UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

AVTENTIČNO VODENJE IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA JE & GR

Ljubljana, september 2019 MARIJA OVEN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marija Oven, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih na primeru podjetja JE & GR, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je 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 10.09.2019 Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 AVTENTIČNO VODENJE **5**

1.1 Avtentično vodenje 5

1.1.1 Konstrukt avtentičnosti 5

1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja 5

1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja 6

1.1.4 Elementi avtentičnega vodenja 9

1.1.4.1 Samozavedanje *10*

1.1.4.2 Samoregulacija *12*

1.1.4.3 Pozitiven psihološki kapital *12*

1.1.4.4 Lasten pozitiven razvoj *13*

1.2 Avtentični vodja 14

1.2.1 Opredelitev avtentičnega vodje 14

1.2.2 Značilnosti avtentičnega vodje 15

1.2.3 Sposobnosti avtentičnega vodje 16

1.2.4 Metode razvoja avtentičnega vodje 18

1.2.4.1 Akcijsko učenje *18*

1.2.4.2 360-stopinjsko vodenje *18*

1.2.4.3 Sistem mentorstva *19*

1.2.4.4 Sistem nasledstva *19*

2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH **20**

2.1 Opredelitev konstrukta zavzetosti zaposlenih 20

2.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih 22

2.3 Dejavniki zavzetosti zaposlenih 23

2.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih 24

2.4.1 Ravni zavzetih zaposlenih 24

2.4.2 Štiri dimenzije zavzetosti zaposlenih 26

2.4.3 GWA Gallup's Q^{12} 27

2.5 Povezava med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih 28

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH NA PRIMERU **29**

3.1 Predstavitev podjetja ... 29
3.2 Zasnova raziskave in metodologija ... 31
3.2.1 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja ... 32
3.2.2 Cilji raziskave ... 33
3.2.3 Metodologija raziskave ... 33
3.2.4 Omejitve raziskave ... 34
3.2.5 Oblikovanje intervjuja ... 34
3.2.6 Oblikovanje anketnega vprašalnika ... 34
3.3 Analiza podatkov ... 39
3.3.1 Avtentično vodenje na primeru izbranega podjetja ... 39
3.3.1.1 Ocena vodje oddelka ... 39
3.3.1.2 Ocena o avtentičnosti vodje s strani zaposlenih ... 41
3.3.2 Zavzetost zaposlenih na primeru izbranega podjetja ... 43
3.3.3 Povezava avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih na primeru izbranega podjetja ... 46
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila ... 50
SKLEP ... 53
LITERATURA IN VIRI ... 55
PRILOGE ... 61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitve avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij ... 7
Tabela 2: Pet stopenj zavzetosti zaposlenega z organizacijskega in individualnega vidika 25
Tabela 3: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe ... 30
Tabela 4: Pomožnimi cilji ... 33
Tabela 5: Samoocena avtentičnosti vodje po sklopih ... 34
Tabela 6: Samoocena lastnega pozitivnega psihološkega kapitala vodje po sklopih ... 35
Tabela 7: Ocena zaposlenih o zaznani avtentičnosti vodje ... 36
Tabela 8: Samoocena zaposlenih lastne zavzetosti po sklopih ... 38
Tabela 9: Rezultati povprečnih ocen odgovorov zaposlenega za konstrukta avtentičnega vodenja in lastne zavzetosti ... 47
Tabela 10: Priporočila vodstvu ... 52

KAZALO SLIK

Slika 1: Černetov model avtentičnega vodenja 9
Slika 2: Elementi samozavedanja 10
Slika 3: Elementi samoregulacije 12
Slika 4: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala 13
Slika 5: Značilnosti modela avtentičnega vodenja 15
Slika 6: Značilnosti avtentičnega vodje 16
Slika 7: Sposobnosti avtentičnega vodje 17
Slika 8: Matrika zadovoljstva zaposlenih 21
Slika 9: Individualni dejavniki zavzetosti zaposlenih in delovni rezultat 22
Slika 10: Stopnje zavzetosti zaposlenih 24
Slika 11: Zavzetost zaposlenih z vidika prispevka in zadovoljstva 25
Slika 12: Štiri dimenzije zavzetosti zaposlenih 27
Slika 13: Logotip podjetja JE & GR 29
Slika 14: Pregled korakov poteka raziskovanja na primeru podjetja JE & GR 31
Slika 15: Temeljna teza in raziskovalna vprašanja 32
Slika 16: Odgovori vodje pri samooceni avtentičnosti 39
Slika 17: Povprečne ocene odgovorov vodje pri samooceni avtentičnosti po sklopih 40
Slika 18: Odgovori vodje o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu 40
Slika 19: Povprečne ocene odgovorov vodje o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu po sklopih 41
Slika 20: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o zaznani avtentičnosti njihove vodje 42
Slika 21: Odgovori zaposlenih o zaznani avtentičnosti njihove vodje 43
Slika 22: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o lastni zavzetosti 44
Slika 23: Odgovori zaposlenih o lastni zavzetosti 45
Slika 24: Povprečni rezultati odgovorov zaposlenih, združenih v štiri dimenzije zavzetosti 46
Slika 25: Primerjava povprečne ocene avtentičnosti, zaznane s strani zaposlenih, in samoocene vodje po elementih avtentičnosti 47
Slika 26: Odvisnost lastne zavzetosti od avtentičnega vodenja 48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska shema podjetja JE & GR d. o. o. 1
Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja JE & GR 2
Priloga 3: Anketni vprašalnik za vodjo oddelka 7
Priloga 4: Anketni vprašalnik za zaposlene 11

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško
GWA – (ang. Gallup Work place Audit); metodologija za merjenje zavzetosti zaposlenih

UVOD

V zahtevnem in nemirnem času, ki se odraža tudi v poslovnem okolju, nas težnje po uspešnem obstanku na trgu zaradi nenehne, močne in spretne konkurence spodbudijo k novim pristopom vodenja. Organizacije se soočajo s stresom, ker morajo normalno delovati v pogojih, ki predstavljajo vedno nove izzive, tehnologijo in zahteve trga. Vodenje tako postane pomembno in nujno potrebno za doseganje zaželenih rezultatov (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Pomembni postanejo voditelji, ki znajo ohraniti konkurenčno prednost podjetja in narediti korak naprej od svojih konkurentov (Arda, Aslan & Alpkan, 2016, str. 246–247), tako da znajo hitro odreagirati na spreminjajoče se okolje, opaziti napake ter jih odpraviti, vzpostaviti tok povratnih informacij, preko katerih ostane organizacija odprta za nove načine (Bavdek Mele, 2015, str. 23).

Pomanjkanje etičnosti in morale v poslovnem okolju spodbudi željo po zaupanja vrednem stilu vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102). George (2003) pravi, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto, gradijo trajne organizacije, motivirajo zaposlene za zagotavljanje boljših storitev za stranke in dolgoročne vrednosti za delničarje. Vodenje, ki temelji na vrednotah in pristnosti, so poimenovali **avtentično vodenje** (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Zametki koncepta avtentičnosti, ki podpirajo sedanje predstave teorije avtentičnega vodenja, segajo že v grško filozofijo iz pomena »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz« (Avolio & Gardner, 2005, str. 319). Temeljni konstrukt avtentičnega vodenja Yammarino, Dionne, Schriesheim in Dansereau (2008) opredeljujejo kot pozitivno organizacijsko vodenje, ki se kaže tako na različnih ravneh, tako na ravni posameznika, tima in organizacije. Pomemben nosilec postane t. i. **avtentični vodja**, to je vodja, ki vodi v skladu s svojim pravim jazom in jasno postavljenimi vrednotami, kar mu omogoča delovati na višji ravni moralne integritete in daje sposobnost postaviti v ospredje kolektivne interese (Michie & Gooty, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Shamir in Eliam (2005) pravita, da obstaja več definicij opredelitve avtentičnega vodja, vse pa izhajajo iz pojmov: resnično, izvirno, originalno. Avtentični vodja se ne meri po načinu vodenja, pač pa je bistvo avtentičnosti poznati samega sebe, se sprejeti in slediti lastnim prepričanjem (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Takšnega vodja ne vodi motivacija do moči, denarja in lastnega ugleda. S svojim vodenjem želi služiti drugim, zanima se za opolnomočenje zaposlenih in z njimi gradi trajne odnose. Avtentični vodja je dosleden in discipliniran, stremi k osebni rasti, na podlagi takšnih lastnosti mu zaposleni sledijo (George, 2003, str. 12; Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 146). Luthans in Avolio (v Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 807) pa dodajata, da se avtentični vodja identificira s svojimi sledilci, vodi od spredaj, si nenehno prizadeva in spodbuja njihovo rast.

Medtem ko organizacije potrebujejo voditelje, ki vodijo z integriteto in vrednotami, potrebujejo tudi vodje, ki lahko motivirajo svoje zaposlene, znajo zagotoviti in vzdrževati organizacijsko učinkovitost ter stremijo k ustvarjanju dolgoročnih ciljev za vse vpletene v procesu (Elçi, Şener, Aksoy & Alpkan, 2012). Avey, Avolio in Luthans (2011) pripisujejo velik pomen uspešnemu in učinkovitemu vodji, ki na podlagi pozitivnega psihološkega kapitala prenaša pozitiven vpliv na prizadevanje in uspešnost svojih sledilcev. Müceldili, Turan in Erdil (2013) tako dodajajo, da avtentični vodja ustvarja okolje, v katerem prevladujejo pozitivne, pravične in odkrite interakcije med zaposlenimi, kar pa spodbudi pozitivna čustva v zaposlenih. Avtentični vodja tako spodbuja motivacijo, zadovoljstvo, vključenost ter **zavzetost zaposlenih** (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 163).

Konstrukt zavzetosti je relativno nov koncept v procesu upravljanja z zaposlenimi, močno se je uveljavil po globalni krizi kot nov vir konkurenčne prednosti organizacij. Zavzeti zaposleni predstavljajo kakovosten človeški kapital ter so pomemben dejavnik uspešnega poslovanja organizacije. Poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu, ki ga je izvedla mednarodna organizacija Gallup, je pokazalo, da je zavzetih le 13 odstotkov zaposlenih (Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman, 2013). Zanimanje za koncept je vzbudila tudi ugotovitev, ki jo je po 25 letih mednarodnih raziskav podala organizacija Gallup, da večje število zavzetih zaposlenih pripomore pritegniti več nadarjenih ljudi. Na drugi strani nezavzeti zaposleni za organizacijo predstavljajo predvsem strošek zaradi nižje produktivnosti, večjo odsotnost z dela ter višje stroške povezane z novim zaposlovanjem in usposabljanjem (Ologbo & Saudah, 2012, str. 498).

Harter, Schmidt in Hayes (2002, str. 205) so zavzetost zaposlenih opisali kot udeležbo posameznika, zadovoljstvo ter navdušenje nad delom in pozitivno povezavo s produktivnostjo in donosnostjo, z zadovoljstvom in lojalnostjo strank. Zavzetost zaposlenega predstavlja stopnjo, pri kateri se delavec čuti kot del organizacije, se zaveda svojih obveznosti, ki jih ima do organizacije, ter sprejema njene vrednote (Ologbo & Saudah, 2012, str. 499–500). Podobno tudi Robinson, Perryman in Hayday (2004) pravijo, da se zavzetost zaposlenih kaže v pozitivnem odnosu do organizacije in sprejemanju njenih vrednot.

Zavzetost sestoji iz več dejavnikov, kot so zadovoljstvo, motivacija, občutek pripadnosti. Zavzeti zaposleni se v procesu dela vključujejo brez zunanje prisile, sodelujejo po svojih najboljših močeh, ter so pripravljeni storiti še več, kot se od njih zahteva (Gruban, 2005, str. 10–17). Gruban (2010a) še dodaja, da zavzeti zaposleni vedo, kam spadajo, do organizacije gojijo psihološko in čustveno povezanost, so slišani in prispevajo k skupnim ciljem. Megunc, Auh, Fisher in Haddad (2013) so vir zavzetosti pripisali avtonomiji, učinku povratnih informacij ter sodelovanju med zaposlenimi. Bakker, Demerouti in Ten Brummelhuis (2012) pa pravijo, da so najbolj zavzeti vestni zaposleni, ti pa so pri delu uspešnejši in učinkovitejši ter pripravljeni na aktivno učenje.

Mednarodna organizacija Gallup je s preučevanjem zavzetosti zaposlenih podala delitev zaposlenih glede na njihovo stopnjo zavzetosti in jih razdelila v tri skupine: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti zaposleni. Gruban (2010b) navaja, da je nezavzetost posledica načina vodenja in samega vodje. Naloga managementa je torej doseči zavzetost zaposlenih, pri čemer poudarja, da ne gre za enkraten dogodek (Gruban, 2010b). Pomen vodenja je vplivanje na zaposlene, zato bom v magistrski nalogi dokazala, da je avtentično vodenje eden najprimernejših pristopov k doseganju zavzetosti zaposlenih. Pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih so v svoji raziskavi potrdili tudi Azanza, Moriano in Molero (2013, str. 49), v kateri trdijo, da so zaposleni, ki so zaznali večjo stopnjo avtentičnosti, pri vodstvu poročali o višji stopnji zavzetosti.

Namen magistrskega dela je z domačo in tujo znanstveno literaturo preučiti in sistematično razčleniti konstrukt avtentičnega vodenja in konstrukt zavzetosti zaposlenih, nato pa povezati oba konstrukta; v nadaljevanju preučiti oba konstrukta na primeru izbranega podjetja ter ugotoviti, kako način vodenja vpliva na zavzetost zaposlenih. Povezavo med konceptoma bom preverila z empirično raziskavo. Na podlagi pridobljenih rezultatov bom oblikovala priporočila vodstvu, kako s pristopom vodenja spodbuditi zavzetost zaposlenih. Gre za pomemben prispevek k managementu, ki bo s pristopom avtentičnega vodenja spodbudilo zavzetost zaposlenih, s tem pa pripomoglo k dolgoročnemu uspehu podjetja. Avtentično vodenje je eden najprimernejših pristopov managementa, ki skozi proces vodenja nagovori zaposlene, da skupaj uresničujejo vizijo konkurenčne organizacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je preko intervjuja z vodstvom preučiti razvitost konstrukta avtentičnega vodenja in zavzetost zaposlenih v preučevanem podjetju, z anketnim vprašalnikom ugotoviti zaznano avtentično vodenje pri zaposlenih ter z anketnim vprašalnikom po zgledu Gallupovega modela ugotoviti dejansko zavzetost zaposlenih.

Pomožni cilji so naslednji:

1. S pomočjo domače in tuje znanstvene ter strokovne literature natančno preučiti in opredeliti konstrukt avtentičnega vodenja.
2. S pomočjo domače in tuje znanstvene ter strokovne literature in spletnih virov preučiti ter predstaviti konstrukt zavzetosti.
3. Na podlagi rezultatov, pridobljenih z izvedeno empirično raziskavo v preučevanem podjetju, podati priporočila, ki bodo pripomogla k razvoju avtentičnosti in posledično spodbudile zavzetost zaposlenih na primeru izbranega podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da avtentično vodenje pozitivno prispeva k zavzetosti zaposlenih. Konstrukt avtentičnega vodenja je še vedno premalo znan, vendar vodje z razvojem avtentičnega pristopa postajajo boljši. Vodje tako izboljšujejo funkcijo

vodenja in pristop do zaposlenih, kar spodbuja razvoj njihovih potencialov zavzetosti in se odraža kot pomembna konkurenčna prednost podjetja.

Raziskovana vprašanja

1. Ali vodstvo podjetja JE & GR pozna avtentično vodenje, kakšen pomen mu pripisuje ter ali zase meni, da je avtentično?
2. Ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju JE & GR in kako se to kaže?
3. Ali zaposleni v podjetju JE & GR menijo, da je vodstvo avtentično?
4. Ali so zaposleni podjetja JE & GR zavzeti, ali je zavzetost posledica avtentičnega vodenja?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, na teoretični in raziskovalni del. Prvi del bom oblikovala s pomočjo sekundarnih podatkov, domače in tuje literature, predvsem pa s tujimi znanstvenimi članki. Z metodo deskripcije in metodo kompilacije bom predstavila temeljna konstrukta, iz katerih bom v nadaljevanju tudi izhajala. Prvo poglavje bo namenjeno predstavitvi avtentičnega vodenja, drugo pa preučevanju zavzetosti zaposlenih.

Iz tako oblikovanega teoretičnega okvira bom v drugem delu magistrskega dela vključila primarne podatke, ki jih bom pridobila z empirično raziskavo. Na podlagi obravnave literature v prvem delu magistrskega dela bom oblikovala vprašanja za vodje preučevanega podjetja. Vprašanja bodo služila za ugotavljanje razvitosti koncepta avtentičnega vodenja pri vodjih preučevanega podjetja. Ugotavljala bom, kakšen je njihov način vodenja, ali poznajo avtentično vodenje in ali ga tudi sami uporabljajo. Nadalje bom za večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost podanih odgovorov glede avtentičnega vodenja pripravila anketne vprašalnike za zaposlene, s katerimi bom ugotavljala njihovo zaznano stopnjo avtentičnega vodenja. V drugem delu vprašalnika pa bom ugotavljala stopnjo zavzetosti zaposlenih, torej ali so zaposleni zavzeti, nezavzeti ali aktivno nezavzeti pri opravljanju svojih delavnih nalog.

V zadnjem delu magistrskega dela bom z metodo sinteze povezala podatke prvega in drugega dela. Podatke, pridobljene z empirično raziskavo, bom povezala s teoretičnimi izhodišči ter izoblikovala predloge in priporočila za vodje podjetja. Gre za priporočila o načinu vodenja, vpeljavi avtentičnega vodenja ter posledičnem dvigu zavzetosti zaposlenih.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

1.1.1 Konstrukt avtentičnosti

Koncept avtentičnosti izhaja iz starodavne grške filozofije v smislu »da bi se sami izrazili za resnične« (Harter, 2002), Aristotel pa je konstrukt povezoval z etičnostjo in udejanjanjem »višjega dobrega« (Hutchinson v Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011, str. 1121). V zadnjih 80 letih se je pojavilo sodobno pojmovanje avtentičnosti, ki izhaja iz pozitivne psihologije. Novejše opredelitve avtentičnosti izhajajo iz lastnih osebnih izkušenj posameznika, ki opredeljujejo njegove vrednote, misli, čustva in prepričanja ter ravnanje v skladu »z resničnim jazom«, kar pomeni izražanje tistega, kar resnično misliš in verjameš, ter tako tudi deluješ (Harter, 2002). Kernis (v Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345) temu dodaja še samopodobo, ki je značilna za stabilno in skladno visoko samospoštovanje, ter identificira štiri komponente avtentičnosti: zavest, nepristransko obdelavo, delovanje in povezavo. Številni avtorji izhajajo iz slovarske opredelitve avtentičnosti: kot biti »pristen«, »izviren«, »ne ponaredek oz. originalen« (Shamir & Eilam, 2005, str. 396), vendar nas Penger (2006, str. 92) opozarja, da pojma avtentičnosti ne smemo enačiti s pojmoma pristnost ali iskrenost.

Konstrukt avtentičnega vodenja obsega štiri dimenzije: 1. Samozavedanje, ki se nanaša na to, kako vodja dojema in sprejema svet, se zaveda lastnih prednosti in slabosti ter omejitev, kako ga drugi dojemajo ter kakšna je njegova sposobnost vplivanja nanje; 2. Uravnotežena obdelava, kar pomeni, da vodja odločitve sprejme na podlagi objektivnih analiz, le-te pa prispevajo k uresničevanju globoko zastavljenih ciljev; 3. Notranja moralna perspektiva predstavlja visoko postavljena merila moralnega in etničnega ravnanja, ki ga vodijo pri oblikovanju lastnih moralnih standardov in vrednot, vse nadaljnje ravnanje in sprejete odločitve skladajo s takšnimi internaliziranimi vrednotami; 4. Relacijska preglednost pomeni, da vodja odkrito predstavi misli, občutke, s tem pa spoštuje mnenja, občutke in ideje drugih. Preplet predstavljenih dimenzij tako predstavlja osrednji faktor avtentičnega vodja (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Avolio & Gardner, 2005; Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012; Walumbwa, Wang Wang, Schaubroeck & Avolio v Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2014, str. 202)

1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je neposredno in pozitivno povezano z osebno rastjo in samorazvojem (Arda, Aslan & Alpkan, 2016, str. 247) in temelji na konceptu »biti zvest samemu sebi« in visoki stopnji samozavedanja (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Gradi na odnosih, ki temeljijo na zaupanju, in se od ostalih konceptov vodenja razlikuje

ravno po tem, da ne določa sloga vodenja, ki naj bi ga vodja imel, vendar v ospredje postavlja njegovo osebnost in značaj, ki sta temeljno vodilo pri njegovem delu (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102).

Gre za večdimenzionalen in večnivojski konstrukt, ki se lahko nanaša tako na raven posameznikov, timov ali organizacije. Gre za preplet številnih dejavnikov, tako značajskih lastnosti, vedenja, stanja in konteksta zaradi obsežnosti ter kompleksnosti, zaradi česar je avtentičnost težje meriti. (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Michie in Gooty (2005, 443–445) v svoji raziskavi avtentičnosti izpostavljata pomen samotranscendentnih vrednot in pozitivnih čustev do drugih in pravita, da vodja, ki le-te tudi udejanja, pri svojem delu postaja avtentičnejši. Samotranscendentne vrednote deli na splošne vrednote, vrednote, ki zagovarjajo družbeno pravičnost, enakost in strpnost ter dobronamerne vrednote, kot so poštenost, odgovornost in zvestoba. Poleg samotranscendentnih vrednost predstavlja pomen pozitivnih čustev, kot so hvaležnost, sočutje, veselje, zadovoljstvo, spoštovanje, skrb za druge, ki skupaj kreirajo samotranscendentno vedenje, kot je pravična obravnava vseh, odprtost za različne ideje in odrekanje lastnim interesom za doseganje skupnega dobrega.

Luthansa in Avolia (v Michie & Gooty, 2005, str. 442) menijo, da avtentično vodenje vodijo eksplicitne in zavestne vrednote, ki avtentičnemu vodji omogočajo delovanje na višjih ravneh moralne integritete. Avtorja dodajata, da so vodje, ki vodijo avtentično, v svojih namenih jasni, neprestano si prizadevajo ohranjati povezavo med vrednotami, vedenjem in dejanji. Razmišljanja avtorjev, da avtentično pomeni tudi etično, moralno in nesebično, kar pomeni žrtvovanje lastnih interesov za skupno dobro organizacije, skupnosti ali širše družbe (Miche & Gooty, 2005, str. 442–443).

1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Skozi pregled literature je mogoče zaslediti številne opredelitve avtentičnega vodenja, pravi porast prispevkov s tega področja se pojavi po letu 2004 (Dimovski in drugi, 2013, str. 58). Zametke teorije je moč zaslediti že v stari grški filozofiji, sodobna zasnova konstrukta se je pojavila v zadnjih 85 letih. Opredelitve konstrukta v letih 2005 in 2006 so bile teoretične narave, sledili pa so prispevki avtorjev, ki so podali empirične in praktične analize (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011, str. 1125–1126). Tabela 1 prikazuje prispevek posameznih avtorjev, ki so jih predstavili na podlagi opravljenih analiz avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Opredelitve avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij

Leto in avtor	Prispevek
1967 Rome in Rome	Hierarhično organizacijo primerjata s posameznikom in navajata elemente avtentičnosti v smeri uresničevanja izbire in odgovornosti, sprejetja končnosti, negotovosti ter nepredvidljivosti, zavedanja krivde in sprejetja napak. Posedovanje ustvarjalnega managerskega potenciala za grajenje načrtov rasti in prispevka pri preoblikovanju politik.
1983 Hochschild	Osredotočenost na čustveno delo, ki spodbudi izražanje ali zadržanje občutkov na zunaj, ter zahteva o usklajenosti duha in občutkov.
1983 Henderson in Hoy	Ugotavljanje avtentičnosti vodje z vidika zaposlenih v smislu dojemanja svojega vodje in njegovega sprejemanja odgovornosti za svoja dejanja, rezultate in napake tako na osebni kot organizacijski ravni. Pri vodenju ne manipulira z zaposlenimi, izraža svojo osebnost in jo postavlja pred vlogo v podjetju.
1997 Bhindi in Duignan	Vodja avtentično vodenje oblikuje skozi odnose in procese znotraj organizacijskih struktur, ki so nosilci temeljnih vrednot. To so naslednje vrednote: - namernost, skozi katero uresničuje vizionarsko vodstvo – vodenje z vizijo in dobrim namenom; - obnovljena zavezanost duhovnosti, ki zahteva ponovno odkrivanje duha v vsaki osebi in skupnega pomena z namenom krepitve odnosa; - senzibilnost na čustva, želje in potrebe drugih s poudarkom na večkulturnih okoliščinah.
2001 Begley	Avtentično vodenje predstavi kot vodenje, ki izhaja iz znanja, vrednot in spretne izvedbe. V izobraževalnem sistemu se izkazuje za profesionalno, učinkovito in etično sprejemljivo prakso.
2002 Harter	Preučevanje avtentičnega vodenja avtentičnost predstavlja kot lastno doživetje in delovanje po načelu lastnih prepričanj in izkušenj ter s tem povezanih vrednot, misli, prepričanj in čustev.
2003 George	Preučuje avtentično vodenje v izobraževalnem sistemu in predstavi vodenje temelječe na znanju, vrednotah ter spretni izvedi. Avtentični vodje so samodisciplirani, dosledni, prepoznajo in izkoriščajo svoje naravne sposobnosti, hkrati pa se zavedajo lastnih pomanjkljivosti in jih skušajo tudi odpraviti. Ne sprejemajo kompromisov ter vodijo po načelu ciljev, vrednot in graditvi trajnih odnosov z ljudmi. Osredotočeni so na lastni razvoj in se zavedajo, da jim zaradi njihovih lastnosti drugi sledijo.
2003 Luthans in Avolio	Koncept avtentičnega vodenja na ravni organizacije opredeljujeta kot proces, ki temelji na pozitivnih psiholoških zmogljivostih in razvitem organizacijskem kontekstu. Pri sledilcih in vodjih to vpliva na povečano samozavedanje in samoregulirano pozitivno vedenje.
2004 Avolio, Luthans in Walumbwa	Avtentični vodja se globoko zaveda svojih vrednot, razmišljanja in obnašanja. Zaveda se konteksta, v katerem deluje, ter je pozoren, kako ga drugi dojemajo. Avtentični vodja je optimističen, moralen, zaveda se svojega znanja in prednosti. Svoje sledilce spodbuja k raznolikosti tako v mislih kot njihovih perspektivah, zaradi česar ga tudi oni dojemajo kot avtentičnega.
2004 Begley	Avtentično vodenje definira kot rezultat sinergij samospoznavanja, občutka za usmerjanje drugih in tehnične dovršenosti.
2005 Ilies, Morgenson in Nahrgang	Avtentični vodja se globoko zaveda svojih vrednot, razmišljanja in obnašanja. Zaveda se konteksta, v katerem deluje, ter je pozoren, kako ga drugi dojemajo. Je moralen, optimističen ter se zaveda svojega znanja in prednosti. Spodbuja sledilce in jim pomaga pri razvoju lastnih prednosti, širšem razmišljanju, zato oblikujejo pozitiven in odprt organizacijski okvir.

se nadaljuje

Tabela 1: Opredelitve avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij (nad.)

Leto in avtor	Prispevek
2005 Shamir in Eilam	Avtentično je sinonim za naravno, izvirno, originalno.
2005 Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa	Ključni komponenti avtentičnosti sta samozavedanje in samoregulacija tako vodje kot zaposlenih. Samozavedanje predstavlja zavedanje o lastni identiteti, vrednotah, čustvih, ciljih, znanju, talentih ter zmožnostih s tem pa boljše razumevanje samega sebe.
2007 Fields	Avtentični vodja mora pri svojem vodenju upoštevati tudi družbeno sprejeta pravila.
2008 Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	Pomen samozavedanja, ki ga spremlja samospoštovanje, omogoča odprte in zrele odnose z drugimi.
2008 Yammarino, Dionne, Schriesheim in Dansereau	Preučevanje koncepta avtentičnega vodenja in koncepta pozitivnega organizacijskega vodenja ter njune povezanosti. Preučevanje s pomočjo večstopenjske analize na ravni posameznika, medosebnih odnosov, skupine in celotne organizacije.
2010 Ladkin in Taylor	Avtorja v prispevku analizirata in prideta do sklepa, da avtentično vodenje ni le proces izražanja samega sebe oz. lastnega jaza. Pri tem gre za usklajevanje in upravljanje trenj ter negotovosti, ki izhajajo iz telesnih in nezavednih procesov posameznika. Prav tako se mora avtentični vodja znati soočati z napetostmi, do katerih prihaja v organizaciji in/ali med zaposlenimi.
2011 Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj in Marič	Avtentično vodenje pozitivno vpliva na avtentično sledenje. Pomeni, da avtentični vodja prispeva k razvoju avtentičnosti pri zaposlenih, kar se kaže v zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih ter v pozitivnem delovnem okolju.
2012 Algera in Lips-Wiersma	Avtorja opozorita na nekaj pomanjkljivosti in paradokse teorije avtentičnega vodenja, ki spodkopavajo prvotni namen tega stila vodenja. Predstavljata premajhno vključenost in neenakopravnost zaposlenih v organizaciji ter omejenost avtentičnosti zaradi usklajevanja in usmerjanja znotraj organizacije. Menita, da obravnava vidika avtentičnosti na individualni in psihološki ravni in dovolj in je treba koncept obravnavati širše.
2013 Dimovski in drugi	Avtentično vodenje predstavijo kot proces, ki ga ločijo na štiri stopnje; od samega udejanjanja tega stila vodenja, analiziranja obstoječega stanja, oblikovanja avtentičnega vodenja ter nazadnje merjenja pridobljenih rezultatov. Ob vpeljavi sprememb je treba naprej analizirati stanje, ter pripraviti načrt za oblikovanje avtentičnega vodenja. Ob razvoju vodenja na ravni posameznika sledi nadgradnja na ravni vodja - sledilec. S samoocenjevanjem ali z ocenjevanjem drugih je mogoče pridobiti povratno informacijo o stopnji avtentičnosti.
2014 Penger in Černe	Empirična večstopenjska raziskava hierarhičnega linearnega modela, ki preučuje povezave med avtentičnim vodenjem na ravni skupine ter zadovoljstvom in zavzetostjo pri delu na ravni posameznika. Povezava se je izkazala pozitivna na vseh preučevanih ravneh ter podkrepila smiselnost avtentičnega pristopa.
2014 Rego, Sousa, Marques in Pina e Cunha	Avtorji preučujejo posredni in neposredni vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost zaposlenih. V raziskavi so kot posrednike uporabili psihološki kapital, upanje in pozitiven vpliv t. i. prijeten občutek oz. dobro razpoloženje, kar se se izkazalo kot pozitiven posrednik med avtentičnim vodenjem in ustvarjalnostjo zaposlenih.

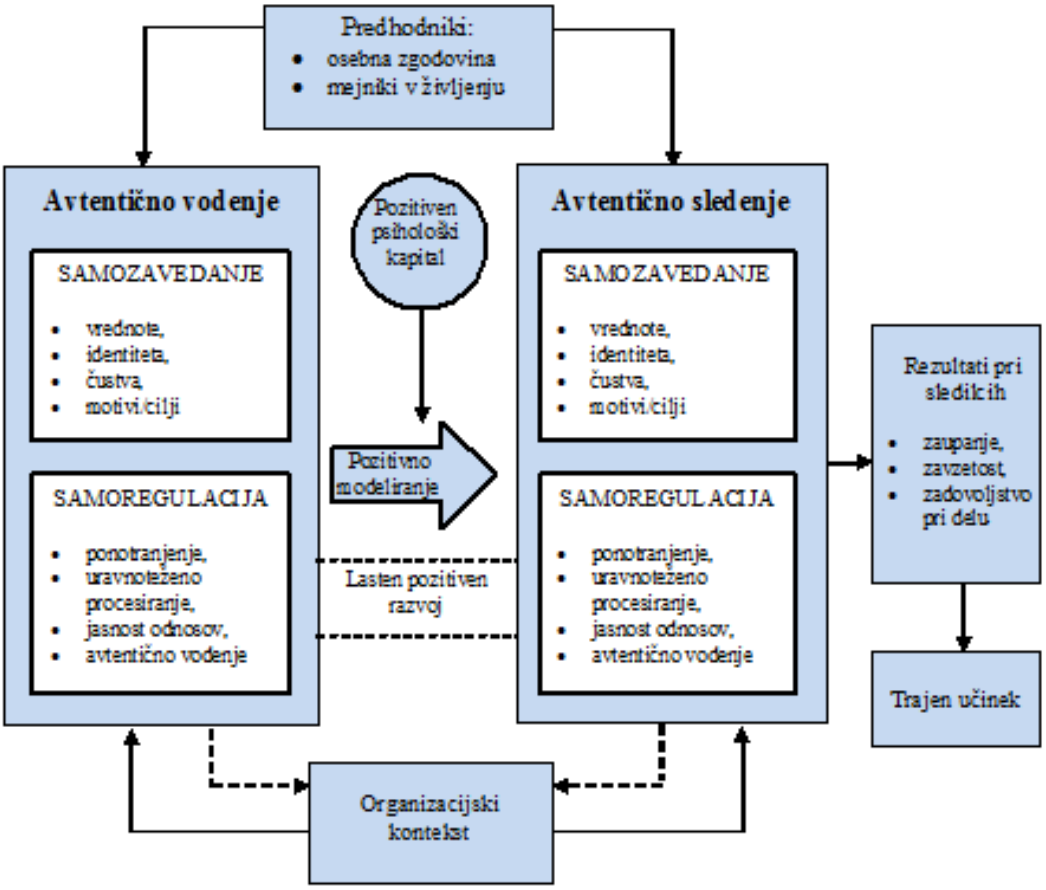
Vir: Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj in Marič (2011); Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005); Harter (2002); Shamir in Eilam (2005); Walumbwa, Avolio, Gardner,

Wernsing in Peterson (2008); Yammarino, Dionne, Schriesheim in Dansereau (2008); Černe in Penger (2010); Gardner, Fischer in Hunt (2009); Gardner, Cogliser, Davis in Dickens (2011); Algera in Lips-Wiersma (2012); Penger in Černe (2014); Dimovski in drugi (2013); Ladkin in Taylor (2010); Penger in Černe (2014); Rego, Sousa, Marques in Pina e Cunha (2014).

1.1.4 Elementi avtentičnega vodenja

Černe in Penger (2010, str. 829) kot ključne elemente izpostavljata: samozavedanje, samoregulacijo, pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj, ki podpirajo konstrukt avtentičnosti tako na strani vodij kot sledilcev. Černetov model avtentičnega vodenja prikazuje slika 1. Osrednji akter tega modela je avtentični vodja, ki na podlagi teh elementov aktivno in neprestano preko pozitivnega modeliranja nagovarja sledilce in pripomore k njihovemu avtentičnemu razvoju. Sledilci takšnega vodjo, ki je skladen v besedah in dejanjih, dojemajo kot vzornika in razvijejo zaupanje vanj (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347).

Slika 1: Černetov model avtentičnega vodenja



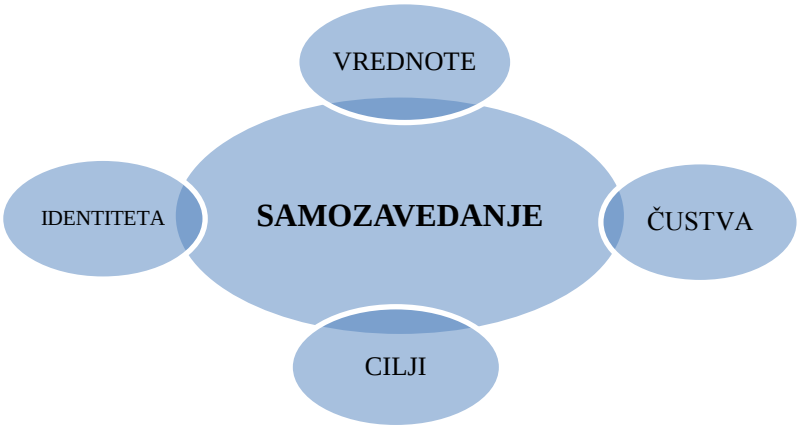
Vir: Černe in Penger (2010).

Osebna zgodovina vodje in ključni mejniki življenja predstavljajo lastne življenjske izkušnje, dogodke in njihovo dojemanje, ki vplivajo na avtentičen razvoj vodje. Shranjena je v spominu in pripomore k oblikovanju identitete. Elementi osebne zgodovine vključujejo vplive in vzorce, ki se nanašajo na družino, kulturo, izobraževalne in delovne izkušnje, ter življenjske izzive. Mejniki so lahko pozitivni ali negativni sprožilci in dramatične spremembe v okoliščinah posameznika, ki vplivajo na osebno rast in razvoj. V organizacijskem tako notranjem kot zunanjem okolju prihaja do dogodkov, ki izzivajo sposobnosti vodij po inovativnih ter nekonvencionalnih rešitvah in prispevajo k razvijanju samozavedanja vodje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347). Poleg samozavedanja in samoregulacije Černe in Penger (2010) opozorita še na elementa pozitivnega psihološkega kapitala ter lastnega pozivnega razvoja, ki sta prav tako pomembna kot prva dva.

1.1.4.1 Samozavedanje

Ključni dejavnik, ki prispeva k razvoju avtentičnega vodenja, je samozavedanje oz. osebni vpogled v vodjo. Samozavedanje je deloma povezano s samorefleksijo; z refleksijo skozi introspekcijo avtentični vodja pridobi jasnost in skladnost o svojih temeljnih vrednotah, identiteti, čustvih, motivih, talentih, znanjih in zmožnostih ter ciljih. Ob tem avtentični vodja spoznava samega sebe, zaveda se svojih prednosti in slabosti. Campbell s sodelavci (1996) in podobno tudi Baumardner (v Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 349) samozavedanje povezujejo s samozavestjo in gotovostjo glede samega sebe, kar se kaže v večji samozavesti, samospoštovanju ter pozitivnem vplivu. S tem avtentični vodja gradi razumevanje in občutja do samega sebe, kar zagotavlja trdno sidro za njegove odločitve in dejanja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 349). Element samozavedanja sestoji iz štirih ključnih elementov, kot prikazuje slika 2, to so vrednote, čustva, motivi in cilji ter spoznanja o osebni identiteti vodje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 108).

Slika 2: Elementi samozavedanja



Vir: Dimovski, Penger in Peterlin (2009).

Gardner, Fischer in Hunt (2009, str. 466) prepoznava **čustva vodje** v treh dimenzijah: kot površinsko delovanje, globoko delovanje in resnična čustva. Usklajenost izražanja čustev z dejanji vodij vpliva na avtentičnost vodje ter zaznavo avtentičnosti tudi s strani sledilcev. Pomembna je čustvena inteligenca, ki vključuje sposobnost zaznavanja, dostopa in ustvarjanja čustev, ter pripomore k razumevanju čustev in refleksivnemu posnemanju čustev (angl. r*eflectvely emulate emotions*), kar spodbuja čustveno in intelektualno rast (Mayer & Salovey v Gardner, Fischer & Hunt, 2009, str. 475). Vodja, ki ima visoko razvito čustveno inteligenco, zna v nepredvidljivih dogodkih: razumeti čustvene potrebe dane situacije; izraža sočutje s sledilci in drugimi deležniki; uspešno upravlja svoja čustva navzven, da bi ustrezal situaciji in pričakovanjem sledilcev, s čimer spodbuja pozitivne vtise (Gardner, Fischer & Hunt, 2009, 476). Avtentični vodja ima višjo raven čustvene inteligence v primerjavi z ostalimi vodji (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 353)

Cilji vodje se lahko nanašajo na raven in poslanstvo podjetja kot na raven osebnih ciljev. Avtentični vodja je, poleg uresničevanja osebnih ciljev in motivov, motiviran k ciljem, ki prispevajo k skupnemu dobremu in ohranjajo visoke etične standarde. Zasledovanje takšnih ciljev in motivov vpliva tako na razvoj vodje kot njegovih sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 353–354).

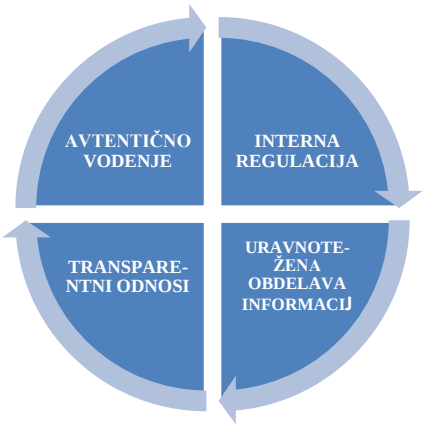
Vrednote služijo kot normativni standardi za vedenje in vrednotenje v korist socialnim skupinam in se jih je mogoče priučiti s socializacijskimi procesi, ko posameznik vrednote internalizira, pa te postanejo sestavni del njega (Schwartz v Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 350). Pomeni, da sledilci ponotranijo vrednote vodje, s tem pa se spreminjajo in razvijajo svojo identiteto. Avtentični vodja se tako zaveda in zavzema za etične temeljne vrednote, saj te narekujejo smer razvoja in razumevanje lastne vloge njegovih sledilcev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 111).

Identiteta, ki posameznika opisuje, hkrati pa ga povezuje in predstavlja njegove osebne značilnosti in izkušnje navzven. Ločujemo med samoidentifikacijo, ki se nanaša na razumevanje in določanje lastne identitete ter njeno predstavljanje navzven. Nasprotno socialna identiteta temelji na tem, v kolikšni meri se posameznik vidi kot član določenih družbenih skupin, kolikšen je čustveni in vrednostni pomen tega članstva. Osebne identitete so povezane s socialnimi identitetami. Medosebne identitete, ki opredeljujejo odnose z drugimi, pa prepoznava tudi odnos med vodjo in sledilci, s katerim se med njimi oblikuje avtentičen odnos. Avtentični vodja sebe predstavlja kot pozitivnega vzornika, vrednega zaupanja, ki spoštuje svoje sledilce, spodbuja njihovo osebno identifikacijo. Sledilci se razvijajo in spoznavajo, ko te vrednote in prepričanja vodje ponotranijo (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 111).

1.1.4.2 Samoregulacija

Druga temeljna sestavina razvoja avtentičnega je **samoregulacija**. Predstavlja proces, skozi katerega vodja usklajuje svoje ravnanje s svojimi vrednotami (Avolio & Gardner, 2005, str. 325), s samokontrolo, kar imenujemo samoregulacijski proces in poteka skozi naslednje faze, kot jih predstavlja slika 3.

Slika 3: Elementi samoregulacije



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

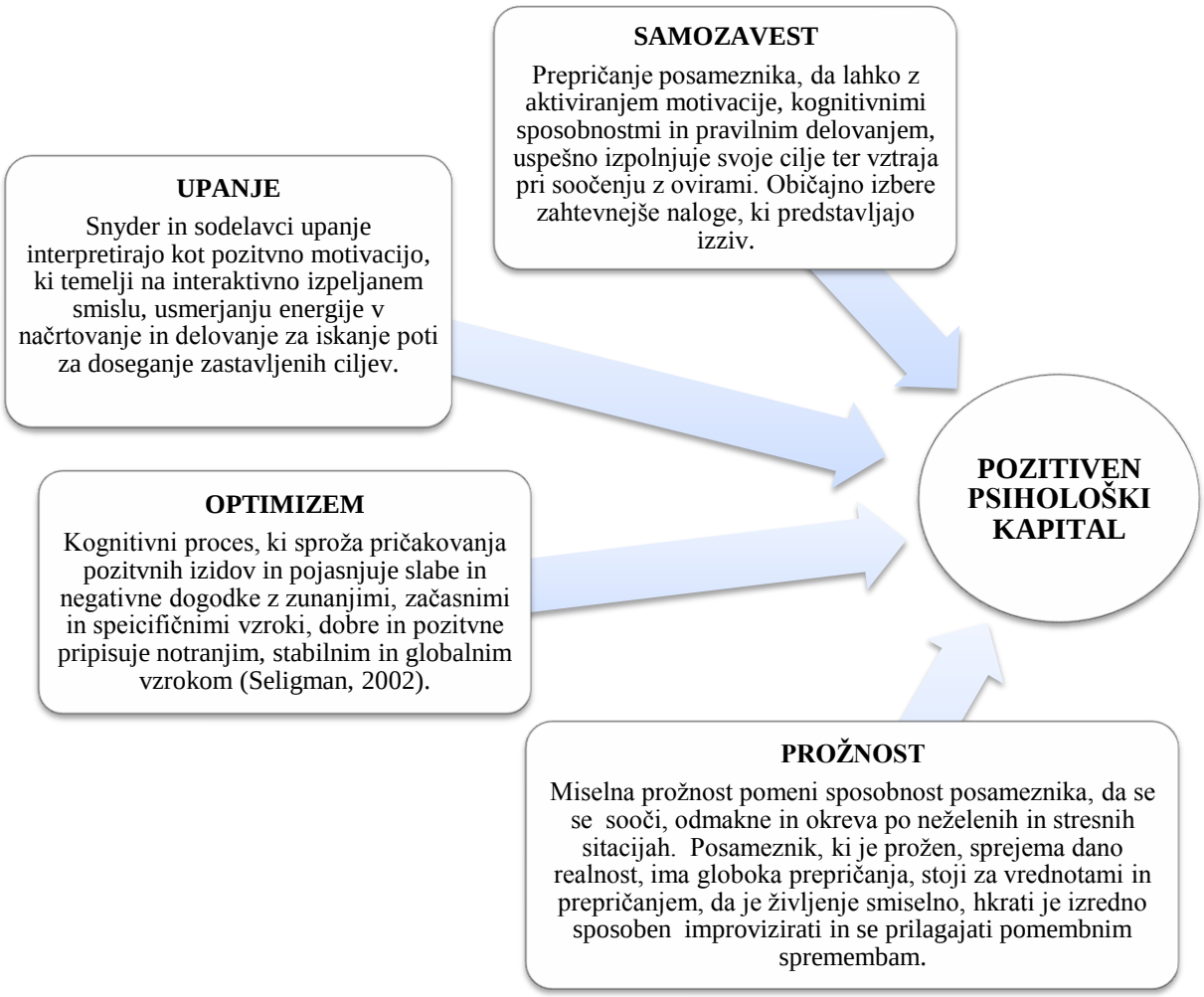
Interna regulacija predstavlja ponotranjene procese oblikovanja, pomeni, da regulatorni sistem zavzame notranji pogoj, ki ga vodi lasten oz. osrednji jaz, ki je v nasprotju z zunanjimi silami ali pričakovanji. Uravnotežena obdelava informacij se nanaša na nepristransko zbiranje in razlago informacij, povezanih s samim seboj, ki so lahko pozitivne ali negativne narave. Vodja tako ne izkrivlja, pretirava ali prezira zunanjih informacij o sebi. Element transparentih odnosov zagovarja visoko stopnjo odprtosti, samozavedanja in zaupanja v tesne odnose. Avtentično vodenje predstavlja pristna dejanja vodje in odraža njegove temeljne vrednote, prepričanja, misli, občutke, ki so neodvisni od zunanjih pritiskov (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347). Rezultat t. i. samoregulacijskega procesa je uskladitev procesov v vodji in zaznavanje kot avtentičnega in transparentnega tudi na strani zaposlenih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 131)

1.1.4.3 Pozitiven psihološki kapital

Pozitiven psihološki kapital ter lasten razvoj tudi pomembno vplivata na elementa samozavedanja ter samoregulacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123). Že Gardner s sodelavci (2005, str. 345) je na primeru organizacije način avtentičnega vodenja predstavil kot proces, ki temelji na pozitivnem psihološkem kapitalu in visoko razvitem organizacijskem kontekstu, ki se kaže v pozitivno samoregulativnem vedenju ter samozavedanju vodje in sledilcev. Slika 4 prikazuje elemente pozitivnega psihološkega

kapitala, ki izhajajo pozitivnega organizacijskega vedenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123).

Slika 4: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Luthans, Luthans in Luthans (2004); Seligman (2002).

1.1.4.4 Lasten pozitiven razvoj

Avtentični vodja se razvija postopoma, s tem se razvijajo tudi njegovi sledilci (Avolio & Gardner, 2005), prav tako postaja avtentičen njihov odnos (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumwa, 2005). Razvoj sledilcev spodbudi avtentični vodja, tako da se sledilci začnejo zavedati samega sebe. Pomeni, da to ni želja vodij, vendar ti s svojim zgledom navdihnejo sledilce in jih motivirajo k lastnemu razvoju. Pozitiven lastni razvoj pa vodi k izgradnji avtentičnosti posameznika (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, 387).

1.2 Avtentični vodja

1.2.1 Opredelitev avtentičnega vodje

Korupcijski škandali in sporne poslovne prakse so spodkopali verodostojnost in legitimnost voditeljev (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011) in v zadnjem desetletju sprožili vse večji poudarek na pozitivnem, v vrednote usmerjenem vodstvu (Luthans & Avolio, 2009; Fehr, Yam & Dang v Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2017), kot je avtentično vodenje (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Za takšno zvrst vodenja se predpostavlja, da bo nasprotovala disfunkcionalnim težnjam vodstva in pomagala obnoviti zaupanje podrejenih, tako imenovanih sledilcev v svoje voditelje (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2017). Konkurenčno prednost podjetja predstavljajo človeški viri, kamor spada dobri vodja, ki zna narediti korak dlje od svojih konkurentov (Arda, Aslan & Alpkan 2016, str. 246).

V pregledu literature je razvidno, da ni sprejete enotne definicije avtentičnega vodstva, in različni avtorji uporabljajo ta izraz nekoliko drugače. Vsi pa trdijo, da ta temelji na samozavedanju vodje in lastnem stališču, ki se jasno odraža v njegovih vrednotah in prepričanju (Shamir & Eilam, 2005, str. 395). Dejstvo je, da se vodje ne rodijo, vendar spretnost vodenja razvijejo, prav tako je tudi z avtentičnim vodjem, ki stremi k nenehnemu samoizpopolnjevanju, tako da išče povratne informacije z različnih virov, izvaja samoraziskave in je odprt za osebnostne spremembe, k uvajanju novih zmožnosti pa pristopi disciplinirano in načrtno (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 151).

Avtentični vodja je oseba, ki deluje v skladu s svojim jazom, notranjimi mislimi in občutki. Izhaja iz osebnih izkušenj, ki jih projicira skozi čustva, potrebe, želje, naklonjenosti in prepričanja (Harter, 2002). Avolio skupaj z ostalimi raziskovalci (2004, str. 802) meni, da ne moremo preprosto reči, ali je vodja avtentičen ali ne, avtentičnost se kaže s tem, ali vseskozi ostaja zvest svojim temeljnim vrednotam, identiteti, željam in čustvom. Bistvo avtentičnosti torej je, da vodja pozna samega sebe, se takšnega sprejme in sledi lastnim prepričanjem. Avtentični vodja pozitivno vpliva na svoje sledilce ter spodbuja individualno, timsko in organizacijsko učinkovitost (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011; Yammarino, Dionne, Schriesheim & Dansereau, 2008). Vodja, ki deluje na načelu samozavedanja, in samoregulacije, doseže avtentičnost preko dejanj in odnosov. Avtentični vodja tako vzpostavlja avtentičen odnos s sledilci, za katere so značilni: a) preglednost, odprtost in zaupanje, b) smernice za doseganje ciljev ter c) poudarek na razvoju sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345).

Shamir in Eilam (2005) opisujeta avtentičnega vodja kot original in ne kot kopijo, katerega cilj ni dober položaj, ugled in druge nagrade, pri vodenju pa temelji na vrednotah in prepričanju. Avtentični vodja je neposredno in pozitivno povezan z osebno rastjo in samorazvojem (Arda, Aslan & Alpkan, 2016, 247). Luthans in Avolio (v Weiss,

Razinskas, Backmann & Hoegl, 2017, str. 247) pravita, da je samozavedanje in samoregulirano vedenje skupaj z zaupanjem v osebne lastnosti, čustvenim ter intelektualnim stališčem temeljna dimenzija avtentičnega vodenja.

1.2.2 Značilnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodja je tista oseba, ki odraža visoko stopnjo avtentičnosti, ima jasno sliko o sebi, o svojih vrednotah in prepričanjih. Vodja, ki deluje v skladu s svojimi prepričanji, in je pri vodenju zvest svojim temeljnim načelom in vrednotam, si pridobi spoštovanje in zaupanje sodelavcev, zato ga ti prepoznajo kot avtentičnega (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 106). Takšen vodja je samozavesten, zanesljiv, vreden zaupanja, usmerjen v prihodnost in poudarja razvoj sodelavcev (Kahn, 2010, str. 168). Dimovski, Penger in Peterlin navajajo področja, na katera vpliva in jih razvija vodja, ki je avtentičen, ter jih osmišlja tudi pri sledilcih. Področja, ki predstavljajo značilnosti teh voditeljev, prikazuje slika 5.

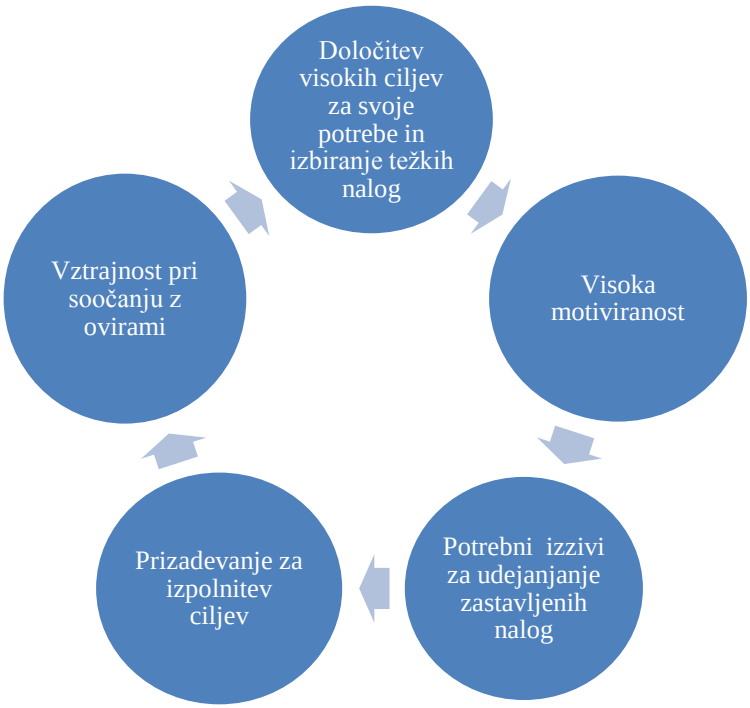
Slika 5: Značilnosti modela avtentičnega vodenja

Vir: Dimovski, Penger in Peterlin (2009).

Ima sposobnost odkrivanja talentov posameznikov in stremi k razvoju in njihovi nadgradnji, kar pripomore k izoblikovanju njihovih konkurenčnih prednosti. Luthans in Avolilo (v Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2017, str. 247) poleg samozavesti in usmerjenosti v prihodnost izpostavljata tudi optimizem, upanje, moralno in etično držo, ki pozitivno vplivajo na razvoj njegovih sodelavcev in vodstvenega kadra. Visoka stopnja samozavedanja vodji omogoča zavedanje lastnih prednosti in slabosti, sposobnost analiziranja preteklih dogodkov ter upoštevanje lastnih izkustev pa prispeva k lažjemu oblikovanju trenutnih zaznav (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 103).

Shamir in Eilam (2005, str. 399) opozorita na pomembno lastnost avtentične vodje, tj. samozadostnost, ki ima za posledico samoizrazno vedenje in oblikovanje samosledljivih ciljev, kar nagovarja tudi njihove sledilce. Slika 6 predstavlja še nekatere njihove značilnosti, ki sta si jih Luthans in Avolio v svoji raziskavi postavila kot merilo učinkovitosti vodij.

Slika 6: Značilnosti avtentičnega vodje



Vir: Luthans in Avolio (2003).

1.2.3 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentično vodenje je proces, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih in zelo razvitem organizacijskem kontekstu, ki vodi v večje samozavedanje in samoregulativno

pozitivno vedenje (Luthans & Avolio, 2003, str. 243). Pomeni, da ima vodja poleg psiholoških sposobnosti odlično razvit organizacijski kontekst, ki povzroči razvoj tako na strani vodij kot sodelavcev (Olaniyan & Hystad, 2016, str. 164). Slika 7 opredeljuje štiri ključne sposobnosti avtentičnega vodje.

Slika 7: Sposobnosti avtentičnega vodje

Razvoj upanja

- Upanje v kontektsu avtentičnega vodenja kot pozitivno motivacijsko stanje, pri katerem je energija in delovanje usmerjeno k ciljem ter načrtovanju poti za doseganjenje ciljev.
- Avtentični vodja ohranja realistično upanje in s svojo držo zanesljivosti in verodostojnosti spodbudi upanje tudi v sodelavcih.

Razvoj zaupanja

- Z organizacijskega vidika zaupanje vpliva na izboljšanje sposobnosti planiranja in prilagajanja. Zaupanje v vodjo pa prispeva k večji uspešnosti samega tima. Pomeni, da zaposleni dojamejo vodjo kot avtentičnega, sposobnega in poštenega.
- Takšne lastnosti avtentični vodja spodbuja tudi pri zaposlenih, z odprto komunikacijo, ki vsebuje skupne informacije, željo po delu ter izražanjem občutkov. Jung in Avolio (2000) dodajata tudi spoštovanje zaposlenih ter izkazovanje skrbi za posameznega zaposlenega.

Razvoj pozitivnih čustev

- Vodenje je eden ključnih procesov v organizaciji, zato je pomembno, da spodbuja pozitvna čustva, ki posledično vplivajo na boljše odnose med sodelavci, odnos do dela ter prispevajo k širjenju miselnih spoznanj zaposlenih.
- Razvoj avtetničnosti poteka s pomočjo čustev, ki v posameniku sprožijo samorefleksijo in lahko posledično vplivajo na njegovo identiteto. Vodja z infomacijami, ki jih sporočajo čustva zaposlenih, pridobi pomembne infomacije, ki so mu v pomoč pri nadaljnjem vodenju, tako vpliva na razmišljanje in vedenje zaposlenih, kar prispeva še k uspešnejšemu udejanjanju organizacijskih ciljev.

Razvoj optimiza med sodelavci

- Optimizem napoveduje pozitvne rezultate, slabe, kot so napake in nezadovoljstvo, pa opredeljuje kot začasne. Realistični optimizem tako prispeva k motivaciji, zadovoljstvu, zagnanosti in zavezanosti posameznika organizaciji.
- Vodja, ki je realistično opitmističen, to s pomočjo pozitivnih čustivih spodbuja tudi pri sodelavcih, kar se kaže v izgradnji dobrih mesebojnih odnosov in uspešnosti.

Vir: Dimovski, Penger in Peterlin (2009).

Avtentični vodja se pri vodenju s težavami spoprijema tako, da težavo preuči z različnih vidikov, ob tem upošteva tudi potrebe drugih in nato sprejme najboljši ukrep oz. rešitev (Shamir & Eilam, 2005, str. 399). Sposobnosti avtentičnega vodje so: identificiranje z zaposlenimi in podjetjem ter spodbujanje sledenja in iznajdljivosti pri zaposlenih. Sposobnost zaupanja v lastni um in znanje, lastno vrednost, realno dojemanje lastnih prednosti in slabosti omogoča takšni vodji ostati avtentičen tudi v neznanih oziroma

nepredvidljivih situacijah. Sposobnost učenja iz napak omogoča pogum avtentičnega vodje, da se spoprime z neznanimi situacijami in področji, ob katerih lahko stori tudi več napak (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102–103).

1.2.4 Metode razvoja avtentičnega vodje

1.2.4.1 Akcijsko učenje

Gardner skupaj s sodelavci pravi (2005), da se avtentični vodje kot avtentični sledilci razvijajo postopoma, s čimer postanejo avtentičnejši tudi njihovi odnosi. Avtentični vodja je sposoben samoanalize in z upoštevanjem povratnih informacij stremi k nenehnemu osebnemu razvoju, samoučenju in samoizpopolnjevanju (Penger, Černe, Dimovski & Peterlin, 2009). Organizacije morajo tako skrbeti, da zagotovijo usposabljanje vodje, ki je osnovano na razvoju socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala, takšen vodja zato postane nekakšen posrednik in zgled, ki spodbudi ostale zaposlene, da rastejo tako na osebnem kot kariernem razvoju. Pomembno je, da organizacija tako stremi k usposabljanju zaposlenih in prihodnjih vodij, za kar obstaja več načinov. Eden izmed njih je tudi akcijsko učenje oz. dejavno učenje (angl. *action learning*) (Dimovski in drugi, 2013, str. 161).

Ta način učenja je namenjen predvsem vodstvenemu kadru in ima dva cilja, prvi je naučiti se učiti, drugi pa predstavlja soočenje delavca z dejansko težavo, ki jo je treba tudi rešiti. Akcijsko učenje tako predpostavlja neposredno soočenje zaposlenih z resničnimi težavami, nalogami in projekti, ki se pojavijo v delovnem procesu organizacije in predstavljajo izziv za zaposlene, posledično pa spodbudijo njihovo kreativnost in motivacijo. Obstaja več metod takšnega učenja, eden običajnih načinov predstavlja skupina zaposlenih, ki ima isto oz. podobno težavo, pri iskanju rešitev in njihovi odpravi jim pomaga mentor. V ta proces učenja se lahko vključijo tudi ostali zaposleni, končni uspeh pozitivno vpliva na samozavest vključenih v proces in prispeva k motivaciji za nadaljnje učenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154).

1.2.4.2 360-stopinjsko vodenje

Instrument povratne informacije o učinkovitosti je v organizacijah zelo priljubljeno orodje za razvoj vodij in prispeva k izboljšanju samozavedanja. Pridobivanje povratnih informacij iz različnih virov, t. i. 360-stopinjsko vodenje predstavlja, kako voditelj zaznava čim več informacij in ljudi okrog sebe, kar mu koristi za sprožanje samorefleksije (Avolio & Wernsing, 2008, str. 158–159). To pomeni, da je vodja pripravljen iskati resnico in sprejeti rezultate, ki so lahko tudi manj prijetni, ter usmeri v nadaljnji razvoj in rast (Penger, Černe, Dimovski & Peterlin, 2009).

Metodo pridobivanja informacij o zaposlenih iz različnih virov lahko podjetja uporabljajo v različne namene. Uporablja se lahko za potrebe ocenjevanja zaposlenih in ima za posledico nagrajevanje ali kaznovanje, kot na primer višanje oz. nižanje plače. Tako pridobljene ocene so zaradi večjega števila vključenih opazovalcev objektivnejše, v primerjavi z ocenjevanjem samo nadrejenega. V drugem primeru pa se lahko metoda uporablja za namene razvoja zaposlenih, kar nima negativnih posledic, ampak samo pozitivne, v smislu izboljševanja in odpravljanja pomanjkljivosti posameznika. Ta metoda pripomore tudi k boljšemu prepoznavanju področja, če zaposleni še potrebuje morebitno izobraževanje oz. usposabljanje (Penger, Černe, Dimovski & Peterlin, 2009). Goleman, Boyatzis in McKee (v Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 155) pri tej metodi opozarjajo na anonimno zbiranje podatkov, ker bi v nasprotnem primeru lahko prišlo do podajanja popačenih informacij. Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 155) k temu dodajajo, da je ocenjevanje smiselno le s strani oseb, ki ocenjevanega dobro poznajo z različnih vidikov.

1.2.4.3 Sistem mentorstva

Ena temeljnih vrednot avtentičnega vodenja je znanje, ki ga mora vodja postaviti na prvo mesto, tako na osebni ravni kot na ravni vrednot organizacije. Vodja stremi k neprestanemu izobraževanju in izpopolnjevanju tako zase kot za svoje zaposlene in prevzame vlogo mentorja. Mentor deluje kot zgled svojim varovancem, ki želijo z njegovo pomočjo doseči podobno stopnjo razvoja kot mentor sam (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 155–156). Vpliv mentorja lahko delimo na psihološko in karierno raven (Allen, Eby & Lentz, 2006). Prva predstavlja čustveno plat, pri kateri je vloga mentorja poslušanje, svetovanje iz osebnih izkušenj ter spodbujanje varovanca. Druga, karierna podpora, je bolj osredotočena na napredek zaposlenega, pri kateri mentor varovancu dodeljuje zahtevnejše naloge in posreduje, kjer je to potrebno, s tem varovanec osvoji veščine večje izpostavljenosti in navezovanja novih stikov (Lapierre, Naidoo & Bonaccio, 2012, str. 768). Pri tem odnosu gre za vzajemnost, preko tega odnosa rasteta in se učita tako mentor kot varovanec, vse to pa prispeva k razvoju konkurenčnih prednosti same organizacije (Kyle, 2000, str. 164–166).

1.2.4.4 Sistem nasledstva

Izbira naslednika je pomemben proces, za katerega je ključno, da se opravi pravočasno. Velikokrat je izbira primernega kandidata težka. Velik napredek pri pojasnjevanju njegovega pomena je leta 1960 prispeval Grusky (v Giambatista, Rowe & Riaz, 2005, str. 964), pri čemer je predstavil dva pomembna razloga. Prvi je zagotovitev stabilnosti delovanja organizacije v primeru menjave vodje in drugi razlog, ki potrjuje nujnost sistema nasledstva za dolgoročnost ter prihodnost organizacije. Sistem nasledstva nadalje povezujejo tudi s stabilnostjo in večjo učinkovitostjo (Carlson & Grusky v Giambatista,

Rowe & Riaz, 2005, str. 964) ter usklajenostjo z vizijo in cilji organizacije (Stadler, 2011, str. 264).

Organizacija, ki veliko vlaga v razvoj zaposlenih, premore več potencialnih kandidatov, zato je pomembno, da vse obravnava enakopravno ter da o izbiri ne odloča samo eno mnenje. Izbira naslednika mora biti jasno opredeljena. Vzgajanje prihodnjega vodje zajema predajanje potrebnega znanja, vrednot, seznanitev s formalnimi kot neformalnimi pravili organizacije. Prav tako pa je pomembno, da se sodelavci seznanijo z načinom vodenja naslednika (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156–157).

Sistem nasledstva je proces, ki vsebuje več komponent. Prva procesna komponenta zajema celovito oceno vodstvenih potreb, pri kateri se opredelijo vodilni položaji, ki bodo vključeni v prizadevanja za načrtovanje nasledstva. Oblikujejo se merila, ki so v pomoč pri ugotavljanju potencialnih naslednikov. Druga procesna komponenta predstavlja identifikacijo, razvoj in prehod naslednikov kandidatov. Opredelijo se morebitni nasledniki in ocenijo vrzeli v znanju, zato oblikujejo programe in podporo za prehodno obdobje. Zadnja tretja komponenta procesa zajema sledenje in merjenje uspeha naslednikov (Stadler, 2011, str. 266)

Podobno kot Grusky, tudi Shen in Cannella (2002, str. 728–729) izpostavljata prednosti sistema nasledstva v smislu načrtovanja nasledstva in kontinuitete vodenja, kar pomeni pripravo razvojnih programov prihodnjih vodij, prispeva k predvidevanju in upravljanju vprašanj kariernih ambicij, blaži prehodne težave in prezgodnje napredovanje. Omogoča lažje zasledovanje poslovne strategije, vpliva tudi na gibanje premoženja delničarjev, kadrovske spremembe višjega vodstva, kontinuiteto poslovanja ter ohranitev ključnih talentov.

2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev konstrukta zavzetosti zaposlenih

Hitre in velikokrat nepredvidljive razmere na trgu ter močna globalna konkurenca organizacije neprestano sooča z vprašanji morebitnih rezerv, ki jih organizacija še lahko izkoristiti. Doseganje boljše poslovne uspešnosti z izboljšanjem produktivnosti in poslovnih procesov se v organizacijah kaže v velikih rezervah na področju človeškega kapitala. Dodatna vrednost je tako v potencialu zaposlenih, njihovemu znanju in sposobnostih (Gruban, 2005), ki prispevajo ključno vlogo pri zagotavljanju zelo kakovostnih storitev ter vzpostavitvi dolgoročnejšega odnosa s strankami (Teimouri, Arasli, Kilic & Aghaei, 2018, str. 10). Raveesh in sodelavci menijo (v Ologbo & Saudah, 2012, str. 499), da je sodelovanje zaposlenih postalo kritično organizacijsko poslovno vprašanje, kar je spodbudilo zavedanje, da je največje bogastvo katere koli organizacije

izvira ravno iz slednjih, zato vse več energije usmerjajo v oblikovanje strategij, ki bodo imele za posledico povečanje zavzetosti zaposlenih.

Gubman (v Gruban, 2005) pripravljenost zaposlenih, da se pri vsem, kar počnejo, nadpovprečno prizadevajo in angažirajo, s ciljem doseganja izjemnih rezultatov, definira kot zavzetost zaposlenih (angl. *Employee engagement*). Kahn (1990) pravi, da je zavzetost rezultat popolne povezanosti z delom, tako v fizičnem, kognitivnem in čustvenem smislu. Harter, Schmidt in Hayes (2002) zavzetost opredeljujejo kot vključenost in zadovoljstvo ter navdušenje posameznika nad delom. V kontekstu organizacije zavzetost pozitivno povezujejo z večjo produktivnostjo in donosnostjo, zadovoljstvom ter zvestobo strank in hkrati zaposlenih; kar je posledica pozitivnega odnosa, ki ga goji zaposleni do organizacije in njenih vrednot (Robinson, Perryman & Hayday, 2004).

Slika 8 prikazuje matriko zadovoljstva zaposlenih in njihove delovne uspešnosti, s katero Gruban (2005) pojasni okvirno umestitev zavzetih zaposlenih. Pravi, da prostor, kjer spremenljivki zadovoljstvo ter delovna uspešnost dosegata najvišje vrednosti, in se sekata, imenujemo območje zavzetih zaposlenih. To so zaposleni, ki se pri delu maksimalno angažirajo in pri tem dosegajo vidne in merljive poslovne rezultate.

Slika 8: Matrika zadovoljstva zaposlenih

Vir: Gruban (2005).

Na zavzetost vplivajo številni dejavniki, Ologbo in Saudah sta v svoji raziskavi skušala izboljšati razumevanje vpliva individualnih dejavnikov na zavzetost zaposlenih. Slika 9 prikazuje individualne dejavnike, kot neodvisne spremenljivke in od njih odvisne spremenljivke, rezultate dela, na katere vpliva s pomočjo posrednih dejavnikov zavzetosti zaposlenih, ki jo delimo na zavzetost za delo in zavzetost za organizacijo. Individualni dejavniki so kot neke vrste izvor in gonilo zavzetosti zaposlenega. Večjo vključenost, zavezanost in zavzetost zaposlenih pri delu spodbudimo tako, da organizacije identificirajo

glavne individualne dejavnike, ki zaposlene motivirajo k učinkovitemu izvajanju nalog (Ologbo & Saudah, 2012, str. 500–502; Menguc, Auh, Fisher & Haddad, 2013, str. 2168).

Slika 9: Individualni dejavniki zavzetosti zaposlenih in delovni rezultat

Vir: Ologbo in Saudah (2012).

Spodbuda zaposlenih je mogoča z naslednjimi ukrepi: a) Komuniciranje in sodelovanje zaposlenih, kot so potrdile številne raziskave, predstavitev ciljev organizacije, obveščanje o dogajanju v organizaciji ter priložnost zaposlenih, da se sliši njihov glas. O pozitivnih učinkih komunikacije zaznane avtonomije ter povratne informacije v svoji študiji navajajo tudi Menguc in sodelavci. Povratne informacije spodbudijo več medsebojnega dialoga, ki sodelavce povezuje, jih motivira ter spodbudi željo po večji vključenosti v delo; b) Razvoj zaposlenih na način, da organizacija oblikovaje učno kulturo in pripravi razvojne načrte za vsakega posameznega zaposlenega. Raziskave so pokazale, da večina zaposlenih želi, da ostanejo njihova delovna mesta zanimiva, da pridobijo nova znanja in veščine, ki jih lahko uporabijo tudi v zasebnem življenju. c) sodelovaje s sodelavci, saj ima medsebojna pomoč in s tem pridobitev novih znanj za posledico večjo produktivnost. d) Uspešni delovni rezultati so povezani z individualnimi dejavniki, saj pri zaposlenem spodbudijo zadovoljstvo, pripadnost organizaciji, na drugi strani pa slabi rezultati nakazujejo namero dohoda delavca (Ologbo & Saudah, 2012, str. 500–502; Menguc, Auh, Fisher & Haddad, 2013, str. 2168).

2.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih

Zgornje opredelitve zavzetih zaposlenih že navajajo številne njihove značilnosti, Robertson-Smith in Markwick (2009, str. V) in Cataldo (2011, str. 3) v svojih študijah povzemajo trditve, da ti gojijo navezanost, predanost in zaupanje do organizacije. Delo želijo opraviti še bolje, naredijo več, kot je treba, v polni meri izkoriščajo svoje talente in sledijo razvoju na njihovem področju dela. Na delo gledajo širše, stremijo k uresničevanju zastavljenih ciljev in vrednot organizacije. Razvijajo spoštljiv odnos do sodelavcev ter jim pomagajo. Menguc s sodelavci (2013) jim pripisuje navdušenost, energičnost in motiviranost ter strastnost do dela, ki ga opravljajo.

Bakker in ostali (2012, str. 560) primerjajo značilnosti zavzetih v primerjavi z nezavzetimi zaposlenimi. Zavetim pripisujejo doživljanje pozitivnih čustev, kot so veselje, zanimanje in

zadovoljstvo. Tako ti lažje razvijajo fizične in intelektualne sposobnosti, so ustvarjalni in to širijo tudi navzven. Zanimanje v njih spodbuja željo po raziskovanju, so odprti za nove informacije, izkušnje in rast. Zavzete povezujejo tudi z boljšim zdravjem, ker navajajo manj psihosomatskih težav in redkejše odsotnosti z dela. V nasprotju pa nezavzetim pripisujejo togost, odtujenost in apatičnost.

2.3 Dejavniki zavzetosti zaposlenih

Zavzetost zaposlenih je lahko fizična, kognitivna in emocionalna in se odraža s tem, koliko zaposleni prejmejo in dajo. Največji vpliv na zavzetost zagotovo predstavljajo psihološki dejavniki (Kahn, 1990, str. 705–707), ki jih lahko povezujemo v neke vrste psihološko pogodbo, kjer se tako na strani delodajalca kot zaposlenega oblikujejo pričakovanja in obveznosti.

Avtorji podajajo številne navedbe dejavnikov zavzetosti, te pa sta v svojem poročilu dobro strnila Robertson-Smith in Markwick (2009, str. 40–42) in so opisana v nadaljevanju.

1. **Naravo dela** mnogi avtorji opredeljujejo kot osrednji dejavnik, ki ima velik vpliv na stopnjo zavzetosti zaposlenih. Dobro je, da je čim bolj raznolika, da v zaposlenih vzbudi ustvarjalnost in vznemirjenje ter občutek, da je delo, ki ga opravlja, koristno in pomembno tako zanj kot za druge.
2. **Namensko in smiselno delo**, s katerim zaposleni dojemajo svoje delo kot pomembno z jasnim namenom. Pomeni, da so zaposleni ponosni nanj in so prepričani, da predstavlja velik prispevek k uspehu organizacije.
3. **Možnost razvoja**, kjer organizacija poleg tega, da zaposlene opremi s potrebnim znanjem in veščinami za opravljanje dela, omogoča tudi razvoj njihove kariere. Organizacija in vodstvo spremljata in zagotavljata ustrezne mehanizme razvoja, ki zaposlenim omogočajo pridobitev novih zanj, veščin in spretnosti.
4. **Priznanje in nagrade** so gonilna sila zavzetosti, če so podeljene pravočasno. Zaposlene žene potrditev, da so cenjeni in je cenjeno tudi njihovo delo tako s strani organizacije kot sodelavcev. Nagrada v materialni oz. denarni obliki, menijo avtorji, pa lahko večkrat vpliva na nezavzetost.
5. **Učinkoviti in trdni odnosi** tako med sodelavci, še pomembneje v odnosu vodja – zaposleni. Ti morajo biti vzajemni, vključeni so pripravljeni prisluhniti drug drugemu, razvijejo medsebojno spoštovanje in zaupanje. Vse to vodi v večjo avtonomijo zaposlenih ter pripravljenost sodelovanja.
6. **Kakovostna komunikacija** poteka dvosmerno, kar pomeni, da so zaposleni obveščeni o dogajanju v organizaciji, hkrati pa informacije tečejo po hierarhiji od spodaj navzgor kot povratne informacije vodstvu. Zaposleni so seznanjeni z vrednotami in cilji organizacije ter lahko sodelujejo pri postopkih odločanja.

7. **Navdihujoče vodstvo**, ki resnično skrbi tako za zaposlene kot za dobrobit organizacije. Zavzetost krepijo vodje, ki so zaupanja vredni, zaposlenim omogočajo avtonomijo, so odgovorni in skrbijo za dobro počutje zaposlenih.

2.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih

2.4.1 Ravni zavzetih zaposlenih

Gallup je zavzetost zaposlenih razdelil v tri skupine, ki jih prikazuje slika 10.

Slika 10: Stopnje zavzetosti zaposlenih

STOPNJE ZAVZETOSTI		
ZAVZETI ZAPOSLENI - delo opravljajo s strastjo – globoko povezani z organizacijo – vir inovativnosti	**NEZAVZETI ZAPOSLENI** – opravijo svoje delo, vendar so z mislimi odsotni – pri delu ni zaznati dodatne energije in strasti	**AKTIVNO NEZAVZETI** – nezadovoljni zaposleni – rušijo delo zavzetih sodelavcev

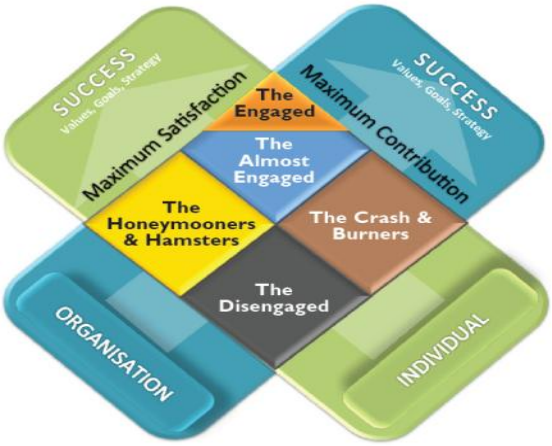
Vir: Gallup, Inc. (2013).

Najmanj zaželeni in škodljivi za organizacijo so aktivno nezavzeti zaposleni. Pri svojem delu so zelo nesrečni, kar pokažejo tudi navzven in negativno vplivajo na svoje sodelavce ter celotno organizacijo. Pri njihovem delu se dogaja več nesreč, beležijo več napak kakovosti, zamujanj ali izostankov z dela. V raziskavi Gallup ugotavljajo, da je nezavzete zaposlene precej težko odkriti, ker od aktivno nezavzetih niso sovražno nastrojeni ali moteči. Svoje delo sicer opravijo, vendar pri tem vložijo malo truda in skrbi, tako glede strank, dobičkonosnosti, uspešnosti, poslanstva organizacije, varnosti ter drugih procesov dela. Med delovnim časom radi razmišljajo o naslednjem odmoru in kosilu. Na drugi strani pa so zavzeti zaposleni najboljši prijatelji, sodelujejo pri izgradnji organizacije in sledijo vsemu, kar se v povezavi z njo dogaja. Poznajo obseg svojih delovnih nalog, pri delu so navdušeni, zavzeti zavzemajo se za svoje delo in radi iščejo načine za boljše doseganje rezultatov. Predani so delu in tudi ključni za pridobitev novih strank.

V raziskavi BlessingWhite so zavzetost zaposlenega razčlenili na pet kategorij s pomočjo dveh elementov: prispevka *(*angl. *contribution)* in zadovoljstva *(*angl. *satisfaction)*, kar prikazuje slika 11. Medtem ko organizacija želi čim bolj povečati prispevek zaposlenega k poslovnim zahtevam, mora posameznik pri svojem delu najti svoj namen in zadovoljstvo.

Slika 11 tako prikazuje posameznika z vidika organizacijskega uspeha ter osebnega zadovoljstva.

Slika 11: Zavzetost zaposlenih z vidika prispevka in zadovoljstva



Vir: BlessingWhite (2013).

Tabela 2 podaja razlago za posamezno pozicijo zaposlenega, ki je prikazana na sliki 11. Uskladitev posameznikovih želj, vrednot ter ciljev z organizacijskimi je tako najboljši način za doseganje zavzetosti zaposlenih, ki je potrebna za uspeh organizacije.

Tabela 2: Pet stopenj zavzetosti zaposlenega z organizacijskega in individualnega vidika

Pozicija	**Stopnja prispevka in zadovoljstva**	**Opis**
Zavzeti *The Engaged*	Visok prispevek in visoko zadovoljstvo	Zaposleni, ki organizaciji prispevajo velik doprinos, kar jim je v veliko zadovoljstvo. Odlično usklajujejo osebne in organizacijske interese. Znani so po svojih diskrecijskih prizadevanjih in zavezanosti.
Skoraj zavzeti *The Almost Engaged*	Srednji do visok prispevek in zadovoljstvo	Kritična skupina zaposlenih, ki sicer segajo med visoko uspešne in so s svojim delom upravičeno zadovoljni, se včasih lahko malo oddaljijo od svoje doslednosti. Dobro je, da organizacija vanje vlaga iz dveh razlogov: imajo najkrajšo pot do popolne zavzetosti in predstavljajo dobre rezultate.
Mladoporočenci in hrčki *The Honeymooners & Hamsters*	Visoko zadovoljstvo, vendar nizek prispevek	Izraz "mladoporočenci" velja za novozaposlene ali zaposlene, ki se znajdejo v novi vlogi, v kateri so zadovoljni. Delovno mesto šele spoznavajo, zato še ne razumejo, kako lahko najbolje prispevajo. Prednost organizacije naj bo čimprejšnji prehod iz začasne situacije v popolno vključenost in produktivnost zaposlenega. "Hrčki" lahko trdo delajo, vendar je njihov prispevek k organizaciji majhen, ker delajo na nebistvenih nalogah. Nekateri se postavijo v položaj "upokojeni na mestu" in se skrijejo, posledično pa bodo morali drugi delati več, če organizacija ne ukrepa.

se nadaljuje

Tabela 2: Pet stopenj zavzetosti zaposlenega z organizacijskega in individualnega vidika (nad.)

Pozicija	**Stopnja prispevka in zadovoljstva**	**Opis**
Zaletavi in izgoreli *The Crash & Burners*	Visok prispevek, vendar nizko zadovoljstvo	Razočarani in potencialno izčrpani, so zaposleni, ki so vrhunski proizvajalci, vendar ob tem ne dosegajo lastnega uspeha in zadovoljstva. Vzroke zato iščejo v slabih potezah vodstvenega kadra ali pa v slabih sodelavcih. Zanje so nekoliko manj značilni odhodi iz organizacije, pogosto pa znižajo svoj delavni elan in s tem škodujejo drugim.
Nezavzeti *The Disengaged*	Nizek prispevek in zadovoljstvo	Zaposleni, ki niso nujno tudi slabi delavci, vendar so najbolj oddaljeni od organizacijskih prednostnih nalog. Pogosto se počutijo premalo izkoriščene in ne čutijo zadovoljstva. Njihova motivacija je plačilo ali iskanje nove službe. Organizacija si mora prizadevati za boljšo vključenost ter doseganje višje stopnje zavzetosti, če to ni mogoče, je odhod takšnega zaposlenega boljše tako zanj kot za organizacijo.

Vir: BlessingWhite (2013).

2.4.2 Štiri dimenzije zavzetosti zaposlenih

Delovno okolje je prostor, v katerem lahko zaposleni izražajo in tudi zadovoljijo svoje potrebe, tako emocionalne kot finančne. Bolj, kot jih zadovoljijo, večja je njihova vključenost v organizacijo (Fleming & Asplund, 2007). Glede na stopnjo vključenosti posameznika Gallup oblikuje štiri stopnje zavzetosti. Slika 12 predstavlja štiri faze oziroma 12 postavk, skozi katere delavec postane popolnoma zavzet.

Prva faza predstavlja primarne potrebe, s tem ko delavec nastopi novo delo, in se sprašuje »Kaj pridobi s to vlogo?«. Zaposlenemu je treba jasno predstaviti, kaj se od njega pričakuje, ter mu zagotoviti morebitne pripomočke, ki jih za to potrebuje. S tem ko so uspešno izpolnjeni osnovni pogoji, se pri zaposlenem lahko vzbudita zanimanje in interes. V drugi fazi, ki zajema vse od 3. do 6. točke, zaposleni razmišljajo o individualnih prispevkih »Kaj lahko dam?«, kako drugi vidijo in cenijo njihova prizadevanja. V veliki meri o tem odloča zaznava managementa, ki skupaj s pohvalo za dobro opravljeno delo, v zaposlenem okrepi pozitivna čustva in spodbudi k uspehu. Po prvih dveh fazah se zaznave zaposlenega začnejo širiti in ti začnejo ocenjevati njihovo povezavo z ekipo in organizacijo. Tretja faza tako snuje razmišljanje zaposlenega v smeri pripadnosti »Ali pripadam?«, ki je eden sestavnih elementov zavzetosti. Z upoštevanjem njihovih mnenj, graditvijo prijateljstev na delovnem mestu, v njih vzbujajo pozitivna čustva, kar se odraža v kakovostnejšemu delu in želji po sledenju viziji organizacije.

Slika 12: Štiri dimenzije zavzetosti zaposlenih

Vir: Gallup, Inc.(2013).

V najnaprednejši, zadnji fazi, ki jo predstavlja vrh piramide, se zaposleni želijo še izboljšati, rasti »Kako lahko rastem?«, učiti, nadgrajevati, uvajati in uporabljati nove ideje. Skozi vse faze, ki so bile pri zaposlenem uspešno vzpostavljene, se zaposleni s prisotnostjo pozitivnih čustev razvije do te mere, da želi pripevati k uspešnemu poslovanju organizacije in ob tem tudi sam napredovati (Gallup, Inc., 2013, str. 16).

2.4.3 GWA Gallup's Q^{12}

Konec 90 let je Gallup dokončal enega najbolj znanih in najpogosteje uporabljenih vprašalnikov *»Gallup Workplace Audit«* (v nadaljevanju GWA), kot pripomoček za merjenje zavzetosti zaposlenih. Za prepoznavanje teh elementov so raziskovali več let tako kvalitativno kot kvantitativno, opravili veliko študij in intervjujev na različnih ravneh organizacije. Gre za nabor dvanajstih trditev, s katerimi meri odziv zaposlenih, in so dokazano pozitivno povezani z napovedmi uspešnosti zaposlenih ali delovne skupne (Gallup, Inc., 2013, str. 14). Gre za zanesljiv instrument merjenja zavzetosti s sistemom povratnih informacij, ki sporočajo stopnjo zavzetosti zaposlenega. Odgovore na dvanajst vprašanj merijo z ocenjevalno lestvico od 1 do 5, višji, kot je rezultat, večja zavzetost vlada med anketiranci (Cataldo, 2011, str. 7).

Vprašanja so predstavljena v poglavju 2.4.2, kjer se na podlagi teh 12 vprašanj oblikujejo 4 dimenzije zavzetosti in služijo kot pomoč pri opredelitvi posamezne dimenzije. Vprašanja so ključnega pomena in jih bomo uporabili tudi v nadaljevanju pri raziskovalnem delu magistrske naloge.

2.5 Povezava med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih

Konkurenčno prednost organizacije danes predstavlja zelo kakovostna poslovna kultura. Vsak zaposleni lahko s svojimi dejanji slabi ali pa z dobrimi naredi še močnejšo. Pomik iz industrijskega v na znanju temelječe gospodarstvo vse bolj v ospredje postavlja posameznika in njegovo znanje. Visoko stopnjo produktivnosti tako iščejo v zavzetosti zaposlenih ali zmožnosti prevzetja glave, srca in duše zaposlenih, zato da bi v njih vzbudili resnično željo in strast do odličnosti. Zaposleni si želijo, da bi njihova organizacija, do katere gojijo čustveno, družbeno in duhovno povezanost z njenim poslanstvom in vizijo, resnično uspela. Zmožnost vodstva, da v zaposlenih spodbudi takšno naravnanost, pa je tudi povezana s sposobnostjo uspešnega izpolnjevanja čustvenih zahtev zaposlenih (Fleming & Asplund, 2007). Poseben prispevek avtentičnega vodenja se kaže v socialno družbenem vplivu, ki ga predstavljajo pozitivna čustva avtentičnega vodje na zaposlene (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 108). Le vodja, ki je visoko motiviran in zavzet, lahko zagotovi zavzete zaposlene (Gruban, 2010b).

Značilnosti avtentičnega vodje so ključnega pomena za razvoj skupnih ciljev, spodbujanje in motiviranje sledilcev, kar prinaša zaupanje v organizacijo in sodelovanje med posamezniki (Arda, Aslan & Alpkan, 2016, str. 247). Avtentični vodja je močno nagnjen k spodbujanju raznolikosti v mislih in pogledih svojih sledilcev (Avolio v Arda, Aslan & Alpkan, 2016, str. 247). Razvoj avtentičnih sledilcev v veliki meri modelira avtentični vodja, ki spodbudi razvoj samozavedanja in samoregulacije sledilcev. Vodja, ki odraža integriteto in zavezanost temeljnim etičnim vrednotam, tako spodbudi k takšnemu vedenju tudi svoje sledilce, kar ima za učinek zaupanje, veliko angažiranost in uspešnost sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 346). Rezultati, ki izhajajo iz avtentičnega vodenja in sledenja, so povečana stopanja zaupanja ter vključenost in navdušenje nad delom (Harter, Schmidt & Hayes, 2002, str. 205). Kang in Busser (2018, str. 6–8) sta v svoji raziskavi preizkušala konceptualni model dejavnikov, ki naj bi vodili v zavzetost tako vodje kot zaposlene. Ugotovitve so pokazale, da sta ključna dejavnika družbena klima in pozitivni psihološki kapital, ki vplivata na zavzetost ter posledično povečanje prometa. Na podlagi rezultatov raziskave poudarjata, da je pri izbiri kadrov treba izbirati ljudi, ki imajo visoko raven pozitivnega psihološkega kapitala, močan optimizem, upanje in odpornost. Zaposleni, ki posedujejo pozitiven psihološki kapital, bolje prispevajo k strategiji in ciljem podjetja, v zahtevnih situacijah, imajo sposobnost soočanja s težavami in njihovim reševanjem. Takšna merila so še posebno pomembna pri izboru vodstvenih položajev, saj ima pozitiven psihološki kapital vodstva pomembno vlogo pri njihovem razvoju pri sledilcih (Walumbwa, Peterson, Avolio & Hartnell v Kang & Busser, 2018, str. 7).

Tudi Kahn (2010, str. 167) meni, da avtentični vodje pozitivno vplivajo na odnos in vedenje zaposlenih, kar vodi tudi k večji uspešnosti same organizacije. Salanova, Agut in Peiró (2005, str. 1224) v svoji raziskavi ugotavljajo, da socialne interakcije zavzetega

zaposlenega z ostalimi sodelavci ustvarjajo pozitivno klimo v organizaciji, kar se odraža tudi na zunaj, v večji konkurenčnosti ter zvestobi strank, zato pozivajo management k ustvarjanju pozitivne klime v podjetju, s čimer zaposlene motivirajo in jih spodbudijo k zavzetemu delovanju. Rego in sodelavci (2014, str. 207–208) v opravljeni raziskavi ugotavljajo vpliv avtentičnega v smeri spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih. Pravijo, da zaposleni pri delu doživljajo več pozitivnih vplivov in razvijajo večje upanje, kar posledično spodbudi njihovo ustvarjalnost. Karatepe in Karadas (2015) v svoji študiji preučujeta psihološki kapital in zavzetost zaposlenih. Pravita, da na višji psihološki kapital ugodno vplivajo optimizem, odpornost, samoučinkovitost in upanje. Psihološki kapital povečuje zavzetost zaposlenih pri delu, zato ti opravljajo svoje delo na višji ravni in so z njim zadovoljnejši, tako tudi s svojo kariero in življenjem.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH NA PRIMERU

3.1 Predstavitev podjetja

V majhni pisarni sta leta 1993 podjetje JE & GR ustanovila Alojz Slavko Jelševar in Marjan Grošelj, ki sta tudi edina lastnika. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja kovinskih izdelkov in je eden vodilnih slovenskih proizvajalcev na področju izdelave profesionalnih snežnih verig in 3D-nasadil za okna in vrata. Pomembno vlogo ima na področju izvoza obrambne in avtomobilske industrije. Podjetje je po obliki družba z omejeno odgovornostjo, katerega direktor je gospod Jelševar in prokurist gospod Grošelj (JE & GR, b. l.; Podjetno Zasavje, b. l.).

Slika 13: Logotip podjetja JE & GR

Vir: JE & GR (b. l.).

Sprva je bila vizija podjetja pridobivanje naročil v tujini, ki jih je izvedlo preko kooperantov. Podjetje je v letih od ustanovitve doživelo nekaj pomembnih mejnikov, prvi je bil leta 1996 z nakupom poslovnih prostorov ter ob tem proizvodnega programa izdelave nasadil za okna in vrata. Posledično je v podjetju zaživela tudi proizvodnja. Naslednjo večjo prelomnico je leta 2003 predstavljal nakup in adaptacija nekdanje rudniške kopalnice. V tem poslovnem prostoru so leta 2004 začeli proizvodnjo snežnih verig, termično obdelavo jekla ter odrez in preoblikovanje jeklene pločevine.

S pridobitvijo različnih certifikatov, kot so ISO 9001, 14001 ter mednarodnega standarda za varjenje EN ISO 3834-2, so v podjetju začeli tudi izdelovati izdelke za vojaško industrijo in reševalno opremo pri nesrečah. Leta 2004 Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije podjetju JE & GR dodelilo Soglasje za proizvodnjo vojaškega orožja in opreme ter dostop do tajnih podatkov stopnje ZAUPNO. Za izvajanje naročil za potrebe NATA so pridobili tudi certifikat EN 729 in DVS 2718 na področju varjenja (JE & GR, b. l.).

Prvotna strateška odločitev podjetja je bila iskanje in izdelava sestavnih delov pri kooperantih, katere se še vedno redno poslužujejo. Danes je v proizvodnji program vključenih okoli petdeset kooperantov, saj menijo, da je najbolj smotrno za vsako specifično delo poiskati izvajalca, ki je specializiran za posamezno področje. Zunanji izvajalci tako zanje izvajajo različne tehnološke operacije, kot na primer struženje, rezkanje, laserski razrez, izdelavo izdelkov iz pločevine, barvanje, varjenje. Največji delež, okoli 70 % proizvodnega programa, predstavlja proizvodnja kovinskih izdelkov za potrebe nemške in nizozemske obrambne industrije. V strukturi kupcev največji delež, približno 50 % odjemalcev, predstavljajo posredniki, ki posredujejo naročila za večja nemška podjetja, 35 % predstavljajo odjemalci, za katere izdelujejo različne sestavne dele, polizdelke za njihove izdelke, končni potrošniki predstavljajo 15 % delež v tej strukturi. Večino svojega proizvoda izvozijo, 75 % na nemški trg, 15 % na nizozemski trg, 8 % domači trg, drugo pa v Švico, Češko republiko in Finsko.

V letu 2018 je JE & GR je ustvarilo 3 milijone evrov prihodka in na dan 31. 12. 2018 štelo 48 zaposlenih. V prilogi 1 je vidna organizacijska shema podjetja, tabela 3 predstavlja strukturo zaposlenih po stopnji izobrazbe. V raziskovalni del naloge bom poleg direktorja Alojza Slavka Jelševarja vključila še oddelek vgradnih izdelkov, vodjo in zaposlene v tem oddelku. Gre za največji oddelek podjetja, ki šteje okoli petnajst zaposlenih.

Tabela 3: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe	**Število zaposlenih**
VII	1
VI	5
V	14
IV	23
III	2
II	3
SKUPAJ	**48**

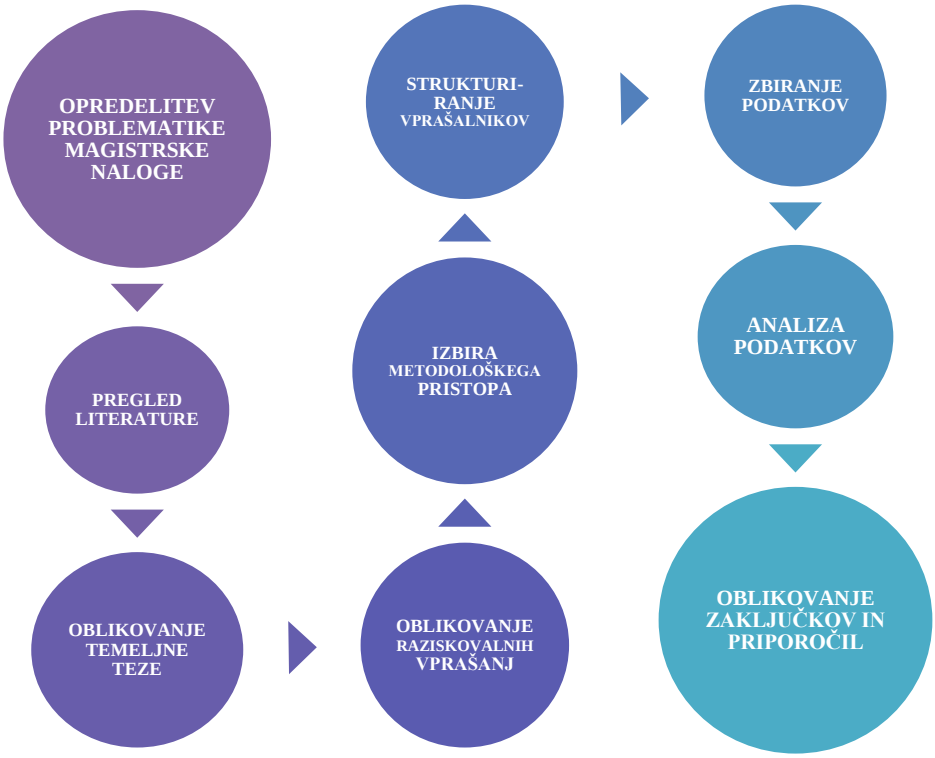
Vir: JE & GR (b. l.).

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

V prvem delu magistrske naloge sem s teoretičnimi izhodišči predstavila konstrukt avtentičnega vodenja in konstrukt zavzetosti ter jih v nadaljevanju skušala povezati. Natančna analiza in predstavitev glavnih konstruktov skozi obstoječo domačo in tujo literaturo, ki je vsebovala številne opravljene raziskave na tem področju, je bila zelo koristna. Tako sem lažje izoblikovala **osnovni cilj** empiričnega dela magistrske naloge, s katerim želim z multimetodološkim pristopom preučiti prisotnost in razvitost avtentičnega vodenja, ugotoviti zaznano avtentičnost in dejansko zavzetost zaposlenih v podjetju JE & GR.

Namen raziskave je testirati preučevana konstrukta na primeru podjetja JE&GR in tako pridobiti primarne podatke v obliki odgovorov na zastavljena vprašanja. Pridobljene podatke sem analizirala in z metodo sinteze povezala raziskovalne ugotovitve s teoretičnimi izhodišči. Metodološki prispevek iz opravljene raziskave bo v zadnji fazi služil za izoblikovanje **sklepnih priporočil** za vodstvo in bi lahko v prihodnosti prispevali k samemu izboljšanju razvoja avtentičnega vodenja in spodbujanju zavzetosti v zaposlenih v preučevanem podjetju in širše. Sistematičen potek celotne naloge prikazuje slika 14.

Slika 14: Pregled korakov poteka raziskovanja na primeru podjetja JE & GR



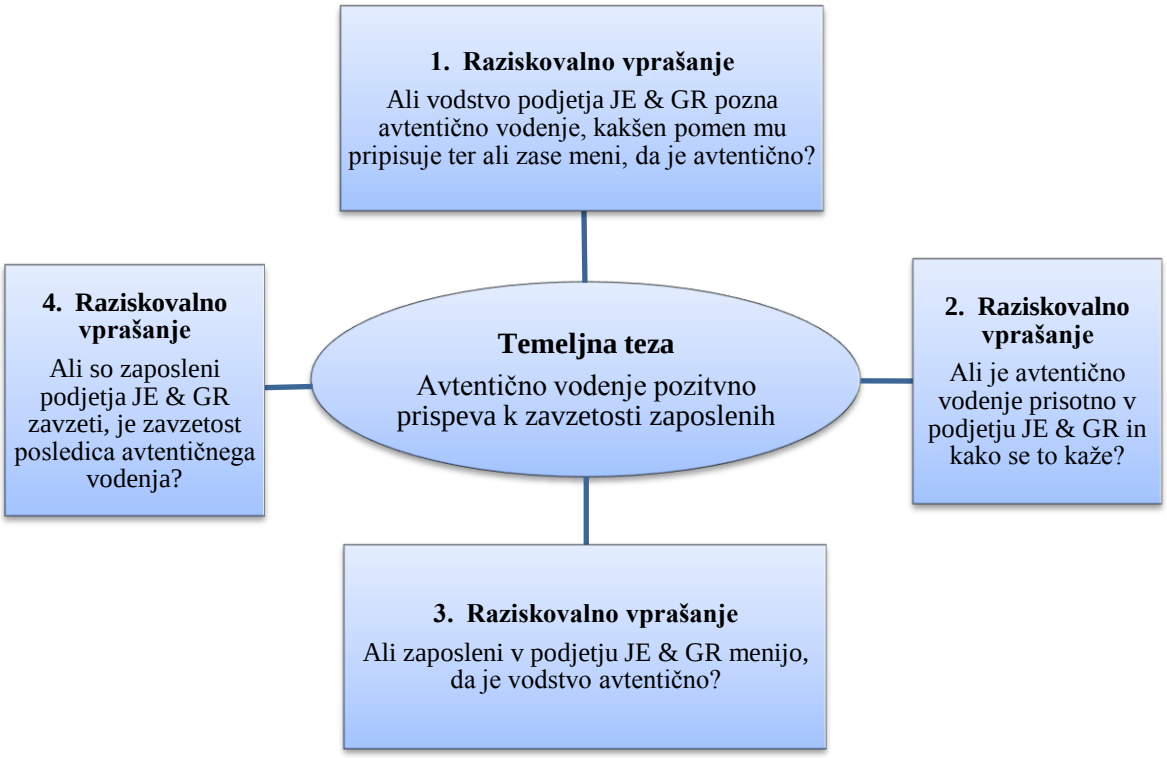
Vir: Boeije (2010); Ravitch in Mittenfelner Carl (2016).

Sosledje korakov na sliki 14 pomeni, da je vsak posamezni uspešno opravljeni korak ključnega pomena za zmožnost nadaljevanja naloge in izvedbo raziskave. V drugem delu naloge sem za izvedbo empirične raziskave kot najprimernejšega za preučevano problematiko prepoznala multimetodološki pristop, ki omogoča uporabo več metod raziskovanja. Kvalitativno metodo sem tako uporabila za polstrukturirani intervju z direktorjem ter kvantitativno za izvedbo anketiranja vodje in zaposlenih.

3.2.1 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Skozi preučevanje literature in oblikovanje teoretičnega okvira naloge sem ugotovila, da zavzeti zaposleni predstavljajo velik prispevek in uspešnost k podjetju. Tako sem v empiričnem delu naloge želela ugotoviti dejansko zavzetost zaposlenih skozi vplive avtentičnega vodenja oziroma ali lahko trdim, da takšen stil vodenja pozitivno vpliva zaposlene pri opravljanju dela. Slika 15 prikazuje vprašanja, na katera sem skozi multimetodološko raziskavo skušala odgovoriti.

Slika 15: Temeljna teza in raziskovalna vprašanja



Vir: Lastno delo.

3.2.2 Cilji raziskave

Osnovni cilj naloge je na preučevanem primeru podjetja JE & GR ugotoviti prisotnost in razvitost avtentičnosti pri vodstvu, tako z vidika samoocene kot s strani zaposlenih. Nadalje sem želela ugotoviti tudi prisotnost zavzetosti pri zaposlenih. Za lažje preverjanje zastavljenega cilja sem si postavila še pomožne cilje, ki so predstavljeni v tabeli 4.

Tabela 4: Pomožnimi cilji

Zap. št.	**Pomožni cilji**
1.	S pomočjo domače in tuje znanstvene ter strokovne literature natančno preučiti in opredeliti konstrukt avtentičnega vodenja.
2.	S pomočjo domače in tuje znanstvene ter strokovne literature in spletnih virov preučiti ter predstaviti konstrukt zavzetosti.
3.	Na podlagi rezultatov, pridobljenih z izvedeno empirično raziskavo v preučevanem podjetju, podati priporočila, ki bodo pripomogla k razvoju avtentičnosti in posledično spodbudile zavzetost zaposlenih na primeru izbranega podjetja.

Vir: Lastno delo.

3.2.3 Metodologija raziskave

Naloga je v grobem razdeljena na dva dela, teoretični in empirični del. Prvi del sem pripravila na osnovi deskriptivne metode, s katero sem s sekundarnimi viri analizirala, opisovala in primerjala dva glavna konstrukta ter ustvarila sklepanja na podlagi povezav. Teoretični okvir sem tako gradila iz domače in tuje literature, ta vsebuje znanstvene in strokovne prispevke preučevanega področja in služi kot izhodišče za pripravo drugega dela.

V drugem delu naloge sem uporabila multimetodološki raziskovalni pristop, s katerim sem s kvalitativno in kvantitativno metodo raziskovanja pridobila primarne podatke. Metoda triangulacije, pri kateri so uporabljene metode kvalitativne in kvantitativne raziskave, prispevajo k večji zanesljivosti in veljavnosti raziskave (Lobe, 2006, str. 55). Kvalitativno metodo sem uporabila pri izvedbi polstrukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja. Prednost takšnega raziskovanja Manoilov (2010, str. 11–12) pripisuje lažjemu razumevanju percepcije intervjuvanca, ker raziskovalec pridobi bogate informacije in globinski vpogled v njegovo podzavest. Kvantitativno metodo raziskovanja sem uporabila pri zbiranju podatkov z anketnimi vprašalniki, ki so vsebovali vprašanja zaprtega in odprtega tipa, na katera so odgovarjali vodja oddelka in zaposleni tega oddelka. Pridobljeni podatki so mi omogočili lažje razumevanje, zanesljivost, veljavnost in objektivnost podatkov pridobljenih z anketo.

3.2.4 Omejitve raziskave

V raziskavi sem predvidevala morebitne metodološke omejitve tako kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja. Možne omejitve zaradi morebitne subjektivnosti preučevanih oseb in dvom v anonimnost zaradi majhnega preučevanega vzorca. Slednje sem skušala preseči z metodo triangulacije, tako da sem zanesljivost pridobljenih podatkov preučevala z različnih zornih kotov. Zagotovilo o anonimnosti pa sem podala v samem nagovoru anketnih vprašalnikov in s pojasnilom, da bodo pridobljeni podatki uporabljeni zgolj in samo za namene magistrske naloge.

3.2.5 Oblikovanje intervjuja

Kvalitativni del raziskave je predstavljal opravljeni polstrukturirani intervju z direktorjem in petdesetodstotnim lastnikom podjetja JE & GR, gospodom Slavkom Alojzom Jelševarjem. Intervju je vseboval 14 vprašanj s področja avtentičnega vodenja in zavzetosti, na katera je gospod Jelševar prosto odgovarjal. Po potrebi sem pri posameznih vprašanjih postavila še podvprašanja. Intervju sva opravila 1. aprila 2019 in je trajal 60 minut. Vprašanja in povzetki odgovorov intervjuja so predstavljeni v prilogi 2.

3.2.6 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Za potrebe raziskave sem oblikovala dva anketna vprašalnika, za vodjo oddelka in ostale zaposlene tega oddelka. Oba anketna vprašalnika sta vsebovala v večini vprašanja zaprtega tipa, možne odgovore nanje sem oblikovala s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice. **Anketni vprašalnik namenjen vodji** je vseboval tri sklope in je v celoti na voljo v prilogi 3. V prvem sklopu je vodja ocenjeval lastno avtentičnost. Vprašanja so bila zaprtega tipa, vodja je strinjanje s posamezno trditvijo ovrednotil z oceno od 1 do 5. Najnižje strinjanje oziroma popolno nestrinjanje s trditvijo je predstavljala ocena 1, ocena 5 pa je pomenila popolno strinjanje s trditvijo. Postavljena vprašanja po elementih, ki jim pripadajo, so predstavljena v tabeli 5.

Tabela 5: Samoocena avtentičnosti vodje po sklopih

Št. vprašanja	**Vprašanje**	**Sklop**
1.	Za namene izboljšanja odnosov z zaposlenimi želim dobiti povratne informacije.	Samozavedanje
2.	Zavedam se, kako me vidijo in dojemajo drugi.	Samozavedanje
3.	Povem točno to, kar mislim.	Transparentnost odnosov

se nadaljuje

Tabela 5: Samoocena avtentičnosti vodje po sklopih (nad.)

Št. vprašanja	Vprašanje	Sklop
4.	Če storim napako, jo priznam.	Transparentnost odnosov
5.	Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	Ponotranjene moralne perspektive
6.	Odločitve sprejemam v skladu s svojimi temeljnimi prepričanji.	Ponotranjene moralne perspektive
7.	Sprejemam tudi mnenja, ki so drugačna od lastnih globoko zasidranih prepričanj.	Uravnoteženo procesiranje
8.	Pred odločitvijo prisluhnem tudi drugačnim stališčem od lastnih.	Uravnoteženo procesiranje

Vir: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008).

Drugi sklop je predstavljal lastni pozitivni psihološki kapital vodje. Prav tako kot v prvem sklopu so bila tudi v tem delu vprašanja zaprtega tipa. Respondent je stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo spet ovrednotil z oceno od 1 do 5. Tabela 6 prikazuje 19 vprašanj drugega sklopa poleg pa je naveden tudi element, ki predstavlja posamezno vprašanje.

Tabela 6: Samoocena lastnega pozitivnega psihološkega kapitala vodje po sklopih

Št. vprašanja	Vprašanje	Sklop
1.	Prepričan sem, da bom ugotovil rešitev za dolgoročno težavo.	Samozavedanje
2.	V primeru težav vzpostavim/navežem/kontaktiram ljudi tudi zunaj podjetja (dobavitelje, stranke) za lažje odkrivanje in rešitev težave.	Samozavedanje
3.	V primeru, ko mi vodja naloži dodatno neznano delo, zaupam v svoje sposobnosti, da ga bom uspešno opravil.	Samozavedanje
4.	Delo uspešno opravim tudi takrat, ko delam pod pritiskom in zahtevnimi okoliščinami.	Samozavedanje
5.	Prepričan sem, da lahko dosežem zadane delovne cilje.	Samozavedanje
6.	V primeru, ko podjetje spremeni in uveljavi nov ter zahtevnejši način dela, verjamem v to, da ga bom osvojil in se iz tega naučil nekaj novega.	Samozavedanje
7.	Optimistično gledam na svojo prihodnost v podjetju.	Optimizem
8.	Spoznal sem, da ima vsaka težava, ki se pojavi pri delu, tudi svojo rešitev.	Optimizem
9.	Verjamem, da vse težave, ki se pojavijo pri delu, prinesejo tudi nekaj pozitivnega.	Optimizem
10.	V primeru neugodnega položaja verjamem, da je to začasno stanje in se bo spreobrnilo na bolje.	Optimizem

se nadaljuje

Tabela 6: Samoocena lastnega pozitivnega psihološkega kapitala vodje po sklopih (nad.)

Št. vprašanja	**Vprašanje**	**Sklop**
11.	Verjamem, da se bodo uspehi trenutnega dela pokazali v prihodnosti.	Optimizem
12.	Odločno zasledujem svoje delovne cilje.	Upanje
13.	Imam več načinov za doseganje ciljev dela.	Upanje
14.	V primeru, da ugotovim, da je ocena mojega dela nižja od pričakovanega, skušam najti načine za izboljšanje in dosego pričakovanega cilja.	Upanje
15.	V primeru, ko si zadam nove cilje, sem osredotočen na to, da jih dosežem.	Upanje
16.	Pri delu delam po načelu: "Kjer je volja, tam je pot".	Upanje
17.	Pri delu se pogumno soočam s težavami.	Prožnost
18.	V primeru, da mi spodleti, verjamem, da mi bo prihodnjič uspelo in bom delo uspešno opravil.	Prožnost
19.	Dobro obvladujem stres na delovnem mestu.	Prožnost

Vir: Sapyaprapa, Tuicomepee in Watakakosol (2013).

Tretji sklop anketnega vprašalnika za vodjo je vseboval vprašanje o poznavanju koncepta avtentičnega vodenja. Postavljeno vprašanje je bilo zaprtega tipa in je nanj respondent lahko odgovoril z da ali ne. V kolikor je pri tem vprašanju odgovoril z da, je sledilo še odprto podvprašanje, naj na kratko predstavi koncept avtentičnega vodenja.

Anketni vprašalnik za zaposlene je vseboval dva sklopa, pri katerih so v prvem respondenti ocenjevali zaznano avtentičnost njihove vodje in je v celoti viden v prilogi 4. Slednji je vseboval 16 vprašanj v obliki trditev, na katere je respondent podal oceno strinjanja od 1 do 5, pri tem je 1 pomenila »sploh se ne strinjam« ter ocena 5 »povsem se strinjam«. Tabela 7 predstavlja vprašanja o zaznani avtentičnosti vodje s strani zaposlenih, poleg pa je naveden tudi sklop, ki element avtentičnega vodenja predstavlja.

Tabela 7: Ocena zaposlenih o zaznani avtentičnosti vodje

Št. vprašanja	**Vprašanje**	**Sklop**
1.	Moj vodja izbira povratne informacije za namene izboljšanja odnosov z drugimi.	Samozavedanje
2.	Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja.	Transparentnost odnosov

se nadaljuje

Tabela 7: Ocena zaposlenih o zaznani avtentičnosti vodje (nad.)

Št. vprašanja	Vprašanje	Sklop
3.	Dejanja mojega vodja so usklajena z njegovimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
4.	Moj vodja želi slišati tudi ideje, ki so drugačne od njegovih temeljnih prepričanj.	Uravnotežena obdelava informacij
5.	Moj vodja se zaveda, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.	Samozavedanje
6.	Moj vodja prizna svoje napake.	Transparentnost odnosov
7.	Moj vodja sprejema odločitve na podlagi svojih temeljnih pričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
8.	Moj vodja pred sprejetjem končne odločitve pozorno prisluhne tudi ostalim mnenjem.	Uravnotežena obdelava informacij
9.	Moj vodja se zaveda lastnih prednosti in slabosti.	Samozavedanje
10.	Moj vodja odprto deli informacije z drugimi.	Transparentnost odnosov
11.	Moj vodja ne popusti pod pritiski, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.	Ponotranjena moralna perspektiva
12.	Moj vodja objektivno preuči situacijo, preden sprejme končno odločitev.	Uravnotežena obdelava informacij
13.	Moj vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.	Samozavedanje
14.	Moj vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja.	Transparentnost odnosov
15.	Mojega vodjo pri dejanjih vodijo lastni moralni standardi.	Ponotranjena moralna perspektiva
16.	Moj vodja spodbuja druge, da izrazijo tudi nasprotujoča mnenja.	Uravnotežena obdelava informacij

Vir: Neider in Schriesheim (2011).

Vsa zastavljena vprašanja sem črpala iz prvega teoretičnega dela naloge, v katerem sem preučevala že obstoječo relevantno literaturo in se seznanila z rezultati raziskav na to temo. Trditve o zaznavanju avtentičnosti tako zajemajo lastnosti glavnih elementov avtentičnega vodenja. Drugi sklop vprašanj sem oblikovala s pomočjo vprašalnika GWA, ki velja za enega najpogosteje uporabljenih vprašalnikov za merjenje zavzetosti. Tabela 8 predstavlja 23 zaprtih vprašanj, ki se nanašajo na oceno lastne zavzetosti zaposlenih. Poleg trditev so navedene posamezne dimenzije zavzetosti, ki ji podana trditev pripada. Ostale trditve, ki se nanašajo neposredno na zavzetost, so opredeljene v t. i. sklop zavzetosti.

Tabela 8: Samoocena zaposlenih lastne zavzetosti po sklopih

Št. vprašanja	**Vprašanje**	**Sklop**
1.	Vem, kaj se od mene pričakuje in kakšen je namen mojega dela.	Osnovne potrebe
2.	Razpolagam z vsem potrebnim za delo (materiali in opremo).	Osnovne potrebe
3.	Menim, da moje delo pomembno prispeva k ciljem podjetja.	Motivacija
4.	Na delovnem mestu imam priložnost, da vsak dan počnem tisto, v čemer sem najboljši.	Motivacija
5.	Pri delu imam možnost uporabiti svoje talente in znanje.	Motivacija
6.	Pri delu razvijam svoje spretnosti in veščine.	Rast
7.	V zadnjem mesecu sem prejel pohvalo za opravljeno delo oz. je bil prepoznan moj trud.	Motivacija
8.	Na delovnem mestu upoštevajo moje mnenje in ga cenijo.	Motivacija
9.	S sodelavci imam prijateljski odnos.	Pripadnost
10.	V primeru težav lahko vedno računam na pomoč s strani sodelavcev in vodstva.	Pripadnost
11.	V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.	Rast
12.	Svoje delo opravljam s ponosom.	Pripadnost
13.	Zavzet sem za svoje delo.	Zavzetost
14.	Za uspešno opravljeno delo sem pripravljen vložiti dodaten napor takrat, ko je to potrebno.	Pripadnost
15.	Delo me navdihuje.	Zavzetost
16.	Vodstvo podjetja je pripravljeno prisluhniti, razvija medsebojno spoštovanje in zaupanje.	Motivacija
17.	O dogajanju v podjetju sem obveščen in imam možnost dajanja povratnih informacij vodstvu.	Motivacija
18.	Seznanjen sem z vrednotami in cilji podjetja.	Pripadnost
19.	Ko zjutraj vstanem, grem rad v službo.	Zavzetost
20.	Čas v službi mi hitro mine.	Zavzetost
21.	V podjetju vidim priložnost za profesionalno rast in/ali poklicno priložnost.	Rast
22.	Za svoj prispevek in učinkovitost, ki jo prinašam podjetju, sem pošteno plačan.	Motivacija
23.	S sodelavci se dobro razumem.	Pripadnost

Vir: Gallup, Inc. (2008); Cataldo (2011); Robertson-Smith in Markwick (2009).

Anketne vprašalnike sem zaposlenim in vodji oddelka vgradnih izdelkov posredovala 21. marca 2019. Zaradi narave njihovega dela so bili ti v fizični obliki, poleg pa sem dostavila tudi škatlo, v katero so vrnili izpolnjene vprašalnike.

3.3 Analiza podatkov

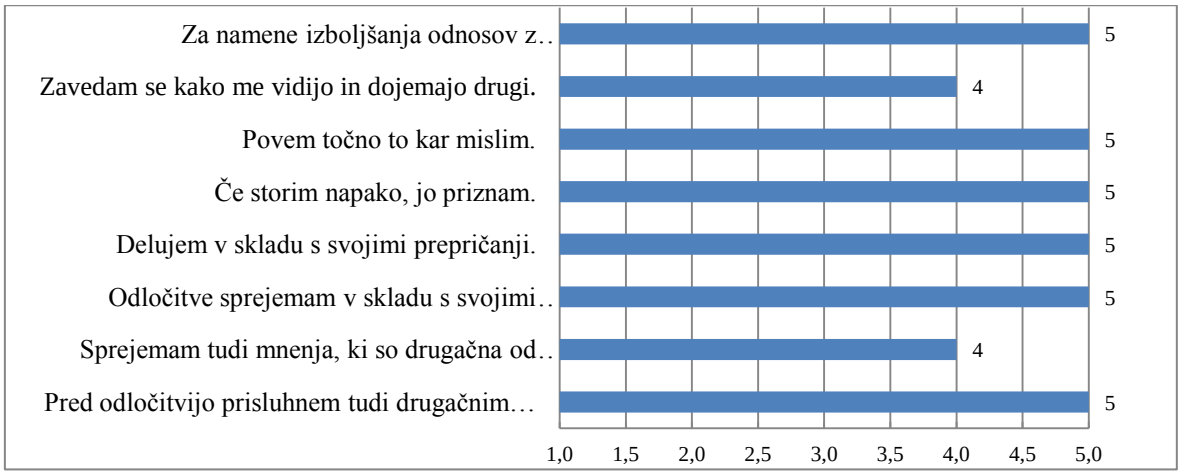
3.3.1 Avtentično vodenje na primeru izbranega podjetja

3.3.1.1 Ocena vodje oddelka

SKLOP 1: Avtentičnost

Vodja oddelka je v tem sklopu odgovoril na osem vprašanj, s katerimi je s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenjeval lastno avtentičnost. Popolnoma se je strinjal s šestimi trditvami. Nižje strinjanje je podal pri drugi in sedmi trditvi glede zavedanja, kako ga dojemajo drugi ter sprejemanja mnenj, ki so drugačna od njegovih lastnih prepričanj. Odgovore vodje na podane trditve prikazuje slika 16.

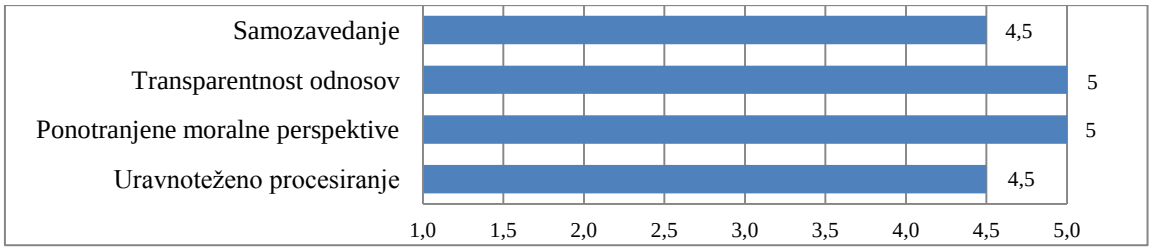
Slika 16: Odgovori vodje pri samooceni avtentičnosti



Vir: Lastno delo.

Zastavljena vprašanja lahko razdelimo v posamezne sklope, v katerih sklopa samozavedanja in uravnoteženega procesiranja dosegata oceno 4,5, transparentnost odnosov in ponotranjene moralne perspektive oceno 5. Ocene podanih odgovorov glede na sklop prikazuje slika 17. Iz tega lahko sklepamo, da vodja oddelka sebe dojema kot visoko avtentičnega.

Slika 17: Povprečne ocene odgovorov vodje pri samooceni avtentičnosti po sklopih

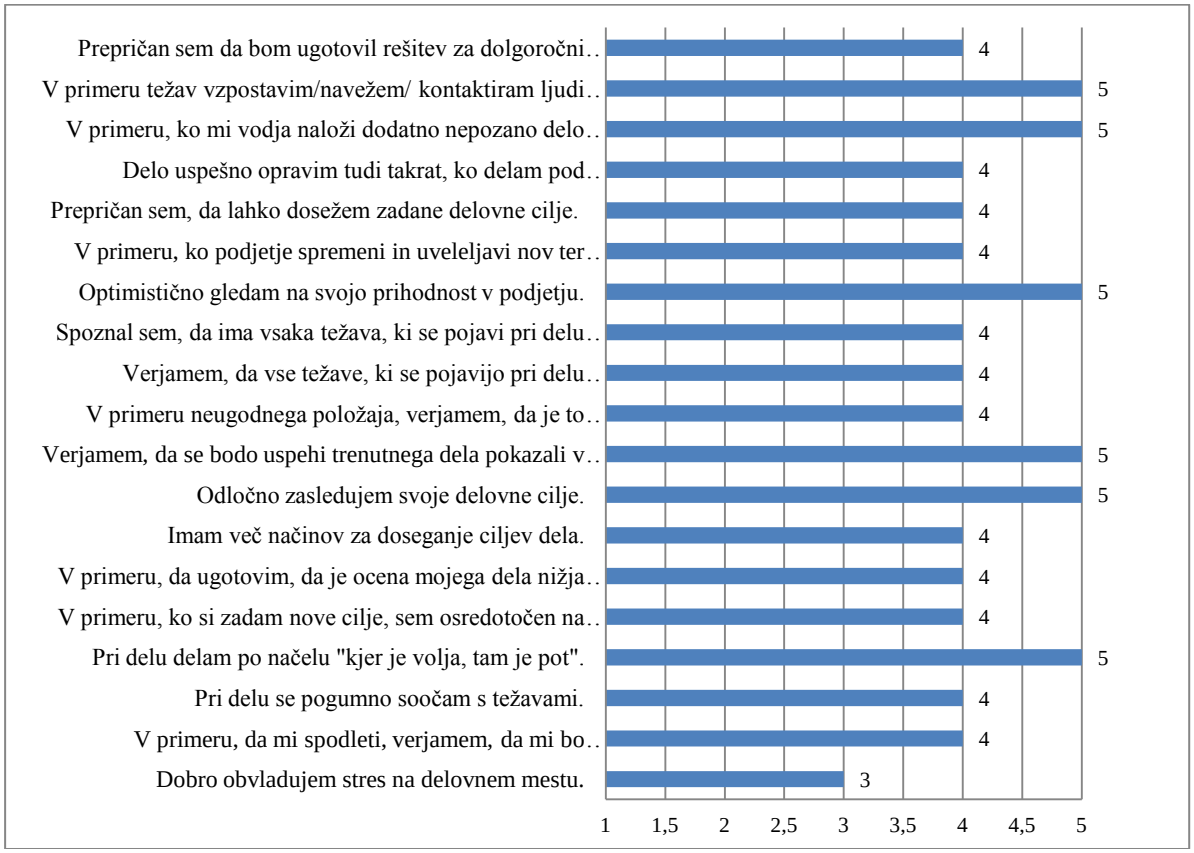


Vir: Lastno delo.

SKLOP 2: POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

V drugem sklopu vprašanj je vodja ocenjeval trditve lastnega pozitivnega psihološkega kapitala. Posamezne trditve predstavljajo temeljne elemente pozitivnega psihološkega kapitala, kot so samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Odgovori vodje v obliki podajanja ocen, ki opredeljujejo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, nam sporočajo, v kolikšni meri so ti elementi prisotni pri njem oziroma meni, da so. Rezultate ankete vidimo na sliki 18.

Slika 18: *Odgovori vodje o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu*

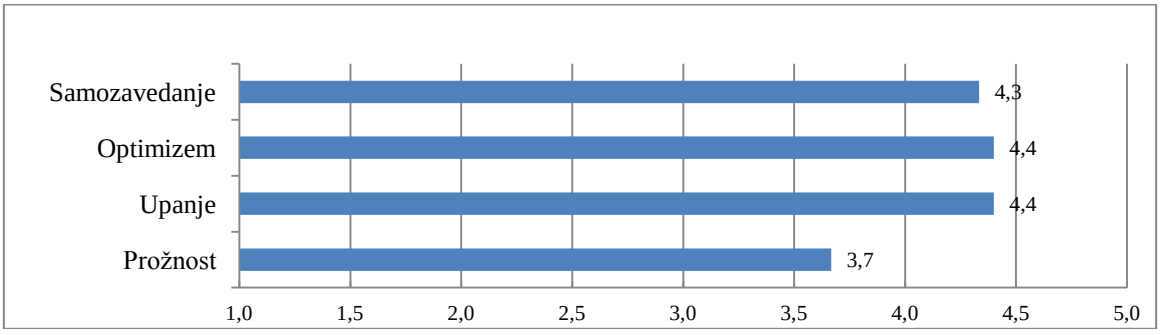


Vir: Lastno delo.

Vodja meni, da pri delu odločno zasleduje svoje delovne cilje in se drži načela: »Kjer je volja, tam je pot« ter verjame, da se uspehi trenutnega dela lahko pokažejo šele v prihodnosti. Vodja se je s temi trditvami v celoti strinjal in jih je ocenil z najvišjo oceno. Tako je ocenil tudi zaupanje v svoje sposobnosti, da uspešno opravi dodatno naloženo delo, in če je treba, vzpostavi stik z ljudmi tudi zunaj podjetja za lažje odkrivanje in reševanje morebitne težave. Rezultati kažejo, da ima vodja nekoliko več težav z obvladovanjem stresa na delovnem mestu, saj je trditev, da uspešno obvladuje stres na delovnem mestu, ocenil z oceno 3. Nižje ocene ni podal, ostale trditve, ki merijo razvitost pozitivnega psihološkega kapitala, je ocenil z oceno 4, kar pomeni, da se s trditvami strinja.

Ocene posameznih trditev sem nato združila v skupine elementov, rezultate vidimo na sliki 19. Najvišje ocenjena sta optimizem in upanje, s povprečno oceno 4,4. Sledi samozavedanje s skupno povprečno oceno 4,3, najnižje ocenjena je prožnost s 3,7, na račun slabše ocenjenega obvladovanja stresa.

Slika 19: Povprečne ocene odgovorov vodje o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu po sklopih



Vir: Lastno delo.

SKLOP 3: POZNAVANJE KONCEPTA AVTENTIČNEGA VODENJA

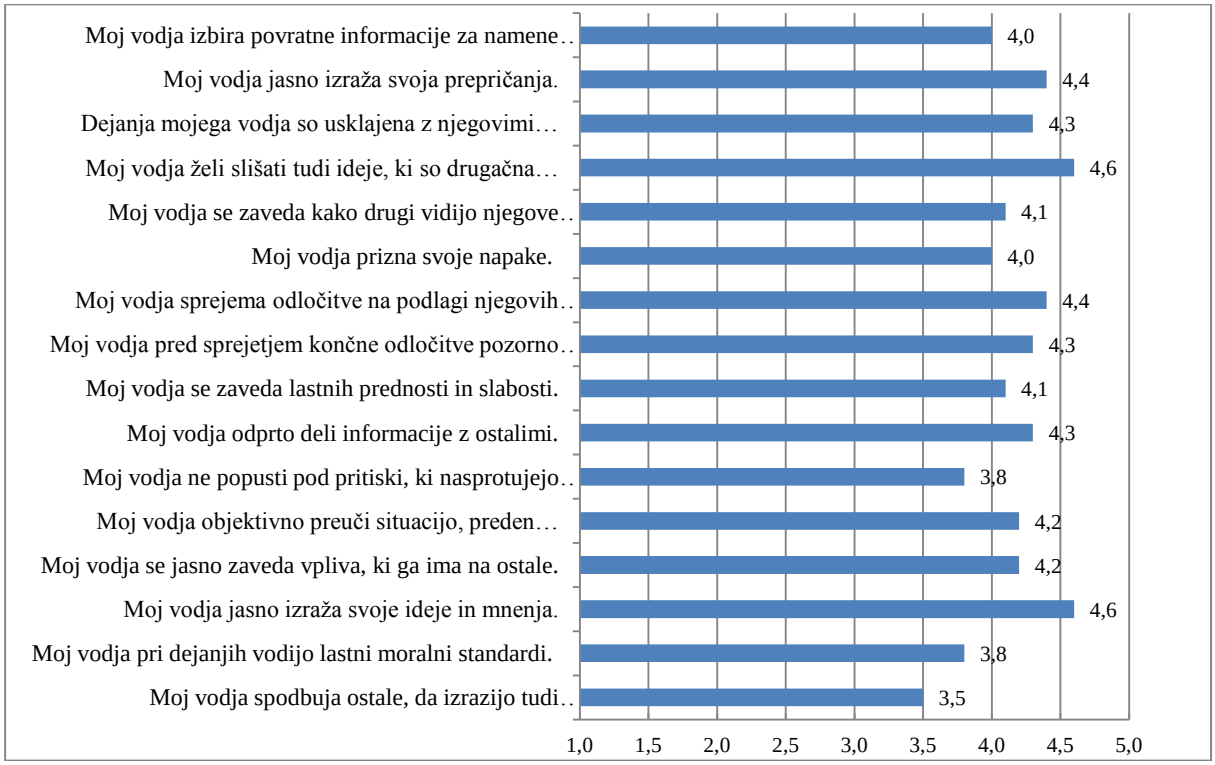
Na vprašanje, ali pozna koncept avtentičnega vodenja, je vodja odgovoril z ne in ga ni znal na kratko opisati. Odgovor mi je podal pomembno informacijo in mi je bil v pomoč tudi pri interpretaciji anket in podajanju predlogov za vodstvo.

3.3.1.2 Ocena o avtentičnosti vodje s strani zaposlenih

Zaposleni so v prvem sklopu ocenjevali avtentičnost, ki jo zaznavajo pri svoji vodji. Na anketo je odgovorilo 10 zaposlenih, vprašalnike so izpolnili v celoti. Zaposleni menijo, da njihov vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja, hkrati je pripravljen poslušati menja, ki so drugačna od njegovih temeljnih prepričanj. Pri slednjih trditvah so podali najvišje strinjanje, povprečna ocena znaša 4,6. Med nižjimi ocenami so trditve, da vodja ne popusti

pod pritiski, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem, ter da deluje v skladu z lastnimi moralnimi standardi, povprečna ocena odgovorov na ti dve trditvi znaša 3,8. Najnižjo povprečno oceno je dobila trditev, da jih vodja spodbuja, da izrazijo tudi nasprotujoča mnenja in znaša 3,5. Zanimivo, da zaposleni menijo, da je njihov vodja pripravljen poslušati drugačna mnenja, vendar pa jih pri tem ne spodbuja, naj izrazijo tudi nasprotujoča mnenja. Ostale trditve avtentičnega vodenja so zaposleni ocenili razmeroma visoko, povprečne ocene posameznih trditev tako segajo od 4,0 do 4,4, kot prikazuje slika 20.

Slika 20: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o zaznani avtentičnosti njihove vodje

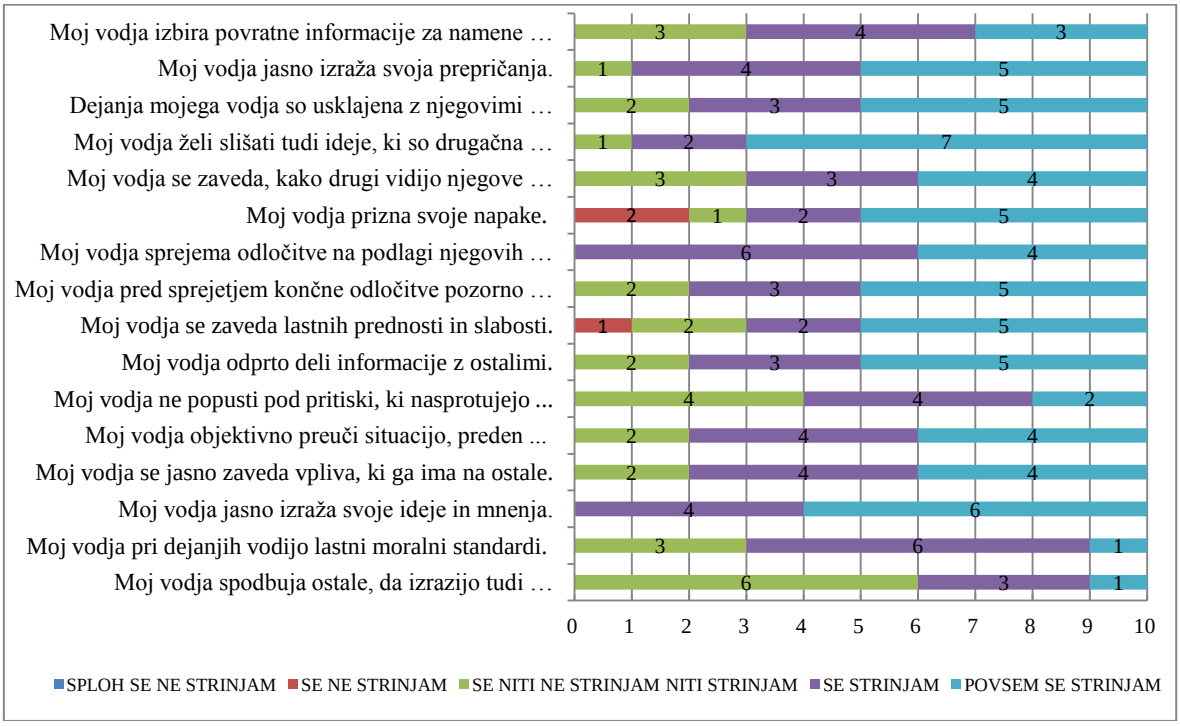


Vir: Lastno delo.

Slika 21 prikazuje odgovore zaposlenih po posameznih vprašanjih, torej koliko zaposlenih je pri posameznih trditvah izbralo posamezni odgovor oziroma se je z njo strinjalo ali nestrinjalo. Razberemo lahko, da se sedem zaposlenih »povsem strinja« s trditvijo, da njihov vodja želi slišati tudi ideje, ki so drugačne od njegovih temeljnih prepričanj, dva sta odgovorila, da »se strinjata«, en zaposleni pa je bil neodločen. S trditvijo, da vodja išče povratne informacije za namene izboljšanja odnosov z drugimi, se »povsem strinjajo« trije zaposleni, štirje »se strinjajo«, trije zaposleni »se niti ne strinjajo, niti strinjajo«. Pri trditvah, da vodja prizna svoje napake ter se zaveda lastnih prednosti in slabosti, se povsem strinja 5 zaposlenih, 2 zaposlena se strinjata, pri tem, ko en zaposleni meni, da se vodja ne pozna dovolj ter dva zaposlena menita, da tudi ne prizna lastnih napak. Precej pozitivno zaposleni dojemajo vodjevo jasno izražanje lastnih idej in mnenj. Več kot polovica

anketirancev (6) je neopredeljenih glede dajanja pobud vodje, da naj zaposleni izrazijo tudi nasprotujoča menja, trije so se s trditvijo strinjali, eden se je povsem strinjal.

Slika 21: Odgovori zaposlenih o zaznani avtentičnosti njihove vodje



Vir: Lastno delo.

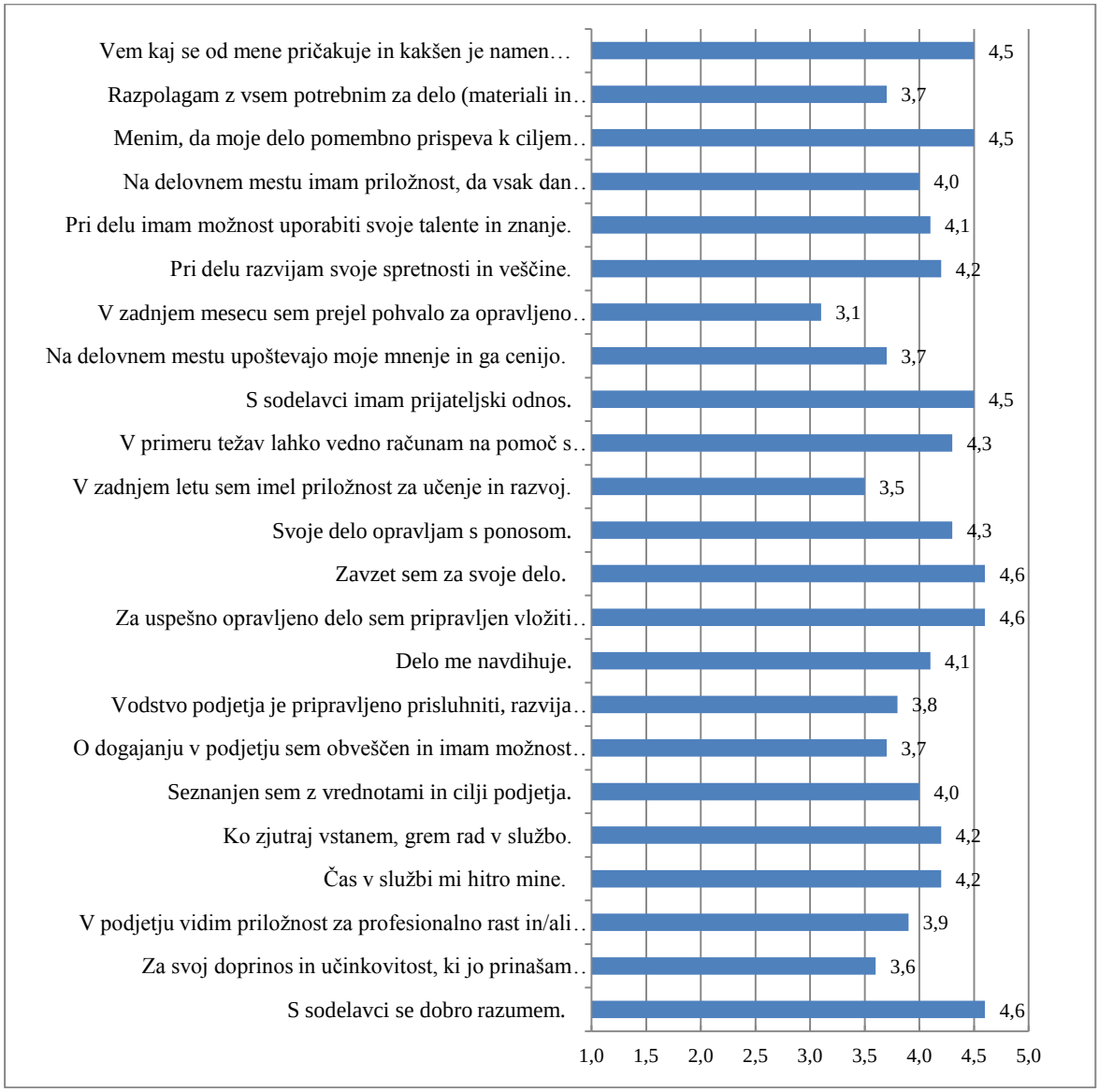
3.3.2 Zavzetost zaposlenih na primeru izbranega podjetja

Zaposleni so v drugem sklopu ocenjevali lastno zavzetost pri delu tako, da so na 23 trditev podali stopnjo strinjanja z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« ter 5 »povsem se strinjam«. Slika 22 prikazuje povprečne samoocene zavzetosti zaposlenih, kjer je najvišja povprečna ocena 4,6, in so jo zaposleni pripisali trditvam, da so za delo zavzeti ter da so za uspešno opravljeno delo pripravljeni vložiti več napora, kadar je to potrebno. Takšno oceno so pripisali tudi dobrim odnosom s sodelavci, nekateri celo navajajo prijateljski odnos (povprečna ocena 4,5). Zaposleni so dobro informirani glede zadolžitev in pričakovanj njihovega delovnega mesta ter menijo, da s svojim delom pomembno prispevajo k doseganju ciljev podjetja, kar so potrdili z visoko poprečno oceno 4,5; oziroma se je pri teh trditvah polovica anketirancev (5) opredelila z odgovorom »se strinjam« ter druga polovica anketirancev (5) z izbiro »povsem se strinjam«.

Nižje strinjanje so zaposleni podali pri trditvah glede obveščenosti o dogajanju v podjetju, možnostjo dajanja predlogov in upoštevanjem njihovih mnenj. Tem so namenili nekoliko nižje ocene, povprečna ocena tako znaša 3,7, prav tako pa menijo, da v celoti ne razpolagajo s potrebnimi materiali in opremo za delo. Nižje je zadovoljstvo s plačo, kjer se

5 anketirancev do trditve, da so za svoj prispevek, ki ga prinašajo podjetju, pošteno plačani, ni moglo opredeliti, štirje zaposleni se s trditvijo strinjajo, eden pa se povsem strinja. Med nižjimi je tudi povprečna ocena 3,5, ki se nanaša na priložnosti za učenje in razvoj v zadnjem letu.

Slika 22: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o lastni zavzetosti



Vir: Lastno delo.

Slika 23 prikazuje, da trije zaposleni menijo, da trditev popolnoma drži, prav tako sta strinjanje izrazila dva zaposlena z odgovorom »se strinjam«, trije so bili neopredeljeni, eden se s trditvijo ne strinja, eden pa je pri trditvi izbral možnost »sploh se ne strinjam«. Najnižje ocene so zaposleni podali pri prejemanju pohval v zadnjem mescu za opravljeno delo, povprečna ocena odgovorov znaša 3,1. S trditvijo se kar trije anketiranci sploh niso

strinjali, eden se ni strinjal, nihče ni ostal neopredeljen, med tem ko so kar štirje zaposleni izrazili strinjanje, in dva popolno strinjanje s trditvijo.

Slika 23: Odgovori zaposlenih o lastni zavzetosti

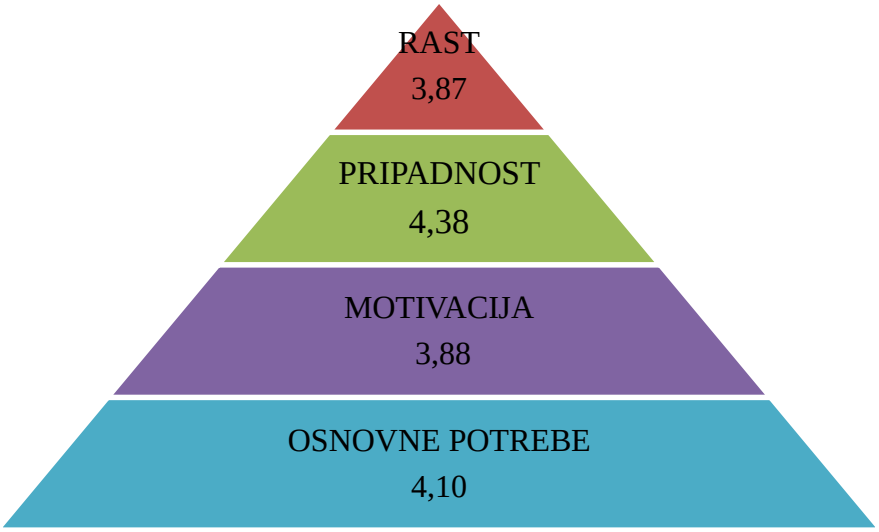
Vir: Lastno delo.

Trditve sem v nadaljevanju razporedila v štiri dimenzije po zgledu vprašalnika GWA (glej sliko 12) in na podlagi povprečne ocene pripadajočih trditev izračunala povprečno oceno za posamezno dimenzijo. Rezultati so prikazani na sliki 24. Za nekatere splošne trditve, ki se neposredno nanašajo na vprašanje zavzetosti, sem opredelila v dodatno kategorijo t. i. zavzetost. Natančna razporeditev trditev v posamezno dimenzijo je vidna tudi v tabeli 8. Takšna razporeditev bo pokazala, katera faza je pri zaposlenih zadovoljena oziroma še obstajajo možnosti izboljšave. Bolj so zadovoljene potrebe posamezne dimenzije, večja je vključenost posameznika v podjetje, bolj postaja zavzet.

Najboljša povprečna ocena 4,38 pripada kategoriji »pripadnost«, v kateri so zaposleni precej visoko ocenili svojo pripravljenost vložiti dodaten napor za uspešno opravljeno delo ter dobre, celo prijateljske, odnose s sodelavci. Sledi faza zadovoljitev osnovnih potreb

4,10, ki kaže na to, da so zaposleni precej dobro informirani o tem, kaj je njihovo delo in kaj se od njih pričakuje, nekoliko slabše so ocenili razpolaganje s potrebnim za delo. Sledi faza motivacije 3,88, pri kateri se zaposleni strinjajo, da imajo na tem delovnem mestu vsak dan možnost početi tisto, v čemer so najboljši, in imajo občutek, da njihovo delo pomembno prispeva k ciljem podjetja.

Slika 24: Povprečni rezultati odgovorov zaposlenih, združenih v štiri dimenzije zavzetosti



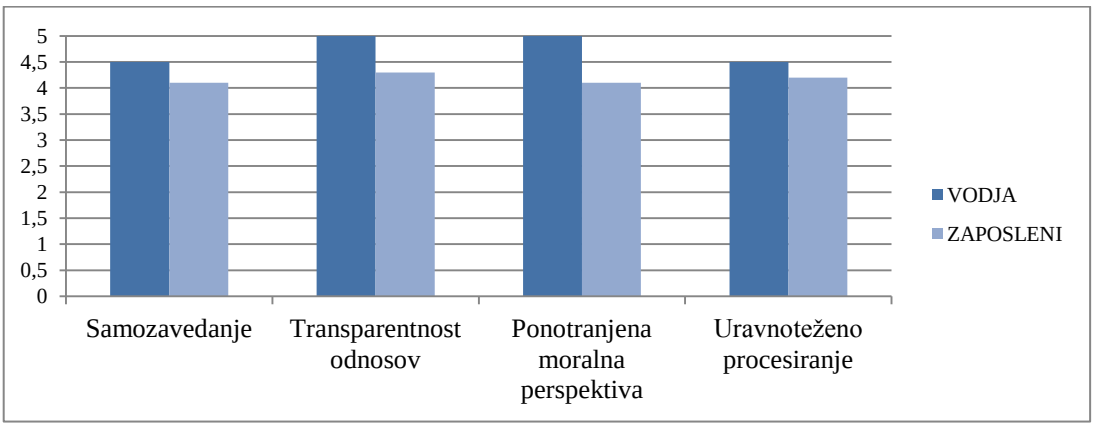
Vir: Lastno delo.

Manj se strinjajo s trditvama o poštenem plačilu za opravljeno delo, ki znaša 3,6 in prejemanju pohval v zadnjem mesecu oziroma prepoznavanju njihovega truda, pri čemer povprečna ocena znaša 3,1. V zadnji dimenziji, ki je na samem vrhu piramide in predstavlja rast zaposlenega, je povprečna ocena pripadajočih trditev znašala 3,87. Zaposleni se strinjajo, da pri opravljanju dela razvijajo svoje spretnosti in veščine, povprečna ocena tako znaša 4,2. Nižje strinjanje s povprečno oceno 3,9 so podali pri videnju poklicnih priložnosti, najnižjo oceno 3,5 pa so namenili priložnostim za učenje in razvoj v zadnjem letu.

3.3.3 Povezava avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih na primeru izbranega podjetja

Vodja je lastno zaznavanje avtentičnega vodenja ocenil precej visoko, s povprečno oceno 4,75 oziroma lastni pozitivni psihološki kapital s 4,26. Zaposleni so avtentičnost vodje ocenili nekoliko nižje, s povprečno oceno 4,17. Nadalje sem trditve avtentičnosti, podane s strani zaposlenih kot tudi vodje, združila v posamezne elemente, ki jih predstavljajo in so prikazani na sliki 25. Podane ocene z obeh strani so zelo lepe in kažejo na visoko stopnjo zaznavanja avtentičnosti vodje.

Slika 25: Primerjava povprečne ocene avtentičnosti, zaznane s strani zaposlenih, in samoocene vodje po elementih avtentičnosti



Vir: Lastno delo.

Tabela 9 prikazuje rezultate povprečnih ocen za posameznega anketiranca, ko so ocenjevali avtentičnost vodje in lastno zavzetost. Šest zaposlenih je zaznalo nekoliko višjo zavzetost od avtentičnosti njihove vodje, štirje zaposleni so ocenili ravno obratno. Razlika povprečnih ocen zaznavanja avtentičnosti in zavzetosti so bile majhne in so v večini segale od 0,01 do 0,33. Večjo razliko je zaznati pri anketirancu 10, ki je lastno zavzetost ocenil za 0,38 višje kot avtentičnost vodje, med tem ko je večje odstopanje v korist vodje zaznati pri anketirancu 1 in 3. Prvi anketiranec zaznava avtentičnost vodje v povprečju za 1,18 višje kot lastno zavzetost, kar je najvišja razlika povprečnih ocen ocenjenih trditev preučevanih konstruktov. Tretji anketiranec je avtentičnost vodje ocenil s povprečno oceno 4,81 in zavzetost s 4,35 oziroma za 0,46 nižje. Iz rezultatov opravljene analize lahko sklepamo, da sta na primeru podjetja JE & GR preučevana konstrukta prisotna in dobro razvita. Ocene anketirancev so precej visoke, višje ocenjena avtentičnost običajno pomeni tudi višjo zavzetost, zato lahko trdimo, da sta preučevana konstrukta med seboj povezana.

Tabela 9: Rezultati povprečnih ocen odgovorov zaposlenega za konstrukta avtentičnega vodenja in lastne zavzetosti

	Avtentično vodenje	**Lastna zavzetost**
Anketiranec 1	4,75	3,57
Anketiranec 2	3,81	3,52
Anketiranec 3	4,81	4,35

se nadaljuje

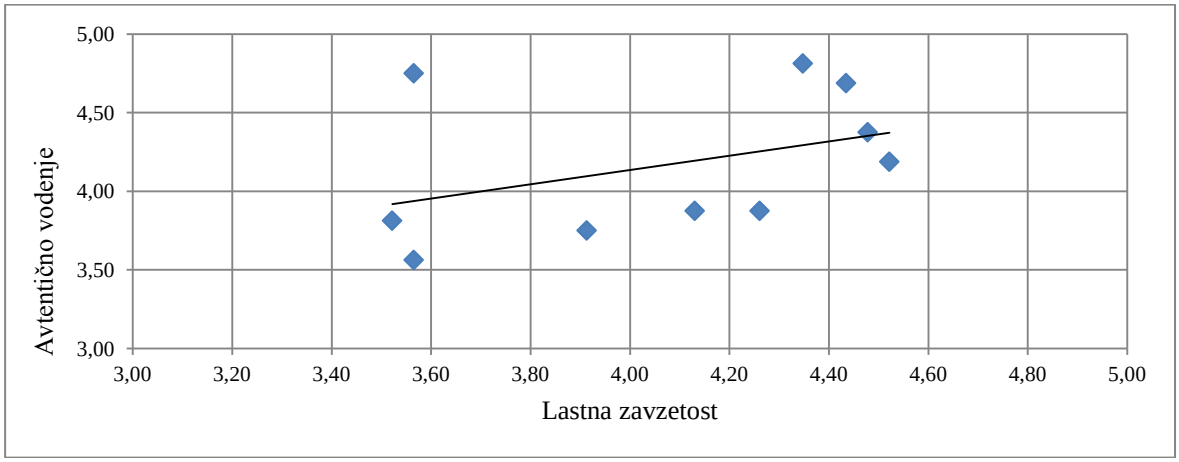
Tabela 9: Rezultati povprečnih ocen odgovorov zaposlenega za konstrukta avtentičnega vodenja in lastne zavzetosti (nad.)

	Avtentično vodenje	**Lastna zavzetost**
Anketiranec 4	4,69	4,43
Anketiranec 5	3,75	3,91
Anketiranec 6	3,88	4,13
Anketiranec 7	3,56	3,57
Anketiranec 8	4,38	4,48
Anketiranec 9	4,19	4,52
Anketiranec 10	3,88	4,26

Vir: Lastno delo.

Slika 26 prikazuje točkovni diagram, na katerem posamezna točka predstavlja par spremenljivk, ki je sestavljen iz povprečne ocene preučevanih konstruktov za vsakega zaposlenega. Točke so na grafu zgoščene okrog linearne premice, ki nakazuje na obstoj povezave med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih.

Slika 26: Odvisnost lastne zavzetosti od avtentičnega vodenja



Vir: Lastno delo.

V intervjuju z direktorjem podjetja sem velik del vprašanj namenila tematiki avtentičnega vodenja. Direktor pri vodenju ne uporablja določenih standardnih stilov vodenja, vendar pri tem izhaja iz sebe, svojih vrednot in izkušenj, ki so predstavljale pomembne mejnike v njegovem življenju. Neznan mu je koncept avtentičnega vodenja, vendar skozi pogovor spoznam, da je v njegovem načinu vodenja prisotnih veliko elementov in značilnosti avtentičnosti. Podjetje JE & GR je majhno, direktor podjetja je tudi njegov lastnik in v delovnem procesu ohranja nenehen stik z zaposlenimi na vseh ravneh. Pomembno je, kako direktor dojema sam sebe in kaj s svojo držo sporoča tudi drugim, kajti to bo vzbudil tudi pri svojih sledilcih. Veliko mu pomeni odkrit odnos z zaposlenimi, rad sprejema mnenja o tem, kako ga vidijo drugi, in o tem tudi razmišlja. Odkrito se zanima za svoje zaposlene, z njimi želi vzpostaviti pristen odnos, ki temelji na zaupanju. Pri delu skuša biti optimističen in pozitiven, za kar pravi, da mu vedno ne uspe. Zaveda se, da so bolj optimistično naravnani zaposleni pri delu učinkovitejši, zato se trudi pozitivne občutke spodbuditi tudi pri slednjih. Zaposlene obvešča o dogajanju in spodbuja k dajanju povratnih informacij.

Pri pisanju magistrske naloge sem spoznala, da so elementi, ki jih predstavljajta preučevana koncepta, zelo podobni oziroma avtentično vodenje pomembno prispeva k zasledovanju značilnosti zavzetih zaposlenih. Skozi intervju sem prepoznala številne dejavnike zavzetosti, katere sta iz svojega raziskovanja izluščila tudi Robertson-Smith in Markwick (2009, str. 40–42) ter zajemajo naravo dela, ki mora biti za zaposlene, kolikor je mogoče razgibana, hkrati pa zaposlenemu daje občutek doprinosa v procesu dela, kar potrdi tudi prejeta pohvala ali nagrada. Pomembno je, da ima ob tem posameznik možnost razvoja in napredovanja tako na osebni kot profesionalni ravni. Zaupanje, ki ga poudarja tudi direktor podjetja JE & GR, gradijo uspešni medsebojni odnosi, ki temeljijo na kakovostni komunikaciji. K temu pomembno pozitivno prispeva vodstvo, ki deluje v dobrobit zaposlenih in organizacije.

Arada in sodelavci (2016, str. 247) pravijo, da vodja, ki deluje avtentično, razvija skupne cilje, spodbuja in motivira sledilce, v njih sproža zaupanje in dobre medsebojne odnose. V nadaljevanju sem ugotavljala, kako zavzet je direktor, saj Gruban (2010b) pravi, da le zavzet vodja lahko zavzetost spodbudi tudi pri sledilcih. Direktor zase meni, da je zavzet in se zaveda, da zavzeti zaposleni prinašajo uspeh poslovanju. V zaposlenih se trudi spodbuditi zavzetost, za to vloži kar precej časa in energije. Ugotavlja, da po določenem času zavzetost vpade in mora precej energije vložiti, da zaposlene motivira in vzbudi v njih željo po napredku in doseganju ciljev. Intervjuvanec se strinja, da na zavzetost zaposlenih vpliva tudi njegov zgled in njegova lastna zavzetost. Menim, da bi bilo na tem mestu direktorju kot celotnemu vodstvu v veliko pomoč znanje o konceptu avtentičnega vodenja in bi z zavedanjem lastnih vrednot in integritete ter s pozitivnim psihološkim kapitalom pri zaposlenih vzbudili pozitivna čustva in željo po sledenju.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

Temo magistrske naloge sem v nalogi najprej dobro preučila skozi že obstoječo literaturo s področja avtentičnega vodenja in zavzetosti. Analiza sekundarnih virov mi je bila tako v nadaljevanju v pomoč pri pripravi empiričnega dela. Z multimetodološkim pristopom sem izvedla anketni vprašalnik za zaposlene in njihove vodje ter opravila intervju z direktorjem podjetja. Prišla sem do pomembnih informacij in jih bom v nadaljevanju predstavila kot **odgovore na zastavljena raziskovala vprašanja**.

1. **Ali vodstvo podjetja JE & GR pozna avtentično vodenje, kakšen pomen mu pripisuje ter ali zase meni, da je avtentično?**

Vodstvo podjetja koncepta avtentičnega vodenja kot takšnega ne pozna. Direktor podjetja JE & GR sicer zagovarja in tudi v praksi uporablja elemente avtentičnosti, kar sem razbrala skozi njegove odgovore. Predstavila sem mu, kaj pomeni avtentično vodenje in kakšne so lastnosti vodje, ki deluje avtentično. Strinja se, da so te pomembne in jih zasleduje tudi sam. Med pomembnejšimi, za katere meni, da jih mora imeti uspešen vodja, so znanje, optimizem, samozavest ter sposobnost učinkovite komunikacije. Pri zaposlenih pa v ospredje postavlja lastnosti, kot so poštenost, pozitivna naravnanost, iskrenost in optimizem. Vse našteto predstavlja elemente avtentičnosti, zato lahko sklepam, da direktor predstavljenemu konceptu predpisuje velik pomen. Prav tako lahko sklepam, da vodja oddelka zasleduje in pripisuje pomembno vrednost lastnostim avtentičnih vodij. V to ga je spodbudil tudi anketni vprašalnik, v katerem je podal visoke ocene oziroma samoocene glede trditev, ki predstavljajo avtentično držo. Če bi za slednje menil, da niso pomembne in jih ne vidi kot pozitivne, jim verjetno tudi ne bi podal tako visoke ocene.

2. **Ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju JE & GR in kako se to kaže?**

Iz opravljenega intervjuja in ankete z vodjo oddelka ugotavljam, da so v podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja. To se kaže tako skozi opravljen intervju z direktorjem, ki sicer pravi, da nima izbranega določenega modela/stila vodenja, vendar pri tem izhaja iz sebe, lastnih izkušenj, prepričanj in vrednot. Pozna lastne prednosti in slabosti, hkrati pa je pripravljen sprejemati menja okolice, zaposlenih, o katerih premisli, in jih tudi upošteva. Z zaposlenimi želi imeti pristen in odkrit odnos, za katerega meni, da je temelj uspeha podjetja in vodi v medsebojno zaupanje. V zaposlenih spodbuja pozitivna čustva in jim da vedeti, da mu je mar zanje in so pomemben člen podjetja. Težave, ki nastanejo tako pri samem delu ali v odnosih, rad rešuje sproti, pri tem ohrani trezno glavo, težavo preuči z različnih zornih kotov in opravi odkrit pogovor z vpletenimi akterji. Vodja oddelka s samooceno skozi anketni vprašalnik kaže visoko strinjanje s podanimi trditvami, ki opisujejo lastnosti avtentičnega ravnanja in razmišljanja. Trditve oceni z ocenami 4 »se strinjam« ter 5 »povsem se strinjam«. Podane ocene v sklopu ocenjevanja lastnega pozitivnega psihološkega kapitala kažejo na visoko stopnjo razvitosti optimizma in upanja,

malenkost nižjega samozavedanja ter malce slabše ocenjene prožnosti, ki se nanaša na njegovo neodločenost uspešnega obvladovanja stresa na delovnem mestu. Mutimetodološka raziskava je pokazala, da se vodstvo trudi in pri vodenju že vključuje elemente avtentičnega stila, vendar na tem mestu vidim še veliko potenciala in možnosti razvijanja avtentičnega vodenja v podjetju JE & GR.

3. **Ali zaposleni v podjetju JE & GR menijo, da je vodstvo avtentično?**

Sodeč po rezultatih iz opravljenih anket lahko sklepam, da zaposleni svoje vodstvo dojemajo kot visoko avtentično. Ocene trditev, ki se nanašajo na elemente avtentičnosti vodje, so precej visoke in dajejo občutek pozitivne klime v podjetju. Zaposleni menijo, da vodja jasno izraža svoja mnenja in prepričanja, na podlagi katerih tudi sprejema odločitve. Svoja mnenja lahko izrazijo tudi zaposleni in jim je vodja pripravljen prisluhniti, čeprav se ta morda razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj. Naštete lastnosti so zaposleni ocenili z višjimi ocenami in menijo, da v veliki meri držijo za njihovega vodjo. Več neodločenih glasov je bilo pri trditvah, da vodja išče povratne informacije za možnost izboljšanja odnosov in se zaveda, kako ga vidijo drugi. Štirje zaposleni niso prepričani, da vodja ne bi popustil pod pritiski, ki nasprotujejo njegovim temeljnim prepričanjem, največ anketirancev pa se niti ne strinja niti strinja s trditvijo, da jih vodja spodbuja k izražanju različnih mnenj. Slednja trditev je bila tako ocenjena z najnižjo povprečno oceno. Zaposleni so izrazili tudi nestrinjanje pri trditvi poznavanja lastnih prednosti in slabosti ter priznavanju lastnih napak vodje. Kljub temu lahko zaključim, da so bile povprečne ocene anketirancev na posamezno vprašanje zelo visoke, najnižja je tako predstavljala 3,5, najvišja povprečna ocena pa 4,6 po Liketrovi lestvici.

4. **Ali so zaposleni podjetja JE & GR zavzeti, je zavzetost posledica avtentičnega vodenja?**

Odgovore, ki sem jih pridobila z anketami, kažejo na visoko stopnjo zavzetosti med zaposlenimi. V večini primerov je zavzetost ocenjena nekoliko višje kot avtentičnost vodje, vendar velja, če je zavzetost ocenjena višje, to velja tudi za zaznavanje avtentičnosti vodje. Zagotovo lahko trdim, da je zavzetost posledica stila vodenja, tega se dobro zaveda tudi direktor, ki skuša s svojim zgledom in ustvarjanjem pozitivne klime v podjetju pozitivno vplivati na zaposlene. Direktor sicer opaža, da stopnja zavzetosti med zaposlenimi niha in mora za njeno ohranjanje veliko narediti. Pri analizi ankete opazim tudi dve večji odstopanji, in sicer pri prvem anketirancu, ki precej visoko oceni avtentičnost vodje, med tem pa precej nižjo lastno zavzetost, pri zadnjem, desetem anketirancu, pa je rezultat preučevanih konstruktov ocenjen ravno obratno. Z intervjujem sem pridobila podatke, da je konstrukt avtentičnega vodenja vodstvu neznan, in menim, da bi ravno z njegovim poznavanjem ter udejanjanjem spodbudili večjo zavzetost zaposlenih.

Priporočila

Pridobljeno znanje v prvem delu naloge, ko sem se seznanila z že obstoječo literaturo na preučevanem področju, mi je bilo v nadaljevanju v veliko pomoč pri izvedbi in analizi multimetodološke raziskave. Ugotovitve raziskave sem tako sistematično povezala z že pridobljenim znanjem, s katerim sem v nadaljevanju oblikovala priporočila za vodstvo podjetja JE & GR. Priporočila so prikazana v tabeli 10. Visoki rezultati anketnega vprašalnika kažejo ugodno klimo prisotnosti avtentičnega vodenja, ki trenutno še ni doseglo najvišje ravni v podjetju, in je na tem področju še veliko potenciala za razvoj. Napredek na tem področju bi posledično ugodno prispeval tudi k višji zavzetosti sledilcev.

Tabela 10: Priporočila vodstvu

Priporočilo	Smernica
Spoznati in uveljaviti koncept avtentičnega vodenja	Vodstvo koncepta kot takšnega še ne pozna, je pa razmišljanje o tem spodbudila že moja raziskava, zato priporočam, da s tem področjem tudi nadaljuje. Celotno vodstvo naj se seznani z njim ter ga zavestno vpelje v svoje delovanje. V ta namen lahko v podjetju pripravijo delavnico na omenjeno temo ali organizirajo team building zunaj podjetja, na katerem bi se vodstvo seznanilo s konceptom avtentičnega vodenja. Hkrati bi lahko izvedli praktične vaje, s katerimi bi posameznik razmislil, kako bi ga vpeljal v svoj način življenja in vodenja.
Razmislek o lastnih prednostih in slabostih, vrednotah ter načelih in zasledovanju le teh	Ko se vodstvo seznani s konceptom avtentičnega vodenja, naj skuša znanje prenesti tudi v prakso. Posamezni vodja naj razmisli o lastnih prednostih in slabostih, vrednotah, ki jih zasleduje, in načelih, v skladu s katerimi deluje. Na ta način se bosta pri posamezniku spodbudila zavedanje lastne osebnosti in razmišljanje o tem, kako ga vidijo drugi. Naj bo pripravljen sprejemati povratne informacije o sebi in se v skladu s tem še izboljšati. Samozavedanje vodstva, zasledovanje visokih moralnih standardov in delovanje v skladu z lastnimi načeli bi pri zaposlenih spodbudilo sledenje in zaupanje.
Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih	Zaradi nenehnih sprememb na vseh področjih in njihovemu sledenju, je eno izmed poglavitnih naložb vlaganje v znanje zaposlenih, kar pomembno vpliva na samo uspešnost podjetja. Predlagam, da vodstvo posodobi in pripravi načrt izobraževanj, ki potekajo tako zunaj kot znotraj podjetja. Zunanjega izobraževanja se lahko udeleži manjše število zaposlenih, ki pridobljeno znanje se nato prenese tudi na sodelavce.
Vlaganje v razvoj zaposlenih, možnost osebne rasti	Področje razvoja, osebne rasti in poklicnih priložnosti se je tako skozi intervju kot analizo anketnih vprašalnikov zaposlenih izkazalo za šibkejše. Razvoj slednjih je skupen tako avtentičnemu konceptu kot zavzetosti zaposlenih, zato naj vodstvo premisli o njihovih možnostih razvoja. Smiselna bi bila obravnava posameznika, tako da preuči njegove potenciale in interese, in mu omogoči, da jih razvije in nadgradi. To lahko stori tako, da mu ponudi dodatna znana, premesti na drugo delovno mesto ali preda zahtevnejše in pomembnejše naloge. S tem zaposlenemu omogoča rast in napredovanje na profesionalnem področju in prispeva k izoblikovanju njegovih konkurenčnih prednosti.

se nadaljuje

Tabela 10: Priporočila vodstvu (nad.)

Priporočilo	Smernica
Uspešno spopadanje s stresom	Stres je vsakodnevni spremljevalec današnjega tempa življenja, tako tudi na delovnem mestu, na katerem so zahteve čedalje večje, časovni roki za izvedbo pa neizprosno kratki. Skozi analizo sem ugotovila, da je uspešno spopadanje s stresom izziv tudi za vodjo. Predlagam, da poiščejo glavne vzroke stresa, in jih skušajo odpraviti. Smiselna bi bila izvedba delavnice na temo uspešnega obvladovanja stresa za vse zaposlene. Tako za omilitev stresa kot spodbujanje zavzetosti bi bila spodbudna uvedba krajšega odmora z brezplačnim napitkom (kavo, čajem), ki bi lahko pomenila prekinitev trenutnega stresnega stanja, in bi prispevala h krepitvi medsebojnih odnosov. Zaposleni, ki se znajo soočati s stresnimi situacijami, postanejo prožnejši, hitreje si opomorejo po slabših izkušnjah in so uspešnejši v prilagajanju spremembam.
Dajanje pohval in priznanj	Zaposleni so v raziskavi slabše ocenili prepoznanje truda in pravičnega plačila za njihov prispevek. Predlagam, da vodstvo premisli in na novo vzpostavi sistem nagrajevanja in dajanja pohval. Poleg denarne motivacije je na tem področju še veliko možnosti, ki psihološko vplivajo na zaposlenega. S tem ko vodstvo opazi in izreče pohvalo, da zaposlenemu priznanje, ki spodbudi njegovo motivacijo, zagnanost in zavzetost ter pozivne občutke, ki jih bo posledično povezoval z delovnim mestom in podjetjem. Eden izmed načinov je tudi ta, da mesečno javno izpostavijo posameznika, ki je bil v preteklem mesecu nadpovprečno uspešen ali je pomembno prispeval k doseganju zastavljenih ciljev.
Spoznavanje, neformalno druženje zaposlenih in vodstva	Predlagam, da vodstvo razmisli o možnostih neformalnega druženja, kot je organiziranje piknikov, izletov, team buildingov ali udejstvovanj pri različnih oblikah rekreacije. Na ta način bi druženje potekalo v sproščenejšem vzdušju, zaposleni bi se bolje spoznali in navezali stike tako z ostalimi zaposlenimi kot z vodstvom podjetja. Rekreacija bi pozitivno prispevala k zdravemu življenjskemu slogu zaposlenih (manjših bolniških odsotnostih) in zmanjšanju/blaženju stresa.
Spodbujanje in sprejemanje drugačnih mnenj zaposlenih	Vodstvo naj zavestno zavzame pozitivno držo glede drugačnih predlogov in mnenj zaposlenih. Predlagam, da vodstvo v pozitivnem duhu spodbuja zaposlene, naj izrazijo drugačna, morda celo nasprotujoča si mnenja, kajti to lahko privede do novih pogledov in rešitev situacij, ki nastajajo pri poslovanju.

Vir: Lastno delo.

SKLEP

Dinamično in hitro spreminjajoče se poslovno okolje sili podjetja, ki želijo preživeti, da sledijo temu toku. Organizacija, ki je sposobna hitro odzvati in prilagoditi, hkrati pa iskati povratne informacije in jih uspešno vključiti v svoj proces, bo uspešno konkurirala na trgu. Hkrati uspešno uveljavljanje organizacije ne pomeni samo zagotavljanja končnega izdelka oziroma storitev, ampak konkurenčno prednost predstavlja človeški kapital. Dodano vrednost proizvodom ali storitvam tako prispevajo zaposleni. V tem procesu so tako pomembni zavzeti zaposleni, ki so se pripravljeni angažirati in si več prizadevati za

doseganje uspešnih rezultatov, nad delom so navdušeni, so povezani z organizacijo ter zasledujejo njene vrednote in cilje. Vloga vodstva pa je, da jih k temu spodbudi in ustvari okolje, v katerem vladajo optimizem, upanje, medsebojno zaupanje ter učinkovita komunikacija. Vodja, ki vodi z zgledom, je zanesljiv, usmerjen v prihodnost in v zaposlenih spodbuja rast skozi učenje in razvoj, ima lastnosti avtentičnega vodje. Avtentični vodja s svojim zgledom v zaposlenih spodbudi pozitivne občutke in prispeva k njihovemu zaupanju, zadovoljstvu in zavzetosti. Pozitiven zgled vodje posledično v zaposlenih ustvarja željo, da mu sledijo in tudi sami izoblikujejo lastnosti avtentičnosti. Majhno podjetje, kot je JE & GR, tako za konkurenčno delovanje potrebuje zavzete zaposlene in dobre vodje.

V prvem poglavju sem natančno predstavila konstrukt avtentičnega vodenja. Z analizo domače in tuje literature sem opredelila konstrukt avtentičnosti, avtentičnega vodenja in podala kratek pregled prispevkov avtorjev k razvoju teorij avtentičnega vodenja. V nadaljevanju sem predstavila njegove elemente ter jih podrobneje preučila, saj sem v tretjem delu naloge z njimi ugotavljala avtentičnost preučevanih oseb. Elementi, kot so samozavedanje, samoregulacije, pozitiven psihološki kapital ter lastni pozitivni razvoj poseduje avtentični vodja, ki sem ga v nadaljevanju tudi opredelila in navedla njegove značilnosti ter sposobnosti. Avtentični vodja ima sposobnost razviti upanje, zaupanje, spodbujanje pozitivnih čustev ter optimizma med sodelavci. V zaključku prvega dela naloge sem podala tudi metode razvoja avtentičnega vodenja.

V drugem delu naloge sem prav tako s pomočjo sekundarnih virov opredelila konstrukt zavzetosti zaposlenih in njihovih značilnosti. Številnim opredelitvam avtorjev je skupno to, da zavzeti zaposleni predstavljajo visok prispevek k podjetju, so bolj motivirani in zadovoljni, povezani s podjetjem in prispevajo k njegovi uspešnosti. V nadaljevanju sem podala dejavnike zavzetosti in merjenje zavzetosti skozi stopnje zavzetosti ter zadovoljevanja potreb zaposlenih. Gre za t. i. vprašalnik GWA, ki sestoji iz štiri dimenzij, znotraj katerih je nabor dvanajstih faz in z njihovim izpolnjevanjem zaposleni postane visoko zavzet. V zadnji fazi tega dela naloge sem za preučevana konstrukta skušala ugotoviti njun medsebojni vpliv in povezavo, ali avtentično vodenje pozitivno prispeva k zavzetosti zaposlenih.

Preučevana konstrukta v prvih dveh delih naloge in njuna medsebojna povezanost je bila tema raziskave **v tretjem delu naloge**. Na začetku sem predstavila preučevano podjetje, zasnovo raziskave in metodologijo, s katero sem na primeru podjetja JE & GR ugotavljala, ali je koncept avtentičnega vodenja vodstvo pozna ter ali ga pri vodenju tudi udejanjanja. V nadaljevanju sem zaznavanje avtentičnosti pri vodstvu preverjala tudi pri zaposlenih ter njihovi zavzetosti pri delu. Sledila je analiza pridobljenih podatkov in zaključne ugotovitve.

Z uspešnim sledenjem predstavljenih faz sem tako dosegla zastavljeni **osnovni cilj** in **pomožne cilje** magistrske naloge. Potrdila sem **temeljno tezo**, ki pravi, da je avtentično vodenje pozitivno prispevalo k zavzetosti zaposlenih. Zaposleni, ki zaznavajo višjo stopnjo avtentičnosti vodstva, navajajo tudi višjo zavzetost za delo. Z multimetodološko raziskavo sem prišla do odgovorov na začetku postavljenih **raziskovalnih vprašanj**, da vodstvo samega koncepta avtentičnega vodenja sicer ne pozna, vseeno pa je pri njihovem vodenju prisotnih veliko elementov avtentičnosti. Zasledovanje avtentičnih elementov tako potrjujejo samo vodstvo kot zaposleni, ker navajajo jasno izražanje idej in mnenj njihovega vodje ter njegovo pripravljenost, da prisluhne mnenju zaposlenih, ki je drugačno od njegovega. Vodja jasno izraža lastna prepričanja, njegova dejanja so usklajena z njimi, odprto deli informacije z zaposlenimi ter pred sprejetjem končne odločitve prisluhne tudi ostalim mnenjem. Z izvedeno analizo ugotavljam, da v podjetju obstaja še veliko potenciala za razvoj avtentičnega vodenja, kljub razmeroma visokim ocenam preučevanih konstruktov je opaziti še veliko rezerv tako na področju avtentičnega vodenja kot zavzetosti zaposlenih, zato sem v zadnjem delu oblikovala nekaj priporočil za vodstvo. Tudi direktor se zaveda pomembnosti vpliva zadovoljenega, motiviranega in pozitivnega zaposlenega za uspešnost poslovanja, zato bi s poznavanjem in udejanjanjem koncepta avtentičnega vodenja v podjetju pomembno spodbudili zavzetost zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Algera, P. M. & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, *23*(1), 118–131.
2. Allen, T. D., Eby, L. T. & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 567–578.
3. Arda, Ö. A., Aslan, T. & Alpkan, L. (2016). Review of Practical Implications in Authentic Leadership Studies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 229*(19), 246–252.
4. Avey, J. B., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly, 22*(2), 282–294.
5. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), *315–338.*
6. Avolio, B. J. & Wernsing, T. S. (2008). *Practicing Authentic Leadership*. Najdeno 21. aprila 2017 na spletnem naslovu https://www.academia.edu/2319524/Practicing_authentic_leadership
7. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801–823.

8. Azanza, G., Moriano, J. A. & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(2), 45–50.
9. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Ten Brummelhuis L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 555–564.
10. Bavdek, M. (2014). *Analiza avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih na primeru podjetja TSmedia* (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
11. Bavdek, Mele, M. (2015). Avtentično vodenje in zavzetosti zaposlenih. *Izzivi managementu, 7*(2), 23–33.
12. Beddoes-Jones, F. (2011). Authentic Leadership: The 21st Century Imperative? *Business Leadership Review, 7*(2), 1–6.
13. BlessingWhite. (2013). *Employee Engagement Research Update*. Burnham: GP Strategies Corporation.
14. Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
15. Cataldo, P. (2011). Focusing on Employee Engagement: How to Measure It and Improve It. Najdeno 10. septembra 2018 na spletnem naslovu https://www.slideshare.net/BusinessEssentials/focusing-on-employee-engagement-how-to-measure-and-improve-it
16. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly, 16,* 475–493.
17. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa, 47*(4), 819–842.
18. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management, 39*(3), 453–471.
19. Diddams, M. & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. The *Leadership Quarterly, 23*(3), 593–603.
20. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M. & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A 11–A 22.
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: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
23. Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S. & Alpkan, L. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 58*(12), 289–297.

24. Fleming, J. H. & Asplund, J. (2007). Where Employee Engagement Happens. *Gallup Press*. Najdeno 10. avgusta 2017 na spletnem naslovu: http://www.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx
25. Gallup, Inc. (2008). *Employee Engagement What's Your Engagement Ratio?* Najdeno 15. januarja 2019 na spletnem naslovu http://hr-portal.ru/files/Employee_Engagement_Overview_Brochure.pdf
26. Gallup, Inc. (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Gallup, Inc.
27. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*, 343–372.
28. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145.
29. Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. (2009). Emotional labour and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly, 20*(3), 466–482.
30. George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Giambatista, R. C., Rowe, G. W. & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly, 16*, 963–991.
32. Gruban, B. (2005). Koncept zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *Dialogos*. Najdeno 20. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/
33. Gruban, B. (2006). Politična inteligenca ali vodenje z ustrahovanjem? *Dialogos*. Najdeno 5. maja 2017 na spletnem naslovu: http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/politicna-inteligenca/
34. Gruban, B. (2010a, 11. marec). Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo. *Finance*. Najdeno 5. maja 2017 na spletnem naslovu https://www.finance.si/273890
35. Gruban, B. (2010b, 17. marec). Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih? *Dialogos.* Najdeno 5. maja 2017 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/
36. Harter, J. K, Schmidt, F. L., Killham, E. A. & Agrawal, S. (2009). *Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Najdeno 22. avgusta 2017 na spletnem naslovu: https://www.hrbartender.com/images/Gallup.pdf
37. Harter, J. K, Schmidt, F. L., Killham, E. A. & Asplund, J. W. (2006). *Q12 Meta-Analysis*. Najdeno 22. avgusta 2017 na spletnem naslovu: https://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf
38. 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.

39. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S. & Plowman, S. K. (2013). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*: *Q12 Meta-Analysis.* Najdeno 18. avgusta 2017 na spletnem naslovu http://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/04/2012-Q12-Meta-Analysis-Research-Paper.pdf
40. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder in S. Lopez, *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
41. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 373–394.
42. JE & GR. (b. l.). *O podjetju*. Najdeno 5. Marca 2019 na spletnem naslovu: http://www.je-gr.com/?page_id=33
43. Kahn, S. N. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. *International Journal of business and Management, 5*(12), 167–172.
44. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.
45. Kang, H. J. (Annette) & Busser, J. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management, 75*(9), 1–9.
46. Karatepe, O. M. & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(6), 1254–1278.
47. Kyle, D. T. (2000). Š*tiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
48. Ladkin, D. & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly, 21*(1), 64–74.
49. Lapierre, L. M., Naidoo, L. J. & Bonaccio, S. (2012). Leaders' relational self-concept and followers' task performance: Implications for mentoring provided to followers. *The Leadership Quarterly, 23*, 766–774.
50. 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.
51. Lobe, B. (2006) Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave, 22*(53), 55–73.
52. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
53. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The »point« of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291–307.
54. Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(1), 45–50.
55. Manoilov, M. (2010). *Osnovne metodologije in statistike*. Nova Gorica: Zavod Novoznanje.

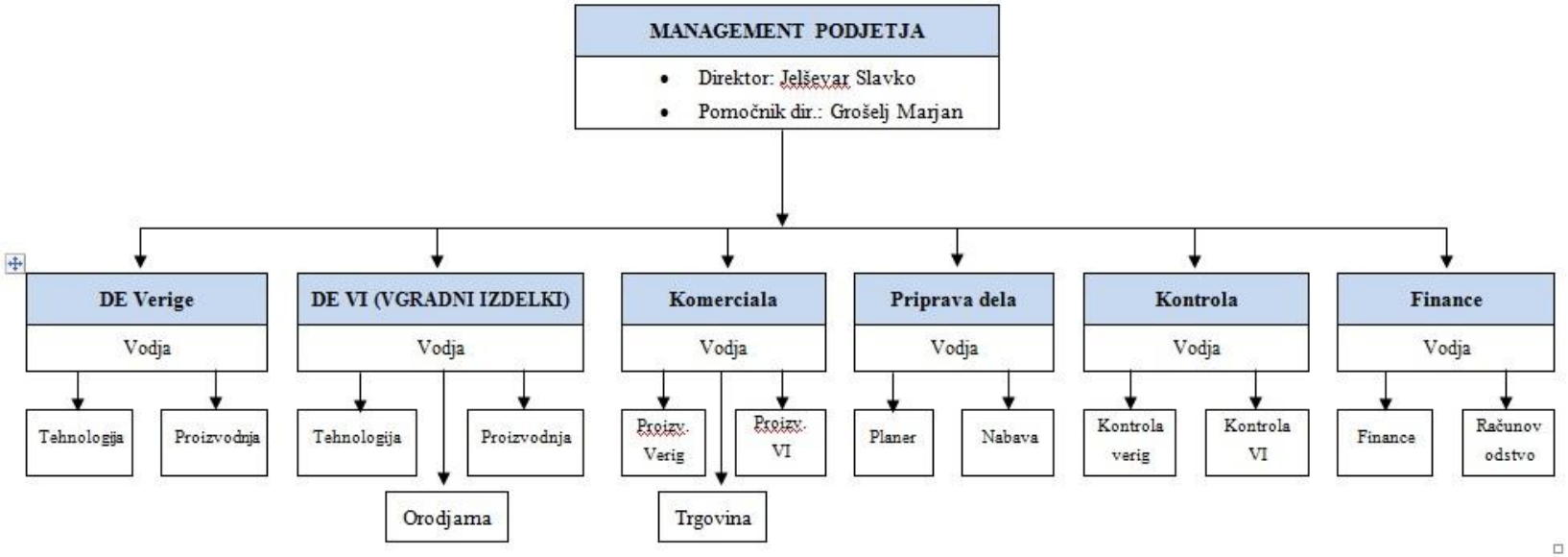
56. Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal ob Business Research, 66*(11), 2163–2170.
57. Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly, 16*(3), 441–457.
58. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99*, 673–681.
59. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1146–1164.
60. Norman, S. M., Avolio, B. J. & Luthans. F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 350–364.
61. 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. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 163–171.
62. Ologbo, C. A., & Saudah, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 40*, 498–508.
63. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 27*(1), 508–526.
64. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
65. Penger, S., Černe, M., Dimovski, V. & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM): vodja, zvest samemu sebi, ustvarja zaupanje. *Human resource management magazine, 29*(7), 36–41.
66. Podjetno Zasavje. (b. l.). *JE & GR, d. o. o.* Najdeno 5. marca 2019 na spletnem naslovu http://www.podjetno-zasavje.si/m/podjetja/32-je---gr-d-o-o-.html
67. Ravitch, S. M. & Mittenfelner Carl, N. (2016). *Qualitative Research Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*. USA: SAGE Publications, Inc.
68. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*(3), 429–437.
69. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research, 67*(2), 200–210.
70. Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). Employee Engagement: A review of current thinking. *Institute for employment studies*. Najdeno 26. junija 2018 na

spletnem naslovu http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Staff%20-engagement-current-thinking.pdf

71. Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement (Report). *Institute for employment studies*. Najdeno 6. junija 2017 na spletnem naslovu http://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf
72. Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217–1227.
73. Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A. & Watakakosol, R. (2013). Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees. *Official Conference Proceedings 2013. The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences* (str. 394–399). Osaka: The International Academic Forum.
74. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
75. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 395–417.
76. Shen, W. & Cannella, A. A. (2002). Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, post-succession senior executive turnover and departing CEO tenure. *The Academy of Management Journal, 45*(4), 717–733.
77. Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series, 12*(5), 264–271.
78. Teimouri, R. B., Arasli, H., Kiliç, H. & Aghaei, I. (2018). Service, politics, and engagement: A multi-level analysis. *Tourism Management Perspectives, 28*, 10–19.
79. 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.
80. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L. & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics, 40*(2), 110–118.
81. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2017). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 12–18.
82. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A. & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly, 19*, 693–707.
83. Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E. & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 801–817.

PRILOGE

Priloga 1: Organizacijska shema podjetja JE & GR, d. o. o.



Vir: JE & GR (b.l.)

Priloga 2: Intervju z direktorjem podjetja JE & GR

1. **Kakšen je vaš stil vodenja, kaj vas pri tem vodi, motivira in navdihuje? Ali poznate koncept avtentičnega vodenja? Kako ga bi opredelili in kakšen pomen mu pripisujete?**

Moj stil vodenja izhaja iz zasebnega življenja, v katerem sem v prvi vrsti mož in oče petih otrok. Poleg tega sem dejaven na številnih področjih in aktivno vpet v dogajanje lokalne skupnosti in domače župnije. Vse te dejavnosti zasebnega življenja me bogatijo in izpopolnjujejo in lahko rečem, da me tudi to navdihuje in sooblikuje moj način vodenja. Mislim, da je pri vodenju pomembno, da imam kot vodja in direktor jasno opredeljene cilje in visoko motivacijo, ki me žene za njihovo dosego. Pri samem vodenju delujem tako, da se z zaposlenimi dogovorim glede našega dela, kjer opredelimo, kakšen je naš cilj ter kaj želimo doseči, nato pa pričakujem, da se dogovora vsi držimo. V zaposlenih želim vzbuditi občutek soodgovornosti, vendar nočem izvajati represije oziroma da bi zaposleni občutili kakršne koli pritiske. Dopustim, da vsak najde svoj način, ki mu odgovarja za dosego zastavljenih ciljev. Menim, da ima lahko kakršna koli oblika represije ravno nasprotne, negativne učinke. Poleg tega pa me pri vodenju vodi tudi to, da mi ni vseeno tako za podjetje kot zaposlene in mislim, da to zaposleni tudi občutijo.
Za avtentično vodenje še nisem slišal, iz vaše razlage pa lahko rečem, da tudi sam izvajam podoben stil in zasledujem predstavljene elemente. Menim, da ima uspešen vodja lastnosti, kot so avtoriteta, znanje, optimizem, samozavest ter je sposoben učinkovite komunikacije. Pri zaposlenih pa cenim in iščem lastnosti, kot so poštenost, optimizem, iskrenost in pozitivna naravnanost. Naštetim lastnostim pripisujem velik pomen.

2. **Ali pri vodenju izhajate in delujete iz lastnih vrednot in prepričanj, tudi v primeru zunanjih pritiskov?**

Pri vodenju me popolnoma vodijo lastne vrednote in prepričanja ter lastne izkušnje. Menim, da so me ravno te izoblikovale in so vzrok mojega uspeha. Vse, kar sem dosegel, sem moral pridobiti sam skozi lastne izkušnje, ki so bile tako pozitivne kot negativne. Velikokrat se moja odločitev ali poteza ni izkazala za čisto pravo in sem skozi popravke in prilagajanja našel tisto, ki je pomenila recept za uspeh. Zato lahko rečem, da moj način vodenja ni nekakšna kopija znanih ali utečenih praks, vendar pri tem izhajam iz sebe in svojih vrednot, prepričanj ter izkušenj. Kritične situacije običajno ne občutim kot pritiske, lahko pa rečem, da ti nastajajo tako na strani zaposlenih kot na strani kupcev. V teh primerih skušam prisluhniti težavi, o kateri razmislim, nato pa skušam odreagirati najbolj optimalno glede na situacijo in se ob tem držim načela, da tako kot govorim, tudi delam.

3. **Poznate svoje prednosti in slabosti? Katero svojo prednost bi izpostavili? Ali svoje slabosti in napake razkrijete tudi zaposlenim?**

Mislim, da poznam svoje prednosti in slabosti. Moja slabost je ta, da se hitro razburim in vzkipim, vendar se tako hitro tudi pomirim in moji zaposleni vedo, da na koncu ne bo »tako hudo«, kot reagiram najprej, celo pravijo, da sem precej prizanesljiv. Svojo prednost bi izpostavil moj moto »step by step«, graditi korak za korakom. Pomeni, da se vseh projektov ali morebitnih ovir lotim premišljeno in postopoma. Menim, da rezultati pridejo postopoma s trudom in voljo ter da cilja ni mogoče doseči kar čez noč. Občasno svoje slabosti razkrijem tudi zaposlenim, z njim pa imam rad odprt dialog, za katerega se trudim, da je iskren in skozi katerega lahko tako jaz kot oni meni podajo kritike in pohvale. Zelo rad sprejemam mnenja ali kritike drugih, o katerih potem premislim in skušam potegniti najboljše in obrniti v pozitivno zgodbo.

4. **Kako odreagirate v kriznih trenutkih**

Imel sem že nekaj kriznih trenutkov, posebno pa se spomnim obdobja, ko smo odpirali svojo oddaljeno enoto za proizvodnjo verig, kjer je bilo precej težav s stroji in z vzpostavljanjem proizvodnje. Prišel sem v fazo, kjer bi najrajši »vse pustil« in ustavil ta projekt, vendar sem te misli prekinil, tako, da sem si vzel čas za premislek, kako naprej. Nadaljeval sem v sladu z načelom »step by step« - postopoma, tako da sem določil, kaj je prvi korak, nato naslednji korak in korak za tem in tako dalje. Takšen način se je na koncu izkazal za pravega in smo proizvodnjo v tej enoti uspešno zagnali. Menim, da je v kriznih trenutkih najpomembnejše, da se umirim in preučim situacijo z različnih zornih kotov, pri tem povprašam za mnenje tudi svoje sodelavce in se potem postopoma lotim reševanja nastale situacije in ne sprejemam hitrih odločitev oziroma bližnjic do uspeha.

5. **Kakšen odnos imate z zaposlenimi? Se vam zdi pomembno spodbujati iskrenost, zaupanje, odprtost in trajnost med zaposlenimi?**

Z zaposlenimi imam odprt in pristen odnos. Mislim, da je to na prvem mestu in brez tega ni uspeha. Lahko orišem primer nedavnih težav, ki smo jih imeli v proizvodnji. Moj sistem vodenja je takšen, da sem poklical vse zaposlene iz tega oddelka posamično na razgovor. Razgovor je potekal popolnoma odkrito, zaposleni je povedal svoje mnenje, občutke in težave, ki jih opazi pri sebi, vodji ali meni, prav tako pa sem tudi sam podal mnenje. Zaposleni je sam odkril napake in pomanjkljivosti, ki jih je spoznal pri sebi in ki jih lahko izboljša. Skupaj smo nato začrtali novo pot in po dveh mesecih lahko rečem, da so stvari popolnoma drugačne. Delo teče dobro, dosegamo zastavljene cilje in odnosi so preskočili na višjo raven. Zagovarjam iskrene in odprte odnose, z vsakim zaposlenim se rad konkretno in pošteno pogovorim, zaradi česar menim, da zaposleni pridobijo tudi zaupanje.

6. **Kako komunicirate z zaposlenimi, opravljate tudi individualne razgovore?**

Individualne pogovore izvajam po potrebi. Ob podaljševanju certifikata kakovosti ISO izvajam letne razgovore z vsakim zaposlenim. Tedensko komuniciram z vodji oddelkov na

rednih sestankih, z ostalimi zaposlenimi pa na mesečnih skupinskih sestankih, na katerih jih vedno spodbudim, naj brez zadržkov izrazijo svoje mnenje, predloge, dileme ali nestrinjanja. Pravim, da bomo težave, ki so jih zasledili, lahko reševali le tako, če bomo o njih odkrito govorili. Zaposleni pa vedo, da so moja vrata vedno odprta za vse in ta način komuniciranja tudi večkrat uporabljajo.

7. **Menite, da spodbujate razvoj ter dajete možnost zaposlenim za učenje in osebno rast. Na kakšen način?**

Tako zaposlene, dijake in študente spodbujam k učenju in razvoju ter jih motiviram s tem, da je od tega odvisno tudi njihovo napredovanje. Omogočamo tudi zunanje izobraževanje za zaposlene, ki delajo s specifičnimi stroji. Menim, da je neprestano učenje in osebna rast ključnega pomena za uspeh podjetja, kljub temu pa menim, da imamo v podjetju ta sistem še premalo razvit in so še rezerve. V prihodnje imam namen to področje še izboljšati.

8. **Ali v zaposlenih spodbujate pozitivna čustva, na kakšen način?**

Sam skušam vsakodnevne situacije doživljati skozi pozitivna čustva in občutke, saj menim, da optimistično naravnan človek uspešnejši in ima večji elan. Pozitiven človek je bolj samozavesten, zaupa vase in v lastne sposobnosti, je bolj prilagodljiv, zaradi česar menim, da lažje doseže zastavljene cilje. Moja spodbuda v pozitivna čustva pri zaposlenih bi bila morda ta, da grem enkrat dnevno do vsakega zaposlenega. Na sedežu podjetja je to ob sedmi uri zjutraj, na oddaljeni enoti pa ob dvanajsti uri. Vsakega povprašam, »kako je« ali ga morda »kaj teži«. Pozoren sem na tiste, ki imajo morda kakšne osebne, družinske težave, za katere vem ali pa so mi jih zaupali, zato jih, kolikor je v moji moči, tudi bodrim in spodbudim ter jim ponudim pomoč. Takšen osebni stik je zame zelo pomemben in menim, da to občutijo tudi zaposleni, da mi ni vseeno zanje. Skozi ta osebni stik skušam tudi pri njih vzbuditi pozitivna čustva, upanje, samozavest in zaupanje.

9. **Menite, da so zaposleni seznanjeni z namenom in cilji podjetja ter jasno vedo, kakšne so njihove zadolžitve in kako s svojim delom prispevajo k doseganju ciljev in uspešnosti podjetja.**

Delavcu že ob zaposlitvi predstavimo njegovo delo, ga seznanimo z njegovimi nalogami in svojimi pričakovanji. Večini zaposlenim so v pomoč tudi table, na katerih so jasno zapisane njihove naloge in stojijo neposredno v bližini posameznikovega delovnega mesta. Poleg opisanih nalog ima vsak zaposleni še dodatne zadolžitve, ki tvorijo nekakšno celoto delovnega procesa. Vzrok dodatnih zaposlitev je tudi ta, da smo majhno podjetje in zaposleni opravlja več različnih nalog oziroma se naloge prilagajajo tudi glede na obseg števila naročil v danem trenutku. Zaposlenim štirikrat letno predstavimo vizijo in cilje podjetja. Ob tem jih informiramo, kakšno je trenutno stanje, koliko smo dosegli, kje še vidimo rezerve in kje se moramo izboljšati. V nadaljevanju jim predstavimo, kaj je še treba

storiti, da dosežemo zastavljene cilje, in kako k temu prispeva posameznik, posamezni oddelek. Podamo jim tudi širše informacije kot na primer, kako je treba ravnati z odpadki, in poučimo, kakšne so zahteve, ki jih moramo izpolnjevati za podaljšanje certifikata kakovosti ter ostale aktualne zadeve.

10. Ali zaposlene informirate o dogajanju v podjetju ter jim daste možnost povratnih informacij? Spoštujete in upoštevate mnenje zaposlenih?

Seveda, zaposleni so seznanjeni z dogajanjem v podjetju s strani vodij oziroma z moje strani. Informacije predstavimo vsem, ki jih zadevajo, tako v primeru podpisa večje pogodbe in s tem potrebnim načrtovanjem izdelka kot v nadaljevanju same povečanje izdelave. Prav tako so informirani, če se v podjetju pojavi problematika in potrebnimi ukrepi, da to čim prej premostimo in odpravimo. Menim, da zaposleni morajo biti obveščeni o dogajanju, saj le tako lahko pravilno pristopijo k delovnim nalogam in reševanju situacije, zato kakršno koli skrivanje informacij ni v mojem načinu vodenja. Prav tako imajo možnost podajanja »feedbacka«, tako kot sem predstavil pri prejšnjih vprašanjih, (na mesečnih sestankih) lahko te naslovijo name ali na neposredne vodje. Podano pobudo ali mnenje nato preučimo in razmislimo, kako bi ju lahko upoštevali. Če je mogoče in se izkaže za izvedljivo, to tudi izvedemo.

11. Menite, da uspešno prepoznate sposobnosti, znanje in morebitne (skrite) talente zaposlenih?

Zelo se trudim, da bi prepoznal sposobnosti svojih zaposlenih, veliko mi pri tem pomagajo vodje oddelkov, ki so neposredno v stiku z zaposlenimi. Menim, da imamo precej dobro opredeljene posameznikove sposobnosti. To upoštevamo tudi pri nagrajevanju in spodbujanju zaposlenih, da svoje talente še razvijajo. Informacije te vrste so nam v veliko pomoč pri morebitnih premeščanjih delavcev, ko se na določenem delovnem mestu pojavi potreba oziroma ko ugotovimo, da bi bil zaposleni uspešnejši pri izvrševanju drugih delovnih nalog.

12. Ali spremljate zaposlene in na kakšen način jim podate povratne informacije glede njihovega dela (kot na primer dajanje pohval, konstruktivnih kritik ...)?

Zaposlene redno spremljam in jim dajem povratne informacije glede njihovega dela, tako mesečno kot letno na letnih razgovorih. Ob dobrih rezultatih, ki jih doseže določen oddelek, izrečem javno pohvalo, v primeru uspeha posameznika pa to izrečem na štiri oči, prav tako tudi kritiko. Izkušnje so pokazale, da je takšen način boljši, kajti hitro lahko pride do občutka med zaposlenimi, da jih ne obravnavam enakopravno oziroma »imam nekoga rajši«. Ob dobrih rezultatih posameznika tudi nagradim s stimulacijo ob plači oziroma mu je ta ob slabih rezultatih odvzeta v smislu, ko rezultati zaradi njihove malomarnosti niso

bili doseženi. Mesečno ob plači zaposleni tako dobijo neke vrste oceno glede opravljenega dela in njegove uspešnosti pri tem.

13. **Vidite sebe kot zavzetega vodjo. Kako spodbujate zavzetost pri zaposlenih (pomeni, da so zaposleni navdušeni, predani delu in iščejo načine in poti za boljši rezultat)? Menite, da k temu prispeva tudi vaš zgled in stil vodenja**?

Vedno se trudim, da sem pri svojem delu še boljši, da posel opravim uspešneje in s tem rastem na/v poslovnem in osebnem smislu, zato menim, da sem zavzet vodja. Moje vodenje temelji na dobri komunikaciji in čim boljši podpori zaposlenim, skušam biti optimističen in spodbujati razvoj zaposlenih ter vlivati upanje. V službo prihajam točno ob 7.00 zjutraj in takrat naredim obhod med zaposlenimi in tako ohranjam osebni stik, zato mislim, da s takšnim načinom spodbudim zavzetost tudi pri zaposlenih. Držim se tudi načela, da takrat, ko delamo, delamo vsi, tako vodstvo kot ostali zaposleni. Upam, da je to zgled vodenja, ki prispeva k posameznikovemu dojemanju njegovega mesta v našem podjetju. Lahko pa trdim, da je potrebno zelo veliko spodbude, ki privede k zavzetosti zaposlenih in jo je treba neprestano izvajati.

14. **Menite, da zavzetost zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja JE&GR?**

Da, tako kot moja lastna zavzetost v vlogi direktorja, kot zavzetost zaposlenih zelo pomembno prispeva k uspešnosti podjetja. Nezainteresirani zaposleni, ki dela z odporom, zagotovo naredi podjetju več škode kot koristi, ogromno pa lahko prispeva delavec, ki naredi več kot je treba oziroma si prizadeva njegovo delo izboljšati, stremi k doseganju dobrih rezultatov in išče nove načine za soočenje z izzivi. V podjetju si želim čim več takšnih zaposlenih, v to vložim kar precej truda in opazim, da je stopnja zavzetosti po skupnih sestankih in dogovorih o načinu doseganja zastavljenih ciljev precej visoka in potem postopoma usiha. Ko imam občutek, da zaposlenim upada motivacija in zagnanost, se običajno odločim za kakšen ukrep, da stopnjo zavzetosti dvignem.

Priloga 3: Anketni vprašalnik za vodjo oddelka

Spoštovani,

Sem Marija Oven in za dokončanje študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko nalogo, v kateri na primeru vašega podjetja JE & GR preučujem avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih ter njuno medsebojno povezavo.

Izkazalo se je, da so zavzeti zaposleni bolj motivirani, srečni ter uspešni pri delu, njihova delovna vnema je večja, kar se odraža tudi v poslovanju podjetja. K temu pomembno prispevajo tudi vodje, ki znajo v zaposlenih vzbuditi pozitivna čustva, in jih tako motivirati, da razvijajo in nadgrajujejo njihove talente.

Pri tem potrebujem vašo pomoč, zato vas prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja, ki vam ne bodo vzela več kot 10 minut časa. Ocenjevali boste, kako zaznavate sebe kot vodjo. **Prosim, da so vaši odgovori čim bolj natančni in iskreni, rezultati bodo uporabljeni izključno za namene omenjene naloge.**

SKLOP 1: SAMOOCENA AVTENTIČOSTI

V tem sklopu boste ocenjevali lastno avtentičnost. Prosim, da pri spodnjih trditvah označite, v kakšni meri te **držijo za vas**. Možen je samo en odgovor, pri čemer upoštevate naslednje:

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

Z. ŠT.	**ZASE LAHKO TRDIM:**	**1** SPLOH SE NE STRINJAM	**2** SE NE STRINJAM	**3** SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM	**4** SE STRINJAM	**5** POVSEM SE STRINJAM
1.	Za namene izboljšanja odnosov z zaposlenimi želim dobiti povratne informacije.					
2.	Zavedam se, kako me vidijo in dojemajo drugi.					
3.	Povem točno to, kar mislim.					
4.	Če storim napako, jo priznam.					

se nadaljuje

nadaljevanje

Z. ŠT.	ZASE LAHKO TRDIM:	1 SPLOH SE NE STRINJAM	2 SE NE STRINJAM	3 SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM	4 SE STRINJAM	5 POVSEM SE STRINJAM
5.	Delujem v skladu s svojimi prepričanji.					
6.	Odločitve sprejemam v skladu s svojimi temeljnimi prepričanji.					
7.	Sprejemam tudi mnenja, ki so drugačna od lastnih globoko zasidranih prepričanj.					
8.	Pred odločitvijo prisluhnem tudi drugačnim stališčem od lastnih.					

Vir: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008).

SKLOP 2: LASTNI POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

V tem sklopu boste ocenjevali lastni pozitivni psihološki kapital. Prosim, da v naslednjih trditvah označite, v kakšni meri te **držijo za vas**. Možen je samo en odgovor, pri čemer upoštevate naslednje:

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

Z. ŠT.	ZASE LAHKO TRDIM:	1 SPLOH SE NE STRINJAM	2 SE NE STRINJAM	3 SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM	4 SE STRINJAM	5 POVSEM SE STRINJAM
1.	Prepričan sem, da bom ugotovil rešitev za dolgoročni problem.					
2.	V primeru težav vzpostavim/navežem/ kontaktiram ljudi tudi zunaj podjetja (dobavitelje, stranke) za lažje odkrivanje in rešitev težave.					

se nadaljuje

nadaljevanje

Z. ŠT.	ZASE LAHKO TRDIM:	1 SPLOH SE NE STRINJAM	2 SE NE STRINJAM	3 SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM	4 SE STRINJAM	5 POVSEM SE STRINJAM
3.	V primeru, ko mi vodja naloži dodatno neznano delo zaupam v svoje sposobnosti, da ga bom uspešno opravil.					
4.	Delo uspešno opravim tudi takrat, ko delam pod pritiskom in zahtevnimi okoliščinami.					
5.	Prepričan sem, da lahko dosežem zadane delovne cilje.					
6.	V primeru, ko podjetje spremeni in uveljavi nov ter zahtevnejši način dela, verjamem v to, da ga bom osvojil in se iz tega naučil nekaj novega.					
7.	Optimistično gledam na svojo prihodnost v podjetju.					
8.	Spoznal sem, da ima vsaka težava, ki se pojavi pri delu, tudi svojo rešitev.					
9.	Verjamem, da vse težave, ki se pojavijo pri delu prinesejo tudi nekaj pozitivnega.					
10.	V primeru neugodnega položaja verjamem, da je to začasno stanje in se bo spreobrnilo na bolje.					
11.	Verjamem, da se bodo uspehi trenutnega dela pokazali v prihodnosti.					
12.	Odločno zasledujem svoje delovne cilje.					
13.	Imam več načinov za doseganje ciljev dela.					
14.	V primeru, da ugotovim, da je ocena mojega dela nižja od pričakovanega, skušam najti načine za izboljšanje in dosego pričakovanega cilja.					
15.	V primeru, ko si zadam nove cilje, sem osredotočen na to, da jih dosežem.					

se nadaljuje

nadaljevanje

Z. ŠT.	ZASE LAHKO TRDIM:	1 SPLOH SE NE STRINJAM	2 SE NE STRINJAM	3 SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM	4 SE STRINJAM	5 POVSEM SE STRINJAM
16.	Pri delu delam po načelu, "kjer je volja, tam je pot."					
17.	Pri delu se pogumno soočam s težavami.					
18.	V primeru, da mi spodleti, verjamem, da mi bo prihodnjič uspelo in bom delo uspešno opravil.					
19.	Dobro obvladujem stres na delovnem mestu.					

Vir: Sapyaprapa, Tuicomepee, in Watakakosol (2013).

SKLOP 3: POZNAVANJE KONCEPTA AVTENTIČNEGA VODENJA

Pri naslednjem vprašanju obkrožite črko pred odgovorom, ki drži za vas.

1. Poznate koncept avtentičnega vodenja?

a) Da
b) Ne

2. Prosim, da pojem na kratko opišete, v kolikor ste na prejšnje vprašanje odgovorili z »da«:

_____

_____

Hvala vam za sodelovanje!

Priloga 4: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

Sem Marija Oven in za dokončanje študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko nalogo, kjer na primeru vašega podjetja JE & GR preučujem avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih ter njuno medsebojno povezavo.

Izkazalo se je, da so zavzeti zaposleni bolj motivirani, srečni ter uspešni pri delu, njihova delovna vnema je večja, kar se odraža tudi v poslovanju podjetja. K temu pomembno prispevajo tudi vodje, ki znajo v zaposlenih vzbuditi pozitivna čustva, in jih tako motivirati, da razvijajo in nadgrajujejo njihove talente.

Pri tem zato potrebujemo vašo pomoč in vas prosim, da odgovorite na spodnja vprašanja, ki vam ne bodo vzela več kot 10 minut časa. V prvem sklopu boste ocenjevali avtentičnost vodje svojega oddelka, drugi skop pa se nanaša na vašo zavzetost in podporo vodstva, ki jo pri tem zaznavate.
Anketa je popolnoma anonimna. Vaši odgovori naj bodo čim bolj natančni in iskreni, rezultati bodo uporabljeni izključno za namene omenjene naloge.

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE

Naslednje trditve predstavljajo lastnosti vodje. Prosim, da pri posamezni trditvi označite, kako po vašem mnenju te držijo **za vašega vodjo**. Možen je samo en odgovor, kjer pomeni:

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

Z. ŠT.	ZA SVOJEGA VODJO MENIM:	1 SPLOH SE NE STRINJAM	2 SE NE STRINJAM	3 SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM	4 SE STRINJAM	5 POVSEM SE STRINJAM
1.	Moj vodja izbira povratne informacije za namene izboljšanja odnosov z drugimi.					
2.	Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja.					

se nadaljuje

nadaljevanje

Z. ŠT.	ZA SVOJEGA VODJO MENIM:	1 SPLOH SE NE STRINJAM	2 SE NE STRINJAM	3 SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM	4 SE STRINJAM	5 POVSEM SE STRINJAM
3.	Dejanja mojega vodje so usklajena z njegovimi prepričanji.					
4.	Moj vodja želi slišati tudi ideje, ki so drugačne od njegovih temeljnih prepričanj.					
5.	Moj vodja se zaveda, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.					
6.	Moj vodja prizna svoje napake.					
7.	Moj vodja sprejema odločitve na podlagi svojih temeljnih pričanj.					
8.	Moj vodja pred sprejetjem končne odločitve pozorno prisluhne tudi ostalim mnenjem.					
9.	Moj vodja se zaveda lastnih prednosti in slabosti.					
10.	Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi.					
11.	Moj vodja ne popusti pod pritiski, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.					
12.	Moj vodja objektivno preuči situacijo, preden sprejme končno odločitev.					
13.	Moj vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na ostale.					
14.	Moj vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja.					
15.	Mojega vodjo pri dejanjih vodijo lastni moralni standardi.					
16.	Moj vodja spodbuja ostale, da izrazijo tudi nasprotujoča menja.					

Vir: Neider in Schriesheim (2011).

SKLOP 2: LASTNA ZAVZETOST

Naslednje trditve predstavljajo zavzetost. Prosim, da pri posamezni trditvi označite, v kakšni meri ta drži **za vas**. Možen je samo en odgovor, pri tem upoštevajte naslednjo lestvico:

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

Z. ŠT.	ZASE LAHKO TRDIM:	1 SPLOH SE NE STRINJAM	2 SE NE STRINJAM	3 SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM	4 SE STRINJAM	5 POPOLNOMA SE STRINJAM
1.	Vem, kaj se od mene pričakuje in kakšen je namen mojega dela.					
2.	Razpolagam z vsem potrebnim za delo (materiali in opremo).					
3.	Menim, da moje delo pomembno prispeva k ciljem podjetja.					
4.	Na delovnem mestu imam priložnost, da vsak dan počnem tisto, v čemer sem najboljši.					
5.	Pri delu imam možnost uporabiti svoje talente in znanje.					
6.	Pri delu razvijam svoje spretnosti in veščine.					
7.	V zadnjem mesecu sem prejel pohvalo za opravljeno delo oz. je bil prepoznan moj trud.					
8.	Na delovnem mestu upoštevajo moje mnenje in ga cenijo.					
9.	S sodelavci imam prijateljski odnos.					
10.	V primeru težav lahko vedno računam na pomoč s strani sodelavcev in vodstva.					
11.	V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.					
12.	Svoje delo opravljam s ponosom.					
13.	Zavzet sem za svoje delo.					

se nadaljuje

nadaljevanje

Z. ŠT.	ZASE LAHKO TRDIM:	1 SPLOH SE NE STRINJAM	2 SE NE STRINJAM	3 SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM	4 SE STRINJAM	5 POVSEM SE STRINJAM
14.	Za uspešno opravljeno delo sem pripravljen vložiti dodaten napor takrat, ko je to potrebno.					
15.	Delo me navdihuje.					
16.	Vodstvo podjetja je pripravljeno prisluhniti, razvija medsebojno spoštovanje in zaupanje.					
17.	O dogajanju v podjetju sem obveščen in imam možnost dajanja povratnih informacij vodstvu.					
18.	Seznanjen sem z vrednotami in cilji podjetja.					
19.	Ko zjutraj vstanem, grem rad v službo.					
20.	Čas v službi mi hitro mine.					
21.	V podjetju vidim priložnost za profesionalno rast in/ali poklicno priložnost.					
22.	Za svoj doprinos in učinkovitost, ki jo prinašam podjetju, sem pošteno plačan.					
23.	S sodelavci se dobro razumem.					

Vir: Gallup, Inc. (2008); Cataldo (2011); Robertson-Smith in Markwick (2009).

Hvala vam za sodelovanje!