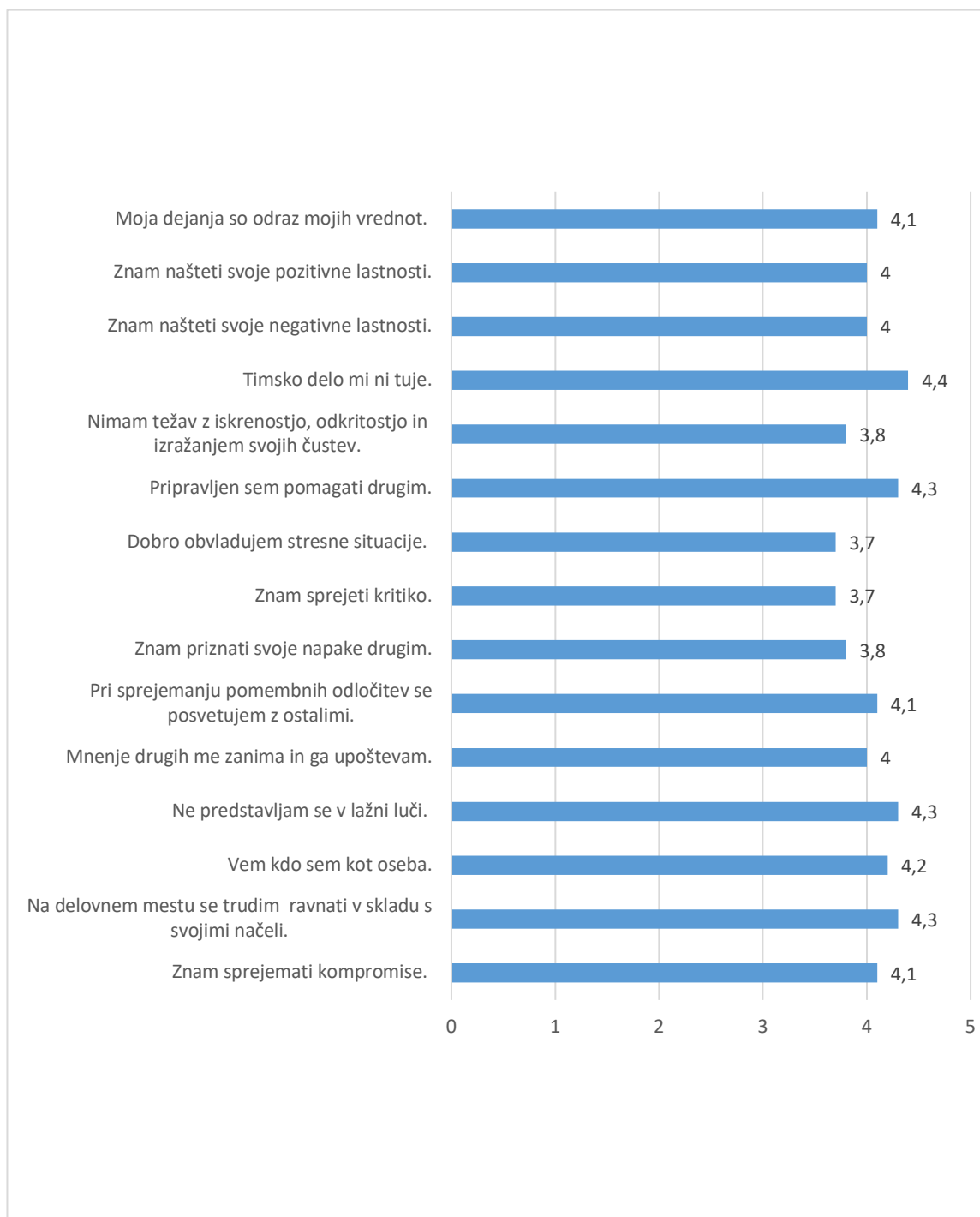
Slika 15: Poznavanje konstrukta avtentično vodenje



Vir: lastno delo.

Za prvotnim vprašanjem je bil izbor 15 trditev, ki so se navezovala na avtentičnost posameznika. Posameznik je svoje strinjanje s posamezno trditvijo ocenil s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice. Na sliki 16 na naslednji strani bo za posamezno trditev prikazana povprečna ocena vseh anketirancev.

Slika 16: Analiza vprašanj o lastni avtentičnosti

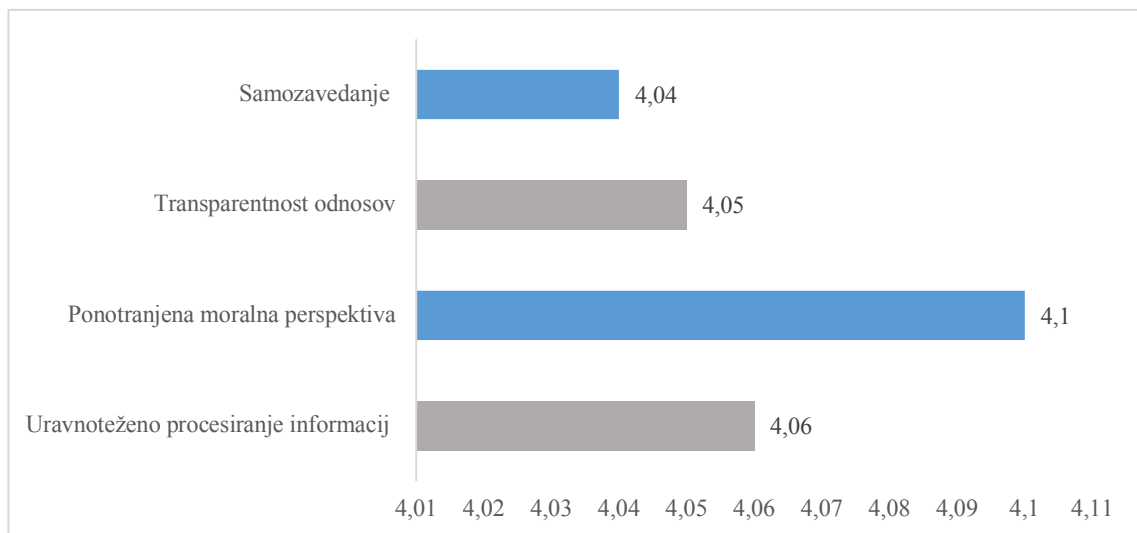


Vir: lastno delo.

Mladi so v povprečju na trditve odgovorili z ocenami 3 in 4. Prvo pomeni neopredeljenost, štiri pa, da se s trditvijo strinjajo. Povprečna ocena vseh trditev znaša 4,05, kar pomeni, da je bila anketirana populacija zelo avtentična. Najnižji oceni pripadata sprejetju kritike in obvladovanju stresnih situacij. Na tej točki je avtentičnost anketirancev nizka, medtem ko so se najbolj strinjali, da jim timsko delo ni tuje.

Vsaka izmed trditev prvega dela le-teh je bila namenjena proučevanju avtentičnih značilnosti. Od skupno 15 trditev je bilo pet namenjenih samozavedanju, šest transparentnosti odnosov, tri uravnoteženemu procesiranju informacij in ena ponotranjeni moralni perspektivi. Slika 17 prikazuje posamezne vrednosti za vsako od naštetih značilnosti osebne avtentičnosti mlade populacije iz osrednjeslovenske regije.

Slika 17: Povprečne ocene posamezne značilnosti osebne avtentičnosti mladih iz osrednjeslovenske regije

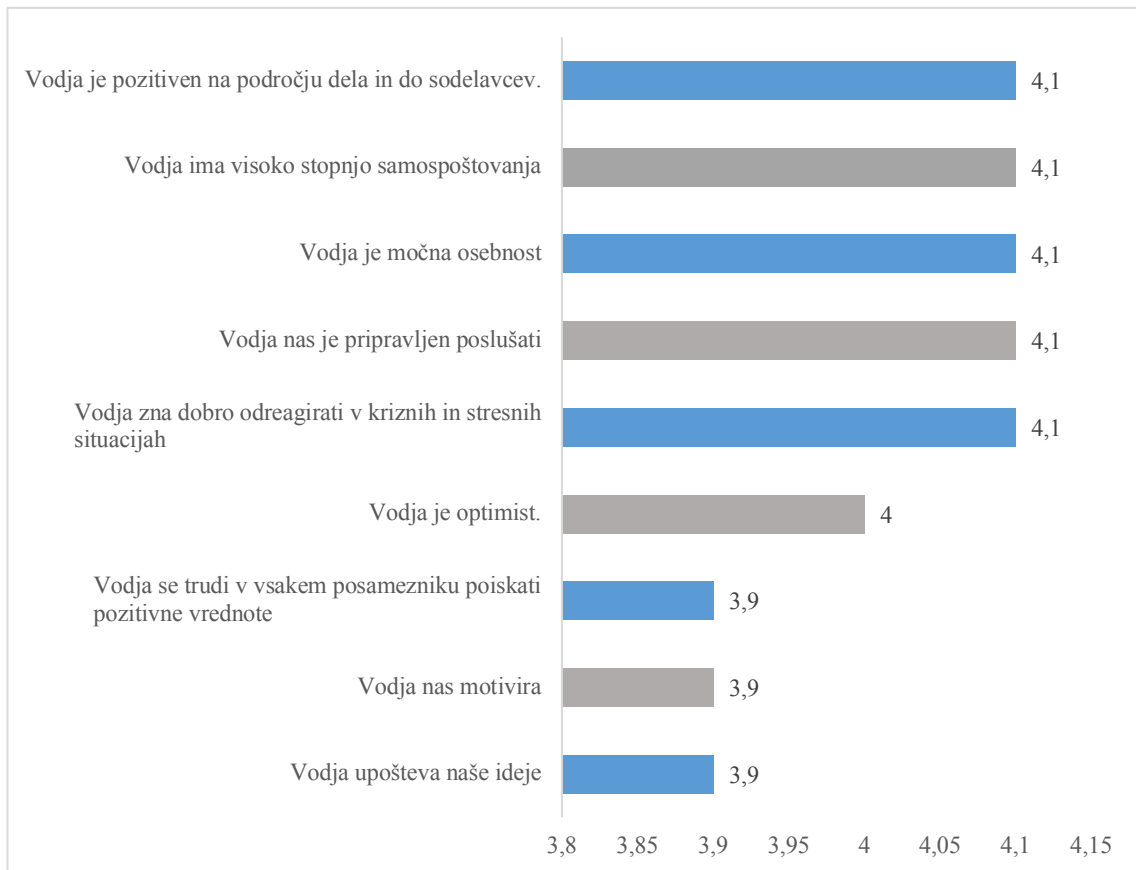


Vir: lastno delo.

Iz grafa je razvidno, da so si posamezne vrednote različnih vrednosti zelo blizu, iz česar lahko sklepamo, da je med mlado populacijo v osrednjeslovenski regiji podobna stopnja razvitosti avtentičnosti. Najvišjo oceno je dobila ponotranjena moralna perspektiva, ki jo je sicer opisovala zgolj ena sama trditev. Potemtakem lahko razberemo, da so dejanja mladih odraz njihovih vrednot, kar jim je bilo privzgojeno in so se naučili tekom življenja. Uravnoteženo procesiranje informacij indicira, da so mladi v osrednjeslovenski regiji sposobni prikladno in nevtrarno analizirati podatke, jim je mar za mnenje drugih in se dobro znajdejo tako v pozitivnih kot negativnih stališčih pred sprejemom neke odločitve. Mladi v osrednjeslovenski regiji imajo dober posluš za sodelavce, so iskreni in pristni v odnosih na delovnem mestu, kar kaže ocena transparentnosti odnosov. Najslabši rezultat pravzaprav predstavlja samozavedanje; na tem področju jim primanjkuje poznavanje samih sebe, v celoti se še ne zavedajo dovolj svojih prednosti in slabosti.

Drugi sklop se je nanašal na avtentičnost vodij, s katerimi so imeli anketiranci dosedanje izkušnje. Ponovno so odgovarjali na trditve s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice. Slika 18 prikazuje povprečne ocene za posamezno trditev o avtentičnosti vodij, s katerimi so se srečali oz. se srečujejo mladi iz osrednjeslovenske regije.

Slika 18: Analiza avtentičnosti vodje

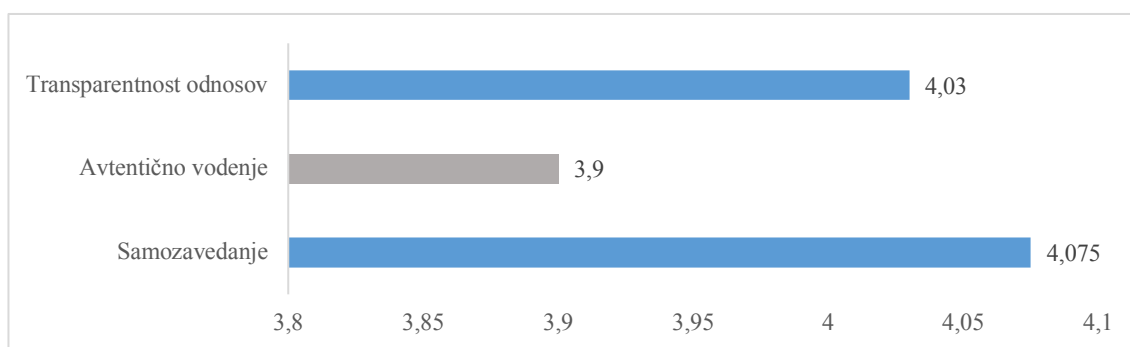


Vir: lastno delo.

Mladi iz osrednjeslovenske regije so vodje in njihovo avtentično poznavanje ocenili zelo visoko, kar pomeni, da so vodje zelo napredne in ažurne pri tem stilu vodenja. Kar štiri trditve so dobile enako povprečno oceno, in sicer je vodjem, s katerimi imajo anketirani mladi izkušnje, skupno, da imajo visoko stopnjo samospoštovanja, so močne osebnosti, svoje zaposlene so pripravljeni poslušati in znajo dobro reagirati v kriznih in stresnih situacijah. Nekoliko slabši so pri motiviranju zaposlenih, upoštevanju idej podrejenih in iskanju pozitivnih vrednot posameznika.

Trditve so mi bile v pomoč pri opazovanju značilnost transparentnosti odnosov, samozavedanja in avtentičnega vodenja. Spodnja slika prikazuje povprečne ocene trditev posamezne značilnosti.

Slika 19: Povprečne ocene značilnosti avtentičnih vodij



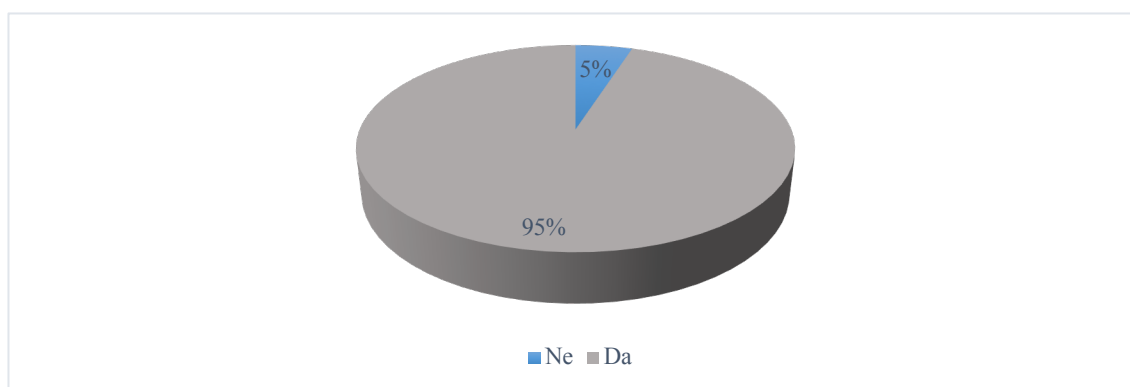
Vir: lastno delo.

Mladi iz osrednjeslovenske regije so pri vodjih najboljše ocenili in identificirali samozavedanje, sledi pa transparentnost odnosov. Vodje jasno izražajo svojo osebnost, se samospoštujejo, so optimisti in se znajo spopasti s kriznimi situacijami. Po rezultatih raziskave lahko vidimo, da so vodje dobri poslušalci in pripravljeni upoštevati ideje zaposlenih, hkrati pa so pozitivni do samega dela kot do svojih sodelavcev. Najnižjo oceno 3,9 je dobilo avtentično vodenje na podlagi, da vodje ne motivirajo posameznikov dovolj in se včasih pri posamezniku premalokrat potrudijo poiskati pozitivne vrednote.

3.2.3 Analiza konstrukta zavzetosti med mladimi

Drugi del vprašalnika se je nanašal na pojem zavzetosti. Tudi tukaj so morali anketiranci pri prvem vprašanju z odgovorom da ali ne opredeliti svoje poznavanje pojma zavzetost. Zavzetost je veliko bolj znana mladim kot avtentičnost saj je z odgovorom da odgovorilo kar 95 % vseh anketiranih. Rezultat prikazuje spodnji diagram.

Slika 20: Poznavanje konstrukta zavzetost



Vir: lastno delo.

Za osnovnim vprašanjem je sledil sklop 12 trditev, navezujočih se na konstrukt zavzetosti. Anketiranci so s pomočjo 5-stopenjske lestvice ocenjevali svoje strinjanje s posamezno trditvijo. Posamezne povprečne ocene trditev se gibljejo od 3,5 do 4,2, kar indicira na

srednjo raven zavzetosti mladih v osrednjeslovenski regiji. Najvišjo oceno 4,2 so pripisali svojemu delovnemu mestu, kjer so mladi dobro seznanjeni, kaj se od njih pričakuje. Temu sledi, da jim je vse potrebno za dobro opravljeno delo v podjetju na voljo ter da so bili v preteklem letu pohvaljeni za svoje delo ali dosežke. Najnižjo oceno 3,5 je dobila trditev, ki pravi, da je v zadnjih 6 mesecih nekdo govoril z anketirancem o njegovem, napredku in razvoju.

Anketni vprašalnik je bil povzet po tistemu, ki ga uporablja organizacija Gallup, s katerim ugotavlja zavzetost zaposlenih. S njegovo pomočjo lahko ugotovimo zavzetost zaposlenih, ki jo delimo v tri kategorije, te pa so predstavljene v spodnji tabeli.

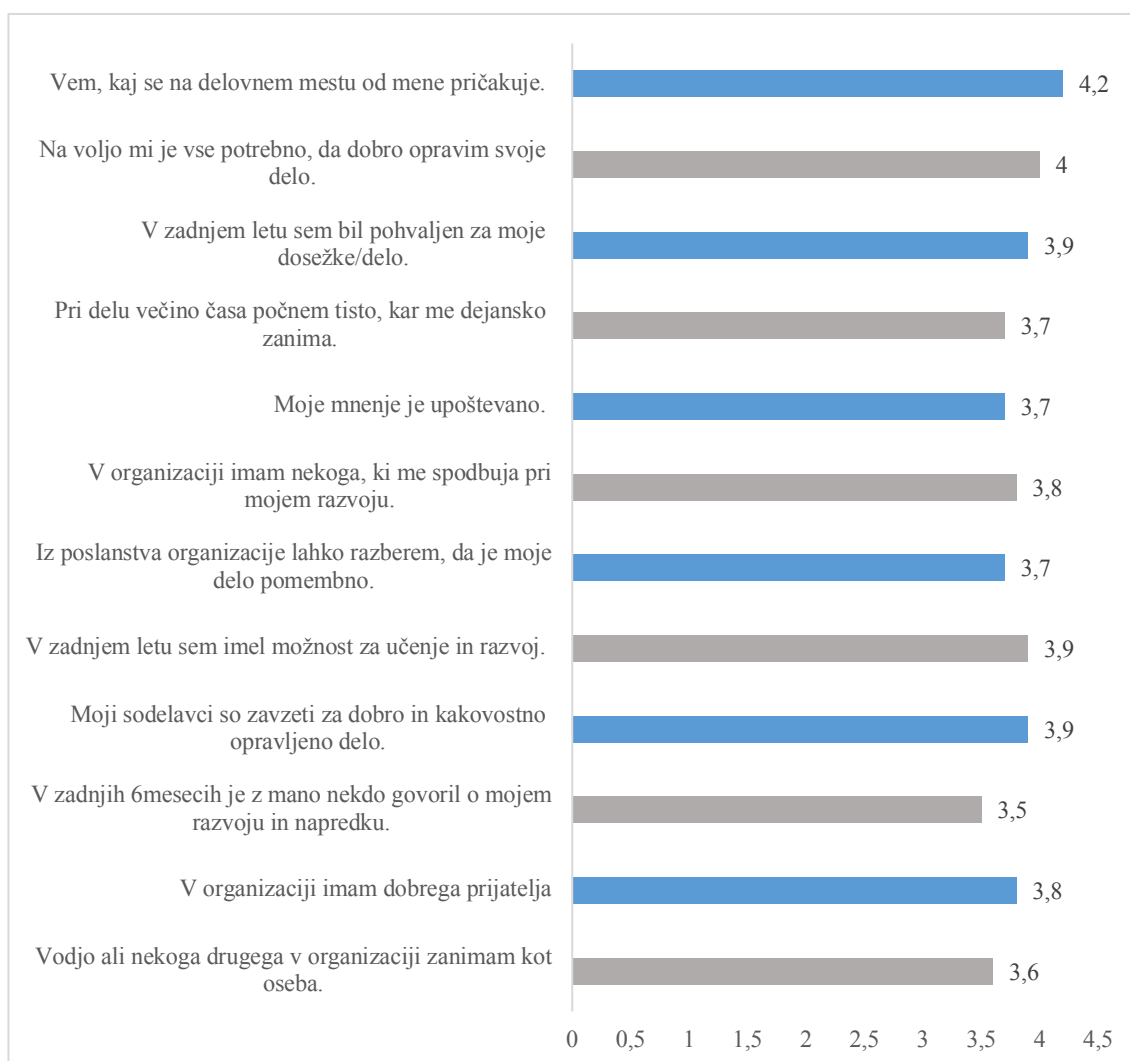
Tabela 17: Lestvica stopnje zavzetosti zaposlenih

| Povprečni rezultat | Stopnja zavzetosti |
|---------------------------|---------------------------|
| ≤ 2,5 | Aktivno nezavzeti |
| 2,51–3,7 | Nezavzeti |
| ≥ 3,71 | Zavzeti |

Prirejeno po Zupan (2014).

Sledi slika na drugi strani, na kateri so prikazane povprečne ocene za vsako trditev konstrukta zavzetosti.

Slika 21: Analiza sklopa vprašanj o zavzetosti



Vir: lastno delo.

V povprečju so mladi iz osrednjeslovenske regije zavzeti zaposleni, saj ocena celotnih 12 trditev znaša 3,8.

3.3 Zaključne ugotovitve

V tem delu magistrske naloge bom s pomočjo proučene teorije in znanja, ki sem ga pridobila skozi pisanje magistrske naloge in analizo rezultatov svoje raziskave, odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zapisala že v uvodnem delu in na začetku raziskovalnega dela ter odobrila ali izpodbila temeljno tezo. Vprašanja so mi bila v oporo skozi proces raziskave. S pomočjo odgovorov na vsa zastavljena vprašanja bom oblikovala priporočila za podjetja, ki zaposlujejo mlado populacijo iz osrednjeslovenske regije.

3.3.1. Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljene teze

Raziskovalno vprašanje 1: V kolikšni meri sta avtentično vodenje in zavzetost vpeta med mladimi iz osrednjeslovenske regije?

Omenjena konstrukta sta kot lahko preberemo iz rezultatov visoko vpeta oziroma prisotna med mladimi iz osrednjeslovenske regije. Čeprav mladi iz osrednjeslovenske regije na prvo vprašanje, ki se navezuje na poznavanje pojema avtentično vodenje, niso odgovorili ravno obetavno, kar 40 % jih namreč še ni slišalo za to, so v resnici pravzaprav zelo avtentične osebe, njihove dosedanje delovne izkušnje pa nakazujejo, da so se že srečevali z avtentičnimi vodjami in posledično avtentičnim vodenjem. Poznajo svoje dobre in slabe lastnosti, pripravljeni so pomagati drugim, timsko delo jim ni tuje, v dilemi se posvetujejo z drugo osebo. Vse to pa je posledica njihove zavzetosti na delovnem mestu, kjer se počutijo pomembne, da pripomorejo k dobrobiti podjetja, v podjetju so deležni novih znanj (3,9), za uspešno opravljeno delo imajo na voljo vse potrebno, tudi ostali sodelavci se trudijo in si prizadevajo za kakovostno izvedbo dela.

Raziskovalno vprašanje 2: Kaj mladim iz osrednjeslovenske regije povečuje raven zavzetosti?

Zavzetost je opredeljena kot večdimenzionalni konstrukt, kjer je posameznik lahko angažiran na čustveni, kognitivni ali fizični način. Najpogosteje pa jo opisujemo kot nekaj pozitivnega, izpolnjujočega, zavzeti zaposleni imajo visoko raven energije, so nad svojim delom navdušeni in vanj potopljeni. Mladim iz osrednjeslovenske regije zavzetost glede na rezultate ankete in povprečne ocene posameznih trditev iz anketnega vprašalnika predstavlja priložnost za učenje in razvoj, katerega povprečna ocena znaša 3,9 in to spada pod karierni razvoj, dodatno jih motivira pohvala za uspešno izvedbo dela (3,9), na delovnem mestu so ozaveščeni o pričakovanih vodstva (4,2). Podjetje jim omogoča vse potrebno za uspešno opravljeno delo (4). Ker gre za mlado populacijo, je razumljivo, da jih priložnost učenja in svojega razvoja dodatno motivira, zato jim vsi naštetih dejavniki povečujejo raven zavzetosti na delovnem mestu, saj je pred njimi še vsa karierna pot.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali imajo lastnosti avtentičnega vodenja vzporednice z zavzetostjo mladih?

Oseba je zavzeta, ko ima občutek pripadnosti in pomembnosti v organizaciji. Za avtentično vodenje je značilna pozitivna psihološka zmožnost in pozitivno moralno zavedanje. V moji raziskavi so imeli mladi iz osrednjeslovenske regije pozitivne izkušnje z preučevanim stilom vodenja, ki je posledično prispeval k njihovi zavzetosti. Svoje vodje so opredelili kot pozitivne osebe z vrednostjo 4,1, dobre poslušatelje, ponovno z vrednostjo 4,1, močne osebnosti, motivatorje, dovzetne za ideje svojih podrejenih z vrednostjo 3,9. Takšno vedenje vodij privede do jasnosti nalog zaposlenih na delovnem mestu (4,2), s poslušnostjo se jim da občutek pomembnosti, celoten kolektiv je zavzet in stremi k kakovostnemu delu. S tem, ko je vodja avtentičen, se upošteva tudi mnenje zaposlenih in s tem večja njihova zavzetost, ko so mladi s strani vodje pohvaljeni, jim da

to nov zagon, hkrati pa vedo, da nekdo opazuje njihovo delo, dobijo priložnost za nova znanja in se jim lahko obeta napredek.

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšen pomen mladi v osrednjeslovenski regiji pripisujejo zavzetosti glede na njihov odnos do dela, kariere?

Mladi iz osrednjeslovenske regije pripisujejo velik pomen zavzetosti. Visoka zavzetost vodi do večje predanosti na delovnem mestu, s tem ko so marljivi se na delovnem mestu dokažejo. Z leti vidni napredki prinašajo napredovanja, posameznik gradi kariero in je delu vedno bolj predan. Mladi v osrednjeslovenski regiji so avtentične osebe in skozi rezultate ankete lahko vidimo, da sodijo v zavzete zaposlene, kar pomeni, da si želijo napredka in razvoja, če pa želijo to doseči morajo biti v podjetju predani delu, uspešni, doseči določene rezultate. Da bodo dosegli željen cilj, bodisi določeno delovno mesto, ustvarili uspešno kariero, bodo zavzeti zaposleni za to naredili vse. S tem ko s pomočjo rezultatov raziskave vidimo, da so bili anketirani mladi v zadnjem času pohvaljeni za svoje delo z vrednostjo 3,9, jih nekdo v podjetju podpira (3,8), so zavzeti tudi njihovi sodelavci, jih še dodatno motivira pri njihovem odnosu do dela.

Raziskovalno vprašanje 5: Na kakšen način lahko avtentični vodje še dodatno spodbudijo zavzetost mladih zaposlenih iz osrednjeslovenske regije?

Najnižje vrednosti (3,5) so na področju konkretnega pogovora o razvoju in napredku mladih. Predvidevam, da je eden od razlogov ta, da jih je veliko še študentov in se jih ne jemlje dovolj resno. Nadrejeni v podjetju bi morali nameniti več časa pogovoru o razvoju in napredku ter sami možnosti napredka v podjetju. S tem, ko bi mladi vedeli, da imajo možnost napredovati, dobiti službo za nedoločen čas ali obiskati številne izobraževalne tečaje in širiti svoja obzorja, bi dobili dodaten zagon in postali še bolj zavzeti. Ravno tako bi več osebnega odnosa doprineslo k boljši zavzetosti, ko bi mladi iz osrednjeslovenske regije dobili občutek, da nekoga v podjetju zanimajo kot osebe. Občutek doprinosa k podjetju, izpolnjevanje poslanstva podjetja bi dvignilo raven zavzetosti in dobili bi občutek pripadnosti.

Temeljna teza magistrske naloge: Avtentično vodenje in zavzetost imata skupne značilnosti in sta v visoki meri prisotna med mladimi v osrednjeslovenski regiji.

S pomočjo raziskovalnih vprašanj sem že praktično odgovorila na temeljno tezo, zato s pomočjo pridobljenih in analiziranih rezultatov študije izjavljam, da imata avtentično vodenje in zavzetost skupne značilnosti in sta v visoki meri prisotna med mladimi v osrednjeslovenski regiji.

3.3.2 Priporočila za podjetja, ki zaposlujejo mlado delovno silo

Vse več podjetij zaposluje mlado delovno silo, kar ima prednost pri medgeneracijskem sodelovanju, mladi se učijo hitreje, v podjetju si lahko zgradijo karierno pot in na ta način

ostanejo dolgoletni del organizacije. Poglobitev v izbrana dva konstrukta, ki sem ju opisovala v magistrskem delu, lahko v veliki meri doprineseta k dobrobiti zaposlenih, kot tudi k boljšemu delovanju organizacije. S pomočjo novega znanja iz izbrane ustrezne literature, ki sem ga pridobila skozi pisanje magistrskega dela na področju izbranih dveh konstruktov, ter empiričnim delom so v tabeli opisana moja priporočila za vse, ki imajo ali nameravajo vzpostaviti delovno razmerje z mlado populacijo iz osrednjeslovenske regije.

Tabela 18: Priporočila in smernice

| Priporočilo | Smernica |
|--|---|
| Ozaveščanje o pojmu avtentičnega vodenja. | Mladi, ki so sodelovali v raziskavi, slabo poznajo pojem avtentičnega vodenja. Čeprav je nadaljnja analiza raziskave pokazala, da so sami dokaj avtentične osebe, bi bilo potrebno mlade izobraziti; bodisi vodje same ali z različnimi izobraževanji znotraj organizacije. Tako bi svoje znanje obnavljali in kot mladi nadgrajevali vodje. Skozi leta učenja in razumevanja bi potem mladi iz osrednjeslovenske regije sami postali uspešni avtentični vodje. Poleg tega avtentično vodenje močno vpliva na zavzetost zaposlenih, uspešnost posameznika in organizacije kot celote ter karijerne dosežke. |
| Izboljšanje komunikacije in razumevanja med vodjami in mladimi zaposlenimi | Komunikacija velja za temeljno stvar medsebojnih odnosov in dobrega razumevanja. Raziskava je pokazala, da mladi v svojih izkušnjah čutijo primanjkljaj poslušnosti vodij glede upoštevanja njihovih idej. Občasno bi si želeli, da se jim nameni nekaj več pozornosti in se jih spozna tudi kot osebo, poišče njihove pozitivne lastnosti. S tem bi mladi dobili občutek pripadnosti, zaželenosti in bi bili tako bolj zavzeti za delo. Vodje morajo biti pobudniki za odkrito komuniciranje, poudariti pomen izražanja lastnega mnenja, pričakovanja, pomanjkljivosti. Dobra komunikacija med drugim sproti rešuje morebitne težave, ker oseba vedno ve, da ima nekoga znotraj podjetja, na katerega se lahko obrne. Da bi izboljšali te odnose, bi priporočila izvajanje raznih teambuliding-ov. |
| Kontroliranje stresa | Iz raziskave je razvidno, da mladi iz osrednjeslovenske regije slabo reagirajo v stresnih situacijah in niso večji ustreznega reagiranja v negativnih situacijah. Dosedanje izkušnje z vodjami pa so obratne, vodje so označili kot uspešne pri obvladovanju stresnih situacij. Takšne osebe bi morale biti mladim v potrebno oporo, jih bodriti in pomagati, da bi jih naučili obvladovati stres. Dodatno prednost predstavlja, da se vodja z mladim lahko poistoveti in jih dobro razume. Na tem področju bi bilo smiselno uvesti delavnice za obvladovanje čustev, kjer bi mlade naučili regulacije čustev, potrpežljivosti in potrebne trde kože za poslovni svet. |

Vir: lastno delo.

SKLEP

Živimo v času, kjer se vse hitro spreminja, postaja kompleksnejše ter zahteva več znanja in sposobnosti hitrega učenja. Organizacije, ki želijo ostati na trgu konkurenčne, morajo za zagotavljanje svoje poslovne uspešnosti slediti vsem tem trendom. Vedno pomembnejši dejavnik uspešnosti pa so ravno zaposleni znotraj organizacije, zato je nujno, da so primerno kvalificirani. Glavna značilnost avtentičnega vodenja je razvoj uspešnih vodij, katerih delovanje temelji na zvestobi samemu sebi in dobrobiti deležnikov, s čimer se v organizaciji ustvarja pozitivno delovno okolje in pozitiven odnos med sodelavci. Ko dosežemo pozitiven odnos v organizacijski klimi, se poveča tudi zavzetost delavcev, ki je tudi zelo pomemben dejavnik pri uspešnosti organizacije na trgu in pomaga ohranjati konkurenčnost.

V magistrskem delu sta bila s podporo domače in tuje znanstvene in strokovne literature predstavljena dva koncepta ter njuna medsebojna povezava. Po teoretičnem delu je sledila študija med mlado populacijo iz osrednjeslovenske regije. Anketni vprašalnik objavljen na spletu je bil ključ za pridobitev primarnih podatkov za potrebo moje študije. Namen moje študije je bil raziskati prisotnost proučevanih dveh konceptov med mlado populacijo iz osrednjeslovenske regije. Zaključni del magistrskega dela zajema priporočila za vse, ki imajo ali nameravajo vzpostaviti delovno razmerje z mlado populacijo iz osrednjeslovenske regije in bazirajo na teoretičnem znanju, ki sem ga pridobila tekom pisanja, kot tudi na rezultatih študije.

Prvo poglavje obsega avtentično vodenje. Za uvod je na kratko opisana funkcija vodenja kot eden najpomembnejših elementov za uspešno delovanje organizacije. Sledi predstavitev prvega izbranega koncepta, njegove značilnosti, pomen pozitivnega psihološkega kapitala in psihologije vodenja, predstavitev teorij skozi čas in elementi avtentičnega vodenja. Nato sem se posvetila predstavitvi avtentičnih vodij, njihovim sposobnostim in veščinam, njihovem razvoju in usposabljanju ter moči. Za lažje razumevanje sem predstavila vpliv avtentičnega vodenja na različne stvari, ki so pomembne za uspešnost podjetja. Zaključek prvega poglavja na kratko predstavljajo kritike izbranega načina vodenja.

Drugo poglavje temelji na konceptu zavzetosti. Tudi tukaj je na začetku zavzetost obravnavana kot konstrukt, njeni dejavniki in značilnosti. Predstavljena sta dva načina merjenja stopnje zavzetosti. Ker besedo zavzetost občasno radi poistovetimo s kakšno drugo besedo, sem opisala razlikovanje med zavzetostjo in moralo zaposlenih, zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih, zavzetostjo in pripadnost zaposlenih ter nenazadnje zavzetost in deloholizem. Velik vpliv na zavzetost ima tudi čuječnost, zato sem opisala njuno povezanost. Za ponovno lažje razumevanje samega konstrukta pa kot epilog v drugem poglavju nastopi pomen zavzetosti zaposlenega tako za podjetje kot na področju produktivnosti, dobičkonosnosti, zadovoljstva kupcev do inovativnosti.

Tretje poglavje je empirične narave. V celoti predstavlja pridobivanje in analizo podatkov iz raziskave s pomočjo ankete, objavljene na internetni aplikaciji 1KA. Prvi del zajema predstavitev ciljne populacije delavno aktivnih mladih iz osrednjeslovenske regije. Sledijo vsi koraki, ki so potrebni za uspešno raziskavo. Podrobno je opisano kreiranje vprašalnika. Drugi del empiričnega poglavja vsebuje analizo rešenih anket, ki so mi bili v pomoč pri razrešitvi raziskovalnih vprašanj, potrditvi temeljne teze in mnenju mojih smernic za podjetja, ki imajo opravka z mlado populacijo iz osrednjeslovenske regije.

V svojem magistrskem delu sem izpolnila svoj **primarni cilj**, in sicer preučiti konstrukt avtentičnega vodenja in zavzetosti med mladimi v osrednjeslovenski regiji. Raziskava mi je pomagala **potrditi sledečo temeljno tezo**: Avtentično vodenje in zavzetost sta neposredno povezana, avtentično vodenje vpliva na zavzetost pri mladih v osrednjeslovenski regiji. Odgovorjeno je bilo na vseh pet **raziskovalnih vprašanj** in **oblikovana priporočila** za podjetja, ki imajo delovno razmerje z mladimi iz osrednjeslovenske regije. Magistrsko delo je razširilo moje obzorje na področju avtentičnega vodenja in zavzetosti ter mi pomagalo pri ugotavljanju poznanstva obeh konstruktov med mladimi v osrednjeslovenski regiji. Za konec lahko dodam, da čeprav mladi iz osrednjeslovenske regije avtentičnega vodenja kot samega ne poznajo, so izredno avtentične osebe, imajo že veliko izkušenj z avtentičnimi vodji in so zelo zavzeti za delo.

LITERATURA IN VIRI

1. Albdour, A. A. & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International journal of business*, 19(2), 192.
2. Alvesson, M. & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
3. Anglin, A. H., Short, J. C., Drover, W., Stevenson, R. M., McKenny, A. F. & Allison, T. H. (2018). The power of positivity? The influence of positive psychological capital language on crowdfunding performance. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 470-492.
4. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2017). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 45(3), 84-102.
5. Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
6. Bakker, A.B. and Albrecht, S. (2018), "Work engagement: current trends", *Career Development International*, Vol. 23 No. 1, pp. 4-11.
7. Baron, A. (2013). What do engagement measures really mean?. *Strategic HR review*.
8. Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics character and authentic transfor- mational behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
9. Bowles, D. & Cooper, C. (2009). *Employee morale: Driving performance in challenging times*. London. Springer.
10. Caesens, G., Stinglhamber, F. & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being. *Career Development International*.
11. Cataldo, P. (2013, 17. april). Focusing on employee engagement: how to measure it and improve it. Pridobljeno 24. marca 2020 iz <https://www.slideshare.net/BusinessEssentials/focusing-on-employee-engagement-how-to-measure-and-improve-it>
12. Chandani, A., Mehta, M., Mall, A. & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
13. Chaudhary, R. & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088.
14. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
15. Corriveau, A. M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 100364.
16. Costa, P. L., Passos, A. M. & Bakker, A. B. (2016). The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 774-789.
17. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
18. Černe M. & Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
19. Daryani, Ritesh and Sunanda, Surabhi: In Search of Engagement, HR-2010 Innovate or Stagnate, National HRD Network, 2008

20. Davis, D. L. (2020). Christian Leaders as Role Models: The Life of Job as an Authentic Leader. V *Modern Metaphors of Christian Leadership* (str. 275-288). Cham: Palgrave Macmillan.
21. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
22. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Gallup, Inc. (2020). *State of the global workplace*. Pridobljeno 31. marca 2020 iz <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
25. Goffee, R. & Jones, G. (2015). *Why should anyone be led by You? With a new preface by the Authors: What it takes to be an authentic leader*. Harvard Business Review Press.
26. Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B. & De Witte, H. (2018). Who is engaged at work. *A large-scale study in*, 30.
27. Hannah, S., Sumanth, J., Lester, P. & Cavarretta, R. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 598–621.
28. Harrell-Cook, G., Levitt, K. & Grimm, J. (2017). From Engagement to Commitment: A New Perspective on the Employee Attitude-Firm Performance Relationship. *International Leadership Journal*, 9(1).
29. Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
30. Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
31. Hiley, D. R. (1987). Power and values in corporate life. *Journal of Business Ethics*, 6(5), 343–353.
32. Hinojosa, 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.
33. Joo, B. K. & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.
34. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
35. Karam, E., Gardner, W., Gullifor, D., Tribble, L. & Li, M. (2017), "Authentic Leadership and High-Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement", *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 35)*, Emerald Publishing Limited, pp. 103-153
36. Kaur, S. & Bhanage, J. (2020). The Impact of Employee Engagement in Customer Satisfaction in Indian hotel Industry: An Analytical Study. *Our Heritage*, 68(65), 292-305.
37. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
38. Kinsler L. (2014), Born to be me... who am I again? The development of Authentic Leadership using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness. *International, coaching Psychology Review*, vol.9, 92-105.

39. Klemše, P. (2018). Aktivna politika zaposlovanja mladih. Jamstvo za mlade. *Andragoška spoznanja*, 24(2), 89–103.
40. Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool—a literature review. *Int. J. Occup. Med. Environ. Health*, 30, 161-175.
41. Lemoine, J., Hartnel, C. & Lercy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13, 1 (forthcoming).
42. Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G. & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238-247.
43. Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N. & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of business Ethics*, 141(1), 59-70.
44. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
45. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, vol. 33, no. 2 (2004), pp. 143–160.
46. Macey, W.H. & Schneider, B. (2008), “Engaged in engagement: we are delighted we did it”, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 76-83.
47. Madan, S. (2017). Moving from employee satisfaction to employee engagement. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(6).
48. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J. & Đurica, N. (2013). Human resources annual interview as a part of authentic leadership. *Organizacija*, 46(2), 55-63.
49. Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16, 441–457.
50. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
51. Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2003). The construction of meaning through vital engagement. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 83 104). Washington, DC: American Psychological Association.
52. Nikolova, I., Schaufeli, W. & Notelaers, G. (2019). Engaging leader–Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772-783
53. Olaniyan, O. S. & Hystad, S. W. (2016). Employees’ psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163-171.
54. Olckers, C., du Plessis, M. & Casaleggio, R. (2019). Authentic leadership, organisational citizenship behaviours, and intention to quit: the indirect effect of psychological ownership. *South African Journal of Psychology*, 0081246319891658.
55. Oliver, R. L. (1997). Emotional expression in the satisfaction response. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, 291325.
56. Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of consumer research*, 14(4), 495-507.
57. Pauls, J. E. (2017). *The Impact of Posttraumatic Growth on Authentic Leader Development: Five Portraits of Women Cancer Survivors in Leadership*. Gonzaga University

58. Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M. & Todorova, G. (2019). Should authentic leaders value power? A study of leaders' values and perceived value congruence. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1027-1044.
59. Rao, V. (2016, February). Innovation through employee engagement. In *Second Asia Pacific Conference on Advanced Research* (Vol. 1, pp. 1-9).
60. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
61. Reiley, P. J. & Jacobs, R. R. (2016). Ethics matter: Moderating leaders' power use and followers' citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 69–81.
62. Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. & Torres de Oliveira, R. (2019). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051819842796.
63. Rich, B. L., LePine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
64. Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
65. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
66. Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-19.
67. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W.(2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
68. Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, 177.
69. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzá'lez-Roma', V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
70. Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. (2002), "The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.
71. Schaufeli, W.B., Shimazu, A. and Taris, T.W. (2009a), "Being driven to work excessively hard: the evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan", *Cross- Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, Vol. 43 No. 4, pp. 320-348.
72. Schaufeli, W.B. , Taris, T.W. & Van Rhenen, W. (2008), "Workaholism, burnout, and engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?", *Applied Psychology: An International Review* , Vol. 57 No. 2, pp. 173-203.
73. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S. & Lee, G. (2018). Motivate to innovate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
74. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
75. Shuck, M. B., Rocco, T. S. & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*.
76. Singh, S. K., Burgess, T. F., Heap, J. & Al Mehrzi, N. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

77. Sparrow, P. & Balain, S. (2010), "Engaging HR strategies: do the logics match the realities?", in Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham.
78. Statistični urad Republike Slovenije. (2015, 5. avgust). *Mladi v Sloveniji na splošno zadovoljni s svojim življenjem*. Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5345>
79. Statistični urad Republike Slovenije (2016). *Slovenske statistične regije in občine v številkah*. Pridobljeno 20. februarja 2020 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/2016/Region/Index/8>
80. Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma). *Osrednjeslovenska regija*. Pridobljeno 19. aprila 2020 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/8>
81. Sutton, R. I. (2007). *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't*. New York, NY: Business Plus.
82. Terry, T. L. (2019). *Relationship Between Followers' Perceptions of Authentic Leadership Regarding Job Involvement and Organizational Commitment* (Doctoral dissertation). Virginija: Regent University.
83. Trilling, L. (2009). *Sincerity and authenticity*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts London, England.
84. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
85. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*.
86. Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
87. Wu, C. M. & Chen, T. J. (2019). Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving. *Tourism Management Perspectives*, 31, 123-135.
88. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Harlow. England: Pearson Education Limited.
89. Zehir, C. & Narcikara, E. (2016). Effects of resilience on productivity under authentic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 250-258.
90. Zupan, N. (2014). *Kako povečati zavzetost zaposlenih*. Zagorje: GZS Območna zbornica Zasavje.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Petra Burger, študentka magistrskega programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Znotraj svojega magistrskega dela "Analiza avtentičnega vodenja in zavzetosti: vidik mladih iz osrednjeslovenske regije" raziskujem navzočnost izbranih dveh konstruktov med mladimi v osrednjeslovenski regiji. Namen mojega dela je s pomočjo vprašalnika ugotoviti, do kakšne mere sta koncepta vpletena med mlado populacijo v osrednjeslovenski regiji ter kakšen je njuna medsebojna povezava.

Vprašalnik je v celoti anonimen ter namenjen samo **mlajšim delovno aktivnim osebam med 15 in 29 letom starosti iz osrednjeslovenske regije**. Reševanje ankete ni daljše od 10 minut, zato vas vljudno naprošam za iskrenost pri reševanju. Pridobljeni rezultati bodo namenjeni in koriščeni zgolj za potrebe magistrskega dela.

I. AVTENTIČNO VODENJE

1. Ste kdaj slišali za pojem avtentično vodenje?
 - a) Da
 - b) Ne
2. Avtentičnost

Spodnja tabela se nanaša na avtentičnost. S številkami od 1 do 5 izrazite svoje mnenje s posamezno trditvijo, kjer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam. Označite samo en odgovor.

| | Sploh se ne strinjam (1) | Ne strinjam se (2) | Niti se strinjam niti se ne strinjam (3) | Strinjam se (4) | Popolnoma se strinjam (5) |
|---|-----------------------------|-----------------------|---|--------------------|------------------------------|
| Moja dejanja so odraz mojih vrednot. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Znam naštetih svoje pozitivne lastnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Znam naštetih svoje negativne lastnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Timsko delo mi ni tuje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nimam težav z iskrenostjo, odkritostjo in izražanjem svojih čustev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pripravljen sem pomagati drugim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dobro obvladam stresne situacije. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Znam sprejeti kritiko. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Znam priznati svoje napake drugim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Pri sprejemanju pomembnih odločitev se posvetujem z ostalimi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mnenje drugih me zanima in ga upoštevam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ne predstavljam se v lažni luči. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vem kdo sem kot oseba. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Na delovnem mestu se trudim ravnati v skladu s svojimi načeli. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Znam sprejemati kompromise. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prirejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

3. Avtentično vodenje

Naslednje trditve se nanašajo na morebitne lastnosti **vašega vodje** in za vsako od njih označite, do katere mere se strinjate z njo. Izberite samo en odgovor, ki po vašem mnenju zanj najbolj velja. Številka od 1 do 5 ponovno pomenijo enako, kot v predhodnji tabeli.

| | Sploh se ne strinjam (1) | Ne strinjam se (2) | Niti se strinjam niti se ne strinjam (3) | Strinjam se (4) | Popolnoma se strinjam (5) |
|--|--------------------------|--------------------|--|-----------------|---------------------------|
| Vodja je pozitiven na področju dela in do sodelavcev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja je optimist. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja nas v kolektivu povezuje in skrbi za dobro vzdušje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja ima visoko stopnjo samospoštovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja nas je pripravljen poslušati. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja upošteva naše ideje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja se trudi v vsakem posamezniku poiskati pozitivne vrednote. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja nas motivira. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja je močna osebnost. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodja zna dobro odreagirati v kriznih in stresnih situacijah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prirejeno po Goffee & Jones (2015).

II. ZAVZETOST

1. Ste kdaj slišali za pojem zavzetost?
 - a) Da
 - b) Ne

2. Zavzetost

Spodnje trditve se nanašajo na pojem zavzetosti. Številka 1 pomeni popolnoma se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam. Označite samo en odgovor.

| | Sploh se ne strinjam (1) | Ne strinjam se (2) | Niti se strinjam niti se ne strinjam (3) | Strinjam se (4) | Popolnoma se strinjam (5) |
|--|-----------------------------|-----------------------|---|--------------------|------------------------------|
| Vem kaj se na delovnem mestu od mene pričakuje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Na voljo mi je vse potrebno, da dobro opravi svoje delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V zadnjem letu sem bil pohvaljen za moje delo/dosežke. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri delu večino časa počnem tisto, kar me dejansko zanima. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moje mnenje je upoštevano. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V organizaciji imam nekoga, ki me spodbuja pri mojem razvoju. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Iz poslanstva organizacije lahko prepoznam pomembnost mojega dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V zadnjem letu sem imel možnost za učenje in razvoj. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moji sodelavci so zavzeti za dobro in kvalitetno opravljeno delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V zadnjih 6 mesecih je z mano nekdo govoril o mojem razvoju in napredku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Na delovnem mestu imam prijatelja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodjo ali nekoga drugega v organizaciji zanimam kot oseba. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Povzeto po Shuck, Rocco & Alborno (2011).

III. DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

- Spol:
 - Moški
 - Ženska
- Starost:
 - 15–22 let
 - 23–29 let

3. Ime občine, iz katere prihajaš _____
4. Katero stopnjo izobrazbe ste dosegli?
 - a) Osnovna šola
 - b) Poklicna ali strokovna šola
 - c) Srednja šola
 - d) Visoka ali višja šola
 - e) Univerzitetna izobrazba
 - f) Magisterij
 - g) Doktorat