

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ORGANIZACIJSKE
PRIPADNOSTI: MODERACIJSKI VPLIV PSIHOLOŠKEGA
OPOLNOMOČENJA**

Ljubljana, marec 2024

NINA ŠPOLAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Špolar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in organizacijske pripadnosti: moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE	4
2.1	Opredelitev in značilnosti avtentičnega vodenja	4
2.2	Razvoj in kompetence avtentičnega vodje	6
2.3	Učinki in vpliv avtentičnega vodje v organizaciji.....	9
2.3.1	Motivacija sledilcev in opolnomočenje.....	10
2.3.1.1	Strukturno opolnomočenje.....	11
2.3.1.2	Psihološko opolnomočenje	11
2.3.2	Inovativnost sledilcev	12
2.3.3	Učinkovitost	13
3	ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST	13
3.1	Opredelitev koncepta organizacijske pripadnosti.....	14
3.2	Pomen pripadnosti pri strateškem ravnanju s človeškimi viri	16
3.3	Povezava avtentičnega vodenja in organizacijske pripadnosti	16
3.4	Vpliv psihološkega opolnomočenja na organizacijsko pripadnost	18
4	MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA	19
4.1	Zasnova raziskave, raziskovalna vprašanja in predstavitev hipotez.....	19
4.2	Metodologija in zbiranje podatkov	21
4.2.1	Kvalitativni del raziskave	21
4.2.2	Kvantitativni del raziskave	22
4.3	Rezultati in diskusija.....	24
4.3.1	Predstavitev vzorca.....	25
4.3.2	Predstavitev rezultatov in interpretacija kvalitativne faze raziskave	26
4.3.3	Predstavitev rezultatov in interpretacija kvantitativne faze raziskave	34
4.3.4	Korelacijski koeficienti	46
4.3.5	Analiza raziskovalnih vprašanj, hipotez in zaključne ugotovitve	48
4.3.6	Smernice za vodje.....	48
5	SKLEP	50
	LITERATURA IN VIRI	52
	PRILOGE.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pozitivno modeliranje in vpliv na sledilce	7
Tabela 2: Metode usposabljanja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji	7
Tabela 3: Razvoj koncepta organizacijske pripadnosti	15
Tabela 4: Sekvenčni pojasnevalni načrt in dizajn raziskave	19
Tabela 5: Zajem in predstavitev vzorca kvalitativne faze raziskave.....	25
Tabela 6: Zajem in predstavitev vzorca kvantitativne faze raziskave.....	25
Tabela 7: Ocena mladih glede avtentičnosti vodje, poglobljeni intervjuji.....	27
Tabela 8: Vpliv vodje na organizacijsko pripadnost posameznika, poglobljeni intervjuji .	32
Tabela 9: Povprečne ocene glede organizacijske pripadnosti, anketni vprašalnik.....	40
Tabela 10: Povprečna ocena in količnik za posamezen konstrukt, anketni vprašalnik.....	46
Tabela 11: Korelacijski koeficienti, anketni vprašalnik.....	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezava avtentičnega vodenja in afektivne organizacijske pripadnosti	18
Slika 2: Koncept razvoja hipotez raziskave	20
Slika 3: Razumevanje pojma avtentičnosti, poglobljeni intervjuji	26
Slika 4: Lastnosti avtentičnega vodje, poglobljeni intervjuji	28
Slika 5: Razumevanje pojma psihološko opolnomočenje, poglobljeni intervjuji	29
Slika 6: Razumevanje pojma organizacijska pripadnost, poglobljeni intervjuji.....	31
Slika 7: Povzetek analize kvalitativne faze raziskave	32
Slika 8: Avtentično vodenje, anketni vprašalnik.....	35
Slika 9: Ocena mlajših zaposlenih glede odnosa z vodjo, anketni vprašalnik	36
Slika 10: Lastni pozitivni psihološki kapital, anketni vprašalnik.....	36
Slika 11: Psihološko opolnomočenje, anketni vprašalnik.....	39
Slika 12: Afektivna organizacijska pripadnost, anketni vprašalnik	40
Slika 13: Normativna organizacijska pripadnost, anketni vprašalnik	41
Slika 14: Vztrajnostna organizacijska pripadnost, anketni vprašalnik.....	42
Slika 15: Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko pripadnost, anketni vprašalnik	44
Slika 16: Razmišljanje mladih glede menjave trenutne organizacije, anketni vprašalnik	45
Slika 17: Odprtost glede menjave organizacije, anketni vprašalnik	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Uporaba orodja umetne inteligence ChatGPT: tvorjena besedila na podlagi vprašanj o definiciji pripadnosti.	1
Priloga 2: Vprašalnik za poglobljene intervjuje	3

Priloga 3: Vprašalnik za spletno anketo	5
Priloga 4: Povprečne vrednosti respondentov za posamezno spremenljivko.....	12

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

RV – raziskovalno vprašanje

1 UVOD

Organizacijska pripadnost je že dolgo široko preučevan in izjemno pomemben konstrukt pri upravljanju organizacij, saj vpliva na vedenje, delovno uspešnost in zadrževanje kadrov. Predstavlja pomembno vez med strateškim ravnanjem s človešimi viri in rezultati organizacije, vključno z učinkovitostjo. Allen in Meyer (1991) sta jo opredelila kot odnos in mentalno stanje posameznika, ki odraža željo, potrebo in pogoj za obstanek oz. ohranjanje zaposlitve v določeni organizaciji. Razvila sta tri-dimenzionalni model organizacijske pripadnosti. Skozi zgodovino so se koncept, teorija in metodologija razvijali (Van Rossenberg in drugi, 2022). Klein in Park (2015) sta izpostavila vidik in pomembnost psihološke povezave s pripadnostjo. Slednjo sta opredelila kot proces, ki vpliva tudi na motivacijo in vztrajnost posameznika.

O mladih generacijah, ki vstopajo na trg dela danes in so rojene v času pospešenega razvoja napredne tehnologije, visoke informatizacije v družbi, digitalizacije in vzpona družbenih omrežji, obstajajo dvomi in številne debate glede pripadnosti. Pomembno je poglobljeno razumevanje njihovih pričakovanj in motivatorjev, z namenom učinkovitejšega vodenja. Obstajajo raziskave, ki kažejo, da so želja po osebni rasti, želja po učenju in raznolikost pri delu, pomembni vidiki, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Prav tako cenijo izkušnje z uspehom, poštenost in prijetno delovno okolje z vodjami (Mellanen in Mellanen, 2021). Mladi cenijo ustvarjalne, predane, optimistične vodje, ki jih lahko opolnomočijo, opogumijo in jih v prvi vrsti podpirajo na njihovi poti (Sessa in drugi, 2007).

Avtentično vodenje predstavlja napreden način vodenja v sodobnih organizacijah, ki je nastalo na podlagi hitrih sprememb v širšem gospodarskem in družbenem okolju v zadnjih dveh desetletjih. Temelji na etičnosti in integriteti, kjer vodja preko svoje avtentičnosti, iskrenosti, optimizma, kognitivne prožnosti in pristnosti motivira sodelavce ter krepí njihov pozitivni psihološki kapital. Za avtentično vodenje so pomembni: razvijanje visoke stopnje samozavedanja, uravnotežena in objektivna obravnava podatkov pred sprejetjem odločitve, transparentnost odnosov ter krepitev samoregulacijskih sposobnosti, ki izhajajo iz močno ponotranjenih moralnih standardov in vrednot vodje (Walumbwa in drugi, 2008). Vodja je deležen spoštovanja in zaupanja, saj deluje skladno s svojimi vrednotami in prepričanji. Cilj avtentičnega vodenja je, da tudi sledilci razvijajo samozavedanje in samoregulacijo, s tem pa vodje pozitivno doprinesejo k osebni in strokovni rasti posameznikov, njihovi agilnosti ter prožnosti (Dimovski in drugi, 2009).

Povečana dinamika, nepredvidljivost in konkurenčnost globalnega okolja zahtevajo od zaposlenih visoko mero prilagodljivosti, inovativnosti in proaktivne korake, ki so ključni za učinkovito doseganje rezultatov. Po drugi strani lahko visoka pričakovanja, hitre spremembe in s tem pritiski ter stresne situacije negativno vplivajo tako na zadovoljstvo kot tudi na mentalno zdravje zaposlenih. Pomembno vprašanje, ki se odpira, je, kako v nenehno

spreminjajočem se svetu okrepiti pripadnost mladih. Pomembno vlogo pri povečevanju afektivne pripadnosti organizaciji imajo organizacijska kultura, interakcije in počutje znotraj delovne skupine, pa tudi način vodenja in motiviranja (Tuhkanen in Hiltunen, 2021). Avtentičen način vodenja pozitivno vpliva na povezanost zaposlenih z organizacijo (Grošelj in drugi, 2016). Psihološko opolnomočenje predstavlja proces in način motivacije z vidika organizacijske psihologije, ki opolnomoči posameznika, da se počuti učinkovitega, kompetentnega in odgovornega za opravljanje nalog (Llorente-Alonso in drugi, 2023). Že nekaj raziskav je pokazalo tudi pozitiven odnos med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem (Shapira-Lishchinsky in Tsemach 2014; Valsania in drugi, 2016; Zaabi in drugi, 2016). Psihološko opolnomočeni zaposleni se počutijo avtonomne, s tem pa bolj zadovoljne, kar vpliva tudi na notranjo motivacijo in posledično vedenje. Nekaj empiričnih študij je pokazalo pozitivni učinek psihološkega opolnomočenja na pozitivno organizacijsko vedenje in zadovoljstvo z delom, ustvarjalnost, učinkovitost, vključenost in tudi pripadnost (Jaiswal in Dhar, 2016; Macsinga in drugi, 2014; Ugwu in drugi, 2014; Wang in drugi, 2015; Wei in drugi, 2010). Še vedno pa ostaja psihološko opolnomočenje z vidika organizacijske psihologije pomembno ter zanimivo za nadaljnje raziskovanje, še posebno med mlajšimi zaposlenimi.

Osnovni namen magistrskega dela je raziskati vidik psihološkega opolnomočenja ter povezati znanje o avtentičnem vodenju in organizacijski pripadnosti. Pripadnost podjetju namreč predstavlja enega ključnih konstruktov pri ravnanju s človeškimi viri in je tesno povezana z vodenjem ter posledično uspešnostjo podjetja. Zanima me, kako na povezavo med avtentičnim načinom vodenja in organizacijsko pripadnostjo mladih vpliva psihološko opolnomočenje, ki je danes pomemben dejavnik motivacije za opravljanje dela, saj vpliva na percepcijo zaposlenega glede lastne učinkovitosti, kompetentnosti in avtonomije pri opravljanju nalog. Z multimetodološko raziskavo želim ovrednotiti povezave in nadalje oblikovati smernice, ki bi vodjem v sodobnih organizacijah pomagale pri vodenju mlajših zaposlenih ter prispevale k okrepljeni pripadnosti podjetju. Po uradni deklaraciji Ministrstva za delo in Statističnega urada Republike Slovenije se starostna skupina mladih definira s starostjo 16–29 let. Za namen raziskave sem z vidika zahtevnosti tematike in konstruktov ciljno starostno skupino omejila in razširila navzgor po starosti, tj. mlajši zaposleni od 25 do 35 let. Ciljna skupina je omejena tudi glede na leta zaposlitve (vsaj 2 leti) ter izobrazbo (vsaj visokošolska). Želim si namreč vključiti mnenje mlajših posameznikov, ki imajo nekaj delovnih izkušenj in lahko posledično bolj objektivno ocenjujejo proučevane koncepte.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje znanstvene literature in kvalitativne ter kvantitativne raziskave proučiti vpliv psihološkega opolnomočenja na povezavo avtentičnega vodenja in organizacijske pripadnosti med mlajšimi zaposlenimi v osrednji Sloveniji.

Pomožni cilji zajemajo naslednje točke aktivnosti:

- Preko dostopne literature proučiti avtentično vodenje kot sodobni način vodenja, opredeliti njegove bistvene elemente in predstaviti možnosti razvoja avtentičnega vodje.
- Preko dostopne literature in z raziskavo proučiti koncept in dinamiko organizacijske pripadnosti (med mlajšimi zaposlenimi).
- Preko dostopne literature in z raziskavo proučiti pojavnost in pomen koncepta psihološkega opolnomočenja kot dejavnika pri motivaciji in vodenju.
- Proučiti povezavo avtentičnega vodenja z organizacijsko pripadnostjo ter opredeliti vpliv in povezavo psihološkega opolnomočenja z omenjenima konstruktoma. Vezano na to izvesti poglobljeno analizo obstoječe literature ter raziskavo med mlajšimi, starimi med 25 in 35 let, ki so zaposleni v osrednji Sloveniji.
- Oblikovati smernice, ki bi vodjem v sodobnih organizacijah pomagale pri ravnanju s človeškimi viri ter prispevale k okrepljeni pripadnosti podjetju.

Hipoteze raziskovalnega dela (H1–H3) in temeljna teza (H4) so predstavljene v nadaljevanju.

- H1: Avtentično vodenje pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost med mladimi.
- H2: Psihološko opolnomočenje je med mladimi pri avtentičnem načinu vodenja povečano.
- H3: Psihološko opolnomočenje pozitivno vpliva h krepitvi organizacijske pripadnosti.
- H4: Psihološko opolnomočenje moderira povezavo med avtentičnim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo podjetju, in sicer na način, da je vpliv avtentičnega vodenja na pripadnost mlajših zaposlenih močnejši, ko so ravni psihološkega opolnomočenja višje.

Magistrsko delo zajema glavna 4 **raziskovalna vprašanja** (v nadaljevanju RV):

- RV1: Ali je med mlajšimi zaposlenimi v osrednji Sloveniji avtentično vodenje povezano z organizacijsko pripadnostjo?
- RV2: Ali in kako elementi avtentičnega vodenja vplivajo na psihološko opolnomočenje mlajših zaposlenih?
- RV3: Ali psihološko opolnomočenje vpliva na krepitev organizacijske pripadnosti med mladimi?
- RV4: Kakšen je vpliv psihološkega opolnomočenja na povezavo med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo podjetja med mladimi?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva ključna dela, teoretični in raziskovalni del. V **teoretičnem delu** s pomočjo deskriptivne metode predstavim proučevana konstrukta (avtentično vodenje in organizacijska pripadnost) preko več podpoglavij, kjer so predstavljene osnovne karakteristike, pomembne za raziskovalni del. V ta del vključujem vidik motivacije in opredelim psihološko opolnomočenje ter ga povezujem z obema konstruktoma. Teorija v prvem delu je podkrepljena z domačo in tujo znanstveno literaturo. **Raziskovalni del** zajema dve fazi, in sicer kvalitativno, kjer so osnova za analizo poglobljeni

intervjuji z mladimi, in kvantitativo fazo, ki je izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika na večjem vzorcu ciljne skupine.

Cilj **kvalitativne faze** je bolj poglobljeno razumeti motivacijo mladih zaposlenih ter preveriti njihovo razumevanje in percepcijo do avtentičnega vodenja, psihološkega opolnomočenja ter pripadnosti. V poglobljene intervjuje vključujem naslednje vsebinske sklope:

- občutki, čustva in motivacija (s poudarkom na opolnomočenju) mlajših zaposlenih na delovnem mestu v povezavi z vodenjem,
- razumevanje avtentičnega vodenja in psihološkega opolnomočenja,
- percepcija do (afektivne) organizacijske pripadnosti in povezava z načinom vodenja,
- povezava psihološkega opolnomočenja z načinom vodenja in pripadnostjo.

Za **kvantitativno fazo** na podlagi znanstvene literature oblikujem polodprti tip anketnega vprašalnika, ki omogoča analizo vpliva psihološkega opolnomočenja na povezavo avtentičnega vodenja in organizacijske pripadnosti. Vključuje naslednje sklope vprašanj:

- osnovni demografski podatki,
- vprašalnik za ocenjevanje vodje na podlagi trditev, ki veljajo za avtentično vodenje,
- vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu sledilca,
- vprašalnik o psihološkem opolnomočenju sledilca,
- vprašalnik o organizacijski pripadnosti.

Omejitve so prisotne tako v vsebinskem kakor tudi metodološkem delu naloge. Omejitve, ki se nanašajo na vsebino, izhajajo iz subjektivne uporabe sekundarnih podatkov, kar skušam zmanjšati s pregledom različnih znanstvenih virov, s poudarkom na najnovejših člankih in metaanalizah. Metodološke omejitve izhajajo predvsem iz vzorčenja, subjektivne ocene posameznika na proučevano problematiko (zgolj sledilci, ne tudi vodje), posplošljivosti pa tudi kompleksnosti samega poslovnega okolja ter proučevanih konstruktov. Omenjeno subjektivnost skušam minimizirati s pomočjo kvantitativne raziskave na večjem vzorcu ciljne skupine, ki bo krajevno omejena, in z uporabo znanstveno preverjenih vprašalnikov za določen konstrukt.

2 AVTENTIČNO VODENJE

Vodenje predstavlja eno izmed najpomembnejših funkcij pri upravljanju organizacije. Usmerjeno je v učinkovito doseganje rezultatov, hkrati pa omogoča kontrolo organizacijskega vedenja in vzdrževanja reda, medtem ko sledi potrebam in strategiji organizacije. Na podlagi oblikovane vizije je vodja zadolžen za sistemsko planiranje, kontroliranje in organizacijo tako procesov kot tudi človeških virov za doseganje ciljev in posledično konkurenčne prednosti podjetja. Vodja je tako osebnost, ki preko svojega vpliva in zgleda usmerja ter motivira zaposlene za namen dolgoročne uspešnosti (Dimovski in

Penger, 2008). Način vodenja, kjer je avtentičnost osnovna značilnost, je dandanes predmet številnih znanstvenih raziskav. Avtentičnost so že starogrški filozofi poimenovali "poznati sebe" ter "resnični jaz", nato pa se je samo pojmovanje avtentičnosti skozi zgodovino in mnenja različnih akademikov spreminjalo in dograjevalo. Oseba je lahko bolj ali manj avtentična, če ravna bolj ali manj usklajeno s svojimi prepričanji in vrednotami. Glede avtentičnega vodenja ne obstaja enotna definicija. Cha in drugi (2019) so avtentično vodenje definirali kot usklajenost dejanj z vrednotami in čustvi posameznika ter tudi z mislimi in občutki. Avtentično vodenje je prepleteno z ostalimi naprednimi načini vodenja (transformacijskim, etičnim, služabniškim), hkrati pa zaobjema in v središče postavlja vedenjsko integriteto in družbeno sprejemljiva etična pravila (Černe in Penger, 2010; Hoch in drugi, 2016; Lemoine in drugi, 2019).

2.1 Opredelitev in značilnosti avtentičnega vodenja

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju avtentičen način vodenja omogoča odprtost, nenehno učenje, predvsem pa tudi razumevanje psihološkega, človeškega ter socialnega kapitala, kar doprinese k večjemu zaupanju in prožnosti vseh deležnikov. Avtentični vodje so sposobni učinkovito sprejemati vidike o sebi, imajo visoko stopnjo samozavedanja, to pa tudi odkrito, jasno in dosledno kažejo preko svoje komunikacije in dejanj. Ravnaajo torej skladno s svojo identiteto, vrednotami in namenom ter iskreno izražajo svoje poglede (Walumbwa in drugi, 2008). Pri tem so avtentični vodje zmožni usklajevati svoje vidike in poglede z zahtevami družbe ter seveda družbeno etičnim kodeksom.

Glavne značilnosti avtentičnega načina vodenja so raziskovali številni avtorji (Gardner in drugi, 2005; Ilies in drugi, 2005; Walumbwa in drugi, 2008) in zajemajo:

- **samozavedanje** (angl. self-awareness) opredeljuje sposobnost introspekcije, refleksije, analiziranja in razumevanja svojih vrednot, čustev, ciljev in identitete. Gre za opazovanje in spoznavanje svojih talentov, znanja, močnih strani in šibkosti. Pravzaprav gre za multiperspektivno prepoznavanje sebe (svoje identitete), svoje relacije do socialnega okolja in sposobnost razumevanja namena;
- **ponotranjene moralne vrednote** (angl. positive moral perspective) se vežejo na sposobnost **samoregulacije** in obvladovanja samega sebe, ki je skladno z lastnimi prepričanji in postavljenimi internimi standardi. Tako vodja svoje vrednote uskladi z nameni in dejanji, hkrati pa nadzoruje vedenje, da je skladno z moralnimi standardi in odgovorno. Avtentični vodja ohranja jasne in odprte odnose z ostalimi deležniki ter kaže in izraža željo po spremembi na boljše;
- **uravnoteženo procesiranje** oz. obravnava informacij (angl. balanced processing) zajema upoštevanje mišljenja drugih in različnih relevantnih informacij pri procesu odločanja, kjer je na koncu odločitev sprejeta z objektivne perspektive, vključujoč etična načela in standarde. Za to je potrebno točno zaznavanje in ocenjevanje sebe, kar je

značilno za ljudi z optimalno samozavestjo, ki znajo objektivno oceniti tako pozitivne kot tudi negativne vidike, čustva in osebnostne lastnosti;

- **transparentnost odnosov** (angl. relational transparency) opredeljuje predvsem vidik relacije vodje do drugih. Avtentični vodja prikazuje sebe takšnega, kot je, saj odkrito in iskreno ter situaciji primerno komunicira glede svojih resničnih misli. Transparentnost zajema odprto in jasno delitev informacij in je ključna, da se ohranjajo interesi skupine in ne posameznika ali vodje.

Avtentično vodenje opredeljujejo tudi kot vodenje s srcem, kar omogoča trdnost medosebnih odnosov na daljši rok (George, 2003). Kažejo se pozitivni učinki pri delovni učinkovitosti sledilcev in tudi pri zadovoljstvu zaposlenih, preko česar lahko organizacije lažje udeležijo spremembe (Černe in Penger, 2010; Walumbwa in drugi, 2010). Že številne raziskave so potrdile pozitiven učinek tudi na vključenost in državljansko vedenje zaposlenih (angl. organizational citizenship behaviour), organizacijsko pripadnost, tudi afektivno pripadnost (Hoch in drugi, 2016; Duarte in drugi, 2021).

Učinki avtentičnega vodenja so tesno povezani s transformacijskim načinom vodenja, pri čemer so raziskovalci ugotovili, da se razlika pojavi, če primerjamo individualne in kolektivne dosežke. Individualni fokus (storilnost, učinkovitost vodje, zadovoljstvo posameznika z delom in vodjo) je močnejši pri transformacijskem vodenju, medtem ko je avtentično vodenje močnejše povezano s pomembnostjo posameznikovih vrednot, identitete, osebnih motivov in ciljev, posledično moralno zavezo do spoštovanja interesov različnih pripadnikov skupine, kar se kaže v večji kolektivni učinkovitosti, ekipnih dosežkih in pričakovanim pozitivnim organizacijskim vedenjem sledilcev (Banks in drugi, 2016).

2.2 Razvoj in kompetence avtentičnega vodje

Oseba se razvija v avtentično vodjo preko svojega osebnega razvoja in samoizpopolnjevanja. Za to je potrebna tako visoka stopnja lastne motivacije, kakor tudi vztrajnost in pogum za soočenje z vsemi izzivi na poti samozavedanja ter samoregulacije. Dodatno k razvoju prispevata strateško ravnanje s človeškimi viri in učeča se organizacija, ki temelji na razvoju socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala (Dimovski in drugi, 2009).

Avtentično vodenje je najmočnejše, ko je povezano z avtentičnim sledenjem, to pomeni, da tako vodja kot tudi sledilec delita svoje glavne vrednote v psihološko varnem okolju, sta iskrena pri vrednotenju in delujeta skupaj, kar jima omogoča izpolnjujoče izkušnje in učinkovito opravljanje nalog (Leroy in drugi, 2015). Cilj avtentičnega vodenja je torej **razvoj avtentičnih sledilcev**, ki prav tako krepijo ključna dva elementa, svoje samozavedanje in samoregulacijo (Walumbwa in drugi, 2010). Na to poleg vodenja vpliva tudi posameznikova zgodovina (predhodniki in družina, posebni življenjski mejniki, delovne izkušnje ipd.) kakor tudi organizacijski kontekst in okolje (Gardner in drugi, 2005; Černe in Penger, 2010). Kot je prikazano v tabeli 1, je ključno sredstvo, preko katerih vodja vpliva na sledilce, **pozitivno modeliranje**. Le-to vključuje dva pomembna elementa avtentičnega

vodenja: **pozitivni psihološki kapital** (angl. positive psychological capital) in **lasten pozitiven razvoj**. Pozitivni psihološki kapital je merljiv in večdimenzionalen ter zajema:

- **razvoj samozavesti** (sledilec je prepričan o lastnih sposobnostih za doseganje ciljev in rezultatov);
- **optimizem** (sledilec je sposoben pojasniti pozitivne dogodke in jih pripisati lastnim, internim vzrokom);
- **upanje** (sledilec hoče in ima moč, da najde pot k cilju);
- **miselna prožnost pri sledilcih** (sposobnost odvrnitve od neprijetnosti pa tudi pretiranih pozitivnih sprememb).

Krepitev pozitivnega psihološkega kapitala predstavlja torej pozitivna psihološka stanja samozavesti oz. samozaupanja v lastno učinkovitost za spopadanje z zahtevnimi izzivi, optimizem za uspeh, vztrajnost in upanja pri doseganju ciljev ter prožnost oz. vzdržljivost pri težavnih, stresnih stanjih in problemih. Potrdili so, da se ob teh stanjih okrepi samozavedanje in samoregulacija vodje, kar lahko pozitivno vpliva na proces lastnega pozitivnega razvoja (Penger, 2006). **Ne le na individualni ravni, tudi na skupinski (timski) ravni je avtentično vodenje povezano s pozitivnim psihološkim kapitalom**, kar vpliva pozitivno na poslovno uspešnost organizacije (finančne poslovne izide). Glavni mediator pri tem je **zaupanje vodji**, ki je tesno odvisno od iskrenega vedenja, komunikacije, organizacijske podpore, pravičnosti in možnosti soodločanja sledilcev (Clapp-Smith in drugi, 2009).

Tabela 1: Pozitivno modeliranje in vpliv na sledilce

AVTENTIČNI VODJA			AVTENTIČNI SLEDILEC		
lasten pozitivni razvoj					
samozavedanje	samoregulacija	POZITIVNO MODELIRANJE	samozavedanje	samoregulacija	
pozitivni psihološki kapital (upanje, zaupanje, optimizem, samozavest, miselna prožnost)			pozitivni psihološki kapital (vpliva na zadovoljstvo, pripadnost, samouresničitev, zaupanje, veselje in rezultate, ki vodijo v trajen učinek)		
organizacijski kontekst in okolje (kultura)					

Vir: prirejeno po Gardner in drugi (2005) in Černe in Penger (2010).

Avtentični vodje se fokusirajo na sledilčeve prednosti in na njihove potrebe. Avtentično vodenje tako prispeva k pozitivnim trajnim učinkom, v smislu zaupanja, zavzetosti in zadovoljstva pri delu (Agote in drugi, 2016). Različne raziskave so potrdile, da sledilci, ki

percepirajo svoje vodje kot avtentične, izkazujejo več zaupanja, hitreje razvijajo svoje kompetence avtentičnosti, počutijo se bolj vključene v delo (Gardner in drugi, 2005).

Ključno pri razvoju avtentičnega vodje je, da oseba postavi **organizacijske cilje pred lastne potrebe in individualne želje ali cilje**. Odkrita in transparentna komunikacija, kjer dejanja izražajo misli in besede, pomembno vpliva na potrebno zaupanje sledilcev. Preko visoke stopnje integritete lahko vodja motivira in vzdržuje kakovostne odnose. Avtentični vodja mora biti pri sledilcih sposoben razviti pozitivno moč za izvrševanje nalog, zaupanje med člani ekipe, pozitivna čustva in optimizem. Pri tem sta pomembni vztrajnost in konsistenca pri sodelovanju, deljenju znanja, poslušanju, vključenosti in upoštevanju mnenj članov ekipe. Vodja mora biti sposoben strateškega načrtovanja in razmišljanja, da lahko predvidi morebitne ovire in išče alternative pri doseganju skupnih ciljev. Preko pozitivnih čustev vodja znotraj ekipe vpliva na potrebno ustvarjalnost in tudi učinkovitost, z optimizmom pa krepi vztrajnost, zagnanost in zavezanost ciljem (Dimovski in drugi, 2009).

Samoregulacijo lahko vodje dosegajo tako, da opredelijo svoje standarde (vrednote) in nato ocenjujejo odstopanja med njimi in dejanskimi učinki (vedenjem). Vedenje je preko pozitivnih psiholoških stanj okrepljeno. Vodje morajo razumeti pozitivno povezavo pa tudi odstopanja, saj le-tako lahko prepoznajo in opredelijo svoje aktivnosti, ki povečajo sposobnost avtentičnega vodenja (Černe in Penger, 2010). Cha in drugi (2019) izpostavljajo **pomembnost kontinuuma**, tj. da se avtentičnost krepi, v kolikor oseba vztrajno sledi svojim vrednotam in čustvom. Po drugi strani pa so ugotovili tudi, da se z okrepljeno avtentičnostjo krepi samozavest in samoaktualizacija, kar vodi v optimalnejše psihološko delovanje. Posledično se krepi tudi delovni zagon in notranja motivacija.

Komplementarni model avtentičnega razvoja, ki so ga razvili Ilies in drugi (2005), v ospredje postavlja pomembnost gradnje oz. **razvoja lastne identitete**, kjer vodja v prvi vrsti skrbi za osebni razvoj, samoučinkovitost, se povezuje z družbenim okoljem in daje velik poudarek pozitivnim čustvom. Nadalje so teorijo nadgrajevali in raziskovali dodatne aspekte, npr. pristop življenjskih zgodb, ki izpostavlja vidik življenjskih dogodkov, skozi katere se je vodja oblikoval, samopripovedni pristop, ki v ospredje postavlja predvsem odnos, ki ga vodja kaže do drugih. Raziskovalci so podali tudi kritike izvirnemu modelu pozitivnega modeliranja in izpostavili pomen subjektivnosti pri zaznavanju vedenja in transparentnosti. Sama teorija razvoja avtentičnega načina vodenja se je tako skozi leta precej dopolnjevala (Černe in drugi, 2016). Zavzeto pa je stališče, da je **vsak avtentični vodja unikaten**, saj ga izoblikujejo osebne izkušnje in sposobnosti lastnega razvoja (Černe in Penger, 2010).

Strateško ravnanje s človeškimi viri ima pomembno vlogo pri razvoju avtentičnih vodij v organizaciji. Obstaja več možnih načinov oz. metod usposabljanja, ključni so izpostavljeni v tabeli 2.

Tabela 2: Metode usposabljanja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji

Metoda za usposabljanje avtentičnih vodij	Kratek opis in namen metode
Akcijsko učenje	Obravnava in iskanje rešitev za izzive, ki nastajajo znotraj organizacije, udejanjanje aktivnosti za nenehne izboljšave. Akcijsko učenje prispeva k povečani motivaciji za nadaljnje učenje, kar organizaciji omogoča razvoj.
Sistem mentorstva	Vodja prevzame vlogo mentorja in spodbuja izmenjavo znanj in izkušenj. Mentor skrbi za razvoj posameznika in strmi k uresničevanju tako njegovih ciljev kakor tudi ciljev ekipe, pri tem pa usmerja preko obojestranskega zaupanja in spoštovanja.
Učeči se timi	Nenehno in spontano učenje omogoča prenos znanj znotraj ekipe. Zaposleni naj namenijo čas miselnemu preklonu, sprostitvi, pregledu objav, ki spodbujajo ustvarjalne ideje. Odprta komunikacija naj spodbuja ustvarjalnost in strateško razmišljanje.
Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb	Življenjske zgodbe in izkušnje preko avtentičnosti in iskrenega izražanja vrednot in pozitivnih čustev motivirajo sledilce za lasten razvoj in samozavedanje.
360-stopinjsko vodenje	Vodenje, kjer vodja pridobi polnejšo predstavo o posamezniku, saj temelji na zbiranju informacij in oceni iz različnih virov ter omogoča načrtovanje razvoja in usposabljanj posameznika.
Sistem nasledstva	Sistem, kjer se izrazita pomembnost organizacijskega in socialnega kapitala ter vključenost širšega vodstva pri iskanju naslednikov – vodij. Prehod naj bo lahkoten in naj vključuje prenos vrednot organizacije.

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2009) in Černe in Penger (2010).

2.3 Učinki in vpliv avtentičnega vodje v organizaciji

Vpliv avtentičnega vodenja se je skozi raziskave pokazal kot pozitiven z veliko aspekti – tako z vidika **zadovoljstva in odnosov med zaposlenimi, motivacije, ustvarjalnosti ter inovativnosti kot tudi z vidika učinkovitosti opravljenega dela** (Leroy in drugi, 2015; Duarte in drugi, 2021). Kot predstavljeno širše v predhodnem poglavju se pozitivni učinki kažejo predvsem preko osebnega razvoja, notranje identifikacije in pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev (Alilyyani in drugi, 2018). Avtentično vodenje je pomembno obravnavati tako v določenem (delovnem) kontekstu kot tudi glede na specifično vlogo (vodja ali sledilec). Namreč tako vodje kot tudi sledilci se razlikujejo po stopnji, do katere kažejo svojo avtentičnost, na kar vplivajo različni dejavniki, npr. stopnja osebnega razvoja in

samozavedanja, stopnja lastne vrednosti, izkušnje. Sledilec pri avtentičnem vodenju ni pasiven, temveč ima proaktivno vlogo tako v odnosu z vodjo kakor tudi z drugimi sodelavci na delovnem mestu. Do delovnih nalog pristopa zavzeto, z veliko mero odgovornosti, odprtosti, željo po avtonomiji in s povečano notranjo motivacijo (Gardner in drugi, 2005; Leroy in drugi, 2012).

Preplet delovnega in osebnega oz. družinskega okolja je vse bolj tesen, meje pa vse bolj zabrisane, tudi zaradi povečane pogostosti opravljanja dela na daljavo. Način vodenja tako nedvomno posredno vpliva tudi na osebno življenje. Empirične raziskave kažejo, da avtentično vodenje krepi psihološki kapital sledilcev in njihovo **psihološko zdravje ter zadovoljstvo** (Laschinger in Fida, 2014). Kaže se, da je avtentično vodenje na individualni ravni negativno povezano s konflikti, ki nastanejo pri sledilcih v družinskem življenju zaradi dela (angl. work-family conflict), to pomeni, da sledilci, ki svoje vodje percipirajo kot avtentične, zaznavajo manjše ravni omenjenih konfliktov in nadalje avtentično vodenje pozitivno vpliva na obogateno kakovost življenja doma, k čemur prispevajo viri, znanja in veščine, ki jih posameznik pridobi v svojem delovnem okolju (angl. work-family enrichment). Slednje je pozitivna posledica avtentičnega vodenja tudi na ekipni (timski) ravni (Braun in Nieberle, 2017). Mao in drugi (2022) so v raziskavi potrdili, da avtentični vodje lahko pozitivno vplivajo na **identifikacijo z organizacijo**, le-ta pa da je mediator povezave med avtentičnim vodenjem in **vzdržljivostjo oz. odpornostjo** (angl. resilience) zaposlenih. Avtentično vodenje je torej pozitivno in neposredno povezano z vzdržljivostjo zaposlenega, ki pride do izraza še posebno v kriznih časih, kot je bila na primer pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019), ki je povzročila v organizacijah številne izzive, a hkrati tudi priložnosti.

2.3.1 Motivacija sledilcev in opolnomočenje

Strategija motivacije sledilcev je ključna za ustvarjanje pozitivnega in produktivnega delovnega okolja, ki sledi ciljem organizacije. Različne teorije obravnavajo motivacijo na delovnem mestu. Pomembnost se kaže predvsem v psiholoških aspektih, saj so le-ti ključni za notranje, individualne vidike ter motive in cilje, ki usmerjajo nadaljnje aktivnosti in dejanja posameznika. Motivacija je tesno prepletena tudi s socialno-okoljskimi vplivi, v prvi vrsti pa sledi ciljem posameznika (Kanfer in Chen, 2016). Teorija samoodločanja (angl. self-determination theory) izpostavlja, da notranja motivacija izvira predvsem iz potrebe po kompetentnosti in potrebe po kontroli nad svojim okoljem. Glavni poudarek je na avtonomnem kontekstu, kjer se avtonomija opredeljuje kot občutek lastne volje, ki spremlja dejanja zaposlenega. Notranje motiviran posameznik deluje v skladu s svojimi izbirami, ima občutek kontrole nad odločitvami in je fleksibilen pri uravnavanju dejanj. Na takšen način izkusa odgovornost za svoja dejanja ter tudi svobodo pri odločitvah in izbirah. Omenjena teorija je bila osnovni fundament razvoja koncepta avtentičnega vodenja. **Notranja motivacija tako predstavlja osrednji element avtentičnega vodenja** skupaj z avtonomijo in sposobnostjo samoregulacije (Lemoine in drugi, 2019; Leroy in drugi, 2012).

Tehnološki napredki in globalno poslovanje zahtevajo napredne načine vodenja in visoko mero prilagodljivosti. Opolnomočenje, kot dejavnik motivacije, zaposlenemu posamezniku daje možnost sprejemanja odločitev in spodbuja uporabo vseh sposobnosti ter znanj pri odzivanju na različne izzive. Bolj opolnomočeni zaposleni se lažje soočajo z zahtevnejšimi nalogami, hkrati pa se večata avtonomija in odgovornost zaposlenih. Vodje so tisti, ki opolnomočijo in presojujejo, do katere mere bo sledilec opolnomočen. Večja odgovornost lahko pomeni namreč za določenega posameznika tudi preveliko obremenitev. Opolnomočenje zaposlenih se z vidika avtentičnega vodenja vse bolj postavlja v središče kot pomemben element, saj vpliva na motivacijo sledilcev (Seibert in drugi, 2011; Wernsing, 2018). Raziskovalci so ugotovili, da opolnomočenje pozitivno vpliva na notranjo identifikacijo, ki pozitivno vpliva na krepitev psihološkega kapitala posameznika. Z večjim psihološkim kapitalom zaposlenih pa se povečuje uspešnost organizacije (Joo in Jo, 2017). Obstajata dve vrsti opolnomočenja, strukturno in psihološko, eno lahko vpliva na drugo, obe dimenziji pa prispevata k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, večji produktivnosti in učinkovitejšemu delovanju organizacije.

2.3.1.1 Strukturno opolnomočenje

Strukturno opolnomočenje se navezuje na različne kadrovske prakse, strukture in pristope pri upravljanju in vodenju, ki so sistemsko urejeni in zaposlenim omogočajo večjo vključenost, odgovornost, razvoj veščin, vplivanje na odločitve in delovanje organizacije. Cilj le-tega je ustvariti sodelovalno okolje, kjer imajo vsi zaposleni v organizaciji enake možnosti in dostop do informacij za svoj osebni ali strokovni razvoj. Vključuje delegacijo odločitev na različne ravni v organizaciji, poenostavljanje organizacijskih postopkov za večjo prožnost, spodbujanje timskega dela, prepoznavanje dosežkov in nagrajevanje rezultatov zaposlenih, podporo učenju in razvoju zaposlenih preko različnih izobraževanj ter usposabljanj kot tudi spodbujanje in nagrajevanje inovacij, kar prispeva k izboljšanju delovnih procesov. S pravilnim izvajanjem, tj. z jasnimi cilji in merili uspešnosti ter jasno in transparentno komunikacijo, lahko organizacija preko strukturnega opolnomočenja izboljša motivacijo, prožnost, učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih (Terkamo-Moisio in drugi, 2022).

2.3.1.2 Psihološko opolnomočenje

Druga vrsta opolnomočenja, psihološko, se navezuje predvsem na **večjo stopnjo motivacije za opravljanje nalog in na notranji občutek moči, nadzora in samozaupanja v sposobnosti za doseganje ciljev**, tj. na perspektivo zaposlenega glede lastne delovne učinkovitosti. Psihološko opolnomočenje je postalo predmet raziskav pred tridesetimi leti, ko je globalno okolje zahtevalo premike z vidika zaželeno večje inovativnosti zaposlenih. Gre za motivacijski koncept, ki odraža posameznikov občutek, da sooblikuje in usmerja svojo vlogo ter aktivnosti na delovnem mestu. Psihološko opolnomočenje zajema štiri glavne dimenzije: **pomen dela** (kako posameznik vrednoti svoje delovne cilje oz. naloge na

osnovi svojih standardov in idealov), **kompetentnost** (kako kompetentnega se posameznik čuti za opravljanje nalog, gre za lastno prepričanje o sposobnosti izvedbe), **učinek** (koliko lahko posameznik vpliva na delovne izide – tako strateške kot tudi operativne), **samoodločanje** (kako svobodnega se počuti na delovnem mestu pri možnostih izbire in odločanju) (Spreitzer, 1996). Psihološko opolnomočenje se veže tudi na psihološke reakcije zaposlenega v povezavi z njegovim delom in vlogo v organizaciji. To se kaže preko **rezultatov dela**, ki reflektirajo samozavest zaposlenega do delovnih sposobnosti in do zmožnosti narediti pozitivno spremembo v organizaciji. Nadalje se kaže tudi preko **samozvesti v verbalni komunikaciji in vedenju**. Psihološko opolnomočeni ima samozavest in željo za učenje novih znanj, ki mu bodo omogočala povečano učinkovitost v organizaciji (Irvine in drugi, 1999; Terkamo-Moisio in drugi, 2022). Psihološko opolnomočenje pozitivno doprinese k motivaciji, vključenosti in pripadnosti (Seibert in drugi, 2011; Macsinga in drugi, 2014; Llorente-Alonso in drugi, 2023).

Ne le na ravni posameznika, ampak tudi na ravni timske uspešnosti in inovativnosti tima se kažejo pozitivni učinki psihološkega opolnomočenja (angl. team empowerment). Psihološko opolnomočeni timi iščejo izboljšave in inovativne pristope za delovne procese, so proaktivni, usmerjeni v delo in vedno večjo kakovost svojih proizvodov. Vodje lahko različno močno opolnomočijo posameznike znotraj svojega tima in posledično tim kot celoto. Psihološko opolnomočenje tako na ravni sledilca kot tudi tima ima enake predhodne dejavnike, ki zajemajo prakse uspešnega vodenja, družbenopolitično podporo, vodenje in značilnosti delovnega mesta. Nanju tudi vplivajo značilnosti posameznika (npr. pozitivno samoocenjevanje, človeški kapital in spol). Rezultati opolnomočenega tima pa se prepletajo z učinki psihološkega opolnomočenja na ravni posameznika in zajemajo tako odnosne izide (npr. zadovoljstvo, organizacijska pripadnost, obremenitev, namera o obstanku v organizaciji) kot tudi vedenjske učinke (uspešnost nalog, vedenje v dobrobit organizaciji, vodenje), kar pozitivno doprinese k uspešnosti (Seibert in drugi, 2011).

Nekateri raziskovalci so že potrdili **pozitivno povezavo med avtentičnim načinom vodenja in percepcijo psihološkega opolnomočenja sledilcev** (Walumbwa in drugi, 2008; Wong in Cummings, 2009). Pozitivni način vodenja preko **deljenja izkušenj in izpostavljanja osebnih vrednot** pozitivno vpliva na psihološko opolnomočenje. Pri tem avtentični vodje sledijo načelom družbene etike in tako ustvarjajo trajne ter kakovostne odnose znotraj določene skupine (Illies in drugi, 2005). Ugotovili so tudi pozitiven učinek **vključujočega odnosa vodje** (in deljenja informacij) na raven psihološkega opolnomočenja med sledilci. Pri tem igrajo pomembno vlogo močno ponotranjene moralne vrednote in uravnotežena obravnava informacij, kar vpliva na objektivnost odzivov vodje (Spreitzer, 1996). Pomembna vidika, ki izhajata iz avtentičnega načina vodenja, sta tudi **medsebojno spoštovanje in avtonomija** pri odločitvah. Slednja je tesno povezana s psihološkim opolnomočenjem, saj zaposleni občutijo večji pomen opravljenega dela in so posledično notranje bolj motivirani, kar spodbuja inovativnost (Laschinger in drugi, 2004).

Psihološko opolnomočenje, njegovo povezavo z **zaupanjem** in njegov učinek na večjo **delovno zavzetost** je raziskoval in potrdil tudi Ugwu in drugi (2014). Zaabi in drugi (2016) pa so potrdili učinek avtentičnega vodenja na zavzetost pri delu in pozitivno organizacijsko vedenje, pri čemer rezultati kažejo, da psihološko opolnomočenje nastopa kot mediator povezave. Slovenski raziskovalci so nadalje ugotovili, da se pri nizkih ravneh psihološkega opolnomočenja pojavi pozitiven moderacijski učinek le-tega, ko povezujemo avtentično vodenje in inovativno vedenje sledilcev. Ob manjši notranji motivaciji je torej inovativno vedenje bolj odzivno na avtentično vodenje (Grošelj in drugi, 2016).

2.3.2 Inovativnost sledilcev

Ne le povečana motivacija, tudi povečana stopnja inovativnosti pri posameznikih je bila prepoznana pri avtentičnem načinu vodenja (Schuckert in drugi, 2018). Vodje, ki imajo višjo stopnjo samozavedanja, tudi bolj cenijo inovativno vedenje svojih zaposlenih (Černe in drugi, 2013). Inovativnost je tesno prepletena z ustvarjalnostjo, na katero lahko avtentični vodja vpliva tako neposredno (preko odprte komunikacije, spodbujanja svobode in varnosti pri ustvarjalnih idejah, času, ki se ga nameni za razvoj različnih idej, ipd.) kot tudi posredno preko vpliva na osebni razvoj sodelavcev. Pri tem se krepi identifikacija posameznika, kar mu omogoča večje samozaupanje, optimizem in s tem višjo stopnjo ustvarjalnosti. Sledilec je motiviran za učenje, v ustvarjalne procese se vključuje proaktivno in je pripravljen tvegati pri iskanju ustvarjalnih načinov, ko se spopada z izzivi (Rego in drugi, 2012).

2.3.3 Učinkovitost

Različni avtorji so potrdili pozitiven učinek avtentičnega vodenja tako na individualno učinkovitost, timsko učinkovitost, kakor tudi učinkovitost podjetij (Lemoine, 2019). Tudi novejša raziskava potrjujejo, da avtentično vodenje pozitivno učinkuje na odnos in vedenje zaposlenih, delovno zavzetost in učinkovitost (Gardner in drugi, 2021; Lemonie in drugi, 2019). Avtentični sledilec čuti, da njegovo vedenje na delovnem mestu izraža njega in njegove resnične namene. Leroy in drugi (2015) so raziskovali povezavo med avtentičnim vodenjem in učinkovitostjo z vidika teorije samoodločanja, kjer so potrdili pozitivno korelacijo med avtentičnim vodenjem (in avtentičnim sledenjem) na zadovoljevanje osnovnih potreb sledilcev. Ugotovili so, da slednje pozitivno medijira povezavo avtentičnega vodenja in sledenja (in interakcijo med njima) ter učinkovitost sledilca na delovnem mestu. Rezultati torej odsevajo, da zadovoljevanje osnovnih potreb (občutek kompetentnosti, vključenosti in avtonomije), ki je okrepljeno pri sinergizmu avtentičnega vodje in sledilca, poveča notranjo motivacijo in posledično zagon, vnemo, proaktivnost ter prilagodljivost posameznika, kar se kaže v povečani delovni učinkovitosti.

3 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST

Za pripadnost je značilno, da se pojavlja kot ključno področje pri ravnanju s človeškimi viri. Pripadnost namreč pomembno vpliva na odziv zaposlenih na kadrovske prakse, organizacijsko vedenje in željo po obstanku v organizaciji. Večja pripadnost se kaže v večji učinkovitosti opravljanja dela, zaposleni prostovoljno presega osnovne zahteve delovnih nalog (pomoč sodelavcem, prevzemanje odgovornosti, skrb za dobrobit organizacije), kar dolgoročno vodi v večjo uspešnost in boljše izide poslovanja. Številne raziskave se navezujejo na organizacijsko pripadnost in področje se še danes nadgrajuje, saj se osvetljujejo pomembni vidiki, ki izhajajo iz konstantno spreminjajočega se (delovnega) okolja, organizacijskih struktur, kadrovske demografije in družbenih vrednot.

Pripadnost je kompleksno področje, skozi zgodovino jo opredeljujejo različne definicije, obravnava lahko različne cilje oz. ciljne skupine in pomembno je razumeti njeno dinamiko skozi čas (Van Rossenberg in drugi, 2022). Če preverimo z umetno inteligenco, kako opredeli pripadnost (priloga 1), nam orodje ChatGPT odgovori, da "se pripadnost običajno opredeljuje kot čustvena, kognitivna in vedenjska navezanost ali vez med posameznikom in neko entiteto, kot je organizacija, skupnost, družina itd. Pri opredelitvi pripadnosti lahko upoštevamo različne vidike: čustvena pripadnost, kognitivna pripadnost, vedenjska pripadnost, identifikacija, lojalnost, družbene vezi, vpliv skupnosti" (OpenAI, 2024, 6. januar).

3.1 Opredelitev koncepta organizacijske pripadnosti

Raziskave kažejo, da so se sami poudarki in vidiki organizacijske pripadnosti skozi leta spreminjali (Van Rossenberg in drugi, 2022), predstavljeni so v tabeli 3. Osnovna ideja, da **organizacijska pripadnost vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, učinkovitost in zadrževanje v organizaciji**, ostaja. Ob koncu prejšnjega stoletja sta se z razvojem teorije pripadnosti poglobljeno ukvarjala Allen in Meyer (1991) in predstavila model, ki zajema tri komponente: **afektivno pripadnost**, ki opredeljuje čustveno navezanost in vključenost posameznika ter zajema pozitivna čustva do organizacije (željo, ponos in zadovoljstvo), **normativno pripadnost**, ki vključuje moralno odgovornost in dolžnost do organizacijskih ciljev, ter **vztrajnostno pripadnost**, ki se veže predvsem na racionalne vidike in potencialne stroške, zaradi katerih posameznik raje ostaja v organizaciji, kot da jo zapusti. Vrsta pripadnosti, ki jo zaposleni občuti in doživlja, vpliva na stopnjo in kakovost njegovega doprinosu, tj. tisti, ki želijo pripadati podjetju, izkazujejo večjo vrednost kot tisti, ki čutijo, da morajo ali so dolžni pripadati (Meyer in drugi, 1989; Allen in Meyer, 1991; Meyer in Hersovitch, 2001; Van Rossenberg in drugi, 2022). Znanstveniki so preko raziskav izpostavili predvsem pomembnost afektivne (čustvene) organizacijske pripadnosti, ki je pozitivno povezana z želenimi organizacijskimi cilji, kot so zmanjšana fluktuacija, večja kakovost storitev, izboljšana učinkovitost (Lux in drugi, 2019). Nato se je model rekoncepiral z idejo, da se bolj v ospredje zaobjameta vidik ravnanja s človeškimi viri in

pripadnost do delovnega mesta. Tukaj pa se izraža pomen **psihološke povezave**, ki je ključna za predanost in odgovornost do določenih ciljev oz. skupine (Klein in Park, 2015). Znanstveniki danes (Von Rossenberg in drugi, 2022) izpostavljajo, da je pripadnost do določenega delovnega mesta vredno razumeti in vrednotiti kot sistem multiplih pripadnosti do različnih ciljnih skupin v organizaciji (pripadnost do nadrejenih, do poklica, do delovne skupine, vodstva) ali drugih ciljev, npr. pripadnost do sprememb, delitve znanja, varnosti. Orodje umetne inteligence definira **organizacijsko pripadnost** kot "občutek identifikacije, povezanosti in zavezanosti posameznika do organizacije, v kateri deluje. Gre za psihološki in čustveni odnos zaposlenega do organizacije, ki vključuje občutek pripadnosti, ponosa, zaupanja in zavezanosti do skupnih ciljev in vrednot organizacije" (OpenAI, 2024, 6. januar).

Tabela 3: Razvoj koncepta organizacijske pripadnosti

Časovni okvir	Ključni vidiki in spremembe skozi čas
Zgodnje raziskave (1950–1970)	Organizacijska pripadnost je bila obravnavana pogosto kot vprašanje zvestobe in lojalnosti zaposlenih do organizacije . Poudarek je bil na dolžnosti, lojalnosti in zaupanju zaposlenih do svojih delodajalcev.
Čustvena pripadnost (1970–1990)	Raziskovalci so se pričeli osredotočati na čustveno dimenzijo in afektivno pripadnost . Poudarek je bil na pozitivnih čustvih, ki jih zaposleni čutijo do svoje organizacije, kar vključuje občutek ponosa, zadovoljstva in identifikacije z organizacijo .
Socialna identifikacija (1990–2000)	Poudarek je bil na socialni identifikaciji kot ključnemu dejavniku organizacijske pripadnosti. Zaposleni se identificirajo s skupnimi vrednotami, cilji in kulturo organizacije , kar povečuje občutek pripadnosti. Razvit je bil tridimenzionalni model pripadnosti.
Večdimenzionalni pristopi (po letu 2000)	Raziskave so se osredotočale na večdimenzionalnost organizacijske pripadnosti , ki vključuje čustveno pripadnost, kognitivno pripadnost (identifikacija s cilji in vrednotami), vedenjsko pripadnost (npr. prostovoljna udeležba, želja po obstanku) do določene ciljne skupine. Vse več raziskav in definicij pripadnosti izpostavlja pomembnost psihološke povezave (predanost, odgovornost do ciljev).
Globalizacija in virtualno delo (21. stoletje)	S povečevanjem globalizacije in razvojem tehnologije, ki omogoča virtualno delo, se pojavljajo nova vprašanja glede pripadnosti (npr. kako se občutek pripadnosti oblikuje pri zaposlenih, ki delajo na daljavo ali v razpršenih timih), v ospredje prihaja pomembnost individualne interpretacije in s tem osredotočenosti na posameznika, psihološko vez ter pomembnost razumevanja dinamike pripadnosti z določenimi cilji oz. skupino.

Vir: prirejeno po Van Rossenberg in drugi (2022) in OpenAI (2024, 6. januar).

3.2 Pomen pripadnosti pri strateškem ravnanju s človeškimi viri

Človeški viri (kadrovska funkcija) zajemajo izvajanje aktivnosti, ki so povezane s človeškim kapitalom (zaposlenimi, njihovimi sposobnostmi, znanjem, motivacijo in drugimi dejavniki za opravljanje dela), ter tudi odnosi med zaposlenimi in vedenjem v organizaciji (Lipičnik, 1998; Lepak in Snell, 1999). Glavni cilj je, da ima organizacija usposobljene, motivirane in zadovoljne zaposlene. Glavne aktivnosti pri ravnanju s človeškimi viri se v grobem delijo na tri skupine: aktivnosti, namenjene privabljanju kadrov in razvoju znanj ter kompetenc, aktivnosti, namenjene povečanju motivacije, in aktivnosti, ki so namenjene opolnomočenju zaposlenih (Wright in Boswell, 2022). Naloge tako zajemajo rekrutiranje in selekcijo kadrov, usposabljanje in razvoj, upravljanje z uspešnostjo, zaposlitvenimi razmerji, odnosi in načrtovanjem delovne sile. Pomembno je, da so aktivnosti in naloge skladne s strategijo človeških virov, le-ta pa s širšo strategijo organizacije, saj bo le tako organizacija sposobna učinkovito konkurirati v dinamičnem poslovnem okolju.

Strateško ravnanje s človeškimi viri opredeljuje torej kadrovske pristope in prakse, ki so usklajeni z organizacijskimi cilji, strategijo in dolgoročnejšo vizijo, to pomeni, da optimizira delovno silo (z vidika rekrutiranja, razvoja in ocenjevanja uspešnosti), ustvarja trajno konkurenčno prednost preko visokokvalificiranih in motiviranih kadrov, upravlja spremembe pri novih tehnoloških spremembah ali zahtevah, spodbuja inovacije in prilagodljivost. Pomembno je osredotočanje na razvoj pozitivnega delovnega okolja, da zaposleni cenijo vrednote, se počutijo povezane s kulturo organizacije, kar povečuje zadovoljstvo in vodi v večjo zavzetost pa tudi pripadnost organizaciji. Večjo uspešnost, zadrževanje visokokvalificiranih zaposlenih in talentov lahko organizacija doseže, ko se aktivnosti ujemajo tako vertikalno kot horizontalno s strategijo organizacije. Potrebno je torej **tesno povezovanje področja kadrovske funkcije in strateškega menedžmenta**, kamor so vključeni vrhnji menedžerji in vodje v organizaciji, ki lahko neposredno vplivajo na svoje sledilce (Lipičnik, 1998; Černe in Penger, 2010; Wright in Boswell, 2022).

Organizacijska pripadnost je lahko rezultat učinkovitega strateškega ravnanja s človeškimi viri in tako služi kot kazalnik uspešnosti kadrovske strategije. Lahko pa je tudi dejavnik, ki vpliva na uspeh strateškega ravnanja s človeškimi viri (zaposleni, ki se čutijo pripadne, so bolj motivirani in zavzeti za doseganje organizacijskih ciljev). Strateško ravnanje s človeškimi viri vključuje ustrezno usmerjanje zaposlitvenih praks. Pri ustrezno izbranih zaposlenih, ki se ujemajo s kulturo organizacije, oz. pri zaposlenih, ki imajo možnost razvoja, rasti in napredovanja, se poveča možnost za razvoj organizacijske pripadnosti. Vključuje tudi razumevanje potreb zaposlenih in nagrajevanje, kar se lahko izkaže v povečani stopnji pripadnosti. Izjemnega pomena pa so tudi učinkovito vodenje in vodje, ki razumejo pomen organizacijske pripadnosti in lahko oblikujejo strategije in aktivnosti, ki krepijo vez zaposlenih z organizacijo (Černe in Penger, 2010; Wright in Boswell, 2022). Organizacije potrebujejo visoko zavzete in predane vodje, ki so sposobni zagotoviti visoko učinkovitost, hkrati pa razvijati talente in jih opolnomočiti pri osebnem razvoju in razvoju sposobnosti ter kompetenc.

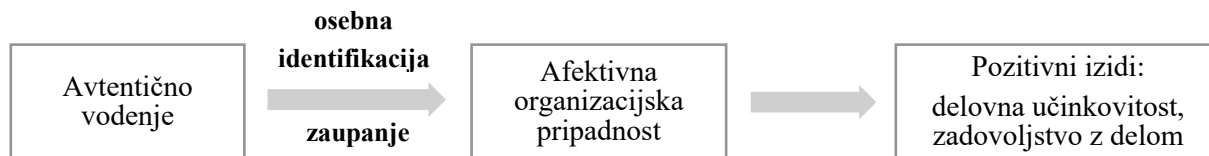
V današnjem času, ko so na delovnih mestih premešane različne generacije, se od vodje pričakuje sposobnost postaviti dolgoročno vizijo in širok strateški pogled ter hkrati osredotočenost na dnevne izzive in naloge, zmožnost mirnega in strukturiranega pristopa ter hkrati vizionarskega pogleda v prihodnost in tudi bolj tvegane inovativne pristope. Pričakovanja do organizacije in vodij so s stališča različnih generacij zaposlenih v mnogih pogledih zelo podobna. Pripadniki vseh generacij cenijo iskrenost svojih vodij, njihovo znanje ter kompetence glede ključnih aktivnosti, vsi cenijo poslušanje in medsebojno pomoč. Nekatere raziskave pa odpirajo tudi nekatere razlike, npr. zrele generacije cenijo sposobnost delegiranja vodje bolj kot pripadniki mlajših generacij, medtem ko na primer milenijci cenijo fokus, predanost in optimizem vodje značilno bolj kot ostale generacije (Sessa in drugi, 2007). Nadalje so raziskovalci pritrdili, da mlajši cenijo zaupanje, pravičnost, dobro komunikacijo z jasnimi cilji ter vodje, ki so ustvarjalni, a hkrati kažejo hvaležnost in podporo sledilcem. Vodje, ki se zanimajo za njihovo dobro počutje na delovnem mestu in jih opogumljajo (Tuhkanen in Hiltunen, 2021). Slednje še dodatno kaže na zaželenost in potrebo po avtentičnem načinu vodenja pri mlajših zaposlenih, tudi z vidika potencialne okrepitev pripadnosti mlajših zaposlenih.

3.3 Povezava avtentičnega vodenja in organizacijske pripadnosti

Pozitiven učinek avtentičnega vodenja na organizacijsko pripadnost so potrdili številni avtorji (Jaiswal in Dhar, 2016; Gatling in drugi, 2016; Lux in drugi, 2019; Duarte in drugi, 2021). Rego in drugi (2016) so potrdili, da **pozitivni psihološki kapital** mediira povezavo med avtentičnim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Izpostavili so tudi pomemben vidik **organizacijske pravičnosti**, ki izhaja iz visoke etične in moralne učinkovitosti avtentičnih vodij. Avtentično vodenje s svojimi glavnimi značilnostmi, ki so opredeljene v poglavju 2.1, preko povečane organizacijske pravičnosti pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost (Alinezhad in drugi, 2015).

Empirične raziskave so izpostavile **pozitiven učinek avtentičnega vodenja na afektivno pripadnost**, ki je tesno povezana z vedenjsko integriteto vodje, kot tudi na kognitivno identifikacijo z organizacijo, ki izhaja iz socialne interakcije ter občutka vrednosti in pomembnosti zaposlenega (Leroy in drugi, 2012). Slika 1 povzema, da osebna identifikacija sledilcev z vodjo in zaupanje vodji pozitivno vplivata na povezavo med percepcijo avtentičnega vodenja in afektivne organizacijske pripadnosti ter prikazuje pozitivne organizacijske izide. Leroy in drugi (2012) so dokazali, da je avtentično vodenje (in vedenjska integriteta vodje) povezano z delovno učinkovitostjo sledilcev, in da to povezavo mediira sledilčeva afektivna pripadnost organizaciji. Lux in drugi (2019) pa so izpostavili pozitiven učinek avtentičnega vodenja na zadovoljstvo z delom. Pomembno vrzel med teorijo avtentičnega vodenja in pozitivnimi organizacijskimi izidi torej zapolnjuje čustvena povezava sledilca z organizacijo.

Slika 1: Povezava avtentičnega vodenja in afektivne organizacijske pripadnosti



Vir: prirejeno po Lux in drugi (2019) in Leroy in drugi (2012).

Čustvena povezava z organizacijo se kaže kot visoko pomembna, celo bolj kot delo samo, nagrade oz. plačilo ali kultura podjetja. Zatorej je pozitiven odnos med vodjo in sledilcem ključen za razvoj organizacijske pripadnosti zaposlenih. Lux in drugi (2019) celo označijo sledilčevo afektivno organizacijsko pripadnost kot mehanizem, ki je "srce avtentičnega vodenja" in nadalje navajajo, da zaposleni, ki imajo avtentične vodje, želijo in hočejo priti na delo. Mao in drugi (2022) so pritrdili ostalim avtorjem in izpostavili pozitiven učinek avtentičnega vodenja na identifikacijo zaposlenega z organizacijo. Avtentični vodje so iskreni in dosledni glede svojih vrednot ter spodbujajo zaposlene, da se z njimi identificirajo. Vodja preko svoje iskrenosti vpliva na sledilca, le-ta mu zaupa, s čimer se gradi pozitivna klima in zaposleni čuti večjo pripadnost organizaciji, kar se tesno povezuje oz. izvira iz teorije socialne identitete.

Pripadnost organizaciji je povezana s fluktuacijo. Le-ta je neposredno povezana z odnosom zaposlenega z vodjo in lahko negativno vpliva na uspešnost (stabilnost, učinkovitost). Avtentično vodenje je učinkovito pri zadrževanju ključnih kadrov zaradi zaupanja, odprte komunikacije in avtentičnega odnosa. V določenih industrijah so potrdili, da avtentično vodenje zaradi večje zavzetosti zaposlenih **neposredno negativno vpliva na fluktuacijo** (Azanza in drugi, 2015; Jun in drugi, 2023) in inspirira sledilce za večjo stopnjo **pozitivnih vzorcev vedenja** (Avolio in drugi, 2004). Gatling in drugi (2016) so izpostavili pozitiven učinek avtentičnega vodenja na organizacijsko pripadnost in nadalje, da pri avtentičnem načinu vodenja organizacijska pripadnost vpliva na zmanjšano fluktuacijo zaposlenih. Jun in drugi (2023) so izpostavili dva pomembna vidika, zaradi česar avtentično vodenje zmanjša fluktuacijo, in sicer vidik **podpore**, ki jo čuti in percipira zaposleni s strani svojega avtentičnega vodje, ter vidik organizacijske identifikacije. Dodajajo, da je ob večji stopnji organizacijske identifikacije učinek podpore vodje na sledilca, ki neposredno vpliva na ostanek v organizaciji, močnejši. Z zagotavljanjem priložnosti za **osebni razvoj** avtentični sledilci svoje delovno mesto obravnavajo kot prostor, kjer se lahko razvijajo in se njihov razvoj ceni, kar prav tako spodbuja občutek pripadnosti.

3.4 Vpliv psihološkega opolnomočenja na organizacijsko pripadnost

Raziskave, ki so proučevale vpliv psihološkega opolnomočenja na pripadnost organizaciji, so pokazale, da če zaposleni čuti, da ima nadzor in vpliv nad svojimi nalogami, se poveča **občutek lastne učinkovitosti in se okrepijo pozitivna čustva do organizacije** (afektivna pripadnost). Psihološko opolnomočenje lahko spodbuja tudi **občutek odgovornosti in**

moralne dolžnosti (krepitev normativne pripadnosti), prav tako pa so psihološki opolnomočeni posamezniki manj nagnjeni k iskanju drugih priložnosti in alternativne zaposlitve. Večja stopnja psihološkega opolnomočenja pomeni večji angažma za delo, večjo vključenost, vpliv na rezultate, povečano zavzetost, kar ne okrepi le pripadnosti organizaciji, temveč tudi kulturo podjetja in ustvarja pogoje za trajno kariero (Seibert in drugi, 2011; Spreitzer, 1996; Eisenberger in drugi, 1986).

Psihološko opolnomočenje lahko na delovnem mestu ustvarja pogoje, pri katerih se posameznik lažje in hitreje znajde v stanju zatopljenosti (angl. flow). V takšnem stanju posameznik tako čustveno kot kognitivno opravlja aktivnosti s polno kapaciteto, povečano koncentracijo, vključenostjo in z optimalno mero zadovoljstva, užitka in izgubo občutka za čas. V takšnem stanju je zmožen ustvarjalnih in inovativnih idej, visoke stopnje usmerjenosti in učinkovitosti pa tudi vzdržljivosti. Izkušnja zatopljenosti na delovnem mestu pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost in vedenje (Kim in drugi, 2019).

Mao in drugi (2022) so ugotovili negativni moderacijski učinek stanja zatopljenosti (angl. flow) na povezavo med avtentičnim vodenjem in odpornostjo zaposlenih. Zaposleni, ki doživljajo višjo stopnjo zatopljenosti, so pri delu notranje bolj motivirani in so bolj odporni. Pri zaposlenih z nižjo stopnjo zatopljenosti in manjšo notranjo motivacijo so zato še toliko bolj potrebni in koristni avtentično vodenje in njegovi pozitivni učinki na sledilce, tako z vidika vzdržljivosti kot tudi z vidika večje motivacije. Avtentično vodenje prispeva k psihološkemu opolnomočenju in razvoju sledilčeve odpornosti. Avtentični vodje imajo potencial, da uravnavajo psihološki kapital svojih sledilcev in vplivajo na identifikacijo z organizacijo in pripadnost (Mao in drugi, 2022).

4 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA

4.1 Zasnova raziskave, raziskovalna vprašanja in predstavitev hipotez

Raziskavo zasnujem s pomočjo sekvenčnega raziskovalnega dizajna. Gre za multimetodološko raziskavo, sestavljeno iz dveh faz. Kvalitativna faza omogoča poglobljen vpogled z vidika mlajšega posameznika v proučevano tematiko in koncepte, kvantitativna faza pa nadgradi preverbo povezav med koncepti na večjem vzorcu ciljne skupine. Obe fazi sta analizirani ločeno in rezultati nadalje obravnavani in interpretirani tudi v luči medsebojnih povezav. Tabela 4 prikazuje načrt raziskave.

Tabela 4: Sekvenčni pojasnevalni načrt in dizajn raziskave

I. IZHODIŠČA RAZISKAVE	
Oblikovanje raziskovalnih vprašanj (RV1–RV4)	Razvoj hipotez (H1–H4)

II. POGLOBLJENA PROUČITEV RAZISKOVALNIH KONSTRUKTOV IN MEDSEBOJNIH POVEZAV	
III. PREGLED IN IZBOR MERSKIH INSTRUMENTOV ZA POSAMEZEN KONSTRUKT	
IV. IZVEDBA RAZISKAVE – ZBIRANJE PODATKOV	
Kvalitativna faza – vprašalnik za poglobljene intervjuje	Kvantitativna faza – vprašalnik za spletno anketo na večjem vzorcu ciljne skupine
V. UREJANJE IN OBDELAVA PODATKOV	
VI. ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV KVALITATIVNE IN KVANTITATIVNE FAZE	
VII. SMERNICE ZA PRAKSO	
VIII. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

Vir: lastno delo.

Na osnovi različnih izsledkov literature in lastnega zanimanja za proučevane konstrukte sem oblikovala 4 RV:

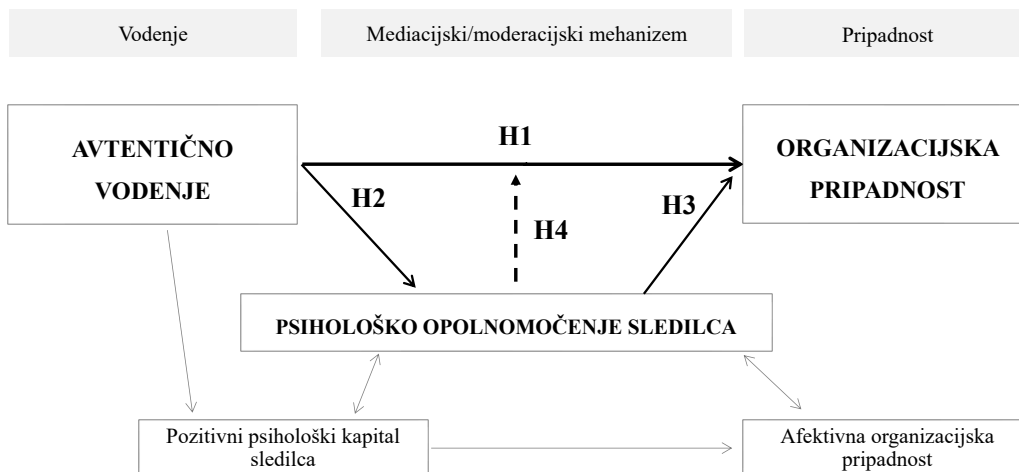
- RV1: Ali je med mlajšimi zaposlenimi v osrednji Sloveniji avtentično vodenje povezano z organizacijsko pripadnostjo?
- RV2: Ali in kako elementi avtentičnega vodenja vplivajo na psihološko opolnomočenje mlajših zaposlenih?
- RV3: Ali psihološko opolnomočenje vpliva na krepitev organizacijske pripadnosti med mladimi?
- RV4: Kakšen je vpliv psihološkega opolnomočenja na povezavo med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo podjetja med mladimi?

Na podlagi proučevane teorije omenjenih konstruktov sem zapisala in medsebojno povezala glavne hipoteze raziskovalnega dela. Povezave so grafično predstavljene tudi na sliki 2.

- H1: Avtentično vodenje pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost med mladimi.
- H2: Psihološko opolnomočenje je med mladimi pri avtentičnem načinu vodenja povečano.
- H3: Psihološko opolnomočenje pozitivno vpliva h krepitvi organizacijske pripadnosti.
- H4: Psihološko opolnomočenje moderira povezavo med avtentičnim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo podjetju, in sicer na način, da je vpliv avtentičnega vodenja

na pripadnost mlajših zaposlenih močnejši, ko so ravni psihološkega opolnomočenja višje.

Slika 2: Koncept razvoja hipotez raziskave



Vir: lastno delo.

Raziskovalni del je razdeljen na dve fazi, kvalitativno in kvantitativno. Cilj raziskovanja je bolj poglobljeno razumeti motivacijo mladih zaposlenih, starih med 25 in 35 let, njihovo percepcijo in oceno stopnje avtentičnega vodenja s strani neposrednega vodje in oceno stopnje lastnega pozitivnega psihološkega kapitala, kako razumejo in ocenjujejo svoje psihološko opolnomočenje ter nivo (afektivne) pripadnosti do organizacije. Skušam ovrednotiti moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja na povezavo avtentičnega vodenja in organizacijske pripadnosti med mlajšimi zaposlenimi v osrednji Sloveniji. Zaključni del vključuje predstavitev smernic, ki lahko vodjem v sodobnih organizacijah služijo kot orodje pri vodenju in zadrževanju mlajših zaposlenih.

4.2 Metodologija in zbiranje podatkov

4.2.1 Kvalitativni del raziskave

Metodologija za izvedbo kvalitativnega dela raziskave so **poglobljeni polstrukturirani intervjuji ena-na-ena**. Tematika je namreč intimna, osebna in psihološka. Cilj je zajeti posameznikove globoke misli, motive, tudi osebne vidike in vpogled v njegovo subjektiviteto ter percepcijo o vodenju, psihološkem opolnomočenju in (čustveni) pripadnosti. Želim si razumeti osebnost v relaciji do drugih, delovanje v ožji (delovni) skupini in razmerje do vodje ter sam kontekst oz. njegovo vlogo v organizaciji, ki ji pripada. Razumevanje subjektivitete intervjuvanca je pri tej tematiki pomembno, saj je pomembna identiteta posameznika, pa tudi na primer življenjska zgodba ali izkušnja.

Ciljna skupina so mlajši zaposleni, ki so zaposleni v osrednji Sloveniji, pripadajo starostni skupini od 25 do 35 let, imajo vsaj visokošolsko izobrazbo ter vsaj 2 leti zaposlitve. Skupina

je omejena, saj si želim mnenje posameznikov, ki so že aktivno vključeni v delovno razmerje in so že bili izpostavljeni tudi osebnemu razvoju v sklopu delovnega okolja. Cilj je izvesti 6 poglobljenih intervjujev preko spletnega orodja MS Teams. Namen je zagotoviti čim bolj sproščeno, domače okolje in s tem omogočiti čim boljšo povezanost ter odnos z intervjuvancem. Dolžina intervjuja je približno 50 min, odvisna od pripravljenosti intervjuvanca na širino ter poglobljenost odgovorov. Zagotovljena je popolna zaupnost podatkov in anonimnost pri analizi ter interpretaciji z vidika identitete osebe in organizacije, ki ji pripada. Primerne osebe sem iskala na podlagi priporočil znancev in pripravljenosti izbranih posameznikov za neodvisen in poglobljen pogovor.

Vprašalnik za poglobljene intervjuje vključuje v nadaljevanju predstavljene sklope:

- uvod je namenjen izmenjavi mnenj glede konteksta ter širšega namena raziskave in prvo spoznanje z intervjuvancem (preverba vključitvenih kriterijev), grajenje spoštljivega in empatičnega odnosa ter motiviranje za deljenje informacij, ki bodo ostale zaupne;
- odpiranje intervjuja zajema širše vprašanje glede zadovoljstva in počutja na obstoječem delovnem mestu. Cilj je zgraditi odnos in odpreti raziskovalno tematiko v najširšem smislu ter postopno preiti na osrednje vsebinske stebre;
- osrednji tematski sklopi so vezani na motivacijo (in opolnomočenje) na delovnem mestu v povezavi z avtentičnim vodenjem, razumevanje psihološkega opolnomočenja in percepcijo do (afektivne) pripadnosti in povezavo z načinom vodenja;
- končna vprašanja so namenjena dodatni preverbi hipotez in zapiranju intervjuja.

Okvirna vprašanja so vnaprej pripravljena za namen orientacije pri izvedbi pogovora. Oblikovan vprašalnik za poglobljene intervjuje je lastno delo in je podrobneje predstavljen v prilogi 2. Glede na potek (odzive intervjuvanca, izkušnje in mnenje) sem se določenemu sklopu posvetila bolj ali manj poglobljeno. Sam namen raziskave intervjuvancu tekom poglobljenega pogovora ni bil eksplicitno razkrit v ospredju z namenom, da ne omejujem, želim si namreč čim bolj osebnih in iskrenih, poglobljenih odzivov ter vpogleda, ki izhaja iz osebnih izkušenj, prepričanj in motivov intervjuvanca. Prvi intervju je bil namenjen testiranju samega vprašalnika oz. poteka pogovora.

Analiza poglobljenih intervjujev poda poglobljen uvid na raziskovalna vprašanja in zajema interpretacijo konteksta širšega problema, osnovni namen je namreč raziskati vpliv psihološkega opolnomočenja na povezavo med avtentičnim vodenjem in (afektivno) organizacijsko pripadnostjo. Metodologija, ki je uporabljena za analizo poglobljenih intervjujev ter interpretacijo rezultatov, vključuje:

- razčlenitev in zmanjšanje besedila posameznega pogovora (kodiranje besedila pogovorov) in dodatno s pomočjo pojmovne mreže, kjer si pomagam s spletnim orodjem WordClouds;
- odkrivanje pomena, opredelitev tem in povezav ter integracija odkritij vseh intervjujev;

- pripravo tematske mreže, ki smiselno interpretira povzetek mnenja mladih glede ključnih raziskovalnih konceptov. Vključuje prikaz ključnih vzorcev oz. vpogledov. Za pripravo si pomagam s spletnim orodjem Canva.

4.2.2 Kvantitativni del raziskave

Za **kvantitativni del raziskave** preko spletne aplikacije pripravim **polodprti tip vprašalnika**, ki se osredotoča na vpliv psihološkega opolnomočenja pri povezavi avtentičnega vodenja in organizacijske pripadnosti. Cilj je preveriti stopnjo avtentičnosti in delovanje vodje, stopnjo pozitivnega psihološkega kapitala sledilca, stopnjo psihološkega opolnomočenja sledilca ter stopnjo organizacijske pripadnosti posameznika. V anketni vprašalnik so vključeni naslednji vsebinski sklopi:

- osnovni **demografski** podatki,
- vprašalnik za ocenjevanje vodje na podlagi trditev, ki veljajo za **avtentično vodenje**,
- vprašalnik o **pozitivnem psihološkem kapitalu sledilca** kot posledica avtentičnega načina vodenja,
- vprašalnik o stopnji **psihološkega opolnomočenja sledilca**,
- vprašalnik o **organizacijski pripadnosti**.

Osnovni demografski podatki so namenjeni predvsem preverjanju vključitvenih kriterijev. Omejeni vzorec je po starosti enak kot pri poglobljenih intervjujih, omogoča pa možnost razdelitve na dve skupini, in sicer mlade (stare od 25 do 29 let) in mlajše zaposlene (stare od 30 do 35 let), kar služi za bolj poglobljeno analizo. Prav tako ta sklop zajema preverjanje spola, dolžine delovne dobe v aktualni organizaciji in panoge, kateri organizacija pripada. Za namen strokovne podkrepljenosti in verodostojnosti pri sestavi anketnega vprašalnika izhajam iz preverjenih merskih instrumentov in virov. Po pregledu različnih strokovnih virov sem določena vprašanja prevedla ali prilagodila za namen raziskovalnih ciljev.

Za vidik **ocenjevanja avtentičnega vodenja** vodje izhajam predvsem iz dela Neider in Schriesheim (2011). Predstavili so merski instrument za ocenjevanje avtentičnega vodenja (angl. The Authentic Leadership Inventory), kjer so upoštevali določene posmisleke Walumbwe in drugih (2008), prav tako pa vprašalnik glede na literaturo izkazuje dobre psihometrične lastnosti. Iz vprašalnika izberem 14 trditev, ki jih anketirani evalvirajo s pomočjo Likartove 5-stopenjske lestvice. Ta omogoča razpon, kjer trditvi anketirani sploh ni naklonjen pa vse do popolnega strinjanja s trditvijo glede avtentičnega vodenja vodje. Primeri trditev v vprašalniku se vežejo na različne elemente avtentičnega vodenja; samozavedanje (npr. "Vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti ter zna točno oceniti, kako ostali dojemajo njegove sposobnosti."), uravnoteženo procesiranje (npr. "Vodja objektivno analizira pomembne podatke, preden sprejme končno odločitev in prisluhne tudi ostalim."), ponotranjene moralne vrednote (npr. "Dejanja vodje so skladna z njegovimi prepričanji in moralnimi načeli."), transparentnost odnosov (npr. "Vodja priznava svoje napake, ko se

pojaviijo."). Drugi sklop v anketnem vprašalniku so trditve, ki se navezujejo na **pozitivni psihološki kapital sledilca** (Sapyaprapa in drugi, 2013). Vključenih je 10 trditev za evalvacijo s pomočjo Likartove 5-stopenjske lestvice.

Vprašalnik o **stopnji psihološkega opolnomočenja sledilca** na delovnem mestu povzamem po izvornem vprašalniku Spreitzerjeve (1995). Merski instrument vključuje 12 trditev, ki so opredeljene s 7-stopenjsko lestvico, kjer 1 pomeni močno nestrinjanje, 7 pa močno strinjanje s trditvijo. Vključuje različne dimenzije psihološkega opolnomočenja: pomen dela (npr. "Delo, ki ga opravljam, se mi zdi smiselno."), kompetentnost (npr. "Imam potrebne veščine, kompetence in znanja za izvajanje svojega dela."), učinek (npr. "Imam precejšnjo možnost kontrole oz. nadzora nad dogajanjem v svojem oddelku.") in samoodločanje (npr. "Imam precej možnosti za samostojnost in svobodo pri načinu opravljanja svojega dela.>").

Anketni vprašalnik se zaključi z vprašalnikom, v katerem so trditve, vezane na **organizacijsko pripadnost**. Prirejene so po Allen in Meyer (1991), ter Meyer in Herscovitch (2001), anketirani ima prav tako možnost opredelitve strinjanja od 1 (močno nestrinjanje) do 7 (močno strinjanje). Vključenih je 23 trditev. Večina se jih veže na afektivno organizacijsko pripadnost, od tega je 8 trditev (npr. "Resnično čutim, da so problemi, s katerimi se sooča organizacija, tudi moji problemi.") prevedenih iz merskega instrumenta za afektivno pripadnost (angl. Affective Commitment Scale) in velja za zanesljivega ter večkrat validiranega. Vključene so še tri dodatne trditve, ki se vežejo na čustveno povezavo z organizacijo. Trditve so premešane s 6 trditvami, ki opredeljujejo vztrajnostno pripadnost in jih je prav tako definiral Allen s sodelavci znotraj merskega instrumenta o vztrajnostni pripadnosti (angl. Continuance Commitment Scale), kot npr. "Zapustiti trenutno delovno mesto bi zame predstavljalo (pre)visok strošek." in s 6 trditvami, ki opredeljujejo normativno pripadnost (angl. Normative Commitment Scale), npr. "Verjamem, da je zvestoba pomembna, zato ves čas čutim moralno obvezo, da ostajam v organizaciji.". Poleg že strokovno preverjenih tipov vprašalnikov v anketni del vključim še nekaj dodatnih vprašanj, ki jih oblikujem sama. Oblikovan vprašalnik je podrobneje predstavljen v prilogi 3.

Zajem podatkov opravi preko spleta, s pomočjo aplikacije 1-KA. Enota opazovanja je mlajši zaposleni, z vsaj visokošolsko izobrazbo in z vsaj 2 letoma zaposlitve, ki spada v starostno skupino od 25 do 35 let in delo opravlja v Osrednjeslovenski regiji. Za namen zajema podatkov sem anketni vprašalnik distribuirala preko različnih virov (družbenega omrežja LinkedIn, osebnih povezav in elektronske pošte z znanci, ki sovpadajo z vključitvenimi kriteriji raziskave).

Analiza kvantitativne faze zajema metodo sinteze, tj. rezultate interpretiram s spoznanji teoretičnega dela, prav tako pa skušam na koncu povezati rezultate z zaključki poglobljenih intervjujev. Nadalje želim preveriti povezavo obeh proučevanih konstruktov in ovrednotiti moderacijski učinek psihološkega opolnomočenja. Na podlagi rezultatov kvalitativne in

kvantitativne faze oblikujem smernice, ki bi bile vodjem v pomoč pri vodenju in opolnomočenju mlajših zaposlenih.

4.3 Rezultati in diskusija

4.3.1 Predstavitev vzorca

Poglobljene intervjuje sem izvedla med 24. 1. 2024 in 4. 2. 2024. Prvi intervju je bil namenjen testiranju poteka vprašalnika in minimalnim prilagodbam zaporedja vprašanj oz. vsebine za bolj tekoči potek pri nadaljnjih intervjujih. Skupno sem opravila 6 pogovorov, vzorec kvalitativne faze je predstavljen v tabeli 5. Vse osebe so zaposlene že vsaj 2 leti in delujejo v različnih panogah ter imajo različne vloge v posamezni organizaciji. Njihova povprečna starost je 30,5 leta.

Tabela 5: Zajem in predstavitev vzorca kvalitativne faze raziskave

	datum poglobljenega intervjuja	starost	spol
oseba A	24. 1. 2024	30 let	ženski
oseba B	27. 1. 2024	31 let	ženski
oseba C	1. 2. 2024	32 let	ženski
oseba D	3. 2. 2024	26 let	moški
oseba E	3. 2. 2024	31 let	moški
oseba F	4. 2. 2024	32 let	ženski

Vir: lastno delo.

Zajem podatkov za kvantitativno fazo je potekal med 28. 1. 2024 in 28. 2. 2024. Od 272 oseb, ki so izkazale zanimanje (ogled nagovora vprašalnika), je k anketi prisostvovalo 141 oseb. Rezultati anketnega vprašalnika so predstavljeni in interpretirani glede na celoten vzorec respondentov, ki sovpadajo z vsemi vključitvenimi kriteriji, tj. mlajši zaposleni (25 do 35 let), ki so zaposleni v Osrednjeslovenski regiji, z vsaj visokošolsko izobrazbo ter vsaj 2 letoma zaposlitve in dodatnim pogojem, da so vprašalnik v celoti tudi zaključili (celoten vzorec, $N = 71$). Dodatno v obzir vzamem rezultate tudi na ožjem vzorcu, saj jih primerjam glede na dve starostni skupini; mladi, stari od 25 do 29 let ($N = 31$), ter mladi, stari od 30 do 35 let ($N = 40$). Razdelitev obeh skupin in celotnega vzorca glede na spol (v %) je predstavljena v tabeli 6.

Tabela 6: Zajem in predstavitev vzorca kvantitativne faze raziskave

vzorčna skupina	N	% N	spol	
			moški (%)	ženski (%)

skupina 25–29 let	31	44	45	55
skupina 30–35 let	40	56	30	70
celoten vzorec (25–35 let)	71	100	37	63

Vir: lastno delo.

V starostni skupini mladih, starih od 25 do 29 let, je večina anketiranih (90 %) zaposlenih od 2 do 4 leta. V starostni skupini mladih, starih od 30 do 35 let, ima 95 % anketiranih več kot 5 let zaposlitve. Od tega jih je več kot 60 % zaposlenih v trenutni organizaciji več kot 4 leta, več kot 30 % pa je zaposlenih v trenutni organizaciji že 7 let ali več. Zaposleni so v različnih panogah in organizacijskih enotah.

4.3.2 Predstavitev rezultatov in interpretacija kvalitativne faze raziskave

Odprtje poglobljenega intervjuja pričnem s splošnim odprtim vprašanjem glede običajnega počutja na delovnem mestu. Na takšen način odpiram tematiko, hkrati tako pridejo do izraza glavni faktorji, ki so mladim na delovnem mestu pomembni. Opazim, da se izrazijo različne dimenzije, ki so vezane na psihološko opolnomočenje, npr. učinek dela, vpliv in svoboda pri opravljanju dela pa tudi pomembnost timskega doprinosa. Zapisujem nekaj njihovih misli:

- "... zelo dobro se počutim, ko imam **veliko dela**, počutim se koristnega, lahko hitro napredujem ..."
- "... dobro se počutim, ker bo nekaj novega, **izzivi**. Dajem vse od sebe, imam pozitiven pristop do dela. Pomemben mi je **doprinos skupini, podjetju in da moje mnenje šteje**, da sem cenjena. Pa tudi to, kar si sam želiš, ima neko vrednost ..."
- "... odvisno, na kaj se fokusiraš, moraš biti **prilagodljiv pa najti priložnost**. Sem si rekla, da bom nehala jamrati in se pritoževati. Osredotočam se na **pozitivne stvari**, na to, na kar lahko **vplivam** ..."
- "... imam veliko **svobode**, nadrejeni mi prisluhne in obratno"
- "... vseč so mi vsakodnevni **novi izzivi, nove priložnosti, kolektiv** mora biti v redu ..."
- "... pogoji, ki nam jih podjetje omogoča, npr. delo doma, nimamo stalnega urnika, **fleksibilnost**, ko moram opraviti kaj zasebnega ..."
- "... imam **možnost soodločanja**, kako bom opravljal naloge, koga bom vključil."
- "... pozitivno se počutim ob **miselnih izzivih**, manj ob rutinskih nalogah. Čutim **zagon, optimizem**, da bomo skupaj naredili nekaj dobrega ..."
- "... počutje je različno. Ko je stres, ko je vsega preveč, je težko, na koncu, ko vse naredim, pride zadoščenje. Vesel sem, ko **nalogo zaključim** ..."

Prvi sklop vprašanj se je nato navezoval na **motivacijo, opolnomočenje na delovnem mestu v povezavi z avtentičnim vodenjem**. Iz odgovorov lahko zaključim, da mlade zelo motivira konkretna pohvala nadrejenega, hkrati pa tudi pozitivno in ambiciozno delovno okolje, ožji sodelavci ter dobri medsebojni odnosi v timu. Pomembno jim je, da delajo stvari,

ki jih zanimajo, raziskujejo nova področja, pridobivajo nove izkušnje in inovativne projekte, nove izzive. Motivirajo jih zadovoljstvo ob uspehu pa tudi denarne nagrade za vložen trud. Mladi bi si želeli več konstruktivne kritike, povratnih informacij, ki so usmerjene v dodatna znanja, to pomeni, da jim tisti, ki imajo več izkušenj, pomagajo ter jih usmerjajo. Ko smo se preusmerili na neposrednega vodjo in kako le-ta vpliva na njihovo motivacijo, so do izraza prišla spodnja mnenja, ki kažejo na zaželenost in pomen ključnih elementov avtentičnega vodenja med mladimi. Izražajo se pomembnost zaupanja, uravnoteženega procesiranja, pozitivnega razvoja sledilcev in transparentnost odnosov.

- "... največ mi pomeni **zaupanje**, odprti pogovor o težkih stvareh, da si vzame **čas** ..."
- "... ko vodja čuti in želi, da **iz tebe spravi najboljše**, da potem tudi usliši tvoje želje, to mi daje energijo in motivacijo ..."
- "... ko se **vodja zavzame zate** ... **zdravi odnosi** ..."
- "... odreja takšne naloge in nove zadolžitve, ki so povezane z mojimi željami. Želi, da **se razvijam, da sem zadovoljen** ..."
- "... preko **odnosa, komunikacije in dejanj** ..."
- "ne sprejemam dobro: "to se pa ne da". Ko vidiš, da **drugi pa lahko dobijo**."

Preverila sem tudi, kaj mladim pomeni **avtentičnost**. Slika 3 prikazuje povzetek njihove percepcije do pojmovanja.

Slika 3: Razumevanje pojma avtentičnosti, poglobljeni intervjuji



Vir: lastno delo.

V največji meri so odgovorili, da je avtentičnost, da "si to, kar si" in "se ne pretvarjaš". Nanizali so še ostale pridevnike in lastnosti, ki jih ima po njihovem mnenju avtentična oseba, kar do določene mere sovпада s pojmovanji in mnenji akademskih avtorjev glede pojmovanja avtentičnosti. Vezano na vprašanje glede **avtentičnosti vodje** so uvidi zbrani v tabeli 7. Glede na ocene in vpogled mladih sem v desni stolpec dodala priložnosti za nadgradnjo avtentičnega vodenja.

Tabela 7: Ocena mladih glede avtentičnosti vodje, poglobljeni intervjuji

Ocena vodje glede avtentičnosti	Priložnosti oz. področja za nadgradnjo avtentičnega vodenja
"Vodja mi je enigma, tiha voda ... obnaša se mirno, ne vem pa, ali je res dejansko miren ali pod neverjetno samokontrolo. Opazila sem, da spremeni obnašanje glede na to, kakšen je bil pred to pozicijo, prej zabaven, sedaj resen." "... vsake toliko časa se opazi njegov pravi jaz." "... ko je ena na ena, je čisto drugačen." "... bil je izjemno uspešen, vsi se zgledujemo po njem. Spoštovanje že ima. Mogoče on misli, da se mora spremeniti zaradi vodstva."	krepitev samozavedanja in pozitivnega psihološkega kapitala
"... vodja je avtentična, dokler kimaš in deluješ po njenih pravilih. Ko želiš v drugo smer, je pa zelo negativen odziv, nereguliran, emocionalen ... ne bi je ocenila kot avtentične." "... je potem pozneje želela popravljati odziv, me upoštevati ..."	krepitev samoregulacije, uravnoteženega procesiranja in transparentnosti odnosov, pomembnost kontinuuma
"... zna se prilagajati vsaki situaciji, jo pa drugi hitro utišajo, podleže pritiskom, en trenutek pravi tako, drugi drugače."	krepitev ponotranjenja moralnih vrednot in uravnoteženega procesiranja
"Mislim, da je avtentičen, saj je pošten, pravičen. Kar pove, je res, se izraža v dejanjih. Vodji lahko zaupam, lahko se iskreno pogovarjam z njim. Zaveda se mojega doprinosa, dobrih in slabih lastnosti."	pomembnost transparentnosti odnosov, zaupanja in pozitivnega razvoja sledilca
"Ne izraža jasno svojega mnenja, se podredi avtoriteti ali večini. Ne skomunicira vseh stvari ..."	krepitev transparentnih odnosov
"Vodja je neposreden, se ne pretvarja. Želel bi si več sočutja."	krepitev čustvene inteligence in komunikacijskih veščin

Vir: lastno delo.

Nadalje me je zanimalo tudi, kakšen bi po mnenju intervjuvanih moral biti avtentični vodja. Povzetek odgovorov je zbran in predstavljen na sliki 4. Pomembno se jim zdi predvsem zaupanje, transparentna komunikacija in sodelovanje v ekipi, iskreni odnosi, realen odnos vodje do sebe, njegovo razumevanje osebnega življenja zaposlenih, pravična razdelitev nalog med člani ekipe, visoka stopnja refleksije.

Slika 4: Lastnosti avtentičnega vodje, poglobljeni intervjuji



Vir: lastno delo.

Vsi vprašani so odgovorili, da se na svojem delovnem mestu počutijo avtentične. Izpostavili so pomen ožje ekipe, razumevanje in sprejemanje sodelavcev, izražanje mnenja preko avtentičnosti, opozarjanje na napake, kar kaže na pomembnost organizacijskega konteksta pa tudi kulture. "Če ne bi mogla biti avtentična, bi zapustila organizacijo", je celo navedla intervjuvanka, kar kaže na povezavo lastne avtentičnosti sledilca in pripadnosti. Avtentičnost ima torej neko pozitivno konotacijo med mladimi, prav tako so avtentičnost dokaj dobro opredelili. Z vidika tega, da se avtentičnost krepi skozi daljše časovno obdobje v sklopu lastnega pozitivnega razvoja, je bil zanimiv vpogled, da se "avtentičnost zmanjša ob stiku z novimi ljudmi, takrat zmanjšam kontakt in nisem več toliko avtentičen".

Zelo pozitiven rezultat se je izrazil pri vprašanju, ali na delovnem mestu čutijo **priložnosti za osebno rast**, praktično vsi so namreč takoj pritrdili. Opisali so, da jo doživljajo predvsem preko možnosti dela z ljudmi, novih izzivov in situacij, konstantnih izobraževanj in spoznavanja različnih kultur, skupinskih aktivnosti, internih delavnic, klubov (npr. knjižni klub) in povratnih informacij nadrejenih pa tudi mentorjev. Gre torej za učeče se time, akcijsko učenje in sistem mentorstev, kar je pozitivno in ključno pri razvoju avtentičnega vodenja.

Občutek optimizma, upanja, zadovoljstva in pozitivnega zagona za opravljanje nalog mladi občutijo, ko napredujejo, imajo zapolnjen urnik in številne, tudi težke izzive, ko je prisoten kolektivni duh, ta jim je zlasti pomemben v težkih situacijah. Hkrati so pozitivna čustva prisotna pri večini ob pohvali, da se vidi doprinos po končanem izzivu, opravljeni nalogi. Ena intervjuvanka je izpostavila tudi pomembnost, da ima njeno delo smisel in učinek na družbo ("da ne hodim na delo le, da odsedim 8 ur, ampak da čutim nekaj več, nek smisel, ki je meni vreden ..."). Izpostavljen je bil tudi rezultat dela, viden v praksi, ko delo prispeva k uspehu podjetja, ko je zagon v celotni ekipi in skupno sodelovanje za isti cilj, ko so odnosi dobri. Izpostavljena so bila pozitivna čustva tudi takrat, ko imajo ob delovnih

obveznostih občutek samostojnosti, svobode in učinkovitosti, kar so pomembne dimenzije psihološkega opolnomočenja.

V sklopu **razumevanja psihološkega opolnomočenja** sem mlade vprašala, kako vrednotijo učinek svojega dela, ali se čutijo kompetentne pri opravljanju nalog. Večina jih je odgovorila, da se čutijo kompetentne, se pa tekom poglobljenih uvidov kaže, da je še priložnost za opolnomočenje. Nekaj misli, vezanih na psihološko opolnomočenje, zapisujem spodaj:

- " ... do pogovorov z avtoriteto se še trudim pristopiti. Morala bi nastopili **bolj samozavestno, to vadam na dnevni ravni**. Ko mi bo to uspelo, se bom počutila bolj uspešno ..."
- " ... obvladam zadeve, v katere se poglobim. Dobivam pozitivne odgovore, **da sem cenjena, da je dobro delo opaženo**. To mi daje **občutek pripadnosti, zadovoljstva, veselja**, da grem v službo."
- " ... pomembno mi je, da se **vrednoti kakovost**, ne pa količina. Imam še skrite rezerve, **z malo več spodbude, bi se dalo še več**."

Nekaterim intervjuvancem pa določene delovne situacije in odgovornost vzbujata **občutek strahu** ("... pomislim kdaj na strah, istočasno pa tudi, če mi ne bo uspelo sedaj, bo pa drugič ...", "... če bo obremenitev prevelika, časovno, za družino ... moja vrednota je še vedno družina, nočem preveč posegati v osebni čas", "... velikokrat je prisoten strah, nimam odgovornosti le do sebe, ampak tudi do organizacije in do javnosti", "... težko je, če veš, da nekdo ne bo zadovoljen, takrat ne morem spati, premišlujem, ali sem naredila prav ali bi bilo potrebno kaj drugače", "... edini strah je, da mi ne bo uspelo, kot si želim, v sebi nekako vem, da mi bo, ampak imam nizko samozavest, sem črnogled").

Nadalje so bili vprašani, kako bi sami opredelili pojem **psihološko opolnomočenje** ter kako jih bi moral vodja voditi, da bi se počutili psihološko opolnomočene. Glede razumevanja psihološkega opolnomočenja sem prejela številne odgovore, kot npr. "da se zaveš svoje vrednosti, truda in to se kaže v rezultatih ...", "uživati v procesu", "moj mentor me zna vedno opolnomočiti, kako pogledati na določeno stvar ali osebo z drugega vidika ... mi da moč, me razume", "sodelavec, ki mi zna v težkih trenutkih svetovati, kako lažje s kom komuniciraš ...", "zadovoljstvo s samim seboj in svojim delom, zdravi odnosi ...", "da te stres in dodatne naloge ne spravijo s tira", "občutiš, da zmoreš, si sposoben, kar se kaže preko pozitivnih rezultatov, presežkov", "si vesel, optimističen za prihodnje izzive", "močnega se bi počutil, ko je ekipa pravi tim".

Da bi jih vodja lahko psihološko opolnomočil, bi pričakovali predvsem podporo in pohvalo, da bi izražal sočutje, bil transparenten, optimističen in predan ciljem podjetja, ne lastnim interesom, da bi jih spodbujal, jim privoščil dobro, bil iskren, pravičen. Hkrati so navedli, da je vodja motivirajoč, da ne reagira čustveno negativno ob stresnih in napetih situacijah, da z znanjem in izkušnjami svetuje, da nekaj lažje prebrodiš, urediš, skomuniciraš, da

dopušča avtonomijo odločanja, zaupa, omogoča sredstva in konstruktivno kritiko. Pomembno pri opolnomočenju se jim zdi tudi, da se vodja ne spusti na osebni nivo, ampak ostaja objektiven in neodvisno analizira delovanje. **Ti opisi so zelo značilni za avtentičen način vodenja, kar kaže na neko pozitivno povezavo le-tega in psihološkega opolnomočenja**, kot ga razumejo mladi. Povzetek misli vprašanih je predstavljen na sliki 5.

Slika 5: Razumevanje pojma psihološko opolnomočenje, poglobljeni intervjuji



Vir: lastno delo.

Zadnji sklop vprašanj se je navezoval na **pripadnost organizaciji**. Zanimalo me je, kako mladi razumejo pojem organizacijska pripadnost. Predvsem so izpostavili pomen ljudi in s tem dobrih odnosov med sodelavci, pa tudi, da si pripaden organizaciji, da delaš boljše (bolj kakovostno, učinkovito, si pripravljen vložiti več energije), se trudiš in hkrati ne gledaš na denarno plačilo. Izpostavili so tudi, da takrat ne razmišljaš o menjavi službe, čutiš zaupanje in čustveno povezavo z organizacijo. Na sliki 6 so strnjena mnenja mladih.

Slika 6: Razumevanje pojma organizacijska pripadnost, poglobljeni intervjuji



Vir: lastno delo.

Pri vprašanju, ali in kako lahko (avtentični) vodja vpliva na organizacijsko pripadnost posameznika, so bili odgovori prav tako raznoliki. Kot prikazano v tabeli 8, so izpostavili pomen zaupanja vodji, podpore in spoštovanja, odnosov in komunikacije ter tega, da mora biti vodja vzor, kar kaže na pozitivno povezavo avtentičnega vodenja na pripadnost.

Tabela 8: Vpliv vodje na organizacijsko pripadnost posameznika, poglobljeni intervjuji

Misli in uvidi vprašanih posameznikov glede vpliva vodje na pripadnost	Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost
"... če je avtentičen, je neposredno povezan z zaupanjem ... šele sedaj se zavedam, kako pomembno je zaupanje, da so interesi zagovarjani pravilno." "... iskreni pogovori z vodjo" "... vodja mi zaupa" "... neformalni pogovori" "... ne manipulira. Manipulacija se prej kot slej sprevrže v negativno smer."	zaupanje vodji, transparentnost odnosov
"... bolj me vodja podpira, ceni, spoštuje, več čutim do podjetja" "... če mi da občutek, da sem edinstvena" "... denar mi je definitivno motivacija, povezano s tem, koliko me cenijo, koliko mi zaupajo"	podpora in spoštovanje s strani vodje
"... negativno, če so toksični odnosi (pretvarjanje, laži, maskiranje resnice), kultura zgrajena na površinskih odnosih ... vsak je skrbel le zase, ni podpore med sodelavci" "... če je prišlo do situacije, kjer je morala oseba "rešiti" sebe, je to naredila" "... skupna druženja, skupna malica in pitje kave so pomembna " "... iskreni odnosi"	organizacijska pravičnost, iskreni odnosi v ekipi
"... mora mi biti vzor, tudi on mora biti čustveno povezan z organizacijo" "... avtentičen vodja, ki je pripaden, pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih"	vodja kot vzor, osebna identifikacija
"... sprotno reševanje težav" "... ni konfliktov, ki bi stanje poslabševali" "... vsak deli svoje mnenje, občutke, potem najdeš pravo pot"	komunikacija s strani vodje in transparentnost odnosov

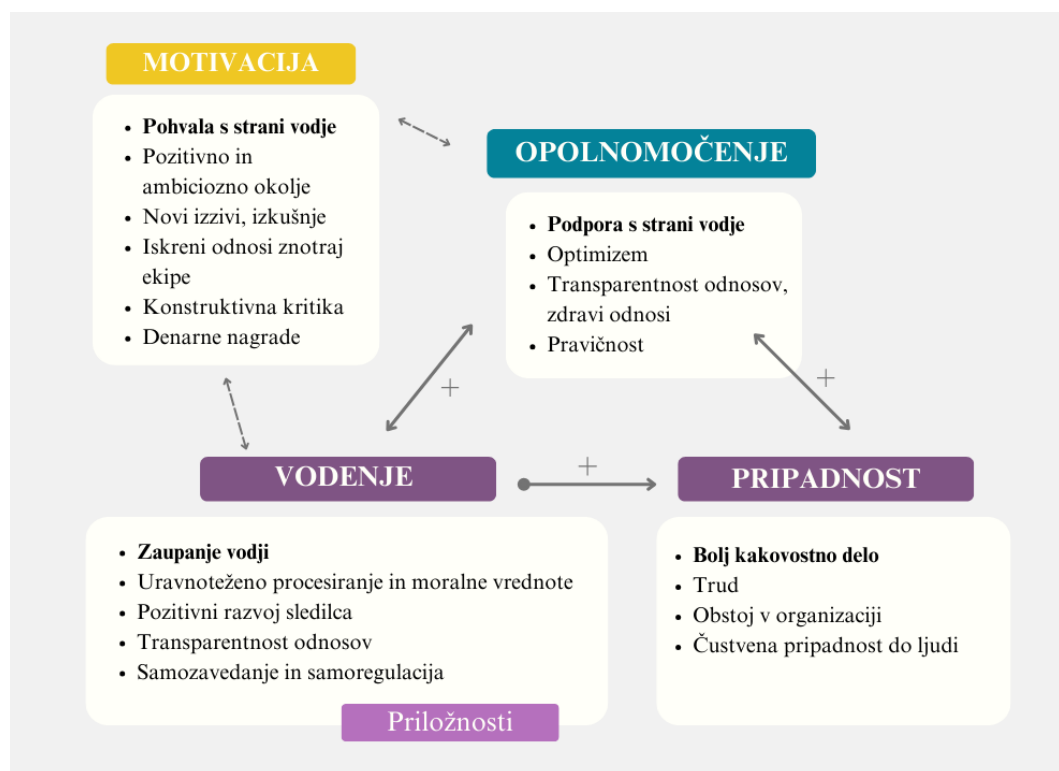
Vir: lastno delo.

Zanimalo me je, kaj si mlajši zaposleni mislijo glede **čustvene povezave do organizacije** in kako se le-ta kaže na delovnem mestu. Zapisujem nekaj misli intervjuvancev:

- "Do firme ne čutim čustvene povezave, **do ljudi pa**. Navežem se na ljudi. Odnos s sodelavci mi je pomemben. Če so odprti, pripravljeni pomagati, ambiciozni, imajo vrednote, ki si jih želim. Firmo pa spoštujem, tudi blagovno znamko."
- "Ni mi vseeno stanje podjetja in njegova prihodnost. V primeru negativnih čustev na delovnem mestu bi bila pripravljena zamenjati organizacijo. **Nekakšna pripadnost je, ne pa neskončna**. Zaenkrat čutim pozitivna čustva – zadovoljstvo, vznemirjenje ob novih izkušnjah, novih znanjih, situacijah, ki jih bom doživela, cenjenost, da mi bo zaupana neka nova naloga."
- "Čutim **čustveno povezavo, vztrajam, da je ne zapustim, ko je najtežje**. Tudi v zasebnem življenju čutim globoko v sebi, da branim organizacijo, iščem izgovore, da jo branim. Globoko v sebi imam pozitivna čustva do organizacije, čutim čustveno in moralno dolžnost ... Mogoče tudi zato, ker nekih drugih opcij ni ... Verjetno to malo izhaja od doma, iz družine. Če bi bila v večji državi, kjer bi bilo ogromno drugih opcij, bi mogoče drugače razmišljala ..."
- "Nobene čustvene povezave. Če bi bili rezultati slabi, bi to negativno vplivalo nate, tega si ne smeš dovoliti. **Ne vidim ničesar dobrega v tem, da bi bila oseba čustveno navezana na organizacijo**. Pripadnost pomeni, da skušaš opraviti svoje delo kar se da dobro, kakovostno in ne gledaš le na plačo. Pripadnost je tudi, da ne menjaš organizacije vsako leto, vsaki dve leti."
- "Čutim čustveno povezavo, zaradi tega sem **bolj zavzeta, saj mi podjetje in njegov uspeh veliko pomenita, identificiram se z vodstvom**."
- "Normalno čutim čustveno pripadnost, delujem v družinskem podjetju."

Skozi poglobljene intervjuje so se izrazili oz. ponavljali določeni dejavniki in povezave med koncepti. Povzamem in predstavim jih na sliki 7. Pri zapiranju intervjujev je večina anketiranih tudi bolj neposredno opredelila zelo pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na organizacijsko pripadnost ("če ne moreš zaupati vodji, se na delovnem mestu ne moreš počutiti pripadnega, in posledično tudi ne organizaciji", "če ne upaš deliti svojega mnenja, se težave nabirajo, prihaja do napak, sčasoma do manjše pripadnosti", "avtentični vodje imajo boljše vzdušje v ekipi, kar krepi pripadnost podjetju"). Prav tako so tudi povezavo med avtentičnostjo vodje in psihološkim opolnomočenjem sledilca v večini ocenili dokaj pozitivno ("če je vodja iskren do sebe in drugih, to vpliva na večje opolnomočenje", "če zna na pravilen način skomunicirati, lahko poveča opolnomočenje", "avtentično vodenje vpliva na psihološko opolnomočenje, je pa veliko tudi na strani posameznika"). Pri zaključku glede povezave psihološkega opolnomočenja zaposlenih na pripadnost pa so vprašani mladi prav tako izrazili pozitivno povezavo ("če vodja zaposlenega lahko opolnomoči, mu bo ta bolj pripaden", "če se lažje soočaš s stresom, imaš željo po izzivih, imaš tudi večjo pripadnost", "človek, ki bo bolj zadovoljen, bo več naredil, bolj natančno naredil, več pozitivnih rezultatov, kar je boljše za podjetje. Veliko delajo vodje za naše zadovoljstvo, da se povezujemo, da je komunikacija ustrezna ...").

Slika 7: Povzetek analize kvalitativne faze raziskave



Vir: lastno delo.

4.3.3 Predstavitev rezultatov in interpretacija kvantitativne faze raziskave

Prvi sklop trditev v vprašalniku se navezuje na **oceno avtentičnega vodenja** s strani mladih zaposlenih s pomočjo 5-stopenjske Likartove lestvice. Na podlagi ocenjenih povprečnih vrednosti (povprečje vseh vprašanih **3,7**), lahko zaključim, da mladi svoje vodje ocenjujejo kot (malo) avtentične do določene mere, in je torej še odprto polje za **razvoj avtentičnosti med vodjami**. Rezultati so primerljivi za obe starostni skupini. Pri mlajših (25 do 29 let) je bila povprečna ocena celo malenkost višja (3,8), pri mladih, starih od 30 do 35 let, pa 3,7. Kot je prikazano na sliki 8, nobena trditev ni bila ocenjena s popolnim strinjanjem. Strinjanje mladih z delovanjem vodje je bilo najbolj izraženo (povprečna ocena 4 oz. 4,1) pri **prenosu znanja** ("vodja na zaposlene prenaša svoja znanja in izkušnje") in **povratnih informacijah** ("vodja si želi povratnih informacij, da bi izboljšal odnos s sodelavci in drugimi"). Največji potencial oz. priložnost za izboljšanje avtentičnega vodenja se kaže pri trditvah, ki so najnižje ocenjene s strani vseh anketirancev (povprečna ocena 3,5), in sicer vezano na avtentičnost z vidika **lastnega razvoja vodje oz. samozavedanja** ("vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti ter zna točno oceniti, kako ostali dojemajo njegove sposobnosti"), z vidika **transparentnosti odnosov** ("vodja priznava svoje napake, ko se pojavijo"), z vidika **odkritosti** ("vodja odkrito deli informacije z zaposlenimi") in z vidika **integritete oz. ponotranjenih moralnih vrednot** ("vodja ne podleže pritiskom okolja, ki bi ga odvrnili, da bi ravnal v skladu s svojimi prepričanji in moralnimi načeli"). Omenjene trditve, z izjemo zadnje, so slabše ocenili pripadniki skupine 30 do 35 let.

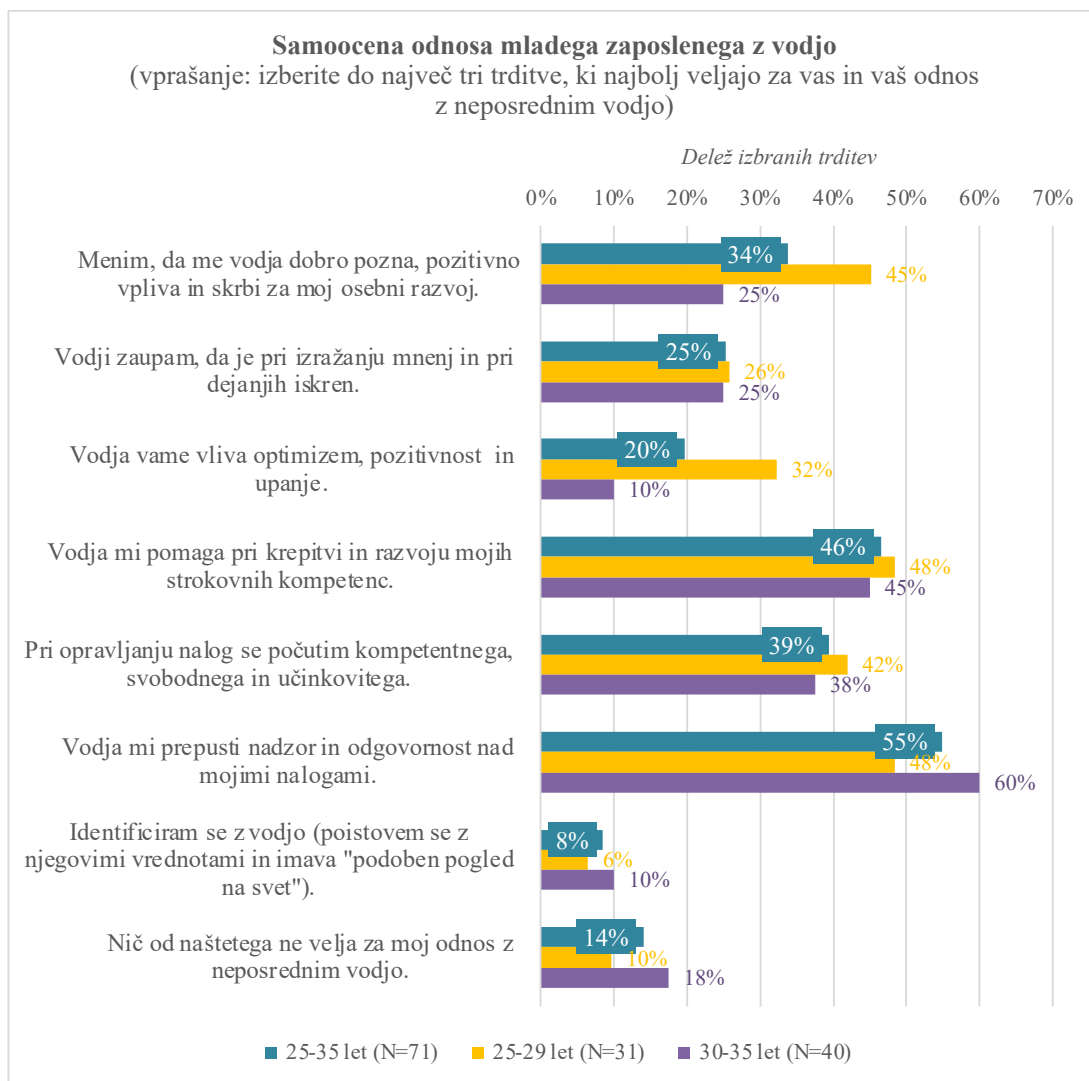
Slika 8: Avtentično vodenje, anketni vprašalnik



Vir: lastno delo.

Nadalje me je zanimalo, kako mladi v osrednji Sloveniji ocenjujejo svoj odnos z vodjo. V vprašalniku so vključene trditve, ki se navezujejo na avtentično vodenje (npr. "menim, da me vodja dobro pozna, pozitivno vpliva in skrbi za moj osebni razvoj"), psihološko opolnomočenje (npr. "pri opravljanju nalog se počutim kompetentnega, svobodnega in učinkovitega") in pozitivni psihološki kapital (npr. "vodja vame vpliva optimizem, pozitivnost in upanje"). Rezultati so predstavljeni na sliki 9.

Slika 9: Ocena mlajših zaposlenih glede odnosa z vodjo, anketni vprašalnik



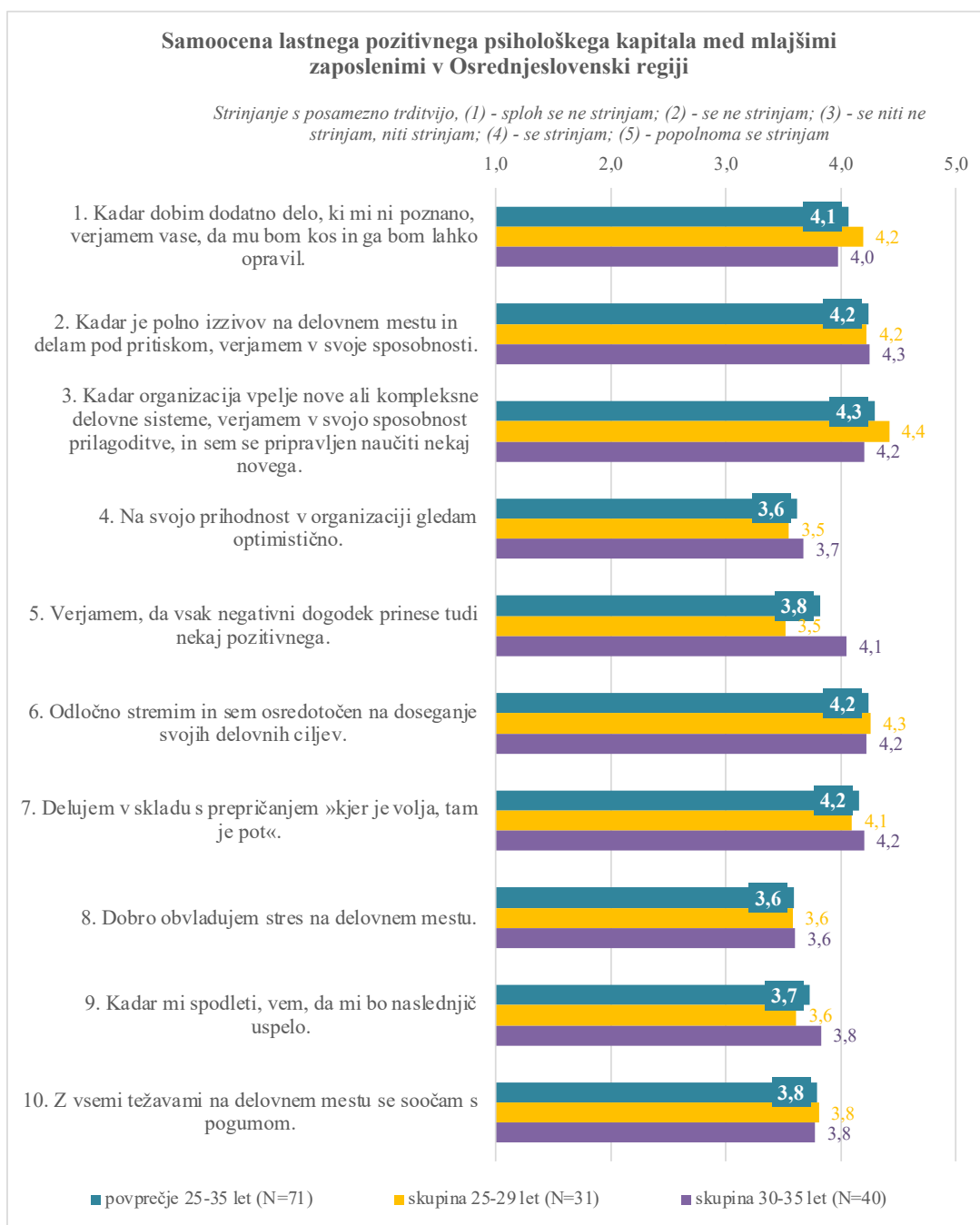
Vir: lastno delo.

Glede na izbor do treh trditev, ki najbolj veljajo za njihov odnos z vodjo, lahko zaključim, da so odgovori razpršeni v tri segmente. Pozitivno izstopajo trditve, s katerimi se strinja vsaj 39 % vprašanih. Več kot polovica vprašanih se strinja le z eno trditvijo, in sicer največji odstotek mladih (55 %) meni, da jim **vodja prepusti nadzor in odgovornost nad njihovimi nalogami**, le-ta je značilno večji pri starostni skupini med 30 in 35 let (60 %) v primerjavi z mlajšo starostno skupino (48 % jih je izbralo to trditev), čemur bi bile lahko vzrok izkušnje in posledično večje zaupanje. Pomemben vidik vodenja, ki tudi pri tem vprašanju izstopa v

pozitivno smer, je **prenos znanja** ("vodja mi pomaga pri krepitvi in razvoju strokovnih kompetenc"), 46 % vprašanih namreč to trditev ocenjuje kot najbolj veljavno, ni značilne razlike med mlajšimi in starejšimi. Za 39 % vprašanih pa tudi velja, da se pri opravljanju nalog **čutijo kompetentne, svobodne in učinkovite**. Slednja trditev se navezuje na psihološko opolnomočenje, ki je očitno prisotno pri mladih zaposlenih v osrednji Sloveniji. Sledijo tri trditve, s katerimi se skupno v povprečju strinja vsaj 20 % vprašanih. Kaže se razlika glede na starost, in sicer pri trditvi glede **pozitivnega vpliva na osebni razvoj**, za mlade, stare med 25 in 29 let, v večjem deležu (45 %) velja, da jih vodja dobro pozna, pozitivno vpliva in skrbi za njihov razvoj. V starostni skupini 30 do 35 let je bila ta trditev izbrana le s strani 25 % vprašanih. Prav tako za mlajše vprašane (25 do 29 let) bolj velja, da čutijo **optimizem, pozitivnost in upanje** (32 % vprašanih), medtem ko temu vidiku pozitivnega psihološkega kapitala značilno manjšo veljavo pripisujejo stari od 30 do 35 let (zgolj 10 % vprašanih). **Zaupanje vodji, da je pri izražanju mnenj in pri dejanjih iskren**, je izrazil zgolj vsak četrti mladi. Identifikacija z vodjo ni bila prepoznana med mladimi zaposlenimi v Osrednjeslovenski regiji kot pogosta, zanjo se je odločilo le 8 % vseh vprašanih. Za kar 14 % vseh vprašanih (18 % starih med 30 in 35 let) pa nič od naštetega ne velja za njihov odnos z neposredno vodjo. Kaže se torej priložnost za večji razvoj in krepitev transparentnosti odnosov pa tudi večjo identifikacijo, ki predstavlja pomemben element avtentičnega vodenja.

Glede na teorijo o avtentičnem vodenju le-ta krepi lastni **pozitivni psihološki kapital**. Iz rezultatov, ki so predstavljeni na sliki 10, lahko razberem, da se mladi v povprečju delno strinjajo s trditvami, ki se navezujejo na lastni psihološki kapital (**4,0**). Povprečna ocena strinjanja je primerljiva pri obeh skupinah. Najbolj pozitivno mladi ocenjujejo **svojo sposobnost prilagoditve, učenja ter do neke mere tudi dela pod pritiskom**. S trditvijo "kadar organizacija vpelje nove ali kompleksne delovne sisteme, verjamem v svojo sposobnost prilagoditve in sem se pripravljen naučiti nekaj novega" se mladi namreč povečini strinjajo (povprečna ocena 4,3), podobno se strinjajo, da kadar je polno izzivov in delajo pod pritiskom, verjamejo v svoje sposobnosti in delujejo v skladu z reko "kjer je volja, tam je pot" (povprečna ocena za obe trditvi 4,2). Pozitivno ocenjujejo tudi, da kadar dobijo dodatno delo, ki ni poznano, verjamejo, da mu bodo kos in ga bodo lahko opravili (v povprečju se strinjajo z oceno 4,1). **Ocene kažejo tako na visoko mero prilagodljivosti, pripravljenosti za učenje in izzive, kakor tudi vero v lastne sposobnosti in vztrajnost** mladih zaposlenih, kar ponovno kaže pozitivno dimenzijo z vidika psihološkega opolnomočenja. Z vidika pozitivnega psihološkega kapitala pa gre za **prožnost**. Poleg omenjenega se je strinjanje izkazalo tudi pri trditvah, ki se navezujejo na doseganje ciljev, npr. z "odločno stremim in sem osredotočen na doseganje svojih delovnih ciljev" se večina mladih strinja (povprečna ocena 4,2). Zanimivo so manj od 4 (v povprečju od 3,6 do 3,8) ocenili trditve, ki se navezujejo na **pozitivizem, optimizem, (za)upanje, pogum torej na pozitivna čustva in na obvladovanje stresa** na delovnem mestu. Le-ta so prišla manj do izraza tudi pri predhodnem vprašanju, kar kaže na **priložnost za večji razvoj aktivnosti s področja pozitivne psihologije na delovnem mestu**.

Slika 10: Lastni pozitivni psihološki kapital, anketni vprašalnik



Vir: lastno delo.

Nadaljni set trditev, ki je predstavljen na sliki 11, se je navezoval na **psihološko opolnomočenje**, za kar je bila uporabljena 7-stopenjska lestvica, kjer je delno strinjanje izraženo pri oceni 5, strinjanje pri oceni 6 in močno strinjanje pri oceni 7.

Slika 11: Psihološko opolnomočenje, anketni vprašalnik



Vir: lastno delo.

V povprečju med vsemi vprašanji za vse trditve velja ocena **5,4**, kar označuje, da se mladi delno strinjajo glede svojega psihološkega opolnomočenja na delovnem mestu. Starostna skupina od 25 do 29 let je trditve v povprečju označila s 5,2, starostna skupina od 30 do 35

let pa s 5,5, kar kaže na večje strinjanje glede psihološkega opolnomočenja pri starejši starostni skupini. Strinjanje mladih (povprečna ocena 5,9–6,1) se je najbolj izkazalo **glede vere v lastne sposobnosti za izvedbo dela, potrebnih veščin, kompetenc in znanja za opravljanje dela**, kakor tudi pri **samozavesti glede sposobnosti in zmožnosti za opravljanje dela**. Za vse ostale trditve velja zgolj delno strinjanje, kar kaže, da še obstajajo potencial in priložnosti za okrepitev psihološkega opolnomočenja. Navzdol po oceni izstopa dvoje, in sicer **možnost vpliva na dogajanje in možnost kontrole oz. nadzora nad dogajanjem v oddelku** (povprečna ocena 4,6 oz. 4,5). Kot je prikazano na sliki 11, pri posameznih trditvah ni večjih odstopanj med starostnima skupinama, z izjemo trditve "delo, ki ga opravljam, se mi zdi smiselno", "moje službene obveznosti so mi osebno vredne in dragocene", "imam precejšno možnost kontrole oz. nadzora nad dogajanjem v svojem oddelku", kjer se starejši (stari od 30 do 35 let) bolj strinjajo (odstopanje vsaj 0,5 točke v primerjavi z mlajšo skupino).

Pri trditvah, ki merijo **organizacijsko pripadnost**, sem prav tako uporabila 7-stopenjsko Likartovo lestvico, kjer 7 pomeni močno strinjanje in 1 močno nestrinjanje. Za namen zmanjšati pristranskost le s pozitivnimi trditvami, so bile v vsakem sklopu določene trditve reverzibilne. V tabeli 9 so prikazane izračunane povprečne vrednosti za vsak vidik organizacijske pripadnosti (upoštevana rekalkulacija reverzibilnih vprašanj) in primerjane glede na starostno skupino. Na slikah 12–14 so reverzibilne trditve prikazane kot zadnje po vrsti in so označene z zvezdico (*).

Tabela 9: Povprečne ocene glede organizacijske pripadnosti, anketni vprašalnik

	Afektivna organizacijska pripadnost	Normativna organizacijska pripadnost	Vztrajnostna organizacijska pripadnost	Organizacijska pripadnost (skupaj)
skupina 25–29 let	4,3	3,3	3,4	3,8
skupina 30–35 let	4,6	3,6	3,3	4,0
vs mladi 25–35 let	4,4	3,5	3,3	3,9

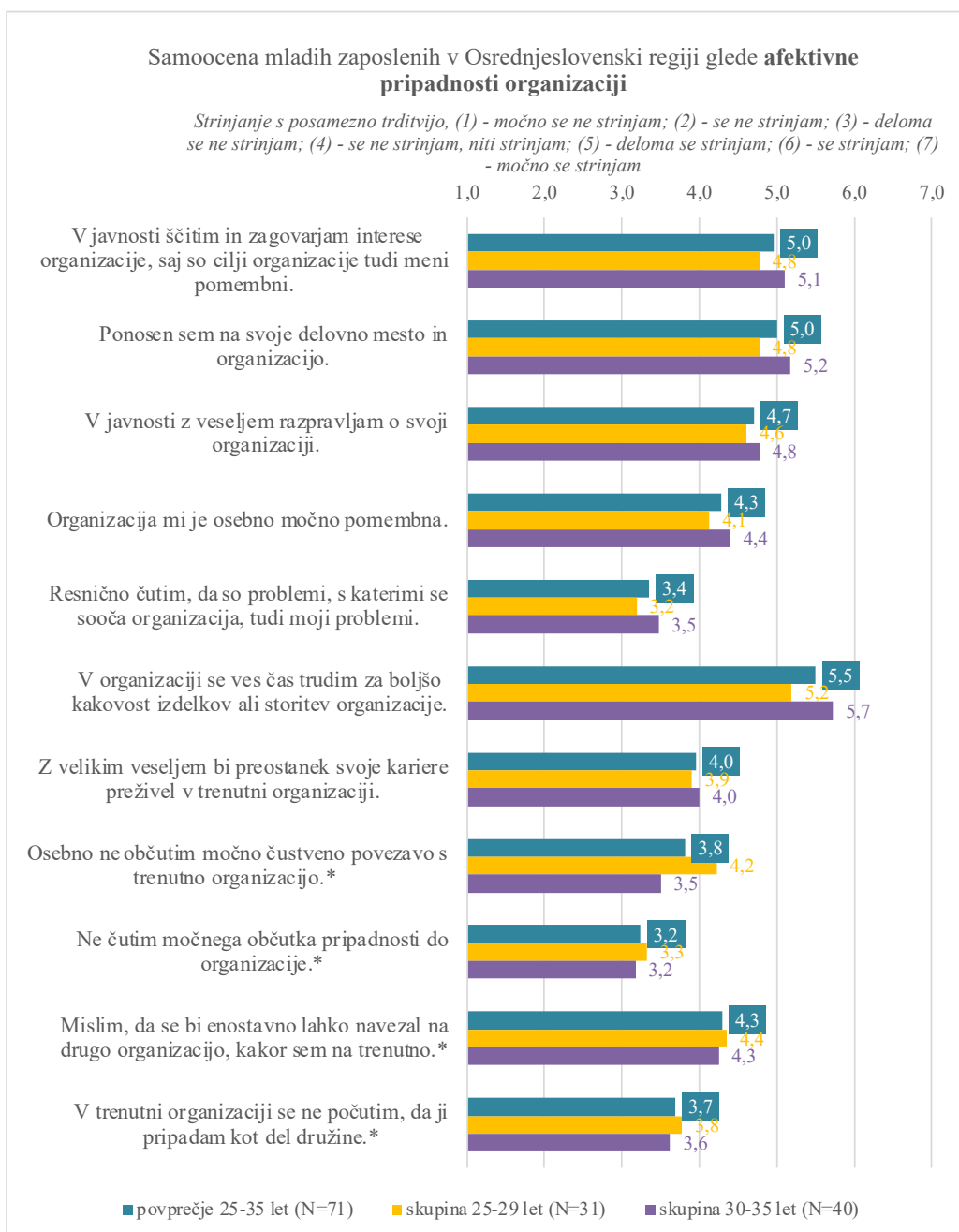
Vir: lastno delo.

Glede organizacijske pripadnosti mladih do svojih organizacij lahko zaključim, da se mladi niti ne strinjajo niti strinjajo, da so pripadni (povprečna ocena 3,9). Interpretiram lahko, da mladi do svojih organizacij najbolj čutijo afektivno pripadnost (povprečna ocena 4,4). Za normativno in vztrajnostno pripadnost je povprečna ocena 3,5 oz. 3,3, kar že kaže v smer delnega nestrinjanja. Glede čustvene povezave pri mladih, starih od 30 do 35 let, bi lahko zaključili, da gre za delno strinjanje. Ta starostna skupina kaže tudi večjo stopnjo strinjanja glede normativne pripadnosti. Medtem ko je pri vztrajnostni pripadnosti mnenje obeh skupin podobno, usmerjeno v delno nestrinjanje. Mladi torej ne razmišljajo zelo racionalno, v smislu, da bi jim bili pomembni oz. ovira potencialni stroški, zaradi katerih bi raje vztrajali v določeni organizaciji, kot da bi poiskali boljšo ponudbo. Odraža se pomen čustvene

povezave, kjer lahko avtentično vodenje in tudi psihološko opolnomočenje igrata pomembni vlogi pri krepitvi. Obstaja torej potencial, da se pripadnost organizacijam okrepi.

Kot prikazano na sliki 12, vezano na **afektivno pripadnost** najbolj pozitivno, v smislu strinjanja, izstopa trditev "v organizaciji se ves čas trudim za boljšo kakovost izdelkov ali storitev" (ocena 5,5).

Slika 12: Afektivna organizacijska pripadnost, anketni vprašalnik

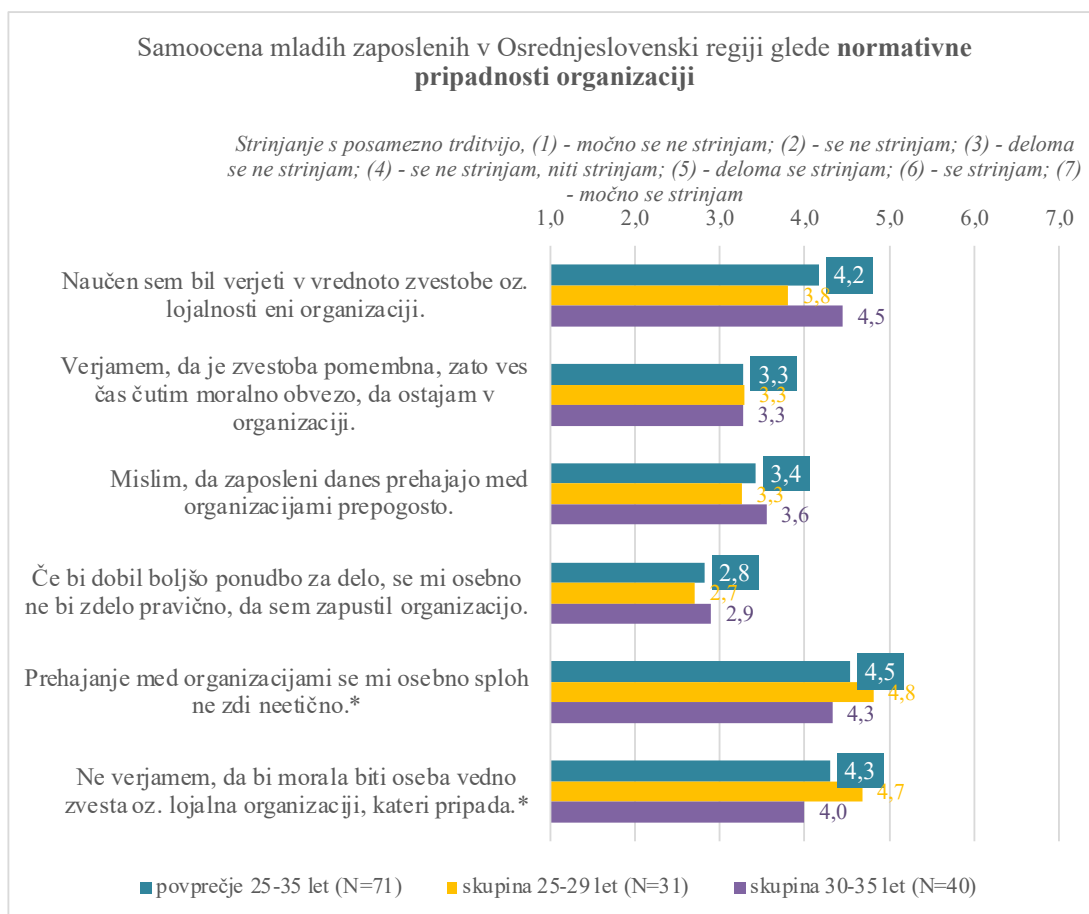


Vir: lastno delo.

Deloma se mladi strinjajo tudi s trditvama (ocena 5,0) "v javnosti ščitim in zagovarjam interese organizacije, saj so cilji organizacije tudi meni pomembni" in "ponosen sem na svoje

delovno mesto in organizacijo". Glede močnega občutka pripadnosti do organizacije je prav tako ocenjeno delno strinjanje (ocena 4,8, upoštevajoč reverzibilnost), prav tako za trditve "v javnosti z veseljem razpravljam o svoji organizaciji" (ocena 4,7). Z ostalimi trditvami se mladi povečini niti ne strinjajo niti strinjajo. Rezultati, vezani na **normativno pripadnost** so prikazani na sliki 13. Z večino trditev se mladi deloma ne strinjajo (npr. "če bi dobil boljšo ponudbo za delo, se mi ne bi zdelo pravično, da sem zapustil organizacijo", "verjamem, da je zvestoba pomembna, zato ves čas čutim moralno obvezo, da ostajam v organizaciji", "mislim, da zaposleni danes prehajajo prepogosto", "prehajanje med organizacijami se mi ne zdi neetično"). Tudi s preostalimi trditvami se niti ne strinjajo niti strinjajo, kar kaže na trenutno majhno vlogo oz. pomembnost ponotranjenih norm, ki se običajno razvijejo skozi posameznikovo življenje ali skozi druge socializacijske procese, preko katerih se pridobiva občutek lojalnosti, ki je osnova za normativno pripadnost. Tukaj se odražata vidik in pomembnost krepitve organizacijske socializacije in kulture.

Slika 13: Normativna organizacijska pripadnost, anketni vprašalnik

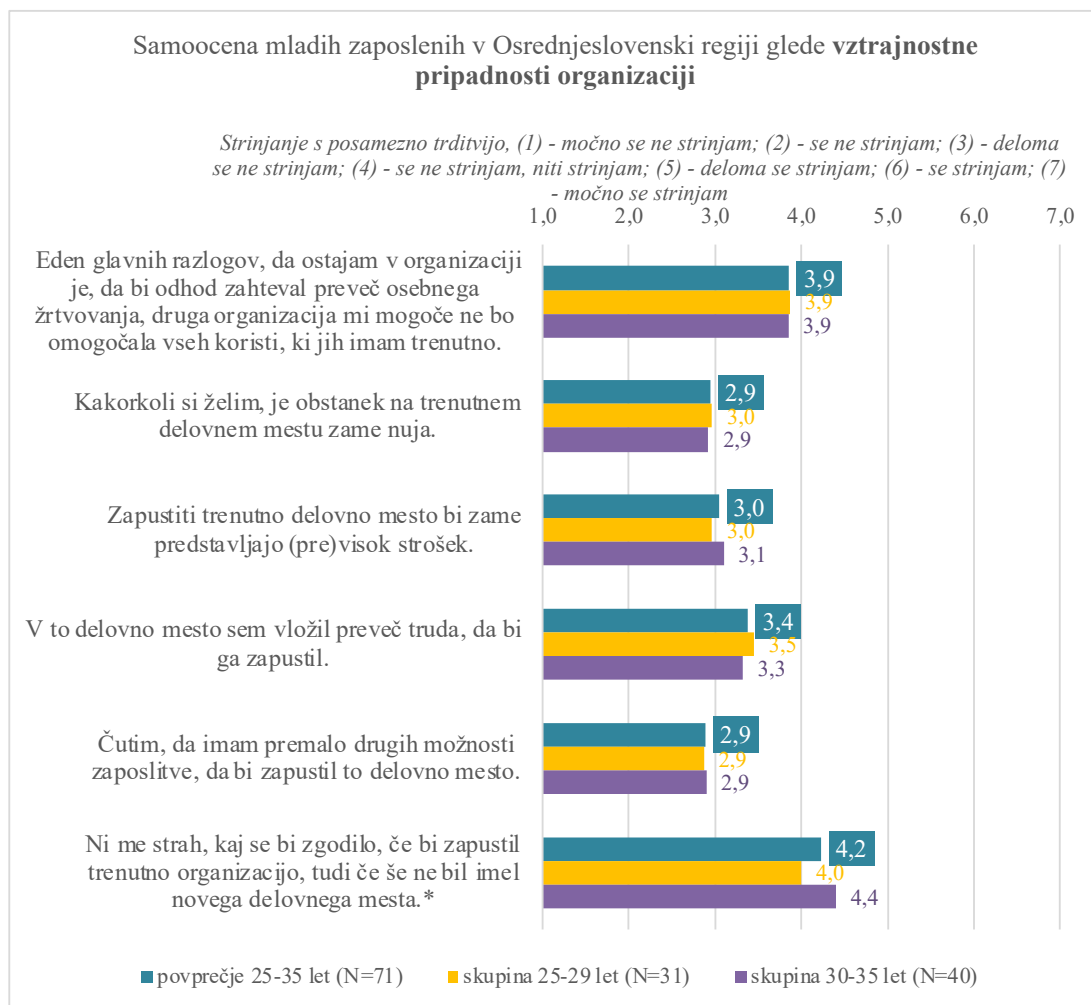


Vir: lastno delo.

Vztrajnostna pripadnost je med vsemi tremi oblikami požela najmanj strinjanja med mladimi zaposlenimi. Kot vidimo na sliki 14, se z večino trditev deloma ne strinjajo in ni bistvenih razlik med starostnima skupinama. Gre predvsem za to, da mladi ne zaznavajo velike škode ali izgube (ekonomske ali socialne), ki bi nastala ob odhodu iz trenutne

organizacije. Lahko bi to povezali z dejstvom, da je trenutno na trgu dela veliko priložnosti in je brezposelnost praktično nizka. Od vseh je bila najbolj pozitivno ocenjena trditev, s katero se niti ne strinjajo niti strinjajo, ta: "eden glavnih razlogov, da ostajam v organizaciji, je, da bi odhod zahteval preveč osebnega žrtvovanja, druga organizacija mi mogoče ne bo omogočala vseh koristi, ki jih imam trenutno", kar kaže, da določeno zadovoljstvo znotraj obstoječe organizacije obstaja.

Slika 14: Vztrajnostna organizacijska pripadnost, anketni vprašalnik

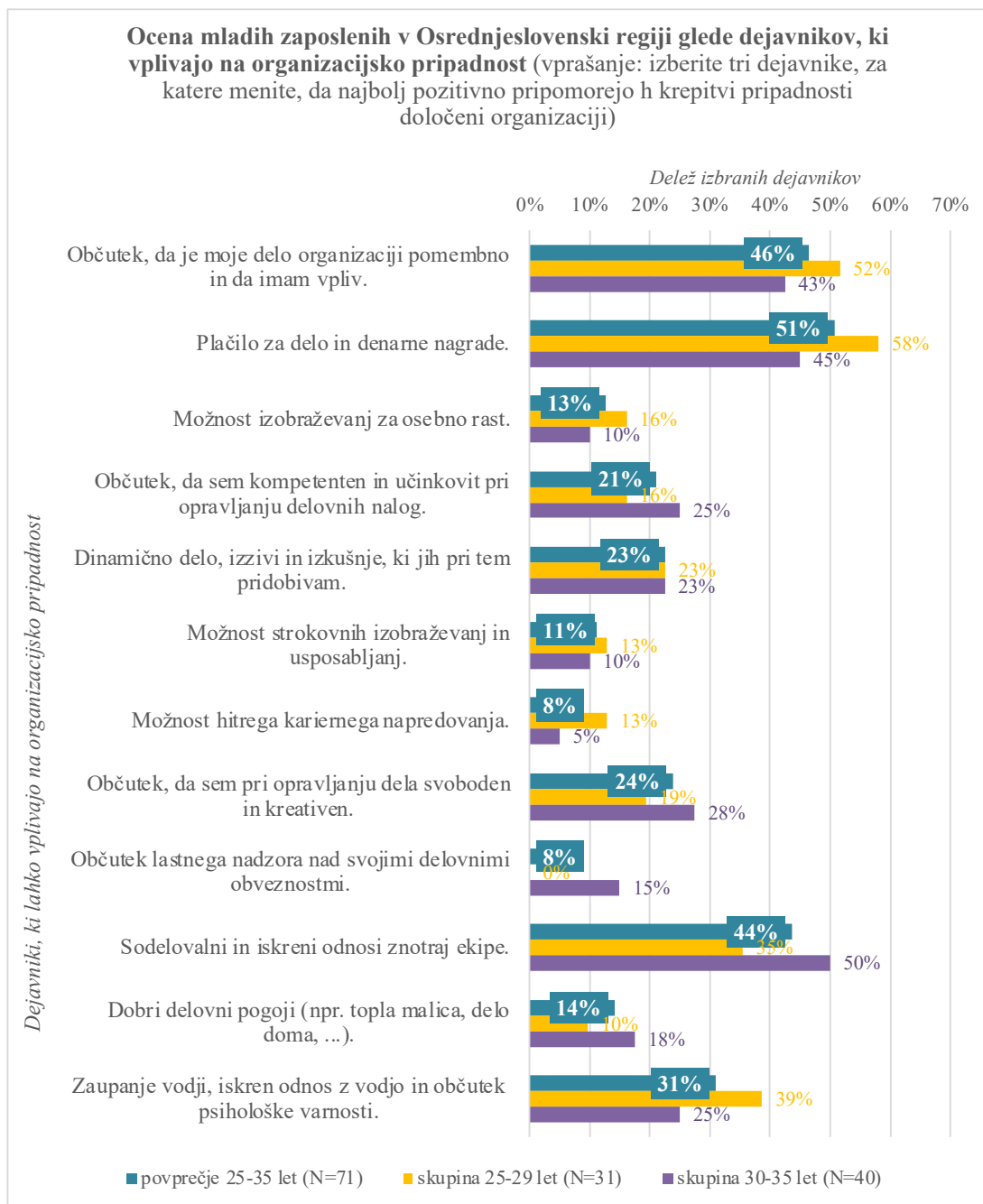


Vir: lastno delo.

Mladi so bili vprašani tudi glede **dejavnikov, ki po njihovem mnenju najbolj vplivajo na organizacijsko pripadnost**. Kot je prikazano na sliki 15, trije dejavniki poženejo največjo veljavo. Plačilo za delo in denarne nagrade so z vidika pripadnosti pomembne 51 % vseh vprašanih, še posebno ta dejavnik izstopa pri mlajših, ki pripadajo starostni skupini od 25 do 29 let (58 % vseh je izbralo ta dejavnik kot najbolj pomemben). Prav tako je mlajši skupini visoko pomemben občutek, da je njihovo delo organizaciji pomembno in da imajo vpliv (52 % vseh od 25 in 29 let je izbralo ta dejavnik). Sledijo zaupanje vodji, iskren odnos z vodjo in občutek psihološke varnosti (39 % mlajših je izbralo ta dejavnik) ter iskreni in sodelovalni odnosi znotraj ekipe (35 % mladih od 25 in 29 let starosti je pomemben ta dejavnik). Za

mlade, ki pripadajo starostni skupini od 30 do 35 let, pa je najpomembnejši dejavnik iskreni in sodelovalni odnosi (50 % vseh vprašanih), na drugem mestu so plačilo in denarne nagrade (45 %) in občutek, da je delo pomembno in imajo vpliv (43 %).

Slika 15: Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko pripadnost, anketni vprašalnik



Vir: lastno delo.

Dejavniki z vidika psihološkega opolnomočenja (npr. občutek ... da sem kompetenten in učinkovit pri opravljanju nalog ... da sem pri opravljanju dela svoboden in ustvarjalen ... lastnega nadzora nad delovnimi obveznostmi) so **značilno bolj pomembni starostni skupini od 30 do 35 let**, saj se kaže, da jih je večji delež vprašanih izbral kot pomembne z

vidika pripadnosti. Nasprotno mlajšim, starim med 25 in 29 let, bolj kot starejšim, za krepitev organizacije pripadnosti pomenijo možnost **zaupanja vodji**, **možnost hitrega kariernega napredovanja** in **možnosti izobraževanj za osebno rast**.

Pripadnost je povezana s pripravljenostjo na menjavo delovnega mesta. Glede pomisleka o menjavi organizacije v zadnjem letu (vprašanje "Kako pogosto ste v zadnjem letu resno razmišljali o menjavi službe oz. organizacije, v kateri ste trenutno zaposleni?") so rezultati med skupinama primerljivi. Nikoli ni na zapustitev organizacije pomislilo 28 % vseh vprašanih, redko 37 %, pogosto 18 % in zelo pogosto 17 %. Razlike med starostnima skupinama, kjer ni vidnejših odstopanj, so predstavljene na sliki 16. Nikoli ali redko je pomislilo na menjavo zaposlitve 68 % mlajših v skupini od 25 do 29 let in 62,5 % mlajših v skupini od 30 do 35 let. Pogosto (ali zelo pogosto) je razmišljalo o menjavi službe 32 % starih od 25 do 29 let in 37,5 % starih od 30 do 35 let. Če posplošim, to zaokroženo pomeni, da je vsak tretji mladi v zadnjem letu pogosto razmišljal o menjavi organizacije.

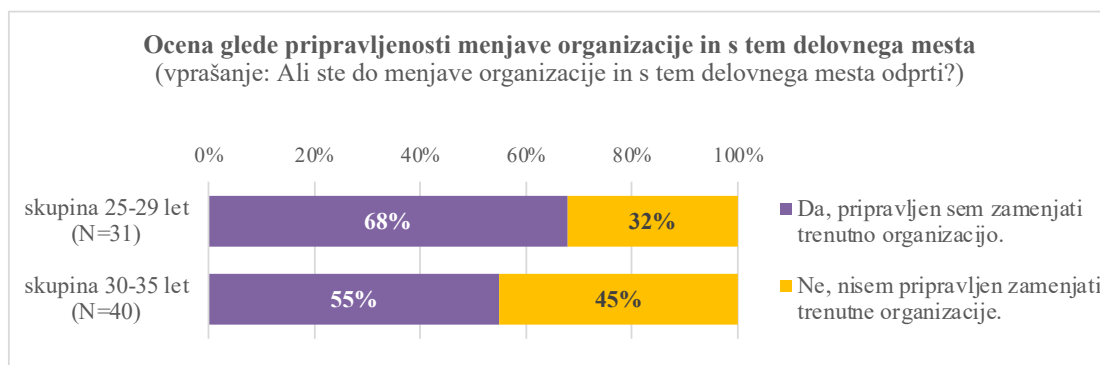
Slika 16: Razmišljanje mladih glede menjave trenutne organizacije, anketni vprašalnik



Vir: lastno delo.

Pri zadnjem vprašanju, ki se navezuje na pripravljenost menjave organizacije in s tem delovnega mesta ("Ali ste do menjave organizacije in s tem delovnega mesta odprti?"), jih je več kot polovica pritrdila. Na sliki 17 vidimo, da celo večji odstotek (68 %) pripadnikov mlajše starostne skupine (od 25 do 29 let) meni tako. Odstotek teh, ki niso pripravljeni zamenjati, je 32 % za mlajše in 45 % za starejše, stare od 30 do 35 let.

Slika 17: Odprtost glede menjave organizacije, anketni vprašalnik



Vir: lastno delo.

Rezultati se povezujejo z rezultati glede organizacijske pripadnosti, še posebej vztrajnostne pripadnosti. Tiste, ki so izrazili, da so pripravljeni zamenjati trenutno organizacijo, sem vprašala, v katerih primerih bi jo zapustili. Najbolj pogost odgovor, ki se je izrazil, je bil boljše plačilo. Nadalje so izpostavili tudi boljše delovne pogoje (npr. boljši urnik, možnosti glede dopusta, stimulacij, "manj stresa"), več možnosti za razvoj in karierno napredovanje ali pa v primeru, če ne bi bili več zadovoljni in bi izgubili zaupanje v odnose, vodenje.

V tabeli 10 povzemam povprečne ocene za posamezni konstrukt. Ugotavljam, da imajo tako avtentično vodenje kot tudi pozitivni psihološki kapital ter psihološko opolnomočenje značilno višje vrednosti (izraženo strinjanje) kot organizacijska pripadnost (nevtralno mnenje mladih). To velja tako za skupino od 25 do 29 let kot tudi skupino za 30 do 35 let. Manjša razlika, ki se pojavi, je, da starejši od 30 let ocenjujejo (večje) **strinjanje glede psihološkega opolnomočenja in glede afektivne pripadnosti** (delno strinjanje) v primerjavi z mlajšimi, starimi od 25 do 29 let, ki so do afektivne pripadnosti nevtralnega mnenja, tj. se niti ne strinjajo niti strinjajo.

Tabela 10: Povprečna ocena in količnik za posamezen konstrukt, anketni vprašalnik

Vzorec	Povprečna ocena in količnik za posamezen konstrukt				
	Avtentično vodenje	Pozitivni psihološki kapital	Psihološko opolnomočenje	Organizacijska pripadnost	Afektivna organizacijska pripadnost
25–29 let	3,8/5 (strinjanje) 0,76	3,9/5 (strinjanje) 0,78	5,2/7 (delno strinjanje) 0,74	3,8/7 (nevtralno) 0,54	4,3/7 (nevtralno) 0,61
30–35 let	3,7/5 (strinjanje) 0,74	4,0/5 (strinjanje) 0,80	5,5/7 (strinjanje) 0,79	4,0/7 (nevtralno) 0,57	4,6/7 (delno strinjanje) 0,65
25–35 let	3,7/5 (strinjanje) 0,74	4,0/5 (strinjanje) 0,80	5,4/7 (delno strinjanje) 0,77	3,9/7 (nevtralno) 0,56	4,4/7 (nevtralno) 0,63

Vir: lastno delo.

4.3.4 Korelacijski koeficienti

Za namen preverbe moči povezave med merjenimi spremenljivkami (priloga 4) izračunam korelacijske koeficiente, ki lahko zavzemajo vrednosti med -1 in 1, kjer -1 pomeni negativno korelacijo, 0 neodvisnost spremenljivk in 1 popolno pozitivno korelacijo. Vrednost od 0 do 0,2 kaže, da korelacije ni, od 0,2 do 0,35 šibko, od 0,35 do 0,6 zmerno, od 0,6 do 0,8 močno in 0,8 do 1 zelo močno korelacijo med spremenljivkama (Saunders in drugi, 2012). Kot je

predstavljeno v tabeli 11, ugotavljam, da za celoten preučen vzorec ni korelacije med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom (se pa kaže zmerne korelacije teh spremenljivk pri mlajših, starih od 25 do 29 let), prav tako se ni izrazila korelacija med avtentičnim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo ali avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem. Ugotavljam **močno korelacijo med psihološkim opolnomočenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom sledilca** (korelacijski koeficient 0,58, pri stopnji značilnosti $<0,01$) in **zmerno korelacijo med psihološkim opolnomočenjem in afektivno pripadnostjo organizaciji** (0,41), kar velja za obe starostni skupini.

Pri mlajših, starih od 25 do 29 let, se izrazi tudi močna korelacija med psihološkim opolnomočenjem in organizacijsko pripadnostjo (vključena je tako afektivna kot tudi normativna in vztrajnostna). Pri tej starostni skupini lahko torej vidimo pozitivno povezavo med avtentičnim načinom vodenja in pozitivnim psihološkim kapitalom sledilca. Slednji pozitivno in močno korelira tudi s psihološkim opolnomočenjem. Psihološko opolnomočenje pri omenjeni skupini pa je močno pozitivno povezano z organizacijsko pripadnostjo, zmerno pa korelira tudi z afektivno pripadnostjo organizaciji.

Ker opažam močno povezavo med pozitivnim psihološkim kapitalom in psihološkim opolnomočenjem, preverim še, kako pozitivni psihološki kapital sledilca vpliva na organizacijsko pripadnost. Za celoten vzorec (od 25 do 35 let) obstaja **zmerna povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in afektivno organizacijsko pripadnostjo** (korelacijski koeficient 0,43) tako za starejše (0,47) kot tudi mlajše (0,36). Če pa preverim povezavo z vsemi vrstami pripadnosti, je korelacija šibka (0,28).

Tabela 11: Korelacijski koeficienti, anketni vprašalnik

Vzorec	Korelacijski koeficienti			
	avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital	avtentično vodenje in organizacijska pripadnost	avtentično vodenje in afektivna pripadnost	avtentično vodenje in psihološko opolnomočenje
25–29 let	0,38 (zmerna korelacija)	0,13 (ni korelacije)	0,12 (ni korelacije)	0,17 (ni korelacije)
30–35 let	0,05 (ni korelacije)	0,01 (ni korelacije)	0,05 (ni korelacije)	0,19 (ni korelacije)
25–35 let	0,18 (ni korelacije)	0,02 (ni korelacije)	0,03 (ni korelacije)	0,10 (ni korelacije)

se nadaljuje

Tabela 12: Korelacijski koeficienti, anketni vprašalnik (nad.)

Vzorec	Korelacijski koeficienti			
	psihološko opolnomočenje in pozitivni psihološki kapital	psihološko opolnomočenje in organizacijska pripadnost	psihološko opolnomočenje in afektivna pripadnost	pozitivni psihološki kapital in afektivna pripadnost
25–29 let	0,63 (močna korelacija)	0,56 (močna korelacija)	0,40 (zmerna korelacija)	0,36 (zmerna korelacija)
30–35 let	0,55 (močna korelacija)	0,18 (ni korelacije)	0,40 (zmerna korelacija)	0,47 (zmerna korelacija)
25–35 let	0,58 (močna korelacija)	0,34 (šibka korelacija)	0,41 (zmerna korelacija)	0,43 (zmerna korelacija)

Vir: lastno delo.

4.3.5 Analiza raziskovalnih vprašanj, hipotez in zaključne ugotovitve

- **RV1: Ali je med mlajšimi zaposlenimi v osrednji Sloveniji avtentično vodenje povezano z organizacijsko pripadnostjo?**

Na podlagi kvantitativne faze raziskave ne morem potrditi neposredne povezave avtentičnega vodenja in organizacijske pripadnosti, kljub temu da so respondenti v kvalitativni fazi tej povezavi pritrdili. Neposredne korelacije namreč nisem potrdila in hipotezo 1 (H1), da avtentično vodenje pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost med mladimi, zavržem. Glede na teorijo avtentičnega vodenja in raziskave ostalih avtorjev, ki potrjujejo dejstvu, da je pozitivni psihološki kapital sledilca posledica oz. ključni element avtentičnega vodenja, opažam tudi jaz **zmerno pozitivno korelacijo med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom pri mladih iz osrednje Slovenije, ki so stari od 25 do 29 let**. Nadalje se pri isti starostni skupini izkaže tudi **zmerna pozitivna korelacija med pozitivnim psihološkim kapitalom in afektivno organizacijsko pripadnostjo**. Med mladimi se torej izraža pomemben aspekt pozitivnega psihološkega kapitala, ki ga je potrebno krepiti za namen povečane afektivne pripadnosti organizaciji.

- **RV2: Ali in kako elementi avtentičnega vodenja vplivajo na psihološko opolnomočenje mlajših zaposlenih?**

Neposredne pozitivne korelacije avtentičnega vodenja in psihološkega opolnomočenja nisem potrdila. Hipoteze 2 (H2), da je psihološko opolnomočenje med mladimi pri avtentičnem načinu vodenja povečano, tudi neposredno ne potrdim. Ugotavljam pa **močno**

korelacijo med pozitivnim psihološkim kapitalom sledilca in psihološkim opolnomočenjem za obe starostni skupini, kar kaže na pomembnost krepitev pozitivnega psihološkega kapitala pa tudi psihološkega opolnomočenja med mladimi. Preko več vprašanj v raziskavi se izraža, da obstajajo še vrzeli in priložnosti za **krepitev pozitivnih čustvenih stanj** na delovnem mestu, kot so upanje, optimizem, pozitivnost, prožnost, kar je po teoriji tesno povezano z avtentičnim načinom vodenja. Tudi **zaupanje** se kaže kot eden izmed najpomembnejših dejavnikov za zadovoljstvo pa tudi pripadnost in v raziskavi ugotavljam, da je še priložnost za povečanje le-tega s strani mladih. Pri starejši skupini (od 30 do 35 let) se kaže pomembnost, hkrati pa tudi večja izraženost oz. strinjanje glede psihološkega opolnomočenja (pomen smiselnosti dela, verjamejo v lastne sposobnosti za izvedbo delovnih aktivnosti, imajo potrebne veščine in znanja, so samozavestni glede sposobnosti za opravljanje del). Priložnosti za nadgradnjo pri vodenju mladih v kontekstu psihološkega opolnomočenja so predvsem, da se jim omogočita večji vpliv in kontrolo na dogajanju znotraj oddelka ter da se jim prepusti večjo avtonomijo glede nalog.

- **RV3: Ali psihološko opolnomočenje vpliva na krepitev organizacijske pripadnosti med mladimi?**

Psihološko opolnomočenje mladih (od 25 do 35 let) šibko pozitivno korelira z organizacijsko pripadnostjo, medtem ko je pri mlajši skupini (od 25 do 29 let) ta **povezava močno izražena**. Potrdim tudi **zmerno pozitivno povezavo psihološkega opolnomočenja in afektivne pripadnosti organizaciji**. Psihološko opolnomočenje zatorej ni pomembno le pri starejših od 30 let, ampak je zaradi pozitivne povezave na (afektivno) organizacijsko pripadnost smiselno in potrebno, da vodje krepijo psihološko opolnomočenje vseh mlajših zaposlenih. Hipotezo 3 (H3), da psihološko opolnomočenje pozitivno vpliva h krepitevi organizacijske pripadnosti, potrjujem.

- **RV4: Kakšen je vpliv psihološkega opolnomočenja na povezavo med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo podjetja med mladimi?**

Ker zavržem H1 (avtentično vodenje pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost med mladimi), neposrednega vpliva ne morem oceniti. Se pa izraža zanimiva pozitivna povezava, in sicer tako med **pozitivnim psihološkim kapitalom in (afektivno) organizacijsko pripadnostjo**, kakor tudi med **pozitivnim psihološkim kapitalom in psihološkim opolnomočenjem**. Nadalje ugotovim, da tudi **psihološko opolnomočenje pozitivno zmerno korelira z afektivno organizacijsko pripadnostjo**. Zaključujem, da **psihološko opolnomočenje mladih igra zelo pomembno vlogo, ko govorimo o vodenju in krepitevi afektivne organizacijske pripadnosti**.

4.3.6 Smernice za vodje

Na podlagi poglobljenih uvidov in zaključkov rezultatov raziskave zapisujem 3 sklope, kjer izpostavljam glavne priložnosti za namen večje učinkovitosti vodenja in krepitve organizacijske pripadnosti mladih zaposlenih.

- Vodja naj **ohranja dejanja** (razporejanje nalog, povratne informacije, skupne aktivnosti), ki so pomembna za **psihološko opolnomočenje mladih**, da bodo mladi lažje in učinkoviteje ustrezno vrednotili svoje delo, se čutili kompetentni, učinkoviti, vplivali na delovne izide (tako strateške kot tudi operativne) ter imeli občutek svobode ob možnostih izbire in odločanju. Mladim (večinoma starejši od 30 let), ki verjamejo v lastne sposobnosti za izvedbo aktivnosti in čutijo, da imajo potrebne veščine, kompetence ter so samozavestni glede svojih zmožnosti, naj se dodatno omogočita vpliv in možnost kontrole na dogajanje v oddelku, prepusti avtonomijo pri izvedbi nalog in omogoči večjo vključenost v dogajanje v oddelku, hkrati pa podaja tudi redne povratne informacije in konstruktivne kritike. Za povečanje psihološkega opolnomočenja so vsem mladim ključne tudi podpora, pohvala, transparentnost, pravičnost in predanost ciljem podjetja tudi s strani vodje. Vodje naj tudi stremijo h krepitvi **pozitivnega psihološkega kapitala svojih sledilcev** in **razvoju pozitivnih čustvenih stanj**, kot so optimizem, upanje, samozavest in miselna prožnost. Pri spopadanju mladih s stresom so dejanja v tej smeri in podpora še posebnega pomena. Vodje naj tudi bolj krepijo in dajejo pomembnost pozitivnim čustvom znotraj tima (pozitivnost, zaupanje, pogum), iskrenim in sodelovalnim odnosom.
- Vodje lahko pomembno **vplivajo na krepitev organizacijske pripadnosti** tudi preko **grajenja zaupanja s svojimi sledilci**. Povečanje transparentnosti odnosov, organizacijska pravičnost in to, da vodja deluje kot vzor, je mladim tudi zelo pomembno. Odnosi znotraj timov igrajo tudi zelo pomembno vlogo pri pripadnosti. Pozitiven dejavnik, ki se je izrazil za povečanje pripadnosti, je, da mladi čutijo, da imajo v organizaciji vpliv oz. da je njihovo delo pomembno. Starejši od 30 let so podali velik pomen lastnemu nadzoru nad obveznostmi, občutku svobode in ustvarjalnosti pri opravljanju nalog ter občutku kompetentnosti in učinkovitosti, kar zopet izpostavlja pomen različnih dimenzij psihološkega opolnomočenja. Prav tako jim zagon, zadovoljstvo in obstanek v organizaciji povečujejo dinamično delo, izzivi in izkušnje. To, da so cenjeni in se čutijo pripadne, mladi povezujejo tudi s plačilnimi pogoji.
- Vodja naj še bolj stremi k **avtentičnosti** pri vodenju, predvsem v smislu svojega samozavedanja, transparentnosti odnosov in uravnoveženega procesiranja, kar se tesno povezuje z zaupanjem sledilcev, pa tudi v smislu krepitve lastnega pozitivnega psihološkega kapitala, integritete in ponotranjanjih moralnih vrednot, kar se tesno povezuje s krepitvijo identifikacije sledilcev. Vodja naj ohranja **skrb za strokovni in osebni razvoj sledilcev** v sklopu različnih aktivnosti (delavnice, timska srečanja, klubi) in prenaša svoje znanje ter izkušnje na sledilce, naj si želi in stremi k pridobivanju povratnih informacij za namen izboljšanja odnosov znotraj svojega tima.

5 SKLEP

Magistrsko delo sega na področje vodenja in organizacijske pripadnosti. Že številne raziskave so proučevale konstrukt organizacijske pripadnosti in avtentičnega vodenja. Manj je izsledkov glede organizacijske pripadnosti med mlajšimi zaposlenimi pa tudi glede tega, kako psihološko opolnomočenje mladih vpliva na afektivno pripadnost.

Skozi magistrsko delo proučim avtentično vodenje, organizacijsko pripadnost in psihološko opolnomočenje. Skozi delo dosežem temeljni cilj in zastavljene pomožne cilje, ki so opredeljeni v uvodnem poglavju. Začetni del je teoretični. V poglavju 2 na podlagi domače in tuje znanstvene literature opišem ključne karakteristike avtentičnega vodenja in njegove učinke v organizaciji. Tukaj v središče postavim psihološko opolnomočenje sledilca kot enega izmed pomembnih motivacijskih konceptov sodobnega vodenja. Nadalje, v poglavju 3, predstavim konstrukt organizacijske pripadnosti in njen pomen pri strateškem ravnanju s človeškimi viri, še posebno z mladimi zaposlenimi. Prav tako proučim, opišem in predstavim akademske ugotovitve, ki se vežejo na mediatorje oz. moderatorje in povezave med avtentičnim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo, kakor tudi na vpliv psihološkega opolnomočenja na pripadnost. Teoretičnemu delu sledi raziskovalni del, ki se ga lotim preko kvalitativne faze (poglobljeni intervjuji) in preko kvantitativne faze (anketni vprašalniki) na ciljni skupini mlajših zaposlenih, starih od 25 do 35 let, ki so zaposleni v osrednji Sloveniji. S pomočjo intervjujev pridobim poglobljen vpogled v njihovo razumevanje in pomembnost proučevanih konstruktov in v motivatorje na delovnem mestu. Nadalje s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika preverim povezave in pridobim mnenje širšega ciljnega vzorca mladih glede avtentičnega vodenja, pozitivnega psihološkega kapitala, psihološkega opolnomočenja in vseh treh dimenzij organizacijske pripadnosti. Preko poglobljene analize si odgovorim na glavna raziskovalna vprašanja:

- RV1: Ali je med mlajšimi zaposlenimi v osrednji Sloveniji avtentično vodenje povezano z organizacijsko pripadnostjo?
- RV2: Ali in kako elementi avtentičnega vodenja vplivajo na psihološko opolnomočenje mlajših zaposlenih?
- RV3: Ali psihološko opolnomočenje vpliva na krepitev organizacijske pripadnosti med mladimi?
- RV4: Kakšen je vpliv psihološkega opolnomočenja na povezavo med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo podjetja med mladimi?

Izsledki raziskave kažejo pomembnost **psihološkega opolnomočenja mladih**, ki vpliva na ustrezno vrednotenje dela, občutek kompetentnosti, učinkovitosti, pozitivnega vpliva na delovne izide (tako strateške kot tudi operativne), kot tudi na občutek svobode ob možnostih izbire in odločanju. Hkrati se kažeta tudi pomena **pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev** in **razvoja pozitivnih čustvenih stanj**, kot so optimizem, upanje, samozavest in miselna prožnost. Za oba koncepta namreč potrdim pozitivno povezavo z afektivno organizacijsko pripadnostjo, ki je v času nenehnih sprememb, povečanih možnosti in

prilagodljivosti na trgu dela posebnega in ključnega pomena za zadrževanje mlajših zaposlenih. Temeljne teze, da psihološko opolnomočenje moderira povezavo med avtentičnem vodenjem in organizacijsko pripadnostjo, in sicer na način, da je vpliv avtentičnega vodenja na pripadnost mlajših zaposlenim močnejši, ko so ravni psihološkega opolnomočenja višje, ne morem potrditi, saj ne potrdim pozitivne korelacije med avtentičnim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Ugotovim pa pozitivno (zmerno) korelacijo med psihološkim opolnomočenjem in (afektivno) organizacijsko pripadnostjo. S tem potrdim hipotezo 3. Zanimivo ugotovim tudi pomembno močno korelacijo med pozitivnim psihološkim kapitalom mladih in psihološkim opolnomočenjem ter pozitivno povezavo z (afektivno) organizacijsko pripadnostjo. Slednje kaže na **pomembnost krepitev tako pozitivnega psihološkega kapitala sledilca kot tudi njegovega psihološkega opolnomočenja za namen povečanja afektivne organizacijske pripadnosti**. Odpira pa se tudi priložnost za dodatne raziskave in znanstvene uvide s področja psihološkega opolnomočenja in pozitivnega psihološkega kapitala med mladimi zaposlenimi v povezavi z afektivno organizacijsko pripadnostjo. Ocenjujem, da je ravno to tudi glavni znanstveni doprinos tega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Agote, L., Aramburu, N. in Lines, R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.
2. Alilyyani, B., Wong, C. in Cummings, G. G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34–64.
3. Alinezhad, M., Abbasian, H. in Behrangi, M. R. (2015). Investigating the Effects of Authentic Leadership of Managers on Organizational Commitment of Teachers with Organizational Justice as the Mediator Variable. *Ciência E Natura*, 37, 407.
4. Allen, N. J in Meyer, J. P. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
5. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. in May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
6. Azanza, G., León, J. A. M., Molero, F. in Mangin, J. L. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955–971.
7. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. in Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.

8. Braun, S. in Nieberle, K. W. A. M. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *Leadership Quarterly*, 28(6), 780–797.
9. Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E., Ostermeier, K., in Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *The Academy of Management Annals*, 13(2), 633–671
10. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. in Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of leadership & organizational studies*, 15(3), 227–240.
11. Černe, M. in Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
12. Černe, M., Jaklič, M. in Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
13. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Pearson Education.
14. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Planet GV.
15. Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S. in Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12.
16. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. in Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
17. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., in Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
18. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. in Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
19. Gatling, A., Kang, H. in Kim, J. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199.
20. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass.
21. Grošelj, M., Penger, S. in Černe, M. (2016). Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev: moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja. *Economic and Business Review*, 18, 49–72.
22. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. in Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
23. Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16, 373–394.

24. Irvine, D., Leatt, P., Evans, M. G. in Baker, R. G. (1999). Measurement of staff empowerment within health service organizations. *Journal of Nursing Measurement*, 7 (1), 79–95.
25. Jaiswal, D. in Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 65(1), 58–79.
26. Joo, B. in Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463–481.
27. Jun, K., Hu, Z. in Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14.
28. Kanfer, R. in Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19.
29. Kim M. J., Bonn M., Lee C. K. in Kim J. S. (2019). Effects of employees' personality and attachment on job flow experience relevant to organizational commitment and consumer-oriented behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 156–170.
30. Klein, H. J. in Park, H. (2015). Organizational Commitment. V *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (str. 334–340). Elsevier Inc.
31. Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. in Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527–545.
32. Laschinger, H. K. S. in Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28.
33. Lemoine, G. J., Hartnell, C. A. in Leroy, H. (2019). Taking stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.
34. Lepak, D. P., Snell, S.A. (1999): The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management review*, 24(1), 31–48.
35. Leroy, H., Palanski, M. in Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264.
36. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. in Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
37. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.

38. Llorente-Alonso, M., García-Ael, C. in Topa, G. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43, 1759–1784.
39. Lux, A. A., Grover, S. L. in Teo, S. (2019). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship–outcome processes. *Journal of Management & Organization*, 29(1), 103–121.
40. Macsinga, I., Şulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G. in Dumitru, C. Z. (2014). Engaged, committed and helpful employees: the role of psychological empowerment. *The Journal of Psychology*, 149(3), 263–276.
41. Mao, Y., Lai, Y., Zhai, Y., Xie, M., Yu, J., Wang, Q., Lu, S., Ma, J. in Bonaiuto, M. (2022). Authentic Leadership and Employee Resilience: A Moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, 13.
42. Mellanen, A. in Mellanen, K. (2021). *Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa ([Uusi painos].)*. Atena.
43. Meyer, J. P. in Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
44. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. in Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156.
45. Neider, L. L. in Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
46. OpenAI. (2024, 6. januar). ChatGPT (verzija 3.5). [Tvorjeno besedilo na vprašanja o definiciji pripadnosti]. <https://chat.openai.com/chat>
47. Penger, S. (2006). *Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
48. Rego, A., Sousa, M., Marques, C. S. in Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
49. Rego, P., Lopes, M. P. in Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151.
50. Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A. in Watakakosol, R. (2013). *Validation of psychological capital questionnaire in Thai employees*. <http://iafor.org/category/research/conference-proceedings/acp-official-conference-proceedings/>.
51. Saunders, M., Lewis, P. in Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. izd.). Pearson Education Limited.
52. Schuckert, M., Taegoo, K., Paek, S. in Gyehee, L. (2018). Motivate to innovate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776–796.
53. Seibert, S. E., Wang, G. in Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.

54. Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. in Brown, G. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74.
55. Shapira-Lishchinsky, O. in Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teacher's Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(1), 675–712.
56. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
57. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
58. Terkamo-Moisio, A., Palonen, M., Vaartio-Rajalin, H., Peltonen, L., Partanen, P., Leino-Kilpi, H., Kaunonen, M., Kaakinen, P. in Häggman-Laitila, A. (2022). Structural and psychological empowerment of students obtaining continuing leadership education in Finland—a national survey. *Nurse Education Today*, 116, 105456.
59. Tuhkanen A. in Hiltunen, E. (2021). Organisational Commitment of Young Employees in a Service Organisation. *Case Studies on Perspectives on Entrepreneurship and Sustainability*, 239–246.
60. Ugwu, F. O., Onyishi, I. E. in Rodríguez-sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400.
61. Valsania, S. E., Moriano, J. A. in Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 12(1), 131–152.
62. Van Rossenberg, Y., Cross, D. in Swart, J. (2022). An HRM perspective on workplace commitment: Reconnecting in concept, measurement and methodology. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100891.
63. Walumbwa F. O., Wang P., Wang H., Schaubroeck J. in Avolio B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901–914.
64. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
65. Wang, S. in Liu, Y. (2015). Impact of professional nursing practice environment and psychological empowerment on nurses' work engagement: Test of structural equation modelling. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 287–296.
66. Wei, F., Yuan, X. in Di, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 29–46.
67. Wernsing, T. S. (2018). Leader Self-Awareness and follower Psychological empowerment across cultures. V D. Cotter-Lockard (ur.) *Authentic leadership and Followership* (str. 3–32). Palgrave Macmillan, Cham.

68. Wong, C. A. in Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23.
69. Wright, P. M. in Boswell, W. R. (2002): Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276.
70. Zaabi, M. S. A. S. A., Ahmad, K. Z. in Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 65(6), 811–830.

PRILOGE

Priloga 1: Uporaba orodja umetne inteligence ChatGPT: tvorjena besedila na podlagi vprašanj o definiciji pripadnosti

Poizvedba dne 6. januar 2024.

= ChatGPT 3.5 

 You

Kakšna je definicija organizacijske pripadnosti?

< 2 / 2 > 

 ChatGPT

Organizacijska pripadnost se nanaša na občutek identifikacije, povezanosti in zavezanosti posameznika do organizacije, v kateri deluje. Gre za psihološki in čustveni odnos zaposlenega do organizacije, ki vključuje občutek pripadnosti, ponosa, zaupanja in zavezanosti do skupnih ciljev ter vrednot organizacije.

Zaposleni, ki se počutijo organizacijsko pripadne, so običajno bolj motivirani, zadovoljni in so pripravljeni vložiti dodaten napor v delo. Organizacijska pripadnost lahko vpliva na zvestobo zaposlenih, produktivnost, ustvarjalnost ter na splošno na uspešnost organizacije. Različne dejavnike, kot so delovno okolje, podpora vodstva, jasna komunikacija in občutek pripoznanja, lahko vplivajo na stopnjo organizacijske pripadnosti zaposlenih.

 You

Kako opredelimo pripadnost?

 ChatGPT

Pripadnost se običajno opredeljuje kot čustvena, kognitivna in vedenjska navezanost ali vez med posameznikom in neko entiteto, kot je organizacija, skupnost, družina, itd. Pri opredelitvi pripadnosti lahko upoštevamo različne vidike:

1. Čustvena pripadnost:

- To vključuje občutke, ki jih posameznik doživlja do entitete, kateri se počuti pripadnega. Na primer, občutki zadovoljstva, ljubezni, ponosa ali lojalnosti.

2. Kognitivna pripadnost:

- Gre za to, kako posameznik razmišlja o entiteti, kateri se počuti pripadnega. To vključuje identifikacijo s skupnimi vrednotami, cilji, kulturo in identiteto entitete.

3. Vedenjska pripadnost:

- Vedenjska pripadnost se nanaša na dejanske akcije in obnašanje posameznika v povezavi z entiteto. Na primer, prostovoljno sodelovanje, zadrževanje, zavezanost in druge oblike angažiranosti.

4. Identifikacija:

- Identifikacija igra ključno vlogo v pripadnosti. To pomeni, da posameznik dojema sebe kot del entitete in se povezuje z njenimi vrednotami, cilji ter skupno identiteto.

5. Lojalnost:

- Lojalnost je pogosto povezana z organizacijsko pripadnostjo in se nanaša na zvestobo, predanost in odgovornost posameznika do entitete.

6. Družbene vezi:

- Pripadnost je pogosto povezana s socialnimi odnosi znotraj entitete. Močne družbene vezi lahko okrepijo občutek pripadnosti.

7. Vpliv skupnosti:

- Pripadnost je lahko del širše skupnosti ali kulture. Občutek pripadnosti do določene skupnosti lahko vpliva na posameznikovo identiteto in obnašanje.

Pripadnost je kompleksen in večplasten koncept, ki ga je mogoče opredeliti z upoštevanjem različnih vidikov in dimenzij. Razumevanje pripadnosti je pomembno v kontekstu organizacij, skupnosti, medčloveških odnosov in drugih družbenih entitet, saj vpliva na posameznikovo dobro počutje, motivacijo in obnašanje.



You

Kako se je definicija organizacijske pripadnosti skozi leta spreminjala?



ChatGPT

Definicija organizacijske pripadnosti se lahko razlikuje glede na avtorje, raziskovalce in obdobje, vendar je osrednji koncept ostal približno enak. Skozi leta so se poudarki in razumevanje posameznih vidikov organizacijske pripadnosti lahko spreminjali. Spodaj so navedeni nekateri ključni vidiki in spremembe skozi čas:

1. Zgodnje raziskave (1950-1970):

- V zgodnjih raziskavah je bila organizacijska pripadnost pogosto obravnavana kot vprašanje zvestobe in lojalnosti zaposlenih do organizacije. Poudarek je bil na dolžnosti, lojalnosti in zaupanju zaposlenih do svojih delodajalcev.

2. Čustvena pripadnost (1980-1990):

- V 80. in 90. letih so se raziskovalci začeli osredotočati tudi na čustveno dimenzijo organizacijske pripadnosti. Poudarek je bil na pozitivnih čustvih, ki jih zaposleni čutijo do svoje organizacije, kar vključuje občutek ponosa, zadovoljstva in identifikacije z organizacijo.

3. Socialna identifikacija (1990-2000):

- Raziskovalci so začeli poudarjati socialno identifikacijo kot ključen dejavnik organizacijske pripadnosti. Zaposleni se identificirajo s skupnimi vrednotami, cilji in kulturo organizacije, kar povečuje občutek pripadnosti.

4. Večdimenzionalni pristopi (po letu 2000):

- V zadnjem desetletju so se raziskave osredotočile na večdimenzionalnost organizacijske pripadnosti, ki vključuje čustveno pripadnost, kognitivno pripadnost (identifikacija s cilji in vrednotami) ter vedenjsko pripadnost (npr. zadrževanje in prostovoljna udeležba).

5. Globalizacija in virtualno delo (21. stoletje):

- S povečanjem globalizacije in razvojem tehnologije, ki omogoča virtualno delo, so se pojavila nova vprašanja v zvezi z organizacijsko pripadnostjo. Kako se občutek pripadnosti oblikuje pri zaposlenih, ki delajo na daljavo ali v razpršenih timih, je postalo ključno vprašanje.

Spreminjanje delovnih okolij, organizacijskih struktur in družbenih vrednot vpliva na razvoj razumevanja organizacijske pripadnosti. Kljub tem spremembam ostaja ključna ideja, da organizacijska pripadnost vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo učinkovitost in zadrževanje v organizaciji.



Priloga 2: Vprašalnik za poglobljene intervjuje

1. Uvod (trajanje približno 3 min)

Najlepša hvala za čas za izvedbo današnjega intervjuja. Sem Nina Špolar in trenutno zaključujem magistrski študijski program Management in organizacija na EF v Ljubljani. Namen današnjega intervjuja je iskren pogovor o vodenju, motivaciji in pripadnosti organizaciji. Trajal bo približno 1 uro, med samim intervjujem bom pripravljala zapiske. Pri obdelavi in uporabi odgovorov in vpogledov bom delovala v skladu z etičnimi standardi, zagotavljam zaupnost podatkov. Intervju lahko kadarkoli prekineš, prav tako ni potrebno odgovoriti na vprašanje, če si tega ne želiš.

Ali imaš morda pred samim začetkom intervjuja še kakšno vprašanje?

Preden zares začneva intervju bi prosila, da se na kratko predstaviš (starost, leta skupne delovne dobe, izobrazba, vloga v organizaciji in preverba, da zaposleni deluje v Osrednjeslovenski regiji).

2. Odpiranje intervjuja (trajanje približno 2 min)

Kako se počutiš na trenutnem delovnem mestu? Kako si zadovoljen? S čim si najbolj zadovoljen? S čim najmanj?

3. Osrednji tematski sklopi in vprašanja

a. Motivacija (in opolnomočenje) na delovnem mestu v povezavi z avtentičnim vodenjem (trajanje približno 12 min)

- Kako se običajno počutiš ob opravljanju nalog na svojem delovnem mestu? Kakšna čustva in občutke občutiš ob opravljanju nalog? Imaš možnost soodločanja, kako jo doživljaš?
- Kateri dejavniki in zakaj te motivirajo na delovnem mestu? Kako je motivacija za opravljanje nalog povezana z načinom vodenja? Ali neposredni vodja vpliva na motivacijo? Kdaj se čutiš opolnomočenega za delo?
- Ali se na svojem delovnem mestu počutiš avtentičnega? Kaj zate pomeni avtentičnost?
- Kako bi glede avtentičnosti ocenil svojega vodjo? Preko česa meniš, da vodja izraža avtentičnost? Kakšna ravnanja so potrebna za avtentičnost?

b. Razumevanje psihološkega opolnomočenja (trajanje približno 12 min):

- Kako vrednotiš pomen in učinek svojega dela? Ali se čutiš kompetentnega, sposobnega?
- Ali ti kdaj odgovornost predstavlja strah ali oviro? V katerih primerih?
- Kdaj pa občutiš optimizem, upanje in zadovoljstvo, pozitiven zagon za opravljanje nalog?
- Kako bi se želel počutiti ob opravljanju nalog, da bi zase lahko rekel, da si samostojen in svoboden? Kako in zakaj bi to vplivalo na zadovoljstvo? Kaj pa na učinkovitost?
- Kaj ti pomeni pojem psihološko opolnomočenje? Ali meniš, da bi te vodja lahko psihološko opolnomočil? Kako bi te moral voditi?
- Ali občutiš priložnosti za osebno rast in razvoj na svojem delovnem mestu? Preko česa to občutiš?

c. Percepcija do (afektivne) pripadnosti in povezava z načinom vodenja (trajanje približno 12 min)

- Ali čutiš kakršno koli čustveno povezavo s svojo organizacijo? Kakšno, kako se to kaže na delovnem mestu? Ali to vpliva na pripadnost organizaciji?
- Kaj razumeš pod pojmom pripadnost? Ali se ti zdi pripadnost podjetju oz. organizaciji pomembna ali ne?
- Ali neposredni vodja vpliva na pripadnost? Kako bi spremenil vodenje, da bi se tvoja čustvena povezava z organizacijo okrepila?
- Ali si pripravljen zapustiti organizacijo, v kateri trenutno delaš? Kdaj, v katerih primerih bi se to zgodilo? Kdaj bi organizacijo priporočil prijatelju ali znancu?

4. Končna vprašanja, ki so namenjena zapiranju intervjuja (trajanje približno 10 min)

- Ali meniš, da obstaja kakšna povezava med avtentičnostjo vodje in pripadnostjo? Kako bi jo opisal?
- Kaj pa med avtentičnostjo vodje in tvojim (psihološkim) opolnomočenjem za delo?
- Kako misliš, da psihološko opolnomočenje zaposlenih vpliva na pripadnost podjetju?

Priloga 3: Vprašalnik za spletno anketo

Pozdravljeni,

v sklopu zaključka magistrskega študijskega programa Poslovanje in organizacija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, raziskujem področje avtentičnega vodenja in organizacijske pripadnosti med mlajšimi zaposlenimi v Osrednjeslovenski regiji.

Namen dela je dodatno razširiti znanje glede avtentičnega vodenja in pripadnosti organizaciji ter preveriti vpliv psihološkega opolnomočenja.

Če ste stari med 25 in 35 let, ste zaposleni v osrednji Sloveniji in ste že vsaj 2 leti zaposleni, bi bila zelo hvaležna za vaše sodelovanje. Celotna anketa je anonimna, za njeno reševanje pa boste potrebovali približno 10, največ 15 minut časa.

Prosim vas, da odgovarjate popolnoma iskreno. Podatki bodo obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za namen raziskovalne faze magistrskega dela.

Za sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem, Nina Špolar

DEMOGRAFSKI PODATKI

1. Spol (označite ustrezno).

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost (izberite ustrezno).

- a) 16–24 let
- b) 25–29 let
- c) 30–35 let
- d) 36–45 let
- e) 46–55 let
- f) 56 let ali več

3. Najvišja dosežena stopnja izobrazbe (izberite ustrezno).

- a) Osnovnošolska/srednješolska
- b) Visokošolska strokovna (1. bolonjska stopnja)
- c) Univerzitetna (1. bolonjska stopnja)
- d) Magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)
- e) Doktorat znanosti

4. Delo opravljam v Osrednjeslovenski regiji.

- a) Drži
- b) Ne drži

5. Koliko let zaposlitve za določen ali nedoločen čas imate (brez vključenega študentskega dela)?

- a) Manj kot 2 leti
- b) 2–4 let
- c) 5–7 let
- d) 8–10 let
- e) Več kot 10 let

6. Kako dolgo ste zaposleni v organizaciji, kjer imate trenutno sklenjeno pogodbo za določen ali nedoločen čas?

- a) Manj kot eno leto.
- b) 1–3 leta
- c) 4–6 let
- d) 7–9 let
- e) 10 let ali več

7. V kateri panogi ste trenutno zaposleni?

- a) Izobraževanje, kultura, šport
- b) Gradbeništvo, arhitektura
- c) Gostinstvo, turizem
- d) Elektrotehnika, telekomunikacije
- e) Javni sektor
- f) Prehrambena industrija, živilstvo
- g) Farmacija, kemija
- h) Bančništvo, finance, zavarovalništvo
- i) Pravo, kadrovanje
- j) Znanost, tehnologija
- k) Računalništvo, programiranje
- l) Strojništvo
- m) Transport, logistika, nabava
- n) Drugo:

8. V katero organizacijsko enoto spada vaše delovno mesto?

- a) Proizvodnja, vzdrževanje ali logistika
- b) Organizacija dela, računovodstvo ali druga administracija
- c) Kadrovska, pravna ali finančna organizacijska enota
- d) Prodaja, trženje, oblikovanje ali informatika
- e) Razvoj in raziskave
- f) Uprava
- g) Drugo:

AVTENTIČNO VODENJE

9. Sklop trditev v tem vprašanju se navezuje na vodenje, lastnosti in delovanje vašega neposrednega vodje. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posamezno trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam

Tabela 1: Vprašalnik za oceno avtentičnega vodenja

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Vodja si želi povratnih informacij, da bi izboljšal odnos s sodelavci in drugimi.					
2. Vodja jasno in iskreno izraža svoja prepričanja, ideje, misli in mnenja.					
3. Dejanja vodje so skladna z njegovimi prepričanji in moralnimi načeli.					
4. Vodja je odprt za ideje, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj in upošteva predloge drugih, ko sprejema odločitve.					
5. Vodja priznava svoje napake, ko se pojavijo.					
6. Vodja pred sprejetjem odločitve objektivno analizira vse relevantne podatke in pri tem upošteva svoja temeljna prepričanja.					
7. Vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti ter zna točno oceniti, kako ostali dojemajo njegove sposobnosti.					
8. Vodja odkrito deli informacije z ostalimi sodelavci.					
9. Vodja ne podleže pritiskom okolja, ki bi ga odvrnili, da bi ravnal skladno s svojimi prepričanji in moralnimi načeli.					
10. Vodja se zaveda svojega vpliva na ostale.					
11. Vodja spodbuja ostale, da izrazijo svoja mnenja, tudi nasprotujoča.					
12. Vodja na zaposlene prenaša svoje znanje in izkušnje.					
13. Vodja dobro pozna sebe in je osredotočen na pozitivne vrednote pri sebi ter med sodelavci.					
14. Vodja vnaša v ekipo optimizem, upanje, pozitiven odnos do dela.					

Vir: prirejeno po Neider in Schriesheim (2011).

10. Pri tem vprašanju izberite do največ tri trditve, ki najbolj veljajo za vas in vaš odnos z neposrednim vodjo. Možnih je več odgovorov

- a) Menim, da me vodja dobro pozna in pozitivno vpliva ter skrbi za moj osebni razvoj.
- b) Vodji zaupam, da je pri izražanju mnenj in pri dejanjih iskren/a.
- c) Vodja vame vliva optimizem, pozitivnost in upanje.
- d) Vodja mi pomaga pri krepitevi in razvoju mojih kompetenc.
- e) Pri opravljanju nalog se počutim kompetentnega, svobodnega in učinkovitega.
- f) Vodja mi prepusti nadzor in odgovornost nad mojimi nalogami.
- g) Identificiram se z vodjo (poistovetim se z njegovimi vrednotami in imava "podoben pogled na svet").
- h) Nič od naštetega ne velja za moj odnos z neposrednim vodjo.

POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

11. Sklop trditev v tem vprašanju se navezuje na vaše običajno delovanje, občutke in čustva na vašem delovnem mestu. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posamezno trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam

Tabela 2: Vprašalnik za oceno pozitivnega psihološkega kapitala

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Kadar dobim dodatno delo, ki mi ni poznano, verjamem vase, da mu bom kos in ga bom lahko opravil.					
2. Kadar je polno izzivov na delovnem mestu in delam pod pritiskom, verjamem v svoje sposobnosti.					
3. Kadar organizacija vpelje nove ali kompleksne delovne sisteme, verjamem v svojo sposobnost prilagoditve in sem se pripravljen naučiti nekaj novega.					
4. Na svojo prihodnost v organizaciji gledam optimistično.					
5. Verjamem, da vsak negativni dogodek prinese tudi nekaj pozitivnega.					
6. Odločno stremim in sem osredotočen na doseganje svojih delovnih ciljev.					

se nadaljuje

Tabela 2: Vprašalnik za oceno pozitivnega psihološkega kapitala (nad.)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Delujem v skladu s prepričanjem »kjer je volja, tam je pot«.					
8. Dobro obvladujem stres na delovnem mestu.					
9. Kadar mi spodleti, vem, da mi bo naslednjič uspelo.					
10. Z vsemi težavami na delovnem mestu se soočam s pogumom.					

Vir: prirejeno po Sapyaprapa in drugi (2013).

PSIHOLOŠKO OPOLNOMOČENJE

12. Sklop trditev v tem vprašanju se navezuje na vaša prepričanja in osebno percepcijo do svojih delovnih aktivnosti. Tokrat na lestvici od 1 do 7 označite vaše strinjanje s posamezno trditvijo.

1 = močno se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = deloma se ne strinjam; 4 = se niti ne strinjam niti strinjam; 5 = deloma se strinjam; 6 = se strinjam; 7 = močno se strinjam

Tabela 3: Vprašalnik za oceno psihološkega opolnomočenja

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Delo, ki ga opravljam, se mi zdi smiselno.							
2. Službene aktivnosti so mi osebno vredne in dragocene.							
3. Verjamem v lastne sposobnosti za izvedbo svojih delovnih obveznosti in aktivnosti.							
4. Glede tega, kako bom opravil delo ali naloge, se lahko odločam sam.							
5. Imam precej možnosti za samostojnost in svobodo pri načinu opravljanja svojega dela.							
6. Imam velik vpliv na dogajanje znotraj svojega oddelka.							
7. Imam precejšnjo možnost kontrole oz. nadzora nad dogajanjem v svojem oddelku.							
8. Imam precejšno avtonomijo, da se sam odločim, kako bom opravljal delovne naloge.							
9. Delovne aktivnosti so mi tudi osebno pomembne.							

se nadaljuje

Tabela 3: Vprašalnik za oceno psihološkega opolnomočenja (nad.)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10. Imam potrebne veščine, kompetence in znanja za izvajanje svojega dela.							
11. Sem samozavesten glede sposobnosti in zmožnosti za opravljanje svojega dela.							
12. Pri sprejemanju odločitev znotraj oddelka moje mnenje šteje.							

Vir: prirejeno po Spreitzer (1995).

ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST

13. Pri tem vprašanju izberite tri dejavnike, za katere menite, da najbolj pozitivno pripomorejo h krepitvi pripadnosti določeni organizaciji. Možnih je več odgovorov.

- a) Občutek, da je moje delo organizaciji pomembno in da imam vpliv.
- b) Plačilo za delo in denarne nagrade.
- c) Možnost izobraževanj za osebno rast.
- d) Občutek, da sem kompetenten in učinkovit pri opravljanju delovnih nalog.
- e) Dinamično delo, izzivi in izkušnje, ki jih pri tem pridobivam.
- f) Možnost strokovnih izobraževanj in usposabljanj.
- g) Možnost hitrega kariernega napredovanja.
- h) Občutek, da sem pri opravljanju dela svoboden in ustvarjalen.
- i) Občutek lastnega nadzora nad svojimi delovnimi obveznostmi.
- j) Sodelovalni in iskreni odnosi znotraj ekipe.
- k) Dobri delovni pogoji (npr. topla malica, delo doma ...).
- l) Zaupanje vodji, iskren odnos z vodjo in občutek psihološke varnosti.

14. Kako pogosto ste v zadnjem letu resno razmišljali o menjavi službe oz. organizacije, kjer ste trenutno zaposleni?

- a) Nikoli
- b) Redko (vsaj enkrat)
- c) Pogosto (vsaj štirikrat)
- d) Zelo pogosto (vsak mesec)

15. Sklop trditev v tem vprašanju se navezuje na vašo pripadnost trenutni organizaciji, v kateri ste zaposleni. Tudi tokrat na lestvici od 1 do 7 označite vaše strinjanje s posamezno trditvijo.

1 = močno se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = deloma se ne strinjam; 4 = se niti ne strinjam niti strinjam; 5 = deloma se strinja; 6 = se strinjam; 7 = močno se strinjam

Tabela 4: Vprašalnik za oceno organizacijske pripadnosti

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Osebnostno občutim močno čustvene povezave s trenutno organizacijo.							
2. Ni me strah, kaj bi se zgodilo, če bi zapustil trenutno organizacijo, tudi če še ne bi imel novega delovnega mesta.							
3. V javnosti ščitim in zagovarjam interese organizacije, saj so cilji organizacije tudi meni pomembni.							
4. Naučen sem bil verjeti v vrednoto zvestobe oz. lojalnosti eni organizaciji.							
5. Ponosen sem na svoje delovno mesto in organizacijo.							
6. V javnosti z veseljem razpravljam o svoji organizaciji.							
7. Ne verjamem, da bi morala biti oseba vedno zvesta oz. lojalna organizaciji, ki ji pripada.							
8. Organizacija mi je osebno močno pomembna.							
9. Eden glavnih razlogov, da ostajam v organizaciji, je, da bi odhod zahteval preveč osebnega žrtvovanja, druga organizacija mi mogoče ne bo omogočala vseh koristi, ki jih imam trenutno.							
10. Kakorkoli si želim, je obstanek na trenutnem delovnem mestu zame nujen.							
11. Verjamem, da je zvestoba pomembna, zato ves čas čutim moralno obvezo, da ostajam v organizaciji.							
12. Mislim, da zaposleni danes prehajajo med organizacijami prepogosto.							
13. Resnično čutim, da so problemi, s katerimi se sooča organizacija, tudi moji problemi.							
14. V organizaciji se ves čas trudim za boljšo kakovost izdelkov ali storitev organizacije.							
15. Z velikim veseljem bi preostanek svoje kariere preživel v trenutni organizaciji.							
16. Zapustiti trenutno delovno mesto bi mi predstavljalo (pre)visok strošek.							
17. V to delovno mesto sem vložil preveč truda, da bi ga zapustil.							

se nadaljuje

Tabela 4: Vprašalnik za oceno organizacijske pripadnosti (nad.)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
18. Čutim, da imam premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustil to delovno mesto.							
19. Ne čutim močnega občutka pripadnosti do organizacije.							
20. Mislim, da bi se z lahkoto navezal na drugo organizacijo, kakor sem se na trenutno.							
21. V trenutni organizaciji se ne počutim, da ji pripadam kot del družine.							
22. Prehajanje med organizacijami se mi osebno sploh ne zdi neetično.							
23. Če bi dobil boljšo ponudbo za delo, se mi ne bi zdelo pravično, da sem zapustil organizacijo.							

Vir: prirejeno po Allen in Meyer (1991), Meyer in Herscovitch (2001).

16. Ali ste do menjave organizacije in s tem delovnega mesta odprti?

- a) Da, pripravljen sem zamenjati trenutno organizacijo.
- b) Ne, do menjave delovnega mesta nisem odprt.

17. V kateremu primeru oz. primerih bi zapustili trenutno organizacijo? Navedite.

Priloga 4: Povprečne vrednosti respondentov za posamezno spremenljivko

Tabela 5: Povprečne vrednosti za posamezno spremenljivko

Št. vnosa	Avtentično vodenje	Pozitivni psihološki kapital	Psihološko opolnomočenje	Organizacijska pripadnost	Afektivna organizacijska pripadnost
22	3,92	4,70	6,08	5,00	5,73
32	3,91	4,00	5,92	4,57	5,27
36	3,87	4,00	4,58	2,48	3,00
39	3,86	3,70	5,17	3,83	4,73
45	3,86	3,90	5,50	3,96	4,45
54	3,85	3,50	4,58	2,48	2,64
55	3,84	3,80	6,00	3,83	5,00
62	3,86	4,60	5,75	3,70	4,73
65	3,87	3,80	5,33	3,96	4,64
66	3,89	4,40	6,17	4,35	5,09
75	3,87	4,40	5,08	2,65	2,64
82	3,89	3,80	4,58	3,78	4,09
83	3,87	4,50	5,92	4,09	5,09

se nadaljuje

Tabela 5: Povprečne vrednosti za posamezno spremenljivko (nad.)

Št. vnosa	Avtentično vodenje	Pozitivni psihološki kapital	Psihološko opolnomočenje	Organizacijska pripadnost	Afektivna organizacijska pripadnost
85	3,86	3,70	5,08	3,74	4,55
94	3,85	4,80	6,67	4,91	5,18
98	3,84	3,80	5,25	4,70	4,82
101	3,88	4,30	5,08	3,70	3,73
103	3,87	4,50	6,75	4,48	4,82
106	3,80	3,30	4,83	4,35	4,55
107	3,73	3,40	4,83	4,30	4,27
108	3,77	4,50	5,83	3,87	4,00
115	3,74	4,50	6,33	4,52	5,73
116	3,74	4,70	6,75	5,35	6,18
117	3,74	3,80	5,42	4,22	4,82
125	3,76	3,90	6,33	4,65	5,55
129	3,71	4,00	5,83	3,48	4,18
132	3,65	4,10	5,67	3,78	4,73
134	3,58	4,20	6,25	3,00	4,00
135	3,53	4,40	5,42	4,13	4,45
138	3,53	3,90	5,58	2,83	3,64
141	3,49	4,80	5,17	3,13	3,73
143	3,45	3,90	5,75	5,43	6,00
144	3,43	3,90	5,92	3,13	4,36
145	3,45	4,90	7,00	4,61	5,82
147	3,46	3,20	5,25	3,13	3,91
149	3,48	3,80	3,50	4,91	5,45
156	3,51	3,90	2,33	3,83	4,00
166	3,53	3,70	5,42	3,57	3,45
167	3,55	3,00	4,17	3,65	3,73
168	3,58	2,50	6,17	3,35	3,00
169	3,62	3,50	5,17	3,43	4,00
170	3,60	4,30	5,33	4,74	4,55
171	3,58	3,70	4,83	3,70	4,36
175	3,58	3,50	5,67	4,74	5,55
179	3,58	4,00	6,17	3,57	4,18
181	3,56	4,00	4,42	2,35	2,36
184	3,55	3,00	5,00	3,13	3,45
185	3,58	3,30	4,83	2,91	2,82
186	3,62	3,80	6,00	4,00	4,36
187	3,62	4,10	5,25	4,30	5,18
188	3,57	3,30	6,00	3,96	4,18
195	3,55	4,00	5,75	4,48	5,18

se nadaljuje

Tabela 5: Povprečne vrednosti za posamezno spremenljivko (nad.)

Št. vnosa	Avtentično vodenje	Pozitivni psihološki kapital	Psihološko opolnomočenje	Organizacijska pripadnost	Afektivna organizacijska pripadnost
201	3,50	4,60	6,17	2,57	3,36
202	3,41	3,50	5,50	4,83	4,64
204	3,44	4,50	5,75	2,22	2,82
208	3,53	3,70	5,25	2,39	2,45
211	3,64	3,70	4,50	4,70	5,64
212	3,58	4,40	6,58	5,52	6,64
223	3,56	3,90	6,25	5,09	5,55
224	3,45	5,00	7,00	4,00	5,36
229	3,40	4,50	5,83	3,70	5,55
237	3,30	3,80	5,67	4,00	4,18
242	3,39	2,40	2,50	3,00	2,18
246	3,54	2,80	1,92	3,35	4,55
251	3,77	3,10	2,50	2,91	3,55
252	3,86	4,50	6,75	6,13	6,27
264	3,83	4,40	5,17	5,35	5,73
276	4,00	4,90	6,83	3,61	4,18
279	4,38	3,70	4,83	3,09	3,09
285	4,75	3,60	6,25	3,13	3,64
292	4,57	4,80	4,92	3,87	5,09
N=71	3,70	3,95	5,41	3,89	4,43