

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZAVZETOSTI
ZAPOSLENIH V PODJETJU MEBLO INT**

Ljubljana, februar 2023

JAKOB RAJBAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Jakob Rajbar študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih v podjetju Meblo INT, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno za raziskavo, pridobil 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 študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	3
1.1 Vodenje	3
1.2 Avtentično vodenje	4
1.2.1 Razvoj konstrukta avtentičnega vodenja skozi zgodovino	5
1.2.2 Elementi avtentičnega vodenja	6
1.2.2.1 Samozavedanje	6
1.2.2.2 Samoregulacija	7
1.2.2.3 Pozitivni psihološki kapital	8
1.2.2.4 Pozitivno modeliranje	9
1.2.2.5 Lasten pozitiven razvoj	9
1.2.2.6 Povezanost elementov avtentičnega vodenja	10
1.3 Avtentični vodja	11
1.3.1 Sposobnosti avtentičnega vodje	11
1.3.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij	13
1.3.2.1 Akcijsko učenje	13
1.3.2.2 360-stopinjska metoda	14
1.3.2.3 Sistem mentorstva	16
1.3.2.4 Sistem nasledstva	16
1.3.2.5 Teoretični konceptualni primer usposabljanja avtentičnega vodje	17
2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH	18
2.1 Konstrukt zavzetosti zaposlenih	18
2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih	20
2.3 Posledice zavzetosti zaposlenih	23
2.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih	24
2.4.1 Ravni zavzetosti zaposlenih	25
2.4.2 Kako meriti zavzetost zaposlenih	26
2.4.3 Zavzetost zaposlenih v Sloveniji in svetu	29
3 AVTENTIČNO VODENJE IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH	32
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA MEBLO INT	33

4.1	Predstavitev podjetja Meblo Int	33
4.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	35
4.2.1	Raziskovalni cilji	35
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	36
4.2.3	Metoda in načrt raziskave	36
4.2.4	Oblikovanje intervjuja	37
4.2.5	Oblikovanje vprašalnikov	38
4.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	40
4.3.1	Prisotnost avtentičnega vodenja	40
4.3.2	Zavzetost zaposlenih v podjetju Meblo Int.....	47
4.3.3	Povezava med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih na primeru izbranega podjetja	51
4.4	Omejitve raziskave	53
4.5	Zaključne ugotovitve in priporočila.....	53
4.5.1	Odgovori na raziskovalna vprašanja	53
4.5.2	Priporočila za podjetje in vodjo.....	54
SKLEP	55
LITERATURA IN VIRI	57
PRILOGE	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Model (PCI) za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala	9
Tabela 2: Sposobnosti avtentičnega vodje.....	12
Tabela 3: Učinek zavzetosti zaposlenih.....	24
Tabela 4: UWES vprašalnik	27
Tabela 5: GWA-12 vprašalnik	28
Tabela 6: Osnovni podatki družbe	33
Tabela 7: Promet in prodaja po letih.....	34
Tabela 8: Prepletanje ankete in intervjuja	37
Tabela 9: Intervju z vodjo.....	38
Tabela 10: Stopnje avtentičnosti po testu naprednosti.....	38
Tabela 11: Naprednostni test (1. del anket).....	39
Tabela 12: GWA-12 in priredba za vodjo (2. del anket)	40
Tabela 13: 1. vprašanje za vodjo	41
Tabela 14: 2. vprašanje za vodjo.....	42

Tabela 15: 3. vprašanje za vodjo	42
Tabela 16: 4. vprašanje za vodjo	43
Tabela 17: 5. vprašanje za vodjo	44
Tabela 18: 6. vprašanje za vodjo	44
Tabela 19: 7. vprašanje za vodjo	45
Tabela 20: 8. vprašanje za vodjo	48
Tabela 21: 9. vprašanje za vodjo	48
Tabela 22: 10. vprašanje za vodjo	49
Tabela 23: Povprečna ocena prisotnosti avtentičnega vodenja in zavzetosti za posameznega zaposlenega.....	52
Tabela 24: Pearsonov koeficient korelacije	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključni dejavniki vodenja	4
Slika 2: Štiri komponente samozavedanja	7
Slika 3: Tri stopnje procesa samoregulacije	8
Slika 4: Model razvoja in temeljnih elementov avtentičnega vodenja	10
Slika 5: Proces akcijskega učenja avtentičnega vodenja	14
Slika 6: Usposabljanje avtentičnega vodje	17
Slika 7: Matrika zavzetosti zaposlenih	19
Slika 8: Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih v treh slojih	22
Slika 9: Stopnje zavzetosti po Gallup	25
Slika 10: Stopnje zavzetosti po Carnegie	26
Slika 11: Delež zavzetih, nezavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih globalno	29
Slika 12: Zavzetost zaposlenih v Sloveniji	30
Slika 13: Delež zavzetih zaposlenih v Sloveniji v primerjavi z ostalimi	31
Slika 14: Vpliv avtentičnega vodenja na zavzetost zaposlenih	33
Slika 15: Struktura podjetja	34
Slika 16: Načrt raziskave po korakih	36
Slika 17: Rezultati anket	45
Slika 18: Rezultati naprednostnega testa	46
Slika 19: Povprečni posamezni odgovori zaposlenih v primerjavi z odgovori vodje	47
Slika 20: Zavzetost posameznega zaposlenega	49
Slika 21: Kategoriziranje v stopnje zavzetosti	50
Slika 22: Primerjava zavzetosti prodajnega oddelka Meblo Int s svetom in Slovenijo.....	50
Slika 23: Zavzetost zaposlenih po posameznih postavkah	51
Slika 24: Raztreseni grafikon	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa za vodjo oddelka prodaje.....	1
Priloga 2: Anketa za zaposlene iz oddelka	3
Priloga 3: Intervju z vodjo oddelka prodaje	5

KAZALO KRATIC

angl. – angleško

CIPD – (angl. chartered institute of personnel and development); Britanska organizacija za kadre in razvoj

COVID-19 – (angl. Coronavirus disease 2019); Koronavirusna bolezen 2019 je nalezljiva bolezen, ki jo povzroča virus SARS-CoV-2

GWA-12 – (angl. Gallup Workplace Audit); Vprašalnik namenjen merjenju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu

ISA – (angl. intellectual, social and affective engagment scale); Vprašalnik namenjen merjenju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu

JD-R – (angl. Job demands-resources); Teorija o delu, povpraševanju in ponudbi

MBI-GS – (angl. Maslach, burnout, inventory, general, survey); Vprašalnik namenjen merjenju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu

PCI – (angl. psychological capital intervtenion); Model za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala

PCQ-24 – (angl. psychological capital questionnaire); Vprašalnik za merjenje psihološkega kapitala

USPO – Dimenzije: upanje, samozavest, prožnost, optimizem

UWES 17 – (angl. Utrecht work engagment scale); Vprašalnik sestavljen iz 17 postavk namenjenih merjenju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu

UWES 3 – (angl. Utrecht work engagment scale); Vprašalnik sestavljen iz 3 postavk namenjenih merjenju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu

UWES 9 – (angl. Utrecht work engagment scale); Vprašalnik sestavljen iz 9 postavk namenjenih merjenju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu

UVOD

Vodenje je eden izmed dejavnikov, s katerim se soočajo vsi zaposleni, in ima neizogiben ter neposreden vpliv na njihovo delo. Ravno zato je avtentično vodenje lahko ključnega pomena za doseganje uspešnosti, tako na ravni organizacije, kot tudi na ravni posameznika (Purwanto, Asbari, Setiana & Fahmi, 2021, str. 280–297). Prvo večjo vlogo v razvoju avtentičnega vodenja je imel George (2003) s svojo nadvse uspešno knjigo. Takšno vodenje je bilo pojmovano kot vodenje prihodnosti, saj omogoča boljšo prilagodljivost na turbulentnem in hitro spreminjajočem se trgu. Za to so poleg drugih dejavnikov zaslužene večja motiviranost, pozitivna naravnost in večja kreativnost zaposlenih, ki se z avtentičnim vodenjem neposredno zvišujejo. Kljub temu da zadnji dve desetletji konstrukt avtentičnega vodenja dviguje veliko prahu in je korenito spremenil mnoge organizacije, pa še vedno ne pozna nedvoumne in splošno sprejete definicije (Černe & Penger, 2010, str. 819–842). Temu navkljub so si glede nekaterih vidikov strokovnjaki enotni: za avtentične vodje je značilno, da dobro poznajo lastno bit, imajo razčiščena mnenja in stališča, se prepoznajo v vlogi voditelja ter ravnajo v skladu s svojimi prepričanji in stališči (Shamir & Eilam, 2005, str. 395–417). O resničnosti vpliva avtentičnega vodenja na mnoge dejavnike v organizaciji pričajo najrazličnejše raziskave. Ena izmed takšnih raziskav je bila narejena v Indoneziji na 195 vzorcih zaposlenih v podjetjih iz proizvodne industrije. Rezultati te študije kažejo, da obstaja pozitivna korelacija med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo (Purwanto, Asbari, Setiana & Fahmi, 2021). Tudi na Kitajskem so naredili obširno raziskavo na 440 zaposlenih v hotelih s petimi zvezdicami. Raziskava je potrdila tezo, da avtentično vodenje neposredno vpliva na zavzetost zaposlenih pri delu (Du, Ma, Lin & Wang, 2021).

V uspešnici avtorjev Gifford in Young (2021) nam je bilo predstavljenih več kot 50 definicij zavzetosti zaposlenih in ta neuskkljenost se odraža v kadrovske skupnosti, kjer za to besedno zvezo ni enoznačne teorije. Najpogosteje se v povezavi z zavzetostjo zaposlenih povezujejo koncepti, kot so motivacija, sreča, energija, predanost in zvestoba. Čeprav si strokovnjaki glede točne definicije niso povsem enotni, pa so složnega mnenja, da gre za zelo pomemben aspekt, na katerega morajo biti kadrovniki, managerji in vsi na vodilnih položajih v organizacijah še posebej pozorni.

Z načinom vodenja neposredno vplivamo na zavzetost zaposlenih, zato je izbira najbolj optimalnega pristopa vodilnih ključna. Za avtentično vodenje je značilno, da imajo zaposleni dostop do informacij in resursov, ter da se počutijo sprejete in podprte, kar spodbuja njihovo psihološko varnost in posledično privede do večje delovne angažiranosti (Du, Ma, Lin & Wang, 2021). Raziskava, ki je bila izvedena na 280 diplomiranih medicinskih sestrah, ki delajo v bolnišnicah za akutno nego, dokazuje močno povezavo med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih na delovnem mestu. Zaključne ugotovitve kažejo, da medicinske sestre, ki delajo za managerje, ki izkazujejo višjo raven avtentičnega vodenja, poročajo o večji zavzetosti pri delu (Bamford & Laschinger, 2012). V današnjih časih na vseh področjih digitalizacija brezkompromisno pronica v vse aspekte našega življenja. To se je v času pandemije korona virusa (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) na

mnogih področjih še drastično pospešilo, oziroma so se mnoga delovna mesta čez noč digitalizirala in transformirala v delo od doma. To je velik izziv predstavljalo tudi nadrejenim, ki so v veliki večini morali hitro spremeniti svoj način vodenja in kontroliranja zaposlenih. Tudi pri delu od doma se je v raziskavi na indonezijskem ministrstvu za notranje zadeve izkazalo avtentično vodenje za primerno, ko govorimo o zavzetosti zaposlenih pri delu. V raziskavi na podlagi 116 zaposlenih je bilo dognano tudi, da ženske bolj pogosto kot moški pričakujejo psihološko podporo svojih vodij (Daraba, Wirawan, Salam & Faisal, 2021).

Vsaki vodilni si želi zavzetih zaposlenih, hkrati pa si prav tako zaposleni želijo pri delu biti zavzeti, saj to neposredno povečuje njihovo raven sreče in zadovoljstva. Poglavitno vprašanje je, kako doseči to stanje simbioze, v katerem je korist obojestranska. Menim, da enega izmed odgovorov prav gotovo lahko najdemo v avtentičnem vodenju.

Namen magistrskega dela je razširiti znanje, podrobneje preučiti avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih v podjetju Meblo Int ter oba koncepta med seboj ustrezno povezati. V teoretičnem delu je osrednji namen predstaviti in povezati preučevana konstrukta s pregledom domače in tuje strokovne literature, v raziskovalnem delu pa nameravam izvesti multimetodolški raziskovalni pristop v izbranem podjetju Meblo Int ter pripravo priporočil za vodstvo podjetja. **Glavni cilj** magistrske naloge je preučiti konstrukta avtentično vodenje in zavzetosti zaposlenih ter prikazati njuno vlogo v podjetju Meblo Int.

Pomožni cilji magistrskega dela pa so:

- Podrobno preučiti oba konstrukta z ustreznim pregledom javno dostopne domače ter tuje literature in strokovnih člankov.
- Z uporabo multimetodološkega raziskovalnega pristopa raziskati povezanost med konstruktoma avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih v podjetju Meblo Int.
- Na podlagi ugotovitev oblikovati priporočila in smernice vodstvu podjetja Meblo Int.

Temeljna teza avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih na delovnem mestu v podjetju Meblo Int sta neposredno povezana in sicer tako, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v obravnavanem podjetju. Raziskovalni del magistrske naloge bo temeljil na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

- V kolikšni meri je koncept avtentičnega vodenja prisoten v podjetju Meblo Int?
- Kakšna je zavzetost zaposlenih v podjetju Meblo Int?
- Ali lahko avtentično vodenje vpliva na izboljšanje zavzetosti zaposlenih v podjetju Meblo Int?
- Ali sta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih pri delu v oddelku prodaje podjetja Meblo Int povezana?

Magistrska naloga bo sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V prvem delu bosta natančneje predstavljena dva glavna konstrukta: avtentično

vodenje in zavzetost zaposlenih. Tu bodo uporabljeni predvsem že zbrani podatki, ki so dostopni preko javno dostopnih baz in znanstvene literature. Sekundarni podatki bodo torej s pomočjo deskriptivne metode predstavljeni v logičnem, povezovalnem zaporedju: najprej bom predstavil avtentično vodenje, nato zavzetost zaposlenih in še povezavo med omenjenima konstruktoma. V metodološkem delu so lahko prisotne tudi nekatere vsebinske omejitve, predvsem gre za ustreznost uporabe sekundarnih podatkov, ki so bili v osnovi zbrani in pridobljeni za drugačen namen.

V raziskovalnem delu magistrske naloge se bom koncentriral na primarne podatke, ki bodo pridobljeni s pomočjo multimetodološke raziskave, ki obsega tako kvalitativno kot tudi kvantitativno raziskavo v podjetju Meblo Int. Z direktorjem podjetja bom opravil intervju, med zaposlene bom razdelil anonimno anketo, ki bo vsebovala raznolika vprašanja, od izbiranja med že ponujenimi odgovori, do razvrščanja trditev po pomembnosti. S pomočjo analize pridobljenih podatkov ter s povezovanjem teoretičnih ugotovitev bodo oblikovana priporočila za vodstvo podjetja, kar bo tudi sklepni del moje magistrske naloge.

V zadnjem, zaključnem delu magistrske naloge pa bodo na podlagi analize pridobljenih podatkov ter povezovanja teoretičnih dognanj, predstavljene ugotovitve in rezultati raziskave. Na podlagi tega bodo podana tudi priporočila za obravnavano podjetje Meblo Int z namenom izboljšanja delovne uspešnosti in poslovanja podjetja.

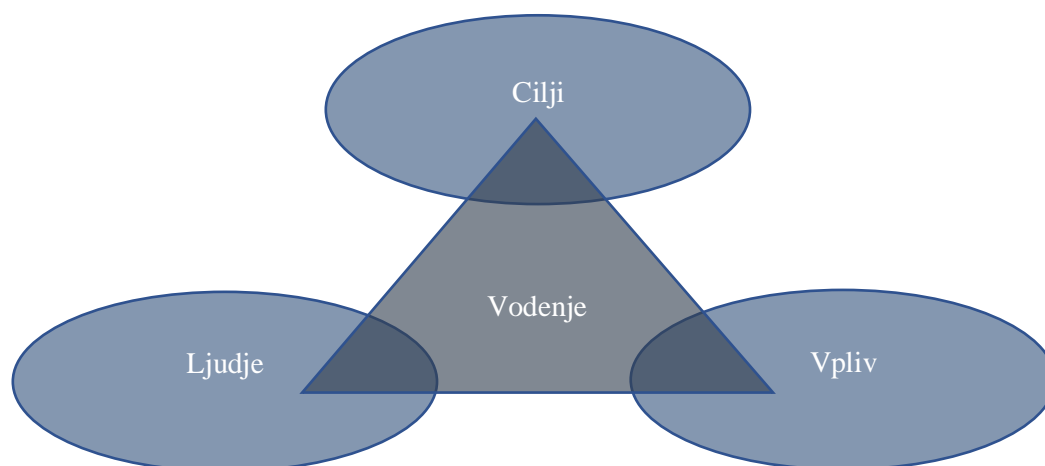
1 AVTENTIČNO VODENJE

Poznamo veliko načinov vodenja, le ti so se skozi zgodovino spreminjali in na novo razvijali. Sprva je pomembno definirati, kaj sploh vodenje je.

1.1 Vodenje

Vodenje se pojavlja med ljudmi. Za uspeh organizacije verjetno ni bolj pomembne teme, kot je vodenje. Kot navajajo Dimovski, Penger in Peterlin (2009), sta osnovni vrednoti vodenja razvoj in učenje, zato je za organizacijo pomembno, da je omogočen kar se da hiter prenos znanja. Vodenje lahko opišemo tudi kot sposobnost vplivanja in usmerjanja zaposlenih z različnimi vzvodi, kot so motiviranje, vplivanje in spodbujanje z namenom doseganja ciljev organizacije (Lipovec, 1987). Vodenje je koncept, ki se stalno razvija skladno s spreminjanjem potreb organizacije. V literaturi o vodenju izstopajo predvsem trije dejavniki, in sicer ljudje, vpliv in cilji. Glavna naloga vodenja je vplivanje na ljudi z namenom, da bi le ti dosegli lastne cilje in cilje organizacije (Ivanko, 2019). Na sliki 1 so predstavljeni trije ključni dejavniki vodenja.

Slika 1: Ključni dejavniki vodenja



Prerejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

Klasični raziskovalci organizacije in vodenja so se več kot sto let oklepali definicije racionalnega vodje. To je nekdo, ki objektivno in nepristransko pridobiva informacije, odloča, planira, organizira ter vodi. Na delovnem mestu se je strmelo k ukinitvi čustev, s tem namenom so trud usmerili v racionalizacijo delovnih postopkov, v katerih so ljudje zgolj eden od virov, ki v proizvodnji proces prinašajo zgolj delo in pamet. Za dobrega managerja je veljalo, da je močan, vztrajen, neomajen, celo neizprosni in ni čustven. Izkazalo pa se je, da čustva vseh vpletenih v organizaciji pomembno vplivajo na mnoge dejavnike, ki kasneje rezultirajo v uspešnost oziroma neuspešnost organizacije. Sposobnost doumeti učinek naših besed in dejanj ter se vživeti v razmišljanja in čustva drugih, danes velja za eno izmed pomembnejših sposobnosti, ki odlikujejo dobre vodje. Posledično so se sočasno s temi ugotovitvami pojavljale tudi nove oblike vodenja, ki so od avtokratičnega sloga začele prehajati bolj proti demokratičnemu. Eden izmed takih načinov vodenja je avtentično vodenje (Ivanko, 2019).

1.2 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje si lahko razlagamo kot vodenje, ki je zrcalo lastne osebnosti, prepričanj in vrednot. Avtentičnemu vodji pritiče postavljanje visokih etičnih standardov na način, da zagotovi pogoje za zaupanje, razširja miselna obzorja in občutek pri odločanju, s čimer izboljšuje uspešnost organizacije. Avtentični vodja dojema vodenje kot svoje poslanstvo, pri katerem je merilo uspešnosti sposobnost razvijanja svojih sodelavcev (Dimovski, Penger, Peterlin & Grah, 2014). Avtentično vodenje je koncept, ki temelji na konceptu "biti zvest samemu sebi" v kombinaciji z visoko stopnjo samozavedanja (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

1.2.1 Razvoj konstrukta avtentičnega vodenja skozi zgodovino

Pojav izraza avtentičnost sega v starogrško filozofijo in se odraža v grškem aforizmu "Spoznaj samega sebe". Etimologijo besede avtentičen lahko najdemo v grški besedi avtentičen (gr. *authento*), katere pomen bi v dobesednem prevodu pomenil "imeti polno moč". Ena zgodnejših referenc avtentičnega delovanja je bila Sokratova osredotočenost na samo preučevanje, saj je bil le ta mnenja, da "ne preučeno" življenje ni vredno živeti. Konstrukt avtentičnega vodenja pa se je začel razvijati veliko kasneje. Najzgodnejši zametki teorij avtentičnega vodenja so govorili o tem, da se avtentičnost organizacije kaže skozi njeno vodenje. Avtentičnost so pripisovali voditelju, ki pozna svoje odgovornosti in sprejema končnost ter se zaveda negotovosti in naključnosti. Poleg tega so videli avtentičnost vodje v zmožnosti priznavanja lastne krivde in napak (Gardner, Karam, Alvesson & Einola, 2021 str. 9–21).

Turbulentni časi, polni hitrih sprememb in negotovosti, so privedli do pojava avtentičnega vodenja, ki se je kasneje pri mnogih organizacijah izkazalo za uspešnejše od tradicionalnega vodenja. Definicija avtentičnega vodje se je iz leta v leto, od avtorja do avtorja, konstantno spreminjala oziroma razvijala (Gardner, Karam, Alvesson & Einola, 2021, str. 9–21). Prvi poskus formalne opredelitve konstruktov avtentično vodenje in neavtentično vodenje sta predstavila Hoy in Henderson (1983). Slednja sta navedla, da je za avtentičnega vodjo značilno, da sprejema odgovornost za svoja dejanja in napake, ki se pojavijo. Poleg tega vodjo, ki je avtentičen, definirata kot nekoga, ki za vplivanje na svoje zaposlene ne uporablja manipulativnih pristopov, zna biti človeški in ni diktatorski. Za neavtentično vodenje je po njih navedbah prisotna nizka raven teh treh komponent, torej gre za vodenje, pri katerem ima vodja pomanjkanje sprejemanja odgovornosti in za svoje napake krivi druge, manipulira s svojimi zaposlenimi, svojo avtoriteto pa ima izoblikovano zgolj na podlagi položaja v organizaciji, ki ga zaseda. Erickson (1995, str. 121–142) je leta opozorila, da avtentičnosti ne moremo deliti na dva skrajna pola, torej, da nekdo je avtentičen ali ni avtentičen, vendar je oseba lahko zgolj bolj avtentična ali manj avtentična. Bhindi in Duignan (1997, str. 117–132) pa sta v članku avtentično vodenje definirala skozi štiri komponente, in sicer avtentičnost, vizionarsko vodenje, zmožnost pogleda na situacijo iz druge perspektive in čut za občutke in želje podrejenih. Begley (2001, str. 353–365) je štiri leta pozneje avtentično vodenje definiral kot vodenje, ki je profesionalno, učinkovito in etično neoporečno. Vodenje, ki temelji na znanju in vrednotah. Njegova kasnejša definicija iz Begley (2004, str. 4-17) kot najpomembnejši aspekt oziroma kakovost avtentičnega vodje priznava samospoznavanje. Georg je s svojima knjigama, George (2003) in George in Sims (2007), močno prispeval k zanimanju za pojav avtentičnega vodenja. V svoji prvi uspešnici George in Sims (2007) sta avtentičnega vodjo opisala kot osebo, ki zna dobro izkoriščati svoje naravne danosti, vendar se hkrati zaveda tudi svojih slabosti, katere se krčevito trudi odpraviti. Avtentični vodja vodi z namenom in vrednotami, pri svojem vodenju je dosleden in samodiscipliniran, hkrati je predan razvoju in konstantnemu učenju, vendar pri svojih načelih ostaja brezkompromisen (George, 2003, str. 21–59). V svojem kasnejšem delu (George & Sims 2007, str. 37–96) pa

sta avtorja zapisala, da se avtentični vodja ne rodi, ampak se skozi življenje razvije. Po njihovih besedah lahko to doseže vsak s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj, saj po njunem mnenju avtentičnost vodij izvira iz njihovih življenjskih zgodb. V knjigi sta vodjo definirali kot nekoga, ki je zvest svojim načelom, z drugimi pa je sposoben vzpostavljati pristnih in zaupanja vrednih odnosov. Po njihovih besedah je avtentičen vodja v pravšnji meri samosvoj, vendar je bolj predan temu, da izboljšuje druge in s tem izboljšuje skupno dobro, ne da skrbi zgolj za lastno dobro in lastno uspešnost. Poleg tega je svoje zaposlene sposoben motivirati, da le ti delujejo, kar se da produktivno in uspešno. Luthans in Avolio (2003, str. 241–261) avtentičnega vodjo definirala kot samozavestnega, optimističnega, trdoživega, moralnega in za podrejene navdihujočega. Avtentičnega vodjo vidita v nekom, ki svojih podrejenih ne prepriča z ukazi niti z racionalnimi razlogi, vendar z zgledom. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008, str. 89–126) so z raziskovalnim programom pomembno vplivali na razvoj avtentičnega vodenja, njihova definicija pa še danes velja, kot najpogosteje uporabljena mera in operacionalizacija avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje so opredelili kot vzorec vodenja, ki strmi k izboljšanju pozitivnega psihološkega kapitala in etične klime v organizaciji, kar privede do večjega samospoznavanja zaposlenih in ponotranjanja moralne perspektive. Whitehead (2009, str. 847–872) je avtentičnega vodjo definiral kot nekoga, ki dobro pozna lastno bit in tudi lastno bit tistih, ki jih vodi, je skromen in skrbi za dobrobit drugih. Z gradnjo etičnega in moralnega okvirja v organizaciji skrbi za visoko stopnjo zaupanja. V kasnejših letih so se avtorji bolj kot z definiranjem avtentičnega vodje začeli ukvarjati z načini, kako avtentično vodenje ovrednotiti, preučevati, kako vpliva na druge konstrukte in kako avtentične vodje ustvarjati oziroma jih usposablјati. Tako sta se Baron in Parent (2015, str. 37–53) v svojem prispevku iz leta 2015 ukvarjala predvsem z načini usposabljanja avtentičnih vodij. Kljub temu da je v zgoraj obravnavanem obdobju konstrukt avtentičnega vodenja bil deležen veliko pozornosti in raziskav, pa Wiewiora in Kowalkiewicz (2018, str. 1–18) v članku poudarjata, da skupna definicija avtentičnega vodenja ni bila vzpostavljena.

1.2.2 Elementi avtentičnega vodenja

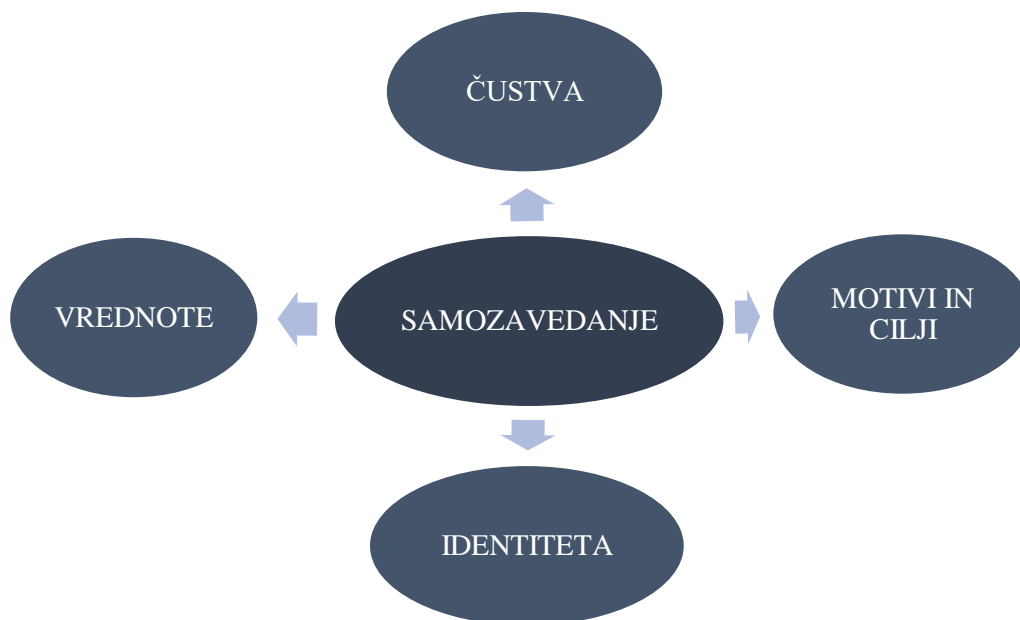
Samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital, pozitivno modeliranje ter lasten pozitiven razvoj, so ključni temelji avtentičnega vodenja. Našteti elementi veljajo za osnovo konstrukta avtentičnosti vodij kot tudi sledilcev (Černe, 2010).

1.2.2.1 Samozavedanje

Samozavedanje in samoregulacija veljata za osnovna temelja avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja. Pri samozavedanju sta ključna samospoznavanje in samorefleksija. S pomočjo opazovanja lastnih čustev avtentični vodja analizira svoje lastno notranje psihično stanje. To posamezniku omogoča, da identificira svoje lastne motive, cilje, vrednote in čustva (Černe, 2010). Avolio in Gardner (2005, str. 315–338) sta mnenja, da je samozavedanje izhodišče za razvoj avtentičnega vodenja. Samozavedanje vodji omogoča,

da se zaveda svojih znanj in zmožnosti. Poleg tega navajata vrednote, čustva, identiteto ter cilje in motive kot štiri komponente samozavedanja, kar je tudi predstavljeno na sliki 2.

Slika 2: Štiri komponente samozavedanja



Prirejeno po Avolio & Gardner (2005).

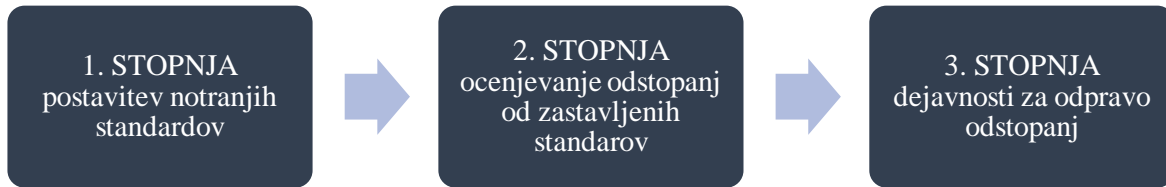
Za razvoj samozavedanja so primerne tri vrste praks. Sem spadajo introspekcija, samorefleksija in povratne informacije. Nevroznanstveniki introspekcijo opisujejo kot vrsto razmišljanja o lastnih notranjih izkušnjah. Gre za usmerjanje pozornosti na notranje miselne procese in občutenja, ki jih posameznik lahko s pomočjo samogovora, pisanja ali govorjenja na glas spremeni iz prej nezavednih v zavedne izkušnje. Samorefleksija je ocenjevanje preteklih dogodkov in izkušenj, da bi izvedeli več o sebi in se pripravili na prihodnost. Je neke vrste samoocenjevala praksa, ki se uporablja za samo-vpogled, ki nam lahko da pomembne in v prihodnosti uporabne informacije. Tretja praksa za doseganje samozavedanja so povratne informacije iz okolja. Te omogočajo boljše razumevanje tega, kako nas dojemajo drugi. Povratne informacije iz okolja lahko posamezniku pomagajo pri razvoju vodstvenih sposobnosti (Wernsing, 2017, str. 3–32).

1.2.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je uravnoteženje lastnega vedenja skladno z lastno osebnostjo, s hkratnim ohranjanjem odprtih odnosov s svojimi sledilci in sodelavci. Pri samoregulaciji so bistveni ponotranjeni procesi obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentnost odnosov in avtentično vedenje. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) navajajo, da samoregulacija vključuje procese, ki vodijo omogočajo izvajanje samokontrole s postavljanjem notranjih standardov, ocenjevanjem odstopanj med dejanskimi in

postavljenimi standardi ter prepoznavanje ukrepov, ki odpravijo odstopanja med dejanskimi in postavljenimi standardi. Ta proces je predstavljen na sliki 3.

Slika 3: Tri stopnje procesa samoregulacije



Prirejeno po Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005).

V današnjih časih raztresenosti, preobremenjenosti in zasičenosti z informacijami, ki motijo pozornost, se ne malokrat zgodi, da voditelji izgubijo stik s svojim bistvenim jazom. Zato je za doseganje statusa avtentičnega vodje zelo pomembna zavestna samoregulacija pozornosti. Zavestna samoregulacija vodjem omogoča, da se osredotočijo na posamezno nalogo in hkrati ohranijo svojo čuječnost. Z opazovanjem lastnih čustev, misli in vedenja se krepijo občutki samozavedanja in hkrati se zmanjšujejo občutki samoodtujenosti. Poleg tega samoregulacija vodjem omogoča, da ravnajo bolj preudarno in se ne odzivajo na nešteto motečih dražljajev, ki se pojavljajo v okolici in v njihovih mislih. Z distanciranjem od avtomatskih in impulzivnih miselnih vzorcev ter čustev se zmanjša tudi pristransko in krivično presojanje. V skladu s tem je bilo ugotovljeno, da prakticiranje čuječnosti zmanjšuje kognitivne pristranskosti. Poleg tega so raziskave pokazale tudi, da samoregulacija povečuje etičnost posameznikov (Dietl & Reb, 2019, str. 1–18).

1.2.2.3 Pozitivni psihološki kapital

Pozitiven psihološki kapital pomembno vpliva na elemente samoregulacije ter samozavedanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Gre za področje, ki izvira iz pozitivnega organizacijskega procesa. Pri tem pristopu je temeljna usmerjenost k prednostim posameznika, istočasno pa se izogiba pristopu, ki temelji na posameznikovih slabostih. To je veda, ki se ukvarja z vprašanjema "Kdo si" in, še bolj pomembno kot to, "Kdo postajaš". Gre za pozitivno stanje razvoja posameznika, za katerega so značilni samozavest, optimizem, vztrajnost, upanje, prožnost in odprtost do sprememb ter razvoja. Raziskave potrjujejo, da je pozitiven psihološki kapital zaposlenih povezan tudi z njihovimi pozitivnimi emocijami, ki se na delovnem mestu kažejo v delovni zavzetosti in vedenju. Zaposleni, ki posedujejo več pozitivnega psihološkega kapitala, lažje in več prispevajo k pozitivnim organizacijskim spremembam. Pozitiven psihološki kapital je merljiv, v večini primerov se za merjenje uporabljajo različni vprašalniki, kot je vprašalnik psihološkega kapitala (angl. psychological capital questionnaire – PCQ-24). Pozitiven psihološki kapital se da razvijati, kar opisuje tudi model za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala (angl. psychological capital intervention, v nadaljevanju PCI), ki je prikazan v tabeli 1 (Kristančič, Lahovnik & Penger, 2021).

Tabela 1: Model (PCI) za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala

Fokus razvoja dimenzij upanje, samozavest, prožnost, optimizem (v nadaljevanju USPO)	Načini za razvoj dimenzij USPO	Drugi možni pripomočki pri razvoju	Načrtovani rezultati
<ul style="list-style-type: none"> • Upanje Planiranje ciljev in poti za doseganje ciljev. • Samozavest Izkušanje uspeha in modeliranje prihodnjega. • Prožnost Prepoznavanje tveganj in razvijanje sposobnosti za izogibanje le teh. • Optimizem Razvijanje pozitivnih pričakovanj in pozitivnega pogleda na svet ("Kozarec je pol poln"). 	<ul style="list-style-type: none"> • Postavljanje ciljev z metodo SMART. • Vaje za postavljanje ciljev (cilji, seznam ovir, seznam rešitev za predvidene ovire). • Opomnik, da vsak dan naredimo vsaj tri pozitivne stvari. • Voditi dnevnik hvaležnosti, v katerega vsak dan napišemo tri stvari, za katere smo hvaležni. • Učenje s pozitivno motivacijo. • Dobro počutje, h kateremu doprinesejo vadba, odnosi, uravnotežena prehrana, hidracija, sprostitvev ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodični tečaj v živo ali preko spleta. • Različne aplikacije za vodenje urnika in podobno (v nadaljevanju ipd.). • Inspiracijski videi (TED talk ipd.). • Igrice in igrifikacije, ki pripomorejo k razvoju dimenzij psihološkega kapitala (SuperBetter ipd.). 	<p>Izboljšajo se: zadovoljstvo, sreča, pripadnost, splošno počutje, kreativnost, inovativnost, odnosi z ljudmi, zdravstveno stanje, varnost, reševanje problemov ...</p> <p>Zmanjšajo se: stres, tesnoba, depresija, verjetnost za izgorelost, konfliktnost ...</p>

Prirejeno po Luthans & Youssef-Morgan (2017).

1.2.2.4 Pozitivno modeliranje

Pri pozitivnem modeliranju gre za odnos med vodjo in sledilcem, pri katerem vodja na sledilca vpliva z vzorom in zgledom, sledilec pa se z vodjo tudi osebno identificira. V takšnem primeru gre za proces ustvarjanja in razvoja avtentičnih sledilcev, ki se navzamejo pozitivnih psiholoških stanj (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Pozitivno modeliranje je povezano s pozitivnim psihološkim kapitalom, saj tekom procesa pozitivnega modeliranja avtentični vodje pri sledilcih zvišujejo upanje in optimizem, vzpostavljajo zaupanje, izboljšujejo prožnost ter s spodbujanjem učenja in ustvarjanjem pogojev za njihov lasten pozitiven razvoj, omogočajo organizacijsko učenje (Černe, 2010).

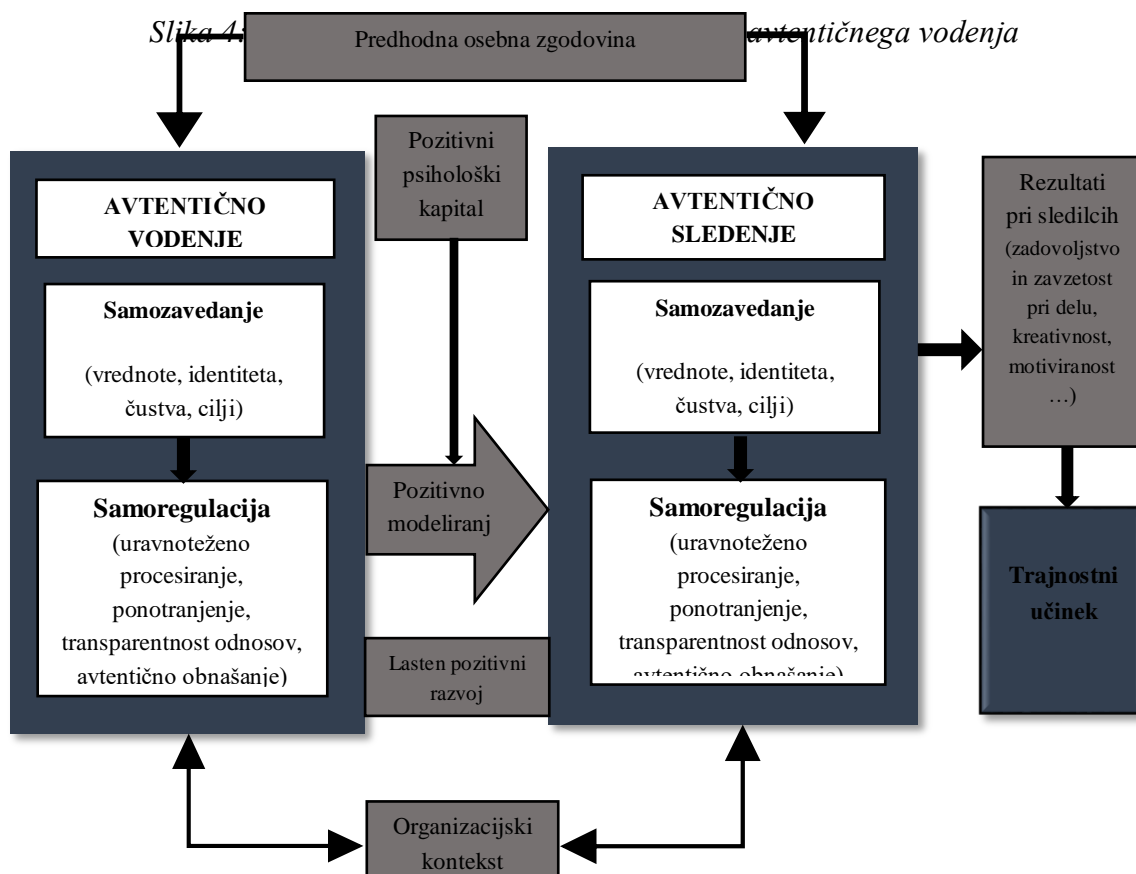
1.2.2.5 Lasten pozitiven razvoj

Z vzpostavitvijo avtentičnega vodenja se s časom razvijajo tako vodje kot sledilci. Sledilci tekom procesa pozitivnega modeliranja ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, kar jim

omogoča boljše spoznavanje sebe in lastnih dejanskih zmožnosti ter zmožnosti v prihodnosti, poleg tega pa v odnosih tako do svojega vodje kot tudi v odnosih do ostalih postanejo bolj transparentni. Za lastni pozitivni razvoj je značilno, da sledilci tekom pozitivnega modeliranja spremenijo zaznavanje sebe in svojih zmožnosti. To jih privede do prevzema iniciative pri lastnem razvoju, saj ugotovijo, da imajo njihove zmožnosti večji doseg, kot so si pred tem predstavljali. Do lastnega pozitivnega razvoja ne pride zaradi neposredne želje vodje, vendar zaradi samo-angažiranosti sledilcev po zgledu vodje (Černe, 2010). Na tej točki bi lahko rekli, da je avtentičnost "nalezljiva", zato bom tudi sam zaključil poglavje z navdihujočo tezo, ki pravi, da s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj lahko prav vsak postane avtentičen (George & Sims, 2007, str. 37–96).

1.2.2.6 Povezanost elementov avtentičnega vodenja

Za osmišljanje elementov avtentičnega vodenja je pomembno razumevanje njihovih medsebojnih povezav in drugih dejavnikov, ki so zajeti v celotnem procesu. Vse medsebojne povezave in soodvisnosti je nemogoče smiselno zajeti v eni sliki, saj gre za zelo kompleksen proces. Po zgledu Černetovega modela je to poenostavljeno prikazano na sliki 4.



Prirjeno po Černe (2010).

Na začetku mora vodja doseči avtentičnost, kar lahko doseže s pomočjo **samoregulacije** in **samozavedanja**. Osnova za razvoj avtentičnega vodenja je **predhodna osebna zgodovina**, ki povzema njegove življenjske izkušnje in življenjske mejnike. To po mnenju znanstvenikov niso edini dejavniki razvoja avtentičnega vodenja. Sem uvrščajo tudi **organizacijski kontekst**, ki pojmuje kulturo in klimo organizacije, sodelavce in podporni sistem ter **pozitivni psihološki kapital** vodje, ki zajema samozavest, optimizem, upanje in prožnost. **Pozitivno modeliranje in lasten pozitiven razvoj** pa organizaciji omogoča prenos avtentičnosti iz vodje na sledilce. Posledica prenosa avtentičnosti na sledilce je izboljšanje **samozavedanja** in **samoregulacije** pri sledilcih, kar rezultira v zadovoljstvu in zavzetosti pri delu in na koncu verige v **trajnostni učinek** (Černe, 2010).

1.3 Avtentični vodja

V prejšnjem poglavju je predstavljen konstrukt avtentičnega vodenja ter njegovi elementi. V nadaljevanju bo avtentičen vodja predstavljen kot posameznik. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) navajajo, da je za avtentičnega vodjo značilna originalnost in ne posnemanje drugih, njegova dejanja temeljijo na osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti. Avtentičnega vodje ne motivirajo doseganje statusa, časti ali drugih osebnih koristi, vendar mu motivacijo predstavljajo osebna prepričanja. Poleg tega je avtentični vodja pri vodenju transparenten in je takšen, kot je, saj se ne prilagaja pričakovanjem drugih. Za avtentične voditelje je zelo značilno samozavedanje, kot meni Datta (2015), se avtentični vodje podajo na popotovanje vase, da analizirajo lastne izkušnje in ugotavljajo lastne vrednote ter prepričanja. Vodja sledilcem predstavlja dober zgled, ko sam pri sebi dobro razjasni, kdo je in kakšen je njegov namen (Wall, 2018). Avtentični vodja vpliva na podrejene in jih motivira za doseganje ciljev s svojo iskrenostjo in pozitivno moralno perspektivo, ki jo omogočata večja zavest in uravnoteženo procesiranje (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2019).

1.3.1 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodja je skozi proces avtentičnega vodenja sposoben posebljanja neposrednosti, odprtosti, zavezanosti uspehu, želje po priznanju svojih omejitev, transparentnosti, nagrajevanju poštenosti in pripadnosti ter sprejemanju odgovornosti za lastna dejanja. V tabeli 2 so predstavljene sposobnosti, ki naj bi jih po mnenju Dimovski, Penger in Peterlin (2009) posedoval avtentični vodja.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) izpostavljajo štiri sposobnosti, s katerimi avtentični vodja vpliva na svoje sledilce. S temi sposobnostmi pri članih svojega tima razvija upanje, zaupanje, pozitivna čustva in optimizem. To se odraža na mnogih področjih zaposlenih, ki rezultirajo v večji uspešnosti organizacije kot celote in večji uspešnosti in sreči posameznikov na delovnem mestu ter v zasebnem življenju.

Tabela 2: Sposobnosti avtentičnega vodje

1. Poveže se s svojo notranjostjo.	V namen povezovanja z drugimi ljudmi, morajo avtentični vodje najprej spoznati samega sebe in zgraditi samozavest v svoje kvalitetne lastnosti, hkrati pa delati na odpravljanju svojih slabosti.
2. Z ljudmi komunicira iskreno ter odkrito.	Komunikacija mora biti transparenta, s svojimi sodelavci lahko razpravlja o vsem, nobena tema ni nezaželena.
3. Poznava svoje zaposlene.	Za uspešno avtentično vodenje mora vodja dobro poznati svoje sledilce. Vedeti mora kakšna so njihova trenutna življenjska stanja, kaj jim je pomembno in kaj so njihovi strahovi.
4. Njegovim besedam sledijo tudi dejanja.	Zaposleni morajo svojim vodjem verjeti, zato mora biti vodja sposoben v enaki meri kot z besedami, govoriti tudi z dejanji.
5. Zbliža se s svojimi sledilci.	Avtentični vodja mora biti sposoben zblíževanja s svojimi zaposlenimi in premostitve vseh morebitnih komunikacijskih ovir, kot so na primer kulturna ali religijska različnost, vikanje in tikanje, izobrazba, družbeni status in podobno ...
6. Verjame v svoje sledilce.	Avtentičen vodja mora biti sposoben podpreti svoje zaposlene pri odkrivanju in razvijanju njihovih skritih talentov in odpravljanju njihovih slabosti. V svoje zaposlene mora imeti iskreno upanje.
7. Osredotoča se na druge in ne nase.	Sposoben mora biti postaviti druge na prvo mesto, ob tem pa ne čutiti potrebe po lastni izpostavljenosti ali strmeti za lastnimi koristmi.
8. Sodelavcem je v podporo in jim vliva upanje.	Avtentičen vodja je sposoben v zaposlene vlivati upanje, ki jim daje zagon in prihodnost.

Prيرهjeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

Živimo v časih, ko je neposreden vpliv vojne v bližini zamenjal epidemijo zaradi COVID-19, prihodnost vseh prebivalcev Slovenije, Evrope in širše je precej nepredvidljiva in težko optimistična. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) opozarjajo, kako pomembno je, da zaposleni verjamejo v lepšo prihodnost in se počutijo varne. Zato je sposobnost avtentičnega vodje, da pri svojih zaposlenih razvija upanje in vzpodbuja pozitiven pogled na svet, ki sta v takšnih časih še toliko bolj pomembna in na preizkušnji. Upanje se v kontekstu avtentičnega vodje opredeljuje kot motivacijsko stanje, katerega temelja sta delovanje in energija usmerjena k ciljem ter planiranje poti, ki je potrebna za doseg ciljev.

Raziskave so potrdile, da je zaupanje v vodjo neposredno povezano z organizacijsko pripadnostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu. Zaupanje zajema prepričanja o poštenosti in integriteti. Ko podrejeni zaupajo avtentičnosti, sposobnostim ter pripadnosti svojega vodje, postanejo bolj zaupljivi in so se pripravljene podati v bolj nepredvidljiva dejanja in pridobivanja novih znanj (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Vodenje ima na vplivanje pozitivnih ali negativnih čustev pri zaposlenih poglavito vlogo. Pri čustvih gre za medsebojno povezane pozitivne ali negativne reakcije, ki so odziv na doživljanje nekega dogodka ali osebe. Pri avtentičnem vodenju je bistvenega pomena vpliv

na pozitivna čustva preko pozitivne identifikacije vodje, zaposlenih in organizacije. Pri avtentičnem vodenju se med zaposlenimi ustvarjajo boljši pogoji za zaupanje med člani tima, avtentični vodja pri njih vzbuja pozitivna čustva, kar privede do visokega nivoja zagnanosti, pripadnosti, kreativnosti in lažjega sprejemanja odločitev zaposlenih, poleg tega se izboljšuje tudi blagostanje organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Optimizem je pomembna lastnost, ki pripomore k temu, da so posamezniki pri svojem delu uspešni. Ključno pri optimizmu ni, da zaradi le tega ne pride do težav, vendar smo se s težavami pripravljeni soočiti in jih tudi reševati na primeren način. Optimizem ključno vpliva na doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov, zadovoljstva pri delu in večjo vztrajnost ob soočanju z ovirami in težavami. Zato je razvoj optimizma med sodelavci zelo pomembna sposobnost avtentičnih vodji, ki preko modeliranja pozitivnih čustev vzbudijo identifikacijo sledilcev, iz česar se razvije realistični optimizem (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.3.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij

Mnogi učenjaki o avtentičnem vodenju govorijo kot o potovanju, ki je proces odkrivanja in učenja. George (2003, str. 23–59) pa meni, da mora vsak razviti lasten način vodenja in da ga šele to dela avtentičnega. Hkrati pa je mnenja, da prav vsak lahko postane avtentičen. Podobnega mnenja je Yacoub (2016, str. 4–11), ki pravi, da avtentičnost ni prirojena lastnost redkih srečnežev, ampak se jo da razvijati. George (2003) je v knjigi razodel lastne izkušnje, ki so ga po njegovem mnenju postopoma oblikovale v avtentičnega vodjo. V večini primerov gre za neuspešne ali čustvene dogodke, ki so ga spodbudili k temu, da se je zazrl vase in uvidel ter si priznal svoje napake, ki jih je v prihodnosti odpravil in ravnal bolje. Te izkušnje je poimenoval sprožilni dogodki, ki so sinonim za izrazite spremembe, ki posameznika spodbudijo k osebni rasti in razvoju. Po pregledu strokovne literature se kot pristopi za usposabljanje in razvoj avtentičnih vodij izpostavljajo predvsem: akcijsko učenje, mentorstvo, sistem nasledstva in 360-stopinjska metoda.

1.3.2.1 Akcijsko učenje

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) v procesu akcijskega učenja navajajo dva dopolnjujoča se cilja. Primarni namen akcijskega učenja je naučiti se, kako se učiti, sekundarni namen pa je učiti se na resničnih delovnih primerih, nalogah ali projektih, pri katerih so potrebne posebne metode in oblike učenja. Baron (2016 str. 296–311) po povzemanju različnih avtorjev ugotavlja, da sta za uspešno učenje pomembna tako teorija kot praksa, oziroma pravo razmerje med njima. Ugotavlja tudi, da je bilo večino programov akcijskega učenja neuravnoteženih, saj so v večini imeli preveč poudarka na teoriji. Programi s primanjkljajem praktičnega učenja so lahko do neke mere uporabni za osebni razvoj, zelo težko pa za organizacijsko rast. Na podlagi preučeni sekundarnih virov Baron (2016, str. 296–311) za akcijsko učenje predlaga dva osnovna temelja, in sicer sprožilni dogodek in refleksijo, ki se

tekom seminarja izmenjujeta. Poleg tega so v raziskavah primerjali tudi učinkovitost dolgih in kratih ter intenzivnih seminarjev. Izkazalo se je, da so daljši seminarji učinkovitejši, saj je po sprožilnem dogodku potrebno dovolj časa, da se posameznik poglobi vase in skozi teoretičen del tečaja razmišlja o njih. Šele tako lahko sprožilni dogodki sploh dosežejo svoj namen, za kar pa pri kratkih in intenzivnih seminarjih ni dovolj časa.

Na sliki 5 je predstavljen cikel, ki botruje k razvoju avtentičnega vodje. George (2003, str. 21–59) je bil eden prvih, ki je v svoji knjigi pisal o razvoju avtentičnosti voditelja v zaporedju, kot je prikazan na spodnji sliki. Sam je sicer izhajal iz lastnih življenjskih prelomnih dogodkov, ki so ga spodbudili v samorefleksijo, kar ga je postopoma oblikovalo v avtentičnega vodjo. Raziskovalci in učitelji so z leti spoznavali, da se je avtentičnega vodenja težko priučiti zgolj s teorijo, predvsem, če želimo, da bi le to bilo koristno tudi za organizacijo. Tako so se proučevalci in znanstveniki vrnili k začetni ideologiji Georga in za kar se da uspešno doseganje avtentičnega vodenja predlagali "umetne" sprožilne dogodke, v katerih tečajniki proaktivno sodelujejo, temu sledi teoretičen del tečaja, ki ne sme biti preveč intenziven, da imajo tečajniki možnost za ustrezno poglobitev in samorefleksijo. Najtežji del predstavlja načrtovanje sprožilnih dogodkov, ki morajo biti za čim večjo uspešnost v zadostni meri personalizirani, pa tudi to ni zagotovilo za uspeh, saj kar bo za nekoga sprožilni dogodek, morda za drugega ne bo (Baron, 2016, str. 296–311). Poleg tega pa je ustrezna personalizacija precej zahtevna in običajno ni mogoča, saj izobraževanja potekajo v večjih skupinah, Baron in Parent (2015, str. 37–53) zato priporočata prakticiranje različnih eksperimentov, projektov in dogodkov, ki udeležencem dajo nove vpoglede v to, kako komunicirajo z ljudmi v svoji okolici kot vodje in kot posamezniki.

Slika 5: Proces akcijskega učenja avtentičnega vodenja



Prيرهeno po George (2003).

1.3.2.2 360-stopinjska metoda

Le redki podrejeni se vodji opogumijo povedati kritiko na njegov način vodenja. Zato je za avtentičnega voditelja pomembno, da se potrudi resnico poiskati sam. Pomembno je, da ko pride do spoznanja resnice, ne prevlada ego, vendar razum, da uspe resnico tudi sprejeti in se v skladu s spoznanji izboljševati. Le s takšno naravnostjo in miselnostjo lahko vodja od

svojih podrejenih pričakuje realne povratne informacije, ki mu bodo dale boljši vpogled v dejansko stanje in hkrati nove priložnosti za izboljšave ter napredek (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

360-stopinjska metoda je lahko ocenjevalno ali razvojno osredotočena. Ko gre za ocenjevalno osredotočenost se organizacija na podlagi rezultatov metode odloča, ali bo ocenjevanega nagradila ali kaznovala z različnimi vzvodi, kot so lahko dodatek k plači, napredovanje, prosti dnevi, moralne in materialne nagrade in podobno. Pri razvojni osredotočenosti pa gre bolj za razvoj zaposlenih, ki se, če se metoda izkaže za uspešno, lahko prelevi tudi v ocenjevalno metodo. Prednost te metode je zagotovo v rezultatih, ki so objektivnejši in posledično realnejši od tistih, ki jih vodja pridobi zgolj s samoocenjevanjem. Kljub temu je pri tej metodi treba biti zelo previden pri zbiranju podatkov, ki morajo nujno potekati tajno, da ne bi zaradi olepševanja in neiskrenih odgovorov prišli do zavajajočih rezultatov. Najpomembnejši adut 360-stopinjske metode je v zmožnosti načrtovanega usposabljanja posameznika na zreduciranih področjih, ki so se pri zbiranju podatkov izpostavila za problematične (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

360-stopinjski pristop zbiranja povratnih informacij je postal zelo popularen in je prisoten pri zbiranju povratnih informacij v najrazličnejših vrstah organizacij od podjetij do vladnih in neprofitnih organizacij, vojskah, izobraževalnih ustanovah in podobno. Gre za pomemben proces, ki spodbuja razvoj in ljudem daje sistematičen vpogled v to, kako njihovo vedenje vpliva na druge. Nizka stopnja samozavedanja je pogosto razlog za odstopanje rezultatov samoocene in ocene drugih. Najpogosteje pa je v teh primerih samoocena višja od ocene zbranih povratnih informacij z 360-stopinjsko metodo. Kadar pa je samoocena nižja pa gre razloge pripisati nizki samozavesti in visoki samokritičnosti (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014).

Seifert in Yukl (2010, str. 856–866) sta izvedla longitudinalno študijo, v kateri sta preučevala vpliv 360-stopinjskega zbiranja povratnih informacij na vodje. Managerji so bili razdeljeni v dve skupini. Prva skupina je prejela po 360-stopinjski metodi izbrane povratne informacije, druga skupina pa jih ni prejela. Rezultati obeh skupin se niso razlikovali. Nato sta obe skupini imeli tečaje. V drugi fazi raziskave so na ponovno izbranih podatkih z metodo 360-stopinjskega zbiranja podatkov prišli do ugotovitve, da so rezultati prve skupine boljši. Nato so se ponovno nadaljevali tečaji in v tretji fazi raziskave so ponovno opravili metodo 360-stopinjskega zbiranja podatkov, kjer so bili rezultati prve skupine, ki je pred tem že dvakrat prejela povratne informacije, občutno boljši od druge, ki je povratne informacije prejela zgolj enkrat. V študiji je bilo ugotovljeno, da je bilo pri prvi skupini zadnje merilno obdobje bistveno bolj učinkovito od prejšnjega, ko so povratne informacije prejeli zgolj enkrat. To kaže na to, da podvojitve zbiranja povratnih informacij s 360-stopinjsko metodo lahko bistveno vpliva na uspešnost vodij.

1.3.2.3 Sistem mentorstva

Vodje so sodelavcem mentorji in tudi vodje imajo svoje mentorje, od katerih črpajo znanje, navdih in dobivajo usmeritve, če je treba tudi kritike. Kritika se poda z namenom, da okrepi produktivnost in kakovost dela varovanca. Dober mentor je prekaljen in je dosegel dovoljšno mero samozaupanja, da je sposoben ego pustiti na strani. Dober mentor je skromen, saj po navadi več kot ve, bolj se zaveda, kako malo v resnici ve. Poleg tega se dober mentor zaveda minljivosti znanja, če le to ni posodobljeno z aktualnimi znanji. Na relaciji mentor – varovanec, čeprav se na prvi pogled ne zdi, gre za simbiotski odnos, saj tudi mentor od varovanca črpa navdih in zadovoljstvo, da lahko pridobljena znanja prenaša na naslednji rod, hkrati pa pridobiva poglede na svet iz drugačne perspektive. Mentorju odnos z varovancem omogoča, da ostaja v stiku z novostmi, trenutnimi trendi in sodobnimi znanji. Med mentorjem in varovancem vlada visoka mera obojestranskega spoštovanja. Vsi skozi življenje preslišimo enormno število dobrih nasvetov in svaril, ki nas ne izučijo, dokler tega ne izkusimo "na lastni koži". Prednost mentorstva je, da varovanec mentorja globoko spoštuje, celo občuduje in mu tudi neizmerno zaupa. Mentorjeve vrednote, usmeritve ter vedenjski vzorci varovancu predstavljajo najmanj zgled ali celo ideal. Zato mnogokrat nasveti mentorja sploh ne rabijo biti boljši, kot bi bili od koga drugega, ampak jih varovanec zaradi prej naštetih razlogov bolj upošteva. Za avtentičnega vodjo mentorstvo predstavlja strateško dejavnost, saj s tem pripomore k uspešnosti organizacije, ki je za avtentičnega voditelja pomembnejša od lastne uspešnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

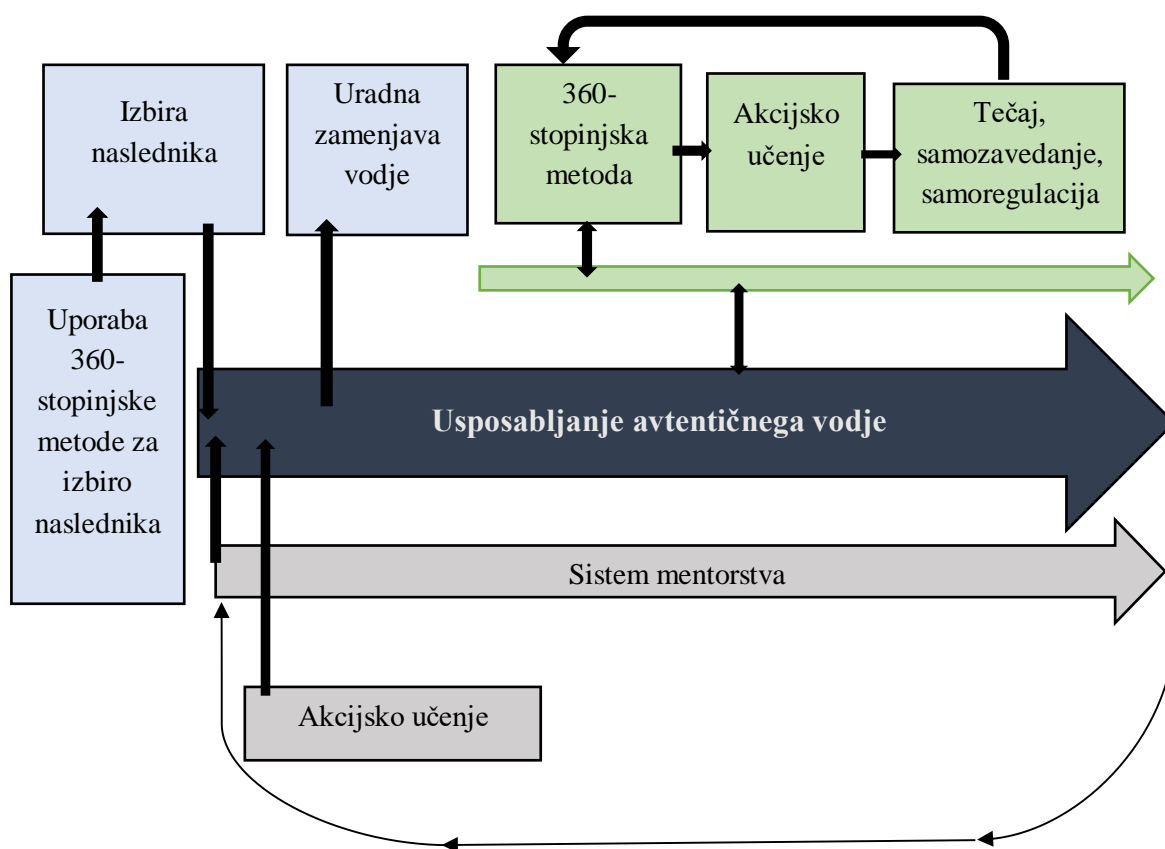
1.3.2.4 Sistem nasledstva

V organizacijah je pravočasno iskanje naslednikov nujno. Predvsem pri ključnih kadrih v organizaciji, da ne bi prišlo do destabilizacije celotne organizacije. To ne pomeni, da predhodnik in naslednik naredita "hokejsko menjavo". Naslednik gre skozi sistem mentorstva njegovega predhodnika, ki mu preda ustrezna znanja, vrednote in nenapisana pravila podjetja, izkušnje ter ostale modrosti. Priporočljivo je, da mentor pri tehnikah uvajanja svojega naslednika uporablja tudi prej opisano tehniko akcijskega učenja, ki vajencu da ustrezne izkušnje in samozavest. Da pa bi bilo vse to omogočeno, je v organizaciji potreben avtentičen vodja, ki je na tekočem s svojimi zaposlenimi in ve, kakšno je njihovo počutje v podjetju. Pomembno je tudi, da vodja pozna plane za prihodnost, ki jih imajo njegovi podrejeni, da bi se uspešno izognili nenadejanim odhodom ključnih kadrov, ki jih je težko hitro in po ustreznem postopku zamenjati. V postopku določanja naslednika je zelo priporočljivo, da o tem ne odloča zgolj samo ena oseba. Za določanje naslednika obstajajo različne tehnike in pristopi, dober primer je tudi prej opisana 360-stopinjska metoda (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.3.2.5 Teoretični konceptualni primer usposabljanja avtentičnega vodje

Na sliki 6 je z uporabo prej spoznanih tehnik usposabljanja avtentičnega vodje predstavljen teoretičen primer, kako kot organizacija vzpostavi, kar se da ugoden sistem za vzpostavitev okolja, ki razvija avtentičnega vodjo in se izogne nestabilnim organizacije zaradi menjave ključnega kadra. Pomembno je, da se proces menjave voditelja ali tudi drugega ključnega zaposlenega začne v dovolj zgodnji fazi, da ne bi zaradi časovne stiske na ta račun trpeli fazi izbire naslednika in sistem mentorstva. Za izbiro naslednika se lahko uporabi **360-stopinjsko metodo**. Takoj, ko je naslednik izbran, je potrebno začeti s **sistemom mentorstva**. V tej fazi je pomembno, da je poleg morebitnih drugih mentorjev, naslednikov mentor njegov predhodnik. Da bi ga le ta ustrezno pripravil na nove izzive, je med drugim potrebno uporabljati tudi tehniko **akcijskega učenja**. Šele, ko je faza uvajanja zaključena, je na vrsti uradna zamenjava vodje. Sistem mentorstva se nadaljuje skozi celotno obdobje vodenja, vendar ni več tako neobhodno, da je mentor predhodnik bodoče vodje, je pa zaželeno. Tekom celotnega vodenja je pomembno, da so vodji omogočena izobraževanja, ki ne slonijo zgolj na teoretičnih tečajih, ampak vključujejo tudi **tehniko akcijskega učenja** in **360-stopinjske metode**. Pri koncu cikla avtentičnega vodjo čaka mentoriranje njegovega naslednika (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009; Seiferta & Yukl, 2010; Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014; Baron, 2016; Yacoub, 2016; George, 2003).

Slika 6: Usposabljanje avtentičnega vodje



Vir: lastno delo.

2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Zavzetost zaposlenih je v zadnjih letih pereča raziskovalna tema, saj dokazano neposredno vpliva na uspešnost celotne organizacije. Zavzeti zaposleni imajo visoko raven energije, s svojimi delovnimi nalogami se poistovetijo, hkrati pa se zavedajo, da so jim kos (Sun & Bunchapattanasakda, 2019, str. 63–76).

2.1 Konstrukt zavzetosti zaposlenih

Podobno kot pri avtentičnem vodenju tudi pri konstrukt zavzetosti zaposlenih ne obstaja enoznačna, splošno veljavna definicija. Različni učenjaki zavzetost zaposlenih različno definirajo, velik vpliv na raznolikost definicij lahko pripišemo času in kraju (Sun & Bunchapattanasakda, 2019, str. 63–76).

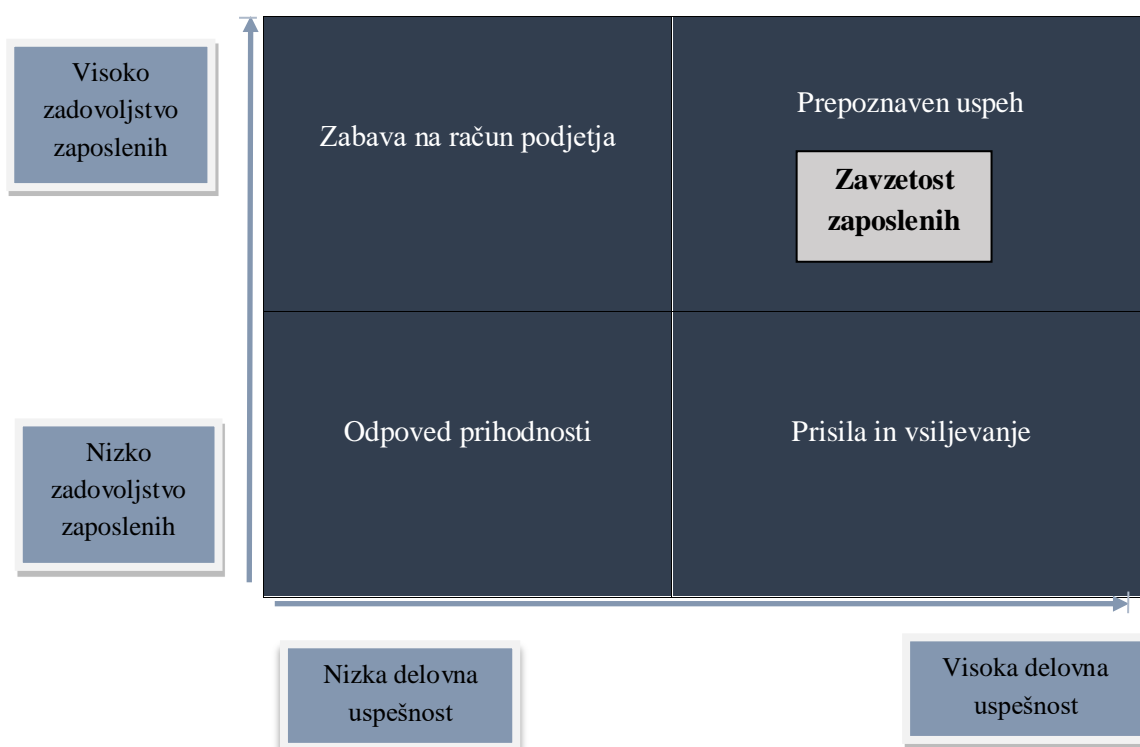
Začetki konstrukta zavzetosti zaposlenih segajo v zgodnja sedemdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so raziskovalci preučevali izgorelost in ostala negativna stanja duha, ki zaposlene distancirajo od dela in privedejo do izčrpanosti. Znanstvena dognanja iz tega obdobja kažejo, da je izgorelost mešanica izčrpanosti, cinizma in občutka neučinkovitosti pri opravljanju delovnih nalog (Sun & Bunchapattanasakda, 2019, str. 63–76). Maslach, Schaufeli in Leiter, (2001, str. 397–422) so se zaradi razširjenega pojava izgorelosti začeli spraševati o vplivu bolj pozitivnih odnosov zaposlenih do njihovega dela. Kmalu za tem so zavzetost zaposlenih označili za nasprotje izgorelosti. Za značilnosti delovne zavzetosti pa so navedli značilnosti, kot so energičnost, vpletenost in učinkovitost. Halbesleben, Harvey in Bolino, (2009, str. 1452–1465) so nekaj let za tem v raziskavi dokazali, da zavzetost zaposlenih ni nasprotje izgorelosti. Navajajo, da zavzetost ne izhaja iz odprave izgorelosti, ampak lahko celo trajna zavzetost vodi v izgorelost.

Eden prvih, ki so predstavili konstrukt zavzetosti zaposlenih, je bil Kahn (1990, str. 692–724), ki je osebno zavzetost definiral kot večdimenzionalni konstrukt. Ta konstrukt sestavljajo čustvena, kognitivna in fizična zavzetost zaposlenih. Khan je menil, da so zaposleni bolj zavzeti pri opravljanju svojega dela, ko so zadovoljene tri psihološke potrebe. Prva psihološka potreba, ki jo navaja Kahn (1990, str. 692–724) je smiselnost, ki jo delavec pridobi, če verjame, da bo njegov delovni vložek ustrezno poplačan. Druga je varnost, ki pomeni, da je zaposlen lahko pristen in je to, kar je, brez strahu, da bi to negativno vplivalo na njegov status in kariero v organizaciji. Tretja potreba pa je zmožnost, ki označuje posameznikovo posedovanje fizičnih, čustvenih in psiholoških zmožnosti, ki so potrebne za opravljanje delovnih nalog. Na smiselnost vpliva narava dela, torej interakcije na delovnem mestu, delovne naloge, plačilo in podobno. Na varnost vpliva predvsem družbeno okolje, kar zavzema delavčev odnos s sodelavci, način in proces vodenja, ki ga je deležen ter organizacijske norme v podjetju. Zmožnost pa je odvisna predvsem od osebnih virov, ki jih zaposleni lahko vključijo v opravljanje delovnih nalog. Na to vplivata fizična in psihična energija ter drugi vplivi iz življenja izven organizacije.

V organizacijskem kontekstu Robinson, Perryman in Hayday (2004, str. 28–41) zavzetost na podlagi raziskave opredeljujejo kot pozitivno povezano z večanjem produktivnosti, donosnosti ter zadovoljstvom in zvestobo strank. Poleg tega so zavzetost označili za pozitivno povezano tudi z zadovoljstvom zaposlenih, ki se viša zaradi pozitivnega odnosa, ki ga zaposleni goji do svoje organizacije in njenih vrednot. V tej raziskavi so ugotovili tudi pozitivno povezanost med zavzetostjo zaposlenih in družbeno odgovornostjo podjetij.

Gruba (2005) navaja, da so zavzeti zaposleni tisti, ki so se pripravljene po svojih najboljših močeh udeleževati za izboljšanje poslovne uspešnosti podjetja. Na sliki 7 je v matriki predstavljen približek tega, kar imenujemo **zavzetost zaposlenih**, ki je v matriki predstavljena kot presečišče **visoke delovne uspešnosti** ter **visokega zadovoljstva zaposlenih**. Preostala tri polja so manj zaželena. V primeru **prisile in vsiljevanja** je **delovna uspešnost** lahko relativno **visoka**, ampak zelo težko na daljši rok. Tudi kombinacija **visokega zadovoljstva** zaposlenih in **nizke produktivnosti** na dolgi rok vodi v neuspešnost organizacije. Pri kombinaciji **nizkega zadovoljstva zaposlenih** in **nizke delovne uspešnosti** pa organizacija drsi proti neuspehu še bolj neusmiljeno kot v prejšnjih dveh primerih in je praktično že obsojena na propad .

Slika 7: Matrika zavzetosti zaposlenih



Prirjeno po Gruba (2005).

Macey in Schneider (2008, str. 3–30) po pregledu literature o delovni zavzetosti zapisala, da le to napajajo ključna čustva. Energija, ki se odraža v različnih konceptualizacijah delovne zavzetosti, izvira iz posameznikovih čustev, ki jih doživlja na delu. Shuck in Wollard (2009, str. 89–110) sta zavzetost zaposlenih opredelila z vidika organizacije. Zavzetost sta

definirala kot kognitivno, čustveno in vedenjsko stanje posameznega zaposlenega, ki je usmerjeno k želenim organizacijskim rezultatom. Bakker (2011, str. 265–269) je zavzetost povzel kot zelo zavedno čustveno stanje, za katerega je značilna visoka raven energije in vpletenosti.

Bakker (2017, str. 67–75) pa je avtor ene najpogosteje uporabljenih teorij za razlago zavzetosti zaposlenih. Teorija delo, povpraševanje in ponudba, skrajšano (angl. Job demands-resources – JD-R) teorija govori o tem, da lahko na podlagi karakteristik dela in osebnih zmožnosti posameznika predvidimo posameznikovo delovno zavzetost in posledično delovno uspešnost. Zavzetost zaposlenega je najverjetnejša takrat, ko se zaposleni sooča z dovolj velikimi izzivi, ki ne presegajo njegovih zmožnosti. Zavzetost zaposlenih je pomemben koncept za organizacijo in zaposlene kot posameznike. Z analizo različnih definicij in raziskav na temo zavzetosti zaposlenih Sun in Bunchapattanasakda, (2019) ugotavlja, da se konstrukt zavzetost zaposlenih običajno nanaša na kognitivni, čustveni in fizični vložek zaposlenih v delo. Pri delovni zavzetosti gre za individualno odločitev, ki se je ne da prisiliti. Zato je delovna zavzetost individualni koncept na ravni posameznika in ne koncept na ravni skupine. Gre za aktivno, z delom povezano psihološko stanje, ki vključuje zaznavanje in čustva, ki rezultirajo v vedenju.

Za zavzetega zaposlenega je značilen stabilen odnos do dela, ki vključuje večjo in daljšo zbranost pri reševanju problemov, ki so za organizacijo pomembni, kar se odraža v boljšem poslovanju oziroma uspešnosti organizacije in posledično večji čustveni navezanosti zaposlenega na cilje in vrednote organizacije. Za zavzete zaposlene so značilne tri temeljne dimenzije (Budrien & Diskiene, 2020, str. 42–47):

- Kognitivna – podpora in vera v cilje in vrednote podjetja.
- Čustvena – občutek zadovoljstva in pripadnosti podjetju.
- Vedenjska – prepričanje, da bodo z organizacijo naredili korak več.

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih

Na zavzetost zaposlenih lahko vpliva veliko različnih dejavnikov, zato je vse nemogoče zajeti. V nadaljevanju so predstavljeni tisti, ki so se skozi literaturo o zavzetosti zaposlenih izpostavili kot najpomembnejši (Andrew & Sofian, 2012, str. 498–508; Bhatnagar, 2007, str. 640–663; Moussa, 2013; Carnegie, 2012; Othman, Rapi, Alias, Jahya & Loon, 2019, str. 784–797; Jha, 2013; Paton & Karunaratne, 2009, str. 280–297; Chughtai, 2013, str. 606–627, Scott, McMullen, Stark & Royal, 2010, str. 2–9; Medlin & Green, 2009, str. 943–956, Anindita & Seda, 2018, str. 276–283):

- **Možnosti za karierni razvoj (1).** Organizacije z zelo zavzetimi zaposlenimi svojim zaposlenim zagotavljajo veliko možnosti za njihov napredek in razvoj ter pridobivanje novih znanj in posledično doseganje njihovega potenciala. Takšne organizacije posledično veliko lažje zadržijo najbolj ambiciozne in nadarjene zaposlene. Zaposleni

bodo pri delu veliko bolj verjetno zavzeti, če organizacija vlaga v njihova znanja in planira njihov karierni razvoj.

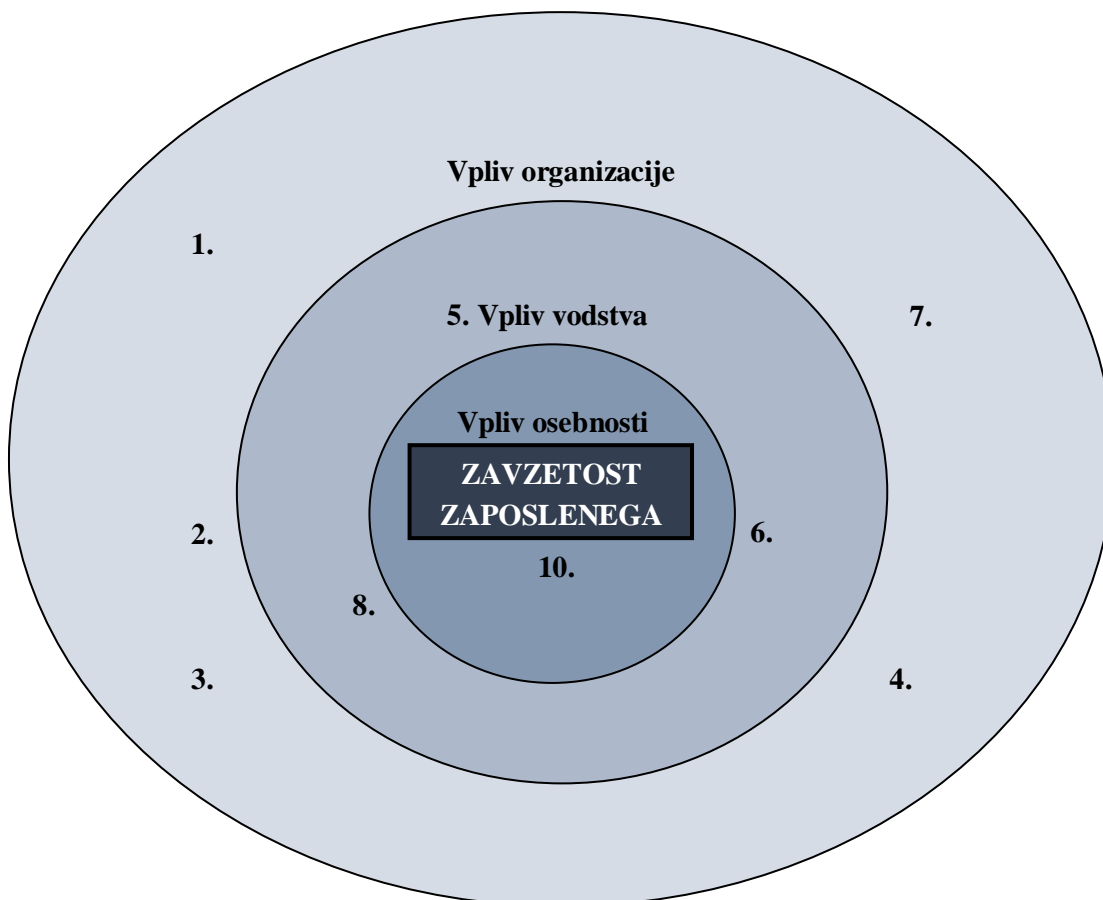
- **Učinkovito upravljanje s talenti (2).** Organizacija, ki se zavzema za zavzetost svojih zaposlenih, strmi k raznolikosti talentov in sposobnosti, ki jih posedujejo zaposleni ter zaposlene spodbuja in podpira pri razvijanju njihovih talentov. Če je v organizaciji prisotna strategija upravljanja s talenti zaposlenih, bodo zaposleni pri delu bolj zavzeti in manj izčrpani.
- **Jasnost vrednot, politike in praks podjetja (3).** Zavzetost zaposlenih se izboljša, ko so zaposlenim vrednote in politika podjetja jasne in podjetje deluje skladno z le temi tudi v praksi.
- **Ponos na delo v podjetju (43).** V raziskavi na 1500 zaposlenih je bilo ugotovljeno, da je ponos na zaposlenost v podjetju, ki nosi dobro ime, eden izmed treh ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih pri delu.
- **Vodenje (5)** in stil vodenja imata po mnenju mnogih avtorjev največji vpliv na to, da so zaposleni zavzeti. Pomembno je, da je vodenje čim bolj učinkovito pri doseganju organizacijskih in osebnih ciljev, poleg tega mora biti transparentno, pošteno, temeljiti na zaupanju in komunikaciji. Zaposleni so pri delu dokazano bolj zavzeti, ko s strani vodstva prejema pohvale in njihovo pozornost.
- **Spoštljivo ravnanje z zaposlenimi (6).** Raziskave kažejo, da imajo v organizacijah, kjer so zaposleni obravnavani s spoštovanjem, višjo stopnjo zavzetosti zaposlenih. Pomembno je, da so vodilni v organizaciji do svojih zaposlenih pošteni in prisluhnejo njihovim idejam, saj jim s tem izkažejo spoštovanje in vrednost. Posledično se zaposleni počutijo cenjene ter so bolj motivirani, kar se odraža v večji zavzetosti pri delu.
- **Opolnomočenje zaposlenih (7).** Zaposleni si želijo dela v organizacijskem okolju, v katerem imajo možnost izražanja svojih mnenj pri odločitvah, ki vplivajo ali so vezane na njihovo delovno področje. Za delovne oddelke, kjer vlada visoka delovna zavzetost, je značilno, da so voditelji vzpostavili ustvarjalno in zaupanja vredno okolje, v katerem so zaposleni izzvani k nestrinjanju z ortodoksnimi praksami. To so tudi razlogi, da so zaposleni pri svojem delu bolj zavzeti in ustvarjalni. Prav tako pa dviguje zavzetost zaposlenih možnost izražanja lastnih mnenj in pogledov višjemu vodstvu. Ugotovljeno je bilo, da se z večanjem predanosti zaposlenega nadrejenemu večja tudi zavzetost zaposlenega.
- **Pravičnost (8).** Za večjo zavzetost zaposlenih je pomembno, da so le ti obravnavani pravično in enakovredno. Vsi morajo imeti enake možnosti za napredovanje in rast. Pomembno je tudi, da je vzpostavljen čim bolj pravičen plačilni sistem, ki s plačilom ustrezno stimulira in nagrajuje zaposlene.
- **Nagrajevanje (9).** Dejavnik, ki pomembno vpliva na zavzetost zaposlenih, je nagrajevanje, ki je lahko finančno ali nefinančno. Pri finančnem nagrajevanju gre za oprijemljive koristi, kot so mesečna stimulacija, božičnica, plačilo za uspešnost, dodatek za inovativnost, variabilna plača, dodatna pokojninska in zdravstvena shema in podobno. Strokovnjaki vedno bolj opozarjajo tudi na pomembnost notranjih nefinančnih nagrad, ki zaposlenega izpolnjujejo na čustvenem nivoju. V ta spekter spadajo pohvale,

priznanja, vključenost v sprejemanje odločitev, izkazovanje zaupanja in pomembnosti, spoštljiv odnos in podobno (Saxena & Srivastava, 2015). Da bi bil sistem nagrajevanja kar se da uspešen, je potrebna dobra komunikacija glede pričakovanj, ki jih ima vodja do zaposlenega. Pozitiven vpliv na zavzetost zaposlenih ima postavljanje merljivih ciljev.

- **Osebnostni dejavniki (10).** Osebnost posameznika lahko ima ključno vlogo pri delovni zavzetosti zaposlenega, saj lahko posamezniki z določenim profilom osebnosti bolje izkoriščajo svoje talente in sposobnosti. Empirični dokazi kažejo, da so tako individualni dejavniki višjega reda, kamor spadajo čustvena stabilnost, ekstravertiranost, vestnost in proaktivna osebnost, kot tudi individualni dejavniki nižjega reda, kot so samoučinkovitost, optimizem in samospoštovanje, z delovno zavzetostjo pozitivno povezani.

Na sliki 8 so prej opisani dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenega (števila od 1 do 10 predstavljajo zgoraj naštet in opisane dejavnike) razporejeni v tri sloje, in sicer na tiste, na katere **vplivajo organizacija, vodstvo in posameznikova osebnost**. S pomočjo te slike si lahko lažje predstavljamo, katera področja so za organizacijo pomembna z vidika organizacije, vodenja in zaposlovanja (vpliv osebnosti) za večjo zavzetost zaposlenih.

Slika 8: Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih v treh slojih



Vir: lastno delo.

Iz slike 8 lahko razberemo, da ima organizacija skoraj vse dejavnike za doseganja visoke stopnje zavzetosti v svojih rokah. Izmed desetih dejavnikov, ki po pregledu literature najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih, je edini dejavnik, na katerega organizacija in njeno vodstvo nimata vpliva, osebni dejavnik posameznika. Pa tudi na tega lahko organizacija v večini primerov posredno vpliva v fazi zaposlovanja, kjer lahko kadrovniki in psihologi na podlagi različnih vprašalnikov zelo dobro predvidijo potencialni vpliv osebnosti kandidata. Na podlagi preučene literature ugotavljamo, da se je problematike nezavzetih zaposlenih v organizaciji potrebno lotiti s spreminjanjem dejavnikov, kot kaže slika 8 – od najsvetleje obarvanega, zunanega kolobarja (**vpliv organizacije**), proti notranjim. **Vodenje** ima morda še večji in neposrednejši vpliv na zavzetost zaposlenih, vendar je zelo pogojeno in vplivano s strani organizacije. Najbolj nesmiselno in dolgoročno neučinkovito je spreminjanje zgolj notranjega kolobarja (**vpliv osebnosti**), saj brez korenitih sprememb takšna organizacija tudi pridobljenih kvalitetnih kadrov ne bo zadržala dolgo, hkrati pa ne bo izkoriščala njihovega potenciala (Andrew & Sofian, 2012, str. 498–508; Bhatnagar, 2007, str. 640–663; Moussa, 2013; Carnegie, 2012; Othman, Rapi, Alias, Jahya & Loon, 2019, str. 784–797; Jha, 2013; Paton & Karunaratne, 2009, str. 280–297; Chughtai, 2013, str. 606–627, Scott, McMullen, Stark & Royal, 2010, str. 2–9; Medlin & Green, 2009, str. 943–956, Anindita & Seda, 2018, str. 276–283).

2.3 Posledice zavzetosti zaposlenih

Britanska organizacija za kadrovanje in razvoj (angl. chartered institute of personnel and development – CIPD) je v letu 2020 izvedla že deseto obširno raziskavo, ki ugotavlja povezavo med zavzetostjo zaposlenih in uspešnostjo organizacije. Gallupovi raziskovalci so prišli do ugotovitev na podlagi 456 raziskovalnih študij, ki so jih izvedli v 96 državah in 54 različnih panogah. Obravnavali so 112.312 delovnih enot. V raziskavo je bilo vključenih skoraj 2.708.538 zaposlenih. Raziskava potrjuje močno povezavo med zavzetostjo zaposlenih in merilci uspešnosti. Delovne enote, ki spadajo v zgornji kvartil po delovni zavzetosti, so imele na podlagi ocen strank 10 % boljše rezultate od tistih, ki spadajo v spodnji kvartil. Delovne enote iz zgornjega kvartila so bile za 18 % produktivnejše v prodaji in 14 % v proizvodnji, poleg tega so se izkazale za 23 % donosnejše od tistih iz spodnjega kvartila. Poleg tega je bila odsotnost z dela pri delovnih enotah, ki spadajo v najvišji kvartil po zavzetosti za kar 81 % nižja, hkrati pa so občutno nižje tudi fluktuacije kot pri delovnih enotah iz spodnjega kvartila. Prav tako so bolj zavzete delovne enote imele kar 41 % manj napak v kakovosti, za kar je merilo število reklamacij, in 58 % manj nezgod pri delu (smrtnost, padci in podobno). V najbolj zavzeti četrtini delovnih enot so zasledili 28 % manj kraj in 66 % boljše počutje in blaginjo zaposlenih v primerjavi z nasprotno četrtino (Harter in drugi, 2020).

Turner (2020, str. 19–61) je v knjigi, ki je nastala na podlagi zbranih raziskav na področju posledic zavzetosti zaposlenih, slednje razporedil v štiri segmente: strateške poslovne koristi, prispevek k javnemu sektorju in neprofitnim organizacijam, doprinos za managerje,

doprinos za zaposlene. Strateške poslovne koristi so tiste koristi zavzetosti zaposlenih, ki organizaciji doprinesejo k strateški ali konkurenčni prednosti. Zavzetost zaposlenih pa ni konstrukt, ki bi zadeval zgolj podjetja, ki strmijo k čim boljšemu poslovnemu izidu, ampak lahko veliko doprinese tudi k javnemu sektorju in neprofitnim organizacijam. Poleg tega ima zavzetost zaposlenih dokazan doprinos tudi za managerje in zaposlene. Turner (2020, str. 19–61) je ugotovitve, ki so strnjeno predstavljene v tabeli 3, podkrepil z raziskavami.

Tabela 3: Učinek zavzetosti zaposlenih

Strateške poslovne koristi	Prispevek k javnemu sektorju in neprofitnim organizacijam	Doprinos za managerje	Doprinos za zaposlene
<ul style="list-style-type: none"> - večji donosi delničarjev - večji čisti dobiček na delnico - finančna uspešnost - večja finančna učinkovitost - rast prihodkov - večja prodaja - večja produktivnost - večja organizacijska agilnost - boljša izkušnja strank - večje zadovoljstvo strank - večja zvestoba strank - večja inovativnost in kreativnost znotraj podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> - pozitiven vpliv na kakovost oskrbe, oziroma storitev - večje zadovoljstvo strank - manj napak - večja odgovornost pri delu - organizacijska agilnost 	<ul style="list-style-type: none"> - zaposleni so boljje usklajeni z organizacijskimi cilji - večja učinkovitost podrejenih - večja prilagodljivost podrejenih - manjša fluktuacija podrejenih - manjša odsotnost z delovnega mesta podrejenih - boljši odnosi s podrejenimi - večja inovativnost podrejenih - manj napak pri delu s strani podrejenih - boljše timsko delo 	<ul style="list-style-type: none"> - pozitiven pristop do dela - večje zadovoljstvo z delovnim mestom - boljše počutje - boljša prilagodljivost na spremembe - manjša čustvena izčrpanost - boljše izkoriščanje lastnega potenciala in razvijanje talentov - karierni napredek

Prيرهjeno po Turner (2020).

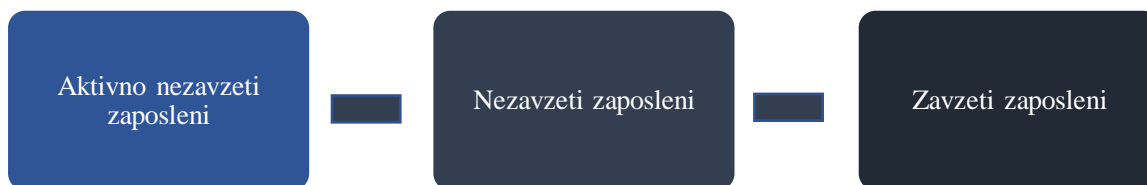
2.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih

Preden se postopimo dvigovanja zavzetosti zaposlenih v organizaciji, je pomembno, da zavzetost zaposlenih sploh izmerimo. Le tako si bodo organizacija oziroma vodilni v njej lahko zastavili cilje in skladno z njimi konstantno merili napredek in učinkovitost sprememb. Zaradi vedno večje ozaveščenosti o pomembnosti zavzetosti zaposlenih se je razvilo veliko različnih metod za merjenje zavzetosti in njim pripadajoče ravni zavzetosti zaposlenih, v katere so na podlagi meritev posamezniki razporejeni.

2.4.1 Ravni zavzetosti zaposlenih

Enako kot pri definiciji konstrukta zavzetosti zaposlenih je tudi pri določanju ravni zavzetosti zaposlenih znanih več različnih teorij. Svetovna raziskovalna organizacija Gallup razvršča zaposlene glede na njihovo zavzetost pri delu v tri stopnje, in sicer aktivno nezavzeti zaposleni, nezavzeti zaposleni in aktivno zavzeti zaposleni, kar je prikazano na sliki 9 (Harter in drugi, 2020).

Slika 9: Stopnje zavzetosti po Gallup



Prirejeno po Gallup Inc (brez datuma).

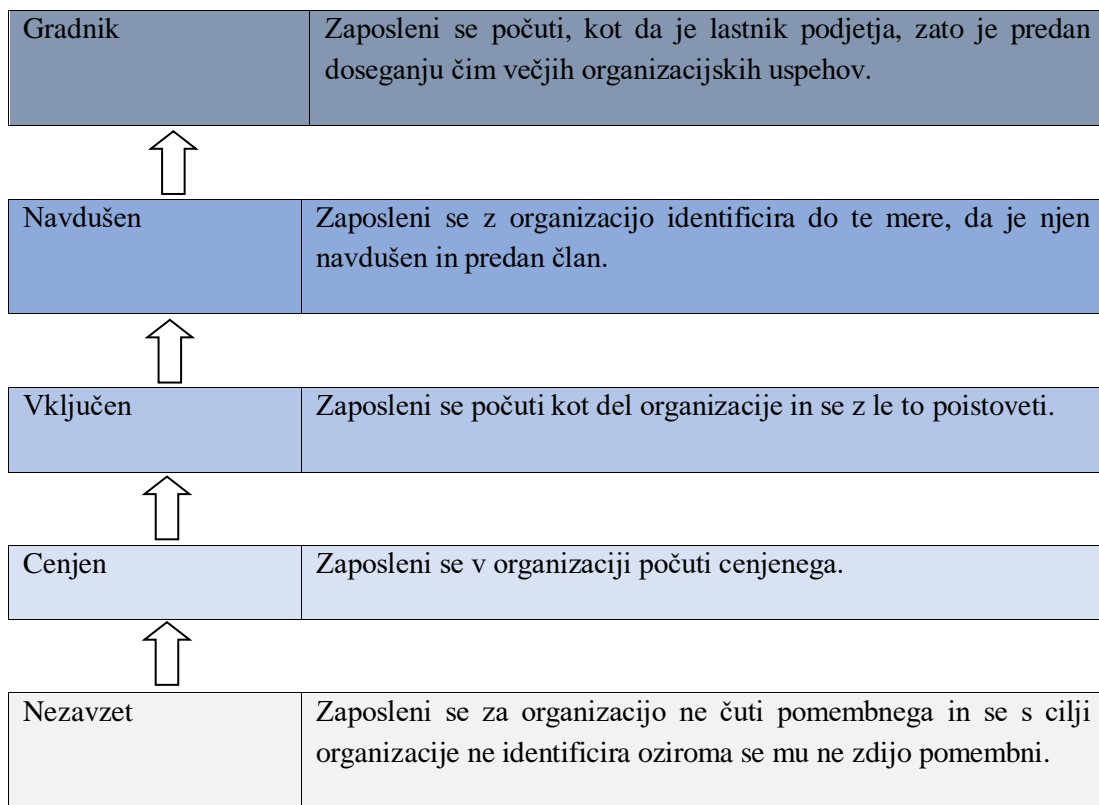
Gallupovi raziskovalci so pri razvrščanju zavzetosti zaposlenih kot aktivno zavzete zaposlene označili tiste, ki so predani poslanstvu podjetja in dejavno prispevajo k doseganju uspehov podjetja tako, da dajo vse od sebe. Poleg tega kažejo samoiniciativnost, strast do dela, ustvarjalnost, optimizem, pripadnost in visoko stopnjo delovne etike. Takšni zaposleni so ponosni na njihovo organizacijo, kar se izžareva na različnih dogodkih, razgovorih, konferencah in tako dalje. Njihovo opravljeno delo presega njihove delovne naloge in odgovornosti. Takšni zaposleni imajo optimističen pogled na prihodnost podjetja in se dobro spopadajo z izzivi in stresom. S svojimi sodelavci in nadrejenimi imajo pristne in dobre odnose (Gallup Inc, brez datuma). Ti zaposleni predstavljajo približno 21 % delež vseh zaposlenih (Gallup Inc, brez datuma) v večini podjetji in so hrbtenica podjetij.

Kot nezavzete zaposlene Gallupovi raziskovalci pojmujejo tiste, ki so brezbržni ali nevtralni do svojega dela in organizacije. Takšni zaposleni naredijo tisto, kar se od njih pričakuje in nič več. Nezavzeti zaposleni ne bodo aktivno prispevali k uspehu podjetja in ne bodo proaktivni pri njegovem izboljšanju. Takšni zaposleni navadno opravljajo svoje delo zgolj z namenom, da prejmejo mesečno plačilo in si ne prizadevajo za boljše rezultate. V večini primerov ne marajo sprememb in se oklepajo ustaljenih in pogosto že zastarelih praks. Takšnih zaposlenih je v večini podjetij približno polovica (Gallup Inc, brez datuma). Nezavzeti zaposleni navadno raje delajo neodvisno od drugih in niso timsko naravnani. Takšni zaposleni včasih potrebujejo zgolj nekaj dodatnega zagona, da postanejo aktivno zavzeti zaposleni. Veliko bolj oddaljeni od tega so aktivno nezavzeti zaposleni, ki svojim delovnim skupinam pogosto prinašajo več škode kot koristi. Takšni zaposleni so negativni in cinični in pogosto namerno ali nenamerno sabotirajo uspeh podjetja. Z besedami in dejanji dajejo jasno vedeti, da si ne želijo biti del organizacije. Poleg tega radi razglašajo, kaj vse je v organizaciji narobe, ne da bi bili pripravljeni predlagati rešitve, kaj šele poizkusili sami

popraviti napake, na katere opozarjajo. Takšni zaposleni nasprotujejo vsem spremembam, takšno vedenje pa je pogosto "nalezljivo" (Daqar & Smoudy, 2019, str. 119–128).

Carnegie (2012) je zavzete zaposlene razdelil v štiri stopnje, medtem ko je nezavzete zaposlene, za razliko od znanstvene organizacije Gallup, poenotil. Njegovih pet ravni je predstavljenih na sliki 10.

Slika 10: Stopnje zavzetosti po Carnegie



Prirejeno po Carnegie (2012).

2.4.2 Kako meriti zavzetost zaposlenih

Merjenje je zelo pomemben aspekt pri večanju zavzetosti zaposlenih pri delu. Meritve dajo pomembne podatke, ki za managerje predstavljajo pomembne informacije za razvoj in ravnanje s človeškimi viri. Vodilnim merjenje zavzetosti zaposlenih omogoča celovit pogled, ki je bistven za učinkovito vodenje in sprejemanje pomembnih odločitev. Da so odločitve prave, je ključnega pomena, da so rezultati meritev zanesljivi. Poznamo veliko metod za merjenje zavzetosti zaposlenih. Ene izmed najbolj priznanih in hkrati poznanih so: Utrecht vprašalnik zavzetosti zaposlenih, v nadaljevanju UWES (UWES-17, UWES-9 in UWES-3) (angl. Utrecht Work Engagement Scale, v nadaljevanju UWES), vprašalnik namenjen merjenju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (angl. intellectual, social and affective engagement scale – ISA) vprašalnik Škrlatni (angl. Scarlett), vprašalnik namenjen merjenju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (angl. Maslach, Burnout, Inventory,

General, Survey – MBI-GS) ter vprašalnik namenjen merjenju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (angl. Gallup Workplace Audit – GWA-12). V nadaljevanju sta podrobneje predstavljena dva vprašalnika, ki se v znanstveni literaturi velikokrat uporabljata (Gifford & Young, 2021, str. 1–18).

UWES so najpogosteje uporabljeni vprašalniki v znanstveni literaturi. Razloga za popularnost teh treh vprašalnikov sta predvsem njihova zanesljivost in enostavnost za uporabo. Izvirni vprašalnik UWES-17 sestavlja 17 vprašanj oziroma trditev, ki pa so ga skrajšali na 9 postavk v novejši različici UWES-9. Najnovejša različica UWES-3 pa je izredno kratka in vsebuje zgolj tri postavke, vendar ravno tako velja za učinkovit in zanesljiv kazalnik zavzetosti zaposlenih pri delu. Kot je razvidno v tabeli 4, so pri vseh treh vprašalnikih vprašanja oziroma trditve razporejene v dimenzije: zagnanost, predanost in vpetost (Gifford & Young, 2021, str. 1–18).

Tabela 4: UWES vprašalnik

Dimenzije	UWES-17 vprašalnik	UWES-9 vprašalnik	UWES-3 vprašalnik
Zagnanost	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pri svojem delu se počutim poln/-a energije. 2. Pri svojem delu se počutim sigurno in dejavno. 3. Ko se zjutraj zbudim, grem z veseljem na delo. 4. Delo lahko opravljam neprekinjeno dlje časa. 5. Pri svojem delu sem psihično stabilen/a. 6. Pri svojem delu sem vztrajen/a, tudi kadar mi ne gre najbolje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pri svojem delu se počutim poln/-a energije. 2. Pri svojem delu se počutim sigurno in dejavno. 3. Ko se zjutraj zbudim, grem z veseljem na delo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pri svojem delu se počutim poln/-a energije.
Predanost	<ol style="list-style-type: none"> 7. V delu vidim smisel in namen. 8. Nad svojim delom sem navdušen/-a. 9. Moje delo me navdihuje. 10. Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam. 11. Moje delo mi predstavlja izziv. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam. 5. Pri svojem delu se čutim navdušen/a. 6. Moje delo me navdihuje 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Pri svojem delu se čutim navdušen/a.
	<ol style="list-style-type: none"> 12. Ko delam čas hitro teče. 13. Ko delam, pozabim na vse ostalo, kar me obdaja. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam. 8. V svoje delo se poglobim. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom.

se nadaljuje

Tabela 4: UWES vprašalnik (nad.)

Dimenzije	UWES-17 vprašalnik	UWES-9 vprašalnik	UWES-3 vprašalnik
Vpetost	14. Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam. 15. V svoje delo se poglobim. 16. Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom. 17. Težko se ločim od svojega dela.	9. Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom.	

Vir: Schaufeli & Bakker (2004); Gifford & Young (2021).

GWA-12 je zaradi zanesljivosti in uporabnosti zelo razširjen Gallupov vprašalnik, ki se ga lahko uporablja v različnih kulturnih in gospodarskih kontekstih ter je uporaben za merjenje zavzetosti zaposlenih najrazličnejših delovnih mest. Vprašalnik, ki je predstavljen v tabeli 5, sestavlja 12 trditev, ki merijo zadoščenost potreb zaposlenih na delovnem mestu. Dokazano je, da ko so te potrebe zadovoljene, se zaposleni čustveno in psihološko navežejo na svoje delovno mesto. Posledično se poveča njihova uspešnost na individualnem nivoju in v končni fazi tudi uspešnost organizacije. Vprašanja so po hierarhičnem zaporedju kot je to vidno v tabeli 5 razdeljena v štiri dimenzije, od najpomembnejše oziroma prednostne dimenzije (osnovne potrebe) do najmanj pomembne oziroma tiste, ki pride na vrsto, ko so druge že zadovoljene (potrebe za kariernim razvojem) (Gallup Inc, brez datuma).

Tabela 5: GWA-12 vprašalnik

Dimenzije	Gallup Q12 vprašalnik
1. Osnovne potrebe	1. Vem, kaj se v službi pričakuje od mene. 2. Imam potrebne pripomočke, da lahko opravljam svoje delo.
2. Individualne potrebe (motivacija)	3. V službi imam možnost delati to, kar počnem najbolje. 4. V zadnjem tednu sem na delovnem mestu prejel/a pohvalo oziroma je bilo moje dobro opravljeno delo opaženo. 5. Moj nadrejeni ali sodelavec/sodelavka skrbi za mene kot osebo . 6. Na delu je nekdo, ki spodbuja moj razvoj.
3. Potrebe vezane na timsko delo (pripadnost)	7. V službi moje mnenje šteje. 8. Poslanstvo in vizija organizacije, v kateri sem zaposlen/a, me navdajata z občutkom pomembnosti. 9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti, da je delo opravljeno kvalitetno. 10. V službi imam najboljšega/najboljšo prijatelja/prijateljico.
4. Potrebe kariernega razvoja (rast)	11. V zadnjih šestih mesecih je nekdo z mano govoril o mojem osebnem razvoju in napredovanju. 12. V zadnjem letu sem na delovnem mestu imel/a priložnosti za učenje in razvoj.

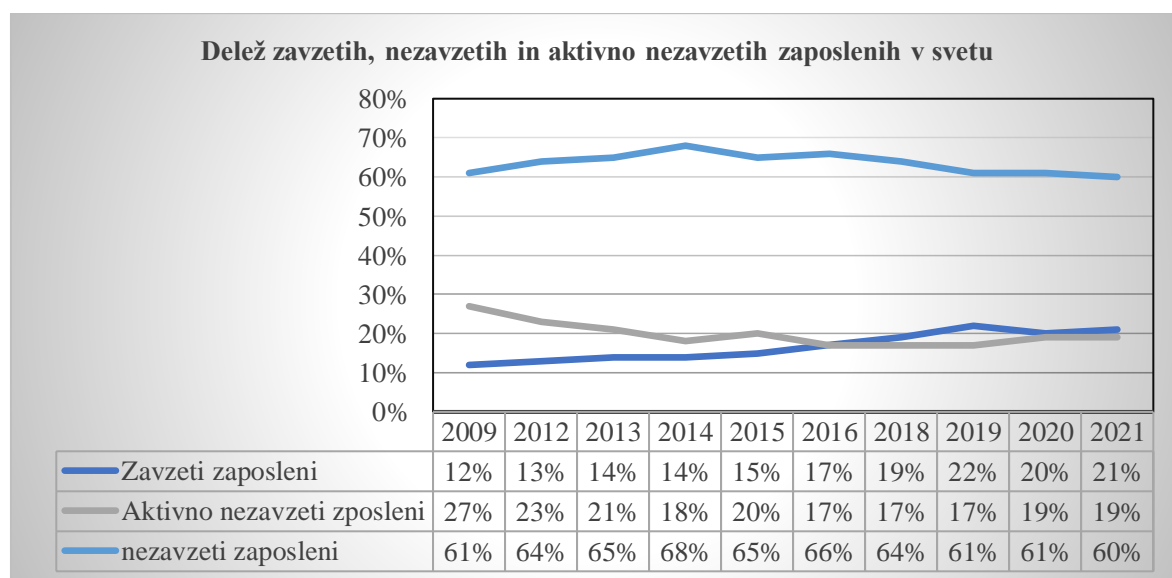
Vir: Gallup Inc (brez datuma).

Pri vseh 12 postavkah morajo anketiranci odgovoriti tako, da svoje strinjanje s trditvijo umestijo na 5 stopenjsko ocenjevalno lestvico, ki je zastavljena od zelo se ne strinjam do zelo se strinjam. Vsaka postavka se glede na posamezen odgovor točkuje od 1 do 5. Poleg tega je lestvica opremljena z dodatno, šesto možnostjo, ki je namenjena primerom, ko anketiranec odgovora ne pozna ali postavka ni relevantna za njegovo situacijo. V primeru, da jo anketiranec obkroži, pa se ta postavka ne točkuje. Višji kot je skupen rezultat, večja je zavzetost na delovnem mestu pri anketirancih. Na podlagi tega vprašalnika lahko zaposlene razdelimo v tri kategorije (aktivno zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti zaposleni), kot je to predstavljeno v prejšnjem, 2.4.1, poglavju. Gallupovi raziskovalci priporočajo posvetitev pozornosti in preučitev vseh postavk, katerih povprečje odgovorov je nižje od 3,5. V primeru, ko so povprečni odgovori anketiranca nižji 2,7 točk se anketiranega kategorizira kot aktivno nezavzetega zaposlenega. V primeru, da je njegov povprečen odgovor med 2,7 in 3,7, točk pa se anketiranca kategorizira kot nezavzetega zaposlenega. Kot aktivno zavzete zaposlene pa se kategorizira tiste zaposlene, katerih povprečna vrednost odgovorov znaša 3,7 točk in več (Gallup Inc, brez datuma).

2.4.3 Zavzetost zaposlenih v Sloveniji in svetu

Za lažjo primerjavo med podatki in boljše razumevanje le teh so vsi podatki v tem poglavju pridobljeni z zgoraj opisano metodo vprašalnika GWA-12, na podlagi katerega so zaposleni razporejeni v tri Gallupove kategorije zavzetosti zaposlenih, ki so bile predstavljene v poglavju 2.4.1. Kot je razvidno na sliki 11, je med leti 2009 in 2019 zavzetost zaposlenih stalno naraščala in se je svetovno gledano delež zavzetih zaposlenih povečal z 12 % na 22 %. Prvi upad zavzetosti zaposlenih je bil zaznan med letoma 2019 in 2020, in sicer z 22 % na 20 % (Gallup Inc, brez datuma)

Slika 11: Delež zavzetih, nezavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih globalno

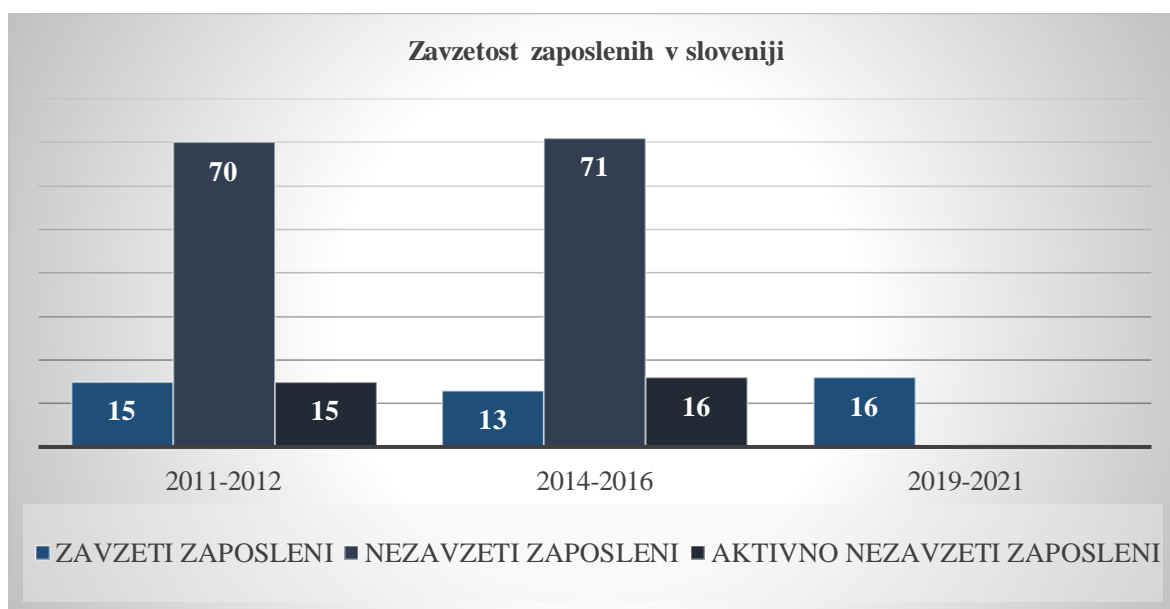


Vir: Gallup Inc (brez datuma).

Prav tako se je med letoma 2019 in 2020 povzpел delež aktivno nezavzetih zaposlenih, ki se je z izjemo leta 2015 konstantno zniževal. Delež zavzetih zaposlenih se je iz leta 2020 v 2021 ponovno nekoliko povečal, medtem ko je delež aktivno nezavzetih stagniral. Gallupovi raziskovalci razloge za upad zavzetih in porast aktivno nezavzetih zaposlenih pripisujejo predvsem pandemiji COVID-19. Pri Gallupu na podlagi obširnih raziskav ugotavljajo, da je zaradi nizke stopnje zavzetosti zaposlenih svetovni bruto domači proizvod prikrajšan za kar 11 % (Gallup Inc, brez datuma).

Na sliki 12 je predstavljeno razmerje med zavzetimi, nezavzetimi in aktivno nezavzetimi zaposlenimi v Sloveniji v treh različnih obdobjih. Delež zavzetih zaposlenih med leti 2019 in 2021 se je povišal na 16 % v primerjavi s povprečjem med leti 2014 in 2016, ko je delež zavzetih zaposlenih padel na 13 %. Za obdobje 2019–2021 žal ni podatka o nezavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih (Crabtree, 2013; Gallup Inc, brez datuma).

Slika 12: Zavzetost zaposlenih v Sloveniji



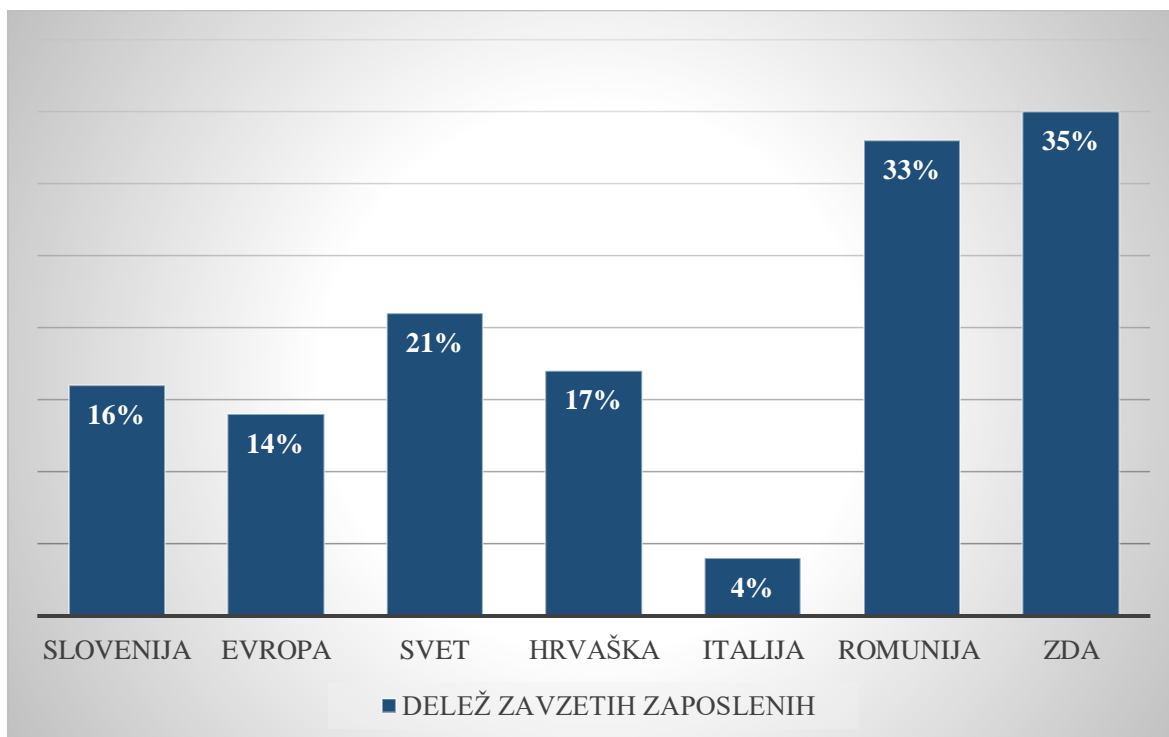
Vir: Crabtree (2013); Gallup Inc (brez datuma).

Na sliki 13 je predstavljena primerjava povprečja zavzetih zaposlenih v Sloveniji v primerjavi z drugimi. Slovenija je po zavzetih zaposlenih 2 odstotni točki nad evropskim povprečjem in kar 5 odstotnih točk pod svetovnim povprečjem. Vredno je omeniti, da ima Evropa v primerjavi s preostalimi devetimi svetovnimi regijami, na katere so Gallupovi raziskovalci razdelili svet, najnižje povprečje zavzetih zaposlenih. Zmagovalna regija z največ zavzetimi zaposlenimi je regija, v katero spadajo ZDA in Kanada.

Iz grafa razberemo, da po povprečnem številu zavzetih zaposlenih zaostajamo za Hrvaško za 1 odstotno točko, hkrati pa prednjačimo pred Italijo za kar 12 odstotnih točk. Italija v tem elementu najslabša izmed vseh evropskih držav in je za več kot 8-krat slabša od Romunije, ki je z 33 % deležem zavzetih zaposlenih najuspešnejša v Evropi.

Od Romunije je povprečna stopnja zavzetosti zaposlenih v ZDA še za 2 odstotni točki višja. V Gallupovi raziskavi iz leta 2017 so za enega izmed najpomembnejših razlogov za tako nizko stopnjo zavzetosti zaposlenih v vzhodno evropskih državah (kamor spada tudi Slovenija) navedli 6. postavko Gallupovega vprašalnika – na delu je nekdo, ki spodbuja moj razvoj. To je bila postavka, na katero so anketirancih iz omenjenih držav najmanj verjetno podali pozitiven odgovor (Gallup Inc, brez datuma).

Slika 13: Delež zavzetih zaposlenih v Sloveniji v primerjavi z ostalimi



Vir: Gallup Inc (brez datuma).

Gallupove obsežne raziskave o zavzetosti zaposlenih, ki so bile pridobljene z vsega sveta in iz najrazličnejših delovnih področij, dokazujejo, da so lahko razlike v zavzetosti zaposlenih med organizacijami znotraj države veliko večje od razlik v zavzetosti zaposlenih med državami. Med različnimi regionalnimi in kulturnimi konteksti obstajajo organizacije, ki se ponašajo z visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih, hkrati pa so tudi poslovno uspešnejše od svojih regionalnih in mednarodnih konkurentov. Najboljše organizacije na tem področju se lahko pohvalijo z izjemnim razmerjem – 14 aktivno zavzetih zaposlenih na enega nezavzetega zaposlenega. Gallupovi raziskovalci so ugotovili velik razpon v zavzetosti zaposlenih med različnimi poklici. Delovna zavzetost je v povprečju občutno nižja na delovnih mestih, kjer se opravlja veliko rutinskih opravil. Sem spadajo dela v proizvodnih in predelovalnih dejavnostih. Na nasprotnem bregu, kjer je zavzetost zaposlenih povprečno veliko višja, so delovna mesta, kjer lahko zaposleni pri svojem delu uporabijo več svojega talenta in potenciala. V sam vrh zavzetosti zaposlenih med poklici spadajo vodje in strokovnjaki za specifična področja. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da je 28 % vodij (na

vseh hierarhičnih nivojih) zavzetih, s 27 % povprečno zavzetostjo pa jim sledijo različni strokovnjaki, kamor Gallupovi raziskovalci uvrščajo zdravnike, odvetnike, učitelje, razvojne inženirje in podobno. Ko so bile opravljene te raziskave, je bilo svetovno povprečje zavzetih zaposlenih zgolj 15 % (Gallup Inc, brez datuma).

3 AVTENTIČNO VODENJE IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Gospodarstvo se z vsakim letom bolj spreminja iz industrijskega v na znanju temelječega, ki v ospredje postavlja posameznika in njegove sposobnosti. Kot je bilo ugotovljeno že v poglavju 2.2., je vodstvo zelo pomembno pri več ključnih dejavnikih, ki vplivajo na zavzetost. Gardner in drugi soavtorji so ugotovili, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na zavzetost sledilcev, saj se povečajo vključenost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in navdušenje do dela. Poleg tega verjamejo, da bodo avtentični vodje k zavzetosti zaposlenih pripomogli tudi s prepoznavo in izkoriščanjem talentov njihovih sledilcev, saj bodo delovne naloge sledilcev tako veliko bolj usklajene z njihovimi cilji avtentičnega jaza (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

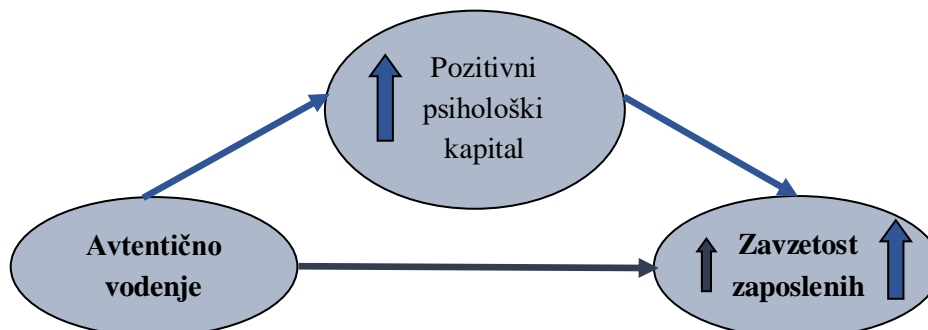
Towsen, Stander in Van Der Vaart (2020, str. 1–10) na podlagi raziskave na zaposlenih iz rudarske industrije ugotavljajo močan posreden vpliv avtentičnega vodje, ki s psihološkim opolnomočenjem zaposlenih poveča njihovo delovno zavzetost. Psihološko opolnomočenje zaposlenih je razlog, da zaposleni čutijo večji nadzor nad delovnimi nalogami, ki jih opravljajo, doživljajo notranjo motivacijo in se lahko bolje prilagajajo spremembam, vse to pa vodi v večjo zavzetost na delovnem mestu. Poleg tega pa navajajo tudi neposreden vpliv avtentičnega vodenja na zavzetost zaposlenih, ki se zgodi zaradi jasnejše razdelitve delovnih nalog in pričakovanj, ki jih ima vodstvo do zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije.

Kang in Busser (2018, str. 1–8) s pomočjo raziskave ugotavljata, da sta ključna dejavnika, ki vplivata na zavzetost zaposlenih pozitivni psihološki kapital in družbena klima. Na podlagi rezultatov raziskave opozarjata na pomembnost dobrega kadrovanja organizacije, še posebej pa je to pomembno pri zaposlovanju ljudi na vodilne položaje. Zaposleni, pri katerih je psihološki kapital izrazitejši, bolje prispevajo k strategiji in ciljem podjetja, v zahtevnih situacijah pa se bolje soočajo s težavami. Še posebej je posedovanje psihološkega kapitala pomembno za zaposlene na vodstvenih položajih, saj le ti pomembno vplivajo tudi na razvoj psihološkega kapitala pri sledilcih. Kar dokazuje tudi raziskava, ki dokazuje pozitivno povezavo med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij in zavzetostjo zaposlenih (Xu, Liu & Chung, 2017).

Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf in Daraba (2021) so z raziskavo zaposlenih v indonezijskih javnih organizacijah ugotovili, da je avtentično vodenje napovednik zavzetosti zaposlenih. Ugotavljajo, da avtentično vodenje na zavzetost zaposlenih vpliva neposredno in posredno. Posredno na zavzetost zaposlenih vpliva z dvigovanjem pozitivnega psihološkega kapitala pri zaposlenih. Tako je na sliki 14 predstavljen neposreden in posreden vpliv avtentičnega

vodenja na zavzetost zaposlenih (Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba, 2021, str. 969–985).

Slika 14: Vpliv avtentičnega vodenja na zavzetost zaposlenih



Prirejeno po Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba (2021).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA MEBLO INT

Ta del magistrske naloge je namenjen raziskavi konstruktov avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih ter povezave med njima. Raziskava je bila opravljena v prodajnem oddelku podjetja Meblo Int.

4.1 Predstavitev podjetja Meblo Int

Podjetje Meblo Int, d.o.o., je bilo ustanovljeno 12. 11. 2012, z namenom proizvodnje in prodaje ležišč, postelj in ostalega spalnega asortimaja. V Sloveniji je veliko podjetji, ki se ukvarjajo s prodajo podobnih izdelkov, vendar je Meblo Int eno redkih, ki ima domačo proizvodnjo. Izdelki so zasnovani in izdelani v Sloveniji, v proizvodnih prostorih v Novi Gorici. V tabeli 6 je predstavljenih nekaj osnovnih podatkov podjetja.

Tabela 6: Osnovni podatki družbe

Polno ime družbe	MEBLO INT, proizvodnja izdelkov za spanje, d.o.o.
Ustanovitelja družbe	Rok Lozej in Tea Bajramović
Dejavnost	Proizvodnja žimnic 31.030
Število zaposlenih	34
Naslov	Industrijska cesta 5, Kromberk, 5000 Nova Gorica
Datum ustanovitve	12. 11. 2012
Spletni naslov	https://meblojogi.si/
Vrsta podjetja	Proizvodno
Velikost	Majhna družba (promet do 8.000.0000€, vrednost aktive do 4.000.000 €)

Vir: AJPES (2023).

V tabeli 7 sta prikazana promet in čisti dobiček zadnjih 6 let. Kot je razvidno iz tabele, se čisti prihodek od prodaje konstantno dviguje z izjemo leta 2020, ko je bila prodaja predvsem zaradi sile razmer zapiranja trgovin nekoliko nižja.

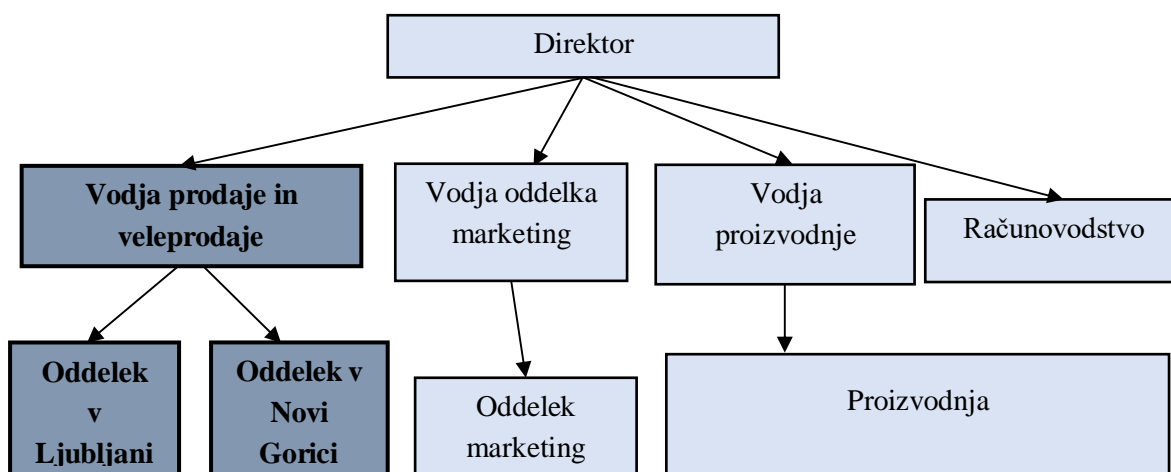
Tabela 7: Promet in prodaja po letih

Leto	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Čisti prihodek od prodaje v milijon €	2,360	2,7540	2,787	3,093	2,769	3,651
Čisti dobiček v milijon €	0,229	0,243	0,128	0,217	0,305	0,440

Vir: AJPES (2023).

Na sliki 15 je predstavljena struktura podjetja. Za boljše razumevanje magistrskega dela je pomemben predvsem poudarjen del, na katerega se nanaša tudi raziskava. V oddelku Ljubljana so prav tako kot v oddelku Nova Gorica trije zaposleni.

Slika 15: Struktura podjetja



Vir: lastno delo.

Zgodovina podjetja sega pred leto 2012. Pisalo se je leto 1948, ko so goriški obrtniki s skupnim znanjem in sredstvi ustanovili tovarno pohištva, ki so jo poimenovali Edvard Kardelj. Dve leti kasneje se je ta tovarna pohištva preimenovala v Meblo in kmalu za tem proizvodnji pohištva pridružila tudi proizvodnjo oblazinjenega pohištva, svetil in vzmetnic blagovne znamke Jogi. Natančneje leta 1962 se je začela proizvodnja vzmetnic Jogi, ki so bile na začetku v veliki večini plod ročne izdelave. Podjetje se je postopoma moderniziralo in prehajalo na modernejšo in produktivnejšo proizvodnjo. Z vidika proizvodov je bil glavni preskok v letu 1995, ko je klasično bonell vzmetenje zamenjalo žepkasto vzmetenje, ki je še danes prepoznavni znak Mebla Int in je ena izmed osrednjih sestavin večine najbolj prodajanih izdelkov. V letu 2007 je nastala nova blagovna znamka mebloJOGI, združeni blagovni znamki JOGI in Meblo, ki obstajata že od začetka šestdesetih let. Poleg mnogih certifikatov, s katerimi se ponaša podjetje, je bilo leta 2015 nagrajeno še s certifikatom za

Zlato poslovno odličnost AAA, ki ga je podjetje v naslednjih letih nadgradilo še v Platinasto odličnost. Leto 2017 je zaznamovala modernizacija proizvodne linije, leta 2021 pa je prišlo do digitalne transformacije podjetja (MEBLO INT d.o.o., brez datuma).

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Magistrsko delo je zasnovano iz dveh delov. V prvem delu sta na podlagi pregledane literature predstavljena konstrukta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih ter povezanost med njima. To so temelji za drugi del magistrskega dela, saj sta v drugem delu konstrukta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih pri delu ter povezanost med njima preučena na primeru podjetja Meblo Int. V omenjenem podjetju sem na podlagi raziskav ugotavljal prisotnost avtentičnega vodenja, stopnjo zavzetosti zaposlenih in povezanost med njima. Na sliki 16 je prikazan potek priprave raziskave. V multimetodološko raziskavo je bil vključen vodja prodaje pri podjetju Meblo Int in zaposleni iz prodajnega oddelka. Na podlagi preučene teorije sem oblikoval strukturiran intervju za vodjo prodaje, v katerem so se vprašanja nanašala na preučevana konstrukta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih. Poleg tega sem oblikoval tudi dve anketi zaprtega tipa, eno namenjeno vodji in drugo zaposlenim. Obe anketi sestavljata dva sklopa, in sicer prvi sklop ugotavlja prisotnost avtentičnosti vodje, drugi sklop raziskuje zavzetost zaposlenih in pogled vodje na zavzetost zaposlenih, ki so pod njegovim okriljem. Najprej sem z vodjo opravil intervju, nato sem vodji in ostalim zaposlenim razdelil še ankete. Namen te multimetodološke raziskave je pridobivanje primarnih podatkov, na podlagi katerih sem analiziral, v kolikšni meri je v podjetju Meblo Int prisotno avtentično vodenje in kakšna je stopnja zavzetosti zaposlenih ter kakšna je povezanost med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih v obravnavanem podjetju.

4.2.1 Raziskovalni cilji

Raziskovalne cilje sem oblikoval na podlagi lastnih zanimanj in strokovne literature, ki opisuje konstrukta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih. Osrednji cilj magistrskega dela je preučiti pomena avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih ter ugotavljanje povezav med tema konstruktoma na primeru podjetja Meblo Int. Zaradi želje po čim večji zanesljivosti in uporabnosti raziskave sem se odločil za multimetodološki pristop zbiranja informacij. Najprej sem opravil intervju z vodjo, nato mi je vodja podal še odgovore na anketna vprašanja. Anketni vprašalnik smo izpolnili tudi zaposleni v njegovem oddelku. Vsi pristopi so bili namenjeni ugotavljanju, v kolikšni meri so prisotne dimenzije avtentičnega vodenja v prodajnem oddelku podjetja Meblo Int in dimenzije zavzetosti zaposlenih v istem prodajnem oddelku ter ugotavljanju pogleda vodje na zavzetost zaposlenih. Na podlagi preučene teorije in raziskave sem oblikoval zaključne sklepe in priporočila za podjetje Meblo Int.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

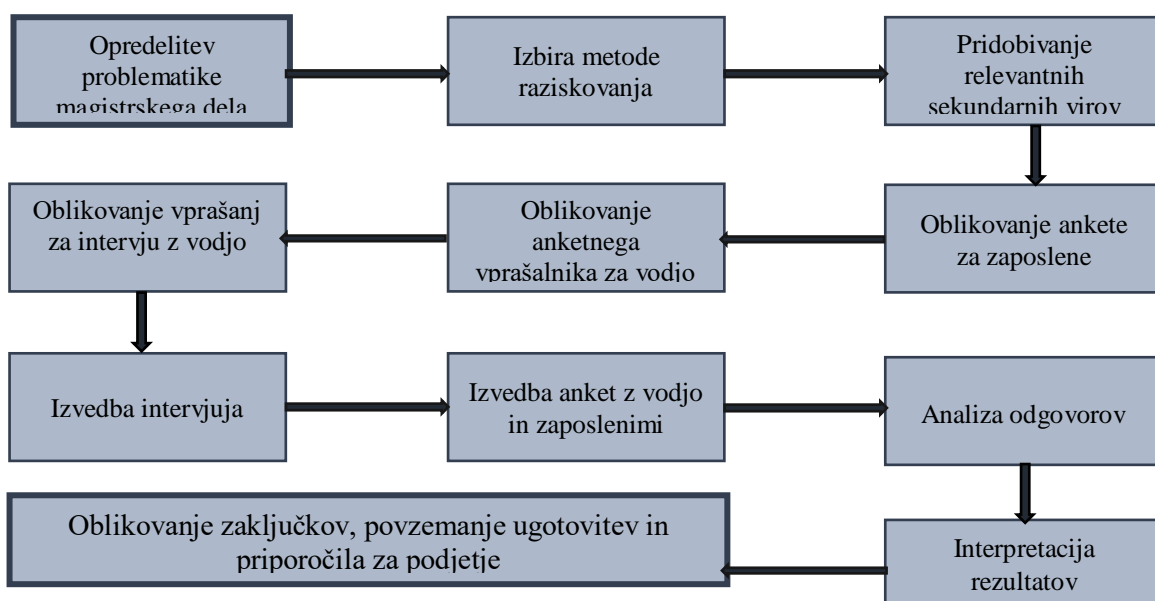
Temeljna teza magistrskega dela je, da je avtentično vodenje v prodajnem oddelku podjetja Meblo Int povezano z zavzetostjo zaposlenih, tako da avtentično vodenje na zavzetost zaposlenih vpliva pozitivno. Na podlagi preučene teorije sem razvil tudi dodatna raziskovalna vprašanja:

- V kolikšni meri je koncept avtentičnega vodenja prisoten v podjetju Meblo Int?
- Kakšna je zavzetost zaposlenih v podjetju Meblo Int?
- Kako avtentično vodenje vpliva na zavzetost zaposlenih pri delu v podjetju Meblo Int?
- Na kakšen način lahko avtentični voditelji vplivajo na izboljšanje zavzetosti zaposlenih v podjetju Meblo Int?

4.2.3 Metoda in načrt raziskave

Pri načrtovanju raziskave sem se opiral na raziskovalne cilje in raziskovalna vprašanja ter temeljno tezo magistrskega dela. V prvem delu raziskovanja sem opravil intervju z vodjo oddelka, ker sem želel pridobiti čim pristnejše odgovore, na podlagi katerih sem lahko ugotavljal prisotnost konstrukta avtentičnosti in pogleda na zavzetost zaposlenih v podjetju. Ti odgovori so mi dali večji uvid v poglede in razmišljanje mojega vodje in pripomogli k pisanju čim bolj relevantnih priporočil za podjetje. V naslednjem koraku sem opravil še anketo z zaprtim tipom vprašanj, ki je bila namenjena vodji prodaje, in še anketo s prav tako zaprtim tipom vprašanj, ki je bila namenjena zaposlenim v oddelku. Na sliki 16 je prikazan načrt raziskave po korakih.

Slika 16: Načrt raziskave po korakih



Vir: lastno delo.

4.2.4 Oblikovanje intervjuja

Na oblikovanje intervjuja je vplivalo tudi to, da je intervjuvanec moj vodja že dobri dve leti, zato nekaterih segmentov za preverjanje avtentičnosti, ki so mi že znani, nisem vključil v intervju. Intervju je bil zasnovan iz dveh sklopov. Uvodno vprašanje v intervju je bilo namenjeno predvsem uverturi v pogovor in ugotavljanju izkušenj, ki jih ima intervjuvanec z vodenjem. Temu so sledila vprašanja, s pomočjo katerih sem pri vodji ugotavljal prisotnost konstrukta avtentičnega vodenja, njegove poglede ter razmišljanja o tem. Nekatera vprašanja so bila namenjena preverjanju njegovih kasnejših odgovorov na anketni vprašalnik. To je prikazano v tabeli 9. Nekatero odgovore sem želel pridobiti z različno oblikovanimi vprašanji, ker sem o določeni temi želel slišati bolj poglobljen odgovor, mnenje in si tako ustvariti pogled vodje na izbrano temo. Prav tako sem si z njimi pomagal pri določenih postavkah pri oceni vodje, saj sam nisem bil prepričan, kako vodjo vidim kljub poznanstvu.

Intervju sem z vodjo opravil preden sem mu izročil vprašalnik tudi s tem namenom, da sem lahko opazoval, kako hitro je podal odgovore na določena vprašanja za postavke, za katere velja, da jih ima zelo avtentičen vodja dobro razjasnjene. Tako o vprašanjih, ki so predstavljena v tabeli 8, vodja ni mogel razmišljati že ob reševanju ankete in je posledično hitrost odgovorov na vprašanja v intervjuju bolj relevantna in predstavlja zgovoren podatek. Intervju je trajal nekaj več kot pol ure.

Tabela 8: Prepletanje ankete in intervjuja

Anketa (Likertova lestvica)	Intervju
1. Poznam svoje lastne vrednote.	Katere vrednote so za vas najpomembnejše?
4. Sem iskren. 11. Zaupam svojim sodelavcem.	Kako se spopadate s svojimi slabostmi (se jih zavedate, jih svojim sodelavcem pokažete ...)?
7. Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	Pri vodenju se srečujete z zunanjimi pritiski, saj imate tudi vi nadrejenega, in sicer direktorja podjetja. V kolikšni meri ti pritiski vplivajo na stil in vrednote vašega vodenja, ali kdaj od njih odstopate?
2. Imam jasno postavljene osebne cilje.	Kakšni so vaši osebni cilji?
3. Vem, kaj me motivira.	Kaj vas motivira za delo (na delovnem mestu)?
9. Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	Se vam zdi, da vaše osebne težave kdaj vplivajo na vaše obnašanje do sodelavcev?

Vir: lastno delo.

V zadnjem delu intervjuja so sledila vprašanja, ki so raziskovala predvsem zavedanje vodje o pomembnosti zavzetosti zaposlenih, njegov pogled na le to in kakšne pristope za večanje zavzetosti uporablja on. V tabeli 9 so predstavljena vsa vprašanja, ki sem jih pripravil za izvedbo intervjuja.

Tabela 9: Intervju z vodjo

1. V podjetju Meblo Int ste vodja prodaje že nekaj več kot dve leti, kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem?
2. Katere, so po vašem mnenju in izkušnjah, ključne lastnosti dobrega vodje? Kaj bi pri vodenju poudarili kot svojo prednost? Kako se spopadate s svojimi slabostmi (se jih zavedate, jih svojim sodelavcem pokažete ...)?
3. Katere vrednote so za vas najpomembnejše?
4. Pri vodenju se srečujete z zunanjimi pritiski, saj imate tudi vi nadrejenega, in sicer direktorja podjetja. V kolikšni meri ti pritiski vplivajo na stil in vrednote vašega vodenja, ali kdaj od njih odstopate?
5. Kakšni so vaši osebni cilji? Ali si za doseganje le teh začrtate pot in če, na kakšen način?
6. Kaj vas motivira za delo (na delovnem mestu)?
7. Se vam zdi, da vaše osebne težave kdaj vplivajo na vaše obnašanje do sodelavcev? (Kako se spopadate s tem?)
8. Se vam zdi pomembno, da so zaposleni pri delu zavzeti. Kakšne razlike opazate med zavzetimi in nezavzetimi zaposlenimi?
9. Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na zavzetost zaposlenih? Kakšno in kako močno vlogo imajo pri tem podjetje, vodja in vsak posameznik?
10. Kakšne pristope vi kot vodja uporabljate za vplivanje na zavzetost zaposlenih?

Vir: lastno delo.

4.2.5 Oblikovanje vprašalnikov

Za drugo raziskovalno metodo sem uporabil anketna vprašalnika zaprtega tipa. En vprašalnik je bil namenjen vodji prodaje, drug pa šestim zaposlenim, ki smo pod njegovim okriljem. Oba vprašalnika sta zelo kompatibilna in enotna. Oba sta sestavljena zgolj iz postavk, ki jih mora anketiranec kategorizirati na Likertovi lestvici. Možni odgovori so: sploh se ne strinjam, se ne strinjam, se niti ne strinjam niti strinjam, se strinjam, povsem se strinjam in ne želim oziroma ne znam odgovoriti.

V prvem delu obeh vprašalnikov sem preučeval prisotnost avtentičnega vodenja. Z namenom doseganja čim bolj merljivih in zanesljiv rezultatov sem uporabil uveljavljen test naprednosti, s katerim se lahko na podlagi ocen zaposlenih vodjo kategorizira v štiri stopnje avtentičnosti. Stopnje so prikazane v tabeli 10.

Tabela 10: Stopnje avtentičnosti po testu naprednosti

Stopnja avtentičnosti	Povprečje točk na podlagi ankete
Zelo avtentičen	76 točk ali več
Zadovoljiva stopnja avtentičnosti	60–75 točk
Povprečna stopnja avtentičnosti	43–59 točk
Težave z avtentičnim vodenjem	42 točk ali manj

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Ta pristop omogoča tudi primerjavo ocen zaposlenih s samooceno vodje, saj so postavke, ki so namenjene anketiranju zaposlenih in anketiranju vodje med seboj kompatibilne, kar je vidno v tabeli 11, kjer so predstavljena vprašanja za ugotavljanje prisotnosti avtentičnosti vodenja v oddelku prodaje podjetja Meblo Int.

Tabela 11: Naprednostni test (1. del anket)

Za vodjo (samoocena)	Za zaposlene (ocena vodje)
1. Poznam svoje lastne vrednote.	1. Vaš vodja pozna svoje lastne vrednote.
2. Imam jasno postavljene osebne cilje.	2. Vaš vodja ima jasno postavljene osebne cilje.
3. Vem, kaj me motivira.	3. Vaš vodja ve, kaj ga motivira.
4. Sem iskren.	4. Vaš vodja je iskren.
5. Se ne pretvarjam, ne igram.	5. Vaš vodja se ne pretvarja, ne igra.
6. Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	6. Vaš vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.
7. Ravnam v skladu z moralno/etičnimi pravili.	7. Vaš vodja ravna v skladu z moralno/etičnimi pravili.
8. Enostavno se prilagajam spremembam.	8. Vaš vodja se enostavno prilagaja spremembam.
9. Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	9. Osebne težave vašega vodje ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.
10. Sem optimistična oseba.	10. Vaš vodja je optimistična oseba.
11. Zaupam svojim sodelavcem.	11. Vaš vodja zaupa svojim sodelavcem.
12. Verjamem v boljšo prihodnost.	12. Vaš vodja verjame v boljšo prihodnost.
13. Sem samozavestna oseba.	13. Vaš vodja je samozavesten.
14. Sodelavcem pomagam razvijati njihove sposobnosti.	14. Vaš vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.
15. S sodelavci imam pristne odnose.	15. S sodelavci ima vodja pristne odnose.
16. Upoštevam mnenja drugih.	16. Vaš vodja upošteva mnenja drugih.
17. Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	17. Vaš vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.

Prيرهjeno po Dimovski in drugi (2013).

V drugem delu vprašalnikov sem preučeval zavzetost zaposlenih. Za merjenje zavzetosti sem se odločil za uporabo Gallupovega GWA-12 vprašalnika, ki je že opisan v poglavju 2.4.2. Tudi v poglavju 2.4.3, kjer sem pisal o zavzetosti zaposlenih v Sloveniji, Evropski uniji in Svetu, so prikazani rezultati pridobljeni s pomočjo tega vprašalnika. Tako sem lahko pridobljene rezultate vprašalnika in raziskave zavzetosti zaposlenih prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int umestil v kontekst. Poleg tega sem oblikoval tudi kompatibilne trditve, ki so namenjene zaposlenim na način, da sem v samo analizo lahko uvedel tudi pogled vodje in njegovo doživljanje in opažanje raziskovanih segmentov ugotavljanja zavzetosti zaposlenih. Oba vprašalnika drugega dela obeh anket, ki sta namenjena ugotavljanju zavzetosti zaposlenih, sta predstavljena v tabeli 12.

Tabela 12: GWA-12 in priredba za vodjo (2. del anket)

Za vodjo priredba (GWA-12)	Za zaposlene (GWA-12)
1. Zaposleni vedo, kaj se v službi od njih pričakuje.	1. Vem, kaj se v službi pričakuje od mene.
2. Zaposleni imajo pripomočke in opremo, potrebno za opravljanje delovnih nalog.	2. Imam potrebne pripomočke in opremo, da lahko opravljam svoje delo.
3. Zaposleni imajo v službi priložnost delati to, v čemer so najboljši.	3. V službi imam možnost delati to, kar počnem najbolje.
4. Zaposleni se zavedajo, da je njihovo dobro delo opaženo in so za njega tudi ustrezno pohvaljeni.	4. V zadnjem tednu sem na delovnem mestu prejel pohvalo oziroma je bilo moje dobro opravljeno delo opaženo.
5. Osebnostno stanje podrejenih mi je pomembno.	5. Moj nadrejeni ali sodelavec skrbi za mene kot osebo.
6. Spodbujam razvoj zaposlenih.	6. Na delu je nekdo, ki spodbuja moj razvoj.
7. Upoštevam mnenja zaposlenih.	7. V službi moje mnenje šteje.
8. Poslanstvo in vizija organizacije, v kateri sem zaposlen, zaposlene navdajata z občutkom pomembnosti, ponosom.	8. Poslanstvo in vizija organizacije, v kateri sem zaposlen me navdajata z občutkom pomembnosti, ponosom.
9. Zaposleni so iskreno zavzeti, da je delo opravljeno kvalitetno.	9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti, da je delo opravljeno kvalitetno.
10. Vsak zaposleni ima med sodelavci najboljšega prijatelja/prijateljico.	10. V službi imam najboljšega/najboljšo prijatelja/prijateljico.
11. Zaposleni dobijo dovolj pozornosti za pogovor o njihovem osebnem razvoju in napredovanju.	11. V zadnjih šestih mesecih je nekdo z mano govoril o mojem osebnem razvoju in napredovanju.
12. Zaposleni dobijo v podjetju dovolj priložnosti za učenje in razvoj.	12. V zadnjem letu sem na delovnem mestu imel priložnosti za učenje in razvoj.

Prerejeno po Gallup Inc (brez datuma).

4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Poglavje 4.3 je namenjeno analizi in interpretaciji rezultatov, ki sem jih pridobil z intervjujem in z anketama. Poglavje 4.3 bo razdeljeno na tri podpoglavja. Prvo podpoglavje bo namenjeno ugotavljanju prisotnosti konstrukta avtentičnega vodenja, drugo bo namenjeno analizi zavzetosti zaposlenih, tretje pa ugotavljanju povezav med zavzetostjo zaposlenih in avtentičnim vodenjem.

4.3.1 Prisotnost avtentičnega vodenja

Preden sem zaposlenim in vodji razdelil ankete, sem z vodjo opravil intervju. V tabelah 13, 14, 15, 16, 17, 18 in 19 so predstavljena vprašanja in odgovori vodje prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int. Pod vsako tabelo je zapisana tudi kratka analiza prisotnosti lastnosti,

značilnih za avtentičnega vodjo na podlagi odgovorov, ki jih je vodja podal in načinov, kako je na njih odgovarjal. Intervju je bil opravljen 10. 1. 2023 in je bil zaradi lažje kasnejše analize in transkripcije odgovorov sneman. Intervjuvanec je bil seznanjen, da je intervju namenjen zgolj in izključno namenom pisanja magistrskega dela.

V tabeli 13 je predstavljeno 1. zastavljeno vprašanje in odgovor vodje prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int. To vprašanje je bilo v prvi vrsti namenjeno otvoritvi intervjuja in boljši predstavi o tem, kakšne so izkušnje z vodenjem intervjuvanega. Za njegova leta so omenjene izkušnje zelo bogate in obetajo prisotnost konstrukta avtentičnega vodenja. Kot ugotavlja George, se avtentični vodja ne rodi, ampak se skozi življenje razvije, saj po njegovem mnenju avtentičnost vodij izvira iz njihovih življenjskih zgodb (George & Sims, 2007, str. 37-96). Le teh na podlagi odgovora vodji ne manjka.

Tabela 13: 1. vprašanje za vodjo

Vprašanje	Odgovor vodje
V podjetju Meblo Int ste vodja prodaje že nekaj več kot dve leti, kakšne so vaše predhodne izkušnje z vodenjem?	Prve izkušnje z vodenjem sem imel že v študentskih letih v lokalu, kjer sem začel s pospravljanjem kozarcev, kmalu pa napredoval v vodjo šanka, kjer sem imel pod sabo pet ljudi. Po približno enem letu sem postal vodja vseh šankov, saj je lokal imel štiri šanke. Po treh letih pa sem postal vodja diskoteke, kar je bila tudi prva bolj resna izkušnja z vodenjem. Za tem pa sem vodil projekt novega gostinskega lokala, kar je trajalo približno eno leto. Nato pa me je življenjska pot ponesla v povsem druge vode, saj sem šel v vojsko, kjer sem prav tako pristal na vodstvenem položaju kot vodja manjše enote. Naslednji korak na moji poti pa je bila podjetniška ideja in sem kot samostojni podjetnik prodajal športno opremo. Istočasno pa sem bolj kot hobi prevzel vodenje odbojarskega kluba. To pa je vse, kar se tiče mojih predhodnih izkušenj z vodenjem.

Vir: lastno delo.

V tabeli 14 je predstavljeno 2. zastavljeno vprašanje in odgovor vodje prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int. Samozavedanje je pomemben element avtentičnega vodenja (Černe, 2010). Intervjuvanec s tem, ko se zaveda svojih prednosti in slabosti, samozavedanje tudi izkazuje. Poleg tega se samozavedanje in samoregulacija kaže v tem, da je vodja uspel svojo slabost pretvoriti v eno svojih ključnih prednosti. Samoregulacija se kaže tudi v tem, da je vodja sposoben uravnoteženega procesiranja informacij, samokontrole in distanciranja od avtomatskih in impulzivnih miselnih vzorcev (Dietl & Reb, 2019, str. 1-18). Sam meni, da svojih slabosti ne prikriva, kar je značilnost avtentičnih vodij. Na potrditev tega, da vodja svojih slabosti sodelavcem ne prikriva, kaže tudi povprečna odgovora anketirancev (njegovih podrejenih). Namreč postavki, sem iskren in zaupam svojim sodelavcem, smo ovrednotili s povprečno oceno 4,17. Sam si je za iskrenost namenil 4, postavko o tem, koliko zaupa svojim sodelavcem, je ocenil s 5.

Tabela 14: 2. vprašanje za vodjo

Vprašanje	Odgovor vodje
Katere so po vašem mnenju in izkušnjah ključne lastnosti dobrega vodje? Kaj bi pri vodenju poudarili kot svojo prednost? Kako se spopadate s svojimi slabostmi (se jih zavedate, jih svojim sodelavcem pokažete ...)?	To je zares dobro vprašanje, s katerim sem se soočal pred nekaj dnevi, ko smo s kadrovnico sestavljali razpis za zaposlitev novega zaposlenega v podjetju, ki bo prav tako nosil vodstvene naloge. Moje mnenje je, da se je vodstvenih sposobnosti zelo težko priučiti, saj je vsak podrejen svoj karakter, ki ima svoj način dela, svoje navade, zato mislim, da ni ultimativne rešitve, ampak je potrebno iti "slalom" in z vsakim podrejenim ravnati na svoj unikatni način. Zato mislim, da za dobrega vodjo moraš imeti to v sebi, moraš imeti željo in čut. Mislim, da to imaš ali pa nimaš. Kot prednost pri mojem načinu vodenja bi izpostavil, da znam dobro poslušati, saj šele s poslušanjem ter odprtim mišljenjem ugotavljaš in rešuješ probleme. Tega na začetku moje kariere nisem znal in sem bil preveč prepričan v svoje. Kljub temu da mi je poslušanje in odprto razmišljanje veliko doprineslo, ne zgolj v vodstvenem smislu, ampak tudi v zasebnem življenju. Vseeno pa opažam, da se vedno najdejo posamezniki, ki vede ali nevede poskusijo to izkoristiti, zato se mi zdi pomembno poslušati in se potruditi razumeti, ampak na koncu tudi presoditi in si ustvariti svoje mnenje. Svojih slabosti se zavedam in se jih ne trudim prikrivati, če pa jih pokažem ali ne, boš pa lahko bolje ti presodil. Zelo zaupam sodelavcem, tako nadrejenim kot podrejenim, kar je včasih lahko dobra stvar, nekateri pa so to tudi že izkoristili, ampak se po drugi strani temu v prihodnje ne morem niti ne želim izogniti, saj se tako le še hitreje pokaže, kdo je zaupanja vreden, hkrati pa bi bilo po drugi strani škoda, da bi bili mojega zaupanja na koncu prikrajšani tisti, ki si ga zaslužijo. Zelo dobra lastnost, ki je hkrati predpogoj za poslušanje, pa je to, da ne reagiram "na prvo žogo", ampak si, preden se odzovem, pustim čas za premislek.

Vir: lastno delo.

V tabeli 15 je predstavljeno 3. zastavljeno vprašanje in odgovor vodje prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int. Na zastavljeno vprašanje je vodja odgovoril zelo hitro, zato sklepam, da dobro pozna svoje vrednote, kar je prav tako značilnost avtentičnih voditeljev. To se je potrdilo tudi v anketah, saj smo postavko, da vodja pozna svoje lastne vrednote, njegovi podrejeni ocenili s povprečno oceno 4,83. Sam je trditev ocenil s 5.

Tabela 15: 3. vprašanje za vodjo

Vprašanje	Odgovor vodje
Katere vrednote so za vas najpomembnejše?	Poštenost in odkritost, saj le s tem lahko pride do "teka na dolge proge", delavnost, zagnanost in pripadnost.

Vir: lastno delo.

V tabeli 16 je predstavljeno 4. zastavljeno vprašanje in odgovor vodje prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int. Tudi v tem odgovoru sta opazna segmenta avtentičnega vodenja, kot sta samozavedanje in samoregulacija. Kljub temu da nekaj avtentičnosti vodja pri svojih nadrejenih pokaže, tako da izrazi svoje mnenje, vseeno prizna, da včasih direktorjevim pritiskom tudi podleže in odstopi od svojih prepričanj. Kar ni vedenje, ki bi veljalo za idealno definicijo avtentičnega vodje. Temu odgovoru primerno smo ga s povprečno oceno 3 ocenili njegovi podrejeni, sam pa se je ocenil s 5. Glede na to, da je vodja omenil, da je bilo v drugih organizacijah podleganja pritiskom manj, je verjetno njegova samoocena zanj smiselna, saj se ni nanašala zgolj na delovanje v podjetju Meblo Int.

Tabela 16: 4. vprašanje za vodjo

Vprašanje	Odgovor vodje
Pri vodenju se srečujete z zunanjimi pritiski, saj imate tudi vi nadrejenega, in sicer direktorja podjetja. V kolikšni meri ti pritiski vplivajo na stil in vrednote vašega vodenja, ali kdaj od njih odstopate?	Pritiski, zahteve, naloge s strani nadrejenih seveda vplivajo in mislim, da je tako tudi prav, saj tudi mene ti tako imenovani pritiski večkrat zbudijo in spremenijo moj pogled ali pa me vržejo iz neke rutine. Večkrat sem po premisleku že spremenil svoje ravnanje, saj sem se z direktorjem strinjal. Vendar tudi v primerih, ko se z direktorjem nisem strinjal, sem mu to povedal, a vseeno se počutim dolžnega upoštevati njegove želje, tudi če se kdaj z njimi ne strinjam, saj je direktor istočasno tudi lastnik podjetja in konec koncev gre za njegov denar in njegovo odgovornost. Drugače je bilo v nekaterih drugih funkcijah, ko moj nadrejeni ni odgovarjal s svojim premoženjem ali pa celo ni razpolagal s svojim denarjem, v teh primerih sem lahko malo drugače postopal. Tukaj pa je drugače, ampak opažam, da se tako tudi veliko naučim in po boljšem razmisleku ugotovim, da sem se motil, včasih je za to potrebna minuta, kakšna noč ali pa teden.

Vir: lastno delo.

V tabeli 17 je predstavljeno 5. zastavljeno vprašanje in odgovor vodje prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int. Za avtentičnega vodjo je značilno dobro poznavanje lastnih ciljev (Dimovski in drugi, 2013). Intervjuvani je na vprašanje, kakšni so njegovi osebni cilji, odgovarjal brez pretiranega razmišljanja in je puščal vtis, da ima svoje cilje zelo dobro razjasnjene. Hkrati se iz njegovega odgovora razbere, da dobro ve, kako jih namerava doseči. Na postavko, da ima jasno postavljene cilje, smo zaposleni iz njegovega oddelka odgovorili s povprečno oceno 4,67. Sam se je ocenil s 4, kar je manj kot bi pričakovali glede na njegov odgovor in povprečno oceno njegovih podrejenih. Poleg tega je omenil, da ga za prihodnost ne skrbi. To kaže na njegov optimizem, ki je še eden od znakov avtentičnega vodje. Optimističnega ga vidimo tudi njegovi zaposleni, saj smo postavko, da je vodja optimistična oseba ocenili s povprečno oceno 4,67. Sam se vidi kot zelo optimističnega, saj je postavko, sem optimističen, ocenil s 5.

Tabela 17: 5. vprašanje za vodjo

Vprašanje	Odgovor vodje
Kakšni so vaši osebni cilji? Ali si za doseganje le teh načrtate pot in če, na kakšen način?	Se z leti zelo spreminjajo. Trenutno so cilji to, da delo za podjetje opravim bolje, kot se to od mene pričakuje in si skladno s tem postavljam veliko manjših ciljev. Kar pa se tiče izvenslužbenih ciljev, pa so ti vezani predvsem na družino, ki mi predstavlja neko osnovno celico. Osnovni cilj mi predstavlja, da smo srečni, da pa smo srečni, moramo biti zdravi, da smo zdravi in srečni, se moramo razumeti in da bi se razumeli, se moramo pogovarjati. Zato je cilj, da puncam (hčeram) predvsem zdaj, dokler so še najstnice, namenim dovolj časa, saj menim, da jim v tej fazi življenja lahko veliko dam, da bodo kasneje lahko lahkotno šle skozi življenje, tako kot jaz in Urška (žena). Saj jaz res nimam skrbi za prihodnost, saj vem, da s tem, kar znam in delam, ne bom jutri imel nobenih težav, ki jim ne bi bil kos. Postavljam si jasne cilje, saj ko si jih v srednji šoli in na faksu nisem, se ni obneslo tako, kot bi si želel. Ciljev si ne pišem, ampak jih imam jasno načrtane v glavi.

Vir: lastno delo.

V tabeli 18 je predstavljeno 6. zastavljeno vprašanje in odgovor vodje prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int. Njegov odgovor o motivaciji kaže na visoko stopnjo avtentičnega vodenja, saj točno ve, kaj ga motivira za delo. Ponovno visoko povprečno oceno, 4,67, je dobil tudi od podrejenih. Sam je postavko ocenil s 5.

Tabela 18: 6. vprašanje za vodjo

Vprašanje	Odgovor vodje
Kaj vas motivira za delo (na delovnem mestu)?	Motivacijo mi predstavlja to, da je direktor ambiciozen in odprt za novitete, hkrati pa vidim, da je v podjetju veliko tehnološke, prostorske in kadrovske rezerve in posledično manevrskega prostora za napredek. Skratka, motivirajo me predvsem veliki izzivi, ki jih v tem podjetju ne manjka.

Vir: lastno delo.

V tabeli 19 je predstavljeno 7. zastavljeno vprašanje in odgovor vodje prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int. Tudi pri tem odgovoru se pri vodji kaže prisotnost avtentičnega vodje, saj se trudi, da osebne težave ne vplivajo na odnos do zaposlenih. To mu glede na anketo dobro uspeva, saj je s strani podrejenih prejel povprečno oceno 4,83, sam pa se je ocenil s 4. Poleg tega, kar je bilo ugotovljenega v intervjuju, izžareva znake avtentičnega voditelja z visoko stopnjo samozavesti, svojo direktnostjo in odprtostjo za drugačna mišljenja. Mislim, da je zelo odprt do predlogov za izboljšave in drugih mnenj ter jim zna prisluhniti. Poleg tega nima težav s puščanjem ega ob strani, zato zna kritike in predloge sprejemati zelo konstruktivno in ne osebno.

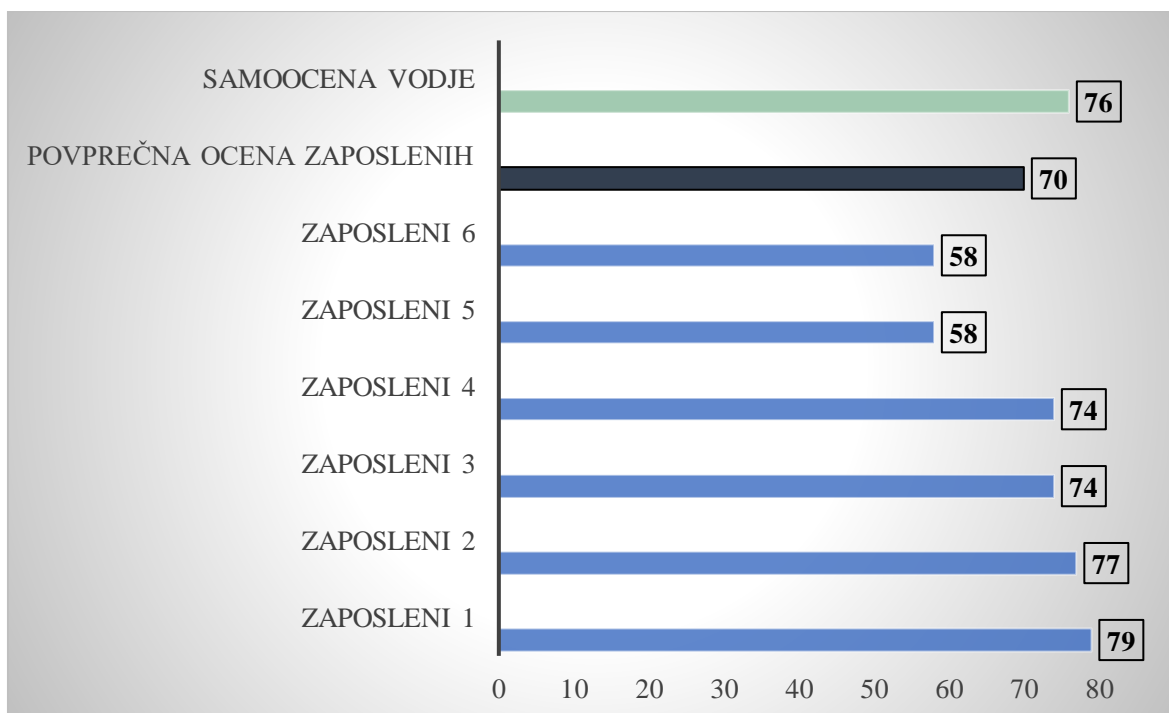
Tabela 19: 7. vprašanje za vodjo

Vprašanje	Odgovor vodje
Se vam zdi, da vaše osebne težave kdaj vplivajo na vaše obnašanje do sodelavcev? (Kako se spopadate s tem?)	V osnovi sem zagovornik tega, da osebne težave ne smejo vplivati na obnašanje do sodelavcev. Trudim se biti profesionalen, enako kot televizijski voditelj, ki mora biti pred kamero nasmejan, čeprav ne vemo, kaj vse je v ozadju, se pa verjetno včasih zgodi, ampak pripomb na to temo še nisem dobil. Osebna težava, ki na obnašanje do sodelavcev še najbolj vpliva, je, ko sem kdaj prišel na delo, ko nisem bil v zdravstveno idealnem stanju in sem bil posledično bolj tih in brez energije.

Vir: lastno delo.

Na podlagi intervjuva gre opaziti, da je pri vodji prisotnih kar nekaj znakov prisotnosti avtentičnega vodenja. Na sliki 17 so predstavljeni rezultati izvedbe testa naprednosti, in sicer skupek zbranih točk, ki so seštevki vrednosti vsakega odgovora. Od zaznave meritve lastne avtentičnosti so veliko pomembnejši rezultati zaposlenih, ki razkrivajo, kako vodjo zaznavajo njegovi zaposleni (Dimovski in drugi, 2013). Zato je najpomembnejši podatek povprečna ocena zaposlenih, ki znaša 70. Vodja se je, kot je razvidno na grafu, samoocenil za 6 točk bolj kot ga, povprečno gledano, ocenjujemo njegovi podrejeni.

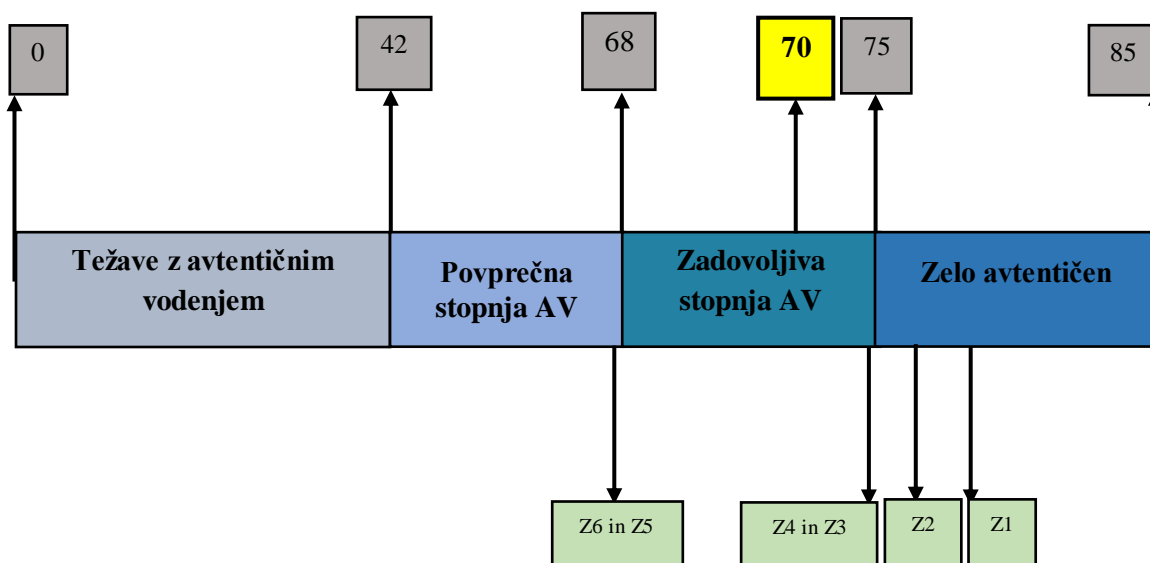
Slika 17: Rezultati anket



Vir: lastno delo.

Glede na test naprednosti se vodja oddelka prodaje v podjetju Meblo Int uvršča v **zadovoljivo stopnjo avtentičnosti**, kar je nazorno prikazano na sliki 18. Njegovi podrejeni smo ga ocenili s povprečno 70 točkami od možnih 85.

Slika 18: Rezultati naprednostnega testa

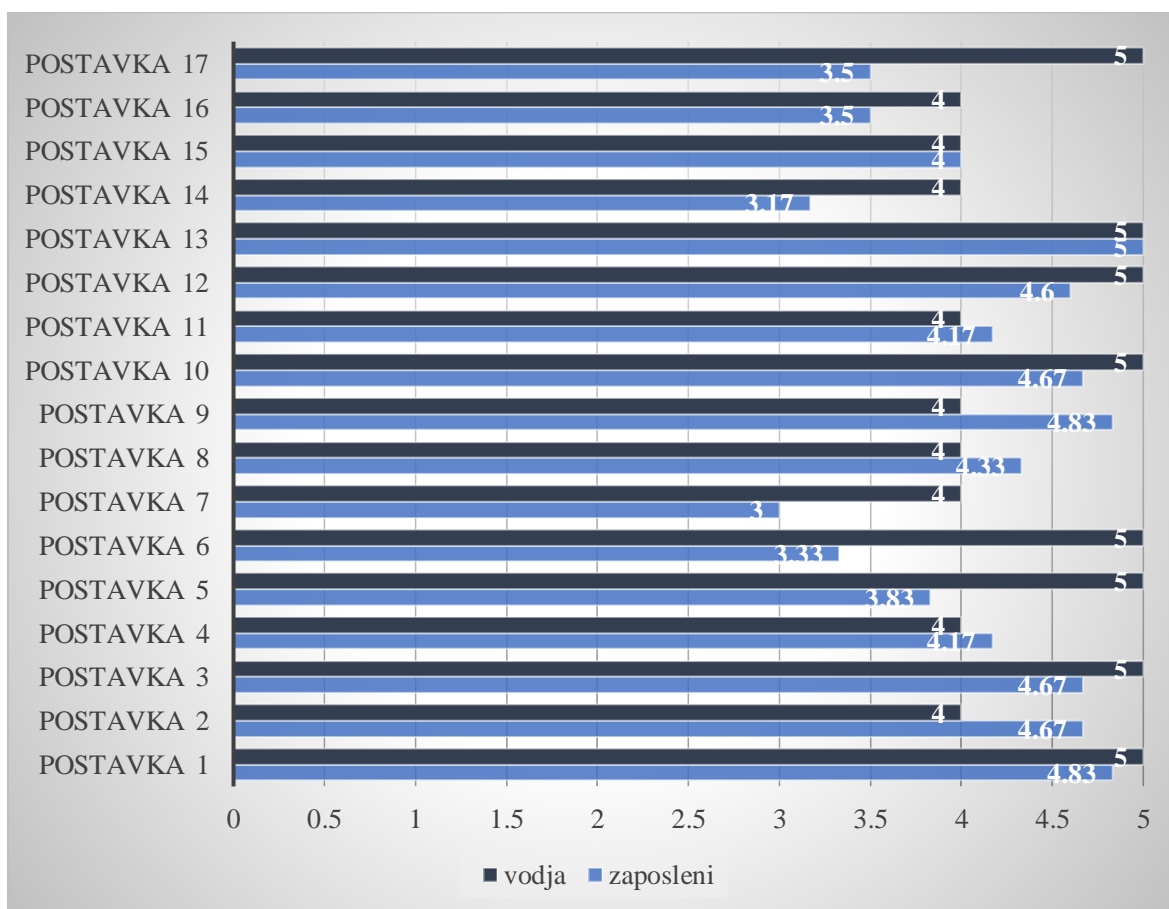


Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike, ga do kategorije **zelo avtentičen** loči zgolj 5 točk, na drugi strani pa je kar 12 točk nad kategorijo **povprečno avtentičen**. Pri zadovoljivi stopnji avtentičnosti gre še vedno za kar visoko stopnjo avtentičnosti, morda oseba v tej fazi potrebuje zgolj še nekaj izkušenj, spoznavanja samega sebe ali gradnje odnosov z drugimi. Ta stopnja je znak, da je posameznik na pravi poti, da postane zelo avtentičen (Dimovski in drugi, 2013). Na sliki 18 lahko vidimo, kako vsak posameznik v timu zaznava avtentičnost vodje. Dva člana tima ga zaznavata kot povprečno avtentičnega, vendar zgolj za eno točko pod zadovoljivo stopnjo avtentičnosti. Zaposleni 4 in 3 pa ga zaznavata kot zadovoljivo avtentičnega in ponovno zgolj točko pod zelo avtentično stopnjo. Zaposleni 2 in zaposleni 1 svojega vodjo zaznavata kot zelo avtentičnega.

Na sliki 19 so na grafu v stolpcih s svetlo modro barvo predstavljene povprečne ocene članov tima za posamezno postavko testa naprednosti. Za primerjavo so stolpci s samooceno vodje prikazani s temno modro barvo. Največji razkorak med povprečno oceno zaposlenih in samooceno vodje je pri postavkah 6 in 17, kjer vodja sebe zaznava za 1,67 in 1,5 točke boljše, kot ga zaznavajo njegovi zaposleni. Največji razkorak je bil torej pri postavki, ki pravi, da vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči. Ne veliko nižji razkorak je bil v postavki, da vodja deluje v najboljšem interesu svojih sodelavcev. Kot je razvidno tudi iz grafa, je vodja s strani svojih zaposlenih povprečno gledano dobil najnižjo oceno 3, pri postavki, da ravna v skladu z moralno/etičnimi pravili. Najvišjo oceno je dobil pri postavki, da je samozavesten, kjer smo ga vsi zaposleni ocenili s 5.

Slika 19: Povprečni posamezni odgovori zaposlenih v primerjavi z odgovori vodje



Vir: lastno delo.

4.3.2 Zavzetost zaposlenih v podjetju Meblo Int

Kot pri prejšnjem poglavju, je najprej predstavljena analiza vprašanj intervjuja, nato sledi analiza vprašalnikov. V tabeli 20 je predstavljeno 8. zastavljeno vprašanje in odgovor vodje prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int. Na podlagi odgovora ugotavljam, da vodja prepoznava zavzetost zaposlenih kot izredno pomemben konstrukt. Na podlagi svojih opažanj iz izkušenj je tudi podkrepil del povzete teorije, kjer je bilo ugotovljeno, da so isti zaposleni v različnih obdobjih različno zavzeti. Po intervjuju sodeč se je vodja že ukvarjal s problematiko zavzetosti zaposlenih, kar je dober prvi znak, saj je težave prepoznal. Pristopil je k reševanju teh težav in se z določenimi posamezniki že pogovoril. Iz zadnjega dela odgovora bi lahko sklepal, da je imel vodja težave ali z ugotavljanjem pravih izvorov težav ali je lastne percepcije vzel za preveč samoumevne in jih zrcali na druge. Poleg tega je moj pogled, ki ga do velike mere podpira tudi v 2. poglavju opisana teorija, zavzetost problematika, ki se je je potrebno lotiti z vrha proti dnu. Najprej so potrebne spremembe v sami organizaciji, nato vodenju in šele v zadnji točki spreminjanju oziroma menjavi posameznega zaposlenega.

Tabela 20: 8. vprašanje za vodjo

Vprašanje	Odgovor vodje
Se vam zdi pomembno, da so zaposleni pri delu zavzeti? Kakšne razlike opazate med zavzetimi in nezavzetimi zaposlenimi?	Absolutno si želim, da so zaposleni zavzeti, je pa zanimivo, da zavzetost pri določenih zelo in konstantno niha. Večkrat sem se na to temo z nekaterimi že pogovoril in razumel izvor težave, kljub temu pa nisem razumel, da takšni razlogi tako skrajno in drastično vplivajo na samo zavzetost.

Vir: lastno delo.

V tabeli 21 je predstavljeno 9. zastavljeno vprašanje in odgovor vodje prodajnega oddelka v podjetju Meblo Int. V prvem delu odgovora je vodja pokazal, da se zaveda nekaterih vzvodov, s katerimi se lahko vpliva na zavzetost. Poleg tega se zaveda, da je odgovornost za zavzetost razporejena tudi na organizacijo in podjetje in ne zgolj posameznika. Kljub temu je moje mnenje, da je v nadaljnjem delu odgovora razkril, da preveč odgovornosti preusmerja na zaposlene, saj ponovno preveč izhaja iz sebe. Ni za pričakovati, da bodo vsi tako ambiciozni, da si bodo samoiniciativno postavljali cilje znotraj svojega dela. Pogosteje od samo-motiviranja, ki bi vodilo do zavzetosti na delu, se zgodi to, da se zaposleni ujamejo v rutino dela, pri katerem niso zavzeti, temveč jim to delo predstavlja dohodek in rutino. Mislim, da ima kot vodja ustrezno podporo organizacije in dostop do pristopov, s katerimi bi lahko dvigoval zavzetost zaposlenih. Nekateri od teh je v zaključku odgovora tudi sam navedel. Zanimivo je, da je omenil možnost napredovanja zaposlenih, kar smo zaposleni v anketi povprečno gledano izpostavili za najnižje ocenjen segment.

Tabela 21: 9. vprašanje za vodjo

Vprašanje	Odgovor vodje
Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na zavzetost zaposlenih? Kakšno in kako močno vlogo imajo podjetje, vodja in vsak posameznik?	Mislim, da ima vsak del odgovornosti. V prvi vrsti mislim, da mora vsak posameznik pri sebi razčistiti, ali želi ali ne želi delati, in kakšni so njegovi cilji. Pomembno vlogo ima tudi prvi nadrejeni zaposlenih, kar smo videli in opazili lahko tudi pri nas na oddelku prodaje, kjer se je zamenjalo kar nekaj vodilnih, hkrati pa pred tem sploh noben ni opravljal te funkcije. Po drugi strani pa ima zelo veliko vlogo podjetje, ki lahko na zaposlene vpliva s projekti in možnostmi za napredek znotraj podjetja ter razvojem podjetja. Poleg tega je vzvod tudi plačilo, ki ga zaposleni prejme za opravljeno delo, ki je v našem primeru variabilno glede na uspešnost.

Vir: lastno delo.

V tabeli 22 je predstavljeno zadnje zastavljeno vprašanje in odgovor vodje. S tem odgovorom je vodja potrdil, da se zaveda pomembnosti zavzetosti svojih podrejenih, na kar si želi vplivati s stikom in komunikacijo, ki dokazano zvišuje zavzetost. Poleg tega si želi vzpostaviti še bolj pravičen plačilni sistem, ki prav tako pomembno vpliva na zavzetost (Scott, McMullen, Stark & Royal, 2010, str. 2–9).

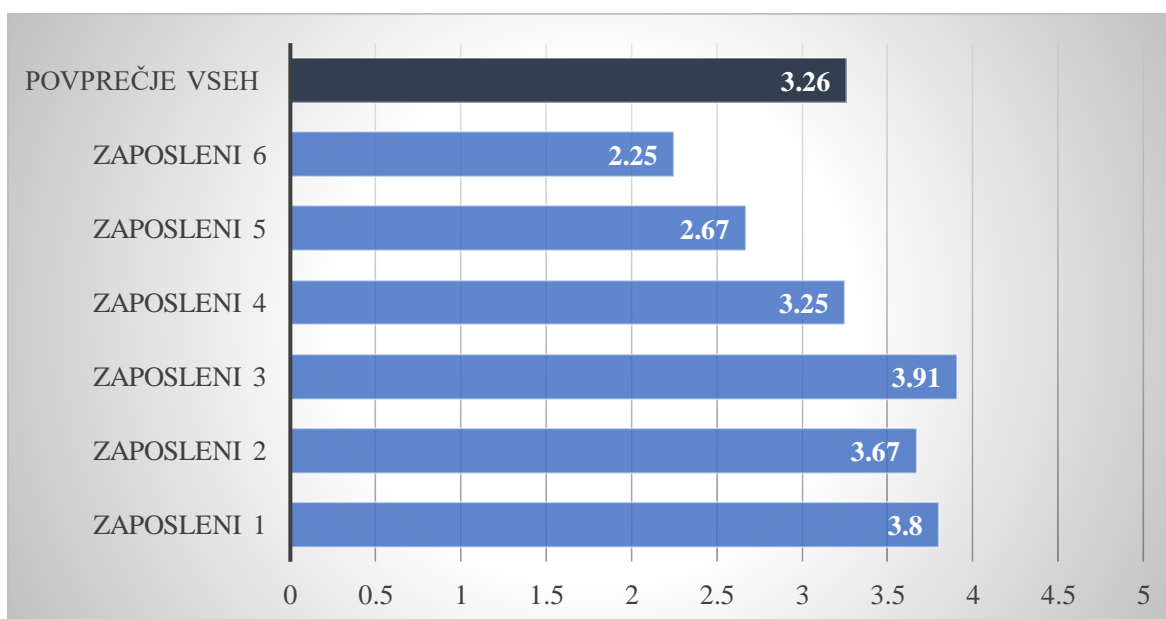
Tabela 22: 10. vprašanje za vodjo

Vprašanje	Odgovor vodje
Kakšne pristope vi kot vodja uporabljate za vplivanje na zavzetost zaposlenih?	Zavedam se, da so prodajalci naša "prva bojna linija" in vem, da lahko največ vplivam predvsem s svojo prisotnostjo in stikom z zaposlenimi. Poleg tega pa v prihodnosti planiram tudi izboljšanje plačilnega sistema, ki bo še bolje in bolj pravično nagrajeval bolj zavzete zaposlene.

Vir: lastno delo.

Na sliki 20 je prikazana zavzetost posameznega zaposlenega in povprečna stopnja zavzetosti vseh zaposlenih, na podlagi vprašalnika GWA-12. Povprečna zavzetost znaša 3,26. Povprečno bi zaposlene glede na zavzetost na podlagi rezultatov anket GWA-12 lahko opredelili kot nezavzete, vendar nekoliko bližje zavzetosti, kot aktivni nezavzetosti. Do zavzetosti povprečno manjka 8,8% točk, da bi dosegli mejo aktivne nezavzetosti pa bi morali biti povprečni odgovori za 11,2% nižje ovrednoteni. Med najmanj in najbolj zavzetim zaposlenim je razlika povprečja točk 1,66 od 5. Tako je najbolj aktivno nezavzet zaposleni 6 povprečno ovrednotil svoje odgovore z 2,25, med tem, ko jih je najbolj zavzet posameznik v timu povprečno ovrednotil z 3,91.

Slika 20: Zavzetost posameznega zaposlenega

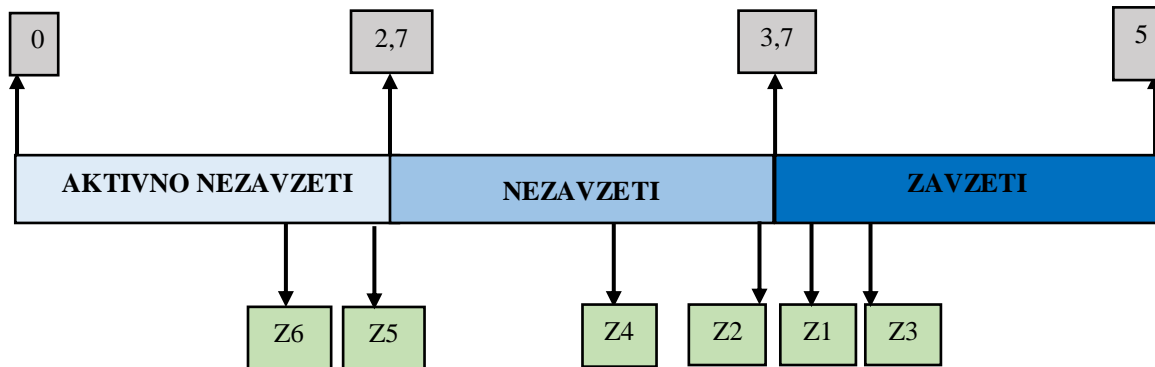


Vir: lastno delo.

Na podlagi rezultatov vprašalnika GWA-12, ki so predstavljeni na sliki 20, lahko zaposlene razdelimo v tri stopnje zavzetosti. Aktivno nezavzeti zaposleni so tisti, katerih povprečni odgovori ne presegajo vrednosti 2,7. Nezavzeti pa tisti, katerih povprečje odgovorov znaša med 2,7 in 3,7. Zavzeti so tisti, katerih povprečni odgovori presegajo vrednost 3,7. Na sliki 21 je predstavljeno, v katero kategorijo zavzetosti se uvršča posamezen zaposleni. Kot je

razvidno iz slike 21, so zaposleni v vse tri kategorije enakomerno razporejeni, torej po dva v vsako.

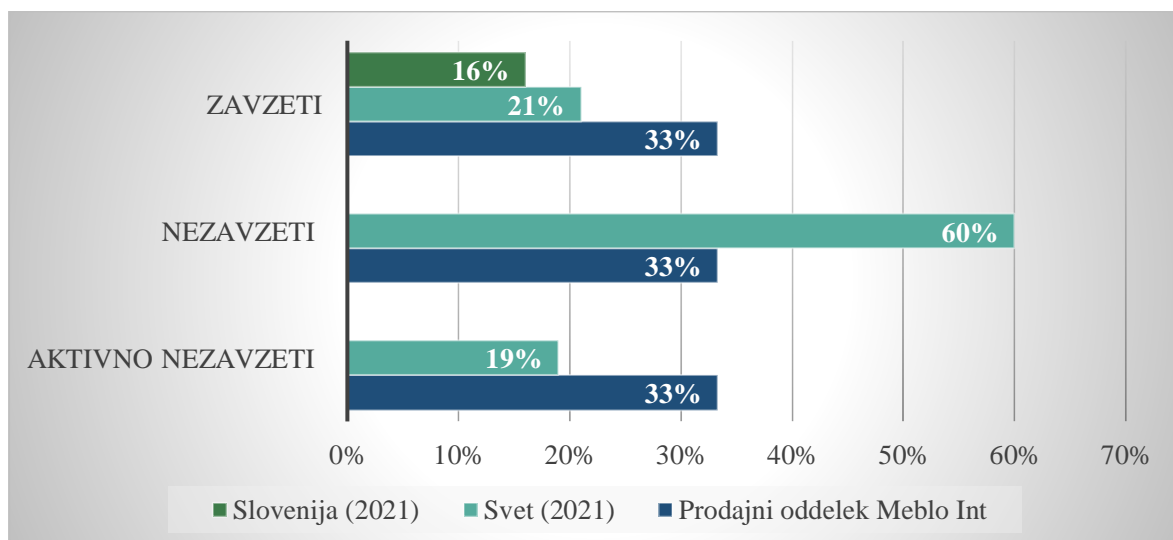
Slika 21: Kategoriziranje v stopnje zavzetosti



Vir: lastno delo.

Rezultat prodajnega oddelka Meblo Int kar precej odstopa od svetovnega in slovenskega povprečja, kar prikazuje slika 22. Razmerje zavzetih zaposlenih je glede na svetovno povprečje večje za 12 %, glede na slovensko pa za 17 %. V podobni meri odstopa tudi razmerje aktivno nezavzetih, vendar v tem primeru ne v korist podjetja, saj je aktivno nezavzetih za 14 % več od svetovnega povprečja.

Slika 22: Primerjava zavzetosti prodajnega oddelka Meblo Int s svetom in Slovenijo



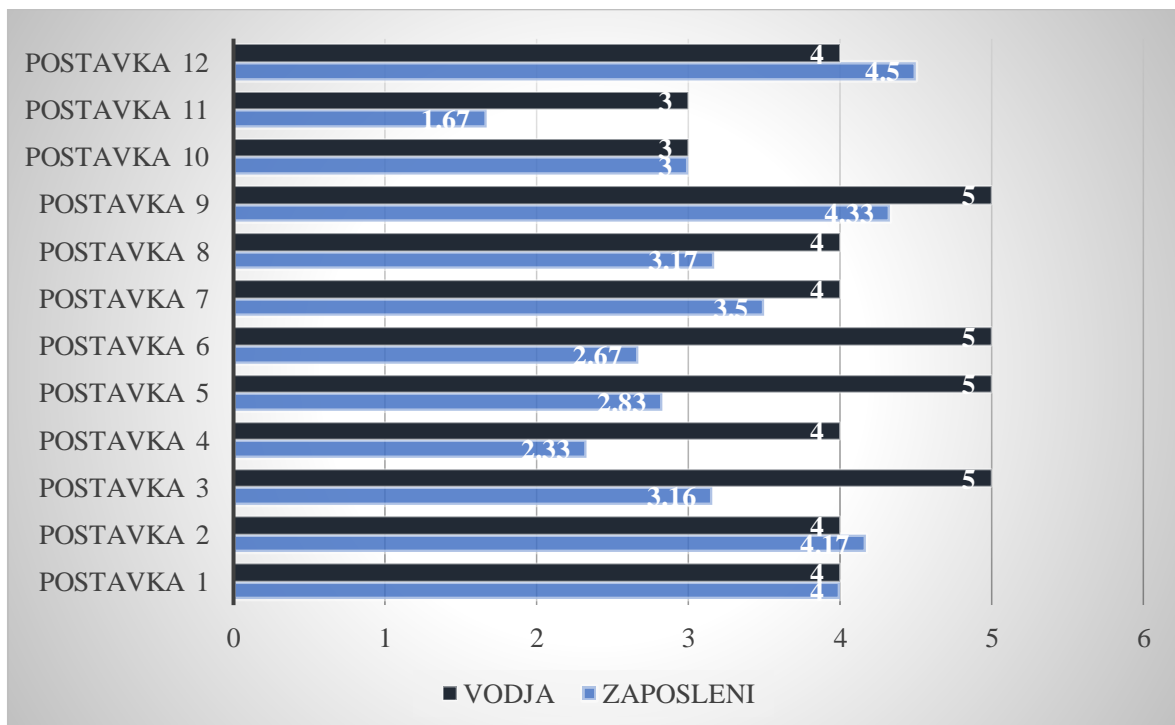
Vir: lastno delo.

Na sliki 23 so na grafu v stolpcih s svetlo modro barvo predstavljene povprečne ocene članov tima za posamezno postavko vprašalnika o zavzetosti GWA-12. Za primerjavo je v stolpcih s temno modro barvo predstavljen še pogled vodje. Kot je razvidno iz grafa, smo zaposleni povprečno gledano najnižje ocenili postavko, v zadnjih šestih mesecih je nekdo z mano

govoril o mojem osebnem razvoju in napredovanju. Medtem ko je vodja trditev, da se zaposlenim omogoča dovolj pozornosti za pogovor o njihovem osebnem napredovanju in razvoju, ocenil s 3. Druga najslabše ocenjena postavka se nanaša na pohvale, ki jih zaposleni prejmemo, kjer je bil povprečen odgovor vreden 2,33. Vodja je na postavko, da zaposleni dobijo dovolj pohval in da je dobro opravljeno delo podrejenih opaženo, ocenil s 4. To je bila tudi postavka, pri kateri je prišlo do največjega razkoraka med pogledom vodje in odgovori podrejenih. Po odstopanju ji sledi postavka, da je za posameznega zaposlenega vodji ali sodelavcu mar tudi na osebni ravni. To postavko smo zaposleni ocenili s povprečno oceno 2,83, vodja pa s 5.

Gallupovi raziskovalci priporočajo podjetjem natančnejšo analizo vseh postavk, pri katerih je bil povprečni odgovor zaposlenih nižji od 3,5 (Gallup Inc, brez datuma). To so postavke 3, 4, 5, 6, 10, 11.

Slika 23: Zavzetost zaposlenih po posameznih postavkah



Vir: lastno delo.

4.3.3 Povezava med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih na primeru izbranega podjetja

Povezanost avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih v prodajnem oddelku podjetja Meblo Int sem prikazal s pomočjo primerjave povprečnih ocen, pridobljenih s pomočjo anket. Rezultati o prisotnosti avtentičnega vodenja in o zavzetosti so za vsakega posameznega zaposlenega v oddelku prikazani v tabeli 23. V vseh primerih je povprečna

ocena zavzetosti nižja od povprečne ocene avtentičnega vodenja, odstopanje med njima je najnižje za 0,44 točke in najvišje za 1,16 točke. Pri večini zaposlenih lahko opazimo trend višje zavzetosti pri višji stopnji zaznave avtentičnega vodenja. Izstopa zgolj zaposleni 3, ki ima najvišjo stopnjo zavzetosti med vsemi, po stopnji zaznavanja avtentičnega vodenja pa si deli tretje mesto. To nakazuje na pozitivno povezanost obeh konstruktov, kar sem preveril še s Pearsonovim koeficientom.

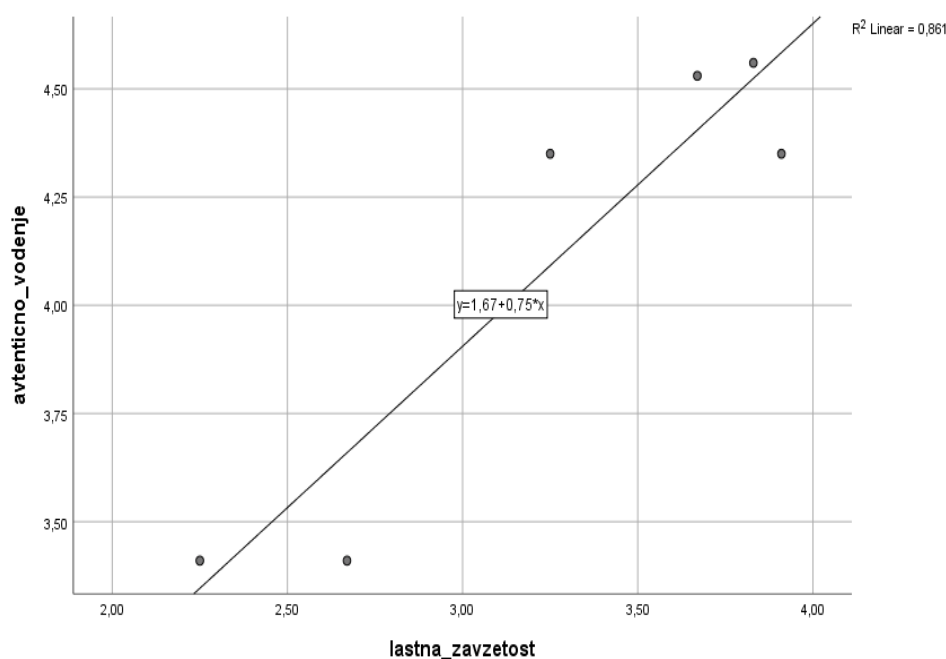
Tabela 23: Povprečna ocena prisotnosti avtentičnega vodenja in zavzetosti za posameznega zaposlenega

Anketiranec	Avtentično vodenje (povprečna ocena posameznika)	Lastna zavzetost (povprečna ocena posameznika)	Razlika (razlika povprečnih ocen)
1	4,65	3,83	0,82
2	4,53	3,67	0,86
3	4,35	3,91	0,44
4	4,35	3,25	1,1
5	3,41	2,67	0,74
6	3,41	2,25	1,16

Vir: lastno delo.

S pomočjo raztresenega grafikona, ki je na sliki 24, so prikazani rezultati, ki so pridobljeni na podlagi raziskave v podjetju. Zgoščenost točk ob trendni premici prikazuje korelacijo zavzetosti zaposlenih in naše zaznave prisotnosti avtentičnega vodenja oddelka.

Slika 24: Raztreseni grafikon



Vir: lastno delo.

S Pearsonovim koeficientom korelacije ($R = 0,928$) smo ugotovili, da sta avtentično vodenje in lastna zavzetost med seboj zelo močno povezana. Med avtentičnim vodenjem in lastno zavzetostjo obstaja pozitivna povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti prve spremenljivke večajo tudi vrednosti druge spremenljivke. Vrednost $p = 0,008$ potrjuje zanesljivost preizkusa. Ta podatka sta prikazana v tabeli 24.

Tabela 24: Pearsonov koeficient korelacije

Pearsonov koeficient korelacije	Lastna zavzetost	p
Avtentično vodenje	0,928	0,008

Vir: lastno delo.

4.4 Omejitve raziskave

V raziskavi sem tako pri kvalitativni kot tudi kvantitativni metodi raziskovanja predvidel morebitne metodološke omejitve. Možne omejitve so subjektivnost preučevanih oseb in pa njihov dvom v anonimnost, saj gre za zelo majhen oddelek. Ker gre za zelo majhen oddelek, s samo šestimi zaposlenimi in vodjo, je omejitev tudi majhen, nereprezentativen vzorec. S temi omejitvami sem se spopadel z metodo triangulacije, saj sem s kombinacijo različnih virov podatkov pridobil celovitejši vpogled v dejansko stanje. Zaposlene sem jasno seznanil z anonimnostjo podatkov, samo anketiranje sem izvedel na način, da so bili kljub majhnemu vzorcu njihovi odgovori povsem anonimni in posledično tudi bolj pristni.

4.5 Zaključne ugotovitve in priporočila

Eden izmed začetnih korakov pisanja magistrskega dela je bil formuliranje raziskovalnih vprašanj, ki so me spremljala in vodila skozi celoten proces do tega poglavja. Odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja so plod primarnih in sekundarnih virov iz predhodnih poglavij.

4.5.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

1. V kolikšni meri je koncept avtentičnega vodenja prisoten v podjetju Meblo Int?

Na podlagi intervjuja in lastnih opažanj lahko potrdim, da je pri vodenju prodajnega oddelka Meblo Int prisotnih veliko neoporečnih aspektov avtentičnega vodenja, zgolj redka opažanja niso skladna s konstruktom avtentičnega vodenja oziroma so le temu kontradiktorna. Poleg tega smo avtentičnost vodje njegovi podrejeni potrdili tudi v anketah, kjer smo s skupno 82,26 % zbranih točk vodjo umestili v zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, na meji z zelo avtentičnim. Zaključim lahko, da je avtentično vodenje prisotno v veliki meri.

2. Kakšna je zavzetost zaposlenih v podjetju Meblo Int?

Po Gallupovi kategorizaciji zavzetosti je v oddelku tretjina zaposlenih zavzetih, ravno toliko pa je tudi nezavzetih in aktivno nezavzetih. Ko rezultate umestim v kontekst, ugotavljam, da je delež zavzetih zaposlenih nadpovprečno visok. Po drugi strani je nadpovprečno visok tudi delež aktivno nezavzetih zaposlenih. Opaziti gre, da sta v oddelku razvita predvsem oba skrajna pola, kar po intervjuju sodeč opaža tudi vodja oddelka. Iz teh rezultatov je razbrati, da je zavzetost zaposlenih v oddelku zelo neznačilno razporejena med tri kategorije zavzetosti, vendar pa je razporeditev skupno gledano zelo povprečna. Če se v rezultate poglobim nekoliko bolj, lahko opazim, da sta oba aktivno nezavzeta in oba nezavzeta zaposlena na meji višje stopnje na lestvici zavzetosti, zato lahko ugotavljam, da je zavzetost zaposlenih v oddelku vsaj nekoliko nadpovprečna in je lahko s pravilnim pristopom vodstva še precej višja.

3. Ali lahko avtentično vodenje vpliva na izboljšanje zavzetosti zaposlenih v podjetju Meblo Int?

Na podlagi sekundarnih virov je razvidno, da avtentično vodenje na zavzetost zaposlenih vpliva predvsem posredno z dvigovanjem pozitivnega psihološkega kapitala (Kang & Busser, 2018; Xu, Liu & Chung, 2017). Hkrati avtentično vodenje na dvigovanje vpliva tudi neposredno, zato se avtentično vodenje kaže kot napovednik zavzetosti zaposlenih (Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf & Daraba, 2021). To se kaže tudi v raziskavi na primeru prodajnega oddelka podjetja Meblo Int, saj je zavzetost pri zaposlenih z višjo stopnjo zaznava avtentičnosti vodenja praviloma višja. Hkrati sta zaposlena, ki spadata v stopnjo aktivno nezavzetih zaposlenih, zaznala prisotnost konstruktov avtentičnega vodenja občutno nižje od ostalih zaposlenih.

4. Ali sta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih pri delu v oddelku prodaje podjetja Meblo Int povezana?

S pomočjo raziskave sem ugotovil močno pozitivno povezanost med obema konstruktoma. V večini primerov velja, da višja kot je zaznana stopnja avtentičnosti vodenja pri posamezniku, višja je njegova zavzetost. Visok Pearsonov koeficient korelacije priča o zelo močni povezanosti obeh konstruktov. To potrjuje temeljno tezo raziskave, ki je bila oblikovana na podlagi znanstvene literature.

4.5.2 Priporočila za podjetje in vodjo

V prvi vrsti je za podjetje pomembno, da poskrbi za dvig zavzetosti aktivno nezavzetih zaposlenih, saj je prav zaradi njih največja nevarnost za nižanje stopnje zavzetosti tudi drugih zaposlenih v oddelku. Glede na to, da sta glede na stopnjo zavzetosti zaposlenih v raziskovani delovni enoti razvita predvsem dva skrajna pola, je v tem trenutku za voljo uspešnosti podjetja še toliko bolj ključno, da vodstvo zavzetosti zaposlenih nameni dovolj

pozornosti in nekaj izboljšav. Trend zavzetosti ali aktivne nezavzetosti zaposlenih v podjetju se lahko obrne v eno ali v drugo smer. Menim, da lahko na tem področju organizacija in vodja z malo vloženih resursov pridobijo veliko in po drugi strani s pasivnostjo ali nazadovanjem tvegajo, da izgubijo prav toliko ali še več. Moj predlog za vodjo bi bil manj skoparjenja s pohvalami in nagrajevanji dobro opravljenega dela. Nagrade niso zgolj materialne, saj večkrat zaleže zgolj ustna pohvala, ki nič ne stane, prejemniku pa lahko vlije prepotrebno mero samozavesti in zadovoljstva pri delu, občutka pomembnosti, zagona ter smisla za nadaljnje delo. Zaposleni so postavko o prejemanju pohval ocenili kot drugo najslabšo, kar nakazuje na prostor za izboljšave na tem področju. Deljenje pohval je lahko zelo močno orožje vsakega vodje, kar je kot poslušanje in postavljanje vprašanj potrebno načrtno ozavestiti, da ga s časoma uspemo implementirati v rutinski arzenal komuniciranja.

Naslednji predlog za izboljšavo zavzetosti zaposlenih se navezuje na najslabše ocenjeno postavko v anketi zavzetosti zaposlenih, ki se nanaša na pogovor z zaposlenimi o njihovem napredovanju in osebnem razvoju, in tretje najslabše ocenjeno postavko, posamezen zaposleni ima v podjetju koga, ki spodbuja njegov razvoj. To je področje, kjer ima podjetje izredno veliko rezerve in prostora za napredek. Za začetek bi v podjetju lahko na pol leta uvedli individualni pogovor z vsakim izmed zaposlenih na temo napredovanja in osebnega razvoja. Ta zaseben pogovor z vodjo bi lahko izkoristili tudi za druge teme. Pomembno je, da je določen natančen termin razgovora z jasnimi in začrtanimi namenom in temami. Datum sestanka naj bo določen datumsko, kot praznik, in naj ne bo povezan z morda trenutnim padcem uspešnosti tima ali čim podobnim. To bi pripomoglo k izboljšavam na več področjih. Predpriprava na sestanek bi zaposlene spodbudila v samorefleksijo. Tako bi zaposleni že sami prišli do spoznanj, na katera je v intervjuju opozoril tudi vodja z besedami: "V prvi vrsti mislim, da mora vsak posameznik pri sebi razčistiti, ali želi ali ne želi delati, in kakšni so njegovi cilji." Poleg ostalih bonitet bi ti sestanki prioriteto izboljšali prej omenjeno najbolj kritično področje, kar bi za podjetje rezultiralo v zadržanju in boljšem izkoristku najbolj ambicioznih kadrov in dvigovanju zavzetosti in motiviranosti zaposlenih pri delu.

Vodji oddelka prodaje bi priporočil izobraževanje o avtentičnem vodenju, saj se že sedaj, po raziskavi sodeč, uvršča zelo visoko po lestvici, torej je teorija složna z njegovimi lastnostmi ter principi in bi za napredek potreboval le nekaj vloženega časa. Verjamem, da bi z nekaj truda prišel do zares zavidljive stopnje avtentičnega vodenja. Kot navajata George in Sims (2007), se avtentičnega vodenja lahko nauči vsak oziroma se lahko vsak v vodenju izpopolnjuje.

SKLEP

Vse bolj konkurenčen trg, ki je stalno podvržen hitrim spremembam, kliče po zavzetih zaposlenih. Vse večje je tudi zavedanje, kako ključna je za organizacije zavzetost zaposlenih. Na zavzetost zaposlenih vpliva veliko dejavnikov. Pomembno vlogo gre pripisati načinu vodenja. Avtentično vodenje je sodoben stil vodenja, ki se je na podlagi raziskav izkazal za

zelo učinkovitega v najrazličnejših vrstah organizacij. Zato sem se odločil še podrobneje raziskati ta dva koncepta in ugotoviti, v kolikšni meri je avtentično vodenje prisotno v oddelku podjetja, v katerem sem zaposlen tudi sam. Poleg tega sem raziskal, kako zavzeti smo zaposleni s tega oddelka in ugotavljal povezave med obema preučevanima konstrukta. Raziskovalna pot me je vodila skozi preučevanje sekundarnih virov povezanih s tematiko zavzetosti zaposlenih in avtentičnega vodenja. V zadnjem delu poti sem na podlagi raziskave prišel do ugotovitev, v kolikšni meri sta oba konstrukta prisotna v oddelku raziskovanega podjetja in odkril, da je povezanost med njima pozitivna in zelo močna.

Prvo poglavje je skupek povzetih delov tuje in domače literature koncepta avtentičnega vodenja. Poglavje se začne z definiranjem vodenja in se nadaljuje z definiranjem avtentičnosti. Nato sledi predstavitev konstrukta avtentičnega vodenja skozi poglede različnih avtorjev, ki so živel v določenem obdobju. V tem poglavju so predstavljeni najpomembnejši elementi avtentičnega vodenja, zbrani na podlagi znanstvene literature, in njihova medsebojna povezanost ter delovanje. V zadnjem delu je predstavljeno, katere sposobnosti poseduje avtentični vodja in s katerimi tehnikami učenja se je avtentičnosti vodenja mogoče priučiti.

Drugo poglavje je bilo namenjeno predstavitvi konstrukta zavzetosti zaposlenih. V omejenem obsegu je povzeto, kaj je na to temo že raziskanega. V začetku poglavja je predstavljen konstrukt zavzetosti zaposlenih skozi različne že obstoječe raziskave avtorjev, ki so predstavniki različnih obdobj. Nato so predstavljeni dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih in kakšne so za organizacijo in posameznika posledice zavzetih zaposlenih. Sledijo ugotovitve, v katere ravni zavzetosti glede na javno dostopno literaturo lahko kategoriziramo zaposlene in kako lahko zavzetost zaposlenih merimo. V zaključku poglavja so v kontekstu predstavljeni podatki o zavzetosti zaposlenih v Sloveniji, Evropi in Svetu, ki so pridobljeni na podlagi obširnih raziskav Gallupovih raziskovalcev.

Tretje poglavje združuje oba raziskovana konstrukta in povzema nekatere raziskave, ki so že ugotovljale povezavo med njima.

Četrto poglavje je metodološko in v celoti bazira na pridobivanju primarnih podatkov in analizi le teh. Najprej je na kratko predstavljeno podjetje, v katerem sem pridobival primarne podatke. Nato sledi predstavitev zasnove raziskovanja in metodologije. V zadnjem delu tega poglavja so predstavljene ugotovitve in priporočila za podjetje, ki so bila oblikovana na podlagi rezultatov anketiranja zaposlenih in vodje ter opravljenega intervjuja z vodjo.

Dosegel sem **osnovni cilj** in tudi **pomožne cilje** naloge. Na primeru raziskave v podjetju Meblo Int sem uspel potrditi **temeljno tezo**, ki veli, da sta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih na delovnem mestu v podjetju Meblo Int neposredno povezana. Avtentično vodenje pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v obravnavanem podjetju. Poleg tega sem odgovoril na vsa **raziskovalna vprašanja**. Pri tem sem prišel do zaključkov, da je v oddelku

prodaje podjetja prisotnost konstruktov avtentičnega vodenja zadovoljivo visoka, zavzetost zaposlenih pa skupno gledano povprečna, vendar z nadpovprečno razvitima skrajnima poloma zavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih, število nezavzetih je neobičajno nizko. Poleg tega sem ugotovil močno pozitivno povezanost med obema konstruktoma. O tem zgovorno priča tudi podatek, da sta oba aktivno nezavzeta zaposlena zaznala veliko nižjo stopnjo prisotnosti avtentičnega vodenja od ostalih.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrew, O. C. & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508.
2. Anindita, R. & Seda, A. E. (2018). How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 276–283.
3. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
4. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in*, 20(4), 265–269.
5. Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *ScienceDirect*, 46(2), 67–75.
6. Bamford, M., Wong, C. A. & Laschinger, H. (2012). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–540.
7. Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296–311.
8. Baron, L. & Parent, É. (2015). Developing Authentic Leadership Within a Training Context. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37–53.
9. Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 353–365.
10. Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 4–17.
11. Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640–663.
12. Bhindi, N. & Duignan, P. (1997). Leadership for a New Century. *Educational Management & Administration*, 25(2), 117–132.
13. Budrien, D. & Diskiene, D. (2020). Employee engagement; types, levels and relationship with practice. *Malaysian E Commerce Journal*, 4(2), 42–47.
14. Carnegie, D. (2012). *What Drives Employee Engagement And Why It Matters*. Pridobljeno 12. decembra 2022 iz https://www.dalecarnegie.ca/wp-content/files/remote/What_Drives_Employee_Engagement.pdf
15. Chughtai, A. A. (2013). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 606–627.

16. Crabtree, S. (2013, 8. oktober). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. Pridobljeno 12. decembra 2022 iz <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
17. Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A. & Lewis, G. (2019). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 21(1), 114–133.
18. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Černe, M. & Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
20. Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R. & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1885573.
21. Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 63–75
22. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
23. Dietl, E. & Reb, J. (2019). A self-regulation model of leader authenticity based on mindful self-regulated attention and political skill. *Human Relations*, 29(1), 1–18.
24. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učehi se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
25. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. & Grah, B. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Du, J., Ma, E., Lin, X. & Wang, Y. C. (2021). Authentic Leadership and Engaging Employees: A Moderated Mediation Model of Leader–Member Exchange and Power Distance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 11(1), 749–489.
28. Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
29. Gallup Inc. (brez datuma). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Pridobljeno 15. decembra 2022 iz <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
30. 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), 333–342
31. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 9–21.
32. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

33. George, B. & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
34. Gifford, J. & Young, J. (2021). *Employee engagement: definitions, measures and outcomes. Discussion report*. Wimbledon: Chartered Institute of Personnel and Development.
35. Gruba, B. (2005). *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?* Pridobljeno 21. novembra 2022 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/index.print.html>
36. Halbesleben, J. R. B., Harvey, J. & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465.
37. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Blue, A., Plowman, S. K., Josh, P. & Asplund, J. (2020). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Pridobljeno 10. decembra 2022 iz <https://www.mandalidis.ch/coaching/2021/01/2020-employee-engagement-meta-analysis.pdf>
38. Hoy, W. K. & Henderson, J. E. (1983). Principal authenticity, school climate, and pupil-control orientation. *Alberta Journal of Educational Research*, 29(2), 123–130.
39. Ivanko, Š. (2019, december). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8(4), 374–393.
40. Jha, S. (2013). *Analysis of Factors affecting Employee Engagement and Job satisfaction: a case of Indian IT Organization*. Pridobljeno 10. novembra 2022 iz https://www.researchgate.net/publication/304894941_Jha_S_2013_Analysis_of_Factors_affecting_Employee_Engagement_and_Job_satisfaction_a_case_of_Indian_IT_Organization_Retrieved_on_6
41. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
42. Kang, H. J. & Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1–9.
43. Kristančič, N., Lahovnik, M. & Penger, S. (2021, 1. februar). *Analiza pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti*. Pridobljeno 2. novembra 2022 iz http://sam-d.si/wp-content/uploads/2021/05/Izzivi-managementu-131-2021_Prispevek-2.pdf
44. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: (splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.
45. Luthans, F. & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership development*. San Francisco: Barrett-Koehler.
46. Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339–366.
47. Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 3–30.

48. Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
49. MEBLO INT d.o.o. (brez datuma). *O nas*. Pridobljeno 18. januarja 2023 iz <https://meblojogi.si/o-nas/>
50. Medlin, B. & Green, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 943–956.
51. Daqar, A. M. & Smoudy, A. (2019). Employee Engagement Level: The Transform from Employee to Partner. *Canadian Center of Science and Education*, 13(7), 115–128.
52. Moussa, M. N. (2013). Investigating the High Turnover of Saudi Nationals versus Non-Nationals in Private Sector Companies Using Selected Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *International Journal of Business and Management*, 8(18), 41.
53. Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S. & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5), 1–6.
54. Othman, R. B., Rapi, R. B. M., Alias, N. E. B., Jahya, A. B. & Loon, K. W. (2019). Factors Affecting Employee Engagement: A Study among Employees in the Malaysian Construction Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), 784–797.
55. Paton, R. & Karunaratne, N. (2009). Engagement and innovation: the Honda case. *VINE*, 39(4), 280–297.
56. Purwanto, A., Asbari, M., 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), 1–10.
57. Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 3(1), 28–41.
58. Saxena, V. & Srivastava, R. K. (2015). Impact of employee engagement on employee performance—Case of manufacturing sectors. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4(2), 139–174.
59. Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004, december). *Utrecht work engagement scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
60. Scott, D. K., McMullen, T., Stark, M. & Royal, M. (2010). The Impact of reward programs on employee engagement. *World at Work*, 2–9.
61. Seifert, C. F. & Yukl, G. (2010). Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 856–866.
62. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
63. Shuck, B. & Wollard, K. (2009). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
64. Sun, L. & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63–76.

65. Towsen, T., Stander, M. W. & van der Vaart, L. (2020). The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Role Clarity, and Work Engagement: Evidence From South Africa. *Frontiers in Psychology, 11*, 1–10.
66. Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations*. Cham: Springer.
67. Wall, M. (2018). Living and Learning: Authentic Leadership. *The journal of student leadership, 2*(1), 59–63.
68. 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.
69. Wernsing, T. (2017). *Leader Self-Awareness and Follower Psychological Empowerment Across Cultures*. London: Palgrave.
70. Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development. *Educational Management Administration & Leadership, 37*(6), 847–872.
71. Wiewiora, A. & Kowalkiewicz, A. (2018). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 44*(3), 415–430.
72. Xu, J., Liu, Y. & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(7), 969–985.
73. Yacoub, M. (2016). The Influence of Classical and Human-Relations Approaches in Management Today, A Critical Evaluation. *Management Theories and Philosophies 1*(4), 4–11.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa za vodjo oddelka prodaje

Pozdravljeni,

sem Jakob Rajbar študent programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v podjetju Meblo Int raziskujem konstruktivnega vodenja in zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu. Pri tem želim ugotoviti, ali je ob večji prisotnosti dimenzij avtentičnega vodenja večja tudi zavzetost zaposlenih. Reševanje ankete vas bo prikrajšalo za 5 minut vašega časa. Vsi odgovori so anonimni in se bodo uporabili strogo in izključno za potrebe magistrskega dela. Za morebitna vprašanja in dileme sem vam na razpolago. Za vaše iskrene odgovore se vam v enaki meri iskrenosti zahvaljujem!

I. Sklop

Prosim, da z obkrožanjem števil ovrednotite vaše strinjanje s posameznimi trditvami na lestvici od 1 do 5. V primeru, da ne znate ali ne želite odgovoriti, obkrožite 0.

1 = Sploh se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = Se strinjam; 5 = Povsem se strinjam; 0 = Ne želim ali ne znam odgovoriti

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Ne želim / ne znam odgovoriti (0)
2. Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5	0
3. Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5	0
4. Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5	0
5. Sem iskren.	1	2	3	4	5	0
6. Se ne pretvarjam, ne igram.	1	2	3	4	5	0
7. Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5	0
8. Ravnam v skladu z moralno/etičnimi pravili.	1	2	3	4	5	0
9. Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5	0
10. Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5	0
11. Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5	0
12. Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5	0
13. Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5	0
14. Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5	0

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Ne želim / ne znam odgovoriti (0)
15. Sodelavcem pomagam razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5	0
16. S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5	0
17. Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5	0
18. Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5	0

II. Sklop

V drugem sklopu vprašalnika se postavke nanašajo na vaše podrejene v oddelku prodaje in veleprodaje. Prosim, da z obkrožanjem števil ovrednotite vaše strinjanje s posameznimi trditvami na lestvici od 1 do 5. V primeru, da ne znate ali ne želite odgovoriti, obkrožite 0. 1 = Sploh se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = Se strinjam; 5 = Povsem se strinjam; 0 = Ne želim ali ne znam odgovoriti

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Ne želim / ne znam odgovoriti (0)
3. Zaposleni vedo, kaj se v službi od njih pričakuje.	1	2	3	4	5	0
4. Zaposleni imajo pripomočke in opremo potrebno za opravljanje delovnih nalog.	1	2	3	4	5	0
5. Zaposleni imajo v službi priložnost delati to, v čemer so najboljši.	1	2	3	4	5	0
6. Zaposleni se zavedajo, da je njihovo dobro delo opaženo in so za njega tudi ustrezno pohvaljeni.	1	2	3	4	5	0
7. Osebno stanje podrejenih mi je pomembno.	1	2	3	4	5	0
8. Spodbujam razvoj zaposlenih.	1	2	3	4	5	0
9. Upoštevam mnenja zaposlenih.	1	2	3	4	5	0
10. Poslanstvo in vizija organizacije, v kateri sem zaposlen, zaposlene navdajata z občutkom pomembnosti, ponosom.	1	2	3	4	5	0
11. Zaposleni so iskreno zavzeti, da je delo opravljeno kvalitetno.	1	2	3	4	5	0

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Ne želim / ne znam odgovoriti (0)
12. Vsak zaposleni ima med sodelavci najboljšega prijatelja/prijateljico.	1	2	3	4	5	0
13. Zaposleni dobijo dovolj pozornosti za pogovor o njihovem osebnem razvoju in napredovanju.	1	2	3	4	5	0
14. Zaposleni dobijo v podjetju dovolj priložnosti za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5	0

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Anketa za zaposlene iz oddelka

Pozdravljeni,

sem Jakob Rajbar študent programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v podjetju Meblo Int raziskujem konstrukt avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu. Pri tem želim ugotoviti, ali je ob večji prisotnosti dimenzij avtentičnega vodenja večja tudi zavzetost zaposlenih. Reševanje ankete vas bo prikrajšalo za 5 minut vašega časa. Vsi odgovori so anonimni in se bodo uporabili strogo in izključno za potrebe magistrskega dela. Za morebitna vprašanja in dileme sem vam na razpolago. Za vaš iskrene odgovore se vam v enaki meri iskrenosti zahvaljujem!

III. Sklop

V prvem sklopu vprašalnika se postavke nanašajo na vodjo prodaje Mačus Miho. Prosim, da z obkrožanjem števil ovrednotite vaše strinjanje s posameznimi trditvami na lestvici od 1 do 5. V primeru, da ne znate ali ne želite odgovoriti, obkrožite 0.

1 = Sploh se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = Se strinjam; 5 = Povsem se strinjam; 0 = Ne želim ali ne znam odgovoriti

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Ne želim / ne znam odgovoriti (0)
19. Vaš vodja pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5	0
20. Vaš vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5	0
21. Vaš vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5	0

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Ne želim / ne znam odgovoriti (0)
22. Vaš vodja je iskren.	1	2	3	4	5	0
23. Vaš vodja se ne pretvarja, ne igra.	1	2	3	4	5	0
24. Vaš vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji stališči.	1	2	3	4	5	0
25. Vaš vodja ravna v skladu z moralno/etičnimi pravili.	1	2	3	4	5	0
26. Vaš vodja se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5	0
27. Osebne težave vašega vodje ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5	0
28. Vaš vodja je optimistična oseba.	1	2	3	4	5	0
29. Vaš vodja zaupa svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5	0
30. Vaš vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5	0
31. Vaš vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5	0
32. Vaš vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5	0
33. S sodelavci ima vodja pristne odnose.	1	2	3	4	5	0
34. Vaš vodja upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5	0
35. Vaš vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5	0

IV. Sklop

V drugem sklopu vprašalnika se postavke nanašajo na vas kot posameznika. Prosim, da z obkrožanjem števil ovrednotite vaše strinjanje s posameznimi trditvami na lestvici od 1 do 5. V primeru, da ne znate ali ne želite odgovoriti, obkrožite 0.

1 = Sploh se ne strinjam; 2 = Se ne strinjam; 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = Se strinjam; 5 = Povsem se strinjam; 0 = Ne želim ali ne znam odgovoriti

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Ne želim / ne znam odgovoriti (0)
2. Vem, kaj se v službi pričakuje od mene.	1	2	3	4	5	0
3. Imam potrebne pripomočke in opremo, da lahko opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5	0
4. V službi imam možnost delati to, kar počnem najbolje.	1	2	3	4	5	0
5. V zadnjem tednu sem na delovnem mestu prejel pohvalo oziroma je bilo moje dobro opravljeno delo opaženo.	1	2	3	4	5	0
6. Moj nadrejeni ali sodelavec skrbi za mene kot osebo.	1	2	3	4	5	0
7. Na delu je nekdo, ki spodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5	0
8. V službi moje mnenje šteje.	1	2	3	4	5	0
9. Poslanstvo in vizija organizacije, v kateri sem zaposlen, me navdajata z občutkom pomembnosti, ponosom.	1	2	3	4	5	0
10. Moji sodelavci so iskreno zavzeti, da je delo opravljeno kvalitetno.	1	2	3	4	5	0
11. V službi imam najboljšega/najboljšo prijatelja/prijateljico.	1	2	3	4	5	0
12. V zadnjih šestih mesecih je nekdo z mano govoril o mojem osebne razvoju in napredovanju.	1	2	3	4	5	0
13. V zadnjem letu sem na delovnem mestu imel priložnosti za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5	0

Hvala za sodelovanje!

Priloga 3: Intervju z vodjo oddelka prodaje

1. V podjetju Meblo Int ste vodja prodaje že nekaj več kot dve leti, kakšne so vaše predhodnje izkušnje z vodenjem?

Prve izkušnje z vodenjem sem imel že v študentskih letih v lokalni, kjer sem začel s pospravljanjem kozarcev kmalu pa napredoval v vodjo šanka, kjer sem imel pod sabo pet ljudi. Po približno enem letu sem postal vodja vseh šankov, saj je lokal imel štiri šanke. Po treh letih pa sem postal vodja diskoteke, kar je bila tudi prva bolj resna izkušnja z vodenjem. Za tem pa sem vodil projekt novega gostinskega lokala, kar je trajalo približno eno leto. Nato

pa me je življenska pot ponesla v povsem druge vode, saj sem šel v vojsko, kjer sem prav tako pristal na vodstvenem položaju kot vodja manjše enote. Nasledni korak na moji poti pa je bila podjetniška ideja in sem kot samostojni podjetnik prodajal športno opremo. Istočasno pa sem bolj kot hobi prevzel vodenje odbojkerskega kluba. To pa je vse, kar se tiče mojih predhodnjih izkušenj z vodenjem.

2. Katere so po vašem mnenju in izkušnjah ključne lastnosti dobrega vodje? Kaj bi pri vodenju poudarili kot svojo prednost? Kako se spopadate s svojimi slabostmi (se jih zavedate, jih svojim sodelavcem pokažete ...)?

To je zares dobro vprašanje, s katerim sem se soočal pred nekaj dnevi, ko smo s kadrovnico sestavljali razpis za zaposlitev novega zaposlenega v podjetju, ki bo prav tako nosil vodstvene naloge. Moje mnenje je, da se je vodstvenih sposobnosti zelo težko priučiti, saj je vsak podrejen svoj karakter, ki ima svoj način dela, svoje navade, zato mislim, da ni ultimativne rešitve, ampak je potrebno iti "slalom" in z vsakim podrejenim ravnati na svoj unikaten način. Zato mislim, da za dobrega vodjo moraš imeti to v sebi, moraš imeti željo in čut. Mislim, da to imaš ali pa nimaš. Kot prednost pri mojem načinu vodenja bi izpostavil, da znam dobro poslušati, saj šele s poslušanjem ter odprtim mišljenjem ugotavljaš in rešuješ probleme. Tega na začetku moje kariere nisem znal in sem bil preveč prepričan v svoje. Kljub temu da mi je poslušanje in odprto razmišljanje veliko doprineslo ne zgolj v vodstvenem smislu, ampak tudi v zasebnem življenju. Vseeno pa opažam, da se vedno najdejo posamezniki, ki vede ali nevede poskusijo to izkoristiti, zato se mi zdi pomembno poslušati in se potruditi razumeti, ampak na koncu tudi presoditi in si ustvariti svoje mnenje. Svojih slabosti se zavedam in se jih ne trudim prikrivati, če pa jih pokažem ali ne, boš pa lahko bolje tudi ti povedal. Zelo zaupam sodelavcem, tako nadrejenim kot podrejenim, kar je včasih lahko dobra stvar, nekateri pa so to tudi že izkoristili, ampak se po drugi strani temu v prihodnje ne morem izogniti, saj se tako še hitreje pokaže, kdo je zaupanja vreden, hkrati pa bi bilo po drugi strani škoda, da bi bili mojega zaupanja na koncu prikrašani tisti, ki si ga zaslužijo. Zelo dobra lastnost, ki je hkrati predpogoj za poslušanje pa je to, da ne reagiram "na prvo žogo", ampak si preden se odzovem pustim čas za premislek.

3. Katere vrednote so za vas najpomembnejše?

Poštenost in odkritost, saj le s tem lahko pride do "teka na dolge proge", delavnost, zagnanost in pripadnost.

4. Pri vodenju se srečujete z zunanjimi pritiski, saj imate tudi vi nadrejenega, in sicer direktorja podjetja. V kolikšni meri ti pritiski vplivajo na stil in vrednote vašega vodenja, ali kdaj od njih odstopate?

Pritiski, zahteve, naloge s strani nadrejenih seveda vplivajo in mislim, da je tako tudi prav, saj tudi mene ti tako imenovani pritiski večkrat zbudijo in spremenijo moj pogled, ali pa me vržejo iz neke rutine. Večkrat sem po premisleku že spremenil svoje ravnanje, saj sem se z direktorjem strinjal. Tudi v primerih, ko se z direktorjem nisem strinjal, sem mu to povedal,

a vseeno se počutim dolžnega upoštevati njegove želje tudi, če se kdaj z njimi ne strinjam, saj je direktor ističasno tudi lastnik podjetja in konec koncev gre za njegov denar in njegovo odgovornost. Drugače je bilo v nekaterih drugih funkcijah, ko moj nadrejeni ni odgovarjal s svojim premoženjem ali pa celo ni razpolagal s svojim denarjem, v teh primerih sem lahko malce drugače postopal. Tukaj pa je drugače, ampak opažam, da se tako tudi veliko naučim in po boljšem razmisleku ugotovim, da sem se motil, včasih je za to potrebna minuta, kakšna noč ali pa teden.

5. Kakšni so vaši osebni cilji? Ali si za doseganje le teh začrtate pot in če, na kakšen način?

Se z leti zelo spreminjajo. Trenutno so cilji to, da delo za podjetje opravim boljše kot se to od mene pričakuje in si skladno s tem postavljam veliko manjših ciljev. Kar pa se tiče izvenslužbenih ciljev, pa so ti vezani predvsem na družino, ki mi predstavlja neko osnovno celico. Osnovni cilj mi predstavlja, da smo srečni, da pa smo srečni moramo biti zdravi, da smo zdravi in srečni se moramo razumeti in da bi se razumeli, se moramo pogovarjati. Zato je cilj, da puncam predvsem zdaj, dokler so še najstnice, namenim dovolj časa, saj menim, da jim v tej fazi življenja lahko veliko dam, da bodo kasneje lahko lahkotno šle skozi življenje, tako kot jaz in Urška (žena), saj jaz res nimam skrbi za prihodnost, saj vem, da s tem, kar znam in delam, ne bom jutri imel nobenih težav, ki jim ne bi bil kos. Postavljam si jasne cilje, saj ko si jih v srednji šoli in na faksu nisem, se ni obneslo tako, kot bi si želel. Sicer si ciljev ne pišem, ampak jih imam jasno začrtane v glavi.

6. Kaj vas motivira za delo (na delovnem mestu)?

Motivacijo mi predstavlja to, da je direktor ambiciozen in odprt za novitete, hkrati pa vidim, da je v podjetju veliko tehnološke, prostorske in kadrovske rezerve in posledično manevskega prostora za napredek. Skratka motivirajo me predvsem veliki izzivi, ki ji v tem podjetju ne manjka.

7. Se vam zdi, da vaše osebne težave kdaj vplivajo na vaše obnašanje do sodelavcev? (Kako se spopadate s tem?)

V osnovi sem zagovornik tega, da osebne težave ne smejo vplivati na obnašanje do sodelavcev. Trudim se biti profesionalen, enako kot televizijski voditelj, ki mora biti pred kamero nasmejan, čeprav ne vemo, kaj vse je v ozadju, se pa verjetno včasih zgodi, ampak pripomb na to temo še nisem dobil. Osebna težava, ki na obnašanje do sodelavcev še najbolj vpliva je, ko sem kdaj prišel na delo, ko nisem bil v zdravstveno idealnem stanju in sem bil posledično bolj tih in brez energije.

8. Se vam zdi pomembno, da so zaposleni pri delu zavzeti. Kakšne razlike opazate med zavzetimi in nezavzetimi zaposlenimi?

Absolutno si želim, da so zaposleni zavzeti, je pa zanimivo, da zavzetost pri določenih zelo in konstantno niha. Večkrat sem se na to temo z nekaterimi že pogovoril in razumel izvor težave, kljub temu pa nisem razumel, da takšni razlogi tako skrajno in drastično vplivajo na samo zavzetost.

9. Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na zavzetost zaposlenih? Kakšno in kako močno vlogo imajo podjetje, vodja in vsak posameznik?

Mislím, da ima vsak del odgovornosti. V prvi vrsti mislim, da mora vsak posameznik pri sebi razčistiti, ali želi ali ne želi delati, in kakšni so njegovi cilji. Pomembno vlogo ima tudi prvi nadrejeni zaposlenih, kar smo videli in opazili lahko tudi pri nas na oddelku prodaje, kjer se je zamenjalo kar nekaj vodilnih, hkrati pa pred tem sploh noben ni opravljal te funkcije. Po drugi strani pa ima zelo veliko vlogo podjetje, ki lahko na zaposlene vpliva s projekti in možnostmi za napredek znotraj podjetja ter razvojem podjetja. Poleg tega je vzvod tudi plačilo, ki ga zaposleni prejme za opravljeno delo, ki je v našem primeru variabilno glede na uspešnost.

10. Kakšne pristope vi kot vodja uporabljate za vplivanje na zavzetost zaposlenih?

Zavedam se, da so prodajalci naša "prva bojna linija" in vem, da lahko največ vplivam predvsem s svojo prisotnostjo in stikom z zaposlenimi. Poleg tega pa v prihodnosti planiram tudi izboljšanje plačilnega sistema, ki bo še bolj in bolj pravično nagrajeval bolj zavzete zaposlene.