

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN PRIPADNOST NA DELOVNEM
MESTU MED MLADIMI**

Ljubljana, september 2019

DOLORES POLŠAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Dolores Polšak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in pripadnost na delovnem mestu med mladimi, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Definicija avtentičnega vodenja	4
1.2 Pregled teorije avtentičnega vodenja	5
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	6
1.3.1 Samozavedanje	6
1.3.2 Samoregulacija	7
1.3.3 Pozitiven psihološki kapital	8
1.3.4 Lasten pozitiven razvoj	8
1.4 Avtentični vodja	9
1.4.1 Sposobnosti avtentičnega vodja	9
1.4.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij	10
1.4.2.1 Akcijsko učenje	11
1.4.2.2 360-stopnjiško vodenje	11
1.4.2.3 Sistem mentorstva	11
1.4.2.4 Sistem nasledstva	12
1.5 Avtentični sledilci	12
1.5.1 Zaupanje	12
1.5.2 Vključenost	13
1.5.3 Eudaimonsko dobro počutje	13
1.6 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo	15
1.6.1 Vpliv na sledilce	15
1.6.2 Vpliv na inovativnost	15
1.6.3 Vpliv na produktivnost	15
1.6.4 Vpliv na kreativnost	16
2 PRIPADNOST	16
2.1 Opredelitev pripadnosti	16
2.2 Modeli pripadnosti	17
2.2.1 Enodimenzionalni model pripadnosti	18

2.2.2	Večdimenzionalni model pripadnosti.....	18
2.3	Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost.....	20
2.4	Posledice pripadnosti.....	21
2.5	Pripadnost na delovnem mestu med mladimi.....	22
2.6	Povezava med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo.....	22
2.6.1	Vloga zaupanja.....	23
2.6.2	Povratni vpliv sledilcev.....	23
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN PRIPADNOSTI MED MLADIMI.....	24
3.1	Predstavitev ciljne populacije.....	24
3.2	Zasnova raziskovanja.....	25
3.2.1	Raziskovalni cilji.....	25
3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	26
3.2.3	Metodologija raziskave.....	26
3.2.4	Oblikovanje anketnega vprašalnika.....	27
3.2.4.1	<i>Sklop 1: Avtentično vodenje med mladimi.....</i>	<i>28</i>
3.2.4.2	<i>Sklop 2: Pripadnost organizaciji med mladimi.....</i>	<i>30</i>
3.2.4.3	<i>Sklop 3: Povezava med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo.....</i>	<i>31</i>
3.3	Analiza rezultatov raziskave.....	32
3.3.1	Splošni podatki anketirancev.....	32
3.3.2	Sklop 1: Avtentično vodenje med mladimi.....	35
3.3.3	Sklop 2: Pripadnost organizaciji med mladimi.....	40
3.3.4	Sklop 3: Povezava med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo.....	42
3.4	Zaključne ugotovitve.....	44
3.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze.....	44
3.4.2	Priporočila in smernice.....	47
3.4.3	Zaključne ugotovitve.....	48
	SKLEP.....	50
	LITERATURA IN VIRI.....	51
	PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije avtentičnega vodenja	4
Tabela 2: Pregled prispevkov s področja avtentičnega vodenja.....	5
Tabela 3: Pregled definicij pripadnosti.....	17
Tabela 4: Raziskovalna vprašanja	26
Tabela 5: Anketni vprašalnik – lastna avtentičnost.....	28
Tabela 6: Anketni vprašalnik – lastni pozitivni psihološki kapital	29
Tabela 7: Anketni vprašalnik – avtentični vodja	29
Tabela 8: Anketni vprašalnik – pripadnost na delovnem mestu.....	30
Tabela 9: Anketni vprašalnik – dejavniki, ki vplivajo na pripadnost.....	31
Tabela 10: Anketni vprašalnik – razlogi za željo po nadaljevanju kariere v trenutnem podjetju	31
Tabela 11: Anketni vprašalnik – razlogi proti želji po nadaljevanju kariere v trenutnem podjetju	32
Tabela 12: Priporočila in smernice	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Allen-Meyerjev Trikomponentni model pripadnosti	20
Slika 2: Načrt raziskave	27
Slika 3: Podatki o anketirancih – starostne skupine po spolu	33
Slika 4: Podatki o anketirancih – dosežena izobrazba po spolu	33
Slika 5: Podatki o anketirancih – število let dela v trenutnem podjetju po spolu	34
Slika 6: Poznavanje pojma avtentično vodenje	34
Slika 7: Lastna avtentičnost mladih.....	35
Slika 8: Značilnosti lastne avtentičnosti mladih	36
Slika 9: Pozitivni psihološki kapital mladih	37
Slika 10: Značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala mladih	37
Slika 11: Zaznana avtentičnost vodje	38
Slika 12: Avtentične značilnosti vodij.....	39
Slika 13: Organizacijska pripadnost med mladimi.....	40
Slika 14: Pomen dejavnikov na pripadnost pri mladih.....	42
Slika 15: Želja po nadaljevanju kariere v trenutni organizaciji.....	42
Slika 16: Razlogi za željo po nadaljevanju kariere v trenutni organizaciji	43
Slika 17: Razlogi proti želji po nadaljevanju kariere v trenutni organizaciji	44
Slika 18: Pozitivni dejavniki na organizacijsko pripadnost mladih	49
Slika 19: Vpliv avtentičnega vodenja na pripadnost med mladimi	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

UVOD

Organizacije so vedno bolj kompleksne, prav tako je zahtevnejše poslovno okolje, zato se pojavlja vedno večja potreba po drugačnem pristopu vodij. Odvijajo se hitre spremembe, kar povzroča krizne situacije, ki so vedno pogostejše. Zato je pomembno, da je podjetje sposobno hitrega okrevanja, kar pa lahko dosežejo z dobro povezanostjo vseh deležnikov, med katerimi so najbolj pomembni zaposleni. Če želimo prožne in pripadne zaposlene, pa igra pomembno vlogo njihov vodja in njegov pristop (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 103).

Ravno zaradi tega postaja preučevanje avtentičnega vodenja vedno bolj pomembno. Avtentično vodenje spodbuja pristen način vodenja, ki je vedno bolj zaželen v sodobnih organizacijah. Osredotoča se na zaposlene, avtentični vodja poskuša spodbujati samozavest zaposlenih, njihovo prožnost in optimizem. Vse skupaj vodi v povečevanje konkurenčnih prednosti zaposlenih, to pa krepi njihovo učinkovitost in uspešnost ter posledično konkurenčno prednost podjetja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102).

Definicij avtentičnosti je mnogo, vsem pa sta skupni dve lastnosti, in sicer iskrenost ter pristnost, ki sta si zelo podobni. Lionel Trilling je iskrenost opredelil kot stopnjo skladnosti med občutki, ki jih kažemo, in občutki, ki jih resnično doživljamo. Pristnost pa je opredeljena kot izražanje samega sebe na način, ki je v skladu z notranjimi občutki in mislimi (Avolio & Gardner, 2005, str. 320).

Avtentično vodenje je zmes transformacijskega in etičnega vodenja. Avtentični vodja deluje v skladu z osebnimi vrednotami in prepričanji, z namenom pridobiti zaupanje in spoštovanje svojih podrejenih. Zaupanje in spoštovanje pridobiva tako, da spodbuja različna stališča, oblikuje mreže odnosov med sodelavci in jih vodi na način, ki ga podrejeni in sodelavci priznavajo kot avtentičnega. S svojim avtentičnim delovanjem pa vodja ne vpliva samo na svoje podrejene, ampak tudi na druge deležnike organizacije (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 805–806).

Mathieu in Zajac sta pripadnost opredelila kot psihološko navezanost delavcev na podjetje, v katerem delajo. Pripadnost podjetju je pozitivno povezana z rezultati, poleg pripadnosti pa na rezultate sovplivajo motivacija, zadovoljstvo zaposlenih in njihova uspešnost (Archarya & Dasbiswas, 2018, str. 80).

Pripadni oziroma zavezani zaposleni so tisti, za katere je najmanj verjetno, da bodo zapustili organizacijo. Koncepti pripadnosti se razlikujejo, v grobem jih delimo na tri, in sicer na čustveno navezanost, pripadnost zaradi plačila in obveznosti. Najbolj prevladujoča je čustvena navezanost, ki ponazarja posameznikovo čustveno pripadnost organizaciji, kar pomeni, da zaposleni uživa v članstvu v organizaciji. Pri pripadnosti zaradi plačila je mišljeno predvsem plačilo za opravljeno delo, nadaljevanje dela posamezniku pomeni dobiček, odhod iz organizacije pa je povezan s stroški oziroma izgubo. Najmanj na

pripadnost vplivajo obveznosti oziroma odgovornosti, ki jih zaposleni sprejme do organizacije (izpolnjevanje ciljev in interesov organizacije) (Allen & Meyer, 1990, str. 1–3).

Pripadnost v podjetju lahko povežemo tudi z modelom avtentičnega vodenja, saj vodenje brez sledilcev ne more obstajati. Raziskovalci vedno bolj poudarjajo medsebojno povezanost med sledilci in vodjami. Avtentičen vodja je bolj kot nase osredotočen na svoje sledilce. Trudi se prepoznati in ceniti njihove prednosti in sposobnosti ter jim pomaga razvijati njihove konkurenčne prednosti. Posledica tega je, da avtentični vodja povečuje pripadnost svojih podrejenih organizaciji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 153).

Avtentični vodja torej svoje sledilce spodbuja, da razvijejo samozavedanje in samoregulacijo, kar privede do pozitivnega razvoja sledilca. Rezultat so boljši rezultati sledilcev, poleg tega pa se vzpostavi med vodjo in sledilcem večja stopnja zaupanja, večje zadovoljstvo z delom in posledično dobro počutje na delovnem mestu (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347–348).

Namen magistrskega dela je poglobiti znanje o avtentičnem vodenju in pripadnosti na delovnem mestu ter preučiti vpliv avtentičnega vodenja na pripadnost mladih. Avtentično vodenje in pripadnost organizaciji sta v sodobnem poslovanju vedno bolj pomembna, saj se organizacije in poslovanje spreminjajo. Vse organizacije si prizadevajo odkriti ali razviti čim boljše konkurenčno prednost, vendar je to zelo težko brez pripadnih in zadovoljnih zaposlenih, na kar pa ima vpliv pristop vodenja. Namen teoretičnega dela je torej predstaviti in povezati zgoraj omenjena pojma. Namen raziskovalnega dela pa je izvesti raziskavo med mladimi in ugotoviti, kakšen odnos imajo mladi do pristopov vodij in kako to vpliva na njihovo pripadnost organizaciji.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti pojma avtentično vodenje in pripadnost organizaciji med mladimi. Ta cilj bom izpolnila tako, da bom najprej preučila teorijo, ki na tem področju že obstaja in preverila aktualne prispevke domačih ter tujih raziskovalcev s področja avtentičnega vodenja in pripadnosti organizaciji. V nadaljevanju bom s pomočjo pridobljenega znanja pripravila raziskavo, ki jo bom izvedla med mladimi. Z raziskavo bom poskušala ugotoviti, kako mladi dojemajo zgoraj omenjena pojma in kako ju povezujejo med seboj. Torej, kako pomemben jim je način vodenja v organizaciji, v kateri delajo in kako to vpliva na njihovo pripadnost. Iz opravljene raziskave bom izpostavila glavne ugotovitve, kakšno vodenje preferirajo mladi in kako vpliva na njihovo pripadnost. Ugotovitve bodo priporočila za podjetja, ki zaposlujejo mlajšo delovno silo in želijo, da pristop vodenja pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih.

Temeljna teza, ki je postavljena na podlagi zastavljenih ciljev, se glasi: Avtentično vodenje in pripadnost organizaciji sta med mladimi pozitivno povezana, kar pomeni, da avtentični vodja pri mladih podrejenih pozitivno vpliva na njihovo pripadnost organizaciji.

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

Raziskovalno vprašanje 1: Ali mladi poznajo pojem avtentičnega vodenja in v kolikšni meri ga zaznavajo na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so najpomembnejši dejavniki pripadnosti organizaciji pri posameznikih mlajše delovne sile?

Raziskovalno vprašanje 3: Ali so dejavniki pripadnosti povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?

Raziskovalno vprašanje 4: Ali med mladimi avtentično vodenje vpliva na stopnjo pripadnosti organizaciji?

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je avtentično vodenje pri mladih ključno za večjo pripadnost organizaciji, ki posledično vpliva na uspešnost posameznikov in organizacije?

Magistrska naloga bo sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu bosta predstavljeni dve raziskovalni področji. V prvem delu teoretičnega dela bo predstavljeno avtentično vodenje, v drugem delu pa področje pripadnosti organizaciji. V tem delu bodo uporabljeni sekundarni podatki, torej že zbrani podatki tujih in domačih avtorjev, ki so dostopni v javnih bazah znanstvene literature. Že obstoječa teorija in raziskave bodo predstavljene s pomočjo povzetkov ugotovitev in stališč raziskovalcev obravnavanih tem. Uporabljena bo deskriptivna metoda.

V drugem delu magistrske naloge bodo uporabljeni primarni podatki, pridobljeni iz raziskave, ki bo izvedena s pomočjo ankete. Ker bodo v raziskavo vključeni mladi, bo tipologija ankete samoizpolnjevanje s pomočjo računalnika, izvedena bo s pomočjo spletnega vprašalnika. Vprašalnik bo pripravljen v obliki polodprtega tipa, saj bodo načini odgovarjanja različni. Pri nekaterih vprašanjih bo anketiranec sam napisal odgovor, pri nekaterih bo izbral med možnimi odgovori, pri nekaterih vprašanjih pa bo razvrščal odgovore glede na pomembnost. Namen vprašalnika bo ugotoviti prisotnosti povezanosti med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo organizaciji med mladimi. Ker bo anketa spletna, bo vzorčenje neverjetnostno, in sicer samoizbira enot, pri katerem je osnova njihova lastna odločitev, ali bodo sodelovali ali ne.

V zaključnem delu magistrske naloge bodo povezana teoretična izhodišča in rezultati, pridobljeni v raziskovalnem delu. Z združitvijo stališč teoretičnega dela in rezultatov raziskovalnega dela bodo predstavljena priporočila, kakšno vodenje je najbolj primerno, če imajo podjetja bolj mlad kolektiv in želijo, da so njihovi zaposleni pripadni podjetju.

Omejitve pri raziskovanju in pisanju magistrske naloge so različne, delimo jih na vsebinske in metodološke. Pri vsebinskih omejitvah gre za uporabo sekundarnih podatkov, ki so bili pridobljeni za nek drug (prvotni) namen in zaupanje tem podatkom.

Metodoloških omejitev pa je več. Največja omejitev je pridobitev zadostnega števila odgovorov na anketo. Ker bo anketa spletna, bo težko vzpostaviti stik z anketirancem ali pa bo po vzpostavljenem stiku odgovarjanje zavrnil, ker ne bo imel časa ali mu tema ne bo zanimiva. Druga metodološka omejitev so pristranski odgovori. V primeru, da bo anketiranec odgovarjal na anketo, ni nujno, da bodo njegovi odgovori iskreni in resnični. Zaradi teh omejitev bo anketa sestavljena tako, da bo začetni nagovor poskušal pritegniti anketiranca, da vprašanja ne bodo občutljiva, da bodo čim bolj razporejena (na začetku lažja, zahtevnejša na sredini in potem spet lažja za konec) in podobno.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Definicija avtentičnega vodenja

Avtentični vodja je vodja, ki se dobro zaveda, kdo je in v kaj verjame ter ves čas deluje v skladu s svojimi prepričanji in osebnimi vrednotami. Za avtentičnega vodjo velja, da je oseba z visoko ravno avtentičnosti, kar pomeni, da pozna sebe in se trudi ohranjati svoje vrednote, čustva in identiteto (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104–106).

V tabeli 1 je predstavljenih nekaj glavnih definicij o avtentičnem vodenju, ki so jih postavili nekateri izmed raziskovalcev na tem področju.

Tabela 1: Definicije avtentičnega vodenja

Avtorji	Definicija
Handerson in Hoy	Avtentično vodenje je obseg, v katerem podrejeni dojemajo svojega vodja, da je sposoben sprejeti osebno odgovornost za rezultate, ukrepe in napake brez manipulacije s podrejenimi in pokazati značilnosti samega sebe med vodenjem.
Luthans in Avolio	Avtentično vodenje je proces, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta, česar posledica je večje samozavedanje in samoregulacija vodij. Avtentični vodja je samozavesten, optimističen, etičen in mu je pomemben razvoj njegovih sodelavcev.
George in Sims	Avtentični vodje so ljudje, ki so resnični do sebe in do tega, v kar verjamejo. Sposobni so ustvariti zaupanje in razviti pristne povezave z drugimi. Ker jim ljudje zaupajo, so svoje sodelavce sposobni visoko motivirati.
Walumbwa	Avtentično vodenje je vzorec vodilnega vedenja, ki spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in etično ozračje, z namenom spodbuditi večje samozavedanje.

Vir: Henderson & Hoy (1983, str. 67–68); Luthans & Avolio (2003, str. 243); George & Sims (2007); Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 94).

1.2 Pregled teorije avtentičnega vodenja

Raziskovanje in razvijanje pojma avtentičnega vodenja je nastalo zaradi zaskrbljenosti glede neetičnega ravnanja managerjev, zaradi katerega so svetovalci na področju vodenja pozvali k razvoju novega konstrukta bolj pristnega vodenja. Tako sta Luthans in Avolio izrazila potrebo po modelu, ki bo temeljil na teoriji in opredeljeval specifične spremenljivke, ki lahko vodijo do razvoja pristnega vodenja. Tako je leta 2004 nastala glavna raziskava, ki so jo izvedli vodilni avtorji. Od tega leta naprej se je število raziskav na področju avtentičnega vodenja zelo povečalo. Največ strokovne literature smo dobili med letoma 2004 in 2006, potem pa so bile v porastu raziskave s praktičnega vidika (Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011, str. 1120–1121).

V tabeli 2 so predstavljeni glavni prispevki različnih avtorjev na področju avtentičnega vodenja.

Tabela 2: Pregled prispevkov s področja avtentičnega vodenja

Avolio in Gardner	Avtorja sta leta 2005 v članku zapisala, da vodja avtentičnost doseže preko štirih komponent, ki so samozavedanje, avtentično delovanje, sprejetje samega sebe in odnosov z drugimi. Na avtentično sledenje pa ima pomemben vpliv transparentno vedenje vodje.
Shamir in Eilam	Avtorja sta leta 2005 v članku predstavila pristop življenjskih zgodb, katerih bistvo je, da posameznik vsakemu življenjskemu dogodku pripiše svoj pomen in svojo zgodbo. Iz teh dogodkov izhajajo elementi avtentičnega vodenja, kar pomeni, da se lahko avtentičnost izraža tako s pozitivnimi kakor tudi negativnimi pristopi. S pomočjo življenjskih zgodb vodja odkrije svoj notranji jaz, kar pa ima pomen tudi pri avtentičnem sledenju.
Cooper, Scandura in Schriesheim	Avtorji so v članku leta 2005 zapisali kritiko na zgoraj predstavljen prispevek Avolia in Gardnerja. Zapisali so, da je potrebno natančno opredeliti smernice nadaljnjega raziskovanja na tem področju. Poudarili so tudi, da se predhodno zastavljene teorije razhajajo in postavili pomembna vprašanja za nadaljnje raziskovanje.
Endrissat, Müller in Kaudela-Baum	Avtorji so v članku leta 2007 predstavili raziskavo med managerji, ki so jo naredili v Švici. Ustvarili so model, ki nekatere elemente avtentičnega vodenja obravnava povsem drugače kot predhodni modeli. Poudarili so, da je potrebno avtentično vodenje razlikovati od drugih stilov vodenja.
George	Avtor je leta 2007 naredil raziskavo med vodji iz različnih kultur in ugotovil, da avtentični vodje nimajo univerzalnih značilnosti, temveč da je mogoče avtentičnost pri vodji razviti z vlaganjem v lasten razvoj posameznika.

Vir: Avolio & Gardner (2005, str. 324–326); Shamir & Eilam (2005); Cooper, Scandura & Schriesheim (2005); Endrissat, Müller & Kaudela-Baum (2007); George (2007, str. 16).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Odločilna pri razvoju avtentičnosti je osebna zgodovina vodje, v kar vključujemo družinske vplive, vzornike, življenjske dogodke (še posebej iz zgodnjega življenja) ter izobraževalne in delovne izkušnje. Zelo pomembne so tudi spremembe v življenju posameznika, še posebej dramatične spremembe, ki pospešujejo osebno rast in razvoj. Takšni dogodki vplivajo predvsem na posameznikovo raven samozavedanja, ki je eden izmed ključnih elementov avtentičnega vodenja. Še ostali trije pomembni elementi so samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 346).

1.3.1 Samozavedanje

Prvi in glavni element avtentičnega vodenja je povečana raven samozavedanja. Samozavedanje sicer ni ciljna točka, je pa začetek oziroma proces, ki pomembno prispeva k razvoju avtentičnega vodja. Samozavedanje pomeni, da nekdo spozna svoj obstoj in se zaveda pomena svojega obstoja znotraj konteksta, v katerem deluje (npr. znotraj organizacije). Posameznik se dobro zaveda svojih sposobnosti, prednosti, pridobljenih znanj, izkušenj in prepričanj. Ključni dejavniki oziroma elementi samozavedanja so temeljne vrednote, identiteta, čustva ter motivi in cilji (Avolio & Gardner, 2005, str. 324–325).

Prvi element samozavedanja so temeljne vrednote, ki so zastavljeni standardi za obnašanje. So standardi ne samo določenega posameznika, ampak standardi širše skupnosti. Priučimo se jih skozi socializacijo in sčasoma postanejo del nas. Ker avtentičnost pomeni, da je posameznik zvest svojim vrednotam, se jih mora najprej zavedati in jih poznati. Zato je poznavanje lastnih vrednot predpogoj za avtentično vodenje, saj vodja le tako pozna in razume svoj jaz (Lord & Brown, 2001).

Drugi element je identiteta, ki opisuje in povezuje posameznikove značilnosti, posebnosti in izkušnje. Pri vodenju je pomemben proces identifikacije vodje, pri katerem posameznik v svojo medosebno identiteto vključi vlogo vodje. Podobno je na strani sledilcev, saj tudi oni sebe opredelijo kot privrženci vodje in to vlogo vključijo v svojo identiteto. Ta procesa sta še posebej učinkovita pri avtentičnem vodenju, saj so v tem primeru osnova za interakcijo zaupanje, zvestoba in odprtost. Avtentični vodja skozi ustvarjeno identiteto vidi sebe kot pozitiven vzor, kar postane del njegove osebne identitete (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 351).

Samozavedanje je sestavljeno tudi iz poznavanja tretjega elementa, čustev. Za posameznika, ki se zaveda svojih čustev, pravimo, da je čustveno inteligenčen. Ne samo, da se jih zaveda, razume tudi vzroke in ve, kako vplivajo na odločitve, ki jih sprejema. Avtentični vodja se torej dobro zaveda svojih čustev in ve, kako vplivajo na njegovo delo

ter takšen vpliv imajo na njegove sodelavce (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 352).

In zadnji, četrti element samozavedanja so cilji in motivi. Pri tem elementu je potrebno razlikovati med tem, kako posameznik vidi samega sebe in med možnimi podobami, kakšen bi lahko bil. Od avtentičnega vodje se pričakuje, da ima dobro zastavljene cilje in motive in se po njih ravna ter da se odražajo kot pozitivne spremembe do njega samega ter do njegovih sledilcev. Cilji in motivi so sicer usmerjeni v prihodnost, vendar pomembno vplivajo na trenutne odločitve in aktivnosti (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 352–353).

1.3.2 Samoregulacija

Samoregulacija je drugi element avtentičnega vodenja. Pomeni samokontrolo s pomočjo določanja notranjih standardov, ki si jih vodja zastavi. Pomembno si je postaviti standarde, ki se ujemajo z dejanskimi vrednotami, potrebami in interesi. Le tako je mogoče, da vodja doseže najvišjo možno raven regulacije in rasti. Avtentični vodja mora izvajati samoregulacijo s pomočjo ponotranjene moralne perspektive in stremeti k ciljem, ki odražajo njegove osebne standarde. Tudi samoregulacija je sestavljena iz več elementov, in sicer iz uravnoteženega procesiranja, avtentičnega vedenja in transparentnih odnosov (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 355–356).

Prvi element pri samoregulaciji je uravnoteženo procesiranje. Razlagamo si ga kot zmožnost objektivne analize podatkov pred odločitvijo. Za avtentičnega vodja velja, da je sposoben objektivno oceniti pozitivna in negativna stališča pri odločitvi ter da je sposoben objektivno oceniti svoje lastnosti in kvalitete. Poleg vseh dobrih lastnosti zna izpostaviti tudi pomanjkljivosti. Avtentični vodja je sposoben tudi objektivno analizirati mnenja svojih sodelavcev, četudi so v nasprotju z njegovim egom (Kernis, 2003, str. 13).

Drugi element samoregulacije je avtentično vedenje, ki pomeni delovanje v skladu z lastnimi vrednotami, motivi, občutki in potrebami. Avtentični vodja tudi v primeru, ko pride do notranjih konfliktov in pritiskov iz okolja, ravna v skladu z notranjimi občutki. Velikokrat se namreč zgodi, da potrebe in vrednote vodij niso usklajene z zahtevami organizacije. Resnično avtentično vedenje pomeni, da so posameznikove notranje vrednote enake s tistimi, ki jih podpira (Kernis, 2003, str. 14).

In še tretji element, transparentnost odnosov, ki pomeni odprtost vodje. Avtentični vodja se svojim sodelavcem predstavlja takšen, kot je v resnici, ne pa kot nekakšen ponaredek. Pokaže svoje pozitivne in tudi negativne lastnosti, hkrati tudi svoje sodelavce spodbuja, da so pristni. Tako se med člani organizacije doseže večja iskrenost ter spoštovanje (Kernis, 2003, str. 15).

1.3.3 Pozitiven psihološki kapital

Glavne pozitivne psihološke zmožnosti, ki so značilne za avtentičnega vodja, so samozavest, upanje, optimizem in trdoživost. V kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom te zmožnosti povečujejo samozavedanje in samoregulacijo vodje. Te pozitivne psihološke sposobnosti naj bi tudi spodbujale odprtost za razvoj in spremembe, kar je zelo pomembno pri razvijanju posameznika, skupine ali celotne organizacije (Avolio & Gardner, 2005, str. 322–323).

Najpomembnejša je samozavest, ki je pozitivno prepričanje oziroma zaupanje v sposobnost opraviti določeno nalogo. Posamezniki z visoko stopnjo samozavesti sami zase verjamejo, da bodo pri opravljanju določene naloge uspešni. Takšen posameznik je bolj vztrajen, v opravljanje naloge je sposoben vložiti več truda, verjetnost, da bo odnehal pa je zelo majhna. Rečemo lahko, da je samozavest pozitivno povezana z uspešnostjo (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 230).

Druga pomembna značilnost pozitivnega psihološkega kapitala je upanje, ki je tudi pomembno, saj posameznika poganja k doseganju ciljev. Visoka raven upanja pomeni, da bo posameznik večkrat in na različne načine poskusil doseči isti cilj. Avtentični vodja pri svojem delu ohranja upanje, s čimer ustvari okolje, kjer se sledilci počutijo varne (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 230).

K uspešnosti prispeva tudi optimizem, saj se posameznik, ki ima pozitivne občutke glede prihodnosti, bolj potruji pri opravljanju naloge in je bolj učinkovit. Takšen posameznik pripisuje uspeh samemu sebi, neuspeh pa pripisuje okolju, kar pomeni, da v ponovni neuspeh ne verjame in ima večjo motivacijo (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 230–231).

Zadnja značilnost pozitivnega psihološkega kapitala je trdoživost. Trdoživost pomeni zmožnost vračati se po neugodnih in stresnih situacijah, odziv na negativne dogodke. Tudi trdoživost je pozitivno povezana z uspešnostjo, saj so neugodne in negativne situacije v življenju neizogibne in je pomembno, kako se posameznik na njih odzove (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 231).

1.3.4 Lasten pozitiven razvoj

Avtentični vodja je pozitiven zgled svojim sledilcem, zato ima vpliv tudi na njihov razvoj. Vodja je avtentičen, če kaže zavezanost etičnim vrednotam, spodbuja odprtost in avtentično vedenje, ustvarja visoko stopnjo zaupanja in prispeva k osebnemu razvoju in rasti svojih sledilcev. Da posameznik lahko razvije takšne značilnosti pa imajo vpliv predvsem njegova osebna zgodovina in pomembni mejniki v njegovem življenju (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 350).

Osebna zgodovina je pomembna, saj so pri vodenju pomembne že nabrane življenjske izkušnje, pomembno pa vplivajo tudi družina, otroštvo, kultura, izobrazba, dosedanje zaposlitve, vzorniki in predvsem predhodne izkušnje v vodstvu. Vse to pomembno vpliva na oblikovanje identitete in ponuja odgovor na vprašanje »Kdo sem jaz?«, ki je pri avtentičnem vodenju ključno. Večina avtentičnih vodij ima vsaj enega vzornika, ki je pokazal visok nivo zanesljivosti in poštenosti (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 348).

V razvoju in rasti posameznika so pomembni tudi mejniki, ki so lahko pozitivni ali negativni. Kot najpomembnejši mejniki se po navadi obravnavajo negativni dogodki, kot so smrt bližnjega, zdravstvene težave, finančne težave, saj se v takih situacijah posameznik najbolj spremeni in osebnostno zraste. Med pozitivne mejnike pa uvrščamo odločitve za šolanje, poklicno pot, povezovanje s pomembnimi ljudmi in podobno (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 348–349).

1.4 Avtentični vodja

Kot je že predstavljeno zgoraj, so temelj avtentičnega vodenja resnične vrednote, čustva in lastnosti in ravnanje v skladu z njimi. To pomeni, da se avtentični vodja ne trudi biti podoben nekomu drugemu, ampak sledi svojemu notranjemu občutku in svojemu jazu, odvisno pa je, kakšna je stopnja avtentičnosti. Poleg tega, da je povezan s svojo notranjostjo in da s svojimi sledilci komunicira iskreno, se tudi trudi svoje sodelavce oziroma sledilce dobro spoznati in se jim približati. Trudi se za njihov razvoj in napredek, ponudi jim podporo in spodbudo, kar pomeni, da se osredotoči tudi na njih, ne samo nase (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 108–113).

1.4.1 Sposobnosti avtentičnega vodja

Zaradi sprememb, ki se dogajajo v svetu, še posebej v poslovnem svetu je potreba po avtentičnem vodenju vedno večja, saj se tako ustvari bolj pristen odnos med vodjo in sledilci, kar pomeni bolj trdne in dolgotrajnejše odnose. Zato je pomembno, katere sposobnosti ima vodja. Med glavne sposobnosti avtentičnega vodje uvrščamo razvoj upanja – pozitivne moči za izvrševanje nalog, razvoj zaupanja med člani tima, razvoj pozitivnih čustev in razvoj optimizma med sodelavci (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 112–114).

Razvoj upanja je pomemben, saj je lažje premagovati izzive in dosežati cilje, če verjamemo v lepo prihodnost in se počutimo varne. Razvoj upanja temelji na energiji in delovanju, ki so usmerjeni k ciljem in na načrtovanju aktivnosti, s katerimi bomo cilje dosegli. Na posameznikovo upanje pa imajo velik vpliv drugi, med katerimi je tudi vodja. Avtentični vodja torej skrbi za razvoj upanja pri svojih sledilcih s tem, da se trudi ohranjati visoko raven pripadnosti, sodelovanja in da z njimi deli pomembne informacije in znanja.

Pomembno je tudi, da se vodja zaveda možnih ovir in v njih vidi priložnosti in ima pripravljene alternativne možnosti, ter da takšno razmišljanje prenaša tudi na svoje sledilce. V raziskavah so namreč ugotovili, da je v podjetjih z višjo stopnjo upanja pri zaposlenih večja pripadnost na delovnem mestu (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 114–115).

Pomembno je tudi zaupanje med člani tima, kar vključuje tudi zaupanje v vodjo tima. Če sledilci verjamejo, da je njihov vodja avtentičen, sposoben in pošten, so bolj zaupljivi in so pripravljene več tvegati in več vložiti v svoje delovno mesto. Avtentični vodja pri sledilcih razvija zaupanje s pomočjo odprte komunikacije, z deljenjem informacij, izkazovanjem skrbi za svoje zaposlene, s spodbujanjem različnih mnenj in podobno. Zaupanje je povezano z zadovoljstvom in pripadnostjo na delovnem mestu, zato bodo zaposleni, ki ne bodo imeli zaupanja v svojega vodjo precej verjetno razmišljali o odhodu (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 115–116).

Pozitivna čustva ustvarjajo pozitivne medčloveške odnose in pozitivno vedenje v organizacijah, pričakujemo lahko večjo zavezanost oziroma pripadnost organizaciji, uspešnost in boljše soočanje s težavami na delovnem mestu, zastavljanje dolgoročnih ciljev in podobno. Pozitivna čustva spodbujajo tudi k razvijanju novih idej, novemu načinu razmišljanja in spodbujajo kreativno razmišljanje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 116–118).

Optimizem med sodelavci se kaže v pričakovanju pozitivnih rezultatov in iskanju vzrokov za pojasnjevanje slabih. Za optimiste so značilni višja raven motivacije, uspešnosti, zadovoljstva na delovnem mestu in vztrajnosti pri premagovanju izzivov. Zaradi tega je za optimistične ljudi značilno, da so zagnani, pripadni in se ob oviri ne umaknejo, ampak jo skušajo premagati (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 118).

1.4.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij

Skozi različne obsežne raziskave so ugotovili, da ni mogoče ustvariti profila idealnega avtentičnega vodja. Ugotovili so, da jih ne opredeljuje nobena specifična značilnost, lastnost ali spretnost, ampak da njihov stil vodenja izhaja iz življenjske zgodbe. Skozi različne preizkušnje, ki so spreminjale njihovo življenje, so odkrili namen njihovega vodenja in ugotovili, da je avtentično najbolj primerno. To pomeni, da se avtentični vodja ne rodi, ampak se razvije skozi čas in pri tem ima najpomembnejšo vlogo okolje, v katerem živi in dela, saj ima največji vpliv na oblikovanje posameznikovih osebnostnih lastnosti. Poleg okolja je pri razvoju avtentičnega vodenja pomembna tudi želja in zavezanost k razvoju samega sebe. Tega, kako biti avtentični vodja, ne učijo v šolah in na univerzah, je pa narejeno veliko raziskav, kjer so predstavljeni dobri primeri avtentičnih vodij (George & Sims, 2007, str. 130).

Avtentično vodenje pa nima pozitivnega vpliva samo na vodjo, ampak tudi na sledilce, saj se sledilci, ki so avtentični, močneje identificirajo z vodjo in z organizacijo. V večjih organizacijah je to zelo pomembno, saj celotne organizacije ne obvladuje samo en vodja, ampak so vodje tudi na nižjih položajih, ki imajo še več stika s sledilci. Zato je pomembno, da so med vsemi zaposlenimi vzpostavljeni zaupanje, izmenjava informacij in znanj ter povratne informacije oziroma, da so avtentični tako vodje kot sledilci na vseh ravneh (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). Zato je pomembno usposabljanje avtentičnih vodij. V nadaljevanju so predstavljeni najpomembnejši načini, in sicer akcijsko učenje, 360-stopinjsko vodenje, sistem mentorstva in sistem nasledstva.

1.4.2.1 Akcijsko učenje

Akcijskemu učenju rečemo tudi dejavno učenje, pomeni pa učenje na resničnih problemih in iskanje rešitve za obstoječi problem, s čimer se ustvari priložnost za nenehno izboljševanje zaposlenih in organizacije. Njegov cilj je soočiti zaposlene s stvarnimi problemi v organizaciji in se učiti na njihovem reševanju. Zaradi reševanja stvarnega problema imajo sodelujoči večjo motivacijo, saj imajo priložnost spremeniti problem v pozitiven razvoj organizacije. Akcijsko učenje se največkrat izvaja v skupini, ki jo skozi reševanje problema vodi mentor, in je najbolj primerno za usposabljanje vodstvenega kadra (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154).

1.4.2.2 360-stopnijsko vodenje

360-stopinjsko vodenje je metoda za odkrivanje razvojnih možnosti vodij ali drugih zaposlenih. Izvaja se v obliki ocenjevanja vodje s strani sledilcev ali nadrejenih, oceni pa se tudi vodja sam, da se lahko primerjajo rezultati, kako vidi vodja sam sebe in kako ga vidijo njegovi sodelavci. Ocenjevanje se običajno izvaja anonimno, saj so rezultati tako bolj objektivni. S pomočjo analize rezultatov se izluščijo prednosti in slabosti ocenjevanega, s pomočjo česar se lahko oblikuje razvojni načrt. Organizacija lahko rezultate uporabi na več načinov, lahko na podlagi razvojnega načrta določi aktivnosti za odpravo slabosti in dodatno okrepitev prednosti vodje. Lahko pa se tudi odloči za nagrajevanje dobro ocenjenih in kaznovanje slabo ocenjenih, saj se bodo tako zaposleni sami potrudili, da bodo naslednjič dosegli boljši rezultat (Fleenor, Taylor & Chappelow, 2010, str. 228).

1.4.2.3 Sistem mentorstva

Vodja, ki prevzame vlogo mentorja, je dosegel samozaupanje in zrelost ter ne potrebuje dokazovanje pred svojimi sledilci. Njegov interes je torej spodbuditi osebni razvoj svojih sledilcev, kar doseže s spodbujanjem njihovega razvoja, poslušanjem predlogov in predlaganjem še dodatnih izboljšav ter tudi postavljanjem pred težje izzive. Svoje sledilce oziroma varovance pohvali in kritizira, če je to v njihovo korist, saj s tem povečuje njihovo učinkovitost in kakovost. Da je mentorstvo avtentično, mora biti med mentorjem in varovancem vzpostavljeno zaupanje in iskrenost, saj bo tako varovanec popolnoma zaupal

mentorju in upošteval njegove nasvete. Sistem mentorstva pa ni koristen samo za varovanca, ampak tudi za mentorja, saj se skozi proces uči tudi mentor. Pomeni mu strateško dejavnost za osebni razvoj in razvoj organizacije, saj krepi svoje sposobnosti in konkurenčnost organizacije (Kyle, 2000, str. 164–166).

1.4.2.4 Sistem nasledstva

Če ima organizacija dolgoročne cilje in želi ostati v stabilnem stanju, mora razmišljati o nasledstvu pomembnejših vodilnih delovnih mest in mora biti pripravljena na odhode vodilnega kadra, ne glede na to, če je razlog odhoda nepričakovan (odpoved) ali pričakovan (upokojitev). Da organizacija razmišlja o nasledstvu vodilnih delovnih mest je pomembno, saj mora dovolj zgodaj začeti z razvojnimi aktivnostmi izbranih naslednikov in tako skrbi, da bo podjetje tudi dolgoročno učinkovito (Shen & Cannella, 2002, str. 728–729). Obstajajo deljena mnenja o tem, ali točno določiti naslednika ali ne, vendar se lahko zgodi, da bodo brez jasne komunikacije o kariernih možnostih posameznih zaposlenih v organizaciji izgubili kader, ki bi bil najbolj primeren za nasledstvo. Naslednik pa ni nujno, da je notranji sodelavec, lahko prihaja tudi iz druge organizacije. Pomembno je, da o izbiri odloča širši krog vodstva v podjetju, saj so tako odločitve bolj objektivne (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156).

1.5 Avtentični sledilci

Ko govorimo o avtentičnem vodenju, ne mislimo samo avtentičnega vodja, pomembni so tudi avtentični sledilci. Pri identificiranju avtentičnega vodja ni dovolj samo njegova lastna ocena. Ker je to subjektivno mnenje, lahko posameznik sebe oceni kot avtentičnega, pa to ni. Lahko pa je preveč samokritičen in zase pravi, da ni avtentičen, pa v resnici je. Če želimo izključiti te možnosti napak, moramo v avtentično vodenje vključiti tudi sledilce. Avtentični sledilci so tisti, ki vodju sledijo zaradi istih osebnih prepričanj in vrednot, ne pa zaradi prisile, želje po osebni moči, statusa, obljubljenih osebne nagrade ali česa podobnega. Avtentični sledilci ne sledijo vodju, ker ustreza njihovi notranji iluziji, ampak zaradi realističnega mnenja sprejmejo vse njegove slabosti in prednosti. Zato je pri razvoju avtentičnega vodenja pomemben tudi razvoj avtentičnih sledilcev, ki sprejmejo avtentičnega vodja. Če se med vodjem in sledilci vzpostavi avtentičen odnos, se kot posledica razvije med njimi zaupanje, vključenost in dobro počutje na delovnem mestu (Shamir & Eilam, 2005, str. 400–401).

1.5.1 Zaupanje

Zaupanje je za doseganje avtentičnega odnosa zelo pomembno. Gradi se na podlagi uresničenih pričakovanj, ki jih vodja in sledilci imajo eden do drugega. Ker imajo ista prepričanja in iste vrednote, sledilci čez čas dobro vedo, kakšno odločitev bi vodja v določeni situaciji sprejel. Če sledilci dobro poznajo delovanje vodje in če je med njimi

vzpostavljeno dovolj močno zaupanje, jim vodja čez čas v svoji odsotnosti prepusti odločanje tudi o pomembnih stvareh (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 364).

V začetnem obdobju odnosa je pomembno spoznavanje, na podlagi katerega potem sledilci razumejo, zakaj je vodja sprejel določen ukrep ali odločitev in obratno. Čez čas in skozi ponavljajoče interakcije sledilci ugotovijo, kakšne namene in sposobnosti ima vodja. Poleg tega prepoznajo tudi njihove vrednote, želje in prepričanja in jih lahko primerjajo s svojimi. Če je delovanje vseh vključenih pošteno, se gradi spoštovanje in močno zaupanje in tako vodja pri odločitvah upošteva tudi mnenje svojih sledilcev. Tako se zaupanje pri sledilcih še poglobi. Večja kot je stopnja zaupanja, bolj pomembno je, da je vodja res avtentičen, saj lahko v nasprotnem primeru njihovo zaupanje zlorabi (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 364–365).

1.5.2 Vključenost

Vključenost sledilcev razumemo kot njegovo sodelovanje, njegovo zadovoljstvo in navdušenje nad delom. Avtentični vodja vključi svoje sledilce tako, da jim dodeli smiselno delo, ki prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, poleg tega pa skozi delo skrbi za njihovo rast in odkrivanje njihovih sposobnosti in prednosti. Če temu dodamo še občutek varnosti na delovnem mestu in dobre odnose med sodelavci, kot rezultat dobimo visoko pripadnost sledilcev. Vključenost sledilcev ima pozitiven vpliv na njihovo produktivnost, učinkovitost, povzroča večje zadovoljstvo strank, znižuje fluktuacijo na delovnem mestu in posledično povečuje dobiček (May, Gilson & Harter, 2004, str. 12–13).

1.5.3 Eudaimonsko dobro počutje

Eudaimonsko dobro počutje pomeni dobro počutje ob doseganju osebnih ciljev, osebni rasti in uresničevanju življenjskega namena. Ker ima vsak posameznik svojo perspektivo sreče in svoje vrednote v življenju, eudaimonsko dobro počutje dosegamo na različne načine oziroma ob različnih dosežkih. Če to povežemo z delovnim mestom, to pomeni, da se posameznik počuti dobro, ko se čuti intenzivno vključenega v aktivnosti za doseganje uspešnosti organizacije in posebno povezanega z aktivnostjo, ki jo izvaja. Ker to pomeni, da je delo, ki ga opravlja zelo povezano z njegovimi vrednotami in prepričanji, je predpogoj dobro poznavanje lastnih vrednot in prepričanj (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 375).

Eudaimonsko dobro počutje poziva ljudi, da živijo in delajo v skladu s svojim resničnim jazom, s čimer je povezana avtentičnost in dobro počutje. Eudaimonsko dobro počutje je torej rezultat avtentičnega sledenja. Z avtentičnostjo in spodbujanjem osebnega razvoja vodja svojim sledilcem pomaga, da postanejo vključeni in samozavestni ter da se na delovnem mestu počutijo dobro. Sčasoma, ko se pokažejo pozitivni učinki avtentičnosti, se

na delovnem mestu vzpostavi pozitivno ozračje, ki vpliva na pripadnost sledilcev in na uspešnost in učinkovitost organizacije (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 366).

Eudaimonsko dobro počutje se lahko dosega na različne načine, ima pa na njegovo doseganje velik vpliv tudi avtentično vodenje. Prvi način je s pomočjo osebne in organizacijske identifikacije, pri katerem gre za sledilčevo poistovetenje z njegovim vodjem in organizacijo. Z vodjem se sledilec poistoveti, če je med njunimi vrednotami in prepričanji visoka stopnja ujemanja. Za poistovetenje z organizacijo pa je potreben občutek pripadnosti, posledično pa ima vpliv tudi poistovetenje z vodjem, saj vodja zastopa interese organizacije, sledilci pa si oblikujejo iste cilje kot vodja. Drugi način doseganja dobrega počutja je tako imenovana čustvena okužba, kar pomeni, da se sčasoma čustva vodij in sledilcev zblížujejo. Še posebej nalezljiva so pozitivna čustva, kar je dobro za organizacijo. Če vodja čustveno okuži svoje sledilce s pozitivnimi čustvi in so vsi pozitivno naravnani, bo to pripomoglo k razvoju organizacije in k uspehu (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 383–384).

Avtentični vodja ima lahko pomembno vlogo kot pozitiven vzornik, saj se sledilci učijo in posnemajo vzorce vedenja od nadrejenega s pomočjo opazovanja. Zato je pomembno, da je vodja avtentičen, saj se tako lahko sledilci naučijo avtentičnega delovanja in obnašanja. Na primer, če si vodja ves čas postavlja izzive z namenom samorazvoja, je verjetno, da si bodo izzive postavljali tudi sledilci, kar bo vplivalo tudi na učinkovitost organizacije. Četrti način doseganja dobrega počutja je podpora samoodločanju, saj potrebe po samostojnosti, neodvisnosti in sposobnosti spadajo med osnovne psihološke potrebe. Vodja mora sledilcem nuditi podporo pri avtonomiji, deliti povratne informacije in upoštevati njihove prispevke. Na ta način vodja zvišuje motivacijo, pospešuje osebno in karierno rast, posledično pa se zvišuje dobro počutje na delovnem mestu. Podpora za neodvisno odločanje pa ne vpliva samo na dobro počutje, ampak tudi povečuje samozavest, uspešnost in pripadnost (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 385–386).

In še zadnji način doseganja eudaimonskega dobrega počutja je pozitivna socialna izmenjava, ki pomeni visoko kakovostne odnose med vodjo in sledilci. Če želimo kakovosten odnos, ga je seveda potrebno razviti. Začne se z začetno fazo, v kateri spoznavanje poteka na podlagi karakteristik vseh udeležениh, zato je ta faza ključna za vzpostavitev zaupanja. Druga faza je oblikovanje vlog vodje in sledilcev ter način interakcije v določenih situacijah, zato se v tej fazi oblikujejo ključni elementi za visokokakovostni odnos. V končni fazi pa se dogovorijo pričakovanja, ki jih imajo vodja in sledilci eden od drugega. Avtentični vodja in sledilci najbolje delujejo v visokokakovostnih odnosih, saj jih uvrščajo med svoje vrednote, saj se zavedajo, da imajo pozitiven vpliv na dobro počutje in pripadnost (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 387).

1.6 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo

Avtentično vodenje obravnavamo kot odgovor na potrebo po vodenju z vrednotami, po voditeljih, ki znajo motivirati svoje zaposlene, zagotoviti učinkovitost organizacije in dolgoročno uspešnost. Ker je avtentični vodja med sodelavci sposoben vzpostaviti zaupanje in optimizem, njegove vplive obravnavamo kot pozitivne (Arda, Aslan & Alpkana, 2016, str. 246–247).

1.6.1 Vpliv na sledilce

Avtentično vodenje pri vseh udeležencih spodbuja pozitivni psihološki kapital, pozitivno etično ozračje, samozavedanje ter dobre odnose med sledilci in vodjo. Če je vodja avtentičen se bo osredotočil na krepitev vrlin in sposobnosti svojih sledilcev ter jim bo predal sprejemanje določenih odločitev oziroma jih bo opolnomočil. Za sledilce to pomeni spodbujanje in pomoč pri osebnem razvoju in zmanjšanje nadzora s strani vodje. Rezultat tega pa je, da se med sledilci in vodjem vzpostavi zaupanje, sledilci pridobijo več motivacije, so bolj zavzeti za delo, bolj zadovoljni in je manj verjetno, da bodo želeli zamenjati delovno mesto. V dinamičnem poslovnem okolju je še posebej pomembno, da so delovna mesta prilagodljiva, da imajo zaposleni določeno stopnjo odgovornosti in se čutijo pomembne za uspešnost organizacije, saj bodo le tako imeli visoko željo po napredku in bodo pripadni organizaciji (Joo & Jo, 2017, str. 474–475).

1.6.2 Vpliv na inovativnost

Kot je že predstavljeno zgoraj, avtentični vodja svoje sledilce opolnomoči, kar ima pozitiven vpliv na prilagodljivost zaposlenih in na njihovo ustvarjalnost oziroma inovativnost. Inovativnost pa lahko vodja spodbuja še na drugačne načine. Največkrat sledilcem za inovativne ideje ponudijo nagrade in priznanja, pomembno je tudi, da je inovativen vodja, saj je sledilcem eden izmed glavnih vzornikov pri delu. Predpogoj za razvijanje inovativnih idej so sredstva in pogoji, ki to dopuščajo, pomembno pa je tudi, da sledilci verjamejo v svoje sposobnosti, na kar vpliva tudi avtentični vodja (Schuckert, Kim, Paek & Lee, 2018, str. 788–790).

1.6.3 Vpliv na produktivnost

Avtentični vodja ima na svoje sledilce veliko pozitivnih vplivov, saj gradi med njimi zaupanje, jih spodbuja, da prepoznajo svoje sposobnosti, ustvari upanje, dvigne optimizem in krepi odpornost. Posledice tega so, da so njegovi sledilci bolj prilagodljivi spremembam, so bolj spretni pri vzpostavljanju novih odnosov, se bolj samozavestno lotijo novih izzivov, so bolj spretni v stresnih situacijah in spodbujajo svoje sodelavce, da delajo bolj učinkovito ter da si opomorejo iz morebitne stiske. Tako postanejo sledilci bolj zadovoljni na delovnem mestu, zmanjša se odpor do dela in postanejo bolj delovno uspešni oziroma bolj

produktivni, kar pozitivno vpliva tudi na dobiček organizacije (Zehir & Narcikara, 2016, str. 252–253).

1.6.4 Vpliv na kreativnost

V sodobnem poslovanju kreativnost vedno bolj pridobiva na pomenu, saj je lahko ključen vir konkurenčne prednosti. Zato je zelo pomembno, da je vodja sposoben svoje sledilce spodbuditi h kreativnemu razmišljanju. Na njihovo kreativnost lahko vpliva direktno in indirektno. Direktni vpliv je predvsem v zaupanju in svobodi pri razvijanju novih idej in poslušanju predstavitve le-teh. Indirektno pa vodja spodbuja kreativnost preko spodbujanja pozitivne notranje identifikacije oziroma pri spodbujanju notranjega osebnega razvoja (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012).

2 PRIPADNOST

2.1 Opredelitev pripadnosti

Pripadnost ali zaveza (ang. commitment) pomeni, da je oseba nečemu zavezana oziroma predana, ta predanost pa se lahko pojavlja na različnih področjih, med katere spadajo službeno, partnersko, družinsko in podobna. Nekateri pripadnost definirajo kot »prostovoljno nalaganje dolžnosti samemu sebi«, zato pojem povezujemo z odrekanjem in žrtvovanjem, poleg tega pa tudi s samostojnostjo, ustvarjalnostjo in samoodgovornostjo. Za pripadno osebo je torej značilno, da ji odgovornost in dodatno delo nista v breme, ampak vse to opravlja z veseljem (Sprenger, 1997, str. 32–33).

V povezavi z organizacijami govorimo o organizacijski pripadnosti, kar pomeni, da je oseba predana organizaciji, v katero je vključena in ji ta vključenost pomeni užitek. Če je zaposleni pripaden organizaciji, bo manj verjetno zapustil organizacijo v primeru težav (na primer znižanje plače), bolj verjetno bo delal preko svojega delovnega časa v dobro organizacije in ker njegovi osebni cilji sovpadajo s cilji organizacije, bo precej verjetno ščitil cilje in premoženje organizacije. Iz navedena sklepamo, da bodo pripadni zaposleni v organizaciji ostali dlje časa od tistih, ki ji niso pripadni. Zaradi vseh pozitivnih lastnosti pripadnosti zaposlenih je v podjetjih zelo dobrodošlo, da imajo takšne zaposlene (Allen & Meyer, 1990, str. 2–3).

Pripadnost je postala priljubljena med raziskovalci, ki so jo raziskovali na različnih področjih in na različne načine. Kljub različnim pristopom raziskovanja in razlikam v definicijah, pa so si raziskovalci enotni, da je pripadnost stabilizacijska oziroma obvezujoča sila, ki usmerja posameznikovo vedenje in povzroči določene aktivnosti. Najpogostejše razlike v definicijah pa se nanašajo na podrobnosti o izvoru te stabilizacijske sile. Ravno zaradi tega je pripadnost obravnavana kot enodimenzionalni in kot

večdimenzionalni konstrukt (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 301). V tabeli 3 so predstavljene definicije pripadnosti različnih avtorjev.

Tabela 3: Pregled definicij pripadnosti

Avtor	Definicija pripadnosti
Becker	Avtor je pripadnost definiral z vidika stroškov. Ko posameznik svoje interese poveže z organizacijskimi, si prizadeva ohranjati tok aktivnosti, ki povzročajo predvidene (nizke) stroške.
Mowday	Pripadnost je odvisna od posameznikove vpletenosti v organizacijo in njegove identifikacije.
Wiener	Pripadnost pomeni, da posameznik ponotranji organizacijske vrednote in cilje, kar pomeni, da pri delu sledi interesom in ciljem organizacije.
O'Relly in Chatman	Avtorja sta pripadnost opredelila kot psihološko navezanost na organizacijo, temelj je torej odnos posameznika do organizacije.
Allen in Meyer	Avtorja sta pripadnost definirala kot psihološko stanje, ki posameznika veže na organizacijo. Posameznik se identificira z organizacijo in njenimi vrednotami ter se počuti njen pomemben del.
Herscovitch	Pripadnost je psihološko stanje, ki pomeni posameznikovo naklonjenost organizaciji in delu v njej in je ključna za uspešne organizacijske spremembe.
Kanter	Avtor je pripadnost opredelil s stroškovnega vidika posameznika. Po njegovi definiciji je pripadnost odvisna od profitabilnosti obstanka v organizaciji oziroma od stroškov, ki so povezani z odhodom.

Vir: Allen & Meyer (1990, str. 3–4); Meyer & Allen (1997, str. 12); Meyer & Herscovitch (2001, str. 302); Cohen (2007, str. 337).

2.2 Modeli pripadnosti

Zanimanje za raziskovanje pripadnosti je skozi čas naraščalo, saj so se začeli zavedati, da so pripadni zaposleni pomembni za učinkovitost organizacije. Zato je raziskovalce zanimal proces, skozi katerega zaposleni razvijejo zavezanost organizaciji in kako bi bilo mogoče s tem upravljati. Avtorji so na področju pripadnosti razvili veliko modelov, glavna razlika med njimi pa je, da so razvili enodimenzionalne in večdimenzionalne modele pripadnosti. Eden izmed prvih modelov je bil zastavljen kot enodimenzionalni model, ki se je osredotočal zgolj na eno dimenzijo. V nadaljnjih raziskavah pa so avtorji predstavljali tudi večdimenzionalne modele, ki so pripadnost povezovali z več različnimi dimenzijami (Mowday, 1998, str. 388–390).

2.2.1 Enodimenzionalni model pripadnosti

Med prvimi modeli pripadnosti je bil predstavljen enodimenzionalni model, ki pripadnost definira na podlagi čustvene komponente, in sicer kot identifikacijo posameznika z organizacijo, njenimi vrednotami in cilji. Med prvimi enodimenzionalnimi modeli pripadnosti je bil Porterjev model, ki pripadnost definira kot posameznikovo močno sprejemanje organizacijskih ciljev, njegovo željo obstanka v organizaciji in njegovo pripravljenost k vložku dodatnega dela in napora v dobro organizacije (Mowday, 1998, str. 389–390).

Kot enodimenzionalni model je pripadnost kasneje opredelil tudi Mowday z raziskovalci. Njihova definicija pripadnost opredeljuje kot moč identifikacije posameznika z organizacijo in stopnjo njegove vključenosti v delovanje organizacije. Posameznik se identificira s cilji in vrednotami organizacije in si prizadeva ter želi ostati njen član in pomagati pri uresničevanju teh ciljev. V zameno za to prizadevanje pričakuje nagrado oziroma plačilo. Ta model ne opredeljuje pripadnosti zgolj kot pasivno zvestobo, ampak kot aktivno razmerje med članom in organizacijo, saj želi član prispevati k organizacijski blaginji. Ta definicija ne opredeljuje pripadnosti zgolj na poklicnem področju, ampak je usmerjena tudi na druga področja posameznikovega okolja, kot so na primer družina, politična stranka ali športni klub (Mowday, Steers & Porter, 1979, str. 225–226).

2.2.2 Večdimenzionalni model pripadnosti

Večdimenzionalni model pripadnosti, kot že samo ime pove, pomeni, da je pripadnost odvisna od več različnih dimenzij. Tovrstnih modelov poznamo precej več kot enodimenzionalnih. Obravnavanje pripadnosti v obliki večdimenzionalnega konstrukta prispeva k jasnejšemu in lažjemu razumevanju pojma. Poznamo namreč različne oblike pripadnosti, zato je pomembno poznati različne procese, ki posameznike vodijo do razvoja različnih oblik pripadnosti (Mowday, 1998, str. 390–391).

Med prvimi večdimenzionalnimi modeli je bil model, ki sta ga zasnovala Cook in Wall. V njunem modelu je pripadnost odvisna od posameznikove identifikacije s cilji organizacije, posameznikove splošne lojalnosti in vpetosti v delovanje organizacije. Vse to po njunem mnenju vpliva na občutek pripadanja oziroma navezanost na organizacijo in občutek ponosa v primeru uspeha, kar pa posledično pripelje do pripravljenosti vlaganja dodatnega truda za uspeh organizacije (Markovits, Davis & Van Dick, 2007, str. 79–80). O dimenzionalnosti modela pripadnosti sta razpravljala tudi Angle in Perry, ki sta tudi bila mnenja, da je večdimenzionalni model bolj primeren. Njun model je pripadnost opredelil na podlagi posameznikove predanosti ciljem in vrednotam organizacije in njegove pripravljenosti obstanka v organizaciji (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 304).

Večdimenzionalni model pripadnosti sta zagovarjala tudi O'Reiley in Chatman, ki sta skozi študije s pomočjo faktorske analize, predstavila model, ki vključuje tri neodvisne dimenzije oziroma faktorje. Ti trije faktorji so uslužnost, identifikacija in ponotranjenje. Uslužnost pomeni, da posameznik v zameno za nagrado upošteva in prevzame določene organizacijske principe. Identifikacija z organizacijo se kaže v želji po vzpostavitvi dobrih odnosov in vzdrževanju le-teh. Ponotranjenje pa posameznik doseže, ko se čuti vključenega na podlagi skladnih vrednot in ciljev z organizacijo (O'Reilly & Chatman, 1986, str. 497–498).

Meyer in Herscovitch (2001) sta v svojem članku povzela vse pomembne modele in definicije pripadnosti in predlagala splošen model, ki bi bil večdimenzionalen. Njun predlagan splošen model bi vključeval čustveno in normativno komponento ter komponento trajnostne pripadnosti. Predlagan splošen model sta predstavila s pomočjo koncentričnih krogov. Notranji krog v koncentričnih krogih odraža bistvo pripadnosti, zavezujočo silo, ki vpliva na posameznikovo smer delovanja k cilju. To je skupno vsem ostalim definicijam pripadnosti. Zunanji krog pa prikazuje tri različne miselnosti že obstoječih definicij, ki odražajo željo posameznika, stroške vezane na obstanek ali odhod iz organizacije in občutek obveznosti posameznika do organizacije. Zunaj koncentričnih krogov so prikazane tudi posledice pripadnosti (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 317–318).

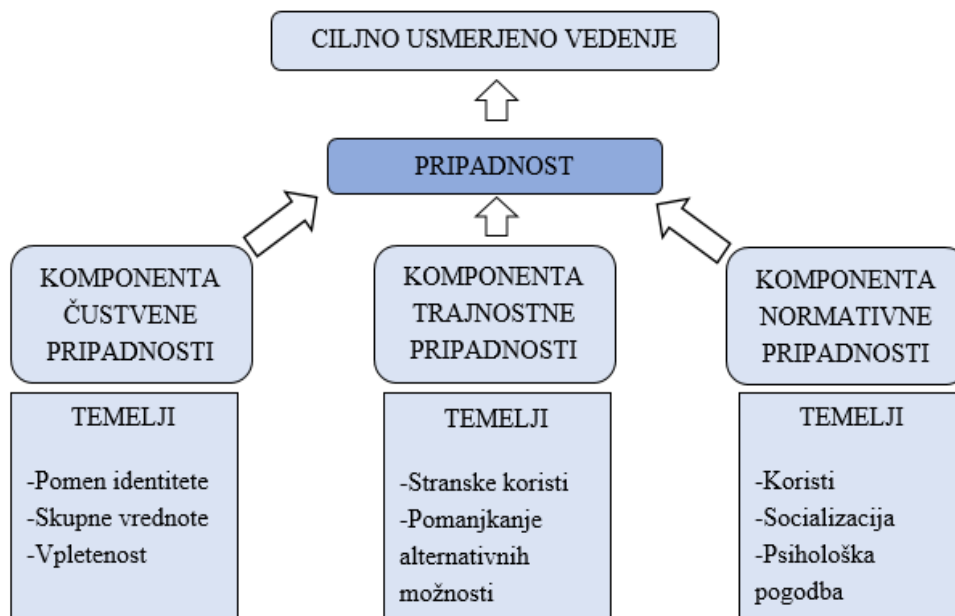
Najpogosteje obravnavan večdimenzionalni model, ki velja za najbolj celovitega je Trikomponentni model, katerega avtorja sta Allen in Meyer. Njun model pripadnosti je zasnovan na osnovi treh komponent, čustvene oziroma emotivne pripadnosti, trajnostne oziroma kontinuirane pripadnosti in normativne pripadnosti. Te tri komponente so posameznikovo psihološko stanje, ki določa odnos, ki ga posameznik vzpostavi do svojega okolja v organizaciji in vpliva na njegovo odločitev obstanka v organizaciji (Meyer & Allen, 1997, str. 93).

Prva komponenta njunega modela, čustvena pripadnost, pomeni navezanost posameznika na organizacijo. Značilna je močna vpetost posameznika v organizacijo, uživanje v članstvu in želja po obstanku v njej. Posameznik je navezan na organizacijo, na njene vrednote in cilje in na svojo vlogo pri vsem tem. Poznamo 4 različne kategorije vzrokov čustvene pripadnosti: osebne značilnosti, značilnosti organizacije, značilnosti opravljanja dela in izkušnje posameznika pri delu (Buchanan, 1974, str. 533–534). Druga komponenta je trajnostna pripadnost, ki se nanaša na izgubo, ki bi nastala, če bi posameznik organizacijo zapustil, oziroma na dobiček, če v organizaciji ostane. Ta izguba ali dobiček sta največkrat mišljena kot finančna, lahko pa sta tudi v obliki vloženega in zapravljenega truda in znanja, izgube privilegijev in podobno (Becker, 1960, str. 33). Močnejša kot je trajnostna pripadnost, večja je verjetnost, da posameznik organizacije ne bo zapustil, če pa bo ugotovil, da mu članstvo v organizaciji bolj škodi kot koristi, pa lahko pričakujemo, da bo razmišljal o odhodu. Zadnja komponenta je normativna pripadnost, ki pomeni občutek dolžnosti posameznika, da ostane v organizaciji. Pripadnost je torej posledica notranjih normativnih pritiskov delovati na način, ki bo ustrezal organizacijskim

ciljem in vrednotam. Vzrok za visoko normativno pripadnost je lahko na primer plačilo šolnine s strani organizacije, v kateri je posameznik zaposlen, visoki stroški usposabljanja ob zaposlitvi ali pa različne ugodnosti, ki jih posameznik ima zaradi članstva v organizaciji (Wiener, 1982, str. 421).

Na sliki 1 je predstavljen Allen-Meyerjev Trikomponentni model pripadnosti. Če želi podjetje spodbuditi povečanje pripadnosti svojih zaposlenih je priporočljivo, da dobro preučijo, kakšne rezultate želijo s tem doseči in kakšno vedenje morajo spodbuditi pri svojih zaposlenih. To je dobro vedeti, ker se je tako lažje odločiti, ali bi se osredotočili na širšo pripadnost (celotne organizacije) ali samo na specifična področja, ki so pomembna za sprecifične cilje. Pomembno pa je, da se podjetja zavedajo, da je čustvena pripadnost tista, ki je najbolj učinkovita in najbolj razširjena, zato jo je priporočljivo najbolj spodbujati pri svojih zaposlenih (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 322–323).

Slika 1: Allen-Meyerjev Trikomponentni model pripadnosti



Vir: Meyer & Herscovitch (2001, str. 317).

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost

Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih, so lahko med posamezniki zelo različni. Nekdo je pripaden zaradi ponotranjenja ciljev organizacije, drugi zaradi varne zaposlitve, tretji zaradi izzivov, ki mu jih delo predstavlja in tako naprej. Vsi dejavniki, ki vplivajo na pripadnost, se delijo v tri skupine: osebnostne značilnosti posameznika, značilnosti dela, ki ga posameznik opravlja in njegove delovne izkušnje (Steers, 1977, str. 47).

Osebnostne značilnosti so spremenljivke, ki opredeljujejo posameznika. Med osebnostne značilnosti, ki imajo vpliv na pripadnost naj bi spadale starost, izobrazba, priložnosti za dosežek, posameznikova stališča in splošni življenjski interesi (Steers, 1977, str. 47). Večjo pripadnost bi naj razvili tudi zaposleni, ki so vestni, imajo pozitiven pogled na življenje, so bolj timsko usmerjeni, postavljajo cilje organizacije ali tima pred svoje osebne cilje in tisti, ki vedno pomagajo drugim ter so čustveni (Bolino & Turnley, 2003, str. 61–65).

Druga skupina dejavnikov, ki do neke mere vplivajo na stopnjo pripadnosti, so značilnosti dela, ki ga posameznik opravlja. Na stopnjo pripadnosti naj bi vplivali izzivi pri opravljanju dela, možnosti za družbene oziroma socialne interakcije in povratne informacije na delovnem mestu. Tretji dejavnik pa so delovne izkušnje posameznika, in sicer kakovost izkušenj, ki jih je posameznik pridobil v organizaciji, v kateri dela. Izkušnje, ki imajo pomemben vpliv na pripadnost in navezanost na organizacijo, so skupinski odnos do organizacije, organizacijska zanesljivost, zaupanje, ki ga posameznik ustvari do organizacije, pomen posameznika za organizacijo in nagrade ter uresničevanje pričakovanj (Steers, 1977, str. 47–48). Pomembna so tudi razmerja, ki jih posameznik vzpostavi z drugimi zaposlenimi. Raziskave kažejo, da pozitivni odnosi in podpora med sodelavci pozitivno vplivajo na čustveno pripadnost (Sloan, 2017, str. 180).

2.4 Posledice pripadnosti

V podjetjih se vse bolj zavedajo pomena pripadnosti zaposlenih, zato je vedno več podjetij in organizacij, ki se trudijo doseči izboljšave na tem področju. Pripadni zaposleni lahko namreč dvignejo učinkovitost podjetja, saj se bolj trudijo za uspeh, imajo večjo motivacijo, so pripravljeni več časa in truda nameniti službi in skrbijo za varnost premoženja organizacije. Glavno je, da pripadnost znižuje fluktuacijo zaposlenih. Pripadni zaposleni so torej zaradi občutka povezanosti v delo in uspeh pripravljeni vložiti več truda in časa, kot se od njih pričakuje (Riketta, 2002, str. 257–259).

Če je pripadnost zaposlenih nizka ali je sploh ni, pomeni, da je prisotna visoka fluktuacija kadra, saj je odsotna želja po dolgotrajni zaposlitvi in obstanku v podjetju. V takšnih primerih je po navadi nizka kakovost dela, kar daje slab vzgled tudi ostalim zaposlenim in lahko negativno vpliva tudi na njihovo pripadnost. Nizko pripadni zaposleni imajo po navadi manjše možnosti za napredovanje, pogosto pa se zgodi, da organizacijo zapustijo ali so izključeni. Če je prisotna zmerna pripadnost, se stopnja odpovedi zniža oziroma se zniža fluktuacija, saj so zaposleni zadovoljni z delom in se čutijo pomembne za organizacijo. Pri zmerni pripadnosti se pri posameznikih poveča občutek varnosti, lojalnosti in dolžnosti. Če pa so zaposleni visoko pripadni, imamo zanesljive zaposlene, ki so visoko produktivni in pomenijo pomembno konkurenčno prednost za podjetje. Visoko pripadni zaposleni imajo po navadi velike možnosti za napredovanja, saj organizacija prepozna njihov prispevek k uspehu in jih nagradi, to pa še samo dodatno poveča pripadnost oziroma strast do opravljanja dela (Randall, 1987, str. 462).

Kot je predstavljeno zgoraj, poznamo tri različne stopnje pripadnosti, nizko, zmerno in visoko, ki se ugotavljajo z merjenjem. Poleg stopnje pripadnosti pa je priporočljivo ugotoviti tudi, katera izmed oblik pripadnosti pride pri posamezniku najbolj do izraza, saj je tudi to pomembna informacija pri spodbujanju in povečevanju pripadnosti (Mihalič, 2008, str. 78).

2.5 Pripadnost na delovnem mestu med mladimi

Pripadnost postaja nasploh med zaposlenimi vedno bolj ohlapna zaradi sprememb na trgu delovne sile, saj so zaposleni vedno bolj izobraženi, bolj obveščeni in pričakujejo za svoje znanje in izkušnje boljše delovne pogoje. Prav tako je tudi med mladimi, ki nenehno iščejo boljše možnosti zaposlitve na svojem strokovnem področju. To pomeni, da je mladim pomembna možnost organizacijske mobilnosti oziroma gibljivosti. Zato je pomembno, da podjetja mladim zagotavljajo raznolike izkušnje in različne priložnosti znotraj podjetja, saj to cenijo in bodo tako bolj pripadni in bodo pripravljeni ostati v organizaciji. Raziskave kažejo, da obstaja negativna povezava med samoupravljanjem kariere in pripadnostjo. To pomeni, da mladi, ki proaktivno upravljajo svojo kariero niso toliko osredotočeni na stroške, ki se pojavijo, če organizacijo zapustijo in se ne bojijo izstopiti iz svojega območja udobja. Vendar, dokler so organizacijski cilji in vrednote v skladu s cilji posameznikove samostojno določene kariere, lahko pričakujemo visoko čustveno pripadnost (Alonderiene & Šimkevičiute, 2018, str. 481–483).

Priporočilo za organizacije, ki imajo med zaposlenimi perspektivno mlado delovno silo in želijo, da je pripadna podjetju, je, da ne sledijo strogim stereotipom pri organizaciji dela in zaposlenih ne razvrščajo v tradicionalne karierne kategorije poklicnih usmeritev. Priporočljivo je uvesti elemente sodobnega kariernega odnosa, ki zaposlenim dovoljuje samoregulacijo kariere. Raziskave namreč kažejo, da se pri mladih čustvena pripadnost poveča, če lahko prevzamejo odgovornost za upravljanje lastne kariere in imajo možnost za mobilnost znotraj podjetja (na primer programi za interne izmenjave med oddelki, sodelovanje na novih, različnih projektih, ki združujejo več oddelkov) (Alonderiene & Šimkevičiute, 2018, str. 483–484).

2.6 Povezava med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo

Slog vodenja je način, kako oseba uporablja moč, da vodi druge ljudi oziroma svoje sledilce (Archarya & Dasbiswas, 2018, str. 81). V različnih raziskavah so bile dokazane povezave med slogom vodenja in pripadnostjo zaposlenih organizaciji, določen slog vodenja lahko pripadnost pri članih tima oziroma organizacije spodbuja, določen slog pa jo uničuje. Če vodja svoje zaposlene spodbuja k doseganju ciljev in napredovanju, z njimi vzpostavi zaupanje, jim daje vzor in navdih, povečuje njihovo motivacijo in jim pomaga pri reševanju problemov, vse to pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu in na njihovo pripadnost (Sabir, Sohail & Khan, 2011, str. 145–149). Lahko pa pri

različnih organizacijah pripadnost povečujejo različne spremenljivke vodenja, zato mora vsaka organizacija analizirati in ugotoviti, katere spremenljivke največ prispevajo k pripadnosti zaposlenih in skladno s tem preoblikovati vodstveni slog (Ndlovu, Ngirande, Setati & Zhuwao, 2018, str. 6). Spremenljivke sloga vodenja, ki imajo najpogosteje vpliv na pripadnost, so motiviranje svojih sledilcev, nagrajevanje sledilcev za dosežke in intelektualna stimulacija, ki pomeni spodbujanje sledilcev h kritičnem razmišljanju in upoštevanje njihovih idej in predlogov (Abasilim, Gbervbie & Osibanjo, 2018, str. 321).

2.6.1 Vloga zaupanja

Pripadnost je z avtentičnim vodenjem najmočneje povezana preko zaupanja, saj je zaupanje tisto, ki spodbuja močne odnose, ki jih posameznik vzpostavi z vodjo in z organizacijo. Definicije zaupanja torej vključujejo zanašanje na drugega in pripravljenost na ranljivost. Ker je povezava med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo vzpostavljena preko zaupanja, ima vpliv na čustveno pripadnost, ki temelji na identifikaciji zaposlenega z vodjo in organizacijo, skupnimi vrednotami in vpletenostjo zaposlenega v delovanje organizacije in njen uspeh. V primeru avtentičnega vodenja sledilci izkazujejo močnejše zaupanje v svoje vodje in nasploh v organizacijo, kar pomeni, da so v svoje delo pripravljeni vložiti več truda in časa in jim je organizacijski uspeh pomemben (Kliuchnikov, 2011, str. 72–84).

2.6.2 Povratni vpliv sledilcev

Odnos med vodjo in sledilcem postaja vedno bolj pomemben pojav in vedno bolj priljubljen pri raziskovalcih, saj velja za pomemben mehanizem stalnega človeškega učenja in razvoja. Odnos med vodjo in sledilcem namreč vpliva na več različnih ravneh, dober in pozitiven odnos lahko povečuje motivacijo, pripadnost, rezultate in uspešnost vseh zaposlenih in posledično produktivnost in uspešnost organizacije, kar je prepričljiv argument za raziskovanje tega odnosa (Valcea, Hamdani, Buckley & Novicevic, 2011, str. 605). Raziskave kažejo, da ima na razvoj zaposlenih, v tem primeru vodij, velik vpliv okolje, ki mora ponujati izzive in nudi podporo za razvojno gibanje. Če ima vodja dovolj podpore s strani svojih sledilcev, bo lažje premagal strah pred novimi izzivi in spremembami, ki temu sledijo (Kegan & Lahey, 2001, str. 15–16).

V sodobnih organizacijah se vlogi vodja – sledilec ves čas prepletata, kar pomeni, da izmenjava znanja poteka v obe smeri, od vodje k sledilcu in od sledilca k vodji. Pojavlja se tako imenovano deljeno vodenje, kar pomeni, da se ista oseba enkrat znajde v vlogi vodje, drugič pa v vlogi sledilca. Takšen način vodenja je primeren za organizacije, kjer je za uspeh potrebna ustvarjalnost in medsebojno sodelovanje (Pearce, 2004, str. 54–55).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN PRIPADNOSTI MED MLADIMI

V prejšnjih poglavjih sem s pomočjo sekundarnih virov opisala in predstavila koncepta avtentičnega vodenja in pripadnosti. V tem poglavju pa bom implementirala teorijo v prakso, saj bom predstavila raziskovalni del, v katerem bom na podlagi anket raziskovala v kolikšni meri se mladi srečujejo z avtentičnostjo in v kolikšni meri so pripadni organizacijam, v katerih delajo.

3.1 Predstavitev ciljne populacije

Ciljna populacija raziskave o avtentičnem vodenju in pripadnosti med mladimi so mladi delovno aktivni posamezniki. Starostni razredi, ki definirajo, kdo spada med mlade, se razlikujejo, zato so različne tudi uradne definicije mladih. Definicija mladih je torej odvisna od načina zajemanja podatkov. Jaz sem v raziskavi uporabila starostno omejitev od 15 do 29 let, ki sta jo postavila Urad Republike Slovenije za mladino in Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (Lukič, 2008, str. 6).

Mladi v Sloveniji in povsod po svetu se soočajo s težavami in izzivi pri iskanju zaposlitve, ki je za njih smiselna glede na njihovo pridobljeno izobrazbo. Na voljo jim je premalo delovnih mest, ki so pogosto prenizko plačana, jim ne ponujajo kakovostnega dela in možnosti razvoja kariere. Kljub temu pa se z gospodarskim razvojem in spremembami počasi povečuje zavedanje priložnosti, ki jih podjetjem ponuja mlada delovna sila (International Labour Organizational, 2013, str. 72). Najpomembnejša gonilna sila modernega gospodarstva v Evropski Uniji je delovna sila, ki je ustvarjalna, inovativna in motivirana. Te značilnosti delovne sile pa imajo mladi; študentje ali vsi tisti, ki so ravno zaključili s šolanjem in iščejo svojo prvo zaposlitev. Zato podjetja vedno več pozornosti namenjajo iskanju mladih, talentiranih zaposlenih in ustvarjanju privlačnega delovnega okolja za mlade (Pilukiene, 2017, str. 223–224).

Mlade zaposlene, tako kot tudi ostale, zaznamujejo njihove vrednote, osebne lastnosti, pričakovanja in družbeni položaj. Novo zaposleni, ki je zaključil šolanje, prinaša v podjetje novo znanje, visoko motivacijo, ustvarjalnost in nove ideje. Na pripadnost in inovativnost mladih na delovnem mestu pa imajo pozitiven vpliv možnost učenja in pridobivanja različnih izkušenj, opolnomočenje, karierne priložnosti, prijazno delovno okolje, spoštovanje, upoštevanje s strani sodelavcev in nadrejenih ter jasna navodila. Ker se zavedanje prednosti mladih zaposlenih povečuje, se na trgu dela pojavlja vedno več priložnosti, kar pomeni, da jih je težje zadržati v podjetju. Mladi pogosto izbirajo zanimiva dela, ki so lahko tudi tvegana in nestabilna, saj jih ni strah pogoste menjave službe. Poleg tega pa se dovolj dobro zavedajo svojega znanja in sposobnosti in iščejo temu primerne pogoje (Pilukiene, 2017, str. 217–218).

Priporočljivo za podjetja je, da si pri svojih zaposlenih ustvarijo primerno razmerje med starostjo in izkušnjami na eni strani in zdravjem na drugi strani. Z vključevanjem mladih v podjetje bodo poskrbeli za sveže znanje, visoko motivacijo in nove inovativne ideje, na drugi strani pa so starejši zaposleni, ki imajo izkušnje in jih prenašajo na mlajše. Pozornost velja nameniti pripadnosti, pri čemer so še posebej pomembni nematerialni motivacijski dejavniki, ki so posebej izraziti pri mladih, ki šele začenjajo svojo kariero in poskušajo preseči meje svojih dosežkov in razširiti svoje sposobnosti (Pilukiene, 2017, str. 218–219).

3.2 Zasnova raziskovanja

V prvem, teoretičnem delu magistrske naloge sem predstavila dva konstrukta, avtentično vodenje in pripadnost. V drugem, raziskovalnem delu magistrske naloge pa sem predstavljeno teorijo prenesla v realno okolje, kjer sem z raziskavo želela ugotoviti, v kolikšni meri sta oba konstrukta prisotna med mladimi in ali sta med sabo povezana. Na podlagi raziskav, ki sem jih zasledila v teoriji, sem oblikovala anketni vprašalnik zaprtega tipa. K odgovarjanju na anketni vprašalnik sem povabila posameznike, ki so stari od 15 do 29 let in so delovno aktivni.

Namen raziskave je pridobiti primerne podatke za analizo, ki jo bom opravila z metodo sinteze, kar pomeni, da bom pridobljene odgovore povezovala s teoretičnim delom. V zadnjem delu raziskovalnega dela pa bom predstavila glavne ugotovitve in odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja.

3.2.1 Raziskovalni cilji

Osnovni raziskovalni cilj je s pomočjo raziskovalnega pristopa ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in pripadnosti med mladimi in njuno morebitno medsebojno povezavo. Raziskava je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga pripravila na podlagi tuje in domače literature, s pomočjo katere sem v prvem delu magistrske naloge opisala oba konstrukta.

Anketni vprašalnik sem razdelila na tri dele. V prvem delu ankete sem želela preveriti samooceno avtentičnosti pri mladih delovno aktivnih in ali mladi svoje vodje zaznavajo kot avtentične. V drugem delu ankete sem se osredotočila še na pripadnost med mladimi, ki sem jo preverjala na podlagi njihove samoocene. Preveriti sem želela tudi, za katere dejavnike pripadnosti mladi menijo, da so pomembni. V tretjem delu pa sem s pomočjo ankete želela ugotoviti tudi morebitno vplivanje avtentičnega vodenja na pripadnost med mladimi delovno aktivnimi, saj sem z zadnjim vprašanjem želela preveriti, kaj so razlogi za željo po obstanku ali odhodu iz podjetja. Na podlagi zbranih ugotovitev sem želela podati koristne nasvete za vsa podjetja, ki zaposlujejo perspektiven mlad kader in si želijo med svojimi zaposlenimi čim višjo pripadnost.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi pregleda relevantne literature na področju avtentičnega vodenja in pripadnosti sem oblikovala temeljno tezo magistrske naloge, ki se glasi: Avtentično vodenje in pripadnost organizaciji sta med mladimi pozitivno povezana, kar pomeni, da avtentični vodja pri mladih podrejenih pozitivno vpliva na njihovo pripadnost organizaciji. V pomoč pri izvajanju raziskave so mi bila raziskovalna vprašanja, ki so predstavljena v tabeli 4.

Tabela 4: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja	
1.	Ali mladi poznajo pojem avtentičnega vodenja in v kolikšni meri ga zaznavajo na delovnem mestu?
2.	Kateri so najpomembnejši dejavniki pripadnosti organizaciji pri mladih zaposlenih?
3.	Ali so dejavniki pripadnosti povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?
4.	Ali med mladimi avtentično vodenje vpliva na stopnjo pripadnosti organizaciji?
5.	Ali je avtentično vodenje pri mladih ključno za večjo pripadnost organizaciji, ki posledično vpliva na uspešnost posameznikov in organizacije?

Vir: lastno delo.

S pomočjo rezultatov raziskave bom odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja in potrdila ali ovrgla temeljno tezo magistrske naloge.

3.2.3 Metodologija raziskave

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov, prvi del je teoretični, drugi pa empirični. Teoretični del je sestavljen iz dveh poglavij oziroma dveh področjih, avtentičnega vodenja in pripadnosti. V tem delu sem za predstavitev omenjenih dveh konstruktov uporabila sekundarne vire, ki so temeljili predvsem na tujih znanstvenih člankih. Ugotovitve iz teoretičnega dela so temelj za pripravo drugega, empiričnega dela.

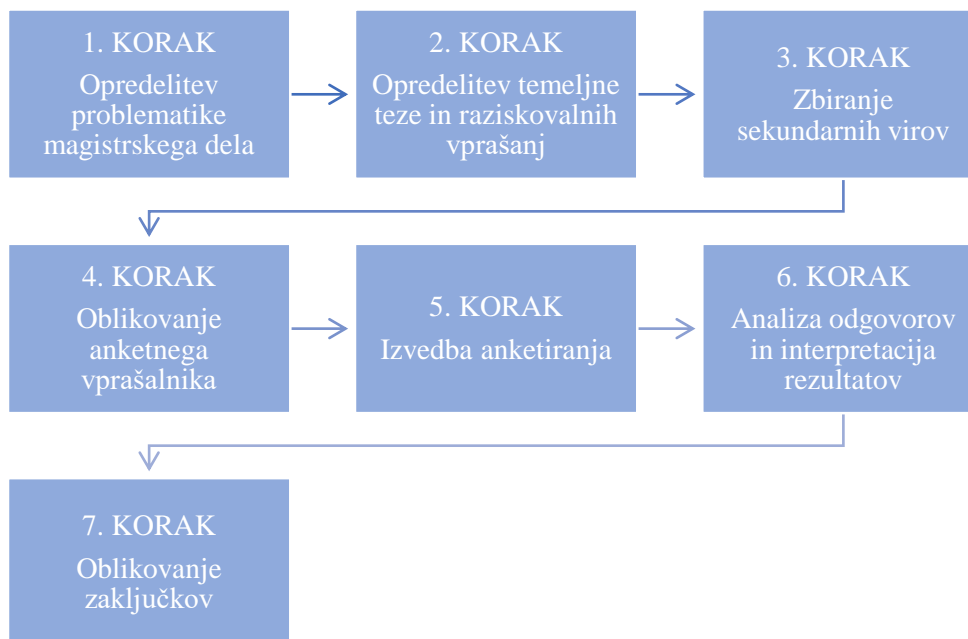
Empirični del je zasnovan na raziskovalnem pristopu, ki vključuje populacijo mladih delovno aktivnih. Pri zbiranju primarnih podatkov sem si pomagala s kvantitativno metodo raziskovanja, kar pomeni, da je raziskava temeljila na anketnem vprašalniku, ki je bil izveden v obliki spletne ankete. V anketni vprašalnik sem vključila vprašanja, ki se navezujejo na oba konstrukta, obravnavana v magistrski nalogi, avtentično vodenje in organizacijsko pripadnost.

Da bi bili pridobljeni rezultati zanesljivi in veljavni, sem si pri pripravi anketnega vprašalnika pomagala z raziskavami, ki so bile izvedene in predstavljene v tujih znanstvenih virih in z vprašalniki, ki so jih raziskovalci v teh raziskavah uporabljali. Za

dovolj veliko občutljivost merjenja sem poskrbela z Likertovo lestvico, s katero so anketiranci ocenjevali postavljene trditve. Za večjo objektivnost in zanesljivost rezultatov sem si prizadevala, da bi na anketni vprašalnik odgovorilo čim večje število anketirancev.

Na sliki 2 je predstavljen načrt priprave in izvedbe raziskave po korakih. Raziskava se začne z opredelitvijo problematike, konča pa z oblikovanjem zaključkov in sklepa. Vse vmesne korake lahko vidite na sliki 2.

Slika 2: Načrt raziskave



Vir: lastno delo.

3.2.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Za potrebe raziskave sem oblikovala anketni vprašalnik, ki je bil namenjen delovno aktivnim mladim. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, večina vprašanj pa je bila zapisana v obliki trditev, s katerimi so morali anketiranci oceniti stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja za vsako trditev posebej. V prvem delu so se trditve navezovale na področje avtentičnega vodenja, v drugem delu na organizacijsko pripadnost, v tretjem delu pa sem poskušala ugotoviti, ali avtentično vodenje vpliva na pripadnost.

Pri oblikovanju vprašalnikov sem sledila načelu razumljivosti in načelu preglednosti. Poleg tega sem anketni vprašalnik poskušala sestaviti tako, da bi anketirancu vzel čim manj časa in od njega terjal čim manj navora, kljub temu pa bi bilo iz izpolnjenih anket mogoče dobiti vse odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na začetek in na konec sem postavila lažja vprašanja, vprašalnik se je začel z demografskimi vprašanji, vmes so bile postavljene trditve, vezane na avtentičnost in pripadnost, na koncu pa je bilo postavljeno

vprašanje, ali anketiranci želijo ostati v podjetju, v katerem trenutno delajo. V nagovoru ankete sem anketirance seznanila z namenom raziskave in z anonimnostjo odgovorov, saj so bila vprašanja občutljive narave.

Za ocenjevanje sem uporabila Likertovo petstopenjsko lestvico, s pomočjo katere so anketiranci označili svoje strinjanje s trditvami z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam). Oblikovan anketni vprašalnik sem vnesla v spletno aplikacijo 1KA, ki omogoča storitev brezplačnega spletnega anketiranja, kjer je bila anketa aktivna 2 tedna, od 31. 7. 2019 do 14. 8. 2019.

Kot je že bilo predstavljeno zgoraj, je bil anketni vprašalnik razdeljen na tri sklope vprašanj (avtentično vodenje, organizacijska pripadnost in povezava med njima). V prvem sklopu so anketiranci ocenjevali lastno avtentičnost in lastni pozitivni psihološki kapital ter avtentičnost svojega vodja. V drugem sklopu so ocenjevali svojo organizacijsko pripadnost in pomen dejavnikov, ki spodbujajo organizacijsko pripadnost posameznikov. V tretjem sklopu pa so ocenili, kateri dejavnik ima vpliv na njihovo željo po obstanku v podjetju ali odhodu iz njega.

3.2.4.1 Sklop 1: Avtentično vodenje med mladimi

V prvem sklopu so anketiranci ocenjevali 28 trditev, ki so se navezovala na lastno avtentičnost, pozitivni psihološki kapital in avtentičnost svojega vodje. Strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo so ocenili na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Prve trditve so se navezovala na lastno avtentičnost, izražale so značilnosti avtentičnosti, in sicer samozavedanje, transparentnost odnosov, ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo procesiranje informacij. V tabeli 5 je prikazano, katero značilnost lastne avtentičnosti izraža katera trditev.

Tabela 5: Anketni vprašalnik – lastna avtentičnost

	Trditev	Izražena značilnost
1.	Želim povratne informacije, saj lahko s tem izboljšam svoje odnose.	Samozavedanje
2.	Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti.	Samozavedanje
3.	Vedno povem točno to, kar mislim.	Transparentnost odnosov
4.	Poznam in priznam svoje napake.	Transparentnost odnosov
5.	Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
6.	Odprt sem tudi za ideje, ki so drugačne od mojih prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
7.	Pri sprejemanju odločitev upoštevam tudi mnenja drugih, čeprav so drugačna.	Uravnoteženo procesiranje informacij

Vir: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 121).

Naslednje trditve so se navezovale na lastni pozitivni psihološki kapital, izražale so njegove značilnosti, in sicer samozavest, optimizem, upanje in trdoživost. Tudi pri teh trditvah so lahko anketiranci označili strinjanje ali nestrinjanje na lestvici od 1 do 5. V tabeli 6 je prikazano, katero značilnost pozitivnega psihološkega kapitala izraža določena trditev.

Tabela 6: Anketni vprašalnik – lastni pozitivni psihološki kapital

	Trditev	Izražena značilnost
1.	Kadar mi vodja naloži delo, ki mi ni poznano, verjamem, da mu bom kos.	Samozavest
2.	V svoje sposobnosti verjamem tudi, kadar delam pod pritiskom.	Samozavest
3.	Optimistično gledam na svojo prihodnost v organizaciji.	Optimizem
4.	Verjamem, da vsak negativen dogodek prinese nekaj pozitivnega.	Optimizem
5.	Odločno stremim k doseganju svojih ciljev.	Upanje
6.	Delujem v skladu s prepričanji »kjer je volja, tam je pot«.	Upanje
7.	Dobro obvladujem stres na delovnem mestu.	Trdoživost
8.	Kadar mi spodleti, verjamem, da mi bo naslednjič uspelo.	Trdoživost

Vir: Sapyaprapa, Tuicomepee & Watakakosol (2013, str. 397–398).

V zadnjem delu sklopa o avtentičnem vodenju so anketiranci ocenjevali trditve, ki so se navezovale na njihove vodje. Na lestvici od 1 do 5 so ocenili, kako pri vodji zaznavajo značilnosti avtentičnosti. V tabeli 7 je predstavljeno, katero značilnost izraža določena trditev.

Tabela 7: Anketni vprašalnik – avtentični vodja

	Trditev	Izražena značilnost
1.	Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja in mnenje.	Transparentnost odnosov
2.	Njegova dejanja so skladna z njegovimi prepričanji.	Avtentično vedenje
3.	Ima jasne in odprte odnose.	Transparentnost odnosov
4.	Spodbuja zaposlene, da povejo svoje mnenje, četudi je nasprotujoče.	Uravnoreženo procesiranje informacij
5.	Na podlagi povratnih informacij izboljšuje odnose.	Samozavedanje
6.	Odprt je tudi za ideje, ki so v nasprotju z njegovimi prepričanji.	Uravnoreženo procesiranje informacij
7.	Pri sprejemanju odločitev upošteva tudi mnenja drugih.	Uravnoreženo procesiranje informacij

se nadaljuje

Tabela 7: Anketni vprašalnik – avtentični vodja (nadaljevanje)

8.	Pred odločitvijo objektivno analizira pomembne podatke.	Uravnoteženo procesiranje informacij
9.	Ne podleže pritiskom okolja, ki so v nasprotju z njegovimi prepričanji.	Avtentično vedenje
10.	Zaveda se svojih prednosti in slabosti.	Uravnoteženo procesiranje informacij
11.	Prizna svoje napake.	Transparentnost odnosov
12.	Svojim podrejenim zaupa tudi odgovornejše naloge.	Avtentično vedenje
13.	S svojimi podrejenimi ne tekmuje, ampak sodeluje.	Avtentično vedenje

Vir: Neider & Schriesheim (2011, str. 1149).

3.2.4.2 Sklop 2: Pripadnost organizaciji med mladimi

V drugem sklopu so anketiranci ocenjevali 19 trditev, ki so se navezovale na pripadnost posameznika organizaciji. Strinjanje ali nestrinjanje s trditvijo so ocenili na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Skozi prvi del trditev sem želela posredno ugotoviti, v kolikšni meri so mladi pripadni organizaciji, v kateri delajo. V tabeli 8 so navedene trditve, ki izražajo pripadnost na delovnem mestu.

Tabela 8: Anketni vprašalnik – pripadnost na delovnem mestu

	Trditev
1.	Ponosen sem, da delam v tej organizaciji.
2.	Organizacijo bi zapustil, če bi dobil boljšo službo.
3.	V javnosti ščitim in zagovarjam interese organizacije.
4.	Verjamem v uspešen razvoj organizacije.
5.	Ponosen sem na svoje delovno mesto v organizaciji.
6.	Vedno zagovarjam svojo organizacijsko enoto in sodelavce.
7.	O naši organizaciji govorim le pozitivno.
8.	Delo v organizaciji me izpopolnjuje.
9.	Doseganje organizacijskih ciljev je enako pomembno zame kot za organizacijo.
10.	Prijatelju ali družinskemu članu bi priporočil zaposlitev v organizaciji.

Vir: Meyer & Herscovitch (2001, str. 320–321); Mihalič (2006, str. 270); Mihalič (2008, str. 93).

Nadaljevanje drugega sklopa se je navezovalo na dejavnike, ki spodbujajo pripadnost posameznika na delovnem mestu. Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo pomembno) ocenjevali, v kolikšni meri po njihovem mnenju našeti dejavniki spodbujajo pripadnost na delovnem mestu. Dejavniki, ki so jih anketiranci ocenjevali, so predstavljeni v tabeli 9.

Tabela 9: Anketni vprašalnik – dejavniki, ki vplivajo na pripadnost

	Dejavniki pripadnosti
1.	Varnost zaposlitve.
2.	Primerno plačilo in nagrade.
3.	Možnost napredovanja.
4.	Delo, ki predstavlja izzive.
5.	Možnost pridobivanja različnih izkušenj znotraj organizacije.
6.	Posameznikove vrednote so podobne organizacijskim.
7.	Primerni medsebojni odnosi (med sodelavci in z nadrejenimi).
8.	Podpora s strani nadrejenih.
9.	Poudarjanje koristnosti dela.

Vir: Steers (1977, str. 47–49).

3.2.4.3 Sklop 3: Povezava med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo

Zadnji sklop se je navezoval na ugotavljanje morebitne povezave med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo. Anketiranci so v tretjem sklopu najprej odgovorili na vprašanje, ali si želijo svojo kariero nadaljevati v organizaciji, v kateri trenutno delajo. Glede na njihov odgovor me je zanimalo, kaj najbolj vpliva na njihovo željo. Zato sem jim v nadaljevanju postavila za vsak odgovor 4 trditve, ki so jih ocenili na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Primarno me je zanimalo, v kolikšni meri na željo po obstanku v podjetju ali odhodu iz njega vpliva odnos vodje. Vendar sem zaradi predvidevanja, da pri nekaterih odnos vodje mogoče ne bo imel vpliva, dodala še druge možnosti, vzdušje na delovnem mestu, plačilo in zadovoljstvo z delom. V tabeli 10 so predstavljene trditve, ki sem jih postavila anketirancem, ki so na predhodnje vprašanje odgovorili, da želijo svojo kariero nadaljevati v organizaciji, v kateri trenutno delajo.

Tabela 10: Anketni vprašalnik – razlogi za željo po nadaljevanju kariere v trenutnem podjetju

	Kariero bi z veseljem nadaljeval zaradi ...
1.	... vodje, s katerim imam dober odnos, ki temelji na zaupanju.
2.	... dobrega vzdušja na delovnem mestu.
3.	... primerne plačila in nagrad.
4.	... zadovoljstva z delom, ki ga opravljam.

Vir: Alonderiene & Šimkevičiute (2018, str. 482–484).

V tabeli 11 so predstavljene trditve, ki sem jih postavila anketirancem, ki so na predhodnje vprašanje odgovorili, da ne želijo svoje kariere nadaljevati v organizaciji, v kateri trenutno delajo.

Tabela 11: Anketni vprašalnik – razlogi proti želji po nadaljevanju kariere v trenutnem podjetju

	Kariere ne želim nadaljevati zaradi ...
1.	... vodje, ki mu ne zaupam.
2.	... nesproščenega vzdušja na delovnem mestu.
3.	... prenizkega plačila.
4.	... nezadovoljstva z delom, ki ga opravljam.

Vir: Alonderiene & Šimkevičiute (2018, str. 482–484).

3.3 Analiza rezultatov raziskave

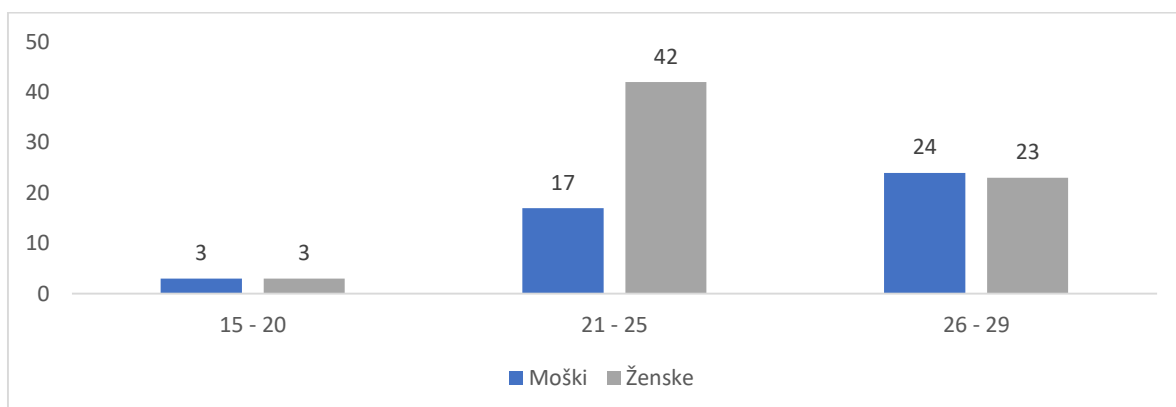
Empirični del je temeljil na raziskavi, ki sem jo s pomočjo anketnega vprašalnika izvedla med mladimi delovno aktivnimi. Pri analizi podatkov bom sledila strukturi, ki sem jo uporabila v anketnem vprašalniku, zato bom analizo razdelila na tri sklope, tako kot je bil razdeljen vprašalnik. Prvi sklop je avtentično vodenje, drugi pripadnost, tretji sklop pa je povezava med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo. Na anketni vprašalnik sem dobila 112 ustreznih odgovorov, kar bo podlaga za analizo podatkov in interpretacijo rezultatov.

3.3.1 Splošni podatki anketirancev

V začetnem delu anketnega vprašalnika sem se osredotočila na splošne podatke anketirancev. Najprej so podali demografske podatke; spol, starostno skupino in izobrazbo. Zanimalo pa me je še, koliko imajo delovne dobe v podjetju, v katerem trenutno delajo in ali so že kdaj slišali za pojem »avtentično vodenje«.

Na sliki 3 vidimo razporeditev anketirancev po spolu in po starostnih skupinah. Izmed vseh 112 anketirancev jih je bilo 44 moških in 68 žensk. Izmed vseh moških so 3 spadali v starostno skupino od 15 do 20 let, 17 jih je spadalo v starostno skupino od 21 do 25 let, 24 pa jih je bilo starih med 26 in 29 let. Pri ženskah so prav tako 3 spadale v starostno skupino od 15 do 20 let, 42 jih je spadalo v starostno skupino od 21 do 25 let, 23 pa jih je bilo starih med 26 in 29 let.

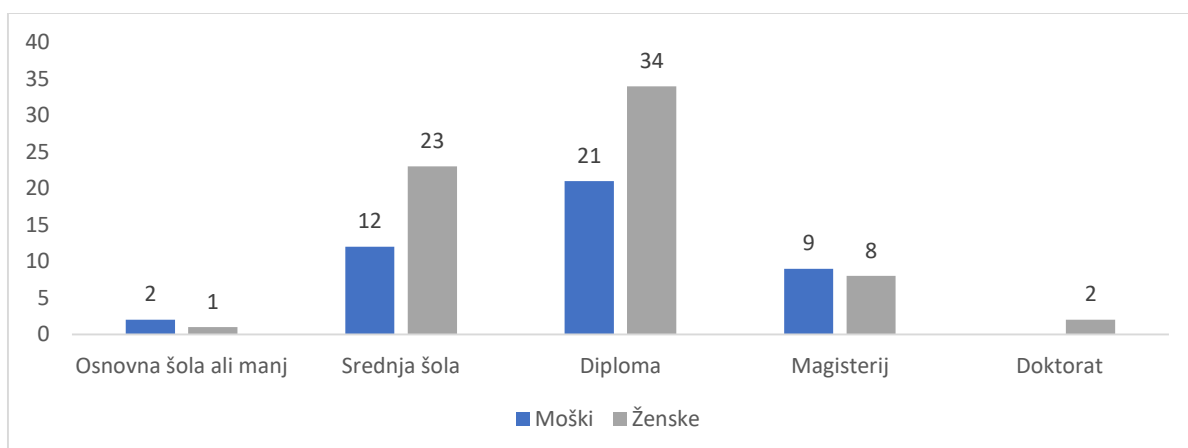
Slika 3: Podatki o anketirancih – starostne skupine po spolu



Vir: lastno delo.

Sledi slika 4, kjer je prikazana razporeditev anketirancev po spolu in doseženi izobrazbi. Pri moških sta 2 anketiranca po izobrazbi dosegla osnovno šolo ali manj, 12 jih je dokončalo srednjo šolo, 21 jih je bilo diplomiranih, 9 magistrov, doktorata pa ni imel nihče. Pri ženskah je 1 anketiranka dosegla osnovno šolo ali manj, 23 jih je dokončalo srednjo šolo, 34 jih je bilo diplomiranih, 8 magistic in 2 sta imeli doktorat.

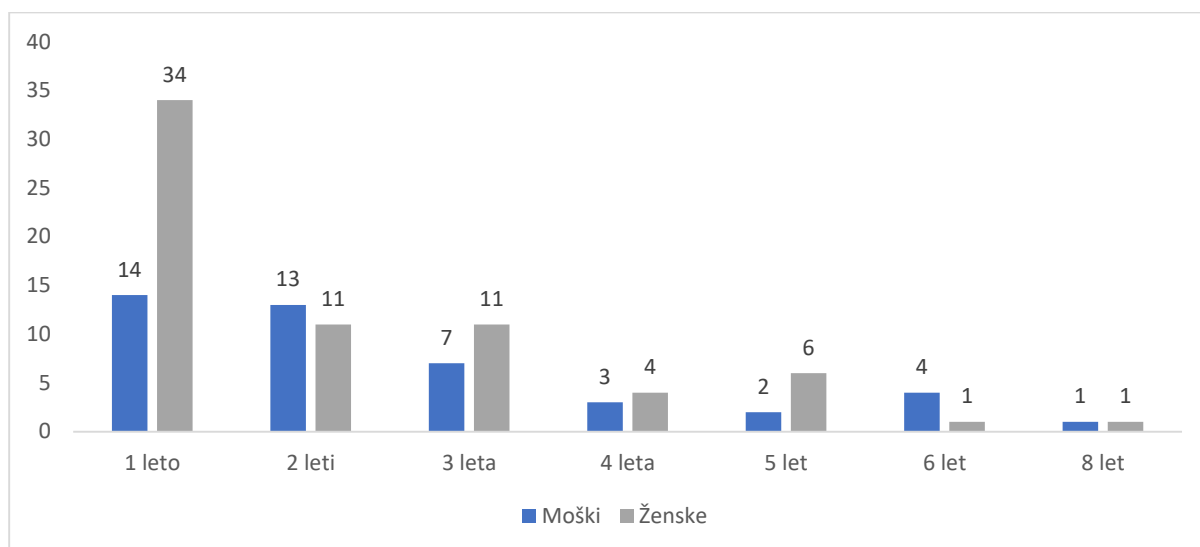
Slika 4: Podatki o anketirancih – dosežena izobrazba po spolu



Vir: lastno delo.

Poleg demografskih podatkov sem anketirance na začetku vprašalnika vprašala še, kako dolgo že delajo v trenutnem podjetju. Povprečno število let dela mladih delovno aktivnih je 2,4 leti. Najmanj je 1 leto, kar je bil najnižji možni odgovor, najvišje število let dela pa je bilo 8. Če primerjamo po spolu, je pri moških povprečno število let dela v trenutnem podjetju 2,6, pri ženskah pa 2,2 leti. Na sliki 5 vidimo podrobno razporeditev števila let dela v trenutnem podjetju, ločeno po spolu.

Slika 5: Podatki o anketirancih – število let dela v trenutnem podjetju po spolu

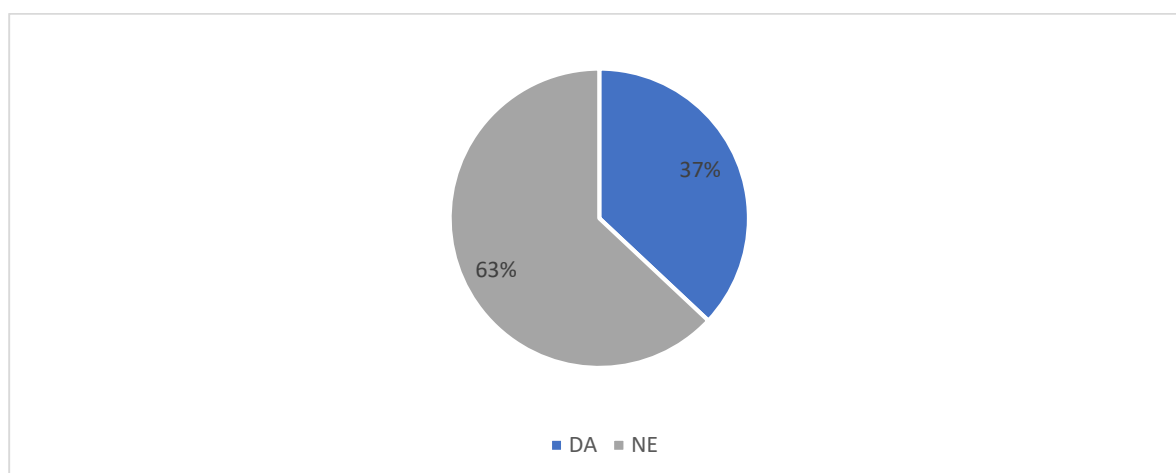


Vir: lastno delo.

Iz slike 5 sem izključila delovno dobo 7 let, saj nihče od anketirancev ni določil tega odgovora. Vidimo lahko, da ima največ moških in žensk delovno dobo v trenutnem podjetju 1 leto, najmanj pa jih v istem podjetju dela že 8 let, saj je ta odgovor navedel en moški in ena ženska. Pri podrobnejšem pregledu rezultatov sem ugotovila, da moški z 8 let delovne dobe v istem podjetju spada v starostno skupino med 26 in 29 let in ima dokončano srednjo šolo. Tudi ženska anketiranka z 8 let delovne dobe v trenutnem podjetju spada v isto starostno skupino, njena najvišje dosežena izobrazba pa je diploma.

V začetnem delu anketnega vprašalnika me je zanimalo še, ali so anketiranci že kdaj slišali za pojem »avtentično vodenje«. Na sliki 6 so predstavljeni odgovori na to vprašanje, 37 % anketirancev je odgovorilo, da so za avtentično vodenje že slišali, 63 % pa še ne.

Slika 6: Poznavanje pojma avtentično vodenje



Vir: lastno delo.

3.3.2 Sklop 1: Avtentično vodenje med mladimi

V prvem sklopu sem najprej preverjala lastno avtentičnost mladih delovno aktivnih tako, da so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenjevali trditve, vezane na to področje. Na sliki 7 so prikazani rezultati, in sicer povprečne ocene za vsako posamezno trditev, ki je vezana na lastno avtentičnost.

Slika 7: Lastna avtentičnost mladih

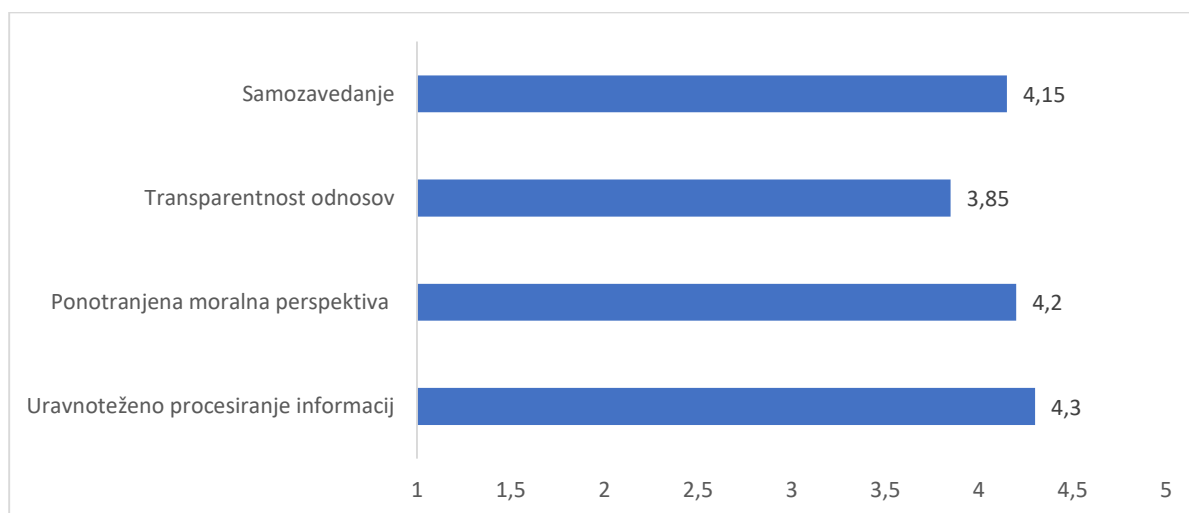


Vir: lastno delo.

Anketiranci so se v povprečju z vsemi trditvami, vezanimi na lastno avtentičnost, strinjali. Z najvišjo povprečno oceno, ki je znašala 4,4 so ocenili, da želijo povratne informacije, s katerimi lahko izboljšajo svoje odnose. Z drugo najvišjo povprečno oceno 4,3 so izrazili, da so odprti za ideje, ki so drugačne od njihovih pričakovanj in da pri sprejemanju odločitev upoštevajo tudi mnenja drugih, čeprav so lahko drugačna. Najnižje strinjanje pa so z najnižjo povprečno oceno, ki je znašala 3,5 ocenili trditev, da vedno povejo točno to, kar mislijo.

Posamezne trditve predstavljene na sliki 7 izražajo določene značilnosti avtentičnosti; prvi dve trditvi izražata samozavedanje, drugi dve trditvi transparentnost odnosov, peta in šesta trditev izražata ponotranjeno moralno perspektivo in zadnja trditev izraža uravnoteženo procesiranje informacij. Iz povprečnih ocen za vsako posamezno trditev, ki so predstavljene na sliki 7, sem izračunala povprečno oceno za vsako značilnost lastne avtentičnosti. Izračunane povprečne ocene za značilnosti lastne avtentičnosti so predstavljene na sliki 8.

Slika 8: Značilnosti lastne avtentičnosti mladih

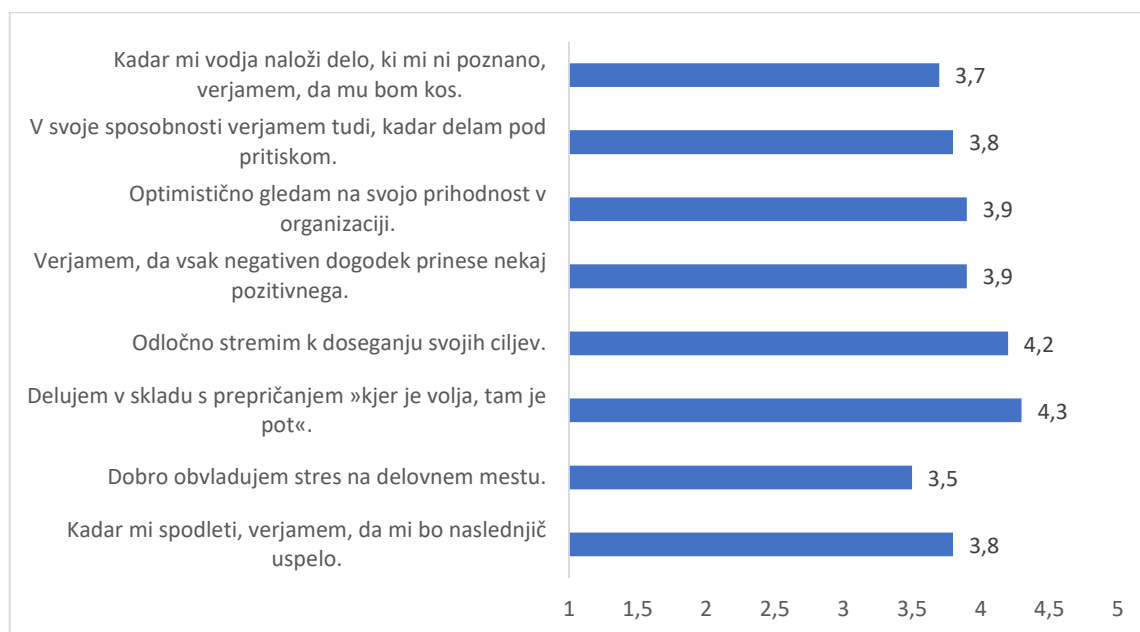


Vir: lastno delo.

Med značilnostmi lastne avtentičnosti ima najvišje povprečje ocen uravnoteženo procesiranje informacij. Pri mladih je torej uravnoteženo procesiranje informacij najbolj izražena značilnost lastne avtentičnosti, iz česar lahko predvidevamo, da so mladi sposobni objektivno analizirati podatke pred odločitvijo, oceniti pozitivna in negativna stališča odločitve in upoštevati tudi mnenja drugih. Sklepamo tudi, da so sposobni objektivno oceniti svoje lastnosti in kvalitete ter poleg svojih prednosti izpostaviti tudi svoje pomanjkljivosti. Med značilnostmi lastne avtentičnosti so mladi z najnižjo povprečno oceno v raziskavi izrazili transparentnost odnosov. Za to značilnost znaša povprečna ocena 3,85, iz česar lahko sklepamo, da bi mladi lahko bili bolj odprti, pristni in bolj iskreni na delovnem mestu. Sorazmerno nizka povprečna ocena nakazuje, da se mladi svojim sodelavcem ne predstavljajo točno takšni, kot v resnici so in da svojih pozitivnih in negativnih lastnosti ne pokažejo v celoti.

V nadaljevanju sem preverjala lastni pozitivni psihološki kapital mladih. Tudi to sem preverjala tako, da so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenjevali trditve, vezane na to področje. Na sliki 9 so prikazani rezultati, in sicer povprečne ocene za vsako posamezno trditev. Anketiranci so se v povprečju z vsemi trditvami, vezanimi na pozitiven psihološki kapital, strinjali. Najvišje strinjanje so z najvišjo povprečno oceno 4,3 ocenili, da delujejo v skladu s prepričanjem »kjer je volja, tam je pot«. Z drugo najvišjo povprečno oceno 4,2 so izrazili, da odločno stremijo k doseganju svojih ciljev. Najnižje strinjanje, s povprečno oceno 3,5 pa so označili trditev, da dobro obvladujejo stres na delovnem mestu. Kot druga najnižja povprečna ocena je bila ocena 3,7, s katero so ocenili trditev, da verjamejo v svoje sposobnosti, ko jim vodja naloži delo, ki jim ni poznano. Vse povprečne ocene za pozitivni psihološki kapital mladih so predstavljene na sliki 9.

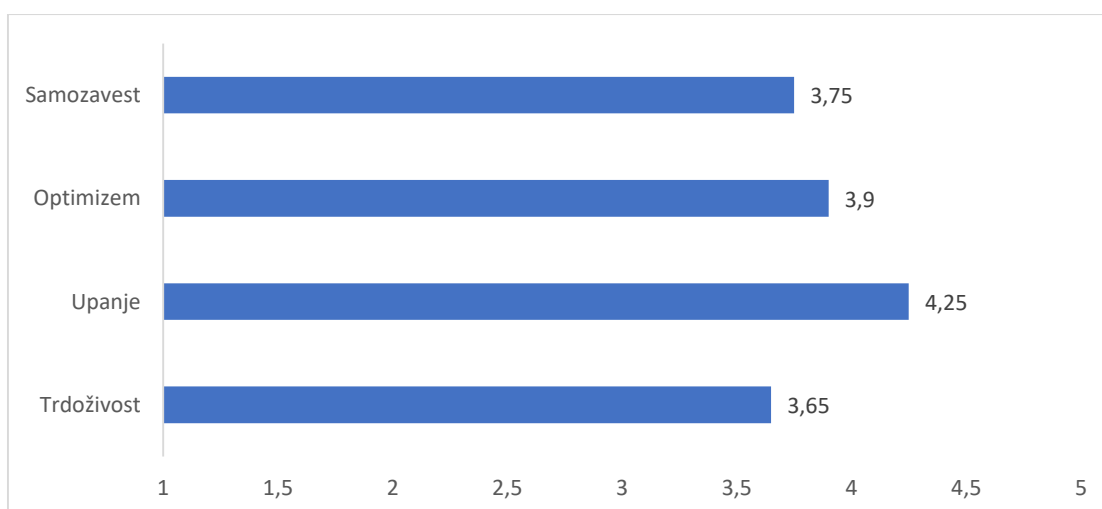
Slika 9: Pozitivni psihološki kapital mladih



Vir: lastno delo.

S trditvami, predstavljenimi na sliki 9, sem preverila vse značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala, in sicer samozavest, optimizem, upanje in trdoživost. Prvi dve trditvi izražata samozavest, drugi dve optimizem, peta in šesta trditev izražata upanje, zadnji dve pa trdoživost. Iz povprečnih ocen, ki so predstavljene na sliki 9, sem izračunala povprečja za vsako značilnost pozitivnega psihološkega kapitala. Te povprečne ocene so predstavljene na sliki 10.

Slika 10: Značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala mladih

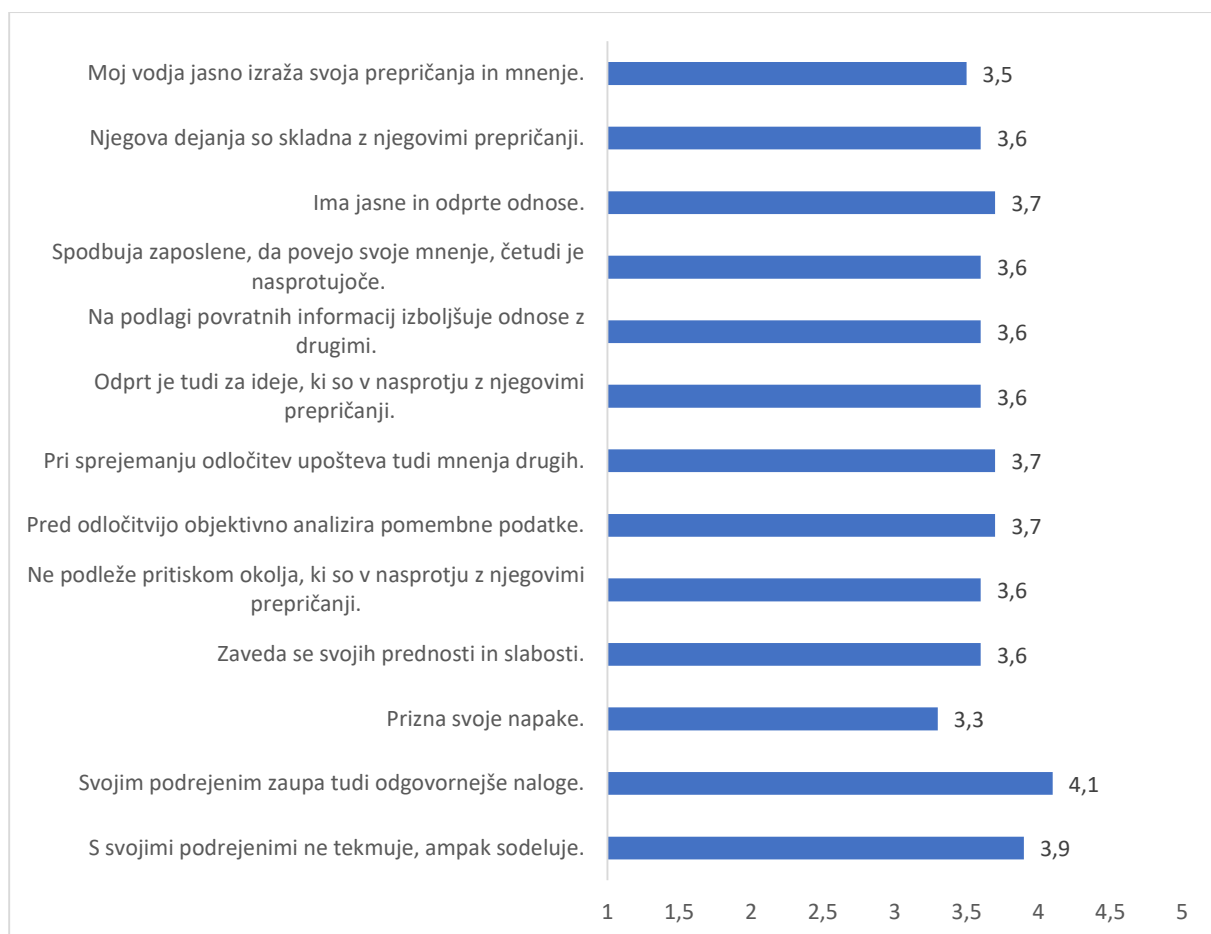


Vir: lastno delo.

Med značilnostmi pozitivnega psihološkega kapitala ima prepričljivo najvišjo povprečno oceno značilnost upanja, ki je zelo pomembno, saj posameznika poganja naprej k doseganju njegovih ciljev. Predvidevamo, da imajo mladi visoko raven upanja, kar pomeni, da večkrat in na različne načine poskušajo doseči isti cilj. Po drugi strani pa so mladi z najnižjo povprečno oceno med značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala izrazili trdoživost. Iz tega pa lahko sklepamo, da se mladi težje vračajo po neugodnih in stresnih situacijah in da pri njih nastanejo težave, ko pride do negativnih dogodkov. Tukaj imajo torej še prostor za izboljšave, saj so negativne situacije neizogibne in je pomembno, kako se na njih odzovejo. S povprečnimi ocenami so malce slabše izrazili tudi samozavest, kar pomeni, da bi lahko imeli več zaupanja v svoje sposobnosti opravljanja nalog, kar pride še posebej do izraza, če delajo pod pritiskom.

V zadnjem delu prvega sklopa me je zanimalo še, s kakšnimi vodji se mladi srečujejo na delovnem mestu. Tudi pri tem delu so anketiranci na lestvici od 1 do 5 ocenjevali strinjanje s postavljenimi trditvami, ki so opisovale vodjo. Na sliki 11 so predstavljeni rezultati v obliki povprečnih ocen za vsako posamezno trditev.

Slika 11: Zaznana avtentičnost vodje

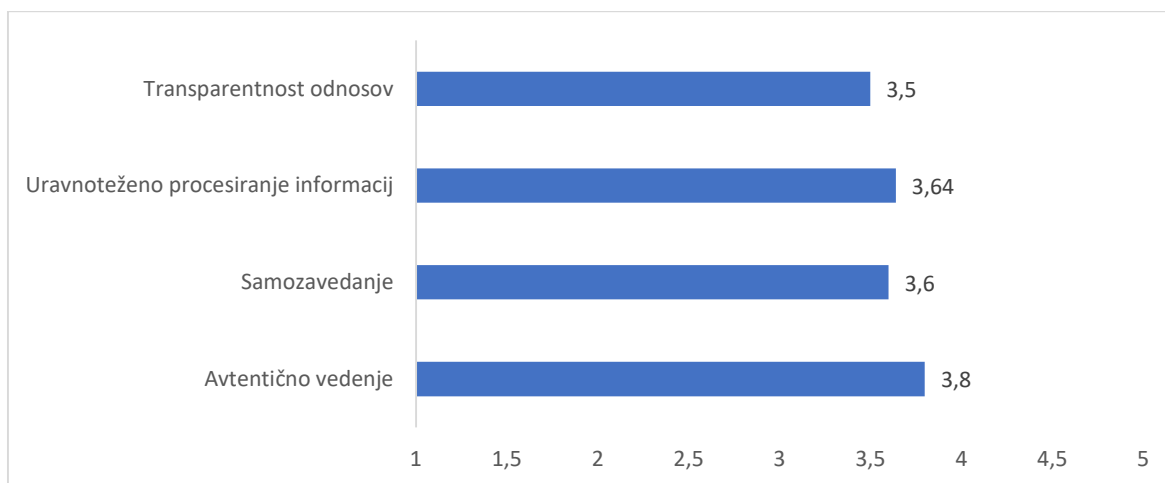


Vir: lastno delo.

Mladi so pri svojih vodjih s povprečno oceno 4,1 najvišje ocenili zaupanje odgovornejših nalog svojim podrejenim. Kot drugo najvišje ocenjeno lastnost vodje so s povprečno oceno 3,9 ocenili trditev, da vodje s svojimi podrejenimi ne tekmujejo, ampak sodelujejo. Z nekoliko nižjimi povprečnimi ocenami so anketiranci ocenili trditve, da vodja jasno izraža svoja prepričanja in mnenje, da so njihova dejanja skladna z njihovimi prepričanji, da imajo jasne in odprte odnose, da spodbujajo zaposlene k izražanju njihovega mnenja, da se trudijo na podlagi povratnih informacij izboljševati odnose, da so odprti tudi za ideje, ki so v nasprotju z njihovimi prepričanji, da pred odločitvijo objektivno analizirajo pomembne podatke in da ne podležejo pritiskom okolja. Z najnižjo povprečno oceno 3,3 pa so mladi pri ocenjevanju lastnosti vodje ocenili priznavanje svojih napak.

S trditvami, predstavljenimi na sliki 11, sem preverila značilnosti avtentičnosti vodij, s katerimi se na delovnih mestih srečujejo mladi. Vsaka trditev izraža določeno značilnost avtentičnosti, zgoraj, v tabeli 7 je podrobno predstavljeno, katero značilnost izraža posamezna trditev. Iz povprečnih ocen, ki so predstavljene na sliki 11, sem izračunala povprečja za vsako značilnost avtentičnosti vodij. Te povprečne ocene so predstavljene na sliki 12.

Slika 12: Avtentične značilnosti vodij



Vir: lastno delo.

Kot prepričljivo najboljšo avtentično značilnost svojih vodij so mladi z najvišjo povprečno oceno izrazili avtentično vedenje, kar pomeni, da se mladi na delovnih mestih srečujejo z vodjo, ki deluje v skladu s svojimi vrednotami, motivi, občutki in potrebami. Poleg tega njihov vodja v primeru konfliktov in pritiskov iz okolja ne podleže in vseeno ravna v skladu s svojimi notranjimi občutki. Še ena dobra lastnost njihovih vodij pa je, da spodbujajo razvoj in rast svojih podrejenih in jim dajo priložnost, da se izkažejo. Kot drugo najboljšo avtentično značilnost vodij so mladi s povprečno oceno 3,64 izrazili uravnoteženo procesiranje informacij, iz česar lahko sklepamo, da vodje objektivno analizirajo podatke pred odločitvijo in objektivno ocenijo pozitivna in negativna stališča odločitve. Kot najslabše izraženo avtentično značilnost so mladi s povprečno oceno 3,5 pri

svojih vodjih ocenili transparentnost odnosov. Iz te ocene lahko sklepamo, da bi lahko vodje izboljšali svojo odprtost, pristnost in iskrenost. Mladi so zaznali, da vodje nimajo odprtih odnosov in se pred sodelavci do določene mere pretvarjajo, kar slabo vpliva na iskrenost in spoštovanje med sodelavci.

3.3.3 Sklop 2: Pripadnost organizaciji med mladimi

V drugem sklopu sem najprej preverjala, v kolikšni meri so mladi pripadni organizaciji, v kateri delajo. Anketirancem sem podala trditve s tega področja, ki so jih ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Na sliki 13 so prikazani rezultati, in sicer povprečne ocene za vsako posamezno trditev, vezano na organizacijsko pripadnost med mladimi.

Slika 13: Organizacijska pripadnost med mladimi



Vir: lastno delo.

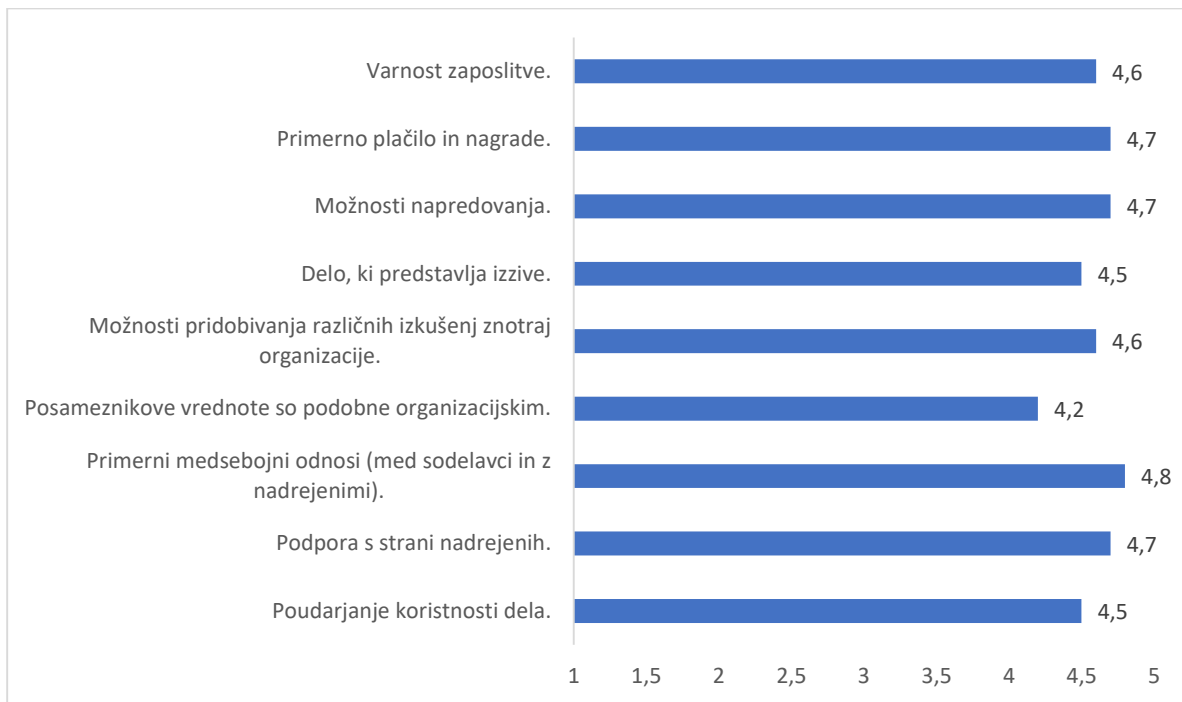
Povprečna ocena vseh trditev znaša 4,01, iz česar lahko sklepamo, da je bila pri mladih izražena dokaj visoka organizacijska pripadnost. Anketiranci so pri ocenjevanju trditev, ki so vezane na njihovo organizacijsko pripadnost, z najvišjo povprečno oceno 4,3 ocenili trditev, da zagovarjajo svojo organizacijsko enoto in sodelavce, iz česar lahko sklepamo, da se mladi bolj kot na organizacijo navežejo na svoj tim oziroma na svoje ožje sodelavce. Druga najvišja povprečna ocena je 4,2, s katero sta bili ocenjeni dve trditvi, in sicer, da verjamejo v uspešen razvoj organizacije in da v javnosti ščitijo in zagovarjajo interese organizacije. S povprečno oceno 4,1 so mladi izrazili, da so ponosni, da delajo v tej

organizaciji in da so ponosni na delovno mesto, ki ga v organizaciji imajo. S povprečno oceno 4 pa so ocenili trditev, da bi organizacijo zapustili, če bi dobili boljšo službo. Ta rezultat me je presenetil, saj sem pri tej trditvi pričakovala precej nižjo povprečno oceno. S povprečno oceno 3,9 so mladi izrazili, da jim doseganje organizacijskih ciljev ni vedno enako pomembno, kot je pomembno za organizacijo. Z najnižjo povprečno oceno 3,7 so anketiranci označili trditev, da prijatelju ali družinskemu članu ne bi vedno priporočili zaposlitve v organizaciji, kar bi lahko rekli, da nakazuje na nezadovoljstvo z njihovo zaposlitvijo, ki je pogosto prisotna pri prvih zaposlitvah in pri začetkih kariere. Druga najnižja povprečna ocena je bila 3,8, s katero sta bili ocenjeni trditvi, da o organizaciji govorijo le pozitivno in da jih delo v organizaciji izpopolnjuje, s čimer se mladi očitno ne strinjajo najbolj.

Izpostavila bi trditev »Ponosen sem, da delam v tej organizaciji«, katero ni nihče izmed anketirancev ocenil z oceno 1 (sploh se ne strinjam), kar 46 % vseh anketirancev se je s to trditvijo strinjalo, 35 % pa se jih je popolnoma strinjalo. Presenetila pa me je trditev, da bi organizacijo zapustili, če bi dobili boljšo službo, ki ima povprečno skupno oceno 4, kar pomeni, da se mladi s to trditvijo strinjajo in bi ob boljši ponudbi službe zapustili obstoječo. Ta trditev nakazuje na nizko pripadnost, je pa res, da mladi na začetku svoje kariere iščejo boljše možnosti in si želijo napredka in rasti na kariernem področju. Zanimiva mi je tudi trditev, da vedno zagovarjajo svojo organizacijsko enoto in sodelavce, ki ima sicer tudi najvišjo povprečno oceno. Ta trditev ni prejela s strani anketirancev nobene ocene 1 (sploh se ne strinjam) ali 2 (se ne strinjam), največ jih je to trditev ocenilo z oceno 5 (popolnoma se strinjam).

V nadaljevanju sem preverjala še pomen dejavnikov na organizacijsko pripadnost z vidika mladih. Tudi pri tem delu so imeli anketiranci na voljo trditve, ki so jih ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Mladim so v določeni meri pomembni vsi dejavniki pripadnosti na delovnem mestu, ki sem jih vključila v anketni vprašalnik, saj je najnižja povprečna ocena dejavnika 4,2. Z najvišjo povprečno oceno 4,8 so ocenili dejavnik primerni medsebojni odnosi (med sodelavci in z nadrejenimi). Iz tega lahko vidimo, da so mladim najbolj pomembni dobri odnosi na delovnem mestu, kamor spada tudi odnos z vodjo. Druga najvišja povprečna ocena je bila 4,7, s katero je bilo ocenjenih več dejavnikov, in sicer primerno plačilo in nagrade, možnosti napredovanja in podpora s strani nadrejenih. Vsi naštetih dejavniki so torej pri mladih na drugem mestu vpliva na njihovo pripadnost. S povprečno oceno 4,6 so ocenili pomembnost varnosti zaposlitve in možnost pridobivanja različnih izkušenj znotraj organizacije. S povprečno oceno 4,5 so mladi izrazili pomembnost izzivov na delovnem mestu in poudarjanja pomembnosti njihovega dela za organizacijo. Najnižja povprečna ocena v tem sklopu trditev je bila 4,2, s katero so anketiranci ocenili pomembnost podobnosti posameznikovih vrednot z organizacijskimi vrednotami. Na sliki 14 so predstavljeni rezultati v obliki povprečnih ocen za vsako posamezno trditev.

Slika 14: Pomen dejavnikov na pripadnost pri mladih

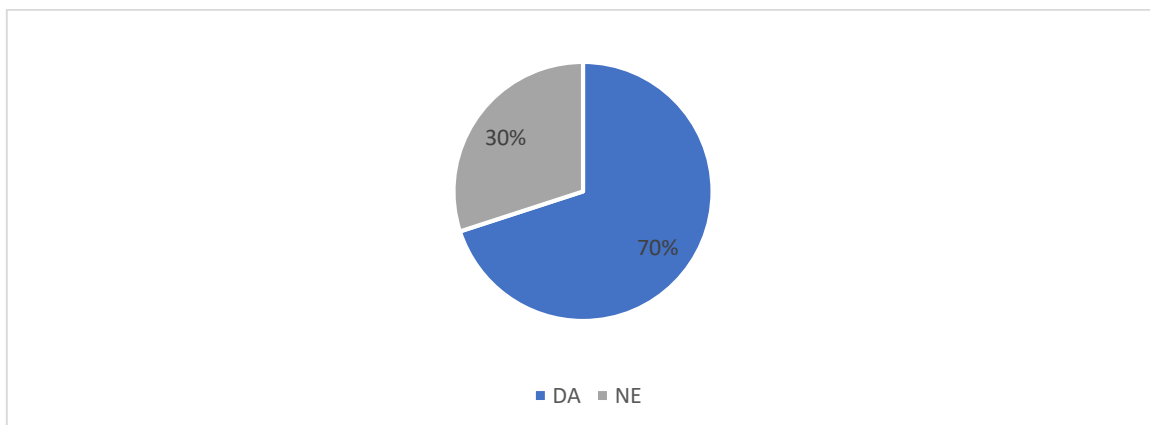


Vir: lastno delo.

3.3.4 Sklop 3: Povezava med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo

V zadnjem sklopu sem želela ugotoviti, ali ima vodenje vpliv na pripadnost mladih oziroma na njihovo željo po obstanku v podjetju. Anketirancem sem najprej postavila vprašanje, ali si želijo svojo kariero nadaljevati v organizaciji, v kateri trenutno delajo. Na sliki 15 so predstavljeni rezultati odgovorov na to vprašanje.

Slika 15: Želja po nadaljevanju kariere v trenutni organizaciji

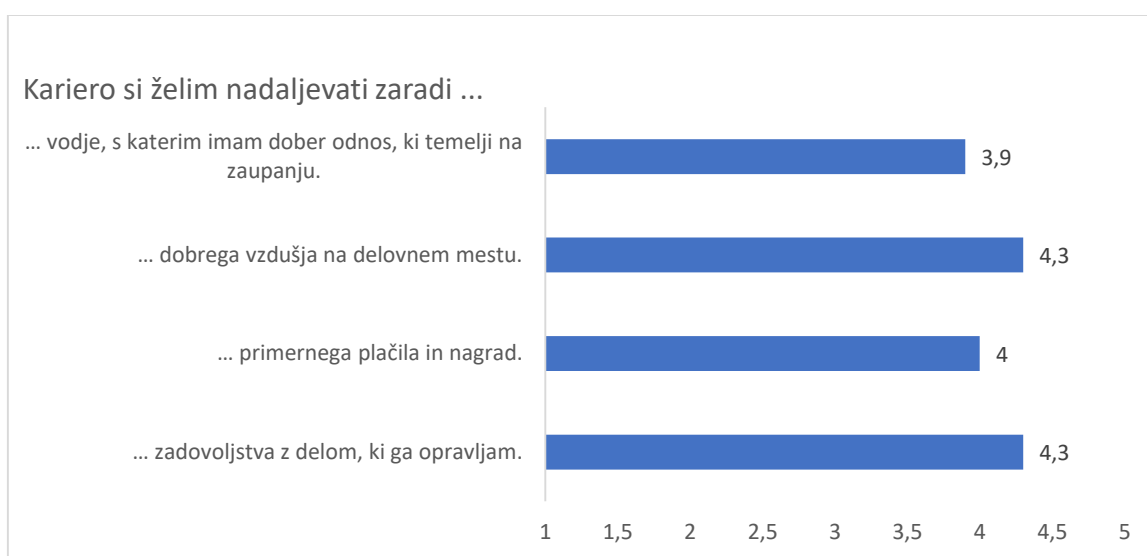


Vir: lastno delo.

Kot vidimo na sliki 15, je 70 % mladih anketirancev odgovorilo, da želijo svojo kariero nadaljevati v organizaciji, v kateri trenutno delajo, 30 % pa ne. Rezultat nakazuje na zadovoljstvo in organizacijsko pripadnost mladih.

V nadaljevanju sem želela preveriti, kaj ima največji vpliv na zgoraj predstavljene odgovore in ali ima na željo po obstanku v organizaciji vpliv tudi odnos z vodjo. Anketirancem sem postavila trditve, ki so jih ocenili na lestvici od 1 do 5. Na sliki 16 so predstavljeni odgovori tistih anketirancev, ki so odgovorili, da si želijo svojo kariero nadaljevati v trenutnem podjetju.

Slika 16: Razlogi za željo po nadaljevanju kariere v trenutni organizaciji



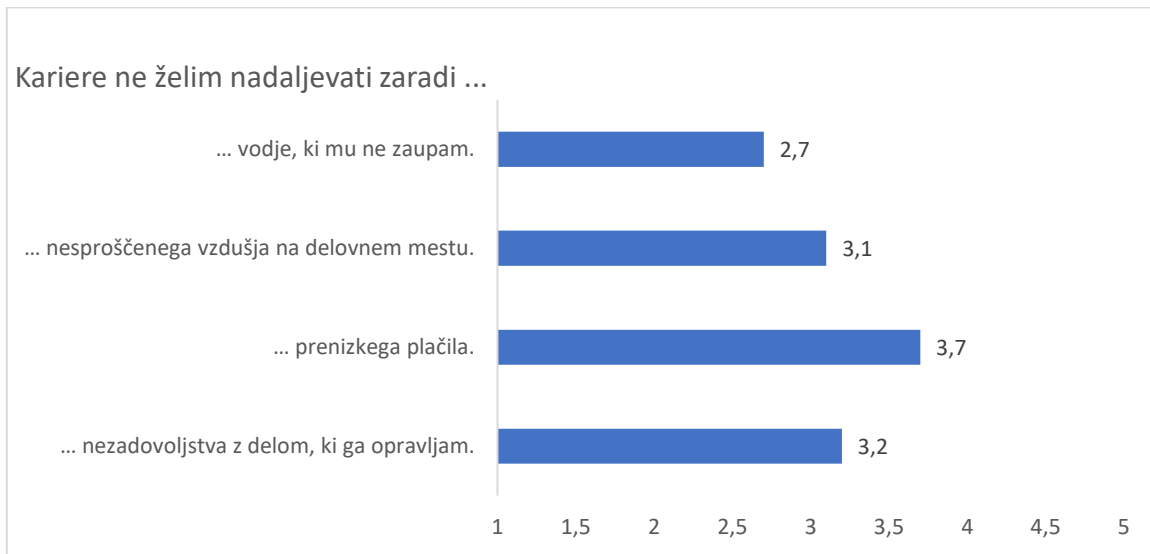
Vir: lastno delo.

Na sliki 16 lahko vidimo, da imata pri mladih največji vpliv na željo po nadaljevanju kariere v trenutnem podjetju dobro vzdušje na delovnem mestu in zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. Ti dve trditvi so namreč ocenili s povprečno oceno 4,3. Sledi povprečna ocena 4, s katero so ocenili vpliv primerne plačila in nagrad, kar je očitno pri mladih na drugem mestu. Najnižja povprečna ocena pa je 3,9, s katero so ocenili vpliv vodje in odnosa z njim, ki temelji na zaupanju. Vpliv vodje je sicer ocenjen kot najmanjši, vendar je povprečna ocena vseeno precej visoka in nakazuje na to, da lahko dober način vodenja in dober odnos z vodjo pozitivno vpliva na željo po nadaljevanju kariere v podjetju in na pripadnost mladih.

Na sliki 17 so prikazani rezultati tistih anketirancev, ki so odgovorili, da kariere ne želijo nadaljevati v trenutnem podjetju. Vidimo, da ima na željo po odhodu iz podjetja največji vpliv neprimerno oziroma prenizko plačilo, saj so to trditve anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,7, ki je bila najvišja. Kot drugi razlog so s povprečno oceno 3,2 ocenili nezadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. Na tretjem mestu razlogov za željo po odhodu iz

podjetja je s povprečno oceno 3,1 nesproščeno vzdušje na delovnem mestu. Vpliv vodje oziroma vpliv odnosa z vodjo pa je tudi pri teh anketiranih na zadnjem mestu, in sicer je povprečna ocena za ta razlog 2,7. Rezultati nakazujejo na to, da način vodenja in odnos z vodjo srednje močno vpliva na željo po odhodu iz podjetja oziroma na pripadnost mladih na delovnem mestu.

Slika 17: Razlogi proti želji po nadaljevanju kariere v trenutni organizaciji



Vir: lastno delo.

3.4 Zaključne ugotovitve

V zadnjem delu magistrske naloge bom na podlagi predstavljene teorije in pridobljenih rezultatov v raziskavi najprej odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila v začetku raziskovanja in jih zapisala v uvodu. Poleg tega bom potrdila ali ovrgla temeljno tezo raziskovalne naloge. S pomočjo odgovorov na raziskovalna vprašanja bom na koncu oblikovala še zaključne ugotovitve in priporočila.

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze

Na podlagi analiziranih rezultatov, ki sem jih dobila s pomočjo anketnega vprašalnika, bom analizirala 5 raziskovalnih vprašanj in temeljno tezo, ki sem jih predstavila v uvodu magistrske naloge.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali mladi poznajo pojem avtentičnega vodenja in v kolikšni meri ga zaznavajo na delovnem mestu?

Avtentično vodenje je med mladimi bolj slabo poznano, saj jih je na vprašanje, ali so za ta pojem že slišali samo 37 % odgovorilo pritrdilno. Njihovo zaznavanje avtentičnega vodenja na delovnem mestu sem preverjala s trditvami, ki so vezane na značilnosti njihovih vodij in s katerimi strinjanje so ocenili na lestvici od 1 do 5. Povprečna ocena vseh trditev, vezanih na avtentične lastnosti njihovih vodij je znašala 3,65. Iz te ocene lahko sklepamo, da mladi na delovnem mestu zaznavajo avtentično vodenje. Kot najbolj zaznan element avtentičnega vodenja je bil ocenjen element avtentičnega vedenja, kot najslabše ocenjen element pa transparentnost odnosov. Iz tega lahko sklepamo, da se mladi na delovnem mestu srečujejo z vodjo, ki deluje v skladu s svojimi prepričanji in občutki, kljub nasprotujočim pritiskom iz okolja. Izboljšali pa bi lahko svojo odprtost in iskrenost, saj so mladi v raziskavi izrazili, da vodje z njimi nimajo najbolj odprtih odnosov in se pred sodelavci v določeni meri pretvarjajo.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so najpomembnejši dejavniki pripadnosti organizaciji pri mladih zaposlenih?

Kot najpomembnejši dejavnik pripadnosti organizaciji so mladi v raziskavi izpostavili medsebojne odnose na delovnem mestu, torej dobre odnose s svojimi sodelavci in s svojimi nadrejenimi. To nakazuje na pomembnost načina vodenja in odnosa z vodjo ter na pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo.

Med pomembnejše dejavnike so mladi uvrstili še primerno plačilo in nagrade, možnost napredovanja in podporo s strani nadrejenih. Zadnji dejavnik zopet nakazuje na pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo. Poleg naštetih dejavnikov so mladim pomembni vsi drugi dejavniki, ki sem jih vključila v anketni vprašalnik; varnost zaposlitve, delo, ki predstavlja izzive, možnosti pridobivanja različnih izkušenj znotraj organizacije, povezava med organizacijskimi in posameznikovimi vrednotami in poudarjanje koristnosti njihovega dela.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali so dejavniki pripadnosti povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?

Glede na rezultate raziskave lahko rečem, da so dejavniki pripadnosti na delovnem mestu med mladimi povezani z lastnostmi, ki jih ima avtentično vodenje. Kot je predstavljeno zgoraj, pri raziskovalnem vprašanju 2, so mladi v anketnem vprašalniku kot najpomembnejši dejavnik pripadnosti izrazili dobre odnose na delovnem mestu, kamor spadajo tudi odnosi z vodjo. Dobri, trdni in dolgotrajni odnosi med vodjo in sledilci pa so ena glavnih sposobnosti avtentičnega vodenja. Kot drugi najpomembnejši dejavnik pripadnosti med mladimi pa je bila izražena podpora s strani nadrejenih. Tudi to je ena izmed pomembnih lastnosti, ki jih ima avtentični vodja, saj skrbi za razvoj in napredek svojih sledilcev in jim nudi podporo in spodbudo.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali med mladimi avtentično vodenje vpliva na stopnjo pripadnosti organizaciji?

Da, avtentično vodenje ima vpliv na pripadnost na delovnem mestu med mladimi. Kot je predstavljeno zgoraj, pri raziskovalnem vprašanju 3, je bila ugotovljena povezava med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo pri določanju pomembnosti dejavnikov pripadnosti pri mladih.

Pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo pa se je izrazila tudi pri ocenjevanju razlogov, ki pri mladih vplivajo na željo po nadaljevanju kariere v trenutnem podjetju. Tisti, ki želijo nadaljevati kariero v podjetju, v katerem trenutno delajo, so kot srednje močan razlog za to odločitev ocenili vodjo, s katerim imajo dober odnos, ki temelji na zaupanju. Tisti, ki kariere ne želijo nadaljevati v trenutnem podjetju, pa so kot srednje močan razlog za željo po odhodu ocenili slab odnos z vodjo, ki ne temelji na zaupanju.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je avtentično vodenje pri mladih ključno za večjo pripadnost organizaciji, ki posledično vpliva na uspešnost posameznikov in organizacije?

Ne, avtentično vodenje se ni izkazalo za ključno pri povečevanju pripadnosti organizaciji med mladimi. Ima pomemben vpliv na pripadnost na delovnem mestu, saj so mladi kot najpomembnejši dejavnik izpostavili dobre medsebojne odnose na delovnem mestu, kamor spadajo tudi odnosi z nadrejenimi. Vendar avtentično vodenje ni ključno za povečevanje pripadnosti, saj so mladim zelo pomembni še drugi dejavniki.

Poleg odnosov z nadrejenimi, so pomembni tudi odnosi med sodelavci, primerno plačilo za opravljeno delo, zadovoljstvo z delom, ki ga posameznik opravlja, varnost zaposlitve, možnosti napredovanja in možnosti pridobivanja različnih izkušenj znotraj organizacije. Poleg značilnosti dela in razmer v organizaciji pa na pripadnost pomembno vplivajo tudi osebne značilnosti posameznika in njegove doseganje delovne izkušnje.

Temeljna teza: Avtentično vodenje in pripadnost organizaciji sta med mladimi pozitivno povezana, kar pomeni, da avtentični vodja pri mladih podrejenih pozitivno vpliva na njihovo pripadnost organizaciji.

Glede na rezultate svoje raziskave potrjujem temeljno tezo, da sta avtentično vodenje in pripadnost organizaciji med mladimi pozitivno povezana. Rezultati raziskave namreč kažejo, da vodja s pozitivnim, pristnim in iskrenim odnosom, ki temelji na zaupanju, ter s podporo in skrbjo za razvoj ter napredek svojih sledilcev pozitivno vpliva na pripadnost mladih organizaciji. To pomeni, da lahko avtentični vodja pri mladih sledilcih pozitivno vpliva na njihovo pripadnost organizaciji. Seveda pripadnost povečujejo še drugi dejavniki, ki so mogoče celo bolj pomembni, vendar se je izkazalo, da je mladim poleg drugih dejavnikov pomemben tudi dober odnos z vodjo.

3.4.2 Priporočila in smernice

Zaradi hitrih sprememb v poslovnem svetu se dogajajo tudi spremembe na trgu delovne sile, kljub napredovanju tehnologije je zelo pomemben tudi človeški kapital, še posebej dobro izobražen in dobro izkušen. Ravno zaradi višje izobrazbe, boljše obveščenosti in večjih pričakovanj zaposlenih postaja pripadnost med zaposlenimi vedno bolj ohlapna. Nekatera panoge in nekatera podjetja temeljijo na zaposlovanju mladega kadra, poleg tega je nasploh za vse organizacije priporočljivo, da v svoj kader vključijo tudi mlade in s tem ustvarijo medgeneracijsko sodelovanje zaposlenih. Zaradi tega sem pripravila priporočila, kako spodbuditi povečanje pripadnosti mladih, ki so predstavljena v tabeli 12.

Tabela 12: Priporočila in smernice

Priporočilo	Smernica
Razvoj odprtih, iskrenih in pristnih odnosov	Mladi so v raziskavi izrazili, da njihovo vodstvo nima vzpostavljenih najbolj odprtih in iskrenih odnosov, izrazili pa so tudi, da so jim med dejavniki pripadnosti dobri medsebojni odnosi na prvem mestu. Zato je prvo priporočilo za vodje, ki delajo z mladim kadrom, da namenijo več pozornosti jasnemu izražanju svojih prepričanj in mnenj. Z jasnim izražanjem svojega prepričanja, mišljenja, vrednot in ciljev se bo med vodjo in zaposlenimi vzpostavilo večje zaupanje. Z večjim zaupanjem bodo tudi mladi zaposleni postali bolj odprti in iskreni in se bodo pred sodelavci in nadrejenimi predstavljali takšni, kot v resnici so.
Podpora in spodbujanje ob neuspehih	V raziskavi so mladi kot najslabše zastopan element pozitivnega psihološkega kapitala izrazili trdoživost. To pomeni, da mladi potrebujejo ob neuspehu in v neugodnih in stresnih situacijah še toliko več podpore in spodbude, saj se s takšnimi dogodki težje spoprimejo. Iskrena pohvala in spodbuda s strani vodje bi jim vlila moči in zagona za lažje premagovanje takšnih situacij. Podpore s strani nadrejenih so mladi tudi ocenili kot pomemben dejavnik pripadnosti.
Skrb za osebno rast in razvoj zaposlenih	Mladim je na delovnem mestu pomembno, da imajo možnosti napredovanja, da opravljajo delo, ki jim predstavlja izzive in da imajo možnost pridobivanja različnih izkušenj znotraj ene organizacije. Zato je tretje priporočilo, da vodja mladim omogoči zgoraj našteje možnosti, saj bo s tem prispeval k osebni rasti in razvoju svojih sledilcev. Rast in razvoj svojih sposobnosti na začetku kariere je mladim zelo pomembna, zato lahko pričakujemo večjo pripadnost organizaciji.
Vlivanje optimizma in upanja	Moj četrti predlog je, da vodja skrbi za razvoj optimizma in upanja pri svojih sledilcih, saj tudi to vpliva na visoko stopnjo pripadnosti. Za upanje med zaposlenimi lahko vodja skrbi tako, da z njimi deli pomembne informacije ter znanja, saj se zaposleni tako čutijo bolj pomembne in odgovorne in so posledično bolj pripadni. Optimizem pa lahko vodja povečuje tako, da daje zaposlenim občutek varne zaposlitve, da bodo optimistično gledali na svojo prihodnost v podjetju, kar so mladi ocenili kot pomemben dejavnik pripadnosti.

Vir: lastno delo.

V tabeli 12 so predstavljena štiri priporočila in smernice za podjetja, ki si želijo čim večjo pripadnost med svojimi mladimi zaposlenimi. Ta priporočila so naslednja: razvoj odprtih, iskrenih in pristnih odnosov med vodjo in zaposlenimi, podpora in spodbujanje ob neuspehih s strani vodje, skrb za osebno rast in razvoj zaposlenih ter vplivanje optimizma in upanja zaposlenim. Vsa našeta priporočila so lastnosti in sposobnosti avtentičnega vodenja, iz česar lahko sklepamo, da bo avtentično vodenje pozitivno vplivalo na organizacijsko pripadnost mladih zaposlenih.

3.4.3 Zaključne ugotovitve

Na podlagi preučevanja sekundarnih virov in pridobivanja primarnih podatkov s pomočjo raziskave sem prišla do nekaterih zaključnih ugotovitev. Avtentično vodenje je vzorec vodenja, ki je priporočljiv za vse oblike organizacij na vseh področjih poslovanja, tudi v panogah, v katerih podjetja v večini zaposlujejo mlajšo delovno silo. Moja raziskava je pokazala, da mladi na svojih delovnih mestih zaznavajo lastnosti avtentičnega vodenja, kot najbolj zastopan element avtentičnega vodenja se je pokazal element avtentičnega vedenja. To pomeni, da se mladi na delovnem mestu srečujejo z vodjo, ki deluje v skladu s svojimi prepričanji, vrednotami in občutki. Poleg tega vodja v primeru pritiskov iz okolja ne podleže in ravna v skladu s svojimi notranjimi občutki. Kot pomanjkljivost svojih vodij pa so mladi izrazili element transparentnost odnosov, kar pomeni, da bi njihovo vodstvo lahko izboljšalo svojo odprtost, pristnost in iskrenost v odnosih.

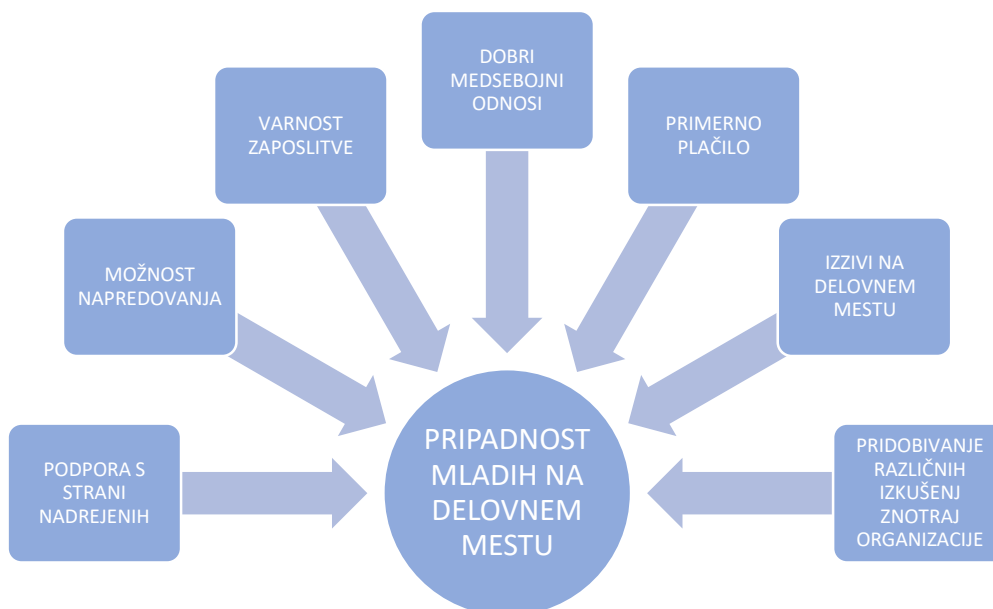
Poleg avtentičnosti vodij sem preverjala tudi avtentičnost anketirancev, torej mladih delovno aktivnih. Ugotovila sem, da je od elementov avtentičnosti pri mladih najbolj izražen element uravnoteženo procesiranje informacij, iz česar lahko sklepamo, da so mladi pred odločitvijo sposobni objektivno analizirati informacije, dobro oceniti pozitivna in negativna stališča odločitve in objektivno upoštevati mnenja drugih. Kot najslabše izražen element avtentičnosti je bil ocenjen element transparentnost odnosov, kar nakazuje na to, da so mladi premalo odprti, iskreni in pristni ter se na delovnem mestu ne predstavljajo točno takšne, kot v resnici so.

Med značilnostmi pozitivnega psihološkega kapitala je bil pri mladih delovno aktivnih posameznikih najbolj izražen element upanja, kar pomeni, da mladi odločno stremijo k doseganju svojih ciljev. Po drugi strani pa so najslabše izrazili lastnost trdoživosti, iz česar lahko sklepamo, da se težje spoprimejo z neugodnimi in stresnimi situacijami.

Pri preučevanju stopnje pripadnosti med mladimi sem prišla do ugotovitve, da mladi izražajo organizacijsko pripadnost, vendar bi ob boljši ponudbi za službo, organizacijo precej verjetno zapustili. Predvidevam, da je to pri mladih pogosteje, ker želijo na začetku kariere poskusiti različna delovna mesta in iščejo najbolj optimalno možnost glede na svojo izobrazbo in želje. Kot najpomembnejši dejavnik pripadnosti so mladi v raziskavi ocenili dobre medsebojne odnose na delovnem mestu. Poleg tega pa na zadovoljstvo in pripadnost vplivajo še drugi dejavniki, kot so varnost zaposlitve, primerno plačilo,

možnosti napredovanja, izzivi na delovnem mestu, podpora s strani nadrejenih in možnosti pridobivanja različnih izkušenj znotraj organizacije. Na sliki 18 so prikazani pozitivni dejavniki organizacijske pripadnosti med mladimi.

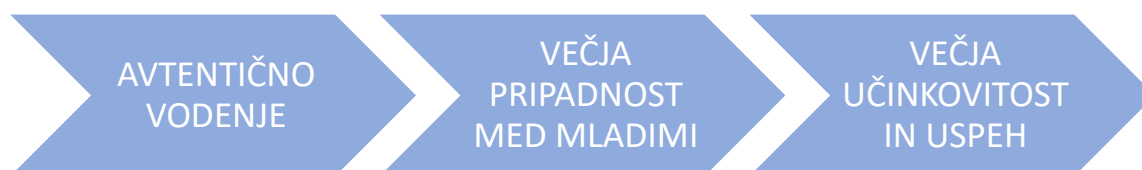
Slika 18: Pozitivni dejavniki na organizacijsko pripadnost mladih



Vir: lastno delo.

Zadnja in najpomembnejša ugotovitev pa je, da ima avtentično vodenje pri mladih pozitiven vpliv na njihovo pripadnost organizaciji. Anketiranci so namreč kot pomembne dejavnike pripadnosti označili dobre odnose med sodelavci in z nadrejenimi ter podporo s strani vodje, kar pa spada med glavne sposobnosti avtentičnega vodenja. Raziskava je tudi pokazala, da lahko ima dober odnos z vodjo, ki temelji na zaupanju, pozitiven vpliv na sledilčevo željo po obstanku v organizaciji. Avtentično vodenje torej pozitivno vpliva na pripadnost mladih na delovnem mestu, kar povečuje njihovo učinkovitost in lahko pripomore k uspehu organizacije, kar tudi prikazuje slika 19.

Slika 19: Vpliv avtentičnega vodenja na pripadnost med mladimi



Vir: lastno delo.

SKLEP

V vedno bolj kompleksnem poslovnem okolju, kjer se dogajajo hitre spremembe, se podjetja vedno bolj zavedajo pomena zaposlenih in vedno več pozornosti namenjajo ravnanju s človeškim kapitalom. Zaradi tega je vedno več pozornosti usmerjene v koncepte, kot je avtentično vodenje, ki velja za učinkovit in uspešen stil vodenja. Avtentično vodenje namreč ustvarja organizacijsko okolje, kjer se med vodjo in sledilci vzpostavi odnos, ki temelji na zaupanju, podpori in medsebojni pomoči. Drugi konstrukt, ki je preučevan v magistrski nalogi in je tudi pomemben za uspeh organizacije pa je organizacijska pripadnost, ki pomeni navezanost zaposlenih na organizacijo, v kateri delajo. Tudi pripadnost je pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja, saj pripadni zaposleni ščitijo cilje organizacije, so pripravljeni delati preko svojega delovnega časa, se zaradi navezanosti bolj potrudijo in so bolj uspešni in v primeru težav ne bodo zapustili organizacije.

Pri raziskovanju zgoraj omenjenih konceptov sem se odločila, da bom raziskavo izvedla med mladimi delovno aktivnimi, saj so tudi mladi pomemben del človeškega kapitala, še posebej v določenih panogah. Uporabila sem starostno omejitev od 15 do 29 let, ki sta jo postavila Urad Republike Slovenije za mladino in Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. S svojo raziskavo sem želela ugotoviti, kako mladi ocenjujejo svojo avtentičnost, avtentičnost svojih vodij in svojo pripadnost organizaciji ter dejavnike, ki na pripadnost vplivajo. Zanimalo me je tudi, če ima avtentično vodenje pri mladih pozitiven vpliv na njihovo organizacijsko pripadnost.

V prvem poglavju sem s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučevala koncept avtentičnega vodenja. V tem poglavju so predstavljene definicije avtentičnega vodenja, temeljni prispevki različnih avtorjev in elementi avtentičnega vodenja (samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj). Predstavila sem tudi pojem avtentični vodja ter kakšne so njegove sposobnosti in kako poteka razvoj ter usposabljanje. Poleg pojma avtentični vodja sem predstavila tudi pojem avtentični sledilci. Za konec sem predstavila še vplive avtentičnega vodenja; vpliv na sledilce, vpliv na inovativnost, produktivnost in na kreativnost.

V drugem poglavju sem predstavila koncept pripadnosti. Najprej sem sam koncept opredelila in predstavila različne definicije. Nato sem predstavila modele pripadnosti, ki se delijo na enodimenzionalne in večdimenzionalne. Bolj podrobno sem predstavila najbolj znan večdimenzionalni model, Allen-Meyerjev Trikomponentni model pripadnosti in njegove tri komponente (čustvena, trajnostna in normativna komponenta). V nadaljevanju drugega poglavja sem predstavila še dejavnike, ki vplivajo na pripadnost in posledice pripadnosti. Za konec drugega poglavja sem na kratko predstavila še pripadnost na delovnem mestu med mladimi in povezavo med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo, ki se kaže v obliki zaupanja in povratnega vpliva sledilcev.

V **tretjem poglavju** je predstavljena empirična raziskava o avtentičnem vodenju in pripadnosti, ki sem jo opravila med mladimi. V tem poglavju je predstavljeno pridobivanje primarnih podatkov, s pomočjo raziskave, ki sem jo izvedla z anketnim vprašalnikom, ki sem ga objavila v spletni aplikaciji 1KA. V prvemu delu poglavja sem predstavila ciljno populacijo mladih delovno aktivnih, zasnovo raziskovanja, raziskovalne cilje, temeljno tezo in raziskovalna vprašanja, metodologijo raziskave in oblikovanje anketnega vprašalnika. V drugem delu tega poglavja pa sem predstavila rezultate raziskave, ki sem jih podrobno analizirala. Na podlagi analize rezultatov sem pripravila še analizo raziskovalnih vprašanj, temeljne teze, priporočila ter zaključne ugotovitve.

V magistrski nalogi sem dosegla **osnovni cilj**, ki je bil preučiti pojma avtentičnega vodenja in pripadnosti organizaciji med mladimi. Na podlagi ugotovitev iz raziskave sem potrdila temeljno tezo, ki se glasi: »Avtentično vodenje in pripadnost organizaciji sta med mladimi pozitivno povezana, kar pomeni, da avtentični vodja pri mladih podrejenih pozitivno vpliva na njihovo pripadnost organizaciji.« Poleg tega sem odgovorila na vsa raziskovalna vprašanja in ugotovila, da mladi na svojih delovnih mestih zaznavajo avtentično vodenje, da so pripadni organizaciji, v kateri delajo in da obstaja pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na pripadnost mladih organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Abasilim, U., Gberevbie, D. & Osibanjo, A. (2018). *Canonical Analysis of Perceived Leadership Styles and Employees' Commitment in Nigeria*. Ota: 14th European Conference on Management, Leadership and Governance, 317–322.
2. Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
3. Alonderiene, R. & Šimkevičiute, I. (2018). Linking protean and boundaryless career with organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 13(4), 471–487.
4. Archarya, R. & Dasbiswas, A. (2018). A Study on the Relationship between Organizational Commitment and Leadership Style in Paramedical Personnel in Kolkata. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(1), 80–84.
5. Arda, O. A., Aslan, T. & Alpkan, L. (2016). Review of Practical Implications in Authentic Leadership Studies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 246–252.
6. 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 leader impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
7. Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
8. Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.

9. Bolino, M. & Turnley, W. (2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60–71.
10. Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
11. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. & Avey, J. (2009). Authentic leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
12. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 17(3), 336–354.
13. Cooper, C., Scandura, T. & Schriesheim, C. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
14. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje d. o. o.
15. Endrisat, N., Müller, W. & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
16. Fleenor, J. W., Taylor, S. & Chappelow, C. (2010). *The talent management handbook: Chapter 22*. New York: McGraw-Hill.
17. Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
18. Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K. & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
19. George, B. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
20. George, B. & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
21. Henderson, J. & Hoy, W. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Education and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
22. 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.
23. International Labour Organization. (2013). *Kenya: Making Quality Employment the Driver of Development*. Geneva: ILO Publications.
24. Joo, B. K. & Jo, S. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behaviors: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organizational Development Journal*, 38(3), 463–481.
25. Kegan, R. & Lahey, L. (2001). *How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.

26. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
27. Kliuchnikov, A. (2011). Leader's Authenticity Influence on Followers' Organizational Commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 70–90.
28. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
29. Lord, R. & Brown, D. (2001). Leadership, values and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133–152.
30. Lukič, G. (2008). *Strategija zaposlovanja mladih v družbi znanja*. Ljubljana: Študentska organizacija Slovenije.
31. Luthans, F. & Avolio, B. (2003). *Positive organizational scholarship: Authentic leadership development*. San Francisco: CA: Berrett-Koehler.
32. Markovits, Y., Davis, A. & Van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
33. May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
34. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage.
35. Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
36. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. o. o.
37. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Ljubljana: Mihalič in partner, založba poslovne literature.
38. Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401.
39. Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
40. Ndlovu, W., Ngirande, H., Setati, S. & Zhuwao, S. (2018). Transformational leadership and employee organizational commitment in a rural-based higher education institution in South Africa. *South Africa Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1–7.
41. Neider, L. & Schriesheim, C. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
42. O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
43. Pearce, C. (2004). The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57.

44. Pilukiene, L. (2017). Importance of motivation and work pay of young employees in the value creation chain of a business company: assessment of changes in and formation of expectations. *Business, Management and Education*, 15(2), 211–226.
45. Randall, D. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460–471.
46. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
47. Riketta, N. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
48. Sabir, S., Sohail, A. & Khan, M. (2011). Impact of Leadership Style on Organizational Commitment: In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 145–152.
49. Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A. & Watakakosol, R. (2013). *Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees*. Osaka: The Asian Conference of Psychology & the Behavioral Sciences.
50. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S. & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776–796.
51. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What is your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
52. Shen, W. & Cannella, A. (2002). Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of Management Journal*, 45(4), 717–733.
53. Sloan, M. (2017). Gender Differences in Commitment to State Employment: The Role of Coworker Relationship. *Public Personnel Management*, 46(2), 170–187.
54. Sprenger, R. (1997). *Načelo samoodgovornosti: Poti k motivaciji*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
56. Valcea, S., Hamdani, M., Buckley, R. & Novicevic, M. (2011). Exploring the development potencial of leader-follower interactions: A constructive-development approach. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 604–615.
57. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
58. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.
59. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.

60. Zehir, C. & Narcikara, E. (2016). Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 250–258.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Dolores Polšak, študentka magistrskega študija Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in pripadnosti med mladimi ter njuno medsebojno povezavo. Za namene raziskave sem pripravila vprašalnik, ki je sestavljen iz dveh sklopov vprašanj. Prvi sklop vprašanj se nanaša na avtentično vodenje, drugi sklop vprašanj na pripadnost na delovnem mestu, tretji sklop pa na povezavo med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo.

K sodelovanju vabim vse, ki ste stari med 15 in 29 let in ste delovno aktivni. Prosim vas, da premišljeno in iskreno odgovorite na vprašanja. Vaši odgovori bodo anonimni, rezultati raziskave pa so zaupni in bodo uporabljeni izključno za namen in pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge.

1. SPOL: (obkrožite)

Moški Ženska

2. Starostna skupina: (obkrožite)

15–20 21–25 26–29

3. Najvišje dosežena izobrazba (obkrožite):

Osnovna šola ali manj

Srednja šola

Diploma

Magisterij

Doktorat

4. Koliko let že delate v trenutnem podjetju? _____

5. Ste že kdaj slišali za izraz »avtentično vodenje«?

DA NE

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE

I. LASTNA AVTENTIČNOST

Pri spodnjem sklopu vprašanj so podane trditve, ki se navezujejo na lastno avtentičnost. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše strinjanje s trditvami, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Želim povratne informacije, saj lahko s tem izboljšam svoje odnose.					
Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti.					
Vedno povem točno to, kar mislim.					
Poznam in priznavam svoje napake.					
Delujem v skladu s svojimi prepričanji.					
Odprt sem tudi za ideje, ki so drugačne od mojih prepričanj.					
Pri sprejemanju odločitev upoštevam tudi mnenja drugih, čeprav so drugačna.					

Vir: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Petersonc(2008, str. 121).

II. LASTEN POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

Pri spodnjem sklopu vprašanj so podane trditve, ki se navezujejo na lastno avtentičnost. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše strinjanje s trditvami, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Kadar mi vodja naloži delo, ki mi ni poznano, verjamem, da mu bom kos.					
V svoje sposobnosti verjamem tudi, kadar delam pod pritiskom.					
Optimistično gledam na svojo prihodnost v organizaciji.					
Verjamem, da vsak negativen dogodek prinese nekaj pozitivnega.					
Odločno stremim k doseganju svojih ciljev.					
Delujem v skladu s prepričanju »kjer je volja, tam je pot«.					
Dobro obvladujem stres na delovnem mestu.					
Kadar mi spodleti, verjamem, da mi bo naslednjič uspelo.					

Vir: Sapyaprapa, Tuicomepee & Watakakosol (2013, str. 397–398).

III. AVTENTIČNOST VODJE

Pri spodnjem sklopu vprašanj so podane trditve, ki se navezujejo na avtentičnost vašega vodje. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše strinjanje s trditvami, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

LASTNOSTI VAŠEGA VODJE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja in mnenje.					
Njegova dejanja so skladna z njegovimi prepričanji.					
Ima jasne in odprte odnose.					
Spodbuja zaposlene, da povejo svoje mnenje, četudi je nasprotujoče.					
Na podlagi povratnih informacij izboljšuje odnose z drugimi.					
Odprt je tudi za ideje, ki so v nasprotju z njegovimi prepričanji.					
Pri sprejemanju odločitev upošteva tudi mnenja drugih.					
Pred odločitvijo objektivno analizira pomembne podatke.					
Ne podleže pritiskom okolja, ki so v nasprotju z njegovimi prepričanji.					
Zaveda se svojih prednosti in slabosti.					
Prizna svoje napake.					
Svojim podrejenim zaupa tudi odgovornejše naloge.					
S svojimi podrejenimi ne tekmuje, ampak sodeluje.					

Vir: Neider & Schriesheim (2011, str. 1149).

SKLOP 2: PRIPADNOST

I. VAŠA PRIPADNOST NA DELOVNEM MESTU

Pri spodnjem sklopu vprašanj so podane trditve, ki se navezujejo na vašo pripadnost na delovnem mestu. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše strinjanje s trditvami, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

VAŠA PRIPADNOST:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Ponosen sem, da delam v tej organizaciji.					
Organizacijo bi zapustil, če bi dobil boljšo službo.					

se nadaljuje

V javnosti ščitim in zagovarjam interese organizacije.					
Verjamem v uspešen razvoj organizacije.					
Ponosen sem na svoje delovno mesto v organizaciji.					
Vedno zagovarjam svojo organizacijsko enoto in sodelavce.					
O naši organizaciji govorim le pozitivno.					
Delo v organizaciji me izpopolnjuje.					
Doseganje organizacijskih ciljev je enako pomembno zame, kot za organizacijo.					
Prijatelju ali družinskemu članu bi priporočil zaposlitev v organizaciji.					

Vir: Meyer & Herscovitch (2001, str. 320–321); Mihalič (2008, str. 93); Mihalič (2006, str. 270).

I. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRIPADNOST

Pri spodnjem sklopu vprašanj so navedeni dejavniki, ki spodbujajo pripadnost posameznikov na delovnem mestu. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše mnenje o pomembnosti teh dejavnikov, pri čemer 1 pomeni, da se vam dejavnik sploh ne zdi pomembne, 5 pa, da se vam dejavnik zdi zelo pomemben.

DEJAVNIKI SPODBUJANJA PRIPADNOSTI:	Sploh ni pomembno (1)	Ni pomembno (2)	Niti ni pomembno niti pomembno (3)	Je pomembno (4)	Zelo pomembno (5)
Varnost zaposlitve.					
Primerno plačilo in nagrade.					
Možnosti napredovanja.					
Delo, ki predstavlja izzive.					
Možnosti pridobivanja različnih izkušenj znotraj organizacije.					
Posameznikove vrednote so podobne organizacijskim.					
Primerni medsebojni odnosi (med sodelavci in z nadrejenimi).					
Podpora s strani nadrejenih.					
Poudarjanje koristnosti dela.					

Vir: Steers (1977, str. 47–49)

SKLOP 3: POVEZAVA MED AVTENTIČNIM VODENJEM IN PRIPADNOSTJO

1. Ali si želite svojo kariero nadaljevati v organizaciji, v kateri trenutno delate?

DA NE

1.1. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z »DA«, ocenite naslednje trditve:

Kariero bi z veseljem nadaljeval zaradi:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Vodje, s katerim imam dober odnos, ki temelji na zaupanju.					
Dobrega vzdušja na delovnem mestu.					
Primernega plačila in nagrad.					
Zadovoljstva z delom, ki ga opravljam.					

Vir: Alonderiene & Šimkevičiute (2018, str. 482–484).

1.2. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z »NE«, ocenite naslednje trditve:

Kariero ne želim nadaljevati zaradi:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Vodje, ki mu ne zaupam.					
Nesproščenega vzdušja na delovnem mestu.					
Prenizkega plačila.					
Nezadovoljstva z delom, ki ga opravljam.					

Vir: Alonderiene & Šimkevičiute (2018, str. 482–484).