

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN PROMOCIJA ZDRAVJA NA
DELOVNEM MESTU NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, 13. februar 2019

MOJCA VOH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Voh, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in promocija zdravja na delovnem mestu na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Nova oblika vodenja za 21. stoletje	4
1.2 Opredelitev funkcije vodenja.....	5
1.3 Opredelitev koncepta avtentičnosti.....	8
1.4 Opredelitev avtentičnega vodenja	9
1.4.1 Praktični pristop k avtentičnemu vodenju.....	12
1.4.2 Osnovni model avtentičnega vodenja	14
1.4.2.1 Samozavedanje.....	14
1.4.2.2 Pozitiven moralni vidik	15
1.4.2.3 Uravnotežena obdelava podatkov.....	15
1.4.2.4 Transparentnost odnosov.....	16
1.4.2.5 Drugi dejavniki	16
1.4.3 Metode in tehnike razvoja avtentičnih vodij.....	18
1.4.3.1 Akcijsko učenje.....	18
1.4.3.2 360-stopinjsko vodenje.....	19
1.4.3.3 Sistem mentorstva	19
1.4.3.4 Sistem nasledstva	19
1.4.3.5 Učeči se timi.....	20
1.4.3.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb	20
1.5 Kritike avtentičnega vodenja	21
2 PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	22
2.1 Opredelitev koncepta zdravja.....	22
2.2 Pomen zdravja na delovnem mestu.....	23
2.3 Nevarnosti za zdravje na delovnem mestu	24
2.3.1 Stres in izgorevanje.....	25
2.3.2 Absentizem	26
2.3.3 Prezentizem.....	26
2.3.4 Fluktuacija.....	27
2.3.5 Usklajevanje zasebnega in službenega življenja.....	27
2.4 Promocija zdravja na delovnem mestu.....	28
2.5 Stanje zdravja na delovnem mestu v Sloveniji.....	29
2.5.1 Zakonska ureditev promocije zdravja na delovnem mestu v Sloveniji	31
2.5.2 Smernice Ministrstva za zdravje za promocijo zdravja na delovnem mestu ...	31
2.6 Avtentično vodenje v povezavi z zdravjem zaposlenih.....	32
3 KVANTITATIVNA RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU S PRIPOROČILI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA	34

3.1	Predstavitev izbranega podjetja	34
3.2	Zasnova raziskave in metodologija	35
3.2.1	Raziskovalna vprašanja in metode raziskovanja.....	35
3.2.2	Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti kvantitativne raziskave	36
3.2.3	Osrednji namen in cilj raziskave.....	36
3.2.4	Predstavitev postopka pridobivanja podatkov	37
3.2.5	Omejitve raziskave.....	38
3.3	Analiza pridobljenih podatkov in interpretacija rezultatov	39
3.3.1	Predstavitev vzorca	39
3.3.2	Avtentično vodenje na primeru izbranega podjetja	39
3.3.3	Promocija zdravja na delovnem mestu	46
3.3.4	Stres na delovnem mestu	47
3.3.5	Prezentizem in absentizem.....	49
3.3.6	Fluktuacija zaposlenih	51
3.3.7	Usklajevanje zasebnega in službenega življenja.....	52
3.4	Letno poročilo o trajnosti poslovanja Turkish Airlines	54
3.4.1	Usposabljanje zaposlenih.....	54
3.4.2	Zdravstvene in varnostne prakse.....	54
3.4.3	Promocija zdravega življenjskega sloga	55
3.4.4	Poškodbe na delovnem mestu.....	55
3.4.5	Politika zdravja in varnosti na delovnem mestu	55
3.5	Zaključne ugotovitve na osnovi analize raziskovalnih vprašanj	56
3.6	Priporočila vodstvu preučevanega podjetja	58
SKLEP	60	
LITERATURA IN VIRI	62	
PRILOGE	69	

KAZALO SLIK

Slika 1: Štiri funkcije managementa	5
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti	9
Slika 3: Značilnosti avtentičnega vodje	12
Slika 4: Glavne komponente avtentičnega vodenja	14
Slika 5: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	17
Slika 6: Determinante zdravja.....	23
Slika 7: Psihosocialna tveganja na delovnem mestu.....	25
Slika 8: Delovne razmere v državah EU v obdobju 2009–2014.....	30
Slika 9: Analiza samoocene vodje	40
Slika 10: Skupne vrednosti posameznih komponent in povprečje odgovorov pri posameznih komponentah.....	42
Slika 11: Ocena avtentičnega vodenja zaposlenih in standardni odklon	43

Slika 12: Grafični prikaz povprečnih vrednosti glavnih komponent avtentičnega vodenja in standardni odklon.....	44
Slika 13: Grafični prikaz primerjave vrednotenja komponent vodje in sledilcev	45
Slika 14: Kje lahko zaposleni dobijo informacije o dejavnostih promocije zdravja v podjetju	47
Slika 15: Dejavniki stresa na delovnem mestu	48
Slika 16: Rezultati vprašalnika o prezentizmu in absentizmu	50
Slika 17: Odgovori zaposlenih o splošnem zadovoljstvu na delovnem mestu	51
Slika 18: Rezultati vprašalnika o usklajevanju zasebnega in službenega življenja	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki o izbranem podjetju	34
Tabela 2: Vprašalniki, uporabljeni za oblikovanje ankete o avtentičnem vodenju in zdravju na delovnem mestu	38
Tabela 3: Povprečne ocene komponent in skupna samoocena vodje	41
Tabela 4: Povprečne vrednosti glavnih komponent avtentičnega vodenja	44
Tabela 5: Primerjava vrednotenja komponent avtentičnega vodenja vodje in sledilcev	45
Tabela 6: Vprašanja in odgovori zaposlenih o promociji zdravja na delovnem mestu	46
Tabela 7: Kaj bi podjetje še lahko naredilo, da bi zmanjšalo stres na delovnem mestu	48
Tabela 8: Najpogostejši razlog za izostanek z delovnega mesta	49
Tabela 9: Najmočnejši razlog za zapustitev trenutnega delovnega mesta	51
Tabela 10: Zakonski stan zaposlenih	52
Tabela 11: Koliko ur tedensko preživite na delovnem mestu	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
-----------------------------	---

UVOD

Vodenje je izziv v zahtevnem in turbulentnem okolju današnjega časa. Dejavniki, s katerimi se dandanes soočajo organizacije in podjetja po vsem svetu, so drugačni kot v preteklosti in zahtevajo popolnoma nov, drugačen pogled na vodenje. Številni dejavniki, kot so globalizacija, tehnološki napredek, naraščajoča konkurenca in turbulenca na trgu, so pripomogli k spremembam v poslovnem okolju po celem svetu. Da bi se podjetja uspešno spopadala s spremembami v poslovnem okolju, se morajo osredotočiti na človeški kapital in tako zagotoviti dolgoročno rast in stabilnost. Negotovo gospodarsko okolje in negativne izkušnje ljudi zmanjšujejo zaupanje v vodje, povzročajo stres in preobremenjenost na delovnem mestu ter posledično slabijo zdravje zaposlenih (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Nezaupanje zaposlenih svojim vodjem izrazito negativno vpliva na poslovanje in uspešnost podjetja, zato se je v podjetjih in organizacijah pojavila potreba po novi vrsti vodij. Različne študije so pokazale, da je učinkovito vodstvo organizacije ključnega pomena tako za sodelovanje zaposlenih (Wiley, 2010) kot tudi za uspešno poslovanje organizacije (Ocheni & Atakpa, 2012). Vodstvo podjetja ali organizacije mora delovati moralno in etično, še posebej v primeru etičnih dilem, ki izhajajo iz želje po povečanju dobička in želje po moči (Yadav & Dixit, 2017).

V želji natančno določiti glavne lastnosti, stil in značilnosti odličnih vodij so teoretiki funkcije vodenja izvedli številne študije, vendar ni nobena izmed njih izoblikovala jasnega profila idealnega vodje. Če bi jim to uspelo, bi pomenilo, da bi mu vodje želeli nenehno slediti in ga posnemati, kar je ravno nasprotno od avtentičnosti. Ljudje si pridobijo zaupanje drugih, če so pristni in avtentični, in ne, če so le kopija nekoga drugega (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Avtentično vodenje je novejša teorija pozitivnega vodenja, za katero so značilna močna načela morale in etike (Avolio & Gardner, 2005; George, 2003). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008, str. 94) so definirali avtentično vodenje kot način vodenja, ki poudarja in spodbuja tako pozitivne psihološke sposobnosti kot tudi pozitivno etično vzdušje, večje samozavedanje, notranji moralni vidik, uravnoteženo obdelavo informacij, pozitiven samorazvoj in transparentnost odnosov z zaposlenimi. Avtentično vodenje je posledica odpora do korporacij, ki sledijo le dobičku, in potrebe po drugačnem stilu vodenja. Avtentični vodje so ljudje, ki z zelo visoko integriteto in predanostjo ustvarjajo dolgoročno uspešna podjetja. Za dolgoročno uspešno delovanje podjetja potrebujemo zadovoljne in zdrave zaposlene in vodje. Zdravi in zadovoljni zaposleni, ki delajo v varnem in spodbudnem okolju, so produktivnejši, redkeje odsotni z delovnega mesta in so zvestejši organizacijam. Takšni zaposleni ustvarjajo dolgoročno uspešnost podjetja (Zwetsloot, Van Scheppingen, Dijkman, Heinrich & Den Besten, 2010).

Na delovnem mestu zaposleni preživijo vsaj tretjino svojega delovno aktivnega življenja, zato velja delovno mesto za enega ključnih dejavnikov zdravja in dobrega počutja delovno aktivnega prebivalstva (European Network for Workplace Health Promotion, 2009). Mednarodni organi široko priporočajo promocijo zdravja na delovnem mestu v številnih listinah in izjavah, vključno z Ottawsko listino o spodbujanju zdravja iz leta 1986, kjer je bila prvič opredeljena definicija promocije zdravja kot proces, ki ljudem omogoča povečanje nadzora nad zdravjem in izboljšanje njihovega zdravja. Promocija zdravja predstavlja celovit družbeni in politični proces, ki ne zajema le ukrepov za krepitev spretnosti in sposobnosti posameznikov, temveč tudi ukrepe in dejavnosti za spreminjanje družbenih, okoljskih in gospodarskih razmer z namenom, da se poveča njihov pozitiven vpliv na javno in posameznikovo zdravje. Promocija zdravja ni le ukrep, ki je oblikovan za ljudi, temveč deluje skupaj z njimi (European Network for Workplace Health Promotion, 2009).

Leta 1996 je bila ustanovljena Evropska mreža za promocijo zdravja na delovnem mestu (European Network for Workplace Health Promotion – v nadaljevanju ENWHP). Ustanovljena je bila kot posledica programa Evropske unije, ki je vključeval ukrepe na področju promocije zdravja, izobraževanja, obveščanja in usposabljanja z namenom izboljšati standard javnega zdravja v Evropi, kjer imajo delovna mesta posebno vlogo. Promocija zdravja za zaposlene ima preverjeno pozitivne učinke na družbeno in gospodarsko blaginjo.

Luksemburška deklaracija (v Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union, 2007) definira promocijo zdravja na delovnem mestu kot skupna prizadevanja delodajalcev, zaposlenih in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja ljudi pri delu. Doseže se s kombinacijo treh aktivnosti: z izboljšanjem organizacije dela in delovnega okolja, spodbujanjem aktivne udeležbe in spodbujanjem osebnega razvoja.

Promocija zdravja je zakonsko obvezna, saj Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), Ur. l. RS, št. 43/2011 v 32. členu navaja, da mora delodajalec promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati in zanjo zagotoviti potrebna sredstva, pa tudi način spremljanja njenega izvajanja.

Od promocije zdravja na delovnem mestu imajo koristi tako zaposleni kot tudi delojemalci, saj je naložba vanjo zelo donosna. Dokazano namreč prispeva k manjšemu absentizmu, večji motivaciji, izboljšani produktivnosti, nižji fluktuaciji ter pozitivni in skrbni podobi organizacije (Podjed, 2016).

Promocija zdravja in dobrega počutja zaposlenih je v letu 2018 osrednja tema Academy of Management, ki velja za eno vodilnih raziskovalnih ustanov in revij za področje managementa in vodenja na svetu, kar je pripomoglo k izbiri aktualne teme za moje magistrsko delo.

Pozitivno povezanost med avtentičnim vodenjem in promocijo zdravja na delovnem mestu lahko hitro opazimo, saj je ravno avtentično vodenje neposredno povezano s koncepti zdravja in dobrega počutja. Ker je zgrajeno na močnem samozavedanju prednosti in slabosti vodje, visokih moralnih načel in transparentnosti odnosov z zaposlenimi, to pomeni, da avtentični vodje močno vplivajo na vedenje in obnašanje svojih zaposlenih, kot tudi na njihovo zdravje. Avolio, Luthans in Walumbwa (2004) trdijo, da je avtentično vodenje pozitivno povezano s samozavestjo, upanjem, pozitivnim čustvom in optimizmom zaposlenih, ki so sestavni deli dobrega zdravja zaposlenih.

Namen magistrskega dela je preučiti domačo in tujo literaturo ter razširiti in povezati znanja o avtentičnem vodenju in promociji zdravja na delovnem mestu. Teoretični del je namenjen raziskavi koncepta avtentičnega vodenja. Predstavila bom različne opredelitve avtentičnega vodje ter značilnosti in sestavne dele avtentičnega vodenja. Namen teoretičnega dela je predstaviti tudi koncept promocije zdravja na delovnem mestu in povezati promocijo zdravja na delovnem mestu z avtentičnim vodenjem. V raziskovalnem delu magistrskega dela bom preučila koncepta avtentičnega vodenja in promocije zdravja na delovnem mestu na primeru izbranega podjetja. V izbranem podjetju bom preučila stanje obeh izbranih konceptov in oblikovala priporočila za vodstvo podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti koncepta avtentičnega vodenja in promocije zdravja na delovnem mestu. Obravnavano problematiko bom preučevala s teoretičnega in raziskovalnega vidika na primeru izbranega podjetja. **Pomožni cilji** magistrskega dela so:

1. s pomočjo tuje in domače literature ter znanstvenih člankov, dostopnih javno in v znanstvenih bazah knjižnice Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, preučiti in predstaviti avtentično vodenje in promocijo zdravja na delovnem mestu;
2. s pomočjo tuje in domače literature ter znanstvenih člankov, dostopnih javno in v znanstvenih bazah knjižnice Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, ugotoviti povezavo med avtentičnim vodenjem in promocijo zdravja na delovnem mestu;
3. s pomočjo kvantitativne raziskave preučiti izbrana koncepta avtentično vodenje in promocija zdravja na delovnem mestu na primeru izbranega podjetja;
4. s pomočjo kvantitativne raziskave na primeru izbranega podjetja pripraviti priporočila za vodstvo podjetja.

Na podlagi preučevanja konceptov avtentičnega vodenja in promocije zdravja na delovnem mestu postavljam temeljno tezo svojega magistrskega dela, ki pravi, da avtentični vodja s pravilnim pristopom in metodami spodbuja promocijo zdravja na delovnem mestu ter pozitivno in neposredno vpliva na zdravje zaposlenih, vodilnih sodelavcev in sebe.

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

1. Ali je avtentično vodenje prisotno v izbranem podjetju?

2. Ali zaposleni in vodilni v izbranem podjetju dojemajo obliko vodenja kot avtentično vodenje?
3. Kako v izbranem podjetju spodbujajo promocijo zdravja na delovnem mestu?
4. Kako v izbranem podjetju načrtujejo promocijo zdravja na delovnem mestu?
5. Katera tveganja za zdravje so prisotna v podjetju?

Magistrsko delo bom razdelila na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del bo sestavljen iz dveh poglavij. Prvo poglavje bo namenjeno preučevanju konstrukta avtentičnega vodenja, v drugem poglavju pa bom preučevala konstrukt promocije zdravja na delovnem mestu. V teoretičnem delu bom za opazovanje, opisovanje, primerjanje, analiziranje in ustvarjanje sklepov na podlagi povezav uporabila metodo deskripcije. Uporabila bom tudi metodo komparacije za primerjanje, analiziranje in preučevanje ugotovitev posameznih avtorjev. Osredotočila se bom na sekundarne vire podatkov in preučila znanstveno literaturo domačih in tujih avtorjev, ki obravnavajo področji avtentičnega vodenja in promocije zdravja na delovnem mestu.

V raziskovalnem delu bom s kvantitativno raziskavo preučevala avtentično vodenje in promocijo zdravja na delovnem mestu na primeru izbranega podjetja. Pri tem bom preučevala sekundarne podatke in zbirala primarne podatke, ki jih bom potrebovala za raziskavo. Sekundarne podatke bom pridobila s pomočjo internih gradiv podjetja. Primarne podatke bom pridobila s pomočjo ankete za zaposlene in vodstvo podjetja. Na koncu bom glede na rezultate raziskave oblikovala priporočila za vodstvo podjetja.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Nova oblika vodenja za 21. stoletje

V zadnjih desetletjih so teoretiki funkcije vodenja izvedli več kot tisoč študij, da bi natančno določili stil, značilnosti in osebnostne lastnosti odličnih vodij. Nobena izmed študij ni izoblikovala jasnega profila idealnega vodje. Če bi jim ga uspelo izoblikovati, bi to pomenilo, da bi ga vsi želeli posnemati. Vodje bi tako nenehno sledili nekemu idealu, kar je daleč stran od avtentičnosti. Nihče ne more biti avtentičen, če poskuša posnemati nekoga drugega. Iz izkušenj drugih se lahko dosti naučimo, ne moremo pa biti uspešni, če poskušamo biti podobni nekomu drugemu. Ljudje si pridobijo zaupanje drugih, če so pristni in avtentični, in ne, če so le kopija nekoga drugega (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Ljudje so v zadnjih letih popolnoma izgubili zaupanje v vodje. Pojavila se je očitna težnja po novi obliki vodij za 21. stoletje. Leta 2003 je Bill George s svojo knjigo *Avtentično vodenje: Razkritje skrivnosti ustvarjanja trajne vrednosti* izzval novo generacijo, da bi vodila avtentično. Avtentično vodenje je označil kot vodenje prihodnosti in kot edini mehanizem za uspešno zagotavljanje konkurenčne prednosti v današnjem turbulentnem poslovnem

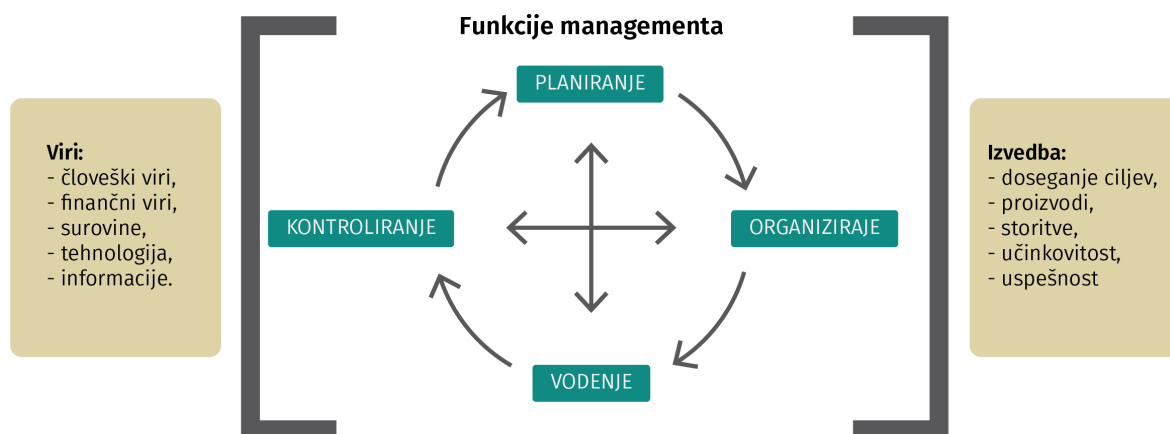
okolju, kjer preživijo le tiste organizacije, ki lahko hitro uvajajo spremembe. Avtentični vodje so strastni do svojih ciljev, dosledno sledijo svojim vrednotam in vodijo tako s svojim srcem kot tudi s svojo glavo. Ustvarjajo dolgoročne in smiselne odnose ter s samodisciplino dosegajo svoje cilje. Avtentični vodje točno vedo, kdo so in kaj želijo. Avolio in Gardner (2005) trdita, da ravno avtentično vodenje omogoča doseganje lastne uspešnosti napredni organizaciji.

1.2 Opredelitev funkcije vodenja

Vodenje velja za eno izmed štirih funkcij managementa. Možina in drugi (2002, str. 15) so management opredelili kot usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev oziroma kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov pri doseganju zastavljenih ciljev. Daft (2010, str. 5) je opredelil management kot doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način skozi procese načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov organizacije. Učinkovitost razume kot količino virov, uporabljenih za doseganje organizacijskih ciljev, in uspešnost kot stopnjo, do katere organizacija dosega zastavljene cilje (Daft, 2010, str. 6).

Slika 1 prikazuje postopek, kako managerji uporabljajo razpoložljive vire za doseganje organizacijskih ciljev s funkcijami načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja.

Slika 1: Štiri funkcije managementa



Vir: Daft (2010, str. 6).

Načrtovanje kot funkcija managementa pomeni opredeljevanje ciljev organizacije ter določanje nalog in uporabe razpoložljivih virov, ki so potrebni za doseganje teh ciljev. Z drugimi besedami, načrtovanje pomeni, kam organizacija želi priti in kako bo tja prišla. Organiziranje običajno sledi načrtovanju in predstavlja način, kako želi organizacija uresničiti postavljene cilje. Organiziranje vključuje dodeljevanje nalog, delegiranje in razporejanje razpoložljivih virov. Vodenje pomeni uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih

za doseganje ciljev organizacije. Pomeni tudi ustvarjanje skupne kulture in vrednot organizacije, sporočanje ciljev zaposlenim v celotni organizaciji in vključevanje zaposlenih z željo po visoki ravni delovanja. Vodenje vključuje motiviranje celotnih oddelkov, kot tudi vsakega posameznika posebej. V dobi negotovosti, konkurence na globalni ravni in naraščajoče raznolikosti delovne sile so za poslovni uspeh ključnega pomena ravno sposobnost oblikovanja skupne organizacijske kulture, sporočanje ciljev in motiviranje zaposlenih. Kontroliranje pomeni spremljanje dejavnosti zaposlenih, ugotavljanje, ali je organizacija pravilno usmerjena k svojim ciljem, in vpeljevanje morebitnih popravkov. Managerji morajo zagotoviti, da organizacija dosledno sledi svojim ciljem. Novodobni trendi si prizadevajo za večjo pooblaščenost zaposlenih in večje zaupanje v organizacijo. Mnoga podjetja zato dajejo manjši poudarek strogemu nadzoru zaposlenih in se raje osredotočijo na njihovo usposabljanje, da znajo sami spremljati svoje delo in se tudi popraviti, če je treba (Daft, 2010).

Vodenje je zelo iskana in cenjena spretnost (Northouse, 2016). Ljudje nenehno sprašujejo sebe in druge, kaj je tisto, kar naredi dobrega vodjo, in iščejo informacije, kako postati učinkovit vodja. Ravno zato so knjižne police polne knjig z nasveti o vodenju, vodenje kot funkcija managementa pa je pritegnila pozornost raziskovalcev po vsem svetu. Vodenje je zapleten proces, zato obstajajo številni različni teoretični pristopi za razlago njegovega procesa. Nekateri raziskovalci gledajo nanj kot na osebnostno lastnost ali vedenje, medtem ko ga drugi vidijo z relacijskega vidika ali vidika informacijske obdelave. Izsledki raziskav o vodenju z vseh področij ga prikazujejo kot proces, ki je precej bolj prefinjen in zapleten od skromnega pogleda, ki ga radi predstavijo v nekaterih priljubljenih knjigah o vodenju. Ne obstaja preprosta definicija funkcije vodenja. Stogdill pravi (v Northouse, 2016, str. 2), da obstaja skoraj toliko različnih definicij funkcije vodenja, kot je ljudi, ki so jo raziskovali. Da bi vodenje bolje razumeli, je smiselno preučiti razvoj definicije vodenja v prejšnjem stoletju.

V prvih 30 letih 20. stoletja je vodenje pomenilo nadzor in centralizacijo moči z željo po prevladi. Moore je na konferenci o vodenju leta 1927 opredelil vodenje kot sposobnost vzpostaviti svojo voljo in spodbujati poslušnost, spoštovanje, zvestobo in sodelovanje pri svojih podrejenih. Po letu 1930 so se opredelitve vodenja osredotočale na lastnosti voditelja, pri čemer je glavni pomen vodenja postal vpliv in ne več premoč. Vodenje je bilo opredeljeno tudi kot interakcija posameznikovih osebnostnih lastnosti s tistimi v skupini. To je pomenilo, da tako kot lahko en človek (vodja) vpliva na spremembo odnosov in dejavnosti skupine, lahko tudi skupina močno vpliva na vodjo. V 40. letih prejšnjega stoletja so večji pomen pripisali vplivu skupine, vodenje so opredelili kot usmerjanje posameznika skozi skupne dejavnosti. V 50. letih so razdelili definicije vodenja v tri sklope. Prvi sklop je nadaljevanje teorije vpliva skupine, drugi sklop je vodenje opredeljeval kot odnos, ki razvija skupne cilje in temelji na obnašanju vodje, tretji pa je temeljil na učinkovitosti, v kateri je vodenje opredeljeno kot sposobnost vplivanja na skupno učinkovitost skupine. Kljub burnim časom so se v 60. letih vodilni raziskovalci večinoma strinjali o enotni opredelitvi funkcije vodenja. Prevladovala je miselnost o vodenju kot vedenju, ki vodi ljudi k skupnim ciljem.

Seeman (1960) je vodenje opisal kot vplivanje posameznikov na druge posameznike, da delujejo v isti smeri. V naslednjem desetletju so vodenje videli kot ustanavljanje in vzdrževanje skupin ali organizacij za doseganje skupinskih ali organizacijskih ciljev. Najpomembnejšo definicijo v 70. letih je postavil Burns (1978, str. 425), ki je vodenje opredelil kot vzajemen proces mobilizacije, ki jo izvajajo posamezniki z določenimi motivi in vrednotami, različnimi gospodarskimi, političnimi in drugimi viri v kontekstu konkurence in konflikta, da bi sami dosegli cilje ali da bi jih dosegli skupaj tako vodje kot sledilci (skupina). V 80. letih prejšnjega stoletja je prišlo do pravega razcveta znanstvenih in poljudnih del o naravi vodenja. Posledica so bile številne definicije vodenja, ki so jih vodile štiri različne tematike. Prva je bila ideja »naredi, kar hoče vodja«, kar pomeni zagovarjanje vodenja kot načina za doseganje cilja posameznika (vodje). Podrejeni naredijo tako, kot zahteva vodja. Druga tematika obravnava vpliv. Vodenje je neprisilno vplivanje. Tretja tematika zagovarja vodenje kot značajsko lastnost posameznika. Četrta tematika pa je Burnsova definicija, ki se je ohranila iz konca 70. let. Burns (1978) vodenje opredeli kot preobrazbeni proces in trdi, da se vodenje zgodi, »ko eden ali več posameznikov sodeluje z drugimi na tak način, da se motivacija in morala tako vodje kot sledilcev dvigne na višjo raven« (Northouse, 2016, str. 2–4).

V 21. stoletju se nadaljuje razprava o tem, koliko sta vodenje in management povezana. Nove raziskave preučujejo predvsem proces vodenja, pri katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov, da bi dosegli skupen cilj, in se ne ukvarjajo z razvijanjem novih definicij vodenja. Med nove pristope vodenja poleg avtentičnega vodenja prištevajo še duhovno vodenje (angl. spiritual leadership), ki se osredotoča na vodje, ki uporabljajo vrednote in občutek pripadnosti za motivacijo svojih sledilcev, uslužno vodenje (angl. servant leadership), ki poudarja glavno vlogo vodje kot služabnika svojih sledilcev in se osredotoča na njihove potrebe, in adaptivno vodenje (angl. adaptive leadership), pri čemer vodje spodbujajo svoje sledilce, da se prilagodijo problemom, izzivom in spremembam (Northouse, 2016, str. 4–5).

Po desetletjih nestrinjanja o definiciji vodenja se strokovnjaki strinjajo z enim dejstvom: ne morejo oblikovati enotne definicije vodenja. Zaradi dejavnikov, kot so vpliv globalizacije in generacijske razlike, bo vodenje vedno različno pomenilo različnim ljudem. Bistvo je, da je vodenje kompleksen koncept, zato bo treba še kar nekaj časa čakati na enotno definicijo.

Kljub množici različnih konceptov o vodenju pa lahko opredelimo naslednje osnovne komponente vodenja: (1) Vodenje je proces. To pomeni, da vodje vplivajo na svoje sledilce in obratno, ta vpliv je lahko pozitiven ali negativen. Vodenje ni linearno, ampak je dvosmerni interaktivni dogodek med vodjo in sledilci. Dostopno je vsem, ni omejeno samo na enega človeka v skupini, ki ima formalno položajno moč. (2) Vodenje vključuje vplivanje. Brez vplivanja vodenje ne obstaja. (3) Vodenje se pojavlja v skupinah. Vključuje vplivanje na skupino posameznikov, ki imajo skupen namen. Gre lahko za majhno delovno skupino ali veliko skupino, ki lahko zajema tudi celotno organizacijo. (4) Vodenje vključuje skupne

cilje. Vodje usmerijo svojo energijo v posameznike, ki poskušajo doseči nekaj skupnega. Skupen cilj pomeni, da imajo vodje in njihovi sledilci vzajemen namen. Poudarek na vzajemnosti zmanjšuje možnost, da bi vodje s sledilci ravnali neetično ali s prisilo, in povečuje možnost, da bi si oboji skupaj prizadevali za skupno dobro (Northouse, 2016, str. 6).

Na podlagi teh komponent je Northouse (2016, str. 6) opredelil vodenje kot proces, s katerim posameznik vpliva na skupino, da bi dosegli skupni cilj.

1.3 Opredelitev koncepta avtentičnosti

Koncept avtentičnosti izhaja iz grške filozofije in označuje humanistično psihološko naravnost, ki pomeni »biti resničen samemu sebi« (angl. fraza "*to thine own self be true*") (Zielinska, 2012). Biti avtentičen pomeni poznati samega sebe in se sprejeti takšnega, kot si (Harter, Snyder & Lopez, 2002). Humanistična psihologa Rogers (1959) in Maslow (1968, 1971) sta svojo pozornost usmerila na razvoj samoaktiviranih (angl. *self-actualizing*) ljudi, t. i. posameznikov, ki delujejo v skladu s svojo osnovno naravo ter jasno in natančno vidijo sebe in svoje življenje. Takšnih ljudi ne zanima, kaj si o njih mislijo drugi, zato se lahko popolnoma posvetijo svojim odločitvam in osredotočijo na svoje cilje. Maslow (1971, str. 346) trdi, da imajo takšni ljudje visoko stopnjo etičnega zavedanja. Omenjene ideje humanistične psihologije so podlaga za razmišljanje o razvoju avtentičnega vodenja.

Čeprav obstajajo številne definicije avtentičnosti, mnogi njen koncept zamenjujejo z iskrenostjo (angl. *sincerity*) (Erickson, 1995). Trilling (1972, str. 4) opredeljuje iskrenost kot skladnost med trditvijo in dejanskim občutkom. Iskrenost pomeni, da so izražena čustva in misli popolnoma skladna z resničnostjo, ki jo človek doživlja. Človekova iskrenost se zato ocenjuje glede na to, v kolikšni meri je nekdo pravilno in iskreno predstavljen drugim, namesto v kolikšni meri je nekdo zvest samemu sebi (Erickson, 1995; Trilling, 1972). Ravno to spada pod domeno avtentičnosti. Pri iskrenosti so pomembni odnosi z drugimi, medtem ko je avtentičnost absolutno introvertirana. Pojem avtentičnosti se nanaša na posamezne osebne izkušnje, misli, čustva, potrebe, želje, preference ali prepričanja in na procese, ki nam omogočajo spoznati samega sebe, delovati v skladu z resničnim jazom in na način, ki je skladen z našimi notranjimi mislimi in občutki (Harter, Snyder & Lopez, 2002, str. 382).

Prepoznavanje samoreferenčne narave avtentičnosti je ključnega pomena za razumevanje konstrukta. To pomeni, da avtentičnost, v nasprotju z iskrenostjo, ne upošteva nobenega izrecnega mnenja drugih. Avtentično samozavedanje deluje v celoti znotraj samega sebe, s pravili lastnega bitja (Erickson, 1995, str. 125). Tu je treba dodati še, da avtentičnost ni izključujoče stanje. Človek ni ali avtentičen ali neavtentičen, ampak gre za stopnjo avtentičnosti. Človek je lahko bolj ali manj avtentičen (Erickson, 1995). Goffee in Jones (2005) opozorita še na eno pomembno lastnost avtentičnosti – posameznika lahko le drugi prepoznavajo kot avtentičnega, sam se ne more.

Konstrukt avtentičnosti ne zajema etičnega, pozitivnega ali moralnega obnašanja (Endrissat, Müller & Kaudela-Baum, 2007). Pri avtentičnosti gre za usklajenost posameznikovega obnašanja z njegovimi osebnimi vrednotami in prepričanji ne glede na to, ali so slaba ali dobra. Wong in Cummings (2009) sta opredelila avtentičnost posameznika kot intenzivno psihološko paradigmo, ki vključuje znanje, sprejemanje in vedenjske odzive človeka ter temelji na temeljnih in etičnih vrednotah posameznika, visokih standardih, prepričanjih, čustvih in motivih.

Dimovski in drugi (2013, str. 28) menijo, da razvijamo avtentično osebnost vse življenje. Prislužimo si jo z integriteto, bistvo avtentičnega vodenja pa je vodenje z zgledom. Avtentičnost pri posameznikih se ne razvija le v organizacijskem okolju (pozitivno vzdušje, vrednote), temveč nanjo vplivajo tudi številni drugi dejavniki, ki jo, odvisno od okoliščin, spodbujajo ali zavirajo. To so socializacijski dejavniki (družinsko okolje, izobraževanje) in naklonjenost posameznika k samorazvoju (pogum, pozitivna samopodoba). Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti, so prikazani na sliki 2.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti



Vir: Dimovski in drugi (2013, str. 28).

1.4 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje predstavlja eno najnovejših raziskav na področju vodenja. Osredotoča se na to, ali je vodenje pristno in resnično. Avtentično vodenje je še vedno v formativni fazi razvoja, zato se priporoča previdnost pri obravnavi, saj bodo prihodnje nove raziskave verjetno prinesle nove poglede, vidike in teorije o tem konstrukt.

Na prvi pogled se zdi, da je avtentično vodenje preprosto opredeliti, v resnici pa gre za kompleksen proces, ki ga je težko definirati. Obstajajo številne definicije, od katerih je vsaka napisana z drugačnega vidika in drugačnim poudarkom. Splošno sprejeta definicija avtentičnega vodenja ne obstaja, se pa raziskovalci strinjajo, da so avtentični vodje tisti, ki dobro poznajo samega sebe ter trdno stojijo za svojim mnenjem in prepričanjem. Z vlogo

vodje se identificirajo in vedno delujejo v skladu z lastnim prepričanjem (Shamir & Eilam, 2005).

Nekatere prve povezave konstrukta avtentičnosti in konstrukta vodenja so se pojavile na področju sociologije in izobraževanja v začetku 60. let prejšnjega stoletja. Sociolog Seeman (1960) je svojo konceptualno in empirično pozornost usmeril v pojem neavtentičnosti vodenja. Dojemal jo je kot prekomerno plastičnost vodje, ki si preveč prizadeva zadovoljiti zahteve, ki izhajajo iz javnih vlog, iz zahtev družbe. Seeman je razvil lestvico za merjenje neavtentičnosti, vendar sta bili veljavnost in koristnost konstrukta vprašljivi. Henderson in Hoy (1983) sta naknadno oživila konstrukt znotraj področja izobraževalnega vodenja in posodobila Seemanovo lestvico z dodajanjem novih konstruktov. Vodjo opredeljujeta kot neavtentičnega, če je preveč skladen s stereotipi in zahtevami, povezanimi z vlogo vodje.

Čeprav bi lahko rekli, da se ljudje že od nekdaj zanimajo za avtentičnost, so se prve prave raziskave o avtentičnem vodenju pojavile šele 15 let nazaj – prvi znanstveni članek o avtentičnem vodenju so objavili šele leta 2003. Luthans in Avolio (2003) sta objavila članek o razvoju avtentičnega vodenja z naslovom *Authentic leadership: A positive developmental approach*. Zanimanje za avtentično vodstvo se je povečalo v času družbenih preobratov in nestabilnosti v Združenih državah Amerike. Teroristični napadi, zelo razširjena korporativna korupcija in gospodarska nestabilnost so ustvarili občutek negotovosti in nezaupanja vodstvu. Namesto neetičnega in neučinkovitega vodenja se je izrazila potreba po bolj človeškem in konstruktivnem vodstvu, ki bi delovalo za skupno dobro (Luthans & Avolio, 2003).

V nasprotju s poudarkom na neavtentičnosti sodobni koncepti avtentičnega vodenja poudarjajo njegove konceptualne korenine v pozitivni psihologiji in se bolj pozitivno osredotočajo na to, kaj pomeni razvoj avtentičnega vodstva (Luthans & Avolio, 2003). Avolio, Luthans in Walumbwa (2004, str. 4) opredeljujejo avtentične vodje kot tiste, ki se natančno zavedajo, kako razmišljajo in se obnašajo, ter jih drugi dojemajo, kot da se zavedajo svojih in tujih vrednot, moralnih prepričanj, znanja in prednosti. Zavedajo se konteksta, v katerem delujejo, so samozavestni, polni upanja, optimistični, odporni in imajo visok moralni značaj.

Luthans in Avolio (2003, str. 243) opredeljujeta konstrukt avtentičnega vodenja v organizaciji kot proces, ki temelji tako na pozitivnih psiholoških sposobnostih kot tudi na zelo razvitem organizacijskem kontekstu, kar ima za posledico večje samozavedanje in samouravnavano pozitivno vedenje vodij in zaposlenih ter pospeševanje pozitivnega razvoja samega sebe.

Eden izmed prvotnih namenov opredelitve avtentičnega vodenja kot konstrukta je bil narediti večdimenzionalen in večstopenjski koncept (Luthans & Avolio, 2003). Čeprav to povzroča težave pri merjenju koncepta, je njegova širša opredelitev zelo smiselna glede na

predhodne kritike konstrukta vodenja, ki niso ustrezno prepoznale zapletenosti tega pojava.

Shamir in Eilam (2005) sta izrazila zaskrbljenost glede širine prvotnih konceptov avtentičnega vodje, avtentičnega vodenja in njegovega razvoja. Odločila sta se za ožjo opredelitev konceptov in oblikovala štiri glavne značilnosti avtentičnega vodje: (1) Avtentični vodja je zvest samemu sebi (in ne deluje v skladu s pričakovanji drugih). (2) Avtentičnega vodjo motivirajo osebna prepričanja in vrednote, namesto želja po pridobitvi statusnih simbolov, spoštovanje drugih ali kakšne druge osebne koristi. (3) Avtentični vodja je original in ne kopija. To pomeni, da deluje z osebnega vidika. (4) Njegova dejanja temeljijo na osebnih vrednotah in prepričanjih. Pri njunem konceptu avtentičnega vodje so še posebej pomembni dejavniki, ki sta jih iz opredelitve koncepta izpustila. Namenoma sta se vzdržala opisovanja stila vodenja, vrednot in prepričanj vodje. Tu se namreč njuna perspektiva razlikuje od pojmovanja avtentičnega vodenja, ki ga Luthans in Avolio (2003) opredeljujeta skozi pozitivno moralno perspektivo.

Shamir in Eilam (2005) sta predstavila konstrukt avtentičnega sledenja (angl. authentic followership), ki ga ustvarjajo sledilci (angl. followers), ki sledijo vodji iz avtentičnih razlogov in imajo pristen odnos z njim. Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005) prav tako opredeljujejo koncept avtentičnih sledilcev in trdijo, da odraža razvojni proces avtentičnega vodenja, pri katerem sledilci dosežejo višjo raven samozavedanja in samouravnavanja, kar vodi v pozitiven razvoj in pozitivne rezultate na organizacijski ravni. Avtentični sledilci posledično prikazujejo internalizirane regulativne procese, uravnotežene obdelave informacij, transparentnost odnosov in avtentično obnašanje, ki je popolnoma vzporedno s tem, kar opisujemo kot značilnost avtentičnih vodij.

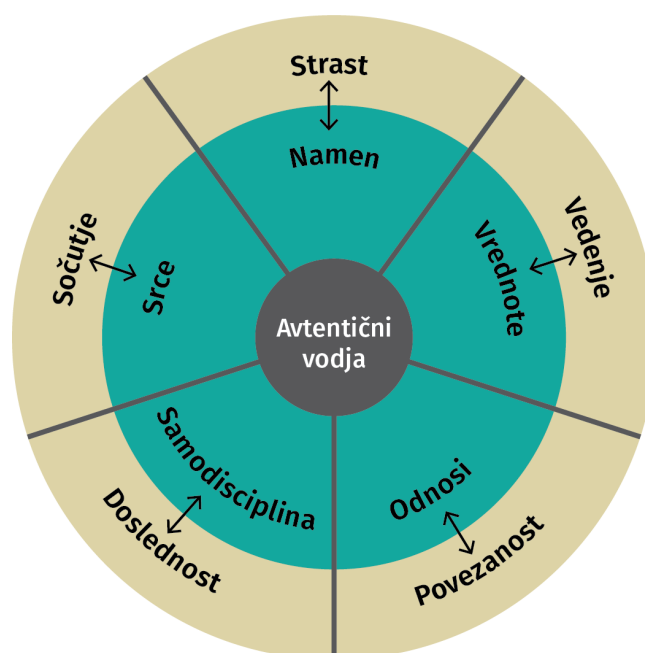
Shamir in Eilam (2005) sta poudarek raziskave namenila razvoju avtentičnega vodje in ne razvoju avtentičnega vodenja, ki je bolj zapleten, saj vključuje razvoj avtentičnega odnosa med vodjo in njegovimi sledilci. Tudi Avolio in Gardner (2005) se strinjata, da razvoj avtentičnega vodenja vključuje zapletene procese in bi bilo malo verjetno, da bi se ga lahko doseglo le s programi usposabljanja. Razvoj avtentičnega vodenja ne more biti program, razen če bi ga označili kot program življenjskega učenja. Razvoj avtentičnega vodenja vključuje stalne procese, s katerimi vodje in sledilci pridobivajo samozavest in vzpostavljajo odprte, transparentne, zaupanja vredne in resnične odnose, na katere vplivajo in jih delno oblikujejo v načrtovane, kot je usposabljanje.

Raziskave o avtentičnem vodenju lahko razdelimo na dva pristopa (Northouse, 2016): (1) praktični pristop, ki se je razvil iz resničnih primerov in literature za razvoj in usposabljanje; (2) teoretični pristop, ki temelji na ugotovitvah iz družboslovnih raziskav. Oba pristopa ponujata zanimiv vpogled v kompleksen proces avtentičnega vodenja.

1.4.1 Praktični pristop k avtentičnemu vodenju

Pristop, ki ga je razvil George (2003), se osredotoča na značilnosti avtentičnih vodij. George na praktičen način opisuje bistvene lastnosti avtentičnega vodenja in svetuje, kako lahko posamezniki razvijejo te lastnosti, če želijo postati avtentični vodje. Na podlagi svojih izkušenj kot izvršni direktor podjetja in na podlagi intervjujev z raznolikim vzorcem 125 uspešnih vodij je ugotovil, da si avtentični vodje resnično želijo služiti drugim, poznajo samega sebe in vodijo iz svojih temeljnih vrednot. Ugotovil je pet osnovnih značilnosti avtentičnih vodij: (1) razumejo svoj namen; (2) močno si želijo narediti pravo stvar; (3) z ljudmi znajo vzpostaviti odnos, ki temelji na zaupanju; (4) so samodisciplinirani in delujejo v skladu s svojimi vrednotami; (5) do svojega poslanstva so strastni (vse počnejo iz srca). Slika 3 prikazuje pet dimenzij avtentičnega vodenja, kot jih je opredelil George (2003): namen, vrednote, odnosi, samodisciplina in srce. Slika ponazarja tudi z njimi povezane lastnosti: strast, vedenje, povezanost, doslednost in sočutje. Te lastnosti morajo posamezniki razviti, da lahko postanejo avtentični vodje.

Slika 3: Značilnosti avtentičnega vodje



Vir: George (2003).

V intervjujih z vodji je George (2003) ugotovil, da imajo avtentični vodje pravi občutek za svoj namen. Razumejo, kje so in kam želijo, njihovi cilji jih močno motivirajo. So strastni posamezniki, ki imajo globoko zanimanje za svoje delo. Dober primer avtentičnega vodje, ki je prikazal izjemno strast do svojih ciljev, je Terry Fox, ki je premagal raka, vendar so mu pri zdravljenju morali amputirati nogo. Terry se je odločil s protezo na eni nogi preteči ZDA od vzhodne do zahodne obale z namenom ozaveščanja o kostnem raku in zbiranja denarja za raziskave o bolezni. Čeprav je umrl, še preden je dokončal svoj podvig, sta njegov pogum

in strast navdihnili milijone ljudi. Svoj cilj je kljub smrti dosegel, saj je dvignil ozaveščenost o svoji bolezni, Fundacija Terry Fox pa je zbrala več kot 400 milijonov kanadskih dolarjev za raziskave o kostnem raku. Glede na dimenzije in lastnosti avtentičnega vodenja je Terry Fox jasno prikazoval namen in strast pri svojem vodenju (Northouse, 2016).

Avtentični vodje razumejo svoje vrednote in se vedejo v skladu z njimi. Imajo jasno sliko o tem, kdo so, kam želijo in kaj morajo narediti. Tudi v težkih situacijah svojih vrednot nikoli ne zatajijo, ampak jih izkoristijo in svoje vrednote še bolj okrepijo. Primer takšnega vodje je Nelson Mandela, dobitnik Nobelove nagrade za mir. Mandela je bil nepopustljiv v svojih prizadevanjih za odpravo apartheida v Južni Afriki in se boril za pravičnost in enakopravnost za vse. Ko je bil v zaporu, so mu ponudili predčasno izpustitev, če bi zanikal svoja stališča. Raje jo je zavrnil, kot da bi se odrekel svojim vrednotam. Nelson Mandela je vedel, kdo je, poznal je svoje vrednote, njegovo vodenje pa je te vrednote odražalo (Northouse, 2016).

Tretja značilnost avtentičnega vodenja po Georgeu (2003) so močni odnosi. Avtentični vodje imajo sposobnost, da se odprejo ljudem in z njimi vzpostavijo povezavo. Svoje zgodbe so pripravljeni deliti z drugimi in poslušajo zgodbe drugih. Vodje in njihovi sledilci na ta način razvijajo občutek medsebojnega zaupanja, bližine in povezanosti. Sledilci želijo imeti zaupanja vreden odnos z vodjo, v zameno pa so jim pripravljeni izkazati zvestobo in zavezanost.

Samodisciplina je kakovost, ki vodi pomaga pri doseganju njegovih ciljev, daje mu sposobnost osredotočenja in odločnost. Hkrati mu daje energijo za nadaljevanje dela v skladu z njegovimi vrednotami, pomaga mu, da ostane osredotočen na svoje cilje tudi v zahtevnih okoliščinah. Samodisciplina omogoča, da ostane avtentični vodja miren in dosleden tudi v stresnih situacijah. Takšen vodja daje svojim sledilcem občutek varnosti (Northouse, 2016).

Zadnja dimenzija, ki jo George (2003) omenja, je sočutje. Sočutje pomeni razumeti stisko drugih in pripravljenost pomagati. George (2003, str. 40) trdi, da se vodja nauči biti avtentičen, ko razvije sočutje. Vodje lahko razvijejo sočutje tako, da spoznajo življenjske zgodbe drugih, sodelujejo z ljudmi različnih ras in etničnih skupnosti, potujejo v države v razvoju itd. Te dejavnosti namreč povečujejo občutljivost vodje do drugih kultur, ozadij in življenjskih situacij.

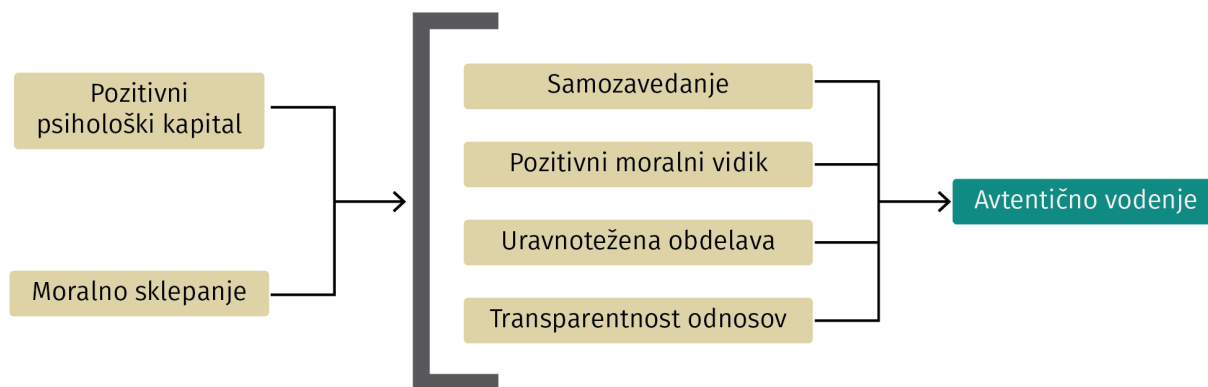
Če povzamemo, Georgeev pristop avtentičnega vodenja poudari pet pomembnih značilnosti avtentičnega vodje. Te značilnosti prikazujejo praktično sliko o tem, kaj morajo vodje storiti, če želijo postati avtentični. Avtentično vodenje je proces vseživljenjskega razvoja in ga oblikuje življenjska zgodba vsakega posameznika.

1.4.2 Osnovni model avtentičnega vodenja

Glavni izziv, s katerim so se soočali raziskovalci pri razvijanju teorije avtentičnega vodenja, je bil opredeliti konstrukt in prepoznati njegove značilnosti. Kot sem omenila že prej, je avtentično vodenje definirano na več načinov, vsaka opredelitev pa predstavlja drugačen vidik konstrukta. V nadaljevanju bom predstavila definicijo avtorjev Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008), da je avtentično vodenje vedenjski vzorec vodenja, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih in pozitivni etiki, spodbuja večje samozavedanje, ponotranjen moralni vidik, uravnoteženo obdelavo informacij, transparentnost odnosov med vodjo in sledilci ter pozitiven samorazvoj. Čeprav je definicija precej kompleksna, zajema zdajšnji splošen vidik o konstrukt avtentičnega vodenja in njegovem delovanju. Osredotoča se na njegove temeljne komponente in ga prepozna kot proces.

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) so naredili celovit pregled literature na področju avtentičnega vodenja z namenom določiti glavne komponente in razviti veljavno merilo konstrukta. Prepoznali so štiri glavne komponente: samozavedanje, ponotranjen moralni vidik, uravnoteženo obdelavo in transparentnost odnosov. Skupaj te štiri komponente predstavljajo temelj teorije o avtentičnem vodenju.

Slika 4: Glavne komponente avtentičnega vodenja



Vir: Prirejeno po Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 343–372).

1.4.2.1 Samozavedanje

Samozavedanje vodje je izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja in se nanaša na notranji vpogled vodje. Gre za proces, v katerem posameznik razume samega sebe in se zaveda svojih prednosti, slabosti in svojega vpliva na druge. Samozavedanje pomeni odražanje svojih temeljnih vrednot, identitete, čustev, motivov in ciljev, gre za razumevanje samega sebe na najgloblji ravni. Posameznik se nenehno uči in razume svoje edinstvene talente, prednosti, namen, temeljne vrednote, prepričanja in želje (Avolio & Gardner, 2005). Tako se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Vključuje tudi zavedanje in zaupanje svojim

čustvom (Kernis, 2003). Ko vodja pozna samega sebe in ima jasno predstavo o tem, kdo je in kakšne so njegove vrednote, tudi trdno stoji za svojimi odločitvami in dejanji (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Samozavedanje je zavest vodje o lastnem znanju, izkušnjah in sposobnostih. Prav tako se mora vodja zavedati tudi svojih pomanjkljivosti, da jih lahko premaga in se razvija. Ljudje vidijo vodje z višjo stopnjo samozavedanja kot bolj avtentične.

1.4.2.2 Pozitiven moralni vidik

Pozitiven moralni vidik se nanaša na samouravnlalni proces, pri katerem posamezniki uporabijo svoje notranje moralne standarde in vrednote za vodilo pri svojem obnašanju, namesto da bi dovolili vpliv zunanjih dejavnikov (na primer pritisk družbe). Gre za proces samouravnavanja, kjer imajo posamezniki nadzor nad obsegom vpliva drugih ljudi ali družbe nanje. Ljudje vidijo vodje s ponotranjenim moralnim vidikom kot avtentične, ker so njihova dejanja usklajena z njihovimi prepričanji in moralo (Northouse, 2016).

Luthans in Avolio (2003) trdita, da avtentično vodenje in njegov razvoj obsegata inherentno etično/moralno komponento. Vodje se na delovnem mestu vsakodnevno soočajo z različnimi moralnimi dilemami. Te bi lažje premagali, če bi imeli višjo stopnjo moralne sposobnosti. May, Chan, Hodges in Avolio (2003) podajajo obsežne argumente za vključenost elementa moralnega vidika v avtentično vodenje. Opisujejo etični in transparentni proces odločanja, kjer avtentični vodje razvijajo in izkoristijo svoje moralne sposobnosti, učinkovitost, pogum in odpornost za reševanje etičnih vprašanj ter tako dosežejo avtentično in trajno moralno delovanje. Hkrati trdijo, da je mogoče moralno komponento vpeljati s pomočjo učnega procesa. Vodje morajo zgraditi sistem svojih temeljnih vrednot in prepričanj ter prepoznavati, kaj jim je pomembno. Svoje vrednote in prepričanja morajo uporabiti pri vsaki interakciji na vseh ravneh organizacije ter vpeljati etičen in transparenten proces odločanja. Zaposleni vidijo proces odločanja, ki se uporablja znotraj podjetja, kot pravičen, pošten in nepristranski le, če sledi nespornim in predhodno določenim načelom, zlasti pri težjih odločitvah. Avtentični vodje ne skrivajo svojih razlogov za odločitve pred nobenim izmed deležnikov v podjetju. Preučijo in ovrednotijo vse razpoložljive možnosti in izberejo tisto, ki je najugodnejša za vse deležnike. Avtentično odločanje je proces, ki vključuje tri pomembne korake: prepoznavanje moralnih dilem, transparentno vrednotenje možnosti in na koncu delovanje v skladu z vrednotenjem. Ohranjanje sistema prepričanja, ki temelji na morali in vrednotah, ter osredotočanje na pozitivnost voditeljem omogočata ohraniti avtentičnost. Avtentični vodje v procesu svojega razvoja priznavajo in negujejo svoje moralne sposobnosti, samozadostnost, pogum in odpornost.

1.4.2.3 Uravnotežena obdelava podatkov

Uravnotežena obdelava je prav tako samouravnlalno vedenje. Nanaša se na zmožnost posameznika, da objektivno preučuje informacije in mnenja drugih, preden sprejme

odločitev. Pomeni tudi izogibanje favoriziranju nekaterih vprašanj in nepristranskost. Uravnovežena obdelava vključuje preučevanje stališč tistih, ki se z vami ne strinjajo, in celostno preučevanje problema pred ukrepanjem. Vodje, ki so sposobni uravnovežene obdelave, so avtentični, ker so odprti glede lastnih perspektiv in so zmožni objektivne obravnave perspektiv drugih posameznikov (Northouse, 2016).

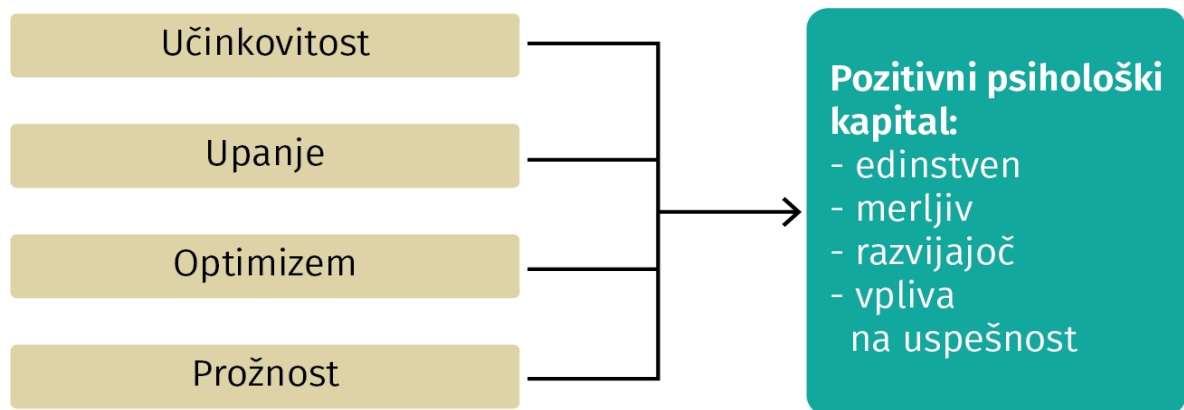
1.4.2.4 Transparentnost odnosov

Transparentnost odnosov se nanaša na odprtost in poštenost pri prikazovanju samega sebe drugim. Gre za samouravnlalni proces, ker lahko posamezniki nadzorujejo svojo transparentnost pred drugimi. Transparentnost odnosov se pojavi, ko posamezniki na primeren način delijo svoja temeljna čustva, motive in naklonjenost z drugimi (Kernis, 2003). Takšni posamezniki z drugimi delijo tako svojo pozitivno kot tudi negativno stran. Gre za odprto komunikacijo in resnične, prave odnose z drugimi ljudmi.

1.4.2.5 Drugi dejavniki

Obstajajo še drugi dejavniki, ki vplivajo na avtentično vodenje. Eden izmed njih je **pozitiven psihološki kapital**. Na avtentično vodenje vplivajo štiri ključne pozitivne psihološke lastnosti: zaupanje, upanje, optimizem in odpornost (Luthans & Avolio, 2003). Pozitivne psihološke lastnosti krepijo zmožnosti vodje, da razvijejo glavne komponente avtentičnega vodenja. Posamezniki lahko te lastnosti skozi življenje razvijajo ali spreminjajo. Zaupanje se nanaša na samoučinkovitost, torej na prepričanje, da ima posameznik možnost uspešno doseči cilj, ki si ga je zastavil. Vodje, ki imajo lastnost zaupanja, so bolj motivirani, vztrajni in se ne ustrašijo izziva (Luthans & Avolio, 2003). Upanje je pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na volji in načrtovanju ciljev (Luthans & Avolio, 2003). Avtentični vodje, ki imajo lastnost upanja, si postavijo cilje, za katere vedo, da jih bo mogoče doseči. Njihovo upanje spodbuja tudi sledilce, da jim zaupajo in verjamejo v njihove cilje. Optimizem se nanaša na kognitivni proces opazovanja situacij s pozitivnega vidika in ugodno pričakovanje prihodnosti. Vodje z optimizmom imajo pozitivno mnenje o svojih zmožnostih in rezultatih, ki jih lahko dosežejo. Odpornost je sposobnost, da si opomoremo ali se prilagodimo škodljivim situacijam. Vključuje sposobnost, da se pozitivno prilagodimo določenim težavam. V težkih časih se odporni ljudje bolje spopadejo z izzivi, situacija jih naredi močnejše in iznajdljivejše (Sutcliffe & Vogus, 2003). Slika 5 prikazuje dimenzije psihološkega kapitala.

Slika 5: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Luthans in Youssef (2004, str. 152).

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) so med raziskovanjem odnosov med avtentičnim vodjem in njegovimi sledilci potrdili, da je avtentično vodenje bistveno povezano s stopnjo vključenosti zaposlenih. V svoji raziskavi, kamor so vključili reprezentativen vzorec delovno aktivnih odraslih, so ugotovili povezavo med avtentičnim vodenjem in psihološkim kapitalom sledilcev. Ugotovili so, da so vodje, ki so jih sledilci dojemali kot avtentične, prispevali k bolj pozitivnemu delovnemu okolju v podjetju in da imajo sledilci v pozitivnem delovnem okolju višji pozitiven psihološki kapital (Woolley, Caza & Levy, 2011, str. 444). Za sodobna podjetja je pozitiven psihološki kapital edinstvena konkurenčna prednost (George, Sims, McLean & Mayer, 2007; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Luthans in Youssef (2007) dodatno definirata konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala glede na uporabo prednosti in pozitivne psihološke sposobnosti človeških virov. Podjetje lahko meri, razvija in učinkovito upravlja te zmogljivosti in s tem prispeva k izboljšanju učinkovitosti.

Moralno sklepanje je prav tako dejavnik, ki lahko vpliva na avtentično vodenje in pomeni biti zmožen etičnih odločitev. Razvoj sposobnosti za moralno sklepanje je vseživljenjski proces. Višja zmožnost moralnega sklepanja vodi omogoča sprejeti odločitve, ki presegajo razlike in nestrinjanja posameznikov ter usmerijo posameznike k skupnim ciljem. Ta lastnost vodi omogoči nesebičnost in sprejemanje odločitev, ki so za skupno dobro organizacije.

Zelo pomemben dejavnik so **kritični življenjski dogodki** oziroma **sprožilni dogodki**. To so glavni dogodki, ki oblikujejo življenje ljudi. Če opazujemo z vidika življenjske dobe, je mogoče prepoznati določene sprožilne dogodke v življenju vodje, ki so spodbudili pozitivno rast in razvoj (Luthans & Avolio, 2003). Čeprav so sprožilni dogodki navadno obravnavani kot negativni dogodki in krize (npr. izguba ljubljene, zdravstvene ali finančne težave), lahko podobno razvoj vodje sprožijo tudi pozitivni dogodki. Pozitivni sprožilni dogodki so npr. napredovanje na višji položaj z večjo odgovornostjo, prostovoljna odločitev za spremembo poklicne poti, selitev v popolnoma drugačno kulturo, intimna zveza z osebo, ki

ima popolnoma drugačen pogled na svet, prebiranje knjige, ki predstavlja edinstven pogled ali izziva temeljna prepričanja bralca ... (Avolio, 2005). Takšni kritični dogodki delujejo kot katalizatorji sprememb. Shamir in Eilam (2005) trdita, da avtentično vodenje močno temelji na pomembnosti, ki jo življenjskim izkušnjam pripišejo ljudje. Ko vodje pripovedujejo svoje življenjske zgodbe, se dvigne njihova raven samozavedanja. Postajajo bolj avtentični z razumevanjem lastnih življenjskih izkušenj. Kritični življenjski dogodki spodbujajo osebno rast posameznikov in jim pomagajo postati boljši in močnejši vodja (Luthans & Avolio, 2003).

1.4.3 Metode in tehnike razvoja avtentičnih vodij

Avolio in Gardner (2005, str. 322) menita, da razvoj avtentičnega vodenja vključuje zapletene procese, zato je malo verjetno, da bi ga bilo mogoče doseči samo z usposabljanjem. Pravzaprav že narava takšnega vodstva zahteva ponotranjenje odnosov, vedenj in karizmo, česar ne moremo posnemati ali reproducirati, če ne želimo izgubiti avtentičnosti. Cooper, Scandura in Schriesheim (2005) menijo, da bi bil načrtovani razvoj avtentičnega vodenja učinkovitejši, če bi se dogajal v daljšem časovnem obdobju in bi vključeval različna izobraževanja, načrtovane sprožilne dogodke in individualno usposabljanje. Interakcija med sprožilnimi dogodki, ki jo sproži program razvoja vodstva preko usposabljanja, bi lahko bila ključ za ustvarjanje resničnih sprememb v obnašanju vodje. V primerjavi s kratkimi in intenzivnimi programi usposabljanja bi ta vrsta strukture usposabljanja povečala možnosti za ustvarjanje trajnih učinkov na vodje. Takšna izmenjava ukrepanja in refleksije/razmišljanja temelji na akcijskem učenju, ki se pogosto uporablja pri razvijanju vodstva (Revans, 1982).

1.4.3.1 Akcijsko učenje

Dilworth in Wills (2003) sta opredelila akcijsko učenje kot proces razmišljanja o svojem delu in prepričanjih v podpirajočem ali konfrontacijskem okolju svojih kolegov, da bi pridobili nov pogled in rešili realne poslovne probleme in probleme skupnosti v sedanjem času. Akcijsko učenje je namenjeno predvsem zaposlenim na vodilnih položajih. Obravnava resnične delovne probleme ali projekte, išče rešitve znotraj organizacije in teži k nenehnemu izobraževanju. Iz resničnega problema se tako nekaj naučimo in ga tudi rešimo. Organizacijski problem lahko tako preoblikujemo v priložnost za razvoj organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Marquardt, Leonard, Freedman in Hill (2009) so opredelili šest potrebnih komponent akcijskega učenja: pomemben realni problem ali projekt, raznolika delovna skupina, vpogledno spraševanje in razmišljujoče poslušanje, ukrepanje na tem področju, zavezanost k učenju in akcijski mentor (svetovalec). Uspešna rešitev problema dviguje samozavest vseh vpletenih in je glavni motivacijski dejavnik za nadaljnja učenja.

1.4.3.2 360-stopinjsko vodenje

Avtentični vodja ima sposobnost od zaposlenih pridobiti vse informacije (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 154). Vodjo pri tej metodi ocenjujejo različni deležniki. Ocenjuje se vodja sam (samoocena), ocenjujejo ga lahko njegovi podrejeni, nadrejeni ali sodelavci na enaki ravni. Avtentični vodja, ki se želi izboljšati, mora biti pripravljen poiskati in sprejeti resnico o svojem vodenju. Problem nastane, ko se deležniki bojijo razkriti resnico, saj želijo ustreči svojemu vodji ali pa jih je strah njegovega odziva. Ravno zato mora avtentični vodja prepoznati in sprejeti informacije o sebi sam, tudi če so negativne. Vse resnice mora nato razvijati v skladu z rezultati, ki jih je pridobil, saj se bo tako dolgoročno izboljšal njegov odnos z zaposlenimi.

1.4.3.3 Sistem mentorstva

Avtentični vodje se morajo zavedati, da je znanje ključna vrednota v organizaciji. Poleg tega, da se morajo sami nenehno izobraževati, učiti in dopolnjevati svoje znanje, imajo tudi zelo pomembno vlogo biti mentor in svetovalac svojim sledilcem. Spodbujati morajo osebni razvoj svojih zaposlenih in razvoj timov v organizaciji. Vodja kot mentor ne ukazuje in se ne obnaša kot nadrejeni. Mentor svetuje, spodbuja in pomaga svojemu varovancu z osebnimi izkušnjami in znanjem, njegova dejanja so varovancu zgled. Obenem se tako uči tudi mentor, ki s pogledi svojega varovanca nadgrajuje svoje izkušnje in znanje, gre za odnos obojestranske izmenjave znanj oziroma za sočasen razvoj (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 155).

1.4.3.4 Sistem nasledstva

Grutsky (v Giambatista, Rowe & Riaz, 2005), ki velja za enega glavnih teoretikov sistema nasledstva, predlaga dva glavna razloga, zakaj se je treba dobro posvetiti iskanju naslednikov obstoječih vodij. Nasledstvo (lahko) povzroči trenutno nestabilnost v delovanju organizacije in je popolnoma neizogibno v vsaki organizaciji, ki ima dolgoročne načrte. V začetku 60. let (Giambatista, Rowe & Riaz, 2005) so se pojavile tri glavne teorije nasledstva: teorija zdravega razuma (angl. common sense), teorija začaranega kroga (angl. vicious circle) in teorija dežurnega krivca (angl. ritual scapegoating). Teorija zdravega razuma je zagovarjala logične koristi pametne izbire naslednika, učenje na napakah prejšnjega vodje, entuziazem in novo perspektivo izbranega naslednika. Teorija začaranega kroga predvideva, da novo vodenje naleti na neodobravanje in upor ter posledično moti rutino in niža moralo v organizaciji, to pa ponovno povzroči menjavo vodstva in vodi v začaran krog. Teorija dežurnega krivca pravi, da neuspešnost vodje jasno predvideva zamenjavo vodje, ni pa mogoče pričakovati izboljšanja uspešnosti pri nasledstvu, kar kaže na to, da lahko nasledstvo najbolje opišemo kot proces iskanja dežurnega krivca, ki vsaj malo umiri razočarane deležnike podjetja in javnost ozavešča o nujnosti sprememb v podjetju.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 156) so mnenja, da izbira nasledstva ne sme biti odločitev enega posameznika, temveč mora o tem odločati celotno vodstvo. Načrtno vzgajanje in razvoj nasledstva omogočata lažji prehod na novega vodjo in tako se izognemo morebitni nestabilnosti v organizaciji. Proces načrtnega vzgajanja zajema pridobivanje najnovejšega znanja in tkanje novih poslovnih vezi. Pomemben del v razvoju nasledstva je prenašanje vrednot in nenapisanih pravil organizacije.

1.4.3.5 Učeči se timi

Timi so bistvo učeče se organizacije. Učeči se timi so skupina, v kateri njeni člani sodelujejo pri odločanju z namenom uresničiti skupen cilj in si pri tem medsebojno pomagajo (Možina in drugi, 1994, str. 601). Člani se spontano in nenehno učijo eden od drugega in skupaj, znanje se prosto pretaka. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) ugotavljajo, da se z avtentičnim vodenjem in odprto komunikacijo učeči se timi odmaknejo od rutinskega dela k strateškemu razmišljanju, kar Mayer (2008) opredeli kot spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov.

1.4.3.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Vodje vplivajo na vedenje svojih sledilcev v organizaciji, njihove vrednote in občutke s pripovedovanjem zgodb. To je lahko dragocen vir zaupanja v podjetju, saj ustvarja občutek pomena in skupno vsebino med vodjem in njegovimi sledilci. Tehnika pripovedovanja zgodb velja za učinkovito orodje za vplivanje na sledilce, sredstvo za pospešitev sprememb v organizaciji in orodje za razvoj vodstvenih spretnosti. Shamir in Eilam (2005) trdita, da je avtentično vodenje močno pogojeno s pomenom, ki ga vodja pripisuje svojim življenjskim izkušnjam, in ravno ta pomen je ujet v življenjsko zgodbo vodje. Avtentičnega vodjo opredeljujeta kot tistega, ki ima lastnost jasnega samozavedanja in samokoncepta. Ravno ti dve lastnosti pa vodja doseže skozi svojo življenjsko zgodbo.

Fields (2007) opredeli avtentične vodje kot ljudi, ki so s svojimi življenjskimi zgodbami motivacijski zgled. Življenjska zgodba je glavni element v razvoju avtentičnega vodje, hkrati pa sledilcem zagotavlja pomemben vir informacij in jim omogoča presojanje o avtentičnosti njihovega vodje. Če so ravnanja avtentičnih vodij sorazmerna z njihovimi osebnimi prepričanji, imajo večji vpliv na svoje sledilce. Sledilci prepoznavajo avtentičnost kot potrditev zanesljivosti svojega vodje in razvijejo zaupanje vanj (Fields, 2007). Sledilci ocenjujejo vodjo preko neposrednega opazovanja in neposredne interakcije z njim. Ravno ta interakcija pri sledilcu povečuje samozavedanje, pospeši njegov osebni razvoj in avtentično sledenje.

1.5 Kritike avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je še vedno v fazi razvoja. Koncepti, predstavljeni v Georgeevem praktičnem pristopu (2003) niso popolnoma utemeljeni. Čeprav je praktičen pristop zanimiv in nudi dober vpogled v avtentično vodenje, ni zgrajen za široki empirični osnovi, prav tako niso nikoli testirali njegove verjetnosti. Brez raziskovalne podpore je potrebna previdnost pri obravnavi praktičnega pristopa (Northouse, 2016).

Northouse (2016) meni, da moralna komponenta avtentičnega vodenja ni v celoti pojasnjena. Avtentično vodenje predvideva, da vodje motivirajo višje vrednote, kot sta pravičnost in skupnost, ni pa jasno opredeljeno, kako te vrednote vplivajo na avtentično vodenje. Ni jasno, na primer, kako so vrednote vodje povezane s samozavedanjem vodje ali kako moralne vrednote vplivajo na druge elemente avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje v sedanji obliki ne nudi dovolj natančnih odgovorov na ta vprašanja. Raziskovalci se sprašujejo tudi, ali pozitivne psihološke lastnosti sploh vključiti med komponente avtentičnega vodenja. Čeprav obstaja zanimanje družbenih ved za preučevanje pozitivnega človeškega potenciala, ni jasen razlog za vključitev pozitivnih psiholoških lastnosti med sestavne dele avtentičnega vodenja (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). Nekateri raziskovalci trdijo tudi, da vključevanje pozitivnih vodstvenih zmogljivosti v avtentično vodenje preveč razširi konstrukt avtentičnega vodenja in otežuje njegovo merjenje (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Vlogo pozitivnih psiholoških lastnosti v avtentičnem vodenju bi bilo treba podrobneje pojasniti.

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 360) opozarjajo na slabe sledilce. Sledilci, ki imajo nizko stopnjo samozavedanja, se lahko z avtentičnim vodjem preveč poistovetijo in prevzamejo njegove značilnosti za svoje. Takšni sledilci niso avtentični, saj te značilnosti niso njihove osebne in ne odražajo njihovega notranjega jaza. Vodje bi morali takšne sledilce prepoznati in jih spodbujati, da se zazrejo vase, razvijejo samospoznanje in se zazrejo navzven k temeljnim vrednotam skupine. Tako bodo ponotranjili temeljne organizacijske vrednote in dosegli višjo stopnjo samozavedanja in avtonomije, ki spremljata avtentičnost.

Navsezadnje tudi povezanost avtentičnega vodenja in pozitivnih rezultatov v organizaciji ni jasna. Čeprav gre za novejša področja raziskav in ni nepričakovano, da še ni veliko podatkov o rezultatih, so ti podatki nujno potrebni za utemeljitev vrednosti te teorije. Čeprav daje avtentično vodenje na prvi pogled zelo pozitiven vtis, še vedno ostajajo vprašanja o tem, ali je ta pristop sploh učinkovit, v katerem primeru je učinkovit in ali avtentično vodenje povzroča produktivne rezultate. V raziskavah ni dovolj jasno, ali je avtentično vodenje dovolj za doseganje organizacijskih ciljev. Northouse (2016) se sprašuje, ali je lahko avtentični vodja, ki je neorganiziran in mu primanjkuje tehnične usposobljenosti, uspešen vodja. Avtentičnost je pomembna in koristna lastnost za dobro vodenje, ni pa znano, kako

in če vpliva na učinkovito vodenje. Prihodnje raziskave bi morali nameniti povezanosti avtentičnega vodenja z organizacijskimi rezultati.

2 PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

2.1 Opredelitev koncepta zdravja

Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization, brez datuma, v nadaljevanju WHO) opredeljuje zdravje kot stanje popolnega telesnega, duševnega in družbenega blagostanja. Zdravje ne pomeni le odsotnost bolezni ali onemoglosti, temveč tudi določeno stopnjo telesnega in duševnega razvoja ter družbene blaginje. Uživanje najvišjega dosegljivega standarda zdravja je ena temeljnih pravic vsakega posameznika. Ta definicija zdravja je bila deležna nekaj kritik zlasti zaradi pomanjkanja operativne vrednosti in uporabe besede »popolno« (Burton, 2010).

Danes se pogosto uporabljajo tri opredelitve zdravja (Sartorius, 2006). Prva pravi, da je zdravje odsotnost kakršnekoli bolezni ali slabosti. Druga pravi, da je zdravje stanje, ki posamezniku omogoča, da se ustrezno spopada z vsemi zahtevami vsakdanjega življenja (kar obenem pomeni tudi odsotnost bolezni in slabosti). Tretja opredelitev navaja, da je zdravje stanje ravnovesja, ki ga je posameznik vzpostavil znotraj sebe ter med sabo in svojim družbenim in fizičnim okoljem.

Na zdravje posameznika vplivajo številni različni in med seboj povezani dejavniki, ki jih imenujemo determinante zdravja (Dahlgren & Whitehead, 1991). Determinante zdravja ponazarja slika 6. Dahlgren in Whitehead (1991) opisujeta determinante zdravja skozi odnose med posameznikom, okoljem, ki ga obdaja, in boleznijo. Posamezniki smo v središču z determinantami, na katere ne moremo vplivati (spol, starost in genetika), okoli nas pa so determinante, na katere lahko vplivamo in jih spreminjamo. Prvi sloj so individualni dejavniki našega življenjskega sloga, torej posameznikovo vedenje in način življenja, ki lahko zdravje spodbuja ali mu škodi. Za zdravje sta pomembna tudi način razmišljanja in delovanja. Naslednji sloj so družbene mreže. Življenjskega sloga ne oblikujejo le osebne izbire, ampak tudi dejavniki, na katere v večji meri ne vplivamo sami, na primer okolje in družba. Za zdrav življenjski slog se lažje odločamo, če ga okolje omogoča in spodbuja. Vplivi družbe in okolja lahko članom družbene skupnosti zagotavljajo pomoč in podporo, lahko tudi nepodporo ali imajo celo negativen vpliv nanje. Zadnji sloj vključuje življenjske in delovne razmere: stanovanjske in delovne razmere, izobraževanje, dostop do storitev ter zagotavljanje osnovnih zmogljivosti in dobrin.

Slika 6: Determinante zdravja



Vir: Dahlgren in Whitehead (1991).

Zdravje ljudi neposredno vpliva na gospodarstvo. Zdrav posameznik je družbi koristen, saj je dejaven, ustvarjalen, dobro opravlja svoje delo in hitro preboli običajne bolezni. Življenjski slog je pogosto povezan z izobrazbo in dohodki. Višje izobraženi ljudje z višjimi dohodki večinoma vzdržujejo bolj zdrave življenjske navade in so posledično v povprečju bolj zdravi. Nižje izobraženi ljudje z nižjimi dohodki v povprečju živijo bolj nezdravo in so pogostejše bolni. Družbenoekonomski status je eden izmed poglavitnih razlogov za nastanek neenakosti v zdravju, ki so nepravilne in jih je mogoče preprečiti (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2016, v nadaljevanju NIJZ).

2.2 Pomen zdravja na delovnem mestu

Delovno mesto je za večino zaposlenih več kot le vir dohodka. Daje občutek varnosti, družbene pripadnosti in vključenosti, zato ima močan vpliv na zdravje in blagostanje zaposlenih. Delovno mesto ima velik pomen za zdravje ljudi, saj delovno aktivni odrasli na svojem delovnem mestu preživijo približno eno tretjino svojega življenja. Velja za eno od najpomembnejših življenjskih okolij posameznika. Na delovnem mestu so prisotni številni dejavniki, kot so fizično okolje, narava delovnih nalog, organizacijska struktura in vzdušje. Ti dejavniki imajo neposreden vpliv na zdravje zaposlenih in obenem vplivajo na dejavnike izven delovnega mesta, na primer na življenjski slog. Delovno okolje je po priporočilih WHO primerno okolje za krepitev zdravega življenjskega sloga in dvig zdravstvene

pismenosti. Zdravje je pogoj za dobro in uspešno delo in življenje. Skrb za zdravje zaposlenih je ekonomsko upravičeno, saj so zdravi in zadovoljni zaposleni produktivnejši in bolj motivirani, redkeje bolniško odsotni in zvestejši podjetju, v katerem so zaposleni. Obenem delodajalec, ki omogoča dobro in zdravo delovno okolje, lažje pridobi in obdrži bolj kakovosten kader, ki mu omogoča konkurenčno prednost, hkrati pa uživa večji javni ugled (Ministrstvo za zdravje, 2015).

Dvig zdravstvene pismenosti in povečanje deleža ljudi z zdravim življenjskim slogom med zaposlenimi pomenita tudi zmanjšanje možnosti prezgodnje pojavnosti najpogostejših nenalezljivih kroničnih bolezni in raka. S tem se razbremeni sistem zdravstvenega varstva, povečata se kakovost življenja in blaginja (Ministrstvo za zdravje, 2015).

Burton (2010) opredeljuje, da delovno mesto velja za zdravo, če izpolnjuje kriterije iz definicije zdravja WHO. Delovno mesto mora biti brez neposrednih nevarnosti za zdravje in zaposlenemu nuditi dobrobit na fizični, duševni in družbeni ravni. Definicije zdravega delovnega mesta so se v zadnjih desetletjih precej spremenile in razvile. Iz skoraj izključne osredotočenosti na fizično delovno okolje (področje zdravja in varnosti pri delu, ki se ukvarja s fizičnimi, kemičnimi, biološkimi in ergonomskimi tveganji) se je opredelitev razširila na posameznikov življenjski stil in njegovo skrb za zdravje, na psihosocialne dejavnike (organizacija dela in kultura organizacije) ter vlogo družbene skupnosti. Vse to močno vpliva na zdravje zaposlenih (Burton, 2010).

2.3 Nevarnosti za zdravje na delovnem mestu

Na delovnem mestu se pojavijo nevarnosti za zdravje na dveh glavnih področjih, v fizičnem in psihosocialnem delovnem okolju. Burton (2010) opredeljuje fizično delovno okolje kot sestavni del strukture delovnega mesta, ki ga lahko človek zazna s čutili. Nevarnosti, ki ogrožajo fizično varnost zaposlenih, so mehanične nevarnosti na stroju, električne nevarnosti, zdrsi in padci z višin, ergonomske nevarnosti, kot so napačna drža, ponavljajoče se gibanje, pretirano in napačno vzdigovanje, nesreča z delovnim vozilom ... Čeprav ima večina razvitih držav zakonodajo za preprečevanje fizičnih poškodb, se te še vedno pojavljajo pretresljivo pogosto.

Poleg fizičnega okolja vpliva na zdravje zaposlenih še psihosocialno delovno okolje. To zajema organizacijo dela in organizacijsko kulturo ter njune vplive na fizično in duševno zdravje zaposlenih (Burton, 2010). Psihosocialne nevarnosti tako izhajajo iz slabe organizacije dela, slabega vodenja in slabega organizacijskega vzdušja ter povzročajo negativne psihološke, fizične in družbene rezultate, kot so stres na delovnem mestu, izgorelost in depresija. Primeri delovnih razmer, ki vodijo v psihosocialna tveganja, so prekomerne delovne obremenitve, nejasne vloge zaposlenih, izključenost iz odločanja, slabo uvedene organizacijske spremembe, negotovost na delovnem mestu, neučinkovita komunikacija, pomanjkanje podpore vodstva ali sodelavcev, duševno in spolno

nadlegovanje. Negativne posledice za organizacijo so slaba splošna poslovna uspešnost, večja absentizem in prezentizem ter povečanje stopnje nesreč in poškodb na delovnem mestu. Odsotnosti z delovnega mesta so navadno daljše od tistih, ki izhajajo iz drugih razlogov, stres na delovnem mestu lahko prispeva tudi k večji stopnji predčasne upokojitve (Burton, 2010).

Slika 7 predstavlja psihosocialna tveganja na delovnem mestu, med katere sodijo stres in izgorevanje, absentizem, prezentizem, fluktuacija in usklajevanje zasebnega in službenega življenja.



Vir: Gospodarska zbornica Slovenije (2014).

2.3.1 Stres in izgorevanje

Stres predstavlja stanje nehomeostatične biološke aktivacije, ki se pojavi, ko se je telo nezmožno prilagoditi zahtevam svojega neposrednega okolja. Kar 40 % posameznikov, starejših od 12 let, doživi stres v določenem trenutku v vsakdanjem življenju. Stresne situacije lahko nastanejo zaradi različnih življenjskih dogodkov, med katerimi pa precej izstopajo stres na delovnem mestu, finančni problemi in zdravstvene težave (Navinés, Martín-Santos, Olivé & Valdés, 2016).

Stres na delovnem mestu je opredeljen kot škodljiv psihobiološki odziv, do katerega pride, ko se zahteve na delovnem mestu ne ujemajo s sposobnostmi, sredstvi ali potrebami zaposlenih. Stres je lahko povezan z delom (delovna preobremenjenost, slaba sposobnost sprejemanja odločitev), delovnim okoljem (slaba komunikacija, medsebojni konflikti) ali težavami pri usklajevanju dela in družinskega življenja. Osebnostne lastnosti vsakega zaposlenega in njihovi različni načini obvladovanja stresa prikazujejo precejšnje razlike v tem, kako zaznavajo in se odzivajo na delovne zahteve ali delovno okolje. Stres na delovnem mestu je povezan s številnimi škodljivimi vplivi na fizično in duševno zdravje zaposlenih in postaja vse večji problem za zaposlene, podjetja in zdravstveni sistem na splošno ter je močno povezan z odsotnostjo z dela in visokimi zdravstvenimi stroški (Montero-Marin, Prado-Abril, Piva Demarzo, Gascon & García-Campayo, 2014). Poleg težav z duševnim zdravjem lahko zaposleni, ki trpijo zaradi dolgotrajnega stresa, razvijejo resne zdravstvene

težave, kot so kardiovaskularne bolezni in mišično-skeletne težave (Evropska agencija za varnosti in zdravje pri delu, 2014, v nadaljevanju EU-OSHA).

Do izgorevanja na delovnem mestu pride, ko zaposleni uporabljajo neučinkovite strategije spopadanja s stresom na delovnem mestu. Sindrom izgorevanja je motnja psihosocialnega izvora in posledica dolgotrajnih čustvenih in medosebnih stresorjev pri delu (poklicni stres). Gre za telesno in duševno izčrpanost, ki vključuje razvoj negativne predstave o sebi, negativen odnos do dela in izgubo občutka zaskrbljenosti. Izgorevanje vključuje tri medsebojno močno povezane dimenzije: izčrpanost, cinizem in poklicna neučinkovitost (Montero-Marin, Prado-Abril, Piva Demarzo, Gascon & García-Campayo, 2014). Izčrpanost pomeni občutek preobremenjenosti in izčrpanosti lastnih psihofizičnih virov. Cinizem predstavlja medosebno komponento izgorelosti, gre za negativen odnos oziroma vzpostavitev distance do dela, sodelavcev in strank. Poklicna neučinkovitost pomeni občutek pomanjkanja kompetentnosti, nizko produktivnost in neuspešnost pri delu (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Dejanske stroške psihosocialnih obremenitev oziroma stresa je težko natančno ovrednotiti, vsekakor pa je prispevek duševnih težav zaposlenih k bolniški odsotnosti velik. 50–60 % vseh izgubljenih delovnih dni lahko pripišemo stresu in drugim psihosocialnim obremenitvam (EU-OSHA, 2014).

2.3.2 Absentizem

Absentizem označuje čas, ko je zaposleni odsoten z delovnega mesta zaradi bolezni, poškodb, nege družinskega člana ali drugih zdravstvenih (ali nezdravstvenih) razlogov, pri čemer naj bi njegova delovna nezmožnost trajala omejeno obdobje (Vučkovič, 2008). Stopnja absentizma se ocenjuje (meri) na osnovi zabeleženih dni odsotnosti z dela.

Za podjetje absentizem predstavlja precejšen finančni strošek, saj mora delavcem zagotoviti nadomestilo plače za čas odsotnosti, ostalim zaposlenim, ki odsotne nadomeščajo, mora izplačati delovne nadure ali izplačati plače novim zaposlenim, ki jih je moralo zaposliti za čas odsotnosti in jih tudi uvajati (Ybema, Smulders & Bongers, 2010). Zajec (2012) opozarja, da vse te posledice privedejo do večjih organizacijskih naporov, ovirajo delovni proces, znižujejo delovno učinkovitost in višajo stroške, kar se odraža v nižji produktivnosti, slabši kakovosti storitev in slabšem konkurenčnem položaju.

2.3.3 Prezentizem

Prezentizem pomeni zmanjšanje produktivnosti zaposlenega zaradi zdravstvenih ali drugih težav, ki mu onemogočajo optimalno učinkovitost (D'Abate & Eddy, 2007). Pomeni prisotnost na delovnem mestu kljub bolezni, slabemu počutju ali drugim motečim dejavnikom, zaradi katerih zaposleni niso optimalno učinkoviti.

Pri prezentizmu ne moremo natančno oceniti, kdaj in v kolikšni meri težave posameznika vplivajo na njegovo delovno učinkovitost in rezultate. Na zunaj lahko posameznik deluje normalno, ne moremo pa natančno vedeti niti oceniti njegovega počutja. Na prvi pogled deluje prezentizem za delodajalca ugodno, saj zaposleni zaradi bolezni ni ostal doma in ni povzročil stroška bolniške odsotnosti. Da temu ni tako, potrjujejo številne raziskave in ugotavljajo celo, da je strošek prezentizma precej višji kot strošek bolniške odsotnosti. National Institute for Health and Care Excellence (v nadaljevanju NICE) ocenjuje, da je strošek prezentizma na letni ravni skoraj 1,5-krat višji od ocenjenih stroškov bolniške odsotnosti (NICE, 2009), Weinberg, Sutherland in Cooper (2010) pa navajajo, da naj bi prezentizem predstavljal kar štiri- do petkrat višji strošek od bolniškega absentizma.

2.3.4 Fluktuacija

Fluktuacija pomeni odhajanje delavcev iz organizacije. Zaposleni se lahko za zapustitev organizacije odločijo sami (prostovoljna fluktuacija) ali pa jo morajo zapustiti po volji delodajalcev ali določbah zakonov (neprostovoljna fluktuacija). Potencialna fluktuacija pomeni nagnjenost zaposlenih k odhodu iz organizacije, če najdejo boljšo zaposlitev (Možina in drugi, 2002, str. 405). Če delavec sam pri sebi razmišlja, da bi zapustil organizacijo in išče možnosti za odhod, se pri njegovem delu znižata motivacija in delovna uspešnost. Visoka fluktuacija prikazuje neurejene razmere, slabo stanje in vzdušje v podjetju. Stroške fluktuacije je zahtevno ovrednotiti in se od organizacije do organizacije precej razlikujejo. Boushey in Glynn (2012) ocenjujeta stroške, povezane s fluktuacijo, za vse zaposlene različnih poklicev in na različnih delovnih mestih v razponu od 5,8 do 213 % letne plače. Stroške manj in srednje usposobljenih zaposlenih ocenjujeta na 16,1–20,4 % letne plače. PricewaterhouseCoopers (v nadaljevanju PwC) navaja oceno, da strošek zamenjave zaposlenega predstavlja okvirno 50 % bruto letne plače, odvisno od posameznika (PwC, 2008). Duševne težave, povezane s stresom, povzročajo 5–20 % fluktuacije (Podjed, 2016).

2.3.5 Usklajevanje zasebnega in službenega življenja

Zasebno in službeno življenje zaposlenih sta neločljivo povezana. Usklajevanje zasebnega in službenega življenja se nanaša na iskanje učinkovite kombinacije obeh. V interesu podjetij je, da je njuno usklajevanje uspešno, saj to pomembno vpliva na zadovoljstvo in kakovost življenja zaposlenih ter s tem tudi na kakovost njihovega dela. Zaposleni v družinam prijaznih podjetjih so manj izpostavljeni stresu in izgorevanju, depresiji, so zvestejši podjetju, imajo višjo motiviranost za delo, so produktivnejši, zmanjša se pojav absentizma in fluktuacije ter izboljša ugled podjetja (Levin-Epstein, 2005). V Sloveniji se 42 % zaposlenih redno sooča s težavami pri usklajevanju službenih in zasebnih (družinskih) obveznosti (Eurofound, 2012). Uspešnost usklajevanja zasebnega in službenega življenja je odvisna od treh pomembnih dejavnikov: družbenih (zakonodaja in institucionalni okvir), organizacijskih (politika podjetij) in individualnih dejavnikov (strategije zaposlenih).

2.4 Promocija zdravja na delovnem mestu

Evropska mreža za promocijo zdravja na delovnem mestu opredeljuje promocijo zdravja na delovnem mestu kot skupno težnjo delodajalcev, zaposlenih in organizacije za izboljšanje zdravja in dobrega počutja ljudi na delovnem mestu (Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union, 2007). Ta vizija spodbujanja zdravja daje poseben poudarek izboljšanju organizacije dela in delovnega okolja, spodbujanju sodelovanja zaposlenih pri oblikovanju delovnega okolja in razvijanju osebnih in strokovnih spretnosti.

Promocija zdravja na delovnem mestu se osredotoča na številne dejavnike, ki morda niso dovolj dobro zajeti v zakonodaji in praksi programov zdravja pri delu. Ti dejavniki so organizacijsko okolje, spodbujanje zdravega načina življenja in drugi dejavniki v splošnem okolju izven delovnega mesta.

Programi promocije zdravja prinašajo koristi delodajalcu, zaposlenemu in družbi na splošno. Za delodajalce so ekonomske koristi promocije zdravja pri delu visoke. Predvidevajo zmanjšanje stroškov bolniških odsotnosti povprečno za 12–36 % v treh do petih letih (EU OSHA, 2012) in zmanjšanje stroškov prezentizma. Slednji organizacijo stane okvirno vsaj še enkrat toliko kot bolniška odsotnost. Promocija zdravja predvideva povprečno 20 % večjo produktivnost zaposlenih (Eurofound, 2012) in visoko ekonomičnost ukrepov promocije zdravja, saj za en vloženi evro v treh do petih letih dobimo od 2,5 do 4,8 € (EU-OSHA, 2012). Zato se je pomembno zavedati, da je promocija zdravja naložba in ne le strošek.

Ugotovitve EU-OSHA o ekonomičnosti vlaganj v promocijo zdravja potrjuje tudi globalno svetovalno podjetje PwC, ki je sistematično pregledalo 55 študij o donosnosti in ugotovilo, da je ekonomičnost promocije zdravja med 2,3 in 10,1 € na vloženi evro (PwC, 2008). Do podobnih ugotovitev je prišla tudi Evropska izvršna agencija za potrošnike, zdravje, poljedelstvo in hrano. Od 15 programov za duševno zdravje zaposlenih jih je bilo kar 12 tudi ekonomsko upravičenih. Ekonomičnost programov je bila od 1,75 do 83,73 € na en vloženi evro (Executive Agency for Health and Consumers, 2013). Programi so lahko zelo donosni, vendar sta potrebna strokoven pristop in pripravljenost za ukrepanje.

Promocija zdravja na delovnem mestu obenem prinaša koristi zaposlenemu. Zdrav in zadovoljen zaposleni se lažje spopada z drugimi življenjskimi vlogami izven delovnega mesta (na primer starševstvo ali pomoč v lokalni skupnosti). Prinaša višjo raven zdravstvene pismenosti in večje funkcionalne sposobnosti. Zaposleni, ki so zadovoljni s službo, so pri svojem delu produktivnejši. Raje hodijo v službo, če je delovno okolje sproščeno, spodbudno in varno. Takšno delovno okolje poleg profesionalnega spodbuja tudi osebni svet zaposlenih (Ministrstvo za zdravje, 2015).

Med družbene koristi promocije zdravja na delovnem mestu uvrščamo ohranjanje funkcionalnih sposobnosti ljudi v kasnejšem življenjskem obdobju, ki so nujne za aktivno

udeležbo na trgu dela. Promocija zdravja zmanjša prezgodnje obolevanje zaradi kroničnih nalezljivih bolezni in podaljšuje zdrava leta življenja. Omogoča boljše izkoriščanje posameznikovega potenciala in možnost medgeneracijskega povezovanja ter večjo družbeno vključenost (Ministrstvo za zdravje, 2015).

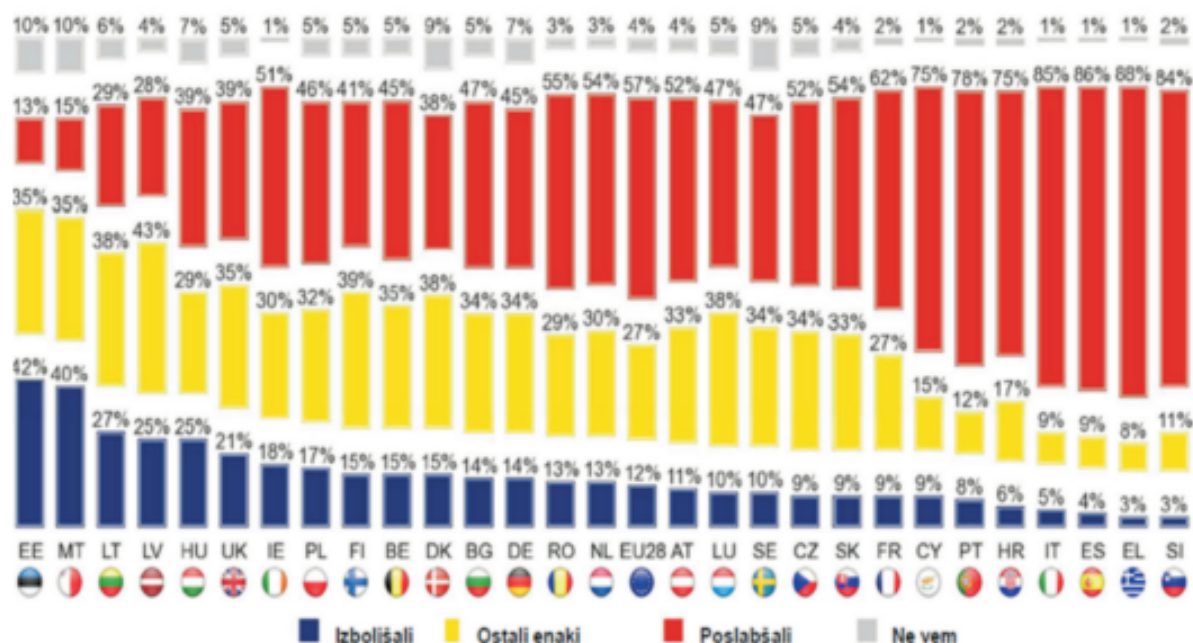
2.5 Stanje zdravja na delovnem mestu v Sloveniji

V Sloveniji predstavljata resen družbeni in ekonomski problem bolniška odsotnost (absentizem) in prezentizem, ki imata za delodajalca tako finančne kot številne druge negativne posledice. Po podatkih Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS) vsak dan z dela izostane skoraj 40.000 ljudi zaradi bolezni ali poškodb, nadomestila plač zaradi začasne odsotnosti z dela pa znašajo letno skupaj okoli 450 milijonov evrov. Če upoštevamo, da stroški nezgod in bolezni na delovnem mestu v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) znašajo 3 % bruto domačega proizvoda, to v Sloveniji pomeni okoli 1.650 € na zaposlenega letno (Podjed, 2016).

Po podatkih Eurofounda (2012) slovenski zaposleni v primerjavi s povprečjem EU poročajo, da več delajo, so manj zadovoljni z delovnimi razmerami, doživljajo večjo negotovost zaposlitve in so več prisotni na delovnem mestu kljub bolezni (prezentizem). Zaposleni v Sloveniji ne glede na zdravstveno stanje veliko pogosteje hodijo na delo kakor v povprečju delavci v EU. Kar 63,1 % žensk in 55,9 % moških v Sloveniji poroča o prezentizmu. Slovenija je pri vrhu v EU tudi na področju bolniške odsotnosti. Glede na povprečno število dni bolniške odsotnosti na zaposlenega smo bili v letu 2007 celo na prvem mestu. Povprečna dolžina trajanja bolniške odsotnosti v breme delodajalcev znaša okoli 9 dni, povprečna dolžina v breme ZZZS pa 19 dni (NIJZ, 2016). Na prvem mestu po številu diagnoz so po podatkih NIJZ (2016) bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva (20 %), sledijo poškodbe in zastrupitve izven dela (15 %), bolezni dihal (8 %), duševne in vedenjske motnje (6 %) ter poškodbe in zastrupitve pri delu (6 %). Čeprav so duševne in vedenjske motnje šele na četrtem mestu, pogosto prispevajo k razvoju drugih bolezni in poškodb. 50–60 % vseh odsotnih dni je mogoče pripisati stresu in psihosocialnim obremenitvam, povezanim z delom (EU-OSHA, 2014).

Analiza stanja v Sloveniji prikazuje primer slabe prakse upravljanja zdravja in stresa na delovnem mestu v primerjavi z ostalimi članicami EU. Po podatkih Eurofounda (2012) kar 45,6 % zaposlenih v Sloveniji meni, da sta njihovo zdravje in varnost pri delu ogrožena, kar nas uvršča na sam vrh med državami članicami EU. Povprečje v EU je 28,6 %. V zadnjih letih se opaža trend povečevanja problematike stresa in izgorelosti. Stres na delovnem mestu je najvišje na lestvici tveganj za varnost in zdravje pri delu. Slovenija je na drugem mestu glede dojemanja stresa pri delu (Eurofound, 2012). V primerjavi v EU so slovenski delavci na tretjem mestu po občutku dela v hitrem tempu. Zaposlitvena negotovost je v Sloveniji višja od povprečja v EU. Več kot četrtina zaposlenih moških in žensk se boji, da bodo v naslednjih šestih mesecih izgubili delo (Eurofound, 2012).

Slika 8: Delovne razmere v državah EU v obdobju 2009–2014



Vir: Podjed (2014).

Slika 8 prikazuje odgovore zaposlenih iz držav članic EU na vprašanje, ali so se delovne razmere v vaši državi v zadnjih petih letih izboljšale, ostale enake ali poslabšale. Slovenija je na prvem mestu, saj kar 84 % zaposlenih trdi, da se je stanje poslabšalo, 11 % pa, da je stanje ostalo nespremenjeno. Le 3 % zaposlenih meni, da so se delovne razmere v zadnjih petih letih izboljšale. Za delodajalce je tak podatek zaskrbljujoč, saj negativen trend delovnih razmer vodi v večjo bolniško odsotnost in višjo stopnjo prezentizma (Podjed, 2016).

Slovenija se uvršča med gospodarsko srednje razvite države EU, zaostanek za najrazvitejšimi pa je povezan z nižjo produktivnostjo dela. Ta je močno pod povprečjem EU28 in le 74 % evrskega območja (Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2012).

Slovenija je tako pri vrhu držav EU glede občutenja stresa, dojemanja, da delamo pod visokimi pritiski, po kazalnikih bolniške odsotnosti, prezentizma in glede na nizko produktivnost dela. Izziv za slovenske delavce in delodajalce bo v prihodnosti predvsem ustaviti trend slabega zdravja in počutja ter nezadovoljstva med delavci. V Sloveniji imamo dobro priložnost, da se z boljšim upravljanjem zdravja izboljšata zdravje in počutje zaposlenih, posledično pa tudi uspešnost oziroma ekonomsko-finančni rezultati poslovanja podjetij in organizacij. V pomoč so lahko različna orodja, priročniki in gradiva, ki so jih pripravili NIJZ, Inštitut za produktivnost in še nekatere druge organizacije.

2.5.1 Zakonska ureditev promocije zdravja na delovnem mestu v Sloveniji

Promocija zdravja na delovnem mestu je zakonsko obvezna in jo v Sloveniji ureja ZVZD-1. Delodajalec je v skladu z zakonom dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev pri delu, in sicer mora izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev ter drugih oseb, ki so navzoče v delovnem procesu, vključno s preprečevanjem, odpravljanjem in obvladovanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev, z ustrezno organiziranostjo in potrebnimi materialnimi sredstvi (5. člen). Delodajalčeva dolžnost je izdelati in sprejeti izjavo o varnosti z oceno tveganja v pisni obliki, in sicer po izvedenem ocenjevanju tveganja za varnost in zdravje pri delu (3. točka 17. člena). Isti zakon v 25. členu še navaja, da mora delodajalec sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev.

Delodajalec je v skladu z zakonom dolžan načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu (6. člen). ZVZD-1 v 32. členu določa, da mora delodajalec zagotoviti potrebna sredstva in način spremljanja izvajanja promocije zdravja na delovnem mestu. V skladu s 27. točko 76. člena mora delodajalec načrtovati promocijo zdravja na delovnem mestu v izjavi o varnosti z oceno tveganja.

S področjem varnosti in zdravja zaposlenih so povezani tudi Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2), Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ) in Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU).

2.5.2 Smernice Ministrstva za zdravje za promocijo zdravja na delovnem mestu

Ministrstvo za zdravje je leta 2015 izdalo smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, ki podajajo temeljna načela za načrtovanje promocije zdravja na delovnem mestu in so pripravljene kot orodje oziroma pripomoček za delodajalca pri načrtovanju in izvajanju programov promocije zdravja na delovnem mestu, ki jih določa ZVZD-1. S smernicami želijo na delovnih mestih spodbuditi prizadevanja, ki cenijo, podpirajo in omogočajo dobro zdravje in počutje, vključno z obvladovanjem psihosocialnih tveganj pri vseh zaposlenih. Ob tem se morajo delodajalci zavezati k zagotavljanju zdravih organizacijskih in okoljskih razmer, zaposleni pa k dejavnemu sodelovanju v programu promocije zdravja na delovnem mestu. Smernice so pripravljene tako, da delodajalca vodijo po posameznih korakih, da pripravi načrt oziroma program promocije zdravja sam ali z delovno skupino za svojo organizacijo (Ministrstvo za zdravje, 2015).

2.6 Avtentično vodenje v povezavi z zdravjem zaposlenih

Vodje igrajo ključno vlogo pri optimiziranju uspešnosti zaposlenih, razvijanju zdravega delovnega mesta in močno pripomorejo k dobremu počutju na delovnem mestu. Ker dajejo v organizacijah prednost delovni produktivnosti in učinkovitosti, je treba poudariti tudi pomen vključitve promocije zdravja v sistem vodenja v organizaciji. Vodje oblikujejo kakovost neposrednega delovnega okolja, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in posledično na njihove rezultate pri delu in na njihovo zdravje. Slog vodenja in različni vodstveni pristopi neposredno in posredno vplivajo na zdravje zaposlenih. Vodstvo organizacije je pravno odgovorno za zdravje in varnost svojih zaposlenih, poleg tega pa zdravo in varno delovno okolje pozitivno vpliva na kakovost in učinkovitost dela zaposlenih (Eriksson, Orvik, Strandmark, Nordsteien & Torp, 2017).

Ko vodja ne uspe zagotoviti delovnih razmer, ki bi zaposlenim omogočale dobro opravljanje dela, se zaposleni neuspešno trudijo doseči zastavljene cilje in se pri tem popolnoma izčrpajo, kar v končni fazi vodi v ogrožanje njihovega zdravja in dobrega počutja. Sorazmerno usmerjen slog vodenja je učinkovitejši kot avtorski (Spence Laschinger & Fida, 2014).

Macik-Frey, Quick in Cooper (2009) v svoji raziskavi potrdijo povezavo med pozitivnim zdravjem v organizaciji in načinom vodenja. Avtentično vodenje je model vodenja s področja pozitivne organizacijske psihologije, ki prikazuje dobre rezultate pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, ki spodbuja zdravje in dobro počutje zaposlenih. Avtentični vodje vplivajo na svoje privrženke z brezpogojnim zaupanjem, čustvi in skrbjo za njihovo osebnostno rast. Ravno takšna vedenja vodje si lahko razlagamo tudi kot strategijo promocije zdravja pri privrženkih. Vodje morajo povezati cilje organizacije s cilji promocije zdravja. Avtentični vodja se zaveda, da so zdravi zaposleni sposobni visokih dosežkov in so tudi zadovoljnejši. Zdravi zaposleni v podjetju so ena izmed komponent uspešnega procesa vodenja.

Rahimnia in Sharifirad (2015) sta v svoji raziskavi ugotovila, da prizadevanje za avtentično vodenje prispeva k znižanju stresa med zaposlenimi. Yao, Fan, Guo in Li (2014) so do podobnih rezultatov prišli tudi v svoji raziskavi, kjer so preučevali povezavo med stilom vodenja in stresom na delovnem mestu. Potrdili so pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem, iz katerega izhaja tudi avtentično vodenje, in zmanjševanjem stresa na delovnem mestu. Transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na zmanjševanje stresa pri zaposlenih za razliko od transakcijskega vodenja, ki stres na delovnem mestu še povečuje. Transakcijsko vodenje se namreč osredotoča zgolj na izpolnjevanje kratkoročnih ciljev. Zaposleni je za izpolnitev ciljev primerno nagrajen, ob neuspehu pa kaznovan, zato je nenehno pod stresom, saj ga skrbi, ali bo zastavljene cilje dosegel ali ne. Transformacijski oziroma avtentični vodje nudijo zaposlenim podporo, da uspešno zaključijo svoja opravila, in jih spodbujajo k pozitivnemu razmišljanju, kar znižuje stres na delovnem mestu.

Yadav in Dixit (2017) sta v svoji raziskavi, kjer sta se osredotočila na informacijskotehnoška (IT) podjetja v Indiji, ugotovila, da visoko fluktuacijo v podjetjih povzročajo predvsem visoka raven stresa na delovnem mestu, nezadovoljstvo z delovnim mestom in nezadovoljstvo z vodenjem. Avtentični vodje so sposobni pozitivno vplivati na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih ter zmanjšanje stresa na delovnem mestu (Purohit, 2016).

Vpliv transformacijskih in s tem tudi avtentičnih vodij na zdravje zaposlenih prejema v zadnjem času veliko pozornosti. Manj raziskav pa se je osredotočilo na odnos med vodjo in bolniško odsotnostjo zaposlenih oziroma sledilcev, čeprav vodje igrajo pomembno vlogo pri vzorcu bolniške odsotnosti zaposlenih. Transformacijsko vodenje je po svoji definiciji povezano z dobrim počutjem zaposlenih, kakovostjo spanca in zmanjšanimi simptomi depresije, ravno ti dejavniki pa so močno povezani z bolniško odsotnostjo, zato lahko trdimo, da transformacijsko oziroma avtentično vodenje vpliva na stopnjo bolniške odsotnosti zaposlenih (Nielsen & Daniels, 2016). Mendelson, Frooman in Murphy (2006) so potrdili, da zaposleni, ki delujejo pod okriljem transformacijskega vodje, ne izkoriščajo lažne bolniške odsotnosti, saj so s svojim delom zadovoljni. Transformacijski vodje znajo oblikovati močno timsko identiteto, s katero se sledilci poistovetijo, in ravno to ima pozitiven učinek na zdravje in dobro počutje zaposlenih. Spodbuja pozitivno družbeno vedenje v skupini, kot je medsebojna pomoč med sodelavci. Takšno spodbujajoče vzdušje v podjetju pozitivno vpliva na zaposlene in lahko v nekaterih primerih celo preprečuje, da bi zaposleni zboleli in bili bolniško odsotni (Nielsen & Daniels, 2016).

Avtentični vodja spodbuja skupinsko identiteto v podjetju in si prizadeva za skupne cilje, pričakuje visoko učinkovitost zaposlenih in ravno to lahko v nekaterih primerih negativno vpliva na zdravje zaposlenih, predvsem na ranljivejše zaposlene, ki so bolj nagnjeni k prezentizmu. Zaradi pritiska vodje in delovne skupine, da morajo nenehno dati vse od sebe, zaposleni nočejo izkoristiti bolniške odsotnosti, saj se želijo izkazati, so visoko motivirani in na vsak način želijo prispevati k skupnim ciljem, tudi če to pomeni na račun lastnega zdravja. Za takšen tip zaposlenih ni priporočljivo, da odlašajo z bolniško odsotnostjo ali se prehitro vrnejo na delovno mesto, saj to poleg slabše produktivnosti vodi v dolgotrajnejše zdravstvene težave in daljšo bolniško odsotnost (Nielsen & Daniels, 2016).

Azanza, Moriano, Molero in Lévy Mangin (2015) predpostavljajo avtentično vodenje kot pomemben dejavnik za pomoč pri ohranjanju ključnih zaposlenih v podjetju s spodbujanjem njihove vključenosti in večje opolnomočenosti, ki povzročata večjo pripadnost zaposlenih podjetju. Zaposleni, ki se čuti pripadnega podjetju, se identificira s podjetjem in se zaveda, da je njegovo delo pomembno, bo zelo malo verjetno iskal delo v drugem podjetju. Na fluktuacijo zaposlenih močno vplivata podpora in zaupanje vodje. Če zaposleni čuti podporo svojega vodje in njegovo zaupanje, obstaja manjša verjetnost, da bo prostovoljno zapustil delovno mesto. Avtentični vodje svojim sledilcem delujejo kot vzorniki in tako pozitivno vplivajo na vključenost zaposlenih, kar prav tako vpliva na zmanjšanje fluktuacije. Zaposleni

najverjetneje ne bo zapustil delovnega mesta, kjer se ima priložnost učiti od svojega vzornika in delati skupaj z njim (Azanza, Moriano, Molero & Lévy Mangin, 2015).

3 KVANTITATIVNA RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN PROMOCIJE ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU S PRIPOROČILI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

Pred izvedbo kvantitativne raziskave je bilo treba izbrati podjetje, ki bo v raziskavi sodelovalo. Anketni vprašalnik sem sestavila na podlagi obstoječe literature, ki sem jo preučevala v prvih dveh poglavjih magistrske naloge, in s pomočjo že obstoječih vprašalnikov, ki so bili namenjeni preučevanju obeh konstruktov. Nastala sta precej obsežen anketni vprašalnik, ki je bil poslan vsem zaposlenim, in krajši vprašalnik, namenjen vodji podjetja. Z anketnim vprašalnikom sem želela odgovoriti na ključna raziskovalna vprašanja in na podlagi rezultatov pripraviti predloge izbranemu podjetju. Poleg anketnega vprašalnika sem informacije o stanju v podjetju pridobila še iz Poročila o trajnosti poslovanja Turkish Airlines (Turkish Airlines, 2017) in njihove politike zdravja in varnosti na delovnem mestu (angl. Occupational Health and Safety Policy, v nadaljevanju OH&S).

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Podjetje Turk Hava Yollari Anonim Ortakligi-Turkish Airlines Inc., Podružnica Letališče Ljubljana, podjetje za letališko dejavnost, je slovenska podružnica družbe Turkish Airlines. Družba Turkish Airlines je eden največjih letalskih prevoznikov v Evropi s sedežem v Istanbulu. Podjetje je bilo v register Slovenije vpisano leta 2006. Deset let kasneje so sedež podjetja prestavili z Letališča Jožeta Pučnika v središče Ljubljane. V podjetju je trenutno 12 zaposlenih, generalni direktor podjetja je Nesih Gümüş (interni vir). Javno dostopne podatke o podjetju sem razvrstila v tabeli 1.

Tabela 1: Podatki o izbranem podjetju

Pravnoorganizacijska oblika	Podružnica tujega podjetja
Datum vpisa v register	12. 1. 2006
Število zaposlenih	12
Dejavnost SKD	H51.100 – Potniški zračni promet
Dejavnost TSmedia	Letalstvo

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2018).

Turkish Airlines nudi zelo dobre letalske povezave med Slovenijo in Bližnjim in Daljnim vzhodom ter ZDA. Število potnikov vsako leto narašča. Turkish Airlines letijo v kar 118 držav sveta, letalska družba pa je že nekajkrat prejela nagrado za najboljšega letalskega prevoznika v Evropi. Vizija podjetja je postati letalski prevoznik s stalnim trendom rasti v

letalski industriji in z najvišjo ravno storitev po vsem svetu. Želijo biti letalski prevoznik brez letalskih nesreč. Znižati želijo stroške na enoto enakovredno z nizkocenovnimi prevozniki ter prodajne in distribucijske stroške pod povprečje industrije. Iščejo zaposlene, ki želijo nenehno razvijati svoje sposobnosti in se zavedajo tesne povezave med koristjo za podjetje in svojo dodano vrednostjo, ki jo prispevajo podjetju. Želijo osebje, ki se zna prilagajati sodobnim načelom upravljanja z upoštevanjem najboljših interesov ne samo za delničarje, temveč tudi za vse deležnike v podjetju. Želijo oblikovati podjetništvo, ki ustvarja poslovne priložnosti za kolege članice Star Alliance in izkorišča potencial, ki ga članstvo ponuja (Turkish Airlines, 2018).

Poslanstvo podjetja Turkish Airlines je postati vodilni evropski letalski prevoznik s pokrito globalno mrežo, zahvaljujoč strogemu spoštovanju varnosti letenja, zanesljivosti, proizvodne linije, kakovosti storitev in konkurenčnosti, ob ohranjanju svoje identitete kot nosilca zračnega prometa Republike Turčije v civilnem letalstvu transportne industrije. Temeljne vrednote podjetja so poštenost in pošteno ravnanje, zadovoljstvo strank, izkazovanje spoštovanja posameznikom, inovacije, timsko delo, vodenje, produktivnost, zaupnost in politika odprtih vrat. Zaposleni v slovenski podružnici s celostnim pristopom prodajajo storitve letalskega prevoza. Vsi zaposleni, vključno z direktorjem, veliko časa preživijo v neposrednem ali posrednem stiku s svojimi strankami. Njihovi glavni nalogi sta vzpostaviti in ohraniti dobre odnose s strankami ter skrbeti za visoko raven storitev podjetja. Zdravi in zadovoljni zaposleni so uspešnejši pri svojem delu, zato je skrb podjetja za promocijo zdravja zelo pomembna (Turkish Airlines, 2018).

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

V teoretičnem delu magistrske naloge sem podrobno predstavila konstrukt avtentičnega vodenja, njegove značilnosti in dimenzije, prednosti in kritike. Obenem sem predstavila pomen zdravja in promocije zdravja na delovnem mestu, njene koristi in ekonomsko učinkovitost ter raziskala dejansko stanje v Sloveniji. Oba konstrukta sem na koncu teoretičnega dela med seboj povezala s pomočjo že obstoječe strokovne literature. V raziskovalnem delu magistrske naloge sem preučevala oba konstrukta na primeru izbranega podjetja.

3.2.1 Raziskovalna vprašanja in metode raziskovanja

Gre za kvantitativno raziskavo, ki sem jo izvedla na podlagi vnaprej pripravljenega obsežnega anketnega vprašalnika za zaposlene in vodjo v izbranem podjetju. Kvantitativna raziskava se osredotoča na zbiranje številčnih podatkov in jih generalizira na skupine ljudi oziroma jih uporabi za pojasnitev določenega pojava (Babbie, 2010).

Cilj izvajanja kvantitativne raziskovalne študije je ugotoviti razmerje med neodvisno in odvisno spremenljivko znotraj populacije. Kvantitativni raziskovalni modeli so lahko

deskriptivni (se merijo le enkrat) ali eksperimentalni (merijo se pred eksperimentom in po njem). Deskriptivna metoda vzpostavlja le povezave med spremenljivkami, medtem ko eksperimentalna vzpostavi vzročnost (Babbie, 2010).

Uporabila sem deskriptivno metodo raziskovanja, ki vključuje preučevanje obstoječe strokovne literature o konstruktih avtentičnega vodenja in promocije zdravja na delovnem mestu. Za pridobivanje raziskovalnih podatkov sem uporabila anketo, ki je vrsta neeksperimentalne metode in opredeljena kot sistematična metoda za zbiranje informacij iz vzorca posameznikov s pomočjo njihovih odgovorov na vprašanja (Check & Schutt, 2012, str. 160).

3.2.2 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti kvantitativne raziskave

Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti raziskave je ena najpomembnejših nalog raziskave. Zanesljivost imenujemo obseg, do katerega so rezultati raziskave skladni skozi čas in točna predstavitev celotne preučevane populacije. Če je rezultate raziskave po takšni metodologiji mogoče kadarkoli ponoviti, se raziskovalni instrument šteje za zanesljivega (Joppe, 2000). Kirk in Miller (1986) opredeljujeta tri vrste zanesljivosti kvantitativne raziskave, ki se nanašajo na: (1) stopnjo, do katere ostane večkratno merjenje enako, (2) stabilnost merjenja skozi čas in (3) podobnost meritev v določenem časovnem obdobju.

Veljavnost kvantitativne raziskave določa, ali raziskava resnično meri tisto, za kar je bila namenjena, oziroma kako resnični so njeni rezultati (Joppe, 2000). Veljavnost torej pomeni, ali nam raziskovalni instrument omogoča zadeti bistvo raziskave.

Oprelitvi zanesljivosti in veljavnosti v kvantitativnih raziskavah tako zajemata dve področji: ali je rezultat raziskave ponovljiv (zanesljivost) in ali so merilni instrumenti točni in dejansko merijo, kar bi morali meriti (veljavnost). Anketne vprašalnike sem oblikovala na podlagi že obstoječih in preizkušenih vprašalnikov, ki sem jih prevedla in priredila, zato je bilo lažje potrditi njihovo zanesljivost in veljavnost.

3.2.3 Osrednji namen in cilj raziskave

Osrednji namen kvantitativne raziskave je bil preučiti konstrukta avtentičnega vodenja in promocije zdravja na delovnem mestu med zaposlenimi v izbranem podjetju. Oblikovala sem dva vprašalnika, enega za zaposlene in enega za samoocenitev vodje, ter preko njiju ugotavljala stopnjo avtentičnega vodenja v podjetju. Za preučevanje promocije zdravja v podjetju sem pripravila daljši vprašalnik za zaposlene, ki je poleg promocije zdravja v podjetju pokazal tudi stopnjo zdravja zaposlenih v podjetju. Preučevala sem tveganja za zdravje na delovnem mestu, ki ga predstavljajo stres na delovnem mestu, stopnja fluktuacije zaposlenih, usklajevanje zasebnega in službenega življenja ter prezentizem in absentizem. Poleg ankete sem dobila informacije o promociji zdravja v podjetju tudi v njihovem Poročilu

o trajnosti poslovanja Turkish Airlines (Turkish Airlines Sustainability Report, 2017) in iz njihove politike zdravja in varnosti na delovnem mestu, ki je javno objavljena na spletni strani podjetja.

Kvantitativna raziskava ima naslednje cilje, ki sledijo osrednjemu namenu magistrskega dela: preveriti prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju, preveriti, ali zaposleni dojemajo vodenje v tem podjetju kot avtentično, preveriti, ali in kako v podjetju promovirajo zdravje na delovnem mestu, in oceniti prisotna tveganja za zdravje zaposlenih. Da bi dosegla cilje raziskave, sem morala pridobiti zanesljive in veljavne podatke, s katerimi sem lahko odgovorila na raziskovalna vprašanja.

3.2.4 Predstavitev postopka pridobivanja podatkov

Pri magistrskem delu sem uporabila tako primarne kot tudi sekundarne vire podatkov. Primarne podatke sem pridobila s pomočjo dveh anketnih vprašalnikov, ki sem ju pripravila za zaposlene in vodjo izbranega podjetja. Anketna vprašalnika sem sestavila na podlagi preučevanja sekundarnih virov podatkov – preučevane obstoječe literature, s pomočjo že obstoječih vprašalnikov, ki so bili namenjeni preučevanju obeh konstruktov, ter preučevanja internih virov podjetja (poročila in politike podjetja).

Anketni vprašalnik za samopreverjanje avtentičnosti vodje podjetja je bil sestavljen na podlagi obstoječega vprašalnika Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008), anonimni anketni vprašalnik za zaposlene za ocenjevanje avtentičnosti vodje pa na podlagi vprašalnika istih avtorjev Authentic Leadership Questionnaire (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Vprašalnik o zdravju zaposlenih sem razdelila na pet različnih sklopov: promocija zdravja na delovnem mestu, stres na delovnem mestu, prezentizem in absentizem, fluktuacija zaposlenih in usklajevanje zasebnega in službenega življenja. Vprašalnik sem sestavila s pomočjo nekaterih že obstoječih vprašalnikov na to temo: How to Do a Work-Life Balance Survey (Robinson, 2018), Unite Guide To Work-Related Stress (McCluskey, 2012) in Questionnaire For Self-Assessment (ENWHP, 1999). Tabela 2 prikazuje vprašalnike, ki sem jih za namene raziskave prevedla in priredila.

Tabela 2: Vprašalniki, uporabljeni za oblikovanje ankete o avtentičnem vodenju in zdravju na delovnem mestu

Vprašalnik	Avtorji	Leto izdaje
Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire	Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., in Peterson, S. J.	2008
Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)	Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., in Wernsing, T. S.	2007
How to Do a Work-Life Balance Survey	Robinson, J.	2018
Unite Guide To Work-Related Stress	McCluskey, L.	2012
Questionnaire For Self-Assessment	European Network For Workplace Health Promotion	1999

Vir: lastno delo

Anketa je bila zaposlenim poslana preko elektronske pošte s spletno povezavo do ankete. Anketa je bila anonimna z izjemo ankete, ki je bila namenjena vodji. Ker so v podjetju zaposleni tudi tujci, sem pripravila anketo v angleškem in slovenskem jeziku. Ločeno sem poslala anketni vprašalnik za vodjo še direktorju podjetja. Za reševanje ankete sem uporabila spletno stran 1ka. Po nekaj dneh sem elektronsko pošto poslala še enkrat s krajšim opomnikom, da bi prejela več odgovorov.

3.2.5 Omejitve raziskave

Menim, da je bila največja omejitev raziskave sorazmerno obsežna anketa. Z vidika anketiranca je čas izpolnjevanja vprašalnika zelo pomemben. V podjetju so bili med izvedbo ankete zelo delovno obremenjeni, zato jim je bil čas še toliko pomembnejši. Reševanje obsežnejše ankete za zaposlene je v povprečju trajalo 12 minut in zato je nekateri anketiranci niso izpolnili v celoti. Anketo je v celoti še vedno izpolnilo 50 % zaposlenih, vendar menim, da bi bila stopnja odzivnosti višja, če bi bila anketa krajša.

Druga morebitna omejitev raziskave je bilo pravilno oblikovanje vprašanj, kar je zelo zahtevno, saj morajo biti ta vsem anketirancem jasna in razumljiva. Če jih anketiranci ne razumejo ali jih celo razumejo napačno, ne dobimo pravih odgovorov.

Drugih omejitev med raziskavo nisem opazila.

3.3 Analiza pridobljenih podatkov in interpretacija rezultatov

3.3.1 Predstavitev vzorca

Raziskovalni vzorec je zajemal 50 % vseh zaposlenih v podjetju (6 zaposlenih). Osnovne karakteristike vzorca sem pridobila z anketo zaposlenih. Začetna vprašanja so zajemala pridobivanje podatkov o spolu, starosti in številu let v podjetju.

Gre za razmeroma majhen kolektiv z 12 zaposlenimi. Anketirala sem 3 predstavnice ženskega spola in 3 predstavnike moškega spola. Največ anketirancev je spadalo v starostno skupino 31–40 let (71 %), po en zaposleni pa sta spadala v starostni skupini 18–30 let in 41–50 let. Anketirani zaposleni so v podjetju zaposleni 0–9 let, povprečno število let v podjetju je 5 let.

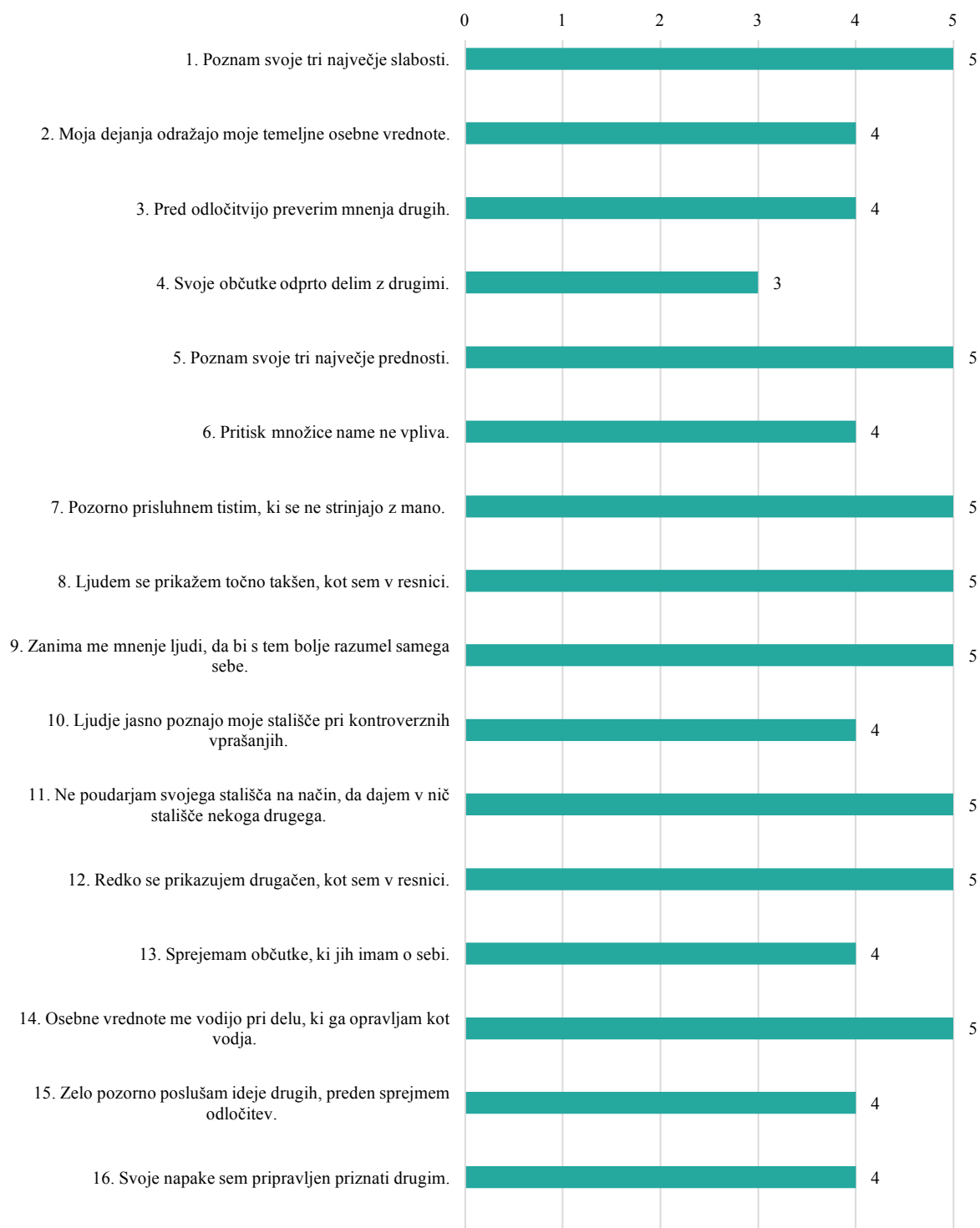
3.3.2 Avtentično vodenje na primeru izbranega podjetja

Prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju sem ugotavljala s pomočjo dveh ločenih vprašalnikov: z vprašalnikom za samoocenitev vodje in vprašalnikom za zaposlene za ocenjevanje avtentičnosti vodje, na koncu pa sem primerjala rezultate obeh ocen.

Za merjenje stopnje avtentičnega vodenja v podjetju sem uporabila vprašalnik za samoocenitev vodje, ki sem ga povzela po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008). Vprašalnik vsebuje 16 trditev, za katere vodja določi stopnjo strinjanja z oceno od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinja, ocena 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinja.

Vprašalnik sestavljajo vprašanja, ki merijo avtentičnost vodenja z ocenjevanjem štirih glavnih komponent avtentičnega vodenja: samozavedanje, ponotranjena moralna perspektiva, uravnotežena obdelava podatkov in transparentnost odnosov. S pomočjo seštevka odgovorov na različna vprašanja ugotovimo, katere komponente so pri vodji šibkejše in katere močnejše. S seštevkom točk vseh 16 trditev nato izračunamo stopnjo avtentičnosti vodje. Slika 9 na naslednji strani prikazuje stopnjo strinjanja vodje s trditvami.

Slika 9: Analiza samoocene vodje



■ Stopnja strinjanja vodje s trditvijo od 1 (sploh se ne strinja) do 5 (se popolnoma strinja).

Vir: lastno delo

Vprašalnik je sestavljen tako, da vsako izmed štirih glavnih komponent avtentičnega vodenja preverjajo štiri trditve. Vsaka trditev je vredna največ 5 točk, največje število zbranih točk pri vsaki komponenti pa je 20.

Ocene trditev 1, 5, 9 in 13 nam povedo, v kolikšni meri avtentični vodja sledi samozavedanju. Vodja je dosegel 19 točk od 20, kar pomeni, da je komponenta samozavedanja pri njem zelo močno prisotna. Seštevek ocen trditev 2, 6, 10 in 14 nam pove, kako močna je komponenta pozitivnega moralnega vidika. Vodja je pri tej komponenti dosegel 17 točk od 20. Pri komponenti uravnotežene obdelave podatkov (vprašanja 3, 7, 11 in 15) je vodja dosegel 18 točk od 20. Pri komponenti transparentnost odnosov, ki jo preučujejo vprašanja 4, 8, 12 in 16, pa je dosegel 17 točk od 20. Najbolj prisotna komponenta vodje je samozavedanje, kar pomeni, da vodja samega sebe zelo dobro razume in se zaveda svojih prednosti in slabosti ter svojega vpliva na druge. Na celotnem vprašalniku ni bilo trditve, s katero se vodja ne bi vsaj delno strinjal (povprečje vseh odgovorov je 4,44), kar pomeni, da so pri njem močno prisotne prav vse štiri komponente. Najnižja stopnja strinjanja s trditvijo je bila pri 4. vprašanju, kjer je vodja dosegel najmanj točk (3). To pomeni, da ni povsem prepričan, ali bi svoje občutke delil z drugimi ali ne (komponenta transparentnost odnosov).

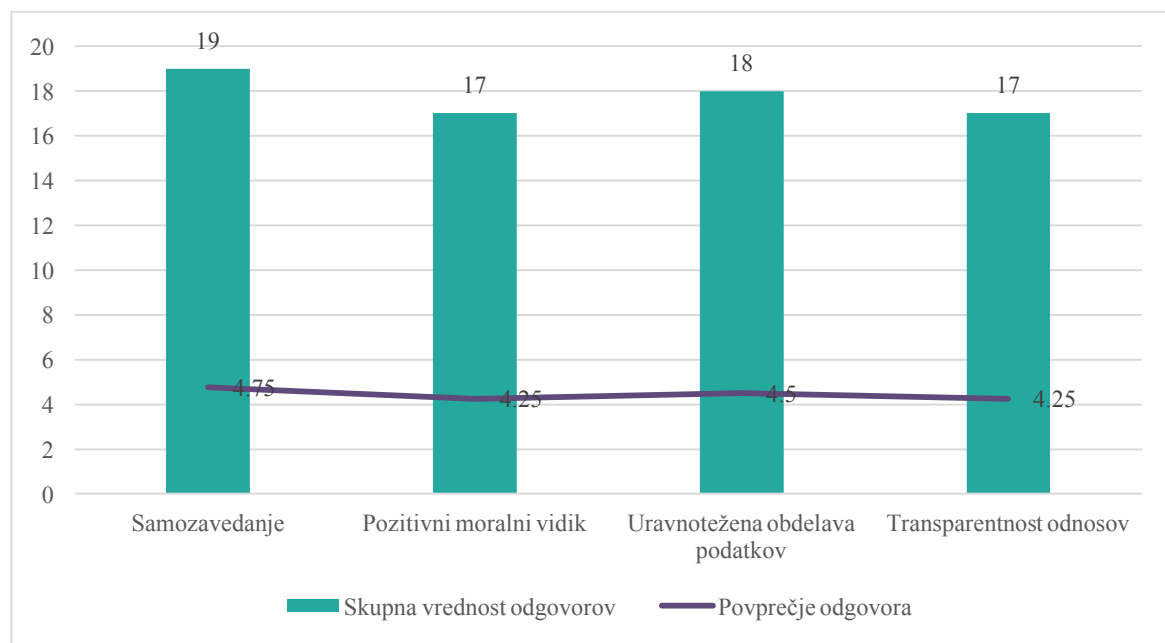
Izračun vrednosti posameznih komponent in njihove povprečne vrednosti so prikazani v tabeli 3. Slika 10 grafično ponazori skupne vrednosti posameznih komponent in povprečje odgovorov pri posameznih komponentah.

Tabela 3: Povprečne ocene komponent in skupna samoocena vodje

Komponenta avtentičnega vodenja	Izračun vrednosti	Skupna vrednost	Povprečje
Samozavedanje	5 + 5 + 5 + 4	19	4,75
Pozitivni moralni vidik	4 + 4 + 4 + 5	17	4,25
Uravnotežena obdelava podatkov	4 + 5 + 5 + 4	18	4,50
Transparentnost odnosov	3 + 5 + 5 + 4	17	4,25
Skupaj	19 + 17 + 18 + 17	71	4,44

Vir: lastno delo

Slika 10: Skupne vrednosti posameznih komponent in povprečje odgovorov pri posameznih komponentah

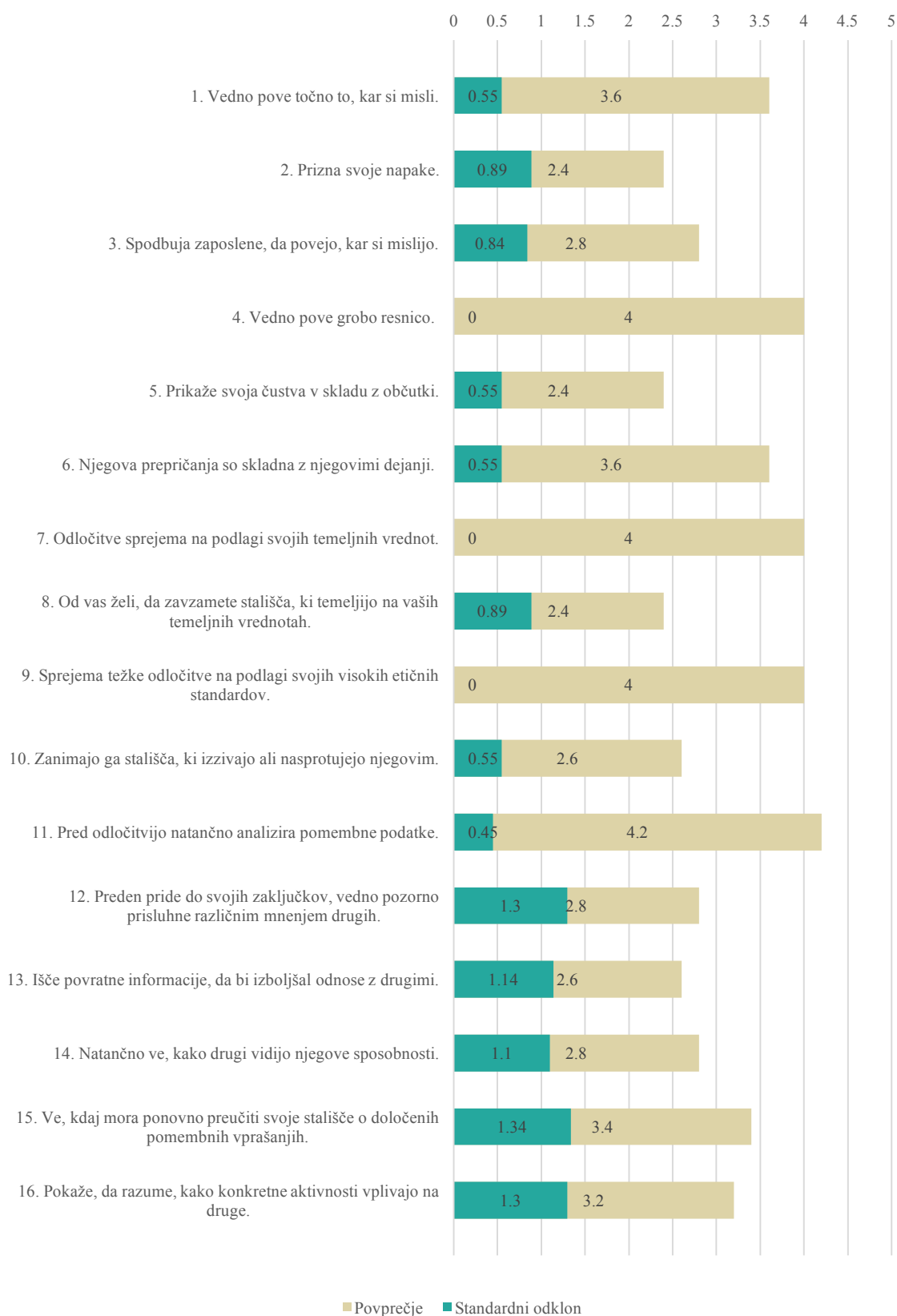


Vir: lastno delo

Skupen seštevek vseh štirih komponent interpretira sledeče rezultate (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2018): zelo avtentična oseba = 64–80 točk, oseba z visoko stopnjo avtentičnosti = 48–64 točk, povprečno avtentična oseba = 32–48 točk in oseba z zelo nizko stopnjo avtentičnosti = 16–32 točk. Skupen seštevek vseh ocen trditvev je 71 točk od 80, kar kaže na močnega avtentičnega vodjo, pri katerem so vse glavne štiri komponente dobro izražene.

Poleg vprašalnika za samoocenjevanje vodje o avtentičnosti sem v podjetju uporabila še vprašalnik s 16 trditvami za zaposlene oziroma sledilce za ocenjevanje avtentičnosti vodje (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Ugotavljala sem, v kolikšni meri zaposleni v vodji prepoznajo avtentičnost. Zaposleni so trditve ocenjevali s stopnjo strinjanja od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Tudi pri tem vprašalniku je vsaka izmed trditvev povezana z eno izmed štirih glavnih komponent avtentičnega vodenja. Ocene posameznih trditvev in standardni odkloni ocen so grafično prikazani na sliki 11.

Slika 11: Ocena avtentičnega vodenja zaposlenih in standardni odklon



Vir: lastno delo

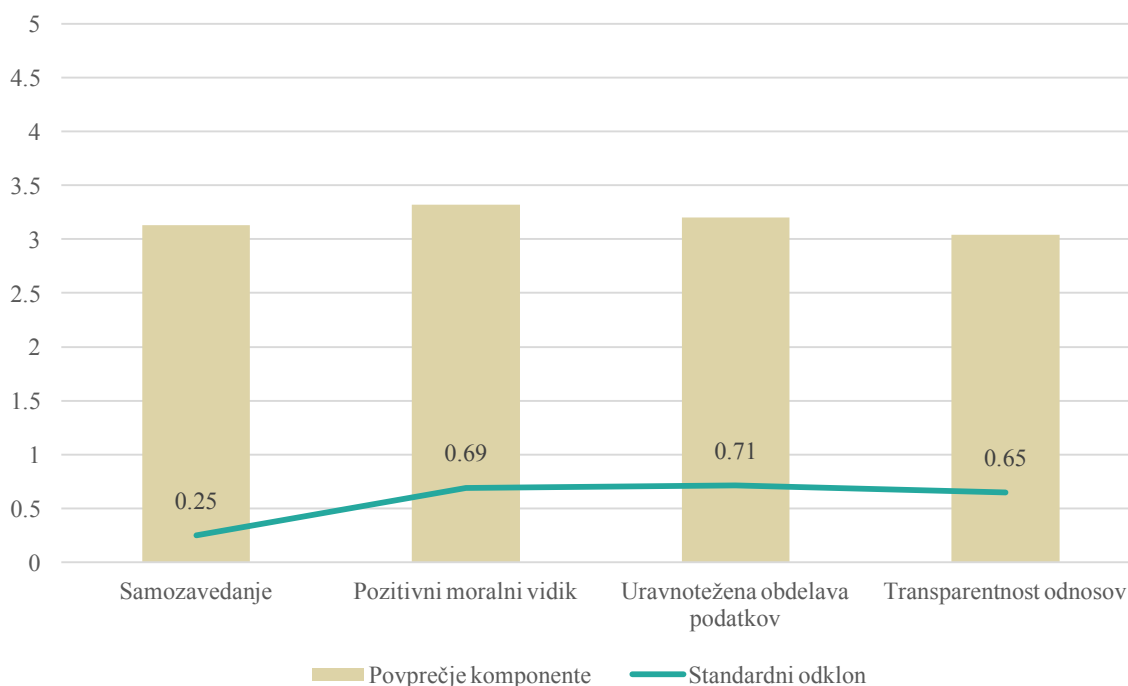
Tabela 4 prikazuje povprečne vrednosti glavnih komponent avtentičnega vodenja, kot so jih ocenili zaposleni, in standardne odklone njihovih ocen. Na sliki 12 so vrednosti prikazane grafično.

Tabela 4: Povprečne vrednosti glavnih komponent avtentičnega vodenja

Komponenta avtentičnega vodenja	Izračun povprečne vrednosti	Povprečje komponente	Standardni odklon
Samozavedanje	2,8 + 3,4 + 3,2	3,13	0,25
Pozitivni moralni vidik	3,6 + 4 + 2,4 + 4 + 2,6	3,32	0,69
Uravnotežena obdelava podatkov	4,2 + 2,8 + 2,6	3,20	0,71
Transparentnost odnosov	3,6 + 2,4 + 2,8 + 4 + 2,4	3,04	0,65
Skupno povprečje komponent		3,17	0,11

Vir: lastno delo

Slika 12: Grafični prikaz povprečnih vrednosti glavnih komponent avtentičnega vodenja in standardni odklon



Vir: lastno delo

Dojemanje avtentičnega vodenja med zaposlenimi ni tako visoko kot pri samoocenitvi vodje. Kljub temu v povprečju ni trditve, s katero se zaposleni ne bi strinjali. Skupno povprečje

vseh štirih komponent je 3,17, vrednosti se v povprečju gibljejo med 3,04 (komponenta transparentnosti odnosov) in 3,32 (pozitivni moralni vidik).

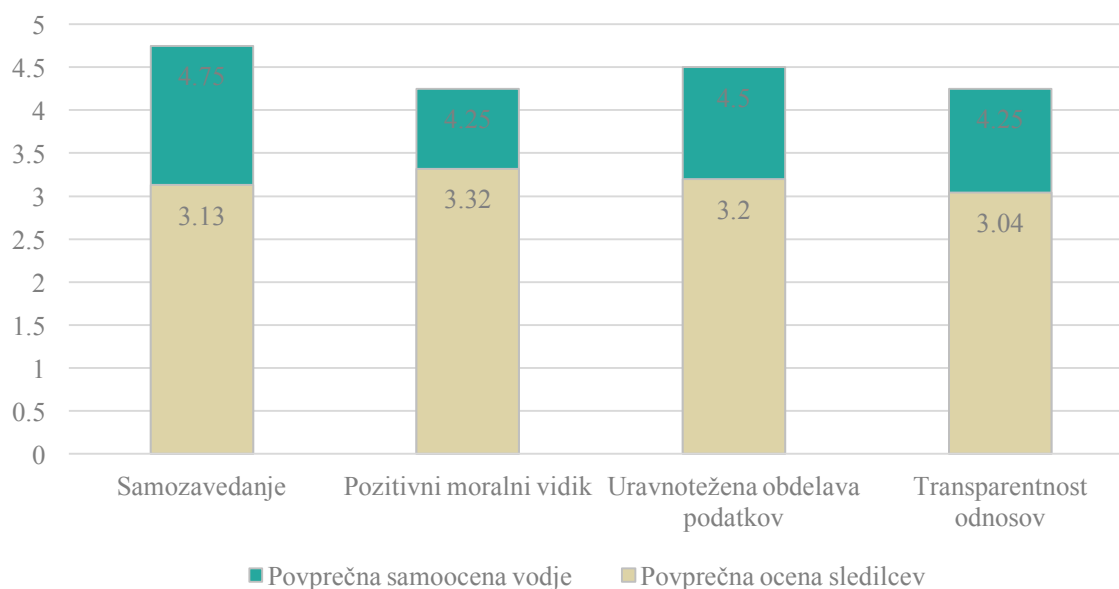
V tabeli 5 so povzete povprečne vrednosti ocen komponent vodje in zaposlenih ter razlike ocen, pridobljenih iz obeh vprašalnikov. Tabela je ustvarjena na podlagi povprečnih izračunov glede na rezultate anketirancev. Slika 13 grafično prikazuje primerjavo obeh vrednotenj komponent.

Tabela 5: Primerjava vrednotenja komponent avtentičnega vodenja vodje in sledilcev

Komponenta avtentičnega vodenja	Povprečna samoocena vodje	Povprečna ocena sledilcev	Razlika
Samozavedanje	4,75	3,13	1,62
Pozitivni moralni vidik	4,25	3,32	0,93
Uravnotežena obdelava podatkov	4,50	3,20	1,30
Transparentnost odnosov	4,25	3,04	1,21
Skupno	4,44	3,17	1,27

Vir: lastno delo

Slika 13: Grafični prikaz primerjave vrednotenja komponent vodje in sledilcev



Vir: lastno delo

Primerjava povprečnih ocen posameznih komponent nam pokaže, da so v podjetju precejšnje razlike med tem, kako zaposleni zaznavajo svojega vodjo in kako vodja zaznava samega

sebe. Rezultati nam pokažejo, da se vodja pri vseh komponentah ocenjuje dosti višje, kot ga ocenjujejo zaposleni. Največja razlika je pri ocenjevanju komponente samozavedanja, pogleda vodje in zaposlenih se tu razlikujeta kar za 1,62. Razlika je najnižja pri komponenti pozitivnega moralnega vidika, in sicer znaša 0,93, kar še vedno pomeni precejšnjo razliko. Zaposleni vodjo sicer zaznavajo kot avtentičnega, vendar je po njihovi oceni bolj povprečen avtentičen vodja, medtem ko vodja sebe zaznava kot zelo avtentičnega.

3.3.3 Promocija zdravja na delovnem mestu

Zaposleni so odgovarjali na 7 vprašanj o promociji zdravja na delovnem mestu. Vprašanja in odgovori so predstavljeni v tabeli 6.

Tabela 6: Vprašanja in odgovori zaposlenih o promociji zdravja na delovnem mestu

Vprašanja	Odgovori	
	Da	Ne
1. Ali razumete izraz »promocija zdravja na delovnem mestu«?	83 %	17 %
2. Ali ima vaše podjetje zapisano politiko promocije zdravja na delovnem mestu?	17 %	83 %
3. Ali po vašem mnenju podjetje, v katerem ste zaposleni, naredi dovolj za zdravje svojih zaposlenih?	17 %	83 %
4. Ali lahko zaposleni sodelujejo pri oblikovanju politike promocije zdravja na delovnem mestu?	0 %	100 %
5. Ali vodstvo podjetja dejavno sodeluje in podpira politiko promocije zdravja na delovnem mestu?	0 %	100 %
6. Ali ste zaposleni obveščeni o politiki podjetja in projektih promocije zdravja na delovnem mestu?	17 %	83 %
7. Ali ste zadovoljni z izborom dejavnosti v okviru promocije zdravja?	0 %	100 %

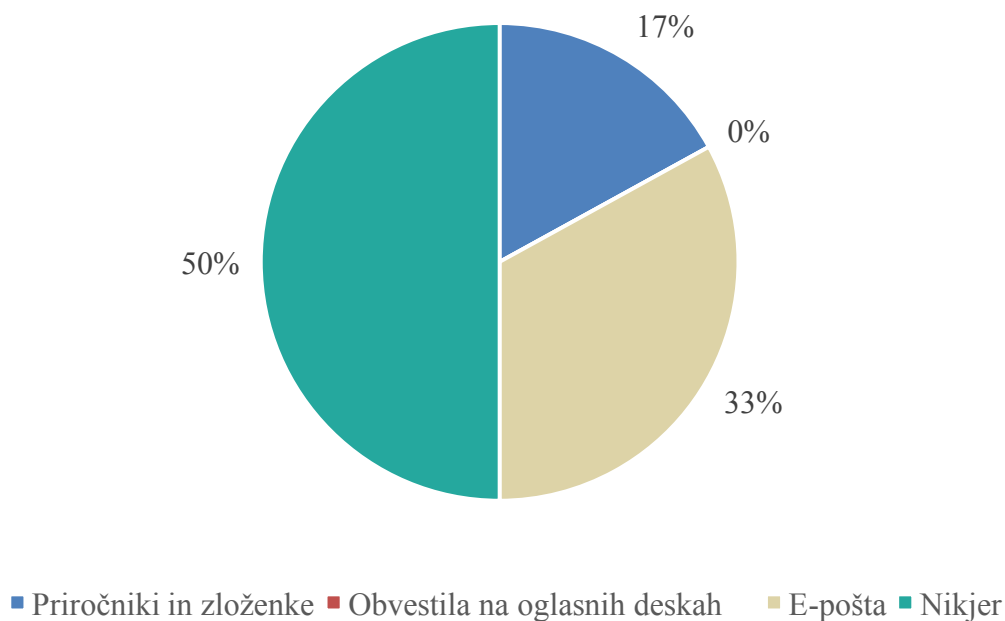
Vir: lastno delo

Kar 83 % vprašanih zaposlenih razume pomen izraza »promocija zdravja na delovnem mestu«, vendar pa niso seznanjeni s politiko promocije zdravja na delovnem mestu v svojem podjetju in menijo, da podjetje ne naredi dovolj za zdravje svojih zaposlenih.

Prav vsi vprašani (100 %) so mnenja, da zaposleni pri oblikovanju politike promocije zdravja na delovnem mestu ne morejo sodelovati in da niti vodstvo ne sodeluje dejavno in ne podpira politike promocije zdravja. Zaposleni so zelo slabo obveščeni o politiki podjetja in projektih promocije zdravja na delovnem mestu, saj je kar 83 % vprašanih odgovorilo, da o tem sploh niso obveščeni. Enotno so odgovorili tudi na zadnje vprašanje. Nihče izmed njih ni zadovoljen z izborom dejavnosti v okviru promocije zdravja v podjetju.

Na sliki 14 so prikazani odgovori zaposlenih na vprašanje, kje dobijo informacije o dejavnostih promocije zdravja. 50 % vprašanih je odgovorilo, da informacij ne dobijo nikjer, 33 % jih meni, da informacije dobijo po elektronski pošti, 17 % pa, da v obliki zloženk in priročnikov.

Slika 14: Kje lahko zaposleni dobijo informacije o dejavnostih promocije zdravja v podjetju



Vir: lastno delo

3.3.4 Stres na delovnem mestu

Kar polovica vprašanih zaposlenih je pozitivno odgovorila na vprašanje, ali imajo katerega izmed simptomov, ki jih povzroča stres na delovnem mestu (pogosti glavoboli, depresija, napadi anksioznosti, nespečnost, prebavne motnje, stalna utrujenost ali drugi simptomi).

V tabeli 7 so predstavljeni odgovori anketiranih zaposlenih na vprašanje, kaj bi lahko podjetje še naredilo, da bi zmanjšalo stres na delovnem mestu.

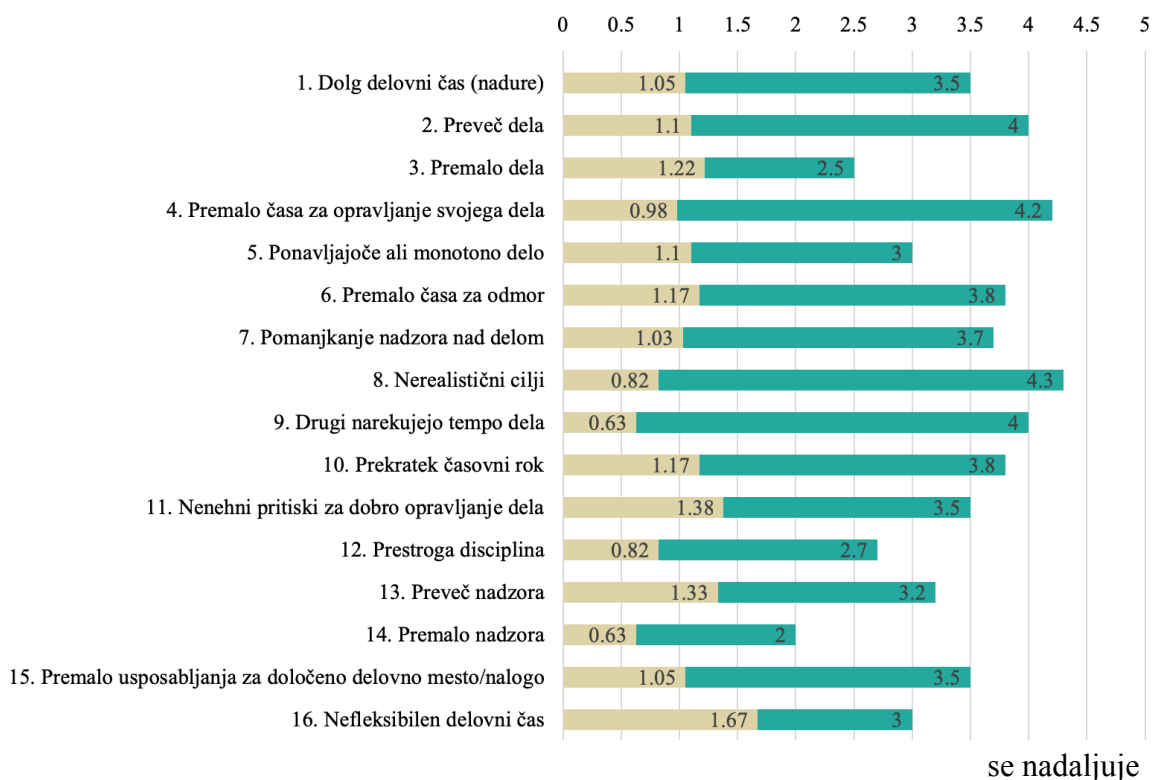
Tabela 7: Kaj bi podjetje še lahko naredilo, da bi zmanjšalo stres na delovnem mestu

Predlogi zaposlenih za zmanjšanje stresa na delovnem mestu
Dovolj zaposlenih, manj reorganizacij, prevetriti postopke dela in se seznaniti z vsemi delovnimi postopki.
Več zaposlenih, boljša organizacija in razdelitev delovnih nalog med zaposlene.
Družinska usmeritev podjetja/prilagodljiv delovni čas.
Več komunikacije.
Zaposliti več ljudi.

Vir: lastno delo

Pri preučevanju najpogostejših dejavnikov stresa na delovnem mestu so zaposleni ocenjevali 35 dejavnikov od 1 do 5 glede na to, v kolikšni meri jim posamezen dejavnik povzroča stres. Pri tem je ocena 1 pomenila, da dejavnik stresa sploh ne povzroča, 5 pa, da dejavnik zelo povzroča stres. Največ stresa v povprečju zaposlenim povzročajo nerealistični cilji na delovnem mestu (4,3). Na drugem mestu je premalo časa za opravljanje svojega dela (4,2). Tretje mesto med dejavniki, ki v povprečju povzročajo največ stresa (4), si delijo: preveč dela, nepošten plačni sistem in tempo dela, ki ga narekujejo drugi. Najmanj stresa v povprečju povzročajo dejavniki delati sam (1,2), negotova varnost zaposlitve (1,8) in premalo nadzora na delovnem mestu (2). Rezultati so podrobno predstavljeni na sliki 15.

Slika 15: Dejavniki stresa na delovnem mestu



Slika 16: Dejavniki stresa na delovnem mestu (nad.)



3.3.5 Prezentizem in absentizem

Na vprašanje, kolikokrat ste v zadnjih treh mesecih izostali z dela, je 33 % zaposlenih odgovorilo, da nikoli. 67 % zaposlenih je v zadnjih treh mesecih z dela izostalo enkrat. Več kot enkrat ni izostal nihče izmed vprašanih. Izostanki z dela so v povprečju redki. Glavni razlog za odsotnost je pri 67 % vprašanih težava z zdravjem, pri 33 % pa dopust. Drugih razlogov za odsotnost z delovnega mesta vprašani niso navedli. Odgovore zaposlenih prikazuje tabela 8.

Tabela 8: Najpogostejši razlog za izostanek z delovnega mesta

Razlogi za odsotnost z delovnega mesta	Odstotek
Težave z zdravjem	67 %
Stres na delovnem mestu	0 %
Družinske težave	0 %

se nadaljuje

Tabela 8: Najpogostejši razlog za izostanek z delovnega mesta (nad.)

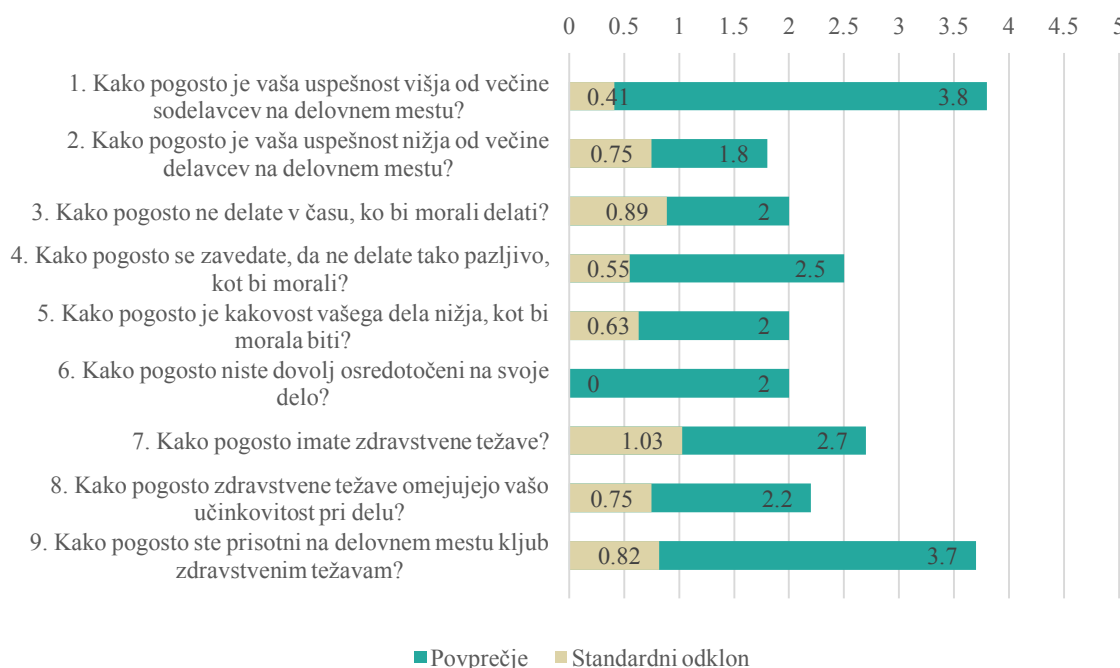
Nezadovoljstvo z delom	0 %
Dopust	33 %
Drugo:	0 %

Vir: lastno delo

V nadaljevanju bom prikazala rezultate vprašalnika z devetimi vprašanji o prezentizmu in absentizmu na delovnem mestu. Zaposleni so na vprašanja odgovarjali s stopnjo pogostosti pojava od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da se pojav nikoli ne zgodi, 5 pa, da se dogaja vedno. Odgovori zaposlenih so podrobneje prikazani na sliki 16.

V povprečju imajo zaposleni redko zdravstvene težave (2,7). Kadar imajo težave z zdravjem, kljub temu prihajajo na delovno mesto (3,7) in menijo, da zdravstvene težave v povprečju ne omejujejo njihove delovne učinkovitosti (2,2). Zaposleni v povprečju ocenjujejo, da se zelo redko zgodi, da ne bi bili osredotočeni na svoje delo (2), da pri delu ne bi bili pazljivi (2,5) in da bi bila kakovost njihovega dela nižja, kot bi morala biti (2). Menijo, da se prav tako zelo redko zgodi, da bi v delovnem času počeli kaj drugega (2). Zaposleni v povprečju menijo, da je njihova uspešnost višja od večine sodelavcev (3,8).

Slika 17: Rezultati vprašalnika o prezentizmu in absentizmu



Vir: lastno delo

3.3.6 Fluktuacija zaposlenih

Pri ocenjevanju fluktuacije zaposlenih sem ugotavljala, zaradi katerega razloga bi zaposleni najverjetneje zapustili trenutno delovno mesto. 50 % anketirancev je za glavni razlog navedlo slabe delovne razmere, druga polovica pa je kot glavni razlog navedla brez možnosti za napredovanje v podjetju oziroma karierni napredek.

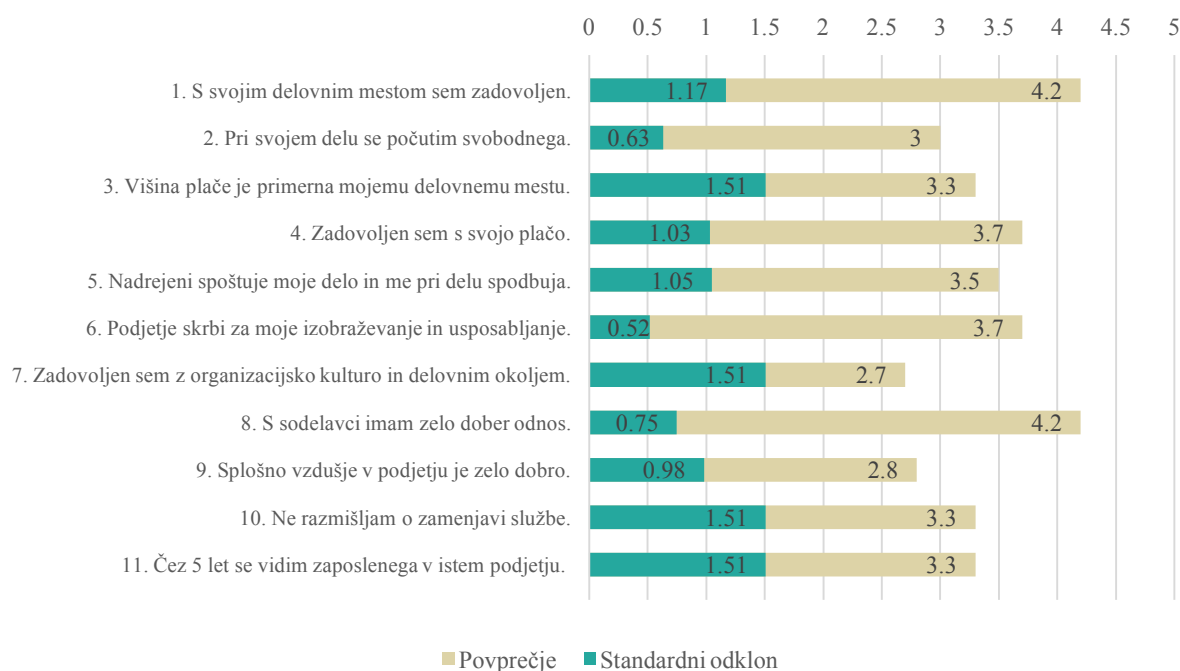
Tabela 9: Najmočnejši razlog za zapustitev trenutnega delovnega mesta

Razlogi za zapustitev delovnega mesta	Frekvenca
Nizka plača	0
Slabe delovne razmere	3
Družinske težave	0
Negativno vedenje nadrejenega	3
Brez možnosti za napredovanje/karierni napredek	0
Drugo:	0

Vir: lastno delo

Z naslednjim vprašalnikom sem ugotavljala splošno zadovoljstvo zaposlenih s trenutnim stanjem na delovnem mestu. Vprašalnik je sestavljen iz 11 trditev, vsako trditev so anketiranci ocenjevali od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa, da se s trditvijo močno strinjajo.

Slika 18: Odgovori zaposlenih o splošnem zadovoljstvu na delovnem mestu



Vir: lastno delo

Rezultati so pokazali, da so zaposleni s svojim delovnim mestom v povprečju zelo zadovoljni (4,2). Prav tako so v povprečju zadovoljni s plačo, ki jo prejemajo (3,7), in z odnosom s sodelavci (4,2). Zaposleni v povprečju pozitivno gledajo na izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu (3,7) in menijo, da jih nadrejeni spodbuja pri delu in jih spoštuje (3,5). V povprečju so zaposleni mnjenja, da je njihova plača primerna delovnemu mestu (3,3), ne razmišljajo o zamenjavi službe (3,3) in se čez 5 let vidijo zaposleni v istem podjetju (3,3). V povprečju so nevtrarno ocenili trditev o svobodi na delovnem mestu (3). Le dve trditvi so ocenili negativno. V povprečju namreč menijo, da splošno vzdušje v podjetju ni zelo dobro (2,8), in niso zadovoljni z organizacijsko kulturo in delovnim okoljem (2,7).

3.3.7 Usklajevanje zasebnega in službenega življenja

Zaposleni, ki menijo, da dobro usklajujejo zasebno in službeno življenje, so uspešnejši in produktivnejši. Pri preučevanju usklajevanja zasebnega in službenega življenja zaposlenih sem preverila zakonski stan zaposlenih in število ur, ki jih preživijo na delu. Odgovori so povzeti v tabelah 10 in 11.

Tabela 10: Zakonski stan zaposlenih

Zakonski stan	Frekvenca	Odstotek
Samski (nikoli poročen)	1	16,5 %
Poročen	4	67 %
V izvenzakonski zvezi	1	16,5 %
Ovdoveli	0	0 %
Razvezani	0	0 %
Skupaj	6	100 %

Vir: lastno delo

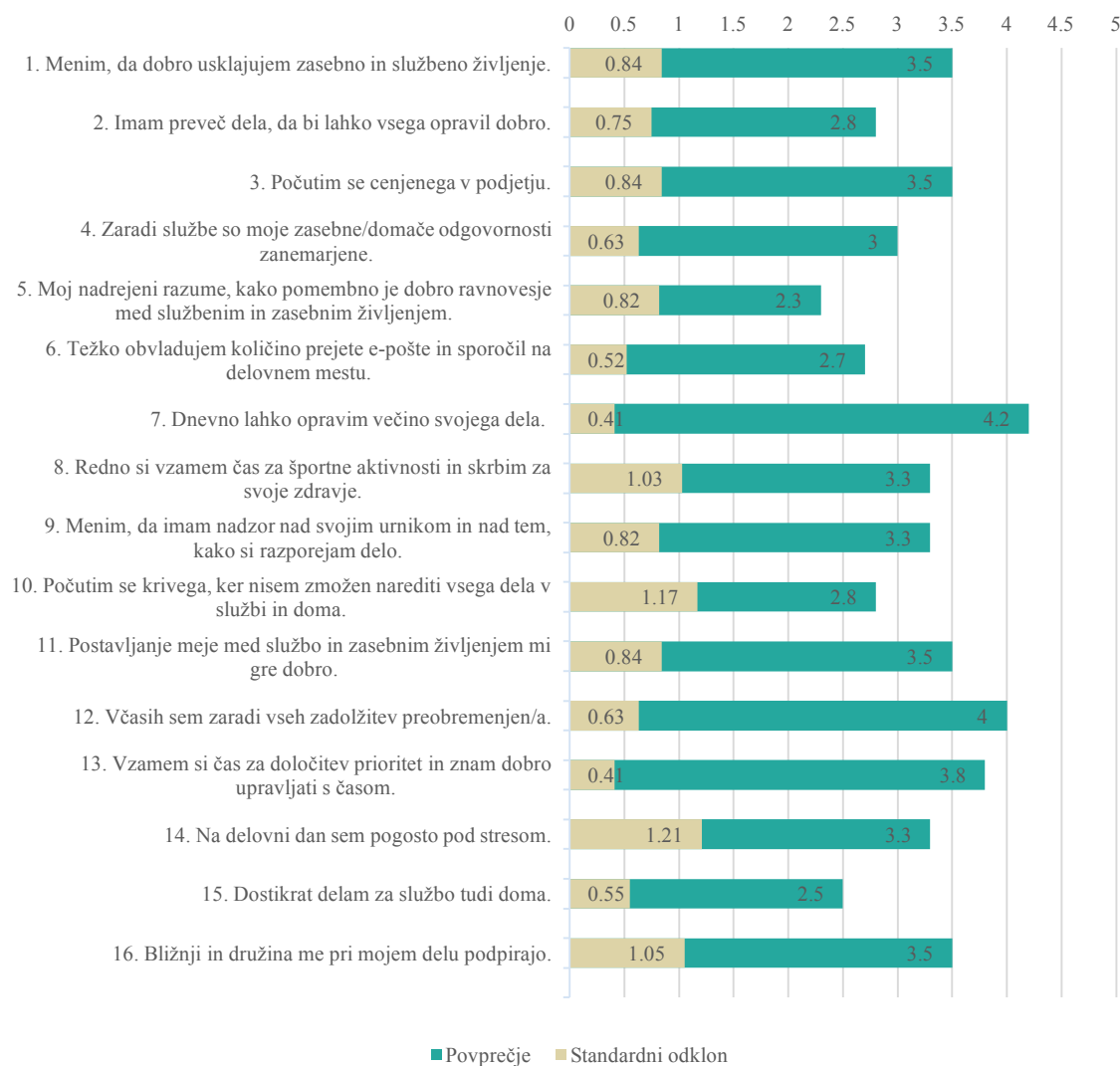
Tabela 11: Koliko ur tedensko preživite na delovnem mestu

Število delovnih ur na teden	Frekvenca	Odstotek
30–40 ur	1	17 %
41–45 ur	5	83 %
Več kot 45 ur	0	0 %
Drugo:	0	0 %
Skupaj	6	100 %

Vir: lastno delo

Na sliki 18 so prikazani rezultati vprašalnika, ki ne prikazuje le ravnovesje med zasebnim in službenim življenjem, temveč tudi spremljajoče probleme, kot so slabo upravljanje časa, prenasičenost informacij in težave s podporo. Vprašalnik sestavlja 16 trditev, ki so jih zaposleni ocenjevali od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa, da se s trditvijo močno strinjajo.

Slika 19: Rezultati vprašalnika o usklajevanju zasebnega in službenega življenja



Vir: lastno delo

Pozitivna ocena prve trditve pomeni velik donos za podjetje. Povprečna ocena trditve je bila 3,5, negativno jo je ocenil le en zaposleni, kar je zelo dobro za podjetje. Zaposleni, ki imajo dobro ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem, so zadovoljnejši, bolj osredotočeni na svoje delo in produktivnejši. V povprečju se zaposleni čutijo cenjene v podjetju (3,5), dnevno lahko opravijo večino svojega dela (4,2) in niso toliko preobremenjeni v službi, da ne bi zmogli dobro opravljati svojega dela (2,8). Doma v povprečju ne opravljajo dela za

službo (2,5). Menijo, da znajo dobro postaviti mejo med službenim in zasebnim življenjem (3,5), čeprav njihov nadrejeni ne razume pomembnosti dobrega ravnotežja med zasebnim in službenim življenjem (2,3). V povprečju imajo dobro podporo družine in bližnjih (3,5) in si lahko vzamejo čas za športne dejavnosti in svoje zdravje (3,3).

Kljub temu zaposleni v povprečju menijo, da so na delovni dan velikokrat pod stresom (3,3), in se včasih počutijo do neke mere preobremenjeni (4).

3.4 Letno poročilo o trajnosti poslovanja Turkish Airlines

Turkish Airlines ima v letnem poročilu o trajnosti poslovanja za leto 2017 zapisano, da so zdravje, varnost in dobro počutje zaposlenih, strank in poslovnih partnerjev njihove ključne prioritete. Politika zdravja in varnosti na delovnem mestu je močno zakoreninjena v kulturo podjetja, zavzemajo se za odpravljanje oziroma zmanjšanje tveganja poškodb na delovnem mestu ter sprejemajo številne preventivne in zaščitne ukrepe za zagotovitev varnega in zdravega delovnega okolja. Politika zdravja in varnosti na delovnem mestu (OH&S) je javno objavljena na spletni strani podjetja, za izvajanje politike pa je zadolžen t. i. sistem managementa za zdravje in varnost pri delu (OH&S Management System), ki ga sestavljajo različni zdravstveni strokovnjaki, vključno z zdravniki in medicinskimi sestrami, ki skrbijo za doseganje in vzdrževanje najvišjih standardov varnosti in zdravja pri delu. Poleg zdravstvenih strokovnjakov oddelek vključuje še predstavnike zaposlenih, saj spodbujajo dejavno vključevanje zaposlenih v skrb za zdravje in varnost zaposlenih. Turkish Airlines je leta 2013 pridobil mednarodno priznan certifikat OHSAS 18001 za upravljanje varnosti in zdravja pri delu. OHSAS je mednarodni standard, ki opredeljuje zahteve v zvezi s sistemi vodenja varnosti in zdravja pri delu, da bi organizacije lažje obvladovale varnostna tveganja in povečale učinkovitost svojega delovanja. Omogoča boljši nadzor nad tveganji, ki izhajajo iz običajne poslovne prakse in drugih nepredvidenih situacij. Vsebina standarda temelji na ključnih konceptih nenehnih izboljšav in dokazovanju skladnosti z zakonodajo (Turkish Airlines, 2017).

3.4.1 Usposabljanje zaposlenih

Turkish Airlines izboljšuje kulturo varnosti in zdravja pri delu z zagotavljanjem ustreznih informacij in rednim usposabljanjem o varnosti in zdravju na delovnem mestu. To vključuje predpise in zakonske pravice ter odgovornosti zaposlenih, pregled načel politike zdravja in varnosti na delovnem mestu, pregled dejavnikov tveganja na delovnem mestu, vzroke in načine preprečevanja nesreč na delovnem mestu, varno uporabo delovne opreme in načrte za ukrepanje ob morebitni nesreči (načrt evakuacije) (Turkish Airlines, 2017).

3.4.2 Zdravstvene in varnostne prakse

V podjetju spodbujajo fizično in duševno zdravje ter dobro počutje zaposlenih in se zavezujejo, da bodo zaposleni z odgovornejšimi deli še bolj fizično in zdravstveno

pripravljeni opravljati svoje naloge. V letu 2017 je bilo opravljenih 16 evakuacijskih vaj, da bi izboljšali pripravljenost na izredne razmere. Izvedli so 132.603 zdravniških pregledov, vključno z rutinskimi zdravniškimi pregledi obstoječih zaposlenih in predhodnimi pregledi novozaposlenega osebja (Turkish Airlines, 2017).

3.4.3 Promocija zdravega življenjskega sloga

Z različnimi pobudami spodbujajo zaposlene, da se odločajo za zdrav življenjski slog. Njihov zdravstveni program spodbuja zdravo prehrano, ozavešča o zlorabi substanc in nevarnosti kajenja. Prav tako ozavešča o zdravih prehranskih navadah in pomembnosti redne telesne dejavnosti, ključnih za preprečevanje debelosti, ki lahko vodi do številnih kroničnih bolezni. Zaposlenim nudijo možnost prehranskega svetovanja, ki jim pomaga pri izbiri zdravega načina prehranjevanja, primerne telesne dejavnosti in nadziranju telesne teže. Poleg tega spodbujajo delovno okolje brez kajenja in zaposlenim nudijo možnost vključitve v program za pomoč pri odvijanju od kajenja (Turkish Airlines, 2017).

3.4.4 Poškodbe na delovnem mestu

Zmanjšanje števila poškodb na delovnem mestu je eden izmed ključnih ciljev podjetja. Prvi korak v tej smeri je bilo izboljšanje sistema poročanja o poškodbah, ki ugotavlja tudi najlažjo obliko poškodb zaposlenih na delovnem mestu. Ugotovljene najpogostejše vrste poškodb pri delu so bile manjše ureznine, padci in kostno-mišična obolenja.

V letu 2016 je bila stopnja poškodb 28,62, izračunana kot število izgubljenih dni * 1.000.000 / delovni čas. Za leto 2017 so v poročilu predvideli zmanjšanje stopnje poškodb na 22,89, vendar nisem nikjer zasledila podatka, ali so ta cilj tudi uresničili ((Turkish Airlines, 2017).

3.4.5 Politika zdravja in varnosti na delovnem mestu

Vodstvo podjetja Turkish Airlines je pripravilo politiko zdravja in varnosti na delovnem mestu, da bi z istim namenom združili svoje zaposlene, kupce, dobavitelje, podružnice, vse poslovne partnerje in delničarje. Politika ustreza mednarodnim pravilom letalske industrije skupaj z nacionalnimi, pravnimi in drugimi predpisi o vprašanih varnosti in zdravja pri delu. Politika zagotavlja uporabo opreme organizacij, ki nudijo minimalno raven tveganja pri načrtovanju novih naložb, razširitev flote in dvig ravni tehnološke infrastrukture z upoštevanjem zdravja in varnosti svojih zaposlenih, kupcev, dobaviteljev in podizvajalcev.

Vodstvo podjetja Turkish Airlines verjame v pomen dela v varnem in zdravem okolju, ter da je to ključen del uspešnega podjetja (Turkish Airlines, 2018).

Politika zagotavlja udeležbo zaposlenih na vseh ravneh organizacije pri izboljšanju delovanja na področju zdravja in varnosti pri delu. Uresničuje dejavnosti za podporo

izboljšanja kulture zdravja in varnosti pri delu s povečevanjem znanja in ozaveščenosti zaposlenih o zdravju in varnosti pri delu. Vzpostavlja odprt dialog o zdravju in varnosti pri delu z zaposlenimi za sedanje in prihodnje dejavnosti. Zagotavlja potrebne vire za izvajanje, vzdrževanje in razvoj vzpostavljenega sistema za upravljanje varnosti in zdravja pri delu.

Politika zagotavlja opredelitev vseh tveganj v zvezi z zdravjem in varnostjo pri delu, ki izhajajo iz dejavnosti podjetja, razvija akcijske načrte za zmanjšanje teh tveganj in uresničuje dejavnosti za preprečevanje nesreč pri delu in poklicnih bolezni. Zagotavlja nenehno spremljanje delovnega okolja in dela preventivne medicine. Vzpostavlja potrebno infrastrukturo za ustvarjanje zdravega in varnega delovnega okolja za svoje zaposlene. Politika ugotavlja verjetne nesreče na delovnih področjih in omogoča pripravo na te scenarije. Nadzira, da je osebje, ki opravlja odgovornejše naloge na delovnem mestu, fizično in duševno sposobno opravljati svoje naloge. Politika brezkompromisno izvaja naslednje postopke, da se zadosti potrebam operativne varnosti in zmanjša operativna tveganja: (1) Odvisnost od alkohola in drugih psihoaktivnih substanc pri zaposlenih ni sprejemljiva. Ljudi, za katere je bilo potrjeno, da so odvisniki, ne zaposlujejo. (2) Zaposlene, ki opravljajo odgovornejša dela, redno (naključno) pregledujejo, ali so pod vplivom substanc. (3) Če zaposleni sami priznajo, da imajo težave z odvisnostjo, in pri tem niso kršili pravil podjetja, jim podjetje nudi pomoč pri odvijanju od odvisnosti.

Politika zahteva spremljanje in merjenje varnosti in zdravja pri delu ter si dosledno prizadeva izboljšati svojo učinkovitost na tem področju z upoštevanjem dobrih praks v svetu. S stalnim ocenjevanjem politike glede na cilje varnosti in zdravja pri delu ter stalnih razvojnih programov izpolnjuje zahteve po ustreznih postopkih upravljanja (Turkish Airlines, 2018).

3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi analize raziskovalnih vprašanj

Skozi teoretični del magistrske naloge sem preučevala izbrana konstrukta avtentičnega vodenja in promocije zdravja na delovnem mestu. V drugem delu magistrske naloge sem s kvantitativno raziskavo ugotavljala prisotnost avtentičnega vodenja in promocije zdravja v izbranem podjetju z namenom odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. V nadaljevanju bom predstavila glavne ugotovitve, do katerih sem prišla s pomočjo teoretičnega in praktičnega raziskovanja.

Prvo raziskovalno vprašanje: Ali je avtentično vodenje prisotno v izbranem podjetju?

Kazalnike avtentičnega vodenja sem opazila že sama ob obisku podjetja in prvem srečanju z direktorjem podjetja še pred izvedeno raziskavo. Moja slutnja o prisotnosti avtentičnega vodenja je bila eden izmed razlogov, da sem za preučevanje izbrala ravno to podjetje. Raziskava je pokazala, da se vodja ocenjuje kot avtentičen, tako pa ga nekako dojemajo tudi zaposleni, čeprav ne enako visoko kot se vodja. Na prvo raziskovalno vprašanje torej odgovarjam pritrdilno, avtentično vodenje je prisotno v izbranem podjetju.

Zanimivo pri tem raziskovalnem vprašanju je, da so zaposleni dali najvišje ocene pri vprašanjih o pozitivnem moralnem vidiku. Vodja je pozitiven moralni vidik namreč ocenil ravno obratno – najslabše od vseh komponent. Povsem enako oceno je dobila tudi komponenta transparentnost odnosov, s čimer so se strinjali tudi zaposleni in jo prav tako ocenili najnižje.

Drugo raziskovalno vprašanje: Ali zaposleni in vodilni v izbranem podjetju dojemajo obliko vodenja kot avtentično vodenje?

Drugo raziskovalno vprašanje se precej navezuje na prvega, tako da lahko tudi na to vprašanje odgovorim pritrdilno. Glede na rezultate raziskave se tako zaposleni kot vodja zavedajo prisotnosti avtentičnega vodenja v podjetju. Zaposleni dojemajo avtentično vodenje z dosti nižjo stopnjo (3,17 od 5), kot se samoocenuje vodja (4,44 od 5), še vedno pa je dojemanje avtentičnosti prisotno. Pri zaposlenih je v povprečju opaziti srednjo oceno vodenja kot avtentičnega, torej nad 3, kar pomeni več kot indiferentnost ("se niti ne strinjam niti strinjam"), še vedno pa je to nekoliko manj kot 4, ki bi pomenilo "strinjam se".

Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje je torej, da vodja dojema svoje vodenje v podjetju kot avtentično, prav tako pa ga dojemajo tudi zaposleni, le z dosti nižjo stopnjo.

Tretje raziskovalno vprašanje: Kako v izbranem podjetju spodbujajo promocijo zdravja na delovnem mestu?

Če bi na to raziskovalno vprašanje odgovorila le z rezultatom ankete, bi zapisala, da v podjetju sploh ne spodbujajo promocije zdravja na delovnem mestu. Zaposleni večinoma menijo, da podjetje ne naredi dovolj za promocijo zdravja in da so zelo slabo obveščeni o projektih promocije zdravja.

Po drugi strani pa ima matično podjetje Turkish Airlines zelo dobro napisano in javno objavljeno politiko zdravja in varnosti na delovnem mestu. Za izvajanje politike imajo zadolžen poseben oddelek (OH&S Management System), sestavljen iz različnih strokovnjakov, ki si skupaj prizadevajo za doseganje najvišjih standardov varnosti in zdravja pri delu ter spodbujajo dejavno vključevanje zaposlenih v skrb za zdravje in varnost na delovnem mestu. K spodbujanju promocije zdravja na delovnem mestu jih zavezuje tudi pridobljen certifikat OHASAS 18001. Turkish Airlines po podatkih iz letnega poročila o trajnosti poslovanja (2017) spodbuja promocijo zdravja na delovnem mestu z ozaveščanjem in rednim usposabljanjem o varnosti in zdravju na delovnem mestu. V podjetju spodbujajo promocijo zdravega življenjskega sloga s posebnim zdravstvenim programom, ki spodbuja zdravo prehrano, ozavešča o zlorabi substance in nevarnosti kajenja. V sklopu tega programa zaposlenim nudijo možnost prehranskega svetovanja in vključitev v program za pomoč pri odvijanju od kajenja. Z rutinskimi zdravniškimi pregledi preverjajo in spodbujajo fizično in duševno zdravje zaposlenih.

Zanimivo pri tem vprašanju je, da se odgovori zaposlenih popolnoma razlikujejo od javno dostopne politike zdravja in varnosti na delovnem mestu ter podatkov v letnem poročilu podjetja. Iz tega lahko sklepamo, da prakse in politike matičnega podjetja niso dosegle podjetja v Sloveniji, kar je po mojem mnenju velik problem. Matično podjetje ima odlično zastavljeno politiko in promocijo zdravja in varnosti na delovnem mestu. Upoštevanje dobrih praks matičnega podjetja bi lahko močno pripomoglo k še večji uspešnosti slovenske podružnice z zadovoljstvom in dobrim zdravjem zaposlenih.

Četrto raziskovalno vprašanje: Kako v izbranem podjetju načrtujejo promocijo zdravja na delovnem mestu?

V podjetju promocijo zdravja načrtujejo s pomočjo predpisanih zakonov o promociji zdravja na delovnem mestu ter z upoštevanjem oblikovane politike zdravja in varnosti na delovnem mestu. Politika zagotavlja opredelitev vseh tveganj v zvezi z zdravjem in varnostjo pri delu, ki izhajajo iz dejavnosti podjetja, razvija akcijske načrte za zmanjševanje tveganj in uresničuje dejavnosti za preprečevanje nesreč pri delu in poklicnih boleznih. Z upoštevanjem dobrih praks v svetu si v podjetju prizadevajo izboljšati svojo učinkovitost na področju promocije zdravja.

Peto raziskovalno vprašanje: Katera tveganja za zdravje so prisotna v podjetju?

Glede na rezultate raziskave ima kar polovica zaposlenih vsaj enega izmed simptomov, ki jih povzroča stres. Največ stresa zaposlenim povzročajo nerealistični cilji na delovnem mestu, premalo časa za opravljanje svojega dela, preveč dela, nepošten plačni sistem in tempo dela, ki ga narekujejo drugi. V podjetju je prisoten tudi prezentizem, saj zaposleni v povprečju kljub težavam z zdravjem prihajajo na delo in menijo, da zdravstvene težave ne omejujejo njihove delovne učinkovitosti. Stopnja fluktuacije zaposlenih je nizka, saj so v povprečju zadovoljni s svojim delovnim mestom in odnosi med zaposlenimi in z vodjo. V povprečju dobro ocenjujejo usklajevanje svojega službenega in zasebnega življenja, dnevno lahko v službi opravijo večino svojega dela in doma ne opravljajo dela za službo.

Odgovor na zadnje raziskovalno vprašanje je, da sta v podjetju najmočnejše prisotna stres in prezentizem kot dejavnika tveganja za zdravje.

3.6 Priporočila vodstvu preučevanega podjetja

V tem poglavju želim izpostaviti nekatera dobronamerna priporočila podjetju za izboljšanje promocije zdravja in avtentičnosti v podjetju. Matično podjetje Turkish Airlines glede na politiko in letno poročilo o trajnosti veliko vlaga v promocijo zdravja in varnosti zaposlenih in razume, kako pomembni so zdravi in zadovoljni zaposleni za uspešnost podjetja. Slovenski podružnici podjetja priporočam delovanje v skladu s politiko podjetja in postopno vključevanje promocije zdravja v redne dejavnosti podjetja, saj gre za dolgoročen proces.

Pri tem sta ključnega pomena analiza trenutnega stanja v podjetju in raziskava mnenj zaposlenih, kar sem preučevala tudi v magistrskem delu. Le na podlagi analize se lahko promocija zdravja v podjetju ciljno organizira in usmeri na prava področja. Za usmeritev v pravo smer bi lahko podjetju pomagali primeri dobrih praks matičnega podjetja in Smernice Ministrstva za zdravje za promocijo zdravja na delovnem mestu (2015). Vodstvo podjetja bi se moralo seznaniti s koristmi in ekonomsko upravičenostjo promocije zdravja v podjetju, prav tako bi morali o tem obveščati zaposlene.

Z vlaganjem v promocijo zdravja na delovnem mestu bi podjetje lahko zmanjšalo psihosocialna tveganja, kot sta stres in prezentizem, ki sta v podjetju glavna dejavnika tveganja za zdravje. K izboljšanju zdravja zaposlenih bi prispevala že splošna skrb za zdrav življenjski slog, ki na fiziološki ravni uravnava dejavnike stresa kot enega glavnih razlogov za slabo počutje zahodne družbe.

Podjetju bi priporočila ozaveščanje zaposlenih in vodje o problemu, visokih stroških prezentizma in razlogih za ukrepanje v smeri njegovega zniževanja. Zaposleni prihajajo bolni na delo zaradi osebnih (pridnost, zvestoba, občutek odgovornosti, občutek nenadomestljivosti) ali organizacijskih razlogov (pritisk nadrejenega ali sodelavcev). Ključno bi bilo poiskati razloge za prihod na delo kljub bolezni. Če zaposleni ve, da ga ob vrnitvi na delo čaka še več dela, če ve, da ga nihče ne more nadomestiti, ali če ga skrbi varnost njegove zaposlitve, bo težje ostal doma kljub slabemu zdravstvenemu stanju. Naslednji korak bi bila ocenitev zdravstvenih stanj zaposlenih, ki jo lahko uporabimo kot osnovo za načrtovanje ukrepov. Pomembni so preventivni ukrepi za preprečevanje tveganj za zdravje in izobraževanje zaposlenih o varnem delu, pomenu pravočasnega ukrepanja v primeru bolezni, zdravem načinu življenja, obvladovanju stresa ... Z izobraževanjem in dejavno vlogo podjetja pri podpori bi bilo treba zaposlenim pomagati prevzeti odgovornost za svoje zdravje. Vzpostaviti bi bilo treba organizacijsko kulturo, ki zaposlene odvrča od občutka, da morajo priti na delo tudi bolni. Podjetje bi moralo oblikovati jasne smernice, ki zaposlenim pomagajo razumeti, kdaj naj ostanejo doma in kje je meja zdravstvenega stanja, do katere še lahko pridejo na delo. Priporočam navzkrižno izobraževanje zaposlenih, ki bi omogočalo nadaljevanje procesa dela v primeru bolniške odsotnosti, zaposleni pa bi lahko brez občutka krivde in skrbi ostali doma in okrevali.

Občutek avtentičnosti pri vodji je visok, zato bi se v tem delu raje osredotočila na utrditev občutka avtentičnosti pri zaposlenih. Razvoj avtentičnega vodenja v podjetju je korak v pravo smer glede na novejša raziskave, zato bi bilo smiselno podjetje tako tudi razvijati. Najprej bi bilo treba ugotoviti, od kod izvirajo odgovori zaposlenih, ki vodje ne dojemajo tako zelo avtentičnega kot se dojemata sam. Po drugi strani pa se je treba vprašati tudi, ali je vodja iskreno odgovarjal na vprašanja ali se je le želel prikazati v najboljši luči. Smiselni bi bili individualni razgovori z zaposlenimi o njihovem odnosu z vodjo in sodelavci. Zaposleni glede na rezultate ankete menijo, da je transparentnost odnosov v podjetju šibka točka. Po njihovem mnenju vodja premalo spodbuja zaposlene, naj povedo, kaj mislijo, in ga ne

zanimajo njihova mnenja, če niso enaka njegovim. Ne zanima ga, kako ga zaposleni vidijo, in jih ne spodbuja, da bi se zavzeli za svoja stališča, še posebej če so v konfliktu z njegovimi prepričanji. Podjetju predlagam uvedbo delavnic, seminarjev ali treningov za izboljšanje medsebojne komunikacije med vodjo in zaposlenimi ter boljšo transparentnost odnosov. Le zadovoljni zaposleni, ki se v podjetju počutijo cenjene, so lahko dolgoročno gibalno uspešnega poslovanja podjetja.

SKLEP

V sodobnem zahtevnem in spreminjajočem se gospodarskem okolju je veliko govora o vodenju. O tem, kako biti vodja, kako se obnašati kot vodja in kako voditi. Mišljenje, da obstaja natančna formula, kako biti dober vodja, je zmotno. Večina teoretikov je enotnega mnenja, da se je v današnjem obdobju pojavila potreba po novi vrsti vodje, saj ni več prostora za tradicionalnega vodjo. Zaradi negotovega gospodarskega okolja, številnih poslovnih škandalov, neetičnih vodij in slabih izkušenj so ljudje postali zelo nezaupljivi do vodij in pojavila se je potreba po novi vrsti vodenja, ki bi bila kos okolju, ki poudarja etičnost. Problem vodenja je bil raziskan z nešteto zornih kotov, etični vidik pa se je pogosto zanemarjal. Pomembnost verodostojnosti in etičnosti vodje se je pojavila v konstruktivnem avtentičnem vodenju. Avtentično vodenje je tako postalo zelo raziskan konstrukt, kljub temu pa ostaja znotraj teoretičnih krogov in je v praksi premalo znano. Njegov problem je, da ga je nemogoče posnemati. Takoj, ko bi poskušali posnemati takšnega vodjo, ne bi bili več avtentični. Avtentični vodja deluje po svojih notranjih načelih, spodbuja dobre in iskrene odnose s svojimi podrejenimi in daje težo prispevku zaposlenih k uspešnosti podjetja. Za uspešnost in učinkovitost zaposlenih pa je eden izmed pomembnejših dejavnikov njihovo zdravje na delovnem mestu. Avtentični vodja se zaveda, da so zdravi zaposleni sposobni visokih dosežkov, zato promociji zdravja na delovnem mestu pripisuje pomembnost.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil preučiti koncepta avtentičnega vodenja in promocije zdravja na delovnem mestu. Oba konstrukta sem preučevala s teoretičnega in raziskovalnega vidika na primeru izbranega podjetja. V kvantitativni raziskavi sem s pomočjo vprašalnikov za vodjo in zaposlene preučila oba konstrukta v izbranem podjetju in pripravila priporočila za vodstvo podjetja.

V **prvem poglavju** magistrskega dela sem se osredotočila na konstrukt avtentičnega vodenja. S pomočjo že obstoječe strokovne literature sem predstavila različne definicije avtentičnega vodenja, ki se je izkazalo za kompleksen, težko opredeljiv proces. Opredelila sem pojem avtentičnega sledenja, predstavila osnovne značilnosti avtentičnega vodje in osnovni model avtentičnega vodenja ter preučila metode in tehnike razvoja avtentičnih vodij. Poglavje sem zaključila s kritikami avtentičnega vodenja, ki opozarjajo na težko preverljivost povezanosti koncepta in pozitivnih rezultatov v podjetju, nejasno moralno komponento in slabe sledilce.

Glavna tema **drugega poglavja** je bila promocija zdravja na delovnem mestu. V tem poglavju sem se najprej osredotočila na opredelitev pomena zdravja na delovnem mestu, predstavila nevarnosti, ki zdravju pretijo na delovnem mestu, in se osredotočila na psihosocialna tveganja za zdravje. Opredelila sem konstrukt promocije zdravja na delovnem mestu in predstavila njegovo ekonomsko upravičenost v podjetju. Preučila sem stanje promocije zdravja na delovnem mestu v Sloveniji in njeno zakonsko ureditev. Na koncu poglavja sem prikazala še ugotovitve o pozitivni povezavi med konstruktoma avtentičnega vodenja in promocije zdravja na delovnem mestu.

Na primeru izbranega podjetja sem v **tretjem poglavju** naredila kvantitativno raziskavo avtentičnega vodenja in promocije zdravja na delovnem mestu. Poleg zaključnih ugotovitev raziskave sem na koncu poglavja pripravila še nekaj priporočil za vodstvo podjetja.

Osnovni cilj in pomožne cilje magistrskega dela sem tako dosegla. Predpostavljena **temeljna teza** mojega magistrskega dela, ki pravi, da avtentični vodja s pravilnim pristopom in metodami spodbuja promocijo zdravja na delovnem mestu ter pozitivno in neposredno vpliva na zdravje zaposlenih, vodilnih sodelavcev in sebe, je bila potrjena preko teoretičnega dela magistrske naloge. V izbranem podjetju povezava ni mogla biti potrjena, saj so se rezultati raziskave med seboj nekoliko izključevali. Avtentičnost vodje se je potrdila, čeprav je občutek avtentičnosti vodje pri zaposlenih dosti manjši kot pri vodju. Ta se premalo zavzema za promocijo zdravja na delovnem mestu, kar ni v skladu s konceptom avtentičnosti vodje in tako z vidika raziskovalnega dela magistrske naloge teze ne morem potrditi.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2018). *Turk Hava Yollari Anonim Ortakligi-Turkish Airlines Inc., Podružnica Letališče Ljubljana, podjetje za letališko dejavnost*. Pridobljeno 15. oktobra 2018 iz <https://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=349462>
2. Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
3. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
4. Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire*. Pridobljeno 10. marca 2018 iz <http://www.mindgarden.com/69-authenticleadership-questionnaire>
5. Avolio, B. J., Luthans, F. & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
6. Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F. & Lévy Mangin, J. P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955–971.
7. Babbie, E. R. (2010). *The practice of social research*. Belmont, Calif: Wadsworth Cengage.
8. Boushey, H. & Glynn, S. J. (2012). *There are significant business costs to replacing employees*. Pridobljeno 28. oktobra 2017 iz <http://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>
9. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
10. Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices*. Pridobljeno 10. oktobra 2017 iz http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf
11. Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 3–13). San Francisco: Berrett- Koehler.
12. Check, J. & Schutt, R. K. (2012). *Research Methods In Education*. Thousand Oaks: Sage Publications.
13. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475–493.
14. D'Abate, C. P. & Eddy, E. R. (2007). Engaging in Personal Business on the Job: Extending the Presenteeism Construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 361–383.
15. Daft, R. L. (2010). *Management* (9th ed.). Nashville: Vanderbilt University.
16. Dahlgren, G. & Whitehead, M. (1991). *Policies and Strategies to Promote Social Equity in Health*. Stockholm: Institute for Futures Studies.

17. Dilworth, R. & Willis, V. (2003) *Action Learning: Images And Pathways*. Florida: Krieger Publishing.
18. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
19. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Endrissat, N., Müller, W. R. & Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
21. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
22. Eriksson, A., Orvik, A., Strandmark, M., Nordsteien, A. & Torp, S. (2017). Management and Leadership Approaches to Health Promotion and Sustainable Workplaces: A Scoping Review. *Societies*, 7(2), 14.
23. Eurofound (2012). *Poročilo o psihosocialnih tveganjih v Sloveniji*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz http://www.stat.si/StatWeb/doc/sosvet/Sosvet_03/Sos03_s1844-2013.pdf
24. European Network for Workplace Health Promotion. (1999). *Questionnaire For Self-Assessment*. Essen: BKK Bundesverband.
25. European Network for Workplace Health Promotion. (2009). *European Network for Workplace Health Promotion Brochure*. Pridobljeno 27. septembra 2018 iz http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/Image_brochure/ENWHP_Broschuere_englisch.pdf
26. Executive Agency for Health and Consumers. (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/matrix_economic_analysis_mh_promotion_en.pdf
27. Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25, 195–206.
28. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
29. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
30. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
31. Giambatista, R. C., Rowe, G. W. & Riaz, S. (2005). Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994. *The Leadership Quarterly*, 6, 963–991.

32. Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86–94.
33. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
34. Gospodarska zbornica Slovenije. (2014). *Absentizem in prezentizem v dejavnosti računovodskih servisov v Sloveniji*. Pridobljeno 18. oktobra 2017 iz https://www.gzs.si/pripone/210x148_ZRS_absentizem_prezentizem_web.pdf
35. Harter, S., Snyder, S. & Lopez, S. (2002). *Authenticity Handbook of Positive Psychology*. London: Oxford University Press.
36. Henderson, J. E. & Hoy, W. K. (1983). Leader Authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–86.
37. Joppe, M. (2000). The Research Process. *The Quantitative Report Journal*, 8(4), 597–607.
38. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
39. Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications.
40. Levin-Epstein, J. (2006). *Presenteeism and paid sick days*. Washington, DC: Center for Law and Social Policy (CLASP).
41. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
42. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management* 33(5), 774–800.
43. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
44. Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union. (2007). Pridobljeno 21. marca 2018 iz http://www.enwhp.org/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxembourg_Declaration.pdf
45. Macik-Frey, M., Quick, J. C. & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 453–458.
46. Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annu Rev Psychol*, 52, 397–422.
47. Marquardt, M., Leonard, H., Freedman, A. & Hill, C. (2009). *Action Learning For Developing Leaders And Organisations: Principles, Strategies And Cases*. Washington: American Psychological Association.
48. Maslow, A. (1968). *Motivation and personality* (3rd ed.). New York: Harper.
49. Maslow, A. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York: Viking.
50. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247–260.

51. Mayer, J. (2008). Spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov. *Kadri*, 12(17), 43–47.
52. McCluskey, L. (2012). *Unite Guide To Work-Related Stress*. London: Unite the Union.
53. Ministrstvo za zdravje. (2015). *Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu*. Pridobljeno 19. oktobra 2017 iz http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_2015/promocija_zdravja_na_del_mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015.pdf.
54. Mendelson, M., Frooman, J. & Murphy, K (2006). Perceptions of leadership as a Determinant of Legitimate and Illegitimate Use of Sick Leave. *Best Paper Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada, 34th Annual Meeting, Banff, Alberta*, 107–123.
55. Montero-Marin, J., Prado-Abril, J., Piva Demarzo, M. M., Gascon, S. & García-Campayo, J. (2014). Coping with stress and types of burnout: Explanatory power of different coping strategies. *PLoS ONE*, 9(2), 1–9.
56. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
57. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, D., & Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
58. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2016). *Dejavniki tveganja in neenakost v zdravju*. Pridobljeno 19. oktobra 2017 iz <http://obcine.nijz.si/Dokumenti/pdf/2016/Dejavniki%20tveganja%20in%20neenakost%20v%20zdravju.pdf>
59. Navinés, R., Martín-Santos, R., Olivé, V. & Valdés, M. (2016). Estrés laboral: implicaciones para la salud física y mental. *Med Clin (Barcelona)*, 146, 359–366.
60. National Institute for Health and Care Excellence. (2009). *Mental wellbeing at work*. Pridobljeno 20. oktobra 2017 iz <https://www.nice.org.uk/guidance/ph22/resources/mental-wellbeing-at-work-pdf-1996233648325>
61. Nielsen, K. & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: the role of presenteeism. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 30(2), 193–208.
62. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
63. Ocheni, S. & Atakpa, M. (2012). Re-engineering organizational success through effective leadership. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(3), 119–130.
64. Pricewaterhouse Coopers. (2008). *Building the case for wellness*. Pridobljeno 28. oktobra 2017 iz https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209547/hwwb-dwp-wellnessreport-public.pdf

65. Podjed, K. (2016). *Vodnik v stroške in donosnost promocije zdravja*. Inštitut za produktivnost. Pridobljeno 9. oktobra 2017 iz https://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/vodnik_v_stroske_in_donosnost_promocije_zdravja.pdf
66. Purohit, M. (2016). A study on employee turnover in IT sector with special emphasis on Wipro and Infosys. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(4), 47–51.
67. Rahimnia, F. & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic Leadership and Employee Well-Being: the Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132, 363–377.
68. Revans, R. W. (1982). What is action Learning? *Journal of Management Development*, 1(3), 64–75.
69. Robinson, J. (2018). *How to Do a Work-Life Balance Survey*. Pridobljeno 10. marca 2018 iz http://cdn2.hubspot.net/hubfs/156026/Work-Life_Survey_Ebook.pdf
70. Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. *Psychology: A Study of a Science*, 3, 184–256.
71. Sartorius, N. (2006). The Meanings of Health and its Promotion. *Croatian Medical Journal*, 47(4), 662–664.
72. Seeman, M. (1960). *Social Status and Leadership: the case of the school executive*. Columbus: Ohio State University Press.
73. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
74. Spence Laschinger, H. K. & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28.
75. Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.
76. Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge: Harvard University Press.
77. Turkish Airlines. (2017). *Sustainability Report 2017*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/yillik_raporlar/surdurulebilirlik-raporu-en-2017.pdf
78. Turkish Airlines. (2018). *Our Occupational Health And Safety Policy*. Pridobljeno 14. novembra 2018 iz <https://www.turkishairlines.com/en-us/press-room/about-us/our-policy>
79. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2012). *Poročilo o razvoju*. Pridobljeno 15. marca 2018 iz http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/PoR_2012.pdf
80. Vučkovič, R. (2008). *Obvladovanje zdravstvenega absentizma*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
81. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

82. Weinberg, A., Sutherland, V. & Cooper, C. (2010). *Organizational stress management: a strategic approach*. Basingstoke: Palgrave.
83. World Health Organization. (brez datuma). *Frequently asked questions*. Pridobljeno 10. oktobra 2017 iz <http://www.who.int/suggestions/faq/en/>
84. Wiley, J. W. (2010). The impact of effective leadership on employee engagement. *Employment Relations Today*, 37(2), 47–52.
85. Wong, C. & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522–538.
86. Woolley, L., Caza, A. & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–448.
87. Yadav, N. & Dixit, S. (2017). Authentic Leadership and Employees' Work-related Quality of Life: A Study of IT Organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 222–230.
88. Yao, Y.-H., Fan, Y.-Y., Guo, Y.-X. & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, 8(1), 109–126.
89. Ybema, J. F., Smulders, P. G. W. & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 102–124.
90. Zajec, D. (2012). Kriza, spremembe na delu in absentizem. *Delo*. Pridobljeno 24. februarja 2018 iz http://www.delo.si/druzba/zdravje/kriza-spremembe-na-delu-in-absentizem_2.html
91. Zielinska, M. (2012). Developing authentic leadership. *Trainingzone*. Pridobljeno 20. marca 2018 iz <https://www.trainingzone.co.uk/lead/culture/developing-authentic-leaders>
92. Zwetsloot, G. I. J. M., Van Scheppingen, A. R., Dijkman, A. J., Heinrich, J. & Den Besten, H. (2010). The organizational benefits of investing in workplace health. *International Journal of Workplace Health Management*, 3(2), 143–159.

PRILOGE

PRILOGA 1: Vprašalnik

Spoštovani,

sem Mojca Voh, študentka magistrskega študija Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in za namene magistrskega dela raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja v vašem podjetju in promocijo zdravja na delovnem mestu. Za namene raziskave sem pripravila vprašalnik, s katerim želim ugotoviti predpostavljeno povezavo. Vprašalnik je sestavljen iz šestih sklopov. Prvih pet sklopov se nanaša na zdravje in njegovo promocijo v podjetju, zadnji sklop pa na avtentično vodenje.

Prosim vas, da mi pri raziskavi pomagate tako, da iskreno in premišljeno odgovorite na zastavljena vprašanja. Vaši odgovori bodo anonimni, rezultati raziskave, objavljene v mojem magistrskem delu, pa bodo v sklopu magistrskega dela po oddaji dostopni v spletni knjižnici.

I. PROMOCIJA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU¹

1. Spol (obkrožite):

Moški Ženska

2. Starost (obkrožite):

18–30 31–40 41–50 > 50

3. Koliko let ste že zaposleni v podjetju?

4. Ali razumete izraz »promocija zdravja na delovnem mestu«?

Da Ne

5. Ali ima vaše podjetje zapisano politiko promocije zdravja na delovnem mestu?

Da Ne

6. Ali po vašem mnenju podjetje, v katerem ste zaposleni, naredi dovolj za zdravje svojih zaposlenih?

Da Ne

¹ Vprašalnik promocije zdravja na delovnem mestu sem povzela po vprašalniku Questionnaire For Self-Assessment (European Network for Workplace Health Promotion, 1999).

7. Ali lahko zaposleni sodelujejo pri oblikovanju politike promocije zdravja na delovnem mestu?

Da Ne

8. Ali vodstvo podjetja dejavno sodeluje in podpira politiko promocije zdravja na delovnem mestu?

Da Ne

9. Ali ste zaposleni obveščeni o politiki podjetja in projektih promocije zdravja na delovnem mestu?

Da Ne

10. Katere dejavnosti v okviru promocije zdravja na delovnem mestu se izvajajo v vašem podjetju? Naštete jih.

11. Kje dobite informacije o dejavnostih v okviru promocije zdravja na delovnem mestu?

- a) Priročniki in zloženke.
- b) Obvestila na oglasnih deskah.
- c) Po e-pošti.
- d) Drugo:

12. Ali ste zadovoljni z izborom dejavnosti v okviru promocije zdravja?

Da Ne

13. Kako pogosto imate priložnost izraziti svoje mnenje o zdravju na delovnem mestu in svoje predloge sporočiti nadrejenim?

- a) Po potrebi (vedno, kadar želim).
- b) Enkrat tedensko/mesečno.
- c) Enkrat letno.
- d) Nikoli.

14. Ali v vašem podjetju v zvezi z zdravjem na delovnem mestu kaj pogrešate?

II. STRES NA DELOVNEM MESTU

1. Prosim, ocenite naslednje dejavnike stresa od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da vam dejavnik sploh ne povzroča stresa, 5 pa, da vam dejavnik zelo povzroča stres.

	Sploh ne povzroča stresa (1)	Povzroča le malo stresa (2)	Povzroča srednjo stopnjo stresa (3)	Povzroča stres (4)	Zelo povzroča stres (5)
Dolg delovni čas (nadure)	1	2	3	4	5
Preveč dela	1	2	3	4	5
Premalo dela	1	2	3	4	5
Ponavljajoče ali monotono delo	1	2	3	4	5
Premalo časa za opravljanje svojega dela	1	2	3	4	5
Premalo časa za odmor	1	2	3	4	5
Pomanjkanje nadzora nad delom	1	2	3	4	5
Nerealni cilji	1	2	3	4	5
Drugi narekujejo tempo dela	1	2	3	4	5
Prekratek časovni rok	1	2	3	4	5
Nenehni pritiski za dobro opravljanje dela	1	2	3	4	5
Prestroga disciplina	1	2	3	4	5
Preveč nadzora	1	2	3	4	5
Premalo nadzora	1	2	3	4	5
Premalo usposabljanja za določeno delovno mesto/nalogo	1	2	3	4	5
Neprilagodljiv delovni čas (povzroča skrbi z varstvom otrok, težave doma)	1	2	3	4	5
Nerazumevajoči nadrejeni	1	2	3	4	5
Nepošten plačni sistem	1	2	3	4	5
Nihče ne opazi vaših uspehov/dosežkov pri delu	1	2	3	4	5
Vaše sposobnosti niso dovolj dobro izkoriščene	1	2	3	4	5
Ustrahovanje, nadlegovanje in drugo neželjeno vedenje na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Izraženo spoštovanje sodelavcev ali nadrejenih	1	2	3	4	5
Diskriminacija ali predsodki sodelavcev ali nadrejenih	1	2	3	4	5
Nasilno (verbalno, čustveno ali fizično) vedenje strank	1	2	3	4	5
Delati sam	1	2	3	4	5
Pomanjkanje komunikacije med sodelavci	1	2	3	4	5
Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi in vodstvom	1	2	3	4	5
Negotova prihodnost	1	2	3	4	5

Negotova varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Uvedba novega stila vodenja	1	2	3	4	5
Prestrukturiranje podjetja	1	2	3	4	5
Pomanjkanje ozavešanja o spremembah v podjetju	1	2	3	4	5
Nejasna delovna odgovornost	1	2	3	4	5
Nasprotujoče si odgovornosti	1	2	3	4	5
Nejasne zahteve	1	2	3	4	5
Prenatrpanost zaposlenih v eni pisarni	1	2	3	4	5
Neurejeno ali umazano delovno mesto	1	2	3	4	5
Slabo zasnovana, neprimerna ali neudobna oprema pisarne	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po McCluskey (2012).

2. Ali imate katerega od simptomov, ki jih povzroča stres na vašem delovnem mestu (pogosti glavoboli, depresija, napadi anksioznosti, nespečnost, prebavne motnje, stalna utrujenost ali drugi simptomi)?

Da Ne

3. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za stres na delovnem mestu?

4. Kaj bi, po vašem mnenju, lahko podjetje še naredilo, da bi zmanjšalo stres na delovnem mestu?

III. PREZENTIZEM IN ABSENTIZEM

1. Prosim, odgovorite na naslednja vprašanja o pogostosti pojava od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da se pojav nikoli ne zgodi, 5 pa, da se dogaja vedno.

	Nikoli (1)	Zelo redko (2)	Včasih (3)	Večino časa (4)	Vedno (5)
Kako pogosto je vaša uspešnost višja od večine sodelavcev na delovnem mestu?	1	2	3	4	5
Kako pogosto je vaša uspešnost nižja od večine sodelavcev na delovnem mestu?	1	2	3	4	5
Kako pogosto ne delate, ko bi morali?	1	2	3	4	5
Kako pogosto se zavedate, da ne delate tako pazljivo, kot bi morali?	1	2	3	4	5

Kako pogosto je kakovost vašega dela nižja, kot bi morala biti?	1	2	3	4	5
Kako pogosto niste dovolj osredotočeni na svoje delo?	1	2	3	4	5
Kako pogosto imate zdravstvene težave?					
Kako pogosto zdravstvene težave omejujejo vašo učinkovitost pri delu?	1	2	3	4	5
Kako pogosto ste prisotni na delovnem mestu kljub zdravstvenim težavam?	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo

2. Kolikokrat ste v zadnjih treh mesecih izostali z dela?

- a) Nikoli.
- b) Enkrat.
- c) Dvakrat.
- d) Več kot dvakrat.

3. Kaj je po vašem mnenju najpogostejši razlog za izostanek z dela?

- a) Težave z zdravjem.
- b) Stres na delovnem mestu.
- c) Težave doma (bolezen družinskega člana, skrb za otroka ...).
- d) Nezadovoljstvo z delom.
- e) Dopust.
- f) Drugo:

IV. FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH

1. Preberite trditve o svojem nadrejenem in ocenite, v kolikšni meri se strinjate z njimi od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
S svojim delovnim mestom sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu se počutim svobodnega.	1	2	3	4	5
Višina plače je primerna mojemu delovnemu mestu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s svojo plačo.	1	2	3	4	5
Nadrejeni spoštuje moje delo in me pri delu spodbuja.	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za moje izobraževanje in usposabljanje.	1	2	3	4	5

Zadovoljen sem z organizacijsko kulturo in delovnim okoljem.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam zelo dober odnos.	1	2	3	4	5
Z vodstvom imam zelo dober odnos.	1	2	3	4	5
Splošno vzdušje v podjetju je zelo dobro.	1	2	3	4	5
Ne razmišljam o zamenjavi službe.	1	2	3	4	5
Čez 5 let se vidim zaposlenega v istem podjetju.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo

2. Kateri izmed dejavnikov bi najmočneje vplival na vašo odločitev zapustiti delovno mesto?

- a) Nizka plača.
- b) Slabe delovne razmere.
- c) Družinske težave.
- d) Negativno vedenje nadrejenega.
- e) Brez možnosti za napredovanje/karierni napredek.
- f) Drugo:

V. USKLAJEVANJE ZASEBNEGA IN SLUŽBENEGA ŽIVLJENJA

1. Kakšen je vaš status?

- a) Poročen/a oziroma v partnerskem odnosu.
- b) Ločen/a.
- c) Samski/a.

2. Koliko vzdrževanih družinskih članov živi z vami v gospodinjstvu?

3. Koliko ur tedensko preživite na delovnem mestu?

- a) 30–40 ur.
- b) 40–45 ur.
- c) Več kot 45 ur.
- d) Drugo:

4. Preberite trditve o svojem nadrejenem in ocenite, v kolikšni meri se strinjate z njimi od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Menim, da dobro usklajujem zasebno in službeno življenje.	1	2	3	4	5
Imam preveč dela, da bi lahko vsega opravil dobro.	1	2	3	4	5
Počutim se cenjenega v podjetju.	1	2	3	4	5
Zaradi službe so moje zasebne/domače odgovornosti zanemarjene.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni razume, kako pomembno je dobro ravnoesje med službenim in zasebnim življenjem.	1	2	3	4	5
Težko obvladam količino prejete e-pošte in sporočil na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Dnevno lahko opravi večino svojega dela.	1	2	3	4	5
Redno si vzamem čas za športne aktivnosti in skrbim za svoje zdravje.	1	2	3	4	5
Menim, da imam nadzor nad svojim urnikom in nad tem, kako si razporejam delo.	1	2	3	4	5
Počutim se krivega, ker nisem zmožen narediti vsega dela v službi in doma.	1	2	3	4	5
Postavljanje meje med službo in zasebnim življenjem mi gre dobro.	1	2	3	4	5
Včasih sem zaradi vseh zadolžitev preobremenjen.	1	2	3	4	5
Vzamem si čas za določitev prioritet in znam dobro upravljati s časom.	1	2	3	4	5
Na delovni dan sem pogosto pod stresom.	1	2	3	4	5
Dostikrat delam za službo tudi doma.	1	2	3	4	5
Bližnji in družina me pri mojem delu podpirajo.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Robinson (2018).

VI. AVTENTIČNO VODENJE (za vodjo)

Preberite trditve o svojem delu kot vodja in ocenite, v kolikšni meri se strinjate z njimi od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Poznam svoje tri največje slabosti.	1	2	3	4	5
Moja dejanja odražajo moje temeljne osebne vrednote.	1	2	3	4	5
Pred odločitvijo preverim mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Svoje občutke odprto delim z drugimi.	1	2	3	4	5
Poznam svoje tri največje prednosti.	1	2	3	4	5
Pritisk množice name ne vpliva.	1	2	3	4	5
Pozorno prisluhnem tistim, ki se ne strinjajo z mano.	1	2	3	4	5
Ljudem se prikažem točno takšen, kot sem v resnici.	1	2	3	4	5
Zanima me mnenje ljudi, da bi s tem bolje razumel samega sebe.	1	2	3	4	5
Ljudje jasno poznajo moje stališče o kontroverznih vprašanjih.	1	2	3	4	5
Ne poudarjam svojega stališča na način, da dajem v nič stališče nekoga drugega.	1	2	3	4	5
Redko se prikazujem drugačen, kot sem v resnici.	1	2	3	4	5
Sprejemam občutke, ki jih imam o sebi.	1	2	3	4	5
Osebne vrednote me vodijo pri delu, ki ga opravljam kot vodja.	1	2	3	4	5
Zelo pozorno poslušam ideje drugih, preden sprejemam odločitve.	1	2	3	4	5
Svoje napake sem sposoben priznati drugim.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Walumbwa in drugi (2008).

AVTENTIČNO VODENJE (za zaposlene)

Preberite trditve o svojem nadrejenem in ocenite, v kolikšni meri se strinjate z njimi od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vedno pove točno to, kar si misli.	1	2	3	4	5
Prizna svoje napake.	1	2	3	4	5
Spodbuja zaposlene, da povejo, kar si mislijo.	1	2	3	4	5

Vedno pove grobo resnico.	1	2	3	4	5
Prikaže svoja čustva v skladu z občutki.	1	2	3	4	5
Njegova prepričanja so skladna z njegovimi dejanji.	1	2	3	4	5
Odločitve sprejema na podlagi svojih temeljnih vrednot.	1	2	3	4	5
Od vas želi, da zavzamete stališča, ki temeljijo na vaših temeljnih vrednotah.	1	2	3	4	5
Sprejema težke odločitve na podlagi svojih visokih etičnih standardov.	1	2	3	4	5
Zanimajo ga stališča, ki izzivajo ali nasprotujejo njegovim.	1	2	3	4	5
Pred odločitvijo natančno analizira pomembne podatke.	1	2	3	4	5
Preden pride do svojih zaključkov, vedno pozorno prisluhne različnim mnenjem drugih.	1	2	3	4	5
Išče povratne informacije, da bi izboljšal odnose z drugimi.	1	2	3	4	5
Zna natančno opisati, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.	1	2	3	4	5
Ve, kdaj mora ponovno preučiti svoje stališče o določenih pomembnih vprašanjih.	1	2	3	4	5
Pokaže, da razume, kako konkretne aktivnosti vplivajo na druge.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Avolio, Gardner in Walumbwa (2007).

Hvala za sodelovanje!