

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM
MESTU: MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU
MLADIH ZAPOSLENIH**

Ljubljana, maj 2021

VESNA PRAŠNIKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vesna Prašnikar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu: multimetodološka raziskava na primeru mladih zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. 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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Opredelitev funkcije vodenja.....	4
1.2 Avtentično vodenje – sodobna oblika vodenja	7
1.3 Koncept avtentičnosti	9
1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	9
1.3.2 Pregled definicij avtentičnega vodenja.....	10
1.3.3 Komponente avtentičnega vodenja.....	13
1.4 Avtentičen vodja	14
1.4.1 Značilnosti avtentičnega vodje	14
1.4.2 Pomen avtentičnega vodje v praksi	16
1.5 Povezava med avtentičnim vodjo in sledilci	17
1.5.1 Avtentični sledilci.....	17
1.5.2 Pozitiven psihološki kapital.....	19
1.5.3 Pomen avtentičnih vodij za sledilce	21
1.6 Rezultati avtentičnega vodenja.....	24
2 DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU	26
2.1 Definicija dobrega počutja na delovnem mestu	26
2.1.1 Pomen dobrega počutja na delovnem mestu	28
2.1.2 Dejavniki dobrega počutja na delovnem mestu.....	30
2.1.3 Vpliv dobrega počutja zaposlenega na podjetje	36
2.1.3.1 Uspešnost in učinkovitost podjetja.....	37
2.1.3.2 Pripadnost podjetju in sledenje istim ciljem.....	39
2.1.3.3 Drugi rezultati.....	40
2.2 Avtentično vodenje in dobro počutje	41
2.2.1 Povezava avtentičnega vodenja in dobrega počutja	41
2.2.2 Pomen avtentičnega vodenja na njihovo dobro počutje	42
2.2.3 Pomen avtentičnega vodenja na dobro počutje zaposlenih	45

3 RAZISKAVA MNENJA O AVTENTIČNEM VODENJU IN DOBREM POČUTJU NA DELOVNEM MESTU	48
3.1 Predstavitev izbrane populacije vzorčenja.....	48
3.2 Zasnova raziskave in metodologija	48
3.2.1 Temeljni namen in cilj raziskave	49
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	50
3.2.3 Omejitve raziskave	50
3.2.4 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov	51
3.3 Analiza pridobljenih podatkov.....	55
3.3.1 Predstavitev vzorca	55
3.3.2 Analiza rezultatov o povezavi med avtentičnim vodenjem in dobrim počutjem na delovnem mestu.....	57
3.3.3.1 Analiza rezultatov, vezanih na avtentično vodenje	57
3.3.3.2 Analiza rezultatov, vezanih na dobro počutje na delovnem mestu	62
3.3.3.3 Analiza rezultatov, vezanih na zavedanje mladih zaposlenih avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu	65
3.3.3.4 Analiza odgovorov odprtega tipa anketnega vprašalnika.....	69
3.3.3 Interpretacija odgovorov anketirancev	74
3.3.4 Dodatne ugotovitve na osnovi analize raziskovalnih vprašanj	77
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila.....	77
SKLEP.....	78
LITERATURA IN VIRI.....	80
PRILOGE	87

KAZALO TABEL

Tabela 1: Skupne karakteristike, vedenje in atributi vodij z različnimi stili vodenja	6
Tabela 2: Povzetek definicij avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij skozi čas	11
Tabela 3: Povzetek definicij avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij skozi čas (nad.)... ..	12
Tabela 4: Raziskovalna vprašanja	50
Tabela 5: Trditve, ki se nanašajo na avtentično vodenje.....	52
Tabela 6: Trditve, ki se nanašajo na željene lastnosti vodje	52
Tabela 7: Trditve, ki se nanašajo na percepcijo dela na delovnem mestu	53

Tabela 8: Trditve, ki se nanašajo na dobro počutje na delovnem mestu	53
Tabela 9: Trditve, ki se nanašajo na zavedanje avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu.....	54
Tabela 10: Trditve, ki se nanašajo na nezadovoljstvo na delovnem mestu.....	54
Tabela 11: Seznam dejavnikov, ki imajo vpliv na dobro počutje na delovnem mestu	55
Tabela 12: Predstavitev vzorca anketiranih mladih zaposlenih.....	56
Tabela 13: Predstavitev vzorca anketiranih mladih zaposlenih (nad.)	57
Tabela 14: Dejavniki, ki vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu, rangirani od 1 do 10	69
Tabela 15: Odgovori mladih zaposlenih na odprti tip vprašanj o tem, kaj je glavni razlog, da so odšli ali ostali v podjetju	70
Tabela 16: Odgovori mladih zaposlenih na odprti tip vprašanja o tem, kaj jim trenutno prinaša dobro počutje na delovnem mestu	71
Tabela 17: Odgovori mladih zaposlenih na vprašanje odprtega tipa o tem, kaj jim trenutno prinaša slabo počutje na delovnem mestu	72
Tabela 18: Dejavniki, ki vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu od najpomembnejšega do najmanj pomembnega.....	76

KAZALO SLIK

Slika 1: Trendi v sklopu vodenja.....	5
Slika 2: Pozitivne sposobnosti avtentičnega vodenja.....	9
Slika 3: Skupne komponente avtentičnega vodenja	12
Slika 4: Štiri komponente avtentičnega vodenja	13
Slika 5: Skupne lastnosti avtentičnih vodij	16
Slika 6: Štiri dimenzije psihološkega kapitala.....	20
Slika 7: Povezava avtentičnega vodenja, psihološkega kapitala in inovativnega delovnega okolja	21
Slika 8: Proces avtentičnega vodenja, sledenja in rezultatov	22
Slika 9: Povezava avtentičnega vodenja, zaupanja, notranje motivacije in delovne zavzetosti	25
Slika 10: Dobro počutje kot ravnovesje med viri in izzivi	26
Slika 11: Visoka raven dobrega počutja zaposlenih in pozitivni vplivi	29
Slika 12: Angažiranost zaposlenih in pozitivni vplivi.....	29
Slika 13: Šest dimenzij dobrega počutja.....	33
Slika 14: Model »zdravega« delovnega sistema.....	34
Slika 15: Vpliv avtentičnega vodenja na finančne rezultate.....	38
Slika 16: Štiri pozitivna čustva.....	41
Slika 17: Štiri osnovna stanja duševne izčrpanosti vodje.....	43
Slika 18: Avtentičnost, pomen dela in subjektivno dobro počutje	44
Slika 19: Konceptualni model avtentičnega vodenja	46

Slika 20: Primer pozitivnih in negativnih čustev na delovnem mestu	47
Slika 21: Potek izvedbe raziskave	49
Slika 22: Odstotek strinjanja s trditvami mladih zaposlenih o dojemanju njihovega vodje in njegovega stila vodenja	58
Slika 23: Povprečne ocene strinjanja s trditvami mladih zaposlenih o dojemanju njihovega vodje in njegovega stila vodenja	59
Slika 24: Odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o lastnostih vodje, ki bi si ga želeli imeti	60
Slika 25: Povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o lastnostih vodje, ki bi si ga želeli imeti.....	61
Slika 26: Odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o dojemanju dela na delovnem mestu	62
Slika 27: Povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o dojemanju dela na delovnem mestu.....	63
Slika 28: Odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovi vpletenosti v delovni proces	64
Slika 29: Povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovi vpletenosti v delovni proces	65
Slika 30: Odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovem dojemanju dobrega počutja in avtentičnega vodenja na delovnem mestu	66
Slika 31: Povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovem dojemanju dobrega počutja in avtentičnega vodenja na delovnem mestu	66
Slika 32: Odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o doprinosu največjega nezadovoljstva na delovnem mestu.....	67
Slika 33: Povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o doprinosu največjega nezadovoljstva na delovnem mestu.....	68
Slika 34: Odstotek strinjanja s trditvijo, ali so mladi občutljivejši na dobro počutje na delovnem mestu kot starejši zaposleni	73

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za mlade zaposlene.....	1
---	---

UVOD

V knjigi *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, katere avtorji so Vlado Dimovski, Sandra Penger in Judita Peterlin, so ti opisali avtentičnega vodjo v sodobnih organizacijah kot nekoga, ki zagotavlja razpršitve vrednot, ki izvirajo tako iz osebnih identifikacij članov organizacije kot tudi iz ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov spodbujanja pozitivnega vodenja, zaupanja, prožnosti, optimizma in najpomembnejše – razvoja samozavesti. Avtentični vodja spodbuja zaposlene v tolikšni meri, da postane model pozitivnega organizacijskega vodenja del vsakega posameznika. Poleg tega pa avtorji opisujejo značilnosti tovrstnih vodij, in sicer ti motivirajo osebna prepričanja in ne doseganje statusa, časti in drugih osebnih koristi; so originalni in ne kopije (vodijo iz osebnega prepričanja), njihova dejanja temeljijo na osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti; pri vodenju pa se ne pretvarjajo in so takšni, kot so – se ne prilagajajo pričakovanjem drugih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Študije so pokazale, da lahko vodstvo, ki je pozitivno usmerjeno, vpliva na odnos in vedenje zaposlenih ter omogoča poslovnim organizacijam, da se razvijajo in ohranjajo konkurenčno prednost. Občutek blaginje je bistvenega pomena za izkušnje človeka in prav vzpon pozitivne psihologije je povečal pozornost blaginji in pozitivnim izkušnjam v življenju ali na delovnem mestu v nasprotju s prehodnimi negativnimi izkušnjami in izidi bolezni. Ljudje so se tako začeli bolj osredotočati na dobro počutje in pozitivne izkušnje tako v življenju na sploh kot tudi na delovnem mestu. Osredotočili so se na to, da se želijo počutiti veselo, imeti pozitivna čustva ter se obkrožiti z dobrim in prijetnim. Obstajajo dokazi, da ima dobro počutje pomembne posledice tako za organizacijo kot tudi za posameznika (Jin, Liu & Chen, 2017). Avtentični vodje so eni izmed ključnih oseb, ki ustvarjajo pogoje za večje zaupanje med člani organizacije, med njimi vzbujajo pozitivna čustva, kar posledično spodbuja odločanje, izboljšave, blagostanje v organizaciji, gradijo se pozitivna čustvena stanja in visoka stopnja zagnanosti med sodelavci. Pozitivna čustva prav tako blagodejno vplivajo na odnos med zaposlenimi ter pospešuje njihovo zaželeno vedenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Zakaj je pomembna sreča na delovnem mestu? »Če ne razmišljamo o sreči na delovnem mestu, bi morali, ker so velike slabosti, če je nimamo, in velike prednosti, če jo imamo. Če sovražimo službo, zagotovo vemo, kakšne negativne posledice nam pušča, kar se tiče našega truda, energije in entuziazma. Kaj pa prednosti veselja na delovnem mestu? Če se dobro počutimo na delovnem mestu, potem hitreje napredujemo, več zaslužimo, imamo večjo podporo, izoblikujemo boljše in bolj kreativne ideje, hitreje dosežemo svoje cilje, bolje komuniciramo s sodelavci in vodji, prejemamo boljše ocene, se več naučimo, dosežemo večji uspeh in smo bolj zdravi (Pryce – Jones, 2011).«

Kaj je sreča na delovnem mestu? »Obstajajo nasprotna prepričanja, kaj je pravzaprav sreča na delovnem mestu. Je to samo po sebi cilj ali je le stranski proizvod tega, kar počnemo? Ali

izgine, če se nanjo osredotočimo? Je del tega, kar smo, kaj delamo, ali del tega, kjer se vidimo v življenju? Zagotovo pa je ena stvar, kar sreča na delovnem mestu zagotovo ni! Ni vse v nenehnem smejanju, pozitivnem mišljenju ali konstantnem sončnem razpoloženju (Pryce – Jones, 2011).« Psihologija se že več kot stoletje zanima za dobro počutje in uspešnost ljudi pri delu, vendar se naše znanje o obeh vprašanjih in to, kako se ta med seboj povezujeta, še vedno razvija. Zagotovljena so nova spoznanja o tem, kaj pomeni delovati produktivno, obenem pa se počutiti srečno, družbeno vpleteno in zdravo. Vprašati se moramo, kako različne okoliščine, tako organizacijske kot tudi osebne, vplivajo na dobro počutje in uspešnost, vključujoče specifične delovne naloge, od ustvarjalnega dela do delovnih mest, pa tudi o pomembnosti kadrovskih politik in o tem, kako posamezni delavec lahko določi njihovo dobro počutje in uspešnost. Pomembno je, da razmišljamo o dobrem počutju in uspešnosti na delovnem mestu, tako študentje kot tudi raziskovalci organizacijske ali poklicne psihologije, HRM ter poslovodje in upravljalci. Prav tako je to zelo pomembno za vse strokovnjake, ki se zanimajo za produktivnost in blaginjo svojih organizacij (Van Veldhoven & Peccei, 2014).

Delovne naloge in druge obremenitve so zagotovo temeljni izzivi vsakega delovnega mesta. Te pa s seboj prinašajo stres, ki je navadno negativen, saj običajno nimamo dovolj virov, da bi ga obvladovali, ali pa je pozitiven takrat, ko imamo dovolj virov, da lahko izziv uravnotežimo in si s tem prinesemo oziroma prislužimo samoizpolnitev, zadoščenje in dobro počutje (Desrumaux in drugi, 2015).

Temeljni namen magistrskega dela je raziskati povezavo med avtentičnim vodenjem in dobrim počutjem na delovnem mestu ter ugotoviti, kako je ta povezava pomembna za mlade zaposlene in v kolikšni meri je to odvisno od tega, ali bodo mladi zapustili delovno mesto. Kako zelo se sploh zavedajo pomena dobrega počutja na delovnem mestu, kaj vse pripomore k tej sreči in v kolikšni meri se strinjajo s tem, da eno izmed pomembnih vlog igra vodja in če je ta avtentičen, je lažje doseči srečo na delovnem mestu. Namen tega dela je tudi s pomočjo teoretičnega in praktičnega dela povezati eno ali drugo v neko zaključno misel o sami temi. Namen je torej pristopiti k raziskovanju z multimetodološkim pristopom na primeru mladih in povzeti teorijo s prakso. Glede na to, da so mladi naslednja delovna generacija in da nenehna fluktuacija stane, je dobro, da so vodje seznanjeni z rezultati raziskave.

Temeljni cilj magistrskega dela je, da spoznamo pogled mladih zaposlenih na temo avtentičnosti in dobrega počutja na delovnem mestu, kako občutljivi so na delovno okolje in klimo v njem ter kako hitro so pripravljeni zamenjati delovno mesto zaradi nezadovoljstva. Cilj je spoznati mnenja mladih in potrditi ali zavreči predhodno zastavljene hipoteze. Pomožni cilji so iz že obstoječe literature, torej iz domačih in tujih znanstvenih del, sistematično in razčlenjeno predstaviti konstrukta avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu. Eden izmed ciljev je tudi, da s pomočjo prebiranja te literature razširimo znanje o tej specifični temi in da s pomočjo multimetodološke raziskave ugotovimo in

razumemo povezavo med že predelano teoretično literaturo in realnim praktičnim primerom, ki ga izvedemo z anketiranjem.

Na osnovi zgoraj predstavljenih in zastavljenih ciljev na tem mestu podajam **temeljno tezo** magistrskega dela, in sicer, da je avtentično vodenje pozitivno in neposredno povezano z dobrim počutjem na delovnem mestu.

Multimetodološka raziskava bo temeljila na osnovi naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. ali se mladi zavedajo pomena avtentičnega vodenja?
2. ali se mladi zavedajo dobrega počutja na delovnem mestu?
3. v kolikšni meri jim je pomembno dobro počutje na delovnem mestu?
4. kakšne vodje bi si želeli oziroma jih imajo mladi na delovnem mestu?
5. kaj vse po njihovem mnenju vpliva na dobro počutje na delovnem mestu?
6. v kolikšni meri se strinjajo, da je vodja pomemben dejavnik vplivanja na dobro počutje na delovnem mestu?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, in sicer teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del bo vseboval dve poglavji, pri čemer se bom v prvem poglavju dotaknila že raziskovanega področja avtentičnega vodenja, v drugem pa področja dobrega počutja na delovnem mestu. V teoretičnem delu bom z uporabo sekundarnih virov, torej s pregledom že obstoječe literature, povzela bistvo teorije, postavila hipoteze, za katere predvidevam iz danih teorij, da zagotovo držijo, in jih nato ovrgla ali sprejela na podlagi lastne raziskave, ki bo temeljila na primarnem raziskovanju, in sicer anketiranju mladih. Podlaga za teorijo magistrskega dela bodo že zbrani sekundarni podatki tujih in domačih avtorjev znanstvene literature iz javno dostopnih baz.

V raziskovalnem delu bom s pomočjo znanstvene literature in glede na cilje zaključne naloge oblikovala anonimni polodprti tip vprašalnika, ki bo namenjen izbrani populaciji. Da bo večja verjetnost zanesljivih, veljavnih in objektivnih rezultatov, bom v času reševanja anket ves čas na voljo za morebitna vprašanja, poleg tega bi izbirala take enote preučevanja, ki bi mi izkazale določeno stopnjo zaupanja. Izbrani vprašalnik bi bil namenjen ugotavljanju zavedanja mladih o dobrem počutju na delovnem mestu, o pomenu avtentičnosti vodenja in o vplivu samega avtentičnega vodenja na dobro počutje na delovnem mestu.

Na koncu, torej v zaključku, bodo ti primarni viri s pomočjo metode analize in sinteze ter deskripcije uporabljeni tako, da povežemo teoretična izhodišča iz prvega dela zaključne naloge z ugotovitvami iz raziskovalnega dela. Glede na to, da je tema avtentičnosti in dobrega počutja na delovnem mestu vse bolj aktualna tema pogovorov znanstvenikov, je tu še vedno precej raziskovanja na tujem trgu in žal ne toliko na slovenskem. Vsaka taka ugotovitev iz primarnih virov bo pripomogla k razvoju dojemanja te povezave, avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu.

1 AVTENTIČNO VODENJE

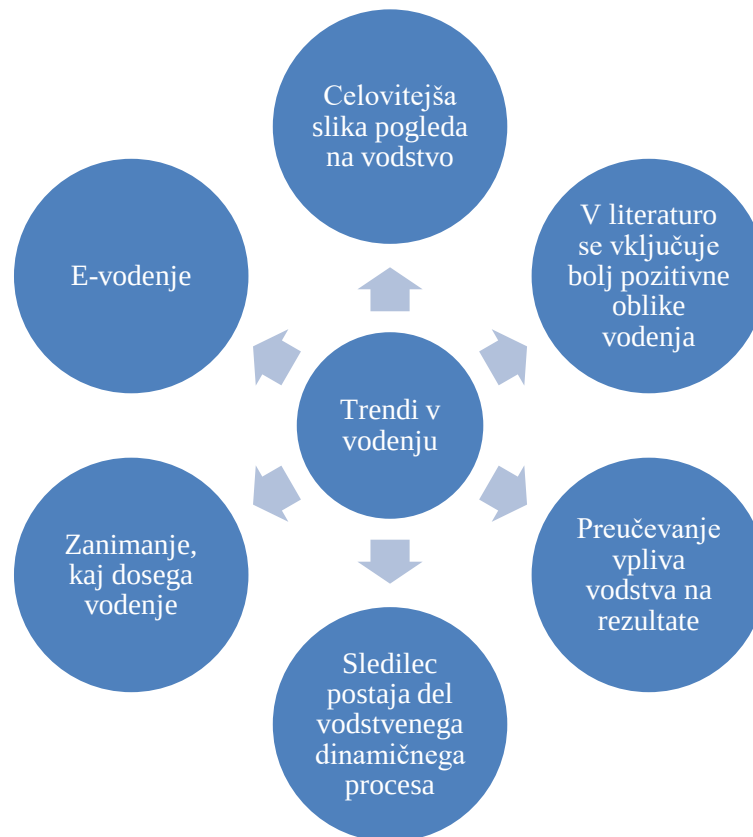
1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Posameznika, ki ustanovi novo podjetje, najpogosteje imenujemo podjetnik in ko ta isti posameznik vodi vire, zlasti človeške, ter razvoj idej v resničnost in uspeh, potem se takega podjetnika lahko imenuje tudi za vodjo. Vodenje je postalo eno najpomembnejših elementov vsakega podjetja ne glede na velikost; naj bo to mikro podjetje ali multinacionalka, saj vodja na zaposlene prenese vizijo in politiko trajnostne rasti, ki jo pomagajo zasledovati s skupnimi močmi (Jensen & Luthans, 2006). Za učinkovito delovanje organizacij je vodenje torej ključnega pomena. Temelj vodenja je njegova moč nad človeškimi viri, je vir konkurenčne prednosti in je vir končnih rezultatov podjetja. Vodje morajo znati povečati motivacijo zaposlenih, saj je njihovo angažiranje pri delu ključno za doseganje cilja (Batista-Taran, Shuck, Gutierrez & Baralt, 2009).

Vodenje je kombinacija posebnih značajskih lastnosti in veščin, ki vodjem pomagajo motivirati in prepričati druge, da opravijo določene naloge. Lastnosti in veščine vključujejo navdušenje, pripravljenost za vodenje, poštenost, krepost, samozavest, kognitivne sposobnosti in razumevanje upravljanih subjektov (Bass & Bass, 2008). Vodenje lahko razumemo tudi kot dejavnosti, ki podpirajo posamezne člane ekipe pri doseganju zastavljenih ciljev in pričakovanj. Poklicno zadovoljstvo in uspeh zaposlenih sta v večini primerov odvisna od stilov vodenja. Vodja zagotovo nima vedno prav in tudi sam ni vedno prepričan v svojo pravilnost in to, da ima prave argumente, vendar je za potrebe sprejetja določenih ukrepov primoran privedi do rezultatov (Zareen, Razzaq & Mujtaba, 2015).

Področje vodenja se spreminja in njegove evolucijske razsežnosti imajo posledice na že preučene modele, metode in populacije. Na začetku področja vodenja je bil glavni poudarek na preučevanju posameznika kot vodje, ki je bil najverjetneje moški, ki je delal v nekem velikem zasebnem sektorju, danes pa se področje vodenja ne osredotoča le na vodjo, temveč tudi na sledilce, vrstnike, nadzornike, delovno okolje, kontekst in kulturo, vključno s širšo paleto posameznikov, ki predstavljajo celoten spekter raznolikih javnih, zasebnih in neprofitnih organizacij. Vodenja ne moremo več preprosto opisovati kot posamezno značilnost ali razliko, temveč je predstavljeno kot element v različnih modelih, prikazan kot binaren, skupno relacijski, strateški, globalni in socialno dinamičen (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Avtorji so v svojem delu odkrili nekaj ključnih trendov, ki se vežejo na vodenje, in sicer raziskovalci zdaj preučujejo vse zorne kote vodenja in v svoje modele vključujejo in preučujejo vodjo, sledilca, kontekst, ravni in njihovo dinamično interakcijo. Vse večje je zanimanje za odnos med vodji in sledilci, in sicer kako vodje in sledilci obdelujejo informacije ter kako vplivajo drug na drugega, na skupino in na organizacijo. Avtorji naštejejo nove trende, ki so se pojavili v sklopu vodenja in so prikazani na sliki 1.

Slika 1: Trendi v sklopu vodenja



Prirejeno po Avolio, Walumbwa & Weber (2009).

Trendi, ki so se izkazali kot aktualni, so, da se področje vodenja razvija v celovitejšo sliko pogleda na vodstvo, v literaturo se vključuje bolj pozitivne oblike vodenja, vse več pozornosti se posveča preučevanju, kako vodstvo vzročno vpliva na začasne in končne rezultate, sledilec postaja sestavni del vodstvenega dinamičnega sistema. Vedno več je zanimanja, kaj vodenje splošno dosega oziroma razvija, e-vodenje postaja običajna dinamika v delovnih organizacijah, vedno več vodenja se deli znotraj organizacije in končno, vodenje se v organizacijah obravnava kot zapletena in nastajajoča dinamika (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Akkaya (2020) se sprašuje, kakšen vpliv imajo stili vodenja neposredno in posredno na dinamične sposobnosti organizacije. Rezultati kažejo, da obstaja pozitiven odnos med stili vodenja in dinamičnimi sposobnostmi, predvsem ga povečata agilno in transformacijsko vodenje, ki zaposlene spodbujata in motivirata. Vodje, ki so odprti za spremembe in inovacije, pa zaposlenim predstavljajo vzor. Ugotovljeno je tudi, da avtorsko in egocentrično vedenje oziroma vodenje vpliva na manjšo inovativnost in manjše prilagajanje na spremembe v okolju in trženju. Trdi, da ima katerikoli vodja podjetja navadno vsaj nekaj kontrole nad svojimi sledilci in je zato razumljivo, da imajo njihova vodstvena vedenja vpliv na dinamične sposobnosti, motivacijo, inovacijsko uspešnost, produktivnost in spodbujanje sledilcev. V svojem delu s pomočjo udeležencev v raziskavi opiše sedem različnih stilov vodenja, ki so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 1: Skupne karakteristike, vedenje in atributi vodij z različnimi stili vodenja

Stili vodenja	Značilnost stila vodenja
Agilno	Vodja je vzor zaposlenim, odprt za inovacije, fleksibilen, odprt za spremembe, spodbuja, ima vizijo, omogoča psihološko varnost, deli naloge, je inovativen (sledi trgu in konkurenci) ...
Transformacijsko	Vodja je vzor, je čustveno inteligenten, vzpostavlja odnos zaupanja, ima navdihujoče cilje, motivira zaposlene, osebno uspe uresničiti svoje vizije.
Demokratično	Vodja rad pomaga, pomembna mu je komunikacija in da je ta močna, ni ukazovalen, pozna človeške vrednote, spodbuja zaposlene, da delijo zamisli, prizadeva si biti pošten, koordinira, zaposlene smatra za enakovredne in je njihov prijatelj.
Avtokratično	Vodja je diktator, zaprt za inovacije, ne širi informacij, ne delegira avtoritete, ne zaupa podrejenim, je ukazovalen.
Transakcijsko	Vodja je diktatorski, se zanaša na tradicijo, pomembna mu je zvestoba, uveljavlja sistem nagrajevanja in kaznovanja, uporablja legalno moč avtoritete, je zanesljiv.
Karizmatično	Vodja je odprt za zaposlene, je zelo samozavesten, rad tvega, ščiti svoje zaposlene, ima svojo unikatno osebnost, ima nenavadne talente, motivira zaposlene s čustvenim vodenjem.
Hubristično	Vodja je zelo samozavesten, egocentričen, ima vizijo, je podjetnik, rad tvega, zanaša se na svoja prepričanja, je produktiven, aroganten, pogumen.

Prirejeno po Akkaya (2020).

Tabela 1 opisuje, da imajo agilni in transformacijski stili vodenja večinoma enaka skupna vedenja in karakteristike, avtorski in transakcijski pa enake. Hubristični vodja se v svojem vedenju po značilnostih enači s karizmatičnim in avtorskim vodjo. Vsak od opisanih stilov vodenja pa lahko vpliva na organizacijsko dinamično kapaciteto (Akkaya, 2020).

Stili vodenja imajo pomen pri oblikovanju pričakovanj zaposlenih do nadrejenega v podjetju in to vpliva na opravljanje nalog. Ko vodje izvajajo situacijski slog vodenja (to je stil vodenja, ki se prilagaja situaciji), zaposleni pričakujejo popolno svobodo izbire pri izvajanju nalog, kadar pa nadrejeni vodijo z avtorskim slogom (stil vodenja, ki se ne prilagaja situaciji), zaposleni pričakujejo smernice glede izvajanja svojih nalog, vendar pa ne izkazujejo želje po tem, da bi bili konstantno nadzorovani. Usposobljenost, vrednote, osebnost in slog vodenja vplivajo tako na tekoče poslovanje kot tudi na dolgoročni uspeh zaposlenih in celotne organizacije. Stili vodenja imajo pomembno vlogo pri spodbujanju angažiranosti zaposlenih in prispevanju k njihovem razvojnemu vedenju ter večji angažiranosti. Stil vodenja je soodvisen z značilnostjo organizacije, njeno strukturo, porazdelitvijo moči in lokalnimi dogovori, zato se vodenje nikoli ne bi smelo preučevati

samostojno, ampak vedno v kontekstu. Ne glede na specifičnost in vrsto dejavnosti oziroma organizacije je vodja vedno prvi, ki je najodgovornejši za dosežene rezultate. Stil vodenja je lahko močno odvisen od vrste poklica in stopnjo izobrazbe zaposlenih. Prodajni in administrativni predstavniki ter managerji z visoko izobrazbo pričakujejo situacijsko vodenje s svobodnim odločanjem in samostojnostjo pri opravljanju svojega dela, medtem ko proizvodni delavci in delavci s poklicno izobrazbo pričakujejo avtorski stil vodenja, kar pomeni, da jim je potrebno dodeljevati strogo določene obsege nalog in opis postopkov njihovega upravljanja. Obstaja tudi soodvisnost stila vodenja od delovne dobe zaposlenih, saj so vodje bolj naklonjeni izkazovanju večjega zaupanja in zagotavljanju večje stopnje avtonomije zaradi daljše delovne dobe zaposlenih in posledično njihovih bogatih izkušenj (Drewniak, Drewniak & Posadzinska, 2020).

1.2 Avtentično vodenje – sodobna oblika vodenja

Avtentičnost lahko zasledimo že v starogrški filozofiji, izraža pa jo grški aforizem »spoznaj samega sebe«, ki je bil zapisan v Apolovem templju v Delfih (Parke & Wormell, 1956, v Albers & Bergers, 2013) in se neposredno nanaša na samozavedanje, ki je trenutno povezano s konceptom avtentičnega vodenja. Ob pogledu na grško besedo »authento«, ki po definiciji pomeni »imeti polno moč«, postane jasno, da sama avtentičnost in z njo povezani pojmi, kot sta samozavedanje in samopodoba, izvirajo iz daljne preteklosti, še preden se je pojavil prvi pojem avtentičnega vodenja, to je leta 1983 (Hoy, 1983, v Albers & Bergers, 2013).

Vse več je zanimanja in poudarka na stilih vodenja, saj imajo vodje pomembno vlogo pri doseganju rezultatov in vključevanju svojih zaposlenih v skupne cilje in vrednote. Ključen del teorije avtentičnega vodenja izhaja iz koncepta, da je avtentičnost izraz dejavnosti, ki je skladna s pristno notranjostjo posameznika (Luthans & Avolio, 2003). Avtentičnost je psihološki konstrukt, ki odraža sprejemanje, poznavanje in delovanje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, preferencami in čustvi. Avtentično delovanje je delovanje v skladu z »resničnim jazom« v vsakodnevem vodenju organizacije. Delovanje v skladu z »resničnim jazom« ima lahko različne oblike, kot je na primer to, da znamo povedati resnico (relacijska usmerjenost priznanja osebnih napak in nepristranske obravnave), da se znamo zavedati vpliva na demotivacijo, kar imenujemo samozavedanje, in da ostanemo zvesti samemu sebi in svojim vrednotam skozi vedenje, kar imenujemo avtentično vodenje. Ta kombinirani sklop različnih vedenj daje celostno podobo tega, kaj pomeni biti avtentičen (Kernis, 2003). Če nekdo pove iskrene povratne informacije o vedenju drugega, je zelo malo verjetno, da bodo take informacije veljale za avtentičnost, če ta nekdo ni pripravljen razkriti lastnih osebnih slabosti ali če ne izvaja tistega, kar govori drugim (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015). Novi izzivi, nove tehnologije, zahteve trga in konkurenca so stresni dejavniki, s katerimi se vsakodnevno soočajo organizacije po vsem svetu in zahtevajo ponovno osredotočenost na to, kaj sploh je vodenje in kakšne učinke ima na organizacijo, zaposlene in druge dejavnike. Da bi se izognile katastrofalnim izidom, avtorja Avolio in Gardner (2005) predlagata, da se organizacije ponovno osredotočijo na vračanje zaupanja, upanja in

optimizma in s tem povečajo odpornost na vsakodnevne izzive, s katerimi se spopadajo. Vsem deležnikom, to so sodelavci, kupci, dobavitelji, lastniki in skupnosti, naj se pomaga pri iskanju smisla in spodbujanju samozavedanja. V svojem delu avtorja Avolio in Gardner (2005) citirata nekdanjega vodjo Medtronica Billa Georga (2003), ki pravi, da so potrebni vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto, vodje, ki gradijo trajne organizacije, motivirajo svoje zaposlene, nudijo vrhunske storitve za stranke in ustvarjajo dolgoročno vrednost za delničarje. Avtorja opazita, da je v teh turbulentnih in zahtevnih časih med znanstveniki in praktiki vedno več zanimanja za avtentično strategijo razvoja, ki je pomembna in nujno potrebna za zaželeno rezultate.

Luthans in Avolio (2003) sta glede na dogajanje v vodstvu odkrila potrebo oziroma izrazila željo po teoretični podlagi modela vodenja, ki bo identificiral specifične konstruktne spremenljivke in odnose, ki bodo lahko usmerjali avtentičen razvoj vodij in omogočali predloge za nadaljnje raziskave. Omenjeno delo je tudi najbolj prispevalo k ponovnemu vzbujanju znanstvenega zanimanja za avtentično vodenje, konceptualizacijo in njegov razvoj (Gardner, 2011). V teoretičnih razpravah o etičnih in moralnih temeljih vodenja se osredotočamo na ključne elemente pozitivnega pristopa k vodenju. Rezultat tega prizadevanja je koncept avtentičnega vodenja, ki je zasnovan kot temeljni koncept pozitivnih vodstvenih modelov, kot so karizmatično, transformacijsko, etično in uslužnostno vodenje (Avolio & Gardner, 2005). Koncept avtentičnosti postaja pomemben v časih, ko se posamezniki soočajo z nasprotujočimi si pritiski in se zapletajo v moralne dileme, ki so predvsem rezultat zapletenega razvoja sodobne civilizacije (Novicevic & Harvey, 2006).

Koncept avtentičnega vodenja izhaja iz pozitivnih psiholoških zmogljivosti ter iz visoko razvitega organizacijskega konteksta, ki ima za posledico večjo samozavedanje in samoregulirano pozitivno vedenje vodij in zaposlenih, ki spodbujajo pozitiven samorazvoj. Zavedanje samega sebe je opredeljeno kot proces, v katerem človek razume svoje edinstvene talente, moči, smisel za namen, temeljne vrednote, prepričanja in želje (Avolio & Gardner, 2005). Čas, v katerem so spremembe postale konstanta, zahteva vodje s stabilno filozofijo samega sebe, pa tudi drugih v organizaciji in skupnosti. V današnjih turbulentnih časih postane avtentičnost vodje vidna, ker kontinuiteto tako organizacij kot tudi družbenih sistemov ogrožajo številna neskladja med odgovornostjo vodje do sebe, do sledilcev in do drugih deležnikov (Novicevic & Harvey, 2006). Organizacije predstavljajo moralno zapleteno okolje, ki od članov zahteva moralni pogum, s katerim spodbujajo svoje etično ravnanje in se zadržijo vseh neetičnih dejanj, ko se spopadajo s pritiski ali skušnjavami (Hannah, Avolio & Walumbwa, 2011). V današnjem svetu lahko opazimo, da so vodje vse bolj v središču pozornosti, kar je posledica novih medijev. Twitter, Facebook, LinkedIn in drugi družabni mediji omogočajo visoko stopnjo preglednosti delovanja vodje in sledilcem omogočajo neposreden vpogled v to, ali je vodja avtentičen ali ne, s tem pa možnost razpravljanja o javnih vodjih, njihovih dejanjih in njihovi avtentičnosti, ter s tem posledično vplivajo na zaznano pristnost vodje (Albers & Berger, 2013).

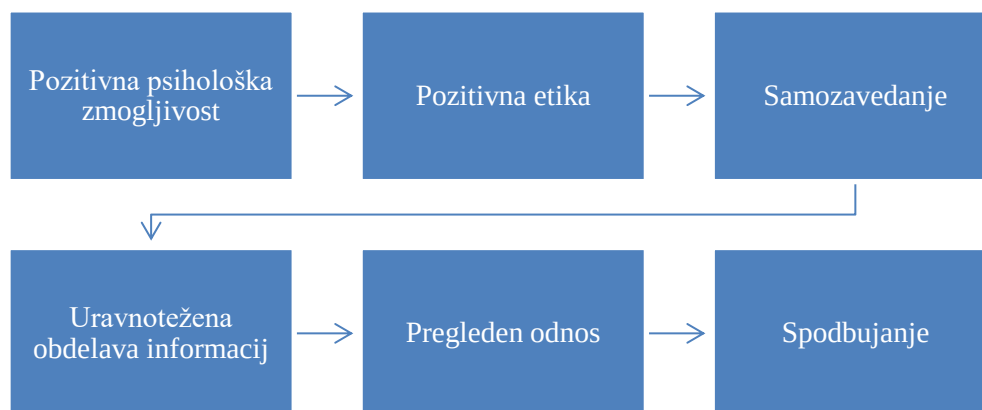
1.3 Koncept avtentičnosti

1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) opišejo avtentično vodenje kot vedenje vodje, ki na dober način izkoristi svoje sposobnosti, in sicer s pozitivno psihološko zmogljivostjo, pozitivno etiko, samozavedanjem, ustreznim vedenjem, uravnoteženo obdelavo informacij, preglednim odnosom in spodbujanjem, s čimer vpliva na svoje zaposlene. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) pa opredelijo avtentično vodenje kot kombinacijo transformacijskega in etičnega vodenja, kjer se avtentični vodja predstavlja s posebnim prepričanjem, da pridobi pristnost in zaupanje zaposlenih ter vzpostavi delovno skupino. Posledično je avtentično vodenje postopek, s katerim se gradi legitimnost, poštenost in spoštovanje vseh zaposlenih ter etičnost oziroma moralnost. Avtentično vodenje je osnovni koreninski konstrukt, ki omogoča pogoje za večji pozitivizem, zaupanje, pomoč ljudem pri gradnji svojih moči in širjenju razmišljanja, dodajanja vrednosti in usmerjanja oziroma širjenja občutka, kaj je prav, ter izboljšanja splošne uspešnosti njihove organizacije skozi čas.

Spodnja slika 2 prikazuje pozitivne sposobnosti avtentičnega vodenja, kot so jih opisali avtorji Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008). Avtentični vodja ima sposobnost pozitivne psihološke zmogljivosti, etike, samozavedanja, uravnotežene obdelave informacij, preglednega odnosa in spodbujanja.

Slika 2: Pozitivne sposobnosti avtentičnega vodenja



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

Po mnenju strokovnjakov avtentično vodenje predstavlja vodjo, ki je sposoben izkoristiti in promovirati svoje sposobnosti, kot so samozavedanje, etičnost in prepoznavnost ustreznih norm. Cilji vodje so vplivati na zaposlenega, ustvariti dobro delovno okolje in pozitivne odnose ter si s tem pridobiti zaupanje zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenega postane standard, s katerim lahko zaposleni izvajajo inovacije in povratno informirajo vodjo (Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana & Fahmi, 2021).

Teorija avtentičnega vodenja se odmika od tradicionalnih perspektiv, ki si sledijo od zgoraj navzdol v smislu strateškega upravljanja s človeškimi viri, in sicer razmišlja o dinamičnem načinu, kako posamezniki znotraj organizacijskega konteksta soustvarjajo občutke in zaznajo avtentičnost v interakciji z drugimi. Z zagotavljanjem bolj dinamičnega pristopa k oblikovanju usklajenosti v upravljanju s človeškimi viri se njim in organizaciji pomaga doseči večjo avtentičnost (Gill, Gardner, Claeys & Vangronsveld, 2018). Za stabilnost avtentičnosti vodij je treba ohranjati usklajeno delovanje njihovih odgovornosti in samo tisti vodje, ki lahko uspešno obvladujejo te izzive napetosti in konfliktov glede odgovornosti, bodo pokazali avtentičnost vodenja (Novicevic & Harvey, 2006). Avtentično vodenje je optimistično, pregledno in odporno. Vodenje je v skladu z vrednotami vodje, ki so vidne drugim, osredotočen je na to, kaj je etično in kaj ne, prevzame odgovornost za osebna tveganja, razvoj drugih je prioritetna naloga, komunikacija je pregledna in je jasno dojemljiva (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Avtentičen slog vodenja in psihološki kapital pomembno vplivata na inovativno delovno vedenje, kar lahko izboljšuje pripravljenost zaposlenih na soočenje s svetovno poslovno konkurenco. V najboljšem primeru lahko vsak zaposleni inovira in optimizira svoje sposobnosti pri delu z ustvarjanjem takšnih novih idej, ki lahko vodijo do dosežkov podjetja, na drugi strani pa se bo težko dosegalo rezultate in inovacije za tistega, ki ne bo mogel dohitevati sprememb v novi dobi. Zaposleni imajo pomembno vlogo pri razvoju podjetja, zato bi morali vsakega izmed njih šteti za najboljšega zaposlenega in upoštevati, da so inovacije ključnega pomena za uspeh podjetja (Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana & Fahmi, 2021). Avtentično delovanje izvira iz dispozicijskih razlik v samozavesti. Nekateri posamezniki imajo občutek lastne vrednosti, ki je odvisen od odobritve drugih, in v teh primerih se lastna vrednost izkaže za krhko, saj se sesuje, ko je lahko osebni ego ogrožen od povratnih informacij drugih. Osebe, ki imajo nizko samopodobo, se lahko vključijo v neavtentično vedenje in s tem zaščitijo svoj lastni ego, na primer tako, da se zlažejo, da bi spodbudili pozitivno podobo o sebi. Krhki občutki lastne vrednosti spodbujajo ego-obrambno vedenje, ki ovira osebnostno rast. V nasprotju s tem imajo osebe, ki delujejo avtentično, stabilno samopodobo in ostajajo odprti ter se ne branijo negativnih povratnih informacij (Kernis, 2003).

1.3.2 Pregled definicij avtentičnega vodenja

Najzgodnejša filozofska pojmovanja avtentičnosti vodenja so se v literaturi pojavila že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja in so odražala predpostavko, da se avtentičnost organizacije kaže skozi njegovo vodstvo (Novicevic & Harvey, 2006). Gardner, Coglisier, Davis in Dickens (2011) opazijo, da smo v preteklih letih lahko pričali kar nekaj izboljšavam različnih opredelitev avtentičnega vodje in avtentičnega vodenja, kar kaže tudi spodnja tabela s povzetki definicij, ki so jih podali v svojem delu.

Tabela 2: Povzetek definicij avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij skozi čas

VIR	DEFINICIJA
Rome & Rome (1967, p. 185)	»Hierarhična organizacija je tako kot individualna oseba avtentična do te mere, da skozi svoje vodenje sprejema dokončnost, negotovost in nepredvidljive razmere; prepozna svoje sposobnosti za odgovornost in izbiro; prizna krivdo in napake; uresničuje svoj kreativni vodstveni potencial za prilagodljivo načrtovanje, rast in odlikovanje politik; odgovorno sodeluje v širši skupnosti.«
Henderson & Hoy (1983, str. 67-68)	»Avtentičnost vodenja je obseg, v katerem podrejeni dojemajo vodjo, ki ima organizacijsko in osebno odgovornost za dejanja, izide in napake; ne manipulira s podrejenimi in pokaže najboljšo vlogo samega sebe. Neavtentičnost vodenja je opredeljena kot obseg, v katerem podrejeni zaznajo, da njihov vodja »predaja naprej« in za napake krivi druge in okoliščine; manipulira z zaposlenimi; kaže na pomembnost njegove vloge v organizaciji.«
Bhindi & Duignan (1997, p. 119)	»Avtentično vodenje temelji na avtentičnosti, kar pomeni odkrivanje pristnega jaza s pomembnimi odnosi znotraj organizacijskih struktur in procesov, ki podpirajo temeljne in pomembne vrednote, namernost, ki pomeni vizionarsko vodenje s svojo energijo in usmeritvijo, privablja najboljše iz članov organizacije, svoje intelekt, srce in dušo oblikuje v vizijo za prihodnost; ponovna zavezanost k duhovnosti, ki poziva k ponovnemu odkrivanju duha v sebi in praznovanju skupnega pomena z namenom odnosa; občutljivost za čustva, težnje in potrebe drugih s posebnim poudarkom na multikulturnih okoljih, v katerih delujejo številni vodje v luži naraščajočih globaliziranih trendov v življenju in delu.«
George (2003, p. 12)	»Avtentični vodje uporabljajo svoje naravne sposobnosti, a prepoznajo tudi njihove pomanjkljivosti in si močno prizadevajo, da bi jih premagali. Vodijo z namenom, pomenom in vrednotami. Z ljudmi gradijo trdne odnose. Drugi jim sledijo, ker vedo, kje stojijo. So dosledni in samodisciplinirani. Ko so njihova načela preizkušena, nočejo sklepati kompromisov. Avtentični vodje so predani razvoju sebe, saj vedo, da je to učenje za celo življenje.«
Luthans & Avolio (2003, p. 243)	»Avtentično vodenje v organizacijah opredeljujemo kot proces, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar ima za posledico večje samozavedanje in samoregulirano pozitivno vedenje vodij in sodelavcev, ki spodbuja pozitiven samorazvoj. Avtentičen vodja je samozavesten, optimističen, pozitiven, odporen, pregleden, moralno/etično usmerjen v prihodnost in daje prednost razvoju sodelavcev v vodje. Avtentičen vodja ne poskuša prisiliti ali celo racionalno prepričati sodelavcev, temveč so avtentične vrednote, prepričanja in vedenje vodje vzor za razvoj sodelavcev.«
Avolio, & drugi (2004, p. 4)	»Avtentični vodje so tisti posamezniki, ki vedo, kdo so, kaj mislijo in kako se obnašajo, drugi jih dojemajo kot zavedanje lastnih in tujih vrednosti/moralne perspektive, znanja in moči; zavedajo se konteksta, v katerem delujejo; so samozavestni, optimistični, vzdržljivi in visoko moralni.«
Begley (2004, p. 5)	»Avtentično vodenje je funkcija samospoznavanja, občutljivosti na usmeritve drugih in tehnične dovršenosti, ki vodi do sinergije vodstvenega delovanja.«
Shamir & Eilam (2005, p. 399)	»Naša opredelitev avtentičnih vodij pomeni, da jih ločimo od manj verodostojnega ali neavtentičnega vodje s štirimi samostojnimi značilnostmi: 1) stopnjo združitve vloge osebe, to je opaznost vodstvene vloge v njihovem samopojmu, 2) stopnjo jasnosti samopodobe in obsegom, v katerem se ta jasnost kaže z zastopanostjo vrednot in prepričanj, 3) v kolikšni meri so njihovi cilji samoskladni, 4) v kolikšni meri je njihovo vedenje skladno s samopodobo.«

Se nadaljuje

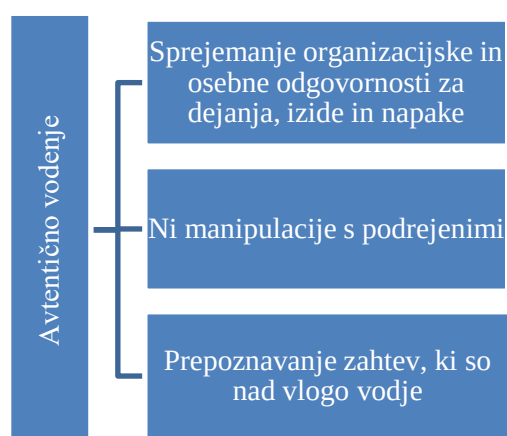
Tabela 3: Povzetek definicij avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij skozi čas (nad.)

Ilies in drugi, (2005, p. 374)	»Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, so samozavestni, pristni, zanesljivi in zaupanja vredni ter se osredotočajo na gradnjo moči sledilcev, širjenje njihovega razmišljanja in ustvarjanje pozitivnega in privlačnega organizacijskega konteksta.«
George & Sims (2007, p. xxxi)	»Avtentični vodje so resnični ljudje, ki so zvesti sebi in tistemu, v kar verjamejo, vzbujajo zaupanje in razvijajo pristne povezave z drugimi. Namesto da bi pustili, da jih vodijo pričakovanja drugih, so pripravljeni biti samosvoja oseba in iti po svoji poti. Ko se razvijajo kot avtentični vodje, jih bolj skrbi za lasten uspeh in priznanje drugih.«
Walumbwa in drugi (2008, p. 94)	»Avtentično vodenje definiramo kot vzorec vedenja vodje, ki spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno etično klimo, spodbuja večjo samozavedanje, ponotranjeno moralno perspektivo, uravnoteženo obdelavo informacij in relacijsko preglednost vodij, ki delajo s sledilci in spodbujajo pozitiven samorazvoj.«
Whitehead (2009, p. 850)	»V tem članku definicija pristnega vodjo opisuje kot tistega, ki: 1) je samozavesten, skromen, vedno išče izboljšave, se zaveda tistih, ki jih vodi, in skrbi za dobrobit drugih; 2) spodbuja visoke stopnje zaupanja z gradnjo etičnega in moralnega okvira in 3) se zavzema za organizacijski uspeh v okviru družbenih vrednot.«

Prirejeno po Gardner, Cogliser, Davis & Dickens (2011).

Prvi poskus opredelitve in operacionalizacije konstruktov avtentičnosti in neavtentičnosti vodenja kot takega sta predstavila avtorja Henderson in Hoy (1983). Kot je vidno v tabeli 2, avtorji avtentičnemu vodenju pripisujejo tri komponente, in sicer sprejemanje organizacijske in osebne odgovornosti za dejanja, izide in napake, vodje ne manipulirajo s podrejenimi in prepoznajo zahteve, ki so nad njihovo vlogo, kar je prikazano tudi na spodnji sliki 3 (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Slika 3: Skupne komponente avtentičnega vodenja



Prirejeno po Gardner, Cogliser, Davis & Dickens (2011).

Neavtentičnost vodenja vključuje nizko raven prej naštetih komponent, torej pomanjkanje odgovornosti in manipulacijo s podrejenimi (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Več o skupnih komponentah, ki si jih lastijo avtentični vodje, bomo govorili v naslednjem poglavju, ki sledi spodaj.

1.3.3 Komponente avtentičnega vodenja

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) opredelijo avtentično vodenje s štirimi komponentami oziroma s štirimi glavnimi sestavinami, ki temeljijo na samozavedanju, torej na zavedanju lastnih moči, omejitev in vpliva svojih besed in dejanj na druge, nepristranski obdelavi, usmerjenosti na odnose in komponenti vedenja oziroma delovanja, to so samozavedanje, uravnotežena obdelava informacij, ki zahteva odprtost za mnenja, zbiranje in razmislek, relacijska preglednost in ponotranjena moralna perspektiva, kar pomeni, da človeške vrednote delujejo kot filter za oblikovanje odločitev in dejanj. Samozavedanje in relacijska preglednost se nanašata na sposobnost vodij, da se pošteno in realno spoznajo, prevzamejo svoj vrednostni okvir in še posebej da sprejemajo ukrepe in odločitve v skladu s tem okvirom (Corriveau, 2020). Spodnja slika prikazuje štiri komponente avtentičnega vodenja, kot so jih opredelili avtorji Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008).

Slika 4: Štiri komponente avtentičnega vodenja



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

Avtorja Wong in Cummings (2009) nadgradita model avtentičnega vodenja, ki je sestavljen iz štirih komponent, kot so prikazane na sliki 4, torej samozavedanja, uravnotežene obdelave informacij, pristnega vedenja in relacijske preglednosti. Te komponente pripomorejo k večjemu zaupanju zaposlenih v vodje, avtorja pa jim dodata še tri komponente, in sicer podporo, ki se kaže v stopnji, do katere se vodja odzove s priznanjem ter podporo zaskrbljenosti in potreb sledilcev, zaznano zaupanje v vodjo in opolnomočenje, ki se kaže v razvoju sledilcev z opolnomočenjem vedenja vodij, kjer je omogočena avtonomija. Podpora in opolnomočenje vedenja vodje posredno vplivata na samoocenjeno uspešnost in izgorelost s povečanim zaznavanjem pripadnosti podporni skupini, krepitev vedenja vodje pa neposredno vpliva na uspešnost in izgorelost.

Pri avtentičnem vodenju gre za odnos vodje do drugih udeležencev, ki so sestavni del delovnega okolja, in to, kako vpliva na njih v obliki delegiranja nalog do končnega rezultata. Ključna značilnost avtentičnega vodenja je, da izpodbija tradicionalne poglede na vodenje, ki prihaja od zgoraj navzdol, ampak omogoča zaposlenim oziroma sledilcem, da se usklajujejo in s tem lažje uresničujejo vizijo vodje (Avolio & Gardner, 2005). Avtentično vodenje temelji na pojmih, kot so opolnomočenje (to je predanost avtonomije na zaposlene, da se lahko sami odločajo, a tudi sami odgovarjajo za rezultate), sooblikovanje vizije, skupna identiteta in dinamičen proces, in s tem spodbija tradicionalne predstave o strateški usklajenosti (Gill, Gardner, Claeys & Vangronsveld, 2018). Vodja z zavedanjem o svoji osebni in skupinski identiteti vpliva na dožemanje avtentičnega vodenja in njegovo potrditev. Vodje, da bi jih razumeli kot avtentične in podporne člene, moramo doumeti ne le kot posameznike, ampak tudi kot člane kolektiva, ki ga želijo voditi. Kot bistveni element avtentičnega vodenja se kaže pojem samozavedanja in s tem dejavniki, ki določajo, ali in v kolikšni meri posamezniki menijo, da je vodja avtentičen. Sledilci, ki zaznajo, da se vodja bolj zaveda svojega osebnega in kolektivnega jaza, ga dojemajo kot bolj avtentičnega in posledično z večjo verjetnostjo podprejo vodjo. Tako osebno kot tudi kolektivno samozavedanje sta pomembna in praktično neodvisna dejavnika, ki oblikujeta dožemanje ljudi o avtentičnosti vodij. Vodje, ki se odzovejo na potrebe kolektiva, bolj pozitivno vplivajo na dožemanje sledilcev kot tisti vodje, ki ravna v skladu s svojo osebnostjo (Steffens in drugi, 2021).

1.4 Avtentičen vodja

1.4.1 Značilnosti avtentičnega vodje

Avtentičnost vodij v praksi ni nov koncept, a se je v zadnjih letih zanimanje zanj ponovno prebudilo zaradi različnih škandalov korupcije v znanih podjetjih skupaj z naraščajočimi pomisleki glede vrste družbenih vprašanj. Vodja se mora torej zavedati svojih močnih in šibkih strani, deluje v skladu s svojimi osebnimi stališči, vrednotami, prepričanji in občutji, ki jih ne vsiljuje drugim in jih spodbuja k udeležbi (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentični vodja ne nasprotuje zahtevam zunanjega okolja, temveč si

prizadeva za zunanje zahteve, jih osmisli v že obstoječega sebe v to, kar predstavlja večjo dinamično konceptualizacijo kot nenehno omenjeni »resnični jaz«, ki nasprotuje zunanjim zahtevam (Wood, Linley, Maltby, Baliouis & Joseph, 2008).

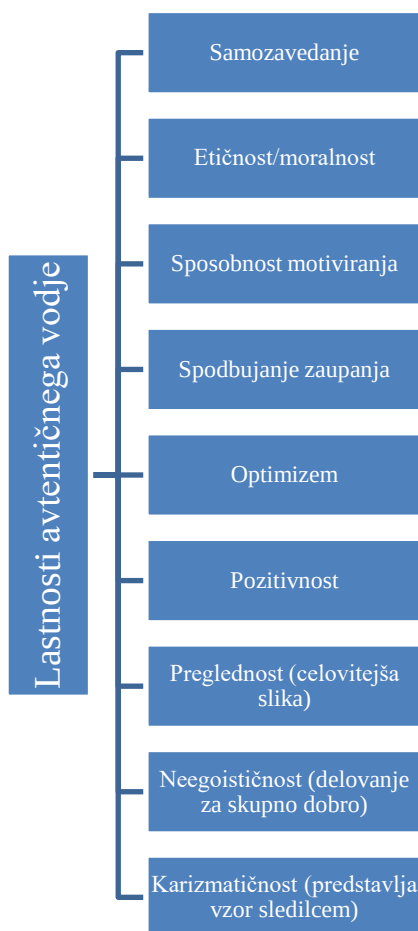
Corriveau (2020) v svojem članku citira avtorja Dagota (2013), in sicer: »Ko je Alkibijad vprašal Sokrata, kako postati dober mestni vodja, je Sokrat odgovoril, da je treba najprej spoznati samega sebe in poskrbeti zase.« Na podlagi mnenj strokovnjakov avtentični vodja predstavlja sposobnost koriščenja in promoviranja svojih sposobnosti, ima visoko samozavedanje, etičnost in ustrezne norme. Cilji avtentičnega vodje pa so, da vpliva na zaposlenega, omogoči dobro delovno okolje s pozitivnimi odnosi z namenom, da pridobi zaupanje zaposlenih (Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana & Fahmi, 2021). Vodje, ki znajo natančno oceniti svoje osebne slabosti in prednosti, priznajo svoje napake, prosijo za povratne informacije o sebi, cenijo moč in prispevke drugih in so se od drugih tudi pripravljeni učiti. To so ene izmed lastnosti oziroma elementov avtentičnih vodij, a jih lahko imenujemo tudi kot skromne oziroma ranljive vodje. Taki vodje zmanjšajo občutek ranljivosti sledilcev, saj s to ponižnostjo »podarijo moč« podrejenim, torej delujejo tako, da zmanjšujejo razlike moči med njimi in njihovimi sledilci (Rego in drugi, 2019). Z oddajanjem moči vodje na sledilce lahko posredno vplivajo tudi na rezultate, ki so pomembni za splošno počutje zaposlenih, torej zadovoljstvo pri delu ter zadovoljstvo z življenjem (Oc, Daniels, Diefendorff, Bashshur & Greguras, 2020).

Organizacije potrebujejo avtentičnega vodjo z namenom, da dosežejo cilje trajnostnega razvoja. Avtentični vodje se zavedajo samega sebe, vodi jih močan nabor etičnih vrednot, ki se kažejo tudi v dejanjih. Ustvarjajo ozračje zaupanja in s tem spodbujajo osebnostni razvoj podrejenih in uspešnost organizacije. Za obetavno strategijo razvijanja veščin, ki so potrebne za avtentično vodenje, se je izkazalo izkustveno učenje (Corriveau, 2020). Avtentični vodje v skladu s svojimi vrednotami, ki so se razvijale skozi njihovo življenjsko dobo, presegajo lastni interes in delajo v skupno dobro. Potrebna je minimalna stopnja moralne zrelosti, da bodo vodje in sledilci prišli do vprašanj, kaj je dobro za njihovo skupnost in za vsakega od njih (Kark & Shamir, 2002).

Luthans in Avolio (2003) pripisujeta avtentičnemu vodji samozavest, optimizem, upanje, preglednost, moralnost oziroma etičnost, usmerjenost v prihodnost, dajanje prednosti razvoju sodelavcev, s čimer jih pripravijo na vlogo vodje, so zvesti sami sebi in so vzor ostalim s svojimi vrednotami, prepričanji in vedenjem. Današnje stanje, ki je lahko turobno in negativno, morajo avtentični vodje znati obrniti perspektivno in pokazati transparentnost, prožnost in ne smejo dopustiti nemoralnega ravnanja oziroma odločanja. V prihodnost se morajo ozirati samozavestno, upajoče in optimistično ter misliti na skupen razvoj tako sebe kot tudi organizacije in njenih članov. V najboljšem primeru bi se morale avtentično vodenje prenašati od samega vrha organizacije pa do najnovejšega zaposlenega. Avtentični vodja je odgovoren za pomoč pri reševanju najtežjih odločitev, gradnjo in usklajevanje pozitivne kolektivne identifikacije s poslanstvom in vrednotami organizacije in ker sprejemanje

odločitev ni tako preprosto, še posebej ne v današnjem zapletem svetu, je prisotnost avtentičnih vodij toliko bolj pomembna (Kark & Shamir, 2002). Slika 5 prikazuje skupne lastnosti, ki jih avtorji Walumbwa, Luthans, Avolio, Purwanto, Asbari in drugi, pripisujejo avtentičnemu vodji.

Slika 5: Skupne lastnosti avtentičnih vodij



Prirejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008), Luthans & Avolio (2003), Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana & Fahmi (2021) in Kark & Shamir (2002).

Skupne lastnosti avtentičnega vodja, kot jih opisujejo avtorji Walumbwa, Luthans, Avolio, Gardner, Purwanto in drugi, so torej samozavedanje, etičnost, sposobnost motiviranja, spodbujanje zaupanja, optimizem, pozitivnost, preglednost, neegoističnost in karizmatičnost.

1.4.2 Pomen avtentičnega vodje v praksi

Albers in Bergers (2013) v zaključku svojega dela razkrijeta, da so se osebe, ki sta jih vključila v svojo raziskavo, bolj malo zavedale avtentičnosti, kot je navedena v literaturi o vodenju. Iz pogovorov sta izluščila, da je avtentičnost v različnih definicijah pomembna, ne le v vodstvu, ampak tudi v življenju na splošno. Izpostavita tudi različne scenarije iz

resničnega življenja, in sicer dokler vodje delujejo v skladu s svojimi zaznanimi ponotranjenimi vrednotami, se vse obnese čudovito in vodja se svojim sledilcem zdi avtentičen, vendar se izkaže del v »zaznanih ponotranjenih vrednotah« za zapletenega. Če vodje ne delujejo po ponotranjenih vrednotah, ki ne ustrezajo dožemanju sledilcev, bo prišlo do razočaranja, kar bo posledično privedlo do negativnega dožemanja avtentičnosti vodje, čeprav je bil vodja zvest svojemu »resničnemu jazu«. Tu se avtorja vprašata, koliko avtentičnosti si sploh želimo. V svojem delu želita poudariti dejstvo, da so naša pričakovanja razlog, da ljudi dojemamo za neavtentične, torej je to del napake v nas, sledilcih. Vodjem pripisujemo določene vrednote, ki jih morda sploh ne ponotranjijo, ker jih tako želimo videti z namenom sledenja in zasledovanja istih ciljev. Mnenje, da je nekdo neavtentičen, lahko torej izvira iz nas samih, iz napačnih percepcij, dožemanj, pripisanih vrednot, ki sploh niso nujne, da jih vodja poseduje (Albers & Bergers, 2013).

Meje med delovnim in zasebnim področjem so vedno bolj zabrisane, zato so organizacije postavljene pod dejstvo, da ohranijo in izboljšajo dobro počutje svojih zaposlenih. Avtentični vodje imajo ključne vire, kot so samozavest, optimizem in odprtost, kar omogoča socialno podporo na posamezni ravni, in delujejo na način poudarjanja moči in ne slabosti ljudi. Braun in Nieberle (2017) v svoji raziskavi potrđita pretekle teorije raziskovalcev, in sicer da avtentično vodenje vpliva na vedenje in stališča sledilcev, ki presegajo spodnjo mejo uspeha, ne kot naboj negativnih rezultatov, kot sta izgorelost in stres, ampak za spodbujanje pozitivnih vidikov in dobrega počutja. Avtentični vodje delujejo kot viri socialne podpore na individualni ravni in makro viri na ravni ekipe za svoje sledilce, da se izognejo konfliktu razmerja med delom in družino ter spodbujajo boljše počutje. Prednosti avtentičnega vodenja so v poudarjanju kolektiva, pospešitvi ekipnih izidov in doslednemu delovanju, ki temelji na vrednotah vodij. Avtentični vodja mora preprečevati spore med svojim delom in zasebnim življenjem, da bi bil lahko pozitiven vzor za svoje sledilce.

1.5 Povezava med avtentičnim vodjo in sledilci

1.5.1 Avtentični sledilci

Sledilci v današnjem hitro spreminjajočem se svetu z visoko stopnjo negotovosti hrepenijo po usmeritvah, v zameno pa ponujajo zavezanost in zaupanje. Sledenje je ključni element avtentičnega vodenja, saj vodja s tem posledično vpliva na sledilce s predajanjem pozitivnih vrednot, čustev, motivacije, ciljev in vedenja ter jih na ta način oblikuje in vpliva na njihovo posnemanje. Cilj avtentičnega vodja je ustvariti avtentično sledenje, ki se kaže v krepitvi sledilca, samoregulacije in ponotranjenega avtentičnega vedenja. Iste sestavine avtentičnosti, ki so prisotne pri avtentičnih vodjih, so prisotne tudi pri avtentičnih sledilcih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Kot je že predstavljeno zgoraj, so te sestavine avtentičnosti samozavedanje, ponotranjeni regulativni procesi, uravnotežena obdelava informacij, avtentično vedenje in relacijska preglednost (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Sledenje pomeni, da zaposleni ni pasivni prejemnik

vpliva vodje, ampak aktivno sodeluje v odnosu vodja – sledilec. Avtentičen odnos ustvarijo pozitivne interakcije med vodjo in sledilci in gre za vzajemen odnos, ki olajša zavedanje tako vodij kot sledilcev o tem, kdo so ter kako vplivajo drug na drugega. Razvoj tovrstnega odnosa ne zavisi le od dejanj vodje, ampak je v veliki meri odvisen od tega, kaj sledilci pripisujejo vodji. Vzročna posledica odnosa vodja – sledilec se kaže v zaupanju, zavzetosti in dobrem počutju sledilcev na delovnem mestu, sledilci pa pristopajo k svojim delovnim nalogam in odnosom z občutkom lastništva ter odprtosti, da spodbujajo avtonomno delovno motivacijo (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Značilnosti, predvsem vrednote sledilcev, do neke mere omogočajo napovedovanje njihove naklonjenosti določenemu stilu vodenja, kot sta na primer usmerjeno ali karizmatično vodenje, privlačnost in zaznavanje sledilcev do različnih slogov vodenja pa se razlikujeta in jih ni mogoče posploševati. Za nekoga se določeno vodenje zdi arogantno, medtem ko ga drug dojema kot spodbudno in motivacijsko. Na to, kako sledilci zaznavajo vodjo oziroma slog vodenja, vplivajo številni dejavniki, med drugim osebne izkušnje, prepričanja in vrednote (Ehrhart & Klein, 2001). Tudi Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) menijo, da imata dejavnika osebna zgodovina in sprožilni dogodki velik vpliv na sam razvoj avtentičnih vodij in pomembno vlogo pri avtentičnem sledenju, saj oblikujeta ljudi, vplivata na dožemanje in ustvarjanje vrednot in prepričanj, predvsem pa oblikujeta samozavedanje, to pa so vsi pomembni elementi avtentičnosti.

Avtentični vodje so vzor sledilcev v njihovem samozavedanju, ki se kaže v vedenju in dejanjih, v zavezanosti svojim temeljnim vrednotam in etiki ter preglednosti odločitev. Osebno zgodovino omenjata tudi avtorja Luthans in Avolio (2003), in sicer da ta vključuje širok nabor preteklih izkušenj, kamor so vključeni družina, kultura, otroštvo, izobrazba, vzorniki in pretekle izkušnje z vodenjem. Te izkušnje izhajajo predvsem iz odnosov z drugimi, torej z družinskimi člani, učitelji, mentorji, trenerji in drugimi vodji. Osebna zgodovina z lastno izkušnjo interakcij z drugimi osebami, ki je del vodij in sledilcev, vpliva na njihov slog navezanosti, saj se ta tvori iz prejšnjih odnosov. Če so bili na primer starši pozitivni vzorniki, s tem vplivajo na osebno izkušnjo in zgodovino vodje. Lahko pa vodja ali sledilec z interakcijo z drugimi razvije ponotranjeno moralno perspektivo kot rezultat napak, ki jih je doživel med odraščanjem. Vodje oziroma sledilci se torej lahko razvijejo v avtentične vodje ali sledilce na podlagi pozitivnih ali negativnih izkušenj v preteklem obdobju, ki predstavljajo temelj za razvoj avtentičnih odnosov.

Sledilci se z večjo motiviranostjo pri svojem delu lahko dodatno potrudijo, če se lahko poistovetijo z značilnostmi vodje, kot sta visoka samopodoba in tveganje. Vodjo dojemajo kot pomoč pri izpolnitvi njihovih potreb in doseganju izpopolnitve ter ustvarjanju okolja, ki spodbuja in omogoča ustvarjalnost in izkušnje. Sledilci s tem dobijo možnost oziroma priložnost, da odkrijejo svoje osebne prednosti in obvladujejo svoje slabosti, kar ima za posledico ustvarjanje notranjega kompasa (Ehrhart & Klein, 2001).

Mnogi avtorji opisujejo, da je značilnost sledilcev zelo pomembna pri odzivu na avtentično vodenje. Številne osebne lastnosti, kot so spol, starost in narodnost, vplivajo na rezultate vodenja. Izstopajoča značilnost je spol tako vodje kot tudi sledilcev, saj ima spol pomemben učinek na proces vodenja. Pretekle študije so ugotovile vpliv spola na razvoj pozitivnih odnosov med vodji in sledilci, pozitivnih samoevalvacij sledilcev in njihov optimizem. Ti rezultati so močno povezani s psihološkim kapitalom in prikazujejo, da je spol pomemben dejavnik za to, kako se psihološki kapital sledilcev odziva na avtentično vodenje. Pri ustvarjanju pozitivne organizacijske klime je pomembno, kako avtentični vodje oblikujejo in prenašajo osebne vrednote (Woolley, Caza & Levy, 2011).

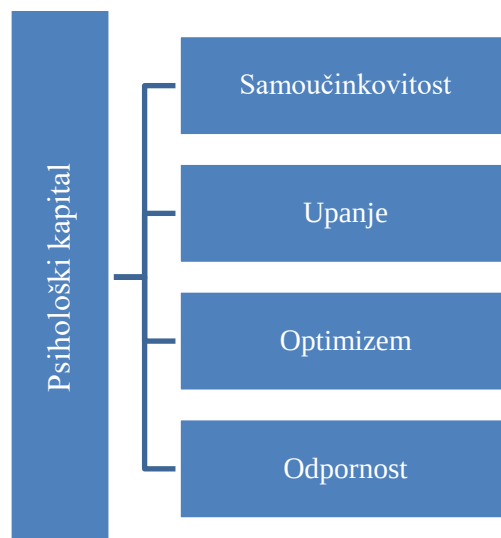
S ponižnostjo, ki jo izrazijo avtentični vodje, se sledilci počutijo manj ranljive, odnos pa postaja šibkejši sorazmerno z zmanjšanjem ponižnosti avtentičnega vodje. Prav tako je ranljivost sledilcev mehanizem, ki pojasnjuje interaktivni učinek ponižnosti vodje in njegov vpliv avtentičnosti na sledilce, ki čutijo njegovo delo. Manjši kot je občutek ranljivosti, večjo avtentičnost na delovnem mestu občutijo sledilci in lahko delujejo v skladu s svojim resničnim jazom. Vsak izmed nas ima notranji sistem, ki spremlja, kako drugi cenijo njihov odnos z nami in ko zaznamo socialno neodobravanje, se lotimo ukrepov, da popravimo odnos in to, kako nas vidijo drugi (Oc, Daniels, Diefendorff, Bashshur & Greguras, 2020).

Ko torej čutimo, da nas bodo socialno izključili ali razvrednotili, bomo najverjetneje ravnali neavtentično v smislu, da ne bomo ravnali kot mislimo, ampak tako, kot si želijo ali pričakujejo drugi. Ta družbena odobritev velja tudi za delovno mesto. Ranljivost posameznikov se kaže v tem, v kolikšni meri so lahko pristni in v kolikšni meri so odvisni od odobritve drugih. Navadno imajo vodje precejšen vpliv na sledilce, zato sledilce precej skrbi, kaj si njihovi vodje mislijo o njih in želijo, da jih sprejemajo (Oc, Daniels, Diefendorff, Bashshur & Greguras, 2020).

1.5.2 Pozitiven psihološki kapital

Eden izmed najpomembnejših prispevkov pozitivnega organizacijskega vedenja je bilo preučevanje in razvoj psihološkega kapitala, ki se je osredotočal na posameznikovo pozitivno psihološko stanje razvoja in je temeljil na samoučinkovitosti, upanju, optimizmu in odpornosti, kar je prikazano na sliki 6, na naslednji strani (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Avtentični vodje pozitivno vplivajo na psihološki kapital svojih sledilcev, kar se kaže v tem, da so zaposleni z višjim psihološkim kapitalom bolj ustvarjalni (Rego in drugi, 2012). Avtentično vodenje daje velik pomen psihološkemu kapitalu. Lastni psihološki kapital vodje naj bi bil predhodnik avtentičnega razvoja vodenja (Luthans & Avolio, 2003). Razvoj psihološkega kapitala sledilcev je eden ključnih rezultatov avtentičnega vodenja. Psihološki kapital je razvojni sklop odnosov in kognitivnih virov, ki pozitivno vplivajo na uspešnost posameznika (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007).

Slika 6: Štiri dimenzije psihološkega kapitala

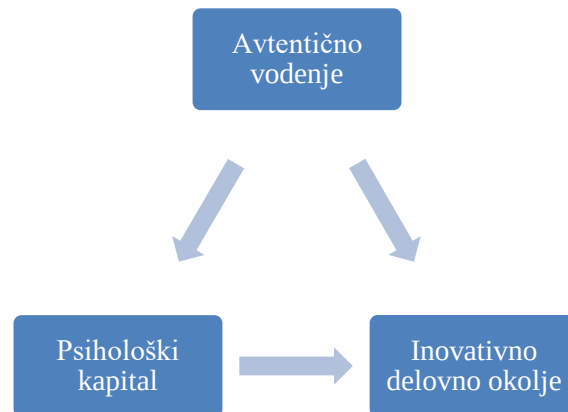


Prirejeno po Luthans, Avolio, Avey & Norman (2007).

Sklop odnosov in kognitivnih virov, torej pozitivnih psiholoških stanj vključuje zaupanje posameznikov in posledično v njihovo samoučinkovitost vključuje njihovo prepričanje, da jim bo uspelo, torej optimizem, pripravljenost, da se zavežejo in uresničijo cilje, upanje in sposobnost, da se vzdržijo in odvrnejo neuspehe, ki so se pojavili na poti proti cilju, torej odpornost. Taki vodje se vedejo na način, ki spodbuja psihološki kapital med sledilci, saj njihovo usmerjanje lahko spodbudi upanje pri sledilcih kot posledico zaznavanja osebne rasti in napredovanja v karieri. Z motiviranjem spodbujajo samoregulacijo in s tem ukrepe s povratnimi informacijami ter sodelovanje sledilcev. Sledilci se posledično počutijo vključeni in jim je omogočeno, da najdejo svoj »glas«. Predvsem v času negotovosti avtentični vodje pri sledilcih spodbujajo občutek lastništva v organizaciji, ki razvija odpornost sledilcev in posledično organizacije (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007).

Psihološki kapital vpliva na rezultate delovne uspešnosti in je dragocen vir konkurenčne prednosti za posameznike in organizacije in je zasnovan podobno, kot so zasnovani finančni, ugledni, družbeni kapital in kapital znanja (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana in Fahmi (2021) ugotavljajo, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem, psihološkim kapitalom in inovativnim vedenjem, kot je prikazano na sliki 7. Avtentično vodenje pomembno vpliva na psihološki kapital in inovativno delovno okolje, prav tako psihološki kapital pomembno vpliva na inovativno delovno okolje. Inovativno vedenje se bo pojavilo, če obstajajo notranji dejavniki v obliki psihološkega kapitala in zunanji dejavniki v obliki avtentičnega vodenja. Uporaba avtentičnega vodenja in psihološkega kapitala v organizaciji lahko pri zaposlenih spodbuja duh dela in s tem vodi k inovativnemu vedenju.

Slika 7: Povezava avtentičnega vodenja, psihološkega kapitala in inovativnega delovnega okolja



Prirejeno po Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana & Fahmi (2021).

Kot je prikazano na sliki, avtentično vodenje vpliva tako na psihološki kapital kot tudi na inovativno delovno okolje, to pa je prav tako posledica vpliva psihološkega kapitala. Inovativno delovno vodenje je vodenje, ki je usmerjeno k izvajanju sprememb, uporabi novega znanja, ustvarjanju idej in izboljšanju novih ter delovnih procesov, ki vodijo v izboljšanje tako osebne kot tudi skupinske uspešnosti. Organizacije, ki spodbujajo avtentično vodenje, bodo lahko spodbujale inovativno vedenje zaposlenih, kar poveča kreativnost in produktivnost. Delovna motivacija je povezana z inovativnimi vedenji, saj bodo zaposleni, ki bodo bolj motivirani, bolj dovezetni za izpolnjevanje nalog (Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana & Fahmi, 2021).

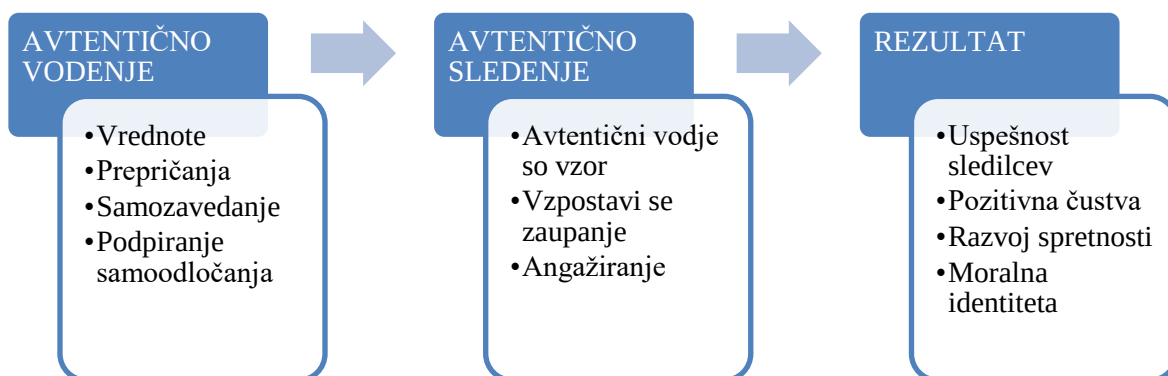
1.5.3 Pomen avtentičnih vodij za sledilce

Avtentičnost bistveno vpliva na to, kako nekdo živi svoje življenje, in ne vpliva le na dobro počutje vodij, ampak tudi na dobro počutje in samopodobo njihovih sledilcev (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Avtentični vodje so tisti, ki se dobro zavedajo lastnih moči in slabosti, upoštevajo vse strani in odgovorijo na vsa vprašanja, podpirajo svoje osebne moralne vrednote in jasno sporočajo cilje in utemeljitev svojih dejanj. Takšno vedenje spodbuja pozitivno organizacijsko klimo, kjer prevladuje zaupanje, integriteta in visoki etični standardi, vse to pa vodi v razvoj sledilcev (Avolio & Gardner, 2005). Avtentično vodenje ne more obstajati brez poznejšega angažiranja in razvoja sledilcev, saj vodje sami po sebi niso avtentični, če jih sledilci ne dojemajo kot take in se odzivajo nazaj v obliki sledenja in zaradi tega posledično igrajo osrednjo vlogo v avtentičnem vodstvenem procesu (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Luthans in Avolio (2003) avtentično vodenje opredeljujeta kot proces, ki združuje visoko razvit organizacijski kontekst in pozitivne voditeljske sposobnosti, ki pozitivno vpliva na samoregulacijo, samozavedanje in pozitivno vedenje tako sledilcev kot tudi vodij samih ter spodbuja pozitivno osebnostno rast in samorazvoj. Teorija avtentičnega vodenja poudarja pozitivne ter razvojne interakcije med

voditelji in sledilci, zaradi česar je skladna s širjenjem področja pozitivnega organizacijskega vedenja (Luthans & Avolio, 2009). Pozitivno organizacijsko vedenje se ukvarja predvsem z opredelitvijo, merjenjem in razvojem pozitivnih človeških virov na podlagi moči, ki prispevajo k izboljšanju učinkovitosti (Luthans & Avolio, 2003). Avtentični vodje spodbujajo bolj komunikativno, moralno in podporno organizacijsko klimo z modeliranjem svojih osebnih vrednot, na katerih temelji pozitivna organizacijska klima (Avolio & Gardner, 2005). Avtentični vodje imajo tudi pomembno vlogo pri pospešitvi razvoja psihološkega kapitala svojih sledilcev. Vodje, katere so sledilci dojemali kot avtentične, so prispevali k pozitivnejšemu delovnemu okolju v organizaciji in sledilci v bolj pozitivnih organizacijskih klimah imajo višji psihološki kapital. Avtentično vodenje vpliva tako na psihološki kapital kot tudi na pozitivno organizacijsko klimo, ta pa ima vpliv tudi na psihološki kapital. Avtentični vodje ustvarjajo tudi druge organizacijske koristi, saj se rezultati v povišanem psihološkem kapitalu kažejo kot uspehi na delovnem mestu in zavzetost. Povišan psihološki kapital med sledilci pa je, kot že omenjeno, posledica pozitivne organizacijske klime (Woolley, Caza & Levy, 2011).

Obstaja tudi povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivno organizacijsko klimo, saj se ta začne krepiti, ko sledilci začnejo sprejemati vrednote organizacije in jih ponotranjijo kot svoje (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentični vodje z ustvarjanjem pozitivne organizacijske klime vplivajo na sledilce tako, da se ti počutijo bolj samozavestno, upajoče in optimistično glede svojega dela, in s tem posledično povečajo svoj psihološki kapital. Odpornost kot ena od dimenzij psihološkega kapitala, na organizacijski ravni krepí odpornost posameznika kot posledica organizacijskih vrednot, ki ponujajo stabilne načine za razumevanje in interpretacijo dogodkov (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Slika 8, povzeta po več avtorjih, prikazuje proces avtentičnega vodenja, sledenja in rezultatov.

Slika 8: Proces avtentičnega vodenja, sledenja in rezultatov



Prirejeno po Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005), Illes, Morgeson & Nahrgang (2005) in Zhu, Avolio, Riggio & Sosik (2011).

Če sledilci verjamejo v to, kar vodja sporoča, se to skozi izkazano zaupanje in angažiranosti kaže v njihovi večji uspešnosti. Ko je govora o avtentičnosti, se je potrebno zavedati svojih prepričanj in temeljnih vrednot in če se tega sledilci ne zavedajo ter povzamejo vedenje in vrednote vodje, niso avtentični sledilci zaradi pomanjkanja samozavedanja in zanašanja na zunanje vire (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Avtentično vodenje naj bi spodbujalo in motiviralo sledilce za individualno, timsko in organizacijsko učinkovitost (Gardner, Coglisser, Davis & Dickens, 2011).

Vzorčna povezava avtentičnega vodje in sledilcev se kaže kot pozitiven vpliv na moralno identiteto ter čustva sledilcev in z visoko stopnjo te identitete lahko prepoznajo, kje so njihove moralne meje, rezultat tega pa je, da se sledilci bolj ravna po načelih in se zavzemajo za njih. Pozitiven vpliv avtentičnih vodij na sledilce je, da so ti bolj predani moralnim načelom, prav tako se poveča njihova empatičnost in toliko bolj negativno odreagirajo v primeru neetičnega vodenja. Z opazovanjem drug drugega se poveča motiviranost in ko nekdo deluje moralno in etično, se to prenese na drugega (Zhu, Avolio, Riggio & Sosik, 2011).

Avtentični vodje ustvarjajo oziroma omogočajo okolje, kjer sledilci doživljajo pozitivna čustva, jih podpirajo pri samoodločanju in s tem zagotavljajo možnost za avtonomijo in razvoj spretnosti. Pravzaprav gre za proces, kjer pozitivna čustva in zadovoljstvo zaposlenih vplivajo na čustva vodje, s tem pa se krepi dobro počutje na obeh straneh. Če vodja kaže pozitiven učinek na sledilce, bo večja verjetnost, da bodo ti bolj zavzeti pri svojem delu in si dodatno prizadevali za dobro opravljeno delo, kar se kaže v večji stopnji uspešnosti (Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Avtorji Illes, Morgeson in Nahrgang (2005) poudarijo teoretični model zavedanja vodij o svojem resničnem jazu, kjer je poudarek na jazu kot sebi, avtorji Steffens in drugi (2021) pa želijo poudariti pomen razlikovanja med različnimi oblikami samozavedanja. Iz praktičnega vidika je to pomembno, ker lahko ljudje vodjo, ki se zaveda samo svoje osebne identitete in skupne kolektivne identitete, dojemajo kot nevrednega za slediti. Resno pomanjkanje zavedanja kolektivne identitete močno vpliva na pripravljenost sledilcev slediti vodji, saj je brez takšnega zavedanja vodjo težko ali celo nemogoče namensko podpirati z vidika potrebe skupine in njenih članov. To pomeni, da dejavniki, ki vodijo do zaznavanja avtentičnega vodenja, kot je osebno samozavedanje, morda ne vodijo do podpore sledilcev vodji. Zdi se, da je vpliv kolektivnega samozavedanja izrazitejši pri navdihujočem sledenju. Vodje morajo jasno razumeti svoj kolektiv (skupino ali organizacijo), torej njihovo zgodovino, vrednote, interese in cilje, ne le za spodbujanje dojemanja njihove avtentičnosti, ampak tudi za zagotovitev podpore.

Spol ima med drugimi pomembno vlogo pri osebnih vrednotah. Moški kot avtentični vodje bodo verjetno oblikovali in institucionalizirali nekoliko drugačne vrednote kot ženske kot v vlogi avtentičnih vodij. Podnebje organizacij z vidika moških ali ženskih vrednot je zato zelo

odvisno od večinskega spola njenih vodij (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Spol prav tako vpliva na osebne vrednote sledilcev, saj se ženske na primer kot avtoritete bolj ukvarjajo z medosebno obravnavo, medtem ko se moški bolj osredotočajo na rezultate. Podobnost med spolom vodje in sledilcev vpliva na stopnjo skladnosti med njihovimi vrednotami. Večja kot je ta podobnost, bolj so sledilci zadovoljni s svojim avtentičnim vodjo. Vpliv avtentičnega vodenja na pozitivno organizacijsko klimo in nadaljnji razvoj psihološkega kapitala je odraz podobnosti vrednot spola vodje in sledilcev (Woolley, Caza & Levy, 2011).

1.6 Rezultati avtentičnega vodenja

Vodstvo pomembno vpliva na vedenje in stališča zaposlenih v organizacijah, zato morajo organizacije nameniti posebno pozornost avtentičnemu vodenju in izboljšati rezultate odnosov na delovnem mestu med sledilci samimi ter med vodjo in sledilci. Organizacije bi morale razmisliti o vključitvi komponent avtentičnega vodenja v svoje procese razvoja, izbire in ocenjevanja, da bi lahko v celoti izkoristile prednosti tovrstnega vodenja. Vodje morajo racionalno preučiti pristope, s katerimi vplivajo na vedenje svojih podrejenih na delovnem mestu, avtentično vodenje pa lahko uporabijo kot instrument za vplivanje na skupne odnose zaposlenih z razvojem zaupanja (Iqbal in drugi, 2020). Avtentično vodenje je predlagano za temeljno komponento učinkovitega vodenja, ki je potrebno za izgradnjo zaupanja in zdravih delovnih okolij, ki spodbujajo varnost, zaposlovanje in manjšo fluktuacijo zaposlenih (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

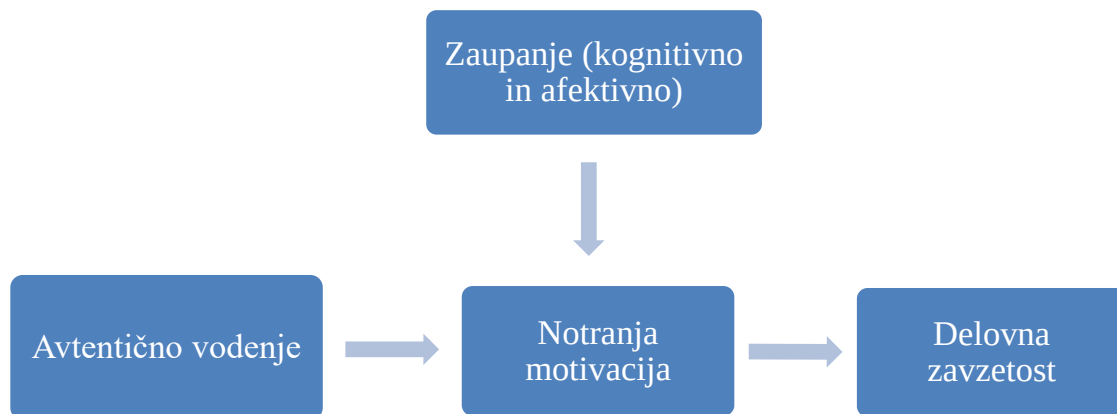
Neposredni učinek avtentičnega vodenja na odnose zaposlenih ima pozitivno korelacijo, prav tako avtentično vodenje vpliva na afektivno in kognitivno zaupanje, ta pa na skupne odnose zaposlenih (Iqbal in drugi, 2020). Zaupanje predstavlja temelj pozitivne kulture organizacije in vpliva na zdrava delovna mesta. Afektivno zaupanje temelji na efektu in je bolj medosebne narave. Kaže na perspektivo, ki temelji na izmenjavi odnosa, ko se vodja vključi v družbeni odnos s svojimi podrejenimi (Schaubroeck, Lam & Peng, 2011). Večina odnosov med zaposlenimi in vodjo temelji na izmenjavi in da bi te odnose okrepili in jih naredili bolj trpežne, je odvisno od vodstva. Kognitivna oblika zaupanja ne temelji na čustvih, ampak na razumevanju, znanju in poznavanju (Zhu, Newman, Miao & Hooke, 2013).

Iqbal in drugi (2020) so preučevali podrejeno zaupanje (afektivno in kognitivno zaupanje) do voditeljev kot posredniški mehanizem, s pomočjo katerega avtentično vodenje prenese svoj pozitiven vpliv na odnose med zaposlenimi. Avtorica Hidayat (2016) v svojem delu preučuje povezavo med zaupanjem in motivacijo zaposlenih in avtentičnim vodenjem. Človeški vir, zlasti zaposleni, so bogato orožje za organizacijo, še posebej takrat, ko so dejansko motivirani. Resen problem vodstva so postali dejavniki, kot so nezaupanje do vodij, pomankanje komunikacije in nizka delovna zavzetost.

Danes vodje težko ohranijo odprto komunikacijo, preglednost in okolje, ki je vredno zaupanja, kar pa posledično vodi do manjše delovne zavzetosti. Avtentično vodenje je

pomembno korelirano s samoučinkovitostjo, optimizmom v zvezi z delovno zavzetostjo, avtentično vodenje pa prav tako z delovno zavestnostjo (Roux, 2010). Za razvoj zapanja so pomembne tri lastnosti vodje, in sicer sposobnost, dobronamernost in integriteta. Sledilec skuša sklepati o zaupanju vodje na podlagi lastnosti, ki jih ima oseba, kot so poštenost, celovitost, zanesljivost, spoštovanje in pravičnost, te ocene zaupanja pa vplivajo na delovne odnose in vedenje (Dirks & Ferrin, 2002). V raziskavi avtorice Hidayat (2016) je potrjeno, da je avtentično vodenje pozitivno povezano z delovno zavzetostjo, da avtentični vodje spodbujajo notranjo motivacijo zaposlenih, kar se kaže v večji delovni zavzetosti zaposlenih, vedenje vodje je vir zadovoljstva in motivacije podrejenih, odprtost komunikacije ustvarja zaupanje med sledilcem in vodjo, angažiranost je pozitivno in močno povezana s številnimi ključnimi elementi avtentičnega vodenja, kot so zaupanje, optimizem, samoučinkovitost in zadovoljstvo z delom.

Slika 9: Povezava avtentičnega vodenja, zaupanja, notranje motivacije in delovne zavzetosti



Prirejeno po Hidayat (2016).

Slika 9 prikazuje koncept, kjer avtentično vodenje in zaupanje, vplivata na notranjo motivacijo, ta pa na delovno zavzetost (Hidayat, 2016).

Zaupljivi vodje vzbujajo občutek zavzetosti in ponosa pri delu, ki se kaže v večji angažiranosti, torej iskanju novih idej, pripravljenosti spregovoriti o težavah in predlagati spremembe na delovnem mestu (Wong & Cummings, 2009). V idealnem svetu lahko vsak zaposleni z ustvarjanjem novih idej optimizira in inovira svoje sposobnosti pri delu in s tem pomaga pri dosežkih podjetja. Vsi člani organizacije imajo pomembno vlogo pri razvoju podjetja, zato bi morali upoštevati vsakega zaposlenega kot najboljšega zaposlenega, saj so tu možne nove ustvarjalne ideje, ki lahko podjetju pomagajo, inovacije pa so ključne za uspeh podjetja (Asbari in drugi, 2020).

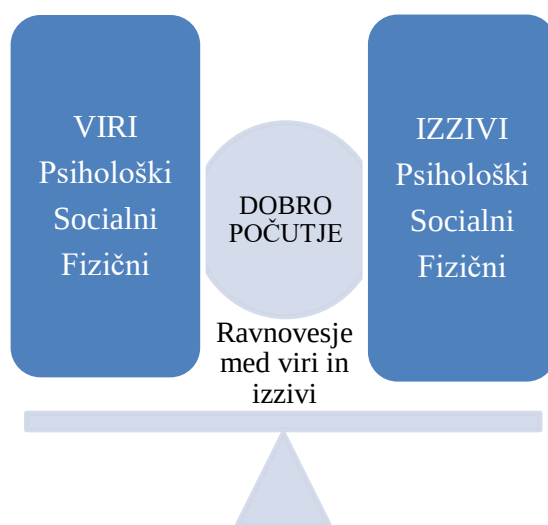
2 DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU

2.1 Definicija dobrega počutja na delovnem mestu

Koncept zadovoljstva na delovnem mestu je predmet preučevanja že od dvajsetih let 20. stoletja in prikazuje zadovoljstvo osebe, ki ima izpolnjena pričakovanja o delovnem mestu, kjer dela. Zadovoljstvo prinašajo pozitivni občutki do dela, nezadovoljstvo pa negativni občutki (Ayca, 2019). V zadnjih desetletjih se tako izvaja vedno več raziskav na področju dobrega počutja, vprašanje, kako opredeliti dobro počutje, pa še vedno ostaja nerazrešeno (Dodge, Daly, Huyton & Sanders, 2012). To je povzročilo preširoke in zamegljene opredelitve dobrega počutja (Forgeard, Jayawickreme, Kern & Seligman, 2011). Avtor Thomas (2009) je med drugim trdil, da je dobro počutje »neopredmeteno, težko ga je določiti in še težje izmeriti«. Pojavila sta se dva pristopa za opredelitev dobrega počutja, in sicer hedonska tradicija, ki poudarja konstrukte, kot so zadovoljstvo z življenjem, pozitivni efekt in sreča, ter evdaimonska tradicija, ki poudarja človekov razvoj in pozitivno psihološko delovanje (Dodge, Daly, Huyton & Sanders, 2012).

Danes večina raziskovalcev meni, da je dobro počutje večdimenzionalni konstrukt. Glede na več opisanih definicij in glede na več avtorjev in njihovih rezultatov so Dodge, Daly, Huyton in Sanders (2012) mnenja, da so se raziskovalci osredotočali na dimenzije in ne na definicije. Zavedajo se, da je koncept dobrega počutja nedvomno zapleten. Ponudili so novo definicijo, ki se je osredotočala na tri ključna področja, to so neizogibnost ravnovesja oziroma homeostaze, nihanje stanja med izzivi in viri ter zamisel o določeni točki dobrega počutja. Definicija upošteva ravnotežje med izzivi in ravnotežjem zbirke virov (psihološki, socialni in fizični), ki je prikazano na spodnji sliki 10.

Slika 10: Dobro počutje kot ravnovesje med viri in izzivi



Prirejeno po Dodge, Daly, Huyton & Sanders (2012).

Dodge, Daly, Huyton in Sanders (2012) predlagajo, da je dobro počutje ravnovesje med viri in izzivi, ki so psihološke, socialne in fizične narave. Takoj, ko so izzivi večji od virov, se tehnica prevesi, nismo v ravnovesju in posledično tudi naše počutje ni dobro. Dobro počutje kot subjektivna izkušnja je v znanstveni literaturi redko raziskano samo po sebi, zato so številne študije namesto tega osredotočene na tri sorodne koncepte. To so dobro življenje, zadovoljstvo z življenjem in sreča. Ti pojmi so opredeljeni in operacionalizirani na prekrivajoče se in različne načine in včasih uporabljeni kot zamenljivi pojmi dobrega počutja. Sreča, zadovoljstvo in dobro življenje so povezani s širšimi pojmi dobrega počutja in kakovosti življenja (Carlquist, Ulleberg, Delle Fave, Nafstad & Blakar, 2017).

Dve vrsti raziskav opredeljujeta preučevanje vplivov organizacijskega okolja na uspešnost zaposlenih in kakovost življenja. Ena vrsta raziskav izvira iz preučevanja stresa in zdravja, kjer zagovorniki stresne perspektive trdijo, da uspešnost zaposlenih in kakovost življenja ovirata obremenjenost, torej prevelika količina izzivov, ali dolgčas, kjer gre za premalo izzivov. Ko zahteve presežejo ali padejo pod raven virov, posamezniki doživijo nezaželeno stanja, kot sta napetost ali dolgčas, kar vpliva na dobro počutje zaposlenih. Zdrava delovna sila z vidika stresa pomeni odsotnost napetosti ali dolgčasa. Druga vrsta raziskav, ki govori o kakovosti življenja in uspešnosti delavcev, pa izvira iz vedenjskih, kognitivnih in zdravstvenih koristi pozitivnih občutkov in pozitivnega zaznavanja. Zagovorniki vidika dobrega počutja trdijo, da avtentičnost pozitivnih čustvenih stanj in pozitivnih ocen zaposlenega in njegovih odnosov na delovnem mestu poudarja delovno uspešnost in kakovost življenja (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Ljudje iščejo cilje, se motivirajo za delo, iščejo smisel in presojujejo, v kolikšni meri se jim zdi njihovo življenje vredno, skozi ljudska psihološka razumevanja, ki so ključne sestavine kulture. Razmislek o dobrem počutju drugih ali sebe neizogibno vključuje uporabo kulturno prenesenih sistemov predstav in simbolov ter predstavlja ideale, h katerimi se posamezniki zatekajo (Baumeister, Vohs, Aaker & Garbinsky, 2013). Ko delovno okolje zagotavlja smiselne, zanimive in zahtevne naloge in če posamezniki to iščejo, potem se ti znajdejo v optimalnem stanju in doživljajo pozitivna čustvena stanja, kot so veselje, užitek in energija, sebe pa dojemajo kot angažirane, rastoče in produktivne. Z vidika dobrega počutja zdrava delovna sila pomeni, da so prisotni pozitivni občutki pri zaposlenih, kar za posledico prinaša bolj srečne in produktivne delavce (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Delovanje in vzdrževanje delovne sile je vedno bolj kritično vprašanje, saj se napoveduje pomanjkanje delavcev zaradi nižjih stopenj rodnosti. Posledično se države trudijo določiti, kako bodo izpolnile obveznosti glede socialnega varstva, pokojnine in zdravstvenega varstva, saj se »motor«, ki zagotavlja financiranje, to je delovna sila, stara in jih vedno bolj prizadevajo kronične bolezni in invalidnost. Ključ do učinkovitega delovanja delovne sile je koncept dobrega počutja, ki zajema več kot le zdravstveno stanje, ampak tudi zadovoljstvo pri delu in v življenju (Schulte & Vainio, 2010).

2.1.1 Pomen dobrega počutja na delovnem mestu

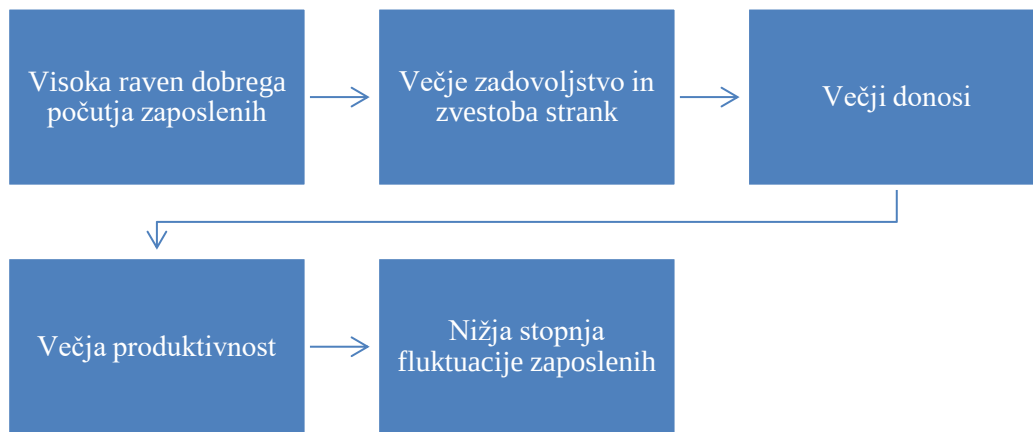
Posamezniki preživijo veliko časa na delovnem mestu, kar je pomemben del pri presoji njihove sreče in dobrega počutja. Zadovoljstvo z delom vpliva na subjektivno počutje do te mere, da se delo šteje za pomemben dejavnik človekovega življenja (Russell, 2008). Dobro počutje zaposlenih je v velik interes tako skupnosti kot tudi organizaciji, saj delovno mesto predstavlja pomemben del življenja posameznika. Povprečna odrasla oseba preživi četrtno ali morda tretjino življenja na delovnem mestu. Kar petino do četrtno sprememb v zadovoljstvu z življenjem posameznika se lahko pripiše zadovoljstvu z delom (Campbell in drugi, 1976, v Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Pozitivna čustva, ki jih doživljajo zaposleni na delovnem mestu, omogočajo ustvarjalne procese v organizaciji. Ta pozitivna čustva zaposlene motivirajo in jih spodbujajo v odnos, ki je usmerjen k uspešnosti in iskanju odličnosti, ter omogočajo zaposlenim, da širijo svoja obzorja in izvajajo kreativne eksperimente. To vodi do večje uspešnosti podjetja, kar zaposlenim pomaga, da dosežejo svoje osebne želje in cilje ter spodbujajo razvoj celotne organizacije (Roberts, 2007).

Zaposleni, ki vedo, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu, imajo možnost početi tisto, v čemer se najbolj znajdejo, imajo v službi nadzornika ali nekoga, ki mu ni vseeno, njihovo mnenje se upošteva, imajo priložnost za učenje in rast v službi ter sodelavce, ki se zavzemajo za kakovostno delo. To se kaže v uspešnosti zaposlenega, na primer v večji produktivnosti, zvestobi, višjem dobičku oziroma višjem prihodku. Perspektiva dobrega počutja je zelo uporabna za poslovanje. Vodje in zaposleni se morajo osredotočiti na zadovoljevanje osnovnih človekovih potreb na delovnem mestu – razjasnitev želenih rezultatov in povečanje možnosti za posameznikovo izpolnitev in rast, kar poveča priložnost za uspeh njihove organizacije (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Eden pomembnejših dejavnikov angažiranosti zaposlenih je njihova sposobnost, da neodvisno upravljajo s sredstvi, ki so jim bili dodeljeni, s tem pa pokažejo inovativnost njihovih dejanj. Pomembno pa je, da trenutno inovacije niso strogo omejene na sam izdelek in njegove izboljšave, temveč vse pogosteje na procese, koncepte in druge organizacijske spremembe, ki vodijo k okrepitvi podjetja (Drewniak & Karaszewski, 2020). Obogatitev delovnih mest, izboljšanje motivacije zaposlenih, zagotavljanje povratnih informacij ter povečanje udeležbe zaposlenih vodijo h krepitvi moči, pozitivnim posameznim virom, kot sta odpornost in čustvena inteligenca, in spodbujanju dobrega počutja na delovnem mestu, kar vpliva na samozavest, osebni razvoj, krepitev psihološke zrelosti, odpuščanje, zaposlenim pa omogoča bolj produktivno medsebojno interakcijo (Di Fabio, 2017).

Harter, Schmidt in Keyes (2003) poročajo o tem, da podjetja z več zaposlenimi, ki imajo visoko raven dobrega počutja zaposlenih, poročajo o večjem zadovoljstvu in zvestobi strank, večji donosnosti, večji produktivnosti in nižji stopnji fluktuacije zaposlenih, kar je prikazano na sliki 11.

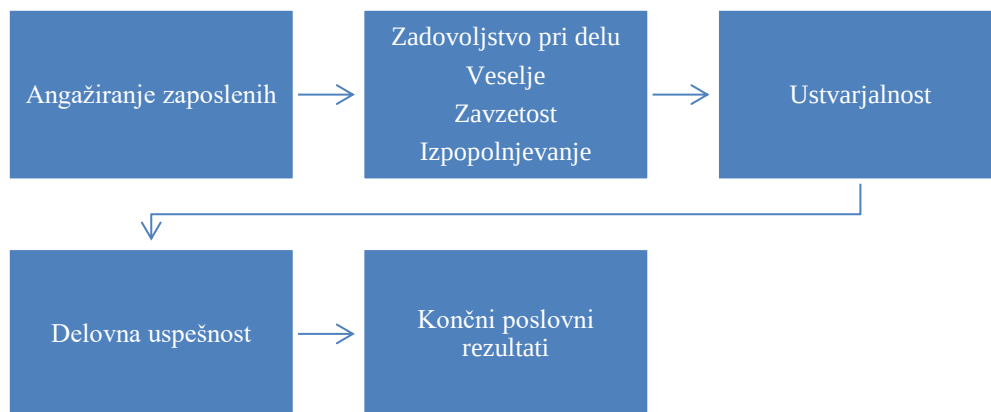
Slika 11: Visoka raven dobrega počutja zaposlenih in pozitivni vplivi



Prirejeno po Harter, Schmidt & Keyes (2003).

Ocenjujejo celo, da podjetja z največ zaposlenimi z visoko stopnjo blaginje poročajo o dramatično višjih denarnih donosih kot podjetja z nižjo blaginjo med zaposlenimi. Angažiranost zaposlenih ustvarja večjo pogostost pozitivnih vplivov, ki se kaže kot zadovoljstvo pri delu, veselje, zavzetost, izpopolnjevanje, skrb in zanimanje, ki se nato prenaša na zaposlenega v obliki ohranjanja delovne uspešnosti, ustvarjalnosti in končnih poslovnih rezultatov (Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Na sliki 12 je prikazana korelacija med angažiranostjo zaposlenih in rezultati.

Slika 12: Angažiranost zaposlenih in pozitivni vplivi



Prirejeno po Harter, Schmidt & Keyes (2003).

Organizacijski posegi, katerih cilj je povečati dobro počutje zaposlenih in s tem zadovoljstvo pri delu, se lahko izkažejo za zelo učinkovite. Izboljšanje delovnih pogojev bi lahko povečalo zadovoljstvo zaposlenih in njihovo subjektivno dobro počutje morda na enak ali stroškovno učinkovitejši način. Sposobnost delovnega mesta za preprečevanje duševnih bolezni in spodbujanje dobrega počutja je združljiva tudi s poslanstvom javnega zdravja. Povečanje blaginje zaposlenih bi imelo tako številne koristi tako za zaposlenega in podjetje

kot tudi za državo (Judge & Locke, 1993). Poslovna etika kot del avtentičnosti je prav tako pomemben del organizacijske trajnosti. Trajnost pa ne zadeva le okolja, gospodarstva ali naravnih virov, temveč tudi dobro počutje zaposlenih, kar se kaže v delovni angažiranosti in blaginji zaposlenih. Avtentično vodenje vpliva na počutje in delovno zavzetost zaposlenih. V kolikor se upošteva trajnost, se oblikujejo zdrave organizacije, v katerih kultura, organizacijska klima in vodstvo ustvarjajo okolje, ki je ugodno tako za psihično kot tudi fizično počutje zaposlenih in organizacijsko učinkovitost. Obstaja močna povezava med blaginjo zaposlenih in donosnostjo organizacije (Di Fabio, 2017).

2.1.2 Dejavniki dobrega počutja na delovnem mestu

Ali lahko pojem »sreča« ustreza različnim čustvom v življenju? Mlajši namreč srečo povezujejo z navdušenjem, starejši pa srečo povezujejo z občutkom miru. Prav tako so lahko prizadevanja za merjenje sreče v različnih kulturah različna in lahko prikazujejo različne koncepte (Carlquist, Ulleberg, Delle Fave, Nafstad & Blakar, 2017). Nedavno se je v organizacijah dobro počutje izkazalo kot pomemben izziv, zato se kaže vedno večja potreba po razumevanju tega, kaj vodi k dobremu počutju zaposlenih. Glede na to, da je delo pomemben del našega življenja, je toliko bolj pomembno razumevanje, ohranjanje in spodbujanje dobrega počutja na delovnem mestu. Organizacije se soočajo z vedno večjim problemom obvladovanja stresa pri delu, hkrati pa tudi z nerazumevanjem dejavnikov in vzrokov poklicnega stresa (Medes & Brunet, 2011).

Obstaja organizacija Gallup, ki že nekaj desetletij raziskuje vidike dobrega počutja, na katere vplivajo tako zaposleni kot tudi vodje. Gallup je razvil tehnike za spodbujanje dobrega počutja na delovnem mestu z zasnovo in izvajanjem pristopa k poslovanju in upravljanju na podlagi moči. Organizacija je zasnovala spletno oceno, imenovano »Strengths Finder«, ki pomaga posameznikom odkriti njihove talente. Tako imenovani iskalnik moči pomaga posameznikom, da lažje razumejo pozitivne vidike, ki jih lahko črpajo in z njimi prispevajo k njihovem delovnemu okolju. S pomočjo orodja lahko izvajalci pomagajo povečati organizacijsko produktivnost in spodbujajo splošno zadovoljstvo pri delu (Russell, 2008).

Gallup se osredotoča na pozitivne učinke, kot je zadovoljstvo pri delu, na teoretično pozitivna čustva ter angažiranost zaposlenih. Drugi (na primer Diener & Lucas, 2000) pa preučujejo širši konstrukt subjektivnega počutja, kot je zadovoljstvo z življenjem, kjer velik del obsega delovno mesto. Blagostanje ima kar nekaj vzporednic z definicijo dobrega počutja na delovnem mestu in to so osebna rast, namen življenja, pozitivni odnosi z drugimi, obvladovanje okolja, socialna integracija in družbeni prispevek (Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Blanchflower in Oswald (2011) sta med drugim dokazala, da plačano delo bistveno prispeva k splošnemu zadovoljstvu z življenjem in splošni sreči. Plačano delo je za večino ljudi osrednji del življenja, zato ni presenetljivo, da je ključnega pomena za naše počutje. Delo ustvarja občutek namena oziroma smisla v življenju, ponudba delovne sile pa se odziva na plačo – če je plača višja, ljudje običajno vložijo več truda in več časa v delo

(Bryson & MacKerron, 2017). Ljudje se pogosto odločijo, da se bodo pridružili organizaciji ali jo zapustili na podlagi denarnega plačila in nagrad. Zavzetost zaposlenih in posledično počutje zaposlenih sta povezana s tem, kako ljudje dojemajo oprijemljive nagrade. Zavzetost zaposlenih pa je glavni razlog za odločitev o tem, ali ostanemo v določeni organizaciji. Zaposlenim, ki so močno podplačani v primerjavi z drugimi za isto delovno mesto, se zmanjšata dobro počutje in angažiranost in posledično odidejo z delovnega mesta (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Avtorja Bryson in MacKerron (2017) sta v svojem članku opisala raziskavo in njihove rezultate, ki so jih pridobili s pomočjo Mobiness aplikacije. Gre za aplikacijo, kjer so zaposleni ne glede na to, kje so bili ali kaj so počeli, večkrat dnevno izpolnili anketo o tem, kako se počutijo, kaj počnejo, kje se nahajajo in podobno. Analiza raziskave je pokazala, da je delo negativno povezano s trenutnim počutjem in da bi ljudje raje, kot delali, počeli kaj drugega. Delo je v resnici težava, kot jo tradicionalno predstavljajo ekonomisti, ki za spodbujanje navora zahteva neko obliko denarne nagrade. Avtorja sta ugotovila, da ima plačano delo negativen učinek na sproščenost zaposlenega, prav tako je to, v kolikšni meri se nekdo počuti nesrečnega in zaskrbljenega med delom, odvisno od okoliščin. Ko so bili anketiranci v raziskavah pozvani, naj razmislijo in ovrednotijo svoje izkušnje danes, so se navadno opirali na trenutne dogodke, ki so povezani z njihovim splošnim počutjem v življenju (Bryson & MacKerron, 2017).

Dobro počutje se bistveno razlikuje glede na to, kje delamo – od doma, v službi ali kje drugje – in ali delo kombiniramo z drugimi dejavnostmi, smo sami ali v družbi drugih, v katerem časovnem terminu dneva delamo, na mnoge lahko vplivajo javne politike olajšanja delovnih pogojev, ki vodijo k »srečnejšemu« delu, kar posledično poveča produktivnost. Vprašanje, ki se poraja, je, zakaj ima delo tako škodljiv vpliv na trenutno počutje ljudi. To povezujejo z anksioznostjo pri delu in čeprav ljudje pozitivno gledajo na plačano delo, s tem, ko razmišljajo o pomenu in vrednosti svojega življenja, lahko pritiski in stres, ki jih doživljajo med delom, povzročajo nekatere osebne stroške (Bryson & MacKerron, 2017).

Avtentični vodje s spodbujanjem samozavedanja in avtentičnosti pri drugih na delovnem mestu omogočajo avtonomijo, kompetentnost in zadovoljstvo z delom. Zaposlene spodbujajo tako, da ponujajo priložnosti za odkrivanje novih veščin. Vedenje vodij, ki podpira zaposlene in je opolnomočeno, spodbuja uspešnost in dobro počutje na delovnem mestu. Vedenje opolnomočenja vodij pospešuje sodelovanje pri odločanju, izražanje zaupanja v visoko uspešnost in lažje doseganje ciljev, ki je povezano z večjim opolnomočenjem in delovno učinkovitostjo, učinkovito izvedbo vlog in zmanjšanjem izgorelosti (Greco, Laschinger & Wong, 2006).

Na dobro počutje zaposlenih na ravni skupine (tako imenovane »zdrave skupine«) vplivajo dejavniki, kot so spoštovanje vseh članov, čas, namenjen temu, da se prisluhne vsem stališčem, dopuščanje različnih slogov in prisotnost prizadevanja za rešitve, ki so koristne

za vse. Poudarek je na tako imenovanem »team buildingu«, saj je pripadnost ekipi bistvenega pomena za dobro počutje zaposlenih, skupinskemu treningu, kjer se spodbuja prepoznavanje, sprejemanje in delo z različnostjo, ter kreativnemu razmišljanju, kjer so skupine odprte za kreativne izzive članov. S tovrstnimi pozitivnimi interakcijami med zaposlenimi se zmanjšuje možnost konfliktov v organizacijah in zaposlenim pomaga vzpostaviti močne vezi ter socialno podporo, ki je potrebna za soočanje s kompleksnostjo dela v današnjem svetu ter ohranjanje občutka dobrega počutja (Di Fabio, 2017).

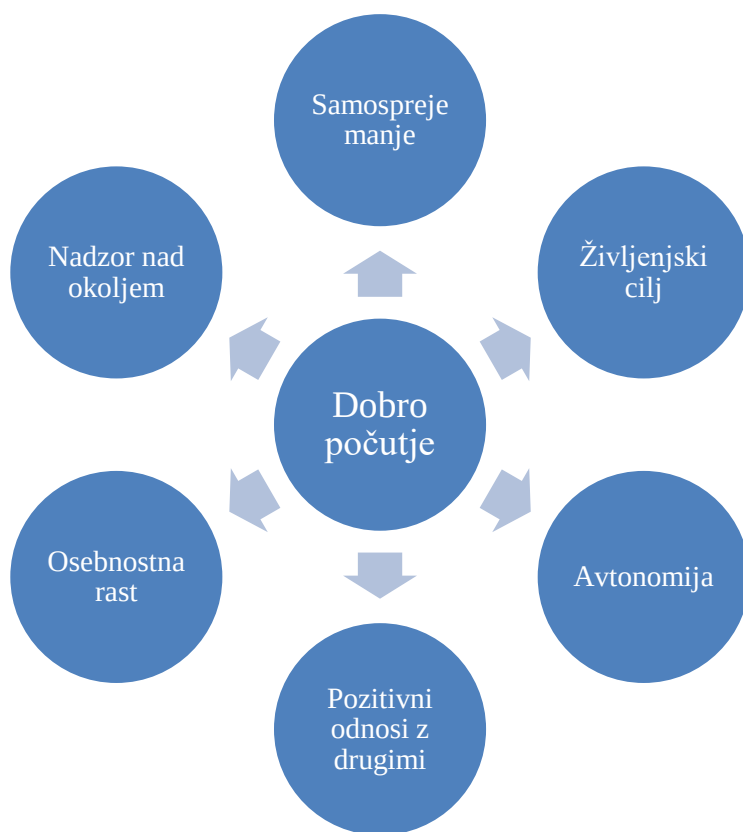
Sprememba delovnega okolja, na primer zamenjava vodje ali sodelavca, ali sprememba delovne naloge lahko močno vplivata na njihovo subjektivno počutje. Ko zaposleni doživlja svojega vodjo pozitivno in posledično izkazuje zadovoljstvo na delovnem mestu, nato pa ta vodja pusti službo in je na to pozicijo postavljen nov vodja, ki ima šibkejša vodstvene sposobnosti, na primer se odloča samovoljno, ne vključuje zaposlenih, ne vrednoti več njihovih prispevkov, se pri teh zaposlenih sčasoma razvije negativen vpliv na vodjo in njihovo počutje kljub dejstvu, da je ta oseba na splošno srečna oseba (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Waterman (1993) opiše psihološko dobro počutje kot večdimenzionalni in večfaktorski model, ki je sestavljen iz dveh širokih domen, to sta čustveno počutje in pozitivno delovanje. Čustveno počutje je dimenzija subjektivnega počutja, ki je sestavljena iz zaznavanja sreče in zadovoljstva z življenjem ter ravnovesja med pozitivnimi in negativnimi vplivi.

V evdaimonski perspektivi se dobro počutje razume kot motiviranje in iskanje optimalnega delovanja. Z vključevanjem hedonističnega pristopa, torej z iskanjem pozitivnih izkušenj in evdaimoničnega pristopa, sta Ryff in Keyes (1995) predstavila šest dimenzij za opis dobrega počutja. V tem pogledu so za natančno razumevanje izkušenj zaposlenih, ki jih potrebujejo za dobro počutje, potrebni hedonistični ukrepi dobrega počutja, to je čustveno dobro počutje, ter socialni in psihološki vidiki evdaimonskega počutja, to je blaginja v smislu individualnega in družbenega delovanja.

Odnosi z drugimi in okoljem so primarni cilj socialne blaginje, ki jo sestavljajo dimenzije družbene integracije, socialne skladnosti, družbene sprejemljivosti, socialne aktualizacije in socialnega prispevka (Ryff & Keyes, 1995). Dimenzije dobrega počutja so samosprejemanje, življenjski cilji, avtonomija, pozitivni odnosi z drugimi, osebna rast in nadzor nad okoljem, kar je prikazano na spodnji sliki 13.

Slika 13: Šest dimenzij dobrega počutja

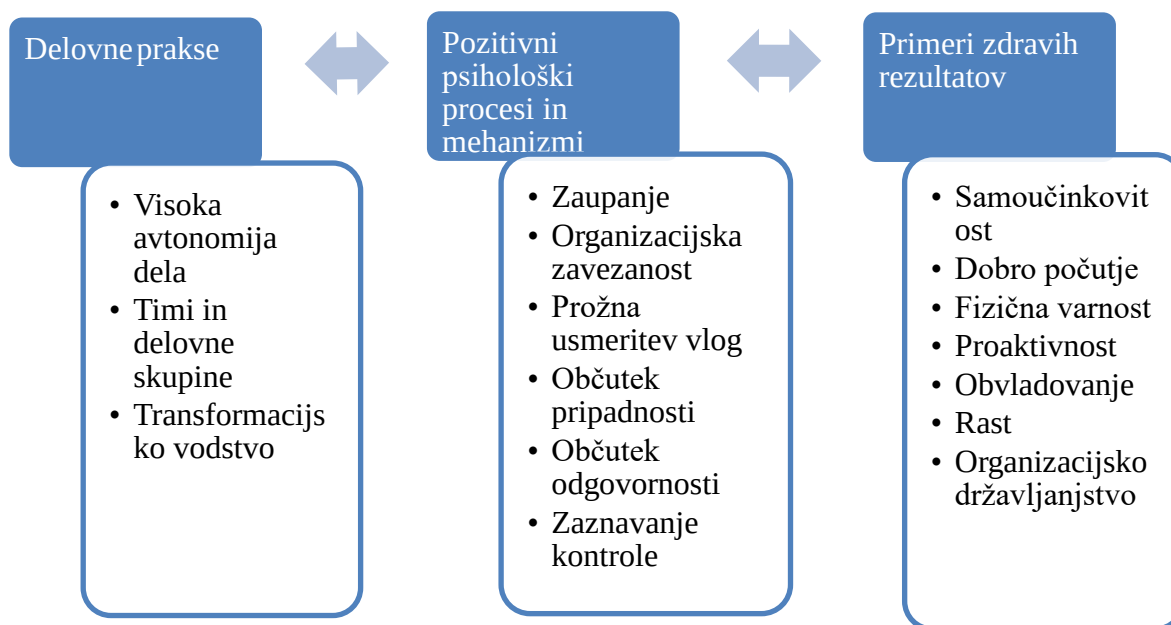


Prirejeno po Ryff & Keyes (1995).

Sprememba dobrega počutja se zgodi le, ko oseba »odstopa od svojega ravnotežnega vzorca dogodkov«, kar je posledica zunanjih sil. Dobro počutje se mora zato opredeljevati v odvisnosti od predhodnih ravnotežnih ravni dobrega počutja ter od nedavnih in življenjskih dogodkov. Vsak posameznik ima subjektivno počutje, ki predstavlja lastno »normalno« ravnotežno raven, ki jo obravnavamo kot nihajoče stanje in ne kot stabilno lastnost (Headey & Wearing, 1992).

Medsebojna povezava prožne kulture, avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih se kaže v tem, da prožno usmerjene organizacijske kulture pozitivno vplivajo na avtentično vodenje, saj so kulture, ki so usmerjene v prilagodljivost, pozitivno povezane s percepcijo avtentičnega vodenja in posledično z zadovoljstvom pri delu. Zaposlovanje ali usposabljanje avtentičnih vodij lahko poveča zadovoljstvo v prožno usmerjenih organizacijah. Avtorji poročajo o tem, da so zaposleni v večjih organizacijah izkazali višjo stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, kar pa naj bi bila posledica višje plače in večjih možnosti napredovanja (Azanza, Moriano & Molero, 2013). Turner, Barling in Zacharatos (2002) v svojem delu predlagajo, da lahko procesi in prakse zaposlovanja omogočijo prijetno in pozitivno delo, kot je prikazano na sliki 14, na naslednji strani.

Slika 14: Model »zdravega« delovnega sistema



Prirejeno po Turner, Barling & Zacharatos (2002).

Predstavili so model »zdravega dela«, kjer so delovne prakse, to so visoka avtonomija, oblikovanje dela, timi in delovne skupine ter transformacijsko vodenje, povezane s pozitivnimi psihološkimi procesi in mehanizmi, kot so zaupanje, zaznavanje kontrole, občutek odgovornosti, organizacijska zavezanost, prožne usmeritve vlog in občutek pripadnosti, in so povezane z zdravimi rezultati, kot so samoučinkovitost, dobro počutje, fizična varnost, proaktivnost, obvladovanje, rast in organizacijsko državljanstvo. Delovne prakse, pozitivni psihološki procesi in mehanizmi ter zdravi rezultati so vpeti v model zdravega delovnega sistema, ki vpliva na zunanje okolje. Zasnova dela je pomembna za razumevanje dobrega počutja in uspešnosti delavcev. Vodje morajo organizacije oblikovati tako, da zaposlenim omogočajo smiselno delo na zdrav način in da lahko zaposleni izkoristijo priložnosti, s katerimi čim bolj izkoristijo nestabilne situacije (Turner, Barling & Zacharatos. 2002).

Delo mora biti zasnovano tako, da spodbuja zaposlene k aktivnemu razmišljanju in se jih vključuje v njihove naloge in delovno okolje. Zaposleni morajo dobiti avtonomijo za opravljanje svojih nalog, zahtevno delo in priložnost za socialno interakcijo. To maksimira učinkovitost in dobro počutje zaposlenih. V delo je mogoče vključiti različne delovne značilnosti, ki zaposlenim omogočajo, da so hkrati produktivni in imajo občutek dobrega počutja. Te funkcije zaposlitve vključujejo socialno podporo sodelavcev, občutek zaupanja v odnosu in velike količine nadzora nad delovnimi mesti, saj pomanjkanje nadzora nad dejavnostmi vodi do višje stopnje stresa in nižje stopnje zadovoljstva. Pomembno je, da

imajo zaposleni jasno določene vloge z zadostnimi informacijami in predvidljivostjo pri svojem delu, da imajo možnost dogovora o vlogi z omejitvijo sklopa zahtev in pričakovanj ter imajo možnost obremenitve vlog, torej da imajo delo, ki jim predstavlja izziv, a je vseeno obvladljivo (Turner, Barling & Zacharatos 2002). Dobro počutje in potek komunikacije sta soodvisna, in sicer pozitivno vodstvo z obveščanjem zaposlenih in povpraševanjem po njihovem mnenju privede do večje pogostosti pozitivnih čustev, medtem ko negativno vodenje z enosmernim komuniciranjem povzroči večjo pogostost negativnih čustev. Prav tako opozorijo na pomen zagotavljanja materiala in opreme zaposlenim. Kot primer navedemo zaposlenega, ki mu vodja pomaga zasledovati cilje: »Moj vodja mi omogoča, da nekatere situacije rešim na svoj način. Vedno vem, kaj moram storiti, ko opravljam delo. Vodja dobro skrbi zame.« Nato predstavimo vodjo, ki otežuje zasledovanje cilja: »Nikoli me niso naučili, kako naj ravnam pri svojih nalogah na delovnem mestu, nikoli mi niso povedali, kaj naj bi počel. Menim, da s svojim delom ne morem uspeti, spreminjajoče se politike me ovirajo.« Kadar pričakovanja niso jasna in niso zagotovljeni osnovni materiali in oprema, lahko nastanejo negativna čustva, kot sta dolgčas ali zamera, in zaposleni morda ne bodo razmišljali o tem, kako lahko pomagajo organizaciji uspeti, ampak bodo večji fokus usmerili na lastno preživetje (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Harter, Schmidt in Keyes (2003) poročajo, da so dojemanja zaposlenih glede jasnosti vloge, virov, prepoznavnosti in priložnosti za učenje ter rast na delovnem mestu pomembni predhodniki pozitivnih afektivnih konstruktov, kot sta zadovoljstvo na delovnem mestu ter dobro počutje, in lahko vplivajo na delovno uspešnost. Prav tako zaposleni, ki čutijo, da se jih upošteva, da nekdo skrbi zanje, in se jih spodbuja k razvoju, povišajo nivo angažiranosti. Velika verjetnost je, da bodo zaposleni, ki zaznajo, da vodje delajo pravilno, takim vodjem podelili večjo stopnjo zaupanja, spoštovanja in bodo pozitivno zaznali medosebno pravičnost (Turner, Barling & Zacharatos 2002).

Posamezniki imajo prirojeno težnjo, da nove izkušnje vključijo v razvijajoč se skladen lasten občutek, in so naravno nagnjeni k samoodločbi, vendar so ta prizadevanja za samoodločbo v določenih okoliščinah, na primer v delovnem okolju, lahko v nasprotju z zahtevami okoljske vloge. V teh pogojih se posamezniki kot aktivni organizmi skušajo vključiti v svoje večje družbeno okolje, da so kontekstualno potrebna vedenja usklajena z obstoječim jazom. Avtonomna motivacija se nanaša na to, v kolikšni meri so zunanje motivacije uspešno ponotranjene. Ta postopek ponotranjenja pa zahteva temelje, in sicer zagotovljene osnovne psihološke potrebe po usposobljenosti (občutek zmožnosti za delovne naloge), pripadnost (občutek, da te podpirajo ljudje, s katerimi delaš) in samostojnost (občutek pobudnosti delovnih nalog). Zaposleni, ki so se dobro prilagodili delovnemu okolju, so poročali o višjih stopnjah zadovoljstva osnovnih potreb in posledično zadovoljstva na delovnem mestu. Sledilci kot posamezniki, ki so usmerjeni v rast, imajo odprt in neobramben odnos do zahtev po vlogah, ki izpodbijajo njihove sposobnosti, identitete ali vrednote. Sledilci ne čutijo potrebe po zaščiti svojega krhkega ega (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015).

Samokontrola je pomemben napovednik vrednotenih rezultatov na različnih področjih, na splošno pa se nanaša na aktivno regulacijo svojih misli, občutkov in vedenja (Baumeister, Vohs, Aaker & Garbinsky, 2013). Samokontrolo različni avtorji povezujejo s povprečjem ocen, psihološko prilagodljivostjo, nadzorom impulzov, boljšimi medosebnimi odnosi, prilagodljivimi čustvenimi odzivi, akademsko in socialno kompetentnostjo, tekočim govorom, pozornostjo, načrtnostjo, sposobnostjo spopadati se s frustracijami in stresom, kriminalnim vedenjem in z delom povezanimi rezultati, vključno z dohodkom in zadovoljstvom pri delu. Zmožnosti samokontrole so pomembne za izvajanje pozitivnih vedenj, ki vodijo k dolgoročnejšemu doseganju ciljev, oziroma za zaviranje negativnih vedenj, ki spodbujajo dolgoročnejše doseganje ciljev. Če to preslikamo na delo, se samokontrola lahko kaže v izobrazbi, dohodku in zadovoljstvu na delovnem mestu. Samokontrola omogoča učinkovito koncentracijo in vztrajnost pri nalogah, kar je pomembna lastnost pri izobraževanju ali v opravljanju delovnih nalog. Ta značilnost je ključnega pomena za učinkovite procese, ki omogočajo lažje doseganje ciljev (Converse, Beverage, Vaghel & Moore, 2018).

Samokontrola prispeva k uravnavanju čustev, izpolnjevanju obljub in obveznosti ter prilagajanju, kar lahko pomaga pri razumevanju drugih. Vključuje regulacijo in učinkovit čustveni nadzor ter lahko prispeva k boljšemu počutju (Baumeister, Vohs, Aaker & Garbinsky, 2013). Nižja samokontrola lahko povzroči jezne reakcije, agresivno vedenje in težave pri odpuščanju, to pa vodi h krhanju medosebnih odnosov in odganja zaposlene, saj je to povezano z večjim stresom, nižjim optimizmom in nižjim obvladovanjem (Converse, Beverage, Vaghel & Moore, 2018).

2.1.3 Vpliv dobrega počutja zaposlenega na podjetje

Dobro počutje zaposlenih je v velik interes podjetju, saj v njem porabijo veliko sredstev za najem zaposlenih in poskušajo ustvarjati izdelke, dobiček in ohraniti zveste stranke. Za uspeh pri zaposlovanju morajo podjetja zagotoviti oprijemljive koristi, zaposleni pa si želijo več kot le stabilno službo s pokojninami in prejemki. Večina zaposlenih si želi večjega pomena in osebnega razvoja pri svojem delu in mnogi dojemajo svoje delo kot »klik«, pri katerem se počutijo prijetno, izpolnjujoče in družbeno koristno (Avolio & Sosik, 1999). Močan interes za aktivno spodbujanje zaposlenih pri razvoju vrednosti podjetja, ki je trenutno opažen, izhaja iz tega, da ima pozitiven učinek na socialno vedenje, produktivnost zaposlenih in spodbujanje pozitivnih odnosov ter povečanje inovativnosti, kar se navadno kaže v izboljšanju finančnega stanja podjetij (Drewniak, Drewniak & Posadzinska, 2020).

Zadovoljni zaposleni bolj sodelujejo, so koristnejši do kolegov, bolj točni in časovno učinkovitejši, so prisotnejši več dni na delovnem mestu in ostanejo v podjetju dlje kot nezadovoljni zaposleni. Zaposlenega, ki se dobro počuti na delovnem mestu, lahko jasno povezujemo z delovno uspešnostjo, saj so tisti zaposleni, pri katerih je prisotnost pozitivnih nad negativnimi čustvi večja, prejeli višje ocene uspešnosti vodij kot zaposleni, pri katerih

je ravnovesje obratno (Wright & Cropanzano, 2000). Številni raziskovalci in strokovnjaki trdijo, da delovno okolje zaposlenega vpliva na nivo njegove delovne uspešnosti in počutja. Tako bi morale ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja pozitivno vplivati na delovno uspešnost in počutje zaposlenega (Russell, 2008). Tako imenovana »zdrava organizacija« je odprta za izzive in s tem posledično lahko postane učinkovitejša, srečnejša in konkurenčnejša za delo v globalnem svetu. Je odprta za kulturo, kjer prevladujeta ustvarjalnost in inovativnost, ter spodbuja organizacijsko klimo, kjer se prepletajo pozitivni odnosi, stili vodenja, opolnomočenja zaposlenih z avtonomijo in samoorganizacijo (Di Fabio, 2017). Raziskave so jasno pokazale razmerje med subjektivnim počutjem in delovno uspešnostjo, čeprav obstaja razprava o vzorčnosti tega odnosa, in sicer ali subjektivno počutje res vpliva na višjo delovno uspešnost oziroma ali večja delovna uspešnost vpliva na dobro počutje zaposlenega. Ne glede na to se raziskovalci strinjajo, da je dragoceno imeti zaposlene, ki so produktivni in imajo visoko stopnjo subjektivnega dobrega počutja. Subjektivno počutje se nanaša na dožemanje ljudi o njihovem obstoju in na subjektivni pogled na njihove življenjske izkušnje (Russell, 2008).

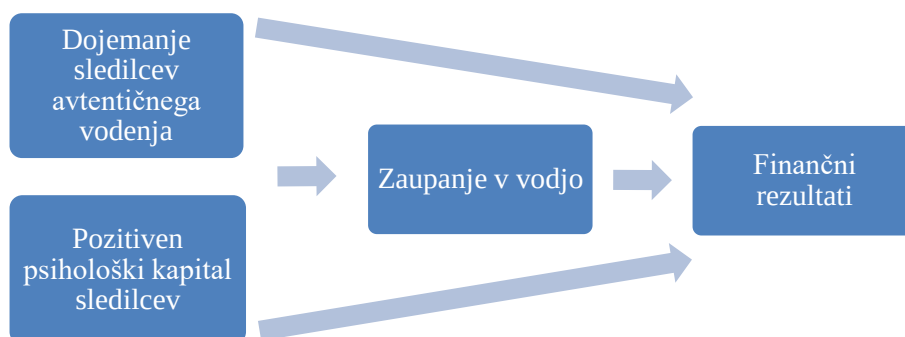
2.1.3.1 Uspešnost in učinkovitost podjetja

Eden izmed izzivov, s katerimi se spopadajo organizacije, je ohranjanje dobrih zaposlenih v konkurenčnem poslovnem okolju, s pomočjo katerih dosegajo njihove skupne cilje. Odnos in občutek zaposlenih do organizacije, ekipe in svojega dela sta pomembna dejavnika, ki ga organizacija ne more in ne sme prezreti. Učinkovit odziv zaposlenih na različne vidike organizacije in dela bo torej imel večji učinek na njihovo vedenje in uspešnost, pomemben dejavnik za doseg tega namena pa je avtentično vodenje (Darvish & Rezaei, 2011).

Organizacijske kršitve, kot so odsotnost na delovnem mestu, goljufije, korupcija in podobno, škodujejo organizacijski uspešnosti in zavirajo njen razvoj. Vodje igrajo pomembno vlogo pri razkrivanju in odpravljanju tovrstnih nepravilnosti, saj avtentični vodja s pomočjo spodbujanja psihološke varnosti in osebne identifikacije spodbuja tako imenovane »žvižgače«, ki lahko veljajo za junake, ki branijo vrednote in organizacijsko kulturo. Višja raven avtentičnega vodenja izboljša notranje nepravilnosti, saj omogoča podporo žvižgačem, katerim se ni potrebno bati povračilnih ukrepov izdanih, ustvarja varno klimo, kjer se člani ne bojijo maščevanja zaradi izdaje informacij (Liu, Liao & Wei, 2015).

Avtentičnost je deloma povezana s psihološkim kapitalom, torej pozitivnimi psihološkimi dejavniki, avtentični odnosi vodijo k zaupanju ter avtentičnemu vodenju, ki vpliva na vedenje sledilcev, njihovo zavezanost, zadovoljstvo in uspešnost. Pomembno pa je zaznavanje sledilcev in ne le zaznavanje vodje. Sledilci in njihova psihološka stanja so enako pomembni za razumevanje, kako procesi vodenja ter njihovega vpliva delujejo na uspešnost (Clapp – Smith, Vogelgesang & Avey, 2009). Vpliv avtentičnega vodenja na finančne rezultate je prikazan na sliki 15.

Slika 15: Vpliv avtentičnega vodenja na finančne rezultate



Prirejeno po Clapp – Smith, Vogelgesang & Avey (2009).

Kot je razvidno iz zgornjega teoretičnega modela, avtorji Clapp – Smith, Vogelgesang in Avey (2009) v svoji raziskavi pokažejo, da bodo takrat, ko bodo sledilci verjeli, da njihov vodja izkazuje razsežnosti avtentičnega vodenja, imeli ti posledično večje zaupanje v njih, kar lahko v daljšem časovnem obdobju vodi do večje prodaje, saj so sledilci pripravljeni vlagati čas in sredstva za pozitivne prihodnje izide. Pozitivni psihološki kapital tudi pozitivno vpliva na klimo v podjetju, kar spet vodi v večje zaupanje v vodjo zaradi pozitivnih prihodnjih pričakovanj, kar spet vodi v večjo prodajo.

Avtentično vodenje ima pozitivno vlogo pri odnosu do dela zaposlenih ter pri oblikovanju organizacijskega vedenja, saj poveča raven zaupanja in njihovo moralno perspektivo (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Kultura, ki je usmerjena v prilagodljivost, je predstavljena kot gojišče za avtentično vodenje in tako vodenje, ki je zraslo v prožnih kulturah, pozitivno vpliva na zaposlene in zagotavlja smernice, s katerimi podjetja izboljšajo svoja prizadevanja za inovacije in razvoj zaposlenih (Avolio & Gardner, 2005). Azanza, Moriano in Molero (2013) so v svoji raziskavi podprli misel, da ima avtentično vodenje skupaj s prožno kulturo in zadovoljstvom pri delu zaposlenih posredniško vlogo pri delovni uspešnosti. Na zaposlene za dosego ciljev in posledično učinkovitost vodje direktno vplivajo z dodelitvijo nalog, določitvijo metod ocenjevanja, opredelitvijo vlog, predstavitvijo urnikov za izvajanje nalog in drugo. Poleg teh direktnih ukrepov se izvajajo podporni ukrepi, ki vnašajo sproščeno vzdušje, prispevajo k občutku zadovoljstva na delovnem mestu in spodbujajo medosebne odnose v timu. Ti ukrepi temeljijo na komunikaciji, ki omogoča čustveno podporo in neformalno ravnanje z zaposlenimi, na primer izkazovanje hvaležnosti, spodbujanje zaposlenih k izmenjavi idej in predstavitvi pobud ter poslušanja predlogov znotraj in zunaj podjetja (Drewniak, 2020).

2.1.3.2 Pripadnost podjetju in sledenje istim ciljem

Avtorja Ashforth in Mael (1989) občutek pripadnosti zaposlenih v organizaciji opišeta z besedno zvezo »organizacijske identifikacije« in ta se veže na koncept avtorja Tajfela (1982), ki je zasnovan v teoriji družbene identitete. Znotraj te identitete pa na koncept samega sebe ne vplivajo le osebne lastnosti, temveč tudi pripadnost v družbenih skupinah, in se opredeljujejo prek skupne družbene identitete. Osebna identifikacija z avtentičnimi vodji vpliva na organizacijsko identifikacijo in delovno skupino, saj vodja zastopa interese skupine in si prizadeva za doseg ciljev, ki so pomembni za organizacijo. Organizacijska in osebna identifikacija sledilcev bo na njih vplivala tako, da bodo sami postali bolj avtentični, s tem ko temeljito ponotranjijo vrednote avtentičnih vodij. Pomembno je tudi, da organizacijska identifikacija vpliva na to, kako zaposleni ravna v različnih situacijah, zlasti takrat, kadar je ta identiteta kognitivno aktivirana oziroma opazna (van Knippenberg, 2000).

Pozitivna perspektiva s fokusom na odličnosti in uspehu se kaže v pozitivni psihologiji dela s poudarkom na pomembnosti primarnega preventivnega pristopa, kjer ni poudarek na neuspehih ali pomanjkljivostih, ampak na pozitivnem organizacijskem odnosu, ki sega na več ravni, in sicer na posameznika, skupino, organizacijo in med organizacije. Pomembna je trajnost projektov poklicnega življenja ter delo v zdravih organizacijah s prepoznavanjem, spoštovanjem in uporabo pomena dela kot ključno komponento rasti in uspeha (Di Fabio, 2017). Ustvarjanje okolja, kjer imajo zaposleni možnost razpravljati o svojem napredku, krepi pozitivna čustva na delovnem mestu. Pojavijo se intelektualni viri, učne priložnosti in osredotočenost na delovanje organizacije, kjer se organizaciji pomaga pri učenju in izboljšanju pomembnih rezultatov (Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Illes, Morgeson in Nahrgang (2005) gledajo na avtentičnost kot na širok psihološki konstrukt, ki odraža splošne težnje ljudi, da se vidijo znotraj družbenega okolja in svoje življenje vodijo v skladu s svojimi globoko vkoreninjenimi vrednotami, kar vodi do tega, da avtentični vodje s tem, ko izražajo resničnega sebe, živijo dobro, ta proces pa vodi do samouresničitve (evdaemonske blaginje) s strani vodij in pozitivnih učinkov na evdaemonsko dobro počutje privrženecv. Visoka stopnja samozavedanja avtentičnih vodij lahko v kombinaciji z avtentično odnosno in vedenjsko usmerjenostjo vpliva na občutke identifikacije sledilcev z vodjo in organizacijo, še posebej pa takrat, ko med njima obstaja visoka stopnja skladnosti.

Občutek pripadnosti nečemu, kar presega nas same, je pomemben element angažiranosti zaposlenih. Ko se na delovnem mestu sprejemajo odločitve, ki vplivajo na zaposlene, lahko njihovo mnenje in njihovo vključevanje v odločitve vpliva na zanimanje, ki se kaže v obsegu razmišljanja in delovanja. Zaposleni, ki lahko svoje delo povežejo z večjim, smiselnim poslanstvom ali namenom celotne organizacije, bodo imeli višje zanimanje in bodo pripomogli k boljšim rezultatom podjetja (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). Prijateljstva na delovnem mestu so prav tako zelo pomemben dejavnik za uspešnost organizacij, saj ko se pojavijo negativne situacije, močna prijateljstva pomagajo zgraditi

socialne vire, na katere se lahko zanesemo in tako omilimo ali izničimo učinke negativnih čustev. Pozitivna čustva, ki se gradijo na delovnem mestu, krepijo kreativnost in komunikacijo. Dober vodja zna poskrbeti, da je dovolj priložnosti, da se zaposleni med seboj povežejo (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

2.1.3.3 Drugi rezultati

Oddih in okrevanje pozitivno vplivata na dobro počutje posameznika ter na njegovo zavzetost in proaktivno delovno vedenje. Bolj kot je situacija zahtevna oziroma dolgotrajnejša, večja je raven aktivnosti in večja poraba sredstev. Ta poraba napora se kaže v utrujenosti in je opazna pri fizioloških odzivih in motnjah razpoloženja. Da pa bi preprečili izčrpanje svojih virov, morajo posamezniki, občasno dopolniti svoje vire tako, da si odpočijejo in so začasno razbremenjeni zahtev, ki so jim naložene. Navadno ta postopek poteka zvečer in bolj, kot je intenziven dan, dlje časa poteka večerno sproščanje (Sonnentag, 2003; povzeto po Meijman, 1991). Potreba po okrevanju oziroma želja osebe po začasno oproščenosti izpostavljenosti stresnim dejavnikom, da ponovno napolni svoje vire, je močan napovednik slabega počutja in razlog velike fluktuacije zaposlenih (de Croon, Sluiter, Blonk, Broersen & Frings-Dresen, 2004). Na potrebo po okrevanju ne vplivajo le dejavniki, ki izvirajo iz službenega okolja, ampak tudi tisti, ki izvirajo iz posameznika. Nenehno izčrpavanje virov se pokaže v negativnih učinkih obremenitve, kot je utrujenost, in če okrevanja ne bo, pride do izčrpanosti, izgube funkcije ter duševnih in telesnih okvar. Izčrpavanje virov ima torej lahko negativne posledice za posameznikovo počutje in zdravje (Maslach in drugi, 2001, v Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Ko se kopiči utrujenost, navadno ljudje čutijo nujno po oddihu od aktivnosti. Pri fizičnih aktivnosti je oddih počitek, na primer pri teku, ko se ljudje utrudijo, želijo prenehati s tekom in se ustavijo, tako je tudi z duševno zahtevnimi dejavnostmi; ko si zaposleni zaželiyo odmora, je potrebno ustaviti trenutno razmišljanje o aktivnosti. V optimalnih okoliščinah posamezniki zadovoljijo potrebo po okrevanju s počitkom ali ustreznimi prostočasnimi aktivnostmi in nato je posameznik spet sposoben za opravljanje nalog. Potreba po okrevanju pa lahko traja dlje časa kot obdobje izven dela in ko okrevanja ni dovolj, posamezniki začnejo naslednji delovni dan s še vedno prisotno potrebo po okrevanju. Gre za subjektivno izkušnjo hrepenenja po olajšanju rednih zahtev in času z omogočeno nizko izhodiščno aktivnostjo (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Zaposlitve lahko prinašajo stresne zahteve in vznemirljive delovne razmere, kot so delo pod časovnim pritiskom, dvoumnost vlog in dolg delovni čas. Nadzor dela, ki se kaže v tem, da človek v določeni meri sam določi, kdaj si oddahne, kakšno delovno metodo bo uporabil ter delovne zahteve, je povezan s potrebo po okrevanju. Kadar je prisoten velik nadzor dela, lahko zaposleni preidejo z bolj zahtevnih na manj zahtevne naloge in metode, kar je posledica preobremenjenosti. Kadar je nadzor dela nad delovnimi mesti nizek, zaposleni nimajo možnosti, da se izognejo zahtevnejšim nalogam in si morajo še naprej močno

prizadevati za to, da bo delo opravljeno, tako pa je nadzor dela negativno povezan s potrebo po okrevanju (Sonnentag & Zijlstra, 2006). Dokazana je tudi potrditev lestvice, ki meri pet vidikov čustvenega počutja glede na delovni kontekst, ki meri eno in drugo skrajnost: tesnoba – udobje, depresija – užitek, dolgočasje – navdušenje, utrujenost – moč in jeza – mirnost. Napredek predstavlja pozitivne učinke, ovira pa negativne. Jeza je lahko posledica frustracije trenutnih ciljev, tesnoba pa je rezultat grožnje trenutnim ciljem (Daniels, 2000).

2.2 Avtentično vodenje in dobro počutje

2.2.1 Povezava avtentičnega vodenja in dobrega počutja

Avtentično vodenje je pozitivno povezano z zadovoljstvom posameznikov pri delu in zavzetostjo ekipe, saj povečujejo zaupanje sledilcev, to pa ima za posledico pozitivne učinke. Če bodo vodje resnično ravnali po svojih prepričanjih, vrednotah in močeh ter pomagali drugim, da storijo enako, se bo zvišala raven dobrega počutja zaposlenih in s tem zadovoljstvo, zaupanje in uspešnost (Darvish & Rezaei, 2011). McKinnon, Harrison, Chow in Wu (2003) omenijo, da inovativnost, spoštovanje ljudi in stabilnost pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Delo predstavlja ključen dejavnik pri počutju in zdravju zaposlenih, zato je pomembno, da se prepoznajo negativni vplivi sedanjega sveta dela, kjer prevladujeta tehnični napredek in globalizacija (Sparks, Faragher & Cooper, 2001). Organizacije so se s pomočjo avtentičnega vodenja bistveno spremenile, saj zaposlenim pomagajo najti povezave in smisel na delovnem mestu s pomočjo spodbujanja vključujoče strukture in podpornega delovnega okolja tako za sledilce kot tudi vodje (Avolio & Gardner, 2005). Fredrickson (1998) predstavi štiri pozitivna čustva, to so veselje (zabava, vzhičenost, sreča), zanimanje (radovednost, vznemirjenje, spletki, čudenje), zadovoljstvo (mir, spokojnost) in ljubezen (čustva do določenih posameznikov), kar je prikazano na sliki 16.

Slika 16: Štiri pozitivna čustva

Veseli	Zanimanje	Zadovoljstvo	Ljubezen
• Zabava • Vzhičenost • Sreča	• Radovednost • Vznemirjenje • Spletki • Čudenje	• Mir • Spokojnost	• Skrb • Čustva do določenih posameznikov

Prerejeno po Fredrickson (1998).

Pri razmisleku o stališčih, ki so najbolj povezana s poslovnimi rezultati, se zdi, da so veselje, ljubezen (oziroma skrb) in zanimanje najbližja čustva zaposlenih v zelo uspešnih poslovnih enotah. Na prvi pogled se zdi enostavno enačiti zadovoljstvo z delom (velika gotovost in majhen napor), a se je izkazalo, da različna delovna mesta v različnih panogah opredeljujejo

angažiranost zaposlenih, ki presega podjetja, meje ali celo kulture in predstavlja visoko kognitivno in čustveno aktivnost. Vsakodnevni dogodki, ki prinašajo veselje, ljubezen (skrb) in zanimanje, vodijo do povezovanja posameznikov med sabo, z njihovim delom in organizacijo. Vodje, ki so pozorni in se odzovejo na vsakega unikatnega posameznika, ga vodijo, lahko privedejo do rezultata, ki se kaže v pogostosti veselja, zanimanja in ljubezni (skrbi) med njihovimi zaposlenimi. Kadar so pričakovanja jasna in zagotovljene osnovne materialne potrebe, lahko nastanejo pozitivna čustva, kot je zanimanje, kar vodi v angažiranost in naprej v poslovne rezultate (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Podjetniki, ki vodijo z avtentičnim pristopom, so bolj pripravljeni na spopadanje z izzivi, s katerimi se običajno soočajo med poslovnimi podvigi, pozitivno vplivajo na zaposlene, ki opravljajo delo in uresničijo ves potencial svoje vizije (Jensen & Luthans, 2006). Avtentično vodenje s svojimi učinki pozitivno napoveduje rast uspešnosti v prodajno usmerjenih organizacijah, ki se zanašajo na etično in samozavestno delovno silo (Clapp – Smith, Vogelgesang & Avey, 2009).

2.2.2 Pomen avtentičnega vodenja na njihovo dobro počutje

Predhodne raziskave so pokazale splošno učinkovitost avtentičnega vodenja pri spodbujanju pozitivnih vedenj sledilcev, učinki avtentičnega vodenja na samega vodjo pa ostajajo slabo razumljeni in vprašanje, kako avtentično vodenje vpliva na dobro počutje vodje, še nima trdnih dokazov. Ta odprta tema je problematična, saj vodje predstavljajo hrbtenico organizacije in je njihovo učinkovito delovanje in dobro počutje bistvenega pomena za uspeh organizacije (Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011). Avtorji Weiss, Razinskas, Backmann in Hoegl (2018) se v svojem delu sprašujejo, kako avtentično vodenje vpliva na duševno blaginjo samih vodij. Zatiranje, pretiravanje in hlinjenje negativno vplivajo na duševno počutje in posledično se poviša raven stresa in zmanjša raven delovne angažiranosti. Prav tako avtorji trdijo, da je ta negativen vpliv v veliki meri odvisen od tega, v kolikšnem obsegu vodje komunicirajo s svojimi sledilci, ter da je avtentičnost ključna spremenljivka pri razlagi duševnega počutja vodij. Pozitiven kazalnik duševnega počutja vodij je delovna zavzetost, negativen kazalnik pa delovni stres (Beatie & Griffin, 2014).

Mentalna izčrpanost vodij je ključni mehanizem, s pomočjo katerega se avtentično vodenje pokaže kot pozitiven učinek na duševno počutje vodij (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). Avtorja Schaufeli in Bakker (2004) opredelita, da na duševno počutje vodje vplivata predvsem njegova utrujenost in duševno stanje. Avtentično vodenje je negativno povezano z delovnim stresom vodij in pozitivno povezano z delovno zavzetostjo, negativna povezava med avtentičnim vodenjem in stresom vodje na delovnem mestu je posledica miselnega izčrpavanja, posledica mentalnega izčrpavanja vodje pa ima za posledico pozitivno povezanost med avtentičnim vodenjem in delovnim angažmajem vodje. Teoretična utemeljitev temelji na predpostavki, da avtentičnost in ravnanje v skladu z lastnimi notranjimi mislimi in občutji vplivajo na duševno počutje vodij in da je duševno

izčrpavanje vodje odvisno od tega, v kolikšni meri bodo komunicirali s svojimi sledilci (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). Negativen učinek avtentičnega vodenja na duševno izčrpanost vodij je odvisen od obsega interakcije s svojimi sledilci in takšna interakcija s sledilci je odvisna od avtentičnosti vodenja in vodje dopolni ali jih izčrpa. Iz tega se lahko razvijejo različna stanja duševne izčrpanosti vodje, odvisna od stopnje avtentičnosti vodje in obsega interakcije sledilcev. Iz tega nastanejo štiri osnovna stanja duševne izčrpanosti vodje, ki so predstavljena na sliki 17.

Slika 17: Štiri osnovna stanja duševne izčrpanosti vodje

Obseg interakcije vodij s sledilci	Visoka	»Prisilna neavtentičnost« - Močna izčrpanost	»Omogočena avtentičnost« - Šibka izčrpanost
	Nizka	»Preprečena neavtentičnost« - Srednja izčrpanost	»Izključena avtentičnost« - Srednja izčrpanost
		Nizka	Visoka
		Avtentičnost vodje	

Prirejeno po Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl (2018).

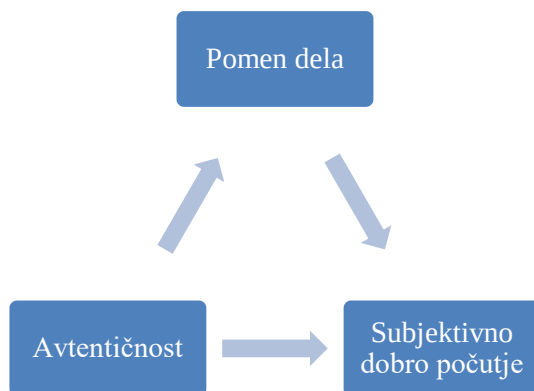
Za vodje z nizko avtentičnostjo je skupaj z visokim obsegom interakcije s sledilci možen izid močne izčrpanosti s »prisilno neavtentičnostjo«, saj vodje svojo energijo vlagajo v površinsko delovanje in upravljanje čustev, da bi prikazali izraze in čustva, ki jih zaznajo kot nujo organizacije ali koristne za vpliv na interakcijo s sledilci. Stanje »prisilne neavtentičnosti« je zaradi obsežnih interakcij povezano s pretvarjanjem, ponarejanjem in prikrivanjem vrednot in čustev, kar vodi do najvišje stopnje čustvene izčrpanosti vodje zaradi neskladnosti notranjih stanj in zahtevanih prikazov. Posledično se bodo neavtentični vodje s čedalje večjo interakcijo s sledilci vse bolj izčrpali (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018).

»Preprečena neavtentičnost« je stanje, ko se manj avtentičnim vodjem z majhnim obsegom interakcije vodij s sledilci prepreči, da bi vlagali v površinsko delovanje in upravljanje čustev. Glede na to, da ni v interesu vodij zatreti neskladnosti z vrednotami in si ponarejati čustva in izraze, ki niso v skladu z njihovimi temeljnimi občutki, je to stanje, povezano z manjšo izčrpanostjo. Pri avtentičnih vodjih na drugi strani se lahko pojavita dve stanji izčrpanosti vodij, in sicer omogočena in izključena avtentičnost, pri tem pa večja kot je izpostavljenost sledilcev avtentičnim vodjem, večja je verjetnost avtentičnega sledenja in posledično bolj zaupljiv in pozitiven odnos med sledilcem in avtentičnim vodjo (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018).

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) opišejo, da lahko pozitivni odnosi in zaupanje vodji zaradi učinkovitejših in bolj gladkih interakcij prihranijo vire in verjetno je, da bodo ti nadgrajeni odnosi avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja vodji zagotovili dodatne vire, saj lahko pomembnejše odgovornosti prenesejo na svoje sledilce, ki se zaradi tega, počutijo udobnejše in pooblašene za izvajanje teh dejavnosti (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). S tem zmanjšajo duševno izčrpanost vodje in z razvojem avtentičnega sledenja vodje »gradijo rezerve relacijskega zaupanja, ki jih lahko izkoristijo v težkih časih«. Ko pa avtentični vodje doživljajo le majhen obseg interakcij s svojimi sledilci, nimajo možnosti, da bi resnično živeli po svojih prepričanjih in vrednotah in jih prenesli na svoje podrejene, posledično pa to stanje »izključene avtentičnosti« zmerno izčrpa avtentične vodje. Avtentični vodje z visoko interakcijo s sledilci so najmanj čustveno izčrpani, saj tako delujejo kot pozitivni vzorniki in izkoristijo zgrajene vire (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Obseg interakcije s sledilci se kaže v odvisnosti od posrednega učinka avtentičnih vodij na njihov stres in delovno zavzetost zaradi duševnega izčrpavanja (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). Povezava med duševno izčrpanostjo in avtentičnim vodenjem se uravnava z obsegom interakcije s sledilci, saj bolj kot je vodja avtentičen, manj izčrpani so zaradi naraščajoče interakcije s sledilci in obratno. Bolj kot so vodje avtentični, manj delovnega stresa zaznajo z naraščanjem obsega interakcije s sledilci in bolj kot so vodje avtentični z naraščanjem obsega interakcije s sledilci, večja je njihova delovna zavzetost (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). Avtorja Menard in Brunet (2011) zanima, kako avtentičnost vodij vpliva na njihovo počutje in s pomočjo raziskave sta ugotovila, da so vodje, ki so bolj avtentični, bolj zadovoljni in pogosteje doživljajo pozitivne učinke.

Slika 18: Avtentičnost, pomen dela in subjektivno dobro počutje



Prirejeno po Menard & Brunet (2011).

Prav tako sta ugotovila, da je avtentičnost pozitivno povezana s subjektivnim počutjem ter z dožemanjem smisla njihovega dela, saj vodje, ki med izvajanjem svojih funkcij zaznajo sebe, pogosteje najdejo namen in smisel v svojem poklicu oziroma delu. Pomen dela je delni

posrednik razmerja med avtentičnostjo in subjektivnim počutjem. Avtentičnost vodi do pomena, ta pa vodi do sreče in ta ugotovitev skozi misel poudarja pozitivno povezavo med avtentičnostjo, zadovoljstvom in čustvi pri delu. Avtentičnost vodij je na delovnem mestu močno povezana z njihovim počutjem, pomen dela pa bi lahko bil pomemben mehanizem, s katerim bi se omogočilo razmerje med avtentičnostjo in dobrim počutjem na delovnem mestu, kar je prikazano na sliki 18 (Menard & Brunet, 2011).

2.2.3 Pomen avtentičnega vodenja na dobro počutje zaposlenih

Upoštevanje ali podporno vedenje je obseg, v katerem vodja pokaže resnično zaskrbljenost in spoštovanje do svojih zaposlenih, se osredotoči na njihove potrebe ter izrazi hvaležnost in podporo njihovim prizadevanjem. Podporno vedenje vodje je skladno z načeli avtentičnega vodenja pri spodbujanju svojih sledilcev in se kaže v dobrem počutju na delovnem mestu (Wong & Cummings, 2009). Avtentičnost vodij poleg hedonskega zadovoljstva vpliva tudi na evdaemonsko počutje sledilcev in to evdaemonsko blagostanje je enako pomembno kot hedonska sreča (Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005). Diener in Lucas (2000) opišeta hedonski pristop kot splošno subjektivno vrednotenje življenja v smislu prijetnosti v primerjavi z neprijetnostjo. Gre za povzetek ocenjevalnih reakcij na življenjske dražljaje, s katerimi se soočamo na različnih področjih in v različnih situacijah.

Waterman (1993) opiše evdaemonijo ali osebno izraznost kot posebno prileganje v neko dejavnost in kot živo, do tega počutja pa človek pride, ko začuti intenzivno vpletenost. Na diskretni izkustveni ravni je evdaemonično sodelovanje tesno povezano z vrhunskimi izkušnjami zanimanja, veselja in motivacije. Evdaemonija se pojavi, ko se nekdo v celoti ukvarja z neko dejavnostjo in obstaja kot resnični jaz. Evdaemonska angažiranost vključuje introspektivno razmišljanje o lastnih vrednotah in utemeljene odločitve za sodelovanje v določenih dejavnostih in ne samo hedonsko motivacijo.

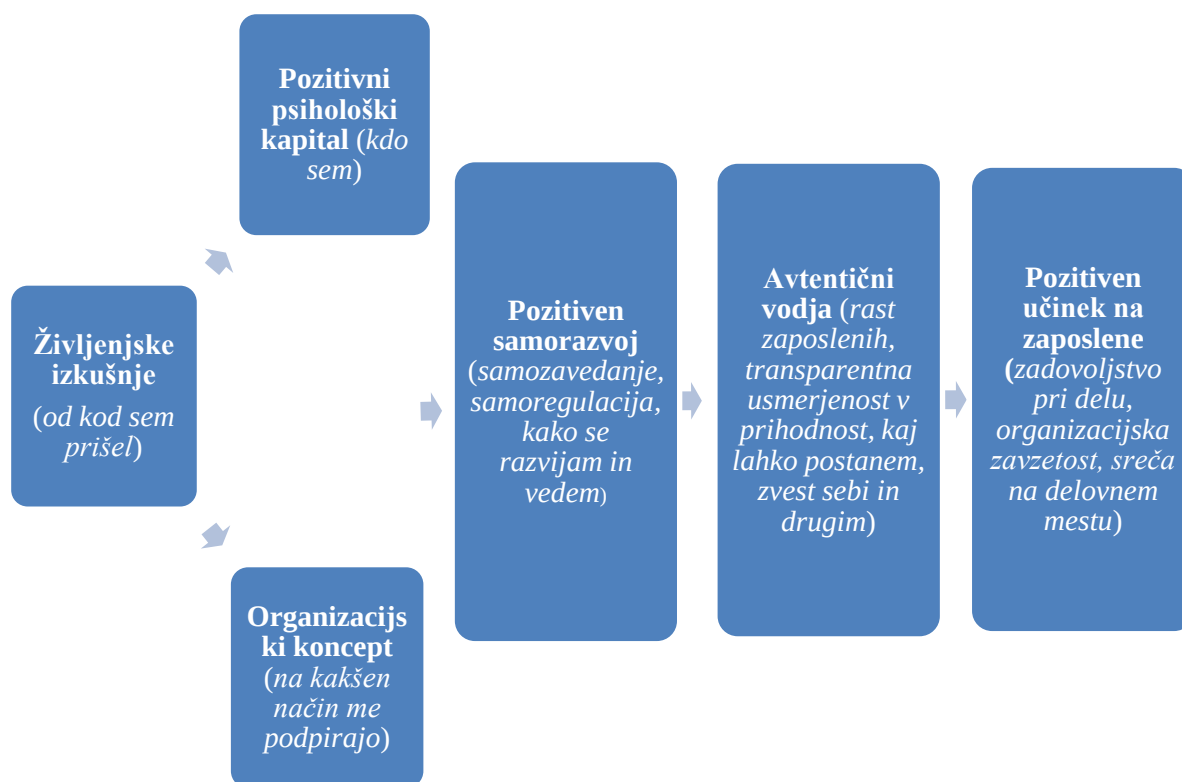
Avtorji uporabljajo različne terminologije, ko govorimo o hedonski in evdaemonski blaginji, a se njihove razprave zblížujejo pri opredeljevanju evdaemonskega počutja kot odražanja samouresničitve, osebnotne rasti ter na splošno človekovega razcveta in izpolnjevanja ali spoznanja resnične narave (Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005). Pomembno je, da zaposleni menijo, da prispevajo k organizaciji. Zaposleni morajo imeti priložnost, da v svojih trenutnih vlogah delajo najboljše. Pomembna je uporabnost izbire pravih ljudi za določena delovna mesta (Fredrickson, 1998). Ko posamezniki od drugih slišijo, kako so uspeli, lahko posledično odprejo misli in razširijo razmišljanje o tem, kako lahko storijo več. Na občutke prispevka močno vplivajo odnosi in razvojne možnosti. Za vsakega človeka lahko občutek skrbi pomeni nekaj drugega, odvisno od tega, kakšne so njegove lastnosti, vrednote, in ali jih vodja posluša ter se odziva na njihove potrebe (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Illes, Morgeson in Nahrgang (2005) se sprašujejo, kako avtentični vodje spodbujajo dobro počutje sledilcev, in sicer avtentični vodje s svojo povišano samozavestjo in osebno integriteto skupaj z njihovim prizadevanjem za pristne odnose vodijo do brezpogojnega

zaupanja njihovih sledilcev, kar krepi njihovo organizacijsko samopodobo, s tem pa vplivajo na svojo lastno identifikacijo. Avtentični vodja s čustvi vpliva na dobro počutje sledilcev, zagotavlja vzdušje, ki je ugodno za izkušnje pozitivnih čustev, ta pozitivna čustva pa vplivajo na izkušnje sledilcev, prav tako vodje služijo kot pozitivni vedenjski modeli za avtentično in osebno izrazno vedenje. Avtentični vodja delno s tem, ko zagotavlja možnosti za razvoj spretnosti in avtonomijo, podpira samoodločbo sledilcev in s pomočjo družbenih izmenjav vpliva in povzdigne svoje sledilce.

Avtorja Jensen in Luthans (2006) v svoji študiji povzameta model avtentičnega vodenja, ki zagotavlja celovit in teoretsko podprt okvir za preučevanje podjetnika kot vodje, kot je predstavljen na spodnji sliki 19.

Slika 19: Konceptualni model avtentičnega vodenja



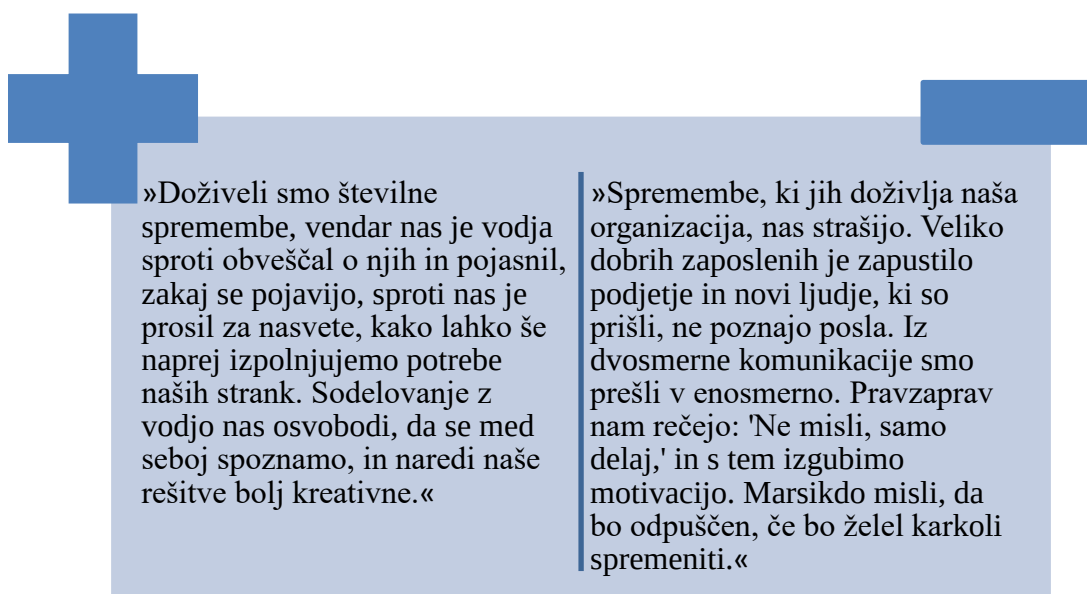
Prirejeno po Jensen & Luthans (2006)

Model pomaga razumeti, kako vedenje vodij vpliva na srečo in stališča zaposlenih. Model avtentičnega vodenja, ki je prikazan na sliki, priznava pomen življenjskih izkušenj – od kod prihajam, kakšne so moje delovne in družinske izkušnje. Sledi organizacijsko okolje oziroma kontekst, pri čemer je pomembno, na kakšen način sem podprt tako finančno kot tudi fizično, v kakšni kulturi se nahajam. Nato je pomemben tudi pozitiven psihološki kapital – kdo sem, kakšne so stopnje zaupanja, odpornosti in optimizma. Našteti konteksti so tudi dejavniki predhodnega avtentičnega vodstvenega vedenja in vodje, ki ga zaposleni dojemajo kot

avtentičnega in ki si prizadeva za ustvarjanje v prihodnost usmerjene organizacije, ki je pregledna in sodeluje pri gradnji le-te. Avtentični vodja modelira vedenje, s katerim navdihuje svoje zaposlene in prepozna soodvisnost razvoja sodelovanja in izpolnjevanje nalog. H kritični zmogljivosti avtentičnih vodij v novih organizacijah in k temu, da se znajdejo v negotovih in dvoumih odločitvah, pripomorejo moralna sposobnost presojanja vprašanj, raziskovanje dilem z več zornih kotov in določanje načinov za reševanje vprašanj, pri tem pa se ne dojemajo kot nesramni. Pozitivni učinki na zaposlene, kot so zadovoljstvo pri delu, organizacijska zavzetost in sreča na delovnem mestu, so pozitivno povezani z zaznano avtentičnostjo njihovega vodje (Jensen & Luthans, 2006).

Za lažje razumevanje pozitivnih in negativnih čustev na delovnem mestu z upoštevanjem tega, kako vodstvo na različne načine obravnava tekoče organizacijske spremembe in kakšne so posledice, avtorji Harter, Schmidt in Keyes (2003) opišejo dva različna scenarija.

Slika 20: Primer pozitivnih in negativnih čustev na delovnem mestu



Prيرهjeno po Harter, Schmidt & Keyes (2003).

Prvi scenarij vodi k večji pogostosti pozitivnih čustev, drug scenarij pa k večji pogostosti negativnih čustev. Pozitivna čustva širijo obseg pozornosti, delovanja, kognicije in gradijo fizične, intelektualne in socialne vire, kar vodi do trajnejših misli in dejanj, ki se kažejo kot uspešni poslovni rezultati znotraj organizacij. Številna negativna čustva na drugi strani pa lahko vodijo v boj ali beg in zmanjšujejo kognitivne aktivnosti. To kaže, da so pozitivna čustva povezana z našimi najosnovnejšimi čustvenimi potrebami na delovnem mestu. Večina zaposlenih ima lastno potrebo po prispevanju k organizaciji ali večjemu subjektu. V večini primerov je mogoče izpolniti njihove potrebe in potrebe organizacije (Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Nasprotje dobrega počutja na delovnem mestu se lahko kaže v izgorelosti posameznika. Izgorelost napovedujejo predvsem zahteve po zaposlitvi in pomankanje

delovnih virov, angažiranost pa napovedujejo razpoložljivi viri delovnih mest. Izgorelost in angažiranost sta negativno povezani. Izgorelost je povezana tako z zdravstvenimi težavami kot tudi s prihodkom in posreduje razmerje med zahtevami po zaposlitvi in zdravstvenimi težavami, medtem ko angažiranost posreduje pri razmerju med delovnimi viri in prihodki. Dejstvo je, da izgorelost in angažiranost kažeta različne vzorce možnih vzrokov in posledic, zato je pomembno, da uporabljamo različne intervencijske strategije, saj je treba izgorelost med zaposlenimi zmanjšati in povečati angažiranost (Schaufeli & Bakker, 2004).

3 RAZISKAVA MNENJA O AVTENTIČNEM VODENJU IN DOBREM POČUTJU NA DELOVNEM MESTU

V prvem in drugem poglavju sem s pomočjo pregleda sekundarnih virov predstavila teoretični okvir avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu. V tretjem poglavju pa s pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa ugotavljam, kako mladi zaposleni dojemajo pomen avtentičnega vodenja in kako ta vpliva na dobro počutje na delovnem mestu, če nanj sploh vpliva.

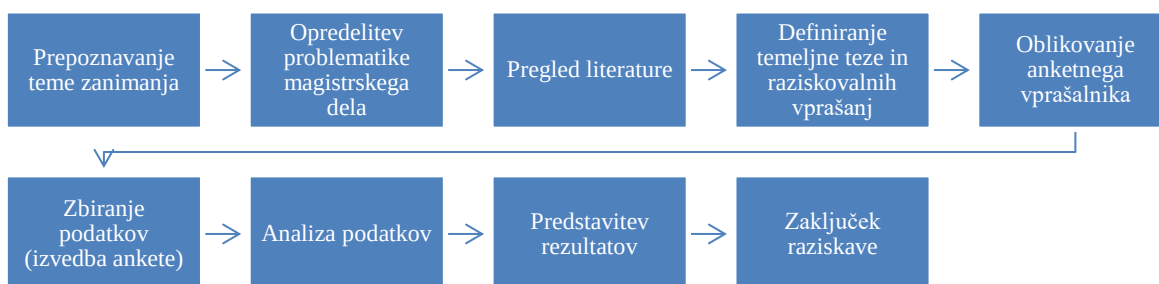
3.1 Predstavitev izbrane populacije vzorčenja

Multimetodološki raziskovalni pristop, ki je vključeval kvantitativno metodo anketiranja, je bil uporabljen pri ciljni skupini mladih zaposlenih, starih od 18 do 35 let, tako moških kot tudi žensk, ne glede na delovno mesto, sektor dela, izobrazbo, pogostost stika z vodjo, dobo delovnih izkušenj ali števila opravljenih ur na teden. Edini pogoj je bil, da je anketiranec zaposlen in star med 18 in 35 let.

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh delov, pri čemer prva dva dela tvorita teoretični del, vezan na avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu, tretji del pa vključuje raziskavo mnenja o avtentičnem vodenju in dobrem počutju na delovnem mestu med mladimi zaposlenimi. Teoretična dela temeljita izključno na sekundarnih virih, ki sem jih pridobila s pomočjo zanesljive, aktualne, veljavne in tuje strokovne in znanstvene literature. Raziskovalni del pa temelji na primernih virih, ki so bili pridobljeni s pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa. Kvantitativna metoda raziskovanja temelji na anonimnem polodprtem vprašalniku, namenjenem mladim zaposlenim. V raziskavi želim izvedeti, ali se mladi zavedajo pomena avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu, v kolikšni meri jim je pomembno dobro počutje na delovnem mestu, kakšnega vodje si želijo mladi na delovnem mestu, kaj vse po mnenju mladih vpliva na dobro počutje na delovnem mestu in v kolikšni meri se strinjajo s tem, da je vodja pomemben dejavnik vpliva na dobro počutje na delovnem mestu. Potek izvedbe raziskave je predstavljen na sliki 21, na naslednji strani.

Slika 21: Potek izvedbe raziskave



Prirejeno po Hitchcock & Newman (2013).

Vsak korak predstavlja pomemben del za uspešno zaključeno raziskavo in posledično uspešno zaključeno magistrsko delo. Koraki si sledijo v vrstnem redu, kot je predstavljeno na sliki, v raziskavo pa so vključene vse naštetе faze. Po izbrani temi in opredelitvi problematike je sledil pregled literature, definiranje temeljnih tez, oblikovanje anketnega vprašalnika s polodprtim tipom vprašanj in izvedba anketiranja na mladih zaposlenih, sledi analiza podatkov in predstavitev rezultatov. Po končnih ugotovitvah raziskave sledi priporočilo vodjem ter priporočila za nadaljnje raziskovanje.

3.2.1 Temeljni namen in cilj raziskave

Temeljni namen magistrskega dela je raziskati povezavo med avtentičnim vodenjem in dobrim počutjem na delovnem mestu ter ugotoviti, kako je ta povezava pomembna za mlade zaposlene in v kolikšni meri je to povezano s tem, ali bodo mladi zapustili delovno mesto, kako zelo se sploh zavedajo pomena dobrega počutja na delovnem mestu, kaj vse pripomore k tej sreči in v kolikšni meri se strinjajo s tem, da eno izmed pomembnih vlog igra vodja in če je ta avtentičen, je lažje doseči srečo na delovnem mestu. Namen tega dela je tudi s pomočjo teoretičnega in praktičnega dela povezati eno ali drugo v zaključno misel o sami temi. Namen je torej pristopiti k raziskovanju z multimetodološkim pristopom na primeru mladih in povzeti teorijo s prakso. Glede na to, da so mladi naslednja delovna generacija in da nenehna fluktuacija stane, je dobro, da so vodje seznanjeni z rezultati raziskave.

Temeljni cilj magistrskega dela je, da spoznamo pogled mladih zaposlenih na temo avtentičnosti in dobrega počutja na delovnem mestu, kako občutljivi so na delovno okolje in klimo v njem in kako hitro so pripravljeni zamenjati delovno mesto zaradi nezadovoljstva. Cilj je spoznati mnenja mladih in potrditi ali zavreči predhodno zastavljene hipoteze. Pomožni cilji so iz že obstoječe literature, torej iz znanstvenih del, sistematično in razčlenjeno predstaviti konstrukta avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu. Eden izmed ciljev je tudi s pomočjo prebiranja literature razširiti znanje o tej

specifični temi in s pomočjo multimetodološke raziskave ugotoviti povezavo med že predelano teoretično literaturo in realnimi primeri iz izvedene ankete.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Poglobljeno preučevanje in teoretični okvir avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu sta bila temelj za postavitev temeljne teze, ki trdi, da lahko avtentično vodenje neposredno in pozitivno vpliva na dobro počutje zaposlenih o na delovnem mestu. Raziskava temelji na šestih temeljnih vprašanjih, ki so predstavljena v spodnji tabeli.

Tabela 4: Raziskovalna vprašanja

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	
1.	Ali se mladi zavedajo pomena avtentičnega vodenja?
2.	Ali se mladi zavedajo dobrega počutja na delovnem mestu?
3.	V kolikšni meri jim je pomembno dobro počutje na delovnem mestu?
4.	Kakšne vodje bi si želeli oziroma jih imajo mladi na delovnem mestu?
5.	Kaj vse po njihovem mnenju vpliva na dobro počutje na delovnem mestu?
6.	V kolikšni meri se strinjajo, da je vodja pomemben dejavnik vplivanja na dobro počutje na delovnem mestu?

Vir: lastno delo.

Raziskovalna vprašanja so bila usmerjena predvsem tako, da lahko glede na rezultate odgovorim na predhodno zastavljena vprašanja in posledično potrdim ali ovržem predhodno zastavljeno temeljno tezo. Zanima me predvsem, ali se mladi zavedajo pomena avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu, v kolikšni meri jim je sploh pomembno dobro počutje na delovnem mestu, kakšnega vodje si želijo imeti, kaj vse po njihovem mnenju sploh vpliva na dobro počutje ter v kolikšni meri se strinjajo, da je vodja pomemben dejavnik vplivanja na dobro počutje na delovnem mestu.

3.2.3 Omejitve raziskave

Pri pridobivanju odgovorov s strani anketirancev je zagotovo prišlo do omejitev, ki jih je treba izpostaviti. Ena izmed pomembnejših omejitev je ta, da je bil anketni vprašalnik obsežen in je bilo za kakovostno izpolnitev potrebnih vsaj petnajst minut časa anketiranja. Pri omejitvah bi izpostavila tudi subjektivno predstavo mladih zaposlenih o obravnavani tematiki ter omejitev pri izboru vzorca, saj se vsi anketiranci v anketi nahajajo v osrednjeslovenski regiji. Prav tako so anketirani posamezniki, ki so v večini zaposleni kot pisarniški delavci, kar lahko preveč posploši mnenje o dožemanju vodje kot avtentičnem in odražanju tega na delovnem mestu med mladimi zaposlenimi.

3.2.4 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov

Za namen raziskovanja sem pripravila vprašalnik za mlade zaposlene, med drugim so trije vprašalniki že testirani in so posledično zanesljivejši, uporabljeni pa so v številnih raziskavah ali zaključnih delih. To so vprašalniki, vezani na avtentično vodenje in stil vodenja, na dožemanje dela na delovnem mestu zaposlenega ter vpletenost zaposlenega v delovni proces. Pri oblikovanju anketnih vprašalnikov je bil moj fokus usmerjen na jasnost postavitve vprašanj in postavljenih trditev, ob vsakem vprašanju pa so bila opisana navodila za izpolnitev ankete. Prav tako me je pri oblikovanju anketnih vprašalnikov vodilo dejstvo, da približam temo mladim zaposlenim na ta način, da bodo z veseljem in zanimanjem izpolnili vprašalnik do konca. Pri oblikovanju sem sledila vprašanjem, na katera sem želela prejeti odgovor in so me zanimala že ob izbiri tematike za magistrsko delo. Ta vprašanja so predstavljena že zgoraj. Gre za vprašanja, ali se mladi zavedajo pomena avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu, v kolikšni meri jim je pomembno dobro počutje na delovnem mestu, kakšne vodje si želijo mladi na delovnem mestu, kaj vse po mnenju mladih vpliva na dobro počutje na delovnem mestu in v kolikšni meri se strinjajo, da je vodja pomemben dejavnik vplivanja na dobro počutje na delovnem mestu.

Za lažjo dostopnost do anketirancev, izpolnjevanja in dostopa do rezultatov sem pripravila spletno anketo s pomočjo spletne strani lka, ki je bila javno objavljena od 14. aprila 2021 do 24. aprila 2021. Povezava do ankete je bila poslana znancem, bila pa je objavljena tudi v spletni reviji L'mit, namenjeni mladim bralcem, LinkedIn in Facebook spletni strani. Spletna anketa je bila sestavljena iz štirih delov, in sicer so bila v prvih treh delih vprašanja zaprtega tipa, in sicer v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s trditvami. Teme so si sledile tako, da se je prvi del nanašal na avtentično vodenje, drugi del na dobro počutje na delovnem mestu, tretji del pa na povezavo med prvim in drugim delom. V zadnjem, četrtem delu so bila vprašanja odprtega tipa, kjer so anketiranci podali lastne odgovore na temo dobrega počutja na delovnem mestu.

V anketi za mlade zaposlene je bilo šest sklopov trditev, vezanih na avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu, pri čemer sem za strinjanje s trditvami uporabila Likertovo 5-stopenjsko lestvico, kjer so anketirani zaposleni svoje strinjanje s trditvijo ocenili s številkami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Struktura anketnega vprašalnika je bila v štirih sklopih, torej avtentično vodenje, dobro počutje na delovnem mestu, drugo (subjektivna ocena dožemanja in ocenjevanja dejavnikov na vpliv dobrega počutja) in demografski podatki.

Prva dva vprašalnika obsegata trditve, ki se nanašajo na avtentično vodenje, druga dva na dobro počutje na delovnem mestu, nato sledita vprašalnika, ki sta vezana na subjektivno dožemanje vsakega posameznika, in sicer v kolikšni meri se zavedajo prisotnosti avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu. Spodnje tabele prikazujejo trditve, pri katerih so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri se strinjajo z njimi. V tabeli 5

in 6 so prikazane trditve, ki se navezujejo na avtentično vodenje, stil vodenja in željene lastnosti vodje, ki si jih mladi zaposleni želijo imeti na delovnem mestu.

Tabela 5: Trditve, ki se nanašajo na avtentično vodenje

TRDITVE	
1. Pove točno to, kar si misli.	
2. Prizna napake, ko so te storjene.	
3. Me spodbuja, da izrazim svoje mnenje.	
4. Ima pozitiven odnos do dela in sodelavcev.	
5. Pokaže čustva v skladu z lastnimi občutki.	
6. Deluje v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami.	
7. Prisluhne različnim mnenjem, preden se odloči.	
8. Želi povratne informacije z namenom izboljšanja odnosov z drugimi.	
9. Se zaveda, katera je njegova/njena največja prednost.	
10. Me prosi, da zavzamem stališča, ki podpirajo moje temeljne vrednote.	
11. Zahteva stališča, ki izpodbijajo njegove globoko zavzete položaje.	
12. Ve, kdaj je čas, da ponovno oceni svoja stališča do pomembnih vprašanj.	
13. Deli informacije z mano in z ostalimi podrejenimi.	
14. Išče možnosti, kako izboljšati delo oziroma proces.	
15. Preveri, ali sem pravilno razumel/-a navodila, ki so mi bila dana.	

Prirejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008) in Neider & Schriesheim (2011).

Tabela 6: Trditve, ki se nanašajo na željene lastnosti vodje

TRDITVE	
1. Biti pozitiven.	2. Imeti vizijo.
3. Znati tvegati.	4. Me mora motivirati.
5. Mi mora zaupati.	6. Biti ukazovalen.
7. Biti inovativen.	8. Deliti zamisli in ideje z menoj.
9. Biti fleksibilen.	10. Biti samozavesten.
11. Biti spoštljiv.	12. Znati komunicirati.
13. Me mora spodbujati.	14. Dati točna navodila za moje delo.
15. Nadzirati moje delo.	16. Biti strog.
17. Me mora pri delu usmerjati.	18. Biti moj prijatelj.

Vir: lastno delo.

Tabela 5 vsebuje že preizkušene trditve, ki so bile večkrat uporabljene v raziskovalnih delih in zaključnih nalogah, medtem ko je tabela 6 lastno delo, pri čemer sem lastnosti povzela iz teoretičnega dela.

Tabeli 7 in 8 se nanašata na dobro počutje na delovnem mestu, in sicer tabela 7 naštevata trditve, ki se nanašajo na percepcijo dela na delovnem mestu, torej kako mladi zaposleni dojemajo svoje delo, v tabeli 8 pa se trditve nanašajo na dobro počutje na delovnem mestu oziroma na to, kolikšna je njihova vpletenost v delovni proces.

Tabela 7: Trditve, ki se nanašajo na percepcijo dela na delovnem mestu

TRDITVE
1. Moje delo me izpopolnjuje.
2. Tukaj zaposleni napredujejo na podlagi sposobnosti.
3. Moje delo mi predstavlja izziv.
4. Menim, da je moje delo pošteno plačano.
5. Delovno okolje je izvrstno.
6. Moje delo ne vpliva na moj prosti čas.
7. Obstajajo dobre priložnosti za napredovanje.
8. Na delovnem mestu mi je prijetno.
9. To je služba, v kateri bom ostal, dokler se ne upokojim.

Prerejeno po Lux (2012).

Tabela 8: Trditve, ki se nanašajo na dobro počutje na delovnem mestu

TRDITVE
1. Vodji in sodelavcem lahko predstavim svoje ideje.
2. Ko se soočim s problemom, najdem več rešitev, kako premagati težavo.
3. Uspešno zaključim vse naloge, ki so mi dane.
4. Sem razočaran/-a, ko moja ideja ni sprejeta med sodelavci ali s strani vodje.
5. Lahko sodelujem pri idejah za izboljšanje organizacijske strategije.
6. Soočam se z mnogimi težavami in izzivi na delovnem mestu.
7. Soočam se s stresom, ko mi je dodeljen nov projekt oziroma naloga.
8. Samozavestno razpravljam in predlagam rešitve za težave, s katerimi se sooča organizacija.
9. Cilji, ki se pričakujejo od mene, so realni in dosegljivi.
10. Ne počutim se prijetno, ko se delovni pogoji oziroma okolje spreminja.
11. Moj vodja me spodbuja, da rastem.

Prerejeno po Filipovski (2014).

Vse trditve, tako iz tabele 7 kot tudi 8, so povzete po raziskovalni oziroma zaključni nalogi in so posledično preizkušene, a nadgrajene oziroma prilagojene temi magistrskega dela.

Tabeli 9 in 10 prikazujeta trditve, ki so bolj subjektivne narave in se nanašajo na dožemanje oziroma zavedanje avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu, kar je glavno vodilo tabele 9. V tabeli 10 so našteje trditve, pri čemer so anketiranci ocenjevali, kateri dejavniki jim prinašajo največje nezadovoljstvo na delovnem mestu.

Tabela 9: Trditve, ki se nanašajo na zavedanje avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu

TRDITVE
1. Se zavedam pomena dobrega vodje na delovnem mestu.
2. Vem, kaj pomeni avtentično vodenje.
3. Vodja lahko vpliva na moje dobro počutje na delovnem mestu.
4. Dobro počutje na delovnem mestu je ključen odločevalec, ali ostanem na delovnem mestu ali ne.
5. Se zavedam pomena dobrega počutja na delovnem mestu.
6. Dobro počutje mi je pomembnejše od plače.
7. Zaradi nezadovoljstva z vodjo sem pripravljen zamenjati službo.

Vir: lastno delo.

Tabela 10: Trditve, ki se nanašajo na nezadovoljstvo na delovnem mestu

TRDITVE
1. Vodja ne prisluhe mojim idejam.
2. Vodja je nepravilen.
3. Za delo sem premalo plačan.
4. Ne morem skleniti prijateljstva s sodelavci.
5. Vodja zahteva preveč napora od mene.
6. Delovno okolje ni prijetno.
7. Ni ekipnega duha.
8. Ni možnosti napredovanja.
9. Ne ustreza mi delovni čas.
10. Delam nadure.
11. Vodja ne ceni mojega truda.
12. Vodja me ne spodbuja.
13. Delo mi ne predstavlja izzivov.

Vir: lastno delo.

Obe zgornji tabeli sta lastno delo, v pomoč pri oblikovanju trditev pa mi je bil teoretični sklop v prvem delu magistrskega dela, vezan na avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu.

Tem trem sklopom vprašalnikov sledi rangiranje dejavnikov od najpomembnejšega do najmanj pomembnega, ki po mnenju anketiranca vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu. Najpomembnejši dejavnik so označili s številko 1, najmanj pomembnega pa s številko 10. Tabela 11 na naslednji strani prikazuje seznam desetih dejavnikov, med katerimi so anketiranci lahko izbirali.

Tabela 11: Seznam dejavnikov, ki imajo vpliv na dobro počutje na delovnem mestu

DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU
Vodja, njegov stil vodenja, delegiranja nalog in zaupanje
Ekipni duh in sodelovanje s sodelavci
Plača in nagrade
Okolje, v katerem delam (pisarna, doma ...)
Izziv, ki mi ga delo predstavlja
Prijateljske vezi med sodelavci
Možnost napredovanja
Svoboda pri opravljanju nalog
Delovni čas
Delo, ki ga opravljam

Vir: lastno delo.

Glede na teoretični okvir v prvem delu magistrskega dela so avtorji večkrat izpostavili več dejavnikov, ki lahko vplivajo na dobro počutje zaposlenega na delovnem mestu. Anketiranci so lahko subjektivno rangirali, kateri dejavnik najbolj oziroma najmanj prispeva k njihovemu dobremu počutju na delovnem mestu. Izbirali so lahko med vodjo, ekipnim duhom oziroma prijateljskimi vezmi med sodelavci, plačo, okoljem, v katerem delajo, izzivi oziroma delom, ki ga opravljajo, možnostjo napredovanja, delovnim časom in svobodo pri opravljanju nalog. Pri tem me je predvsem zanimalo, kako visoko na lestvici pomembnosti pri doseganju dobrega počutja na delovnem mestu se bo nahajal dejavnik vpliva vodje, njegovega stila vodenja, delegiranja nalog in zaupanja. Sledijo odprti tipi vprašanj, in sicer so mladi zaposleni morali odgovoriti na vprašanja, ali so že kdaj zamenjali službo, če da, kaj je bil glavni razlog odhoda iz podjetja, če ne, kaj je glavni razlog, da ostajajo v podjetju. Nato so morali naštet, kaj jim trenutno prinaša dobro oziroma slabo počutje na delovnem mestu, ter izraziti svoje mnenje o tem, ali so kot mladi zaposleni zaradi večje fleksibilnosti bolj občutljivi na dobro počutje na delovnem mestu kot starejši zaposleni.

3.3 Analiza pridobljenih podatkov

3.3.1 Predstavitev vzorca

Spodnja analiza rezultatov temelji na odgovorih 101 anketiranca, ki predstavlja vzorec populacije mladih zaposlenih v Sloveniji. Starost anketirancev je bila od 16 do 35 let, imeli pa so možnost izbire med štirimi skupinami, in sicer od 16 do 20 let, od 21 do 25 let, od 26 do 30 let in zadnja skupina od 31 do 35 let. Največ anketirancev je bilo starih od 26 do 30 let in nihče od 16 do 20 let. Pri izboru sektorja, v katerem delajo, so lahko izbirali med javnim in zasebnim, velika večina jih dela v zasebnem. Pri dobi delovnih izkušenj so izbirali med štirimi skupinami, in sicer do 3 leta, od 3 do 5, od 6 do 10 in več kot 10 let. Največ anketirancev ima dobo delovnih izkušenj od 3 do 5 let. Pri številu opravljenih ur na teden so spet izbirali med štirimi skupinami, in sicer od 1 do 20 ur, od 21 do 39 ur, od 40 do 49 ur in več kot 49 opravljenih ur na teden. Najpogostejši odgovor je bil, da anketiranci opravijo od

40 do 49 ur na teden. Glede stopnje izobrazbe je bil najpogostejši odgovor končan visokošolski strokovni ali univerzitetni program. Glede vrste dela je najvišja frekvenca odgovorov pisarniško delo (asistent, skrbnik, svetovalec ...). Pri stiku z vodjo je najpogostejši odgovor vsak dan, večkrat dnevno, pri času, preživetem z vodjo v povprečju, so izbirali med tremi odgovori, in sicer manj kot 15 minut na dan, med 15 in 60 minut na dan ter več kot 60 minut na dan. Najpogostejši odgovor je bil, da anketiranci v povprečju z vodjo preživijo med 15 in 60 minut na dan. Pri številu zaposlenih na oddelku je bil najpogostejši odgovor od 6 do 10 zaposlenih.

Spodnja tabela prikazuje frekvence po starostnih skupinah, sektorju dela, dobi izkušenj, številu opravljenih ur na teden, stopnji izobrazbe, vrsti dela, ki ga opravljajo, neposrednem stiku z vodjo, času, preživetem z vodjo v povprečju, in številu zaposlenih na oddelku. S svetlo sivo barvo je označena najpogostejša frekvenca v vsakem sklopu, kar prikazuje sliko najpogostejših lastnosti anketiranja.

Tabela 12: Predstavitev vzorca anketiranih mladih zaposlenih

Starostna skupina	Frekvenca
1. 16-20	0 (0,0 %)
2. 21-25	21 (20,8 %)
3. 26-30	55 (54,5 %)
4. 31-35	25 (24,7 %)
Sektor	Frekvenca
1. Javni	30 (29,7 %)
2. Zasebni	71 (70,3 %)
Doba delovnih izkušenj	Frekvenca
1. Do 3 leta	31 (30,7 %)
2. Od 3 do 5 let	39 (38,6 %)
3. Od 6 do 10 let	15 (14,9 %)
4. Več kot 10 let	16 (15,8 %)
Število opravljenih ur na teden	Frekvenca
1. Od 1 do 20	1 (1,0 %)
2. Od 21 do 39	18 (17,8 %)
3. Od 40 do 49	70 (69,3 %)
4. Več kot 49	12 (11,9 %)
Stopnja izobrazbe	Frekvenca
1. Osnovnošolska izobrazba	1 (1,0 %)
2. Nižje poklicno izobraževanje, 2-letno	2 (2,0 %)
3. Srednje poklicno izobraževanje, 3-letno	7 (6,9 %)
4. Gimnazijsko, srednje poklicno izobraževanje	19 (18,8 %)
5. Visokošolski strokovni ali univerzitetni program	44 (43,6 %)
6. Magisterij stroke	27 (26,7 %)
7. Magisterij znanosti	1 (1,0 %)
8. Doktorat znanosti	0 (0,0 %)
Vrsta dela, ki ga opravlja	Frekvenca
1. Pisarniško delo	46 (45,5 %)
2. Delo v proizvodnji	11 (10,8 %)

Se nadaljuje

Tabela 13: Predstavitev vzorca anketiranih mladih zaposlenih (nad.)

3. Zdravstveno osebje	5 (5,0 %)
4. Prodajalec	4 (4,0 %)
5. Profesionalni športnik, trener	2 (2,0 %)
6. Učitelj	11 (10,9 %)
7. Frizer, kozmetično osebje	3 (3,0 %)
8. Kuhar, slaščičar	3 (3,0 %)
9. Turistični delavec	2 (2,0 %)
10. Drugo	14 (13,8 %)
Neposredni stik z vodjo	
	Frekvenca
1. Vsak dan, večkrat dnevno	55 (54,4 %)
2. 1-krat dnevno	9 (8,9 %)
3. 2-3-krat dnevno	24 (23,8 %)
4. 1-krat dnevno	10 (9,9 %)
5. Drugo	3 (3,0 %)
Čas, preživet z vodjo v povprečju	
	Frekvenca
1. Manj kot 15 minut na dan	33 (32,7 %)
2. Od 15 do 60 minut na dan	37 (36,6 %)
3. Več kot 60 minut na dan	31 (30,7 %)
Število zaposlenih na oddelku	
	Frekvenca
1. Od 1 do 5	26 (25,7 %)
2. Od 6 do 10	38 (37,6 %)
3. Od 11 do 20	14 (13,9 %)
4. Več kot 20	23 (22,8 %)

Vir: lastno delo.

Najpogostejše lastnosti anketiranca so torej, da je star med 26 in 30 let, dela v zasebnem sektorju, ima od 3 do 5 let dobe delovnih izkušenj, opravi od 40 do 49 ur na teden, ima dokončano visokošolsko strokovno ali univerzitetno izobrazbo, opravlja pisarniško delo, je v stiku z vodjo vsak dan, in sicer večkrat dnevno, z njim preživi od 15 do 60 minut na dan, na oddelku, kjer dela, pa je zaposlenih od 6 do 10 ljudi.

3.3.2 Analiza rezultatov o povezavi med avtentičnim vodenjem in dobrim počutjem na delovnem mestu

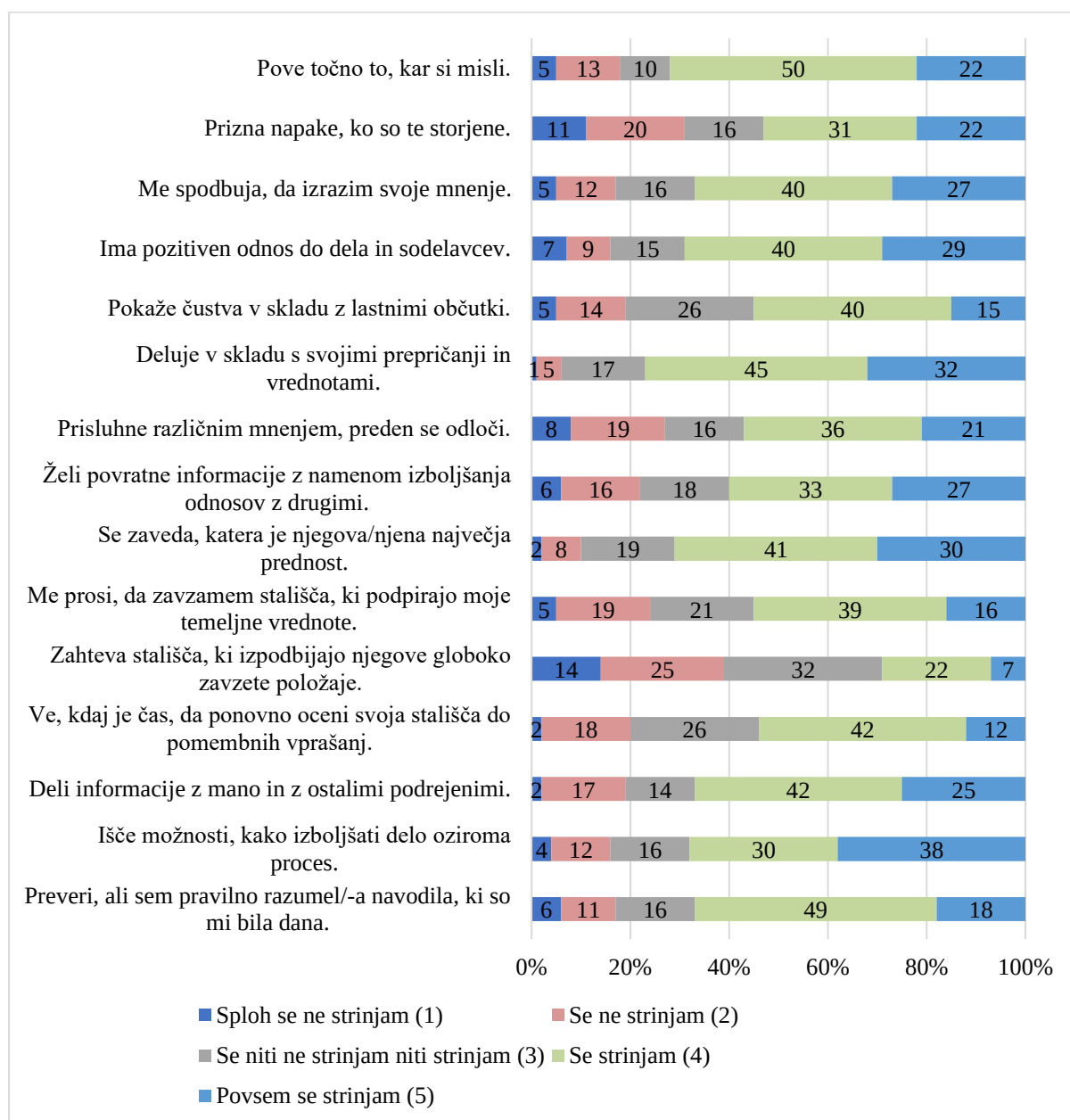
Slike od številke 22 do 33 prikazujejo analize rezultatov zaprtega tipa vprašanj, pri katerih so mladi zaposleni izrazili stopnjo strinjanja s trditvami, vezanimi na temo avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu. 101 izpolnjeni vprašalnik in njihovi odgovori so pretvorjeni v odstotke in povprečne ocene strinjanja s trditvami.

3.3.3.1 Analiza rezultatov, vezanih na avtentično vodenje

Slike 22, 23, 24 in 25 prikazujejo rezultate strinjanja mladih zaposlenih s trditvami, vezanimi na temo avtentičnega vodenja in stila vodenja. Slika 22 prikazuje odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami, ki se neposredno nanašajo na njihovega vodjo in njegov stil vodenja,

kot ga subjektivno dojemajo anketiranci. Slika 23 pa prikazuje povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami.

Slika 22: Odstotek strinjanja s trditvami mladih zaposlenih o dojetanju njihovega vodje in njegovega stila vodenja



Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo kar precejšnjo stopnjo strinjanja s trditvami, odstopa le ena trditev, to je, da vodja zahteva stališča, ki izpodbijajo njegove globoko zavzete položaje. Za lažjo predstavbo o deležu strinjanja s trditvami so v spodnjem grafu predstavljene povprečne ocene strinjanja s trditvami o avtentičnosti vodje in njegovega stila vodenja. Najvišjo stopnjo strinjanja

mladih zaposlenih o svojem vodji so izkazali s trditvijo, da vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanju, druga trditev z najvišjim strinjanjem s strani mladih zaposlenih pa je, da vodja išče možnosti, kako izboljšati delo oziroma proces. Stopnja strinjanja s trditvami mladih zaposlenih o dojetanju njihovega vodje in njegovega stila vodenja je precej visoka.

Slika 23: Povprečne ocene strinjanja s trditvami mladih zaposlenih o dojetanju njihovega vodje in njegovega stila vodenja



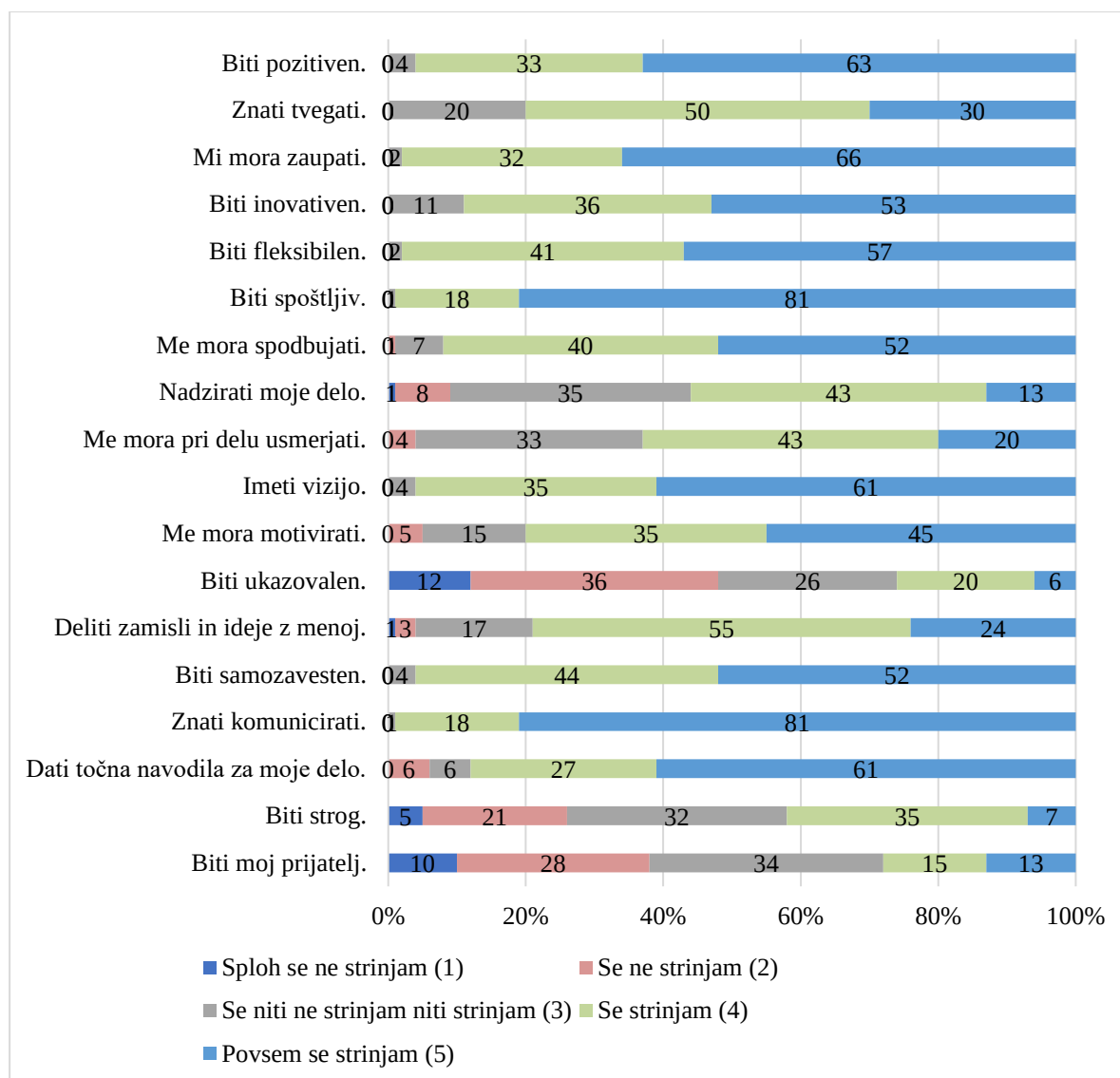
Vir: lastno delo.

Strinjanje, ki je višje od povprečne vrednosti vseh ocen, velja za trditve, da vodja pove točno to, kar si misli (3,7), jih spodbuja, da zaposleni izrazijo svoje mnenje (3,7), ima pozitiven odnos do dela in sodelavcev (3,7), deluje v skladu s svojimi prepričanju in vrednotami (4,0), želi povratne informacije z namenom izboljšanja odnosov z drugimi (3,6), se zaveda, katera je njihova največja prednost (3,9), deli informacije z zaposlenimi (3,7), išče možnosti, kako izboljšati delo oziroma proces (3,9) in preverja, ali so zaposleni pravilno razumeli navodila, ki so jim bila dana (3,6). Nekoliko nižja stopnja strinjanja od povprečne vrednosti vseh ocen

se nanaša na trditve, da vodja prizna napake, ko so te storjene (3,3), vodja pokaže čustva v skladu z lastnimi občutki (3,4), prisluhne različnim mnenjem, preden se odloči (3,4), prosi zaposlene, da zavzamejo stališča, ki podpirajo njihove temeljne vrednote (3,4), zahteva stališča, ki izpodbijajo njegove globoko zavzete položaje (2,9), vodja ve, kdaj je čas, da ponovno oceni svoja stališča do pomembnih vprašanj (3,4).

Spodnje trditve se nanašajo na to, kakšnega vodjo si mladi zaposleni želijo na delovnem mestu ne glede na to, kakšnega vodjo imajo zdaj. Slika 24 prikazuje odstotek strinjanja s trditvami o lastnostih vodje, ki bi si ga želeli imeti, slika 25 pa prikazuje povprečne ocene strinjanja s trditvami o željenih lastnostih vodje.

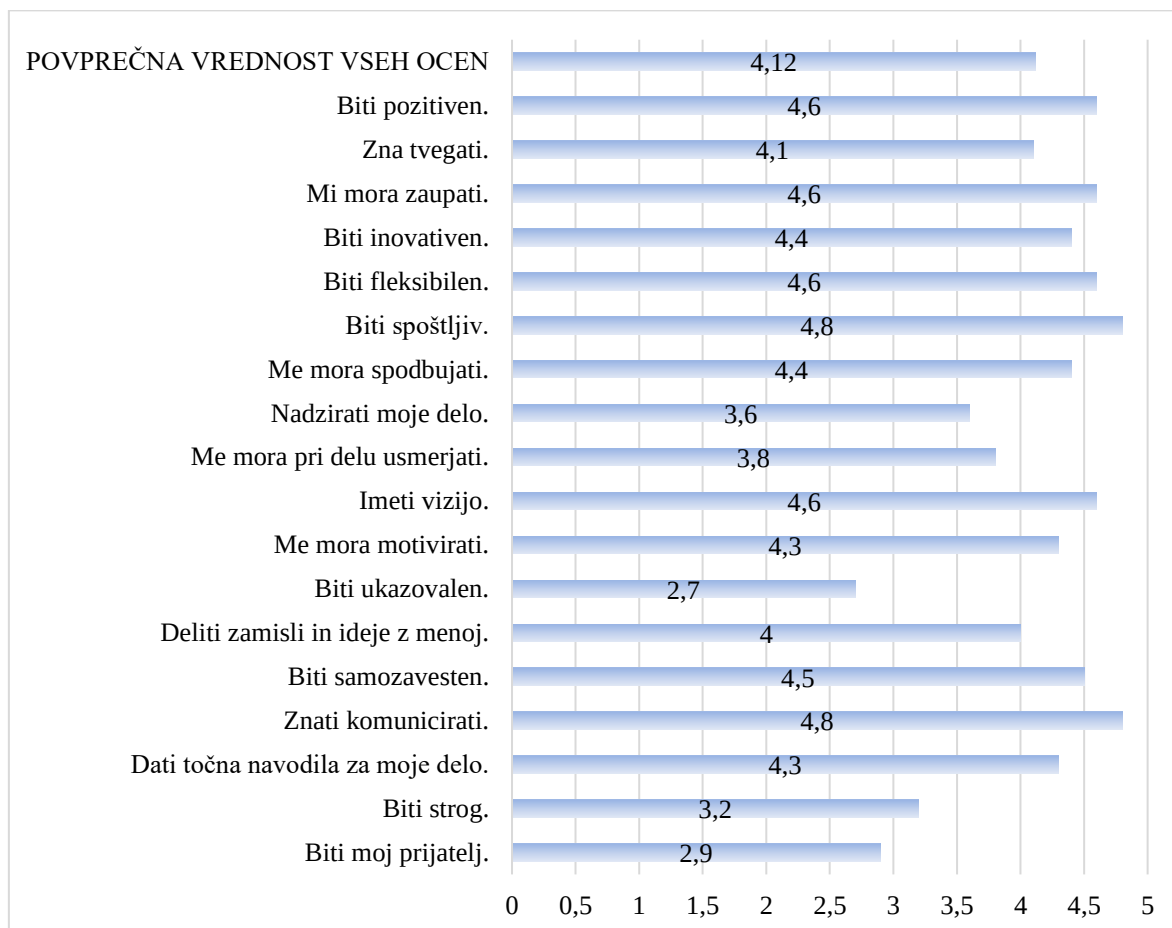
Slika 24: Odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o lastnostih vodje, ki bi si ga želeli imeti



Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo precej visoke odstotke strinjanja s trditvami. Najvišje strinjanje se nanaša na trditvi, da mora biti vodja spoštljiv in znati komunicirati, najnižjo oceno strinjanja pa sta prejeli trditvi, da mora biti vodja ukazovalen in biti prijatelj zaposlenim. Povprečna ocena strinjanja s trditvami je precej visoka in znaša 4,12. Na spodnji sliki so predstavljene vse povprečne ocene strinjanja s trditvami.

Slika 25: Povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o lastnostih vodje, ki bi si ga želeli imeti



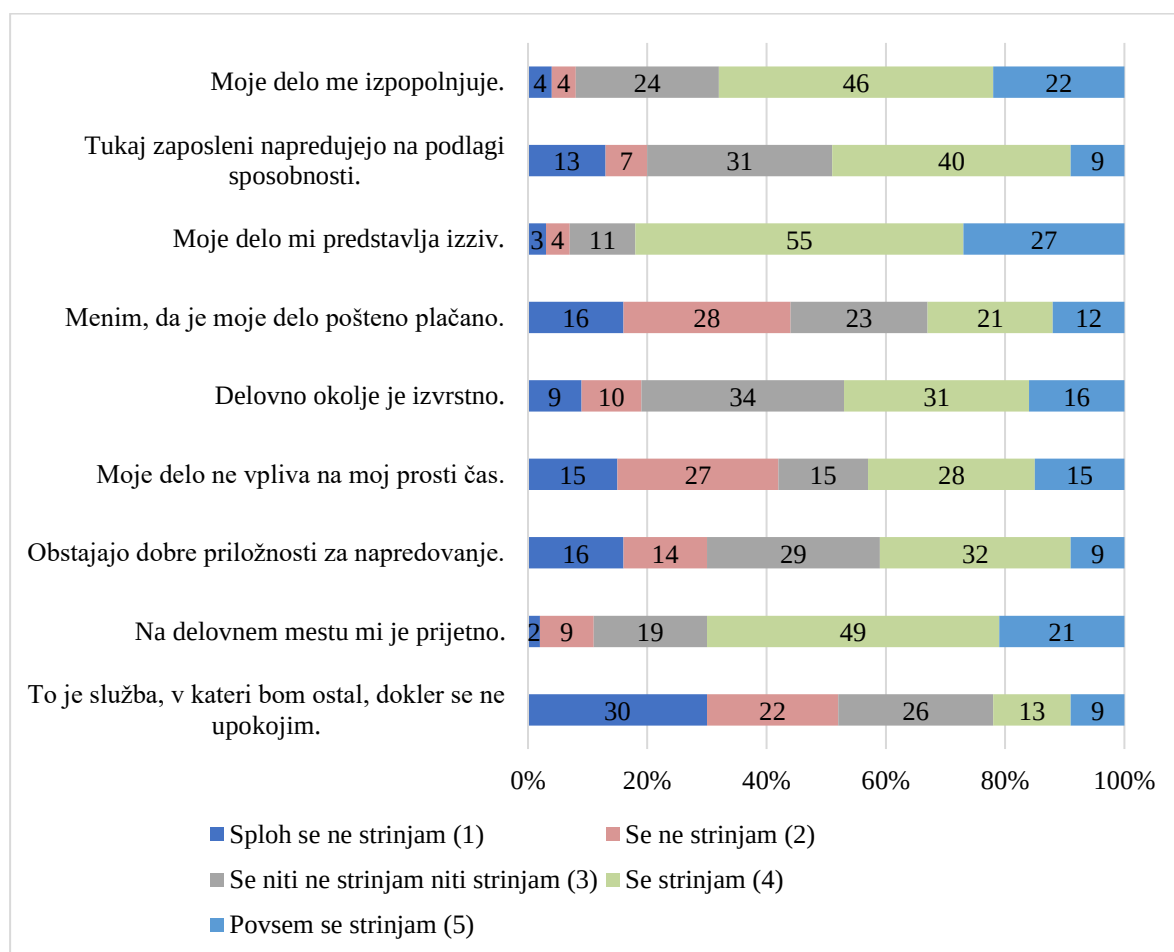
Vir: lastno delo.

Nad povprečno vrednostjo vseh ocen se gibljejo trditve, da mora biti vodja pozitiven (4,6), mora zaupati zaposlenim (4,6), mora biti inovativen (4,4), fleksibilen (4,6), spoštljiv (4,8), mora spodbujati zaposlene (4,4), imeti vizijo (4,6), motivirati zaposlene (4,3), mora biti samozavesten (4,5), znati komunicirati (4,8) ter dati točna navodila za delo zaposlenim (4,3). Z nekoliko nižjimi ocenami strinjanja od povprečne vrednosti vseh ocen so bile ocenjene trditve, da mora vodja znati tvegati (4,1), nadzirati delo zaposlenih (3,6), usmerjati zaposlene pri delu (3,8), mora biti ukazovalen (2,7), strog (3,2) in biti prijatelj zaposlenim (2,9).

3.3.3.2 Analiza rezultatov, vezanih na dobro počutje na delovnem mestu

Slike 26, 27, 28 in 29 prikazujejo rezultate strinjanja mladih zaposlenih s trditvami, vezanimih na temo dobrega počutja na delovnem mestu oziroma na to, kako mladi zaposleni dojemajo svoje delo in njihovo vpletenost v delovni proces. Spodnja slika prikazuje odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami, ki se nanašajo na to, kako sami dojemajo svoje delo, gre torej za subjektivne občutke anketirancev o percepciji njihovega dela.

Slika 26: Odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o dojetanju dela na delovnem mestu



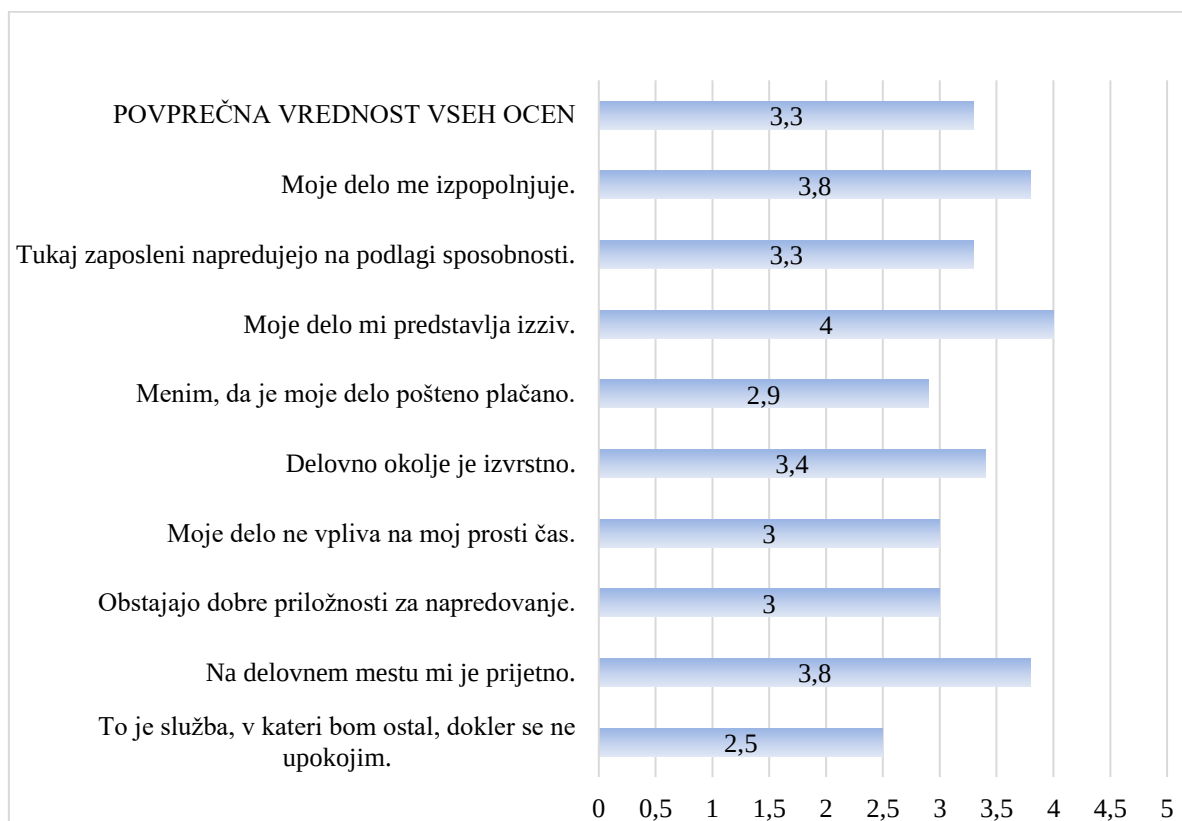
Vir: lastno delo.

Slika 26 prikazuje povprečne ocene strinjana mladih zaposlenih o dojetanju dela na njihovem delovnem mestu, pri čemer sta bili trditvi, da delo izpopolnjuje anketirance in da jim delo predstavlja izziv, ocenjeni z najvišjo oceno strinjanja. Z najnižjo oceno strinjanja bila ocenjena trditev, da je to služba, v kateri bodo anketiranci ostali, dokler se ne upokojijo.

Povprečna ocena strinjanja z zgornjimi trditvami je 3,3. Trditve, ki presegajo ali enačijo to oceno strinjanja, so naslednje: da anketirane mlade zaposlene delo izpopolnjuje (3,8),

zaposleni na njihovem delovnem mestu napredujejo na podlagi sposobnosti (3,3), delo anketiranim mladim zaposlenim predstavlja izziv (4,0), okolje, kjer delajo, je izvrstno (3,4), na delovnem mestu je mladim zaposlenim prijetno (3,8). Trditve z nižjo oceno strinjanja od povprečne vrednosti pa so naslednje: da anketirani mladi zaposleni menijo, da je njihovo delo pošteno plačano (2,9), da njihovo delo ne vpliva na njihov prosti čas (3,0), obstajajo dobre priložnosti za napredovanje (3,0) in da je to služba, v kateri bodo ostali, dokler se ne upokojijo (2,5).

Slika 27: Povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o dojetanju dela na delovnem mestu

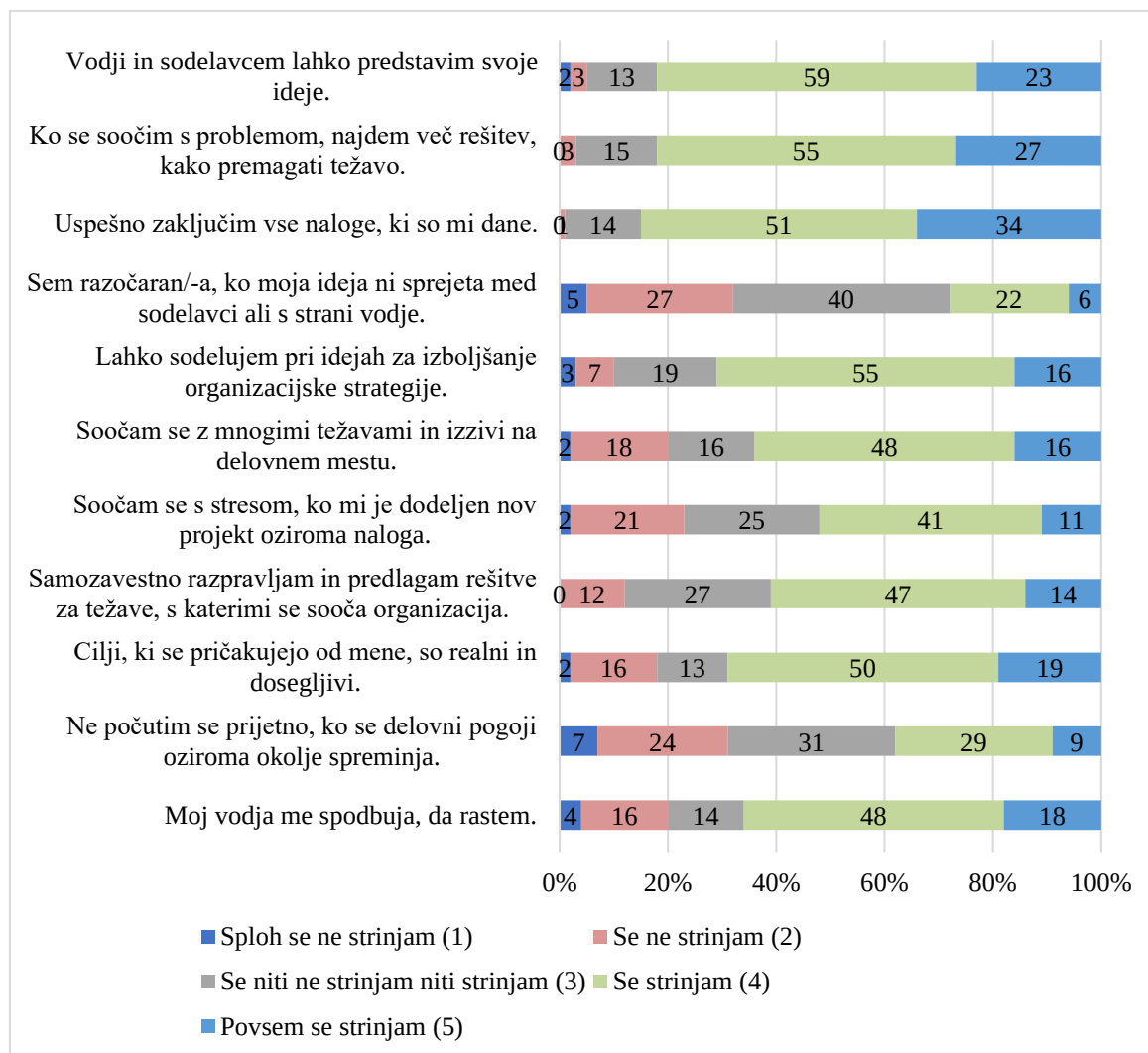


Vir: lastno delo.

Slika 28 prikazuje odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovi vpletenosti v delovni proces oziroma avtentično sledenje ter dobro počutje na delovnem mestu, torej v kolikšni meri se mladi zaposleni strinjajo z delovno situacijo na njihovem delovnem mestu. Slika 29 pa prikazuje povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovi vpletenosti v delovni proces, pri čemer sta trditvi z najvišjo oceno strinjanja naslednji: da anketirani mladi zaposleni, ko se soočijo s problemom, najdejo več rešitev, kako premagati težavo, ter da uspešno zaključijo vse naloge, ki so jim dane. Trditvi z najnižjo oceno strinjanja pa sta naslednji: da so anketirani mladi zaposleni razočarani, ko njihova ideja ni

sprejeta med sodelavci ali vodjo, ter da se ne počutijo prijetno, ko se delovni pogoji oziroma okolje spreminja.

Slika 28: Odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovi vpletenosti v delovni proces

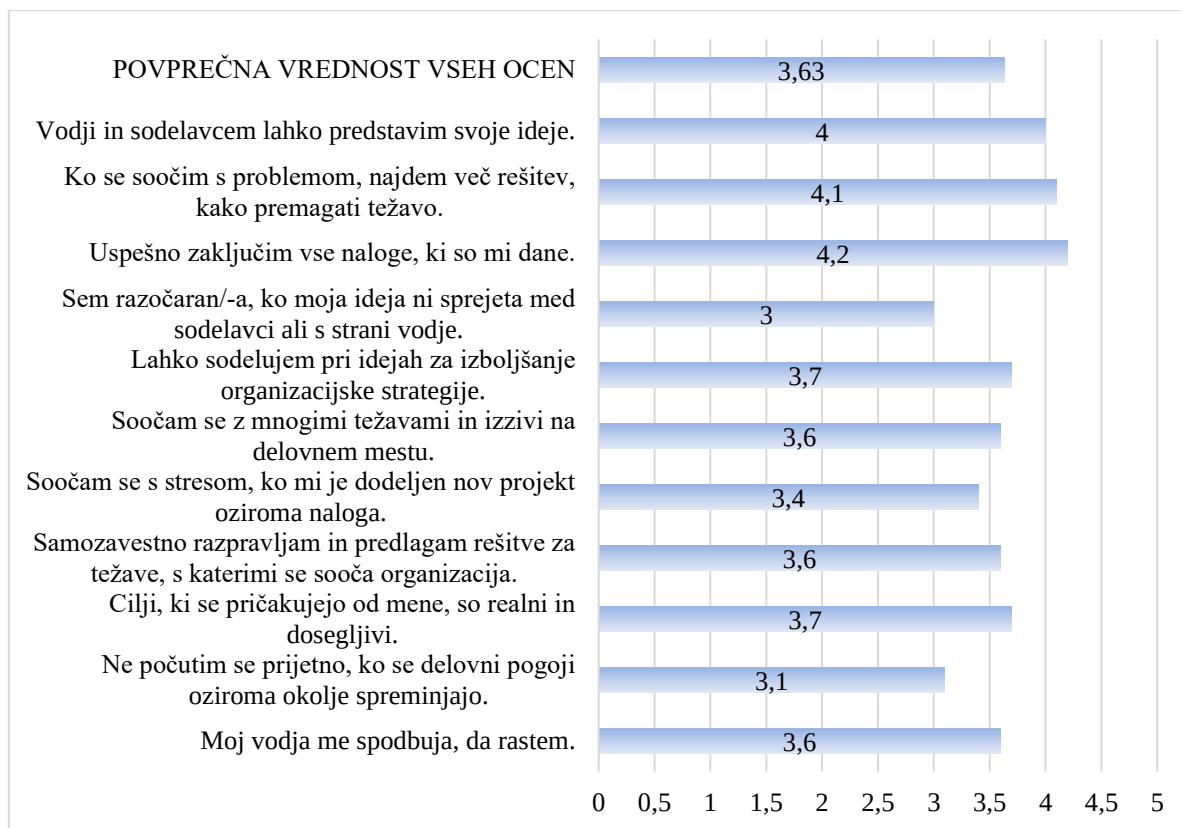


Vir: lastno delo.

Povprečna vrednost vseh ocen strinjanja s trditvami znaša 3,63. Trditve, ki so presegle povprečno vrednost strinjanja, so: da mladi zaposleni vodji in sodelavcem lahko predstavijo svoje ideje (4,0), ko se soočijo s problemom, najdejo več rešitev, kako premagati težavo (4,1), uspešno zaključijo vse naloge, ki so jim dane (4,2), lahko sodelujejo pri idejah za izboljšanje organizacijske strategije (3,7) ter da so cilji, ki se pričakujejo od njih, realni in dosegljivi (3,7). Trditve, ki so ocenjene s podpovprečno vrednostjo vseh ocen, pa so: da so anketirani mladi zaposleni razočarani, ko njihova ideja ni sprejeta med sodelavci ali s strani vodje (3,0), da se soočajo s številnimi težavami in izzivi na delovnem mestu (3,6), se soočajo s stresom, ko jim je dodeljen nov projekt oziroma naloga (3,4), samozavestno razpravljajo

in predlagajo rešitve za težave, s katerimi se sooča organizacija (3,6), se ne počutijo prijetno, ko se delovni pogoji oziroma okolje spreminja (3,1), ter da jih vodja spodbuja, da rastejo (3,6).

Slika 29: Povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovi vpletenosti v delovni proces



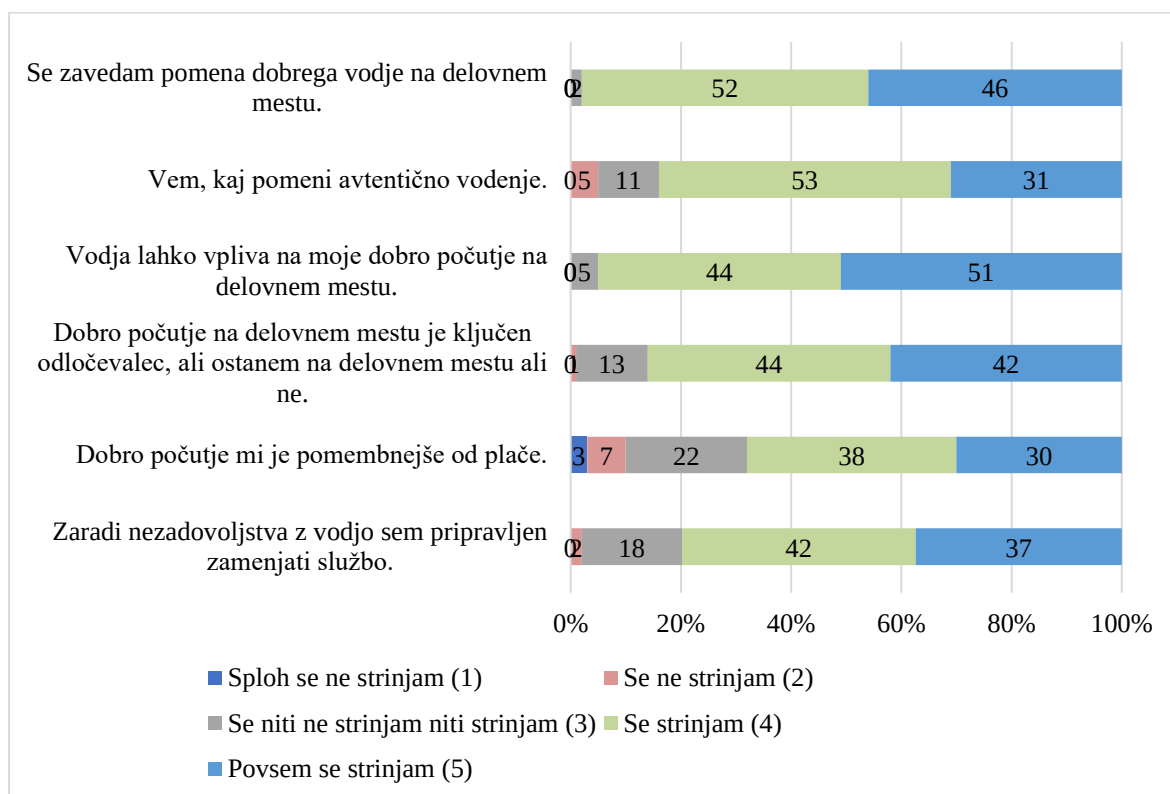
Vir: lastno delo.

3.3.3.3 Analiza rezultatov, vezanih na zavedanje mladih zaposlenih avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu

Slike 30, 31, 32 in 33 prikazujejo rezultate strinjanja mladih zaposlenih s trditvami, vezanimi na njihovo zavedanje avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu oziroma tega, v kolikšni meri se mladi zaposleni zavedajo pomena avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu ter kateri dejavnik najhitreje vpliva na to, da začnejo razmišljati o odpovedi ali je bil v preteklosti že povod za odpoved.

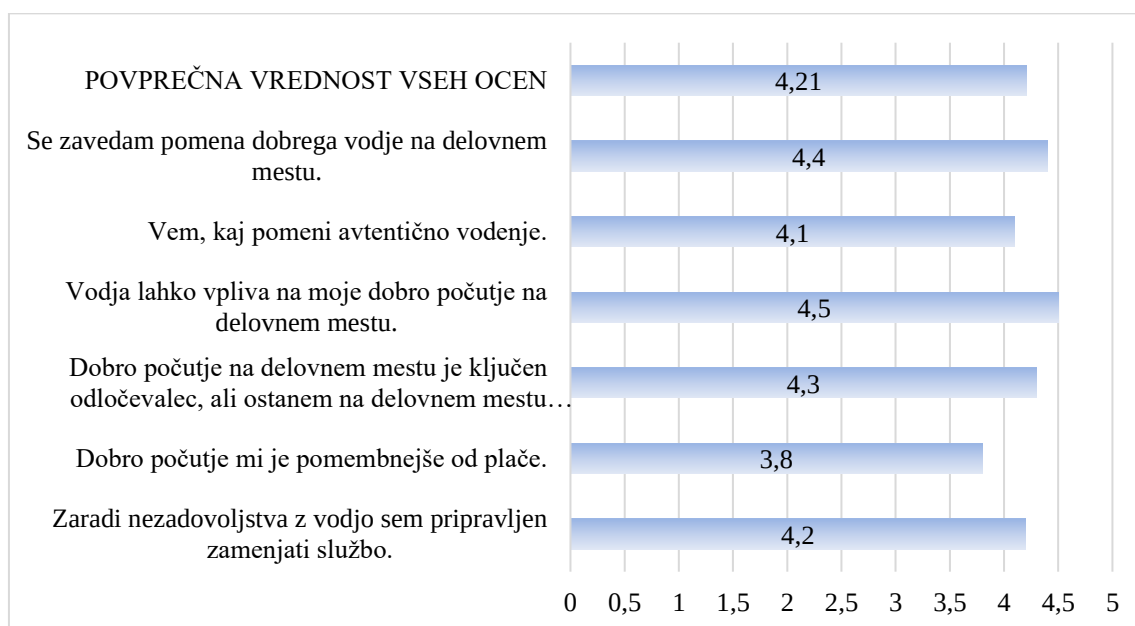
Slika 30 prikazuje odstotke strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovem dožemanju dobrega počutja in avtentičnega vodenja. Odstotki strinjanja so precej visoki oziroma so najvišji od vseh odstotkov strinjanja s trditvami.

Slika 30: Odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovem dojetanju dobrega počutja in avtentičnega vodenja na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

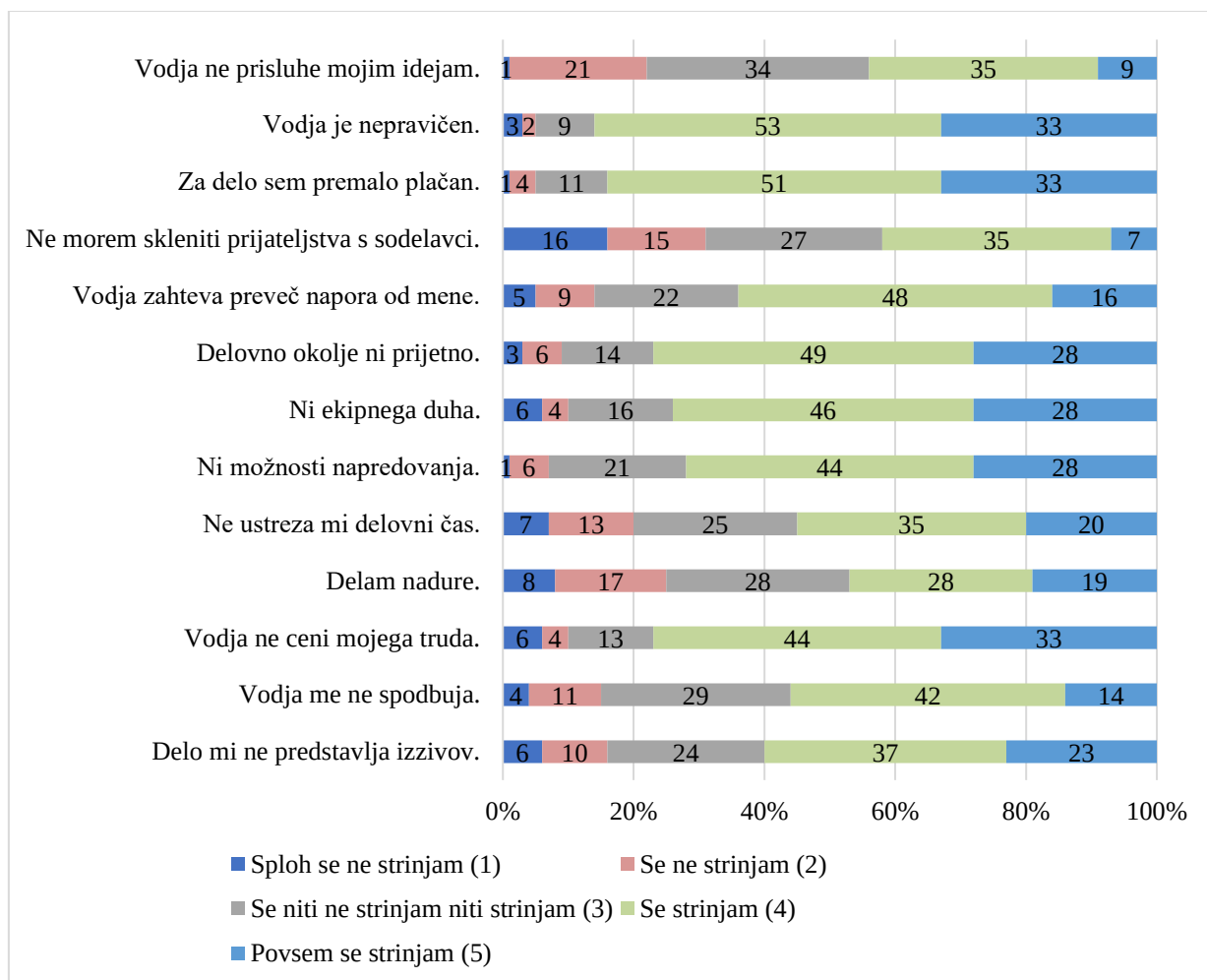
Slika 31: Povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovem dojetanju dobrega počutja in avtentičnega vodenja na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Slika 31 prikazuje povprečne vrednosti strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o njihovem doživetju dobrega počutja in avtentičnega vodenja na delovnem mestu, pri čemer so povprečne ocene strinjanja najvišje od vseh ocen strinjanja s trditvami v anketi. Najvišja stopnja strinjanja se nanaša na trditev, da vodja lahko vpliva na dobro počutje zaposlenega na delovnem mestu, najnižja stopnja strinjanja pa velja za trditev, da je dobro počutje pomembnejše od plače. Povprečna vrednost vseh ocen znaša 4,21. Trditve s povprečnimi ocenami strinjanja, ki so se znašle nad povprečno vrednostjo vseh ocen, so, da se anketirani mladi zaposleni zavedajo pomena dobrega vodje na delovnem mestu (4,4), da vodja lahko vpliva na njihovo dobro počutje na delovnem mestu (4,5) ter da je dobro počutje na delovnem mestu ključen odločevalec, ali mladi zaposleni ostanejo na delovnem mestu ali ne (4,3). Nekoliko nižje ocene od povprečne vrednosti vseh ocen veljajo za naslednje trditve: da mladi zaposleni vedo, kaj pomeni avtentično vodenje (4,1), da jim je dobro počutje pomembnejše od plače (3,8) in da so zaradi nezadovoljstva z vodjo pripravljeni zamenjati službo (4,2).

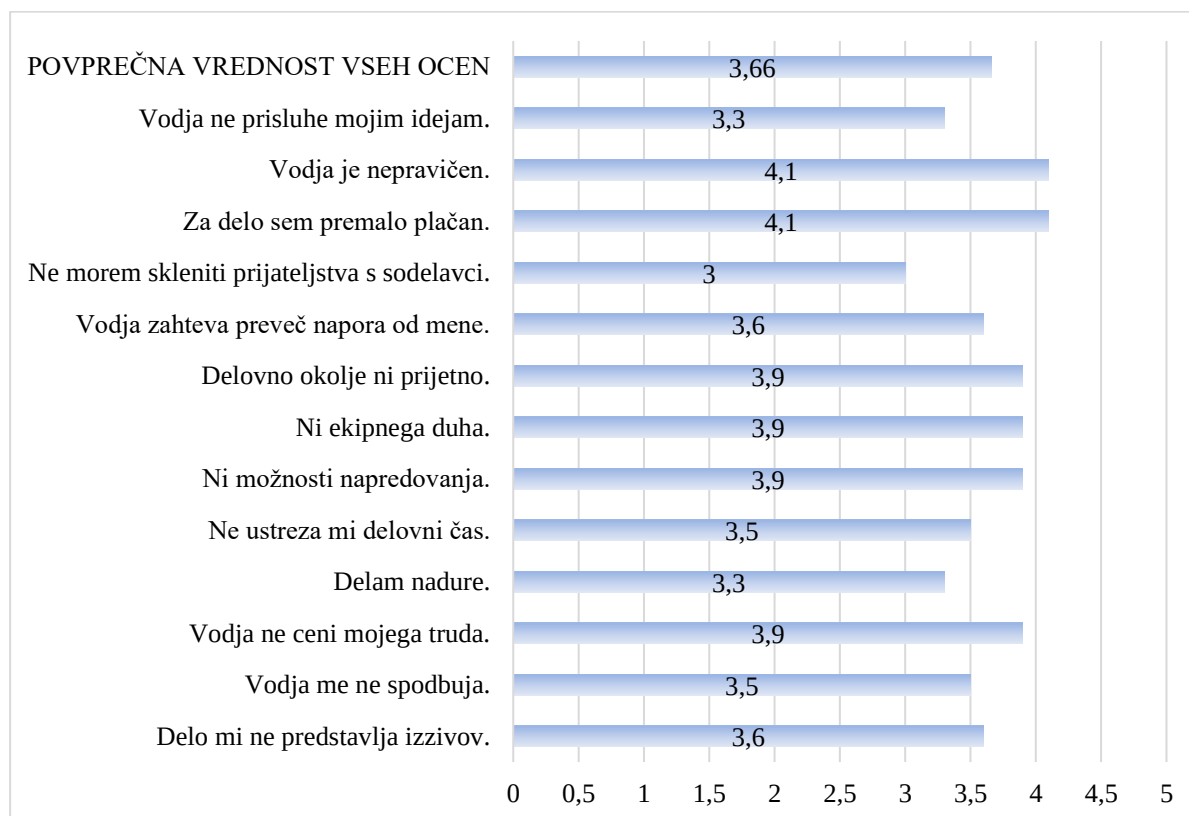
Slika 32: Odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o doprinosu največjega nezadovoljstva na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Slika 32 prikazuje odstotek strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o doprinosu največjega nezadovoljstva na delovnem mestu, torej kateri dejavniki najhitreje vplivajo na to, da razmišljajo oziroma so razmišljali o odpovedi. Slika 33 pa prikazuje povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o dejavnikih, ki po njihovem mnenju ali izkušnjah prinašajo največje nezadovoljstvo na delovnem mestu. Anketiranci se najbolj strinjajo s tem, da sta dejavnika, ki najbolj vplivata na nezadovoljstvo na delovnem mestu, nepravilnost vodje in to, da so za delo premalo plačani. Z najnižjo oceno strinjanja je bila ocenjena trditev oziroma dejavnik, da mladi zaposleni ne morejo skleniti prijateljstva s sodelavci. Povprečna vrednost vseh ocen znaša 3,66. Trditve oziroma dejavniki, ki najbolj vplivajo na nezadovoljstvo na delovnem mestu in so se znašli nad povprečno vrednostjo vseh ocen, so: da je vodja nepravilčen (4,1), da so mladi zaposleni za delo premalo plačani (4,1), da delovno okolje ni prijetno (3,9), da ni ekipnega duha (3,9), da ni možnosti napredovanja (3,9) in da vodja ne ceni truda (3,9). Trditve oziroma dejavniki, ki so se znašli pod povprečno vrednostjo vseh ocen strinjanja, pa so: da vodja ne prisluhne idejam zaposlenim (3,3), da mladi zaposleni ne morejo skleniti prijateljstva s sodelavci (3), da vodja zahteva preveč napora od zaposlenih (3,6), da mladim zaposlenim ne ustreza delovni čas (3,5), da delajo nadure (3,3), da jih vodja ne spodbuja (3,5) in da mladim zaposlenim delo ne predstavlja izzivov (3,6).

Slika 33: Povprečne ocene strinjanja mladih zaposlenih s trditvami o doprinosu največjega nezadovoljstva na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Spodnja tabela prikazuje dejavnike, ki vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu, pri čemer so morali anketirani mladi zaposleni trditve rangirati od 1 do 10, pri čemer 1 pomeni, da je to najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na dobro počutje, in 10, da je to najmanj pomemben dejavnik, ki vpliva na dobro počutje.

Tabela 14: Dejavniki, ki vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu, rangirani od 1 do 10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Vodja, njegov stil vodenja, delegiranja nalog in zaupanje	15 %	18 %	20 %	6 %	7 %	3 %	6 %	8 %	9 %	8 %
2. Ekipni duh in sodelovanje s sodelavci	22 %	26 %	6 %	6 %	3 %	2 %	7 %	4 %	12 %	12 %
3. Plača in nagrade	11 %	17 %	12 %	9 %	6 %	3 %	3 %	20 %	11 %	8 %
4. Okolje, v katerem delam (pisarna, doma ...)	12 %	11 %	6 %	14 %	9 %	5 %	13 %	12 %	7 %	11 %
5. Izziv, ki mi ga delo predstavlja	11 %	8 %	3 %	6 %	19 %	4 %	11 %	15 %	14 %	9 %
6. Prijateljske vezi med sodelavci	13 %	9 %	4 %	8 %	13 %	16 %	7 %	4 %	12 %	14 %
7. Možnost napredovanja	7 %	9 %	9 %	9 %	8 %	6 %	18 %	14 %	6 %	14 %
8. Svoboda pri opravljanju nalog	6 %	8 %	19 %	2 %	6 %	4 %	5 %	17 %	13 %	20 %
9. Delovni čas	14 %	13 %	7 %	4 %	8 %	5 %	2 %	15 %	20 %	12 %
10. Delo, ki ga opravljam	33 %	8 %	5 %	5 %	4 %	0 %	4 %	5 %	12 %	24 %

Vir: lastno delo.

Rezultati so presenetljivo jasno pokazali rangiranje po pomembnosti, kar ni bilo pričakovano. Po mnenju anketiranih mladih zaposlenih je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na dobro počutje na delovnem mestu, delo, ki ga opravljajo, sledi ekipni duh in sodelovanje s sodelavci, nato vodja, njegov stil vodenja, delegiranja nalog in zaupanje, nato okolje, v katerem delajo (pisarna, doma ...), sledi dejavnik izziva, ki jim ga delo predstavlja, nato prijateljske vezi med sodelavci, sledi možnost napredovanja, plače in nagrade, delovni čas in na koncu svoboda pri opravljanju nalog.

3.3.3.4 Analiza odgovorov odprtega tipa anketnega vprašalnika

Tabele 15, 16 in 17 predstavljajo odgovore, ki so jih anketirani zaposleni podali v odprtem tipu anketnega vprašalnika. Ker so se nekateri odgovori večkrat ponovili, je ob odgovoru navedena frekvenca istih odgovorov.

Tabela 15 prikazuje odgovore, pri katerih so anketirani mladi zaposleni odgovarjali, ali so že kdaj zamenjali službo, če da, kaj je bil glavni razlog, da so odšli iz podjetja, in če ne, kaj

je glavni razlog, da ostajajo v podjetju. Nekateri anketirani so odgovorili oboje, zakaj so odšli in zakaj so ostali, nekateri le to, zakaj so odšli, nekateri pa, zakaj so ostali. Od 101 odgovora anketiranih mladih zaposlenih je bilo 96 veljavnih odgovorov. 76 anketirancev je podalo odgovor na to, kateri dejavnik je bil razlog za odhod iz podjetja, 67 pa jih je navedlo, zakaj so ostali oziroma ostajajo v podjetju. 47 anketiranih je odgovorilo na oba vprašanja, torej zakaj so odšli in zakaj ostajajo v podjetju.

Tabela 15: Odgovori mladih zaposlenih na odprti tip vprašanj o tem, kaj je glavni razlog, da so odšli ali ostali v podjetju

Ste že kdaj zamenjali službo? Če da, kaj je bil glavni razlog, da ste odšli iz podjetja? Če ne, kaj je glavni razlog, da ostajate v podjetju?			
ODŠEL SEM ZARADI:	Frekvenc a	OSTAL SEM ZARADI:	Frekvenc a
1. slabega vodje/vodenja	12	1. veselja do dela, ki ga opravljam	16
2. slabih medsebojnih odnosov	11	2. dobrih medsebojnih odnosov/ekipe/sodelavce v	11
3. izteka pogodbe	7	3. plače/nagrad	10
4. nezmožnosti napredovanja	7	4. novih izzivov, nabiranja izkušenj	9
5. odsotnosti izzivov, učenja	7	5. cone udobja	5
6. prenizke plače	7	6. dobrega vodje	4
7. neustreznega/monotonega dela	6	7. ustreznega delovnega časa	3
8. preobremenjenosti	6	8. delovnega okolja	3
9. odsotnosti osebne in profesionalne rasti	5	9. možnosti napredovanja/rasti	3
10. slabih delovnih pogojev	3	10. ker nisem še našel boljše službe	2
11. neustreznega delovnega časa	3	11. mojega specifičnega znanja	1
12. prenehanja delovanja podjetja	2		

Vir: lastno delo.

Glede na to, da je bil to odprti tip vprašanj, so lahko anketirani zaposleni zapisali katerikoli odgovor, a se je izkazalo, da se odgovori precej ponavljajo, zato sem jih združila in zapisala frekvence enakih oziroma podobnih odgovorov. Najpogostejši razlog, zakaj so anketirani mladi zaposleni odšli iz podjetja, je bil slab vodja oziroma vodenje (12), sledijo slabi medsebojni odnosi tako s sodelavci kot tudi z vodjo (11), enaka je frekvenca odgovorov (7), ki navajajo iztek pogodbe za določen čas, nemožnost napredovanja, odsotnost izzivov, učenja ter prenizko plačo. Sledijo neustreznost oziroma monotonost dela (6), preobremenjenost z delom (6), odsotnost osebne in profesionalne rasti (5), slabi delovni pogoji (3), neustrezen delovni čas (3) ali pa prenehanje delovanja podjetja (2). Med razlogi,

zakaj ostajajo v podjetju, pa je najpogostejši odgovor veselje do dela, ki ga opravljajo oziroma ga radi opravljajo (16), sledijo dobri medsebojni odnosi, ekipni duh, sodelavci (11), plača oziroma nagrade, ki jih prejmejo (10), novi izzivi, nabiranje izkušenj, ker so začetniki (9), cona udobja, zaradi katere ne razmišljajo o menjavi (5), dober vodja (4), ustrezen delovni čas (3), delovno okolje (3), možnost napredovanja, rasti (3), ker še niso našli boljše službe (2) ali pa imajo specifično znanje, ki ni uporabno nikjer drugje (1).

Tabela 16 prikazuje odgovore na vprašanje odprtega tipa, pri katerem so anketirani mladi zaposleni odgovarjali, kaj osebno jim trenutno prinaša dobro počutje na delovnem mestu. Od 101 je 96 veljavnih odgovorov. Zaradi ponavljanja le-teh sem jih združila in zapisala frekvenco ponavljanj.

Tabela 16: Odgovori mladih zaposlenih na odprti tip vprašanja o tem, kaj jim trenutno prinaša dobro počutje na delovnem mestu

Kaj osebno vam trenutno prinaša dobro počutje na delovnem mestu?	
ODGOVORI	Frekvenca
1. Sodelavci, dobri odnosi, ekipa, timski duh.	21
2. Delo, ki ga opravljam/zanimivi projekti.	15
3. Delovno okolje/vzdušje/delo od doma/fleksibilnost dela.	12
4. Nove preizkušnje/izzivi/razgibano delo.	10
5. Plača/nagrade/ugodnosti.	6
6. Delovni čas/fleksibilnost delovnega časa.	6
7. Odličen/dober vodja.	6
8. Možnost napredovanja/rasti.	6
9. Zaupanje, iskrenost, spoštovanje.	3
10. Samostojnost, mir pri opravljanju dela.	3
11. Delo z ljudmi/dobre stranke.	2
12. Trenutno ni dobrega počutja na delovnem mestu.	2
13. Dobra organiziranost.	1
14. Občutek cenjenosti.	1
15. Delo ni stresno.	1
16. Upanje, da bom enkrat končal/-a s službo.	1

Vir: lastno delo.

Tudi tu velja, da so imeli anketirani mladi zaposleni možnost zapisati katerikoli odgovor, a so se dejavniki, ki vplivajo na njihovo dobro počutje na delovnem mestu, večkrat ponovili. Ponovili se niso le štirje dejavniki, to so dobra organiziranost (1), občutek cenjenosti (1), delo, ki ga opravljajo, ni stresno (1) in upanje, da bodo enkrat s službo končali (1). Najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na njihovo dobro počutje, so sodelavci, dobri odnosi, ekipa, timski duh (21), na drugem mestu so delo, ki ga radi opravljajo, in zanimivi projekti (15), sledi delovno okolje, vzdušje, delo od doma, fleksibilnost dela (12), nove preizkušnje, izzivi, razgibano delo (10), enaka frekvenca odgovorov (6) se pojavi pri dejavnikih plače, nagrad, ugodnosti, delovnega časa in njegove fleksibilnosti, odličnega oziroma dobrega vodje, možnosti napredovanja in rasti. Sledijo nekoliko manj pogosti odgovori, to so

zaupanje, iskrenost, spoštovanje (3), samostojnost oziroma mir pri opravljanju dela (3), delo z ljudmi oziroma dobre stranke (2) ter odgovor, da trenutno ni dobrega počutja na delovnem mestu (2).

Tabela 17 prikazuje odgovore anketiranih mladih zaposlenih na vprašanje odprtega tipa o tem, kaj osebno jim trenutno prinaša slabo počutje na delovnem mestu. Od 101 je 96 veljavnih odgovorov. Zaradi ponavljanja odgovorov sem jih združila in zapisala frekvenco ponavljanj istih oziroma podobnih odgovorov.

Tabela 17: Odgovori mladih zaposlenih na vprašanje odprtega tipa o tem, kaj jim trenutno prinaša slabo počutje na delovnem mestu

Kaj osebno vam trenutno prinaša slabo počutje na delovnem mestu?	
ODGOVORI	Frekvenca
1. Vodja (način vodenja, pritisk vodje, neznanje vodenja, slabo vodstvo, neustrezen način komunikacije, nejasna navodila, pričakovanja, premalo informacij s strani nadrejenega, slaba organizacija, način delegiranja dela, ni motiviranja, mobing, nadlegovanje, nezaupanje, enako informiranje vseh zaposlenih).	32
2. Prevelike zahteve, kratki roki, pritisk, prevelik obseg dela, stres.	15
3. Delovni čas, majhna fleksibilnost delovnega časa.	9
4. Delo izven delavnika, nadure.	5
5. Nič, trenutno ni slabega počutja.	5
6. Plača.	4
7. Delo, ki ga opravljam (neizvirno, neustrezno, delo za računalnikom, ni izzivov).	4
8. Razmere zaradi epidemije (delo od doma, manj stika s sodelavci, maske, manj projektov, ni dela).	4
9. Slabi medsebojni odnosi.	3
10. Ni možnosti napredovanja.	3
11. Občutek, da nisem cenjen, slišan.	3
12. Slabe razmere za delo.	2
13. V kolikor nekdo v skupnem procesu slabo opravi svoje delo, prelaganje dela na drugega.	2
14. Nezmožnost mentalnega odklopa od dela.	1
15. Vizija podjetja.	1
16. Spremembe v poslovnem procesu.	1
17. Premalo empatije.	1
18. Neiskrenost.	1

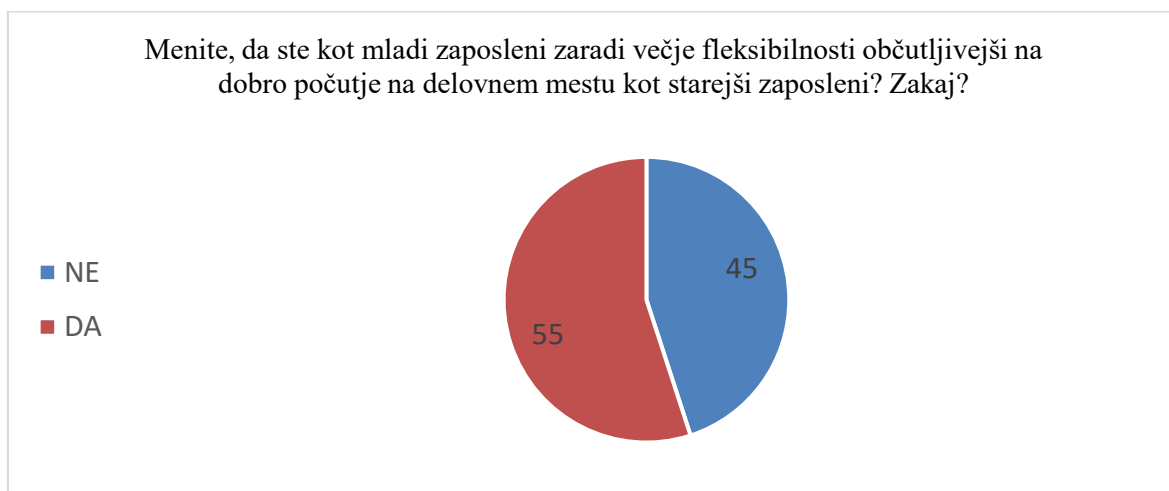
Vir: lastno delo.

Tudi tu velja, da so imeli anketirani mladi zaposleni možnost zapisati katerikoli odgovor, a so se dejavniki, ki vplivajo na njihovo slabo počutje na delovnem mestu, večkrat ponovili. Ponovilo se ni le pet dejavnikov, in sicer nezmožnost mentalnega odklopa od dela (1), vizija podjetja (1), spremembe v poslovnem procesu (1), premalo empatije (1) in neiskrenost (1). Dejavniki, ki se je med odgovori največkrat ponovil, je vodja, in sicer njegov način vodenja, pritisk, ki ga izvaja, neznanje oziroma slabo vodenje, neustrezen način komunikacije,

nejasna navodila, nejasna pričakovanja, da poda premalo informacij, je slabo organiziran, ne motivira, način, kako delegira delo, izvaja mobing, nadleguje, ne zaupa ali pa enako informira vse zaposlene (32). Sledijo razlogi, da se od zaposlenih preveč zahteva, se jim postavljajo prekratki roki, se izvaja pritisk, se pojavlja prevelik obseg dela in zaposleni čutijo stres (15), razloga sta tudi delovni čas in majhna fleksibilnost za opravljanje dela (9), delo izven delavnika, nadure (5), pri nekaterih pa trenutno ni prisotnega slabega počutja (5). Odgovori oziroma dejavniki z enako frekvenco ponavljanj (4) so plača, neizvirno delo, ki ga opravljajo, neustreznost, preveč dela za računalnikom, pomanjkanje izzivov oziroma dejavniki, ki so posledica razmer zaradi epidemije, to so delo od doma, manj stika s sodelavci, nošenje mask, manj projektov in posledično manj dela. Dejavniki z isto frekvenco odgovorov (3) so slabi medsebojni odnosi, odsotnost možnosti napredovanja, občutek necenjenosti oziroma neslišnosti. Med odgovori so bile tudi slabe razmere na delovnem mestu (2) in v kolikor nekdo v skupnem procesu slabo opravi delo oziroma se delo prelaga na drugega (2).

Slika 34 predstavlja odstotek strinjanja s trditvijo, ali so mladi zaposleni občutljivejši na dobro počutje na delovnem mestu kot starejši zaposleni. Sledijo odgovori, zakaj menijo tako. Odgovori 101 anketiranega mladega zaposlenega so pretvorjeni v odstotke.

Slika 34: Odstotek strinjanja s trditvijo, ali so mladi občutljivejši na dobro počutje na delovnem mestu kot starejši zaposleni



Vir: lastno delo.

Na vprašanje, ali so kot mladi zaposleni zaradi večje fleksibilnosti občutljivejši na dobro počutje na delovnem mestu kot starejši zaposleni, je 55 % anketirancev odgovorilo z DA, 45 % pa z NE. Le 70 % anketiranih je odgovorilo na dodatno vprašanje, zakaj tako menijo. Med odgovori, zakaj da, so med drugim zapisali, da mladih ne skrbi, če oziroma kje bodo dobili drugo zaposlitev, če dajo odpoved, da so mladi precej izbirčni glede službe, se zavedajo, da jih je ogromno, zato vedno stremijo k boljšemu, da imajo mladi zaposleni trenutno drugačne vrednote kot starejši zaposleni, kar vpliva na razporeditev dela

in njihovega časa, posledično tudi na njihovo dobro počutje, da imajo mladi zaposleni višja pričakovanja in so bolj zahtevni, starejši zaposleni pa so se prek izkušenj že utrdili, da mladi zaposleni lažje najdejo oziroma zamenjajo službo, da so mladi vzgojeni bolj svobodomiselnost in živijo v »svetu«, kjer menijo, da imajo vedno druge možnosti, zato ne znajo več potrpeti in se prilagoditi, pomembni so jim dobri odnosi, ne morejo izraziti mnenja kot starejši zaposleni, še nimajo »trde kože«, ni strpnosti, prisotna je globalizacija, lahko se še iščejo kot mladi zaposleni in imajo drugačna pričakovanja. 15 % vseh anketiranih je odgovorilo, da se strinjajo s trditvijo, da so mladi bolj občutljivi na dobro počutje na delovnem mestu kot starejši zaposleni, razlog pa je v tem, da lažje in hitreje najdejo novo zaposlitev.

Delež anketirancev, ki so odgovorili, da ne menijo, da so kot mladi zaposleni občutljivejši na dobro počutje na delovnem mestu kot starejši zaposleni, so med odgovori zapisali, da so starejši zaposleni zaradi izkušenj lahko tudi bolj fleksibilni in občutljivi na dobro počutje na delovnem mestu, da fleksibilnost zmanjšuje dobro počutje na delovnem mestu, vsi so enako občutljivi na dobro počutje na delovnem mestu, vendar mladi hitreje zamenjajo službo kot starejši, dobro počutje je ključnega pomena ne glede na starost in fleksibilnost. 20 % vseh anketiranih, ki so dogovorili z NE, je mnenja, da so starejši zaradi izkušenj in znanja prav tako fleksibilni in občutljivi na dobro počutje na delovnem mestu.

3.3.3 Interpretacija odgovorov anketirancev

Raziskovalno vprašanje 1: Ali se mladi zavedajo pomena avtentičnega vodenja?

Glede na povprečno stopnjo strinjanja s trditvami, kako anketirani mladi zaposleni dojemajo svojega vodjo in njegov stil vodenja, se kaže precej visoka stopnja avtentičnosti vodenja in stila vodenja, a je še možnost za izboljšave in napredek v tej smeri. Z najvišjo oceno strinjanja je bila ocenjena trditev, da vodje anketiranih mladih zaposlenih delujejo v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. Visoka stopnja strinjanja velja tudi za trditev, da lahko vodji in sodelavcem predstavijo svoje ideje, samozavestno razpravljajo in predlagajo rešitve za težave, s katerimi se sooča organizacija ter da jih vodja spodbuja, da rastejo. Vse to kaže na lastnosti avtentičnega vodenja in ko so bili anketiranci soočeni s trditvijo, ali se zavedajo pomena dobrega vodje na delovnem mestu, je 97 odstotkov le-teh odgovorilo, da se s trditvijo strinjajo ali povsem strinjajo. Pri trditvi, ali vedo, kaj pomeni avtentično vodenje, jih je 84 odstotkov odgovorilo, da se strinjajo ali povsem strinjajo s trditvijo, kar je precejšen delež zavedanja. Največje nezadovoljstvo pri anketiranih povzroča to, da je vodja nepravilen, s to trditvijo se strinja oziroma popolnoma strinja kar 86 odstotkov vseh anketiranih. Med dejavniki dobrega počutja so vodja, njegov stil vodenja, delegiranja nalog in zaupanje na drugem mestu. Med odgovori na to, kaj je bil v preteklosti razlog za odhod iz podjetja, je bil najpogostejši razlog slab vodja oziroma vodenje. Prav tako je med odgovori na vprašanje, kaj osebno jim trenutno prinaša slabo počutje na delovnem mestu, najštevilčnejši odgovor prav vodja. Morda zanimiva ugotovitev je ta, da vedno, ko se govori o slabem počutju ali razlogu za odhod, je prvi med razlogi za to prav vodja, ko pa je govora

o dobrem počutju na delovnem mestu, pa dejavnik vodje oziroma vodenja ne pride do izraza in je frekvenca odgovorov tega dejavnika v manjšini. Moje mnenje je, da se mladi zavedajo pomembnosti dobrega vodje, ampak to začutijo šele takrat, ko je prisotno slabo počutje na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali se mladi zavedajo dobrega počutja na delovnem mestu?

Mladi zaposleni se zavedajo dobrega počutja na delovnem mestu, saj so izbrali, da so delo, ki ga opravljajo, in ekipni duh ter sodelovanje med sodelavci najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na dobro počutje. Prav tako je bil med odgovori na vprašanje, zakaj ostajajo v podjetju, najpogostejši razlog veselje do dela, ki ga opravljajo, na drugem mestu pa dobri medsebojni odnosi, ekipa in sodelavci. Ta dva ista dejavnika se pojavita kot najštevilčnejša tudi med odgovori pri vprašanju, kaj osebno anketiranim mladim zaposlenim prinaša dobro počutje na delovnem mestu. Prav tako je 86 % anketiranih odgovorilo, da je dobro počutje ključen odločevalec, ali ostanejo na delovnem mestu ali ne, kar je predstavljeno v naslednjem raziskovalnem vprašanju.

Raziskovalno vprašanje 3: V kolikšni meri jim je pomembno dobro počutje na delovnem mestu?

Kot že omenjeno, kar 86 odstotkov anketiranih mladih zaposlenih meni, da je dobro počutje na delovnem mestu ključen odločevalec, ali ostanejo na delovnem mestu ali ne. 68 odstotkov jih meni, da je dobro počutje pomembnejše od plače. To strinjanje s trditvijo potrdi tudi rangiranje dejavnikov od 1 do 10 pri vprašanju, kateri dejavniki najbolj in kateri manj vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu, pri čemer se je dejavnik plače znašel na osmem mestu. Prav tako se je 55 odstotkov anketiranih strinjalo s tem, da so kot mladi zaposleni bolj občutljivi na dobro počutje kot starejši zaposleni, razlog za to pa je, da lahko hitreje zamenjajo službo, se še iščejo, stremijo k boljšim delovnim pogojem in podobno. Kar 95 odstotkov anketiranih je mnenja, da vodja lahko vpliva na njihovo dobro počutje na delovnem mestu in prav vodja je bil najpogostejši razlog za odhod iz službe. Druga najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na dobro počutje, sta ekipni duh in sodelovanje, njuna odsotnost pa je tudi drugi najpogostejši razlog za odhod iz podjetja. Iz rezultatov sklepam, da je mladim zaposlenim dobro počutje na delovnem mestu eden najpomembnejših dejavnikov za to, ali ostanejo na delovnem mestu ali ne.

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšne vodje bi si želeli oziroma jih imajo mladi na delovnem mestu?

Lastnosti vodje oziroma vodenja so pri anketiranih mladih zaposlenih zelo pomembne, saj je 79 odstotkov anketiranih mnenja, da so zaradi nezadovoljstva z vodjo pripravljeni zamenjati službo. 95 odstotkov jih je mnenja, da vodja lahko vpliva na dobro počutje na delovnem mestu, vodja pa je tudi na tretjem mestu najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na dobro počutje, in je najpogostejši razlog za odhod iz podjetja. Kar 99 odstotkov

anketiranih mladih zaposlenih je mnenja, da mora biti vodja spoštljiv in mora znati komunicirati. Ti dve lastnosti sta predstavljeni kot najpomembnejši lastnosti vodje. Približno 95 odstotkov anketiranih je mnenja, da mora biti vodja pozitiven, jim mora zaupati, mora biti fleksibilen, imeti vizijo in mora biti samozavesten. Približno 90 odstotkov anketiranih je mnenja, da mora biti vodja inovativen, mora znati spodbujati in motivirati ter dati točna navodila za delo. Najmanj anketiranih, približno 27 odstotkov, si želi, da je vodja ukazovalen ali da je njihov prijatelj. Prav tako manjšina anketiranih, približno 40 odstotkov, želi, da je vodja strog.

Raziskovalno vprašanje 5: Kaj vse po njihovem mnenju vpliva na dobro počutje na delovnem mestu?

Najpomembnejši dejavnik, ki po mnenju anketiranih vpliva na dobro počutje, je delo, ki ga opravljajo, ki je bil tudi največkrat izbran kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na dobro počutje na delovnem mestu. Je tudi najpogostejši razlog za to, da anketiranci ostajajo v podjetju. Drugi najpomembnejši dejavniki so sodelavci, dobri odnosi, ekipa in timski duh, ki so tudi na drugem mestu razlogov za to, da anketiranci ostajajo na delovnem mestu. Pri vprašanju, kaj jim trenutno prinaša dobro počutje na delovnem mestu, je to tudi razlog, ki je najpogostejše naveden. Med pomembnejšimi dejavniki so tudi delovno okolje, vzdušje, delo od doma, fleksibilnost dela, nove preizkušnje, izzivi, razgibano delo, plača, nagrade, ugodnosti, delovni čas, fleksibilnost delovnega časa, dober vodja, možnost napredovanja in rasti, zaupanje, iskrenost, spoštovanje ter samostojnost oziroma mir pri opravljanju dela. Dejavniki, ki so jih morali anketirani rangirati od 1 do 10, pa so predstavljeni v spodnji tabeli od najbolj do najmanj pomembnega.

Tabela 18: Dejavniki, ki vplivajo na dobro počutje na delovnem mestu od najpomembnejšega do najmanj pomembnega

DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU
1. Delo, ki ga opravljam
2. Ekipni duh in sodelovanje s sodelavci
3. Vodja, njegov stil vodenja, delegiranja nalog in zaupanje
4. Okolje, v katerem delam (pisarna, doma ...)
5. Izziv, ki mi ga delo predstavlja
6. Prijateljske vezi med sodelavci
7. Možnost napredovanja
8. Plača in nagrade
9. Delovni čas
10. Svoboda pri opravljanju nalog

Vir: lastno delo.

Raziskovalno vprašanje 6: V kolikšni meri se strinjajo, da je vodja pomemben dejavnik vplivanja na dobro počutje na delovnem mestu?

Vodja oziroma vodenje sta pri anketiranih zelo pomembna, saj je 79 odstotkov anketiranih mnenja, da so zaradi nezadovoljstva z vodjo pripravljeni zamenjati službo. 95 odstotkov jih meni, da vodja lahko vpliva na dobro počutje na delovnem mestu, vodja pa je tudi na tretjem mestu najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na dobro počutje, in je najpogostejši razlog za odhod iz podjetja.

3.3.4 Dodatne ugotovitve na osnovi analize raziskovalnih vprašanj

Pri anketiranih zaposlenih se kaže avtentičnost vodje in vodenja, zato lahko vse nadaljnje trditve povezujemo s tem slogom vodenja. Mladi zaposleni si predvsem želijo pozitivne lastnosti vodje, nadziranje dela in usmerjanje pri delu sta malo manj zaželeni, strogost, ukazovalnost in prijateljstvo s strani vodje pa so precej bolj nezaželeni. Anketirane mlade zaposlene delo izpopolnjuje, jim predstavlja izziv, na delovnem mestu jim je prijetno, a to ni služba, v kateri bodo ostali, dokler se ne upokojijo (52 %). Večji odstotek (44 %) jih meni, da za svoje delo niso pošteno plačani, a jih to kot dejavnik slabega počutja na delovnem mestu navede le 4 %, kar kaže na potrditev nizke uvrščenosti plače kot pomembnega dejavnika za dobro počutje na delovnem mestu in potrjuje visoko stopnjo strinjanja (68 %) s tem, da je dobro počutje pomembnejše od plače. Zanimiva je ugotovitev, da anketiranci niso razočarani, ko njihova ideja ni sprejeta med sodelavci ali s strani vodje, prav tako je nizko strinjanje s trditvijo, da največ doprinese k nezadovoljstvu na delovnem mestu to, da vodja ne prisluhne njihovim idejam. Prav tako je nizko strinjanje s trditvijo (30 %), da se anketiranci ne počutijo prijetno, ko se delovni pogoji oziroma okolje spreminjajo, kar je presenetljivo. Zanimivi sta potrditvi strinjanja s trditvami, da vodja lahko vpliva na dobro počutje na delovnem mestu (91 %) in da je dobro počutje na delovnem mestu ključen odločevalec, ali ostanejo na delovnem mestu ali ne (86 %), saj je bil vodja največkrat izbran kot razlog za odhod iz podjetja (16 %) in kot prvi dejavnik, ki trenutno prinaša slabo počutje na delovnem mestu (33 %). Najbolj je izrazito strinjanje s trditvami, ki se vežejo na doprinos največjega nezadovoljstva, in sicer da je vodja nepravičen (86 %) in da so anketiranci za svoje delo premalo plačani (84 %). Najmanjše je strinjanje s trditvami o nezadovoljstvu takrat, ko vodja ne prisluhne idejam (44 %), ko ne morejo skleniti prijateljstva s sodelavci (42 %) in ko delajo nadure (47 %), kar je v skladu z odgovori, zakaj so anketiranci odšli iz podjetja ali zakaj v njem ostajajo. Le 4 % jih je navedlo ustrezen oziroma neustrezen delovni čas kot razlog za odhod oziroma to, da v podjetju ostajajo. Prav tako se delovni čas nahaja na devetem mestu kot predzadnji pomemben dejavnik za dobro počutje na delovnem mestu.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

Kot trije najpomembnejši dejavniki dobrega počutja na delovnem mestu, ki so se skozi raziskavo večkrat potrdili, so **vodja**, torej njegove lastnosti, stil vodenja, delegiranja nalog in zaupanje, **ekipni duh**, **sodelavci** in medsebojno sodelovanje ter **delo**, ki ga opravljajo z veseljem. Vsi ostali dejavniki so prav tako pomembni, a ne bodo ključni oziroma najpogostejši odločevalci za odhod mladega zaposlenega oziroma odločilni dejavnik za to,

da ostanejo v podjetju. Raziskava je lepo prikazala, da plače in nagrade niso na prvem mestu za dobro počutje, kot bi lahko sprva sklepali, ampak to spada med srednje oziroma manj pomembne dejavnike. Zanimiva je ugotovitev, da je pri odprtem tipu anketnih vprašanj precejšnje število enakih oziroma podobnih odgovorov, ki jasno kažejo pomembnost dejavnikov tako, kot so bili rangirani s strani anketirancev.

Kar 22 % jih je odgovorilo, da jim trenutno dobro počutje prinašajo sodelavci, ekipni duh, sodelovanje, 15,5 % pa jih je mnenja, da jim trenutno prinaša dobro počutje delo, ki ga opravljajo. Kar 33 % jih je odgovorilo, da jim trenutno prinaša slabo počutje vodja in njegov način vodenja, ter 15,5 %, da jim slabo počutje prinašajo prevelike zahteve, kratki roki, pritisk, prevelik obseg dela in stres, kar pa je lahko spet posledica nepravilnega vodenja in je lahko razlog za slabo počutje prav vodja. Čeprav so anketiranci pri trditvah, ki se vežejo na avtentično vodenje, izkazali visoko stopnjo strinjanja, so pri slabem počutju vodjo označili kot izvor slabega počutja na delovnem mestu. S tem delno potrjujem mojo temeljno tezo, da vodja lahko vpliva na dobro počutje, saj se je v našem primeru izkazalo, da vodja zagotovo vpliva na slabo počutje na delovnem mestu.

Za nadaljnje raziskovanje priporočam, da se rezultati preverijo na večjem vzorcu mladih zaposlenih, da se razširi spekter delovnih mest, kjer delajo mladi, saj v moji zaključni nalogi precejšen del anketiranih opravlja delo v pisarnah. Raziskovalna vprašanja so bila precej obširna, predlagam osredotočenje na eno in drugo tematiko, kjer bo zares možno izmeriti korelacijo vpliva avtentičnega vodje na dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. Ključne ugotovitve, ki so zapisane, so predstavljene na podlagi majhnega vzorca in na podlagi sklepanja iz rezultatov polodprtega tipa anketnega vprašalnika. Priporočam nadgradnjo z intervjuji mladih zaposlenih, da se ugotovi korelacijo med vodjo in dobrim počutjem zaposlenih na delovnem mestu. V zaključni nalogi lahko pride do dvoumnosti, vodje, ki so se izkazali kot avtentični, so se izkazali tudi za razlog za slabo počutje na delovnem mestu.

Priporočila vodjem pa so, da poskrbijo, da se sodelavci med seboj dobro razumejo, med seboj sodelujejo, da se čuti ekipni duh in s tem poveča dobro počutje in posledično zmanjša možnost odhoda zaposlenega iz podjetja, da poskrbijo, da zaposleni opravljajo delo, ki jih veseli, kar je še posebej pomemben dejavnik, ki vpliva na dobro počutje na delovnem mestu, ter da spoštujejo svoje zaposlene in z njimi znajo komunicirati, jim delegirati delo, zaupati, jih motivirati in da poskrbijo, da ni prevelikih zahtev ali prevelikega obsega dela, a dovolj, da zaposlenim predstavlja zadosten izziv, ki se je izkazal tudi za pomemben dejavnik dobrega počutja.

SKLEP

Avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu sta konstrukta, s katerimi se ukvarja vedno več znanstvenikov, saj imata tako avtentično vodenje kot tudi dobro počutje na

delovnem mestu mnoge pozitivne izide v organizacijah. Kot so predlagali mnogi avtorji, bi morali vsakega zaposlenega obravnavati kot najboljšega zaposlenega, ga usmerjati, motivirati, mu prisluhniti, nuditi zdravo delovno okolje, delo, katerega z veseljem opravlja. Tako lahko zaposleni ogromno pripomorejo k inovacijam, kreativnosti, zagnanosti, angažiranosti, povratni komunikaciji, uspehu, posledično pa podjetje raste tako poslovno kot tudi finančno. Avtentično vodenje je lahko temelj, ki pripomore k dobremu počutju zaposlenih na delovnem mestu, saj ima takšno vodenje pozitivne sposobnosti, kot so pozitivna psihološka zmogljivost, pozitivna etika, samozavedanje, uravnotežena obdelava informacij, pregled odnosov in spodbujanje, vse to pa lahko pripomore k spodbujanju rasti zaposlenega in posledično k dobremu počutju na delovnem mestu.

V prvem in drugem poglavju sem s pomočjo pregleda sekundarnih virov predstavila teoretični okvir, ki velja za avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu. V tretjem poglavju pa sem s pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa poskusila ugotoviti, kako mladi zaposleni dojemajo pomen avtentičnega vodenja in kako le-to vpliva na dobro počutje na delovnem mestu, če nanj sploh vpliva. Teoretični del temelji izključno na sekundarni virih, ki sem jih pridobila s pomočjo zanesljive, aktualne, veljavne in tuje strokovne in znanstvene literature. Raziskovalni del pa temelji na primarnih virih, ki so bili pridobljeni s pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa. Kvantitativna metoda raziskovanja temelji na anonimnem polodprtem vprašalniku, namenjenem mladim zaposlenim.

V raziskovalnem sklopu sem odgovorila na prvotno zastavljena raziskovalna vprašanja, in sicer ali se mladi zavedajo pomena avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu, v kolikšni meri jim je pomembno dobro počutje na delovnem mestu in kaj po njihovem mnenju sploh vpliva na dobro počutje na delovnem mestu ter v kolikšni meri se strinjajo, da je vodja pomemben dejavnik vplivanja na dobro počutje na delovnem mestu. Na koncu sledijo priporočila za nadaljnje raziskovanje in priporočila vodjem. Na primeru anketiranih mladih zaposlenih delno potrjujem zastavljeno temeljno tezo, in sicer da vodja lahko vpliva na dobro počutje mladih zaposlenih na delovnem mestu.

Ugotavljam, da se korelacija med vodjo in dobrim počutjem na delovnem mestu jasno kaže, ko se zaposleni soočajo s slabim počutjem na delovnem mestu, kot razlog za to počutje namreč navedejo vodjo. Ko pa je pri mladih zaposlenih prisotno dobro počutje na delovnem mestu, pa je kot razlog za to počutje vodja naveden v manjšini. Vsekakor ugotovitve kažejo, da vodja nikakor ni zanemarljiv dejavnik vpliva na dobro oziroma slabo počutje na delovnem mestu in da je treba dati ogromen pomen temu, kakšnega vodjo postavi organizacija na glavno pozicijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Akkaya, B. (2020). Review of leadership styles in perspective of dynamic capabilities: An empirical research on managers in manufacturing firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389-407.
2. Albers, S. & Bergers, T. (2013). *An analysis of the possible effects of discourse on authentic leadership*. Växjö: Linnæus University.
3. Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, P. B., Bernarto, I., ... & Fayzhall, M. (2020). The role of knowledge transfer and organizational learning to build innovation capability: Evidence from Indonesian automotive industry. *International Journal of Control and Automation*, 13(1), 19-322.
4. Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
5. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
6. Avolio, B. J. & Sosik, J. J. (1999). A life-span framework for assessing the impact of work on white-collar workers. V *Life in the middle* (str. 249-274). San Diego, CA: Academic Press.
7. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
8. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
9. Ayça, B. (2019). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790-801.
10. Azanza, G., Moriano, J. A. & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
11. Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research, and application*. Free Press.
12. Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C. & Baralt, S. (2009). The role of leadership style in employee engagement. V M. S. Plakhotnik, S. M. Nielsen & D. M. Pane (ur.), *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference* (str. 15-20). Miami: Florida International University.
13. Baumeister, R. F., Leith, K. P., Muraven, M. & Bratslavsky, E. (2002). Self-regulation as a key to success in life. V *Improving competence across the lifespan* (str. 117-132). Boston, MA: Springer.
14. Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Aaker, J. L. & Garbinsky, E. N. (2013). Some key differences between a happy life and a meaningful life. *The journal of positive psychology*, 8(6), 505-516.

15. Beattie, L. & Griffin, B. (2014). Day-level fluctuations in stress and engagement in response to workplace incivility: A diary study. *Work & Stress*, 28(2), 124-142.
16. Blanchflower, D. G. & Oswald, A. J. (2011). International happiness: A new view on the measure of performance. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 6-22.
17. Braun, S. & Nieberle, K. W. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 780-797.
18. Bryson, A. & MacKerron, G. (2017). Are you happy while you work?. *The Economic Journal*, 127(599), 106-125.
19. Carlquist, E., Ulleberg, P., Delle Fave, A., Nafstad, H. E. & Blakar, R. M. (2017). Everyday understandings of happiness, good life, and satisfaction: Three different facets of well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 12(2), 481-505.
20. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
21. Converse, P. D., Beverage, M. S., Vaghef, K. & Moore, L. S. (2018). Self-control over time: Implications for work, relationship, and well-being outcomes. *Journal of Research in Personality*, 73, 82-92.
22. Corriveau, A. M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The international journal of management education*, 18(1), 100364.
23. Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
24. Darvish, H. & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421.
25. De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W., Broersen, J. P. & Frings-Dresen, M. H. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: a 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of applied psychology*, 89(3), 442.
26. Desrumaux, P., Lapointe, D., Sima, M. N., Boudrias, J. S., Savoie, A. & Brunet, L. (2015). The impact of job demands, climate, and optimism on well-being and distress at work: What are the mediating effects of basic psychological need satisfaction?. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 179-188.
27. Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in psychology*, 8, 1938.
28. Diener, E. & Lucas, R. E. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: Relative standards, need fulfillment, culture, and evaluation theory. *Journal of Happiness Studies*, 1(1), 41-78.
29. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
30. Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.

31. Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J. & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International journal of wellbeing*, 2(3), 222-235.
32. Drewniak, R., Drewniak, Z. & Posadzinska, I. (2020). Leadership styles and employee expectations. *European Research Studies*, 23, 398-411.
33. Ehrhart, M. G. & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.
34. Filipovski, Z. (2014). *The development of authentic leadership and positive psychological capital: the case of insurance company "Triglav Osiguruvanje" in the Republic of Macedonia* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Forgeard, M. J., Jayawickreme, E., Kern, M. L. & Seligman, M. E. (2011). Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International journal of wellbeing*, 1(1), 79-106.
36. Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of general psychology*, 2(3), 300-319.
37. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
38. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.
39. Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. & Vangronsveld, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304-318.
40. Greco, P., Laschinger, H. K. S. & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing leadership*, 19(4), 41-56.
41. Hannah, S. T., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
45. Headey, B. & Wearing, A. J. (1992). *Understanding happiness: A theory of subjective well-being*. Melbourne: Longman Cheshire.
46. Hidayat, S. (2016). The authentic leadership is source of intrinsic motivation in work engagement with moderating role of overall trust (cognitive and affective trust). *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, 3(3), 4236-4242.
47. Hitchcock, J. H. & Newman, I. (2013). Applying an interactive quantitative-qualitative framework: How identifying common intent can enhance inquiry. *Human Resource Development Review*, 12(1), 36-52.
48. 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.

49. Iqbal, S., Farid, T., Khan, M. K., Zhang, Q., Khattak, A. & Ma, J. (2020). Bridging the gap between authentic leadership and employees communal relationships through trust. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 250.
50. Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
51. Jin, L. N., Liu, T. & Chen, Y. W. (2017). The effect of servant leadership on work-related well-being: The mediating role of work flow and work engagement. *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (str. 2210-2214). Singapur: IEEE.
52. Judge, T. A. & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 78(3), 475.
53. Kark, R. & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on follower's relational versus collective selfconcept. V *Academy of management proceedings* (str. D1-D6). Briarcliff Manor: Academy of Management.
54. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26
55. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, 41(6), 1677-1697.
56. Liu, S. M., Liao, J. Q. & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119.
57. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241258.
58. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 291-307.
59. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
60. Lux, A. A. (2012). *Follower's perceptions of authentic leadership and their job satisfaction: impact of ethnicity* (Magistrska naloga). Auckland University of Technology, USA.
61. McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W. & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International journal of business studies*, 11(1), 25-44.
62. Ménard, J. & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 331-346.
63. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164.

64. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A. & Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
65. Oc, B., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., Bashshur, M. R. & Greguras, G. J. (2020). Humility breeds authenticity: How authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 158, 112-125.
66. Pryce-Jones, J. (2011). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Chicester, UK: John Wiley & Sons.
67. Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N. & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
68. Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., ... & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033.
69. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
70. Roberts, L. M. (2007). From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-Discovery and Self-Actualization. V J. E. Dutton & B. R. Ragins (ur.), *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (str. 29–45). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
71. Roux, S. (2010). *The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement: An exploratory study* (doktorska disertacija). Stellenbosch: University of Stellenbosch.
72. Russell, J. E. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of career assessment*, 16(1), 117-131.
73. Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
74. Schaubroeck, J., Lam, S. S. & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863.
75. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
76. Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work—overview and perspective. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 36 (5), 422-429.

77. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.
78. Sonnentag, S. & Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of applied psychology*, 91(2), 330.
79. Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 489-509.
80. Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 101498.
81. Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.
82. Thomas, J. (2009). *Working paper: Current measures and the challenges of measuring children's wellbeing*. Newport: Office for National Statistics.
83. Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. *Handbook of positive psychology*, 52, 715-728.
84. Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371.
85. Van Veldhoven, M. & Peccei, R. (Eds.). (2014). *Well-being and performance at work: The role of context*. New York, NY: Psychology Press.
86. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
87. Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678.
88. 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.
89. Wong, C. A. & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
90. Wood, A. M., Linley, P. A. Maltby, J., Baliousis, M. & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of counseling psychology*, 55(3), 385.
91. Woolley, L., Caza, A. & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
92. Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.

93. Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.
94. Zareen, M., Razzaq, K. & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531-549.
95. Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E. & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The leadership quarterly*, 22(5), 801-817.
96. Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za mlade zaposlene

Pozdravljeni,

sem Vesna Prašnikar, študentka zaključnega letnika Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, smer Management, in namen mojega magistrskega dela z naslovom »Avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu« je raziskati povezavo med avtentičnim vodenjem in dobrim počutjem na delovnem mestu med mladimi zaposlenimi. Moj cilj je, da spoznam pogled mladih zaposlenih na temo avtentičnosti in dobrega počutja na delovnem mestu, ugotovim, kakšna je občutljivost na delovno okolje in kako hitro ste pripravljeni zamenjati delovno mesto zaradi nezadovoljstva.

Za namen raziskave sem pripravila dva sklopa vprašanj. Prvi sklop se nanaša na avtentično vodenje, drugi sklop pa na dobro počutje na delovnem mestu. Prosila bi vas, da mi pri raziskavi pomagate tako, da si vzamete 15 minut časa in premišljeno, jasno ter iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja. S svojimi odgovori boste ogromno pripomogli k raziskovanju in preučevanju te tematike. Odgovori bodo anonimni, rezultati raziskave pa bodo objavljeni v moji zaključni nalogi, ki bo dostopna v spletni knjižnici.

Že vnaprej se vam najlepše zahvaljujem za sodelovanje in pomoč. Za vse nejasnosti ali dodatna vprašanja sem vam z veseljem na voljo na vesna.prasnikar1@gmail.com.

I. AVTENTIČNO VODENJE

Spodnje trditve se nanašajo na avtentično vodenje oziroma avtentično sledenje. Avtentičnost pomeni pristnost oziroma zvestoba samemu sebi, da ohranjamo »lastni jaz«. Pri spodnjih trditvah vas prosim, da označite, v kolikšni meri se strinjate z njimi od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, in 5, da se popolnoma strinjate.

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

1. Spodnje trditve se nanašajo neposredno na vašega vodjo in njegov stil vodenja, kot ga dojemate vi. Prosim, ustrezno označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami o vašem vodji.

Moj vodja:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Pove točno to, kar si misli.	1	2	3	4	5
2. Prizna napake, ko so te storjene.	1	2	3	4	5
3. Me spodbuja, da izrazim svoje mnenje.	1	2	3	4	5

4. Ima pozitiven odnos do dela in sodelavcev.	1	2	3	4	5
5. Pokaže čustva v skladu z lastnimi občutki.	1	2	3	4	5
6. Deluje v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami.	1	2	3	4	5
7. Prisluhne različnim mnenjem, preden se odloči.	1	2	3	4	5
8. Želi povratne informacije z namenom izboljšanja odnosov z drugimi.	1	2	3	4	5
9. Se zaveda, katera je njegova/njena največja prednost.	1	2	3	4	5
10. Me prosi, da zavzamem stališča, ki podpirajo moje temeljne vrednote.	1	2	3	4	5
11. Zahteva stališča, ki izpodbijajo njegove globoko zavzete položaje.	1	2	3	4	5
12. Ve, kdaj je čas, da ponovno oceni svoja stališča do pomembnih vprašanj.	1	2	3	4	5
13. Deli informacije z mano in z ostalimi podrejenimi.	1	2	3	4	5
14. Išče možnosti, kako izboljšati delo oziroma proces.	1	2	3	4	5
15. Preveri, ali sem pravilno razumel/-a navodila, ki so mi bila dana.	1	2	3	4	5

Prيرهeno po (1) Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126; (2) Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164.

2. Spodnje trditve se nanašajo na to, kakšnega vodjo si želite na delovnem mestu ne glede na to, kakšnega imate zdaj. Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami o lastnosti vodje, ki bi si ga želeli imeti.

Moj vodja mora:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Biti pozitiven.	1	2	3	4	5
2. Znati tvegati.	1	2	3	4	5
3. Mi mora zaupati.	1	2	3	4	5
4. Biti inovativen.	1	2	3	4	5
5. Biti fleksibilen.	1	2	3	4	5
6. Biti spoštljiv.	1	2	3	4	5
7. Me mora spodbujati.	1	2	3	4	5
8. Nadzirati moje delo.	1	2	3	4	5
9. Me mora pri delu usmerjati.	1	2	3	4	5
10. Imeti vizijo.	1	2	3	4	5
11. Me mora motivirati.	1	2	3	4	5
12. Biti ukazovalen.	1	2	3	4	5
13. Deliti zamisli in ideje z menoj.	1	2	3	4	5
14. Biti samozavesten.	1	2	3	4	5
14. Znati komunicirati.	1	2	3	4	5
15. Dati točna navodila za moje delo.	1	2	3	4	5
16. Biti strog.	1	2	3	4	5

17. Biti moj prijatelj.	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

Vir: lastno delo.

II. DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU

Spodnje trditve se nanašajo na dobro počutje na delovnem mestu. Pri spodnjih trditvah, prosim, da označite, v kolikšni meri se strinjate z njimi od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, in 5, da se popolnoma strinjate.

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

1. Spodnje trditve se nanašajo na to, kako dojemate vaše delo vi. Prosim, ustrezno označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami o percepciji vašega dela.

Moje delo na delovnem mestu:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Moje delo me izpopolnjuje.	1	2	3	4	5
2. Tukaj zaposleni napredujejo na podlagi sposobnosti.	1	2	3	4	5
3. Moje delo mi predstavlja izziv.	1	2	3	4	5
4. Menim, da je moje delo pošteno plačano.	1	2	3	4	5
5. Delovno okolje je izvrstno.	1	2	3	4	5
6. Moje delo ne vpliva na moj prosti čas.	1	2	3	4	5
7. Obstajajo dobre priložnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
8. Na delovnem mestu mi je prijetno.	1	2	3	4	5
9. To je služba, v kateri bom ostal, dokler se ne upokojim.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Lux, A. A. (2012). *Follower's perceptions of authentic leadership and their job satisfaction: impact of ethnicity* (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).

2. Spodnje trditve se nanašajo na vpletenost v delovni proces oziroma avtentično sledenje ter dobro počutje na delovnem mestu. Prosim, označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami o delovni situaciji.

Na mojem delovnem mestu:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vodji in sodelavcem lahko predstavim svoje ideje.	1	2	3	4	5
2. Ko se soočim s problemom, najdem več rešitev, kako premagati težavo.	1	2	3	4	5
3. Uspešno zaključim vse naloge, ki so mi dane.	1	2	3	4	5

4. Sem razočaran/-a, ko moja ideja ni sprejeta med sodelavci ali s strani vodje.	1	2	3	4	5
5. Lahko sodelujem pri idejah za izboljšanje organizacijske strategije.	1	2	3	4	5
6. Soočam se z mnogimi težavami in izzivi na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
8. Soočam se s stresom, ko mi je dodeljen nov projekt oziroma naloga.	1	2	3	4	5
9. Samozavestno razpravljam in predlagam rešitve za težave, s katerimi se sooča organizacija.	1	2	3	4	5
10. Cilji, ki se pričakujejo od mene, so realni in dosegljivi.	1	2	3	4	5
11. Ne počutim se prijetno, ko se delovni pogoji oziroma okolje spreminjajo.	1	2	3	4	5
12. Moj vodja me spodbuja, da rastem.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Filipovski, Z. (2014). The development of authentic leadership and positive psychological capital: the case of insurance company "Triglav Osiguruvanje" in the Republic of Macedonia (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

III. DODATNO: V kolikšni meri se zavedate avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu?

1. Spodnje trditve se nanašajo na to, v kolikšni meri se zavedate pomena avtentičnega vodenja in dobrega počutja na delovnem mestu. Prosim, ustrezno označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

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

Menim, da:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Se zavedam pomena dobrega vodenja na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
2. Vem, kaj pomeni avtentično vodenje.	1	2	3	4	5
3. Vodja lahko vpliva na moje dobro počutje na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
4. Dobro počutje na delovnem mestu je ključen odločevalec, ali ostanem na delovnem mestu ali ne.	1	2	3	4	5
5. Dobro počutje mi je pomembnejše od plače.	1	2	3	4	5
6. Zaradi nezadovoljstva z vodjo sem pripravljen zamenjati službo.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

2. Spodnje trditve se nanašajo na to, kateri dejavnik najbolj vpliva na to, da začnete razmišljati o odpovedi, ali pa je celo razlog za to, da ste v preteklosti dali odpoved. Prosim, ustrezno označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

Največje nezadovoljstvo na delovnem mestu mi povzroča:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vodja ne prisluhe mojim idejam.	1	2	3	4	5
2. Vodja je nepravičen.	1	2	3	4	5
3. Sem za delo premalo plačan.	1	2	3	4	5
4. Ne morem skleniti prijateljstva s sodelavci.	1	2	3	4	5
5. Vodja zahteva preveč napora od mene.	1	2	3	4	5
6. Delovno okolje ni prijetno.	1	2	3	4	5
7. Ni ekipnega duha.	1	2	3	4	5
8. Ni možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
9. Ne ustreza mi delovni čas.	1	2	3	4	5
10. Delam nadure.	1	2	3	4	5
11. Vodja ne ceni mojega truda.	1	2	3	4	5
12. Vodja me ne spodbuja.	1	2	3	4	5
13. Delo mi ne predstavlja izzivov.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

Kaj po vašem mnenju vpliva na dobro počutje na delovnem mestu? Prosim, rangirajte spodnje dejavnike od najpomembnejšega do najmanj pomembnega dejavnika, ki po vašem mnenju vpliva na dobro počutje, pri čemer 1 predstavlja najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na dobro počutje, in 10 najmanj pomemben dejavnik.

	Vodja, njegov stil vodenja, delegiranja nalog in zaupanje
	Ekipni duh in sodelovanje s sodelavci
	Plača in nagrade
	Okolje, v katerem delam (pisarna, doma ...)
	Izziv, ki mi ga delo predstavlja
	Prijateljske vezi med sodelavci
	Možnost napredovanja
	Svoboda pri opravljanju nalog
	Delovni čas
	Delo, ki ga opravljam

1. Ste že kdaj zamenjali službo? Če da, kaj je bil glavni razlog, da ste odšli iz podjetja? Če ne, kaj je glavni razlog, da ostajate v podjetju?

2. Kaj osebno vam trenutno prinaša dobro počutje na delovnem mestu?

3. Kaj osebno vam trenutno prinaša slabo počutje na delovnem mestu?

-
-
4. Menite, da ste kot mladi zaposleni zaradi večje fleksibilnosti bolj občutljivi na dobro počutje na delovnem mestu kot starejši zaposleni? Zakaj?
-
-

1. DEMOGRAFSKI PODATKI

Pri spodnjih vprašanjih, prosim, obkrožite črko pred odgovorom, ki velja za vas.

1. Starost:
 - a. 16-20
 - b. 21-25
 - c. 26-30
 - d. 31-35
2. Sektor:
 - a. Javni
 - b. Zasebni
3. Doba delovnih izkušenj:
 - a. Do 3 let
 - b. 3-5 let
 - c. 6-10 let
 - d. Več kot 10 let
4. Število opravljenih ur na teden:
 - a. 1-20
 - b. 21-39
 - c. 40-49
 - d. Več kot 49
5. Vrsta dela, ki ga opravljate:
 - a. Pisarniško delo (asistent, skrbnik, vodja, svetovalec ...)
 - b. Delo v proizvodnji (mizar, orodjar, mehanik, strojnik ...)
 - c. Zdravstveno osebje (dentist, zdravnik, fizioterapevt ...)
 - d. Prodajalec (v trgovini, v pekarni, telefonski prodajalec...)
 - e. Profesionalni športnik oziroma trener

- f. Umetnik (slikar, kipar ...)
- g. Učitelj (vzgojitelj, osnovnošolski učitelj, profesor ...)
- h. Frizer oziroma kozmetično osebje
- i. Kuhar oziroma slaščičar
- j. Turistični delavec
- k. Drugo:_____

6. Stopnja izobrazbe:

- a. I. (nedokončana osnovna šola)
- b. II. (osnovnošolska izobrazba)
- c. III. (nižje poklicno izobraževanje, 2-letno)
- d. IV. (srednje poklicno izobraževanje, 3-letno)
- e. V. (gimnazijsko, srednje poklicno – tehniško izobraževanje)
- f. VI/2. (visokošolski strokovni in univerzitetni program)
- g. VII (magisterij stroke)
- h. VIII/1. (magisterij znanosti)
- i. VIII/2. (doktorat znanosti)

7. Neposredni stik z vodjo:

- a. Vsak dan, večkrat dnevno
- b. 1-krat na dan
- c. 2-3-krat na teden
- d. 1-krat na teden
- e. Drugo:_____

8. Čas, preživet z vodjo v povprečju:

- a. Manj kot 15 minut na dan
- b. 15-60 minut na dan
- c. Več kot 60 minut na dan

9. Število zaposlenih na oddelku:

- a. 1-5
- b. 6-10
- c. 11-20
- d. Več kot 20