

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V IT
PANOGI**

Ljubljana, november 2024

SINTIJA HOAREAU

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sintija Hoareau, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih na primeru izbranega podjetja v IT panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 5. 12. 24

Podpis študentke: 

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	AVTENTIČNO VODENJE.....	4
2.1	Avtentično vodenje	4
2.1.1	Opredelitev koncepta avtentičnosti in avtentičnega vodenja	4
2.1.2	Značilnosti avtentičnega vodenja	6
2.1.3	Razlikovanje avtentičnega vodenja od drugih teorij vodenja	7
2.2	Komponente avtentičnega vodenja	10
2.2.1	Model razvoja avtentičnega vodenja	10
2.2.2	Samozavedanje	13
2.2.3	Samoregulacija	13
2.2.4	Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj	13
2.3	Avtentični vodja.....	14
2.3.1	Oblikovanje avtentičnega vodje	14
2.3.2	Lastnosti in sposobnosti avtentičnega vodje	15
2.3.3	Komponente avtentičnega vodje in kako jih vodje razvijajo	16
2.4	Avtentični vodja in avtentični sledilci	18
2.4.1	Odnos med avtentičnim vodjo in sledilci.....	19
2.4.2	Dojemanje avtentičnega vodje s strani sledilcev	20
3	ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU.....	22
3.1	Zadovoljstvo zaposlenih.....	22
3.1.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	22
3.1.2	Pomembnost zadovoljstva za organizacijo	24
3.1.3	Pomembnost zadovoljstva za zaposlene	24
3.2	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo	25
3.2.1	Pozitivni dejavniki in zadovoljstvo	27
3.2.2	Negativni dejavniki in nezadovoljstvo	28
3.3	Načini merjenja zadovoljstva zaposlenih v organizaciji.....	28
3.3.1	Opravljanje intervjujev s posamezniki ali skupino.....	28
3.3.2	Obrazna lestvica	29
3.3.3	Vprašalnik zadovoljstva Minnesota.....	29

3.3.4	Indeks opisa dela	30
3.4	Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v organizacijah.....	30
3.5	Povezava med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu	31
4	RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA V POVEZAVI Z ZADOVOLJSTVOM NA DELOVNEM MESTU V IZBRANEM IT PODJETJU	32
4.1	Predstavitev izbranega podjetja	32
4.2	Zasnova raziskave in metodologija.....	32
4.2.1	Namen in cilji raziskave	32
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	33
4.2.3	Oblikovanje vprašalnika	34
4.2.3.1	<i>Sklop vprašanj lastne avtentičnosti in avtentičnega vodenja.....</i>	<i>35</i>
4.2.3.2	<i>Sklop vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu</i>	<i>36</i>
4.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave.....	37
4.3.1	Predstavitev vzorca	37
4.3.2	Avtentično vodenje v izbranem IT podjetju	39
4.3.2.1	<i>Presoja lastne avtentičnosti v izbranem IT podjetju.....</i>	<i>40</i>
4.3.2.2	<i>Presoja avtentičnosti vodij v izbranem IT podjetju.....</i>	<i>41</i>
4.3.2.3	<i>Primerjava presoj avtentičnosti v izbranem IT podjetju.....</i>	<i>43</i>
4.3.3	Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v izbranem podjetju	45
4.3.4	Povezava med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v izbranem podjetju.	51
4.4	Zaključne ugotovitve	53
4.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj	53
4.4.2	Priporočila vodstvu izbranega podjetja	56
4.4.3	Priporočila za nadaljnja raziskovanja	57
5	SKLEP	58
	LITERATURA IN VIRI	59
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Avtentično vodenje v primerjavi z drugimi stili vodenja	7
Tabela 2: Oblikovanje avtentičnega vodje	15
Tabela 3: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela	33
Tabela 4: Ocenjevanje lastne avtentičnosti	35
Tabela 5: Ocenjevanje avtentičnosti vodij	36
Tabela 6: Predstavitev vzorca po spolu in starosti	38
Tabela 7: Predstavitev vzorca po doseženi stopnji izobrazbe	38
Tabela 8: Povzetek regresijskega modela	51
Tabela 9: Analiza regresijskega koeficienta in stopnje značilnosti	52

KAZALO SLIK

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja	12
Slika 2: Komponente avtentičnega vodje	18
Slika 3: Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljevanje potreb sledilcev	21
Slika 4: Ocenjevanje zadovoljstva z vidika posameznika	23
Slika 5: Spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	26
Slika 6: Obrazna lestvica	29
Slika 7: Povprečna ocena lastne avtentičnosti zaposlenih	40
Slika 8: Povprečne ocene zaposlenih o avtentičnosti vodij	42
Slika 9: Primerjava ocenjenih avtentičnih značilnosti lastne avtentičnosti in avtentičnosti vodje	44
Slika 10: Povprečna ocena zadovoljstva glede na posamezen dejavnik	46
Slika 11: Povprečna ocena trditev zadovoljstva z naravo dela	47
Slika 12: Povprečna ocena trditev zadovoljstva z delovnimi pogoji	47
Slika 13: Povprečna ocena trditev zadovoljstva s plačami in ugodnostmi	48
Slika 14: Povprečna ocena trditev zadovoljstva z vodstvom in komunikacijo	49
Slika 15: Povprečna ocena trditev zadovoljstva s sodelavci in kulturo	49
Slika 16: Povprečna ocena trditev zadovoljstva z napredovanjem in razvojem	50
Slika 17: Povprečna ocena trditev zadovoljstva z organizacijsko stabilnostjo	51
Slika 18: Razsevni diagram	52
Slika 19: Priporočila vodstvu izbranega podjetja	57

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Splošni podatki anketirancev	8
Priloga 3: Avtentičnost, avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih	9
Priloga 4: Ocene lastne avtentičnosti	10
Priloga 5: Ocene avtentičnosti vodij	13
Priloga 6: Ocene zadovoljstva na delovnem mestu	16
Priloga 7: Povprečne ocene strinjanja vsakega zaposlenega z obema konstruktoma	22
Priloga 8: SPSS Analiza povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v izbranem IT podjetju	24

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BI – (angl. Business intelligence); poslovna inteligenca

CRM – (angl. Customer Relationship Management); upravljanje odnosov s strankami

ERP – (angl. Enterprise Resource Planning); načrtovanje virov v podjetju

IT – (angl. Information Technology); informacijska tehnologija

JDI – (angl. The job descriptive indeks); indeks opisa dela

OCB – (angl. Organizational Citizenship Behavior); vedenje v dobrobit organizacije

1 UVOD

Dolgo časa je veljalo precej zmotno prepričanje o uspešnem vodenju. Uspešen vodja je bil tisti, ki je imel moč, avtoriteto, kontrolo ter nadzor nad zaposlenimi pridobljen s pozicijo. Najboljše šole naj bi oblikovale najboljše vodje, opisali pa bi jih najboljše z besedami moč, vzvišenost, osredotočenost nase in denar. Besede, ki naj bi bile nekakšen sinonim za poslovni uspeh in uspešnega vodjo. Kar pa pomeni, da je bil iz tega vidika pristop k vodenju nekako vnaprej določen, lastnosti vodij pa so si bile med seboj podobne, če nisi odražal predhodno naštetega, potem nisi bil uspešen vodja (Joly, 2021).

Poslovno okolje je vedno bolj konkurenčno, organizacije postajajo kompleksnejše in odzivi na spremembe morajo biti hitri ter uspešni. Vodje organizacij se zato na svoji karierni poti v svojem vsakdanu znajdejo v mnogih različnih situacijah, posledica tega je, da za pristop k vodenju ne obstaja definicija, ki bi se je posluževali ko bi to potrebovali. Ne obstaja enoten pristop k vodenju ki bi se ga dalo uokviriti in bi veljal v vseh situacijah ter v vseh situacijah prinesel enak željen rezultat. Pristop se mora spreminjati glede na različne situacije, ljudi, razvoj podjetja ter ostale dejavnike (Avolio in Gardner, 2005).

Zaposleni predstavljajo skupino ljudi s precej raznolikimi potrebami in interesi, ki delujejo na različne načine in zato zahtevajo različne usmeritve. V določenih situacijah je potreben potisk v drugih pa umik (angl. Push and pull method), vodja mora torej znati oceniti ali je potrebno poseči po strožjih ukrepih in kaj odvzeti ali pa sta zgolj potrebni inspiracija in motivacija za korak v pravo smer (Folkman, 2022). Skozi vsakdanje situacije se avtentični vodja nenehno uči in prilagaja in s tem razvija način vodenja ki bo tako prilagodljiv, da bo kos katerikoli situaciji v danem trenutku.

Avtentično vodenje je oblika vodenja ki se je razvila kot odgovor na sodobne družbene izzive in hitre spremembe. Avtentično vodenje je torej vodenje v skladu s svojimi lastnimi prepričanji, vrednotami in moralnimi načeli. Avtentični vodja odraža transparentnost, se zaveda svojega razmišljanja in vedenja ter počne to kar sam pri sebi verjame, da je zanj smiselno in prav. Ima visoko stopnjo samozavedanja, ki izhaja iz življenjskih izkušenj na podlagi katerih je pridobil razumevanje sebe (Černe in Penger, 2010, str. 821–825). Razume vzroke reakcij v določenih situacijah, kako ter v koga ga to oblikuje ter kako na podlagi tega sprejeti samega sebe. V odnosu z zaposlenimi krepí in razvija elemente pozitivnega psihološkega kapitala ter na način vzpostavi avtentično sledenje in zaupanje pri sledilcih. Vse to pa počne z nekim ciljem in vizijo za boljše delovanje organizacije.

Z obliko in načinom vodenja pa je močno povezano tudi zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. V prejšnjem stoletju so definirali zadovoljstvo zaposlenih kot kakršnokoli kombinacijo psiholoških, fizičnih in okolijskih razmer, ki pri posamezniku sprožijo iskrene pozitivne občutke ob opravljanju svojega dela. Novejše definicije pa zadovoljstvo na delovnem mestu opisujejo kot kombinacijo ugodnih ter neugodnih občutkov in počutij na podlagi katerih posameznik gleda na svoje delo (Bourne, 2020). Zgodnje študije o

zadovoljstvu na delovnem mestu so prišle do spoznanj, da pri bolj zadovoljnih zaposlenih obstaja manjša možnost fluktuacije ter odsotnosti. Zadovoljstvo pa povezujejo tudi z uspehom organizacije in posameznika, ker vpliva na produktivnost in posledično dobičkonosnost. Dva faktorja ki močno vplivata na to sta organizacijska kultura in način vodenja. Organizacije, kjer kultura poudarja prijateljske odnose in sodelovanje ter spodbuja ekipno delo in odprto komunikacijo ima bolj zadovoljne zaposlene. Če zaposleni čutijo pripadnost kulturi, ker se ujema z njihovimi prepričanji in vrednotami potem to pozitivno vpliva na zadovoljstvo. Ključnega pomena pa je kot že omenjeno tudi način vodenja. Zadovoljstvo je v veliki meri pogojeno s tem kar posameznik čuti in v manjši meri s tem kar misli. Avtentični vodja s svojim načinom delovanja sproža avtentičnost tudi pri sledilcih kar omogoča da zadovoljujejo svoje potrebe in dosegajo svoje cilje. S tem ustvarjajo okolje, kjer se zaposleni tudi v primeru kariernih padcev ali negativnih dogodkov počutijo podprte, sprejete in spodbujene k nadaljnjemu doseganju svojih ciljev (Jang in drugi, 2022, str. 241).

Raziskave nakazujejo, da kadar je s strani sledilcev vzpostavljeno močno zaupanje v avtentičnega vodjo in njegov način delovanja, se to odraža v višjih stopnjah zadovoljstva, večji pripadnosti ciljem organizacije ter močnejšo uspešnostjo med sledilci (Gardner in drugi, 2005, str. 36).

Namen magistrskega dela je pridobiti in razširiti znanje o avtentičnem vodenju in zadovoljstvu zaposlenih ter raziskati njun medsebojni vpliv v izbranem IT podjetju. Oba konstrukta močno vplivata na uspešnost poslovanja organizacij ter sta se v zadnjih letih intenzivno razvila in sta posledično tudi precej raziskana. Teoretični del je namenjen raziskovanju in predstavitvi avtentičnega vodenja ter avtentičnih vodij. Namen je raziskati kako se avtentični vodja sploh razvije, kaj so njegove veščine in lastnosti, kako deluje v odnosu z organizacijo ter kako se vzpostavi avtentično sledenje. Prav tako je namen raziskati zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo, kaj povzroča morebitno nezadovoljstvo, kje je prostor za izboljšave ter kako je to povezano z vodenjem. Na podlagi preučenega teoretičnega dela in določenih že raziskanih ter znanih primerov pa je namen raziskovalnega dela preučiti kakšen odnos imajo zaposleni v izbranem IT podjetju do avtentičnega vodenja, ali se jim njihov vodja zdi avtentičen ter kako to vpliva na njih, njihov odnos do dela in organizacije ter zadovoljstvo na delovnem mestu. Ker je eden od glavnih prizadevanj podjetij zadnjih nekaj letih imeti zadovoljne zaposlene, izbrano podjetje pa je deležno precej velike fluktuacije kadra je moj namen tudi ugotoviti ali izbrana preučevana konstrukta vplivata na to ter deliti ugotovitve in usmeritve z vodstvom podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je definirati in analizirati konstrukta avtentičnega vodenja ter zadovoljstva zaposlenih in preveriti njuno prisotnost in povezanost v izbranem IT podjetju. Osnovni cilj dopolnjujejo sledeči **pomožni cilji**:

1. Preučiti širok nabor domače in tuje literature ter znanstvenih del in raziskav, ki že obstajajo na področju avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.

2. S pomočjo pridobljenega teoretičnega znanja pripraviti in izvesti raziskavo med zaposlenimi v izbranem podjetju.
3. Na podlagi raziskave priti do spoznanj kakšen odnos imajo zaposleni do izbranih dveh konstruktov, kaj za njih pomenita ter kako ju povezujejo med seboj. Torej, kako pomembno se jim zdi, da je njihov vodja avtentičen in kako to vpliva na njihovo zadovoljstvo v organizaciji.
4. Na podlagi rezultatov izvedene raziskave povzeti glavne ugotovitve in podati priporočila vodstvu izbranega IT podjetja, kako lahko vodstvo in način vodenja pozitivno vpliva na to da so zaposleni zadovoljni in s tem tudi čutijo večjo pripadnost.

Temeljna teza magistrskega dela je sledeča, avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v izbranem IT podjetju. Torej, če zaposleni vodjo smatrajo kot avtentičnega, obstaja večja verjetnost da bodo s svojim delovnim mestom zadovoljni in dlje časa lojalni organizaciji.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v magistrskem delu, so sledeča:

1. Ali sta konstrukta avtentična oblika in zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno povezana?
2. Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
3. Kaj za zaposlene v IT podjetju pomeni avtentično vodenje ter ali lahko svojega vodjo opredelijo kot avtentičnega?
4. Kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu za zaposlene v izbranem podjetju?
5. Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v izbranem podjetju bolj zadovoljni na delovnem mestu?

Vsebina magistrskega dela se deli na dva dela, **teoretični** ter **raziskovalni** del. Prvi, torej teoretični del bo sestavljen iz dveh poglavij. V začetnih poglavjih bo natančneje predstavljeno teoretično ozadje konstruktov avtentičnega vodenja ter zadovoljstva zaposlenih in povezava med njima. Za preučevanje prvega dela magistrskega dela bodo uporabljene metode deskripcije, komparacije in kompilacije. Metoda deskripcije omogoča opisovanje, opazovanje in analizo. Na podlagi komparativne metode bodo narejene primerjave med različnimi stališči v različnih člankih, metoda kompilacije pa povzema stališča drugih in na podlagi le teh oblikuje povezavo z izbranim raziskovalnim problemom. V teoretičnem delu bodo uporabljeni sekundarni podatki, torej te ki so že zbrani v obliki znanstvenih člankov, pridobljenih iz javno dostopnih baz z znanstveno in strokovno literaturo. Osredotočenost bo predvsem na novejši in zanesljivi literaturi tujih avtorjev.

V raziskovalnem delu bo preverjeno, ali sta izbrana konstrukta avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih prisotna v izbranem podjetju, ali sta povezana ter kako medsebojno vplivata. Za preverjanje prisotnosti in povezanosti obeh konstruktov bo uporabljen multimetodološki pristop, ki vključuje kvalitativno raziskavo. In sicer bodo zaposleni v

podjetju prejeli vprašalnik polodprtega tipa. V ta del bo vključeno tudi neposredno opazovanje dejanskega stanja v podjetju za večjo zanesljivost rezultatov. Namen raziskovalnega dela je primerjava rezultatov ankete v izbranem podjetju z izhodišči teoretičnega dela in na podlagi tega odgovoriti na prvotno zastavljena raziskovalna vprašanja ter oblikovanje priporočil podjetju.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Avtentično vodenje

V časovnem obdobju zadnjih nekaj let je bilo na področju avtentičnosti ter avtentičnega vodenja vedno več zanimanja in izvedenih vedno več študij z namenom, da bi definirali lastnosti, stil in karakteristike ljudi ki veljajo za dobrega vodjo. Vendar pa rezultat teh raziskav ni prinesel željenega izida, še zmeraj ni bilo mogoče podati nekega jasnega opisa ali standardne definicije, ki bi narekovala kaj idealen vodja pravzaprav je. Če analiziramo in primerjamo različne raziskave lahko vidimo da so glede nekaterih zadev raziskovalci usklajeni, še vedno pa obstaja veliko odprtih vprašanj. Tudi v primeru da bi obstajala neka splošno sprejeta definicija, bi vodje želele to oponašati in se takega načina naučiti, kar pomeni da ne bi ravnali v skladu s svojimi načeli in sledilci bi to začeli opazovati. Nihče pravzaprav ne more biti avtentičen, če pri svojem ravnanju posnema nekoga drugega (George in drugi, 2007, str. 1).

2.1.1 Opredelitev koncepta avtentičnosti in avtentičnega vodenja

Izvor konstrukta avtentičnost seže vse do starogrške filozofije, kjer so verjeli, da je avtentična oseba tista, ki pozna sebe in svoj resnični jaz (Avolio in Gardner, 2005, str. 319). Avtentičnost združuje posameznikove vrednote, načela, prepričanja in čustva ter ravnanje v skladu s tem kaj resnično misli in čuti. Bolj kot posameznik to ohranja in stopnjuje bolj avtentičen je. Erickson (1995) v svojih teorijah navaja, da ljudi ne moremo ločiti na avtentične in ne-avtentične, ni mogoče da je človek samo avtentičen ali pa samo ne-avtentičen. Vsak človek je lahko avtentičen do določene stopnje, torej ljudi ločimo po stopnji avtentičnosti.

Avtentično delovanje lahko povezujemo tudi z razlikami v samopodobi. Nekateri posamezniki imajo samopodobo, ki bolj ali manj temelji na odobravanju drugih. V tem primeru gre za relativno delikatno obliko samopodobe, ki se lahko poruši vsakokrat ko posameznik prejme negativno mnenje s strani drugih, kar pa rezultira v aktivaciji obrambnega mehanizma. Zato so te vrste posameznikov bolj nagnjeni k neavtentičnemu vedenju, saj želijo s prikrivanjem, hlinjenjem ali lažjo ohraniti dobro mnenje o sebi in se s tem izogniti tovrstnim mnenjem, ki bi kakorkoli vplivala na njihovo samopodobo in ego. Medtem ko, posamezniki ki delujejo avtentično odražajo stabilno samopodobo in so vedno

odprti za različne oblike kritike ali povratne informacije, saj so v skladu s svojimi prepričanji in imajo jasno sliko o sebi ter svojih ravnanjih ter so neobremenjeni s pričakovanji drugih. Posledično pa sprejemajo bolj preudarne odločitve (Leroy in drugi, 2015, str. 1680).

Avtentično vodenje je kot izraz prvič uporabil George (2004). V tistem obdobju je vladalo kaotično stanje, prisotna je bila negativnost na globalni ravni kot posledica terorističnih napadov, številnih škandalov zaradi neetičnih ravnanj vodij, ekonomske negotovosti in naraščajoče globalne konkurenčnosti. V takšnih stanjih se družba in pa predvsem organizacije rade obrnejo na svoje vodje za usmeritev in nekakšen občutek upanja. Ljudje v času ko zavlada krepek upad upanja, potrebujejo občutek pozitivnega, zagotovilo da se bodo zadeve obrnile v pozitivno smer (Luthans in Avolio, 2005).

Obstaja več različnih teorij in konceptov avtentičnega vodenja ki imajo nekaj skupnih točk, vendar pa je kljub teorijam še vedno mnogo nerazjasnenih vprašanj definicija avtentičnega vodenja pa je proces ki je vedno v teku in se nenehno razvija ter oblikuje. Shamir in Eilam (2005) sta predstavila svoj okvir avtentičnega vodenja, ki temelji na **pristopu življenjskih zgodb**. Avtorja zagovarjata, da avtentično vodenje temelji na tem kolikšen pomen posamezniki pripisujejo svojim izkušnjam in dogodkom ki se jim v življenju zgodijo. Na podlagi tega se oblikuje posameznikova življenjska zgodba. To so pomembni dogodki, tako privatni kot poslovni, ki so posamezniku oblikovali identiteto, način vodenja in svoj lasten jaz. Skozi refleksijo življenjskih zgodb vodja pridobi razumevanje sebe, svojih vzorcev in tega kako deluje v različnih situacijah. Ko posameznik skozi dogodke v svojem življenju sebe dobro spozna in se zna povezovati sam s seboj, lahko tako deluje tudi v odnosu z ostalimi in se z njimi povezuje na podoben način. Skozi proces deljenja svojih zgodb in spoznaj s sledilci pa lahko dosežejo da se sledilci počutijo, da se vodja lahko poistoveti z njimi kar rezultira v večjem zaupanju in boljših odnosih.

Gardner in drugi (2005), so oblikovali model pozitivnega organizacijskega vedenja, ki se osredotoča na pozitivne vidike vedenja vodje ter vpliva takšnega načina vedenja na sledilce. Ta teorija avtentičnega vodenja daje velik poudarek razvoju sledilcem. Avtentično vodenje definirajo kot proces, ki kombinira pozitivno psihološko stanje posameznika in spodbudno organizacijsko kulturo. Avtentični vodja mora najprej v sebi doseči samozavedanje, sprejetje in delovati avtentično tudi v odnosih z drugimi. Po njihovi teoriji avtentični vodje izkoriščajo pozitivna psihološka stanja, povezana z optimalno samopodobo in psihološkim ravnovesjem. Ta stanja vključujejo lastnosti kot so zaupanje, optimizem, upanje in odpornost. Avtentični vodje te lastnosti uporabljajo kot zgled za spodbujanje in razvoj podobnih lastnosti pri sledilcih in konstantno spodbujajo njihov razvoj, dokler sledilci sami ne prevzamejo vodstvene vloge. Vodijo z zgledom, saj njihova komunikacija bodisi verbalna ali pa preko dejanj odraža visoke etične standarde in vrednote. V zadnjih teorijah in raziskovanjih dajejo nekoliko večji poudarek samozavedanju in samoregulaciji vodij (Černe in Penger, 2010, str. 824).

Avtentično vodenje je ključnega pomena, če želi vodja ustvarjati ter vzdrževati zdravo delovno okolje. V primeru, da vodenje ni avtentično, sledilci to zaznavajo in sprejemajo z določeno stopnjo odpora. Seveda je mogoče prisiliti sledilce, da upoštevajo ter se podredijo odločitvam vodje, vendar to ne pomeni da vodji zaupajo ter verjamejo v to kar počne. Na dolgi rok takšen način vodenja vodi v konfliktno odnose, prezir in nasprotovanje. Rezultat tega je, da so zaposleni manj angažirani, slabo produktivni ter bolj naklonjeni k fluktuaciji (Avolio in drugi, 2009, str. 42–44).

Pomembno je tudi poudariti, da avtentično vodenje ni sestavljeno zgolj iz avtentičnih vodij ampak je vedno prikazano kot odnos med vodjo in sledilcem. S tem razlogom moramo pri konstruiranju avtentičnega vodenja vedno upoštevati tudi avtentične sledilce.

2.1.2 Značilnosti avtentičnega vodenja

Zavedanje samega sebe pomeni, da se posameznik pozna in zaupa lastnim čustvom, željam in motivom. Posameznik se zaveda, kako se sklada z okoljem v katerem deluje. Lahko se pripeti, da se v posamezniku pojavijo nasprotujoča si čustva vendar je avtentičen vodja sposoben to prepoznati in se zavedati da ima nasprotujoče si občutke, skozi samozavedanje pa je sposoben potem razumeti svoje prednosti in omejitve (Sarkar, 2019, str. 521). Prakticiranje avtentičnosti avtentičnega vodenja zahteva visok nivo samozavedanja, ki pa ne predstavlja neke stalnice ali končne točke. Samozavedanje je proces v katerem posameznik nenehno dosega razumevanje svojih edinstvenih lastnosti, prednosti in občutkov namena (Day in drugi, 2014, str. 69).

Internalizirana moralna perspektiva se nanaša na sposobnost, da so pri avtentičnem vodenju dejanja vodje rezultat notranjih vrednot, pravega jaza in lastnih preferenc namesto da bi bil namen dejanj zadovoljevanje drugih, želja po boljšem vtisu ali katerikoli drugi zunanji pritisk. Tudi moralna perspektiva ni nekaj statičnega vendar se lahko spreminja (Sarkar, 2019, str. 521). Vsak posameznik je v določenih obdobjih svojega življenja podvržen temu da preizkuša različne verzije sebe, v vsakem obdobju se lahko nauči kaj novega o sebi in to posledično vpliva tudi na spremembe v njegovem vedenju. Ker pa je raziskovanje samega sebe bistvenega pomena za razumevanje in odkritje svoje prave narave tega ne označujemo kot nepristno vedenje (Kernis, 2003). *»Avtentični vodje so konsistentni in samodisciplinirani. Niso pripravljeni sprejemati kompromisov, kadar so na preizkušnji njihovi principi«* (George, 2004, str. 12).

Uravnoteženo razmišljanje predstavlja nepristransko procesiranje in analizo vseh pomembnih informacij, ki jih vodja potem upošteva pri sprejemanju odločitev (Avolio in drugi, 2005, str. 7). Z visoko stopnjo objektivnosti in nepristranskosti dosežejo, da lahko mnenja drugih vključijo v svoj odločevalni proces brez da bi jim obrambni mehanizem ali ego popačil percepcijo. Lastnost večin ljudi je da so sami po sebi pristranski in informacije analizirajo nepravilno, zlasti tiste ki se dotikajo samopodobe posameznika (Tice in Wallace, 2003). Drugačen vzorec procesiranja in razmišljanja pa odraža avtentično vodenje, kjer velja

visoka stopnja uravnoteženosti, ki izvira iz optimalnega nivoja samopodobe. Stopnja in vpletenost ega je minimalna, saj so sposobni bolj objektivno ocenjevati in sprejemati tako pozitivne kot negativne vidike, lastnosti in kvalitete sebe, vključno z pomanjkljivostmi v spretnostih, podpovprečnimi dosežki ter negativnimi čustvi (Avolio in drugi, 2005, str. 7).

Skozi **transparente odnose** avtentični vodja iskreno in odprto komunicira svoje prednosti in slabosti z drugimi. S svojimi sledilci je pripravljen odkrito govoriti o svojih dejanskih čustvih in občutkih ter z njimi deliti svojo osebne zadeve z namenom grajenja tesnih in zaupanja vrednih odnosov. Višjo stopnjo samozavedanja in sprejemanja samega sebe imajo, bolj so odprti, zaupanja vredni in pripravljeni deliti svoje misli z drugimi (Avolio in drugi, 2004, str. 7–8). Hkrati pa s svojim vedenjem spodbujajo tudi druge, da počnejo enako, saj ustvarjajo okolje, kjer se ljudje počutijo sprejete in slišane. S pomočjo transparentnosti v odnosih vse zgoraj naštetih dimenzije postanejo vidne tudi drugim. To je način, s katerim avtentični vodje zgradijo zaupanje in medsebojno razumevanje s svojo ekipo (Dimovski in drugi, 2011, str. 4).

2.1.3 Razlikovanje avtentičnega vodenja od drugih teorij vodenja

Tradicionalni načini vodenja se osredotočajo in dajejo precej velik poudarek avtoriteti in kontroli, vodjam pa so skupne lastnosti visoka stopnja samozavesti, karizmatičnost in inteligenca. Prisotni sta pozicija moči in situacijski dejavniki, primaren fokus pa je na efektivnost, v smislu, da so stvari narejene ne pa na tem, na kakšen način so pravzaprav narejene. V nasprotju s tradicionalnimi načini je avtentično vodenje v skladu s svojimi etičnimi načeli, integriteto ter lastno osebnostjo in prepričanju (George in drugi, 2007, str. 3).

Avtentično vodenje naj bi bilo bolj generično in se smatra za temeljni konstrukt pozitivnih načinov vodenja. Obstaja pet teorij pozitivnega načina vodenja, ki vplivajo in pripomorejo k razvoju avtentičnega vodenja: Transformacijsko, služabniško, etično, karizmatično in duhovno. Teorija avtentičnega vodenja je večdimenzionalna in ima zaradi tega marsikatero podobnost z zgoraj naštetimi teorijami vodenja, ki so podrobneje obrazložene v nadaljevanju, razlike in podobnosti med različnimi načini vodenja so podrobneje predstavljene v tabeli 1 (Avolio in Gardner, 2005, str. 328).

Tabela 1: Avtentično vodenje v primerjavi z drugimi stili vodenja

	Motivacija	Prizadevanje	Fleksibilnost
Avtentično vodenje	Motivira jih biti svoj lasten jaz.	Najdejo nekakšno ravnotežje med svojimi in potrebami drugih.	Držijo se svojih prepričanj in standardov, so zvesti sami sebi.

se nadaljuje

Tabela 1: Avtentično vodenje v primerjavi z drugimi stili vodenja (nad.)

	Motivacija	Prizadevanje	Fleksibilnost
Transformacijsko vodenje	Motivira jih pozitivna vizija prihodnosti in spodbujanje sledilcev, da dosežejo svoj maksimalen potencial.	Lahko dajo potrebe drugih pred svoje lastne, ker so pripravljeni žrtvovati.	Osredotočajo se na razvoj sledilcev v vodje in ustvarjanjem priložnosti za razvoj sledilcev.
Služabniško vodenje	Motivira jih 'služenje' drugim.	Splošno dobro in dobrobit drugih postavijo pred svoje lastne interese.	Prilagodijo se različnim situacijam in pričakovanjem drugih.
Etično vodenje	Motivira jih biti pravičen, pošten in voditi z integriteto.	Imajo visoko skrb do ljudi okrog sebe in širše družbe.	Držijo se etičnih standardov.
Karizmatično vodenje	Prizadevajo si biti očarljivi.	Vodja združuje sledilce z namenom služenja skupnemu cilju.	Vodijo jih njihova prepričanja in predanost svojemu namenu in viziji.
Duhovno vodenje	Motivira jih občutek namena in predanost do služenja višjemu cilju.	Lahko dajo potrebe drugih pred svoje, saj želijo vzpostaviti spodbudno delovno okolje.	Osredotočajo se na opolnomočenje sledilcev s spodbujanjem osebne rasti.

Vir: lastno delo.

Etično vodenje v ospredje postavlja dve komponenti, moralna oseba in moralni manager. Etične vodje opisujejo načela kot so pravičnost, poštenost in integriteta in si vedno prizadevajo narediti prave stvari. Kot moralni managerji pa imajo jasne etične standarde podprte z visoko stopnjo samodiscipline, kar pomeni, da ne glede na zunanje pritiske in negotovosti, te standardi niso nikoli ogroženi. Trudijo se delovati kot vzorniki etičnega ravnanja v smislu od dejanj k besedam (angl. Walk the talk) da svoje besede podprejo tudi z dejanji. Skupno avtentičnemu in etičnemu vodenju je to, da obe teoriji vključujeta moralno osebo z željo po tem da dela prave stvari (Treviño in drugi, 2000, str. 129–133). Etično vedenje je bistvenega pomena za avtentično vodenje, vendar pa avtentično vodenje presega zgolj etični del, saj zahteva razvoj dodatnih komponent poleg etičnega ravnanja, kot so samozavedanje in uravnoteženo procesiranje (Avolio in drugi, 2009, str. 102–103).

Teorija **služabniškega vodenja** temelji na principu, da vodja deluje kot služabnik svoji ekipi oziroma sledilcem. Poudarjajo opolnomočenje sledilcev, njihov razvoj ter spodbujajo da se razvije kultura zaupanja in sodelovanja. Efektivni služabniški vodja pomen pripisuje komponentam ki so izražene navznoter – pogum in ponižnost ter tistim ki so izražene

navzven – opolnomočenje sledilcev in etično vedenje. Ta model vodenja v ospredje postavlja potrebe, cilje in interese drugih, ne pa svojih lastnih (Fry, 2003, str. 709).

Transformacijsko vodenje je stil vodenja ki spodbuja navdušenje nad vizijo, vodje svojim sledilcem prinašajo vizijo in jih navdihujejo ter ustvarjajo priložnosti za njihovo rast, hkrati pa delujejo kot vzorniki. Za transformacijsko vodenje je velikokrat značilen poudarek na razvoju in kultiviranju sledilcev v bodoče vodje (Avolio in drugi, 2008, str. 103–105). Ta način vodenja krepi posameznike, saj vodja želi, da sledilci povečujejo svoj potencial, veščine in sposobnosti ter imajo večje zaupanje vase. Vodje, ki sledijo transformacijskemu pristopu, se osredotočajo na ustvarjanje pozitivnih rezultatov za svoje sledilce in organizacijo. Ključna značilnost je torej ustvarjanje strukturnih sprememb v organizaciji s postavljanjem ambicioznih ciljev za motivacijo posameznikov, ki presega njihovo običajno zmogljivost (Yavuz, 2020, str. 126). Kljub temu da imata avtentično in transformacijsko vodenje veliko skupnega, avtentično vodenje v praksi ni nujno navdihujoče in opremljeno z močnim poudarkom na viziji. Njihovo bistvo je da jih vodijo lastna prepričanja, lasten jaz ki so zasidrana globoko v njih ter delujejo kot osnova za njihovo vodstveno pot (Avolio in Gardner, 2005, str. 329).

Vodje, ki se poslužujejo **karizmatičnega načina vodenja** si prizadevajo biti očarljivi. Stil vodenja temelji na šarmu in viziji vodje. Sposobni so vplivati in pritegniti sledilce na način, da s svojo prepričljivostjo izražajo tolikšno stopnjo samozavesti, optimizma in strasti pri svojem delovanju, da ustvarijo občutke nujnosti in vznemirjenja. Sledilci jih pogosto vidijo kot vzornike in se lahko na njih čustveno navežejo (Avolio in Gardner, 2005, str. 330).

Obstaja sovpadanje med avtentičnimi in **duhovnimi teorijami vodenja** na področju integritete, upanja, poguma ter odpornosti. Duhovno vodenje uporablja vizijo, vero in nesebično ljubezen kot osnovo za notranjo motivacijo, ki jo vodja doseže s tem da zaposlene vključuje v različne naloge in prepoznava njihove cilje. Duhovni vodja si prizadeva, da izpolnjuje potrebe sledilcev, ki so višjega reda in se jih da zadovoljiti zgolj notranje. Bolj kot posameznik dobi občutek uspešnosti, avtonomnosti pri delu ter kompetentnosti, bolj je zadovoljen pri delu (Robbins in Judge, 2009). Teorija duhovnega vodenja združuje štiri področja ki skupaj tvorijo bistvo človeškega obstoja na delovnem mestu: telo, ki predstavlja fizično komponento; um, ki povzroča racionalno razmišljanje; srce, ki ga povezujemo z občutki ter spiritualnost. Duhovne vodje skozi proces vodenje vodi občutek namena in služenja višjemu cilju, ki lahko presega osebne ali organizacijske interese (Fry, 2003, str. 718).

Avtentični vodje nimajo uveljavljenih spretnosti, stila vodenja ali pa fiksnih lastnosti ki bi jih aplicirali vedno, ne glede na situacijo. Vsak avtentični vodja razvije lasten, edinstven pristop, ki zajema raznolika vedenja in nabor veščin in potem tiste, ki se mu zdijo v dani situaciji najbolj primerna tudi uporabi (George, 2004, str. 13). Torej, vedenje ni vedno isto, vodje izhajajo iz svojih življenjskih izkušenj. Zaradi tega, ker gredo čez proces doseganja samozavedanja imajo globlje razumevanje sebe in svojih pogledov na svet ter tega kako so

jim pretekle izkušnje oblikovale percepcijo in vedenje ki ga izražajo danes in kakšen pomen lahko pripišejo preteklim izkušnjam (Avolio in drugi, 2009). Izkušnje so tiste, ki so jim pomagale izoblikovati situacijsko inteligenco, ki jim pomaga reševati različne situacije s katerimi se soočajo. Ravno zaradi tega avtentični vodje niso vsi enaki, ker vsak izhaja iz svojih lastnih izkušenj ki so unikatne in drugačne od drugih (Avolio in Gardner, 2005, str. 328).

Tisto, kar razlikuje avtentično vodenje od drugih oblik vodenja je, da imajo avtentični vodje lahko lastnosti ostalih teorij vodenja, pri drugih teorijah vodenja pa ni nujno da ima vodja tudi visoko stopnjo avtentičnosti (Avolio in Gardner, 2005, str. 329). Na konkretnem primeru to pomeni, da je avtentični vodja lahko karizmatičen, za karizmatičnega vodjo pa ni nujno, da je poleg te lastnosti tudi avtentičen. Torej najpomembnejši element avtentičnega vodenja ni stil vodenja, temveč stopnja njegove pristnosti (George, 2004).

2.2 Komponente avtentičnega vodenja

Komponente avtentičnega vodenja sestavljajo ključne elemente, ki prispevajo k razvoju in uresničevanju tega vodstvenega sloga. Ti elementi vključujejo model razvoja avtentičnega vodenja, samozavedanje, samoregulacijo ter pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. V naslednjih podpoglavjih bodo posamezni elementi ter njihov vpliv na oblikovanje avtentičnih vodij podrobneje predstavljeni.

2.2.1 Model razvoja avtentičnega vodenja

Model razvoja avtentičnega vodenja sta razvila Luthans in Avolio (2005) in temelji na tem, da se avtentično vodenje in sledenje razvije kot rezultat **dogodkov v osebnem življenju** posameznika in na drugi strani **dogodkov v organizacijskem okolju**. Razvojni proces kot del osebnega življenja, se začne s tem, kako si posameznik interpretira dogodke, ki so vplivali na njegovo življenje (Avolio in Gardner, 2005; Luthans in Avolio, 2005). Slika 1 prikazuje model razvoja avtentičnega vodenja in predstavlja povezavo med osebnim in organizacijskim kontekstom pri avtentičnem vodenju in avtentičnem sledenju.

Pot do avtentičnega vodenja se začne z razumevanjem svoje življenjske zgodbe. Elementi, ki so predhodno vplivali na razvoj posameznika zajemajo družino, otroštvo, kulturo, delovne izkušnje, vzornike ter izobrazbo (Gardner in drugi, 2005, str. 9). Ti elementi vplivajo na oblikovanje posameznikove identitete torej pomagajo odgovoriti na vprašanje 'Kdo sem?' (Hoyle in drugi, 1999). Na tej točki se sproži tudi proces samozavedanja, saj je močno pogojeno s tem iz kje posameznik izhaja. Poleg zgoraj naštetih elementov ima na razvoj avtentičnih vodij in sledilcev pomemben vpliv tudi **pozitivni psihološki kapital**: upanje, samozavest, odpornost ter optimizem ter lasten pozitiven razvoj. Posamezniki z višjo stopnjo pozitivnega psihološkega kapitala so bolj nagnjeni k avtentičnosti (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 436).

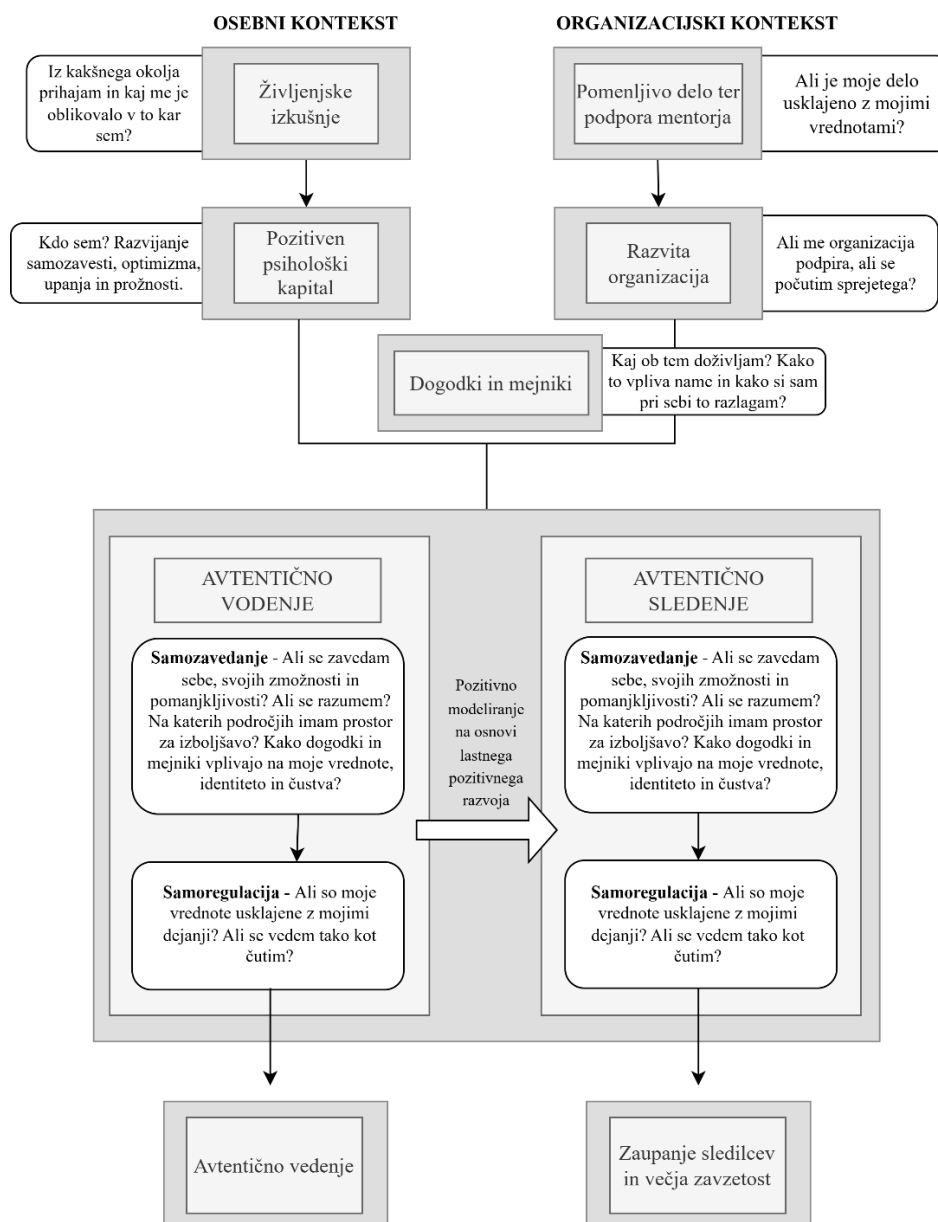
Vse to je dinamičen proces na katerega na različnih točkah življenja vplivajo različni dogodki, ki jih imenujemo **sprožilci ali mejniki**. Njihov namen je, da izzovejo preoblikovanje, torej ne le da se ustvarijo nove sposobnosti ampak tudi, da se zgodi preoblikovanje obstoječih in se s tem po potrebi spremeni način vodenja (Luthans in Avolio, 2005, str. 249). Če upoštevamo tradicionalne poglede, so bili sprožilni dogodki vedno asociirani z negativnimi dogodki (zdravstvene težave, finančna stiska itd.). George in drugi (2007) v svoji raziskavi poročajo o tem kako so bili prav takšni dogodki za nekatere vodje motivacija. Vendar pa namesto, da so sebe postavili v vlogo žrtve, so s pomočjo teh transformacijskih dogodkov osmislili svoje življenje in v tem našli spodbudo za vodenje.

Gardner in drugi (2003) pa so v svojih raziskavah poudarjali pomen pozitivnih sprožilnih dogodkov, ki prav tako sprožijo razvoj avtentičnega vodenja in sledenja. Kot pozitivne dogodke lahko obravnavamo novo stopnjo izobrazbe iz novega področja, novo skupino ljudi ali sodelavcev, ki imajo drugačen pogled na svet in s tem izzivajo perspektive posameznika, knjiga ki odpira nove poglede itd. Glede na to da tudi pozitivni sprožilci vplivajo na razvoj jih je do neke mere mogoče načrtovati in uporabiti z namenom oblikovanja in treninga za vodje. Ker je nemogoče nadzorovati vse dogodke v življenju posameznika pravi pristop zajema kombinacijo obojega. Nenačrtovani dogodki na katere ni mogoče vplivati so izkoriščeni za razmislek in razumevanje 'zakaj se je to zgodilo?' (interpretacija) in kako lahko razumevanje teh dogodkov krepi pristno vodenje. Hkrati pa načrtovano sproženi dogodki omogočajo še dodaten razvoj v pravo smer (Luthans in Avolio, 2005, str. 256).

Poleg osebnega vidika pa ima na drugi strani na razvoj avtentičnih vodij in sledilcev prav tako pomemben vpliv organizacijski kontekst. Kot **razvito organizacijo** sta Bass in Avolio (1994) prepoznala tisto, *»kjer vodje enako kot za uspešno dokončanje nalog skrbijo tudi za razvoj zaposlenih«*, takšna zrelost organizacije je podobna moralni zrelosti ki naj bi jo izkazovali avtentični vodje (Luthans in Avolio, 2005). Če je sistem vrednost posameznika na enaki ali podobni stopnji kot vrednote v njegovem delovnem okolju, torej organizaciji obstaja večja verjetnost a bo to pripomoglo k še večji stopnji avtentičnosti (Gardner in drugi, 2005).

Poleg zgoraj že omenjenih dejavnikov je Sarkar (2019, str. 522) v svoji študiji kot vpliv na razvoj avtentičnosti identificirala še smiselno delo, podporo mentorja ter podporo družine. Posameznik smatra **delo kot smiselno**, kadar je usklajeno z njegovimi osebnimi vrednotami ter lastnim smislom. Poleg Sarkar (2019, str. 522) so tudi Penger in drugi (2009) kot enega ključnih načinov razvoja avtentičnih vodij in sledilcev opredelili **sistem mentorstva**.

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Luthans in Avolio (2005, str. 25); Černe in Penger (2010, str. 829); Sarkar (2019, str. 522).

Odnos mentor in mentoriranec ni enosmeren, gre za vzajemen odnos, ki omogoča razvoj obeh strani ter spodbujanje k drugačnemu razmišljanju. V tem odnosu oba pridobivata in sta podvržena izzivom, ki rezultirajo v nadgradnji izkušenj. Za visoko razvito organizacijo je ključnega pomena, omogoča mentorske odnose, ker se s tem zaposleni lažje vključijo v delo, organizacija pa je na ta način bolj konkurenčna (Penger in drugi, 2009, str. 9). Pod koncept podpora družine uvrščamo tako praktična pomoč kot tudi čustveno razumevanje. Raziskave kažejo, da lahko podpora družine izboljša posameznikovo uspešnost pri delu in da so posamezniki, ki so deležni podpore družine pokazali višjo stopnjo avtentičnega vedenja (Sarkar, 2019, str. 523).

2.2.2 Samozavedanje

Eden od osrednjih elementov v modelu razvoja avtentičnega vodenja je **samozavedanje**. Preko samorefleksije avtentični vodje spoznavajo samega sebe, svojo identiteto, čustva, želje in to je ključ do spremembe (Penger in drugi, 2009, str. 9). Zgolj na ta način se lahko sprememba sproži, Če se vodja ne zaveda sebe, to pomeni da se ne zaveda tudi področij, ki jih lahko pri sebi izboljša in se razvoj avtentičnega vodenja ne more zgoditi (Luthans in Avolio, 2005, str. 257). Kot primer sta Luthans in Avolio (2005) navedla vodjo, ki je lahko zelo prepričan da je njegov nabor vrednot etično zelo na visokem nivoju. Vendar pa se lahko v karieri sreča s posamezniki iz drugačne kulture, za katere lahko kot etične veljajo vrednote, ki so povsem nasprotne tem v domači kulturi za katere je on prepričan da so najbolj etične. Vendar s tem, ko se zaveda samega sebe ima večje razumevanje tudi do drugih in lahko razume, da vsak deluje na drugačen način in da je posameznik lahko vseeno etičen, kljub temu da ima različne vrednote od njegovih. To pripelje do prilagajanja svojega pristopa v različnih kulturah kar pomeni da izvaja **samoregulacijo**. Na ta način se lahko tudi različnim izzivom lažje prilagaja ker situacije vidi in razume bolj jasno. Samozavedanje narašča, kadar posameznik redno izvaja samorefleksijo svojih vrednot, dejanj, prednosti prepričanj in smisla (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 439). Torej je to proces ki je stalno v saj posameznik nenehno prihaja do novih razumevanj svojega smisla in prepričanj, prav tako pa s tem vedenjem pozitivno spodbuja tudi sledilce k enakemu ravnanju (Gardner in drugi, 2005, str.10).

2.2.3 Samoregulacija

Drugi od ključnih elementov v modelu razvoja avtentičnega vodenja je samoregulacija. To je način na katerega vodje izražajo samokontrolo (Luthans in Avolio, 2005, str. 252). V prvem koraku si določijo notranje standarde, lahko so to notranji standardi, ki že obstajajo od prej ali pa so zasnovani na novo. Potem naredijo primerjavo teh standardov z dejanskimi rezultati in v tretjem koraku načrtujejo ukrepe za odpravo morebitnih razlik med notranjostjo in rezultati ki se izražajo navzven. Avtentični vodje uporabljajo samoregulacijo, da svoje vrednote uskladijo s svojimi nameni in dejanji in hkrati skrbijo za transparentne odnose s sledilci (Černe in Penger, 2010, str. 829).

2.2.4 Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj

Pozitivna psihologija se je razvila kot reakcija na to, da je del človeške narave prezaposlenost s tem kaj je z drugimi ljudmi narobe ter kako popraviti ali celo odpraviti te 'slabe' lastnosti. V nasprotju s tem se pozitivna psihologija osredotoča na to kaj je v ljudeh dobrega, katere vrline posedujejo in kako jih še dodatno okrepiti (Luthans in Avolio, 2005, str. 244). Kot že zgoraj omenjeno, so ključni elementi pozitivnega psihološkega kapitala **samozavest, optimizem, upanje in odpornost**. Imeti dovolj samozavesti za prevzem in uspeh pri zahtevnih nalogah; ustvarjanje pozitivnega vidika glede trenutnega in prihodnjega

uspeha; vztrajanje pri doseganju ciljev in če je potrebno tudi preusmeritev; konstantno vračanje nazaj na pot za doseganje uspeha, kljub padcem, stiskam in težavam (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 439–440). Vse te sposobnosti so psihometrične, kar pomeni da jih je mogoče razvijati in nadgrajevati (Černe in Penger, 2010, str. 830). V primeru, da so ta pozitivna psihološka stanja združena s pozitivnim organizacijskim okoljem, posameznik pa je podvržen pozitivnim sprožilcem, ta pozitivna stanja krepijo samozavedanje in samoregulacijo saj delujejo v prid lastnemu razvoju. To je tudi ključnega pomena za **pozitivno modeliranje**, saj vodje z lastnim pozitivnim razvojem vplivajo tudi na razvoj avtentičnih sledilcev. Z ohranjanjem pozitivnega pogleda in optimizma lahko vodje realistično ponotranjijo in prevzemajo odgovornost za dejavnike, ki jih lahko nadzorujejo brez da bi se ob tem osredotočali na stvari ki jih je nemogoče kontrolirati ali za to obtoževati druge (Petersen in Youssef-Morgan, 2018, str. 441).

2.3 Avtentični vodja

Medtem ko je avtentično vodenje stil ali pristop vodenja, za katerega je značilna transparentnost, samozavedanje ter pristna interakcija s sledilci pa je avtentični vodja nekdo ki pooseblja te lastnosti in služi kot vzor za pristno vodenje ter spodbuja zaupanje in integriteto v svoji organizaciji ali skupnosti v kateri deluje. Razvoj vodij se osredotoča na razvoj vodje kot posameznika, medtem ko se razvoj vodenja kot stila osredotoča na način ki vključuje več posameznikov (Day in drugi, 2014 str. 64).

2.3.1 Oblikovanje avtentičnega vodje

»Vsak razvoj je najprej vedno samorazvoj« (Penger in drugi, 2009, str.7). Torej imajo vodje, ki želijo doseči avtentičnost v svoji vodstveni vlogi, v osnovi močno željo po lastnem razvoju in nenehnem učenju. Spremembe in rast so del vsakdanjika, prav tako pa nimajo ustaljenega pogleda nase in na svoje vodenje. Doseganje pristnosti je pot rasti, ki se nikoli ne zaključi saj je vedno mogoče doseči nekaj več in to je za njih motivacijski faktor (George, 2004, str. 21).

Pri oblikovanju avtentičnih vodij lahko ločimo dve vrsti vodij, tisti ki so že **uveljavljeni** vodje in tisti, ki so vodje v **nastajanju**. Primerjava med njima po vidiku vodenja, je predstavljena v tabeli 2. Vzpostavljeni vodje imajo že nek svoj uveljavljen način vodenja, novo nastajajoči vodje pa se prvič znajdejo na tej poti. Njune perspektive in pristopi se razlikujejo zaradi različne ravni izkušenj in stopnje v karieri. Vendar pa je obema skupna predanost osebnosti rasti, pristnosti ter ustvarjanju pozitivnih učinkov pri svojem vsakdanjem vodenju ter v svojih vodstvenih vlogah (Wright, 2015, str. 82).

Tabela 2: Oblikovanje avtentičnega vodje

Vidik	Uveljavljeni vodja	Nastajajoči vodja
Motivacija	Motivira za spremembo je osebni izziv, torej osebna motivacija.	Motivira jih strast in namen, ki ga vidijo v vodenju.
Ovire	Pomembno je, da se otresejo miselnosti 'tega v preteklosti nismo delali na takšen način'	Nimajo lastnih vodstvenih izkušenj na katere bi se lahko zanesli v različnih situacijah.
Podpora	Pomembna je vključenost celotne ekipe v del procesa, torej del osebnega razvoja vodje. Zavedanje da to ni sprememba, ki se zgodi čez noč in deljenje procesa z ostalimi člani ekipe.	Pomembno je, da tudi ostali člani ekipe čutijo to strast in namen.
Učenje in mentorstvo	Učenje od ostalih avtentičnih vodij v organizaciji. Mentorstvo s strani ostalih vodij	Učenje od različnih avtentičnih vodij ter sodelovanje s posamezniki, ki gredo skozi podoben proces ter si lahko nudijo medsebojno pomoč in podporo.
Spremljanje napredka	Vodja določi, kaj zanj osebno pomeni biti avtentičen in kako si želi to doseči. Avtentičnost ni nikoli enaka za dve različni osebi. Vloga mentorja je, da podpirajo pri spremljanju in doseganju ciljev, ki si jih vodje določijo sami.	

Vir: prirejeno po Wright (2015, str. 82); George in drugi (2007, str. 829).

Pomembno je zavedanje, da oblikovanje v avtentičnega voditelja ni samodejen proces in se prav tako ne zgodi čez noč. Vodje si morajo sami določiti merila avtentičnosti ter s pomočjo samozavedanja priti do zaključkov, kaj je zanje najbolj pomembno. Torej morajo priti do zaključkov, ki so jim lastni saj v nasprotnem primeru se merila uspešnosti določijo s strani drugih, vodja pa sledi tujim merilom namesto svojim lastnim.

George in drugi (2007, str. 65) so v svoji knjigi uporabila **kompas** kot prisposobo za pot razvoja do avtentičnega vodje. Natančen zemljevid, ki bi opisal pot ki jo mora vodja prehoditi do cilja ne obstaja, zato potrebuje kompas, ki mu omogoča da ostane osredotočen na svojo pot in se vedno znova usmerja nanjo tudi kadar zunanje sile narekujejo drugače. Hkrati pa je kompas dinamično orodje, saj ga lahko vodja nenehno posodablja in prilagaja. Na ta način ostane v skladu s svojimi željami in vrednotami ter tem kako želi voditi svoje življenje. Glede na to da vsak vodja deluje v nenehno spreminjajočem se okolju, se kalibracija kompasa nikoli ne konča, saj se lahko z vsako novo izkušnjo pot malenkost spremeni.

2.3.2 Lastnosti in sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodje so globoko **povezani s svojo notranjostjo**, saj se zavedajo, kdo so, kako čutijo in razmišljajo, ter v kaj verjamejo. Njihova dejanja so vedno usklajena z njihovimi

besedami, saj delujejo skladno s svojimi notranjimi prepričanji in načeli, kar vodi do **konsistentnega vedenja** (Weiss in drugi, 2018, str. 310). Pomemben vidik avtentičnega vodenja je tudi **vzpostavljanje trajnih odnosov**. Grajenje in ohranjanje dolgotrajnih odnosov, je pomembno, zato da se ljudje počutijo povezane s svojimi vodjami. Vodje, ki so dostopni in odprti, vzbujajo večje zaupanje in zvestobo (George in drugi, 2007, str. 33).

Avtentični vodje se obkrožajo z ljudmi, ki imajo različna mnenja in izkušnje. S tem, ko spodbujajo druge k deljenju idej, omogočajo širše razumevanje problemov in iskanje ustrežnejših rešitev. **Upoštevanje različnih perspektiv** prispeva k izogibanju ozkoglednosti in napakam (Wright, 2015, str. 82). Pri tem je pomembno **ravnotežje med čustveno inteligenco in inteligenčnim kvocientom**, saj čustvena inteligenca avtentičnim vodjem omogoča, da zaznavajo čustva, jih razumejo in obvladujejo. Doseganje ravnovesja med obojim omogoča celovitost, saj lahko na ta način sprejemajo premišljene odločitve, se pristno povezujejo s svojo ekipo in ustvarjajo pozitivno delovno okolje (Miao in drugi, 2018, str. 681).

Komunikacija je pri avtentičnih vodjah **jasna in odprta**. So transparentni glede svojih pomanjkljivosti, kar omogoča, da jih drugi spoznajo takšne, kot so. Avtentični vodja odraža visoko stopnjo samozavedanja posledično pa se tudi ljudje okrog njega počutijo, da delujejo v varnem okolju, kjer lahko z ostalimi delijo svoje prednosti in področja na katerih se morajo dodatno razvijati. Z odkritostjo glede svojih pomanjkljivosti ustvarja priložnosti za sodelovanje in izmenjavo znanja, kar posledično vpliva na krepitev odnosov v ekipi ter osebno rast. Na ta način spodbuja tesne odnose in spoznava ljudi okrog sebe, kar je tudi pravilno saj če želi pomagati pri razvoju ljudi okrog sebe mora poznati njihove prednost in slabosti. Poleg tega avtentični vodje niso osredotočeni na lasten ugled ali dobiček, temveč na **opolnomočenje drugih**. Njihov cilj je motivirati ljudi okoli sebe, da dosežejo visoko raven uspešnosti, s poudarkom na odnosih in pozitivnih čustvih (Penger in drugi, 2009, str. 114).

2.3.3 Komponente avtentičnega vodje in kako jih vodje razvijajo

»Avtentični vodje izkazujejo strast do svojega namena, dosledno uresničujejo svoje vrednote in vodijo tako s srcem kot tudi z glavo. Vzpostavljajo dolgoročne in pomembne odnose ter imajo samodisciplino za doseganje rezultatov. Vedo, kdo so« (George in drugi, 2007, str. 1). Močnejše obarvane besede v zgornji misli so komponente avtentičnega vodje. Da bi lahko razumeli kako se oblikujejo in kako vplivajo na proces vodenja so predstavljene na sliki 2 kot del faz.

Avtentični vodja gre v času svojega obstoja in delovanja čez **tri faze**, medtem ko vsaka od njih predstavlja približno trideset let življenja in je močno prepletena s stopnjo osebne zrelosti vodje. V vsaki fazi so koraki, ki jih vodja 'prehodi' in osvoji. Celoten proces je bolj ciklični, kot linearen, saj je vodja podvržen nenehnim vzponom in padcem. **Prva faza** predstavlja prvih trideset let življenja, v tem času vodja razvija komponente. Za **prvo fazo**

je značilna poglobljenost vase, kjer se posamezniki osredotočajo predvsem na razumevanje svojih prednosti in slabosti ter na to, kako lahko vplivajo na svet. To je obdobje osebne rasti in raziskovanja, ter učenja o sebi skozi izkušnje in interakcije z drugimi. Lahko jo opišemo tudi kot postavljanje temeljev za prihodnost (George in drugi, 2007, str. 27).

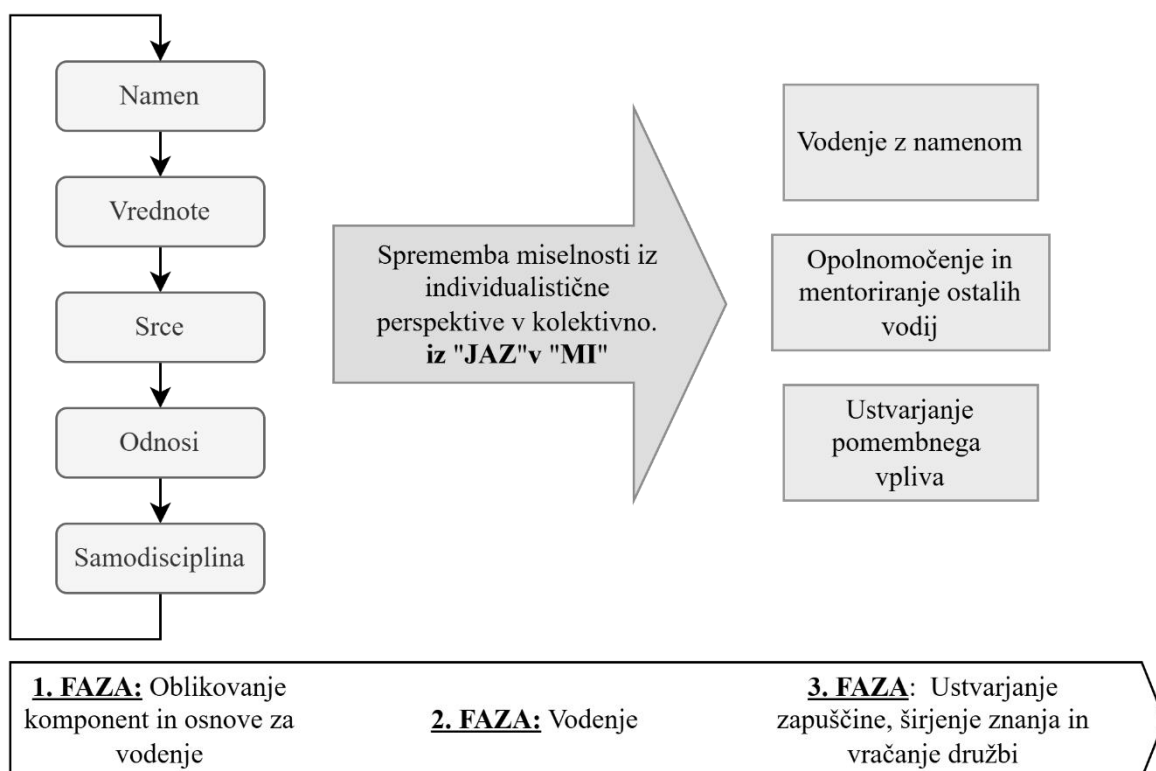
Z dogajanjem in spoznavanjem sebe v prvi fazi je tesno prepleteno tudi oblikovanje komponent avtentičnega vodenja, ki predstavljajo temelj uspešnega vodenja. Načeloma so lahko predstavljene v obliki kroga, saj skupaj tvorijo celoto ki se razvija skozi celotno življenje vodje. To pomeni da enkrat ko jih vodja oblikuje niso fiksne. V vsaki nadaljnji fazi življenja se lahko nadgrajujejo in oblikujejo na novo. Ključnega pomena pri vodenju je, da vodje razumejo svoj **namen**, da razumejo sebe in kaj si želijo doseči. To lahko dosežejo s pomočjo tega da najdejo svojo strast, torej svoje poslanstvo zakaj si želijo voditi in kaj vodenje za njih pomeni v obliki notranje motivacije. Brez jasnega namena obstaja večje tveganje, da vodja podleže odločitvam pri katerih je prisoten ego. **Vrednote** so to, kar vodja verjame da je pomembno, njegova osebna prepričanja, ki se lahko razvijejo skozi študij, introspekcijo ter z izkušnjami. Za oblikovanje vrednost je pomembno da je vodja potrjen situacijam, kjer so vrednote na preizkušnji ter je potrebno sprejemati odločitve v kontekstu vrednost. V takšnih situacijah se oblikujejo tiste prave iskrene vrednote, ker so povezane z dejanskimi dejanji in niso le besede. Avtentični vodje vodijo tako s **srcem** kot tudi z razumom. Do ljudi s katerimi delajo so sočutni ter imajo pogum za sprejemanje težkih odločitev. Shannon in drugi (2020, str. 328) so opravili intervjuje s tridesetimi vodjami, ki so bili spoznani za avtentične, eno izmed vprašanj na katerega so morali vprašani odgovoriti je bilo na kakšen način uporabljajo svoje vodenje, da lahko bolje služijo drugim v organizaciji. Odgovori so močno poudarjali **odnose**. Temelj dobrega vodenja je razvoj dolgoročnih odnosov, da razumemo vrednote, cilje in osebna prepričanja drugih. Danes zaposleni stremijo k bolj osebnim in globljim odnosom z vodjo. Prav tako pa je to koristno tudi za vodjo saj lahko prejme veliko povratnih informacij, ki pripomorejo k osebni rasti. Avtentični vodja v vsaki svoji interakciji z drugimi izraža **samodisciplino**. Zaradi doslednosti, ker ne odstopa od svojega vedenja njegova ekipa v vsakem trenutku ve, kje 'stojijo' v odnosu z vodjo. Ne dovoli, da bi njegov ego ali čustva vplivala na njegove odločitve, zaradi česar je z njim enostavno delati zaposlenim pa na ta način zagotavlja, da lahko uspešno in samozavestno opravljajo svoje delo (George, 2004, str. 25).

Drugo fazo lahko imenujemo tudi vodenje. Ko spoznajo da je vodenje zelo povezano z opolnomočenjem drugih pride do spremembe miselnosti iz »jaz« v »mi«. V tej fazi vodje hitro pridejo do izkušenj in tudi dosežejo najvišjo točko svoje vodstvene kariere. Znajdejo se v zahtevnih situacijah, ki spremenijo njihovo razumevanje vodenja in služijo kot ključne iztočnice za učenje na poti. Naučijo se uspešno voditi ekipe, krmariti v težkih situacijah in sprejemati težke odločitve ter prevzemati večje odgovornosti (George in drugi, 2007, str. 21).

Za **tretjo fazo** je značilno, vračanje in deljenje modrosti, ki so jo nabrali skozi leta svojih izkušenj. Mnogi vodje se namesto upokojitve odločijo, da bodo ostali aktivni in pomagali

novim generacijam vodij. Zavzemajo funkcije na katerih imajo priložnost deliti svoje znanje in pomagati izoblikovati druge. Pogosto so člani upravnih odborov, mentorji mlajšim talentom ali svetovalci (angl. Coaching). Ta faza je čas nenehnega prispevanja, kjer vodje najdejo namen v prenašanju svojega znanja in vrednot na naslednjo generacijo. Na sliki 2 so faze predstavljene s pomočjo kontinuirane puščice, kar pomeni da se razvoj le teh nikoli ne konča, kljub temu da so del prve faze jih vodje razvijajo skozi celotno življenje (George in drugi, 2007, str. 24).

Slika 2: Komponente avtentičnega vodje



Vir: prirejeno po George in drugi (2007, str. 45 in 200).

2.4 Avtentični vodja in avtentični sledilci

Pred pojavom avtentičnega vodenja je bilo za odnos vodja-sledilec pogosto značilno **neravnovesje moči**. Sledilci so v ospredje postavljali strategije v smislu kakšen vtis bodo naredili na vodjo in kako jih vodje dojemajo. To je pomenilo, da so se sledilci pogosto posluževali tehnik laskanja vodjem, se strinjali z vsem kar so povedali in se prikazovali v najboljši luči. Takšno vedenje je vodila želja po tem, da bi bili čim bolj všečni in si zagotovili karierni uspeh in napredovanja. Vendar pa so v takšnih odnosih sledilci pogosto skrivali prava čustva in navzven kazali zgolj pozitivna čustva, da bi naredili najboljši vtis. Negativna čustva so zatrli, saj so se bali da bodo navzven delovali šibki, predvsem pa so se bali pokazati nestrinjanje. Problem pa je bil tudi na strani vodij, saj so držali distanco, da bi ohranili svojo službeno podobo in so kazali zgolj čustva ki se ujemajo s sliko popolnega vodje. Takšna

čustvena regulacija je bila namenjena ustvarjanju zelenega vtisa in ne izražanju resničnih občutkov, kar je vodilo v pomanjkanje pristnih čustvenih povezav med voditelji in sledilci (Yagil in Medler-Liraz, 2014, str. 61).

S pojavom pristnega vodenja je prišlo tudi do spremembe v dinamiki odnosa med vodjami in sledilci, odnos se je premaknil v smeri bolj iskrenih in transparentnih interakcij. Vodje, ki so avtentični si prizadevajo ustvariti delovno okolje, kjer se sledilci počutijo varne da so to kar so. Seveda pa smernice za delovanje v tej smeri pridejo s strani vodje (Crawford in drugi, 2015, str. 124).

Ko vodje pokažejo čustva, ki niso skladna s prototipom popolnega vodje, ampak se odmaknejo od pričakovanih norm, s tem postanejo bolj dostopni za sledilce. Prav tako se zmanjša strah s strani sledilcev glede tega kakšne bodo morebitne posledice, če se predstavijo takšne kot tudi v resnici so. Vodje na ta način signalizirajo sledilcem, da lahko tudi oni odstopajo od norm. Takšno vedenje pa pozitivno vpliva tudi na sodelavce in ostale člane ekipe (Nair in drugi, 2022, str. 169). Salomon Asch je v svojem psihološkem poskusu dokazal, kako močan je lahko vpliv skupine na posameznika, saj lahko posameznik pod 'pritiskom' skupine napačna dejstva oceni kot pravilna. To se zgodi zato, ker želijo biti v skladu z ekipo in ker se bojijo, da ostali vedo več kot on sam in bodo drugi v skupini mislili, da ni dovolj izobražen (Young, 2022). Podobno se lahko aplicira tudi na vsakdanje življenje in prijateljske odnose. Na primer, da se skupina prijateljev odloči da bodo na zabavo vsi imeli modro majico, kljub temu da ta odločitev ni vsem po godu. Potem pa se eden od njih odloči, da bo imel črno majico, to lahko rezultira v tem da se tudi ostali počutijo bolj sproščene temu da ne sledijo ideji z modro majico. To nakazuje, kako lahko sprememba ene osebe, ki se odloči, da bo drugačna povzroči, da se tudi drugi počutijo dobro in spodbujeno k temu da so drugačni. Enako je v odnosu avtentični vodja in sledilec (Nair in drugi, 2022, str. 169).

S spodbujanjem sledilcev, da izrazijo svoj pravi jaz, pristno vodenje pomaga graditi bolj angažirano in motivirano delovno silo. Sledilci, ki se počutijo svobodne imajo večjo verjetnost, da bodo izkusili notranjo motivacijo, kar bo vodilo k boljši uspešnosti in zadovoljstvu (Schoofs in drugi, 2023, str. 14497). Ta pristop ustvarja trajnostno in prilagodljivo delovno okolje, ki je bolje opremljeno za obvladovanje izzivov današnjega dinamičnega delovnega okolja (Yagil in Medler-Liraz, 2014, str. 62).

2.4.1 Odnos med avtentičnim vodjo in sledilci

Vpliv avtentičnega vodenja na sledenje in ustvarjanje sledilcev je izrazit. Na sliki 1 v prejšnjem poglavju je v modelu razvoja avtentičnega vodenja predstavljeno tudi avtentično sledenje. Avtentično vodenje in avtentično sledenje bi lahko opisali tudi s pojmom **simbiotski odnos**, kjer tako vodje kot tudi sledilci krepijo pristnost drug drugega. Razvijajo kulturo skupne rasti in razvoja. Vodje sledilcem pomagajo, pri nenehnem učenju, izboljševanju in razumevanja samega sebe, medtem ko sledilci podpirajo vodjo in

povečujejo njegovo uspešnost skozi podajanje povratnih informacij. Na ta način pride tudi do razvoja organizacije, ki temelji na načelih pristnosti.

Odnos se razvija sčasoma, saj udeleženci postajajo vedno bolj pristni en z drugim (Avolio in Gardner, 2005, str. 327). Avtentični vodje s pomočjo pozitivnega modeliranja in prakticiranja lastne avtentičnosti to spodbujajo tudi pri sledilcih. Na sledilce to vpliva kot zgled ter jih navdihuje, da so tudi sami pošteni in zvesti svojim vrednotam. Skozi čas lahko spremenijo razumevanje samega sebe ter svojega potenciala, saj ponotranjijo vrednote in prepričanja svojih vodij. Ko se sledilci bolje zavedajo in razumejo kdo so, postanejo tudi bolj odprti do svojih vodij (Leroy in drugi, 2015, str. 1679).

Po mnenju Kernis (2003) je lahko avtentično delovanje izraženo v različnih oblikah. Bodisi čez govorjenje resnice, zavedanje demotivacijskih faktorjev ali pa priznavanje napak. Kombinacija vseh teh je kar posameznika dela avtentičnega. Na primer, če vodja poda iskreno povratno informacijo o vedenju svojega podrejenega, obstaja večja verjetnost, da bo ta informacija pristna, če je vodja tudi sam pripravljen deliti svoje slabosti in če sledi enakim standardom ki jih pričakuje od drugih. Takšna medsebojna odprtost in doslednost krepi pristen odnos med vodjo in sledilcem (Leroy in drugi, 2015, str. 1679).

2.4.2 Dojemanje avtentičnega vodje s strani sledilcev

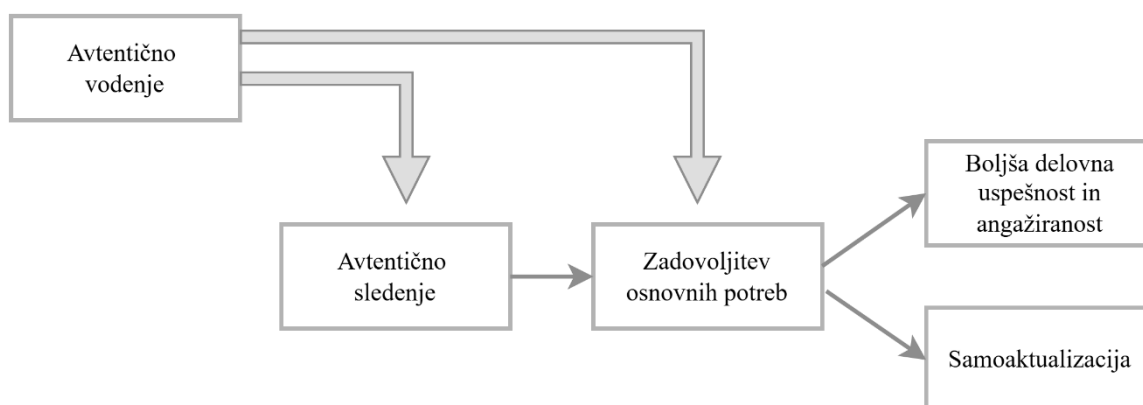
Mnogokrat se zgodi, da vodje sebe ocenijo kot bolj avtentične kot jih ocenijo drugi. Če vodje sebe ocenijo kot avtentične, ne pomeni nujno, da to tudi so. Pri ocenjevanju avtentičnosti je pomembno da podatke pridobimo iz več strani in da v to vključimo tudi sledilce (Černe in drugi, 2011, str. 205).

Sledilci oblikujejo svoje dojemanje pristnosti pri vodji na podlagi več dejavnikov, ki vključujejo vedenje vodje, slog komuniciranja ter konsistentnost. Avtentični vodje skrbijo, da so njihove besede usklajene z dejanji in prav ta **doslednost** v njihovih dejanjih krepi zaupanje sledilcev v avtentičnost. Ko zaznajo sledilci iskreno pristnost, se počutijo bolj cenjene in podprte kar vodi do večjega občutka psihološke varnosti na delovnem mestu. To pa tudi pozitivno vpliva na uspeh organizacije in zadovoljstvo na delovnem mestu, saj se bolj samozavestno ter z večjim zagonom vključijo v svoje delovne vloge, saj verjamejo da so dejanja in besede vodje iskrena in vredna zaupanja (Gill in Caza, 2018, str. 536).

Do točke **pristnega sledenja** pride, ko se sledilci počutijo motivirane sami od znotraj. Ko so zaposleni na delovnem mestu lahko to kar so, tudi čutijo da so njihove zadalžitve in naloge njihova lastna izbira in ne prisila. Na primer, če je zaposleni rad ustvarjalen in mu delo dopušča uporabo svoje ustvarjalnosti, se bo počutil bolj motiviranega. Po drugi strani pa motivacija, ki izvira od znotraj prispeva k bolj trajnostnemu vedenju sledilcev v trenutnih nepredvidljivih razmerah (Leroy in drugi, 2015, str. 1681).

Leroy in drugi (2015) so naredili študijo s pomočjo in uporabo **teorije samoodločanja** (angl. Self-determination Theory). V študiji je pojasnjeno, kako pristno vodenje in sledenje izpolnjujeta osnovne psihološke potrebe po **sposobnosti** (da se posameznik počuti sposobnega opravljati svoje delovne naloge), **podprtosti** (da se posameznik počuti, da ga sodelavci in vodja podpirajo) in **avtonomiji** (da se posameznik počuti, da ima dovolj svobode pri opravljanju delovnih nalog). Posameznik raste in se dobro počuti na delovnem mestu kadar so te potrebe zadovoljene (Ryan in Deci, 2018, str. 9). Proces spodbude s pomočjo avtentičnega vodenja do samoaktualizacije in boljše angažiranosti je prikazan na sliki 3. Če so te osnovne potrebe zadovoljene, obstaja večja verjetnost, da bodo zaposleni bolj motivirani in se bodo bolje vključili v delovne naloge, saj so te naloge v skladu z njihovimi temeljnimi vrednotami in pravim jazom. Torej ne bodo tega počeli le zato, da bodo na koncu dobili nagrade, ampak zato ker čutijo da si to želijo. Zadovoljevanje teh osnovnih potreb vodi do višje stopnje notranje motivacije, ki je povezana z več pozitivnimi rezultati uspešnosti saj posledično zaposleni uspešnejše opravljajo svoje naloge, se bolje prilagajajo spremembam in izzivom na delovnem mestu, prevzemajo več pobude ter presegajo svoje osnovne delovne zahteve. Na ta način so pripravljeni storiti mnogo več kot se od njih pričakuje in to storijo samoiniciativno, kar pa ugodno vpliva na poslovanje organizacije in doseganje organizacijskih ciljev (Leroy in drugi, 2015, str. 1680).

Slika 3: Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljevanje potreb sledilcev



Vir: prirejeno po Leroy in drugi (2015, str. 1680) in Schoofs in drugi (2023, str. 14495).

Cianci in drugi (2014) so se lotili raziskovanja na temo vpliva avtentičnega vodenja na etično odločanje sledilcev, kadar se sledilci znajdejo v zahtevnih situacijah in so podvrženi skušnjavi. Rezultati raziskave so pokazali, da je pri zaposlenih, ki imajo avtentičnega vodjo manj verjetno, da bodo v skušnjavi sprejeli neetične odločitve v primerjavi z zaposlenimi ki imajo manj pristne vodje. Sledilci z bolj avtentičnim vodjo imajo višjo stopnjo krivde, če ravna neetično. Krivda ni nujno nekaj slabega, občutek krivde pomaga ljudem bolje delovati in graditi boljše odnose. Zaradi občutka krivde ljudje priznajo, se opravičijo in poskušajo popraviti škodo. To pomeni, da je oseba ki prizna krivdo bolj ranljiva in ne deluje na podlagi ega. Če je vodja avtentičen, z zgledom pomaga sledilcem pri ohranjanju njihove moralne perspektive, kar močno zmanjša stopnjo neetičnega vedenja.

3 ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU

Uspešne organizacije se osredotočajo in v ospredje postavljajo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Razlog zato je, da se organizacije močno zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih morda še celo pomembnejše od zadovoljstva strank, saj se bo zadovoljstvo zaposlenih posledično odražalo tudi na zadovoljstvu strank (De Menezes, 2012, str. 310). V organizacijah kjer prevlada zadovoljstvo je višja stopnja proaktivnosti, delo je bolj kakovostno opravljeno, nižji nivo stresa, produktivnost je povečana in pa zaposleni so manj pod stresom ter bolj zvesti organizaciji (Mardanov, 2020, str. 226).

Z vidika družbe na splošno je osredotočanje in razumevanje zadovoljstva pri delu bistveno, saj je delo zelo pomemben del življenja večine prebivalcev in v organizaciji kjer delajo preživijo več kot tretjino svojega časa v dnevu. Zadovoljstvo pri delu je eden od ključnih členov, ki vplivajo na srečo in zadovoljstvo posameznika z življenjem na splošno. Študije so pokazale, da sta zadovoljstvo pri delu in zadovoljstvo z življenjem tesno povezana ter vplivata drug na drugega (Judge in Watanabe, 1993). Če je na primer posameznik zadovoljen s svojim delom ter v njem najde svoj namen, lahko to poveča njegovo zadovoljstvo v življenju na splošno saj se počuti bolj izpopolnjenega. V nasprotju s tem pa v primeru, da se na delovnem mestu sooča z nenehnim stresom, predolgim urnikom ali pomanjkanjem podpore se lahko njegovo splošno zadovoljstvo z življenjem manjša, ker služba vpliva na duševno zdravje in posledično odnose doma. Visoka raven zadovoljstva pa ima poleg koristnega vpliva na posameznika tudi pozitivne družbene učinke v skupnosti kot celoti, saj vpliva na srečo in zdravje državljanov (Erro-Garcés in Ferreira, 2019, str. 936).

3.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu je večslojen koncept, ki vključuje razlago tega kako se zaposleni počutijo glede svojega delovnega mesta in različnih vidikov povezanih s svojim delom – torej ali jim je delo všeč ali ne. Opredeli se lahko kot stanje počutja, v katerem je zaposlenim všeč njihovo delo, imajo pozitivne občutke do svojih funkcij na delovnem mestu, pogojev, sodelavcev in tudi podjetja samega (Güner Kibaroglu in drugi, 2023, str. 47). Spector (1997) je identificiral nekaj vidikov dela, ki imajo vpliv na zadovoljstvo pri delu. Za vidike nadzora, komunikacije in delovnih pogojev je ocenil, da so povezani s specifičnim delovnim mestom. Medtem, ko so vidiki plačila, napredovanj, ugodnosti in nagrad povezani z organizacijo (Young in drugi, 2022).

3.1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu vključuje tako **čustveno** kot tudi **kognitivno** dimenzijo. Dipboye (2018) je mnenja, da se oblikuje skozi medsebojno delovanje teh dveh dimenzij skupaj s posameznikovo **evalvacijo** izkušenj povezanih z delom. Čustveni vidik pri delu zajema kako se zaposleni počutijo glede svojega dela. Čustveno zadovoljstvo pri delu vključuje pozitivne

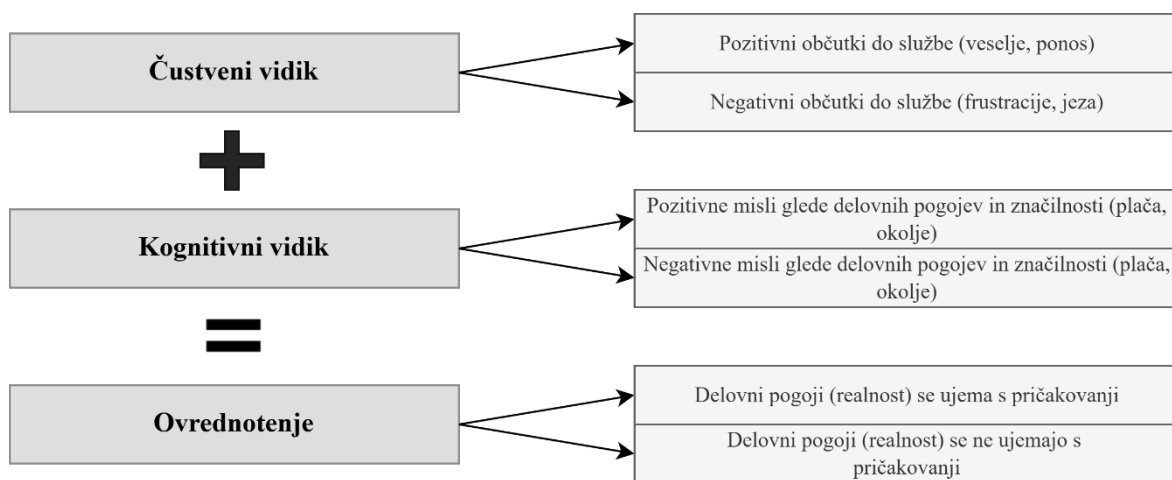
občutke in čustvene odzive do službe, na te pa lahko vplivajo vsakodnevne izkušnje, medsebojni odnosi in delovno okolje. **Pozitivna čustva**, kot so veselje, navdušenje in ponos prispevajo k večji stopnji zadovoljstva pri delu (Güner Kibaroglu in drugi, 2023, str. 47).

S **kognitivnega vidika** pa zadovoljstvo vključuje **miselne procese** in prepričanja glede različnih karakteristik dela, kot so delovne obveznosti, pogoji in plačilo. Posamezniki ocenjujejo svoje zadovoljstvo pri delu tako, da ocenjujejo v kolikšni meri njihovo delo izpolnjuje njihove osnovne potrebe, vrednote in pričakovanja (Mardanov, 2020, str. 226). To **ocenjevanje** je primerjalni proces pri katerem se odločajo, ali obstaja ujemanje ter kako veliko je ujemanje med njihovimi idealnimi standardi in dejanskimi delovnimi pogoji. Če obstaja tesno ujemanje, ta ocena vodi k večjemu zadovoljstvu pri delu. V nasprotju pa lahko večja odstopanja vodijo v nezadovoljstvo (Güner Kibaroglu in drugi, 2023, str. 47). Kot prikazuje slika 4, je zadovoljstvo pri delu torej skupek čustvenih izkušenj, kognitivnih ocen ter primerjav delovnih pogojev z osebnimi standardi, nanj pa močno vplivajo posameznikove percepcije, osebne lastnosti ter izkušnje pri delu. Razumevanje iz česa je zadovoljstvo pri delu sestavljeno je lahko koristno za oblikovanje strategij povečanja zadovoljstva (Dipboye, 2018, str. 191).

Pri ocenjevanju zadovoljstva pri delu se stališče oblikuje glede na tri procese in z njimi povezana vprašanja, ki si jih posameznik zastavlja (Dipboye, 2018, str. 191):

1. **Primerjava dela z osebnimi standardi:** Kaj imam v primerjavi s tem kar potrebujem, cenim ali se mi zdi pomembno?
2. **Primerjava z družbo in prejetimi informacijami:** Kaj imajo drugi v primerjavi s tem kar imam jaz? Kakšna so stališča drugih v primerjavi z mojimi stališči?
3. **Psihološka in čustvena stanja:** Kakšna so moja čustva in občutki?

Slika 4: Ocenjevanje zadovoljstva z vidika posameznika



Vir: lastno delo.

Zgoraj opisano se lahko ponazori na primeru posameznika, ki dela v podpornem timskem okolju ter se počuti cenjenega in opaženega (Dipboye, 2018, str. 191):

1. **Čustveni vidik:** Posameznik se na delovnem mestu počuti srečno in izpopolnjeno.
2. **Kognitivni vidik:** Posameznik verjame, da njegovo delo ponuja dobre priložnosti za rast, ne počuti se preobremenjenega in misli, da je za svoje delo dobro plačan.
3. **Ocena:** Posameznikova pozitivna čustva in misli se ujemajo z njegovimi osebnimi standardi, kar rezultira v visoki stopnji zadovoljstva pri delu.

3.1.2 Pomembnost zadovoljstva za organizacijo

V vsaki organizaciji je mogoče naleteti na zaposlene, ki delujejo v skladu s kontekstom organizacijski predstavnik (angl. Organizational Ambassador) in se potrudijo, da tako interno kot tudi navzven pozitivno predstavljajo organizacijo v kateri delujejo. To so zaposleni, ki se lotijo nalog ki niso nujno del osnovnih delovnih zahtev, kadar pride do pomoči drugim z veseljem delijo znanje ter ne pričakujejo ničesar v zameno. Tako so zadovoljni z organizacijo da takšno vedenje pride samo od sebe, to pa imenujemo vedenje v dobrobit organizacije (angl. Organizational Citizenship Behavior, v nadaljevanju OCB). Na drugi strani pa popolnoma nasprotno obstajajo ljudje, ki so pripravljeni narediti zgolj minimalno kar se od njih zahteva ter se izogibajo kakršnemukoli dodatnemu delu. Prisotnost OCB je po ugotovitvah Dipboye (2018, str. 205) močno povezana z zadovoljstvom zaposlenih, bolj kot so zaposleni zadovoljni bolj se bodo posluževali takšnega vedenja. Zadovoljni zaposleni pomagajo sodelavcem, izboljšujejo procese z novimi idejami, spodbujajo sodelovanje in delovanje v timu vse to pa rezultira v večji produktivnosti na organizacijskem nivoju. Takšno okolje omogoča hitrejšo reševanje problemov, dvigne moralo, spodbuja pozitivno organizacijsko kulturo in ker je veliko timskega dela ter sodelovanja je tudi več inovativnosti. Skozi izboljšano inovativnost pa omogočajo tudi boljšo storitev/produkt za stranke kar je ponovno ugodno za organizacijo (Harvey in drugi, 2018, str. 64–65).

3.1.3 Pomembnost zadovoljstva za zaposlene

Zadovoljstvo pri delu je ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih v življenju izven dela in za splošno dobro počutje. Eden od modelov, ki logično prikazuje povezavo med zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom v življenju je model **prelivanja** (angl. Spillover model), ki prikazuje, kako zadovoljstvo na enem področju življenja; kot je npr. delo, pozitivno vpliva na zadovoljstvo na drugih področjih; kot sta osebno in družinsko življenje (Dipboye, 2018, str. 200). Koristi zadovoljstva pri delu niso povezane zgolj s čustvenim dobrim počutjem posameznika, temveč pomembno vplivajo na duševno in fizično zdravje posameznika. Zaposleni, ki je pri delu zadovoljen doživlja manjšo stopnjo stresa in izgorelosti, saj pri delu čutijo, da izpopolnjujejo svoj namen. Manjše stopnje stresa pomenijo

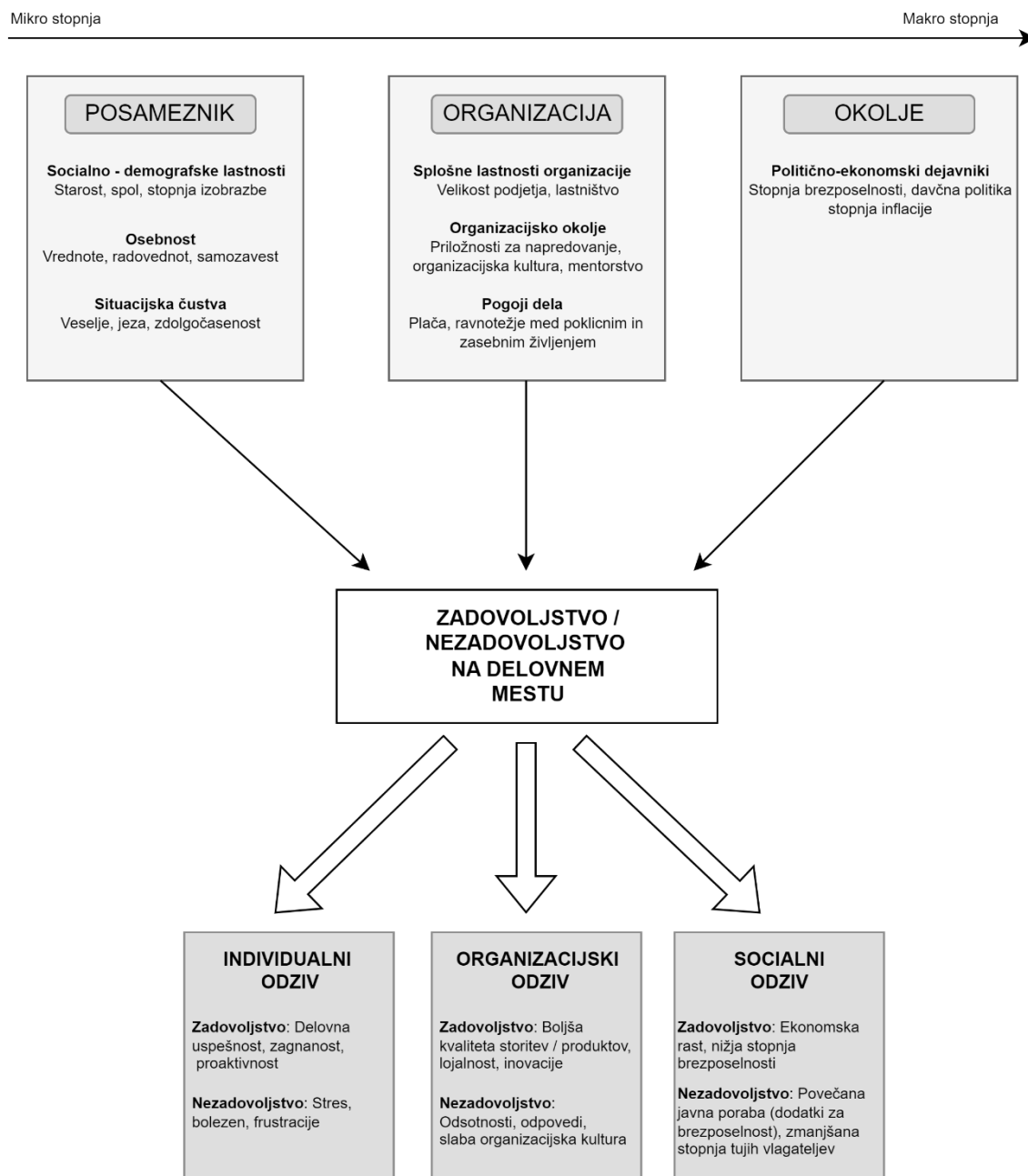
boljše fizično zdravje, s psihološkega vidika pa se krepí pozitiven psihološki kapital vključno z upanjem, optimizmom in odpornostjo (Aruldoss in drugi, 2021, str. 246).

Na zadovoljstvo močno vpliva tudi **uravnotežen odnos** med poklicnim in zasebnim življenjem. Kadar imajo zaposleni dovolj časa in zmožnosti, da usklajujejo svoje delo in zasebno življenje, je večja verjetnost, da bodo zadovoljni na obeh področjih. Ponovno se to lahko pojasni z modelom prelivanja na sledečem primeru: Če je posameznik pri svojem delu zadovoljen, je boljšega razpoloženja in ima bolj pozitiven pogled na situacije. Takšno počutje se prelije v zasebno okolje in je zaradi tega bolj potrpežljiv ter prisoten z družino in prijatelji. Pozitivno vedenje v domačem okolju krepí odnose in ustvarja srečen dom. Veselje in izpopolnitev, ki ju čuti doma pa se ponovno prelijeta nazaj v poklicno življenje. Ko se posameznik po izpopolnjujočem družinskem času vrne nazaj na delo, je bolj motiviran in produktiven ter zmožen bolj pozitivno prispevati k delu. Vse naštetó tvori uspešen cikel (Aruldoss in drugi, 2021, str. 247).

3.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo

Seashore in Taber (1975) sta uvedla sistem klasifikacije, ki pripomore k razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Opredelila sta pet ključnih spremenljivk: individualne značilnosti, značilnosti delovnega mesta, pogoje povezane z delovno pogodbo, okoljske pogoje ter makroekonomske elemente. Skupaj omogočajo celovit vpogled v različne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Spremenljivke zajemajo širok spekter vplivov, vključno z demografskimi, notranjim okoljem organizacije ter širšim gospodarskim okoljem. Vizualna predstavitev pripomore k boljši analizi zadovoljstva in ponuja vpogled v to, kako različni notranji in zunanji dejavniki oblikujejo izkušnje in splošno počutje zaposlenih na delovnem mestu. Z mapiranjem teh odnosov, diagram na sliki 5 poudarja kompleksnost dejavnikov, ki jih morajo organizacije upoštevati za spodbujanje zadovoljstva na delovnem mestu.

Slika 5: Spremenljivke, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih



Vir: prirejeno po Erro-Garces in Ferreira (2019, str. 937), Seashore in Taber (1975, str. 347) in Dipboye (2018).

Diagram spremenljivke razvršča v tri kategorije, ki so bile vključene tudi v raziskavo avtorjev Erro-Garces in Ferreira (2019) ter Seashore in Taber (1975). V diagramu so spremenljivke združene glede na tri najbolj pomembne faktorje:

1. **Posamezni faktorji (posameznik):** Dejavniki se nanašajo na to, kar posameznik je, kaj prinese s seboj v podjetje, kako dojema svoje delo ter se nanj odziva. Vključujejo sociodemografske značilnosti, osebnostne lastnosti ter situacijska čustva.

2. **Organizacijski faktorji (Organizacija):** Dejavniki se nanašajo na notranje vidike in strukturo podjetja. Povzema splošne lastnosti in tudi fizične ter psihološke lastnosti organizacijskega okolja.
3. **Okoljski faktorji (Okolje):** Zajema zunanje dejavnike, ki so povezani s širšim kontekstom trga ali države, politične in gospodarske razmere, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

Kategorije so zasnovane na osnovi raziskav in literature podane s strani Dipboye (2018) in Erro-Garces in Ferreira (2019) ter omogočajo vpogled od mikro do makro vidika. Med seboj so povezane in istočasno vplivajo na zadovoljstvo. Poleg razvrstitve v tri glavne kategorije in spremenljivk ki vplivajo na zadovoljstvo, pa prikazan model vključuje tudi informacijo o tem, kakšni so pozitivni in negativni odzivi vsake kategorije v primeru zadovoljstva ali nezadovoljstva zaposlenih.

3.2.1 Pozitivni dejavniki in zadovoljstvo

Zadovoljstvo pri delu se lahko definira kot ravnovesje, ki se razvije na podlagi ponavljajočih se pozitivnih in negativnih izkušenj na delovnem mestu. Če je večina teh izkušenj pozitivnih, bo zadovoljstvo zaposlenega na visoki ravni. Nasprotno temu pa če je večina izkušenj negativnih, bo zadovoljstvo na nizki ravni. Na podlagi dogodkov posameznik doseže ravnovesje, ki deluje kot referenčna točka, kje naj bi vrednost zadovoljstva bila. Torej, ko razmerje med pozitivnimi in negativnimi dogodki v katerokoli smer preseže nastavljeno točko zadovoljstva, telo reagira tako, da jo vrne nazaj v ravnovesje (Dipboye, 2018, str. 195).

Beutel in Thompson (2023) sta v svoji študiji kot enega od pozitivnih dejavnikov zadovoljstva prepoznala **podpore s strani nadrejenega** in **zaupanje v vodstvo** ki se razvije na osnovi te podpore. da podpora s strani nadrejenega. Podobno temu je tudi Dipboye (2018, str. 193) pod pozitivne faktorje vključil »*občutek ponosa, ko nadrejeni prepozna posameznikovo dobro delo*«. Ta dejavnik presega meje organizacije in seže tudi v zasebno okolje, saj poleg produktivnega in pozitivnega delovnega okolja vpliva tudi na počutje posameznika.

Erro-Garces in Ferreira (2019, str. 944) sta se v nasprotju z ostalimi v rezultatih raziskave osredotočali predvsem na okoljske dejavnike v organizaciji. **Varno delovno okolje**, kjer je tveganje za nesreče in zdravstvene težave majhno in kjer se zaposleni počutijo udobno ima pozitiven vpliv. Poleg tega sta zaznali pomembnost tudi glede **kakovosti zraka** v pisarni in **ugodnih temperatur**. Nižje ravni hrupa izboljšujejo koncentracijo, ustrezna kakovost zraka pa zmanjšuje dihalne težave in glavobole.

Kot zanimivi dejavniki, ki pozitivno vplivajo so bile prepoznane tudi **delavnice za usposabljanje in razvoj**. Zmanjšujejo stres, ki je posledica službe, saj omogočajo da posamezniki razvijajo nove veščine in napredujejo v karieri. Posledično se počutijo bolj

sposobne in zaradi napredovanja bolj cenjene, kar pa ponovno pozitivno vpliva na zadovoljstvo (Aruldoss in drugi, 2021, str. 262).

3.2.2 Negativni dejavniki in nezadovoljstvo

Nespodbudno in nezdravo delovno okolje lahko močno poveča stres pri opravljanju dela in krepko zmanjša zadovoljstvo pri delu. Erro-Garces in Ferreira (2019, str. 944) kot že zgoraj omenjeno, ugotavljata da poleg zgoraj naštetih okoljskih dejavnikov tudi **hrup** na delovnem mestu in **slaba osvetlitev** pomembno vplivajo na zadovoljstvo pri delu, vendar so te dejavniki pogosto spregledani v primerjavi z drugimi. To lahko povežemo tudi z Dipboye (2018) ugotovitvami. Prišel je namreč do spoznanj, da **spremenljivost čustev** pri delu, na katero pogosto vplivajo **okoljski dejavniki**, znižuje zadovoljstvo pri delu zaradi **kognitivne izčrpanosti**, ki je potrebna za obvladovanje teh čustev.

Ključno vlogo imata tudi **varnost zaposlitve** in **organizacijska klima**. Visoka stopnja brezposelnosti ali pogosta odpuščanja lahko povečajo **negotovost**. S tem je lahko povezana tudi negotovost in dvoumnost glede delovnih vlog (Erro-Garces in Ferreira, 2019, str. 944). Nejasne delovne vloge, pričakovanja in pomanjkanje varnosti še dodatno prispevajo k občutkom negotovosti in **tesnobe**. Če zaposleni niso seznanjeni kakšne so njihove odgovornosti, ne vedo niti kako se jih lotiti, posledično jih začne skrbeti **stabilnost** njihove službe in to negativno vpliva na moralo na splošno ter tudi na stopnjo zadovoljstva (Dipboye, 2018, str. 202).

Konflikti in komunikacijske težave med sodelavci ustvarjajo stresno in neprijetno delovno okolje, ki lahko rezultira v frustracijah. Beutell in Thompson (2023, str. 195) sta na podlagi svoje raziskave potrdili da **podpora sodelavcev** igra ključno vlogo, saj lahko tudi sodelavci prav tako kot nadrejeni delujejo kot zaupniki in pomagajo pri delovnih izzivih. Ta podpora pozitivno vpliva na dobro počutje in splošno zdravje ter pomirjenost zaposlenih. Če te podpore ni, se lahko zaposleni počutijo **izolirane** in nemirne, kar vodi do negativnega dožemanja delovnega okolja.

3.3 Načini merjenja zadovoljstva zaposlenih v organizaciji

Kljub temu, da je na voljo precej različnih oblik merjenja zadovoljstva zaposlenih, bodo v magistrskem delu podrobneje predstavljene štiri metode: Intervju, Lestvica obrazcev, vprašalnik zadovoljstva ter Indeks opisa dela.

3.3.1 Opravljanje intervjujev s posamezniki ali skupino

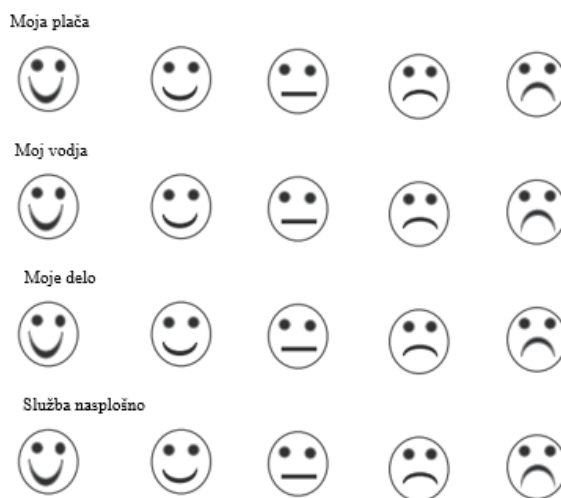
Eden od pristopov za merjenje zadovoljstva pri delu so pogovori s posamezniki ali pa v nekaterih primerih z več člani ekipe. S pomočjo pogovora pride do razumevanja posameznikovih občutkov, dožemanja ter odnosa do dela. Za razliko od anket in

vprašalnikov, ta način omogoča globlji vpogled v temeljne razloge in čustva, ki stojijo za ocenami zadovoljstva. Na primer v manjših ekipah lahko vodja na ta način natančneje razume in določa prednosti in slabosti znotraj ekipe. Kljub temu pa so intervjuji subjektivni in dolgotrajni. Zato v primeru obsežnih raziskav, kjer je cilj pridobitev standardiziranih podatkov ki se lahko naprej obdelujejo, intervjuji niso prava izbira pridobivanja podatkov (Dipboye, 2018, str. 177–178).

3.3.2 Obrazna lestvica

Lestvico obrazov je razvil Kunin (1955), dodatno pa so jo izpopolnili poznejši raziskovalci. Osnova za razvoj je bila to, da raziskave, kjer se občutki ene osebe pretvorijo v besede druge osebe imajo lahko izkrivljen pomen (Bryman in Buchanan, 2009, str. 204). Obrazna lestvica uporablja vizualne predstavitve obrazov, ki se razprostirajo od veselih do nesrečnih, kot je prikazano na sliki 6. Anketirancem omogoča, da izberejo obraz, ki najbolje predstavlja njihove občutke glede določenih vidikov dela, kot so plača, sodelavci, delovni pogoji in podobno. Zaradi preprostosti in enostavnosti uporabe, je ta način primeren za posameznike v časovnih stiskah ali posameznike omejene s pismenostjo pri izpopolnjevanju anket (Dipboye, 2018, str. 181).

Slika 6: Obrazna lestvica



Vir: prirejeno po Dipboye (2018).

3.3.3 Vprašalnik zadovoljstva Minnesota

Vprašalnik zadovoljstva Minnesota, ki so ga leta 1967 razvili Weiss, Dawis, England in Lofquist je eden od orodij, ki se uporablja za obsežnejše merjenje zadovoljstva pri delu. Uporablja se v dveh oblikah: dolgi in kratki verziji (Martins in Proença, 2012, str. 4). Daljša verzija je sestavljena iz 100 vprašanj, ki ocenjujejo zadovoljstvo zaposlenih s pomočjo 20

pod lestvic oziroma vidikov, kot so: sodelavci, odgovornosti na delovnem mestu, delovni pogoji, plačilo ter opcije za napredovanje (Dipboye, 2018, str. 182). Krajša oblika vprašalnika, pa vključuje le 20 od teh vprašanj, izbranih tako, da uspešno vključujejo vsakega od 20 vidikov. V praksi se pogosteje uporablja krajša in hitrejša različica z 20 elementi, ki zajema tako notranje (sama služba) kot tudi zunanje pogoje. Posameznik na vprašanja podaja ocene s pomočjo 5-stopenjske Likartove lestvice, kjer 1 pomeni, da je posameznik zelo nezadovoljen z določenim vidikom službe in 5, da je posameznik zelo zadovoljen z določenim vidikom službe. Na koncu se odgovori seštejejo, da se ustvari skupni rezultat. Večji kot je rezultat, boljše je zadovoljstvo pri delu (Martins in Proença, 2012, str. 4).

3.3.4 Indeks opisa dela

Indeks opisa dela (angl. Job descriptive indeks, v nadaljevanju JDI) so razvili Smith, Kensall in Hullin. Od takrat je bil večkrat revidiran in je široko uporabljeno orodje za merjenje zadovoljstva pri delu osredotoča se na čustva, ki jih ima posameznik glede svoje službe. Ocenjuje zadovoljstvo skozi pet specifičnih vidikov: delo samo, nadzor, možnosti napredovanja, plačilo in sodelavci. JDI je zasnovan na osnovi oblike kontrolnega seznama, kjer anketiranci izrazijo svoje strinjanje, nestrinjanje ali negotovost glede pridevnikov in besednih zvez povezanih z njihovo službo (npr. spodbudno delovno okolje, dolgočasno delo, dobro plačano) (Castanheira, 2014). Kljub temu, da se štirje vidiki od naštetih osredotočajo na zunanje faktorje in le en na notranje (delo samo) so z raziskavami potrdili, da je to orodje precej zanesljivo in točno pri merjenju zadovoljstva (Dipboye, 2018, str. 182).

3.4 Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v organizacijah

Izboljšanje zadovoljstva pri delu v današnjih organizacijah zahteva celovit pristop, ki vključuje ključne vidike delovnega okolja in se lahko osnuje na podlagi rezultatov ankete za merjenje zadovoljstva posamezne organizacije. Bistveno je že oblikovanje samega dela in sicer na način da se obogati delovna mesta s tem da vključujejo pomembne naloge, dovolj avtonomnosti, priložnosti za samoodločanje ter izboljšanje veščin, kar povečuje notranjo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Hackman in Oldham, 1976).

Med pomembna dejavnika za izboljšanje zadovoljstva spadata **uspešno vodenje** in **transparentna komunikacija**. Zaposleni se počutijo bolj angažirane, ko imajo jasne in odprte komunikacijske poti s svojimi nadrejenimi. Pomembno je da so nadrejeni dostopni (redni 1-1 sestanki) ter odprti za povratne informacije in da so cilji ter spremembe v organizaciji ustrezno komunicirane z zaposlenimi (redni sestanki, kjer se obvešča o ciljih, dosežkih itd.) saj se na ta način ne počutijo eliminirane. Spodbujanje odprte komunikacije in povratnih informacij znotraj organizacije je ključno, saj to zagotavlja da se zaposleni počutijo slišane in cenjene ter spodbuja občutek varnosti in pripadnosti (Bangwal in Tiwari, 2019).

Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem je prav tako dejavnik na katerega morajo biti organizacije pozorne če želijo izboljšati zadovoljstvo. Organizacije lahko s tem, da ponujajo prilagodljiv delovni čas, možnosti dela na daljavo in dovolj časa za dopust ter odklop od dela pomagajo zaposlenim pri obvladovanju stresa in izogibanju izgorelosti. Prav tako lahko s skrbnim pregledom in izboljšanjem **delovnega okolja** (opcije za umik v tišje prostore, stoječe mize, pravilna osvetlitev) še dodatno omogočijo zaposlenim priložnosti za produktivnost (Erro-Garces in Ferreira, 2019, str. 938). Veliko podjetij za zadovoljstvo skrbi tudi na način, da podpirajo **zdravje in dobro počutje** na delovnem mestu. Zaposleni imajo na voljo sadje v pisarni na dnevni bazi, spodbuja se krajše pavze med delovniki ter podjetja ponujajo brezplačne **športne aktivnosti** (npr. članstvo v fitnesu), in v nekaterih primerih tudi brezplačna posebna zdravstvena zavarovanja.

Pomembno je tudi, da organizacije redno revidirajo in prilagajajo **plače** glede na trg, da ostajajo konkurenčni in da se zaposleni počutijo, da jim organizacija nekaj vrača za njihov trud ter jih ceni. Za dodatno izboljšanje je smiselna vpeljava bonusov in napredovanj v skladu z uspešnostjo zaposlenih. **Nagrade, pohvale in javna priznanja** dvigajo moralo podjetja in motivirajo zaposlene, povečajo predanost podjetju in hkrati njihovo zadovoljstvo.

3.5 Povezava med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu

Če želi podjetje in nadrejeni povečati zadovoljstvo zaposlenih pri delu, se morajo nadrejeni osredotočiti na razvoj in nadgradnjo avtentičnih lastnosti in avtentičnega vedenja. Vodje morajo aktivno razvijati veščine povezane z avtentičnim vodenjem. Študija, ki so jo izvedli prihaja do zaključkov, da ni dovolj da so te lastnosti zgolj prisotne pri posamezniku. Uspešnost avtentičnih vodij pri spodbujanju zadovoljstva zaposlenih ni le v samozavesti avtentičnih vodij, temveč tudi v tem, da jih njihovi sledilci prepoznajo kot avtentične. Vodja se mora osredotočati na ustvarjanje pristnih odnosov z zaposlenimi. Z iskrenostjo in transparentnostjo bo deloval kot pozitiven zgled celotni ekipi in bo identificiran kot avtentičen. Ta način pa pripomore k večjemu zadovoljstvu pri delu (Černe in drugi, 2014, str. 467).

Avtentično vodenje povečuje zadovoljstvo pri delu s tem da vpliva na zavzetost zaposlenih pri delu. Avtentični vodje imajo visoke moralne vrednote ter upoštevajo čustva in mnenja drugih. Avtentično vodenje v ospredje postavlja moč sledilcev in jih spodbuja pri odločanju, na ta način se zaposleni počutijo spoštovane in opažene, kar jih dodatno motivira in vodi v višje zadovoljstvo pri delu (Jufri in drugi, 2020, str. 1148).

4 RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA V POVEZAVI Z ZADOVOLJSTVOM NA DELOVNEM MESTU V IZBRANEM IT PODJETJU

4.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje (2023), v katerem bo potekala raziskava ter analiza, se ukvarja z implementacijo poslovnih rešitev. Podjetje ima v svoji ponudbi predvsem Microsoftove poslovne rešitve za npr. načrtovanje virov v podjetju (angl. Enterprise resource planning – ERP), upravljanje odnosov s strankami (angl. Customer relationship management – CRM) in poslovno inteligenco (angl. Business intelligence – BI), s katerimi informacijsko pokriva osnovi del poslovanja podjetij. Ukvarjajo se s svetovanjem nastavitvev teh rešitev ter z razvojem. V osnovi je bilo to slovensko podjetje, ki je prisotno na trgu že več kot trideset let. Pred tremi leti se je z namenom razširitve na večje število trgov združilo z večjim tujim podjetjem v enaki panogi in kasneje bilo prevzeto s strani internacionalnega podjetja, ki je želelo razširiti svoj portfelj storitev.

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

Pred začetkom magistrskega dela so bili jasno opredeljeni glavni cilj, temeljna teza in raziskovalna vprašanja. Delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Doslej predstavljena poglavja sodijo v teoretični del, kjer je izvedena analiza domače in tuje strokovne literature, ki obravnava izbrana konstrukta in povezavo med njima. Znanje pridobljeno v teoretičnem delu je bilo osnova za pripravo in izvedbo empiričnega dela, ki sledi v nadaljevanju.

V empiričnem delu je podan opis podjetja in predstavljen vzorec anketirancev ter oblikovanje vprašalnika. Predvsem je poudarek na raziskavi, katere namen je ugotoviti, kako zaposleni v izbranem podjetju dojemajo avtentično vodenje in kako to vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu. V zaključku so predstavljene ključne ugotovitve raziskave in odgovori na raziskovalna vprašanja, ki potrjujejo ali ovržejo temeljno tezo. Na koncu so na osnovi ugotovitev ankete podana tudi priporočila vodstvu izbranega IT podjetja.

4.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskovalnega dela te magistrskega dela je na podlagi raziskave med zaposlenimi v izbranem IT podjetju preučiti, kakšen odnos imajo zaposleni do koncepta avtentičnega vodenja, kako dobro ta koncept poznajo, ter kako to vpliva na njihov odnos do organizacije in zadovoljstva na delovnem mestu. Namen je tudi povezati teoretične ugotovitve s praktičnimi podatki pridobljenimi iz raziskave s ciljem, da se pridobi celotna slika o tem, kako ta stil vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Osnovni cilj raziskovalnega dela je s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti prisotnost ter medsebojno povezanost konstruktov avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih v izbranem IT podjetju. **Pomožni cilji** so na podlagi informacij, pridobljenih v teoretičnem delu, pripraviti in izvesti raziskavo v izbranem podjetju ter iz raziskave izpeljati spoznanja. Cilj je tudi predstaviti ugotovitve o odnosu zaposlenih do dveh izbranih konstruktov, kako jih opredeljujejo in kaj jim pomenita. Prav tako je eden od ciljev ugotoviti, kako pomembna je zaposlenim avtentičnost njihovega vodje in kako to povezujejo z zadovoljstvom pri delu. Na podlagi dognanj bodo predstavljene glavne ugotovitve in podana priporočila vodstvu podjetja.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na osnovi preučene literature in predhodnih raziskav je bila oblikovana sledeča **temeljna teza** magistrskega dela: Avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v izbranem IT podjetju. Če zaposleni vodjo smatrajo kot avtentičnega, obstaja večja možnost, da bodo s svojim delovnim mestom zadovoljni in dlje časa lojalni organizaciji.

Pri pripravi na izvedbo želene analize so bila zastavljena v tabeli 3 navedena **raziskovalna vprašanja**, ki so služila kot pomoč pri usmeritvi in izboljšanju procesa zbiranja podatkov. Identificiranih je bilo pet ključnih vprašanj, katerih namen je oceniti trenutno stanje v izbranem IT podjetju. Vprašanja se osredotočajo predvsem na vodenje in zadovoljstvo zaposlenih ter razmerje med tema dvema konstruktoma. Raziskovalna vprašanja so oblikovana na način, da pomagajo doseči cilj z raziskovanjem prepletenosti izbranih konstruktov. Prav tako bodo pripomogla pri pripravi priporočil za nadaljnje delovanje izbranega IT podjetja. Navedena vprašanja so služila tudi kot osnova za oblikovanje anketnega vprašalnika, z analizo vprašalnika bo na koncu mogoče potrditi ali ovreči osrednjo tezo magistrskega dela.

Tabela 3: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela

Raziskovalna vprašanja	
1	Ali sta konstrukta avtentična oblika in zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno povezana?
2	Ali je v izbranem IT podjetju prisotno avtentično vodenje?
3	Kaj za zaposlene v IT podjetju pomeni avtentično vodenje, ter ali lahko svojega vodjo opredelijo kot avtentičnega?
4	Kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu za zaposlene v izbranem IT podjetju?
5	Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v izbranem IT podjetju bolj zadovoljni na delovnem mestu?

Vir: lastno delo.

4.2.3 Oblikovanje vprašalnika

Za izvedbo raziskave in pridobitev primarnih podatkov je bil oblikovan anketni vprašalnik. Namen vprašalnika je bil preveriti prisotnost obeh obravnavanih konstruktov v izbranem podjetju, zato so na ta način oblikovana tudi anketna vprašanja. Za pripravo in izvedbo anketnega vprašalnika je bila uporabljena spletna aplikacija IKA, dostop do ankete pa je bil veljaven od 26.8.2024 do 26.11.2024. Za izpolnjevanje ankete sem prosila zaposlene v izbranem IT podjetju, poslana je bila vsem zaposlenim preko elektronske pošte. Pred pričetkom reševanja ankete so bili zaposlenim izbranega IT podjetja v uvodnem nagovoru pojasnjeni trije ključni pojmi: avtentičnost, avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih. Namen pojasnil je bil zagotovitev, da imajo vsi zaposleni jasno razumevanje pojmov.

Anketni vprašalnik je bil oblikovan po načelih jasnosti, preglednosti in razumljivosti. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa, kar pomeni da so anketiranci morali izbrati enega od možnih odgovorov ali pa označiti svoje strinjanje s posameznimi trditvami. Vprašanja zaprtega tipa omogočajo standardizacijo in lažjo primerjavo ter analizo odgovorov, prav tako pa zmanjšujejo stopnjo pristranskosti. Vsa vprašanja so bila obvezna za izpolnitev, o čemer so bili zaposleni izbranega IT podjetja tudi obveščeni še pred reševanjem ankete. Vprašalnik je bil razdeljen na **tri vsebinske sklope**, vsak od njih obravnava različen vidik raziskovalne teme. S prvim sklopom sem želela v najprej preveriti **zaznavanje in presojo lastne avtentičnosti** anketirancev, nato pa še kako zaznavajo in ocenjujejo **avtentičnost svojih vodij**. Drugi sklop je bil namenjen raziskavi različnih **dejavnikov**, ki prispevajo k **zadovoljstvu in nezadovoljstvu** na delovnem mestu. V ta del sem poskušala zajeti vidik posameznika, organizacije in okolja. V zadnjem sklopu sem zbirala **demografske podatke** z namenom kasnejše analize na osnovi različnih demografskih skupin.

Anketiranci so pri večini zastavljenih vprašanj odgovarjali na petstopenjski Likertovi lestvici, ki velja za mersko orodje s katerim je mogoče preveriti do katere stopnje se anketiranci strinjajo s podanimi trditvami o avtentičnem vodenju in zadovoljstvu na delovnem mestu. Lestvica je zajemala odgovore od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da se anketiranec sploh ne strinja s trditvijo in 5, da se popolnoma strinja. Ta način sem izbrala, ker ponuja uravnotežene možnosti – toliko pozitivnih, kot negativnih odgovorov in vključuje tudi sredinsko možnosti, ki je nevtralna. S tem sem želela zagotoviti, da odgovori niso pristranski in imajo anketiranci možnost izraziti srednje mnenje, v primeru, kjer se ne nagibajo v nobeno smer. Uporaba petstopenjske lestvice omogoča bolj natančno izražanje mnenja in posledično tudi pripomore k boljši interpretaciji pogleda anketirancev. Namesto, da bi jih preprosto vprašala s čim so zadovoljni in s čim ne, sem želela bolj podrobneje izvedeti do kakšne mere se strinjajo z različnimi vidiki svojega dela in lastnostmi, ki nakazujejo na avtentičnost. S tem pristopom je mogoče pridobiti bolj natančne podatke in lažje prepoznati področja, kjer bi bile potrebne izboljšave.

4.2.3.1 Sklop vprašanj lastne avtentičnosti in avtentičnega vodenja

Pri oblikovanju in sestavi vprašalnika sem se opirala na predhodno pridobljene informacije v teoretičnem delu ter opravila pregled relevantnih virov in vprašalnikov. Vprašanja so bila zasnovana tako, da temeljijo na obstoječi literaturi in že preverjenih vprašalnikih, kar povečuje zanesljivost rezultatov raziskave. Uporabila sem informacije, ki so pomembne in povezane z mojo raziskavo ter izbranimi konstruktoma.

Prvi sklop vprašanj je razdeljen na dva dela. V prvem delu sem preverjala kako zaposleni ocenjujejo **lastno avtentičnost**, v drugem pa **avtentičnost svojih vodij**. Na začetku ankete sem želela preveriti ali je zaposlenim izraz avtentičnost in avtentično vodenje sploh poznan. Temu je sledilo še pet vprašanj, ki so se navezovala na njihovega vodjo, vodenje v organizaciji in zadovoljstvo na delovnem mestu. V nadaljevanju sem postavila trditve, ki so bile povezane z ocenjevanje avtentičnosti vsakega posameznika. Vprašalnik je bil oblikovan na podlagi študije Avolio in Gardner (2005) ter Avolio in drugi (2005). Vsaka trditev je bila zasnovana tako, da se nanaša na specifično lastnost avtentičnosti, kot je predstavljeno v tabeli 4. Anketiranci so svoje mnenje izražali s pomočjo **Likertove lestvice**. Podanih je bilo 11 trditev, na podlagi tega vemo, da je minimalno število točk 11 in maksimalno 55. Zbiranje točk vseh odgovorov na vprašanja o avtentičnosti omogoča oceno stopnje avtentičnosti. Večje kot je število točk, bolj avtentičen je posameznik. V nasprotju pa nižje kot je število točk, večje težave ima posameznik pri izražanju resnične avtentičnosti.

Tabela 4: Ocenjevanje lastne avtentičnosti

	Trditev	Značilnost Avtentičnosti
1.	Zavedam se svojih vrednot in prepričanj.	Samozavedanje
2.	Sem iskren/a, se ne pretvarjam.	Transparentnost odnosov
3.	Ohranjam skladnost med besedami in dejanji.	Internalizirana moralna perspektiva
4.	Delujem v skladu z notranjimi prepričanji in stališči.	Internalizirana moralna perspektiva
5.	Aktivno iščem in sprejemam povratne informacije za izboljšanje.	Uravnoteženo procesiranje
6.	Skrbim za samorazvoj.	Samozavedanje
7.	Odprto izražam svoje misli in občutke.	Transparentnost odnosov
8.	Spoštujem mnenja in ideje sodelavcev, četudi se razlikujejo od mojih.	Uravnoteženo procesiranje
9.	Moji odnosi s sodelavci so odprti in iskreni.	Transparentnost odnosov
10.	Sem fleksibilen/a in se prilagajam spremembam.	Uravnoteženo procesiranje
11.	Svoje napake priznam in se učim iz njih.	Transparentnost odnosov

Vir: prirejeno po Avolio in Gardner (2005) in Avolio in drugi (2009).

Naslednji sklop vprašanj so sestavljale trditve povezane z ocenjevanjem **avtentičnosti vodij posameznikov** zaposlenih v izbranem IT podjetju. Trditve so bile oblikovane po vzoru

vprašalnika, ki sta ga sestavila Neider in Schriesheim (2011) ter na podlagi primerov študije avtorjev Leroy in drugi (2015). Vsaka trditev je ponovno povezana z določeno lastnostjo avtentičnosti in avtentičnega vodenja, kot je predstavljeno v tabeli 5.

Tabela 5: Ocenjevanje avtentičnosti vodij

	Trditev	Značilnost Avtentičnosti
1.	Moj vodja jasno izraža svoje misli, vrednote in stališča.	Transparentnost odnosov
2.	Dejanja mojega vodje so usklajena z njegovimi besedami in načeli.	Internalizirana moralna perspektiva
3.	Moj vodja spodbuja kulturo povratnih informacij z namenom izboljšanja posameznika in odnosov.	Uravnoteženo procesiranje
4.	Moj vodja prizna svoje napake in se iz njih uči.	Samozavedanje
5.	Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti in jih jasno komunicira.	Samozavedanje
6.	Moj vodja pod pritiskom ostaja zvest svojim načelom in prepričanjem.	Internalizirana moralna perspektiva
7.	Moj vodja posluša in upošteva vidike ter mnenja drugih, tudi če se z njimi ne strinja.	Uravnoteženo procesiranje
8.	Moj vodja spodbuja sodelavce, da delijo svoje mnenje in stališče.	Transparentnost odnosov
9.	Moj vodja v ekipo prinaša pozitiven duh in motivacijo.	Transparentnost odnosov
10.	Moj vodja skrbi za moj razvoj.	Samozavedanje
11.	Moj vodja deli svoje znanje in izkušnje z ostalimi.	Internalizirana moralna perspektiva
12.	Moj vodja jasno komunicira pomembne informacije z menoj in sodelavci.	Transparentnost odnosov

Vir: prirejeno po Neider in Schriesheim (2011, str. 1149) in Leroy in drugi (2015, str. 1694).

4.2.3.2 Sklop vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu

Drugi del vprašalnika je sestavljen z namenom ocenjevanja različnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Vključuje dejavnike, kot so: narava dela, plača in delovni pogoji, vodenje in komunikacija, sodelavci in kultura podjetja, priložnosti za napredovanje ter organizacijska stabilnost in varnost. Vprašalnik je strukturiran tako, da vsak dejavnik predstavlja en sklop trditev, ki naslavlja specifičen vidik zadovoljstva. Ta razdelitev je bila izbrana, saj zajema celovit pogled na zadovoljstvo pri delu iz različnih zornih kotov, kar tudi poudarjata študiji Erro-Garcés in Ferreira (2019) ter Dipboye (2018), ki sta bili uporabljeni kot osnova za oblikovanje trditev. Izbrani študiji navajata, da na zadovoljstvo pri delu poleg plače vplivajo številni okoljski in organizacijski dejavniki, kot so razmere na delovnem mestu, komunikacijske prakse in možnosti za karierno rast.

Tudi v tem delu anketiranci svoje mnenje izražajo s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, ki omogoča bolj podroben vpogled v zaznave in občutke zaposlenih. To metodo priporočata tudi omenjeni študiji, saj omogoča boljšo oceno zadovoljstva zaposlenih z upoštevanjem tako fizičnih kot psiholoških dejavnikov.

4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave

4.3.1 Predstavitev vzorca

Zbiranje podatkov za kvantitativni del magistrskega dela je potekalo med 26. 8. 2024 in 16. 9. 2024. Izmed vseh zaposlenih v izbranem IT podjetju jih je zanimanje za anketo izrazilo 106 (s klikom in ogledom na nagovor vprašalnika), pri dejanski izpolnitvi vprašalnika pa je sodelovalo 53 zaposlenih. Rezultati anketnega vprašalnika so predstavljeni glede na naveden vzorec respondentov ($N = 53$) in zajemajo zgolj podatke respondentov, ki ustrezajo naslednjima dvema kriterijema: anketiranec je zaposlen v izbranem IT podjetju ter anketiranec je izpolnil anketni vprašalnik v celoti. Na začetku bodo predstavljeni osnovni podatki o anketirancih, ki se navezujejo na tretji sklop vprašalnika, kjer so bila postavljena vprašanja vezana na demografske značilnosti posameznika. Zanimal me je spol, starost, dosežena stopnja izobrazbe ter kako dolgo so že zaposleni v izbranem IT podjetju. Izmed 53 anketirancev je bilo 23 zaposlenih moškega in 30 ženskega spola. Respondenti so se lahko uvrstili v eno izmed petih starostnih skupin in sicer: do 25 let, med 25 in 35 let, med 35 in 45 let, med 45 in 55 let ter nad 55 let.

Skupina do 25 let vključuje 3 posameznike, kar predstavlja 5,7 % celotnega vzorca. V tej skupini so vse osebe ženskega spola, kar pomeni, da ni bilo nobenega moškega udeleženca. Največji delež vzorca je v starostni skupini od 25 do 35 let, ki šteje 21 posameznikov, kar je 39,6 % celotnega vzorca. Med njimi je 8 moških (38,1 %) in 13 žensk (61,9 %). V starostni skupini od 35 do 45 let je 16 posameznikov, kar predstavlja 30,2 % vzorca. Ta skupina vključuje 7 moških (43,8 %) in 9 žensk (56,2 %). Skupina od 45 do 55 let obsega 10 posameznikov, kar je 18,9 % vzorca. Med njimi je 6 moških (60,0 %) in 4 ženske (40,0 %). Zadnja skupina je tista nad 55 let in enako kot prva šteje 3 posameznike, kar predstavlja 5,7 % vzorca. V tej skupini sta 2 moška (66,7 %) in 1 ženska (33,3 %).

Kot je razvidno iz tabele 6, je v celotnem vzorcu 23 moških (43,4 %) in 30 žensk (56,6 %). Razdelitev po spolih se razlikuje glede na starostne skupine. Na splošno so ženske bolj zastopane v tem vzorcu, saj predstavljajo večji delež v večini starostnih skupin razen v tistih dveh nad 45 let, kjer prevladujejo zaposleni moškega spola. Podrobnejša predstavitev splošnih podatkov se nahaja v prilogi 2, kjer so zajeti in združeni podatki po spolu in starosti ter izraženi v odstotkih.

Tabela 6: Predstavitev vzorca po spolu in starosti

Vzorčna skupina (Starost)	N	% N	Spol: Moški		Spol: Ženski	
			N	% N	N	% N
Do 25 let	3	5,7 %	0	0,0 %	3	100,0 %
Med 25 in 35 let	21	39,6 %	8	38,1 %	13	61,9 %
Med 35 in 45 let	16	30,2 %	7	43,8 %	9	56,2 %
Med 45 in 55 let	10	18,9 %	6	60,0 %	4	40,0 %
Nad 55 let	3	5,7 %	2	66,7 %	1	33,3 %
Celoten vzorec	53	100,0 %	23	43,4 %	30	56,6 %

Vir: lastno delo.

Kot je prikazano v tabeli 7, ima največji delež vzorca doseženo visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, takšnih je bilo 33 zaposlenih oz. 62,2 % celotnega vzorca. Tej skupini sledijo zaposleni z zaključenim magisterijem ali doktoratom v kateri je 18 posameznikov, kar pomeni 34,0 % vzorca. Skupina s srednješolsko izobrazbo vključuje 2 posameznika, kar predstavlja 3,8 % celotnega vzorca. Ta razdelitev nakazuje, da je večina anketirancev v vzorcu visoko izobraženih, saj ima kar 62,2 % udeležencev visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, medtem ko 34,0 % anketirancev izkazuje še višjo raven izobrazbe (magisterij ali doktorat). Skupaj te kategorije pokrivajo 96,3 % vzorca, kar potrjuje visoko raven izobrazbe večine anketirancev.

Tabela 7: Predstavitev vzorca po doseženi stopnji izobrazbe

Izobrazba	N	% N
Osnovnošolska	0	0,0 %
Srednješolska	2	3,8 %
Visokošolska/Univerzitetna	33	62,2 %
Magisterij, Doktorat	18	34,0 %
Celoten vzorec	53	100,0 %

Vir: lastno delo.

Na vprašanje »Koliko časa ste zaposleni v trenutni organizaciji?« je največji delež anketirancev odgovorilo z 1 do 3 leta, kar predstavlja 34,0 % vseh sodelujočih (18 posameznikov). Druga največja skupina po odstotku je skupina zaposlenih za obdobje od 10 do 12 let, ki vključuje 9 posameznikov oziroma 17,0 %. Skupine z delovno dobo do 1 leta, 4 do 6 let ter nad 13 let zaposlitve vsaka vključuje po 7 posameznikov, pri čemer vsaka skupina predstavlja 13,2 % celotnega vzorca. Najmanjši delež, 9,4 % (5 posameznikov), predstavlja skupina zaposlenih med 7 in 9 let. Povprečna dolžina zaposlitve anketirancev v izbranem IT podjetju je 3,2 leta.

4.3.2 Avtentično vodenje v izbranem IT podjetju

V prvem sklopu vprašanj sem preverjala odnos anketirancev do avtentičnosti in avtentičnega vodenja. Za lažje razumevanje tistim, ki pojma ne poznajo dobro so bile v uvodu podane definicije glavnih pojmov magistrskega dela. Z namenom, da bi preverila osnovno znanje o avtentičnosti in avtentičnem vodenju, sem s prvim vprašanjem ugotavljala, ali so anketiranci že kdaj slišali za navedena pojma. Prvemu vprašanju so sledila še vprašanja, povezana z avtentičnostjo vodij in odnosom z vodjo, na ta način sem pridobila osnoven vpogled v stanje v izbranem IT podjetju. Podrobnejši rezultati so prikazani v prilogi 3.

Ugotavljam, da se je visok odstotek zaposlenih v izbranem IT podjetju že srečal s pojmom avtentično vodenje, saj je 34 anketirancev (64,2 %) od skupno 53 odgovorilo, da so pred reševanjem tega anketnega vprašalnika že slišali za pojem avtentičnost oz. avtentično vodenje. Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali z Da ali Ne. Analiza je pokazala, da je bilo 20 pritrdilnih odgovorov s strani žensk in 14 odgovorov s strani moških. S pojmom se je prvič srečalo 19 anketirancev (35,8 %) od tega je bilo 9 moških in 10 žensk. Na podlagi tega lahko zaključim, da so zaposleni v izbranem podjetju precej **dobro ozaveščeni** o konceptu avtentičnosti in avtentičnega vodenja.

Pri drugem vprašanju sem želela izvedeti, ali bi anketiranci svojega vodjo ocenili kot avtentičnega. Na vprašanje so lahko odgovorili z Da, Ne in Ne vem. Največji del vzorca zaposlenih je svojo vodjo ocenil kot avtentičnega in sicer kar 71,7 %, kar pomeni 38 oseb, med njimi 22 žensk in 16 moških. Za odgovor 'Ne' se je odločilo zgolj 5 anketirancev oz. 9,4 %, med katerimi je bila več kot polovica moških. Neopredeljen odgovor 'Ne vem' je izbralo 10 anketirancev, kar pomeni 18,9 %, med katerimi so prevladovale osebe ženskega spola.

Tretje vprašanje se je prav tako navezovalo na vodje, pri čemer sem želela izvedeti kako pomembno je anketirancem, da njihov vodja vodi na avtentičen način. Na vprašanje so odgovarjali s petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je ocena 1 pomenila, da je avtentično vodenje zelo nepomembno in 5, da je zelo pomembno. Rezultati jasno kažejo, da zaposleni v izbranem IT podjetju **vodenju na avtentičen način pripisujejo izjemno veliko pomen**, saj je povprečna ocena znašala **4,5**. Največ anketirancev, natančneje 28 posameznikov oz. 52,8 % celotnega vzorca se je odločilo za oceno 5 (zelo pomembno). Sledi 24 anketirancev (45,3 %), ki so izbrali oceno 4 (pomembno). Nevtralno oceno 3 (niti pomembno, niti nepomembno) je izbral le en posameznik, kar predstavlja 1,9 % vzorca. Nihče od anketirancev se ni odločil za oceni 2 (nepomembno) ali 1 (zelo nepomembno), kar še dodatno potrjuje **visoko pomembnost**, ki jo pripisujejo avtentičnemu vodenju.

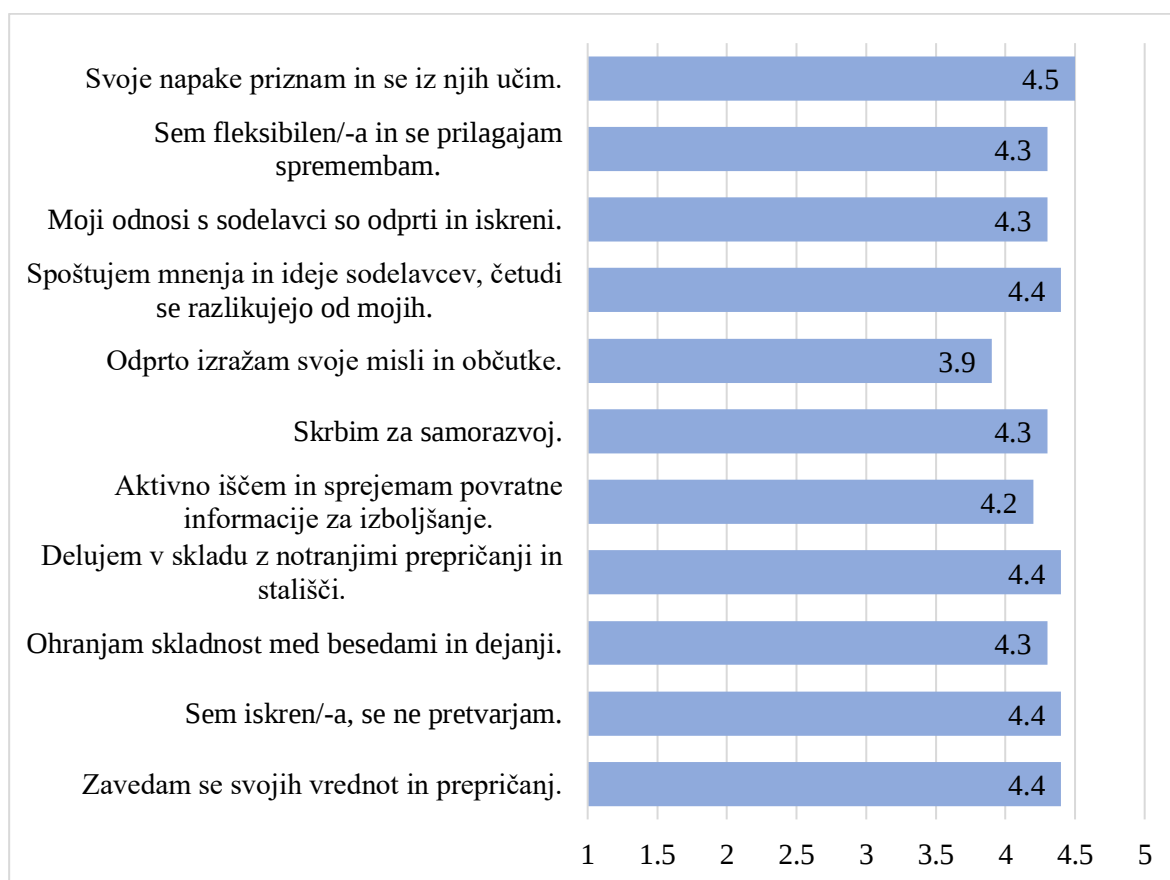
Pri naslednjem vprašanju sem raziskovala, kako zaposleni ocenjujejo svoj odnos z vodjo. Odgovori so bili zbrani z uporabo petstopenjske Likertove lestvice. Pridobljeni rezultati kažejo, da v izbranem IT podjetju prevladujejo **zelo pozitivni odnosi med vodjo in zaposlenimi**, saj je povprečna ocena 4,45. Največ anketirancev, in sicer 54,7 % oziroma 29

posameznikov, je izbralo oceno 5 (Zelo pozitiven odnos). Med njimi je bilo 20 žensk in 9 moških. Sledi ocena 4 (Pozitiven odnos), ki jo je izbralo 21 anketirancev kar predstavlja 39,6 % celotnega vzorca, med njimi 8 žensk in 13 moških. Oceno 3 (Niti pozitiven, niti negativen odnos) sta izbrali 2 posameznici. Zadnja možnost, ocena 1 (Zelo negativen odnos), je bila izbrana s strani enega moškega anketiranca.

4.3.2.1 Presoja lastne avtentičnosti v izbranem IT podjetju

S trditvami, ki pripadajo 7. vprašanju strukturiranim s pomočjo literature avtorjev Avolio in Gardner (2005) ter Avolio in drugi (2005) sem želela preveriti kako zaposleni v izbranem IT podjetju zaznavajo in ocenjujejo lastno avtentičnost. Sodelujoči v anketi so na vprašanja odgovarjali s pomočjo petstopenjske lestvice. Ocena 1 je pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Na podlagi rezultatov v predstavljenih na sliki 7, lahko ugotovimo, da so anketiranci v splošnem **visoko ocenili svojo avtentičnost**, pri čemer se povprečne ocene posameznih trditev gibljejo med 3,9 in 4,5. Podrobnejši rezultati za vsako trditev se nahajajo v prilogi 4.

Slika 7: Povprečna ocena lastne avtentičnosti zaposlenih



Vir: lastno delo.

Najvišje ocenjena trditev je »**Svoje napake priznam in se iz njih učim**«, s povprečno oceno 4,5 in nizkim standardnim odklonom (0,58), kar nakazuje na visoko raven samorefleksije in pripravljenosti za izboljšanje med zaposlenimi. Skoraj vsi anketiranci (96,2 %) se s to trditvijo strinjajo ali popolnoma strinjajo, kar pomeni, da se priznanje napak in učenje iz njih močno odražata v njihovi avtentičnosti.

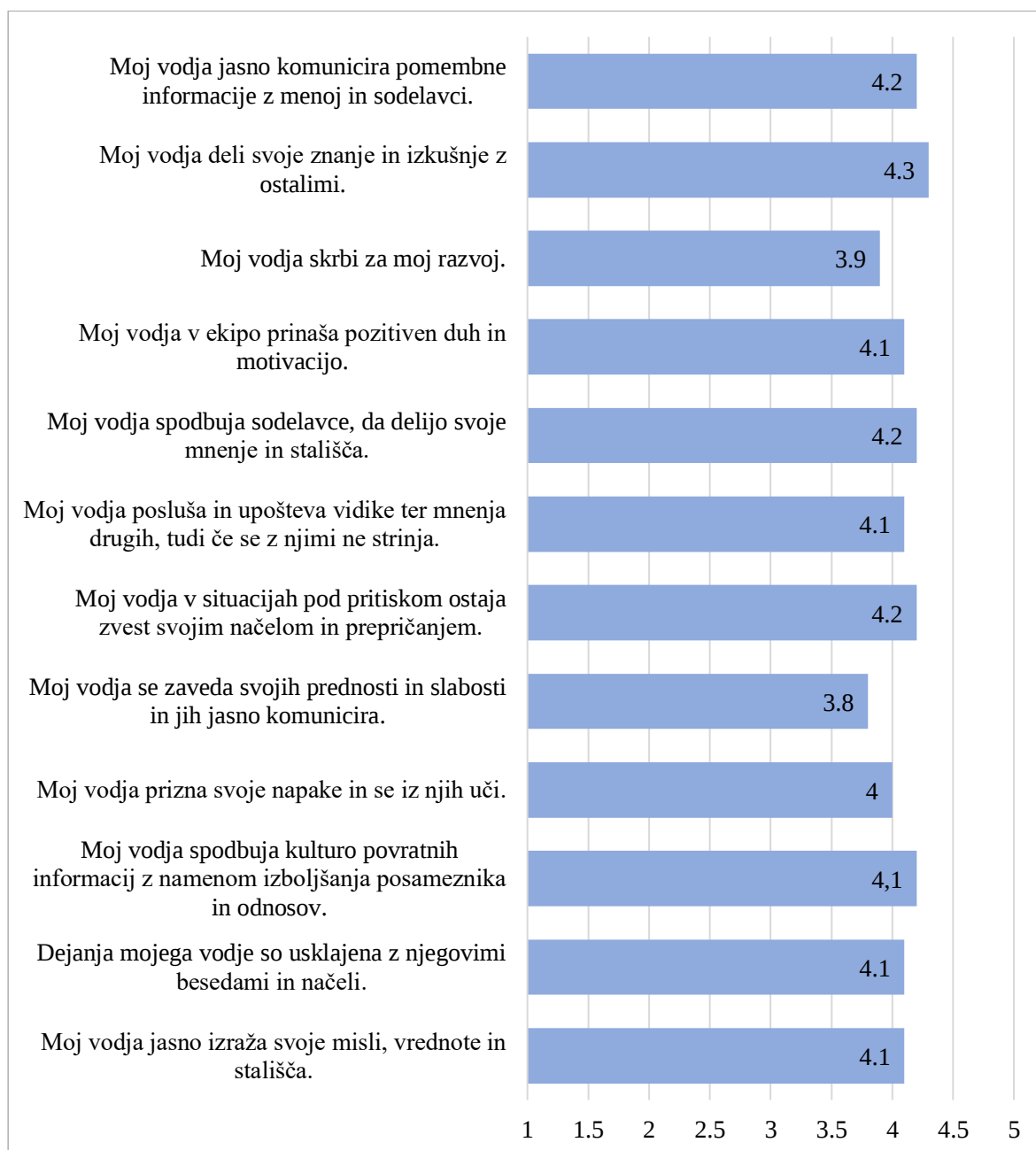
Podobno visoko so bile ocenjene trditve, kot so »**Zavedam se svojih vrednot in prepričanj**«, »**Sem iskren/-a, se ne pretvarjam**«, »**Delujem v skladu z notranjimi prepričanji in stališči**«, in »**Spoštujem mnenja in ideje sodelavcev, četudi se razlikujejo od mojih**«, ki so vse dosegle povprečno oceno 4,4. To nakazuje, da se anketiranci močno poistovetijo s svojimi vrednotami, prepričanji in spoštovanjem različnih mnenj, kar kaže na visoko stopnjo notranje skladnosti in odprtosti v medosebnih odnosih. Standardni odkloni za te trditve so razmeroma nizki (med 0,50 in 0,60), kar kaže tudi na visoko skladnost med anketiranci in relativno majhno variabilnost odgovorov. Najnižje ocenjena trditev je bila »**Odprto izražam svoje misli in občutke**«, s povprečno oceno 3,9 in največjim standardnim odklonom (0,92), kar pomeni da je variabilnost mnenj med anketiranci glede te lastnosti večja. Le 66 % anketirancev se je strinjalo ali popolnoma strinjalo s to izjavo, kar kaže na potencialno področje za izboljšave pri izražanju misli in čustev.

Skupni zaključek rezultatov, kaže na splošno visoko stopnjo avtentičnosti med anketiranci, pri čemer je povprečna ocena vseh trditev 4,3. Večina trditev, povezanih s skladnostjo med prepričanji in vedenjem, integriteto, prilagodljivostjo ter pripravljenostjo za sprejemanje povratnih informacij, je dosegla visoke ocene, kar potrjuje, da anketiranci v veliki meri izkazujejo avtentično vedenje. Kljub temu pa, je izražanje lastnih misli in občutkov področje, kjer je še vedno prostor za napredek, saj so tukaj odgovori bolj raznoliki in nižji v primerjavi z drugimi vidiki avtentičnosti.

4.3.2.2 Presoja avtentičnosti vodij v izbranem IT podjetju

Pri zadnjem vprašanju v prvem sklopu sem želela raziskati kako zaposleni v izbranem IT podjetju zaznavajo in ocenjujejo avtentičnost svojih vodij. Ponovno so na vprašanja odgovarjali s pomočjo petstopenjske lestvice. Na podlagi rezultatov razvidnih na sliki 8, lahko zaključim da so anketiranci na **splošno pozitivno ocenili vedenje svojih vodij**. Povprečne ocene trditev se gibljejo med 3,8 in 4,3. Če primerjamo s povprečnimi ocenami lastne avtentičnosti iz prejšnjega vprašanja, so zaposleni avtentičnost vodij ocenili malenkost slabše v primerjavi z oceno lastne avtentičnosti. To nakazuje, da zaposleni lastno avtentičnost zaznavajo nekoliko bolj pozitivno in stabilno kot avtentičnost svojih vodij. Podrobnejši rezultati so vključeni v prilogi 5.

Slika 8: Povprečne ocene zaposlenih o avtentičnosti vodij



Vir: lastno delo.

Najvišje ocenjena trditev je bila »**Moj vodja deli svoje znanje in izkušnje z ostalimi**«, s povprečno oceno 4,3 in standardnim odklonom 0,88. Kar 84,8 % anketirancev se s to trditvijo strinja ali popolnoma strinja, kar kaže na to, da vodje aktivno delijo svoje znanje in izkušnje z ekipo, kar pomembno prispeva k avtentičnemu vodenju. Tudi trditve, kot so »Moj vodja v situacijah pod pritiskom ostaja zvest svojim načelom in prepričanjem« ter »Moj vodja spodbuja sodelavce, da delijo svoje mnenje in stališče«, so bile visoko ocenjene (povprečje 4,2), s standardnim odklonom 0,77 in 0,79. To nakazuje na stabilnost in doslednost vodij pri vodenju ter odprtost do sodelavcev.

Trditve, kot so »**Moj vodja jasno komunicira pomembne informacije z menoj in sodelavci**«, »**Moj vodja posluša in upošteva vidike ter mnenja drugih, tudi če se z njimi ne strinja**«, in »**Moj vodja jasno izraža svoje misli, vrednote in stališča**«, imajo povprečne ocene 4,1, kar kaže na to, da vodje uspešno komunicirajo in poslušajo mnenja drugih, vendar obstajajo nihanja v zaznavanju teh lastnosti, kar odražajo standardni odkloni med 0,88 in 0,94.

Najnižje ocenjena trditev je bila »**Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti in jih jasno komunicira**«, s povprečno oceno 3,8 in najvišjim standardnim odklonom (1,01). Le 67,9 % anketirancev se je strinjalo ali popolnoma strinjalo s to izjavo, kar kaže na to, da obstajajo razlike v zaznavanju te lastnosti pri zaposlenih in tudi v vedenju vodij. Tudi trditev »**Moj vodja skrbi za moj razvoj**« je bila relativno nizko ocenjena (povprečje 3,9), kar nakazuje, da je lahko podpora pri razvoju zaposlenih še eno področje, kjer bi vodje lahko izboljšali svoje vodenje.

Na podlagi rezultatov je razvidno, da vodje v izbranem IT podjetju izkazujejo relativno visoko stopnjo avtentičnosti, s povprečjem vseh trditev 4,1. Vendar pa se kažejo priložnosti za izboljšave na področjih, kot so skrb za razvoj zaposlenih in bolj jasno komuniciranje in zavedanje lastnih prednosti ter slabosti, kar bi še dodatno okrepilo zaznavanje avtentičnosti vodij med zaposlenimi v izbranem IT podjetju.

4.3.2.3 Primerjava presoje avtentičnosti v izbranem IT podjetju

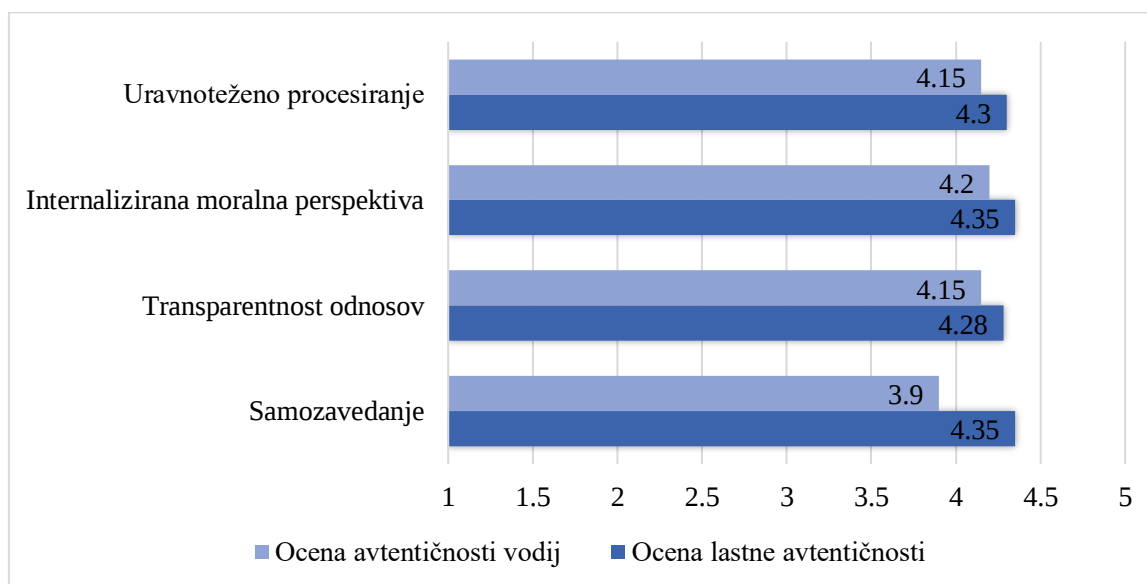
Slika 9 prikazuje primerjavo povprečnih ocen štirih ključnih lastnosti avtentičnosti. Te značilnosti vključujejo samozavedanje, transparentnost odnosov, ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo procesiranje. Vsaka izmed teh lastnosti je bila predstavljena v obliki trditev uporabljenih v anketi, rezultati pa temeljijo na povprečnih ocenah teh trditev. V tabelah 4 in 5 je natančneje prikazano katera trditev pripada vsaki značilnosti avtentičnosti.

Iz povprečnih ocen na sliki 9 je razvidno, da imajo lastnosti kot so ponotranjena moralna perspektiva, uravnoteženo procesiranje in transparentnost relativno majhne razlike v povprečni oceni med lastno avtentičnostjo in avtentičnostjo vodij. Na podlagi povprečnih ocen je mogoče zaključiti, da tako posamezniki kot tudi vodje izkazujejo relativno dobro stopnjo avtentičnosti, vendar te ocene ne dosegajo najvišjih možnih vrednosti. Ocene, ki se gibljejo med 3,9 in 4,5, nakazujejo, da so določene lastnosti avtentičnosti **prisotne**, vendar **ne izjemno razvite**. Če bi avtentičnost bila ocenjena s povprečjem bližje 5, bi to pomenilo **visoko ali popolno** razvito avtentičnost. Tako lahko trdim, da posamezniki in vodje odražajo **zadostno** stopnjo avtentičnosti, vendar bi lahko bila ta še izboljšana, zlasti pri vodjih, kjer so povprečne ocene nekoliko nižje.

Pri lastnosti **samozavedanja** prihaja do največje razlike med ocenama. Lastno samozavedanje je prejelo precej višjo povprečno oceno anketirancev 4,35, medtem ko

samozavedanje vodij s strani zaposlenih zaostaja z oceno 3,9. Pomembno je poudariti, da so vse lastnosti bolje ocenjene na osebni ravni kot na ravni vodij. Eden od razlogov, da so vse lastnosti bolje ocenjene na osebni ravni, je lahko **pristranskost v samoevalvaciji**, kjer posamezniki sami sebe vidijo bolj pozitivno kot druge in so do drugih bolj zahtevni. Prav tako je lahko razlog v tem, da so **pričakovanja do vodij višja**, zaposleni pogosto pričakujejo večjo mero avtentičnosti od vodij, zato tudi manjše pomanjkljivosti pri vodjah izstopajo. Poleg tega se lahko vodje, zaradi večjih pritiskov in odgovornosti, težje dosledno izražajo na enaki ravni samozavedanja in transparentnosti kot posamezniki v manj stresnih vlogah. Te povprečne ocene anketirancev pa lahko nakazujejo tudi na potrebo po dodatnem izobraževanju in razvoju vodij z namenom izboljšanja in krepite lastnosti, ki prispevajo k avtentičnosti v izbranem IT podjetju.

Slika 9: Primerjava ocenjenih avtentičnih značilnosti lastne avtentičnosti in avtentičnosti vodje



Vir: lastno delo.

Sullivan in Artiono (2013) Likertovo petstopenjsko lestvico interpretirata tako, da so odgovori razdeljeni v tri kategorije:

1. **1,0–2,4:** *Negativen odnos*, kaže na nestrinjanje s trditvijo.
2. **2,5–3,4:** *Nevtralen odnos*, kaže na ravnodušen odnos do trditve.
3. **3,5–5,0:** *Pozitiven odnos*, kaže na strinjanje s trditvijo.

Pri analizi avtentičnosti ugotavljam, da povprečne ocene, ki se gibljejo med 3,9 in 4,5, nakazujejo na **splošno pozitivno zaznavo avtentičnosti** tako pri posameznikih kot pri vodjah, kljub temu, da ne dosegajo najvišjih možnih vrednosti. Likertova lestvica omogoča vpogled v stopnjo, do katere respondenti zaznavajo lastnosti avtentičnosti, in omogoča objektivno primerjavo med samoevalvacijami in ocenami vodij. Lestvica prav tako izpostavi

področja, ki imajo potencialne možnosti za razvoj in izboljšanje. Enako lestvico interpretacije bom uporabila tudi v nadaljevanju pri analizi zadovoljstva zaposlenih.

4.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v izbranem podjetju

V drugem sklopu vprašanj sem analizirala zadovoljstvo zaposlenih v izbranem IT podjetju. Na začetku vprašalnika je bilo podano vprašanje, ki se je navezovalo na zadovoljstvo na delovnem mestu v drugem delu pa so bile trditve razdeljene na dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z načinom vodenja. Anketiranci so na vsa vprašanja povezana z zadovoljstvom na delovnem odgovarjali s pomočjo petstopenjske lestvice.

Na uvodno vprašanje »**Kako zadovoljni ste z načinom vodenja?**« so anketiranci odgovarjali z ocenami od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo popolno nezadovoljstvo in 5 popolno zadovoljstvo. Povprečna ocena zadovoljstva vseh anketirancev znaša 3,7. Podana ocena kaže na splošno zadovoljivo raven zadovoljstva v izbranem IT podjetju s potencialnimi področji za izboljšave.

Največji delež anketirancev, natančneje 24 posameznikov (45,3 %) je izbralo oceno 4 (zadovoljen), temu je sledilo 10 anketirancev (18,9 %), ki so izbrali oceno 5 (popolnoma zadovoljen). Nevtralno oceno 3 (niti zadovoljen, niti nezadovoljen) je izbralo 14 posameznikov (26,4 %). Medtem ko so oceno 2 (nezadovoljen) izbrali 3 anketiranci (5,7 %) in oceno 1 (popolnoma nezadovoljen) 2 anketiranca (3,8 %). Standardni odklon, ki znaša 0,96, kaže na **večjo variabilnost med odgovori**, kar pomeni, da so mnenja glede zadovoljstva z načinom vodenja v podjetju precej različna. Podrobnejša analiza podatkov ter razdelitev po spolu se nahaja v prilogi 1. V povprečju pa so predstavnice ženskega spola (3,8) v izbranem IT podjetju malenkost bolj zadovoljne kot moški (3,6).

V drugem sklopu vprašanj sem zadovoljstvo zaposlenih v izbranem IT podjetju preverjala s pomočjo sedmih ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Z znanjem pridobljenem po Dipboye (2018) in Ero-Garces in Ferreira (2019) sem pripravljene trditve ustrezno razdelila glede na pomembne dejavnike, povprečja trditev posameznih dejavnikov so predstavljena na sliki 10.

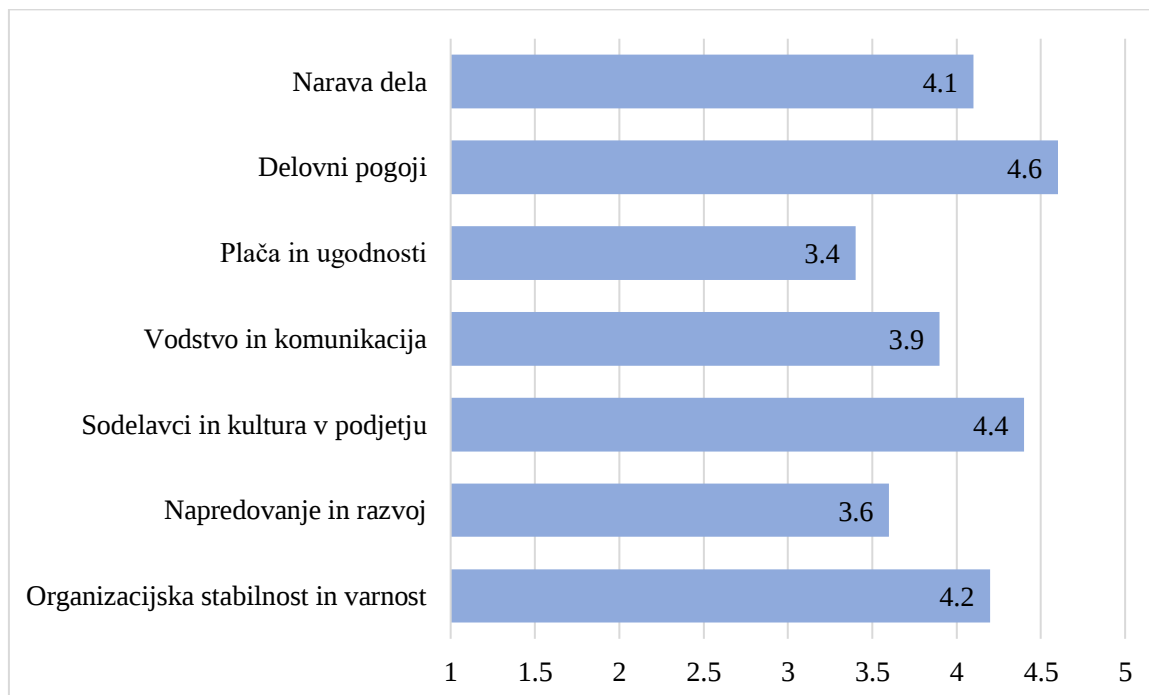
Povprečne ocene se gibljejo med 3,4 in 4,6, kar po interpretaciji Sullivan in Artino (2013) večinoma nakazuje na **večinoma pozitiven odnos zaposlenih do zadovoljstva na delovnem mestu**. Najvišjo oceno (4,6) so zaposleni namenili **delovnim pogojem**, podobno visoko zadovoljstvo so izrazili pri **sodelavcih in kulturi v podjetju** (4,4) ter **organizacijsko stabilnostjo in varnostjo** (4,2).

Nasprotno pa je precej nižje ocene prejel dejavnik **plača in ugodnosti**, s povprečno oceno 3,4 ga uvrščam v kategorijo **nevtralnega odnosa**. Ta rezultat kaže na to, da zaposleni sicer niso izrazito nezadovoljni s tem vidikom, vendar pa kaže na določeno stopnjo nezadovoljstva in potencialno potrebo po izboljšavah zlasti glede nagrajevanja. **Napredovanje in razvoj**

(3,6) je nekoliko višje ocenjen, vendar še vedno tudi tukaj obstaja prostor za izboljšanje, saj se ta ocena nahaja v spodnjem delu pozitivnega spektra.

Narava (4,1) ter **vodstvo in komunikacija** (4,0) sta prejela nekoliko višje ocene, kar kaže na relativno zadovoljstvo zaposlenih a hkrati odpira možnosti za nekaj nadgradenj s strani vodstva. Podrobnejše analize trditev ločene po ustreznih dejavnikih, so predstavljene spodaj. Natančnejši podatki za vsako trditev pa se nahajajo v prilogi 6.

Slika 10: Povprečna ocena zadovoljstva glede na posamezen dejavnik



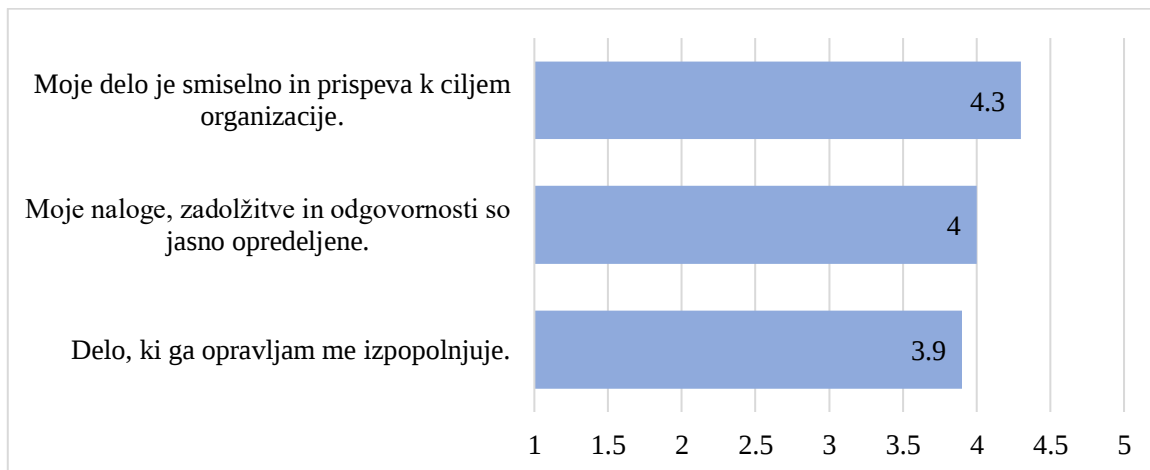
Vir: lastno delo.

Ocene v kategoriji **narava dela** so se gibale med 3,9 in 4,3, kar na podlagi lestvice za interpretacijo pomeni, da imajo zaposleni v izbranem IT podjetju **razmeroma pozitiven odnos do narave dela**. Povprečne ocene trditev so predstavljene na sliki 11. Trditev »Moje delo je smiselno in prispeva k ciljem organizacije« je bila med najbolj ocenjenimi, saj se je 94,3 % anketirancev strinjalo ali popolnoma strinjalo. Povprečna ocena 4,3 kaže, da večina zaposlenih meni, da njihovo delo prispeva k ciljem organizacije, kar prispeva k večji zavzetosti in motivaciji.

Le majhen odstotek anketirancev je ostal nevtralen, nihče pa se ni izrecno ne strinjal. Nasprotno pa je najnižjo oceno prejela trditev »Delo, ki ga opravljam me izpopolnjuje« s povprečno oceno 3,9 in večjo razpršenostjo odgovorov (0,86), kar kaže na večje razlike v osebnem doživljanju izpolnjenosti pri delu. Trditev »Moje naloge, zadolžitve in odgovornosti so jasno opredeljene« je dosegla povprečno oceno 4,0, pri čemer se je večina anketirancev (56,6 %) strinjalo ali pa popolnoma strinjalo (26,4 %) pa popolnoma strinjalo,

vendar pa je to edina izmed treh trditev, ki je prejela najnižjo oceno s strani enega posameznika.

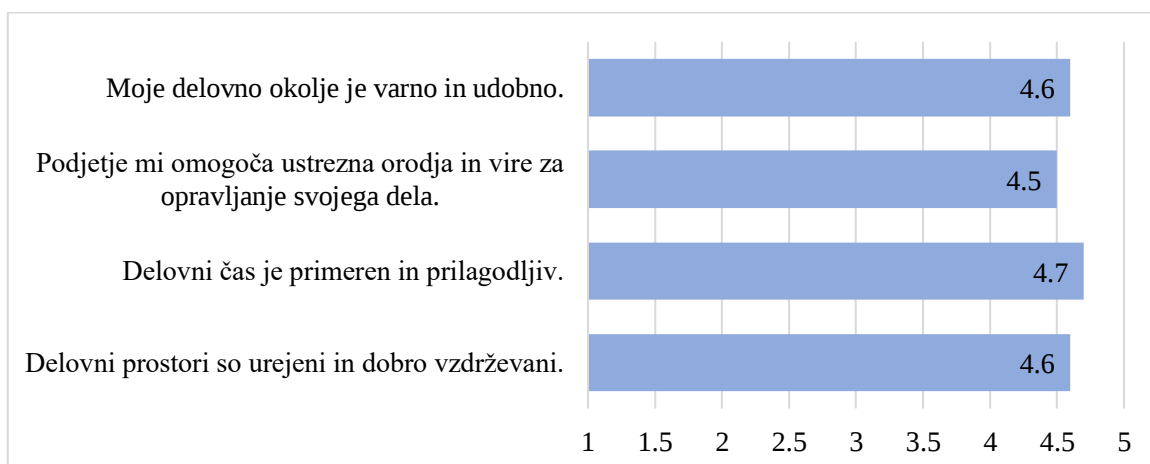
Slika 11: Povprečna ocena trditev zadovoljstva z naravo dela



Vir: lastno delo.

Za kategorijo **delovni pogoji** sem pripravila štiri trditve, ki so prikazane na sliki 12. Povprečne ocene so bile v primerjavi s prejšnjo kategorijo večje. Najvišjo oceno je dosegla trditev »Delovni čas je primeren in prilagodljiv«, s povprečjem 4,7 in precej enotnimi odgovori med anketiranci. Trditev »Podjetje mi omogoča ustrezna orodja in vire za opravljanje mojega dela« je prejela najnižjo oceno 4,5, to je tudi edina trditev ki je v tem delu prejela oceno na negativni strani, torej 2. Vse ostale trditve so prejele ocene višje od 3. Ugotavljam, da imajo zaposleni v izbranem IT podjetju **pozitiven odnos do delovnih pogojev** in so splošno zadovoljni s to kategorijo, zlasti z vidika prilagodljivosti delovnega časa.

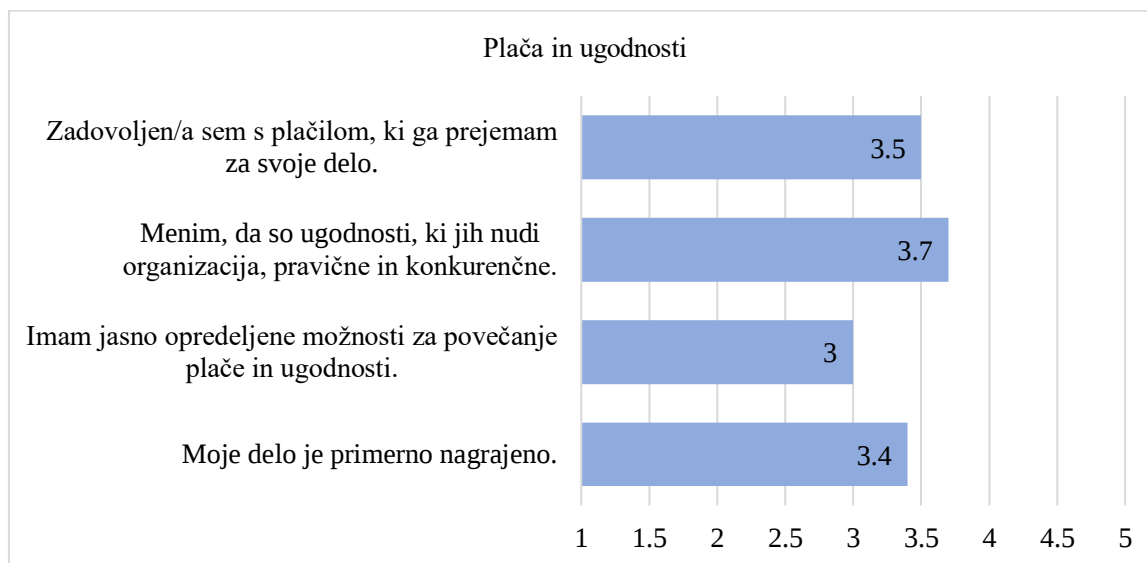
Slika 12: Povprečna ocena trditev zadovoljstva z delovnimi pogoji



Vir: lastno delo.

Naslednjo kategorijo zadovoljstva so predstavljale **plača in ugodnosti**. Ta kategorija je bila med najslabše ocenjenimi, povprečna ocena trditev nakazuje na **nevtralen odnos zaposlenih do plač in ugodnosti**, a vseeno na zgornji meji proti pozitivnem odnosu. Za to kategorijo so bili pri trditvah izračunani tudi največji standardni odkloni v primerjavi z drugimi, kar kaže na velike razlike v mnenjih. Kot prikazuje slika 13, je trditev »Imam jasno opredeljene možnosti za povečanje plačila« prejela najnižjo povprečno oceno 3,0, in največje število najnižjih ocen 1. Standardni odklon (1,16) je tukaj najvišji.

Slika 13: Povprečna ocena trditev zadovoljstva s plačami in ugodnostmi

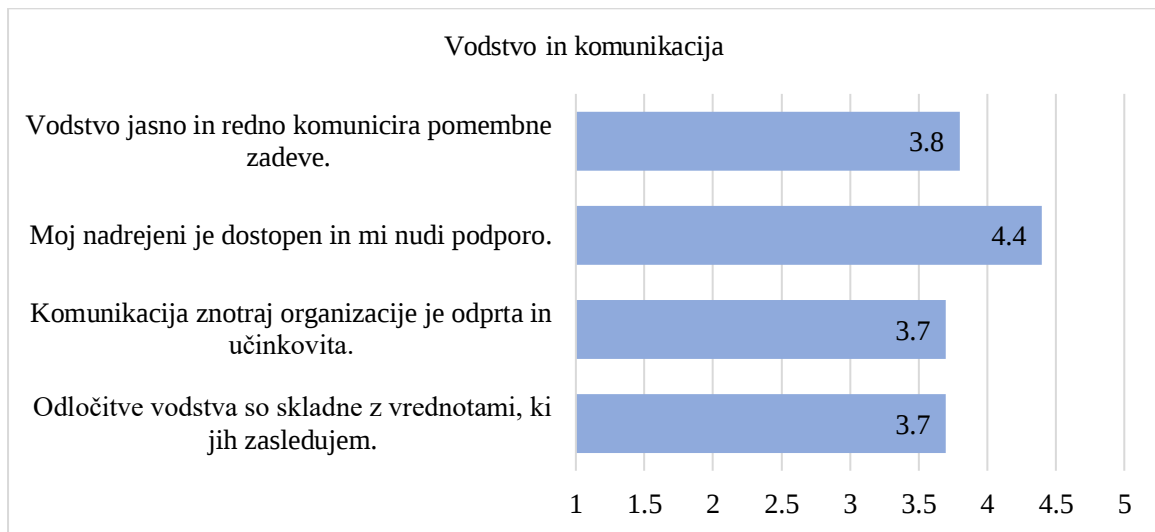


Vir: lastno delo.

Po drugi strani pa je trditev »Menim, da so ugodnosti, ki jih nudi organizacija ustrezne« prejela najvišjo oceno 3,7 in največje število najvišjih dveh ocen, ki sta 4 in 5. Vendar ima tudi ta trditev visok standardni odklon, kar pomeni, da so ugodnosti relativno ustrezne, čeprav še vedno raznolike v dojemanju. Vse trditve razen »Zadovoljen/-a sem s plačilom, ki ga prejemam za svoje delo« so prejele najmanj eno najnižjo oceno. Najbolj nevtralni so bili anketiranci pri prvi trditvi.

V četrti kategoriji zadovoljstva zaposlenih so se povprečne ocene gibale med 3,7 in 4,4. Na sliki 14 so prikazana povprečja vsake izmed štirih trditev. Po ocenah strinjanja izstopa trditev »Moj nadrejeni je dostopen in mi nudi podporo«, to je tudi edina trditev ki je prejela najmanj ocen manjših od 4 (Se strinjam). Največ ocen nižjih od nevtralne ocene 3, je prejela trditev »Komunikacija znotraj organizacije je odprta in pregledna« s povprečno oceno 3,7 in najvišjim standardnim odklonom (1,04) med vsemi štirimi, kar kaže na večjo raznolikost v dojemanju komunikacije. Glede na skupno povprečje ugotavljam, da so zaposleni v izbranem IT podjetju **razmeroma zadovoljni s komunikacijo in delovanjem vodij**.

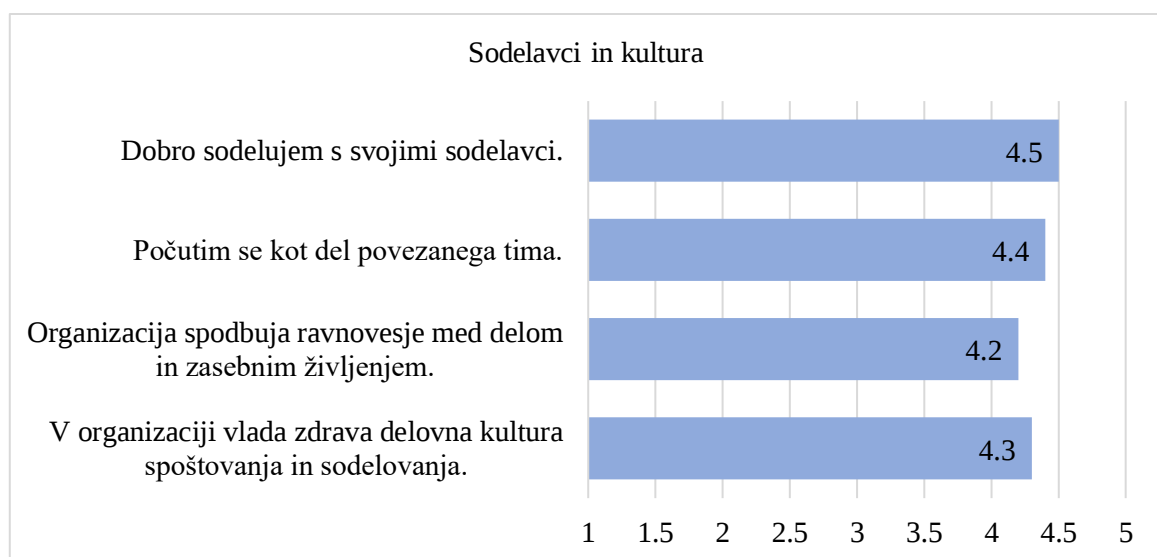
Slika 14: Povprečna ocena trditev zadovoljstva z vodstvom in komunikacijo



Vir: lastno delo.

Pri peti kategoriji me je zanimal socialni in medosebni vidik delovnega mesta. Na voljo so bile štiri trditve. Najbolje ocenjena je bila prva trditev na sliki 15, to je tudi edina trditev ki je prejela 96,2 % najvišjih ocen, torej 4 in 5. Ter niti ene ocene na negativni strani lestvice. Pri vseh štirih trditvah se je večji del zaposlenih odločil za izbiro ocen Se strinjam (4) in Se popolnoma strinjam (5), saj sta ti dve oceni pri vsaki trditvi prejeli nad 83 % glasov vseh ocen anketirancev. Z najnižjo povprečno oceno trditve 4,2, je bila ta kategorija ena izmed najbolj ocenjenih na podlagi česar lahko zaključim da so **zaposleni zadovoljni z organizacijsko kulturo in odnosi s sodelavci**.

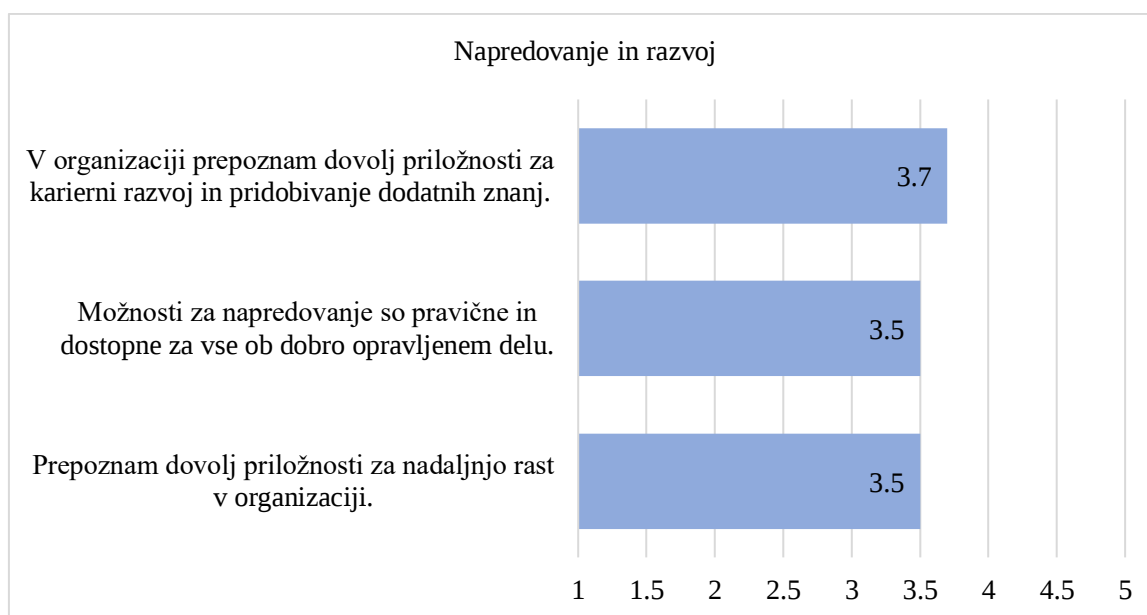
Slika 15: Povprečna ocena trditev zadovoljstva s sodelavci in kulturo



Vir: lastno delo.

Predzadnja kategorija **napredovanje in razvoj**, je bila takoj za plačami druga najslabše ocenjena s povprečnimi vrednostmi podanimi na sliki 16. Kljub temu, da je večina mnenj še vedno na nevtralni ali pozitivni strani, je veliko anketirancev pri podanih treh trditvah izrazilo svoje nestrinjanje. Najnižji oceni 1 in 2 sta bili izbrani pri vseh treh trditvah, vendar pa je tudi standardni odklon višji, kar pomeni da ponovno prihaja do razlik v mnenju in dojemanju. »Možnosti za napredovanja so pravične in dostopne vsem« in »Prepoznam dovolj priložnosti za napredovanje in razvoj v organizaciji« sta prejeli najnižjo oceno 3,5. Ocene anketirancev so bile za navedeni trditvi po odstotku približno enake, tako pri ocenah 1 in 2, kot tudi pri ocenah 4 in 5.

Slika 16: Povprečna ocena trditev zadovoljstva z napredovanjem in razvojem

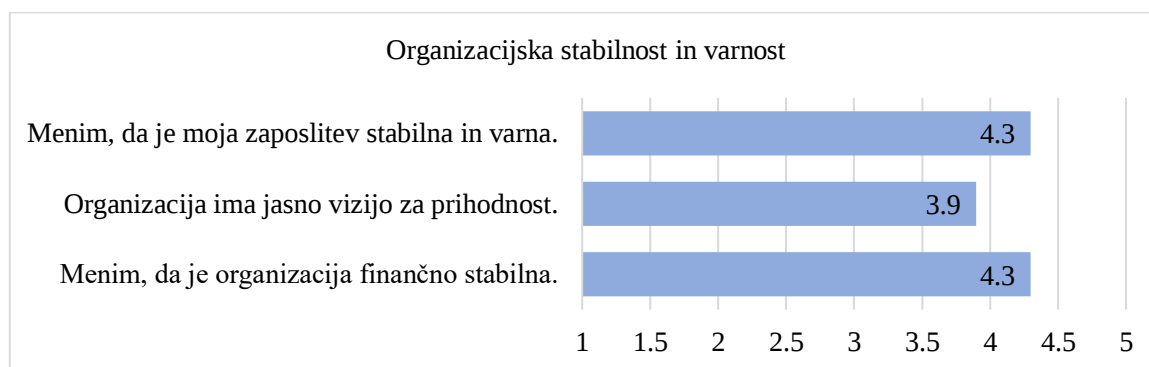


Vir: lastno delo.

Na podlagi rezultatov ugotavljam, da so zaposleni **razmeroma zadovoljni z možnostmi napredovanj in razvoja, ki jih ponuja izbrano IT podjetje**. Povprečna ocena treh trditev pa je zelo na spodnji meji strinjanja.

Zadnja kategorija se je navezovala na **organizacijsko stabilnost in varnost**. Kategorija je združevala tri trditve, vidne na sliki 17. Med njimi je bila najslabše ocenjena trditev »Organizacija ima jasno vizijo za prihodnost«, ki je tudi edina prejela najnižjo oceno 1, s strani enega posameznika. Ostali dve trditvi, in sicer trditev »Menim, da je moja zaposlitev stabilna in varna« in trditev »Menim, da je organizacija finančno stabilna« pa sta obe prejeli povprečno oceno 4,3. Tudi tukaj lahko zaključim, da povprečna ocena kategorije nakazuje na **zadovoljstvo z organizacijsko stabilnostjo in varnostjo**.

Slika 17: Povprečna ocena trditev zadovoljstva z organizacijsko stabilnostjo



Vir: lastno delo.

4.3.4 Povezava med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v izbranem podjetju.

Povezavo med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v izbranem IT podjetju sem analizirala s pomočjo regresijske analize. To vrsto analize uporabljamo, kadar želimo preučiti vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko. V danem primeru je bila neodvisna spremenljivka avtentično vodenje, medtem ko je bila odvisna spremenljivka zadovoljstvo na delovnem mestu. Pred pričetkom analize sem za vsakega udeleženca v raziskavi izračunala povprečno vrednost odgovorov na vprašanja o avtentičnosti njihovih vodij, nato pa sem izračunala še povprečno vrednost odgovorov na vprašanja o njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu. Povprečne ocene obeh spremenljivk za vsakega udeleženca so prikazane v prilogi 7.

Povzetek regresijskega modela v tabeli 8 prikazuje, da je **Pearsonov korelacijski koeficient (R)** med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih 0,731, kar nakazuje na močno pozitivno korelacijo med spremenljivkama. Ko se poveča ena spremenljivka, se poveča tudi druga. To pomeni, da višje stopnje avtentičnega vodenja povečajo zadovoljstvo zaposlenih. R kvadrat oziroma koeficient determinacije znaša 0,534, kar pomeni, da avtentično vodenje pojasnjuje 53,4 % variabilnosti v zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu.

Tabela 8: Povzetek regresijskega modela

Model	R	R kvadrat	Popravljeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
1	.731 ^a	.534	.525	.40937

a. Napovedovalci: (Konstanta), Avtentično vodenje

Vir: lastno delo.

V tabeli 9 je zajeta **stopnja značilnosti (p vrednost)**, ki je < 0.001, kar pomeni da je rezultat statistično značilen in lahko trdimo, da obstaja realna povezava med spremenljivkama. Ker me zanima ena smer hipoteze in sicer, ali z večjo mero avtentičnega vodenja povečamo tudi

zadovoljstvo zaposlenih je smiselno dvostransko p-vrednost deliti z 2. Ker je bila vrednost p nizka že pri dvostranskem testu, pomeni da je rezultat po deljenju statistično značilen tudi za enostranski test. Koeficient za avtentično vodenje ($B = 0.567$) pomeni, da če se avtentično vodenje poveča za eno enoto, se bo zadovoljstvo zaposlenih povečalo za 0.567 enote.

Tabela 9: Analiza regresijskega koeficienta in stopnje značilnosti

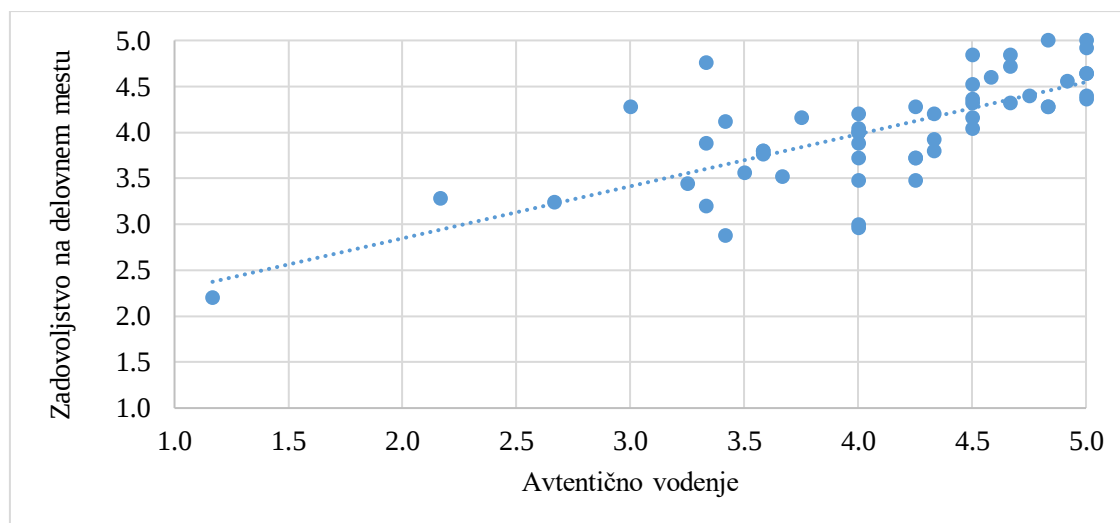
Model	Nestandardiziran koeficient		Standardizirani koeficienti			95 % Interval zaupanja	
	B	Std. napaka	Beta	t	Stopnja značilnosti	Spodnja meja	Zgornja meja
1 (Konstanta)	1.713	.308		5.565	<.001	1.095	2.330
Avtentično vodenje	.567	.074	.731	7.652	<.001	.418	.715

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo zaposlenih

Vir: lastno delo.

Na sliki 18 je podan razsevni diagram. Točke na diagramu predstavljajo posamezne opazovane podatke v analizi. Vsaka točka na grafu prikazuje konkretno kombinacijo vrednosti za avtentično vodenje (na osi x) in zadovoljstvo zaposlenih (na osi y) za enega zaposlenega v izbranem IT podjetju oziroma eno opazovano enoto. Kot je razvidno iz razsevnega diagrama, se točke večinoma nahajajo v bližini linearne trendne črte. Na podlagi tega ugotavljam, da obstaja srednje močna do močna povezava med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih, takšna zgoščenost pa nakazuje na konsistentno razmerje med konstruktoma. Naklon premice je pozitiven, kar prav tako nakazuje da je povezava med spremenljivkama pozitivna. Z večanjem avtentičnosti pri vodjah, lahko pričakujemo povečanje zadovoljstva zaposlenih.

Slika 18: Razsevni diagram



Vir: lastno delo.

4.4 Zaključne ugotovitve

4.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Ali sta konstrukta avtentična oblika in zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno povezana?

Na podlagi rezultatov ankete in raziskav lahko z gotovostjo trdim, da sta avtentična oblika vodenja in zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno povezana. Študije, kot je raziskava avtorjev Černe in drugi (2014), kažejo, da avtentičnost vodij vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, vendar zgolj prisotnost avtentičnih lastnosti pri vodji ni dovolj. Vodje morajo biti prepoznani kot avtentični s strani zaposlenih, kar je ključni element uspešnega avtentičnega vodenja.

V regresijski analizi sem prišla do spoznanja, da je avtentično vodenje močno pozitivno povezano z zadovoljstvom zaposlenih, na kar nakazuje vrednost korelacijskega koeficienta R . Regresijska analiza kaže, da višje stopnje avtentičnega vodenja statistično pomembno napovedujejo višje zadovoljstvo na delovnem mestu. Zaposleni, ki ocenjujejo svoje vodje kot avtentične, doživljajo večje zadovoljstvo zaradi povečanega občutka vključenosti in sprejetosti na delovnem mestu. Ključni sklep, ki izhaja iz teh podatkov je, da avtentični vodje, ki ustvarjajo pristne odnose z zaposlenimi in upoštevajo njihove povratne informacije, bistveno prispevajo k povečanju zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali je v izbranem IT podjetju prisotno avtentično vodenje?

Na podlagi rezultatov analize lahko pritrdilno odgovorim na vprašanje, ali je v izbranem IT podjetju prisotno avtentično vodenje. Med vsemi anketiranci jih je kar 72 % svojega vodjo označilo kot avtentičnega, kar pomeni da večina zaposlenih prepoznava avtentične lastnosti pri svojih nadrejenih. Zaposleni so skozi celoten vprašalnik izražali visoko stopnjo strinjanja z različnimi trditvami, ki opisujejo avtentičnost vodij. Povprečna ocena avtentičnosti vodij se giblje od 3.8 do 4.2, kar, glede na stopnje interpretacije, ki jih navajata Sullivan in Artino (2013), kaže na splošno pozitiven odnos do avtentičnega vodenja v podjetju. Najbolje ocenjene trditve iz vprašalnika so se navezovala na deljenje znanja in izkušenj, kulturo spodbujanja povratnih informacij ter doslednost glede lastnih načel. Vse te značilnosti skupaj ustvarjajo sliko avtentičnega vodje, ki ne le vodi z besedami, temveč tudi z zgledom, kar zaposleni visoko cenijo.

Poleg tega je 64 % zaposlenih že slišalo za koncept avtentičnega vodenja, kar kaže na relativno visoko stopnjo ozaveščenosti o tem stilu vodenja, glede na ta podatek lahko sklepam, da so zaposleni v stiku s sodobnimi pristopi k vodenju, ki poudarjajo avtentičnost, iskrenost in transparentnost. Ozaveščenost o tem je pomembna, saj ko ljudje prepoznajo in razumejo avtentično vodenje postanejo bolj pozorni na to, kaj pričakujejo od svojih vodih. Če nekdo že ve, kaj pomeni biti avtentičen, bo to lažje prepoznal pri drugih.

Raziskovalno vprašanje 3: Kaj za zaposlene v IT podjetju pomeni avtentično vodenje ter ali lahko svojega vodjo opredelijo kot avtentičnega?

Rezultati raziskave kažejo, da zaposleni v izbranem IT podjetju avtentično vodenje dojemajo kot zelo pomemben element njihovega vsakodnevnega dela. Na vprašanje kako pomembno jim je, da njihov vodja vodi na avtentičen način, je kar 52,8 % anketirancev izbralo najvišjo oceno 5 (zelo pomembno), medtem ko je 45,2 % anketirancev avtentičnemu vodenju pripisalo oceno 4 (pomembno). Povprečna ocena je bila 4.5, kar potrjuje, da zaposleni pripisujejo visoko vrednost temu, da je njihov vodja avtentičen. Noben anketiranec ni izbral nižjih ocen, kar še dodatno poudarja, kako pomemben je ta način vodenja za zaposlene v podjetju.

Avtentično vodenje za zaposlene pomeni, da je njihov vodja ne le iskren in transparenten, ampak tudi dosleden v svojih besedah in dejanjih, kar ustvarja občutek zaupanja. Najbolje ocenjena trditev v anketi, da vodja deli svoje znanje in izkušnje z ostalimi (povprečna ocena 4.3), poudarja, da zaposleni visoko cenijo odprtost vodij in pripravljenost na deljenje znanja, kar krepi občutek pripadnosti in sodelovanja znotraj ekipe. Zaposleni prav tako prepoznavajo doslednost vodij v težkih situacijah – trditev, da vodja pod pritiskom ostaja zvest svojim načelom, je prejela visoko povprečno oceno 4.2.

Poleg tega so zaposleni ocenili tudi svoj odnos z vodji, ki je bil v splošnem zelo pozitiven. Povprečna ocena odnosa z vodjo je znašala 4.45, kar kaže na močne in pozitivne odnose med zaposlenimi in vodji. 54,7 % anketirancev je ocenilo svoj odnos z vodjo z najvišjo oceno 5 (zelo pozitiven odnos), kar pomeni, da zaposleni v veliki meri dojemajo svoje vodje kot dostopne in podporne. Le en anketiranec je svoj odnos z vodjo ocenil kot zelo negativen.

Na podlagi teh rezultatov lahko sklepam, da avtentično vodenje v izbranem IT podjetju ni zgolj teoretičen koncept, ampak pomembna praksa, ki jo zaposleni zaznavajo in cenijo. Vodje, ki so pripravljeni deliti svoje znanje, prisluhniti povratnim informacijam in ostati zvesti svojim načelom, ustvarjajo pozitivno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo slišane, cenjene in motivirane.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali so zaposleni v izbranem IT podjetju zadovoljni?

Rezultati ankete kažejo, da so zaposleni v izbranem IT podjetju na splošno zadovoljni s ključnimi vidiki dela. Način vodenja v podjetju je večinoma pozitivno ocenjen, čeprav se kažejo tudi priložnosti za izboljšave. Z več kot polovico zaposlenih, ki izražajo zadovoljstvo, lahko sklepamo, da vodje v podjetju delujejo na način, ki ustreza večini zaposlenih, vendar obstaja tudi nekaj zaposlenih, ki vodenje ocenjujejo nevtrarno ali celo negativno. To nakazuje na določeno mero nezadovoljstva ali negotovosti glede nekaterih pristopov k vodenju, kar bi podjetje lahko naslovilo z bolj usmerjeno komunikacijo in vključevanjem zaposlenih v procese odločanja.

Ko gre za delovne pogoje, so zaposleni izrazili visoko zadovoljstvo, kar pomeni, da podjetje zagotavlja stabilno in podporno delovno okolje. Zdi se, da so zaposleni še posebej zadovoljni z urejenostjo delovnih prostorov, varnostjo na delovnem mestu ter prilagodljivostjo delovnega časa, kar ustvarja pozitivno delovno vzdušje. To lahko povežemo s tem, da podjetje aktivno skrbi za dobro počutje svojih zaposlenih, kar je bistvenega pomena za dolgoročno zadovoljstvo. Odnos med sodelavci in organizacijska kultura prav tako igrata pomembno vlogo pri zadovoljstvu. Zaposleni cenijo pozitivno dinamiko v svojih ekipah, kar krepi občutek pripadnosti in sodelovanja. To je pomembno, saj dobra kultura znotraj podjetja ne vpliva le na produktivnost, temveč tudi na osebno izpolnjenost zaposlenih, kar zmanjšuje možnosti za fluktuacijo kadrov.

Kljub temu so nižje ocenili področja, kot so plače in ugodnosti, kar nakazuje, da podjetje na tem področju ne izpolnjuje vseh pričakovanj zaposlenih. Večja transparentnost in izboljšanje nagrajevanja bi lahko še povečala splošno zadovoljstvo. Prav tako so zaposleni izrazili željo po več priložnostih za karierni razvoj. Na splošno so zaposleni zadovoljni s temeljnimi vidiki dela, kot so delovni pogoji in medsebojni odnosi, vendar bi izboljšave na področju nagrajevanja in kariernega razvoja prispevale k še višji ravni zadovoljstva in predanosti podjetju.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v izbranem IT podjetju bolj zadovoljni na delovnem mestu?

Na podlagi analiziranih podatkov iz raziskave v izbranem IT podjetju lahko trdim, da so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni na splošno bolj zadovoljni na delovnem mestu. Kot je bilo ugotovljeno v prejšnjih analizah, avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Regresijska analiza je pokazala močno povezavo med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom, pri čemer avtentično vodenje pojasnjuje 53,4 % variabilnosti zadovoljstva zaposlenih. Ta podatek potrjuje, da vodje, ki delujejo avtentično – torej so iskreni, transparentni in dosledni v svojih dejanjih – bistveno prispevajo k večjemu zadovoljstvu svojih zaposlenih.

Poleg zgoraj naštetih ugotovitev rezultati iz dodatnega vprašanja ankete kažejo, da kar 98,1 % zaposlenih meni, da ima način vodenja pomemben vpliv na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Ta podatek dodatno podpira povezavo med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom, saj velika večina zaposlenih prepoznava, kako način vodenja vpliva na njihovo zadovoljstvo. **Temeljna teza magistrskega dela:** Avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v izbranem IT podjetju.

Na podlagi predstavljenih ugotovitev raziskave **lahko potrdim temeljno tezo magistrskega dela.** Avtentično vodenje brez dvoma pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu v izbranem IT podjetju.

4.4.2 Priporočila vodstvu izbranega podjetja

Na podlagi analize avtentičnega vodenja v izbranem podjetju je opazno, da so vodje že uspešni pri izvajanju ključnih principov avtentičnega vodenja, kar se odraža tudi v visoki stopnji zadovoljstva zaposlenih. Ključnega pomena je, da podjetje nadaljuje z vzdrževanjem tega pozitivnega vzdušja. Eden od temeljev avtentičnega vodenja je odprtost za povratne informacije. Čeprav se vodje že trudijo biti dostopni, bi bilo koristno uvesti **redno zbiranje povratnih informacij** od zaposlenih na vseh ravneh podjetja, da vodstvo dobi celotno sliko in hitreje opazi morebitne izstopajoče problematike.

Na splošno so zaposleni v izbranem IT podjetju zadovoljni, predvsem zaradi dobrih delovnih pogojev in pozitivnih medsebojnih odnosov, kar zagotavlja stabilno in podporno delovno okolje. Vendar pa sem v nadaljevanju navedla priporočila povezana z dejavniki kjer so potrebne izboljšave in poseg v trenutno stanje. Izbrana priporočila so zajeta na sliki 19.

Zelo nizka stopnja zadovoljstva je bila izražena na področju plač in nagrajevanj. Kljub številnim ugodnostim in zdravi kulturi je raziskava pokazala, da so nizke plače glavni razlog za nezadovoljstvo. Da bi podjetje povečalo konkurenčnost in raznolikost nagrajevalnega sistema bi morale vzpostaviti **večletni načrt za postopno povečanje plač**. Pomembno je, da se ta načrt komunicira zaposlenim, da bodo razumeli, da podjetje rešuje to težavo in da se določi konkretne časovnice. Kar se tiče nagrajevanj bi lahko uvedli **dodatne dni dopusta**, za tiste ki izstopajo pri doseganju ključnih ciljev in pa nagrade za timsko sodelovanje kot so **dodatni team-buildingi** itd.

Izmed vseh trditev v delu zadovoljstva na delovnem mestu je najnižjo oceno in veliko nevtralnih odgovorov prejela trditev »Imam jasno opredeljene možnosti za povečanje plače in ugodnosti«. Podjetje ima že vzpostavljene osebne razvojne načrte, vendar bi vseeno bilo koristno, da vodstvo vzpostavi **ciljno usmerjene razgovore z zaposlenimi, ki so izrazili nezadovoljstvo** ali pomanjkanje priložnosti za napredovanje. V teh razgovorih bi lahko raziskali njihove individualne ambicije in podrobneje opredelili jasne korake, ki bi jim omogočili doseganje želenih napredovanj. To bi lahko vključevalo specifične certifikate, izobraževanja ali razvoj mehkih veščin, ki so potrebni za napredek. Takšni razgovori bi pomagali zaposlenim občutiti, da je njihov napredek pomemben, ter bi povečali motivacijo in zaupanje v sistem napredovanja. Čeprav podjetje že ima vzpostavljene razvojne načrte in se trudi ohranjati komunikacijo z zaposlenimi, se je izkazalo, da bi lahko vodstvo bilo še bolj dostopno. Ena od rešitev bi bila uvedba tedenskih ali mesečnih **»Odprtih vrat« vodstva**, kjer bi lahko zaposleni neformalno govorili z vodstvom o svojih težavah, predlogih in idejah. To bi omogočilo boljšo neposredno komunikacijo med zaposlenimi in nadrejenimi.

Dejavnik napredovanje in razvoj je v primerjavi z ostalimi dobil relativno nižje povprečne ocene (med 3,5 in 3,7). Nezadovoljstvo predstavlja to, da zaposleni ne vidijo dovolj priložnosti za osebno rast in pridobivanje dodatnih znanj. Glede na moje poznavanje

izbranega IT podjetja menim, da je to v veliki meri posledica preobremenjenosti zaposlenih, ki zaradi svoje obsežne delovne obremenitve manj nujne naloge postavljajo v ozadje, saj te v danem trenutku niso prednostna naloga organizacije. Poleg zmanjšanja delovne obremenitve, izbranemu IT podjetju predlagam, da namesto dolgotrajnih in intenzivnih izobraževanj uvedejo **mikro usposabljanja**, ki trajajo manj kot eno uro in so osredotočena na specifične veščine ali znanja. To omogoča zaposlenim, da postopoma pridobivajo nova znanja, ne da bi potrebovali veliko časovnega vložka. Povezan s preobremenjenostjo je eden od predlogov tudi uvedba krajšega delovnega tedna. Na začetku bi lahko uvedli pilotni program za nekaj mesecev, kjer bi podjetje imelo priložnost spremljati vpliv na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Ta pristop bi zaposlenim omogočil več prostega časa, medtem ko bi podjetje ohranjalo svojo konkurenčnost, saj postajajo krajši delovni tedni vse bolj priljubljeni v sodobnih organizacijah.

Slika 19: Priporočila vodstvu izbranega podjetja



Vir: lastno delo.

4.4.3 Priporočila za nadaljnja raziskovanja

V procesu pisanja in analiziranja rezultatov so se razkrile določene možnosti za nadgradnjo magistrskega dela. Ena od omejitev raziskave je, da je bila anketa izvedena v slovenski podružnici podjetja. Z namenom pridobitve bolj celostne slike, bi bilo smiselno anketiranje razširiti na nivo mednarodne skupine, ki zajema večje število držav. Na ta način bi lahko primerjali podatke med različnimi kulturami in ugotovili, ali obstajajo razlike v percepciji avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih glede na državo. Tak pristop bi prispeval k bolj zanesljivi in natančni analizi ter omogočil prepoznavanje kulturnih vplivov na rezultate.

Dodatno omejitev predstavlja odzivnost zaposlenih, saj niso bili pridobljeni odgovori vseh pozvanih. Višja odzivnost bi omogočila bolj reprezentativen vzorec in s tem boljše razumevanje stanja v podjetju. Za povečanje odzivnosti bi bilo koristno, da se v prihodnje spodbudi sodelovanje z različnimi metodami, kot so spominski opomniki ali spodbude za sodelovanje (npr. nagrade za izpolnitev ankete). Trenutni vprašalnik se osredotoča na specifične dejavnike zadovoljstva in avtentičnega vodenja, kar omogoča strukturirano analizo. Vendar pa, bi bilo koristno, če bi anketirancem dali priložnost, da sami podajo svoje misli ali predloge v obliki odprtega vprašanja. To bi omogočilo globlji vpogled v individualna mnenja, ki morda niso zajeta z vnaprej določenimi možnostmi in bi ponudilo dodatne smernice za izboljšave na področju zadovoljstva zaposlenih in vodenja. Poleg tega bi bilo smiselno v prihodnjih raziskavah preverjati pomembnost posameznih dejavnikov, ne samo njihove trenutne stopnje zadovoljstva. Na ta način bi raziskava bolje odražala, kateri dejavniki so za zaposlene ključni, tudi če jih trenutno ocenjujejo kot manj pomembne.

5 SKLEP

Vodje so v današnjih hitro spreminjajočih se razmerah ključni člani, ki ne le sprejemajo kompleksne odločitve ampak tudi vzpostavljajo zaupanje in zvestobo zaposlenih. Eden izmed pristopov, ki se je izkazal za uspešnega pri doseganju dolgoročne uspešnosti je avtentično vodenje. Ta način vodenja temelji na samospoznavanju vodij, njihovem moralnem kompasu in transparentnosti s katero gradijo odnose z zaposlenimi. V današnjem času, ko se organizacije soočajo z nenehnimi spremembami in negotovostjo, je še posebej pomembno, da vodje ustvarjajo okolje, kjer zaposleni občutijo pripadnost, varnost in zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni so ključni za uspešnost organizacije, saj s svojo motivacijo in delom prispevajo k boljšim rezultatom in večji konkurenčnosti organizacije. Avtentično vodenje tako neposredno vpliva na pozitivno delovno okolje in posledično zadovoljstvo zaposlenih.

V magistrskem delu sta bila podrobno obravnavana koncepta avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih. Teoretični del v prvem in drugem poglavju se opira na domačo in tujo znanstveno ter strokovno literaturo. Predstavljene so bile ključne značilnosti avtentičnega vodenja, njegove dimenzije ter vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. V nadaljevanju je bila izvedena empirična raziskava, ki je temeljila na proučevanju obeh konceptov v izbranem IT podjetju. Pri izpolnjevanju ankete so sodelovali zaposleni v izbranem IT podjetju. Namen raziskave je bil ugotoviti ali je vodenje v izbranem IT podjetju avtentično in ali ta način vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Poleg že navedenega me je zanimalo tudi, kako zaposleni ocenjujejo lastno avtentičnost in kateri dejavniki podjetja izkazujejo največje zadovoljstvo in nezadovoljstvo.

Prvo poglavje magistrskega dela se osredotoča na preučevanje koncepta avtentičnega vodenja. Na začetku so bile predstavljene različne definicije in glavne značilnosti ter štiri ključne dimenzije na katerih temelji avtentično vodenje (samozavedanje, transparentnost,

internalizirana moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje). Raziskala sem, kako se ta način vodenja razlikuje od drugih poznanih načinov. V nadaljevanju sem preučila elemente, ki vplivajo na razvoj koncepta avtentičnega vodenja (življenjske zgodbe, mentorstvo, podpora družine in pozitivni psihološki kapital). Predstavila sem tudi prednosti avtentičnega vodenja in njegov vpliv na sledilce. Zaključila sem s pregledom vpliva avtentičnega vodenja na organizacijsko klimo ter kako to vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, s poudarkom na pozitivnih učinkih, ki jih ima avtentično vodenje na motivacijo in zavzetost zaposlenih.

V **drugem poglavju** sem najprej opredelila pojem zadovoljstva zaposlenih in njegove glavne dejavnike. Poglavje se je začelo z razlago, kako zadovoljstvo zaposlenih vpliva na uspešnost organizacije, nato pa sem se lotila predstavitev dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, kot so narava dela, delovni pogoji, odnosi z nadrejenimi in sodelavci ter možnosti za osebni in karierni razvoj. V nadaljevanju sem predstavila različne metode merjenja zadovoljstva, kjer sem opisala različne vprašalnike in lestvice, ki se uporabljajo za merjenje in ocenjevanje zadovoljstva. Izpostavila sem tudi problematiko nezadovoljstva zaposlenih in možne rešitve za povečanje njihovega zadovoljstva. Poglavje sem zaključila s pregledom že opravljenih raziskav na temo zadovoljstva zaposlenih.

Tretje poglavje sestavlja empirična raziskava med zaposlenimi v izbranem IT podjetju. Na začetku sem predstavila strukturo in vsebino vprašalnika, ki je bil posredovan zaposlenim. Temu je sledila predstavitev vzorca anketirancev in podrobna analiza rezultatov glede avtentičnosti vodij in zadovoljstva na delovnem mestu. Poglavje sem zaključila z odgovori na raziskovalna vprašanja in potrditvijo temeljne teze. Na podlagi analize rezultatov sem podala tudi priporočila za izboljšanje obeh konstruktov v izbranem IT podjetju.

Na podlagi rezultatov izvedene raziskave je bil **dosežen cilj** magistrskega dela, ki je bil definirati in analizirati konstrukta avtentičnega vodenja ter zadovoljstva zaposlenih in preveriti njuno prisotnost in povezanost v izbranem IT podjetju. Raziskava je potrdila, da avtentično vodenje neposredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. **Temeljna teza**, da avtentično vodenje prispeva k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu, je bila **potrjena**. Zaključna priporočila poudarjajo pomen nadaljnjega razvoja avtentičnega vodenja v izbranem IT podjetju za doseganje večje uspešnosti in konkurenčnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Aruldoss, J., Kumar, M. in Ravi, K. (2021). Job satisfaction and its impact on work-life balance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 245–263.
2. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.

3. Avolio, B. J. Gardner, W. L. Walumbwa, F. O., Luthans, F. in May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
4. Bangwal, D., & Tiwari, P. (2019). Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 268-284.
5. Bass, B. M. in Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
6. Beutell, N. J. in Thompson, G. J. (2023). The impact of leadership and management on employee satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 188–202.
7. Bourne, J. (2020). *What Is Job Satisfaction and Why It Is Important?* <https://positivepsychology.com/job-satisfaction>
8. Bryman, A. in Buchanan, D. (2009). *The role of affect in organizational behavior*. Routledge.
9. Castanheira, F. (2022). Job Descriptive Index. V F. Maggino (ur.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (str. 87). Springer.
10. Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P. in Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581–594.
11. Černe, M. in Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa: Revija za družbena vprašanja*, 47(4), 819–842.
12. Černe, M., Penger, S., Dimovski, V. in Marič, M. (2011). Razlike v zaznavanju ravni avtentičnosti vodij. V M. Ferjan, M. Kljajić Borštnar, A. Pucihar, M. Bernik, O. Dečman Dobrnjič, B. Gomišek, E. Jereb, T. Kern, J. Kovač, G. Lenart, R. Leskovar, D. Maletič, M. Maletič, M. Marič, G. Miglič, A. Novak, V. Novak, V. Rajkovič, ... B. Završnik (ur.), *Organizacija prihodnosti: zbornik 30. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 23. – 25. marec 2011* (str. 200–207). Moderna organizacija.
13. 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.
14. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L., Sturm, R. E. in McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
15. De Menezes, L. M. (2012). Job satisfaction and quality management: An empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308–328.
16. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M. in Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), 11–22.
17. Dipboye, R. L. (2018). *The emerald review of industrial and organizational psychology*. Emerald Group Publishing.

18. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
19. Erro-Garcés, A. in Ferreira, S. (2019). Do better workplace environmental conditions improve job satisfaction?. *Journal of Cleaner Production*, 219, 936–948.
20. Folkman, J. (2022). *To Get Results, the Best Leaders Both Push and Pull Their Teams*. <https://hbr.org/2022/05/to-get-results-the-best-leaders-both-push-and-pull-their-teams>
21. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
22. 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.
23. George, B. (2004). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (1. izd.). John Wiley & Sons.
24. George, B., Sims, P., McLean, A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
25. Gill, C. in Caza, A. (2018). An investigation of authentic leadership’s individual and group influences on follower responses. *Journal of Management*, 44(2), 530–554.
26. Güner Kibaroglu, G., Güner, B. in Basım, H. N. (2023). The role of job crafting in the effect of job passion on job satisfaction. V J. Paliszkiewicz in D. Varoglu (ur.), *Management and Organizational Studies on Blue- and Gray-collar Workers: Diversity of Collars* (str. 90–105). Emerald Publishing.
27. Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
28. Harvey, J., Bolino, M. C. in Kelemen, T. K. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21st century: How might going the extra mile look different at the start of the new millennium? *Research in Personnel and Human Resources Management*, 36(7), 51–110.
29. Hoyle, R. H., Kernis, M. H., Leary, M. R. in Baldwin, M. W. (1999). *Selfhood: Identity, esteem, regulation*. Westview Press.
30. Izbrano podjetje. (2023). *Letno poročilo podjetja za leto 2023*. Izbrano podjetje.
31. Jang, S., Chung, Y. in Son, H. (2022). Employee participation in performance measurement system: focusing on job satisfaction and leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 2119–2134.
32. Joly, H. (2021). The Case For Purposeful Leadership. *Leader to Leader*, 2021(101), 12–16.
33. Judge, T. A. in Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939.
34. Jufri, M. R., Jafari, M. in Saad, S. (2020). Authentic leadership and job satisfaction: The role of organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 1137–1152.
35. Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.

36. Kunin, T. (1955). The construction of a "satisfied dissatisfied" scale. *Personnel Psychology*, 8(1), 65–77.
37. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. in Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, 41(6), 1677–1697.
38. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2005). *The high impact leader*. McGraw-Hill.
39. Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 223–240.
40. Martins, H. in Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire–Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal–Economics & Management*, 471(1), 1–23.
41. Miao, C., Humphrey, R. H. in Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679–690.
42. Nair, B. P., Prasad, T. in Nair, S. K. (2022). Authentic leadership and team members' outcomes: A cross-level and multi-level analysis. *Management and Labour Studies*, 47(2), 165–182.
43. Neider, L. L. in Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
44. Petersen, K. in Youssef-Morgan, C. M. (2018). The “left side” of authentic leadership: contributions of climate and psychological capital. *Leadership in Organization Development Journal*, 39(3), 436–452.
45. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. in Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1–2), 4–11.
46. Robbins, S. P. in Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13. izd.). Pearson Education.
47. Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
48. Sarkar, A. (2019). Authentic leadership: The influence of work and non-work domain contextual factors. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 520–531.
49. Seashore, S. E. in Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333–368.
50. Schoofs, L., Maunz, L. A. in Glaser, J. (2023). Multi-level effects of authentic leadership on self-actualization at work: The mediating roles of authentic followership and basic psychological need fulfillment. *Current Psychology*, 43(16), 14494–14505.
51. Shamir, B. in Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
52. Shannon, M. R., Buford, M., Winston, B. E. in Wood, J. A. 2020. Trigger events and crucibles in authentic leaders' development. *Journal of Management Development*, 39(3), 324–333.

53. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
54. Sullivan, G. M. in Artino, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542.
55. Tice, D. M. in Wallace, H. M. (2003). The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you. V M. R. Leary in J. P. Tangney (ur.), *Handbook of Self and Identity* (str. 91–105). The Guilford Press.
56. Treviño, L. K., Hartman, L. P. in Brown, M. E. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
57. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. in Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.
58. Wright, R. (2015). It's messy being authentic – lessons learned on the road to becoming an authentic leader. *Strategic HR Review*, 14(3), 79–84.
59. Yagil, D. in Medler-Liraz, H. (2014). Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression, and employee authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 59–70.
60. Yavuz, M. (2020). Transformational leadership and authentic leadership as practical implications of positive organizational psychology. V E. Baykal (ur.), *Handbook of research on positive organizational behavior for improved workplace performance* (str. 122–139). IGI Global.
61. Young, D. K., McLeod, A. J. in Carpenter, D. (2023). Examining the Influence of Occupational Characteristics, Gender and Work-Life Balance on IT Professionals' Occupational Satisfaction and Occupational Commitment. *Information Technology & People*, 36(3), 1270–1297.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Trenutno zaključujem magistrsko delo z naslovom »**Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem IT podjetju.**« Anketa predstavlja ključen del moje raziskave, zato vas vljudno prosim za sodelovanje pri izpolnitvi anketnega vprašalnika. Glavni cilj ankete je preveriti prisotnost avtentičnega vodenja v našem podjetju ter ugotoviti, ali in kako vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Vaše mnenje in ocene so zelo pomembne, saj bodo prispevale k boljšemu razumevanju tega področja. Anketa je anonimna, vsi podatki pa bodo uporabljeni izključno za namene te raziskave.

Vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za vaš čas in pomoč. V primeru dodatnih vprašanj sem na voljo.

Analiza Avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih v izbranem IT podjetju

Za lažje razumevanje pojmov je spodaj zapisanih nekaj dodatnih razlag v pomoč pred izpolnjevanjem vprašalnika:

Avtentičnost – avtentična oseba je tista oseba, ki pozna sebe in svoj resnični jaz. Avtentična oseba se ne pretvarja ampak ravna v skladu s tem kar resnično misli in čuti. Izraža se v skladu s svojimi notranjimi občutki in prepričanju (Avolio in Gardner, 2005, str. 319).

Avtentično vodenje je način vodenja, pri katerem vodja tudi pod pritiskom ostaja zvest svojim vrednotam in deluje na način, ki je pošten, etičen in transparenten. Avtentični vodje spodbujajo zaupanja, komunikacijo in grajenje odnosov na osnovi medsebojnega spoštovanja. Ta način vodenja prispeva k bolj pozitivnemu delovnemu okolju (Avolio in Gardner, 2005).

Zadovoljstvo na delovnem mestu se lahko opredeli kot stanje počutja, v katerem je zaposlenim všeč njihovo delo, imajo pozitivne občutke do svojih funkcij na delovnem mestu, pogojev, sodelavcev in tudi podjetja samega (Güner Kibaroglu in drugi, 2023, str. 47).

1. Sklop vprašanj: Avtentičnost zaposlenih in avtentičnost vodje

1. Ste že kdaj zasledili pojem avtentičnost in avtentično vodenje?
 - a) Da
 - b) Ne
2. Ali bi svojega vodjo ocenili kot avtentičnega?
 - a) Da
 - b) Ne

- c) Ne vem
3. Kako pomembno vam je, da je vaš vodja vodi na avtentičen način?
- Zelo nepomembno
 - Nepomembno
 - Niti pomembno, niti nepomembno
 - Pomembno
 - Zelo pomembno
4. Kako bi ocenili vaš odnos z vodjo?
- Zelo pozitiven
 - Pozitiven
 - Niti negativen, niti pozitiven
 - Negativen
 - Zelo negativen
5. Kako zadovoljni ste z načinom vodenja?
- Popolnoma zadovoljen
 - Zadovoljen
 - Niti zadovoljen, niti nezadovoljen
 - Nezadovoljen
 - Popolnoma nezadovoljen
6. Ali menite, da ima način vodenja pomemben vpliv pri vašem zadovoljstvu na delovnem mestu?
- Da
 - Ne
 - Ne vem
7. Trditve v nadaljevanju se nanašajo na zaznavanje in presojo **lastne avtentičnosti**. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posamezno trditvijo pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate in 5 da se s trditvijo popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Zavedam se svojih vrednot in prepričanj.					
Sem iskren/a, se ne pretvarjam.					
Ohranjam skladnost med besedami in dejanji.					

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Delujem v skladu z notranjimi prepričanji in stališči.					
Aktivno iščem in sprejemam povratne informacije za izboljšanje.					
Skrbim za samorazvoj.					
Odrpito izražam svoje misli in občutke.					
Spoštujem mnenja in ideje sodelavcev, četudi se razlikujejo od mojih.					
Moji odnosi s sodelavci so odprti in iskreni.					
Sem fleksibilen/a in se prilagajam spremembam.					
Svoje napake priznam in se učim iz njih.					

Vir: prirejeno po Avolio in Gardner (2005) in Avolio in drugi (2009).

8. Naslednji sklop trditev se nanaša na **avtentičnost vašega vodje**. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posamezno trditvijo pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate in 5 da se s trditvijo popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Moj vodja jasno izraža svoje misli, vrednote in stališča.					
Dejanja mojega vodje so usklajena z njegovimi besedami in načeli.					
Moj vodja spodbuja kulturo povratnih informacij z namenom izboljšanja posameznika in odnosov.					
Moj vodja prizna svoje napake in se iz njih uči.					
Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti in jih jasno komunicira.					

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Moj vodja pod pritiskom ostaja zvest svojim načelom in prepričanjem.					
Moj vodja posluša in upošteva vidike ter mnenja drugih, tudi če se z njimi ne strinja.					
Moj vodja spodbuja sodelavce, da delijo svoje mnenje in stališče.					
Moj vodja v ekipo prinaša pozitiven duh in motivacijo.					
Moj vodja skrbi za moj razvoj.					
Moj vodja deli svoje znanje in izkušnje z ostalimi.					
Moj vodja jasno komunicira pomembne informacije z menoj in sodelavci.					

Vir: prirejeno po Neider in Schriesheim (2011, str. 1149) in Leroy in drugi (2015, str. 1694).

2. Sklop vprašanj: Zadovoljstvo na delovnem mestu in v organizaciji

Trditve v nadaljevanju se nanašajo na **vaše zadovoljstvo na delovnem mestu in zadovoljstvo v organizaciji na splošno**. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posamezno trditvijo pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate in 5 da se s trditvijo popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
NARAVA DELA					
Moje delo je smiselno in prispeva k ciljem organizacije.					
Moje naloge, zadolžitve in odgovornosti so jasno opredeljene.					
Delo, ki ga opravljam me izpopolnjuje.					

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
DELOVNI POGOJI					
Moje delovno okolje je varno in udobno.					
Podjetje mi omogoča ustrezna orodja in vire za opravljanje svojega dela.					
Delovni čas je primeren in prilagodljiv.					
Delovni prostori so urejeni in dobro vzdrževani.					
PLAČA IN UGODNOSTI					
Zadovoljen/a sem s plačilom, ki ga prejemam za svoje delo.					
Menim, da so ugodnosti ki jih nudi organizacija pravične in konkurenčne					
Imam jasno opredeljene možnosti za povečanje plače in ugodnosti.					
Moje delo je primerno nagrajeno.					
VODSTVO IN KOMUNIKACIJA					
Vodstvo jasno in redno komunicira pomembne zadeve.					
Moj nadrejeni je dostopen in mi nudi podporo.					
Komunikacija znotraj organizacije je odprta in uspešna.					
Odločitve vodstva so skladne z vrednotami, ki jih zasledujem.					
SODELAVCI IN KULTURA V PODJETJU					
Dobro sodelujem s svojimi sodelavci.					
Počutim se kot del povezanega tima.					
Organizacija spodbuja ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.					

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
V organizaciji vlada zdrava delovna kultura spoštovanja in sodelovanja.					
NAPREDOVANJE IN RAZVOJ					
V organizaciji prepoznam dovolj priložnosti za karierni razvoj in pridobivanje dodatnih znanj.					
Možnosti za napredovanja so pravične in dostopne za vse ob dobro opravljenem delu.					
Prepoznam dovolj priložnosti za nadaljnjo rast v organizaciji.					
ORGANIZACIJSKA STABILNOST IN VARNOST					
Menim, da je moja zaposlitev stabilna in varna.					
Organizacija ima jasno vizijo za prihodnost.					
Menim, da je organizacija finančno stabilna.					

Vir: prirejeno po Dipboye (2018) in Erro-Garces in Ferreira (2018).

3. Sklop vprašanj: Sociodemorafska vprašanja

1. Spol:
 - a) Ženska
 - b) Moški
2. Starostna skupina:
 - a) Do 25 let
 - b) 25-35 let
 - c) 35-45 let
 - d) 45-55 let
 - e) Nad 55 let
3. Kakšna je vaša trenutna stopnja izobrazbe?
 - a) Osnovnošolska izobrazba
 - b) Srednješolska izobrazba
 - c) Visokošolska/Univerzitetna izobrazba
 - d) Magisterij, doktorat

4. Koliko časa ste zaposleni v trenutni organizaciji?
- a) Do 1 leta
 - b) 1–3 leta
 - c) 3–6 let
 - d) 6–9 let
 - e) 9–12 let
 - f) 12 in več let

Priloga 2: Splošni podatki anketirancev

		Spol			
		Ženski		Moški	
		30	56,6 %	23	43,4 %
		Starost			
Do 25 let		3	5,7 %	0	0,0 %
Med 25 in 35 let		13	24,5 %	8	15,1 %
Med 35 in 45 let		9	17,0 %	7	13,2 %
Med 45 in 55 let		4	7,5 %	6	11,3 %
Nad 55 let		1	1,9 %	2	3,8 %
		Izobrazba			
1 (Osnovnošolska izobrazba)		/	/	/	/
2 (Srednješolska izobrazba)		2	3,8 %	/	/
3 (Visokošolska/Univerzitetna izobrazba)		14	26,4 %	19	35,8 %
4 (Magisterij, Doktorat)		14	26,4 %	4	7,5 %
		Trajanje zaposlitve v izbranem IT podjetju			
1 (Do 1 leta)		3	5,7 %	4	7,5 %
2 (1-3 leta)		12	22,6 %	6	11,3 %
3 (4-6 let)		6	11,3 %	1	1,9 %
4 (7-9 let)		2	3,8 %	3	5,7 %
5 (10-12 let)		4	7,5 %	5	9,4 %
6 (13 in več let)		3	5,7 %	4	7,5 %

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Avtentičnost, avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca		Odstotek		Povprečje	Std. odk.
		Ženske	Moški	Ženske	Moški		
Ste že kdaj zasledili pojem avtentičnosti in avtentično vodenje?	Da	20	14	37,7 %	26,4 %	/	/
	Ne	10	9	18,9 %	17,0 %		
Ali bi svojega vodjo ocenili kot avtentičnega?	Da	22	16	41,5 %	30,2 %	/	/
	Ne	2	3	3,8 %	5,7 %		
	Ne vem	6	4	11,3 %	7,5 %		
Kako pomembno vam je, da vaš vodja vodi na avtentičen način?	Zelo pomembno	15	13	28,3 %	24,5 %	4,51	0,5
	Pomembno	15	9	28,3 %	17,0 %		
	Niti pomembno niti nepomembno	/	1	/	1,9%		
	Nepomembno	/	/	/	/		
	Zelo nepomembno	/	/	/	/		
Kako bi ocenili vaš odnos z vodjo?	Zelo pozitiven	20	9	37,7 %	17,0 %	4,45	0,7
	Pozitiven	8	13	15,1 %	24,5 %		
	Niti pozitiven niti negativen	2	/	3,8 %	/		
	Negativen	/	/	/	/		
	Zelo negativen	/	1	/	1,9 %		
Kako zadovoljni ste z načinom vodenja?	Popolnoma zadovoljen/-a	6	4	11,3 %	7,5 %	3,7	0,96
	Zadovoljen/-a	13	11	24,5 %	20,8 %		
	Niti zadovoljen/-a niti nezadovoljen/-a	10	4	18,9 %	7,5 %		
	Nezadovoljen/-a	/	3	/	5,7 %		
	Popolnoma nezadovoljen/-a	1	1	1,9 %	1,9 %		
Ali menite, da ima način vodenja pomemben vpliv pri vašem zadovoljstvu na delovnem mestu?	Da	30	22	56,6 %	41,5 %	/	/
	Ne	/	/	/	/		
	Ne vem	/	1	/	1,9 %		

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Ocene lastne avtentičnosti

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Zavedam se svojih vrednot in prepričanj.	Se popolnoma strinjam	25	47,2	4,4	0,60
	Se strinjam	25	47,2		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	3	5,7		
	Se ne strinjam	0	0		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Sem iskren/-a, se ne pretvarjam.	Se popolnoma strinjam	24	45,3	4,4	0,60
	Se strinjam	26	49,1		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	3	5,7		
	Se ne strinjam	0	0		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Ohranjam skladnost med besedami in dejanji.	Se popolnoma strinjam	20	37,7	4,3	0,55
	Se strinjam	31	58,5		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	2	3,8		
	Se ne strinjam	0	0		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Delujem v skladu z notranjimi prepričanji in stališči.	Se popolnoma strinjam	22	41,5	4,4	0,50
	Se strinjam	31	58,5		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	0	0		
	Se ne strinjam	0	0		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Aktivno iščem in sprejemam povratne informacije za izboljšanje.	Se popolnoma strinjam	20	37,7	4,2	0,72
	Se strinjam	26	49,1		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	6	11,3		
	Se ne strinjam	1	1,9		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		

se nadaljuje

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Skrbim za samorazvoj.	Se popolnoma strinjam	23	43,4	4,3	0,72
	Se strinjam	22	41,5		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	8	15,1		
	Se ne strinjam	0	0		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Odprto izražam svoje misli in občutke.	Se popolnoma strinjam	15	28,3	3,9	0,92
	Se strinjam	20	37,7		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	14	26,4		
	Se ne strinjam	4	7,5		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Spoštujem mnenja in ideje sodelavcev, četudi se razlikujejo od mojih.	Se popolnoma strinjam	24	45,3	4,4	0,60
	Se strinjam	26	49,1		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	3	5,7		
	Se ne strinjam	0	0		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moji odnosi s sodelavci so odprti in iskreni.	Se popolnoma strinjam	21	39,6	4,3	0,59
	Se strinjam	29	54,7		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	3	5,7		
	Se ne strinjam	0	0		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Sem fleksibilen/-a in se prilagajam spremembam.	Se popolnoma strinjam	18	34,0	4,3	0,54
	Se strinjam	33	62,3		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	2	3,8		
	Se ne strinjam	0	0		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		

se nadaljuje

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Svoje napake priznam in se iz njih učim.	Se popolnoma strinjam	28	52,8	4,5	0,58
	Se strinjam	23	43,4		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	2	3,8		
	Se ne strinjam	0	0		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Ocene avtentičnosti vodij

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja jasno izraža svoje misli, vrednote in stališča.	Se popolnoma strinjam	19	35,8	4,1	0,88
	Se strinjam	26	49,1		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	5	9,4		
	Se ne strinjam	2	3,8		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Dejanja mojega vodje so usklajena z njegovimi besedami in načeli.	Se popolnoma strinjam	17	32,1	4,1	0,82
	Se strinjam	28	52,8		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	6	11,3		
	Se ne strinjam	1	1,9		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja spodbuja kulturo povratnih informacij z namenom izboljšanja posameznika in odnosov.	Se popolnoma strinjam	20	37,7	4,1	0,97
	Se strinjam	21	39,6		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	8	15,1		
	Se ne strinjam	3	5,7		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja prizna svoje napake in se iz njih uči.	Se popolnoma strinjam	17	32,1	4,0	0,98
	Se strinjam	23	43,4		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	8	15,1		
	Se ne strinjam	4	7,5		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		

se nadaljuje

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti in jih jasno komunicira.	Se popolnoma strinjam	15	28,3	3,8	1,01
	Se strinjam	21	39,6		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	11	20,8		
	Se ne strinjam	5	9,4		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja v situacijah pod pritiskom ostaja zvest svojim načelom in prepričanjem.	Se popolnoma strinjam	17	32,1	4,2	0,77
	Se strinjam	30	56,6		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	3	5,7		
	Se ne strinjam	3	5,7		
	Sploh se ne strinjam	0	0		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja posluša in upošteva vidike ter mnenja drugih, tudi če se z njimi ne strinja.	Se popolnoma strinjam	21	39,6	4,1	0,90
	Se strinjam	21	39,6		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	9	17,0		
	Se ne strinjam	1	1,9		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja spodbuja sodelavce, da delijo svoje mnenje in stališče.	Se popolnoma strinjam	20	37,7	4,2	0,79
	Se strinjam	26	49,1		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	6	11,3		
	Se ne strinjam	0	0,0		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja v ekipo prinaša	Se popolnoma strinjam	24	45,3	4,1	1,02
	Se strinjam	17	32,1		

se nadaljuje

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
pozitiven duh in motivacijo.	Se niti ne strinjam niti strinjam	9	17,0		
	Se ne strinjam	1	1,9		
	Sploh se ne strinjam	2	3,8		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja skrbi za moj razvoj.	Se popolnoma strinjam	16	30,2	3,9	1,06
	Se strinjam	23	43,4		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	6	11,3		
	Se ne strinjam	7	13,2		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja deli svoje znanje in izkušnje z ostalimi.	Se popolnoma strinjam	25	47,2	4,3	0,88
	Se strinjam	20	37,7		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	6	11,3		
	Se ne strinjam	1	1,9		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj vodja deli svoje znanje in izkušnje z ostalimi.	Se popolnoma strinjam	22	41,5	4,2	0,94
	Se strinjam	23	43,4		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	4	7,5		
	Se ne strinjam	3	5,7		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Ocene zadovoljstva na delovnem mestu

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moje delo je smiselno in prispeva k ciljem organizacije.	Se popolnoma strinjam	21	39,6	4,3	0,59
	Se strinjam	29	54,7		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	3	5,7		
	Se ne strinjam	/	/		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moje naloge, zadolžitve in odgovornosti so jasno opredeljene.	Se popolnoma strinjam	14	26,4	4,0	0,88
	Se strinjam	30	56,6		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	5	9,4		
	Se ne strinjam	3	5,7		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Delo, ki ga opravljam me izpopolnjuje.	Se popolnoma strinjam	16	30,2	3,9	0,86
	Se strinjam	20	37,7		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	15	28,3		
	Se ne strinjam	2	3,8		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moje delovno okolje je varno in udobno.	Se popolnoma strinjam	33	62,3	4,6	0,6
	Se strinjam	17	32,1		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	3	5,6		
	Se ne strinjam	/	/		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Podjetje mi omogoča ustrezna orodja in vire za	Se popolnoma strinjam	33	62,2	4,5	0,7
	Se strinjam	16	30,2		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	3	5,7		

se nadaljuje

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
opravljanje svojega dela.	Se ne strinjam	1	1,9		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Delovni čas je primeren in prilagodljiv.	Se popolnoma strinjam	37	69,8	4,7	0,55
	Se strinjam	14	26,4		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	2	3,8		
	Se ne strinjam	/	/		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Delovni prostori so urejeni in dobro vzdrževani.	Se popolnoma strinjam	35	66,0	4,6	0,6
	Se strinjam	15	28,3		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	3	5,7		
	Se ne strinjam	/	/		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Zadovoljen/-a sem s plačilom, ki ga prejemam za svoje delo.	Se popolnoma strinjam	8	15,1	3,5	0,89
	Se strinjam	18	34,0		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	21	39,6		
	Se ne strinjam	6	11,3		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Menim, da so ugodnosti, ki jih nudi organizacija pravične in konkurenčne.	Se popolnoma strinjam	15	28,3	3,7	1,11
	Se strinjam	19	35,8		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	11	20,8		
	Se ne strinjam	6	11,3		
	Sploh se ne strinjam	2	3,8		
SKUPAJ		53	100 %		

se nadaljuje

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Imam jasno opredeljene možnosti za povečanje plače in ugodnosti.	Se popolnoma strinjam	7	13,2	3,0	1,16
	Se strinjam	11	20,8		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	16	30,2		
	Se ne strinjam	15	28,3		
	Sploh se ne strinjam	4	7,5		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moje delo je primerno nagrajeno.	Se popolnoma strinjam	6	11,3	3,4	0,97
	Se strinjam	21	39,6		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	16	30,2		
	Se ne strinjam	9	17,0		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Vodstvo jasno in redno komunicira pomembne zadeve.	Se popolnoma strinjam	11	20,8	3,8	0,95
	Se strinjam	30	56,6		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	7	13,2		
	Se ne strinjam	3	5,7		
	Sploh se ne strinjam	2	3,8		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Moj nadrejeni je dostopen in mi nudi podporo.	Se popolnoma strinjam	31	58,5	4,4	0,86
	Se strinjam	16	30,2		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	4	7,5		
	Se ne strinjam	1	1,9		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Komunikacija znotraj organizacije je odprta in uspešna.	Se popolnoma strinjam	13	24,5	3,7	1,04
	Se strinjam	21	39,6		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	13	24,5		
	Se ne strinjam	4	7,5		
	Sploh se ne strinjam	2	3,8		

se nadaljuje

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Odločitve vodstva so skladne z vrednotami, ki jih zasledujemo.	Se popolnoma strinjam	8	15,1	3,8	0,89
	Se strinjam	27	50,9		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	15	28,3		
	Se ne strinjam	1	1,9		
	Sploh se ne strinjam	2	3,8		
Vprašanje	Odgovor	53	100 %	Povprečje	Std. odk.
Dobro sodelujem s svojimi sodelavci.	Se popolnoma strinjam	29	54,7	4,5	0,58
	Se strinjam	22	41,5		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	2	3,8		
	Se ne strinjam	/	/		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Počutim se kot del povezanega tima.	Se popolnoma strinjam	27	50,9	4,4	0,77
	Se strinjam	21	39,6		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	3	5,7		
	Se ne strinjam	2	3,8		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Organizacija spodbuja ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.	Se popolnoma strinjam	23	43,4	4,2	0,9
	Se strinjam	21	39,6		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	5	9,4		
	Se ne strinjam	4	7,5		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
V organizaciji vlada zdrava	Se popolnoma strinjam	26	49,1	4,3	0,87
	Se strinjam	20	37,7		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	5	9,4		

se nadaljuje

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
delovna kultura spoštovanja in sodelovanja.	Se ne strinjam	1	1,9		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
V organizaciji prepoznam dovolj priložnosti za karierni razvoj in pridobivanje dodatnih znanj.	Se popolnoma strinjam	10	18,9	3,7	0,99
	Se strinjam	27	50,9		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	8	15,1		
	Se ne strinjam	7	13,2		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Možnosti za napredovanja so pravične in dostopne za vse ob dobro opravljenem delu.	Se popolnoma strinjam	9	17,0	3,5	1,1
	Se strinjam	24	45,3		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	10	18,9		
	Se ne strinjam	7	13,2		
	Sploh se ne strinjam	3	5,7		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Prepoznam dovolj priložnosti za napredovanje in razvoj v organizaciji.	Se popolnoma strinjam	9	17,0	3,5	1,07
	Se strinjam	23	43,4		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	11	20,8		
	Se ne strinjam	8	15,1		
	Sploh se ne strinjam	2	3,8		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Menim, da je moja zaposlitev stabilna in varna.	Se popolnoma strinjam	22	41,5	4,3	0,76
	Se strinjam	25	47,2		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	4	7,5		
	Se ne strinjam	2	3,8		
	Sploh se ne strinjam	/	/		
SKUPAJ		53	100 %		

se nadaljuje

Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Organizacija ima jasno vizijo za prihodnost.	Se popolnoma strinjam	16	30,2	3,9	0,95
	Se strinjam	19	35,8		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	15	28,3		
	Se ne strinjam	2	3,8		
	Sploh se ne strinjam	1	1,9		
SKUPAJ		53	100 %		
Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Odstotek	Povprečje	Std. odk.
Menim, da je organizacija finančno stabilna.	Se popolnoma strinjam	22	41,5	4,3	0,72
	Se strinjam	25	47,2		
	Se niti ne strinjam niti strinjam	5	9,4		
	Se ne strinjam	1	1,9		
	Sploh se ne strinjam	/	/		

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Povprečne ocene strinjanja vsakega zaposlenega z obema konstruktoma

Zaporedna številka Respondenta	Povprečna ocena za konstrukt avtentičnega vodenja	Povprečna ocena za konstrukt zadovoljstva na delovnem mestu	Razlika med povprečnima vrednostima
1	4,0	3,7	0,3
2	3,4	2,9	0,5
3	4,5	4,3	0,2
4	1,2	2,2	-1,0
5	4,3	3,8	0,5
6	4,5	4,2	0,3
7	4,9	4,6	0,4
8	3,0	4,3	-1,3
9	4,0	4,0	0,0
10	3,3	3,4	-0,2
11	4,7	4,8	-0,2
12	4,0	4,0	0,0
13	4,7	4,7	-0,1
14	3,4	4,1	-0,7
15	3,6	3,8	-0,2
16	4,3	3,9	0,4
17	5,0	4,4	0,6
18	4,0	3,0	1,0
19	4,8	4,4	0,4
20	3,3	3,2	0,1
21	4,0	4,2	-0,2
22	4,3	4,3	0,0
23	4,7	4,3	0,3
24	3,7	3,5	0,1
25	4,0	4,0	0,0
26	5,0	4,4	0,6
27	2,7	3,2	-0,6
28	4,5	4,8	-0,3
29	3,6	3,8	-0,2
30	4,3	3,7	0,5
31	3,6	3,8	-0,2
32	4,0	3,9	0,1
33	3,3	4,8	-1,4
34	4,3	3,7	0,5
35	4,5	4,4	0,1
36	5,0	4,6	0,4
37	4,3	4,2	0,1
38	5,0	5,0	0,0

se nadaljuje

Zaporedna številka Respondenta	Povprečna ocena za konstrukt avtentičnega vodenja	Povprečna ocena za konstrukt zadovoljstva na delovnem mestu	Razlika med povprečnima vrednostima
39	4,5	4,0	0,5
40	3,3	3,9	-0,5
41	4,8	5,0	-0,2
42	4,3	3,5	0,8
43	4,0	3,0	1,0
44	4,8	4,3	0,6
45	5,0	4,9	0,1
46	2,2	3,3	-1,1
47	4,6	4,6	0,0
48	4,8	4,3	0,6
49	3,5	3,6	-0,1
50	4,0	3,5	0,5
51	5,0	4,6	0,4
52	4,5	4,5	0,0
53	3,8	4,2	-0,4

Vir: lastno delo.

Priloga 8: SPSS Analiza povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v izbranem IT podjetju

Deskriptivna Statistika						
		Statistika	Bootstrap ^a			
			Pristranskost	Std. napaka	BCa 95% interval zaupanja	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Zadovoljstvo zaposlenih	Povprečje	4.0279	.0025	.0775	3.8876	4.1720
	Std. odklon	.59421	-.00988	.06257	.47713	.69024
	N	53	0	0	.	.
Avtentično vodenje	Povprečje	4.0849	.0014	.1001	3.8924	4.2720
	Std. odklon	.76647	-.01941	.11177	.57350	.92734
	N	53	0	0	.	.

a. Če ni drugače navedeno, rezultati bootstrapa temeljijo na 1000 vzorcih.

Vir: lastno delo.

Variable dodane in odstranjene			
Model	Vnesene spremenljivke	Odstranjene spremenljivke	Metoda
1	Avtentično vodenje ^b	.	Enter

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo zaposlenih.

b. Vse zahtevane spremenljivke so vnesene.

Vir: lastno delo.

Povzetek modela				
Model	R	R kvadrat	Prilagojeni R Square	Standardna napaka ocene
1	.731 ^a	.534	.525	.40937

a. Prediktorji: (Konstanta), Avtentično vodenje.

Vir: lastno delo.

ANOVA ^a						
Model		Vsota kvadratov	df	Povprečni kvadrat	F	Statistična pomemb.
1	Regresija	9.813	1	9.813	58.558	<.001 ^b
	Ostanki	8.547	51	.168		
	Skupaj	18.360	52			

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo zaposlenih.

b. Prediktorji: (Konstanta), Avtentično vodenje.

Vir: lastno delo.

Koeficienti ^a						
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Statistična pomembn.
		B	Std. Napaka	Beta		
1	(Konstanta)	1.713	.308		5.565	<.001
	Avtentično vodenje	.567	.074	.731	7.652	<.001

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo zaposlenih

Vir: lastno delo.

Korelacije					
Pearsonova Korelacija			Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih	1.000
				Avtentično vodenje	.731
			Avtentično vodenje	Zadovoljstvo zaposlenih	.731
				Avtentično vodenje	1.000
Statistična pomembnost (enostranski test)			Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih	.
				Avtentično vodenje	.000
			Avtentično vodenje	Zadovoljstvo zaposlenih	.000
				Avtentično vodenje	.
N			Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih	53
				Avtentično vodenje	53
			Avtentično vodenje	Zadovoljstvo zaposlenih	53
				Avtentično vodenje	53
Bootstrap za Pearsonovo korelacijo	Pristranskost		Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih	.000
				Avtentično vodenje	-.009
			Avtentično vodenje	Zadovoljstvo zaposlenih	-.009
				Avtentično vodenje	.000
	Std. Napaka		Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih	.000
				Avtentično vodenje	.085
			Avtentično vodenje	Zadovoljstvo zaposlenih	.085
				Avtentično vodenje	.000
	BCa 95% Interval zaupanja	Spodnja meja	Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih	.
				Avtentično vodenje	.537
			Avtentično vodenje	Zadovoljstvo zaposlenih	.537
				Avtentično vodenje	.
		Zgornja meja	Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih	.
				Avtentično vodenje	.855
			Avtentično vodenje	Zadovoljstvo zaposlenih	.855
				Avtentično vodenje	.

a. Če ni drugače navedeno, rezultati bootstrapa temeljijo na 1000 vzorcih.

Vir: lastno delo.