

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH V PODJETJU PLASTA**

Ljubljana, februar 2024

FRANCE FRELIH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani France Freljih študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih na primeru podjetja Plasta, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE.....	3
2.1	Vodenje	3
2.2	Razvoj vodenja	5
2.3	Opredelitev avtentičnega vodenja	6
2.4	Pregled obstoječih teorij avtentičnega vodenja.....	9
2.5	Elementi avtentičnega načina vodenja.....	11
2.5.1	Samozavedanje	11
2.5.2	Samoregulacija	12
2.5.3	Pozitivni psihološki kapital	13
2.5.4	Pozitivno modeliranje.....	13
2.5.5	Osebni pozitivni razvoj.....	13
2.6	Proces avtentičnega vodenja	14
2.7	Pozitiven odnos avtentičnih vodij in zaposlenih.....	15
2.8	Sodobne prakse avtentičnega vodenja in proizvodna podjetja	17
2.8.1	Avtentično vodenje, avtomatizacija in digitalizacija.....	18
2.8.2	Avtentično vodenje in medgeneracijsko sodelovanje	19
3	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	21
3.1	Pregled obstoječih teorij zadovoljstva zaposlenih	21
3.2	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	24
3.3	Vpliv zadovoljstva zaposlenih na delo	26
3.4	Merjenje zadovoljstva zaposlenih	27
3.5	Delovno okolje v proizvodnih podjetjih.....	29
3.5.1	Izzivi proizvodnega delovnega okolja.....	30
3.5.2	Zadovoljstvo zaposlenih in medgeneracijsko sodelovanje.....	31
3.6	Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih.....	32
4	RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA PLASTA	34
4.1	Predstavitev podjetja PLASTA	34
4.2	Zasnova raziskave in metodologija	35
4.2.1	Namen in cilji raziskave	35

4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	35
4.2.3	Metodologija in načrtovanje raziskave	36
4.2.4	Oblikovanje vprašalnika.....	36
4.2.5	Oblikovanje intervjuja.....	37
4.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	37
4.4	Avtentično vodenje v podjetju Plasta	37
4.4.1	Analiza anketnega vprašalnika o avtentičnosti vodij	37
4.4.2	Analiza anketnega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih	40
4.4.3	Analiza intervjuja z direktorjem podjetja.....	44
4.4.4	Povezava med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v izbranem podjetju	50
4.5	Zaključne ugotovitve in priporočila izbranemu podjetju.....	50
5	SKLEP.....	53
	LITERATURA IN VIRI.....	54
	PRILOGI.....	61

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Obstoječe teorije avtentičnega vodenja.....	9
Tabela 2:	Obstoječe teorije zadovoljstva zaposlenih	22
Tabela 3:	Analiza avtentičnega vodenja po kategorijah.....	48
Tabela 4:	Analiza zadovoljstva zaposlenih po kategorijah	49

KAZALO SLIK

Slika 1:	Proces vodenja	4
Slika 2:	Značilnosti avtentičnosti	7
Slika 3:	Značilnosti, potrebne za razvoj avtentičnega vodenja.....	8
Slika 4:	Elementi avtentičnega vodenja	11
Slika 5:	Proces vzpostavitve avtentičnega vodenja.....	14
Slika 6:	Avtentično vodenje	39
Slika 7:	Avtentično vodenje po sektorjih.....	40
Slika 8:	Narava dela	41
Slika 9:	Pogoji dela	42
Slika 10:	Odnosi na delovnem mestu.....	43
Slika 11:	Napredovanje in razvoj.....	44

Slika 12: Priporočila za podjetje	52
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Intervju.....	4

1 UVOD

Avtentično vodenje je ključni dejavnik pri doseganju trajnostnega uspeha podjetja. Po izkušnjah številnih slovenskih menedžerjev avtentičnost predstavlja neprecenljivo vrednoto, ki jo je vredno negovati, razvijati in ohranjati. Takšen način dela ne predstavlja koristi le za posameznike v podjetju, temveč se pozitivni učinki odražajo pri delovanju celotne organizacije. Avtentičnost omogoča vodenje na izvoren način, ki predstavlja verodostojnost in obratno od zavajanja, spodbuja resničnosti, ki se odraža v medsebojnem razumevanju in zaupanju. V okviru avtentičnega vodenja se poudarja pozitiven odnos med vodjo in člani ekipe, pri katerem sta zaupanje in iskrenost ključna temelja. Avtentični vodja ne zagotavlja le motivacije in potrebnih virov za svoje zaposlene, ampak tudi aktivno spremlja in podpira njihov celostni razvoj. To je možno le, če ima vodja pristen vpogled v potrebe in sposobnosti svoje ekipe (Dimovski in drugi, 2013, str. 18–20).

Stone in Patterson (2023) poudarjata, da ima avtentični način dela vodilnega kadra, ključno vlogo v uspehu organizacijskega delovanja. Vedenje najvišjega menedžmenta ne vpliva neposredno le na njih in njihovo delo, temveč tudi posredno oblikuje kolektivno mišljenje zaposlenih prek vpliva na srednji menedžment. Z avtentičnim pristopom vodstvo oblikuje vzorce obnašanja, ki jih srednji menedžment nadalje prenaša na zaposlene, s čimer se ustvarja pozitiven učinek na celotno dinamiko skupine zaposlenih.

O vplivu avtentičnega vodenja na zavzetost zaposlenih razlagajo Bolden in drugi (2023), ki v svoji analizi sporočajo, da zaposleni, ki jih vodijo avtentični vodje, veliko bolj aktivno sodelujejo in s svojimi prispevki pomembno obogatijo podjetje. Avtorji te raziskave izpostavljajo, da bi avtentični vodje morali aktivno spodbujati svoje zaposlene k poznavanju celotnega poslovnega procesa, prostovoljnem sodelovanju in vključevanju v organizacijske procese.

Pratama in Dimas (2023) poudarjata pomen in vpliv zadovoljstva zaposlenih na rezultate organizacij. Poudarjata, da je zadovoljstvo zaposlenih ključni element človeškega kapitala in dolgoročne uspešnosti podjetja. Zaposleni, ki so zadovoljni, ne le motivirani in zvesti, temveč tudi učinkoviti, prispevajo k rasti in razvoju podjetja. Organizacijska kultura ima pomembno vlogo pri kreiranju te vrednosti, saj izboljšuje in utrjuje zadovoljstvo zaposlenih. Podjetja z močno medsebojno organizacijsko povezanostjo so bolj odporna na različne vrste kriz.

Amin (2021) poudarja pomembnost zadovoljstva zaposlenih v organizacijah. Razlaga, da bi morale organizacije, ki si prizadevajo za učinkovitost, gojiti kulturo, ki aktivno podpira zadovoljstvo zaposlenih. To zadovoljstvo se meri kot stopnja zaposlenih, ki so srečni na svojem delovnem mestu in z delovnim okoljem, ali bolje rečeno, s svojim statusom v organizaciji. Zadovoljstvo ni univerzalno, saj ima vsak zaposleni svoje specifične potrebe in pričakovanja, ki vplivajo na njegovo zadovoljstvo. Zato je merjenje in spremljanje

zadovoljstva zaposlenih ključnega pomena za kadrovske službe, ki želijo povečati produktivnost, odzivnost in kakovost dela v organizaciji.

Raziskava Mhatre in Conger (2011) izpostavlja tesno povezanost med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih. Iz teh študij izhaja, da so zaposleni, ki v svojih nadrejenih prepoznajo avtentičnost, ne samo bolj zadovoljni z delom, temveč tudi bolj zavzeti in zvesti organizaciji. To zadovoljstvo se odraža ne samo v visoki produktivnosti, ampak tudi v boljšem delovnem vzdušju med oddelki.

Prav tako ugotavljata Penger in Černe (2014), da zaposleni pod avtentičnim vodstvom pogosto poročajo o večjem občutku varnosti in izpolnitve na delovnem mestu. Verjamejo, da delo, ki ga opravljajo, ne izpolnjuje samo njihove karijerne ambicije, ampak prispeva celotni organizaciji. Avtentično vodenje to doseže z vzpostavitvijo kulture transparentnosti, zaupanja in občutka vključenosti, kar se odraža v obliki pozitivnega zgleda in mentorstva.

Malik in Mehmood (2022) poudarjata, da je v primeru proizvodnih podjetij omenjena problematika zadovoljstva zaposlenih in kvalitete dela zaradi narave proizvodnega dela vedno bolj na udaru. Z razvojem digitalizacije in avtomatizacije procesov se tudi delo v proizvodnih obratih spreminja in v številnih pogledih pozitivno vpliva na človeka, ki to delo opravlja. Prav tako ima velik vpliv na delovno okolje, in posledično zadovoljstvo zaposlenih, sodelovanje znotraj podjetja, ki je odvisno od kulture in načina organizacije podjetja.

Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena za uspešno delovanje proizvodnega podjetja. Zadovoljni zaposleni so bolj produktivni, manj pogosto zapustijo podjetje in pogostejše pokažejo zavezanost organizaciji. Zato je pomembno razumeti, kaj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnji in kako ga je mogoče izboljšati. Z izboljšanjem delovnih pogojev, pravičnosti nagrajevanja, medsebojnega spoštovanja, z izboljšanjem upravljanja in vodenja ter možnostjo za usposabljanje in razvoj podjetja izboljšajo zadovoljstvo zaposlenih in s tem povečajo produktivnost in dolgoročno uspešnost podjetja (Dugan in drugi, 2021).

Namen magistrskega dela je globlje razumeti in predstaviti akademsko literaturo na področju avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih. S pomočjo poglobljene analize sekundarnih virov, zlasti znanstvenih člankov in empiričnih študij, bom proučil, kako avtentično vodenje vpliva na dobro počutje in učinkovitost zaposlenih. Posebna pozornost bo namenjena analizi in razumevanju teh konceptov v kontekstu izbranega podjetja, PLASTA, z namenom ugotovitve njihove medsebojne povezanosti v realnem poslovnem okolju.

Teoretični del magistrskega dela bo služil kot temelj za multimetodološko raziskavo. Na podlagi ugotovitev iz te raziskave bom podal konkretna in praktična priporočila za izboljšanje delovnih razmer in poslovnih izidov v podjetju PLASTA.

Pomen te raziskave je še posebej izpostavljen v kontekstu proizvodnih podjetij, kjer je zahtevnost delovnega okolja in specifične narave nalog zaposlenih ključna za uspešnost in

doseganje ciljev. Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih sta zato ne samo akademsko zanimiva, temveč tudi praktično uporabna, saj neposredno vplivata na učinkovitost in konkurenčnost podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnem podjetju, na primeru izbranega podjetja analizirati koncepta in njuno dožemanje med zaposlenimi ter preveriti medsebojno povezavo med konceptoma. Hkrati je cilj magistrskega dela podati tudi smernice in napotke, na podlagi pridobljenih rezultatov, za nadaljnje poslovanje izbranega podjetja.

Pomožni cilji magistrskega dela pa so:

1. Proučiti koncepta avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih s pomočjo kvalitetne domače in tuje literature, ki temelji predvsem na najnovejših člankih.
2. Postaviti proučevana koncepta v dimenzijo dela v proizvodnih podjetjih.
3. Ustrezno izvesti raziskavo in ugotoviti realno stanje prisotnosti avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju ter medsebojno povezavo med konceptoma.
4. Na podlagi ugotovitev analize podati smernice za nadaljnje poslovanje izbranega podjetja, predvsem smernice za vodstvo v podjetju.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnem podjetju sta neposredno in pozitivno povezana na primeru analize v podjetju Plasta, d. o. o. Torej, poslovodstvo, ki zaposlene usmerja po konceptu avtentičnega vodenja, vodi svoje zaposlene do večjega zadovoljstva v podjetju.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na spodnjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Ali v izbranem podjetju PLASTA, d. o. o., uporabljajo elemente avtentičnega vodenja?
2. Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v izbranem podjetju PLASTA zadovoljni pri opravljanju svojega dela?
3. Ali avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih doprineseta k uspešnosti poslovanja podjetja PLASTA?

2 AVTENTIČNO VODENJE

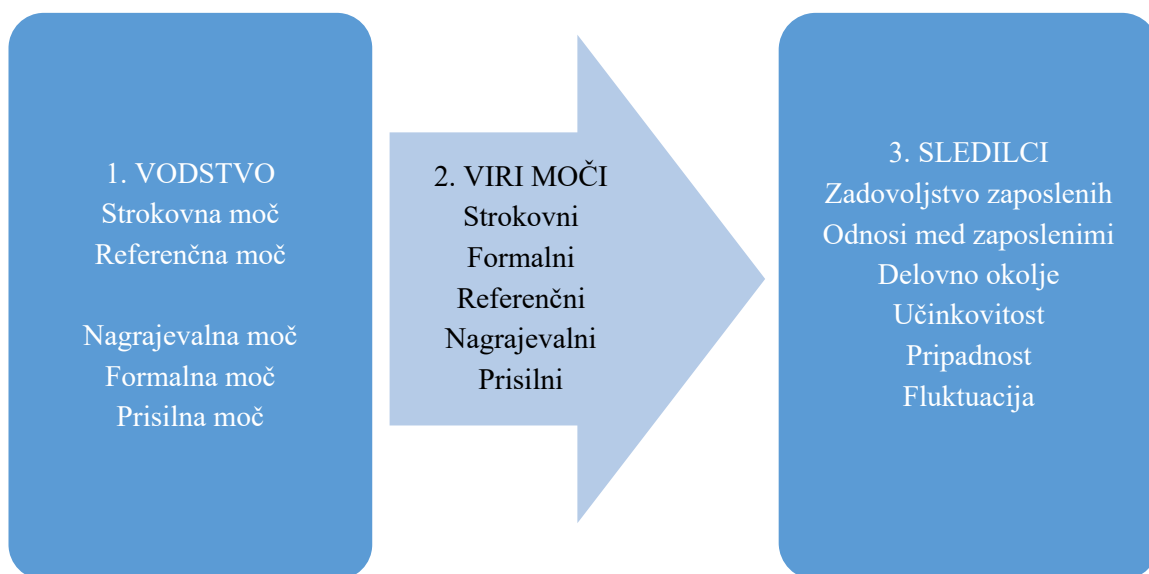
2.1 Vodenje

Vodenje, kot kompleksen konstrukt, je že daljše obdobje predmet raziskav, na kar opozarjajo Gardner in drugi (2011). S proučevanjem razvoja vodenja poudarjajo, da se vse od začetka 20. stoletja, ko so se začele oblikovati prve teorije, pa vse do danes, razumevanje vodenja nenehno razvija in prilagaja posameznim situacijam. Zgodnje teorije so se osredotočale predvsem na osebnostne lastnosti in vedenjske vzorce vodij, medtem ko so kasnejši pristopi vključevali tudi vplive aktualnih razmer, medosebnih odnosov in psiholoških procesov. V

dinamičnem svetu se pomen učinkovitega vodenja še dodatno krepi. Saputra in Mahaputra (2022) ugotavljata, da ni univerzalnega pristopa ali stila vodenja, ki bi bil učinkovit v vseh situacijah. Namesto tega se od vodij pričakuje, da so prilagodljivi, odzivni in sposobni navigirati skozi kompleksne izzive, ki jih prinaša sodobno delovno okolje. Kljub množici obstoječih definicij in pristopov večina raziskovalcev vzajemno poudarja, da je vodenje ključno za pozitiven vpliv na zaposlene v kontekstu doseganja zadanih organizacijskih ciljev. Vodenje je, kot avtorji poudarjajo, temeljni steber delovanja vsakega podjetja. Stone in Patterson (2023) izpostavljata, da ima vodenje ključno vlogo v vsaki organizaciji, saj usmerja in motivira zaposlene, določa vizijo in cilje podjetja ter oblikuje kulturo in vrednote. Vodje imajo glavno vlogo pri oblikovanju in izvajanju strategij in ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja.

Lunenburg (2012) v svoji raziskavi predstavlja proces vodenja, ki vključuje vodje, sledilce in vire moči. Poudarja, da se proces začne pri vodstvu, ki s svojo močjo vodi zaposlene, kar se odraža v končnih rezultatih. Predstavlja nam pomen moči, ki jo posedujejo vodje in predstavlja različne vire moči vodij. Prav tako pa predstavlja načine, s katerimi lahko vodje uporabljajo svojo moč za potrebe vodenja. Moč lahko izvira iz formalnega položaja v organizacijski strukturi ali iz osebnih atributov, ki jih sledilci cenijo in zaradi katerih so pripravljeni slediti vodji. Torej razčlenjuje vire moči med organizacijske in osebne. Organizacijski viri moči izvirajo iz organizacije same in so formalna moč, pooblastila za nagrade in prisilo. Po drugi strani pa osebni izvor moči izhaja iz osebnostnih značilnosti, strokovnosti in referenčnih sposobnosti vodje, ki so prav tako del posameznikove osebnosti. V svoji razlagi poudarja, da vodenje ni le izražanje moči vodje, ampak tudi merilo, do katerega sledilci sprejemajo interese vodstva. Na sliki 1 je v grafični podobi prikazan proces vodenja:

Slika 1: Proces vodenja



Vir: prirejeno po Lunenburg (2012).

1. Vodje so posamezniki ali skupine, ki imajo sposobnost vplivati na druge in jih usmerjati k doseganju skupnih ciljev. Vodje morajo biti sposobni razviti jasno vizijo, postaviti cilje, motivirati zaposlene, komunicirati učinkovito in reševati konflikte. Pomembno je, da so vodje avtentični, saj bodo le tako pridobili zaupanje in spoštovanje sledilcev.
2. Viri moči: praviloma imajo vodje na voljo različne vire moči, ki jim pomagajo vplivati na sledilce. To vključuje: moč strokovnosti, ki izhaja iz znanja, veščin ali izkušenj. Formalno moč, ki izhaja iz položaja ali vloge v organizaciji. Referenčna moč, ki izhaja iz osebnega vpliva ali karizme. Nagrajevalna moč, ki izhaja iz sposobnosti nagrajevanja sledilcev. Prisilna moč, ki izhaja iz sposobnosti kaznovanja sledilcev.
3. Sledilci so posamezniki ali skupine, ki sprejemajo vodstvo in sodelujejo pri doseganju ciljev. Sledilci igrajo ključno vlogo pri uspehu ali neuspehu vodstva, saj njihova zavzetost in motivacija neposredno vplivata na doseganje ciljev. Sledilci iščejo v vodjih mentorstvo, usmeritev in podporo.

Bolden in drugi (2023) v svoji knjigi poudarjajo, da znajo uspešni vodje uravnotežiti in pravilno uporabljati različne vire moči, da bi motivirali sledilce in dosegli cilje. Pomembno je, da vodje uporabljajo moč na etičen in odgovoren način, saj zloraba moči vodi do negativnih posledic, kot so izguba zaupanja, demotivacija zaposlenih in slabo delovno okolje. Uspeh vodstva je odvisen od sposobnosti vodje, ki razvija pozitivne odnose s sledilci, učinkovito uporablja vire moči in ustvarja okolje, v katerem zaposleni uspevajo in prispevajo k skupnim ciljem organizacije. Alkadash (2020) ugotavlja, da v svetu organizacijskega vodenja, pravilna uporaba moči igra ključno in nepogrešljivo vlogo. Je sestavni del dinamike vodenja, ki omogoča vodjem, da učinkovito vplivajo na svoje sodelavce, oblikujejo strategije in dosegajo ustrezne delovne razmere. Razumevanje in pravilna uporaba moči sta bistvenega pomena za uspeh vodenja in s tem za delovanje celotne organizacije.

2.2 Razvoj vodenja

Skozi zgodovino se je vodenje močno preoblikovalo glede na okolje, situacijo in čas. Benmira in Agboola (2021) ugotavljata, da je pred sodobnejšimi teorijami veljalo, da se veliki vodje rodijo in da se vodstvenih kompetenc ne da naučiti ali jih pridobiti s sistematičnim usposabljanjem. Veljalo je prepričanje, da so veliki voditelji ustvarjeni že od samega rojstva, kar nam je znano iz zgodovinskih dogodkov in se imenuje teorija o velikem človeku.

Johnson (2019) navaja, da se je koncept vodenja jasneje izoblikoval v začetku 20. stoletja, ko je še prevladovala teorija, da se vodje rodijo, ne pa izučijo. Začetne faze razvoja vodenja, vključno s klasičnim obdobjem, obdobjem vedenjskih teorij in obdobjem situacijskih teorij, so postavile temelje za razumevanje vodenja, pri čemer so poudarjale lastnosti vodij, njihovo vedenje in vpliv situacijskih dejavnikov. Grint (2011) razlaga, da se je kasneje, okoli leta 1950 pojavila vedenjska teorija vodenja, kjer velja, da se vodenja naučimo, saj je poudarek na vedenju vodje, ne pa na njegovih osebnostnih lastnostih. Kljub temu je vedenjska teorija

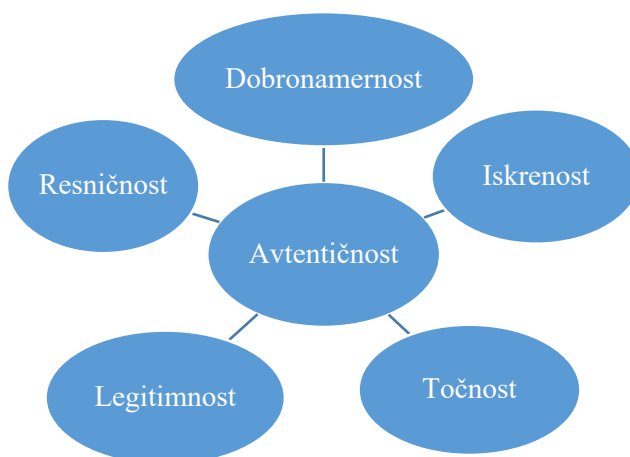
zanemarjala vpliv okolja, v katerem vodja deluje, a je še vedno prisotna v številnih izobraževalnih programih za vodje. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja je prišlo do pomembnega premika v razumevanju vodenja, ki jo imenujemo "situacijska teorija vodenja", kot jo opisuje Graeff (1997). Ta teorija poudarja vlogo okolja in se osredotoča na potrebo, da se vodja prilagodi situaciji. Na podlagi situacijske teorije niso pomembne zgolj lastnosti vodje, ampak tudi njegova sposobnost prilagajanja kontekstu in izbire najustrežnejšega sloga vodenja. Teorija transformacijskega vodenja je postavila v ospredje sposobnost vodstva, da inspirira in motivira svoje sledilce, da presega lastna pričakovanja in dosežejo izjemne rezultate. V tem kontekstu so postala ključna tudi področja, kot so čustvena inteligenca, empatija, vključevanje celotne organizacije, zaposlenih in sposobnost gradnje močnih medosebnih odnosov, razlagata Bass in Riggio (2006).

Benmira in Agboola (2021) poudarjata, da je svet v devetdesetih letih 20. stoletja doživel temeljite spremembe, ki so prinesle nove izzive v poslovnem okolju. Zaradi hitrega razvoja, in kompleksnosti, ki so ga prinesle tehnološke inovacije in globalizacija, je postalo jasno, da potrebujemo nove, bolj prilagodljive stile vodenja. V tem obdobju so se pojavile nove teorije in pristopi, ki odražajo odziv na dinamično in kompleksno naravo sodobnega delovnega okolja.

2.3 Opredelitev avtentičnega vodenja

Penger in Černe (2014) pojasnjujeta, da je pri procesu raziskovanja koncepta avtentičnega vodenja ključnega pomena, upoštevanje zgodovinskih korenin avtentičnosti, ki segajo vse do starodavne grške filozofije. Misleci tistega časa so razmišljanje o avtentičnosti artikulirali skozi poznavanje samega sebe. Izraz avtentičnost se navezuje na humanistično psihološko orientacijo, katere temelj je iskrenost do sebe in posledično do drugih. Kot navaja, avtentičnost obsega sprejemanje lastne osebnosti ter vzdrževanje integritete posameznikovega 'jaza'. Med sinonime avtentičnosti uvrstimo pojme, kot so pristnost, dobronamernost, iskrenost, točnost, legitimnost ter pravilnost. Tako v sodobni rabi, ko nekaj opisujemo kot resnično, pričakujemo, da je to globoko zakoreninjeno v človeški etiki in načelu naravnosti. Ta pristop v kontekstu avtentičnega vodenja predstavlja temelj, na katerem avtentični vodje gradijo svoje delovanje, ki temelji na etičnosti, pristnosti in globokem razumevanju sebe in drugih. Na sliki 2 so prikazane značilnosti avtentičnosti, ki so sestavni del avtentičnega vodenja:

Slika 2: Značilnosti avtentičnosti



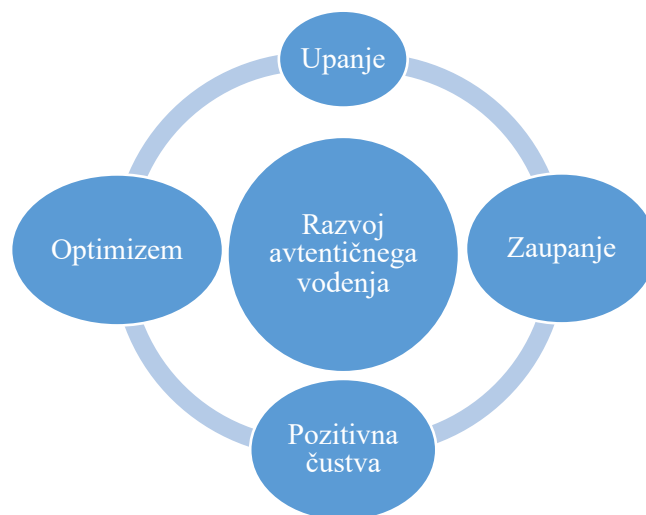
Vir: prirejeno po Penger in Černe (2014).

Avtentično vodenje, kot ga opredeljujejo Dimovski in drugi (2013), je vrsta vodenja, ki temelji na trdnih vezeh in sodelovanju med vodjo in sledilci. Avtentični vodja se poglobi v razumevanje svojih zaposlenih, njihovih veščin in znanj, in si prizadeva motivirati svoje sledilce tako, da postane vzor, ki ga želijo posnemati. Avtentično vodenje, kot ga opisujejo, ni le stil vodenja, ampak način življenja in vplivanja na druge. Vodja, ki deluje avtentično, je zavezan spoštovanju, gradnji odnosov, zaupanju in spodbujanju sledilcev k doseganju njihovega polnega potenciala. Po mnenju Sparrowe (2005) avtentično vodenje izstopa od drugih pristopov vodenja zaradi specifičnih lastnosti vodje, zlasti njegovega samozavedanja, moralnih vrednot in načina odločanja. Avtentični vodja se zaveda svojih prednosti oziroma moči in slabosti, zato deluje z namenom spodbujanja, sodelovanja in vključevanja članov organizacije. Dimovski in drugi (2013) poudarjajo, da značilnosti avtentičnega vodje temeljijo na lastnih vrednotah, čustvih in prepričanjih, kar omogoča, da vodja deluje z integriteto in iskrenostjo. Sparrowe (2005) dodaja, da so avtentični vodje tisti, ki služijo kot moralni in etični vzor, zaradi svojih osebnih vrednot in lastnosti. Njihovo vodenje ni le vodstvo na delovnem mestu, ampak je tudi vir inspiracije za osebno rast in razvoj sledilcev.

Goffee in Jones (2015) poudarjata pomen ocenjevanja samega sebe in zavedanja lastnih vedenjskih vzorcev v kontekstu avtentičnega vodenja. Po njunih besedah je temelj za avtentičnega vodjo biti zvest samemu sebi ter ceniti in spoštovati vrednote in prepričanja drugih, obenem pa to biti pripravljen tudi sprejeti in priznati. Vodje si po njunem mnenju prizadevajo za harmonijo v raznolikem okolju, doseženo s prilagajanjem, kar omogoča, da v organizaciji dobijo priložnost za delovanje ljudje, ki si tega želijo in so za to pripravljeni ustrezno sodelovati. Soderlund in Wennerholm (2021) razpravljata o avtentičnem vodenju kot o raznoliki in kompleksni strukturi, ki obsega sledilce, različne delovne skupine in celotno organizacijo. Nadalje izpostavljata, da avtentični vodje oblikujejo svoje odnose na zaupanju, ljubezni in toleranci ter ustvarjajo občutek zaupanja pri vseh, s katerimi so v interakciji. To spodbuja jasno razumevanje vrednot in ciljev vodij s strani zaposlenih, vodjem pa omogoča, da ocenijo, do kolikšne mere se zaposleni prilagodijo. Pri avtentičnem

vodenju je ključno, da vodje svojo avtentičnost in izbrani slog vodenja razvijajo in utrjujejo skozi čas. Na sliki 3 so prikazane značilnosti, ki pripomorejo k razvoju in ohranjanju avtentičnega vodenja.

Slika 3: Značilnosti, potrebne za razvoj avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Dimovski in drugi (2013) poudarjajo, da avtentično vodenje ni konstanta, ampak je trajen proces, ki zahteva prizadevanje, nenehno rast in težnjo po izboljšavah. Razpravljajo o številnih strategijah za nadaljnji razvoj vodstvenih in avtentičnih lastnosti, vključno z (1) upanjem, (2) zaupanjem, (3) pozitivnimi čustvi in (4) optimizmom. Posamezniki svojo pozitivnost okrepijo s samozavestjo, samoregulacijo in skladnostjo notranjih misli z zunanjim delovanjem. Nadalje izpostavljajo upanje kot ključni dejavnik za izboljšanje podobe posameznika in organizacije. Upanje izboljša delovno uspešnost in motivacijo ter zmanjša fluktuacijo zaposlenih z izboljšanjem identifikacije z organizacijo. Zaupanje je naslednji element, ki poudarja pozitivno vlogo v boljšem načrtovanju in sposobnosti prilagajanja v dinamičnem okolju. Vodje pridobijo zaupanje s prevzemanjem odgovornosti, udejanjanjem obljub in spoštovanjem na osebni ravni. Pozitivna čustva so naslednji element, ki so del psihološkega kapitala in prispevajo k boljši miselnosti, sodelovanju in zavezanih odnosih med zaposlenimi, ustvarjajo pa tudi varnejše okolje za inovacije. Optimizem pa predstavlja element, ki vključuje pozitivno perspektivo in prepričanje v uspeh pri opravljanju nalog. Penger in Černe (2014) definirata optimizem kot pričakovanje pozitivnih izidov in poudarjata, da optimistični posamezniki izkazujejo višjo stopnjo motivacije, zadovoljstva in uspešnosti. Dimovski in drugi (2013) razlagajo, da optimistični posamezniki pripisujejo negativne dogodke zunanjim dejavnikom, pozitivne dogodke pa svojim sposobnostim in uspehom, na katere imajo vpliv. Zato morajo avtentični vodje vztrajno razvijati omenjene značilnosti in pridobiti pozitivno mišljenje ter oblikovati okolje, ki spodbuja čustveno inteligenco v organizaciji, s postavljanjem pravih ljudi na prava mesta in oblikovanjem ekip z ustreznimi znanji.

Lloyd-Walker in Walker (2011) navajata, da avtentični vodja premore optimizem, globoko upanje in samozavest. V procesu avtentičnega vodenja je zmožen refleksije in samozavedanja, izraža empatijo do svojih bližnjih, spoštuje vrednote svojega okolja in moralna načela, ter z znanjem in močjo vodi organizacijske procese. Takšni vodje gradijo dolgoročne odnose z ljudmi, njihovo vodenje ni izmišljeno ali prisiljeno, prav tako ne sledijo položaju, ki ga zasedajo, in ne kopirajo drugih pri svojem delovanju. Dodatno poudarjajo, da avtentični vodje delujejo v skladu s svojimi prepričanji, kjer jih vodijo zastavljeni cilji, vrednote in prepričanja. Iz njihovega delovanja je razvidno, da so njihove besede v skladu z njihovimi pričakovanji, in njihova pričakovanja usklajena z njihovim vedenjem.

2.4 Pregled obstoječih teorij avtentičnega vodenja

Teorije avtentičnega vodenja so se oblikovale in dopolnjevale skozi leta, kot je prikazano v nadaljevanju. Luthans in drugi (2010) poudarjajo, da je raziskovanje avtentičnega vodenja kompleksno področje, na kar kaže to, da je avtentično vodenje večdimenzionalen konstrukt, ki posledično zahteva večplastne raziskovalne načrte. Po mnenju raziskovalcev se bo konstrukt avtentičnosti in avtentičnega vodenja v prihodnje še razvijal in oblikoval, prav tako pa velja, da je vsak primer avtentičnega vodenja po svoje unikaten. V tabeli 1 so prikazane obstoječe teoretične raziskave obravnavanega konstrukta.

Tabela 1: Obstoječe teorije avtentičnega vodenja

Leto	Avtorji	Teoretična raziskava
1967	Rome in Rome	V organizaciji se zavedajo svojih odgovornosti, ne skrivajo svojih napak in priznavajo krivdo. Stremijo k izkoriščanju svojega potenciala za prilagodljivo in odgovorno delovanje v širši okolici.
1983	Henderson in Hoy	Avtentični vodje prevzemajo odgovornost za svoja dejanja, rezultate in napake, brez manipulativnega vedenja. Nasprotno pa neavtentični vodje v očeh podrejenih prelagajo krivdo na druge ali okoliščine ter kažejo manipulativno obnašanje.
1997	Bhindi in Duignan	Avtentično vodenje poudarja pomen duhovnosti in čustvenosti, ki nas vodi k povezovanju in spoštovanju skupnih vrednot z namenom ustvarjanja močnih odnosov. Vključuje priznavanje empatije in potreb po razumevanju razlik v kontekstu medkulturnosti, saj v svetu globalizacije vodje pogosto delujejo v različnih kulturah, tako v osebni življenju kot tudi v poslovnem okolju.
2001	Begley	Avtentično vodenje je povezano s profesionalizmom, etiko in zavestno refleksijo. Temelji na kombinaciji strokovnega znanja in osebnih vrednot.

se nadaljuje

Tabela 1: Obstoječe teorije avtentičnega vodenja (nad.)

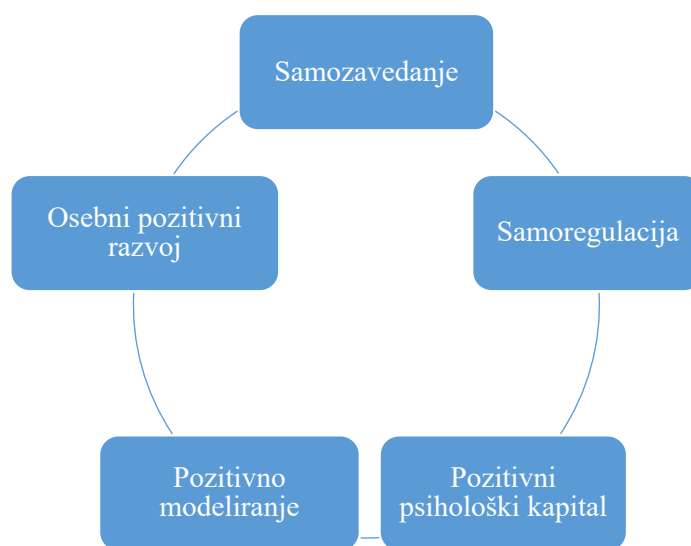
Leto	Avtorji	Teoretična raziskava
2003	George	Avtentični vodje delujejo na podlagi svojih sposobnosti, vendar se hkrati zavedajo svojih slabosti. Vodenje temelji na smiselnosti, dobrem namenu in osebnih vrednotah. Imajo dolgoročno vizijo in odnose, ki temeljijo na zaupanju. Pri svojem delu so dosledni in disciplinirani, za sledilce predstavljajo zgled. Poudarek dajejo osebnemu razvoju, saj razumejo, da je vodstvena vloga pot doživljenjskega učenja in rasti.
2003	Luthans in Avolio	Avtentično vodenje temelji na pozitivnih psiholoških zmožnostih in dobro oblikovanem organizacijskem kontekstu. To vodi k povečanemu samozavedanju in samoregulaciji ter pozitivnemu vedenju tako vodij kot sledilcev. Značilnosti avtentičnega vodje vključujejo samozavest, optimizem, prilagodljivost, transparentnost in etičnost. Avtentični vodja s svojimi dejanji za sledilce predstavlja zgled in mu sledijo, brez prepričevanja. Sledilci sledijo vodji zaradi avtentičnih vrednot, prepričanj in zaveze k vzajemnemu razvoju.
2004	Avolio, Luthans in Walumbwa	Avtentični vodje so posamezniki z razvitim razumevanjem sebe, svojih prepričanj in dejanj. So v središču pozornosti zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja in spoštovanja moralnih vrednot, tako lastnih kot tujih. Značilni so po pozitivni samozavesti, optimizmu, prilagodljivosti in trdnim moralnim kompasom.
2004	Begley	Avtentično vodenje združuje spoznavanje samega sebe, empatično razumevanje drugih in strokovno znanje, kar skupaj tvori harmonično in učinkovito vodstveno dinamiko.
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Avtentični vodje globoko razumejo svoje vrednote in temeljna prepričanja. Svoj fokus usmerjajo v krepitev sposobnosti zaposlenih, ki jim sledijo, spodbujajo širjenje njihovih horizontov in prizadevajo si za ustvarjanje pozitivnega organizacijskega okolja.
2008	Walumba, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	Avtentično vodenje predstavlja vodstveni pristop, kjer vodje delujejo in spodbujajo na podlagi pozitivnih psiholoških značilnosti in etičnega okolja. Temelji na povečanem samozavedanju, moralnosti, uravnoteženem pristopu k obdelovanju informacij in transparentnosti pri odnosih. Ko avtentični vodje sodelujejo s sledilci, ne samo da podpirajo, ampak tudi aktivno spodbujajo njihov pozitiven osebni razvoj.
2009	Dimovski, Penger in Peterlin	Avtentično vodenje daje poudarek na osebnih lastnostih in značaju vodje, namesto da bi določalo specifičen stil vodenja, ki bi ga vodja moral uporabljati.
2013	Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe in Marič	Napredni menedžerji so vodje s pozitivno usmeritvijo. Njihova posebnost je v intenzivnem posvečanju svojim zaposlenim vlaganju v njih.

Vir: prirejeno po Gardner in drugi (2011) in Dimovski in drugi (2009).

2.5 Elementi avtentičnega načina vodenja

Dimovski in drugi (2013) k sestavnim elementom avtentičnega vodenja prištevajo samozavedanje, samoregulacijo, pozitiven psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lastni pozitiven razvoj. Vsak izmed navedenih elementov je podrobneje razložen v naslednjih delih tega poglavja. Avtorji dodatno izpostavljajo, da se elementi avtentičnega vodenja v praksi največkrat odvijajo v zaporedju, v katerem so tudi predstavljeni. Na sliki 4 so prikazani elementi avtentičnega vodenja, ki tvorijo celoto obravnavanega konstrukta.

Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

2.5.1 Samozavedanje

Dimovski in drugi (2013) samozavedanje opredeljujejo kot razumevanje in poznavanje samega sebe. To pomeni, da posameznik prepozna in razume svoje misli, občutke, vrednote, motivacijo in vedenja. To vključuje tudi sposobnost prepoznavanja, kako ta notranja stanja vplivajo na druge ljudi. Gatling in drugi (2013) samozavedanje opisujejo kot zavedanje o svojih prepričanjih, organizacijskih načelih in posledicah svojih dejanj. Poudarjata tudi pomembnost samozavedanja lastnih čustev in njihovega vpliva na vedenje in medsebojne odnose. Izmenjava argumentov in mnenj z drugimi je, po mnenju Eriksen (2009), eden od načinov za doseganje globljega samozavedanja. Sparrowe (2005) meni, da je samozavedanje nepopolno, če se omeji le na notranji pogled, poudarja pa tudi pomen odnosov s sodelavci in neprestano refleksijo, ki omogoča razvoj skozi različne faze v življenju, ko se posameznik srečuje v različnih situacijah in sooča z različnimi izzivi.

Duncan in drugi (2017) samozavedanje obravnava kot ključen del avtentičnega vodenja v odnosu med vodjo in sledilci, saj pomembno vpliva na to, kako vodja vodi svojo ekipo in kako se sledilci odzivajo na njegovo vodenje. Samozavedanje omogoča vodji, da razvija

svoje sposobnosti in prilagaja svoj slog vodenja potrebam svoje ekipe. S tem, ko vodja razume svoje lastne omejitve, prepozna, kdaj potrebuje pomoč ali ko je bolje, da pooblastila ali odgovornost prenese na druge. Prav tako samozavedanje pomaga vodji prepoznati in priznati napake in pomanjkljivosti, kar vzpostavlja kulturo odprtosti in učenja znotraj ekipe. Samozaveden vodja je bolj občutljiv na potrebe in občutke svojih sledilcev, kar pripomore k boljšim odnosom in sodelovanju. Vodja, ki se zaveda svojih lastnih čustev, je tudi bolje opremljen za obvladovanje stresnih situacij in konfliktov znotraj ekipe. Samozavedanje tako prispeva k bolj harmoničnim odnosom in učinkovitemu reševanju problemov. Poleg tega samozavedanje pomaga vodji prepoznati in razvijati talente znotraj svoje ekipe, kar vodi do spodbujanja potenciala zaposlenih.

Dimovski in drugi (2013) izpostavljajo pomen poznavanja osebnega in samozavedanje kot ključni pomen za ustvarjanje pozitivnega in produktivnega delovnega okolja, kjer vodja in sledilci delujejo sinhrono in se medsebojno podpirajo pri doseganju skupnih ciljev. Vodja, ki je samozaveden, ne le da izboljšuje svoje lastne vodstvene sposobnosti, ampak tudi prispeva k razvoju in uspehu svojih sledilcev.

2.5.2 Samoregulacija

Dimovski in drugi (2013) samoregulacijo definirajo kot zmožnost vodje, da svoje vedenje in delovanje uskladi z lastnimi vrednotami in vzdržuje pozitivne odnose s sodelavci. Kot del avtentičnega vodenja vključuje več ključnih aspektov, ki so med seboj prepleteni in skupaj ustvarjajo močno osnovo za učinkovito vodenje. Vodja, ki se zaveda pomena samoregulacije, je sposoben obvladovati svoje impulze in reagirati na situacije na premišljen način, kar pomeni, da ne deluje zgolj na podlagi trenutnih čustev ali zunanjih pritiskov. To zahteva redno samorefleksijo in iskreno ocenjevanje lastnih napak, ter prizadevanje za nenehne izboljšave. Avtentični vodje se pri svojem delovanju in odločanju zavestno usklajujejo z lastnimi vrednotami in prepričanju, kar pomeni, da ostajajo zvesti sebi tudi v težkih časih. Ta zavezanost lastnim vrednotam pomaga vzpostaviti ravnotežje med osebnim življenjem in delovnimi odgovornostmi, kar je ključnega pomena za preprečevanje izgorelosti in ohranjanje dobrega počutja. Poleg tega samoregulacija vključuje tudi vztrajnost in odločnost, s katero vodja ohranja osredotočenost na dolgoročne cilje, ne glede na trenutne ovire ali izzive. Vse to prispeva k emocionalni stabilnosti vodje, ki je ključnega pomena za vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja med vodjo in sledilci ter za učinkovito vodenje.

Gardner in drugi (2005) poudarjajo pomen etičnega vidika pri samoregulaciji, izpostavljajoč, da vodje z dobro samoregulacijo svoje vedenje uskladijo z etičnimi standardi in splošno sprejetimi normami, ki so sprejemljive za zaposlene. Vodje s sposobnostjo samoregulacije svoje obnašanje prilagodijo tako, da je v skladu z moralnimi vrednotami in socialnimi pričakovanji, kar je ključno za vzpostavitev pozitivnega in produktivnega delovnega okolja.

2.5.3 Pozitivni psihološki kapital

Luthans in drugi (2010) v svojem delu izpostavljajo rezultiranje psihološkega kapitala v praksi. Psihološki kapital je multidimenzionalni konstrukt, ki zajema samozavest, optimizem, upanje in prožnost oziroma odpornost. Te komponente skupaj tvorijo trdno osnovo za uspeh, zadovoljstvo in blagostanje posameznikov znotraj delovnega okolja, saj spodbujajo proaktivnost, vztrajnost in odpornost proti stresu ter negotovosti. Samoučinkovitost se nanaša na prepričanje posameznika v lastne sposobnosti in kompetence za doseganje zastavljenih ciljev. Optimizem predstavlja pozitivno usmerjenost in pričakovanje dobrih rezultatov, tudi v težkih situacijah. Upanje vključuje sposobnost postavljanja jasnih ciljev in iskanja različnih poti za njihovo dosego. Odpornost pa se kaže v sposobnosti posameznika, da se hitro pobere po neuspehih in ohranja pozitivno naravnost. Povezanost psihološkega kapitala s samozavedanjem in samoregulacijo je ključna za učinkovito vodenje. Pozitivni psihološki kapital krepi pozitivne lastnosti posameznikov in spodbujajo ustvarjanje pozitivnega in podpornega delovnega okolja, ki omogoča rast, razvoj in doseganje skupnih ciljev.

2.5.4 Pozitivno modeliranje

Kot pojasnjujejo Dimovski in drugi (2013), pozitivno modeliranje omogoča prenos osebnostnih prepričanj, vrednot in pozitivnega razmišljanja vodje na podrejene. Pozitivno modeliranje je ključni proces pri vzpostavitvi sistema avtentičnega vodenja, kjer vodje služijo kot vzorci pozitivnega vedenja in odnosa za svoje zaposlene. Vodje demonstrirajo visoke etične standarde, integriteto, transparentnost in iskrenost ter s tem utrjujejo vrednote organizacije v vsakdanjem delovanju. S svojim doslednim pozitivnim vedenjem gradijo zaupanje, kar je temeljni element avtentičnega vodenja in omogoča odprto in iskreno komunikacijo. Pozitivno modeliranje se rezultira pri vzpostavljanju pozitivne organizacijske kulture, kjer se zaposleni počutijo varne, cenjene in so motivirani za delo. Hkrati preko svojega vedenja nezavedno razvijajo vodstvene sposobnosti med svojimi zaposlenimi. Pozitivno modeliranje od vodje zahteva visoko stopnjo samozavedanja in samoregulacije, saj mora biti sposoben upravljati svoja čustva in reakcije. Na ta način ohranja motivacijo in zavzetost zaposlenih, saj vidijo, da so vrednote in cilji organizacije resnično pomembni.

2.5.5 Osebni pozitivni razvoj

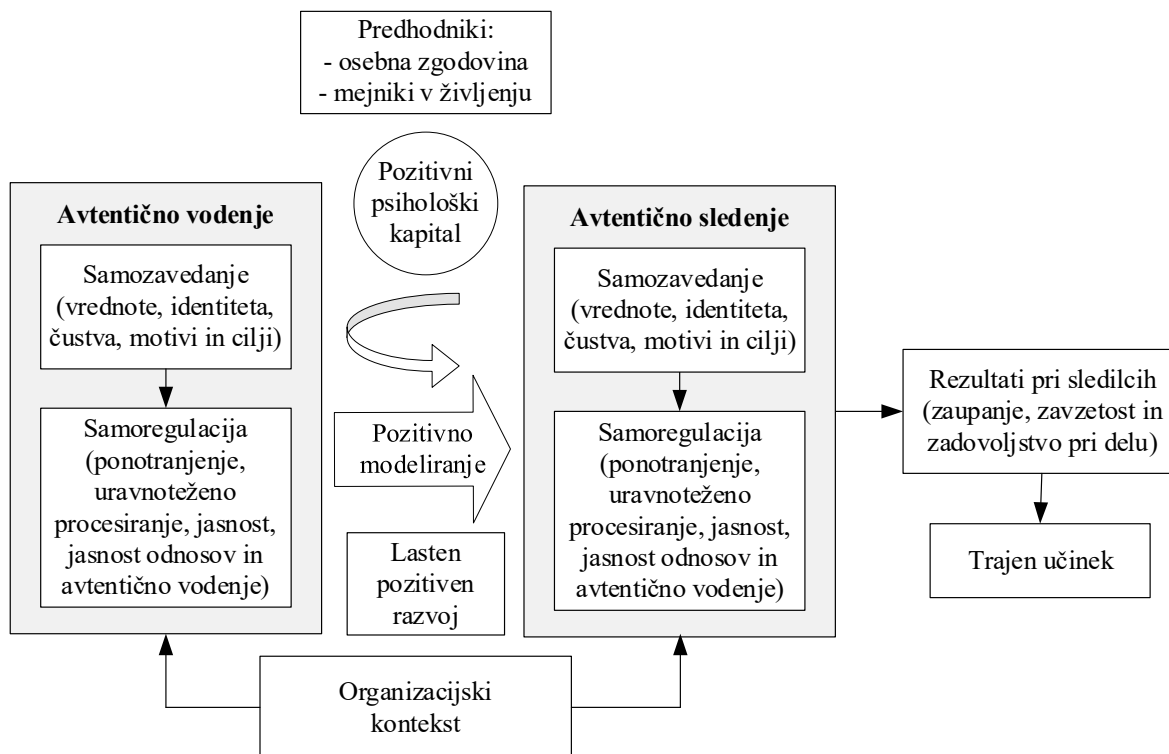
Dimovski in drugi (2013) ta element definirajo kot razvoj zaposlenih skozi dolgotrajno interakcijo z vodjo. Poudarjajo, da avtentični vodje s svojimi prepričanji, vrednotami in stališči vplivajo na posameznike, tako da ti sčasoma prevzamejo podobna prepričanja in vrednote. Tako ljudje spoznavajo sami sebe na nov in drugačen način, postanejo bolj odprti do svojih vodij in spoznajo, kaj vse lahko dosežejo, čeprav tega sprva niso verjeli ali si niso predstavljali. Sčasoma tudi sledilci integrirajo in udejanjajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Penger in Černe (2014) razpravljata o tem elementu kot o pozitivnem

razvoju sledilcev, ki je rezultat vodje kot vzora. Sledilci, kot trdijo, skozi ta proces razvijajo pozitivna prepričanja, kar jim pomaga graditi samozavest in upanje. Ne sledijo zgolj svojim vodjem, ampak jih tudi razumejo in se z njimi identificirajo. Dimovski in drugi (2013) predstavljajo osebni pozitivni razvoj kot zaključno fazo avtentičnega vodenja in je njegov neposredni rezultat. Ta faza razkriva, kako učinkovito se je vodja predstavil in kako transparenten je bil. Opozarjajo, da je stanje sledilcev odraz vodje; če so sledilci samozavestni, polni upanja in pozitivno naravnani, je takšen tudi vodja.

2.6 Proces avtentičnega vodenja

Dimovski in drugi (2013) pojasnjujejo, da je za proces avtentičnega vodenja potrebno sodelovanje vodje in sledilcev. Avtentično vodenje ni statično stanje, temveč je dinamičen in neprekinjen proces, ki se začne in vzdržuje s celovito osebno in profesionalno zavezanostjo vodje in uspešnim modeliranjem. Prepoznavanje avtentičnosti vodje med zaposlenimi temelji na njihovih opažanjih in interakcijah z vodjo. Vodje dosežejo večjo vlogo in uspeh, ko je njihova avtentičnost opažena in priznana s strani zaposlenih v podjetju. Tako se oblikujejo trdne vezi med zaposlenimi in vodstvom, kar omogoča kvalitetno delo in dobre odnose na delovnem mestu. Na sliki 5 je prikazan proces avtentičnega vodenja z elementi.

Slika 5: Proces vzpostavitve avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Gardner in drugi (2005, str. 346).

Gardner in drugi (2005) opredeljujejo proces kreiranja avtentičnega vodenja z vodjo kot začetnim elementom, ki preko samozavedanja in samoregulacije vpliva na sledilce, kar označujejo kot pozitivno modeliranje. Pri vzpostavitvi avtentičnega vodenja ima začetno ključno vlogo notranja motivacija vodje za osebni razvoj, ki temelji na iskrenem samozavedanju. Vodja, ki se zaveda lastnih vrednot, močnih in šibkih točk, sposobnosti in omejitev, oblikuje pristne odnose s sledilci in vodi z integriteto. Vodstvo od zaposlenih išče povratne informacije in se tako uči iz svojih izkušenj, s katerimi se srečujejo v svoji vlogi. Prepoznavanje lastnih čustev in vpliv emocij je ključnega pomena, saj to omogoča razvoj sočutnega in odzivnega pristopa k vodenju. Ko vodje uravnavajo svoje reakcije in se odzivajo na etičen in ustrezen način, to krepi njihovo avtentičnost. V procesu razvoja avtentičnega vodenja je pomembna tudi vzpostavitev pozitivnega psihološkega kapitala, ki vključuje optimizem, upanje, odpornost in samoučinkovitost. Ti viri notranje moči vodji omogočajo, da vztraja tudi v težkih časih, spodbuja medsebojno sodelovanje in podporo, ter vodi s pozitivnim zgledom. S tem, ko vodja krepi lasten pozitiven psihološki kapital, se povečuje tudi sposobnost vodenja drugih na način, ki spodbuja pozitiven razvoj zaposlenih, tako na osebni kot tudi poklicni ravni. Pozitivno modeliranje je naravni izraz avtentičnega vodenja. Zgled, ki ga vodja postavlja z lastnim vedenjem, etiko in pristopom k vodenju, ima močan vpliv na kulturo in klimo organizacije. To pomeni, da vodje živijo z vrednotami, ki jih zagovarjajo, s čimer postanejo živi primeri tega, kar pričakujejo od svojih sodelavcev. S svojim zgledom avtentični vodje navdihujejo sledilce, da se odprejo lastnemu osebnemu razvoju in rasti.

Ausar in drugi (2016) navajajo pomembnost organizacijskih faktorjev, kot so klima in kultura podjetja. V nekaterih organizacijah so vodje bolj v ospredju, v drugih pa prevladujejo organizacijski faktorji, kot je kultura. Zato je ključnega pomena, da vodje zmorejo z lastnim vedenjem in zgledom vplivati na skupna stališča in vrednote znotraj organizacije. Yavuz (2020) trdi, da avtentično vodenje prispeva k uspehu organizacije in ustvarja podporno okolje za zaposlene. Avtentično vodenje vodjem omogoča, da so bolj prilagodljivi in občutljivi za potrebe drugih, kar jih postavlja med najboljše v svoji vlogi. Dodaja še, da avtentični vodje spodbujajo pozitivno razmišljanje in ustvarjajo okolje, ki spoštuje in upošteva svoja načela. Po njegovem mnenju vodje oblikujejo delovno okolje, kjer je znanje cenjeno in odnosi med zaposlenimi so jasni in trdni. Prav tako izpostavlja, da v takšnih organizacijah opažajo manj fluktuacije zaposlenih, kar pomeni manjši obseg prostovoljnih odhodov zaposlenih. V praksi se avtentično vodenje odraža skozi iskrene odnose, transparentno komunikacijo in doslednost med povedanim in storjenim. Z vztrajanjem pri svoji zavezi k avtentičnosti, vodje gradijo temelj za trajnostni razvoj in uspeh organizacije, ki se odraža ne samo v rezultatih, ampak tudi v blagostanju in zadovoljstvu njenih članov.

2.7 Pozitiven odnos avtentičnih vodij in zaposlenih

George (2010) poudarja pomen dobrega sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi za uspešno delovanje organizacije. Odnos med sodelavci ima v procesu avtentičnega vodenja

ključen pomen. Njegov vpliv pa se odraža v pozitivnih rezultatih in uspešnem poslovanju. Za uspešen odnos je primarna želja avtentičnih vodij dobro razumevanje z zaposlenimi, kjer ima uspeh širši pomen kot le dobiček in finančni rezultat. Razumevanje zaposlenih in sebe, skupaj s sočutjem, sta tisto, kar dejansko vodi in usmerja odnos avtentičnih vodij in zaposlenih. Datta (2015) povezuje pomen etičnosti in spoštovanja med avtentičnimi vodji in sledilci. To dosegajo na način, da se njihova dejanja medsebojno usklajujejo, pri čemer sodelujejo iskreno in transparentno. Navaja, da morajo vodje predstavljati zgled, kar omogoča pozitiven odnos in sodelovanje vodstva z zaposlenimi, ki tovrstne pozitivne značilnosti prepoznajo.

Dimovski in drugi (2009) navajajo, da sledilci v procesu avtentičnega delovanja niso le pasivni prejemniki navodil, temveč so aktivni udeleženci, ki se odzivajo na etično ravnanje in integriteto vodje, ki služi kot zgled vrednot in principov dela. Avtentični vodja s svojim zgledom in vedenjem vpliva na sledilce in sproža občutke, ki vodijo v vzajemni način dela, ki omogoča vse komponente avtentičnega sodelovanja. S tem, ko avtentični vodja razvija globoke in smiselne odnose s sledilci, se vzpostavi okolje, v katerem sledilci izrazijo svoje potenciale in ambicije. Khan (2010) avtentičnim vodjem pripisuje značilnosti, kot sta močna predanost svoji ekipi in zavezanost trdnim etičnim načelom, kar imenuje "avtentična voditeljska etika". Dodatno poudarja pomen voditeljevega nesebičnega vedenja, ki se kaže v pristni skrbi za dobrobit drugih. Darvish in Rezaei (2011) na osnovi svojih raziskav izpostavljata, da avtentično vodenje prinaša pozitivne posledice tako za organizacijo kot za njene zaposlene. Rezultati njunih študij kažejo, da avtentično vodenje pripomore k večji zavzetosti zaposlenih, gradnji medsebojnega zaupanja med zaposlenimi in vodstvom, večjemu zadovoljstvu pri delu in posledično k boljšim poslovnim rezultatom. Khan (2010) poudarja, da je osrednje načelo avtentičnega vodenja prevzemanje odgovornosti, moralno delovanje in delovanje v najboljšem interesu drugih. Zavezanost kolektiva predstavlja ključno poslanstvo avtentičnih vodij in opredeljujejo bistvo avtentičnega delovanja kot poštenost, dobrohotnost in nesebičnost vodij, ki izvajajo tak stil vodenja.

Prednosti uspešne vzpostavitve sistema avtentičnega vodenja in dobrega odnosa je zmožnost vodje, da motivira svoje sledilce in jih vzpodbudi k doseganju ciljev, kar vodi k boljši uspešnosti, manjši izgorelosti, boljšemu delovnemu okolju, večji zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih, kot poudarjajo Steffens in drugi (2021). Avtentično vodenje spodbuja ustvarjalnost in osebno uspešnost zaposlenih. Chen in Sriphon (2022) poudarjata, da avtentično vodenje ustvarja okolje zaupanja med vodjo in sledilci, kar omogoča učinkovitejše vodenje in boljše rezultate. V vzdušju vzajemnega učenja in rasti avtentični vodja in sledilci sooblikujejo organizacijsko kulturo, ki v vseh svojih plasteh odraža avtentičnost. V tem procesu avtentično vodenje presega hierarhične meje in postane način življenja, ki temelji na soodvisnosti, skupnih vrednotah in skupnem napredku. Gardner in drugi (2011) so že leta razpravljali o tem, kako je avtentično vodenje idealno za dinamično poslovno okolje, ker spodbuja pozitivne odnose in pravilno ravnanje v skupini.

2.8 Sodobne prakse avtentičnega vodenja in proizvodna podjetja

Danes avtentično vodenje ni omejeno zgolj na podjetja, temveč je prisotno tudi v drugih sektorjih. Številni znanstveniki združujejo avtentičnost s konstrukti, kot je trajnost, ugotavljata Malik in Mehmood (2022). Trdita, da avtentični vodje, ki uspešno upravljajo avtentično sodelovanje s sledilci, s svojimi vrednotami in vizijami spodbudijo zaposlene k izboljšavam za blaginjo posameznika, s tem pa vključujejo ekološki, socialni in ekonomski vidik. Ugotavljata, da avtentično vodenje omogoča boljše delovanje in sodelovanje s partnerji, kar omogoča podjetjem, da zadovoljujejo potrebe in interese različnih deležnikov. Abbas in drugi (2023), poudarjajo, da se avtentično vodenje ne pojavlja le v poslovnem svetu, pogosto se implementira tudi v politiki, izobraževalnih sistemih, športnih organizacijah in javnih ustanovah. Raziskovalci sporočajo vpliv prvin avtentičnega vodenja na začetku izobraževalnih sistemov in ugotavljajo pozitiven vpliv vzpostavitve avtentičnega sodelovanja v zgodnji fazi osebnostne rasti z avtentičnim vodenjem. Zato učitelji, trenerji in politiki vse večkrat uporabljajo prvine avtentičnega vodenja. S strani sledilcev se tak način dela odraža pozitivno. Dunbar-Morris (2023) sta potrdila, da avtentični ravnatelji pozitivno vplivajo na uspešnost učiteljev. Posledično avtentičnost učiteljev vpliva na njihove sledilce – učence. Če bi imeli avtentične voditelje že v mladosti, bi se sami razvili v bolj avtentično osebnost.

Dimovski in drugi (2009) v raziskavi poudarjajo, da se vodstvo v sodobnih organizacijah srečuje z različnimi izzivi, zato predstavljajo koncepte, ki jih vodstva iz primerov dobrih praks uporabljajo za vzpostavitev ustreznega medsebojnega sodelovanja, ustreznega delovnega okolja in uspešnega delovanja. Ti koncepti so akcijsko učenje, 360-stopinjsko vodenje, sistem nasledstva in učeči se timi. Akcijsko učenje igra pomembno vlogo pri prenosu znanja in izkušenj med generacijami. S poudarkom na praktičnih izkušnjah omogoča hitro prilagajanje novim konceptom in spodbuja sodelovanje med zaposlenimi različnih starostnih skupin. 360-stopinjsko vodenje omogoča celovito oceno vodstvenih kompetenc posameznika. Sistem nasledstva se osredotoča na prenos ključnih znanj in kompetenc izkušenih zaposlenih na mlajše generacije. To je ključno za zagotavljanje kontinuitete in ohranjanje pomembnih izkušenj, ko izkušeni zaposleni zapuščajo podjetje. Učeči se timi predstavljajo platformo za nenehno učenje in izmenjavo znanj med zaposlenimi. Sodelovanje v takšnih ekipah spodbuja dialog, kar prispeva k boljšemu razumevanju in zmanjšuje morebitne konflikte.

Iz vsega zgoraj navedenega ugotavljamo, da vodenje in avtentičnost presegata samo poslovni koncept. Uporaba avtentičnosti je koristna v vsakem vidiku našega življenja. Koncept avtentičnosti v sodobni dobi ni več le teoretična ideja. Vedno več raziskovalcev prepoznava njegove praktične prednosti. Avtentično vodenje je vsestransko in se vse bolj razvija v različnih sektorjih, bodisi v podjetjih, zdravstvenih institucijah, športnih ustanovah, šolah ali zunaj profesionalnega življenja. Avtentično vodenje ni samo tehnika vodenja, temveč je način življenja. To je trajnostna praksa, ki nas popelje daleč v osebnem in profesionalnem razvoju (Kelly in drugi, 2022).

2.8.1 Avtentično vodenje, avtomatizacija in digitalizacija

Razumevanje povezave med avtentičnim vodenjem in digitalizacijo je ključnega pomena za uspešnost proizvodnih podjetij v sodobnem poslovnem okolju. Vodje, ki razumejo tehnološke inovacije ter spodbujajo prilagodljivost zaposlenih, učinkovito vodijo procese digitalizacije in avtomatizacije. Avtentično vodenje omogoča vzpostavitev agilnega okolja, kjer so zaposleni motivirani za sprejemanje novih tehnologij in nenehno izpopolnjevanje svojih veščin. V nadaljevanju bomo raziskali, kako avtentično vodenje vpliva na prilagajanje proizvodnih podjetij na digitalne spremembe ter kako vodje s svojim pristopom spodbudijo inovativnost in uspešnost v dobi digitalizacije in avtomatizacije.

Dimovski in drugi (2021) navajajo, da je poleg pomembnosti načina vodenja pri odzivanju na okolje in dinamične spremembe v zadnjih letih treba upoštevati tudi vlogo zaposlenih pri prihodnjem delu. V današnjem hitro spreminjajočem se okolju je prihodnost zaposlovanja in ohranjanja obstoječih zaposlenih postala izjemno pomembna tema za podjetja po vsem svetu in v vseh panogah. Pojav digitalizacije, avtomatizacije in splošnega tehnološkega napredka vpliva na potek dogodkov in dinamiko v poslovnem svetu. Pitman in Raily (2023) poudarjata, kako pomembno je, da se vodstvo podjetja zaveda pomena zaposlenih pri oblikovanju in pripravi na prihodnost delovnega procesa. Zaposleni so najpomembnejše in najdragocenejše sredstvo organizacije. Kadrovske prakse, ki v prvi vrsti izvirajo iz vodstva posamezne organizacije, imajo ključno vlogo pri upravljanju delovne sile z zmanjševanjem razlik ter privabljanjem, razvijanjem, ohranjanjem in motiviranjem zaposlenih.

Tortorella in drugi (2023) poudarjajo pomen tehnološke preobrazbe tradicionalnih proizvodnih organizacij. Vodje imajo bistveno vlogo pri spodbujanju digitalne preobrazbe v svojih organizacijah. Za spodbujanje prihodnje uspešnosti organizacije morajo vodje najprej zagotoviti nova znanja in kompetence za uspešno uporabo tehnologije s strani zaposlenih. Zaradi tehnološkega napredka na področju robotike in avtomatizacije je prišlo do bistvenih sprememb v proizvodni industriji, ki so privedle do večje učinkovitosti in uspešnosti. Cubric (2020) navaja, da so zaposleni, intelektualni kapital in znanje ključne sestavine strategije digitalne preobrazbe, ki prispevajo k pridobivanju konkurenčne prednosti. Njihovo ohranjanje je pomembno poglavje, ki se ga bomo dotaknili v nadaljevanju. Raziskave kažejo, da tehnološka orodja povečujejo učinkovitost na različnih področjih upravljanja in gospodarstva. Chen (2022) izpostavlja, da organizacijske, tehnične in človeške spremenljivke vplivajo na izvajanje in uporabo sodobnih tehnologij. Z napredkom avtomatizacije digitalizacije poslovni svet doživlja hitro rast in hitrejše procese dela. Vendar pa je treba najti ravnovesje med tehnološko preobrazbo, temeljnim človeškim načinom dela in iskati trajnostno rešitev na tem področju. Kljub vse večjemu vključevanju avtomatizacije in digitalizacije v poslovne procese tehnologija ne more popolnoma izpodriniti človeških interakcij. Ključ do uspeha na tem področju je doseganje občutljivega ravnovesja med ljudmi in stroji. Kljub temu da tehnologija izboljšuje učinkovitost, zmanjšuje pristranskost in povečuje vrednost človeških virov, je človeški stik nepogrešljiv.

Dimovski in drugi (2021) poudarjajo, da je za zagotovitev uspeha tehnološke preobrazbe potreben celovit pristop. Namesto da bi se osredotočili zgolj na tehnologijo, je veliko projektov digitalne preobrazbe neuspešnih zaradi pomanjkanja celovitih pobud, ki vključujejo zaposlene, kulturo, organizacije, procese, poslovno strategijo in cilje. Tako se od vodstva pričakuje, da bodo razumeli globok vpliv digitalizacije, avtomatizacije in drugih trendov na dinamiko delovnega mesta. Situacija v poslovnem svetu je marsikje zahtevala spremembe strategij in načinov dela, da bi organizacijam pomagali izkoristiti potencial teh sprememb in spodbujali okolje, ki je usklajeno s spreminjajočimi se zahtevami zaposlenih. Prihodnost dela zahteva celovito strategijo, ki presega tehnološko prilagajanje. Vodstvo ima ključno vlogo pri prepoznavanju edinstvenega konteksta vsake organizacije, razumevanju različnih zahtev in želja delovne sile ter oblikovanju strategij, ki spodbujajo odpornost, prožnost in agilnost. Avtentični način vodenja zato pomembno prispeva z usklajevanjem poslovnih ciljev s pobudami za preoblikovanje, spodbujanjem sodelovanja ter povezovanjem podatkov, znanja, procesov in sistemov v celotni organizaciji.

2.8.2 Avtentično vodenje in medgeneracijsko sodelovanje

Dimovski in drugi (2022) v svoji raziskavi navajajo, da zaradi trenutnih demografskih sprememb postajajo proizvodne organizacije vse bolj starostno raznolike. Vse več raziskav zagotavlja trdno teoretično in empirično podlago za razumevanje realnosti delovne sile različnih generacij. Povezava med avtentičnim vodenjem, medgeneracijskim sodelovanjem ter prenosom znanja in informacij se odraža v celovitem pristopu k omenjenemu izzivu, ki zahteva sistematično organizacijo in predstavlja pomembno področje v sodobnem delovnem okolju. Calzavara in drugi (2020) navajajo, da naj bi se v prihodnosti, zaradi naraščanja deleža starejšega prebivalstva, hkrati občutno zmanjšalo število delovno aktivnega prebivalstva. Takšni trendi poudarjajo potrebo po zavedanju situacije na področju upravljanja zaposlenih in po upoštevanju izzivov, povezanih z delovnimi pogoji za zaposlene, različnih starostnih skupin. To poudarja pomen ustreznosti vodenja, upravljanja organizacijskega znanja, izmenjave znanja in informacij znotraj organizacij in prenosa znanja med generacijami.

Mhatre in Cogner (2011) izpostavljata, da pri medgeneracijskih razlikah avtentično vodenje s svojimi značilnostmi vodi do vzpostavitve zaupanja med generacijami v organizaciji. V kontekstu medgeneracijskega sodelovanja postaja avtentično vodenje temeljni gradnik uspešnega vodenja raznolike delovne sile. Voditelji, ki izkazujejo avtentičnost, lažje vzpostavljajo povezave in razumejo potrebe zaposlenih različnih generacij. Boyer (2023) navaja pomembnost medgeneracijskega sodelovanja pri usklajevanju različnih generacij v delovnem okolju. Starejši zaposleni delijo bogate izkušnje in mentorirajo mlajše generacije, medtem ko mlajši prinašajo nove ideje in tehnološko znanje. Avtentično vodenje podpira vzpostavljanje mostov med generacijami, kar omogoča učinkovito sodelovanje in reševanje izzivov. Prenos znanja in informacij je ključen za zagotavljanje kontinuitete in rasti organizacije. Avtentični voditelji spodbujajo odprto komunikacijo, ki olajšuje prenos znanja

med zaposlenimi. Hkrati medgeneracijsko sodelovanje omogoča, da se znanje prenaša na način, ki upošteva raznolikost izkušenj in perspektiv.

Andriani in drugi (2022) poudarjajo, da so v gospodarstvu, ki temelji tudi na znanju, organizacijski viri znanja in informacij sestavni vir konkurenčnih prednosti, inovacijskih priložnosti in trajnosti. Zato organizacije namenjajo prizadevanja in vire za zaščito organizacijskega znanja in ga obravnavajo kot vir dolgoročne konkurenčne prednosti. Upravljanje organizacijskega znanja je opisano kot ena od ključnih sestavin kompleksnega modela upravljanja starostnih razlik v organizacijah. Glede upravljanja znanja starajoče se delovne sile je danes eden od najvidnejših izzivov, kako učinkovito prenesti znanje starejših zaposlenih, ki se bližajo upokojitvi, da bi koristilo njihovim naslednikom.

Cvenkel in Cvenkel (2020) v svoji študiji raziskujeta, da tradicionalne tehnike medgeneracijske socializacije, ki prenašajo tiho znanje med zaposlenimi, kot so pripovedovanje zgodb, deljenje splošnega znanja, praznovanje dosežkov, oblikovanje skupnih vrednot in poudarjanje ustreznega vedenja, v današnjem času trpijo zaradi medgeneracijskih razlik in morebitnega negativnega medsebojnega dožemanja. Dimovski in drugi (2021) izpostavljajo različne prakse sodobnih organizacij za upravljanje znanja, ki vključujejo dejavnosti, kot so strategije in pobude za izboljšanje organizacijskih zmogljivosti ustvarjanja, shranjevanja, pridobivanja, prenosa in izvajanja znanja. Omenjeni elementi vključujejo diagnostiko znanja, informacijske sisteme, politike, strategije in procese, ki so odgovorni za povečanje sposobnosti organizacij za uspešno upravljanje organizacijskega znanja. Področje upravljanja organizacijskega znanja v zvezi z medgeneracijskim sodelovanjem zaposlenih se osredotoča predvsem na prizadevanja za izmenjavo znanja in informacij z dejavnostmi, kot so sistemi prenosa znanja, ki se izvaja v mentorskih programih, 360-stopinjsko vodenje, ki omogoča celovit vpogled v vodenje, saj vključuje povratne informacije od zaposlenih na vseh ravneh. To omogoča boljše razumevanje različnih perspektiv ter oblikovanje prilagojenih pristopov k medgeneracijskemu sodelovanju. Izoblikovanje sistema nasledstva predstavlja ključno orodje za dolgoročno uspešnost organizacije, saj omogoča prehod znanja in izkušenj med generacijami. Jasno določeni procesi nasledstva zagotavljajo, da se ključna znanja prenašajo neprekinjeno, s čimer se ohranja kontinuiteta delovanja. Učeči se timi v organizaciji spodbujajo kulturo neprestanega učenja in deljenja znanja in informacij med zaposlenimi različnih generacij. Ti timi omogočajo neprestan pretok informacij ter pospešujejo kakovost dela, inovacije in razvoj znotraj organizacije ter pobude, ki spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje za izmenjavo znanja, informacij in izkušenj med starejšimi in mlajšimi delavci (Dimovski in drugi, 2009).

Mufti in drugi (2021) dodajajo, da je za učinkovito medgeneracijsko sodelovanje in prenos znanja potrebno ustrezno in sistematično vodenje in uporaba ustreznih praks, od zaposlovanja, usposabljanja in razvoja zaposlenih, do nagrajevanja in ustvarjanja pozitivnega delovnega okolja. Z ustreznim načinom izvajanja teh praks vodstvo omogoča različnim generacijam ustrezno sodelovanje in tako omogočijo delovno okolje, ki spodbuja

in vodi k uspehu. Tako podjetja ne le rešujejo medgeneracijske izzive, temveč tudi oblikujejo dinamično delovno okolje, kjer se različne generacije učijo in dopolnjujejo. S tem krepijo celotno organizacijsko kulturo, povečujejo produktivnost ter omogočajo trajnostno in uspešno poslovanje v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem svetu. Primeri dobrih praks iz uspešnih podjetij kažejo, kako je mogoče uvesti koristi od avtentičnega vodenja. Študije primerov in intervjuji z vodji in zaposlenimi nudijo vpogled v realne izkušnje, medtem ko raziskave in poročila analizirajo vpliv avtentičnega vodenja na uspešnost podjetij. Ohranjanje ključnega organizacijskega znanja je eno od najzahtevnejših vprašanj za organizacije, ki želijo preživeti in uspevati ter biti dolgoročno konkurenčne

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Tietjen in Myers (1998) navajata, da je konstrukt zadovoljstva zaposlenih področje raziskav med industrijskimi in organizacijskimi psihologi, ter odraža psihološko stanje posameznika in njegov odnos do zaposlitve, ki izhaja iz različnih dejavnikov. Dodajata, da se odnos do dela med ljudmi razlikuje. Nekateri zaposleni radi opravljajo svoje delo in so med delom zadovoljni, medtem ko na drugi strani zaposleni delo dojemajo kot neprijetno in delajo samo zato, ker je pač nekaj treba delati. V svoji raziskavi ugotavljata načine, kako spodbuditi zaposlene k večjemu zadovoljstvu z delom, kar predstavlja ključni izziv za menedžerje in vodje. Loan (2020) v svoji raziskavi poudarja pomen ustvarjanja zadovoljstva med zaposlenimi in ga navaja kot temeljno opravilo vsakega vodje. Zadovoljstvo prinaša zaupanje in zvestobo ter posledično vodi do boljše kakovosti dela zaposlenih. Pomembno je poznati svoje zaposlene in biti seznanjen z ravno zadovoljstva pri delu iz več razlogov. Dugguh in Dennis (2014) v svoji raziskavi raziskujeta in opisujeta različne poglede na zadovoljstvo zaposlenih. Na splošno to področje šteje za gonilo ohranjanja kadra in produktivnosti zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so predpogoj za povečanje produktivnosti, odzivnosti, kakovosti in prepoznavnosti dela organizacije. Raven zadovoljstva pri delu je odvisna od notranjih in zunanjih motivacijskih dejavnikov. Şchiopu (2015) zadovoljstvo zaposlenih definira kot skupek psiholoških, fizioloških in okoljskih elementov, ki spodbujajo zavzetost in uspešnost na delovnem mestu, kar kaže na kompleksnost in večplastnost tega pojma. Eggerth (2015) obravnava zadovoljstvo pri delu kot občutek uspeha in uspešnosti delavca na delovnem mestu. Na splošno se šteje, da je neposredno povezano tako s produktivnostjo kot tudi z osebnim blagostanjem. Zadovoljstvo pri delu je ključna sestavina, ki vodi do priznanja, dohodka, napredovanja in doseganja drugih ciljev, ki vodijo do občutka izpolnitve. V nadaljevanju bomo podrobneje analizirali definicije in teorije zadovoljstva pri delu.

3.1 Pregled obstoječih teorij zadovoljstva zaposlenih

Dugguh in Dennis (2014) v svoji raziskavi opisujeta in predstavljata obstoječe teorije zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom. Kljub široki uporabi tako v znanstvenih

raziskavah kot tudi v vsakdanjem življenju, obstaja več teorij različnih avtorjev, ki so se pojavljajo skozi čas in se predvsem sproti dopolnjujejo in usklajujejo. Različni avtorji imajo različne pristope k opredeljevanju zadovoljstva pri delu. Obravnavane teorije zadovoljstva pri delu so ključnega pomena za razumevanje motivacije zaposlenih in kako te vplivajo na njihovo delovno uspešnost. V psihologiji dela in organizacijskem vedenju so se razvile različne teorije, ki pojasnjujejo dinamiko zadovoljstva pri delu v povezavi z vodenjem organizacij, ki se odraža v obliki organizacijske uspešnosti in ustreznega delovnega okolja. Vsaka od obstoječih teorij prinaša svoj edinstven vpogled in prispeva k boljšemu razumevanju konstrukta zadovoljstva zaposlenih. V tabeli 2 so predstavljene obstoječe teorije o zadovoljstvu zaposlenih.

Tabela 2: Obstoječe teorije zadovoljstva zaposlenih

Avtor in leto	Teorija
Hoppock (1935)	Opreljuje zadovoljstvo pri delu kot katero koli kombinacijo psiholoških, fizioloških in okoljskih okoliščin, ki človeku resnično omogočajo reči "Z zadovoljstvom opravljam svoje delo". Po tem pristopu je, čeprav je zadovoljstvo pri delu pod vplivom številnih zunanjih dejavnikov, še vedno nekaj notranjega, kar je povezano s tem, kako se zaposleni počuti. To pomeni, da zadovoljstvo pri delu predstavlja niz dejavnikov, ki povzročajo občutek zadovoljstva. Vroom (1962) se v svoji definiciji zadovoljstva pri delu osredotoča na vlogo zaposlenega na delovnem mestu. Tako opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot, afektivne usmeritve posameznikov do delovnih vlog, ki jih trenutno zasedajo.
Herzberg in drugi (1959)	Zadovoljstvo zaposlenih opredeljuje z dvofaktorsko teorijo, ki zajema motivacijski dejavnike, kot so dosežki in njihovo priznanje in higienske dejavnike, kot delovni pogoji in plačilo imajo ključno vlogo pri oblikovanju zadovoljstva zaposlenih. Z razvojem dvofaktorske teorije je veliki meri prispeval k razumevanju zadovoljstva pri delu. Ta teorija razlikuje med 'motivatorji' in 'higienskimi dejavniki'. Po Herzbergovi teoriji motivatorji neposredno vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, medtem ko higienski dejavniki, če niso zadovoljivi, povzročajo nezadovoljstvo. Ta teorija je pomembna, ker poudarja, da se je treba za izboljšanje zadovoljstva pri delu osredotočiti na oboje: izboljšanje higienskih dejavnikov in krepitev motivatorjev.
Locke (1976)	Navaja, da je z vidika zaposlenih očitno, da imajo ljudje radi, da se z njimi ravna pravično. Če se zaposleni počutijo spoštovane in zadovoljne na delovnem mestu, je to odraz dobrega ravnanja. Z vidika organizacije dobro zadovoljstvo pri delu vodi do boljše produktivnosti zaposlenih, kar vpliva na celoten rezultat podjetja. Kot je še opisal Locke, je zadovoljstvo zaposlenih pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocenjevanja lastnega dela ali delovnih izkušenj, kar poudarja subjektivno naravo tega pojma. Po njegovi teoriji je zadovoljstvo pri delu neposredno povezano s stopnjo doseganja ciljev, ki si jih postavljajo zaposleni.

se nadaljuje

Tabela 2: Obstoječe teorije zadovoljstva zaposlenih (nad.)

Avtor in leto	Teorija
	Če so cilji doseženi, to vodi do višjega zadovoljstva, medtem ko neuspeh pri doseganju ciljev vodi do nezadovoljstva. V tej teoriji so cilji razumljeni kot osebne vrednote ali želene končne posledice, ki jih posamezniki želijo doseči s svojim delom.
Weis in Cropanzano (1996)	Izpostavljata začetek razvoja teorije afektivnih dogodkov s strani psihologov Weissa in Cropanzana, ki proučuje, kako posameznikova čustva in razpoloženja vplivajo na zadovoljstvo z delovnim mestom. Nadgradila sta razumevanje, ki je bilo s poudarkom na čustveni reakciji na delo in primerjavi trenutnih delovnih pogojev s posameznikovimi idealnimi pogoji. Ta teorija pojasnjuje, da dogodki med delom povzročajo čustvene odzive, ki se nato odražajo pri zadovoljstvu z delovnim mestom in delovno uspešnosti. Ta teorija je bistvena, saj poudarja vpliv dnevnih delovnih izkušenj na splošno zadovoljstvo zaposlenih in njihovo delovno učinkovitost.
Spector (1997)	Opisuje zadovoljstvo zaposlenih kot merilo čustev posameznika do različnih vidikov svojega dela, vključno z nadzorom nad delom in vodstvom. To širi razumevanje zadovoljstva, kot odziva na kompleksen sklop delovnih okoliščin. Po mnenju Spectorja je zadovoljstvo pri delu povezano z načinom, kako ljudje čutijo glede svojega dela in njegovih različnih vidikov. Gre za to, v kolikšni meri ljudje svoje delo marajo ali ne marajo. Zato se zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu pojavita v kateri
Spector (1997)	koli dani delovni situaciji. Zadovoljstvo pri delu predstavlja kombinacijo pozitivnih ali negativnih občutkov, ki jih imajo delavci do svojega dela. Medtem ko je delavec zaposlen v poslovni organizaciji, s seboj prinese potrebe, želje in izkušnje, ki določajo pričakovanja, ki jih ima zavrnjena. Zadovoljstvo pri delu služi kot pokazatelj dejavnosti organizacije. Z oceno zadovoljstva pri delu se opredelijo različne ravni zadovoljstva v različnih organizacijskih enotah, kar služi kot dober pokazatelj, v kateri organizacijski enoti bi bilo treba izvesti spremembe, ki bi izboljšale uspešnost.

Vir: prirejeno po Ilies (2001) in Jalagat (2016).

Armstrong in Taylor (2020) ugotavljata, da se izraz zadovoljstvo pri delu nanaša na odnos in občutke, ki jih ljudje imajo do svojega dela. Pozitiven in ugoden odnos do dela, kaže na zadovoljstvo pri delu. Negativen in neugoden odnos do dela kaže na nezadovoljstvo pri delu. Zadovoljstvo pri delu je zbirka občutkov in prepričanj, ki jih imajo ljudje o svojem trenutnem delu. Ravni zadovoljstva pri delu posameznikov se gibljejo od skrajnega zadovoljstva do skrajnega nezadovoljstva. Poleg odnosa do svojega dela kot celote imajo zaposleni tudi odnose do različnih vidikov svojega dela, kot so vrsta dela, ki ga opravljajo, njihovi sodelavci, nadrejeni ali podrejeni in njihova plača. Zadovoljstvo pri delu je kompleksen in večplasten koncept, ki za različne ljudi pomeni različne stvari. Na podlagi številnih teorij

ugotavljamo, da se teorije med seboj dopolnjujejo in raziskujejo področje, ki je večplastno. Zadovoljstvo je odvisno od številnih različnih dejavnikov in si ga vsak posameznik razlaga na svoj način. V nadaljevanju bom predstavil ključne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

3.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji je, kot omenjeno, kompleksen in večplasten pojav, ki ga je treba razumeti v kontekstu široke palete dejavnikov. Zadovoljen zaposleni se ne pojavi kar tako, sam po sebi, vendar je za to potrebno sistematično delo s strani vodstva ali kadrovske službe, kot navajajo Alshmemri in drugi (2017). V svoji raziskavi izpostavljajo dejavnike, ki temeljijo na prej izpostavljenih teorijah. Ti dejavniki tvorijo delovno okolje, ki spodbuja ali zavira zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Razumevanje teh dejavnikov je ključno za vsako organizacijo, ki si prizadeva za izboljšanje uspešnosti in vzdrževanje pozitivne delovne kulture in ustreznega zadovoljstva zaposlenih.

Na vrhu seznama dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, sta delo in narava samega dela, navaja Purwanto (2020). Nadalje izpostavlja pomembnost vključevanja pomoči zaposlenim, da verjamejo v pomembnost in smiselnost nalog, ki jih opravljajo. To je dosegljivo z ustrezno komunikacijo, ki velja za steber zadovoljstva. Ključno je postavljanje ciljev ter opominjanje in poudarjanje, da njihova prizadevanja vodijo k pozitivnim rezultatom in doseganju ciljev. Pomembno je deliti zgodbe o uspehu in primere, kako so dejanja zaposlenih resnično prispevala k razvoju organizacije. Prav tako je treba zaposlenim pokazati, kako je njihovo delo bistveno za celotne procese, ki zagotavljajo uspeh prakse. Nepotrebne naloge je mogoče odstraniti ali racionalizirati, da se poveča učinkovitost v organizaciji. Badrianto in Ekhsan (2020) v svoji raziskavi poudarjata pomen, ki ga predstavlja delovno okolje in klima, v katerih zaposleni delujejo. Ta močno vpliva na njihovo raven zadovoljstva do sebe, sodelavcev in do dela, ki ga opravljajo. Zagotavljanje sodobne opreme in prostorov, kakovostnega pohištva in opreme, dobro prezračenih delovnih prostorov, prostornih pisarn, varnih in dobro razporejenih prostorov so nekateri izmed pogojev, ki so potrebni za preprečevanje nezadovoljstva pri delu v organizaciji. Nadalje navaja, da so zaposleni, ki štejejo svoje delo kot smiselno, zanimivo in izzivalno, pogosto bolj zadovoljni. Motivacijski dejavniki, kot so priznanje, odgovornost in možnost osebne rasti, neposredno prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Delo, ki zaposlenim omogoča uporabo in razvoj njihovih spretnosti in znanj, ne samo da povečuje njihovo zadovoljstvo, temveč tudi spodbuja njihovo zavzetost in lojalnost do organizacije.

Amin (2021) izpostavlja pomen doseganja uspeha posameznikov. To izvira iz vodstva in zahteva organizacijo in postavljanje zaposlenih na delovna mesta, kjer uporabljajo svoje talente in niso postavljeni v položaj, ki bi vodil k neuspehu. Uspeh posameznih zaposlenih se odraža tudi v možnosti napredovanja, kot izpostavljajo Rinny in drugi (2020). Nadalje navajajo, da se priznanje zaposlenega nanaša na različne načine, kot na primer čast, ugodno

opombo, pozornost, nagrado ali morebitno napredovanje, ki se nameni zaposlenemu za dobro opravljeno delo ali izjemno vedenje. Posamezniki na vseh ravneh v organizaciji si želijo biti prepoznani za svoje dosežke pri delu. Javno cenjenje zaposlenih za iskanje rešitev za problem, pisanje pohvalnega zapiska, vzpostavitev formalnega programa priznanj, kot je na primer zaposleni tedna, meseca ali leta, in zagotavljanje, da so periodična poročila neposredno dostopna zaposlenim in ne samo vodstvu, so nekateri izmed načinov priznavanja zaposlenih. To se doseže z določanjem jasnih, dosegljivih ciljev in standardov za vsako pozicijo ter z zagotavljanjem, da zaposleni razumejo te cilje in strategije. Posamezniki bi morali redno prejemati pravočasne povratne informacije o svojem delu in se morajo počutiti ustrezno izzvane v svojih nalogah. Bae (2021) povezuje vpliv statusa z zadovoljstvom zaposlenih. Nadalje omenja status, ki je družbeni položaj posameznika v skupini in je pogosto določen z značilnostmi posameznika, poleg njegove formalne pozicije v organizaciji. Ko se statusi razlikujejo, je učinkovita komunikacija v organizaciji otežena. Da bi zmanjšali nezadovoljstvo, bi morali vodje uporabljati tako verbalne kot neverbalne oblike komunikacije za prenos sporočil zaposlenim, s čim večjo verjetnostjo, da bo prenesena informacija ostala nespremenjena. Glede hierarhične statusne razporeditve se vse več sodobnih podjetij odloča za milejšo obliko statusne razvrstitve, da se izogne situacijam, kjer bi tisti z višjim statusom vplivali na člane z nižjim statusom. Individualni status ne bi smel biti merilo za motivacijo. Pomembno je, da se v organizaciji spodbuja kultura enakosti in spoštovanja, ne glede na formalni ali neformalni status posameznika.

Pratama in Dimas (2023) izpostavljata pomen zadovoljstva s plačilom za opravljeno delo v povezavi s splošnim zadovoljstvom zaposlenih. Poleg same narave dela so delovni pogoji in plačilo pomembni ali celo kdaj najpomembnejši dejavniki zadovoljstva zaposlenih. Plačilo predstavlja pogodbeni dogovor med delodajalcem in zaposlenim. Čeprav plača sama po sebi ni motivator, zaposleni želijo biti pravično plačani in to ob dogovorjenem času. Če zaposleni zazna, da ni pravično nagrajen za svoje delo, to vpliva na njegovo zadovoljstvo in posledično upočasni njegovo delovno uspešnost. Za preprečevanje nezadovoljstva je pomembno, da so plače in ugodnosti primerljive z drugimi v industriji, ter da so politike glede plač, povišic, bonusov in ugodnosti jasno določene in komunicirane zaposlenim.

Talukder (2019) v svoji raziskavi poudarja korelacijo ustreznega nadzora z zadovoljstvom zaposlenih. To izhaja iz stila vodenja in nadzora, ki v organizaciji vključuje tako tehnični kot splošni nadzor. Pri izbiri osebe za vlogo nadzornika je treba sprejeti premišljene odločitve, saj je to zahtevna vloga, ki zahteva dobre vodstvene sposobnosti in zmožnost poštene obravnave vseh zaposlenih. Pomembno je tudi, da vodje in nadzorniki zagotavljajo pozitivne povratne informacije in imajo določen sistem za ocenjevanje ali vrednotenje zaposlenih. Učinkovit nadzor pomeni vzpostavitev okolja, kjer se zaposleni počutijo podprti in cenjeni, hkrati pa se od njih pričakuje visoka raven odgovornosti in zavzetosti pri delu.

Če so medosebni odnosi med sodelavci, vodji in vsemi zaposlenimi, dobri, spodbujajo zadovoljstvo pri delu. Irabor in Okolie (2020) v svoji raziskavi izpostavljata pomen odnosov med zaposlenimi na zadovoljstvo posameznikov. Odnosi na delovnem mestu imajo prav

tako pomembno vlogo pri oblikovanju zadovoljstva zaposlenih. Zdravi odnosi s sodelavci in nadrejenimi, občutek podpore in zaupanja ter učinkovita komunikacija v organizaciji v veliki meri izboljšajo delovno izkušnjo. Ko zaposleni čutijo, da so del skupnosti, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in sodelovanju, so bolj motivirani in zadovoljni. Del zadovoljstva v delovnem razmerju predstavlja socialni stik, ki ga prinaša zaposlitev. Vse več podjetij se odloča za zagotavljanje razumnih odmorov za druženje, kar pomaga pri razvoju občutka pripadnosti timu in hkrati preprečuje težavno vedenje, prepire in žaljive pripombe. Zaposleni bi morali biti spodbujeni k življenju v sožitju, ne glede na kulturne in druge raznolikosti. Razvijanje močnih medosebnih odnosov na delovnem mestu ne samo prispeva k boljšemu delovnemu okolju, ampak tudi spodbuja večjo produktivnost in sodelovanje.

Artz in Kaya (2014) proučujeta povezavo med občutkom varnosti pri delu in zadovoljstvom zaposlenih. Navajata, da varnost zaposlitve predstavlja svobodo pred grožnjami odpuščanja, pogostimi vprašanji, nadlegovanjem, diskriminacijo, ustrahovanjem in podobno. Ko ni zagotovljene varnosti zaposlitve, so možnosti za zadovoljstvo zaposlenega blokirane. Med varnost pri delu se vsekakor šteje več različnih komponent, vendar so zaposlenim najpomembnejša konstantnost, komunikacija, zavarovanja in dopusti. Če zaposleni trdo dela, a ne čuti varnosti v svoji zaposlitvi, bo iskal možnosti za izpolnitev svojih potreb drugje ali pa bo doživel izgorelost. Zato je za organizacije ključnega pomena, da zagotovijo stabilno in varno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in zaščitene, kar prispeva k njihovi splošni motivaciji in zadovoljstvu pri delu.

3.3 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na delo

Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena za vsako organizacijo, saj prinaša številne koristi, ki segajo od izboljšane produktivnosti do večje zavzetosti zaposlenih in boljše korporativne kulture. Razumevanje in spodbujanje zadovoljstva zaposlenih ni koristno le za posameznike, ampak prinaša obsežne konkurenčne prednosti za celotno organizacijo. V tem poglavju bomo izpostavili vpliv zadovoljstva zaposlenih na organizacijo.

Carvalho in drugi (2020) v svoji raziskavi izpostavljajo povezavo med motivacijo, zadovoljstvom in učinkovitostjo. Eden izmed ključnih učinkov zadovoljstva zaposlenih je povečana produktivnost. Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani in zavzeti, kar pomeni, da bolj učinkovito opravljajo svoje delo. V svoji študiji izpostavljajo, da zadovoljstvo pri delu pozitivno vpliva na delovno uspešnost, saj zadovoljni zaposleni pogosto presegajo pričakovanja in so pripravljeni več vlagati v dodatno delo. To pomeni, da organizacije s spodbujanjem zadovoljstva pri delu izboljšajo svojo splošno učinkovitost in konkurenčnost na trgu.

Zadovoljstvo zaposlenih prav tako vpliva na zavzetost in lojalnost zaposlenih. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, so bolj verjetno zavezani organizaciji in njenim ciljem. Reissova in Papay (2021) izpostavljata povezavo z zavezanostjo in potencialnim menjavanjem delovnih mest. Zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih vodi do nižje stopnje

fluktuacije, kar je pomembno, saj zaposlovanje in uvajanje novih sodelavcev zahtevata čas in sredstva. Nizka stopnja fluktuacije pomeni, da organizacija zadrži ključne talente in si zagotovi stalnost v poslovnem okolju.

Tran (2021) v svoji raziskavi poudarja pomen zadovoljstva pri oblikovanju organizacijske kulture. Vodenje ima pri oblikovanju kulture podjetja ključno vlogo, ki se odraža z zadovoljstvom zaposlenih, ki pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delovnim okoljem, prispevajo k pozitivnemu in spodbudnemu vzdušju, kar vpliva na vse ravni organizacije. Zdrava korporativna kultura spodbuja odprtost, inovativnost in sodelovanje, kar vodi do boljših poslovnih rezultatov in večje prilagodljivosti na trgu.

Alanizan (2023) izpostavlja vpliv zadovoljstva in motivacije na kvaliteto opravljenega dela. Zadovoljstvo zaposlenih vodi tudi do boljše kakovosti storitev ali izdelkov. Zaposleni, ki so zadovoljni in motivirani, bodo verjetno svoje delo opravljali bolj vestno in učinkovito, kar neposredno vpliva na kakovost končnih izdelkov ali storitev. To je še posebej pomembno v industrijskih panogah in storitvenih sektorjih, kjer je zadovoljstvo strank tesno povezano s kakovostjo dela zaposlenih. Poleg tega zadovoljstvo zaposlenih pomaga izboljšati podobo organizacije. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, so pogosto boljši ambasadorji blagovne znamke in pozitivno vplivajo na zunanje dožemanje podjetja. To privede do boljšega ugleda podjetja, večje privlačnosti za potencialne talente in izboljšane konkurenčnosti na trgu.

Ramlawati in drugi (2021) v svoji raziskavi izpostavljajo vpliv zadovoljstva na kvaliteto življenja zaposlenih in stres. Menijo, da je ključna korist zadovoljstva zaposlenih izboljšano zdravje in dobro počutje zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu zmanjša stres, izgorelost in druge poklicne težave, povezane z duševnim zdravjem. To ne izboljša samo splošnega dobrega počutja zaposlenih, ampak zmanjša tudi stroške, povezane z bolniškimi odsotnostmi, zmanjšano produktivnostjo in fluktuacijo.

Brimhall (2019) poudarja pomen zadovoljstva zaposlenih za organizacijo in omenja tudi povezavo, da vodi do dodatne inovativnosti in ustvarjalnosti. Zaposleni, ki so zadovoljni in čutijo, da so vrednoteni, je bolj verjetno, da bodo prispevali inovativne ideje in rešitve, kar pripomore k razvoju novih izdelkov, storitev ali poslovnih procesov. Zadovoljstvo zaposlenih je torej več kot le notranja politika organizacije; je strateški element, ki pomembno vpliva na uspešnost in trajnost podjetja. Z uporabo ustreznih strategij in pristopov, organizacije izkoristijo te koristi, da izboljšajo svoje poslovanje in zagotovijo dolgoročno rast in uspeh.

3.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Martin (2020) razlaga zadovoljstvo pri delu kot merilo, v kolikšni meri so pričakovanja usklajena z dejanskimi nagradami. Zadovoljstvo pri delu se šteje za enega izmed glavnih

dejavnikov pri učinkovitosti in uspešnosti poslovnih organizacij. Pri analizi zadovoljstva pri delu velja logika, da je zadovoljen zaposleni srečen zaposleni in srečen zaposleni je uspešen zaposleni. Pomen zadovoljstva pri delu še posebej pride na površje, če upoštevamo številne negativne posledice nezadovoljstva pri delu, kot so pomanjkanje zvestobe, povečana odsotnost, večje število nesreč itd. Za ugotavljanje stopnje zadovoljstva med zaposlenimi je potrebno merjenje, ki je ključno za razumevanje in izboljšanje delovnega okolja, kar posledično vpliva na produktivnost, uspešnost in vse prej omenjene dejavnike. Merjenje zadovoljstva zaposlenih je bistven postopek v vsaki organizaciji, ki pomaga razumeti, kako zaposleni dojemajo svoje delovno okolje in kako to vpliva na njihovo učinkovitost in splošno zadovoljstvo. Obstaja več učinkovitih metod in pristopov za merjenje zadovoljstva zaposlenih, ki organizacijam omogočajo identifikacijo področij za izboljšave in oblikovanje strategij za izboljšanje delovnega okolja.

Ugotovili smo, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva vrsta dejavnikov, zato je ugotavljanje od primera do primera specifično. Najpogostejše organizacije uporabljajo ankete in vprašalniki, ki so oblikovani ustrezno glede na potrebe in okolje. Chen (2022) v svoji raziskavi, v kateri ugotavlja raven zadovoljstva zaposlenih, uporablja enega izmed najpogostejše uporabljenih načinov za merjenje zadovoljstva, ankete in vprašalniki. Med standardiziranimi vprašalniki sta na primer Job Descriptive Index (v nadaljevanju JDI) in Minnesota Satisfaction Questionnaire (v nadaljevanju MSQ). JDI meri zadovoljstvo zaposlenih na podlagi več dimenzij, kot so delo samo, nadrejeni, plača in promocije, medtem ko MSQ ocenjuje zadovoljstvo zaposlenih na podlagi različnih vidikov njihovega dela in delovnega okolja. Uporabljajo se tudi standardizirani anketni vprašalniki, ki so zasnovani za ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih na različnih področjih. Poleg anket so individualni pogovori in izhodni intervjuji z zaposlenimi, ki zapuščajo organizacijo, učinkovit način za pridobivanje podrobnih informacij o zadovoljstvu in morebitnih težavah. Skupinske diskusije, kot so fokusne skupine in delavnice za zaposlene, prav tako spodbujajo odprto komunikacijo in zbiranje povratnih informacij. Analiza podatkov, kot so stopnje fluktuacije zaposlenih in vzorci odsotnosti zaradi bolniškega dopusta, na svoj način odražajo stanje zadovoljstva zaposlenih.

Dziuba in drugi (2020) poudarjajo pomen spremljanja delovne klime, vključno z merjenjem zavzetosti in opazovanjem vzdušja na delovnem mestu, kar je prav tako pomembno za razumevanje, kako se zaposleni počutijo na svojem delovnem mestu. Za uspešno merjenje zadovoljstva zaposlenih je ključno, da organizacija uporablja kombinacijo omenjenih metod. Pri izbiri orodij in metod za merjenje zadovoljstva pri delu je ključno, da organizacije upoštevajo svoje specifične potrebe in okolje ter da podatke, pridobljene s temi orodji, skrbno analizirajo in uporabijo za izboljšanje delovnih pogojev in delovne izkušnje zaposlenih. Zbrani podatki morajo biti analizirani in uporabljeni za oblikovanje strategij za izboljšanje delovnega okolja. Ta pristop ne samo izboljšuje zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, ampak prinaša tudi koristi za organizacijo, vključno z večjo produktivnostjo,

izboljšano korporativno kulturo in zmanjšanjem fluktuacije zaposlenih (Armstrong in Taylor, 2020).

3.5 Delovno okolje v proizvodnih podjetjih

Kumar (2022) delovno okolje v proizvodnih podjetjih opisuje kot kompleksno in zahtevno, saj zahteva od zaposlenih visoko mero zavzetosti, fizične vzdržljivosti in sposobnosti hitrega prilagajanja na nenehno spreminjajoče se delovne razmere. Proizvodna podjetja in obrati so pogosto razdeljeni na različne oddelke ali linije, kjer se izvajajo specifične naloge, s čimer je potrebna dobra organiziranost in učinkovitost proizvodnih procesov. Ti prostori so običajno obsežni in zapolnjeni z raznovrstnimi stroji in opremo, kar narekuje potrebo specifičnih znanjih, stalni pozornosti za varnost in zdravje pri delu.

Bhaduri (2019) poudarja pomen organizacijske kulture v proizvodnih podjetjih, ki pogosto odraža jasno določeno hierarhično strukturo z določenimi vlogami in odgovornostmi. Poudarek je na učinkovitosti, produktivnosti in doseganju proizvodnih ciljev, kar zahteva od zaposlenih visoko mero discipliniranosti in predanosti delu. Kljub temu pa je tudi timsko delo ključno za uspeh proizvodnih procesov, saj sodelovanje in dobro usklajeno delo med zaposlenimi v veliki meri poveča učinkovitost in zmanjša možnost napak. Delovni čas v proizvodnih podjetjih je pogosto dolg in vključuje izmensko delo, vključno z nočnimi izmenami. To vpliva na ravnovesje med delom in zasebnim življenjem zaposlenih, zato je pomembno, da vodstvo podjetja posveča pozornost tej dinamiki in po potrebi prilagaja delovne razporede. Poleg tega je delovna obremenitev pogosto visoka, še posebej v času povečanega povpraševanja ali proizvodnih rokov, kar privede do stresa med zaposlenimi. Rinny in drugi (2021) poudarjajo pomen možnosti za napredovanje in profesionalni razvoj v proizvodnih podjetjih, ki so omejene ali pa jih določajo strogi kriteriji. Vendar pa je za vzdrževanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih ključnega pomena, da se jim omogoča razvoj in napredovanje v okviru podjetja. To vključuje usposabljanja, mentorstvo in možnosti za pridobivanje novih veščin. Pomembno je, da se vzpostavi in ohranja pozitivna organizacijska kultura. To vključuje spodbujanje odprtosti, transparentnosti in komunikacije med različnimi nivoji zaposlenih. Salas-Vallina in drugi (2021) poudarjajo, da se od vodstva pričakuje, da je dostopno in odzivno na potrebe in skrb za zaposlenih, kar pomaga pri gradnji zaupanja in zavzetosti. Skrb za dobro počutje zaposlenih je prav tako ključnega pomena. V proizvodnih okoljih se pogosto soočajo s precejšnjo ravno hrupa in vibracij zaradi delovanja strojev, kar zahteva ustrezno zaščito, kot so zaščitne slušalke, in skrb za zmanjšanje tveganj za zdravje zaposlenih. Fizične zahteve dela v proizvodnji so visoke, vključno z dvigovanjem, upravljanjem težke opreme ali dolgotrajnim stoječim položajem, kar poudarja potrebo po ergonomskih rešitvah in rednih odmori za zaposlene. Ukrepi na te izzive proizvodnega okolja vključujejo zagotavljanje zadostnih odmorov, dostop do prostorov za sprostitev in rekreacijo ter zagotavljanje podpore za duševno in fizično zdravje. Bhargava in drugi (2021) raziskujejo povezavo varnosti z zadovoljstvom na delovnem mestu. Navajajo, da je varnost na delovnem mestu ena izmed ključnih prioritet v proizvodnih podjetjih. Delovna mesta naj

bi bila opremljena z varnostnimi napravami in jasno določenimi varnostnimi protokoli za zagotavljanje varnosti zaposlenih. To vključuje redno usposabljanje zaposlenih o varnostnih postopkih in hitrem odzivanju v primeru nevarnosti.

V zaključku je treba poudariti, da je delovno okolje v proizvodnih podjetjih dinamično in zahteva nenehno prilagajanje in učenje. Vodstvo mora biti pozorno na potrebe zaposlenih, zagotavljati varno in spodbudno delovno okolje ter spodbujati kulturo, ki ceni in podpira zaposlene. To ne samo izboljšuje delovno okolje, ampak prispeva tudi k večji produktivnosti, zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih, kar je ključno za dolgoročni uspeh in rast podjetja.

3.5.1 Izzivi proizvodnega delovnega okolja

Delovno okolje v proizvodnih podjetjih predstavlja vrsto izzivov, ki vplivajo tako na uspešnost podjetja kot na dobro počutje zaposlenih. Ti izzivi so pogosto posledica narave dela, tehnoloških zahtev, delovnih pogojev in organizacijske strukture. Razumevanje in učinkovito upravljanje teh izzivov je ključno za zagotavljanje visoke produktivnosti, varnosti in zadovoljstva zaposlenih.

Halili (2019) raziskuje tehnološki razvoj in predstavlja izzive, ki nastajajo z razvojem tehnologije. Tehnološki napredek in avtomatizacija, medtem ko prinašata številne prednosti, od zaposlenih zahtevata nenehno prilagajanje in učenje novih veščin. Ta nenehna potreba po prilagoditvi povzroči stres in občutek nestabilnosti. Poleg tega avtomatizacija delovnih mest ustvarja dodatno negotovost, saj zaposlene pogosto skrbi za varnost svoje zaposlitve. Dugan in drugi (2021) navajajo, da so v proizvodnih obratih različne vrste delovnih mest. Nekatera delovna mesta zahtevajo tradicionalne vrste intenzivnega ročnega dela, medtem ko nova tehnologija od številnih delavcev zahteva, da upravljajo avtomatizirane stroje z računalniških delovnih postaj, zaradi česar so fizične zahteve drugačne kot pri tradicionalnih delovnih mestih v proizvodnji. Fizične zahteve dela v proizvodnji so pogosto visoke, kar povečuje tveganje za poškodbe, obremenitve in utrujenost. Delo z nevarnimi materiali ali stroji zahteva visoko stopnjo osredotočenosti in stroge varnostne protokole. Poleg tega dolg delovni čas in izmenjavano delo negativno vplivata na zdravje in osebno življenje zaposlenih. Visoka pričakovanja vodstva glede produktivnosti in kakovosti dodatno ustvarjajo stresno delovno okolje.

Yamazakia in Petchdee (2015) izpostavljata, da so v proizvodnih podjetjih prisotne tudi komunikacijske ovire med različnimi oddelki ali ravnmi upravljanja, kar vodi v nejasnosti in zmanjšuje učinkovitost. Omejene možnosti za napredovanje povzročijo občutek stagnacije in frustracije med zaposlenimi, kar zmanjšuje njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Ponavljajoče se delovne naloge privedejo do monotonosti dela, dolgočasje in občutka pomanjkanja izziva. Poleg tega se zaposleni počutijo odtujene od končnega izdelka svojega dela, kar zmanjšuje občutek smiselnosti in zadovoljstva. Proizvodna podjetja se soočajo tudi s pritiski glede zmanjševanja okoljskega odtisa, kar zahteva prilagoditve in

inovacije. Delo v onesnaženih ali nezdravih okoljih vpliva na dolgoročno zdravje zaposlenih, kar je še en pomemben vidik, ki ga je treba upoštevati.

Yong in drugi (2020) v svoji raziskavi izpostavljajo trajnostne poglede na sodobne izzive proizvodnih podjetij. Navajajo, da se v sodobnem času, kot izziv obravnava tudi medgeneracijsko sodelovanje med zaposlenimi, prenos znanja, izkušenj in praks dela. Prav tako pa zaradi pomanjkanja kadra in iskanja alternativ se v današnjih časih v proizvodnih obratih srečujejo tudi različne kulture, drugače govoreči ljudje in priseljenci, kar predstavlja izziv, ki zahteva sistematičen pristop, da delo poteka nemoteno, uspešno in ugodno za vse udeležene. Kadrovski izzivi predstavljajo pomembno vlogo na ravni organizacij, kajti zadovoljni zaposleni predstavljajo glavno sredstvo organizacij, zato je pomembno, da se vodstvo zaveda morebitnih izzivov in jih sistematično rešuje.

Taheri in drugi (2020) poudarjajo, da je za proizvodna podjetja ključnega pomena razumevanje vpliva delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih. Z izvajanjem teh strategij, ki spodbujajo varno, zdravo in motivacijsko delovno okolje, podjetja ne samo izboljšajo zadovoljstvo in motivacijo svojih zaposlenih, ampak tudi povečajo svojo splošno učinkovitost in uspešnost. Vlaganje v ljudi in delovno okolje je zato dolgoročna naložba v uspeh podjetja.

3.5.2 Zadovoljstvo zaposlenih in medgeneracijsko sodelovanje

Dimovski in drugi (2021) v svoji raziskavi obravnavajo številne izzive sodobnih organizacij in iščejo ustrezne ukrepe za trajnostno delovanje v prihodnosti, ki omogoča delo, s katerim so zaposleni zadovoljni. Kot zelo pomembno izpostavljajo razumevanje starostnih razlik in pomembnosti ustreznega pristopa k temu področju, kar je za delovanje sodobnih organizacij nujno za uspešno delovanje. Starostne razlike se ne razlikujejo od drugih kategorij raznolikosti, ki povzročijo nezadovoljstvo in konflikte med različnimi skupinami na delovnem mestu. Vendar pa je prav področje starostne diverzifikacije pot, k ohranjanju ali celo pridobivanju konkurenčne prednosti, saj je starostno raznolika delovna sila morda bolje pripravljena na reševanje obstoječih in prihodnjih izzivov, ki so povezani z delovanjem organizacije.

Staiger (2021) poudarja, da se v sodobnem času težave pojavljajo tako z ene kot z druge strani. S tem mislimo, da je izvor problema ali izziv na strani mlajših ali starejših. Vsekakor pa so za sodelovanje potrebni vsi vpleteni. Običajno se pojavi težava, ko mlajši zaposleni zasedajo pozicije odločanja z omejeno prakso in znanjem, ki ga potrebujejo za uspešno delovanje na svojih pozicijah v podjetju. Prenos dragocenega tihega in z izkušnjami povezanega znanja med različnimi generacijami je bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacij v prihodnosti. Če organizaciji ne uspe pripraviti mlajših generacij zaposlenih na delovanje v posameznih funkcijah v podjetju, tvega, da ti posamezniki ne bodo sposobni ustrezno ali uspešno delovati na svojem področju. Allen (2023) navaja, da si morajo v dinamičnem delovnem okolju, kjer se tehnologija vsak dan razvija, starejši zaposleni

prizadevati za vseživljenjsko učenje in iskati nova znanja, kar postaja vse pomembnejše za njihov napredek in uspeh delovanja v organizaciji. Zato ima organizacijsko okolje, ki ga vzpostavlja vodstvo in organizacija sama, bistveno vlogo pri spodbujanju vseživljenjskega učenja, interakcij in s tem povezanega zadovoljstva zaposlenih. Sumbal in drugi (2020) poudarjajo, da je z vidika starajoče se delovne sile, še posebej pomembna uporaba praks, katerih cilj je zagotoviti enake možnosti za zaposlene različnih starostnih skupin. Te prakse vključujejo politike zaposlovanja, programe poklicnega razvoja ter možnosti usposabljanja in razvoja, ki so na voljo vsem zaposlenim v organizaciji ne glede na starost. Posledično organizacije razvijejo starosti prijazno okolje, ki povečuje interakcije, povezane z znanjem zaposlenih.

Dimovski in drugi (2021) trdijo, da so različne teorije življenjske dobe nakazale na to, da se motivacija za delo in s tem zadovoljstvo na delovnem mestu spreminja s starostjo zaposlenih. Posamezniki imajo različne preference glede motivacijskih dejavnikov za upravljanje svojih virov v svoji delovni dobi. Različne generacije imajo vsekakor nekoliko drugačen pogled na svet in samo dožemanje sveta. Saputra in Mahaputra (2022) izpostavljata številne dejavnike zadovoljstva zaposlenih. Navajata, da zadovoljstvo zaposlenih ni statično stanje, ampak dinamičen proces, ki zahteva neprestano pozornost in prilagajanje s strani organizacij. Za usklajeno delo med različnimi generacijami so potrebni različni organizacijski pristopi s strani vodstva, vendar pa je za delovanje v sožitju potrebno sodelovanje obeh skupin zaposlenih. Razumevanje in naslavljanje različnih pristopov k izzivom je ključno za ustvarjanje in vzdrževanje okolja, ki ne samo spodbuja zadovoljstvo zaposlenih, ampak tudi prispeva k trajnostnemu uspehu organizacije.

3.6 Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih

Povezanost konstruktov avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih razberemo iz številnih raziskav. Saputra in Mahaputra (2022) izpostavljata vlogo vodstva pri odrazu zadovoljstva zaposlenih. Vodstvo organizacije ima tukaj ključno vlogo, saj s svojim pristopom in vedenjem močno vpliva na dejavnike, ki imajo vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Locke (1976) je izpostavljial pomembnost organizacijske kulture in vrednot kot še en ključen dejavnik pri zadovoljstvu zaposlenih. Kultura, ki spodbuja odprtost, inovativnost, poštenost in pravičnost, močno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Zaposleni, ki se poistovetijo z vrednotami in cilji organizacije, običajno čutijo večje zadovoljstvo in pripadnost pri svojem delu. Na tem področju je poudarek na pomembnosti ujemanja med osebnimi vrednotami zaposlenega in vrednotami organizacije. Ko zaposleni čutijo, da njihovo delo in prispevek resnično štejejo in so v skladu z njihovimi osebnimi vrednotami, so bolj zavzeti in zadovoljni.

Berson in Linton (2005) poudarjajo pomen upravljanja in vodstva v organizaciji kot ključna za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih. Učinkovito vodenje, ki temelji na jasni komunikaciji, pravičnosti in podpori zaposlenim, igra bistveno vlogo pri oblikovanju

pozitivnega delovnega okolja. Vodje, ki so sposobni poslušati, se odzivati na potrebe svojih zaposlenih in jih ustrezno voditi, v veliki meri prispevajo k splošnemu zadovoljstvu zaposlenih. Avtonomija in občutek nadzora nad lastnim delom sta prav tako pomembna dejavnika zadovoljstva pri delu. Badrianto in Ekhsan (2020) poudarjata pomen občutka pripadnosti posameznikov. Zaposleni, ki imajo možnost vplivati na svoje delovne naloge in odločitve, običajno poročajo o višji stopnji zadovoljstva. To je povezano s povečanjem občutka odgovornosti in lastništva nad delom, kar spodbuja večjo zavzetost in produktivnost. Nazadnje, pomen in vrednost dela, ki ga zaposleni opravljajo, sta ključna za njihovo zadovoljstvo. Zaposleni, ki čutijo, da njihovo delo prispeva k širšim ciljem organizacije ali družbe, pogosto doživljajo večje zadovoljstvo. Ta občutek prispeva k temu, da se zaposleni počutijo cenjene in pomembne, kar pozitivno vpliva na njihovo splošno dobro počutje in zavzetost.

Belias in Koustelios (2014) pravita, da je za uspešno vodenje proizvodnih podjetij in s tem ustvarjati delovno okolje, kjer so zaposleni zadovoljni, potreben celostni pristop, ki vključuje investicije v tehnologijo in usposabljanje, izboljšanje varnostnih protokolov, optimizacijo delovnih pogojev in negovanje pozitivne organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih. Takšen pristop, ne samo izboljšuje delovno okolje in dobro počutje zaposlenih, ampak prispeva k večji produktivnosti in uspešnosti podjetja kot celote. Zadovoljstvo zaposlenih v takšnem okolju je odvisno od različnih dejavnikov. Udobne in varne delovne razmere so temelj za dobro počutje zaposlenih. Ustrezna oprema, prehrana, klimatizacija in drugi ukrepi za dobre psihofizične razmere so ključni za zagotavljanje prijetnih in varnih delovnih mest. Priznanje in nagrade za trdo delo in dosežke, prav tako igrajo pomembno vlogo pri dvigovanju morale in motivacije. Možnosti za razvoj in napredovanje so še posebej pomembne v tehnološko naprednih proizvodnih okoljih, kjer je stalno usposabljanje ključno za ohranjanje konkurenčnosti. Jaeger in Upadhyay (2020) poudarjata, da korporativna kultura, ki spodbuja sodelovanje, inovativnost in skrb za zaposlene, močan vpliv na zadovoljstvo. Odprta in učinkovita komunikacija ter pravično in transparentno upravljanje sta bistvena za vzpostavitev zaupanja in zadovoljstva zaposlenih. Proizvodna podjetja morajo uporabiti različne strategije za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. To vključuje vlaganje v delovno okolje, izboljšanje fizičnih pogojev dela, kot so delovne postaje in oprema, ter razvoj vodstvenih sposobnosti, ki omogočajo boljše razumevanje in učinkovito komuniciranje s strani vodij. Spodbujanje sodelovanja in timskih aktivnosti gradita ekipni duh in povečujeta sodelovanje med različnimi oddelki. Prav tako je pomembno uvajanje programov za dobro počutje zaposlenih, ki spodbujajo tako fizično kot duševno zdravje, ter zagotavljanje možnosti za strokovni razvoj in izobraževanje.

Cortés-Denia in drugi (2023) navajajo, da je v proizvodnih podjetjih ključno prilagoditi vodstvene stile specifičnim izzivom in dinamiki proizvodnega okolja ter vključiti zaposlene v odločitvene procese za večjo transparentnost, občutek pripadnosti in zadovoljstva med zaposlenimi. V industriji so izzivi posebej edinstveni, saj se soočajo s hitrimi tehnološkimi spremembami, visokimi standardi kakovosti in potrebo po nenehni optimizaciji procesov.

Avtentični vodje, v takem okolju postanejo ključni igralci, pri usmerjanju svojih zaposlenih skozi te izzive. Z vzpostavitvijo kulture transparentnosti in integritete, vodje ne samo, da izboljšajo moralo zaposlenih, ampak tudi spodbujajo sodelovanje, komunikacijo in ustvarjajo ugodne razmere za delo. To je še posebej pomembno v proizvodnih okoljih, kjer mora biti komunikacija jasna in natančna, pretok informacij pa učinkovit, podprt z dobrim informacijskim sistemom. To omogoča ustrezno in uspešno delovanje proizvodnih procesov.

4 RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA PLASTA

4.1 Predstavitev podjetja PLASTA

Podjetje Plasta, d. o. o., je začelo poslovati v letu 1996. Razvilo se je iz takratne obrtne delavnice. Podjetje PLASTA je nastalo leta 1980 iz majhne obrtne delavnice. Od takrat pa do danes je temeljna dejavnost podjetja ostala proizvodnja in predelava plastike. Skozi vsa leta poslovanja je podjetje beležilo dobre rezultate in tako postalo eno od vodilnih podjetij v Sloveniji na področju reciklaže odpadne polietilenske (PE) embalaže ter izdelave pihanih folij in vrečk. Danes podjetje zaposluje 145 ljudi. Z lastnim razvojem, inovacijami in nenehnim vlaganjem v sodobne tehnologije, si podjetje PLASTA zagotavlja konkurenčno prednost, s katero osvaja kupce po celi Evropi.

V podjetju Plasta, d. o. o., je zaposlenih 145 ljudi. Družba je bila vpisana v sodni register 14. 12. 1995 kot PLASTA – proizvodnja in trgovina, d. o. o., Šentrupert.

Proizvodnjo sestavljajo trije proizvodni obrati:

- ekstruzija,
- regeneracija,
- konfekcija.

V regeneraciji se z ustrezno strojno opremo iz plastičnih odpadkov oziroma odpadnega materiala skozi proces temperaturne obdelave in drugih tehnik pridobi surovina za izdelavo izdelkov iz recikliranega materiala. V ekstruziji se z opremo in stroji skozi točno določen avtomatizirani proces iz surovine izdelujejo končni izdelki oziroma linijska folija in vreče. Ti so že lahko končni izdelek, po potrebi pa je možna tudi nadgradnja oziroma dodelava posameznega izdelka, ki se izkaže kot dodana vrednost. Konfekcija je obrat, pri katerem se s stroji izdelujejo tehnične in funkcionalne dodelave, npr. poslikave, premazi, možnost trganja, prilagajanje količine, širine, dolžine, velikosti.

Prodajni program družbe sestavljajo folije z različnimi lastnostmi in specifikacijami glede na potrebe kupcev. Vse več folij se izdeluje iz regeneriranega materiala, ki se proizvede na lastni reciklažni liniji. Največ proizvodov se proda in uporablja za industrijski namen, gradbeništvo in kmetijstvo.

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

V magistrskem delu prvi dve poglavji tvorita teoretični okvir, ki temelji na sekundarnih virih o avtentičnem vodenju in zadovoljstvu zaposlenih. Tretje poglavje magistrskega dela je empirični del, ki temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu. Raziskava temelji na anketnem vprašalniku in intervjuju, ki sem ju opravljal v izbranem proizvodnem podjetju Plasta. Proučevali smo prisotnost avtentičnega vodenja in stopnjo zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Povezanost omenjenih konceptov smo potrjevali s pomočjo polstrukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja in anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali zaposleni v podjetju. V nadaljevanju bodo izpostavljeni namen in cilji raziskave, prav tako pa bomo izpostavili ključna raziskovalna vprašanja, ki so bila vodilo poteka raziskave.

4.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave magistrskega dela je proučiti koncepta avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih, hkrati pa ob opravljeni raziskavi poudariti ugotovljene informacije in podati kritično poročilo. S pomočjo poglobljene analize sekundarnih virov, zlasti znanstvenih člankov in empiričnih študij, bomo ugotavljali povezanost omenjenih konceptov na izbranem primeru v podjetju PLASTA, z namenom ozaveščanja bralcev o pomembnosti koncepta vodenja in zadovoljstva zaposlenih za organizacijo.

Osnovni cilji raziskave magistrskega dela so proučiti povezanost konceptov avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih. Prav tako izvedba zastavljene raziskave, ki zajema anketni vprašalnik in intervju z direktorjem podjetja, s katerim želimo ugotoviti dejansko stanje prisotnosti avtentičnega vodenja in stopnje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Z ugotovljenimi informacijami pa želimo izdelati končno poročilo, ki zajema komentar, priporočila in ostale izpostavljene ugotovitve.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela se glasi, da avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnem podjetju sta neposredno in pozitivno povezana na primeru analize v podjetju Plasta, d. o. o. Torej, poslovodstvo, ki zaposlene usmerjajo po konceptu avtentičnega vodenja, vodi svoje zaposlene do večjega zadovoljstva v podjetju.

Raziskovalni del magistrske naloge temelji na spodnjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Ali v izbranem podjetju PLASTA, d. o. o., uporabljajo elemente avtentičnega vodenja?
2. Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v izbranem podjetju PLASTA zadovoljni pri opravljanju svojega dela?
3. S kakšnimi ukrepi organizacija proizvodnega podjetja omogoči še boljše pogoje za delo v proizvodnih obratih in s tem povezano zadovoljstvo zaposlenih?

Z zastavljenimi vprašanji želimo ugotoviti ustreznost vodenja in stopnjo zadovoljstva v izbranem podjetju. Prav tako nas vprašanja vodijo k cilju, da ugotovimo povezanost omenjenih konstruktov in njuno medsebojno usklajenost. Z zastavljenimi vprašanji pa bomo tudi oblikovali priporočila za nadaljnje poslovanje podjetja Plasta.

4.2.3 Metodologija in načrtovanje raziskave

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu smo proučevali teoretično ozadje izbranih konstruktov za izvedbo empirične raziskave v drugem delu. Ta je sestavljena na podlagi multimetodolškega pristopa, pri čemer smo uporabili polstrukturiran globinski intervju z direktorjem podjetja in anketni vprašalnik, ki so ga ocenjevali zaposleni v podjetju Plasta. V začetku pisanja smo opredelili problematiko, nato smo oblikovali teze in raziskovalna vprašanja. Nadaljevali smo z zbiranjem empiričnega gradiva za ustrezno izvedbo raziskave, ki temelji na teoretičnem delu magistrskega dela. Nato smo oblikovali vprašalnik in intervju. Po opravljenih raziskavah smo analizirali pridobljene podatke in interpretirali rezultate. Nato smo oblikovali končno poročilo s komentarjem, priporočili in drugimi omembami. V zaključku raziskave smo povzeli glavnino magistrskega dela.

4.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik je sestavljen iz demografskih podatkov anketirancev in dveh sklopov trditev. V prvem delu smo ocenjevali avtentično vodenje, v drugem delu pa ocenjevali stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju Plasta je bil anonimen in sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa. Anketiranci so ocenjevali trditve od 1 do 5, pri čemer najnižje število predstavlja popolno nestrinjanje, najvišje število pa popolno strinjanje. Anketni vprašalnik je bil razdeljen v vse sektorje v podjetju, ki so nekoliko ločeni, z namenom pridobiti čim širšo sliko in morebitne podobnosti ali odstopanja. Omenjene sektorje smo opisali že pri opisu podjetja, in sicer – ekstruzija, regeneracija, konfekcija in režija. Anketo smo v obtok poslali v fizični obliki, zaradi narave dela zaposlenih v izbranem podjetju je tak način ustreznější, kot v digitalni obliki preko računalnika. Anketni vprašalnik smo sestavili na podlagi predhodnih raziskav in vprašalnikov avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih v podjetjih, za naše potrebe pa smo vprašalnik tudi nekoliko prilagodili in skrajšali zaradi zagotovitve ustreznosti odgovorov glede na naravo dela zaposlenih v izbranem podjetju. Anketni vprašalnik smo v podjetju razdelili in začeli ocenjevati 16. 01. 2024. Celotni anketni vprašalnik je priložen kot priloga 1.

4.2.5 Oblikovanje intervjuja

V sklopu raziskave prisotnosti avtentičnega vodenja in stopnje zadovoljstva zaposlenih smo izvedli tudi polstrukturiran intervju z direktorjem izbranega podjetja. Intervju je prav tako kot anketni vprašalnik sestavljen iz dveh delov. V prvem delu smo iz prve roke ugotavljali prisotnost avtentičnosti pri vodenju podjetja, drugi del pa se je nanašal na zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju. Nabor vprašanj smo pripravili na podlagi vprašanj ankete in predhodno obravnavane teoretične podlage konstruktov avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih. Z intervjujem smo zagotovili še boljši vpogled v dejansko stanje omenjenih konstruktov v izbranem podjetju. Intervju smo izvedli dne 26. 01. 2024 na sedežu podjetja tako, da smo z dovoljenjem intervju snemali in nato izdelali transkript na podlagi zvočnega posnetka. Vprašanja in transkript intervjuja so v celoti priloženi kot priloga 2.

4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V mesecu januarju leta 2023 smo v podjetju Plasta izvedli raziskavo, na katero smo se pripravili v teoretičnem poglavju magistrskega dela. Tako smo oblikovali anketo in intervju za zaposlene in vodjo v podjetju. Na podlagi empirične raziskave smo pridobili ustrezne podatke o avtentičnem vodenju in zadovoljstvu zaposlenih. Rezultate anketnega vprašalnika smo vnesli in izdelali grafične prikaze ugotovitev. Rezultate smo ovrednotili na podlagi teoretičnih vzorcev. Harpe (2015) za interpretacijo Likertove lestvice navaja vrednosti, ki kažejo negativen, nevtralen in pozitiven odnos rezultatov do merjenega. Vrednosti med 1 in 2,4 predstavljajo negativen odnos, vrednosti od 2,5 do 3,4 predstavljajo nevtralen odnos, vrednosti med 3,5 in 5,0 pa predstavljajo pozitiven medsebojen odnos med merjenimi vrednostmi. Prav tako smo za ocenjevanje uporabili način merjenja po Dimovskem in drugih (2013), pri katerem so določili meje vrednosti rezultatov na svoja vprašanja, ki določajo, ali je posameznik zelo avtentičen, ali je pri posamezniku zadovoljiva raven avtentičnosti, z možnostjo razvoja v prihodnosti, ali je pri posamezniku prisotna povprečna raven avtentičnosti in v primeru resnih težav, ko posameznik nima povezav z avtentičnim načinom vodenja. V nadaljevanju bodo predstavljene ključne ugotovitve in rezultati raziskave.

4.4 Avtentično vodenje v podjetju Plasta

V tem poglavju predstavljamo ključne ugotovitve iz prvega dela anketnega vprašalnika glede avtentičnega vodenja in prvi del intervjuja z direktorjem glede avtentičnega vodenja.

4.4.1 Analiza anketnega vprašalnika o avtentičnosti vodij

Anketni vprašalnik, ki smo ga sestavili na podlagi teoretične podlage izbranih konstruktov in s pomočjo predhodnih vprašalnikov, je ustrezno izpolnilo 62 zaposlenih v podjetju Plasta. Anketni vprašalnik je bil razdeljen v vse proizvodne sektorje podjetja – ekstruzija, regeneracija, konfekcija in režija. V ekstruziji smo pridobili 13 odgovorov, v regeneraciji

11, v sektorju konfekcije 15, v režiji pa 23. Po sektorjih smo zbirali podatke zato, da ugotovimo morebitna odstopanja med posameznimi sektorji in dejansko stanje v posameznem delu podjetja. Med anketiranci je bilo 51 moških in 11 žensk. Med njimi je 6 oseb starih do 25 let, kar je slabih 10 % celotnega števila sodelujočih, v starostni skupini od 26 do 35 let je bilo 22 sodelujočih, kar predstavlja 35 % celotnega števila vprašanih, med 36. in 45. letom je bilo 16 anketirancev, kar predstavlja 25 % celotnega števila vprašanih, 11 vprašanih je starih med 46 in 55, kar je 17 %, nad 55 let pa je anketo izpolnilo 7 zaposlenih v podjetju, kar znaša 11 % celotnega števila anketirancev. Med vprašanimi jih je 10 v podjetju zaposlenih manj kot eno leto, 9 vprašanih je v podjetju med 1 in 3 leti, 23 vprašanih je v podjetju zaposlenih med 4 in 10 leti, 20 sodelujočih zaposlenih pa je v podjetju zaposlenih že več kot 10 let. Delež zaposlenih v izbranem podjetju, ki delujejo znotraj podjetja daljše obdobje, torej 4 leta ali več, je 69 % od celotnega števila sodelujočih pri anketnem vprašalniku.

Prvi del vprašalnika se je nanašal na avtentično vodenje in dojemanje vodenja in vodij s strani zaposlenih. Z oceno trditev smo želeli ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja v izbranem podjetju. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 9 trditev, ki so jih anketiranci ocenjevali od 1 do 5. Rezultati anketnega vprašalnika o avtentičnem vodenju so se na celotni ravni podjetja gibali najnižje ocenjenega vprašanja »Moj vodja se zaveda svojih slabosti in prizna napako, v primeru, če jo stori« z oceno 4,1 do najvišje ocenjenega vprašanja »Z vodjo lahko komuniciram, se posvetujem in izmenjujem mnenja« z oceno 4,6. Visoki rezultati kažejo na pozitiven odnos in ustreznost načina vodenja v izbrani organizaciji, vsekakor pa nekoliko nižja vrednost omenjenega vprašanja nakazuje na morebitne možnosti za izboljšave na področju samozavedanja in priznavanja lastnih napak, kar velja za značilnost avtentičnega vodje. Povprečna ocena odgovorov glede avtentičnega vodenja v celotnem podjetju je 4,4, kar kaže pozitiven odnos in visoko prisotnost avtentičnega vodenja. Seštevek povprečij odgovorov o avtentičnem vodenju znaša 41,1 od celotnih možnih 45 točk. To pomeni, da seštevek povprečij posameznih odgovorov predstavlja več kot 90 %, kar dodatno kaže na to, da je avtentično vodenje v podjetju prisotno in to priznavajo tudi zaposleni. V nadaljevanju je slika 6, ki predstavlja povprečje posameznih odgovorov celotnega podjetja na avtentično vodenje.

Slika 6: Avtentično vodenje



Vir: lastno delo.

Kot omenjeno smo v sklopu ugotavljanja dejanske prisotnosti avtentičnega vodenja rezultate razdelili tudi na posamezne sektorje v organizaciji. Tako v nadaljevanju slika 7 prikazuje povprečja posameznih odgovorov glede na sektor v podjetju – regeneracija, ekstruzija, konfekcija in režija.

Slika 7: Avtentično vodenje po sektorjih



Vir: lastno delo.

S slike 7 je razvidno, da je najvišje skupno povprečje odgovorov v sektorju konfekcije, kjer so anketiranci odgovarjali s povprečno vrednostjo 4,6, sledi regeneracija z vrednostjo 4,5, na tretjem mestu je režija, kjer je povprečna vrednost odgovorov 4,4, najnižje vrednosti odgovorov pa smo zabeležili v sektorju ekstruzije, in sicer 4,2. Vse navedene vrednosti predstavljajo visoke rezultate in se nahajajo na zgornji meji, torej pozitivno odražajo stanje avtentičnega vodenja v podjetju. Kljub temu pa manjše nihanje rezultatov razumemo kot dejansko stanje. Najnižjo povprečno oceno posamezne trditve po sektorjih je prejela trditev »Moj vodja se zaveda svojih slabosti in prizna napako, v primeru, če jo stori« z vrednostjo 3,8, in sicer v sektorju režije. Najvišje ocenjena trditev s povprečno oceno 4,8 v sektorju regeneracije pa je prejela trditev »Menim, da moj vodja deluje etično v skladu z moralnimi načeli«. Rezultati torej kažejo na to, da imajo zaposleni pozitiven odnos do avtentičnega vodenja in potrjujejo prisotnost omenjenega vodenja v podjetju. Opažamo tudi, da so kljub vzajemnim visokim rezultatom najbolj izstopali rezultati v sektorju konfekcije, kjer imajo zaposleni najbolj pozitiven odnos do vodenja.

4.4.2 Analiza anketnega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih

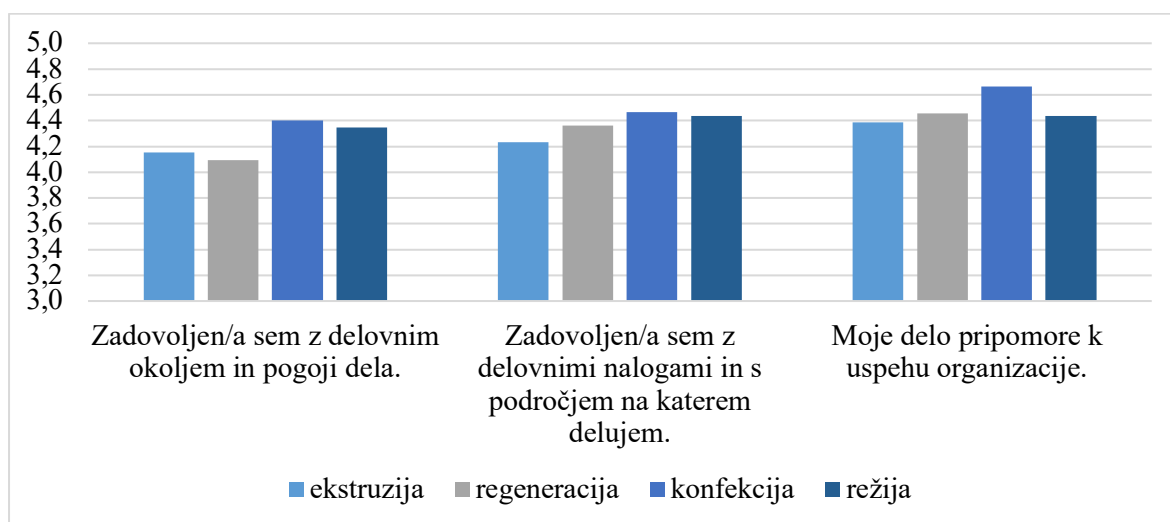
Anketni vprašalnik, ki smo ga sestavili na podlagi teoretične podlage izbranih konstruktov in s pomočjo predhodnih vprašalnikov, je ustrezno izpolnilo 62 zaposlenih v podjetju Plasta.

Statistični podatki demografskih značilnosti so enaki kot v prvem delu anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik je bil razdeljen v vse proizvodne sektorje podjetja – ekstruzija, regeneracija, konfekcija in režija. Tako so bili tudi pobrani in interpretirani rezultati zato, da ugotovimo morebitna odstopanja po sektorjih.

Drugi del anketnega vprašalnika se je navezoval na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Vprašalnik je vseboval 11 trditev, ki so jih anketiranci ocenjevali po Likertovi lestvici od 1 do 5. Torej vrednost 1 predstavlja popolno nestrinjanje, medtem ko 5 predstavlja popolno strinjanje. Trditve so bile razdeljene med naslednja področja zadovoljstva na delovnem mestu, in sicer narava dela in delovno okolje, pogoji dela, odnosi na delovnem mestu in napredovanje oziroma možnosti razvoja zaposlenih.

Pri prvi kategoriji so anketiranci ocenjevali strinjanje s trditvami prikazanimi na sliki 3. Povprečne ocene v posameznih sektorjih so znašale 4,3 v ekstruziji, prav tako v regeneraciji, v sektorju konfekcije so anketiranci vprašanja ocenili najvišje, in sicer 4,5, v režiji pa z vrednostjo 4,4. Povprečne ocene trditev v vseh sektorjih se gibajo nad pozitivno mejo 3,5, kar kaže na splošno zadovoljstvo na delovnem mestu s samo naravo dela in pozitiven odnos do narave dela. Opaziti je nekoliko nižje vrednosti pri trditvi »Zadovoljen/a sem z delovnim okoljem in pogoji dela«, kjer so v ekstruziji in regeneraciji povprečno odgovarjali z vrednostjo 4,2 in 4,1. To nakazuje, da so pogoji dela v proizvodnem delu poslovnega procesa nekoliko zahtevnejši, zato lahko poslovodstvo na tem področju še išče dodatne ukrepe, ki bi dodatno izboljšali zadovoljstvo zaposlenih na tem področju. Najvišje ocenjena trditev pa je pri trditvi, glede zavedanja pomena delovnega mesta »Moje delo pripomore k uspehu organizacije«, pri čemer so v sektorju konfekcije to trditev ocenili z visoko povprečno vrednostjo 4,7, kar kaže na zelo pozitiven odnos do narave dela tega sektorja. Kot omenjeno, so na sliki 8 prikazane povprečne vrednosti odgovorov posameznih sektorjev na vprašanja glede narave dela.

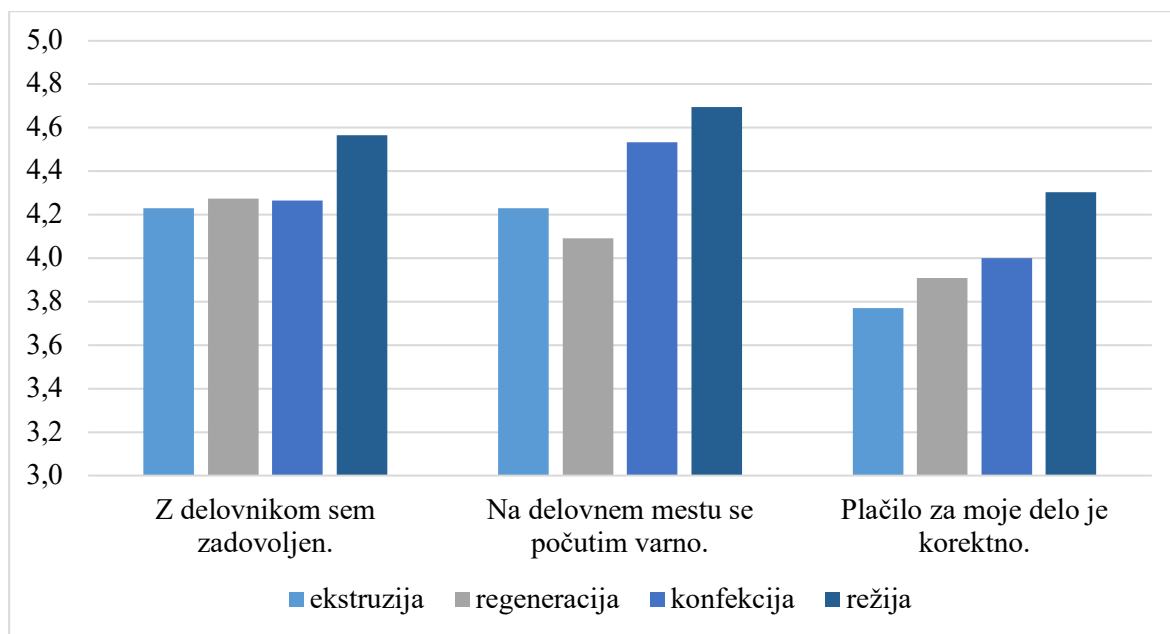
Slika 8: Narava dela



Vir: lastno delo.

Pri ocenjevanju zadovoljstva zaposlenih s pogoji dela smo navedli trditve glede delovnika, varnosti in plačila za opravljeno delo. Že na oko je s slike 4 razvidno, da so anketiranci najnižje ocenjevali trditev glede plačila za delo, ki ga opravljajo. Pri tej trditvi je bilo strinjanje v povprečni vrednosti odgovorov nekoliko nad spodnjo mejo pozitivnega odnosa, ki je 3,5, in sicer v sektorju ekstruzije 3,8 in v sektorju regeneracije 3,9. V sektorju konfekcije in uprave pa so zadovoljstvo s plačilom povprečno ocenili z vrednostjo 4,0 in 4,3. Trditve glede zadovoljstva z delovnikom in počutjem varnosti na delovnem mestu pa so v vseh sektorjih podjetja dosegle vrednosti nad 4, kar kaže pozitiven odnos zadovoljstva zaposlenih s pogoji dela. V režiji so zadovoljstvo z delovnikom in varnostjo povprečno ocenili z vrednostjo 4,6 in 4,7, kar kaže na zelo pozitiven odnos do pogojev dela. Vsi rezultati so grafično prikazani na sliki 9.

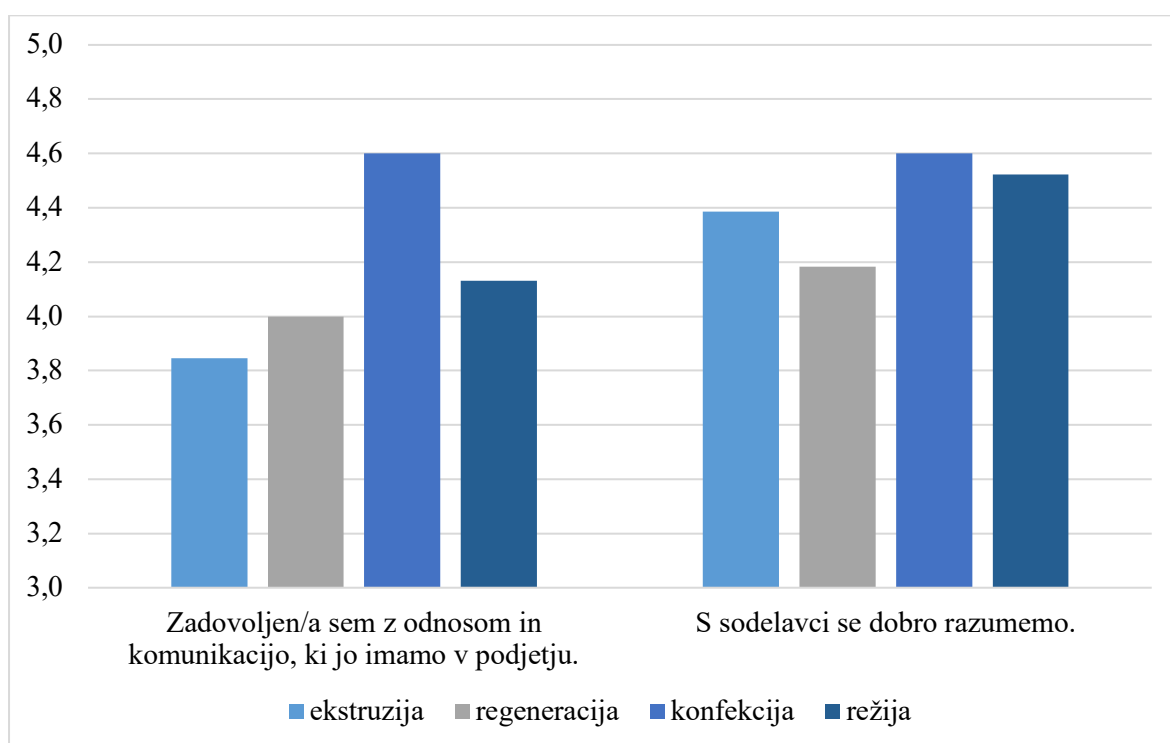
Slika 9: Pogoji dela



Vir: lastno delo.

Pri poglavju trditve glede odnosov na delovnem mestu smo v anketo podali trditve glede poteka komunikacije in odnosov na delovnem mestu in razumevanje s sodelavci. Povprečne vrednosti odgovorov pri vseh vprašanjih odražajo pozitiven odnos zaposlenih na delovnem mestu. Mogoče pa je zaznati, nekoliko odstopanje povprečje odgovorov pri sektorju ekstruzije, kjer komunikacijo in odnose ocenjujejo s povprečno vrednostjo 3,8, medtem ko razumevanje s sodelavci ocenjujejo višje, in sicer 4,4. Najvišje ocenjene odgovore so tudi pri tem področju ocenili anketiranci iz konfekcije, kjer so za oba odgovora dosegli povprečno oceno 4,6, kar kaže na zelo pozitiven odnos zaposlenih na delovnem mestu. Na sliki 10 je grafični prikaz odgovorov vseh sektorjev na trditve o odnosih na delovnem mestu.

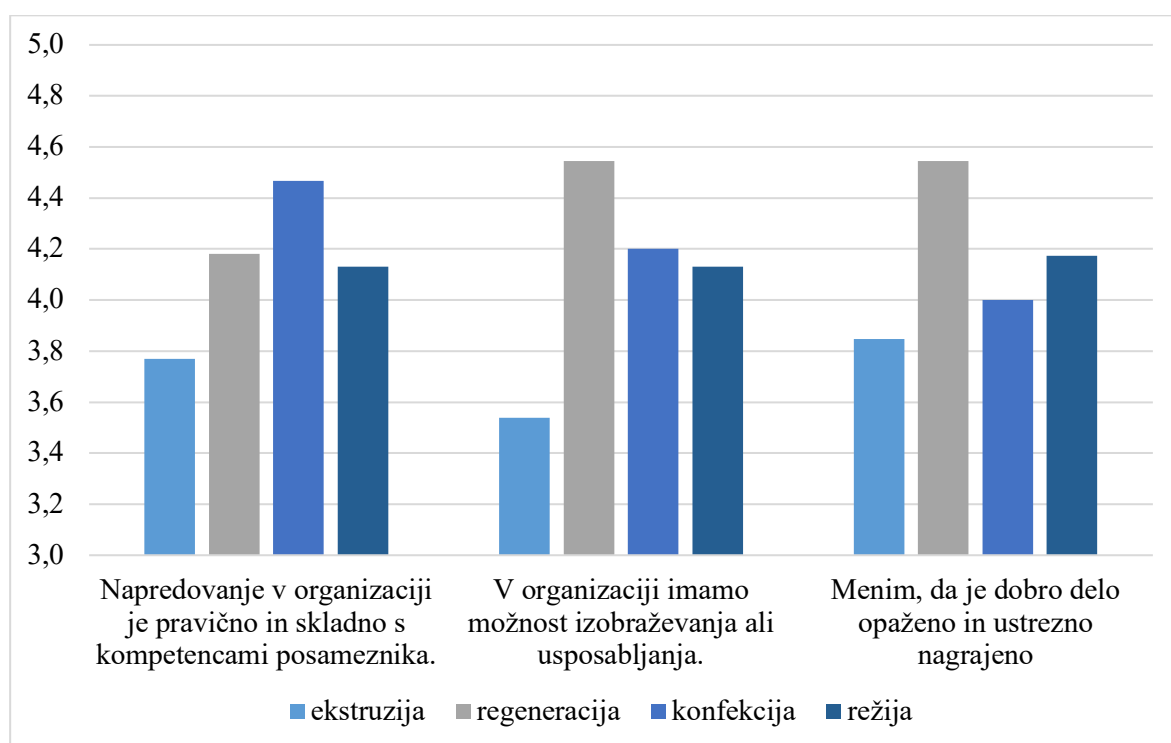
Slika 10: Odnosi na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Pri sklopu trditev o napredovanju in razvoju posameznih zaposlenih so povprečne ocene pretežno nad spodnjo mejo pozitivnega odnosa do napredovanja in razvoja, v sektorju ekstruzije pa je mogoče zaznati nekoliko nižje povprečne vrednosti odgovorov. Na trditve »V organizaciji imamo možnost izobraževanja ali usposabljanja« so namreč povprečno ocenili strinjanje z vrednostjo 3,5, kar predstavlja spodnjo mejo pozitivnega odnosa do trditve in meji na nevtralen odnos. To kaže na to, da so zaposleni v sektorju ekstruzije željni novih znanj in veščin, ki bi se odražale na kariernem razvoju. Pri trditvi »Napredovanje v organizaciji je pravično in skladno s kompetencami posameznika« so nekoliko nižje ocenili zaposleni v sektorju ekstruzije, kar kaže na nekoliko nižje zadovoljstvo z omenjeno trditvijo. Prav tako pri trditvi »Menim, da je dobro delo opaženo in ustrezno nagrajeno« so zaposleni iz sektorja ekstruzije ocenili najnižje zadovoljstvo s trditvijo, in sicer 3,8, kar še vedno predstavlja pozitiven odnos do trditve. Odstopanja pri ocenjenih trditvah kažejo na to, da imajo zaposleni na sektorju ekstruzije željo po napredovanju in razvoju. Najvišje ocenjevanje so tudi pri segmentu napredovanja in razvoja izrazili pri sektorju konfekcije, kjer je skupna povprečna ocena trditev na vsa tri vprašanja 4,6 in kaže na zelo pozitiven odnos sektorja glede napredovanja in razvoja. Ocene ostalih sektorjev so pri tem vprašanju nad mejo 4,0, kar kaže na visoko stopnjo pozitivnega odnosa do možnosti izobraževanja in usposabljanja.

Slika 11: Napredovanje in razvoj



Vir: lastno delo.

Končni rezultat ankete o zadovoljstvu zaposlenih delovnem mestu bi označili s pozitivnim odnosom zaposlenih do zadovoljstva na delovnem mestu, kajti vse trditve, tako posamezno po sektorjih kot tudi v skupnem povprečju, se nahajajo v zgornji tretjini nad vrednostjo 3,5, kar odraža pozitiven odnos. To kaže na razmeroma dobre razmere na delovnem mestu in ustrezne pogoje, ki se odražajo na zadovoljstvu zaposlenih. Na tem mestu lahko podamo pritrdilen odgovor, da je v izbrani organizaciji prisotno avtentično vodenje in da je zadovoljstvo na delovnem mestu na ustrezni ravni.

4.4.3 Analiza intervjuja z direktorjem podjetja

Intervju smo izvedli na podlagi vprašanj, ki smo jih sestavili na podlagi teoretičnega ozadja obravnavanih tem. Izvedli smo ga 26. 01. 2024 na sedežu podjetja z direktorjem izbrane organizacije. Intervju je bil strukturiran iz dveh delov, v prvem delu smo spoznali vodjo in njegovo ozadje in ugotavljali način vodenja, ki ga uporablja in ali ima pri tem lastnosti avtentičnega vodje. V drugem delu smo se dotaknili drugega obravnavanega konstrukta, in sicer zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. V tem delu smo predvsem želeli dobiti vpogled v dojemanje pojma s strani vodstva podjetja, kolikšen pomen priznavajo in koliko pozornosti namenjajo področju zadovoljstva zaposlenih in glavnim izzivom, ki jih je izpostavil direktor.

V začetku intervjuja se je direktor predstavil in na kratko opisal obravnavano podjetje. Poudaril je, da je v podjetju zaposlenih 145 ljudi in da podjetje spada v proizvodni sektor. Zaradi nekoliko daljšega proizvodnega procesa je podjetje razdeljeno na štiri ključne sektorje, in sicer regeneracija, ekstruzija, konfekcija in režija. Direktor je star 39 let, po izobrazbi pa je strojni inženir. V podjetju se je zaposlil pred trinajstimi leti, ko je kot študent začel delati v podjetju. Svojo pot je začel na samem začetku delovnih mest, kasneje je nadaljeval delo za strojem. Na tem mestu je spoznal osnove delovanja podjetja in poslovni proces. Po končanem študiju je napredoval na pozicijo vodje kakovosti, nato na pozicijo vodje razvoja. Od tu je začel delovati tudi v komercialnem sektorju, kjer je bil nekaj časa vodja prodaje. Kasneje pa je postal direktor podjetja in to vlogo opravlja že zadnjih osem let. Zaradi poteka njegove kariere poti si lahko razlagamo poznavanje poslovnega procesa.

V prvem delu intervjuja smo ugotavljali prisotnost prvin avtentičnega vodenja pri vodenju izbranega podjetja. Direktor koncept avtentičnega vodenja pozna in si ga razlaga na način, da je edinstven in iskren, ter da ne temelji na pretvarjanju ali naučenih teoretičnih smernicah. Trdi, da zapisi o ustreznem vodenju nudijo osnovo, v praksi pa je treba uporabljati prvine avtentičnega vodenja, ki izvirajo iz posameznikove narave. Sam svoje vodenje opisuje kot vodenje z zgledom, na primeru vzgoje otrok, kjer starši stremijo k temu, da za otroke predstavljajo zgled v najboljši možni luči. Tega se drži tudi pri vodenju podjetja, kajti meni, da le na tak način lahko vzajemno kot celota stremijo k izboljšavam. Poudarja, da pri svojem vodenju poudarja vključenost vseh zaposlenih k celotnemu poslovnemu procesu in s tem želi spodbuditi poznavanje podjetja med zaposlenimi in vzajemnega sodelovanja. Direktor trdi, da pozna samega sebe in se zaveda svojih prednosti kot tudi slabosti. Svoje prednosti je izpostavil kot predanost, pozitivnost in delavnost. Kot slabost pa je izpostavil morebitno hitenje, na čemer tudi dela in ugotavlja, da je čas relativna stvar in je včasih bolje vztrajati in s časom priti do ustrezne rešitve ali odločitve. Trdi, da prizna svoje napake in da je to ključno za delovanje v timu. To vejo samozavedanja se trudi prenašati tudi med sodelavce, kajti je mnenja, da se učimo na napakah. Dodaja pa, da je med ponavljanjem napak in učenjem iz napak razlika.

Intervjuvanec si razlaga dobrega vodjo predvsem kot nekoga, ki s svojim delom in angažiranostjo predstavlja zgled zaposlenim in pomaga organizaciji na poti do ključnih ciljev v skladu z zastavljenim ciljem. Kot prisposodbo je dodal vodjo, ki dela z ukazi, da zaposleni opravijo določeno delo, in vodjo, ki skupaj z zaposlenimi rešuje težave in pomaga na poti do rešitev. Prav tako je pri interpretiranju dobrega vodje izpostavil enako valovno dolžino, ne glede na hierarhijo v podjetju. Predvsem poudarja, da je dobro delo odraz dobrega zaposlenega in tega se drži tudi sam in s tem želi biti zgled vsem zaposlenim. Na vprašanje, ali sebe dojema kot dobrega vodjo, pa je odgovoril, da bi vsekakor lahko bil boljši, izpostavil je problematiko s pridobivanjem in ohranjanjem kadrov, zato si želi v prihodnje še dodatno delovati na področju motiviranja zaposlenih in vzpostavljanja zadovoljstva na delovnem mestu. Sebe dojema kot optimistično osebo in optimizem skuša razširiti tudi med zaposlenimi. Meni, da se le z optimističnim pogledom lahko uspešno soočajo z izzivi. Na

delovnem mestu torej spodbuja iskrenost in transparentnost, kajti le na tak način lahko predstavlja dober zgled zaposlenim. Pri vodenju in tudi vsakdanjem življenju pa ima tudi etična načela, kar vključuje tudi v poslovni proces kot spodbudo med zaposlenimi. V vsakdanjem sodelovanju s sodelavci vzpostavlja osebni odnos, sproščeno delovno vzdušje, kjer si medsebojno zaupajo težave in jih rešujejo skupaj. To temelji na zaupanju, iskrenosti in dobri komunikaciji. Vse naštete lastnosti avtentičnega vodenja spodbuja pri vsakdanjem sodelovanju s sodelavci. Prav tako je pri sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju izpostavil spodbujanje enakosti med zaposlenimi, ki se odraža na medsebojnih odnosih in dobrem ekipnem duhu. Navaja, da z medsebojnim poznavanjem in poznavanjem poslovnih procesov vsakdo vidi širšo sliko, kar omogoča učinkovitejše delo in hitrejše iskanje in reševanje napak ali nepravilnosti, prav tako pa krepi ekipo kot celoto.

V drugem delu vprašalnika smo ugotavljali stanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Skozi intervju z direktorjem podjetja smo proučevali dejavnike zadovoljstva zaposlenih in odnos vodstva do omenjenega konstrukta in obravnavali načine, ki jih uporabljajo v podjetju za doseganje ravni zadovoljstva zaposlenih. Intervju je potekal preko teoretičnih smernic zadovoljstva zaposlenih, ki smo jih omenili v teoretičnem delu magistrskega dela. Na koncu pa je direktor iz prve roke izpostavil tudi največje izzive iz preteklosti na tem področju in predstavil njegov pogled v prihodnost glede področja zadovoljstva zaposlenih. O zadovoljstvu zaposlenih se zadnje čase veliko pogovarjajo, pravi, da pred časom ni bilo težav z izborom in ohranjanjem kadra, v zadnjem obdobju pa je situacija drugačna. Kader po njegovih besedah predstavlja glavno sredstvo podjetja in kljub prisotni avtomatizaciji in digitalizaciji pripisuje ključen pomen zaposlenim. Kot navaja, je v današnjih časih prisotna močna kadrovska stiska, zaradi katere je treba vzpostaviti ustrezno raven zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Pravi, da je vsak posamezni zaposleni delček, ki tvori celotno sliko organizacije. Med dejavnike, ki najbolj vplivajo na raven zadovoljstva zaposlenih, je izpostavil medsebojno razumevanje in odnose, počutje zaposlenih na delovnem mestu in ergonomijo, nato pa po njegovih besedah sledijo plača in druge ugodnosti, ki jih lahko prinese zaposlitev v določenem podjetju. Kot podjetje stremijo k temu, da zaposleni radi pridejo na delovno mesto in predlagajo svoje ideje in da gredo skupaj naprej proti uspehu. Zadovoljstvo zaposlenih poskušajo ohranjati na čim višji ravni z različnimi dodatnimi ukrepi in prilagoditvami. Aktivno se ukvarjajo s prilagoditvami malic, urnikov, udobjem na delovnem mestu, zagotavljanjem zdravstvenega varstva in oskrbe ter drugimi dejavnostmi, ki nudijo zaposlenim prijazno delovno okolje, kjer se dobro počutijo. Pravi, da je za vsakega posameznika iz podjetja enostavno zamenjati službo. Zato se kot podjetje trudijo, da nudijo pogoje za čim višjo raven zadovoljstva na delovnem mestu in tako bodo tudi nadaljevali.

Raven zadovoljstva zaposlenih ocenjuje glede na fluktuacijo na posameznem oddelku, kjer so v preteklosti že reševali izzive. Navaja, da v sektorju režije, kjer vodijo vse poslovne procese, praktično ni fluktuacije. V vsakem od naštetih sektorjev v podjetju so vodje, ki so odgovorni za svoje zaposlene. V primeru, da se kažejo dejavniki nezadovoljstva, problem

poskušajo rešiti s pogovorom ali drugim primernim ukrepom. Meni, da se zadovoljstvo močno odraža na uspehu podjetja in produktivnosti. Kot primer navaja spremembo izpred let, ko so v proizvodnem sektorju začeli rotirati med zaposlenimi zato, da se naučijo celotnega poslovnega procesa in se dodatno spoznajo med vsemi sodelavci. Na začetku so se zaposleni pritoževali, kmalu pa so odločitev odobraval in se nadalje bolje razumejo in tudi produktivnost je višja. Na ravni celotnega podjetja stremijo k sproščenemu odnosu na delovnem mestu, kjer sodelovanje temelji na komunikaciji. Velik del reševanja izzivov, dogovarjanja in usklajevanja dosežejo z ustrezno komunikacijo. Poudarja, da je v organizaciji prisoten nekakšen sproščen in neobvezujoč odnos med kolegi in to predstavlja pozitivno lastnost. Kot navaja, je zaradi velikosti podjetja in ureditve to mogoče in mu ta način dela ustreza. Kot dejavnik za tak način dela navaja velikost podjetja, ki zajema 145 ljudi. Sam namreč pravi, da se v večjih sistemih, organizacijah, ne vidi.

V zadnjem delu intervjuja je vodja obravnavanega podjetja izpostavil ključne izzive na področju vodenja in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. Izhajal je iz izkušenj dosedanjega dela in pričakovanj. V preteklosti, navaja, so imeli kar nekaj težav zaradi kulturnih razlik zaposlenih, saj so zaradi pomanjkanja kadra, prihajali zaposleni iz tujine. Naleteli so na različno kulturo, vero, navade in običaje. Na tej točki so imeli kar nekaj izzivov, ki so jih urejali s prilagoditvami in usklajevanjem. Naleteli so na nekakšen odpor obstoječih zaposlenih, predvsem predstavnikov starejših generacij, ki se sprva niso želeli prilagoditi na novo situacijo. Direktor navaja, da so starejši zaposleni nekoliko bolj tradicionalni, vendar so skozi čas, z ustreznimi ukrepi prav tako videli napredek. Danes je tujih zaposlenih v proizvodnem delu podjetja več kot tretjina. Prav tako kot izziv direktor navaja razvoj avtomatizacije in digitalizacije, pri čemer so tradicionalno usmerjeni zaposleni prisegali na stare metode dela in se niso želeli učiti novih znanj za uporabo novih tehnologij. Tukaj so sinergijo dosegli s sodelovanjem mlajših generacij, ki so tehnološko bolj pismene, in starejših generacij, ki imajo marsikatero delovno navado, ki so jo predali in jo vsakodnevno predajajo mlajšim. Vodja obravnavanega podjetja navaja, da trenutna dinamična situacija zahteva veliko pozornosti za vzpostavljanje ustrezne ravni zadovoljstva zaposlenih. Področje zadovoljstva zaposlenih in ustreznega vodenja je osnova za delovanje podjetja.

V nadaljevanju bom iz odgovorov direktorja povzel ključne stavke, kjer se navezuje na teoretično ozadje, ki izkazuje rezultate. Lahko poudarim, da na podlagi intervjuja lahko ocenimo, da se vodja podjetja drži avtentičnega načina vodenja in to posreduje tudi med zaposlene. Zaznavanje zadovoljstva med zaposlenimi lahko trdimo, da je na visoki ravni, na podlagi intervjuja pa lahko ocenimo, da se v podjetju prizadevajo za omenjeno področje in stremijo k dodatnim izboljšavam. V tabeli 3 so predstavljeni odgovori, ki direktno kažejo na posamezno ključno obravnavano kategorijo avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih. Poleg odgovorov so izpisane tudi ključne besede posameznih kategorij.

Tabela 3: Analiza avtentičnega vodenja po kategorijah

Enota kodiranja	Kategorija	
Rekel bi, da poznam samega sebe, svoje lastnosti, vrednote in cilje. Skozi življenje in poslovno kariero sem se učil dan za dnem in sem mnenja, da se učimo celo življenje. Zavedam se svojih odgovornosti in delovnih zavez. Skušam delovati pozitivno in dobro vplivati na sodelavce	Poznavanje samega sebe	Samozavedanje
Pri uresničevanju posebnih ciljev me najbolj motivira vsakodnevno učenje in izboljšave. Hkrati pa me uspehi dodatno motivirajo po novih uspehih. Osebnostno stremim k temu, da se vsak dan izboljšujem in to prenašam tudi v poslovni kontekst. Menim, da je nujno, da je posameznik na delovnem mestu iskren in da ne igra. Slednje se slej ko prej izkaže in to največkrat za negativno. Zato sem mnenja, da je iskrenost in avtentičnost za medsebojne odnose in vodenje ključna na delovnem mestu.	Poznavanje vrednot ciljev, motivacije	
Kot pozitivne lastnosti bi navedel angažiranost, želja po izboljšavah, vztrajnost in skupinsko delo. Svoje dobre lastnosti poskušam vpeljati v moje delo in s tem pomagati sodelavcem in organizaciji.	Zavedanje pozitivnih značilnosti	
Na svoje slabosti sem pozoren in se jih zavedam. Kot slabost bi izpostavil občasno preveliko željo in s tem povezano hitenje. Z izkušnjami pa ugotavljam, da je čas relativna stvar in je včasih boljše nekoliko dlje vztrajati in s časom priti do ustrezne rešitve ali odločitve.	Zavedanje negativnih značilnosti	
Na delovnem mestu spodbujam iskren in transparenten odnos med nami. Menim, da le na podlagi iskrenosti lahko delo opravljamo sproščeno, tako pa se lahko izboljšujemo in stremimo k uspehu.	Iskrenost in transparentnost	Samoregulacija
Samo z zavedanjem moralnih in etičnih standardov lahko vodja predstavlja zgled za zaposlene in s tem predstavlja dobrega vodjo. Le tako lahko zavedanje moralnih in etičnih standardov spodbujam tudi med zaposlenimi in zahtevam tak način dela.	Moralni in etični standardi	
Vedno stremim k optimizmu. Poskušam pričakovati najboljši razplet v vsaki situaciji. Menim, da je optimističen pogled na svet, obvezna lastnost vodje. Kot sem omenil, zaposlenim poskušam predstavljati zgled. Menim, da z negativno energijo in pesimističnim pogledom na svet ne bi imeli toliko možnosti, kot s pozitivnim.	Optimizem	Pozitivni psihološki kapital

se nadaljuje

Tabela 3: Analiza avtentičnega vodenja po kategorijah (nad.)

Enota kodiranja	Kategorija	
Med zaposlenimi spodbujam medsebojno sodelovanje, poznavanje in sožitje, kar temelji na zaupanju. Poudarjam, da se iz napak lahko učimo, zato sodelavcem popolnoma zaupam pri opravljanju svojih delovnih nalog.	Zaupanje	Pozitivni psihološki kapital
Kot sem omenil, poskušam voditi z zgledom. Vzajemno pozitivno sodelovanje pa dosegamo s komunikacijo, ki je ključ do uspešnega dela. Želim si vzpostaviti okolje, kjer se vsi zaposleni čutijo del podjetja, kjer skupaj rastemo.	Prenos na zaposlene	Pozitivno modeliranje

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju je v tabeli 4 predstavljen del intervjuja, ki ponazarja odgovore ključnih obravnavanih kategorij pri zadovoljstvu zaposlenih. Predstavljene so enake obravnavane enote kot pri anketnem vprašalniku za bolj verodostojne podatke, rezultate in interpretacijo. Rezultati kažejo na pozitiven odnos vodstva do področja zadovoljstva zaposlenih, prav tako so nam iz prve roke pojasnili situacijo v podjetju, ukrepe, ki jih uporabljajo in pogled, kako vidijo to področje v prihodnosti. Rezultati so podani na enak način kot v zgornjem delu intervjuja.

Tabela 4: Analiza zadovoljstva zaposlenih po kategorijah

Enota kodiranja	Kategorija	
V zadnjem obdobju je prisotna kriza s kadrom. Zato je pomen zadovoljstva zaposlenih ključen dejavnik za ohranjanje obstoječega kadra in pridobivanjem novega kadra. V podjetju je treba imeti vzpostavljen sistem, v katerem so zaposleni zadovoljni. Vsekakor pa je treba redno ohranjati raven in prilagajati ukrepe trenutnim situacijam. Menim, da je področje zadovoljstva ključnega pomena, tega se v podjetju zavedamo in k temu stremimo tudi v prihodnosti.	Pomen zadovoljstva zaposlenih	Zavedanje vodstva o pomenu zadovoljstva zaposlenih
Narava dela je pri večini zaposlenih v našem podjetju proizvodnega izvora, kamor spada fizično delo, delovni prostor so po večini velike dvorane s stroji in podobno. Trudimo se vzpostaviti delovno okolje, kjer so zaposleni zadovoljni. Stremimo k temu, da se lahko vsi zaposleni razvijajo, predvsem pa, da se zavedajo svoje pomembnosti in cenijo svoje delovno mesto.	Narava dela	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

se nadaljuje

Tabela 4: Analiza zadovoljstva zaposlenih po kategorijah

Enota kodiranja	Kategorija	
Varnost na delovnem mestu je za nas ključna. Želimo si zagotoviti delovno mesto, na katerem se zaposleni počutijo varno in prijetno. Proizvodni del poslovnega procesa deluje neprestano, zato delamo tudi ponoči. Delovnik je vsekakor dejavnik zadovoljstva zaposlenih, kjer smo že uvajali ukrepe in prilagajali načine za dobrobit zaposlenih. Plačilo za delo menim, da je pravično, želimo si, da je primerno s potrebami posameznikov, situacijo na trgu, inflacijo in poslovnimi rezultati.	Delovni pogoji	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih
Odnos in komunikacija, posledično sodelovanje so ključnega pomena za uspešno opravljanje dela. Stremimo k temu, da smo v podjetju sodelavci in tudi prijatelji. Seveda tako ni na ravni celotnega podjetja, vendar se vsi med seboj poznamo in tudi družimo. Spodbujam sproščen odnos na delovnem mestu.	Odnosi na delovnem mestu	
Rekel bi, da z dobrim delom in željo, se lahko v našem podjetju izkaže vsakdo. Napredujejo lahko vsi, ki si tega želijo. Vsekakor pa med zaposlenimi spodbujamo razvoj, nudimo znanje o novih tehnologijah in načinih dela.	Napredovanje in razvoj	

Vir: lastno delo.

4.4.4 Povezava med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v izbranem podjetju

Z opravljenim anketnim vprašalnikom s strani zaposlenih in intervjujem z direktorjem izbranega podjetja lahko trdimo, da sta konstrukta medsebojno povezana. Pozitivna povezava ustreznega vodenja in prisotnosti zadovoljstva zaposlenih vpliva in pripomore k uspešnosti poslovanja podjetja. V proizvodnem sektorju so dejavniki zadovoljstva specifični, zato zahtevajo ustrezen način vodenja in ustrezne ukrepe, ki povezanost konstruktov izkoriščata v pozitivnem smislu. Tako zaposleni kot direktor podjetja so obravnavana konstrukta ocenili za pozitivna in medsebojno povezana. Avtentično vodenje predstavlja osnovo, ki skozi dolgoročni proces ustvarja dolgoročno delovno mesto, kjer so zaposleni zadovoljni.

4.5 Zaključne ugotovitve in priporočila izbranemu podjetju

V prvih dveh poglavjih magistrskega dela smo poglobili svoje znanje in proučili teoretične ozadje avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih. V tretjem poglavju pa smo s pomočjo pridobljenega teoretičnega znanja izvedli empirično analizo na podlagi izbranega podjetja. Ugotovljeno bomo predstavili podjetju in v sklopu magistrskega dela podali

opažanja in priporočila pri obravnavanem področju. Za uspešno izvedbo magistrskega dela smo si v sklopu dispozicije pripravili raziskovalna vprašanja, ki so nas vodila pri pripravi in izvedbi empirične analize. Na tem mestu bomo preverili, kaj smo v sklopu analize ugotovili in odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na tem mestu bomo predstavili ključne ugotovitve na zastavljena vprašanja.

Na prvo raziskovalno vprašanje lahko odgovorimo pritrdilno. Zaposleni so svojega vodjo pozitivno označili za elemente avtentičnega vodje in skozi intervju je dokazal prisotnost avtentičnega vodenja. Na drugo vprašanje lahko odgovorimo pritrdilno, zaposleni so ocenili visoko raven prisotnosti avtentičnega vodenja, kar se odraža tudi na rezultatih zadovoljstva na delovnem mestu. Prav tako je direktor v intervjuju poudaril pomembnost dejavnikov zadovoljstva zaposlenih in ukrepov, ki jih izvajajo. Na tretje raziskovalno vprašanje je odgovor pritrdilen, kajti skozi intervju je direktor poudaril pomembnost področja zadovoljstva zaposlenih in zavedanje negovanja tega področja v trenutni dinamični situaciji. Zaposleni pa so s svojimi ocenami vodenja in zadovoljstva prikazali stanje v obravnavanem podjetju.

Vodji in podjetju bi tako priporočili, da nadaljujejo dobro delo, ki ga opravljajo že več let in prilagajajo poslovni proces glede na situacijo. Kot že večkrat ugotovljeno, živimo v dinamični situaciji, kjer se tehnologija hitro razvija, pretok informacij je hiter, zahteve trga visoke, pričakovanja trga, zaposlenih in vseh vpletenih tudi visoka. Zato je treba biti zelo prilagodljiv in stremeti k izboljšavam vsak dan. V podjetju je glede na obravnavano in ugotovljeno prisotna zadovoljiva raven avtentičnega vodenja, ki se kaže na pozitivnem odnosu zaposlenih. To se kaže iz visokih rezultatov anketnega vprašalnika in intervjuja. Vsekakor pa je treba to pri odgovorih upoštevati in trenutno dobro oziroma zadovoljivo situacijo izboljševati. Predlagam, da še naprej delujejo na način, ki se kaže kot pozitiven, hkrati pa zavedanje slabosti izkoristijo za iskanje rešitev ali sprememb. Svetujemo uvedbo rednih povratnih ocenjevanj zaposlenih, pri čemer bi imeli zaposleni možnost izraziti svoje mnenje o delu, delovnem okolju in vodstvu. To bi omogočilo podjetju prilagajanje pristopov in izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Predlagamo organizacijo izobraževalnih programov za vodstveni kader, pri čemer bi se osredotočili na teme, kot so avtentično vodenje, komunikacija, motivacija in gradnja zaupanja. To bi okrepilo vodstvene sposobnosti in olajšalo obvladovanje izzivov vodenja. V podjetju so omenili, da stremijo k izboljševanju, tako da se lahko s takim mišljenjem razvija koncept vodenja.

Pri konceptu zadovoljstva zaposlenih so rezultati trditve vsi v zgornji tretjini, kar kaže na pozitiven odnos zaposlenih do obravnavanih področij, vsekakor pa so prisotna nihanja in odstopanja rezultatov, kar se kaže na nekoliko nižjo stopnjo pozitivnega odnosa. Nižje ocenjene trditve kažejo na dodatno pozornost na področju medsebojnega sodelovanja, odnosov in komunikacije. Različni sektorji so različno ocenjevali trditve, kar kaže na manevrski prostor pri usklajevanju posameznih sektorjev v celoto, višanju pripadnosti podjetja in posledično izboljšanju komunikacije in sodelovanja. Predlagamo vzpostavitev kulture transparentne komunikacije, pri čemer bi se redno delile informacije o ciljih,

strategiji in rezultatih podjetja. To bi gradilo zaupanje in občutek pripadnosti med zaposlenimi. Nadalje svetujemo krepitev podpornega delovnega okolja, ki bi bilo vključujoče, spoštljivo in bi spodbujalo sodelovanje ter timsko delo. Tovrstno okolje bi pripomoglo k občutku cenjenosti in vključenosti med zaposlenimi. V sklopu anketnega vprašalnika so anketiranci prav tako slabše ocenili trditve v povezavi s plačilom, razvojem in napredovanjem. To kaže na željo zaposlenih po napredovanju in nestrinjanje s trenutnimi možnostmi. Zato predlagamo, da se identificirajo želje po dodatnih znanjih in ponudi posameznim zaposlenim dodatna znanja, ki bi jim omogočala razvoj in napredovanje. Svetujemo tudi ponudbo možnosti za osebni in poklicni razvoj zaposlenih, kot so izobraževalni tečaji, treningi in mentorstvo. To bi spodbudilo motivacijo, angažiranost ter krepitev zadovoljstva in lojalnosti zaposlenih. Poleg tega predlagamo uvedbo sistema priznanj in nagrad za dosežke ter odličnost. Zaposleni bi se morali počutiti cenjene in nagrajene za svoje delo in prispevke k uspehu podjetja. To bi spodbudilo motivacijo, povečalo zadovoljstvo in ohranilo visoko raven angažiranosti. V nadaljevanju so na sliki 12 zbrana priporočila v obliki grafičnega prikaza, kjer smo s ključnimi besedami povzeli ugotovljeno in priporočila za izbrano podjetje.

Slika 12: Priporočila za podjetje



5 SKLEP

Dinamično in nepredvidljivo poslovno okolje od podjetij zahteva uporabo ustreznega načina vodenja, ki se odraža pri zadovoljstvu zaposlenih. Avtentično vodenje predstavlja način vodenja, ki omogoča reševanje vsakodnevnih izzivov in predstavlja ugodno osnovo za izoblikovanje delovnega okolja, kjer so zaposleni zadovoljni. Analiza literature je potrdila, da avtentično vodenje spodbuja zaupanje med vodstvom in zaposlenimi ter gradi temelje za vzpostavitev trdnih odnosov znotraj organizacije. Transparentnost, iskrenost in pristnost so ključni elementi, ki krepijo povezanost med vodstvom in zaposlenimi ter spodbujajo pozitivno delovno klimo. Vsi elementi avtentičnega vodenja so pomembni in ključni za celovito opravljanje vodstvene funkcije, ki ima vpliv na celotno organizacijo, potek poslovnih procesov in zaposlene. Ustrezno vodenje se odraža na uspehu podjetja in zadovoljstvu zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je odvisno od številnih dejavnikov, ki vplivajo na konstrukt. Pri proizvodnih podjetjih so dejavniki zadovoljstva zaposlenih skladni z naravo dela, delovnimi pogoji, odnosi na delovnem mestu in možnostjo napredovanja in razvoja. V današnjem času so zahteve zaposlenih in standardi, ki jih podjetje za uspešno poslovanje mora dosegati, visoki. Zato je področje vzpostavljanja zadovoljstva na delovnem mestu ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. Hkrati pa raven zadovoljstva izvira iz ureditve, ki jo vodi vodstvo podjetja. Povezanost konstruktov je odločilna pri kakovosti poslovanja podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnem podjetju, na primeru izbranega podjetja analizirati koncepta in njuno dožemanje med zaposlenimi ter preveriti medsebojno povezavo med konceptoma. Hkrati je cilj magistrskega dela podati tudi smernice in napotke, na podlagi pridobljenih rezultatov, za nadaljnje poslovanje izbranega podjetja.

V prvem poglavju magistrskega dela smo se osredotočili na konstrukt avtentičnega vodenja, kjer smo predstavili zgodovinsko ozadje in razvoj obravnavanega konstrukta, predstavili smo obstoječe teorije in poudarili neprestani razvoj, opredelili smo se na sestavne elemente avtentičnega vodenja in predstavili potek procesa avtentičnega vodenja med avtentičnim vodjem in sledilci. Na koncu prvega poglavja smo predstavili izzive avtentičnega vodenja v proizvodnih podjetjih in sodobne pristope k avtentičnem vodenju.

V drugem poglavju smo obravnavali konstrukt zadovoljstva zaposlenih, kjer smo na začetku izpostavili obstoječe teorije obravnavanega konstrukta. V nadaljevanju smo teoretično obravnavali dejavnike zadovoljstva zaposlenih in vpliv, ki ga prinaša zadovoljstvo zaposlenih. Nato smo proučili merjenje zadovoljstva zaposlenih in izpostavili sodobne izzive zadovoljstva zaposlenih v proizvodnem okolju.

V tretjem poglavju magistrskega dela smo izvedli empirično raziskavo, kjer smo dobili vpogled glede prisotnosti avtentičnega vodenja in stanja zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. S tem smo tudi poudarili povezanosti izbranih konstruktov in analizirali rezultate anketnega vprašalnika in intervjuja. Ob koncu poglavja smo podali priporočila za izbrano podjetje na podlagi ugotovitev empirične raziskave.

Z magistrskim delom smo poglobili znanje o avtentičnem vodenju in zadovoljstvu zaposlenih. Izpolnili smo tako cilj magistrskega dela kot tudi pomožne cilje. Odgovorili smo na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja in potrdili temeljno tezo, ki se glasi: avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnem podjetju sta neposredno in pozitivno povezana na primeru analize v podjetju PLASTA. Torej, poslovodstvo, ki zaposlene usmerjajo po konceptu avtentičnega vodenja vodijo svoje zaposlene do večjega zadovoljstva v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbas, A., Ekowati, D. in Anwar, A. (2023). Authentic leadership journey: an empirical discussion from Pakistani higher education employing the lay theory of psychology. *International Journal of Public Leadership*, 41, 5859–5871.
2. Alanizan, S. (2023). How does employee satisfaction and motivation affect productivity. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 55–60.
3. Alkadash, T. M. (2020). Mediating role between authentic leadership, organizational commitment on talents turnover intention: In Palestine higher education. *TEST Engineering & Management*, 83, 5320–5341.
4. Allen, S. G. (2023). Demand for older workers: What do we know? What do we need to learn? *The Journal of the Economics of Ageing*, 24, 100414.
5. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. in Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
6. Amin, F. A. B. M. (2021). A review of the job satisfaction theory for special education perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 5224–5228.
7. Andriani, M., Christiandy, A., Wiratmadja, I. in Sunaryo, I. (2022). Knowledge management effectiveness model in facilitating generation differences. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(6), 947–959.
8. Armstrong, M. in Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
9. Artz, B. in Kaya, I. (2014). The impact of job security on job satisfaction in economic contractions versus expansions. *Applied Economics*, 46(24), 2873–2890.
10. Ausar, K., Kang, H. J. A. in Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199.

11. Badrianto, Y. in Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt. Nesinak industries. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 2(1), 85–90.
12. Bae, S. H. (2021). The association between health status and job satisfaction among female workers: A nationwide cross-sectional study. *Nursing & Health Sciences*, 23(4), 908–915.
13. Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
14. Belias, D. in Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132–149.
15. Benmira, S. in Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5.
16. Berson, Y. in Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51–60.
17. Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5–6), 554–569.
18. Bhargava, A., Bester, M. in Bolton, L. (2021). Employees' perceptions of the implementation of robotics, artificial intelligence, and automation (RAIA) on job satisfaction, job security, and employability. *Journal of Technology in Behavioral Science*, 6(1), 106–113.
19. Bolden, R., Hawkins, B. in Gosling, J. (2023). *Exploring Leadership 2e*. Oxford University Press.
20. Boyer, T. B. (2023). *Authentic Leadership and the Retention of a Multigenerational Workforce: the Mediating Role of Psychological Empowerment* (doktorska disertacija). Marian University.
21. Brimhall, K. C. (2019). Inclusion is important... but how do I include? Examining the effects of leader engagement on inclusion, innovation, job satisfaction, and perceived quality of care in a diverse nonprofit health care organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 716–737.
22. Calzavara, M., Battini, D., Bogataj, D., Sgarbossa, F. in Zennaro, I. (2020). Ageing workforce management in manufacturing systems: state of the art and future research agenda. *International Journal of Production Research*, 58(3), 729–747.
23. Carvalho, A., Riana, I. G. in Soares, A. D. C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 7(5), 13–23.
24. Chen, J. K. in Sriphon, T. (2022). Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883.
25. Chen, Z. (2022). The Relationship Between Salary Ratio and Employee Compensation Satisfaction in the Compensation System. V 2022 6th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (str. 2757–2762). Atlantis Press.

26. Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E. in Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, 9(1), 12906.
27. Cubric, M. (2020). Drivers, barriers and social considerations for AI adoption in business and management: A tertiary study. *Technology in Society*, 62, 101257.
28. Cvenkel, N. in Cvenkel, N. (2020). Multigenerational workforce and well-being in the twenty-first-century workplace. V *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health* (str. 191–224). Springer.
29. Černe, M., Jaklič, M. in Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
30. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. in Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian journal of management*, 39(3), 453–471.
31. Darvish, H. in Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 422–436.
32. Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62–75.
33. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Planet GV, poslovno izobraževanje.
34. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., Peljhan, D. in Colnar, S. (2022). *Towards an integrated theory of aging: An organizational perspective*. University of Ljubljana, School of Economics and Business.
35. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. in Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
36. Dugan, A. G., Laguerre, R. A., Barnes-Farrell, J. L., Cavallari, J. M., Garza, J. L., Graham, L. A. in Cherniack, M. G. (2021). Musculoskeletal Health and Perceived Work Ability in a Manufacturing Workforce. *Occupational Health Science*, 6, 1–38.
37. Dugguh, S. I. in Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 16(5), 11–18.
38. Dunbar-Morris, H. (2023). *Authentic leadership for student engagement*. Routledge.
39. Duncan, P., Green, M., Gergen, E. in Ecung, W. (2017). Authentic leadership—is it more than emotional intelligence? *Administrative Issues Journal*, 7(2), 3.
40. Dziuba, S. T., Ingaldi, M. in Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 2(1), 18–25.
41. Eggerth, D. E. (2015). Job satisfaction, job performance, and success. V P. J. Hartung, M. L. Savickas in W. B. Walsh (ur.), *APA handbook of career intervention* (str. 453–463). American Psychological Association.
42. Eriksen, M. (2009). Authentic leadership: Practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship. *Journal of Management Education*, 33(6), 747–771.

43. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. in Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
44. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. in Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.
45. Gatling, A. R., Castelli, P. A. in Cole, M. L. (2013). Authentic leadership: the role of self-awareness in promoting coaching effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 9(4), 337–347.
46. George, B. (2010). *True north: Discover your authentic leadership*. John Wiley & Sons.
47. Goffee, R. in Jones, G. (2015). *Why should anyone be led by You? With a new preface by the Authors: What it takes to be an authentic leader*. Harvard Business Review Press.
48. Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153–170.
49. Grint, K. (2011). A history of leadership. V D. Collinson, A. Bryman, K. Grint, B. Jackson in M. Uhl-Bien (ur.), *Handbook of leadership* (str. 1–14). Sage.
50. Halili, S. H. (2019). Technological advancements in education 4.0. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 7(1), 63–69.
51. Harpe, S. E. (2015). How to analyze Likert and other rating scale data. *Currents in pharmacy teaching and learning*, 7(6), 836–850.
52. Herzberg, F., Mausner, B. in Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Willey & Sons.
53. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper.
54. Ilies, R. E. M. U. S. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. V N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil in C. Viswesvaran *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (str. 25–53). Sage.
55. Irabor, I. E. in Okolie, U. C. (2019). A review of employees' job satisfaction and its affect on their retention. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 19(2), 93–114.
56. Jaeger, B. in Upadhyay, A. (2020). Understanding barriers to circular economy: cases from the manufacturing industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(4), 729–745.
57. Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–42.
58. Johnson, S. L. (2019). Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine. *Journal of nuclear medicine technology*, 47(3), 181–188.
59. Kelly, L., Perkins, V., Zuraik, A. in Luse, W. (2022). Social impact: The role of authentic leadership, compassion and grit in social entrepreneurship. *The Journal of entrepreneurship*, 31(2), 298–329.
60. Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167.

61. Kumar, R. (2022). *Operations management*. Jyothis Publishers.
62. Lloyd-Walker, B. in Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383–395.
63. Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312.
64. Locke, E. A. (1976). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309–336.
65. Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1–9.
66. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. in Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41–67.
67. Malik, H. in Mehmood, M. (2022). Impact of authentic leadership, sustainable leadership on sustainable growth with mediating role of organizational learning. *Academic Journal of Social Sciences*, 6(1), 48–69.
68. Martin, J. (2020). Job satisfaction of professional librarians and library staff. *Journal of Library Administration*, 60(4), 365–382.
69. Mhatre, K. H. in Conger, J. A. (2011). Bridging the gap between gen x and gen y: Lessons from authentic leadership. *Journal of leadership studies*, 5(3), 72–76.
70. Mufti, M. S., Qazi, A. J., Qazi, F. A. in Hussain, M. Z. (2021). Managing Multi-Generational Workforce by Leaders. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(6), 1206–1216.
71. Penger, S. in Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508–526.
72. Pitman, T. in Reilly, J. E. (2023). The Challenge to Establish Authentic Leadership in the Digital Age. V R. V. Turcan, J. E. Reilly, K. M. Jørgensen, Y. Taran in A. I. Bujac (ur.). *The Emerald Handbook of Authentic Leadership* (str. 459–479). Emerald Publishing Limited.
73. Pratama, R. in Dimas, N. A. (2023). The Influence of Salary Satisfaction, Quality of Life, Job Satisfaction on Turnover Intention In Manufacturing. *Manajemen dan Bisnis*, 22(2), 55–66.
74. Purwanto, A. (2020). The role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership, knowledge management, work environment and performance. *Solid State Technology*, 63(2), 293–314.
75. Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N. in Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511–518.
76. Reissová, A. in Papay, M. (2021). Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover. *TEM Journal*, 10(2), 847–852.

77. Rinny, P., Purba, C. B. in Handiman, U. T. (2020). The influence of compensation, job promotion, and job satisfaction on employee performance of Mercubwana University. *International Journal of Business Marketing and Management*, 5(2), 39–48.
78. Salas-Vallina, A., Alegre, J. in López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347.
79. Saputra, F. in Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762–772.
80. Şchiopu, A. F. (2015). Workplace Emotions and Job Satisfaction. *International Journal of Economic Practices & Theories*, 5(3), 187–196.
81. Soderlund, A. in Wennerholm, J. (2021). The complexity of authentic leadership. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1578576/FULLTEXT01.pdf>
82. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
83. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage.
84. Staiger, M. (2021). *The intergenerational transmission of employers and the earnings of young workers*. <https://matthewstaiger.github.io/matthewstaiger.com/The%20Intergenerational%20Transmission%20of%20Employers%20and%20the%20Earnings%20of%20Young%20Workers.pdf>
85. Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. in Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101498.
86. Stone, A. G. in Patterson, K. (2023). *The history of leadership focus*. Springer Books.
87. Sumbal, M. S., Tsui, E., Durst, S., Shujahat, M., Irfan, I. in Ali, S. M. (2020). A framework to retain the knowledge of departing knowledge workers in the manufacturing industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 631–651.
88. Taheri, R. H., Miah, M. S. in Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1–5.
89. Talukder, A. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98–116.
90. Tietjen, M. A. in Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226–231.
91. Tortorella, G., Prashar, A., Antony, J., Mac Cawley, A. F., Vassolo, R. in Sony, M. (2023). Role of leadership in the digitalisation of manufacturing organisations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(2), 315–336.

92. Vroom, V. H. (1962). Egoinvolvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159–177.
93. Weiss, C. in Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. V B. M. Staw in L. L. Cummings (ur.), *Research in Organizational Behavior* (str. 1–24). JAI Press.
94. Yamazakia, Y. in Petchdee, S. (2015). Turnover intention, organizational commitment, and specific job satisfaction among production employees in Thailand. *Journal of Business and Management*, 4(4), 22–38.
95. Yavuz, M. (2020). Transformational leadership and authentic leadership as practical implications of positive organizational psychology. V *Handbook of research on positive organizational behavior for improved workplace performance* (str. 122–139). IGI Global.
96. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S. in Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212–228.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

Sem študent magistrskega študijskega programa Poslovanje in Organizacija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, ter njuno medsebojno povezavo.

Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki se navezujeta na avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu. V prvem sklopu vprašanj boste ocenjevali prisotnost avtentičnega vodenja, v drugem sklopu pa boste ocenili vaše zadovoljstvo na delovnem mestu.

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

- 1- Sploh se ne strinjam
- 2- Se ne strinjam
- 3- Se niti ne strinjam niti strinjam
- 4- Se strinjam
- 5- Popolnoma se strinjam

Vaši odgovori bodo anonimni, zato vas prosim, da na trditve odgovarjate iskreno. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge.

1. Avtentično vodenje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Lahko trdim, da imava z vodjo dober odnos.	1	2	3	4	5
2. Moj vodja je optimističen in pozitivno vpliva na zaposlene.	1	2	3	4	5
3. Moj vodja se zaveda svojih slabosti in prizna napako, v primeru, če jo stori.	1	2	3	4	5
4. Moj vodja je iskren.	1	2	3	4	5
5. Z vodjo lahko komuniciram, se posvetujem in izmenjujem mnenja.	1	2	3	4	5

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
6. Na svojega vodjo se lahko zanesem, to dokazuje tudi z dejanji.	1	2	3	4	5
7. Menim, da moj vodja deluje etično v skladu z moralnimi načeli.	1	2	3	4	5
8. Moj vodja spodbuja in omogoča razvoj in vključevanje zaposlenih.	1	2	3	4	5
9. Moj vodja zame predstavlja kompetentno osebo (mentorja) in ga spoštujem.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

2. Zadovoljstvo zaposlenih

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Zadovoljen/a sem z delovnim okoljem in pogoji dela.	1	2	3	4	5
2. Zadovoljen/a sem z delovnimi nalogami in s področjem, na katerem delujem.	1	2	3	4	5
3. Moje delo pripomore k uspehu organizacije.	1	2	3	4	5
4. Z delovnikom sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
5. Na delovnem mestu se počutim varno.	1	2	3	4	5
6. Plačilo za moje delo je korektno.	1	2	3	4	5
7. Zadovoljen/a sem z odnosom in komunikacijo, ki jo imamo v podjetju.	1	2	3	4	5
8. S sodelavci se dobro razumemo.	1	2	3	4	5

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
9. Napredovanje v organizaciji je pravično in skladno s kompetencami posameznika.	1	2	3	4	5
10. V organizaciji imamo možnost izobraževanja ali usposabljanja.	1	2	3	4	5
11. Menim, da je dobro delo opazeno in ustrezno nagrajeno	1	2	3	4	5

3. Del – demografski podatki

Prosim, da pri vsakem vprašanju obkrožite odgovor, ki velja za vas (en možen odgovor).

Spol

- a) Moški
- b) Ženski

Starost

- a) Do 25 let
- b) 26–35
- c) 36–45
- d) 46–55
- e) 55+

Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju PLASTA?

- a) Manj, kot eno leto.
- b) 1–3
- c) 4–10
- d) 10+

Priloga 2: Intervju

Pozdravljeni,

Sem študent magistrskega študijskega programa Poslovanje in Organizacija, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, ter njuno medsebojno povezavo.

Pred vami je intervju, ki je sestavljen iz dveh sklopov. Prvi sklop se nanaša na vodenje in avtentičnost vodenja, drugi sklop pa na zadovoljstvo zaposlenih. Odgovor na zastavljena vprašanja ne more biti napačen, zato vas prosim za iskrenost. Odgovori na vprašanja bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge in analizirani po kategorijah.

Opišite svoj položaj v podjetju in svojo poslovno pot.

1. Ali poznate koncept avtentičnega vodenja?
Kaj vam predstavlja?
2. Kakšen naj bi bil po vašem mnenju dober vodja?
Katere so po vašem mnenju značilnosti dobrega vodje?
Ali sebe dojemate kot dobro vodjo?
3. Ali smatrate, da poznate samega sebe in zakaj mislite tako?
Imate zastavljene osebne cilje in kaj vas pri tem najbolj motivira?
Ali se vaša osebnost (značaj, vrednote, prepričanja, želje cilji) odraža tudi pri delu?
4. Ali se poleg dobrih lastnosti zavedate tudi slabih?
Ali priznate napako, če jo storite?
Menite da je priznanje napake lahko pozitivno ali negativno?
5. Ali sami sebe smatrate kot optimistično osebo?
Kako po vašem mnenju pozitiven zgled vpliva na stanje v organizaciji?
Ali spodbujate pozitivno razmišljanje tudi med zaposlenimi in kako?
6. Ali ste na delovnem mestu iskreni in transparentni?
Ali smatrate sebe kot vodjo, ki svoje delo opravlja v skladu z moralnimi in etičnimi načeli?
Ali take značilnosti spodbujate tudi med zaposlenimi?
7. Predstavite vaš odnos z zaposlenimi.
Kako izgleda vsakdanje sodelovanje med vami?
Kako menite, da vas vidijo in dojemajo zaposleni? (zaupanje, sledenje)
8. Ali se posvetujete s svojimi zaposlenimi, prisluhnete njim in njihovim pogledom, idejam, čeprav so morebiti v nasprotju z vašim stališčem?
Ali zaupate svojim zaposlenim pri samostojnem opravljanju dela
Ali kot vodja podpirate vzajemno sodelovanje.

DRUGI DEL – Zadovoljstvo zaposlenih

9. Ali se zavedate pomembnosti zadovoljstva zaposlenih za organizacijo?
Kaj vam predstavlja zadovoljstvo zaposlenih?
10. Kateri so po vašem mnenju tisti dejavniki, ki v vaši organizaciji, najbolj vplivajo na raven zadovoljstva vaših zaposlenih?
Kako skrbite za te dejavnike, jih negujete, izboljšujete?
Kako lahko vi kot vodja organizacije vplivate na zadovoljstvo zaposlenih?
11. Ali se zavedate, kakšno je trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih v Vaši organizaciji?
Na kakšen način ugotavljate raven zadovoljstva v podjetju?
12. Menite, da višja raven zadovoljstva zaposlenih, lahko izboljša produktivnost in uspešnost organizacije? Zakaj?
Ali menite, da ima vpeljava novih tehnologij v poslovne procese vpliv na zadovoljstvo zaposlenih?
13. Kako se kaže sodelovanje med različnimi generacijami v podjetju? Imate sistematično ureditev glede tega področja?
Kako se soočate s prenosom organizacijskega znanja in nadaljevanja in razvoja ustaljenih delovnih praks?

Prerejeno po Dimovski in drugi (2013), Černe in drugi (2013) in Černe in drugi (2014).