

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA HESS**

Ljubljana, junij 2023

KAJA MARTINI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Kaja Martini, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih na primeru podjetja HESS, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	4
1.1 Vodenje.....	4
1.2 Avtentičnost	7
1.3 Opredelitev avtentičnega vodenja.....	9
1.4 Model in proces avtentičnega vodenja.....	10
1.5 Elementi avtentičnega vodenja.....	12
1.5.1 Samozavedanje	13
1.5.2 Samoregulacija.....	14
1.5.3 Pozitivni psihološki kapital.....	14
1.5.4 Pozitivno modeliranje	15
1.5.5 Lasten pozitiven razvoj.....	15
1.6 Avtentični vodja.....	16
1.6.1 Avtentični vodja in njegov razvoj.....	16
1.6.2 Poslanstvo in krepitev avtentičnih vodij.....	19
1.7 Koristi avtentičnega vodenja.....	20
1.8 Sodobne prakse avtentičnega vodenja.....	21
1.9 Avtentično vodenje in situacija COVID-19.....	22
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN DIGITALNO OKOLJE	24
2.1 Zadovoljstvo zaposlenih.....	24
2.1.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	25
2.1.2 Koristi zadovoljstva zaposlenih	26
2.1.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji.....	27
2.2 Digitalno okolje.....	29
2.2.1 Izzivi dela od doma.....	32
2.2.2 Vodenje v digitalnem okolju.....	33
2.3 Zadovoljstvo in delo od doma ter situacija COVID-19.....	34
2.4 Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih	35
3 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V DIGITALNEM OKOLJU NA PRIMERU PODJETJA HESS.....	37

3.1	Predstavitev podjetja HESS	37
3.2	Zasnova raziskave in metodologija	38
3.2.1	Namen in cilji raziskave	38
3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	39
3.2.3	Metodologija.....	39
3.2.4	Oblikovanje vprašalnika	40
3.2.5	Oblikovanje intervjuja	42
3.3	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	42
3.3.1	Analiza anketnega vprašalnika v podjetju	42
3.3.2	Analiza intervjuja z vodjo poslovnega sektorja.....	50
3.3.3	Kodirna analiza kvalitativne raziskave	55
3.4	Analiza raziskovalnih vprašanj	61
3.4.1	Zaključne ugotovitve in priporočila podjetju	63
3.4.2	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	66
	SKLEP.....	66
	LITERATURA IN VIRI.....	68
	PRILOGE	79

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Zastavljena raziskovalna vprašanja magistrske naloge	39
Tabela 2:	Interpretacija rezultatov Likertove lestvice	45
Tabela 3:	Kodirna tabela konstrukta avtentičnega vodenja – osnovni elementi	56
Tabela 4:	Kodirna tabela konstrukta avtentičnega vodenja – ostale prvine	58
Tabela 5:	Kodirna tabela konstrukta zadovoljstva zaposlenih	59
Tabela 6:	Kodirna tabela konstrukta zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma.....	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Viri moči vodje	5
Slika 2: Model vzpostavitve avtentičnega vodenja	12
Slika 3: Model avtentičnega vodenja.....	17
Slika 4: Dimenzije avtentičnega vodenja	18
Slika 5: Načini postavljanja vprašanj na vprašalniku o zadovoljstvu z delom.....	28
Slika 6: Strinjanje s trditvami avtentičnega vodenja, prikazano z odstotki.....	44
Slika 7: Strinjanje s trditvami zadovoljstva narave dela, prikazano z odstotki	46
Slika 8: Strinjanje s trditvami zadovoljstva s plačo, prikazano z odstotki	47
Slika 9: Strinjanje s trditvami zadovoljstva z napredovanjem, prikazano z odstotki	48
Slika 10: Strinjanje s trditvami zadovoljstva z nadzorom, prikazano z odstotki.....	48
Slika 11: Strinjanje s trditvami zadovoljstva s sodelavci, prikazano z odstotki.....	49
Slika 12: Relacija proučevanih konstruktov	63
Slika 13: Zbrana priporočila vodstvu podjetja	65

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Delno strukturiran intervju z vodjo poslovnega sektorja podjetja HESS	6
Priloga 3: Povprečje trditev o avtentičnosti vodij	16
Priloga 4: Deskriptivna statistika trditev o avtentičnem vodenju.....	17
Priloga 5: Deskriptivna statistika trditev o zadovoljstvu zaposlenih pri delu od doma	19
Priloga 6: Povprečne ocene sodelujočih – ločene po konstruktih	22

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ALQ – (angl. Authetic Leadership Questionnaire); Vprašalnik avtentičnega vodenja

HESS – Hidroelektrarne na Spodnji Savi d. o. o.

JDI – (angl. Job Descriptive Index); Indeks opisa delovnih mest

JSS – (angl. Job Satisfaction Survey); Anketa o zadovoljstvu zaposlenih

MSQ – (angl. Minnesota Satisfaction Questionnaire); Minnesotin vprašalnik zadovoljstva

UVOD

Avtentično vodenje deluje kot motor, ki skozi svojo moč poganja podjetje, da je lahko to dejansko uspešno, navajajo Dimovski in drugi (2013). Nadalje poudarjajo, da po mnenju slovenskih managerjev, avtentičnost predstavlja nekaj dragocenega in nekaj, kar se izplača krepiti ter razvijati, saj s tem pridobivajo tako posamezniki, kot celotno podjetje. Avtentičnost mnogi prepoznavajo kot nekaj resničnega, izvirnega, nekaj, kar je obratno od zlaganega, nekaj, čemur verjamemo in je globljega pomena, še dodajajo. V svoji knjigi avtentično vodenje definirajo kot vodenje, ki zaobjema odnose med samo vodjo in vsemi preostalimi sodelavci, osnova vodenja pa izhaja iz zaupanja in sposobnosti samega vodje. Dober avtentični vodja po njihovem zagotavlja, da so zaposleni motivirani, da imajo vsa potrebna sredstva ter spremlja njihov celosten razvoj, kar pa je mogoče zgolj, če vodja pozna resnične potrebe in zmožnosti svojih zaposlenih.

Zheng, Liu, Liao, Qin in Ni (2022) ugotavljajo, da je ključ za uspešno vodenje avtentično vodenje vrhnjega managementa. S svojo raziskavo so dognali, da avtentično vodenje najvišjega managementa v podjetju posredno vpliva na skupinsko mišljenje zaposlenih, in sicer preko srednjega managementa. Ugotovili so, da vrhnji management s svojim avtentičnim vedenjem prenaša vzorce na srednji management, kar se odraža tudi v skupini zaposlenih, posledično pa vpliva tudi na celotno mišljenje skupine. Da pa avtentično vodenje pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih, so ugotovili Winton, Whittington in Meskelis (2022), saj so v analizi dokazali, da uslužbenci, ki imajo avtentične vodje, veliko bolj sodelujejo in več doprinesejo podjetju s svojimi dejavnostmi. Poudarjajo, da naj avtentični vodje spodbujajo svoje zaposlene in iz njih izvabijo prostovoljno sodelovanje.

V letu 2020 nas je vse presenetil koronavirus, ki je zamajal delovanja vseh podjetij. Največja sprememba, ki je pretresla do sedaj znane vzorce delovanja podjetij, je bilo zagotovo nenadno delo od doma. Podjetja so morala svoje delovanje takoj prenesti v digitalno okolje, seveda pa se je večja težava pojavila pri organizaciji in koordinaciji dela. Quintanilla (2022) je raziskal, kaj se je zgodilo z avtentičnim vodjem in zaposlenimi pod njegovim vodstvom, potem ko niso več imeli fizičnega stika, temveč stik zgolj preko telekonferenc. Rezultati njegove analize so pokazali, da interakcije v živo, kot jim večkrat rečemo »interakcije iz oči v oči«, niso tako zelo pomembne, kot si predstavljamo. Dodatno je ugotovil, da so avtentično vodenje in transparentni odnosi med zaposlenimi ponotranjili moralno perspektivo, povečali predanost in sposobnost prejemanja informacij. Na tem mestu poudarja, da način pogovarjanja in način sprejemanja ključnih odločitev vpliva na to, kako je vodja dojet, in sicer pri avtentičnem vodenju, vodjo dojemajo kot transparentno in etično, kar se lahko pokaže v večji zavzetosti zaposlenih. Podjetja, ki so že pred samim izbruhom novega koronavirusa imela avtentične vodje, jim vodenje na daljavo ni povzročalo večjih težav, saj so vodje s svojimi sledilci imeli že vnaprej dobro razvite povezave, ugotavlja. Podobno pa ugotavljata tudi Whiteside in Dixon (2022), ki v svojem priročniku poudarjata vlogo avtentičnega vodenja za izboljšanje rezultatov podjetja pri delu v digitalnem okolju.

Zadovoljstvo zaposlenih Kim in Ra (2022) definirata kot dragoceno sredstvo človeškega kapitala. Navajata, da so zadovoljni zaposleni tisti, ki podjetju največ pomenijo, saj so pri svojem delu motivirani, zvesti in učinkoviti – to pa na dolgi rok zvišuje uspešnost samega podjetja. Navajata tudi, da je vrednost podjetja dejansko pozitivno povezana z organizacijsko kulturo, ki pa na drugi strani povečuje zadovoljstvo zaposlenih, namreč podjetja, ki so zmožna vzpostaviti trdno vez s svojimi zaposlenimi, lažje preživijo razne krize, ki jih lahko doletijo.

Podjetja, ki želijo postati učinkovita, bi morala po mnenju avtorjev Sageer, Rafat in Agarwal (2012) razviti kulturo, ki bi kot taka spodbujala zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih si je najlažje predstavljati kot merilo dejanskega zadovoljstva zaposlenih s svojim delovnim mestom in z delovnim okoljem, lahko rečemo zadovoljstvo s svojim položajem v neki organizaciji, kot pravijo. Poudarjajo namreč, da je zadovoljstvo seveda odvisno od vsakega posameznika, saj ima vsak zaposlen svoje želje, ki jih želi uresničiti in različna pričakovanja do tega, kar mora sam kot tak narediti, da lahko te želje dejansko izpolni. Ker je zadovoljstvo zaposlenih predpogoj za povečanje produktivnosti, odzivnosti in kakovosti dela podjetja, se morajo zaposleni, po njihovih navedbah, v kadrovskih službah še posebej ukvarjati z zadovoljstvom svojih zaposlenih in njihovo zvestobo podjetju, tako da večkrat merijo zadovoljstvo svojih delavcev. Raziskovalci ugotavljajo, da v teoriji obstaja več dejavnikov, od katerih je dejansko odvisno zadovoljstvo zaposlenih. Te dejavnike lahko najprej razdelimo na dve širši kategoriji, in sicer na (1) organizacijske dejavnike in (2) osebne dejavnike.

Da sta koncepta avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih povezana, ugotavljajo že Azanza, Moriano in Molero (2013). V raziskavi so dognali, da so bili tisti zaposleni, ki so svoje vodje zaznavali kot avtentične, posledično tudi bolj zadovoljni s svojim stanjem v organizaciji. Podobno pa sta ugotovila tudi Penger in Černe (2014), ko sta v svoji raziskavi dokazala, da so zaposleni pod vodstvom avtentične vodje veliko bolj zadovoljni z delom, pri upravljanju le-tega bolj uživajo, hkrati pa so zadovoljni tudi z vzdušjem v njihovem oddelku. Hkrati sta ugotovila, da zaposleni verjamejo, da je njihova zaposlitev varna, in da delo, ki ga opravljajo, uresničuje njihove želje. Avtentični vodje po njunem zadovoljstvo dosežejo preko pozitivnega zgleda.

Namen magistrskega dela je razširiti znanje in bralce seznaniti z avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih, hkrati pa dodatno raziskati tudi koncept dela od doma. Bralce želim seznaniti z avtentičnim vodenjem, kakšen stil vodenja sploh je in kaj so prepoznane prednosti od omenjenega stila vodenja, ter o tem, kako pomembno je zadovoljstvo v podjetju in s katerimi dejavniki ga lahko dosežemo oziroma izboljšamo. Sam teoretični del magistrskega dela bo osnova za multimetodološko raziskavo, katere namen je proučiti avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih in njuno medsebojno povezavo na primeru izbranega podjetja Hidroelektrarne na Spodnji Savi (v nadaljevanju HESS), hkrati pa na

podlagi dobljenih rezultatov predstaviti priporočila podjetju za nadaljnje poslovanje in s tem predstavitev načina, na katerega lahko izboljšajo vodenje in zadovoljstvo zaposlenih – s tem pa tudi poslovne rezultate. Obravnavana tematika magistrskega dela je zelo uporabna v poslovnem svetu, saj je delo v digitalnem okolju postalo nova normalnost, hkrati pa je zadovoljstvo zaposlenih zelo povezano z vodjo, ki ga usmerja. Zadovoljni zaposleni so učinkovitejši, hkrati pa lažje delajo v digitalnem okolju.

Osnovni cilj magistrskega dela je predstavitev avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih v digitalnem okolju, na primeru izbranega podjetja analizirati koncepta in njuno dožemanje med zaposlenimi ter preveriti medsebojno povezavo med konceptoma. Cilje magistrskega dela lahko razdelim na dva osnovna koncepta, in sicer na teoretične in empirične cilje naloge. Med **teoretične cilje** prištevam opredelitev različnih stilov vodenja, opredelitev avtentičnosti, opredelitev avtentičnega vodenja ter opredelitev zadovoljstva zaposlenih in dela od doma. V teoretičnem delu med cilje uvrščam tudi pregled že ugotovljenih povezav med proučevanimi koncepti. **Empirični cilji** magistrskega dela se nanašajo predvsem na prenos vseh proučevanih konstruktov, na primer izbranega podjetja in s tem tudi na odgovarjanje na raziskovalna vprašanja. Med empirične cilje prištevam izvedbo analize, ki mi bo pomagala proučiti koncepta v izbranem podjetju, torej izvedbo ankete in intervjuja, s pomočjo katerih bom ugotovila, kakšno je dejansko stanje v podjetju in katerih informacije bodo predstavljale osnovo za snovanje priporočil izbranemu podjetju.

Pomožni cilji magistrskega dela pa so:

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

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v digitalnem okolju sta neposredno in pozitivno povezana na primeru analize v podjetju Hess. Torej, vodje, ki sledilce usmerjajo po konceptu avtentičnega vodenja, pripeljejo svoje zaposlene do večjega zadovoljstva v digitalnem okolju.

Raziskovalni del magistrske naloge bo temeljil na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali v izbranem podjetju HESS vodje uporabljajo elemente avtentičnega vodenja?
2. Ali so zaposleni v izbranem podjetju HESS zadovoljni pri opravljanju svojih zadolžitev?
3. Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v izbranem podjetju HESS zadovoljni pri opravljanju svojega dela v digitalnem okolju?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva glavna dela, in sicer na teoretičnega in raziskovalnega. Teoretični del predstavljata dve glavni poglavji, in sicer poglavje, v katerem sem predstavila avtentično vodenje, in poglavje, ki predstavlja zadovoljstvo zaposlenih ter digitalno okolje. Za pisanje prvih dveh poglavij sem uporabila metodo kompilacije, ki omogoča ustvarjanje sklepov in povezav na podlagi povzetkov drugih avtorjev. Da sem lahko izvedla metodo kompilacije, pa sem uporabila sekundarne vire najrazličnejših avtorjev, ki so v svojih delih, bodisi bodo to knjige, članki ali revije raziskovali koncept avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih. Pri pisanju teoretičnega dela naloge sem se usmerila predvsem v tuje najnovejše znanstvene članke, vključene pa so tudi klasične teorije.

Raziskovalni in s tem tretji del magistrske naloge temelji na multimetodološki raziskavi v izbranem podjetju HESS, pri čemer sem v raziskavo vključila zaposlene v omenjenem podjetju. Za ugotovitev dejanskega stanja v podjetju sem izvedla anketo, ki jo sem jo oblikovala s pomočjo teoretičnega dela naloge, izvedla pa sem tudi intervju z vodjo. Na podlagi pridobljenih podatkov sem želela ugotoviti, ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje in kako je le-to povezano z zadovoljstvom zaposlenih in tudi, kako sta ta koncepta delovala pri delu v digitalnem okolju. Podatke, ki sem jih pridobila preko ankete in intervjuja, sem najprej analizirala in predstavila v tretjem delu naloge, kasneje pa jih tudi povezala s proučevanima konstruktoma iz teoretičnega dela naloge. V tretjem delu naloge je poleg analize rezultatov predstavljeno tudi podjetje ter zasnova raziskave in metodologija le-te. Na podlagi analize iz primarnih podatkov, pridobljenih v izbranem podjetju, sem s povezovanjem teoretičnih in praktičnih odkritij odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja ter oblikovala smernice in napotke za vodjo v izbranem podjetju, dodatno pa sem v tretjem delu predstavila tudi omejitve raziskave in predloge za nadaljnje raziskovanje.

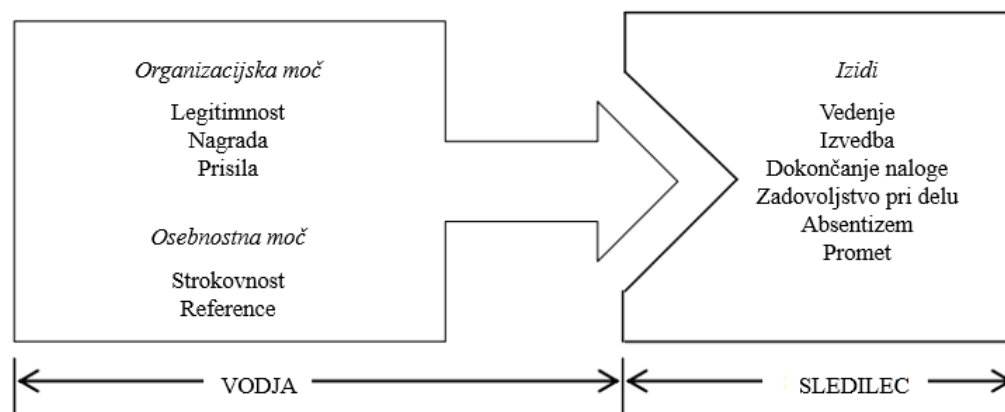
1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Vodenje

Benmira in Agboola (2021) navajata, da vodenje predstavlja enega od zelo kompleksnih pojavov, ki ga skušamo razumeti že vrsto let. Poudarjata tudi, da je pomen vodenja postal še toliko večji, odkar se svet spreminja in posledično živimo v zelo hitrem tempu. Zavedata se, da mnogi raziskovalci ponujajo različne poglede in definicije na vodenje, kljub temu pa se do neke mere strinjajo, da je vodenje na nek način proces vplivanja na ljudi, z željo po doseganju zastavljenih ciljev. Vodenje, ki je učinkovito, vodi do uspešnega poslovanja organizacije, še dodajata. Saputra (2021) pravi, da vodja za svoje delovanje uporablja svoj vpliv in s tem motivira svoje sledilce, da se premikajo proti organizacijskim ciljem. Nadalje navaja, da se preko vodenja v organizaciji oblikuje kultura, definirajo se vrednote, prav tako pa se preko vodenja sporočajo organizacijski cilji. Po njegovem morajo vodje izbrati pravilen stil vodenja glede na situacijo, v kateri so in glede na to, kdo so njihovi sledilci, saj bodo le tako lahko na njih vplivali, ti pa se bodo počutili pripadne. Meni namreč, da vsaka

organizacija potrebuje vodstvo, ki je prepoznano v osebah, ki posedujejo lastnosti visoke odgovornosti, dobrega načrtovanja in vizionarskega razmišljanja. Da lahko podjetje doseže svoje cilje, potrebuje dobro vodjo, ki je sposoben utrditi svoj položaj tako, da se člani organizacije ne počutijo prikrajšani, kot še poudarja. Algahtani (2014) meni, da mora vodja vsekakor imeti tudi določene ključne lastnosti, da lahko svoje delo opravlja tako, kot je to potrebno. Mednje prišteva odločnost, žilavost, integriteto, dejstvo, da mora biti zavezan ciljem organizacije, biti nesebičen in hkrati ustvarjalen. Zelo dobro po njegovem je, da ima karizmo, da ima občutek poslanstva in sposobnost vpliva na ljudi, predvsem pomembno pa je, da je strokoven, odgovoren, zna poslušati in ima dober občutek za prioritete. Spodnja slika 1 prikazuje odnos med močjo, vplivom in vodstvom v podjetjih.

Slika 1: Viri moči vodje



Prerejeno po Lunenburg (2012).

Lunenburg (2012) navaja, da lahko posameznik v organizaciji vodi svoje sledilce preko moči. Ugotavlja, da se ta moč lahko definira kot moč, ki jo dodeli položaj v organizaciji (hierarhična razdelitev) ali osebnostne lastnosti posameznika (sledilci prepoznajo kvalitete v posamezniku in mu samovoljno sledijo). Prvo vodenje definira kot vodenje zaradi formalne moči, drugo pa kot vodenje preko referenčne moči. Model viden na sliki 1, nakazuje, da je vodenje dejansko proces vplivanja virov vodje in na drugi strani stopnje sprejemanja interesov sledilcev. Na sliki lahko vidimo, da so ti viri moči, ki jih navaja, pri vodji razdeljeni na osebne in organizacijske. Legitimna pooblastila, pooblastila za nagrajevanje in prisilo, ki so del funkcij samega vodje, pripozna kot organizacijske vire moči, ki so navadno predpisani. Vir, ki izhaja iz osebne moči, pa so po njegovem predvsem strokovna in referenčna pooblastila in izhajajo iz same osebnosti vodje, na desni strani slike, lahko opazimo kakšni so možni izidi dobrega vodenja.

Pfeffer (1992) pravi, da se lahko na legitimno moč sploh na začetku zanesemo, vendar lahko preveliko nanašanje na le-to povzroči upor in frustracije med zaposlenimi, saj si želijo tudi, da je vodja strokovno podkovan. Če legitimnost ne sovпада s strokovnostjo, po njegovem

vodi do slabše produktivnosti. Moč nagrad opisuje bolj kot kratkoročno orodje, saj so v dolgoročnem odnosu zaposleni tisti, ki se počutijo manipulirani. Hkrati navaja, da je moč prisile na drugi strani prav tako dokaj slabo orodje, saj so lahko zaradi tega zaposleni v strahu, odtujeni, lahko pa se ravno zaradi tega odločijo za maščevanje. Po njegovem mnenju je ravno strokovna moč tista, ki je zelo pomembna. Meni namreč, da se lahko stil in vpliv samega vodje ponotranji z zaposlenimi in ravno na ta način pridobimo motivirane zaposlene, hkrati pa ta moč potrebuje manj nadzora s strani vodje, kot na primer prisilna. Na koncu ugotavlja, da je podobno tudi z referenčno močjo. Pravi namreč, da lahko le-ta dejansko pripelje do zaupanja med vodjo in sledilci, posledično pa tudi do zvestobe in predanosti zaposlenih, podobno kot pri strokovni pa je potrebno zelo malo nadzora.

Vodenje in različni stili so se v preteklosti spreminjali in na ta način omogočili, da smo prišli, do teh, ki jih poznamo danes. Benmira in Agboola (2021) ugotavljata, da so se skozi leta razvijali različni stili vodenja. Začetek vseh teorij vodenja definirata med leti 1930 in 1940, in le-ta predstavlja ero o velikem človeku, pri čemer gre za mišljenje o tem, da se dober vodja lahko samo rodi in da se torej vodenja ne da naučiti. Organ (1996) poudarja, da so bili v tistem času mnjenja, da obstajajo posamezniki z določenimi lastnostmi vodenja, ki so prirojene. Naslednje obdobje, ki ga predstavljata Johns in Moser (1989), je obdobje vedenjske teorije, in sicer le-to prihaja iz obdobja med leti 1940 in 1950. Ta teorija po njuno zagovarja ravno nasprotno kot predhodna, in sicer da se vodje ustvarijo in ne rodijo, poudarek pri tej teoriji je namreč na obnašanju vodje in ne na njegovih lastnostih. Še vedno je opredeljena teorija zanemarjala vpliv okolja, v katerem vodja dejansko deluje, teorijo pa je moč zaznati še danes v številnih usposabljanjih za vodje, kjer raziskovalci zagovarjajo dejstvo, da se dobrega vodenja lahko naučimo (Benmira & Agboola, 2021). Okoli leta 1960 pa se je oblikovala drugačna teorija vodenja, imenovana situacijska teorija, kot navajata Fiedler in Chemers (1974). Ta po njunem navajanju dodaja pomemben delček zgodbe k vodenju, in sicer poudarja vlogo okolja ter zagovarja, da se mora vodja prilagoditi situaciji, v kateri se znajde, trdi pa tudi, da za uspešno vodjo niso pomembne zgolj njegove lastnosti, dobri vodje se glede na situacijsko teorijo prilagodijo kontekstu, v katerem se znajdejo in izberejo najprimernejši slog za izvajanje voditeljstva. Kasneje sta razvila kontingenčno teorijo vodenja, ki zagovarja, da lastnosti najboljšega vodenja ne obstajajo, temveč obstajajo različni stili, ki so različno uspešni v določenih situacijah. Zagovarjala sta namreč, da je osebni stil vodje fiksen in je torej njegova uspešnost odvisna od ujemanja njegovega stila s kontekstom, v katerem se nahaja.

Svet, ki smo ga poznali v obdobju nastanka vseh treh prej omenjenih teorij vodenja, se je začel drastično spreminjati, omenjata Van Seers in Field (1990). Naprej opredeljujeta, da je v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja poslovni svet začel postajati vedno bolj zapleten, hiter ter poln raznovrstnih izzivov in ravno zaradi tega, se je pokazala potreba po stilu vodenja, ki se lahko hitro prilagaja in sledi spremembam, tako tistim, ki so jih povzročile tehnološke inovacije kot tudi tistim, ki jih je povzročila globalizacija. Čas je bil torej za povsem novo dobo vodenja, ki se precej odmika od prej naštetih, tradicionalnih, kot

poudarjata. Bass (1990) ugotavlja, da so vse predhodne teorije temeljile na enosmernem procesu vplivanja vodje (od zgoraj navzdol), na tem mestu, pa se je pojavila potreba po interakciji med vodjo in sledilci, predvsem pa potreba po poznavanju sposobnosti sledilcev, zato sta se v tem obdobju razvili dve vrsti vodenja, in sicer transakcijsko in transformacijsko vodenje. Transakcijsko vodenje, po njegovem mnenju, poudarja vlogo avtoritete vodje, ki svoje sledilce za dobro delo nagradi, za nedosežene cilje, pa dodeli kazni, zato je tukaj dojemanje vodje kot poštenega in pravičnega bistveno. Na drugi strani pa meni, da so lastnosti transformacijskega vodenja te, da vodja svoje sledilce spodbuja, navdihuje in motivira. Hollander in Offermann (1990) pravita, da je prva od obeh navedenih teorij bolj primerna za utečena poslovanja, stabilna in zrela podjetja, druga pa predvsem za podjetja, ki so podvržena hitrim spremembam.

Dimovski in drugi (2013) pravijo, da vse teorije, ki so predstavljene in so v poslovnem svetu dominirale do konca prvega desetletja 21. stoletja, niso zajemale pogleda in upoštevanja pozitivnega psihološkega kapitala. Naprej navajajo, da so sodobne študije namreč dokazale, da pozitiven psihološki kapital vpliva na boljše razporejanje in delovanje talentov, razvija posameznikove odlike in tudi povečuje možnost doseganja produktivnosti, hkrati pa omogoča etične in trajne rešitve, konkurenčno prednost. Psihološki kapital, pripoznavajo kot enega od ključnih elementov, ter navajajo, da le-ta definira avtentično vodenje, ki se prepozna kot pomemben stil vodenja v sodobnem okolju in s tem zagotavlja uspešnost organizacije.

1.2 Avtentičnost

Dimovski in drugi (2013) navajajo, da je avtentičnost nekaj resničnega, nekaj, s čimer se lahko poistovetimo. Pravijo, da gre za dojemanje nečesa, kar je že dolgo poznano in sprejeto v človeški etiki. Avtentičnost se lahko po njihovem navajanju nanaša na osebo, razne zgodbe, kulinariko ali kulturo. Hkrati ugotavljajo, da se pojem avtentičnosti nanaša predvsem na lastnost, da je nekaj ali nekdo pristen, takšen, kot je, in si s tem prisluži cenjenost. Penger (2006) navaja, da so avtentičnost obravnavali že stari grški filozofi, prav tako pa Dimovski in drugi (2013) ugotavljajo, da je avtentičnost pojem, s katerim so se ukvarjali filozofi 20. stoletja kot tudi Azijci preko svoje duhovnosti – zen budizma. Penger (2006) nadalje opozarja tudi na to, da je bistvo avtentičnosti predvsem tudi poznavanje sebe in svojega pravega jaz-a.

Van Leeuwen (2001) ravno tako ugotavlja, da je avtentičnost najlažje opredeliti kot nekaj, kar je pristno, in sicer predvsem na račun tega, da je nekaj originalno in ni kopija oziroma imitacija. Že Trilling (1972) je predvideval vzpon avtentičnosti kot nekaj nujnega v sodobnejšem okolju. Po njegovem se je privlačnost potrebe po avtentičnosti v sodobni družbi zgodila ravno zato, ker mnogi menijo, da vedno in povsod iščemo nekaj resničnega, verodostojnega. Po njegovem mnenju morda zasledujemo avtentičnost ravno zaradi tega, ker je to nekaj, kar nam najbolj primanjkuje v življenju. Porter (2010) navaja, da je zahteva po

avtentičnosti ena najmočnejših sil v modernem življenju. Dejansko se zdi, da gre pri avtentičnosti za preverjanje ali so subjekti to, kar naj bi dejansko tudi bili (Newman & Smith, 2016).

Kadar govorimo o avtentičnosti se moramo zavedati, da obstajajo tudi različne vrste le-te (Newman & Smith, 2016). Različni raziskovalci zaznavajo različne oblike avtentičnosti. Grayson in Martinec (2004) ravno tako razlikujeta med sodbama ali je nekaj avtentično ali ne. Razlikujeta namreč med indeksno in ikonično avtentičnostjo. Indeksna je po njenem tista, ki se ukvarja z razlikovanjem izvornika od kopije, kar lahko ljudje najlažje ugotovijo preko prostorsko-časovnih znakov (na primer ali je predmet iz Titanika – lahko preverimo preko prostorsko-časovnih dejstev). Na drugi strani pa definirata ikonično avtentičnost kot nekaj, kar ljudje primerjajo s svojimi pričakovanji in preko tega ocenijo, da je nekaj verodostojno (na primer uprizoritev vojne – pristno, če se uniforme in rekviziti ujemajo s pričakovanji gledalcev o tem, kako naj bi po njihovem izgledali). Na takšne načine lahko torej ločimo med vrstami avtentičnosti. Levinson (2003) razlikuje med konstruktom nominalne avtentičnosti (identifikacija izvora, avtorstva) in med načinom ustvarjanja nečesa (preko izraza posameznikovih ali družbenih vrednot in prepričanj). Podobno ugotavlja tudi Carroll (2015), ki loči med resničnostjo entitete in moralno pristnostjo le-te.

Pri pojmu avtentičnosti je pomembno tudi to, kako lahko postanemo avtentični tudi sami, in če torej želimo postati avtentičen vodja ali zgolj avtentična oseba, se moramo v tej smeri tudi razvijati, kot pravijo Dimovski in drugi (2013). Navajajo namreč, da avtentičen ne postaneš čez noč, temveč je to odraz celostnega razvijanja skozi življenje. Na individualni ravni se lahko razvijamo tako, da se vrnemo k izviru, kar pomeni, da se vrnemo k svojim koreninam, kot poudarjajo. Nadalje priporočajo, da se srečamo z ljudmi iz naše preteklosti, ki so imeli na nas velik vpliv (starši, prijatelji iz otroštva, stari starši), se spominjamo lepih stvari, tistih, ki so nam nudile veselje, srečo. Menijo namreč, da druženje z ljudmi iz otroštva postavlja okvirje, ki so nas dejansko tudi izoblikovali in zaradi katerih smo postali to, kar smo. Kot drugi korak k razvoju avtentičnosti pa pripoznajo aktivacijo idej, ki se nanaša na izražanje pravega jaza in razmišljanja, saj priporočajo, branje z beležko, kar pomeni, da v vsakem trenutku, ko se nam med branjem ponudi misel, ideja, to zapišemo in preko tega ugotovimo, kdo zares smo in kako v resnici razmišljamo.

Dimovski in drugi (2013) ugotavljajo, da so dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti socializacija (zgodnje življenje – družina, šolanje), organizacijsko okolje (okolje, v katerem delujemo v smislu, vrednot in prepričanj, ki jih živimo) ter samorazvoj (bistvena sta predvsem pogum ter pozitivna samopodoba). Iz tega lahko vidimo, da na avtentičnost osebe vpliva kar nekaj dejavnikov. Torej, kot poudarjajo, je to najprej okolje, v katerem smo odraščali in v katerem so nas naučili to, kar vemo in nam dali osnove za nadaljnje življenje, naslednji element, ki vpliva na nas, pa je kot navajajo tudi okolje, v katerem delujemo v tem trenutku. Na tem mestu ugotovijo, da sta avtentičnost okolja in kulture, v katerem smo živeli in v katerem živimo danes, bistveno pomembna za našo avtentičnost kot tako. Ključni

dodatek k temu, v katerem okolju živimo, pa je tudi pozitivno naravnana miselnost, ki nam omogoča, da smo samozavestni in pogumni, kar pa se kaže v tem, da smo dovolj močni, da se navzven pokažemo taki, kot tudi v resnici smo.

Kot že omenjeno je avtentičnost nekaj, kar v današnjem svetu iščejo vsi. Tako ljudje danes iščejo pristne in zaupanja vredne prijatelje, sodelavce in ne nazadnje tudi izdelke, ki jih kupujejo ter blagovne znamke, ki jim zaupajo. Prav tako pa cenijo, da jih vodijo tisti, ki so avtentični.

1.3 Opredelitev avtentičnega vodenja

Dimovski in drugi (2013) avtentično vodenje opredeljujejo kot vodenje, ki deluje na posebnem odnosu med sledilci in vodjo. Avtentičen vodja mora namreč poskrbeti za to, da pozna svoje zaposlene, njihove sposobnosti, znanje in jih motivira na način, da ga ti vidijo kot osebo, po kateri se zgledujejo in ji samostojno sledijo. Walumbwa in drugi (2008) ugotavljajo, da je avtentičen vodja tisti, ki se pri svojem delovanju zaveda tako svojih prednosti kot tudi slabosti, hkrati pa preostale spodbuja k sodelovanju, svoje stališče pa ne vsiljuje drugim. Po njihovem avtentičen vodja deluje po načelih osebnih vrednot, na podlagi svojih občutkov in prepričanj. Iqbal in drugi (2018) navajajo, da se avtentično vodenje od preostalih načinov vodenja razlikuje in odlikuje predvsem glede lastnosti vodje. Ugotavljajo namreč, da je glavna prednost avtentičnega vodenja predvsem v značilnostih vodje, zlasti v značilnosti samozavedanja o moralnih vrednotah ter v načinu, kako sprejema vsakodnevne odločitve. Avtentično vodenje poudarja zgledne vodje, ki v svojem delovanju predstavljajo vzor, predvsem zaradi njihovih vrednot in osebnih kvalitete (Ling, Liu & Wu, 2017). Luthans in Avolio (2003) opozarjata na to, da gre pri zaznavanju avtentičnega vodenja za veliko pozornosti, namenjene ravno v ocenjevanje lastnega vedenja in pomankanje avtentičnosti, kot na primer, da je vodja lažniv, nepošten, manipulativen.

Pri avtentičnem vodenju je pomembna ugotovitev avtorjev Walumbwa in drugih (2008), ki samemu vodenju pripisujejo štiri komponente. Kot eno pripoznavajo samozavedanje, nanaša pa se predvsem na priznavanje lastnih prednosti in slabosti ter lastnega vpliva na ostale. Naslednja komponenta, ki jo navajajo, je relacijska transparentnost, ki se nanaša predvsem na to, da se lahko vodje izrazijo tako, kot v resnici tudi čutijo. Kot tretjo naštevajo uravnoteženo obdelavo informacij, ki govori o tem, da vodja zbira informacije ter upošteva tudi druga mnenja. Kot zadnjo komponento pa raziskovalci imenujejo ponotranjeno moralno perspektivo, ki se odraža na posameznikovih vrednotah in dejstvu, da so te ključne za odločitve in dejanja vodje. Navajajo, da prvi dve komponenti predstavljata sposobnost vodje, da se prikaže na resničen način, da oblikuje svoje vrednote in v skladu z njimi tudi deluje. Drugi dve komponenti pa se po njihovem navezujeta predvsem na to, kako vodja ravna na podlagi svojega okvirja načel in vrednot s preostalimi deležniki.

Cameron in Dutton (2003) avtentično vodjo opredeljujeta kot vodjo, ki deluje v skladu s svojimi moralnimi prepričanji, hkrati pa je pošten in odprt. Med svojim delovanjem se po njihovi navajanji trdno drži svojih vrednot in prepričanj, hkrati pa se zaveda svojih prednosti in slabosti med drugim pa razume tudi, kakšen je njegov vpliv na ljudi. Michie in Gooty (2005), kot ključni lastnosti avtentičnih vodij opredeljujeta močno zavezanost h kolektivu ter močne norme ravnanja, ki jih imenujeta »pristna voditeljska morala«. Kot še eno pomembno značilnost avtentičnih vodij navajata vedenje, ki se kaže v »pristni voditeljski nesebičnosti«. Gardner in drugi (2011) v svojih ugotovitvah poudarjajo, da ima avtentično vodenje pozitivne učinke na poslovanje podjetij. V svojih raziskavah navajajo namreč, da so številne študije pokazale pozitivne učinke tako na podjetje kot tudi na zaposlene. Rezultati avtentičnega vodenja pa se po njihovem kažejo predvsem v delovni zavzetosti, zaupanju med zaposlenimi in vodjo, v zadovoljstvu pri delu in nenazadnje tudi v sami organizacijski uspešnosti.

Ayca (2019) govori o tem, da se avtentično vodenje kaže kot vsestranska mešana struktura, ki vključuje sledilce, razne delovne skupine in organizacijo. Po njenem mnenju je osnova za delovanje avtentične vodje biti zvest samemu sebi ter spoštovati vrednote in prepričanja drugih in jih znati tudi sprejeti ter priznati. Nadalje govori o tem, da avtentično vodenje temelji na iskrenosti, pristnosti in naravnosti. Po njenem je cilj vodij doseči harmonijo v raznolikem okolju, in sicer je to moč doseči s prilagajanjem ljudem in z ustvarjalnimi idejami, namesto da bi v podjetju delovali ljudje, ki se ne bi priznavali. Kot pravi, avtentični vodje gradijo svoj odnos na zaupanju, ljubezni in strpnosti. Naprej ugotavlja, da vodje znajo ustvariti občutek zaupanja pri vseh, s katerimi komunicirajo, kar pa pripomore k pravilnem razumevanju vrednot in ciljev vodij s strani zaposlenih, hkrati pa vodji omogoča ugotoviti, v kolikšni meri se zaposleni lahko prilagodijo. Avtentični vodje so po njenem mnenju ljudje, ki na življenje gledajo z mirnimi očmi, podpirajo ljudi okoli sebe, najdejo svojo pot hkrati pa ne zaupajo stereotipom, temveč vsem dopustijo, da so to, kar so.

Avtentični vodja je optimističen, v sebi nosi veliko upanja in je samozavesten (Ayca, 2019). Pri svojem delovanju zna razmišljati in se zaveda samega sebe, ima občutek za tiste v bližini, spoštuje vrednote okolice in moralna stališča, hkrati pa upravlja organizacijske procese z znanjem in močjo, še našteva. Naprej ugotavlja, da avtentični vodje vzpostavljajo trajne odnose z ljudmi, njihovo vodenje ni lažno, prav tako pa ne vodijo zgolj zato, ker to zahteva položaj, pri svojem delovanju pa ne posnemajo nikogar. Dodaja tudi, da ravnajo v skladu s sabo in svojimi prepričanji, motivacija pa jim niso nagrade, temveč resnica, namen, vrednote in prepričanja, hkrati pa se iz njihovega delovanja vidi, da so besede skladne s pričakovanji, njihova pričakovanja pa z vedenjem.

1.4 Model in proces avtentičnega vodenja

Model razvoja avtentičnega vodenja, kot navajajo Dimovski in drugi (2013), sestavljata dva koncepta. Prvi, ki ga navajajo, je koncept vodje, drugi pa koncept sledilca. Po njihovem se

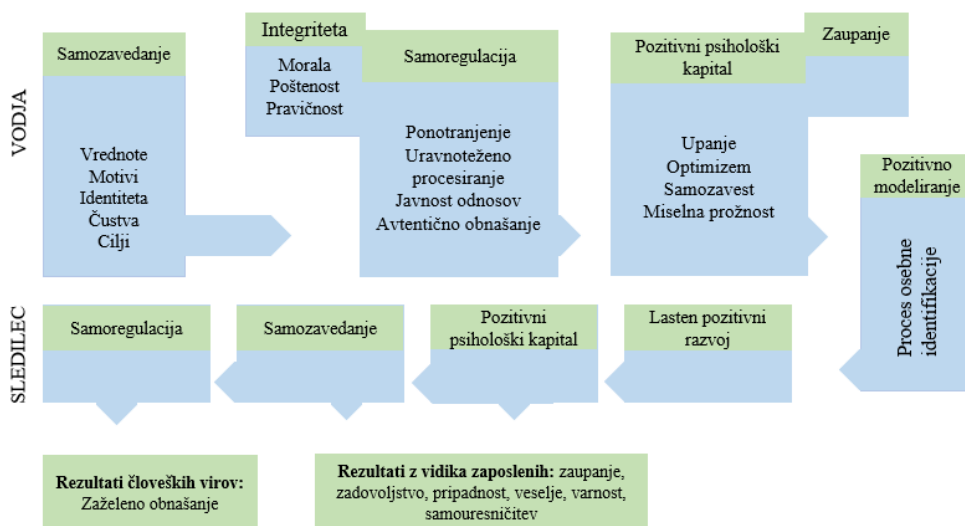
postopek vzpostavljanja avtentičnega vodenja začenja ravno z vodjo, in sicer preko njegovega samozavedanja in samoregulacije, s katerima vpliva na sledilce. Ta učinek pa imenujejo pozitivno modeliranje. Med drugim opozarjajo, da na oblikovanje in delovanje avtentičnega modela vplivajo tudi drugi elementi, kot so razne pretekle izkušnje v življenju posameznika, neprekinjeno sodelovanje na ravni zaposleni – vodja, hkrati pa v model uvrščajo tudi organizacijski kontekst ter psihološki kapital vodje. Organizacijski kontekst opredeljujejo kot kulturo znotraj podjetja, počutje med zaposlenimi, same sodelavce in medosebne odnose ter tudi kakšen je podporni sistem. Psihološki kapital na drugi strani pa opisujejo kot pozitivno naravnano miselnost samega vodje, ki je zelo pomembna pri avtentičnem vodenju. Znotraj pozitivne naravnosti namreč uvrščajo samozavest, ki opredeljuje zaupanje vodje, da lahko naredi, kar je potrebno, ter upanje, optimizem in prožnost. Pri avtentičnih vodjih je njihova stopnja samozavedanja zelo visoka, hkrati pa to pomeni, da razumejo, kaj so, vedo, katere vrednote zastopajo in to kažejo tudi navzven. Prav tako se zavedajo tega kar so in kar si želijo doseči in temu ostajajo vdani, kot še dodajajo. Po njihovem mnenju avtentični vodja s pomočjo pozitivnega modeliranja, preko katerega se lahko predstavi, kdo je (kakšna so njegova čustva, motivi, cilji, vrednote), vzpostavi sodelovanje in odnos na ravni vodja – zaposlen ter vzpostavi vse elemente pozitivnega psihološkega kapitala pri svojih podrejenih. Navajajo, da se na tem mestu, po skupni vzpostavitvi psihološkega kapitala, oblikuje samo avtentično vodenje.

Glede na to, da je avtentično vodenje, dejansko vodenje z zgledom, morajo biti vodje in njihove preference, stališča ter vrednote prepoznane med njihovimi sledilci (Dimovski in drugi, 2013). Prav tako ugotavljajo, da so ocene zaposlenih o avtentičnosti vodij odvisne od opazovanj in medsebojnih srečanj z njimi. Burke, Sims, Lazzara in Salas (2007) pa opozarjajo na to, da sta vloga in moč vodje veliko večja takrat, kadar je sama avtentičnost vodje zaznana med čim širšo publiko v podjetju in če se o njej strinjajo tudi zaposleni. Na tak način se, kot poudarjajo, vzpostavi večje zaupanje v vodjo, kar pa je ključni dejavnik za uspešno vodenje. Zaposleni si želijo, da se vodje obnašajo tako, kot se tudi predstavljajo, torej, da so skladni s tem, kako se, kot taki identificirajo (Dimovski in drugi, 2013). Luthans, Avolio, Avey in Norman (2007) pa ugotavljajo, da je pomemben tudi organizacijski vidik, in sicer sama klima znotraj podjetja ter kultura. Na tem mestu poudarjajo, da imajo lahko v nekaterih organizacijah večjo vlogo vodje, v drugih pa organizacijski kontekst, kot je recimo kultura, zato je po njihovem zelo pomembno, da znajo vodje s svojim vedenjem in vzorom vplivati tudi na skupna stališča ter vrednote znotraj organizacije.

Bistvo modela avtentičnega vodenja lahko povzamemo kot vzpostavitev avtentičnega sledilca preko pozitivnega modeliranja (identificiranja) vodje. Kot opredeljujejo Dimovski in drugi (2013), je model vzpostavitve avtentičnega vodenja sestavljen iz petih ključnih elementov, in sicer iz samozavedanja, samoregulacije, pozitivnega psihološkega kapitala, pozitivnega modeliranja in lastnega pozitivnega razvoja. V naslednjem poglavju bom na kratko opisala vsakega od elementov, da bo sam model še bolj razumljiv in podkrepjen. Celoten model vzpostavitve avtentičnega vodenja pa je predstavljen na sliki 2. Na sliki je

jasno razvidno, kako si elementi avtentičnega vodenja sledijo v zaporedju in katere so ključne karakteristike določenega elementa.

Slika 2: Model vzpostavitve avtentičnega vodenja



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Po predstavljenem modelu bom na kratko opisala tudi sam proces avtentičnega vodenja. Kot opredeljujejo Dimovski in drugi (2013), je proces avtentičnega vodenja sestavljen iz štirih ključnih dejanj. Te po njihovih ugotovitvah predstavljajo udejanjanje avtentičnega vodenja, analiza trenutnega stanja, oblikovanje avtentičnega vodenja ter rezultati vodenja. Pri koraku udejanjanja avtentičnega vodenja opozarjajo na to, da je potrebno najprej avtentično razviti posameznika, torej vodjo, nato preko pozitivnega modeliranja prenesti vrednote, cilje, mišljenja na preostale zaposlene in šele nato oblikovati avtentično vodenje na ravni celotnega podjetja. Iz tega torej izhaja, da se vse začne pri posamezniku, vendar pri takem, ki je pristen samemu sebi. Pri naslednjem koraku, ki ga predstavlja analiza stanja, poudarjajo, da je, preden pričnemo z izvajanjem avtentičnega vodenja po organizaciji smiselno preveriti, kako avtentični so posamezniki, potem pa dejansko pripraviti načrt za vodenje in ugotoviti, kdo bi naj na koga tudi vplival. Kot pri vseh procesih tudi tukaj pomembno vlogo dajejo samim rezultatom in njihovim pregledom, v smislu, kako uspešni so vodje, kako uspešni so zaposleni ter kaj s tem stilom vodenja pridobiva organizacija. Seveda je, kot opozarjajo, pomembno tudi to, da pregledamo rezultate z namenom popravilnih ali izboljševalnih akcij v prihodnje.

1.5 Elementi avtentičnega vodenja

Elemente avtentičnega vodenja Dimovski in drugi (2013) vidijo v samozavedanju, samoregulaciji, pozitivnem psihološkem kapitalu, pozitivnem modeliranju in v lastnem

pozitivnem razvoju. Vsak od elementov, ki ga navajajo v svojem delu, je predstavljen v nadaljevanju tega poglavja. Kot še poudarjajo, si elementi v procesu avtentičnega vodenja sledijo v zaporedju, v katerem so predstavljeni.

1.5.1 Samozavedanje

Dimovski in drugi (2013) opredeljujejo samozavedanje kot poznavanje samega sebe. Ladkin in Taylor (2010) ugotavljata, da je element samozavedanja proces, pri katerem vodja spozna samega sebe preko svojih čustev, želja, vrednot, ciljev. Kot še navajata, lahko vodja spozna samega sebe preko poglobitve v osebnost in tudi s ključnimi dogodki iz preteklosti, ki so ga kot takega izoblikovali. Eriksen (2009) opredeljuje samozavedanje kot zavestno znanje o samem sebi, o svojih prepričanjih, samih načelih organizacije ter tudi o vsakodnevnih posledicah določenih dejanj znotraj nje. Navaja še, da je za samozavedanje značilna predvsem sposobnost razmišljanja o lastnih prepričanjih, obvladovanje svojih misli in tudi občutkov. Prav tako pa navaja, da je eden od načinov dostopa do večjega samozavedanja tudi izmenjava zgodb z drugimi ljudmi. Samozavedanje George (2003) opredeljuje kot edinstven namen avtentičnega vodenja, saj govori o tem, da mora vodja poznati svoj namen, razumeti samega sebe, svoje strasti in ključne osebne motivatorje. Sparrowe (2005) navaja pomemben dejavnik pri samozavedanju in tega vidi v spoznavanju samega sebe. Pravi namreč, da je ključnega pomena, da svoje spoznavanje opredelimo tudi glede na zunanji svet – svet, ki se odvija okoli nas. Trdi, da je samozavedanje nepopolno, če se spoznavamo in zavedamo sami sebe zgolj preko notranjega vidika. Po njegovem mnenju je namreč treba stopiti v stik s sodelavci in z njimi odkrito razpravljati, saj je samozavedanje element, ki potrebuje nenehno pojasnjevanje, ki pa lahko pride samo od drugih oseb. Nadalje navaja tudi procese, s katerimi bi lahko okrepili samozavedanje kot tako. Navaja, da bi lahko to krepili s pisanjem avtobiografskih del, kot je na primer pisanje lastnih zgodb ali vodenje dnevnikov.

Steffens in drugi (2021) pišejo o tem, da je samozavedanje osrednji element avtentičnega vodenja in vključuje razumevanje tako osebnih kot tudi kolektivnih identitet. Samozavedanje opredeljujejo kot pomemben dejavnik vodij, preko katerega sledilci dojemajo vodje in opredeljujejo, kako pristni so dejansko pri svojem vodenju. Kot pozitiven učinek dobrega samozavedanja opredeljujejo tudi različne pozitivne rezultate, kot so uspešnost vodij, zadovoljstvo podrejenih, samovodenje podrejenih in dožemanje podrejenih o učinkovitosti vodje. Glede na izvedeno študijo poudarjajo pomen poznavanja tako osebnega kot tudi kolektivnega jaz-a. Njihovo delo namreč dodaja nov prispevek k literaturi, in sicer poudarja družbeno identiteto, ki dejansko poudarja, da se vodje »uskladijo« s kolektivnimi interesi, da lahko dejansko tudi zagotovijo podporo. Kljub temu pa opozarjajo na to, da se morajo seveda vodje najprej zavedati, kdo so in kakšni so skupni interesi kolektiva. Prav tako ugotavljajo, da obstajajo tudi dodatni vplivi, ne zgolj iz skupinskega mišljenja, temveč tudi od določenih posameznikov, ki lahko vplivajo na ostale in s tem določijo, ali je neki vodji smiselno slediti.

1.5.2 Samoregulacija

Dimovski in drugi (2013) opredeljujejo samoregulacijo kot dejansko usklajevanje obnašanja in delovanja vodje v skladu z vrednotami, v katere verjame, hkrati pa ohranja dober odnos tudi s sodelavci. Tudi Cameron in Dutton (2003) sta opredelila samoregulacijo na podoben način, in sicer sta ugotovila, da gre pri samoregulaciji za proces, preko katerega obnašanje vodje postane transparentno z njihovim samozavedanjem, ki je opisano v prejšnjem podpoglavju. Sparrowe (2005) navaja, da so uspešni in učinkoviti vodje tisti, pri katerih sledilci iščejo in tudi najdejo skladnost med pravim jaz-om voditelja (njihove resnične vrednote, cilji, namen) ter njihovim dejanskim vedenjem. Dimovski in drugi (2013) navajajo, da samoregulacija kot taka, sloni na štirih podpornih elementih, ti pa so ponotranjeni procesi obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentni odnosi in avtentično vedenje. Kot pišejo, sta za dobro avtentično vodenje najbolj pomembna elementa transparentnih odnosov in uravnoteženega procesiranja. Opredeljujejo namreč, da ta dva elementa zagotavljata resnično in hkrati konsistentno vrednotenje vodje kot samega sebe. Avtentičnost vedenja po njihovem omogoča lovljenje ravnotežja pri odgovornosti do samega sebe in svojih podrejenih, transparentnost pa omogoča, da se vodja vsem sodelavcem razkrije, kakšen je v resnici, kakšen je njegov pravi jaz in o čem dejansko razmišlja v sebi. Prav tako pa opozarjajo na pomen etičnosti pri samoregulaciji. Opredeljujejo namreč, da lahko vodje, ki imajo bolj izraženo samoregulacijo, regulirajo svoje obnašanje na tak način, da so v skladu z etičnimi standardi in družbeno sprejetimi normami, hkrati pa je to obnašanje tudi sprejemljivo s strani zaposlenih.

1.5.3 Pozitivni psihološki kapital

Naslednji element avtentičnega vodenja predstavlja pozitivni psihološki kapital. Dimovski in drugi (2013) ugotavljajo, da je element pozitivnega psihološkega kapitala zelo pomemben pri procesu samozavedanja in samoregulacije, saj ju dejansko le še potrjuje. Penger (2006) navaja, da so pozitivna čustva eden najpomembnejših elementov avtentičnega vodenja. Luthans (2002) ugotavlja, da pozitivni psihološki kapital sestavljajo samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Vse skupaj omogoča, da so zaposleni med sabo bolj odkriti, razmišljajo pozitivno, se bolj razumejo, hkrati pa dosežejo boljše poslovne rezultate, med drugim pa postanejo tudi veliko bolj motivirani in zadovoljni sami s sabo ter s svojim delom. Dodatno poudarja, da se tako krepijo pozitivni medčloveški odnosi, zaposleni pa so pri svojem delu tudi bolj vztrajni. Rego, Lopes in Nascimento (2016) navajajo podobno, in sicer definirajo pozitivni psihološki kapital kot neke vrste pozitivno psihološko stanje, pri katerem je potrebna samozavest, da lahko damo, kar je potrebno, sprejmemo, kar je zahtevano, hkrati pa si prizadevamo za uspešno dokončanje neke naloge. Predvsem poudarjajo, da morajo biti posamezniki vztrajni pri doseganju ciljev, da se usmerijo v uspeh, ko pride do težav, pa je potrebno vzdržati in vztrajati. Njihova ugotovitev je dejansko ta, da obstaja povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom in organizacijsko predanostjo zaposlenih, navajajo pa tudi, da sam kapital potrjuje in krepi potrebo po doseganju strateških ciljev podjetja.

Purwanto in drugi (2021) prav tako navajajo pozitivne učinke opisanega elementa. Trdijo namreč, da podjetje potrebuje predane in intelektualno sposobne zaposlene, hkrati pa govorijo o tem, da lahko oseba, ki ima pozitiven psihološki kapital, doseže svoje cilje tako na delovnem mestu, kot tudi v zasebnem življenju. Prav tako so v svoji študiji dokazali, da so osebe, ki imajo prisoten pozitiven psihološki kapital, veliko bolj inovativne pri svojem delu. Adil in Kamal (2016) sta ugotovila, da pozitiven psihološki kapital vpliva na boljše počutje posameznikov, zato je njun doprinos teoriji dejansko ugotovitev, da je potrebno v poslovanju v čim večji meri razvijati in krepiti pozitiven psihološki kapital.

1.5.4 Pozitivno modeliranje

Predzadnji element avtentičnega vodenja je pozitivno modeliranje. Pozitivno modeliranje je dejansko prenos osebnostnih prepričanj, vrednot in pozitivnega razmišljanja vodje na svoje podrejene, kot navajajo Dimovski in drugi (2013). Ta proces opredeljujejo tudi kot poistovetenje sledilca z vodjo. S pozitivnim modeliranjem po njihovem mnenju vodja na svojega podrejenega prenese določene značilnosti, hkrati pa vzgaja in krepí vse elemente pozitivnega psihološkega kapitala v svojih sledilcih. Kot navajajo, je torej proces modeliranja v celoti usmerjen »vplivanju« in prenašanju različnih elementov vodje na svojega podrejenega, hkrati pa dobri avtentični vodje v tem procesu skrbijo tudi za okolje, v katerem se stimulira učenje ter ustvarja dobre razmere za razvoj sledilcev. Kot še poudarjajo, tukaj ne gre za prisiljeno preobrazbo sledilca, temveč gre za to, da dober vodja s svojim zglednim obnašanjem, s katerim se lahko poistovetijo sledilci, vpliva nanje. Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) ugotavljajo, da na pozitivno modeliranje vpliva dejstvo, kako dobro sam sebe pozna vodja, hkrati pa preko modeliranja, sledilci, kot omenjeno, gradijo pozitiven psihološki kapital. Shaikh, Watto in Tunio (2021) opredeljujejo, da so rezultati pozitivnega modeliranja vidni v prepoznavanju svoje vodje, hkrati pa tudi v sledenju vodjem. Po njihovem sledilci tako, kot ugotavljajo že Dimovski in drugi (2013), ponotranjijo motive, vrednote in tudi cilje svoje vodje.

1.5.5 Lasten pozitiven razvoj

Zadnjega od petih elementov predstavlja lasten pozitiven razvoj, ki ga Dimovski in drugi (2013) opredeljujejo kot razvoj podrejenih v povezavi z vodjo v daljšem obdobju sodelovanja. Trdijo namreč, da avtentični vodje s svojimi vrednotami, stališči in prepričanji, sčasoma vplivajo na posameznike do te mere, da tudi sami prevzamejo podobno miselnost. Tako na nov način spoznajo sebe in so tudi bolj odkriti do same vodje, kasneje pa ugotovijo, kdo so, kam želijo in kaj vse še lahko dosežejo, kljub temu, da sprva temu niso verjeli ali pa si tega niso znali predstavljati. Kot še poudarjajo, je tudi za sledilce značilno, da prevzamejo in zasledujejo elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) navajajo, da gre v tem elementu za pozitiven razvoj sledilca, ki je namreč posledica vzora vodje. Kot še pišejo, se podrejeni sami razvijajo in gibljejo v smeri pozitivnega razmišljanja,

s čimer pa si krepijo tudi samozavest in upanje. Na ta način, kot pravijo, gre za to, da posamezniki ne zgolj sledijo svojim vodjem, temveč jih razumejo in se z njimi poistovetijo.

Ta element je po navedbah avtorjev Dimovski in drugi (2013) ter Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) zadnji korak v avtentičnem vodenju in je dejansko rezultat le-tega. Menijo namreč, da se pri lastnem pozitivnem razvoju pokaže, kako dobro se je vodja kot tak predstavil in kako transparenten je bil. Opozarjajo torej na to, da je stanje sledilcev preslikava same vodje in če je ta uspešna ter so sledilci bolj samozavestni, upajoči in imajo pozitivno naravnano delovanje, je takšen po njihovem mnenju tudi vodja.

1.6 Avtentični vodja

Avtentični vodja je oseba, ki je pri svojem delovanju iskrena in resnična, kot ugotavljajo Dimovski in drugi (2013). Opredeljujejo nekaj ključnih značilnosti vedenja avtentične vodje hkrati pa navajajo, kako se lahko le ta tudi razvija. Poudarjajo namreč, da je avtentičnost nekaj, kar se razvija celo življenje. Kot dodajajo je ključno, da za avtentičnost skrbimo ves čas, pomembne pa so tudi ključne karakteristike le-teh. Podrobneje je predstavitev avtentičnih vodij in nadaljnega razvoja le-teh opisana v spodnjih podpoglavjih. Prav tako je predstavljen namen ter poslanstvo, ki ga pri svojem delu zasledujejo avtentični vodje.

1.6.1 Avtentični vodja in njegov razvoj

Alomar, Mydin in Alaklabi (2022) definirajo, da je avtentični vodja tisti posameznik, ki ukrepa v smeri, da si v organizaciji ustvari okolje, ki ga želi, hkrati pa spodbuja sledilce, da delujejo na učinkovit in enak način, kot tudi sam. Nadalje opredeljujejo, da je avtentični vodja tisti, ki se zaveda svojih vrednot, načel, morale drugih ter seveda svoje osebnosti. Avtentični vodje so po njihovem verodostojni, ravnaajo vestno in zanesljivo. Kot opredeljujejo, gre za optimistične posameznike, ki so pri svojem delovanju razvojno usmerjeni, razvijajo visoke moralne vrednote in posedujejo moč upanja. Med drugim poudarjajo, da so avtentični vodje skozi celotno svoje delovanje dostopni, komunicirajo s podrejenimi, z njimi sodelujejo, kar pa vpliva na boljše rezultate organizacije ter samo motivacijo zaposlenih, saj se poistovetijo z vodjo in so pri svojem delu bolj izpopolnjeni in zadovoljni. Leal Filho in drugi (2020) avtentično vodjo vidijo kot odločnega, samozavestnega, vzdržljivega ter moralno-etično usmerjenega posameznika. Kot navajajo, je tisti, ki navdihuje sam razvoj in produktivnost. Johnson (2019) opredeljuje avtentičnega vodjo kot osebo, ki so ji najpomembnejši viri ravno ljudje, s svojim delovanjem pa gradi pristne odnose in osebe z moralnim kompasom. Kot značilnosti avtentične vodje priznava tudi dejstvo, da se vodja zaveda, da ni popoln in je lahko zmotljiv, hkrati pa se zaveda tako svojih prednosti, kot tudi slabosti. Kot navaja, je za avtentične vodje značilno, da so samozavestni, odporni, polni upanja in optimizma, hkrati pa imajo visok moralni značaj. Na sliki 3 lahko vidimo dimenzije, ki jih po navajanju avtorja George (2003) potrebuje avtentični vodja.

Slika 3: Model avtentičnega vodenja

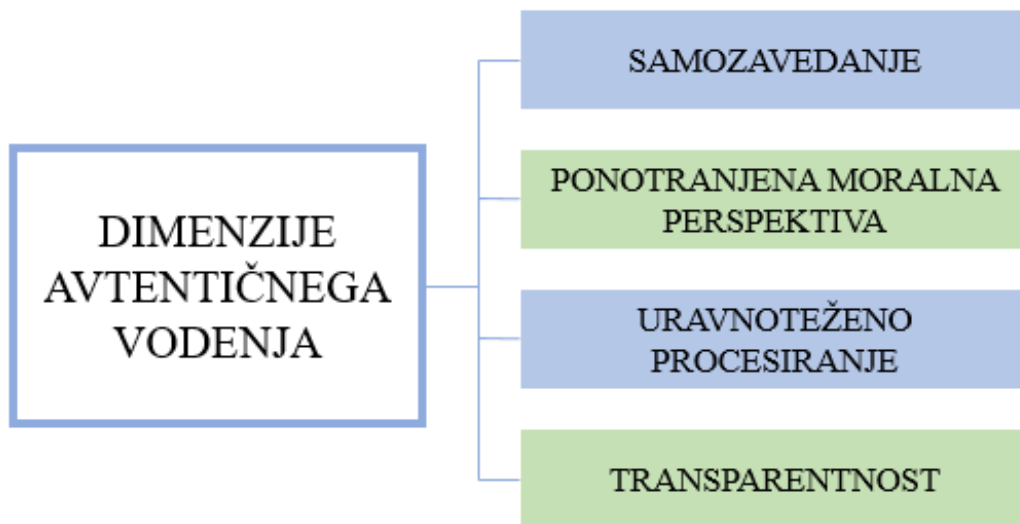


Prirejeno po George (2003).

George (2003) je namreč predstavil avtentično vodenje skozi pet dimenzij, in sicer so te dimenzije (1) strastno zasledovanje namena, (2) prakticiranje vrednot, (3) vodenje s srcem, (4) vzpostavljanje trajnih odnosov in (5) samodisciplina. Poudarja, da je avtentično vodenje tisto vodenje, ki ima veliko razsežnosti in predstavlja široke pojme. Kot ugotavlja, je avtentičen vodja nekdo, ki ima namen, potrpežljivost, se zaveda svojih vrednot in svojega vedenja, je dober v odnosih z ostalimi, ima samodisciplino ter doslednost, še posebej pa poudarja vlogo srčnosti ter sočutja samega avtentičnega vodje, kajti ravno s tem doseže, da je resničen, zvest sam sebi in seveda tudi zgled ostalim.

Ashbihani (2013) je kasneje v svojih raziskavah razpravljal o štirih dimenzijah, ki pa so (1) samozavedanje, (2) ponotranjena moralna perspektiva, (3) uravnoteženo procesiranje in (4) transparentnost. Njegov model lahko vidimo na sliki 4. Kot lahko opazimo, se med temi štirimi dimenzijami kot prvo pojavi samozavedanje, ki je, kot sem že pisala, eden ključnih elementov za avtentično vodenje kot tako in predstavlja poznavanje samega sebe, vrednot, prepričanj. Nadalje govori o tem, da je dimenzija ponotranjene moralne perspektive, dimenzija, ki pojasnjuje, da si vodja želi doseči visoke moralne in etične standarde, tretjo dimenzijo pa predstavlja kot zmožnost pravočasnega odločanja in natančnega analiziranja pravih podatkov, ki vodijo do pravih odločitev. Kot zadnji element opredeljuje transparentnost vedenja, izmenjave informacij in izražanja resničnih čustev.

Slika 4: Dimenzije avtentičnega vodenja



Prirejeno po Ashbihani (2013).

Alomar, Mydin in Alaklabi (2021) opredeljujejo, da se avtentični vodje razvijajo skozi samozavedanje, samospregemanje, samospoznavanje in preko interakcije. Tudi Brewer in Devnew (2022) kot prvi korak k razvoju avtentičnega vodje navajata ravno samozavedanje, ki po njunem mnenju podpira avtentično vodenje v smislu pozitivnega vodstvenega vedenja. Kot najboljši način oziroma metodo za razvoj samozavedanja pa opredeljujeta »coaching« seje, ki se nanašajo na mentorstvo vodij. Predvsem poudarjata pomen samorefleksije vodje, v svoji raziskavi pa sta dognala, da morajo tisti posamezniki, ki želijo izboljšati veščine za namen avtentičnega vodenja, razviti veščine za samorefleksijo ter predvsem sodelovati z drugimi posamezniki, kajti le preko povratnih informacij drugih lahko izboljšajo jasnost samopodobe. Johnson (2019) navaja, da so potrebna leta in leta osebne rasti, introspekcije in trdnega dela, da lahko kvalitetno izpeljemo element samozavedanja, kot pa še dodaja, je potrebno za avtentično vodenje razmišljati in odkrivati lastne tako prednosti kot tudi slabosti.

Avtentičen vodja se, kot lahko vidimo, dejansko razvija preko vseh ključnih elementov avtentičnega vodenja, ki so predstavljeni v predhodnem poglavju. Opazimo lahko, da se največji pomen pri razvoju avtentičnega vodje daje ravno prvemu od elementov, in sicer samozavedanju, poznavanju samega sebe. Avtorji Alomar, Mydin in Alaklabi (2021), Devnew (2022) in Johnson (2019) namreč navajajo, da šele po tem, ko vodja dodobra pozna samega sebe, lahko prične s preostalimi elementi razvoja. Kot še poudarjajo, je pri poznavanju samega sebe ključno, da ne poznamo samo dobrih lastnosti, temveč tudi slabe, ki jih lahko skozi priznavanje tudi lažje odpravimo.

1.6.2 Poslanstvo in krepitev avtentičnih vodij

Eden od ključnih poslanstev, ki jih ima avtentični vodja, je zagotovo poslanstvo grajenja skupne identitete med samimi člani skupine, v kateri deluje (Alvarez in drugi, 2019), prav gotovo pa je eno od poslanstev avtentičnih vodij tudi zasledovanje in doseganje globoko zakoreninjenih osebnostnih vrednot, kot pravi Johnson (2019). Naprej navaja, da je eno ključnih poslanstev avtentičnih vodij tudi močno razumevanje vrednot in zasledovanje najbolj etičnih odločitev. Med vlogo in cilje samega avtentičnega vodje prišteva pozitivne rezultate sledilca in s tem povezano tudi visoko motivacijo. Meni, da je njihova glavna želja in poslanstvo služiti ter opolnomočiti sledilce in ne zasledovati vedno večje želje po denarju in prestižu. Dodatno zagovarja, da je strast do samega sebe in svojega namena v povezavi s sočutjem tisto, kar dejansko vodi ter usmerja njihovo vodstvo. Hidayati, Ilmi in Kasuma (2022) menijo, da je osrednje načelo in s tem bistvo avtentičnega vodenja nositi odgovornost, delovati moralno in v najboljšem interesu preostalih. Prav tako, kot poslanstvo res dobrih avtentičnih vodij pripoznajo zavezanost h kolektivu in opredeljujejo, da je bistvo avtentičnega delovanja in vodij, ki se poslužujejo tega stila vodenja, zagotovo poštenost, dobrohotnost ter nesebičnost.

Pri avtentičnem vodenju ni zgolj dovolj, da se zavedamo, kdo smo, da predstavljamo vzor in navsezadnje tudi avtentično vodimo, temveč je potrebno avtentičnost in izbran stil vodenja tudi krepiti skozi leta. Kot navajajo Dimovski in drugi (2013), ne gre za končen proces, temveč gre za proces, ki se dogaja nenehno, zato se je potrebno še naprej krepiti in razvijati kot dobri vodje. V svojem delu predstavljajo kar nekaj načinov, s katerimi lahko svoje vodstvene sposobnosti in samo avtentičnost še naprej gradimo in preko katere lahko postanemo še boljši. Med načine za krepitev prednosti avtentičnega vodje prištevajo (1) upanje, (2) zaupanje, (3) pozitivna čustva ter (4) optimizem, pozitivno delovanje pa lahko po njihovem gradimo s samozavestjo in samoregulacijo, torej z občutkom, da nam lahko uspe in s poenotenjem naših notranjih misli z zunanjim delovanjem.

Kar se tiče prvega od načinov krepitev pozitivnega avtentičnega vodenja, ki je **upanje**, Dimovski in drugi (2013) opredeljujejo, da lahko to dejansko pripomore k boljši podobi tako zaposlenega kot tudi podjetja. Navajajo namreč, da so lahko posamezniki, ki imajo veliko upanja, tudi tisti, ki dosegajo boljše rezultate, posledično pa so lahko tudi bolj motivirani. Dodatno opredeljujejo tudi, da je upanje tisto, ki omogoča boljše poistovetenje s podjetjem in manj odhodov iz organizacije. Kot naslednji element, ki ga navajajo, kot zmožnost krepitev avtentičnosti, je **zaupanje**, za katerega je značilno, da ima pozitiven vpliv na boljše planiranje in tudi zmožnost boljšega prilagajanja hitro spreminjajočem se okolju. Kot navajajo, lahko vodje gradijo naklonjenost preko izražanja odgovornosti za posameznike na individualni ravni ter preko njihovega osebnega spoštovanja. Kot še enega od elementov krepitev avtentičnosti predstavljajo **pozitivna čustva**, ki delujejo podobno, kot pozitiven psihološki kapital, ki sem ga že predstavljala. Če je naša miselnost naravnana pozitivno, so tudi sami rezultati in okolje, v katerem delujemo, pozitivni, dodajajo. Nadalje navajajo, da

pozitivna čustva omogočajo boljše sodelovanje in medsebojne odnose zaposlenih, zaposleni pa so bolj zavezani podjetju, bolj sproščeni in odprti, lažje predlagajo novosti, saj se počutijo varne. Pomembno vlogo dajejo oblikovanju primerne okolja, in sicer okolju, ki omogoča čustveno inteligentno delovanje organizacije. Da oblikujemo takšno okolje, poudarjajo, moramo postaviti prave ljudi na pravo mesto, oblikovati ekipe s T-osebnostmi (specialisti na svojem področju, hkrati pa se zanimajo tudi za preostala področja, za katere posedujejo osnovna znanja) in šele nato pridemo do rezultata, kjer so zaposleni zadovoljni s svojim delom in se radi vračajo v službo vsak dan. Zadnji element, ki ga opredeljujejo, pa je **optimizem**, ki govori o tem, da imajo posamezniki razvito pozitivno mišljenje o izvajanju nalog, prepričani so, da lahko naredijo stvari kot treba. Penger (2006) opredeljuje optimizem kot pričakovanja o pozitivnih rezultatih, pravi pa, da imajo optimisti višjo mero motiviranosti, zadovoljstva, uspešnosti. Dimovski in drugi (2013) dodajajo še, da so optimisti tisti, ki slabe dogodke povezujejo z zunanji dejavniki, na katere nimajo vpliva, pozitivne dogodke pa pripisujejo svojim sposobnostim in dobrim delom, s katerim so nanje lahko vplivali.

1.7 Koristi avtentičnega vodenja

Kot sem že predstavila v predhodnih poglavjih, je avtentično vodenje, vodenje s svojevrstnim stilom. Kot opredeljujejo Dimovski in drugi (2013), gre pri avtentičnem vodenju za malce drugačno vodenje, ki izhaja iz vodje same kot take, nato pa svoje resnično vodenje, ki je v skladu z notranjim jaz-om, prenese na sledilce, oziroma ga ti vidijo kot vzor. Je pa zagotovo na tem mestu vprašanje, kaj so koristi vodenja in če se takšno vodenje znotraj organizacije izplača. V predhodnih poglavjih sem že omenila nekaj pozitivnih učinkov avtentičnega vodenja, na tem mestu pa se bom posvetila zgolj temu.

Alomar, Mydin in Alaklabi (2022) navajajo, da avtentično vodenje vpliva na uspešnost organizacije, hkrati pa zagotavlja dobro podporno okolje za zaposlene. Med drugim so ugotovili, da avtentično vodenje pomaga vodjem, da so bolj prilagodljivi in dovezni za potrebe ostalih, kar pa jih uvršča v sam vrh kakovostnih oseb. Kot še dodajajo, je prednost oziroma dobra posledica avtentičnega stila vodenja tudi ta, da znotraj organizacije spodbujajo pozitivno mišljenje in ustvarjajo okolje, ki ima in se tudi zaveda svojih načel. Po njihovem mnenju so vodje tiste, ki oblikujejo delovno okolje, ki obdeluje znanja, med posamezniki pa obstaja jasen odnos. Vse to po njihovem vpliva na boljšo uspešnost, motivacijo, zagnanost, na večje poistovetenje z vodjo in organizacijo, hkrati pa tudi na zasebno naravnano zasledovanje ciljev organizacije, saj se posamezniki skozi proces ponotranjijo. Dodatno poudarjajo še, da je v organizacijah s tem stilom vodenja manj fluktuacije zaposlenih, torej prostovoljnega odhoda zaposlenih.

Kot pozitiven učinek avtentičnega vodenja prištevamo tudi sposobnost vodje, da spodbudi sledilce in jih navduši ter opogumi za doseganje organizacijskih rezultatov, ki vodijo do boljše organizacijske uspešnosti, nižje izgorelosti med sledilci, večjo delovno vnemo ter

zavzetost in zadovoljstvo, kot predstavljajo Steffens in drugi (2021). Kot pozitiven učinek avtentičnega vodenja prav tako zaznavajo večjo ustvarjalnost zaposlenih in tudi njihovo višjo osebno uspešnost. Quintanilla (2022) dodaja še, da avtentično vodenje pomaga zaupati sledilcem, kar prav tako vodi do boljših rezultatov, saj lahko vodja na učinkovit način usmerja zaposlene, ki mu zaupajo. Luthans in Avolio (2003) sta že nekaj desetletij nazaj ugotovila in razpravljala o tem, da je ravno avtentično vodenje tisto, ki je najbolj primerno za nove, spreminjajoče se čase v poslovanju. Kot sta navedla, je to najboljši stil vodenja v paradigmi sprememb, hkrati pa poudarjata, da avtentični vodja s svojimi značilnostmi usmerja skupino sledilcev, da delajo tisto, kar je prav in se tudi pričakuje, kar pa zagotovo vpliva na boljše poslovne, kot tudi medosebne odnose med sledilci in vodjo.

Adigüzel, Salamzadeh in Çakir (2022) dodajajo, da je prepoznana prednost izbranega stila vodenja tudi čustvena predanost sledilcev, njihova analiza pa potrjuje ostale pri ideji, da se sledilci zaradi avtentičnega vodenja lažje poistovetijo z organizacijo. Avtentično vodenje lahko s svojim pravilnim izvajanjem pridobi pozitivno mišljenje sledilcev in vseh zaposlenih o podjetju, prav tako pa so na delovnem mestu posamezniki bolj pozitivno naravnani, kot trdijo Domínguez-Escrig, Broch, Chiva in Alcamí (2022). Dodajajo še, da organizacija, ki vodenje izvaja z omenjenim stilom, lažje pridobi konkurenčno prednost. Xian in Shin (2022) pa k vsem zapisanim dodajata, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na zaupanje sledilcev, kot tudi vodje ter da obstaja pozitiven učinek na delovanje, ki je usmerjeno v spremembe.

1.8 Sodobne prakse avtentičnega vodenja

Dandanes se prakse avtentičnega vodenja ne uporablja zgolj v organizacijske namene, temveč je raziskovalni konstrukt postal zelo zanimiv tudi za preostala področja. Prav tako so mnogi znanstveniki in raziskovalci začeli k pojmu avtentičnosti dodajati še preostale, kot na primer trajnost (Nakamura, Williams, Pyle & Grande, 2023). Nadalje navajajo, da lahko avtentični vodje, ki posedujejo ugled med svojimi sledilci, s svojimi dejanji in usmeritvami vodijo zaposlene k zavestnem izboljšanju okolja za posameznikovo dobrobit, v svoj model pa vključujejo tudi ekološko komponento skrbi za planet. Prav tako se avtentičnost vedno bolj povezuje z družbeno odgovornostjo, ki je pogoj za konkurenčno delovanje podjetij in prav tako to ugotavljata tudi Thuy in Vãn (2022), ki pravita, da avtentično vodenje izboljša delovanje in sodelovanje s svojimi deležniki, kar omogoča, da podjetje razume potrebe vseh sodelujočih in tako zadovoljuje različne interesne skupine.

V današnjem času avtentično vodenje povezujejo predvsem z zaupanjem in ga dojemajo, ne zgolj kot teoretičen stil vodenja, temveč različni znanstveniki raziskujejo njegove najrazličnejše pozitivne učinke v praksi. Na ta način se je stil vodenja začel uporabljati v najrazličnejših panogah (Kim, David, Chen & Liang, 2023). Veliko vlogo je avtentično vodenje odigralo v času korona krize in kar nekaj študij je dokazalo, da je bil ravno ta slog vodenja najbolj primeren za delovanje v tem času (Mao in drugi, 2023). Prav tako pa so

avtentično vodenje začeli bolj intenzivno raziskovati ter povezovati z zdravstvenim delom in delom v javnih zdravstvenih zavodih, kot pravijo Mrayyan in drugi (2023). Raziskovalci so namreč dokazali, da se z uporabo avtentičnega stila vodenja izboljša organizacijska klima ter pozitivno in varno dojetje okolja medicinskih sester, kar pa je bilo v obdobju korona krize še kako pomembno, saj so zdravstveni delavci, še posebej pa sestre, delali veliko več ur kot običajno in je bila dobra klima nekaj, kar jih je lahko držalo zbrane pri opravljanju njihovega dela.

Avtentično vodenje se med naštetim veliko uporablja tudi v izobraževalne namene, kajti kar nekaj raziskovalcev se je zanimalo za vpliv avtentičnega vodenja med učitelji, profesorji in dojetje le-teh s strani učencev ter študentov. Eni izmed teh so Asim, Turi, Shahab in Rubab (2023), ki so ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med avtentičnimi ravnatelji in uspešnostjo učiteljev. Prav tako dodajajo, da ima avtentično vodenje veliko vlogo pri trajnostni uspešnosti učiteljev in ni zgolj kratkoročno usmerjeno. Na tem mestu ugotovimo, da je avtentično vodenje tisto, ki naj bi nas spremljajo že od malih nog. Zagotovo lahko rečemo, da bi bili tudi sami bolj avtentični, če bi imeli v zgodnjih letih avtentične voditelje (učitelji, ravnatelji, profesorji). Avtentično vodenje pa poleg vsega naštetega priporočajo tudi v političnem okolju, predvsem v času krize, kadar ljudje potrebujemo nekoga, ki je vizionar, pogumen, miren, navdihujoč, empatičen, verodostojen (Samad, Jerjawi & Dadich, 2022).

Po vsem naštetem lahko potrdimo, da je pojem avtentičnosti veliko večji, kot zgolj le pojmovanje v poslovanju. Avtentičnost je smiselno uporabljati kjerkoli smo, saj povsod prejemamo koristi od le-tega. Tudi pojem kot tak, je v sodobnem svetu presegel zgolj teoretično pojmovanje, vedno več raziskovalcev se namreč trudi in išče njegove koristi v praksi in po ugotovljenem, avtentično vodenje ponuja veliko, hkrati pa se uporablja v vedno bolj različnih panogah. Tako v podjetjih, zdravstvenih javnih zavodih, v šolah in tudi izven poslovnega življenja. Avtentično vodenje ni zgolj stil vodenja, temveč stil življenja. Gre, kot rečeno, za trajnostni način, način, ki nas lahko pripelje daleč.

1.9 Avtentično vodenje in situacija COVID-19

Leta 2019 je izbruhnil, takrat novi, koronavirus in povsem zamajal in spremenil naša življenja. Lahko se spomnimo, kako se je življenje spremenilo. Še posebej pa so se s spremembami na težji in hitrejši način soočala podjetja. Vodstva podjetij so se znašla tik pred udarom krize, zato je bilo potrebno hitro in kakovostno ukrepanje. V določenih panogah je bil vpliv korona krize večji kot v drugih, vsekakor pa so se morala podjetja na spremembe odzvati hitro in na pravilen način. Na tem mestu bom predstavila, kako smiselno je bilo avtentično vodenje in kakšni so bili rezultati uporabe omenjenega stila v času korona krize.

Mao in drugi (2023) ugotavljajo, da je avtentično vodenje v krizi, kot je bila korona kriza, temelj za odpornost zaposlenih. Chen in Sriphon (2022a) pa dodajata, da je avtentično

vodenje med korona krizo zagotavljalo zaupanje, etične vodstvene sposobnosti in pozitiven delovni odnos, ki je bil še kako pomemben pri delu od doma. Dodajata še, da avtentično vodenje poveča kakovost odnosov in zaupanje, kar pa je bilo v času korona krize zelo pomembno. Kot navajata, se je v času korona krize še povečalo povpraševanje po ohranjanju zaupanja in po dobrih odnosih ter po izmenjavi informacij na delovnem mestu. Po opravljenem raziskovanju govorita o tem, da je ravno avtentično vodenje tisto, ki spodbuja zaupanje in omogoča izmenjavo informacij. Thuy in Vãn (2022) sta prav tako raziskovala vpliv avtentičnega vodenja med izbruhom korona krize in ugotovila, da je ravno ta stil vodenja tisti, ki pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih tudi v kriznih obdobjih. Ugotavljata namreč, da komponente avtentičnega vodenja (samozavedanje, ponotranjena moralna perspektiva, uravnoteženi procesi, dobri odnosi) pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih ter zadovoljstvo pri delu. Hkrati sta ugotovila, da bodo tista podjetja, ki bodo uporabljala avtentičen stil vodenja, veliko boljše sodelovala s svojimi deležniki med kakršnimi koli krizami, kot če bi uporabljala katerega od bolj togih stilov vodenja.

Chen in Sriphon (2022b) v eni od svojih raziskav ugotavljata, da je v času korona krize vodenje vodij, ki imajo kvalitetne sposobnosti, visoke etične in moralne norme in, ki delujejo s pozitivnim odnosom ter pogledom, pomembno vplivalo na povezavo vodij s sledilci ter na zaupanje sledilcev. Za avtentično vodenje je bilo po njunem v času korona krize najbolj značilno, da so lahko vodje upravljali razne spremembe, ki so se odvijale, hkrati so lahko dvigovali motivacijo svojih sledilcev ter jim nudili potrebno podporo ter sprejemali pravočasne in pravilne odločitve. Shah, Afshan, Mirani in Solangi (2023) so dodatno ugotovili, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na vedenje zaposlenih preko psihološkega kapitala in s tem trdijo, da avtentično vodenje spodbuja prostovoljno delovanje zaposlenih in povečuje njihovo psihološko moč med korona krizo. Figueiredo in drugi (2022) navajajo, da zaposleni, ki delajo na daljavo, zaznavajo veliko več avtentičnega stila vodenja, ki je po njihovem za to obliko dela tudi najbolj primeren. Whiteside in Dixon (2022) sta ugotovila podobno, in sicer pravita, da lahko vodstvo obliko dela od doma ali hibriden princip dela (nekaj dni v službi, nekaj dni od doma) izboljša s pomočjo avtentičnega vodenja. Quintanilla (2022) je dokazal, da podjetja, ki so že pred samim izbruhom novega koronavirusa imela avtentične vodje, jim vodenje na daljavo ni povzročalo večjih težav, saj so vodje s svojimi sledilci imeli že vnaprej dobro razvite povezave.

Zaključimo lahko, da je avtentično vodenje, poleg vseh svojih prednosti in značilnosti, ki sem jih do sedaj že naštel, ne samo primeren stil za različne panoge in za izboljšanje poslovnih rezultatov, temveč se je izkazal kot eden najbolj primernih stilov vodenja tudi v kriznih situacijah. Po navedbah lahko sklenem, da so ravno vsi ključni elementi avtentičnega vodenja tisti, ki ne samo motivirajo zaposlene v navadnih okoliščinah, temveč tudi v kriznem in hitro se spreminjajočem okolju, kar dejansko podpira idejo avtorjev Luthans in Avolio (2003), ko sta predvidela, da je avtentično vodenje najbolj primerno v času konstantnih sprememb.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN DIGITALNO OKOLJE

2.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo je v preprostem smislu občutek, ki ga posamezniki pridobimo zaradi izpolnitve želje ali potrebe, kot pravi Mugira (2022). Nadalje navaja, da se zadovoljstvo meri predvsem na podlagi pričakovanj, v smislu, ali je posameznik z njihovo izpolnitvijo zadovoljen ali ne, vsak pa ima svojo raven merjenja in dožemanja. Kot še dodaja, je zadovoljstvo dejavnik, ki ga je samo od sebe težko ustvariti, saj samo vsak posameznik zase ve, kaj je zanj najboljša oblika zadovoljstva. Otache in Inekwe (2021) pojasnjujeta, da je zadovoljstvo pozitivno čustvo in obstaja, ker se izpolni neka želja. Mugira (2022) pa utemeljuje, da je zadovoljstvo zelo pomembno iz vidika organizacije, saj nezadovoljstvo vodi do manjše uspešnosti organizacije, nedoseganja ciljev in nezdravega okolja.

V zadnjem času je vedno bolj pomembno, kako so zaposleni zadovoljni s svojo zaposlitvijo, hkrati pa se samo zadovoljstvo zaposlenih kaže tudi kot ključen dejavnik spodbujanja organizacijskega uspeha (Van De Voorde, Paauwe & Vaan Veldhoven, 2012). Že od nekdaj se koncept zadovoljstva zaposlenih proučuje in prepoznava kot eden od pomembnejših konceptov povezanih z delom (Küçük, 2022). Zaradi tega obstaja kar nekaj definicij o samem pojmu, vendar se raziskovalci še danes najraje poslužujejo tiste, ki opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih, kot zadovoljstvo pri samem delu ter se nanaša na pozitiven odnos delavca do njegovega dela, hkrati pa velja, da zaposlen po opravljenem delu pridobi izkušnjo, na podlagi katere razvije pozitiven občutek, kot pravi Locke (1976). Zaradi tega navaja, da si ustvari pozitivno ali negativno vez s službo, ki jo opravlja, zagotovo pa pri tem ključno vlogo igrajo ravno delovni pogoji, ki pa so lahko materialni ali nematerialni, kot so vodstvo, komuniciranje, potek dela ter rezultati opravljenega dela, kot na primer nagrade in plača. Küçük (2022) poudarja, da je zadovoljstvo zaposlenih prijazno stanje, ki izhaja iz posameznikove ocene lastnega dela ali delovnih izkušenj. Kot pravi na tem mestu ne smemo pozabiti, da je ocena zadovoljstva zaposlenih dejansko subjektivna ocena, ki je sestavljena iz impulznih reakcij, ki jih zaposleni razvije na dožemanju dela in delovnih pogojev, ki jih predela skozi svoje norme, vrednote in pričakovanja. Dodatno še poudarja, da je zadovoljstvo pri delu enostavno posameznikov odnos do dela, kot predpogoj večjega zadovoljstva pa navaja zaposlitev, ki posamezniku nudi, kar v službi kot taki tudi išče.

Vodje in zaposleni v kadrovskih službah se morajo na neki točki soočiti z zadovoljstvom svojih zaposlenih in na tem mestu ugotoviti, kako so le-ti predani sami organizaciji, njihovemu delu in v kolikšni meri so zares zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, in ali zaradi tega želijo ostati v podjetju, poudarjajo Sageer, Rafat in Agarwal (2012). Kot navajajo, morajo podjetja in vodilni v njih zagotoviti visoko zadovoljstvo med zaposlenimi, saj to povečuje produktivnost, odzivnost in kakovost v očeh kupcev. Ugotavljajo namreč, da je proučitev oziroma pregled zadovoljstva zaposlenih viden že po fluktuaciji, in sicer, če veliko zaposlenih odhaja iz podjetja, je stanje z zadovoljstvom na zelo nizki ravni in obratno.

Naprej poudarjajo, da bolj zadovoljni zaposleni delujejo bolj pozitivno, kar se kaže v večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Ali in Anwar (2021) pišeta o tem, da je pri dojemanju zadovoljstva zaposlenih jasno, da si le ti želijo poštene obravnave. Kot nadaljujeta, je ravno odraz dobrega in poštenega ravnanja z zaposlenimi ključ do spoštovanega in zadovoljnega počutja zaposlenih na delovnih mestih. Ugotavljata tudi, da je zadovoljstvo zaposlenih gonilo, ki zadržuje zaposlene in jih tudi spodbuja v rasti, da postanejo vedno bolj produktivni, kot pa še poudarjata, so ravno zadovoljni zaposleni predpogoj za izboljšanje delovanja organizacije. Mugira (2022) daje velik poudarek tudi na vodjo, ki mora ne zgolj opredeliti naloge zaposlenega, temveč ga tudi osebno povezati z delom, ki ga opravlja. Vodja ima po njegovem veliko potenciala, da navdušuje zaposlenega in poveča njegovo zadovoljstvo preko grajenja skupnih odnosov, komuniciranja, prijaznosti, poslušnosti. Masood, Aslam in Rizwan (2014) opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih kot skupek dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, zato bom v naslednjem podpoglavju opredelila ključne dejavnike, ki lahko vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

2.1.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Zaposleni v organizaciji niso zadovoljni sami po sebi, temveč mora za njihovo zadovoljstvo poskrbeti vodstvo podjetja, kot navajata Gurung in Layraman (2023). V svoji raziskavi sta dognala, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva nekaj dejavnikov. Ključna dva dejavnika sta po njunem delovno okolje in timsko delo, navajata pa tudi, da učinkovito ravnanje s človeškimi viri zagotavlja višje zadovoljstvo zaposlenih kot tudi voditeljev, saj omogoča tudi večjo uspešnost delovanja organizacije. Dognala sta, da boljše delovno okolje in dobri delovni pogoji pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Maskurochman, Nugroho in Riyadi (2020) so preko svoje raziskave ugotovili podobno le, da so zraven omenjenih dejavnikov prišteli tudi karijerne priložnosti in delovne izzive.

Afif, Mariyanti, Septiani in Dolan (2023) opredeljujejo delovno okolje, kot področje, ki vključuje delovna mesta, prostore, pomoč pri delu, čistočo, razsvetljava in mir v delovnem prostoru, hkrati pa to opredeljujejo kot vse, kar je okoli zaposlenega in lahko vpliva na njegovo uspešnost izvedbe naloge. V delovno okolje uvrščamo tudi delovne ure, vedenje vrhnjega managementa, varnost dela, odnose znotraj organizacije in potrebo po spoštovanju (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Masood, Aslam in Rizwan (2014) so v svoji študiji ugotovili, da je eden od dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, tudi plača, prav tako pa tudi napredovanje. Navajajo namreč, da organizacije, ki svoje zaposlene plačujejo pošteno, spoznavajo bolj zadovoljne posameznike, prav tako pa poudarjajo, da mora biti sistem napredovanja, ki omogoča večanje zadovoljstva zaposlenih, pravičen in mora s tem večati tudi motivacijo posameznika. Nadalje so ugotovili, da je eden od dejavnikov, ki omogoča, da so zaposleni v organizaciji bolj zadovoljni tudi usposabljanje, saj tako ti vedo, kaj in kako morajo delati in so pri opravljanju svojega dela uspešnejši. Njihova študija v model dejavnikov uvršča tudi vključenost zaposlenih, v smislu, da so zaposleni vključeni pri odločitvah, da lahko sami opravljajo svoje delo, zato je za večje zadovoljstvo po njihovem

mnenju smiselno tudi čim pogostejše opolnomočenje, saj se ravno zaradi avtoritete in moči, ki jo s tem pridobijo, počutijo bolj izpopolnjene in zadovoljne. Kabir in Parvin (2015) navajata, da med dejavnike večjega zadovoljstva zaposlenih lahko prištejemo še pravičnost, varnost zaposlitve, odnos s sodelavci, odnos z neposredno nadrejenimi, kulturo podjetja, vodenje (stil vodenja), ostale ugodnosti v smislu zavarovanja, pokojninskega načrta in podobno. Dodajata, da na večje zadovoljstvo vpliva tudi politika delovanja ravnanja z ljudmi pri delu.

Afif, Mariyanti, Septiani in Dolan (2023) delijo faktorje, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na devet področij. Navajajo (1) **politike nadomestil in ugodnosti**, med katere uvrščajo plače, bonuse ter spodbude, kot so zdravstveni dodatek, dodatek za izobraževanje, (2) **varnost dela**, med katere uvrščajo razumne cilje in dopust ter (3) **delovne pogoje**, kot so varno in udobno počutje na delovnem mestu, orodja in oprema, delovne metode, parkirni prostori, dobro prezračevanje in razsvetlitev, urejena in čista pisarna. Naslednje področje je po njihovih navedbah (4) **razmerje z nadrejenim**, ki zajema razmerje med zaposlenim in neposredno nadrejenim, komunikacije med zaposlenim in najvišjim managementom ter ravnanje z zaposlenimi. Področje (5) **napredovanje in karierni razvoj** opredeljujejo kot možnosti za napredovanje, pravične pogoje za napredovanje ne glede na spol, usposabljanja in možnosti, da zaposleni uporabijo svoje zmožnosti in kompetence. Kot dejavnike, ki povečajo zadovoljstvo zaposlenih, priznavajo tudi področje (6) **vodstvenega stila**, v katerem dajejo prednost demokratičnemu stilu vodenja ter toplemu, prijateljskem in spoštljivem razmerju. Področje (7) **delovne skupine** označujejo kot skupino, ki ima medosebne odnose med vsemi člani, skupinsko dinamiko, kohezivnost in potrebo po pripadnosti, naslednje področje pa je področje (8) **osebnih dejavnikov**, ki so odvisni od posameznika, in sicer od osebnosti, pričakovanj, starosti, izobrazbe in spola. Zadnje področje po njihovem pa predstavljajo (9) **ostali dejavniki**, med katere uvrščajo skupinsko dinamiko (da se zaposleni počutijo kot del družine), spodbujanje povratnih informacij in uporabo napredne tehnologije za izvajanje del.

Kot lahko povzamem, je dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, zares veliko, vendar pa se lahko strinjamo, da so ključni dejavniki prav varno in primerno delovno okolje, primerno in stimulatивно delovanje oddelka za ravnanje z ljudmi, plača, nagrade ter odnosi z vodjo in preostalimi zaposlenimi v organizaciji. Med dejavnike, ki povečujejo zadovoljstvo, pa v današnjem času vedno bolj prištevamo tudi delo do doma oziroma fleksibilnost dela (nekaj dni doma, nekaj dni v službi, fleksibilen delovni čas) in dobro razmerje med delom ter življenjem, kot navajajta Bellmann in Hübler (2021).

2.1.2 Koristi zadovoljstva zaposlenih

Kot predstavljeno v predhodnem delu poglavja, je zadovoljstvo zaposlenih že od nekdaj, sploh pa danes, zelo pomembna komponenta v poslovnem življenju. Gre namreč za to, da lahko le s pravnimi dejavniki vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih in ga s tem tudi

povečujemo. Kot že nekajkrat omenjeno, ima zadovoljstvo zaposlenih pozitiven vpliv na delovanje in samo uspešnost organizacij. Na tem mestu bodo še bolj specifično predstavljene vse koristi in pozitivni učinki visokega zadovoljstva zaposlenih.

Gurung in Layraman (2023) sta s pomočjo raziskave dokazala, da obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom zaposlenih in delovno uspešnostjo organizacije. Navedla sta namreč, da se takrat, kadar so zaposleni zadovoljni, poveča tudi njihova zavzetost in prizadevanja za dobro opravljeno delo. Navajata, da večje, kot je zadovoljstvo zaposlenih, bolj trdno in resnično si želijo, da se povečajo koristi za organizacijo, kar pa na koncu privede do bolj uspešnih rezultatov organizacije. Poleg omenjenega sta ugotovila tudi, da obstaja negativna povezava med zadovoljstvom in prostovoljnim namenom odhoda zaposlenih, kar pomeni, da bolj kot so zaposleni zadovoljni, manj želja in namenov imajo po prostovoljnem odhodu iz podjetja.

Raziq in Maulabakhsh (2015) pod prednosti oziroma pozitivne posledice zadovoljstva zaposlenih pri delu prištevata lojalnost zaposlenih organizaciji, občutek lastništva, predanost podjetju, učinkovitost ter produktivnost. Lojalnost kot taka, po njunem, vodi v poistovetenje zaposlenega s cilji organizacije, zato bo ta lažje k le-tem stremel in jih dosegal, občutek lastništva pa zaposlenemu daje moč in večje prizadevanje za izvedbo naloge, saj čuti in ve, da je zanj odgovoren. Predanost podjetju in nalogam izboljšuje izvedbo dela ter pripomore k večji učinkovitosti in produktivnosti, še dodajata. Singh in Jain (2013) med pozitivne učinke prištevata še povečanje zadovoljstva strank zaradi boljšega razumevanja s strani zaposlenih in zmanjšanje stroškov iskanja novih zaposlenih ter ponovnega usposabljanja, saj zaradi večjega zadovoljstva zadržijo kvalitetne kadre in ne izgubljajo časa z iskanjem novih. Kot dober rezultat navajata še manjše število nesreč pri delu, zaradi boljšega usposabljanja in potrebnega znanja zaposlenega na delu, manjšo odsotnost iz dela, zaposleni pa postajajo tudi bolj energični ter izboljšajo timsko delo. Po njunem pa so tudi izdelki in storitve na kakovostnejši ravni, ravno zaradi kompetentnih in energičnih zaposlenih.

Avtorja Singh in Jain (2013) navajata tudi nekaj pozitivnih učinkov zadovoljstva posameznika za njega, kot takega. Posameznik verjame, da bo lahko organizacija zadovoljevala njegove potrebe na dolgi rok, zato si bo prizadeval za kakovostno opravljanje dela, kupcem bo zagotovili edinstveno vrednost, bolj bo predan organizaciji in s tem postal veliko bolj produktiven kot posameznik. Z večjim zadovoljstvom na delovnem mestu pa se poleg naštetega poveča tudi motivacija za delo, ki omogoča omenjene pozitivne rezultate (Saputra & Mahaputra, 2022).

2.1.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji

Da lahko vodstvo ugotovi, kako so s svojim delom zadovoljni zaposleni, morajo v organizaciji med delavci najprej izvesti meritve, ki bodo pokazale, kakšno stanje je v podjetju. Vendar pa je merjenje takšne komponente lahko zelo zahtevno, saj je potrebno

izbrati dobre trditve, ki bodo pokazale realno stanje, kot pravijo Judge, Zhang in Glerum (2020). Navajajo namreč, da sta dva najbolj priznana vprašalnika za merjenje zadovoljstva zaposlenih Indeks opisa delovnih mest (angl. Job Descriptive Index, v nadaljevanju JDI) in Minnesotin vprašalnik zadovoljstva (angl. Minnesota Satisfaction Questionnaire, v nadaljevanju MSQ). Prvi po njihovem navajanju ocenjuje zadovoljstvo zaposlenih preko petih delovnih področij, ki so plačilo, napredovanje, sodelavci, nadzor in delo kot tako, dodajajo pa še, da je ta indeks zanesljiv. Drugi od naštetih načinov merjenja zadovoljstva pa je po njihovem vsestranski, saj ima lahko daljše ali krajše oblike. Po navedbah je v praksi zelo razširjena uporaba Brayfieldova in Rothejeva mera zadovoljstva, ki meri zadovoljstvo zaposlenih preko lestvice zadovoljstva z delom, najpogosteje preko petih ključnih postavk. Kot utemeljujejo, pet ključnih trditve preko, katerih lahko zaznamo zadovoljstvo naših zaposlenih predstavljajo trditve: (1) S svojim trenutnim delom sem dokaj zadovoljen, (2) večino dni sem navdušen nad svojim delom, (3) vsak dan v službi se zdi, kot da se ne bo nikoli končal, (4) v svojem delu najdem pravi užitek in (5) menim, da je moje delo precej neprijetno. Na tem mestu poudarjajo, da je za izvedbo dobrih analiz zadovoljstva zaposlenih potrebno raziskovati diskretna razpoloženja in čustva, vključno z ločenimi meritvami razpoloženja – pozitiven in negativen učinek. Na sliki 5 lahko opazimo različne načine postavljanja vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih, ki jih opredeljujejo Judge, Zhang in Glerum (2020).

Slika 5: Načini postavljanja vprašanj na vprašalniku o zadovoljstvu z delom

(1) Ali ste generalno zadovoljni s svojim delovnim mestom (obkrožite en odgovor) ?

DA NE

(2) Kako zadovoljni ste s svojim delom na splošno (obkrožite en odgovor) ?

Zelo nezadovoljen Nezadovoljen Nevtralen Zadovoljen Zelo zadovoljen

(3) Spodaj zapišite svoje ocene glede odstotka časa, ko se počutite zadovoljni, nezadovoljni in nevtralni glede trenutnega delovnega mesta. Seštevek treh številk mora biti enak 100 %.

Odstotek časa, ko se počutim zadovoljnega s svojim _____% trenutnim delovnim mestom (samo ta odgovor se točkuje)

Odstotek časa, ko se počutim nezadovoljnega s svojim _____% trenutnim delovnim mestom

Odstotek časa, ko se počutim nevtralnega s svojim _____% trenutnim delovnim mestom

SKUPAJ _____%

Prirejeno po Judge, Zhang & Glerum (2020).

Judge, Zhang in Glerum (2020) pri svojih ugotovitvah namreč poudarjajo, da so lahko postavke, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih različno zasnovane v vprašalniku. Navedli so tri različne načine, ki jih lahko vidimo na sliki 5, in sicer (1) obkrožimo samo ali se s trditvijo strinjamo ali ne, (2) trditev, ki je navedena, ocenimo s stanjem našega zadovoljstva in (3) s pomočjo odstotkov, katerih skupna vsota je 100, opredelimo, koliko časa smo zadovoljni s svojim delom, koliko časa z njim nismo zadovoljni in koliko časa smo glede svojega dela ravnodušni.

Adamopoulos (2022) ugotavlja, da se pri merjenju zadovoljstva zaposlenih meri odnos do dela in delovne etike, preko intervjujev ali vprašalnikov, v katerih prosimo zaposlene, da izrazijo zadovoljstvo z različnimi vidiki njihove zaposlitve. Malo je namreč primerov, v katerih o zadovoljstvu zaposlenega odgovarja vodja ali pa zadovoljstvo opazujemo, kot poudarja. Tudi sam označuje model JDI, kot enega od najbolj skrbno dodelanih orodij za merjenje zadovoljstva zaposlenih in je ravno zaradi tega uporaben tako v študijah kot v praksi za najrazličnejše dejavnosti. Nadalje opozarja na to, da se omenjene tehnike poslužuje veliko raziskovalcev, njegova največja omejitev pa je, da ima zgolj pet področij. Model je po njegovih navedbah doživel manjšo nadgradnjo, z zamenjavo določenih vprašanj in izboljšanjem lestvice. Zraven modela JDI pripoznava tudi prej omenjenega MSQ, ki jo predstavlja, kot ocenjevalno lestvico z vprašanji in ima daljšo (100 vprašanj) in krajšo (20 vprašanj) verzijo, z vprašanji pa seveda preverja zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom. Njegova primerjava obeh modelov govori o tem, da je prvi krajši in pokriva manj področij kot drugi, vendar pa je včasih smiselno, da ne preverjamo vseh področij, če za našo organizacijo niso pomembni. Dodaja še, da je bila kasneje razvita Anketa o zadovoljstvu zaposlenih (angl. Job Satisfaction Survey, v nadaljevanju JSS), ki so jo potrdili mnogi znanstveniki. Pri tem poudarja, da gre za večdimenzionalen instrument in danes velja za najpogosteje uporabljeno lestvico za ocenjevanje zadovoljstva pri delu.

2.2 Digitalno okolje

Korona kriza je zamajala digitalno okolje in delovanje v njem. Organizacije so se namreč čez noč znašle v zelo netipičnih razmerah, zato so morale hitro postopati in reagirati, da je lahko podjetje še naprej delovalo. Kot najbolj smiselna rešitev se je pokazalo delo od doma v digitalnem okolju.

Digitalizacija oziroma drugače imenovano integracija digitalnih tehnologij v zadnjih desetletjih izrazito raste, zato so potrebne nove zahteve dela in drugačne kompetence za učenje, poudarjata Vallo Hult in Byström (2022). Govorita o tem, da je poleg same avtomatizacije, ki omogoča lažje delo in racionalizacije delovnih nalog, prehod na **digitalna delovna mesta** dejansko izpodbijanje znanih praks in ustvarjanje novih, ki s tem predstavlja čisto novo raven dela. Kot navajata, je zraven tega, da se je sama tehnologija vedno bolj razvijala, veliko vlogo odigral tudi pojav koronavirusa in kasneje nastanek korona krize, ki je še dodatno pospešil in postavil digitalno delovanje v daljše časovno obdobje.

Opređeljujeta, da je definicija digitalnega delovnega okolja ta, da se sama digitalna delovna mesta oblikujejo takrat, kadar zaposleni opravljajo svoje delo v digitalnih in ne fizičnih prostorih. Po njihnih navedbah digitalno delo spreminja način pridobivanja znanja, kot tudi izpostavljanje ključnih kompetenc za delo, prav tako pa spreminja znane delovne prakse, norme in kulturo. Attaran, Attaran in Kirkland (2019) digitalno delovno mesto opredeljujejo kot mesto, ki je zbirka vseh digitalnih orodij v organizaciji in omogoča nemoteno delo. Med orodja prištevajo intranet, komunikacijska orodja, e-pošto, upravljanje odnosov s strankami, ravnanje z ljudmi pri delu in vsa druga orodja, ki pomagajo in zagotavljajo opravljanje vsakodnevnih nalog.

Digitalno delovno mesto mora biti zgrajeno na dosledni in prilagodljivi tehnologiji, ki je dejansko potrebna za dostopanje zaposlenih do informacij, hkrati pa je potrebno zaščititi kanale in naprave, ki prenašajo informacije, ugotavljajo Attaran, Attaran in Kirkland (2019). Poudarjajo, da mora delovno mesto vključevati čim več videoposnetkov in sporočil, saj se s tem olajša prenos informacij med zaposlenimi in razumevanje posameznikovih nalog. Na podlagi vsega naštetega navajajo, da je digitalno delovno okolje sestavljeno iz različnih plasti, in sicer iz (1) digitalne tehnologije, (2) sodelovanja, (3) dostopanja do podatkov ter iz (4) digitalne identitete in varnosti. Pri **digitalnih tehnologijah** navajajo, da je potrebna konsistentna ter fleksibilna tehnologija, povezanost podjetja in mobilnost podjetja. Pri **sodelovanju** poudarjajo pomen integracije socialnega sodelovanja med zaposlenimi ter uporabo video in glasovnih sporočil kot tudi pošiljanje pisnih sporočil. Na ta način po njihovem še vedno obstaja interakcija med zaposlenimi in preko tega lažje stopijo v stik z ljudmi, ki jih pri svojem delu potrebujejo. Pri **dostopanju podatkov** imajo v mislih uporabo dobro razvite analitike in izkoriščanje njene informativnosti v svojo korist, hkrati pa tukaj navajajo potrebo po upravljanju vsebine in po njenem deljenju med zaposlene. V zadnji plasti pa vidijo predvsem velik pomen v **varnem dostopu** do potrebnih informacij, preko katere koli naprave in v podpori zaposlenim preko več vrst kanalov. Za uspešno delovanje digitalnega delovnega mesta je torej po njihovem potrebno zagotoviti vse tri stebre, ki to delo sploh omogočajo in ti so (1) agilno delovno okolje, (2) tehnologija ter (3) sodelovanje.

Attaran, Attaran in Kirkland (2019) poudarjajo vlogo dobre priprave za delo od doma, in sicer menijo, da mora zajemati večfunkcionalni pristop, ki zajema tako tehnologijo kot tudi ljudi. Poudarjajo namreč, da je oblikovanje digitalnega okolja velikokrat usmerjeno v tehnologijo in ne na ljudi, ki jo bodo dejansko uporabljali. Po njihovem mnenju tehnologija namreč ni rešitev sama po sebi, zato morajo v fazi oblikovanja sodelovati vsi pomembnejši igralci v organizaciji od najvišjega vodstva, informatikov, predstavnikov ravnanja z ljudmi pri delu ter predstavniki trženja. Pravijo, da takšna ekipa ustvari strategijo digitalnega delovnega mesta, in sicer je usmerjena v delovanje podjetja in ključnih ciljev, hkrati pa ima razvite digitalne rešitve za njihovo doseganje. Dodajajo, da obstajajo tri ključne faze pri oblikovanju digitalno primerne okolja za delo. Prva faza po njihovem predstavlja spoznavanje rešitev digitalne tehnologije in podrobno analizo storitev, ki jih podjetje potrebuje ter sodelovanje ključnih zaposlenih, da skupaj ustvarijo tehnološko strateško

usmeritev podjetja. V drugi fazi opredeljujejo sodelovanje ključnih zaposlenih z direktorjem informatike in ostalimi ključnimi deležniki ter analiziranje procesov, na katere bo digitalna rešitev dejansko vplivala. Kot zadnjo, tretjo fazo, pa priznavajo nenehno izboljševanje rešitve in pridobivanje povratnih informacij od uporabnikov, da lahko izboljšave sploh izpeljejo.

Digitalno okolje ima zaradi svojih značilnosti tudi nekaj prednosti, ki jih Attaran, Attaran in Kirkland (2019) vidijo predvsem v manjših količinah odpadkov v organizaciji ter manj motečih dejavnikih, ki zaposlene ovirajo pri izvajanju naloge. Prav tako, pa po njihovem digitalno okolje omogoča rušenje ovir med ljudmi, informacijami ter procesi in ravno zaradi tega je lahko delo opravljeno bolj učinkovito ter uspešno. Kot prednost vidijo tudi nove in izboljšane načine zaposlovanja, večje zadovoljstvo zaposlenih, tesnejše sodelovanje, večjo inovativnost ter izboljšano zadovoljstvo kupcev, kar pa se kaže v večjih prihodkih podjetja.

Delo od doma je bilo prvič predstavljeno že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, in sicer je bilo predstavljeno kot delo na daljavo, delo, ki predstavlja alternativo dela v pisarnah (Rahmanita, Muhandiansyah, Adawiyah & Zhu, 2022). Islam (2022) navaja, da je delo od doma definirano, kot plačano delo, ki se izvaja na domu zaposlenega ali v njegovi okolici. Kaluza in van Dick (2022) pa opredeljujeta delo od doma kot alternativno delovno ureditev, v kateri zaposleni izvajajo svoje naloge na drugem mestu kot običajno, vsaj del časa pa komunikacijo z notranjimi ali zunanji deležniki izvajajo po e-pošti. Kot še dodajata, delo na daljavo ni nujno oblika dela za poln delovni čas, lahko gre tudi za omejena časovna obdobja ali zgolj določene dele zaposlitve. Po navedbah Rahmanita, Muhandiansyaha, Adawiyaha in Zhuja (2022) je delo na daljavo zelo priljubljena oblika dela v Evropi, saj na ta način posamezniki lažje oblikujejo zeleno raven ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. Po njihovih navajanjih delo od doma omogoča, da vsak zaposlen sam vzpostavi svoj delovni ritem, hkrati pa lahko na tak način odstranijo motnje drugih zaposlenih. Kot ključno prednost dela na domu prepoznavajo predvsem načrtovanje delovnega časa v posameznikovem produktivnem času. Kong in drugi (2022) poudarjajo, da se je trend dela od doma povečal po pojavu korona krize. Delo od doma naj bi spodbujali številni dejavniki, kot so manj vožnje na delo in večja prilagodljivost, boljše razmerje med delom in zasebnim življenjem ter prihranek denarja in časa (Stefaniec, Brazil, Whitney & Caulfield, 2022).

Tony (2023) navaja, da delo od doma omogoča prost dostop do določenega delovnega mesta, vključuje manj motenj sodelavcev in omogoča daljše komunikacije. Ugotavlja, da je z vedno več dela od doma to postalo stalnica, ki izboljšuje zadržanje ključnih kadrov v organizaciji, vodi k večji motivaciji hkrati pa povzroča manj stresa. Prednost dela od doma je tudi ta, da lahko oseba, ki dela od doma na istem mestu opravlja pisarniško delo, kot tudi zadolžitve, ki se tičejo zasebnega življenja, kot pravi. Ker po njegovem delo od doma omogoča boljše razmerje med delom in zasebnim življenjem, lahko postanejo posamezniki bolj zdravi in veseli. Sistem dela od doma ima, kot poudarja, svoje značilnosti, ki so dejstvo, da lahko

posameznik zasleduje svoje cilje, zagotavlja zahtevane storitve, s tem pa pomaga tudi pri izpolnjevanju zahtev preostalih deležnikov.

Delo od doma po navedbah Deole, Deter & Huang (2023) predstavlja zaposlenim svobodo nadzora nad delovnimi nalogami, izvedbo nalog in krajem, na katerem delo tudi opravljajo. Navajajo še, da je delovno okolje pri delu od doma bolj tiho in mirno, kar lahko vodi v boljše rezultate posameznika, prav tako pa veliko vlogo igra sproščenost, ki jo doseže zaposlen v svojem domačem okolju. Delo od doma povečuje tudi ugled podjetja, saj se v današnjem času spopadamo s prekomernim onesnaževanjem okolja in ravno zaradi možnosti dela od doma podjetje omogoča, da njihovi zaposleni dodatno ne onesnažujejo okolja, temveč zanj skrbijo, s tem pa izboljšujejo kakovost zraka in posledično kakovost samega življenja (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Kot še eno prednost dela od doma vidijo predvsem v dostopnosti do najbolj specializiranih kadrov, ne glede na to, kje na svetu se nahajajo in tako rešujejo tudi geografske omejitve.

Kot lahko povzamem v tem poglavju gre za to, da se je digitalno delovno okolje in s tem delo od doma razvijalo že nekaj časa, predvsem zaradi tehnološkega napredka, zares v razmišljanje in sprejemanje dela od doma pa nas je potisnila predvsem korona kriza, ki je to obliko dela nekako narekovala. Omenjena oblika dela ima kar nekaj pozitivnih učinkov, tako na zaposlenega, kot tudi na samo organizacijo, zato je tudi po korona krizi ena najbolj privlačnih oblik dela. Zaposleni so bolj sproščeni, prihranijo veliko časa in denarja, se lažje povezujejo s preostalimi zaposlenimi, hkrati pa ohranjajo primerno razmerje med zasebnim in poslovnim življenjem.

2.2.1 Izzivi dela od doma

V predhodnem poglavju, kjer sem opredelila, kaj je digitalno okolje in delo od doma, sem že pisala o prednostih, ki jih navedena oblika dela prinaša, vendar pa delo od doma prav tako prinaša svoje pasti. Predstavila bom ključne izzive, s katerimi se srečujejo zaposleni in organizacije.

Contreras, Baykal in Abid (2020) kot potencialni izziv dela od doma vidijo v socialni izolaciji posameznika od delovnih skupin, kar lahko vodi v odklop zaposlenih od delovnega okolja, ki pa načeloma lahko vpliva na manjšo uspešnost in demotivacijo. Dolgotrajnejša izolacija lahko negativno vpliva na uspešnost zaposlenega, hkrati pa spodbuja konflikte med zasebnim in poslovnim življenjem, lahko pa zaradi tega posameznik razmišlja tudi o zamenjavi službe. Kot dodaten izziv se prepozna tudi zmanjševanje učnih koristi zaposlenega, ki jih lahko drugače pridobi na delovnem mestu od svojih sodelavcev. Poudarjajo, da delo od doma zahteva večje organizacijske sposobnosti, zato je delo od doma koristno za delavce, ki so dovolj samoorganizirani, potrebno pa je paziti, da zaposleni ne postanejo tesnobni zaradi zamujenih priložnosti spoznavanja ljudi, ki bi jih na delovnem mestu drugače spoznali in bili zaradi tega prikrajšani kariernega razvoja. Dodatno

izpostavljajo tudi tehnične težave, kot so preobremenitev e-pošte, nezadostna tehnološka znanja za samostojno delo, preobremenitev sistemov, ki omogočajo delo in pa zmanjšanje odgovornosti v skupinah ter manjše zaupanje. Tudi Breda in Kyobe (2020) opozarjata na možne težave v smislu delovanja potrebne tehnologije, in sicer je potrebna povečana varnost podatkov podjetja ter s tem nadzor, hkrati pa se lahko zgodijo razni vlomi in s tem izguba zasebnosti.

Tudi Kaluza in van Dick (2022) opozarjata na možnost socialne izolacije in nižjo delovno uspešnost, dodajata pa, da je eden možnih izzivov tudi dejstvo, da se zaposleni, ki delajo od doma bolj posvečajo družinskih težavam in so zaradi tega manj zbrani in usmerjeni v delo. Po njunem lahko delo na daljavo poveča osamljenost zaposlenega, hkrati pa lahko to delo povzroči tudi pomanjkanje potrebnih virov, ki jih zaposlen potrebuje za izvedbo dela. Garavand, Jalali, Talebi in Sabahi (2022) dodajajo, da lahko posameznik poleg socialne izolacije doživi tudi poklicno izolacijo, saj ne sodeluje aktivno v svojem delu in ne izmenjuje toliko informacij, kot bi jih, če bil tudi fizično na delu. Guia Aguirre (2022) zraven socialne stiske poudarja tudi vpliv na psihološko in duševno raven, saj lahko povzroči duševno nestabilnost ter osamljenost, ta pa je za določene prisotna, kljub temu da lahko komunicirajo preko različnih aplikacij, saj še vedno potrebujejo druženje in stik iz »oči v oči«. De Macêdo in drugi (2020) opozarjajo tudi na presežek delovnega časa posameznika, saj mnogo zaposlenih od doma dela dlje, kot bi na fizičnem delovnem mestu, saj se morda težje zberejo, ne najdejo motivacije, nimajo takojšnje pomoči ter se zamotijo s preostalimi stvarmi.

Kaluza in van Dick (2022) kot epilog vseh prednosti in izzivov dela na domu zaključujeta, da je glede teh v primeru prostovoljnega dela od doma povsem drugačna situacija, saj se lahko zaposleni sami odločijo, ali bodo delali od doma in v kolikšni meri se bodo posluževali te oblike dela. To po njunem vodi do povečane avtonomije, torej prevzemanja dela v svoje roke ter večje odgovornosti, hkrati pa v tem primeru navajajo, da obstaja zelo malo negativnih učinkov stila dela. Na drugi strani se zaznava veliko negativnih učinkov dela od doma za posameznike, ki izbire nimajo, torej so v to obliko dela prisiljeni, kot sta ugotovila z izvedbo analize.

2.2.2 Vodenje v digitalnem okolju

Sağbaş in Erdoğan (2022) navajata, da v zadnjih letih, ko se vedno bolj razvijajo digitalne tehnologije in po tem, ko se je pojavil koronavirus, postaja digitalno vodenje zelo pomembno, zato morajo biti podjetja usmerjena k digitalizaciji. Kot navajata naprej, obstaja koncept digitalnega vodje, ki ga definirata kot voditelja sprememb, sposobnega projektnega združevanja idej znotraj podjetja in povezovanja s partnerskimi podjetji. Digitalno vodenje opredeljujeta kot stil vodenja, ki se uporablja z digitalnimi sredstvi v virtualnem svetu, hkrati pa ga vidijo kot prepoznavanje in razvijanje potrebnih veščin in spretnosti za vključitev vseh ljudi v proces digitalizacije. Dodajata še, da je digitalno vodenje, tudi vodenje in navdihovanje digitalne transformacije z vzpostavitvijo in vzdrževanjem kulture digitalnega

učenja, s čimer pa se izboljšuje poklica rast, ki temelji na tehnologiji in s tem zagotavlja in vzdržuje delovanje digitalne organizacije. Oberer in Erkollar (2018) ugotavljata, da so digitalni vodje tisti, ki so agilni, timsko usmerjeni ter sprejemajo sodelovanje znotraj podjetja. Stana, Fischer in Nicolajsen (2018) pa poudarjajo da gre pri digitalnem vodenju dejansko za proces družbenega vpliva, ki ga omogoča tehnologija, sam pa se lahko pojavi na katerikoli ravni v organizaciji. Kot navajajo nadalje, je namenjen vplivanju na posameznike in time. Peng (2021) ugotavlja, da lahko digitalno delovanje posameznikov povsem spremeni time ali celotno organizacijo.

Avtorja Sağbaşı in Erdoğan (2022) veliko pozornost usmerjata v notranje digitalne platforme za učinkovito komuniciranje znotraj svoje organizacije, kajti menita, da tisti, ki teh orodij ne uporabljajo, zamudijo velik potencial. Erhan, Uzunbacak in Aydin (2022) pa ugotavljajo, da digitalno vodenje vpliva na bolj inovativno delovno vedenje zaposlenih. Zraven še navajajo, da digitalno podkovani vodje spodbujajo inovativne pristope zaposlenih, kar pa se izraža v višji motivaciji zaposlenih in večji uspešnosti. Digitalen vodja mora imeti različne kompetence, Sağbaşı in Erdoğan (2022) pa jih delita na tri ključna področja, in sicer na kompetence **digitalnega poslovanja**, kompetence **splošne miselnosti** in kompetence **družbenega odnosa**. Digitalen vodja mora biti po njuno, kar se tiče digitalnega poslovanja, poslovno inteligenten, digitalen iskalec talentov, mojster kompleksnosti, digitalno inteligenten, inovativen in vizionar. Naprej poudarjata, da mora biti vodja v digitalnem okolju v okviru kompetenc splošne miselnosti prilagodljiv, agilni, mora se učiti iz napak, mora biti kreativen, zavedati se mora samega sebe, biti mora odločen in pogumen. Vodja mora biti po njunem mnenju tudi orientiran v znanje in zasledovati miselnost vseživljenjskega učenja. Nazadnje opredeljujeta tudi potrebne kompetence družbenega odnosa in te so motiviranje, vzorništvost, odprtost, socialna inteligenca, šampionstvo različnosti, demokratično delegiranje, etičnost in usmerjenost v zaposlene.

Zaključimo lahko, da je v sedanosti zaznati vedno več dela v digitalnem okolju, zato je zelo smiselno, da se podučimo tudi o tem, kakšni vodje v tem okolju najbolje delujejo. Po navedenih kompetencah ugotavljam, da se digitalen vodja zdi zelo podoben avtentični vodji, saj je ravno ta tisti, ki se zaveda samega sebe, je odločen, pogumen, demokratičen, usmerjen v zaposlene in etičen.

2.3 Zadovoljstvo in delo od doma ter situacija COVID-19

Contreras, Baykal in Abid (2020) navajajo, da se je delo od doma razvijalo že pred samo korona krizo zaradi vedno večje digitalizacije in vedno hitrejšega tempa življenja, vendar pa se je ta oblika dela pojavljala redkeje in le v določenih situacijah. Naprej poudarjajo, da je delo od doma naraščalo po vsem svetu in v različnih sektorjih, je pa pandemija zagotovo pospešila razvoj in razpršenost omenjenega dela. Zagotovo je veliko vlogo pri razvoju in uporabnosti dela od doma odigralo dejstvo, da je bila potrebna infrastruktura že predhodno pripravljena, kot poudarjajo, vendar pa je bil potreben potisk, ki ga je zagotovil ravno pojav

koronavirusa. Ugotavljajo namreč, da je bil edini način, ki nam je po pojavu koronavirusa ostal le samoizolacija in ravno zaradi tega so bila podjetja primorana izvesti delo od doma. Tudi Becker, Cardazzi in McGurk (2022) navajajo, da je pojav koronavirusa zmotilo delovanje podjetij in kot najbolj smiseln ukrep razen odpuščanja imenujejo delo do doma. Zaradi pojava koronavirusa in posledično krize, v katero smo padli po le-tem, je bilo veliko ljudi odpuščenih ali pa v strahu pred izgubo službe in stabilnostjo podjetja v težkih časih, še dodajajo.

Shan in Tang (2020) sta ugotovila, da so podjetja, ki so imela v osnovi zadovoljnejše zaposlene lažje prešla na novo obliko dela, torej na delo od doma, prav tako pa so delo opravili bolje. Potrdila sta tudi, da zadovoljstvo zaposlenih povečuje vrednost podjetja. Martin, Hauret in Fuhrer (2022) so s pomočjo analize preverili, kako se je zadovoljstvo zaposlenih spreminjalo v času korona krize in ugotovili, da je bilo to malenkost slabše kot pred njo, se je pa na drugi strani malenkost bolj zvišala sama produktivnost. Podobno ugotavlja Karácsony (2021), ki na podlagi izvedene analize navaja, da se zadovoljstvo zaposlenih s korona krizo in delom od doma ni pomembno spremenilo, mnogi pa so izrazili željo po še nadaljnjem delu od doma tudi po korona krizi. Kot še navaja, se je pojavilo večje tveganje za izgubo službe in s tem tudi stres, vendar ta ni bistveno vplival na zadovoljstvo zaposlenih, saj se je tudi pri prehodu na delo od doma pokazalo, kako je organizacija skrbela za zadovoljstvo zaposlenih že pred samo krizo.

Zaključim lahko, da je pojav koronavirusa izdatno vplival na delo od doma, manjši vpliv pa je imel pri zadovoljstvu zaposlenih. Avtorji Karácsony (2021), Shan in Tang (2020) in Martin, Hauret in Fuhrer (2022) ugotavljajo podobno. Zadovoljstvo se ni bistveno spremenilo, hkrati pa je eden glavnih poudarkov in pomembna informacija ta, da so podjetja, ki so predhodno imela zaposlene, ki so bili na svojem delu zadovoljni, to zadovoljstvo ohranili tudi ob pojavu krize. To priča o tem, kako pomembno je zadovoljstvo v smislu uspešnosti organizacije, saj je ravno skrb za zadovoljne zaposlene tista, ki viša vrednost podjetja, hkrati pa omogoča nemoteno in uspešno delo tudi ob pojavu raznih kriz. Na drugi strani pa je delo od doma dobilo vso potrebno pozornost ravno zaradi pojava korona krize. Delo od doma in virtualno delo se je razvijalo že prej, predvsem zaradi razvoja tehnologije in vedno večje digitalizacije. Koronavirus je torej vplival na obliko dela, na zadovoljstvo pa niti ne, saj je ta tudi po pojavu virusa ostala podobna.

2.4 Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih

V tem poglavju se bom osredotočila predvsem na povezavo med konstruktoma avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih ter morebitne predhodne analize, ki to dokazujejo. Avtentično vodenje je torej vodenje preko svojega pravega jaz-a in preko svojega lastnega razumevanja ter preko dajanja zgleda svojim sledilcem, ki vodjo izberejo prostovoljno (Dimovski in drugi, 2013). Na drugi strani se zadovoljstvo zaposlenih definira, kot

zadovoljstvo posameznika pri samem delu, preko katerega pridobi izkušnjo, na podlagi te pa razvije pozitivno ali negativno povezavo s svojo službo (Locke, 1976).

Glede na vse predstavljene prednosti avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih me na tem mestu zanima, ali obstaja kakršna koli povezava med omenjenima konstruktoma. Gre namreč za to, da je mogoče zaznati pozitivne učinke avtentičnega vodenja ravno v večjem zadovoljstvu med zaposlenimi glede na to, da se zaposleni s svojo vodjo poistovetijo, ji prosto sledijo in zaupajo, zato je težko verjeti, da povezave ni (Dimovski in drugi, 2013). V ta namen sem proučila nekaj že izvedenih analiz in ugotovila, da so Azanza, Moriano in Molero (2013) potrdili moja pričakovanja. Ugotovili so namreč, da je avtentično vodenje pozitivno povezano z zadovoljstvom zaposlenih pri delu, in sicer navajajo, da so bili zaposleni, ki so svoje vodje opredelili kot bolj pristne torej avtentične, pri svojem delu veliko zadovoljnejši.

Tudi Penger in Černe (2014) sta ugotovila, da sta konstrukta povezana. S svojo raziskavo sta namreč dokazala, da avtentični vodje podpirajo sledilce pri samoodločanju in v njih vzpodbujajo višjo delovno motivacijo, kar pa povzroči tudi večje zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom. Kot navajata, so zaposleni, ki sledijo avtentičnim vodjem, bolj zadovoljni pri delu, kar se izraža v večjem užitku pri delu ter v boljšem vzdušju v oddelku, v katerem delujejo. Da sta konstrukta pozitivno povezana, sta ugotovila tudi Darvish in Rezaei (2011), ki sta na podlagi analize potrdila, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom zaposlenih in tudi večjo zavzetostjo zaposlenih v timih. Dognala sta namreč, da so imeli timi z bolj avtentično vodjo bolj zadovoljne in predane zaposlene, kot sicer.

Rahimnia in Sharifirad (2015) sta ugotovila, da avtentično vodenje ni povezano zgolj z zadovoljstvom zaposlenih, temveč tudi z njihovo varnostjo. Avtentično vodenje po njih ugotovitvah negativno vpliva na negotovost zaposlenih pri svojem delu, nižja negotovost pa na večje zadovoljstvo zaposlenih. Povezavo med večjim zadovoljstvom zaposlenih in avtentičnim stilom vodenja pa prepoznavata tudi Wong in Laschinger (2013), ki navajata, da bolj, kot so vodje avtentični, transparentni, boljši, kot je njihov uravnotežen proces samozavedanja ter bolj, kot so etični, bolj se zaposleni počutijo opolnomočene ter preko tega čutijo, da so bolj zadovoljni in tudi bolj uspešni pri svojem delu. Khan, Muhammad, Afridi in Sarwar (2017) prav tako potrjujejo, da obstaja pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na večje zadovoljstvo ter zavzetost zaposlenih. Tudi Arriagada-Venegas (2022) ugotavlja enako. Daraba, Wirawan, Salam in Faisal (2021) pa dodatno navajajo, da obstaja pozitivna povezava tudi med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih pri delu od doma.

Kot je razvidno iz napisanega, med konstruktoma avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih obstaja povezava. V tem poglavju lahko torej zaključimo, da avtentični stil vodenja pozitivno vpliva na boljše počutje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Samo avtentično vodenje lahko prav tako pozitivno povežemo z zadovoljstvom zaposlenih,

ki delajo od doma. Sama bi rada raziskala, ali prav tako obstaja pozitivna povezava med omenjenima konstruktoma ob pogoju dela od doma v izbranem podjetju.

3 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V DIGITALNEM OKOLJU NA PRIMERU PODJETJA HESS

3.1 Predstavitev podjetja HESS

Podjetje HESS se ukvarja s proizvodnjo električne energije v hidroelektrarnah in s proizvodnjo električne energije, pridobljene na razne druge načine, z gradnjo novih objektov in z instaliranjem električnih napeljav in naprav (Hidroelektrarne na Spodnji Savi, d. o. o., 2022). Organizacija po navajanju letnega poročila na zapisanem viru deluje v skladu z dvotirnim sistemom upravljanja, in sicer delovanje posloводства družbe vodi nadzorni svet, ki pa imenuje tudi revizijsko komisijo. Družba nadalje navaja, da spada v kategorijo velikih družb, podjetje je bilo ustanovljeno leta 2008, sedež pa je registriran v Brežicah. Trenutno je po navajanjih organizacije v podjetju zaposlenih 52 ljudi, leto 2021 pa je podjetje zaključilo s 3.017.039 evri celotnega vseobsegajočega donosa. Večinski lastnik in s tem lastnik 51 % deleža je skupina GEN, ki jo sestavljajo GEN energija, Savske elektrarne Ljubljana in Termoelektrarna Brestanica, lastnik 49 % deleža družbe pa je skupina HSE, ki jo sestavljajo Dravske elektrarne Maribor, Holding Slovenske elektrarne in Soške elektrarne Nova Gorica, kot navajajo. Organizacija opredeljuje kapitalske povezave z drugimi družbami in sicer je HESS 100 % lastnik družbe Partner d. o. o., ki skrbi predvsem za vzdrževalna dela na jezovnih zgradbah in napravah hidroelektrarn.

Vizija družbe HESS je, po njihovem pričanju, strmenje k vzpostavitvi zelenih sistemov, ki bodo celovito povezovali pridobivanje električne energije iz obnovljivih virov in tudi primerno ter učinkovito hranjenje le-te med sezono. Njihova vizija, kot navajajo, je, da bi kot organizacija, pomembno prispevali k doseganju zastavljenih ciljev Slovenije glede čiste, zanesljive, konkurenčne in neodvisne energetske prihodnosti, s tem pa tudi k udeležanju trajnostnega razvoja in zagotavljanju kakovostnega okolja za naše zanamce. Kot poudarja družba v svojem poročilu, je **poslanstvo** organizacije s svojim strokovnim kadrom zagotoviti racionalno izgradnjo novih proizvodnih energetskih objektov ter zanesljivo, varno in okolju prijazno proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov energije ter s tem prispevanje k zniževanju emisij toplogrednih plinov ter prilagajanju podnebnim spremembam. Družba HESS ima v svojem delovanju razvite tudi **vrednote**, ki pomembno vplivajo na poslovanje, in sicer so te: odgovorno in uspešno vodenje družbe, doseganje odličnosti, razvijanje dolgoročne in odgovorne politike s partnerji, skrb za promocijo zdravja na delovnem mestu, spoštovanje norm in etičnih pravil, gradnja medsebojnega spoštovanja, zaupanja, strpnosti ter ničelna toleranca do korupcije, neetičnega in nezakonitega ravnanja, skrb za varovanje okolja, družbeno odgovorno delovanje in podpora humanitarnim, kulturnim, športnim,

izobraževalnim ter ostalim projektom lokalnega in regionalnega značaja (Hidroelektrarne na Spodnji Savi, d. o. o., 2022).

Ključni projekt družbe HESS je dokončanje izgradnje verige petih hidroelektrarn na spodnji Savi, v okviru najpomembnejšega slovenskega projekta gradnje energetskih objektov na obnovljive vire energije (Hidroelektrarne na Spodnji Savi, d. o. o., 2022). Te po navajanju družbe predstavljajo hidroelektrarno Boštanj, Arto-Blanca, Krško, Brežice in Mokrice. Pri delovanju si zastavljajo cilje na področju kakovosti, na področju ravnanja z okoljem, na področju varnosti pri delu ter na področju varovanja informacij. Do danes je po navajanju družbe podjetje HESS uspešno zgradilo in v obratovanje postavilo štiri od petih hidroelektrarn, začelo pa je tudi z gradnjo fotonapetostne elektrarne, sodeluje v projektu Power to gas (vodikove tehnologije), kjer sodeluje s fakulteto za Strojništvo v Ljubljani, sodeluje pa tudi v evropskem projektu Wacom, ki se ukvarja z obvladovanjem vodnih razmer v Savskem bazenu.

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

Preden lahko izvedem samo analizo v izbrani organizaciji, si moram zastaviti ključne cilje in namene raziskave, ki jo želim izvesti. Ravno tako je dobro, da si pripravim nekaj ključnih vprašanj, na katere želim tekom analize odgovoriti ter doreči metodologijo, s katero bom vse skupaj lahko izvedla. Sledeče poglavje je torej namenjeno predstavitvi namena raziskave naloge in osnovnih ciljev, ki jih želim doseči. V poglavju je predstavljena še temeljna teza naloge in raziskovalna vprašanja, ki so v pomoč pri izvedbi celotne analize.

3.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave magistrskega dela je proučiti koncepta avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih v praksi, hkrati pa dodatno raziskati tudi koncept dela od doma na primeru podjetja HESS. Obravnavana tematika je namreč zelo relevantna v poslovnem svetu, sploh po korona krizi, ko se je delovanje podjetij do neke mere tudi spremenilo. Namen raziskave magistrskega dela je torej zapis priporočil za podjetje v prihodnje in s tem predstavitev načina, na katerega lahko izboljšajo vodenje in zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa tudi poslovne rezultate. S svojim magistrskim delom želim pomagati tudi preostalim podjetjem na trgu, ki še ne razumejo avtentičnega vodenja ali koristi povezanih z njim ter predvsem ozavestiti o pomenu zadovoljstva zaposlenih v poslovnem svetu.

Osnovni cilji raziskave magistrskega dela se nanašajo predvsem na prenos vseh proučevanih konstruktov na primer izbranega podjetja, s tem pa želim odgovoriti na raziskovalna vprašanja in ugotoviti kakšen je odnos med raziskovalnimi konstrukti. Med cilje analize prištevam tudi izvedbo analize, ki mi bo pomagala proučiti koncepta v izbranem podjetju, torej izvedbo ankete in intervjuja, s pomočjo katerih bom ugotovila, kakšno je dejansko stanje v podjetju, da bom lahko na podlagi teh tudi podala priporočila za naprej.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza mojega magistrskega dela je, da sta na primeru analize v podjetju HESS avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v digitalnem okolju neposredno in pozitivno povezana. To pomeni, da so vodje, ki vodijo po avtentičnem stilu vodenja tisti, ki uspejo svoje zaposlene pripeljati do večjega zadovoljstva pri delu v digitalnem okolju.

Da bom lahko izvedla želeno in zastavljeno analizo, sem si predhodno pripravila tudi raziskovalna vprašanja, ki bodo lažje usmerila samo analizo. Zastavila sem si tri ključna vprašanja, in sicer so vprašanja predstavljena v tabeli 1.

Tabela 1: Zastavljena raziskovalna vprašanja magistrske naloge

Raziskovalna vprašanja	
1.	Ali v izbranem podjetju HESS vodje uporabljajo elemente avtentičnega vodenja?
2.	Ali so zaposleni v izbranem podjetju HESS zadovoljni pri opravljanju svojih zadolžitev?
3.	Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v izbranem podjetju HESS zadovoljni pri opravljanju svojega dela v digitalnem okolju?

Vir: lastno delo

S temi vprašanji želim ugotoviti, kakšno je stanje v podjetju HESS, predvsem z vidika vodenja, zadovoljstva zaposlenih in medsebojne povezave teh dveh konstruktov. Gre namreč za to, da sem si že v teoretičnem delu zastavila, da najprej proučim avtentično vodenje, nato zadovoljstvo zaposlenih v digitalnem okolju in nato tudi njuno medsebojno povezavo in menim, da me bodo ravno ta vprašanja pripeljala do zastavljenega cilja, ki je torej proučitev medsebojne povezave konstruktov in zapis priporočil za nadaljnje delovanje podjetja HESS.

3.2.3 Metodologija

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu sem uporabljala sekundarne vire, predvsem tujih znanstvenih člankov, ki se ukvarjajo s proučevanjem pojmov avtentičnosti, avtentičnega vodenja, zadovoljstva zaposlenih in digitalnega okolja. V drugem delu, ki predstavlja empiričen del in s tem raziskovalni del naloge, pa bom uporabila primarne podatke, ki jih bom pridobila z izvedbo multimetodološke raziskave v izbranem podjetju HESS. V analizo bodo vključeni zaposleni omenjenega podjetja, za pridobitev primarnih podatkov pa bom izvedla anketo med zaposlenimi ter intervju z enim izmed vodij. Z analizo želim odgovoriti na predstavljena raziskovalna vprašanja, pri ustvarjanju vprašalnika in vprašanj za delno strukturiran intervju pa bom izhajala iz dognanj v teoretičnem delu naloge. Podatke, pridobljene v analizi, bom

predstavila in analizirala ter jih povezala s proučevanimi konstrukti in na podlagi tega podala smernice ter s tem svetovala podjetju za v bodoče.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

V svoji magistrski nalogi sem se odločila, da izvedem raziskavo glede avtentičnosti vodij ter zadovoljstva zaposlenih v času dela od doma v izbranem podjetju. Za izvedbo raziskave je bilo najprej potrebno izdelati primeren anketni vprašalnik in vprašanja za izvedbo delno strukturiranega intervjuja. Anketni vprašalnik sem najprej razdelila na dva ključna dela, in sicer na del o prepoznavanju avtentičnosti vodij s strani zaposlenih, in na del o zadovoljstvu le-teh v času delovanja od doma.

Pri sestavi anketnega vprašalnika o merjenju avtentičnosti vodij sem izhajala iz že preverjenih orodij in preverjenih virov, kajti le tako je lahko analiza dovolj strokovno podkrepljena ter s tem tudi verodostojna. Najprej sem izhajala iz dela avtorjev Marič in drugi (2013), ki so preko vprašalnika raziskovali avtentičnost vodij s strani zaposlenih. Kot dodaten vir sem vključila tudi delo avtorjev Neider in Schriesheimn (2011), ki sta ravno tako raziskovala, kako avtentični so vodje v organizaciji, in sicer preko Vprašalnika avtentičnega vodenja (angl. Authentic Leadership Questionnaire, v nadaljevanju ALQ). Da sem lahko pripravila zares verodostojno mersko orodje, sem dodatno pregledala še nekaj raziskav in našla delo avtorjev Walumbwa in ostalih (2008), ki so v svoji raziskavi uporabili mersko orodje, ki je ravno tako izhajalo iz vprašalnika ALQ, prav tako pa sem proučila tudi vprašalnik o merjenju avtentičnosti vodij s strani zaposlenih, ki so ga v svoji knjigi predstavili Dimovski in drugi (2013, str. 124). Z njihovim vprašalnikom se namreč lahko ugotovi, do katere ravni zaposleni svoje vodje zaznavajo kot avtentične. Pri oblikovanju vprašalnika sem izhajala še iz del avtorjev Cervo in ostalih (2016), Avolio, Wernsing in Gardner (2018) ter Maziero in drugi (2022).

Po pregledanih relevantnih virih sem sklenila, da iz vseh verodostojnih vprašalnikov sestavim svojega ter uporabim tiste dele, ki so po mojem mnenju, za mojo raziskavo najbolj pomembni, izhajala pa sem tudi iz predhodnega teoretičnega dela naloge, kjer sem zastavljene trditve povezovala s predhodnimi teoretičnimi dognanji. Rezultat se je pokazal v vprašalniku s 17-timi trditvami, s katerimi se lahko zaposleni strinjajo ali ne strinjajo, svoje strinjanje pa lahko izrazijo na Likertovi 5-stopenjski lestvici, ki omogoča razpon, kjer trditvi sploh niso naklonjeni, pa vse do popolnega poistovetenja z le-to.

Anketni vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih sem sestavljala na zelo podoben način kot vprašalnik za avtentično vodenje. Najprej sem proučila nekaj najbolj strokovno priznanih in uporabljenih vprašalnikov za ta namen, nato pa sestavila svojega. Pri pregledu strokovno relevantnih virov sem izhajala iz predhodnega poglavja o zadovoljstvu zaposlenih, kjer sem že proučila samo merjenje tega konstrukta. Kot sem že opredelila, Adamopoulos (2022) za merjenje zadovoljstva najbolj priznava tri merska orodja, in sicer

JDI, MSQ ter JSS. Odločila sem se, da od vseh treh preverjenih vprašalnikov v svojega prenesem določen del. Iz JDI vprašalnika sem uporabila pet ključnih področij, ki pa sem jih dodatno razširila in podkrepila s trditvami iz MSQ (krajše verzije – 20 vprašanj) in JSS vprašalnika, ki sovpadajo z določenimi področji/kategorijami. Tudi tukaj sem se odločila za Likertovo 5-stopenjsko možnost strinjanja ali nestrinjanja s trditvami, kot tudi predhodniki, ki so uporabljali omenjena orodja. Kljub temu da so Judge, Zhan in Glerum (2020) opredelili tri ključne načine za izražanja zadovoljstva s strani zaposlenih, se nisem odločila za nobenega od njih. Navajajo namreč, da lahko merjenje zadovoljstva z enim od načinov, opravimo tako, da zaposleni navedejo ali so z določeno kategorijo dela zadovoljni ali nezadovoljni, sama pa menim, da je takšna informacija manj bogata in manj informativna. Moje mnenje, kot tudi mnenje avtorja Adamopoulos (2022) in preostalih raziskovalcev, ki v svojih analizah uporabljajo Likertovo 5-stopenjsko lestvico, je, da lahko veliko več izvemo o zadovoljstvu zaposlenih, če jim postavimo trditve, s katerimi se lahko bolj ali manj strinjajo. Menim namreč, da lahko na primer o plači in zadovoljstvu z njo izvemo veliko več, če postavimo nekaj trditev o plači in ugotavljamo, do katere mere se s trditvami zaposleni strinjajo, kot pa če jih enostavno vprašamo, ali so z njo zadovoljni. Na ta način tudi lažje izvemo, s katerim določenim delom niso zadovoljni in preko tega lažje ukrepamo, kot pa če vemo samo, da s plačo kot tako niso zadovoljni. Omenjena lestvica je tako še največji približek drugemu od načinov, ki ga predstavljajo avtorji Judge, Zhan in Glerum (2020), ki zadovoljstvo izraža od povsem nezadovoljenega pa do popolnoma zadovoljnega, ravno tako ima torej pet stopenj.

Pri dostopu do JSS, MSQ ter JDI vprašalnikov sem si pomagala s predhodnimi analizami merjenja zadovoljstva ter njihovimi predstavitevami v znanstvenih člankih. Izhajala sem iz različnih strokovnih člankov in strokovno izvedenih analiz, in sicer sem proučila analizi avtorja Gabriel (2022) ter avtorjev Frutos-Bencze, Sokolov, Zubr in Mohelska (2022), ki so se ukvarjali predvsem z JSS vprašalnikom, potem sem izhajala še iz del avtorjev Kinicki, McKee-Ryana, Schriesheim in Carson (2002) in Lee, Joo in Jia (2022), ki so poudarjali pomen JDI vprašalnika. Dodatno sem pregledala še analizi merjenja zadovoljstva zaposlenih z vprašalnikom MSQ, in sicer avtorjev Martins in Proença (2012) in Ibikunle, Afolabi ter Belloja (2022). Svoj vprašalnik za merjenje zadovoljstva, sem torej oblikovala na okviru petih najpomembnejših področjih, katerim sem dodala relevantne trditve za le-te, ki pa kot take podkrepijo razumevanje zadovoljstva določenega področja s strani zaposlenih. Zaposleni lahko izrazijo strinjanje/nestrinjanje s trditvami, celoten vprašalnik pa je umeščen v čas dela od doma.

Zraven vseh omenjenih virov sem pri ustvarjanju trditev izhajala tudi iz teoretičnega dela naloge, kjer sem natančno opisala tako zadovoljstvo pri delu, kot tudi delo od doma. Anketnemu vprašalniku sem dodala tudi ključna demografska vprašanja, in sicer se bodo zaposleni morali opredeliti glede spola, starosti, izobrazbe in trajanja zaposlitve v organizaciji HESS. Celotni anketni vprašalnik z dvema ključnima deloma o avtentičnem vodenju in o zadovoljstvu zaposlenih pri delu od doma sta priložena nalogi kot priloga 1.

3.2.5 Oblikovanje intervjuja

Odločila sem se, da znotraj raziskave izpeljem tudi delno strukturiran intervju z vodjo v podjetju, kar govori o tem, da bom za njegovo izvedbo vnaprej potrebovala nekaj ključnih vprašanj, ki bodo delovali kot iztočnica za pogovor. Pri oblikovanju vprašalnika sem si ravno tako zadala, da z vodjo izpeljem intervju v dveh ločenih delih, in sicer je prvi tisti, ki sprašuje po njegovi avtentičnosti in pogledu na to, drugi del pa predstavlja njegovo dožemanje zadovoljstva zaposlenih in na kakšen način jo lahko doseže. Pri vprašanjih za intervju sem ravno tako izhajala iz virov, ki sem jih opredelila že pri oblikovanju vprašalnikov, zgolj da sem tukaj vprašanja malce obrnila in jih prilagodila za vodjo. V pomoč za merjenje avtentičnosti vodje preko dožemanja samega sebe sem uporabila vprašalnik ustvarjen s strani avtorjev Dimovski in drugi (2013, str.125) ter vse predhodno pripravljene trditve za merjenje avtentičnosti s strani zaposlenih in vso novo pridobljeno znanje o značilnostih ter kompetencah avtentičnih vodij pridobljenih pri teoretičnem delu naloge. Podobno sem pripravila tudi vprašanja o pomenu zadovoljstva, in sicer preko prej pripravljenega vprašalnika za zaposlene ter preko predhodne proučitve tega konstrukta. Obema deloma sem dodala še nekaj osnovnih vprašanj o dožemanju in poznavanju pojmov, sem pa k vprašanjem za delno strukturiran intervju dodala tudi tretji sklop, in sicer dožemanje in razumevanje obeh ključnih konstruktov v času dela od doma. Pripravljena vprašanja za delno strukturiran intervju in odgovori so razvidni v prilogi 2.

3.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

V mesecu februarju, leta 2023, sem v podjetju HESS izvedla raziskavo, na katero sem se pripravila v predhodnih poglavjih, in sicer sem z novo pridobljenim znanjem iz teoretičnega dela naloge sestavila anketni vprašalnik za zaposlene ter vprašanja za intervju z vodjo. Na tem mestu bodo predstavljene ključne ugotovitve moje raziskave v podjetju HESS. Razvidni bodo rezultati anketnega vprašalnika, ključni povzetki intervjuja ter kodirna analiza kvalitativne raziskave.

3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika v podjetju

Anketni vprašalnik, ki sem ga sestavila s pomočjo proučitve teoretičnih konstruktov in s pomočjo predhodnih verodostojnih vprašalnikov, sem prenesla v digitalno okolje, natančneje, v pogosto uporabljeno spletno orodje, imenovano 1ka. Pripravljen anketni vprašalnik sem preko elektronske pošte posredovala 35-im zaposlenim v podjetju HESS, do katerih sem lahko dostopala. Anketo sem aktivirala 13. februarja 2023, zaključila pa 28. februarja istega leta. Prve od ugotovitev se nanašajo na rezultate demografskih vprašanj, in sicer je na posredovan vprašalnik odgovorilo 26 zaposlenih podjetja HESS, med njimi pa je bilo 11 moških in 15 žensk. V podjetju HESS med anketiranci ni bilo osebe, ki bi bila stara 25 let ali manj, je pa bilo v starostni skupini med 26-im in 35-im letom 7 zaposlenih, kar predstavlja 27 % vseh anketirancev. V naslednji starostni skupini, ki predstavlja zaposlene,

stare med 36-im in 45-im letom, je bilo največ anketirancev, in sicer 14 oseb, kar predstavlja 54 % celotnega vzorca. V predzadnji skupini, kjer se definirajo zaposleni, stari med 46 in 55 letom, sta bila dva zaposlena, kar predstavlja 8 % celotnega vzorca analize, v zadnji skupini, ki pa predstavlja zaposlene, starejše od 55 let, pa so bili 3 zaposleni ter s tem 12 % anketirancev.

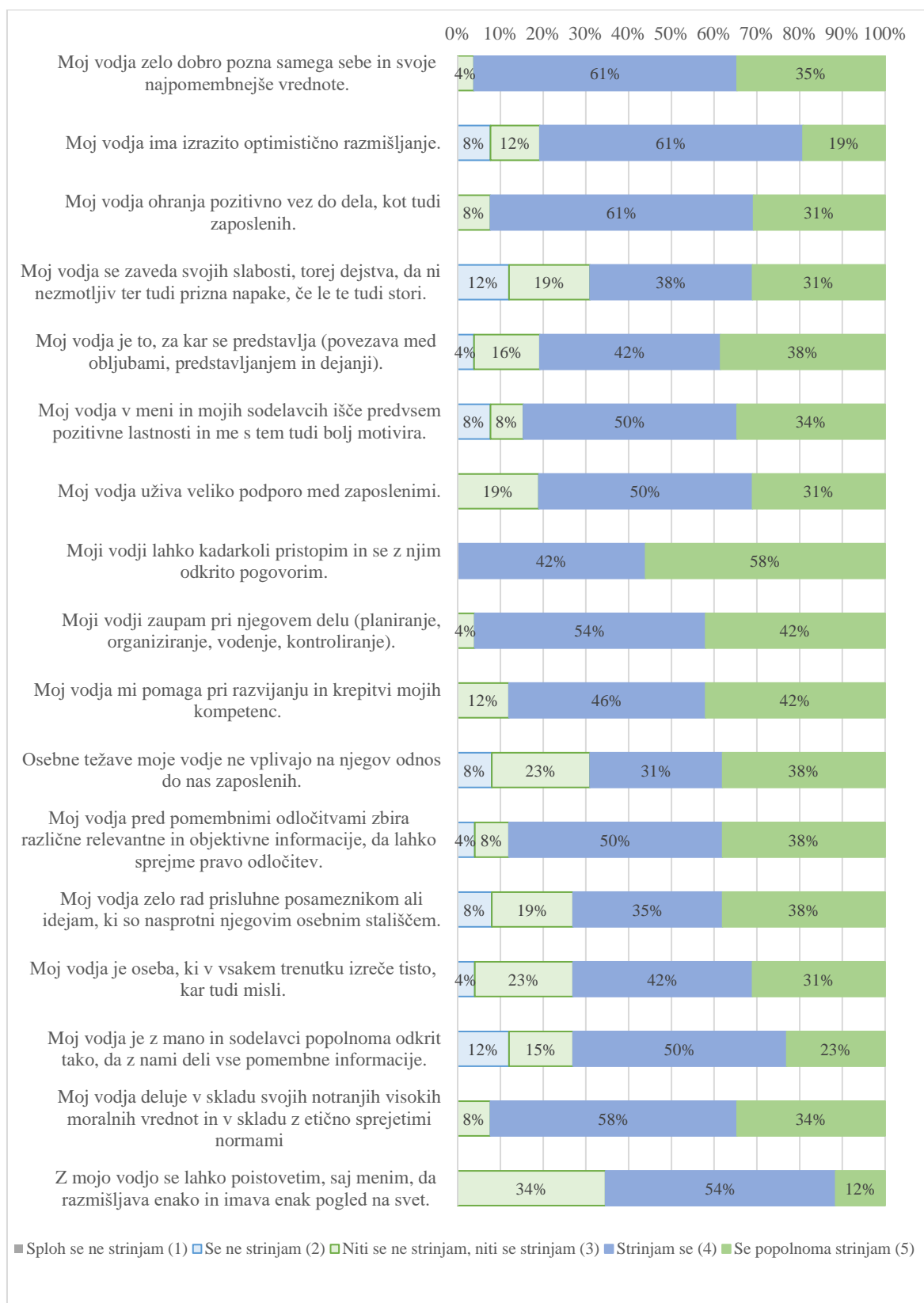
V sklopu demografskih vprašanj sem zaposlene spraševala tudi po najvišje doseženi izobrazbi in tako preko analize ugotovila, da je v podjetju HESS med anketiranci, ki so rešili anketni vprašalnik, največ zaposlenih doseglo stopnjo univerzitetnega študija (2. bolonjska stopnja), in sicer je bilo takih 15 oseb in s tem posledično 58 % anketirancev. 3 zaposleni (12 %) so se izšolali v srednji strokovni šoli oziroma v gimnaziji, 1 oseba (4 %) je zaključila višjo šolo, 6 anketirancev, kar predstavlja 23 %, pa je končalo visoko strokovno šolo (1. bolonjska stopnja). Med vsemi zaposlenimi, ki so izpolnili vprašalnik, je bila 1 oseba (4 %) takšna, ki je dokončala znanstveni magisterij ali doktorat.

Zadnje od demografskih vprašanj se je nanašalo na staž zaposlitve anketirancev v izbranem podjetju. V podjetju HESS največji delež, in sicer 42 % vseh anketirancev (11 oseb), predstavljajo zaposleni, ki so v izbranem podjetju med 10 in 12 leti. 4 zaposleni (15 %) so v podjetju med 1 in 3 leti, 7 anketirancev (27 %) pa je v podjetju HESS zaposlenih med 7 in 9 let. Najdlje, torej 13 ali več let, so med vsemi, ki so izpolnili anketni vprašalnik, 4 osebe (15 %).

Prvi del vprašalnika se je nanašal na dožemanje vodij s strani zaposlenih. V tem delu sem namreč želela z vidika zaposlenih preveriti, ali so vodje v izbranem podjetju dejansko avtentične. Del o dožemanju avtentičnosti vodij je bil sestavljen iz 17-tih ključnih trditvev, rezultati pa so se gibali med povprečnimi ocenami od 3,8 pa do 4,6. Na tem mestu je potrebno še enkrat omeniti, da so bile trditve pripravljene za odgovarjanje na Likertovi lestvici, torej ocena 5 predstavlja popolno strinjanje zaposlenega s trditvijo, ocena 1 pa popolno nestrinjanje. Najnižje povprečje v prvem delu, ki ga predstavlja ocena 3,8, sta prejeli trditvi »Moj vodja je z mano in sodelavci popolnoma odkrit tako, da z nami deli vse pomembne informacije« ter trditvev »Z mojo vodjo se lahko poistovetim, saj menim, da razmišlja enako in imava enak pogled na svet«. Najvišjo povprečno oceno, torej oceno 4,6, si je prislužila trditvev »Moji vodji lahko kadarkoli pristopim in se z njim odkrito pogovorim«, medtem ko nobena izmed trditvev ni prejela najnižje možne ocene, torej ocene 1.

V nadaljevanju je predstavljena slika 6, in sicer so na sliki razvidni odstotki strinjanja z omenjenimi trditvami. Slika torej prikazuje, koliko udeležencev ankete je izbralo določeno oceno. Kot lahko opazimo na sliki 6 je večina sodelujočih v raziskavi izbrala vrednosti ocene 4 ali 5, zato je tudi skupno povprečje pri prvem delu vprašalnika visoko. V prilogi 3 je razvidno povprečje po posameznih trditvah prvega dela vprašalnika, v prilogi 4 pa deskriptivna statistika analize.

Slika 6: Strinjanje s trditvami avtentičnega vodenja, prikazano z odstotki



Vir: lastno delo.

Kot sem torej že omenila in je razvidno iz slike 6, nobeden od zaposlenih ni za nobeno od trditev izbral najnižjo oceno 1, ki govori o tem, da se s trditvijo sploh ne strinjajo. Kot je možno razbrati iz slike, je tudi oceno 2, za katero stoji razlaga, da se zaposleni ne strinjajo s trditvijo, izbralo malo sodelujočih. Predvsem po odstotkih izstopata oceni 4 in 5, ponekod tudi 3. Kljub temu da sem pred vizualnim prikazom izpostavila najnižje ocenjene trditve, pa ne morem mimo dejstva, da je ocena 3,8 dejansko zelo dobra povprečna ocena, pridobljena s pomočjo Likertove lestvice. Kot navajata Sullivan in Artino (2013), se rezultati, pridobljeni na omenjeni lestvici interpretirajo s pomočjo treh ključnih skupin, ki opredeljujejo odnos anketirancev do določene teme, po kateri jih v sami analizi sprašujemo. Na ta način sta oblikovala naslednje tri skupine, predstavljene v tabeli 2.

Tabela 2: Interpretacija rezultatov Likertove lestvice

Ocena	Odnos
1,0 – 2,4	Negativen odnos
2,5 – 3,4	Nevtralen odnos
3,5 – 5,0	Pozitiven odnos

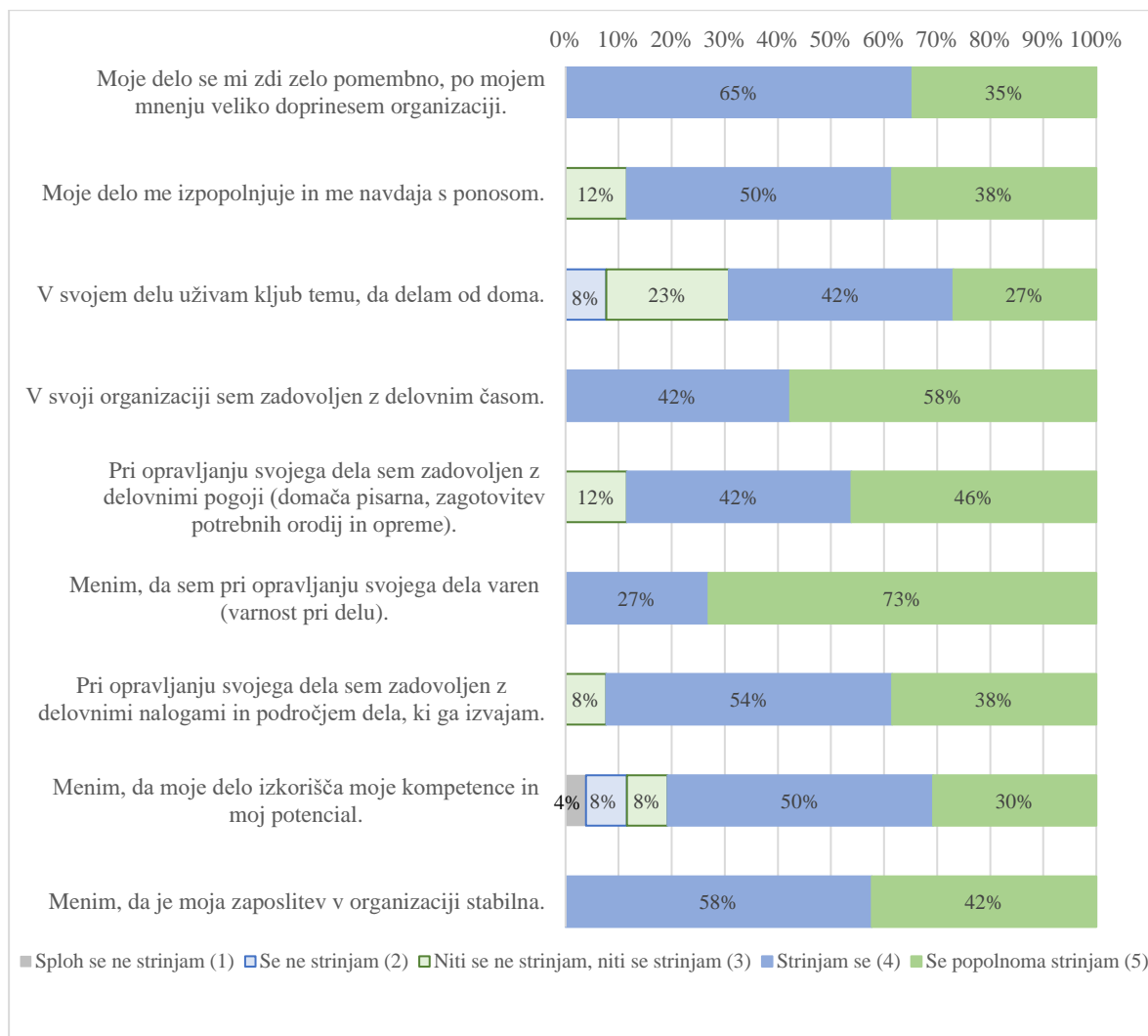
Prerejeno po Sullivan & Artino (2013).

Na podlagi ugotovitev po Sullivan in Artino (2013) torej lahko v prvem delu govorim o **pozitivnem odnosu zaposlenih do svojih vodij**, prav tako pa lahko preko pripravljenih trditev, ki so nakazovale na avtentičnost vodij, potrdim, da je v podjetju HESS prisotno avtentično vodenje. Ravno tako tudi interpretacija rezultatov po Dimovski in drugi (2013) priča o tem, da so v podjetju HESS vodje zares avtentične. Te so namreč pri analizi rezultatov svojega vprašalnika s pomočjo Likertove lestvice ustvarili točkovnik, ki govori o tem, ali so vodje s strani zaposlenih dojete kot avtentične. Kljub temu da nisem zaposlenim v izbranem podjetju podala povsem enak vprašalnik, sem imela v svojem vprašalniku ravno tako 17 trditev, hkrati pa so izhajale tudi iz njihovega. Tako v svojem delu poudarjajo, da so avtentični vodje tisti, katerim zaposleni so namenili več kot 60 točk od vseh možnih, ki jih je bilo 85, tisti, ki so prejeli več kot 76, pa so zelo avtentični. V ta namen lahko seštejem povprečne vrednosti vseh 17-ih trditev in tako primerjam skupno povprečno pridobljeno število točk z lestvico, ki so jo pripravili. Skupen seštevek povprečnih vrednosti v izbranem podjetju HESS znaša 70,1 točk, kar pomeni, da zaposleni svoje vodje dojemajo kot avtentične, vendar pa, kot navajajo, obstaja še nekaj možnosti za še bolj avtentičen razvoj.

Drugi del anketnega vprašalnika se je nanašal na zadovoljstvo zaposlenih pri delu od doma. Ta del vprašalnika sem razdelila na 5 ključnih področij zadovoljstva med zaposlenimi in za njih pripravila trditve, ki nakazujejo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu od doma s posamezno kategorijo. Prvo področje, ki sem ga preverjala, je bila narava dela, v kategoriji pa je bilo 9 trditev. Prav tako kot v prvem delu so se zaposleni, ki so izpolnili anketni vprašalnik, lahko s trditvijo strinjali ali ne, enako kot v prvem delu so svoje strinjanje ali nestrinjanje izrazili na Likertovi lestvici. Deskriptivna statistika po trditvah za vse kategorije

je priložena nalogi, kot priloga 5. Pri prvi kategoriji zadovoljstva so se povprečne ocene gibale med 3,9 in 4,7. Tudi tukaj lahko na podlagi prispevka po Sullivan in Artino (2013) ugotovimo, da imajo zaposleni pri delu od doma **pozitiven odnos do narave dela** oziroma so z njo dejansko zadovoljni. Skupno povprečje kategorije znaša 4,3. Najnižjo oceno, 3,9, je prejela trditev »V svojem delu uživam, kljub temu da delam od doma«, najvišjo povprečno oceno, 4,7, pa je dobila trditev »Menim, da sem pri opravljanju svojega dela varen (varnost pri delu)«. Kot je razvidno na sliki 7, se je največ zaposlenih s trditvami poistovetilo, saj je večina izbrala oceno 4 ali 5. Nekaj posameznikov je pri določenih trditvah izbralo oceno 3, je pa bila pri tem delu merjenja zadovoljstva izbrana tudi najnižja ocena 1, in sicer pri osmi trditvi.

Slika 7: Strinjanje s trditvami zadovoljstva narave dela, prikazano z odstotki

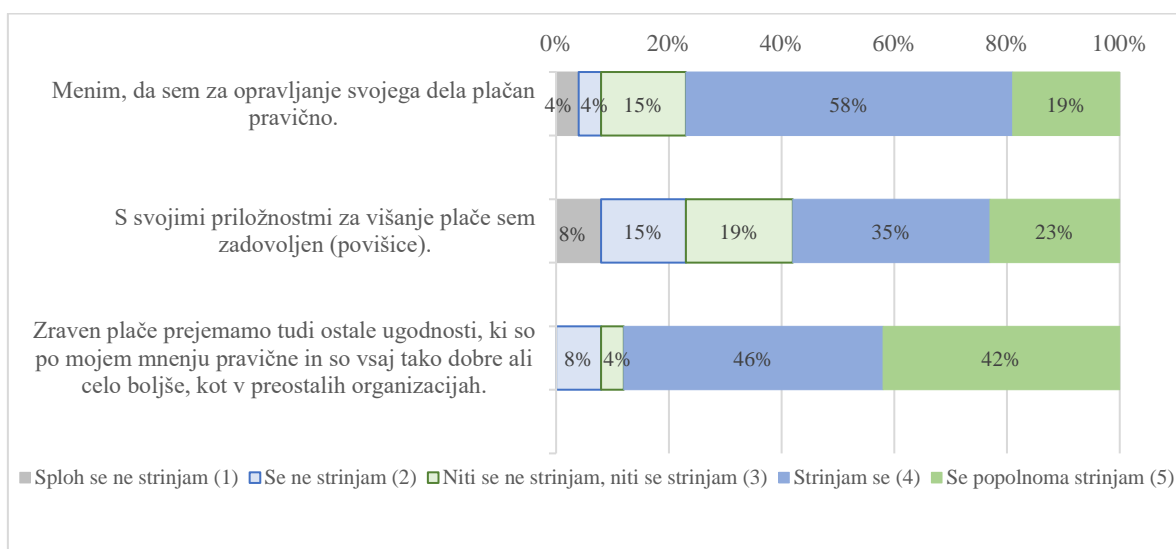


Vir: lastno delo.

Naslednjo kategorijo zadovoljstva zaposlenih je predstavljalo njihovo zadovoljstvo s plačo. Za ta del sem pripravila tri trditve, najnižjo oceno pa je prejela trditev »S svojimi

priložnostmi za višanje plače sem zadovoljen (povišice)«, in sicer je prejela povprečno oceno 3,5. Najvišja povprečna ocena pri tej kategoriji je bila 4,2, prejela pa jo je trditev »Zraven plače prejemamo tudi ostale ugodnosti, ki so po mojem mnenju pravične in so vsaj tako dobre ali celo boljše kot v preostalih organizacijah«. Na tem mestu zopet ugotavljam, da so zaposleni pri delu od doma **zadovoljni s svojo plačo, saj imajo do nje pozitiven odnos**, so pa bile povprečne ocene nekoliko nižje kot v predhodni kategoriji zadovoljstva, saj je skupno povprečje kategorije znašalo 3,8. V tem delu je prva trditev, ki se glasi »Menim, da sem za opravljanje svojega dela plačan pravično« od ene izmed oseb, ki so izpolnile anketo prejela oceno 1, torej najnižjo oceno, najslabše ocenjena trditev v tem delu, opredeljena zgoraj, pa je prejela najnižjo oceno od dveh posameznikov, kot je razvidno na sliki 8. Tudi pri tej kategoriji zadovoljstva se je večina zaposlenih, ki je sodelovala v raziskavi, s ponujenimi trditvami strinjala, saj sta najpogostejši oceni 4 in 5.

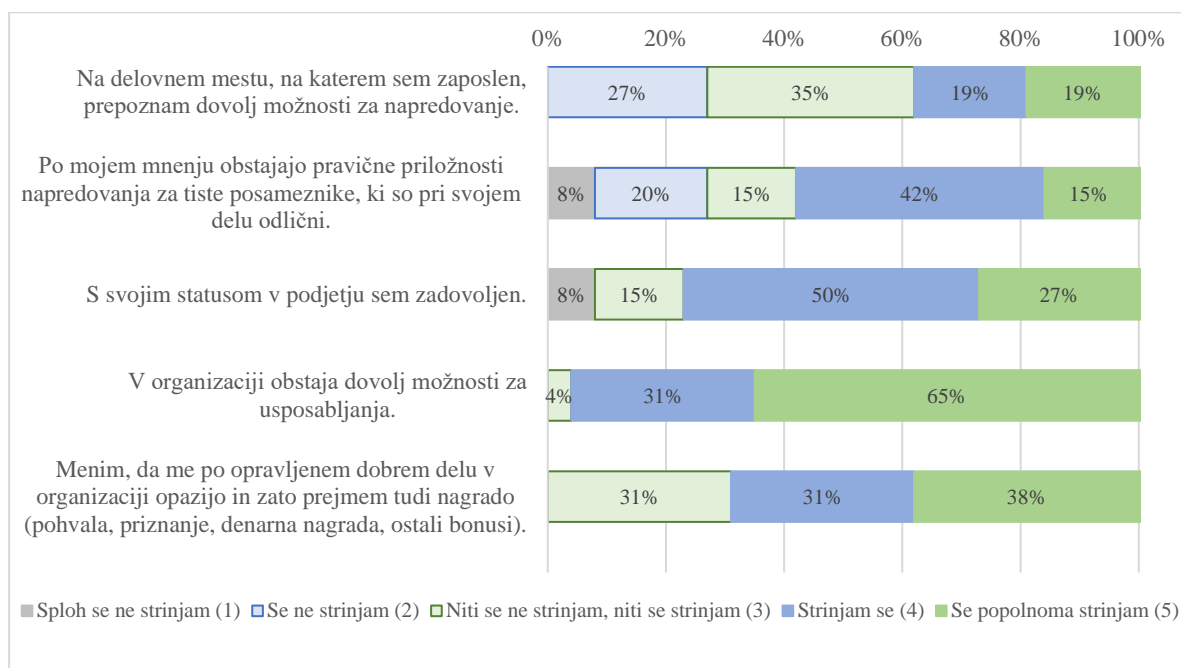
Slika 8: Strinjanje s trditvami zadovoljstva s plačo, prikazano z odstotki



Vir: lastno delo.

Med ključnimi kategorijami zadovoljstva zaposlenih je tudi zadovoljstvo z možnostmi napredovanja. V tem delu sem torej zaposlenim ponudila trditve, ki se nanašajo na napredovanja in usposabljanja. Vseh trditev je bilo 5, najvišja povprečna ocena pa je znašala 4,6. Najnižjo oceno je prejela trditev »Na delovnem mestu, na katerem sem zaposlen, prepoznam dovolj možnosti za napredovanje«, ki je bila ocenjena s povprečno oceno 3,3. Skupno povprečje te kategorije znaša 3,9, kar pomeni podobno kot pri predhodnih kategorijah, in sicer, da **so zaposleni z možnostmi napredovanja zadovoljni, saj imajo do tega pozitiven odnos**. Na sliki 9 je razviden prikaz strinjanja trditev v odstotkih. Pri kategoriji zadovoljstva z možnostmi napredovanja so torej v večini zaposleni zadovoljni, saj lahko vidimo, da se je večji del njih odločil, da omenjeno kategorijo oceni z vrednostma 4 in 5. Pri tej kategoriji je prva od trditev vidnih v spodnji sliki prejela največ nestrinjanja.

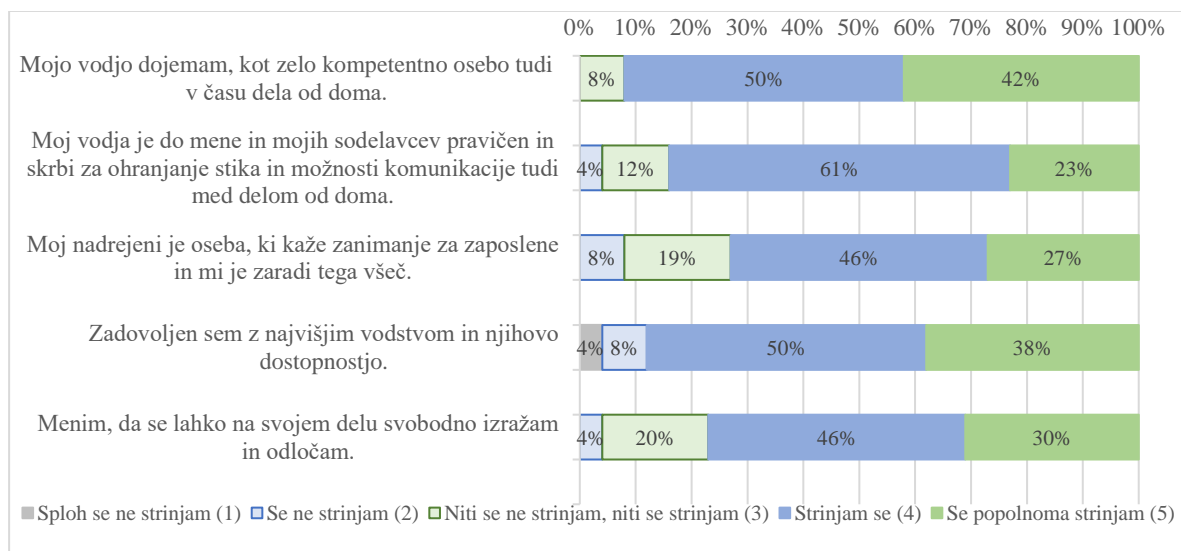
Slika 9: Strinjanje s trditvami zadovoljstva z napredovanjem, prikazano z odstotki



Vir: lastno delo.

V predzadnji kategoriji so lahko zaposleni v podjetju HESS izrazili zadovoljstvo z nadzorom. Tukaj sem jih spraševala po tem, kako pri delu od doma vidijo svojo vodjo, kako z njo komunicirajo ter kako do nje dostopajo. Celotna kategorija je vidna na sliki 10.

Slika 10: Strinjanje s trditvami zadovoljstva z nadzorom, prikazano z odstotki

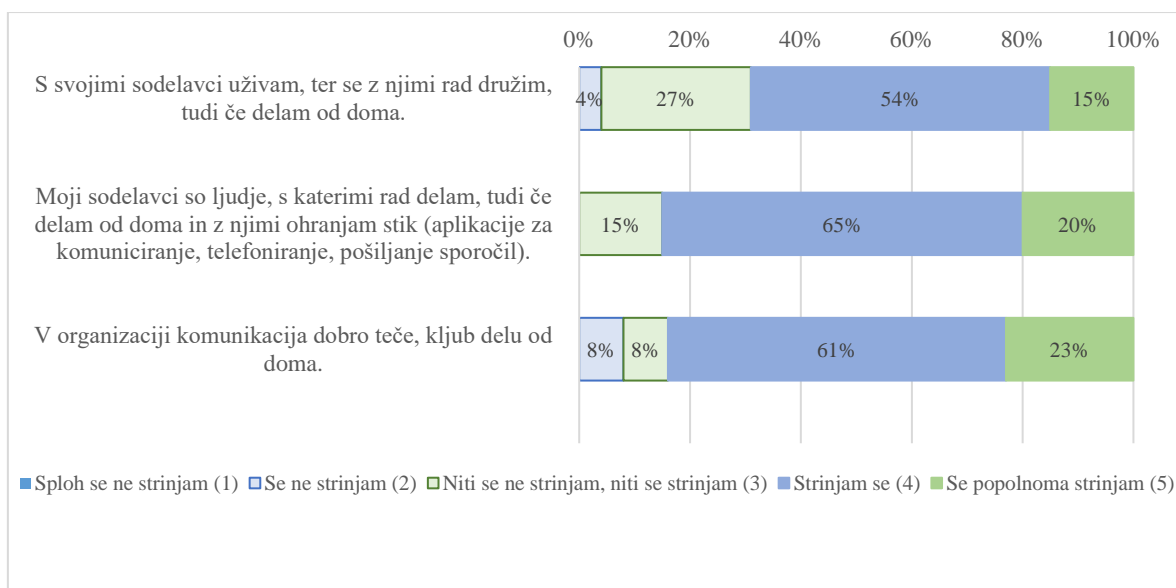


Vir: lastno delo.

Najnižje povprečje, v tej kategoriji je znašalo 3,9, najvišje pa 4,3. Zaposleni so se torej najmanj strinjali s trditvijo »Moj nadrejeni je oseba, ki kaže zanimanje za zaposlene in mi je zaradi tega všeč«, najbolj pa so se poistovetili s trditvijo »Mojo vodjo dojemam, kot zelo kompetentno osebo tudi v času dela od doma«. Skupno povprečje tega področja je 4, kar govori o tem, da **imajo zaposleni do svojih vodij v času dela od doma pozitiven odnos**.

Zadnja kategorija zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma pa se je navezovala na sodelavce. V tej kategoriji so bile pripravljene tri trditve, od katerih je trditev »S svojimi sodelavci uživam in se z njimi rad družim, čeprav delam od doma«, prejela povprečno oceno 3,8. Ostali dve trditvi, in sicer trditev »Moji sodelavci so ljudje, s katerimi rad delam, čeprav delam od doma in z njimi ohranjam stik (aplikacije za komuniciranje, telefoniranje, pošiljanje sporočil« in trditev »V organizaciji komunikacija dobro teče kljub delu od doma« pa sta prejeli povprečno oceno 4,0. Kot je vidno na sliki 11, nobena od trditev ni prejela najnižje ocene, ki je torej 1, skupno povprečje kategorije pa znaša 3,9. Tudi tukaj povprečje nakazuje **na zadovoljstvo te kategorije**.

Slika 11: Strinjanje s trditvami zadovoljstva s sodelavci, prikazano z odstotki



Vir: lastno delo.

Celoten del analize anketnega vprašalnika lahko zaključim z ugotovitvijo, da so vse kategorije in vsi deli vprašalnika dosegli povprečno oceno nad 3,5, ki je po navedbah avtorjev Sullivan in Artino (2013) meja, ki ponazarja pozitiven odnos do ponujenih trditev in s tem izraža podporo raziskovalnim konstruktom. Skupno povprečje v prvem delu, torej v delu, kjer sem z vprašalnikom preverjala, ali zaposleni dojemajo svojo vodjo kot avtentično, znaša 4,1, skupno povprečje v celotnem drugem delu, kjer pa sem preverjala stanje zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma, pa znaša 4. Na tem mestu lahko zaključim

pozitivno podporo konstruktoma s strani zaposlenih in tako ugotovim, da so v podjetju zaposleni pri delu od doma zadovoljni, svoje vodje pa dojemajo kot avtentične.

3.3.2 Analiza intervjuja z vodjo poslovnega sektorja

Intervju glede avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma na primeru podjetja HESS sem izvedla z vodjo poslovnega sektorja 17. februarja 2023 na sedežu podjetja v Brežicah. Vodja poslovnega sektorja je star 63 let in je po izobrazbi univerzitetno diplomirani pravnik. V podjetju HESS deluje že od same ustanovitve organizacije leta 2008, sam je bil namreč eden ključnih kadrov pri zagonu. V podjetju je zaposlen od leta 2010, ko se je organizacija tudi kadrovske izpopolnila, vse od začetka pa opravlja funkcijo vodje poslovnega sektorja. Intervju je, kot že opisano v predhodnem poglavju, razdeljen na tri ključna področja, in sicer na področje avtentičnega vodenja, zadovoljstva zaposlenih in dela od doma. Transkript intervjuja je viden v prilogi 2.

V prvem delu sem želela spoznati, kako avtentičen je vodja, zato sem vodjo poslovnega sektorja v podjetju HESS najprej vprašala, kdo po njegovem mnenju predstavlja dobro vodjo in ali sebe dojemata kot tako. Meni, da je ključ do dobrega vodenja biti zgled sodelavcem in da tudi sam počne in živi tako, kot želi, da v organizaciji delajo drugi. Med ključne vrednote, ki jih ima dober vodja, tako prišteva spoštovanje in upoštevanje sodelavcev ter spodbujanje kreativnosti in iskrenosti med sledilci. Poudarja tudi, da je potrebno sledilcem prisluhniti, hkrati pa je mnenja, da mora vodja pri svojem delu zasledovati etične norme. Pri navezavi na vprašanje o dojemanju samega sebe meni, da je to bolj vprašanje za sodelavce, vendar poudarja, da čuti, da ga kot vodjo sledilci upoštevajo. Moje naslednje vprašanje je predstavljalo njegovo dojemanje in razumevanje mojega prvega proučevanega konstrukta, in sicer avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje se po njegovem pojavlja v zadnjem času in je zanj bolj trendovski izraz, kljub temu pa si pravilno razlaga to obliko vodenja. Kot pravi, je to, da si avtentičen, dejansko to, da si takšen, kot si v resnici, ključne značilnosti avtentičnega vodenja pa vidi v vodenju z iskrenostjo, veliki meri samozavedanja, sprejemanju drugih mnenj in delanju v skupno dobro. Kot dodatno še poudarja, da je avtentičen vodja tisti, ki se zaveda svojih šibkosti, je spontan, odgovoren in se lahko zaradi zaupanja in spoštovanja nasloni na svoje sledilce.

V samem intervjuju sem želela ugotoviti, ali je intervjuvanec kot vodja dejansko avtentičen, zato sem ga spraševala predvsem po ključnih elementih tega stila vodenja. Moje naslednje vprašanje se je namreč nanašalo na njegovo samozavedanje, torej na poznavanje samega sebe. Vodja poudarja, da se dobro pozna, kajti v njegovi karieri, ki je dolga skoraj 40 let, se je nabralo ogromno izkušenj, kot pa navaja, je imel možnost celotno svojo kariero delovati na vodilnih položajih. Največ se je o sebi naučil ravno skozi delo, predvsem pa skozi napake in preko reakcij v kriznih situacijah. Te so po njegovem največji pokazatelj tega, kakšen v resnici je. Do danes so ga izoblikovale izkušnje različnih del in izzivi, povezani s temi, velik vpliv svojega razvoja pa priznava učenju iz napak. K oblikovanju osebe, kakršna je danes,

so vplivale tudi interakcije s sodelavci, poznavanje novih ljudi, predvsem pa sodelovanje z mlajšimi generacijami, od katerih se veliko in rad uči. V svojem življenju kot pri svojem delu se zaveda, kaj so njegovi osnovni cilji in kaj ga najbolj motivira. Osnovni cilj, ki ga ima tako v zasebnem kot poslovnem življenju, je, da vse, kar počne, dela z veseljem, najbolj pa ga motivira uspešno zaključeno delo ali projekt. Nadalje sem ga spraševala o poznavanju njegovih slabih lastnosti in priznavanju napak, ki se jih je dotaknil že v prejšnjem odgovoru. Vodja poslovnega sektorja namreč meni, da vsak, ki dela, tudi greši, zato je zanj ključno, da zaposleni napake priznajo, jih ne skrivajo in jih kasneje dobro analizirajo ter tako postanejo še boljši. Kot poudarja, se vsi njegovi sodelavci tega zavedajo, ključno zanj pa se zdi, da sledilcev ne sme biti strah priznati napak v primeru le-teh.

Pri prvem vprašanju v tem delu sem ga spraševala o tem, kdo je po njegovem mnenju dober vodja, pri naslednjem vprašanju pa me je zanimalo, kako kot vodjo vidi samega sebe. Na tem mestu navaja, da je kot vodja energičen, angažiran, če je potrebno, je tudi malce glasen, je pa vsekakor vedno na voljo zaposlenim, jim prisluhne, svetuje, pomaga. Sam meni, da je pri opravljanju njegovega dela ključno, da je iskren, kajti meni, da to iskrenost zaznajo tudi sodelavci. Kot je večkrat poudaril, je na svojem delovnem mestu obdan večinoma z ženskami, zato zna biti pri sodelovanju z njimi nežen in umirjen, kar pa mu ne predstavlja nobenih težav. V njegovem slogu vodenja je izražen njegov značaj, vrednote, želje in cilji, največji poudarek pa daje poštenosti in etičnosti, kjer zasleduje načelo »nikoli ne naredi nekomu nekaj takega, česar ne bi želel, da kdo naredi tebi«. Naslednji pomembni element avtentičnega vodenja zagotovo predstavlja optimizem in vodja, s katero sem izvedla intervju, meni, da je optimistična oseba, vendar je hkrati tudi oseba zmernega realizma. Kot poudarja, je optimizem izjemnega pomena, saj brez njega po njegovem ni napredka, vendar je v poslovnem svetu, po njegovo, potrebno stopiti tudi na realna tla in optimizem graditi na utemeljenih pričakovanjih. Optimizem je po njegovem bistven za doseganje ciljev, velik poudarek pa sam, kot tudi celotno podjetje, daje kadrovanju oziroma pridobivanju novih članov, kajti v organizacijo ne želijo sprejeti nekoga, ki na to deluje destruktivno, zagotovo torej v podjetju ne potrebujejo izrazitih pesimistov. Dodatno me je pri tem vprašanju zanimal še njegov pogled na upanje, ki pa ga, kot navaja ne priznava, saj morajo biti v poslovnem svetu naloge načrtovane, izvedba v skladu s postopki, daje pa na drugi strani veliko vlogo zaupanju svojim zaposlenim, ki so dovolj kompetentni in sposobni za sprejemanje pravih odločitev.

Pri razvijanju pogovora o iskrenosti in zaupanju informacij svojim podrejenim, vodja pove, da sta iskrenost ter dobra komunikacija ključ za dobro delo. Iskrenost in komuniciranje namreč vidi kot izredno pomemben dejavnik pri omogočanju samostojnega, kompetentnega in pravilnega delovanja sledilcev. Kot navaja, je do svojih sodelavcev iskren, saj so le tako lahko »oboroženi« z vsem potrebnim znanjem za sprejetje najboljših odločitev, priznava pa tudi, da kakšne informacije pred njimi prestreže, da ne delujejo demotivacijsko ali pa ohromijo delovni proces in svobodo zaposlenega. Naslednje vprašanje se je do neke mere navezovalo na prejšnje, in sicer sem vodjo poslovnega sektorja v podjetju HESS povprašala

o tem, kako poteka sodelovanje s podrejenimi ter kako z njimi komunicira. Vodja tukaj poudarja, da je vsem vedno na razpolago, komunikacija pa je odprta. Njegovo sodelovanje s sodelavci poteka na tedenskih kolegijih in sestankih določenega projekta, je pa ne glede na čas v delovnem dnevu, svojim zaposlenim na voljo. V njegovi navadi je namreč, da zaposlene sprejme, jim prisluhne, sami pa predlagajo, kako bi neko morebitno težavo tudi rešili, saj priznava, da so bližje problemu in jim zaupa, da lahko pripravijo dobro rešitev. Če meni, da je rešitev dobra, jo potrdi, drugače pa si z zaposlenimi izmenja mnenja in tako dosežejo konsenz. Ravno ta misel o sprejemanju različnih mnenj pa je vodilo za naslednje vprašanje. Vodja na tem mestu poudarja, da se pred pomembnimi odločitvami posvetuje s sodelavci s konkretnega področja. Velikokrat se zgodi, da odločitev sprejmejo skupaj, vendar mora v primeru nasprotujočih si mnenj sam prevzeti odgovornost in se odločiti tako, kot meni, da je najbolje. Kljub temu vsi zaposleni vedo, da je sam odgovoren za to dejanje in bo v primeru nepravilne odločitve sam nosil posledice. Svojim zaposlenim popolnoma zaupa, saj jim kot podjetje omogočajo razvijanje kompetenc in usposabljanja, že pri izboru pa poskrbijo, da so dovolj kompetentni in izobraženi.

Zadnje vprašanje pri prvem delu o avtentičnem vodenju se je nanašalo na mnenje vodje o tem, ali mu zaposleni zaupajo in se z njim poistovetijo ter o tem, če se drži obljub in dogovorov. Vodja mi je zaupal, da se trudi držati dogovorov in meni, da mu zaposleni zaupajo, vsaj takšen občutek prejme preko njihovih medsebojnih interakcij. Ključna pri opravljanju njegovega dela se mu zdi ravno iskrenost, saj lahko le tako rešijo vse morebitne težave. Sam meni, da se drži obljub in da je v resnici oseba, za katero se tudi predstavlja.

V drugem delu intervjuja sem se z vodjo pogovarjala o zadovoljstvu zaposlenih, dejavnih zadovoljstva in njihovih akcijah, s katerimi skrbijo zanjo. Najprej sem pogovor o tem konstruktivno začela povsem osnovno, kajti zanimal me je pogled vodje poslovnega sektorja na samo zadovoljstvo zaposlenih in kako pomembno je to zanj. Kot je poudaril, je zanj osebno, kot tudi za celotno podjetje, zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za uspešno dolgoročno delovanje družbe. Kot je povedal, marsikatero podjetje ne zasleduje akcij za večanje zadovoljstva zaposlenih ali pa le to zanemarjajo, vendar je mnenja, da na dolgi rok tako podjetje ne more biti uspešno. Ključno po njegovem mnenju je, da so ljudje zadovoljni s svojim delom, saj lahko nezadovoljstvo zaposlenih pomeni, da se kot posamezniki ne ujemajo z organizacijo ali pa narava dela, ki ga opravljajo, ni za njih. Nadalje vodja predstavlja ključne dejavnike zadovoljstva, ki jih kot podjetje ponujajo svojim zaposlenim. Najprej navaja premični delovni čas, ki gre predvsem na roke mladim staršem, da so zjutraj bolj sproščeni in jih ni potrebno skrbeti zaradi zamude, kot dodaten dejavnik, ki omogoča večje zadovoljstvo zaposlenih v HESS, pa predstavlja tudi delo od doma, v primeru da so zaposleni bolni ali pa je bolan njihov otrok. Skozi celoten pogovor poudarja, da so zaposlenim kot tudi družinam prijazno podjetje, za dobro in učinkovito delovanje znotraj podjetja pa skrbi tudi etični kodeks organizacije.

Ker v teoriji obstaja kar nekaj dejavnikov, ki omogočajo večje zadovoljstvo zaposlenih, me je na tem mestu zanimalo, kateri so po mnenju vodje poslovnega sektorja tisti, ki so najpomembnejši, predvsem z vidika izkušenj. Vodja mi je zaupal, da so po njegovem mnenju in izkušnjah najpomembnejši dejavniki predvsem poistovetenje s podjetjem, primerno delo za posameznika, premični delovni čas, možnost dela od doma ter primerno vzdušje. Med ključne dejavnike prišteva tudi delovno okolje, pri katerem ima v mislih pisarno, opremo, svetlost prostorov, parkirne prostore, ključna pa je tudi možnost usposabljanja, plača, odprta komunikacija in nagrajevanje v smislu urejenih stimulacij za posebne dosežke. Vodja je na tem mestu poudaril, da vse naštetu v organizaciji imajo. Naprej me je zanimalo, kako skrbijo za vse te dejavnike, ali jih negujejo, izboljšujejo in vodja je zatrdil, da enkrat ali celo večkrat na leto sedejo skupaj z zaposlenimi ter jih tako spodbujajo k deljenju svojih predlogov in idej. Na tak način so, kot navaja, ustanovili tudi športno društvo podjetja, ki omogoča, da imajo zaposleni v popoldanskem času možnost rekreativnih dejavnosti in se tako tudi skupaj družijo pri smučanju, jadraniu, plavanju ter hoji.

V teoriji torej obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, vendar ni dovolj, če se tega v podjetju zgolj zavedajo, temveč je potrebno stanje v organizaciji tudi meriti in ravno na to se je nanašalo moje naslednje vprašanje. Torej, ali se v podjetju zavedajo stanja zadovoljstva in ali izvajajo tudi meritve. Kot je poudaril vodja poslovnega sektorja, se v družbi zavedajo stanja in ga tudi redno preverjajo. Rezultati so bili do sedaj po njegovem pričanju zelo dobri, v času, ko so meritve dajali v izvajanje zunanjim podjetjem, pa so imeli v okviru celotnega energetskega področja najboljše rezultate. Vodja mi je zaupal še, da so se v preteklosti torej posluževali merjenja zadovoljstva s strani zunanjih organizacij, kasneje pa so v podjetju usposobili osebo, ki je za njih opravljala interno merjenje zadovoljstva. Vodja je še dodal, da so od začetka zadovoljstvo merili vsako leto, nato pa so ugotovili, da je vse skupaj preveč pogosto, zato so merjenje začeli izvajati v časovnem obdobju približno na dve leti. V zadnjem času, sploh v času koronavirusa, meritev niso izvajali, jih pa nameravajo izvesti čim prej.

V nadaljevanju pogovora z vodjo me je zanimalo njegovo mnenje o tem, ali lahko on kako izboljša zadovoljstvo svojih zaposlenih. Zaupal mi je, da lahko, in sicer preko konstantnega spodbujanja zaposlenih, da delijo svoje predloge in ideje, hkrati pa se zaveda, da ima veliko vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih, saj sprejema ključne odločitve pri uvajanju predlogov s strani zaposlenih. Na tem mestu je še poudaril, da se ves čas trudi spodbujati mnenja, saj kot vodja nima veliko časa, da bi razmišljal o vseh načinih, ki omogočajo višanje zadovoljstva, hkrati pa zaposleni vedo, kaj jih najbolj stimulira pri njihovem delu, ki je drugačno od dela vodje. Vodja je dodal, da lahko pri svojih zaposlenih doseže višje zadovoljstvo tudi, če vodi v skladu z avtentičnim stilom vodenja. V sklopu zadovoljstva zaposlenih sem vodjo povprašala še po dveh vprašanjih. Prvo od dveh preostalih vprašanj se je nanašalo na poznavanje in zavedanje dejavnikov med zaposlenimi, ki omogočajo večje zadovoljstvo. Vodja mi je odgovoril, da obstaja med zaposlenimi ideja medsebojnega razumevanja, enostavnega komuniciranja in dela brez pritiska. V podjetju skrbijo tudi za višanje

zadovoljstva med zaposlenimi tako, da jim omogočajo skupne aktivnosti izven delovnega časa, eden od primerov je športno društvo, ki skrbi za to, da se zaposleni v prostem času med sabo še bolj spoznavajo, pogovarjajo, sklepajo prijateljstva in ravno zaradi tega je delo v organizaciji prijetnejše in uspešnejše. Zadnje vprašanje v tem sklopu se je nanašalo na to, ali kot vodja meni, da je boljše zadovoljstvo zaposlenih tisto, kar poveča produktivnost in uspešnost in vodja mi je brez oklevanj zatrdil, da je zadovoljstvo zaposlenih bistveni element uspešnosti družbe.

Zadnji sklop vprašanj v izvedenem intervjuju so predstavljala predvsem vprašanja o avtentičnem vodenju ter o zadovoljstvu zaposlenih pri delu od doma. Najprej me je zanimalo, kako so se v podjetju znašli v času korona krize, kako je sam deloval kot vodja in kateri so bili ključni izzivi v tistem času. Vodja mi je zaupal, da je bilo delo od doma poseben izziv, vendar pa poudarja, da so si na srečo sami krojili način dela in niso padli pod pritisk omejitev. Na začetku so omogočili delo od doma, kjer so vsem zaposlenim, ki so delali od doma zagotovili ekrane, računalnike ter jim povrnili vse stroške, vezane na ureditev domače pisarne. Pri pojavu koronavirusa, po pričanju vodje niso zahtevali dela od doma, saj jim stavba, v kateri delujejo omogoča, da ima vsak od zaposlenih tudi svojo pisarno, kljub vsem sredstvom, ki so jih namenili za uspešno delo od doma, so torej svoje zaposlene še vedno spodbujali, da pridejo na delo fizično. Na delu so sledili smernicam in se redno testirali, merili telesno temperaturo, sestanke pa izvajali preko programa Teams ali v večjih sobah, kjer so zagotovili varnostno razdaljo ter primerno prezračevanje. Komunikacija je bila ohromljena, vendar še vedno dobra, saj vodja na tem mestu poudarja vlogo stika v živo in da je le-to drugačno kot preko računalnika ali po telefonu. Kljub temu so se po njegovem navajanju v teh okoliščinah dobro znašli in komunicirali, so pa takoj, ko je bilo možno, spodbujali druženje v živo. Vodja na tem mestu še navaja, da je bil zaposlenim ne glede na to, ali so bili na delu fizično ali od doma na voljo, so pa vsem zaposlenim, ki so delali od doma, ravno tako uspešno prenesli navodila, usmeritve in sporočila.

Pri drugem vprašanju v tem zadnjem delu sem želela ugotoviti, kako so skrbeli za dejavnike zadovoljstva v času dela od doma ter ali so se z zaposlenimi pravočasno pogovarjali ter ukrepali v primeru nezadovoljstva. Vodja je povedal, da so imeli z zaposlenimi veliko stika, sploh s tistimi, ki so delali od doma. Na ta način so po njegovem skrbeli za te dejavnike, saj so lahko zaposleni kadarkoli izrazili mnenje, predstavili težave ali pa sami predlagali izboljšave. Kot še dodaja, so se o vseh morebitnih pomanjkljivostih takoj pogovorili in jih rešili, vendar jih po njegovem navajanju ni bilo zares veliko. Če so opazili, da imajo zaposleni pri delu od doma kakršne koli težave, so takoj ukrepali, jim bili na voljo ter jih pri njihovem delu tudi spodbujali.

Intervju sem nadaljevala s ključnim vprašanjem za to magistrsko delo, in sicer sem vodjo poslovnega sektorja vprašala, kako so bili zaposleni, pri delu od doma, dejansko zadovoljni. Vodja je zatrdil, da so bili zaposleni pri delu od doma zelo zadovoljni, še vedno pa je mnenje večine to, da raje delajo na fizičnem delovnem mestu kot od doma. Predvsem je tako splošno

mnenje, po opazovanjih vodje sprejeto, ker je delo, ki ga opravljajo zaposleni interaktivno, sami zaposleni pa poudarjajo, da na delu v fizični obliki hitreje dostopajo do določenih informacij. Po tej ugotovitvi sem vodjo povprašala še po tem, kaj se je v tem času, ki je malce zamajal stare tirnice, sam naučil ter ali ostaja delo od doma potencialna oblika dela v organizaciji. Vodja je na tem mestu povedal, da se kaj bistveno novega ni naučil, je pa poudaril, da je pridobil znanja pri uporabi tehničnih pripomočkov za komuniciranje. Navedel je še, da ohranjajo obliko komuniciranja preko programov, kot so Teams ali Zoom za sestanke z zunanjimi deležniki, kjer prihranijo čas in denar ter jim tako ni potrebno opraviti določene poti. Na tem mestu je še dodal, da je v tem času dognal, da je vodenje v živo veliko lažje in prijetnejše, hkrati pa k ugotovitvam dodaja tudi, da so bili zaposleni pri delu od doma zadovoljni, kar po njegovem pričča o tem, da v primeru, da podjetje že ves čas skrbi za svoje zaposlene in njihovo zadovoljstvo tudi nastanek kriznega dogodka, kot je nastanek korona krize, bistveno ne vpliva na stanje njihovega zadovoljstva. Kot je še poudaril, je ugotovil, da če so stvari v podjetju urejene tako, kot je potrebno, ni strahu za izrazito poslabšanje zadovoljstva zaposlenih, kot tudi za poslabšanje dojemanja same vodje. Za konec mi je povedal, da je delo od doma še naprej ena od možnih oblik dela v organizaciji, predvsem v primeru bolezni, slabšega počutja ali bolnih otrok zaposlenih. Vodja je dodal še, da ima s svojimi podrejenimi zares iskren odnos in jim zaupa pri delu od doma ter verjame, da zaposleni te oblike dela ne zlorabljujejo.

3.3.3 Kodirna analiza kvalitativne raziskave

V tem delu naloge bom predstavila ključne izseke opravljenega intervjuja, ki bodo razvidni pod predelom »enota kodiranja«, dodatno pa bodo uvrščeni še pod kodo, ki jo predstavljajo in celotno kategorijo, ki ji pripadajo. Izseki, ki so predstavljeni, so pomembni, ravno zaradi interpretacije rezultatov in s tem posledično zaradi končnih ugotovitev. Da sem lahko izvedla kodirno analizo kvalitativne raziskave, sem morala torej izhajati iz teoretičnega dela, kjer sem povezovala ključne elemente tako avtentičnega vodenja kot tudi zadovoljstva zaposlenih z odgovori, ki mi jih je v podjetju HESS podal vodja poslovnega sektorja. Na ta način sem torej povezala odgovore, prejete s strani vodje, s proučeno teorijo in lahko podala sklep glede avtentičnosti vodje in zadovoljstva zaposleni pri delu od doma, v podjetju HESS.

Pred prikazom kodirnih tabel lahko poudarim, da so **vodje v podjetju HESS zares avtentične**, hkrati pa je zaznavanje **zadovoljstva v podjetju na zelo zadovoljivi ravni**. Vodja poslovnega sektorja podjetja namreč deluje po ključnih prvinah avtentičnega vodenja, dodatno pa zelo spoštuje zaposlene in si pri delovanju zadaja, da so čim bolj zadovoljni. Preko izvedene analize intervjuja lahko povežem tudi vodenje z zadovoljstvom zaposlenih, saj vodja poslovnega sektorja ravno tako opozarja na povezanost konstruktov. Med drugim na tem mestu ugotavljam tudi, da vodstvo podjetja skrbi za zadovoljstvo svojih zaposlenih in poudarja vlogo omenjenega konstrukta pri delu.

Najprej je v nadaljevanju predstavljena kodirna tabela za prvi konstrukt, in sicer je to kodirna tabela avtentičnega vodenja, ki je razvidna v tabeli 3 in 4. Tabela 3 predstavlja osnovne elemente avtentičnega vodenja, tabela 4 pa preostale prvine.

Tabela 3: Kodirna tabela konstrukta avtentičnega vodenja – osnovni elementi

ENOTA KODIRANJA	KODA	KATEGORIJA
»Menim, da se dobro poznam, veliko izkušenj ti omogoča, da se tudi dobro spoznaš ... Moja poklicna kariera je namreč dolga že skoraj 40 let. Že od začetka svoje kariere sem imel priložnost dela na vodilnih položajih in preko vsega tega sem seveda spoznal samega sebe, predvsem se spoznaš skozi delo, skozi napake, ki jih tudi priznaš in se iz njih učiš. Največ se zagotovo naučiš skozi izkušnje, spoznaš kako reagiraš v določenih situacijah, predvsem kritičnih.« (vodja poslovnega sektorja)	Poznavanje samega sebe preko izkušenj in napak	Samozavedanje
»Moji osebni cilj v življenju je zagotovo to, da tisto, kar delam, dobro opravi in sem z delom zadovoljen in nanj ponosen, kar pa tudi želim prenašati na svoje sodelavce. Zavedam se, kaj me najbolj motivira in to je rezultat zadovoljstva, da smo po opravljenem delu zadovoljni, da je projekt narejen, uspešen.« (vodja poslovnega sektorja)	Poznavanje samega sebe ciljev, motivacije	
»Kar se morale in etike tiče, je moje osnovno življenjsko načelo, da nikoli ne naredi nič takega drugim, kar ne bi želel, da se zgodi tebi. To načelo poznajo tudi vsi moji sodelavci. To, da delo opravljam v skladu z etičnimi in moralnimi vrednotami, je ključno pri mojem delu in brez tega ne gre.« (vodja poslovnega sektorja)	Poznavanje samega sebe preko vrednot	
»Na to, da sem danes takšna oseba, kot sem, so najbolj vplivale izkušnje z različnimi deli, izzivi. Velik vpliv imajo tudi učenje iz napak, stalno usposabljanje, predvsem na področju vodenja, reševanja konfliktov, dobre komunikacije ...« (vodja poslovnega sektorja)	Poznavanje samega sebe preko ključnih dogodkov iz preteklosti	
»Menim, da se držim dogovorov in obljub ter da sem v resnici oseba, za katero se tudi predstavljam in to zagovarjam 100 %.« (vodja poslovnega sektorja)	Skladnost med pravim jaz-om voditelja	Samoregulacija
»V mojem vodenju je izraženo vse naštet, sem pošten, upoštevam etična načela« (vodja poslovnega sektorja)	Delovanje v skladu z etičnimi standardi	
»Absolutno se smatram kot optimistična oseba, drugače tudi ne gre. Brez optimizma ni kreativnosti, ni napredka ...« (vodja poslovnega sektorja)	Optimizem vodje	Pozitivni psihološki kapital

Se nadaljuje

Tabela 3: Kodirna tabela konstrukta avtentičnega vodenja – osnovni elementi (nad.)

ENOTA KODIRANJA	KODA	KATEGORIJA
»Najpomembnejše je zaupanje, sodelavcem moraš vedno zaupati. Pod sabo imam veliko sektorjev in zaposlenih in vsak izmed njih mora prevzeti svojo odgovornost. Zaposleni so kompetentni, mi jim dovolimo, da se usposabljujejo, sami izbirajo tečaje in usposabljanja zato so dovolj usposobljeni, da sprejemajo odločitve in za njimi tudi stojijo. V tej smeri poteka popolno zaupanje do sledilcev.« (vodja poslovnega sektorja)	Zaupanje	Pozitivni psihološki kapital
»Sam namreč nisem nikoli razmišljal v tej smeri in hodil v službo zato, da me bo nekdo oboževal, sem pa vesel, če mi zaposleni zaupajo, kar pa menim, da mi, vsaj tako sklepam iz naših interakcij in to je tisto, kar je pomembno. Torej, da smo iskreni eden do drugega, kajti le tako lahko tudi rešimo vse morebitne težave.« (vodja poslovnega sektorja)	Prenos prepričanj, vrednot na sledilce	Pozitivno modeliranje
»Če imaš v ekipi same pesimiste, potem boš težko izpeljal projekte, ljudje morajo biti pozitivno naravnani, da zaupajo sodelavcem in celotni ekipi in se trudijo po najboljših močeh. Vsak nov član je zares pomemben, zato ni dobro, če v podjetje dobimo nekoga, ki je destruktiven in ni v skladu z osnovnimi prepričanji in vrednotami podjetja.« (vodja poslovnega sektorja)	Prenos pozitivnega razmišljanja na sledilce	

Vir: lastno delo

Na podlagi rezultatov, vidnih v tabeli 3 in 4 lahko na tem mestu ugotovim, da je vodja poslovnega sektorja v organizaciji HESS dejansko avtentični vodja, kajti na podlagi izvedenega intervjuja sem s pomočjo kodirne tabele povezala njegove odgovore s ključnimi kategorijami avtentičnega vodenja in s tem dokazala njegovo avtentičnost. Kot je poudarjeno v tabeli 3, vodja zasleduje ključne elemente avtentičnega vodenja, torej zasleduje elemente samozavedanja, samoregulacije, pozitivnega psihološkega kapitala in pozitivnega modeliranja. V teoretičnem delu sem ugotovila, da je najtežje doseči ravno samozavedanje in, da je ta ključ za nadaljnjo avtentičnost. Kot je razvidno iz tabele je največ trditev, ki sem jih lahko povezala z enotami osnovnih prvih stila vodenja, ravno pri samozavedanju vodje poslovnega sektorja podjetja HESS. To priča o tem, da je vodja avtentičen, saj dosega enega najtežje dosegljivih elementov. Seveda pa ne gre mimo dejstva, da zasleduje tudi ostale prvine avtentičnega vodenja, ki so vidne v tabeli 3. Vodjo poslovnega sektorja pa sem dodatno lahko povezala še s preostalimi ključnimi karakteristikami, ki sem jih navedla v prvem, teoretičnem, delu, kot je razvidno v tabeli 4.

Tabela 4: Kodirna tabela konstrukta avtentičnega vodenja – ostale prvine

ENOTA KODIRANJA	KODA	KATEGORIJA
»Seveda se zavedam svojih napak, vsak ki dela, lahko tudi pogreši. Na napakah se več naučiš, kot če je na videz vse dobro opravljeno. To vedo tudi vsi moji sodelavci.« (vodja poslovnega sektorja)	Zavedanje slabih lastnosti	Ostale prvine avtentičnega vodenja
»Svojim sodelavcem vedno polagam na srce, kdor dela, ta greši oziroma naredi napako in to ni problem, napako moraš priznati, jo analizirati in se iz tega učiti za naprej, da se ista napaka ne pojavi več.« (vodja poslovnega sektorja)	Priznanje napak	
»Iskrenost in komuniciranje je izredno pomembno, če želiš, da se bodo sodelavci kompetentno in pametno odločali. Do sodelavcev moraš biti iskren, jim povedati ključne stvari, da so lahko oboroženi z vsem, kar potrebujejo, da se lahko pravilno odločajo.« (vodja poslovnega sektorja)	Iskrenost do sledilcev in zaupanje informacij	
»Vedno sem na razpolago in komunikacija je odprta. V podjetju imamo veliko različnih služb, nas pa ni veliko, moja vrata so vedno odprta.« (vodja poslovnega sektorja)	Odprtost in dostopnost	
»Pred odločitvami se seveda po navadi posvetujem s sodelavci s konkretnega področja in večkrat se za odločitev tudi skupaj odločimo. V primeru nasprotnih mnenj, pa moraš kot vodja seveda prevzeti odgovornost in odločitev sprejeti sam.« (vodja poslovnega sektorja)	Posvetovanje s sledilci	

Vir: lastno delo

V nadaljevanju so v tabeli 5 predstavljene ključne ugotovitve glede konstrukta zadovoljstva zaposlenih. Na tem mestu lahko na podlagi odgovorov in na podlagi povezave teh s proučeno teorijo ugotovim, da je v podjetju HESS stanje zadovoljstva zelo dobro, prav tako pa vodje skrbijo za nenehno izboljševanje. V podjetju se zavedajo ključnih dejavnikov zadovoljstva ter te tudi ponujajo, hkrati pa za njih ni dovolj, da se pomena zadovoljstva zaposlenih zavedajo v teoriji, temveč ga tudi preverjajo v praksi. Z meritvami preverjajo, kakšno je stanje, svoje zaposlene pa spodbujajo k dajanju predlogov. Če torej izhajam iz teoretičnega dela naloge o zadovoljstvu zaposlenih, lahko odgovore, ki sem jih prejela s strani vodje poslovnega sektorja podjetja HESS, povežem s ključnimi ugotovitvami. Ugotavljam torej, da se v podjetju zavedajo pomena zadovoljstva in kako lahko to pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, hkrati pa ponujajo kar nekaj pogojev, ki so opredeljeni kot ključni v teoretičnem delu.

Tabela 5: Kodirna tabela konstrukta zadovoljstva zaposlenih

ENOTA KODIRANJA	KODA	KATEGORIJA
»Zadovoljstvo zaposlenih je eden od ključnih faktorjev za uspešno dolgoročno delovanje vsake družbe, zato pa mora biti izpolnjenih več pogojev, za katere v naši družbi tudi poskrbimo – smo vsekakor zaposlenim, kot tudi družinam zelo prijazno podjetje.« (vodja poslovnega sektorja)	Pomen zadovoljstva za uspešnost podjetja	Zavedanje vodstva o pomenu zadovoljstva zaposlenih (koristi)
»Ljudje morajo biti v svojem podjetju, s svojim delom zadovoljni, če nekdo hodi v službo nezadovoljen, pomeni, da ni primeren za tisto podjetje ali pa sama narava dela ni primerna zanj.« (vodja poslovnega sektorja)	Pomen zadovoljstva za zaposlene	
»Mi imamo v podjetju veliko ukrepov, ki omogočajo, da so ljudje zadovoljni. Eden od primerov je recimo premični delovni čas.« (vodja poslovnega sektorja)	Fleksibilen delovni čas	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih
»Imamo tudi možnost dela od doma, tudi sedaj, ko ni koronavirusa, če se zgodi, da otrok zboli ali pa če zaposlen sam sumi, da se ga nekaj loteva in tako ne prenaša okužbe okrog po podjetju.« (vodja poslovnega sektorja)	Delo od doma	
»Da so zaposleni zadovoljni in se zavedajo pravilnega medsebojnega obnašanja, kako preprečevati konflikte pa skrbi tudi etični kodeks podjetja, ki torej usmerja posameznike, da postanejo najboljši kar lahko.« (vodja poslovnega sektorja)	Etični kodeks	
»Med dejavnike pa prištevam še urejeno delovno okolje (pisarna, oprema, svetli prostori, parkirni prostori), možnost usposabljanja, solidno plačo, odprto komunikacijo.« (vodja poslovnega sektorja)	Delovno okolje, usposabljanje, plača, komunikacija	
»Vsako leto ali pa celo večkrat sedemo skupaj z zaposlenimi ter jih vedno spodbujamo, da ponudijo svoje predloge, ideje, kaj bi lahko v podjetju še izboljšali.« (vodja poslovnega sektorja)	Sprejemanje mnenj, poslušanje zaposlenih	
Stanja zadovoljstva se zavedamo in ga tudi preverjamo. Meritve v družbi izvajamo in rezultati so bilo do sedaj dobri.« (vodja poslovnega sektorja)	Zavedanje in merjenje zadovoljstva	Zavedanje stanja zadovoljstva in ukrepanje
»Zadovoljstvo zaposlenih lahko izboljšam tako, da sem avtentičen vodja, zaposlenim torej prisluhnem. (vodja poslovnega sektorja)	Izboljševanje z vodenjem	

Vir: lastno delo

V tabeli 6 so predstavljeni ključni elementi zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma. Tudi tukaj lahko s pomočjo izvedene kodirne analize govorim o tem, da so bili zaposleni v digitalnem okolju zadovoljni, saj jim je podjetje nudilo potrebna sredstva in z njimi komuniciralo. Vodja na tem mestu priznava tudi povezavo med zadovoljstvom pri delu od doma z dobrim vodenjem.

Tabela 6: Kodirna tabela konstrukta zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma

ENOTA KODIRANJA	KODA	KATEGORIJA
»Zaposleni so bili zadovoljni pri delu od doma, ker so imeli tudi zagotovljene dobre pogoje za delo, so pa sami povedali, da vseeno raje delajo na sedežu podjetja kot pa doma.« (vodja poslovnega sektorja)	Zadovoljstvo pri delu od doma	Zadovoljstvo zaposlenih pri delu od doma
»Zagotovili smo vsa sredstva, vsi so namreč imeli doma ekrane, računalnike, povrnili smo vse stroške tistim, ki so delali od doma.« (vodja poslovnega sektorja)	Zagotovitev opreme	
»Kljub delu od doma je bila komunikacija preko naprednih orodij dobra, saj smo se vsi trudili po najboljših močeh, ko smo prišli nazaj pa smo se trudili, da zaživimo tako, kot smo delovali pred pojavom koronavirusa.« (vodja poslovnega sektorja)	Kvaliteta komunikacije	
»O vseh pomanjkljivostih, ki so morebiti nastopile, na srečo jih ni bilo veliko, smo se pogovarjali in jih skušali sproti reševati. Če se je videlo, da so imeli zaposleni kakšne težave, smo takoj ukrepali, jim bili na voljo ter jih spodbujali pri delu.« (vodja poslovnega sektorja)	Pogovor o dejavnikih zadovoljstva	
»Zaposleni so bili kljub drugačni obliki dela zadovoljni, kar priča o tem, da če podjetje že ves čas skrbi za njih (dobro vodenje), tudi nastanek kriznega dogodka, pomembno ne vpliva na spremembo stanja njihovega zadovoljstva. Ravno tako lahko dobri vzorci vodenja pomembno vplivajo na dožemanje vodje in zadovoljstvo zaposlenih v času dela od doma. Če so stvari prej urejene, kakor je potrebno, ni strahu za izrazito poslabšanje zadovoljstva zaposlenih.« (vodja poslovnega sektorja)	Povezava zadovoljstva pri delu od doma in dobrega vodenja	

Vir: lastno delo

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj

Za uspešno izvedbo magistrskega dela sem si že na začetku pripravila ključna raziskovalna vprašanja, ki so me usmerjala pri pripravi in izvedbi same analize. Na tem mestu je smiselno preveriti, kaj sem s pomočjo izvedene analize v izbranem podjetju dejansko ugotovila ter ali sem odgovorila na vsa zastavljena vprašanja. Na tem mestu torej predstavljam vprašanja in ključne ugotovitve.

Prvo od raziskovalnih vprašanj se je nanašalo na vodje v izbranem podjetju, in sicer se prvo raziskovalno vprašanje glasi: **Ali v izbranem podjetju HESS vodje uporabljajo elemente avtentičnega vodenja?** Na tem mestu lahko pritrdilno odgovorim na zastavljeno vprašanje, saj je, kot že ugotovljeno v analizi anketnega vprašalnika, kot tudi v analizi intervjuja vodenje v podjetju HESS avtentično. Zaposleni so celoten prvi del vprašalnika, ki preverja avtentičnost vodij, ocenili s povprečjem 4,1, kar priča o tem, da imajo do trditev pozitivno mišljenje ter se s tem strinjajo z dejstvom, da so vodje avtentični, kot navajata Sullivan in Artino (2013). Zraven skupne povprečne ocene je tudi seštevek povprečij trditev med zaposlenimi nakazal na avtentičnost vodij, in sicer lahko to ugotovimo preko točkovnika, postavljenega po avtorjih Dimovski in drugi (2013). Njihov prispevek namreč govori o tem, da zaposlen, ki dosega vsaj 60 točk od skupno 85, prepozna svojo vodjo kot avtentično. Skupen seštevek povprečij v prvem delu vprašalnika znaša 70,1 točk, kar nakazuje, da zaposleni svoje vodje dojemajo kot avtentične.

Da je vodenje v podjetju HESS avtentično, potrjujejo, zraven rezultatov analize vprašalnika, tudi rezultati intervjuja z vodjo poslovnega sektorja. Preko pogovora z njim sem ugotovila, da sledi glavnim elementom avtentičnega vodenja, kot so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital ter pozitivno modeliranje. Vodja poslovnega sektorja zraven osnovnih elementov zasleduje še ostale karakteristike avtentične vodje, vse skupaj pa sem lahko povezala s teorijo preko ključnih izjav, ki jih je podal na intervjuju. Zgolj enega od dokazov, da so tudi rezultati anketnega vprašalnika in intervjuja skladni, pa predstavlja dejstvo, da je najvišjo oceno pri prvem delu, torej delu avtentičnosti, prejela trditev, ki se nanaša na dostopnost in možnost odkritega pogovora zaposlenih z vodjo, vodja poslovnega sektorja pa je ravno tako v intervjuju večkrat poudaril, da je svojim zaposlenim na voljo ves čas in da je pripravljen na odkrit pogovor z njimi. Najnižjo od povprečnih ocen je dobila trditev, ki se nanaša na deljenje informacij vodje s sledilci, v intervjuju pa je tudi sam vodja dejal, da določene informacije pred zaposlenimi »prestreže«, da za njih niso demotivacijske. S tem menim, da so rezultati vprašalnika in intervjuja skladni.

Z drugim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali so zaposleni v podjetju zadovoljni in zato oblikovala vprašanje: **Ali so zaposleni v izbranem podjetju HESS zadovoljni pri opravljanju svojih zadolžitvev?** Po pogovoru z vodjo poslovnega sektorja ugotavljam, da so zaposleni pri svojem delu zadovoljni, saj je sam zatrdil, da so preko meritev že večkrat spremljali zadovoljstvo. Večkrat se je izkazalo, da so zaposleni v podjetju zadovoljni, so pa

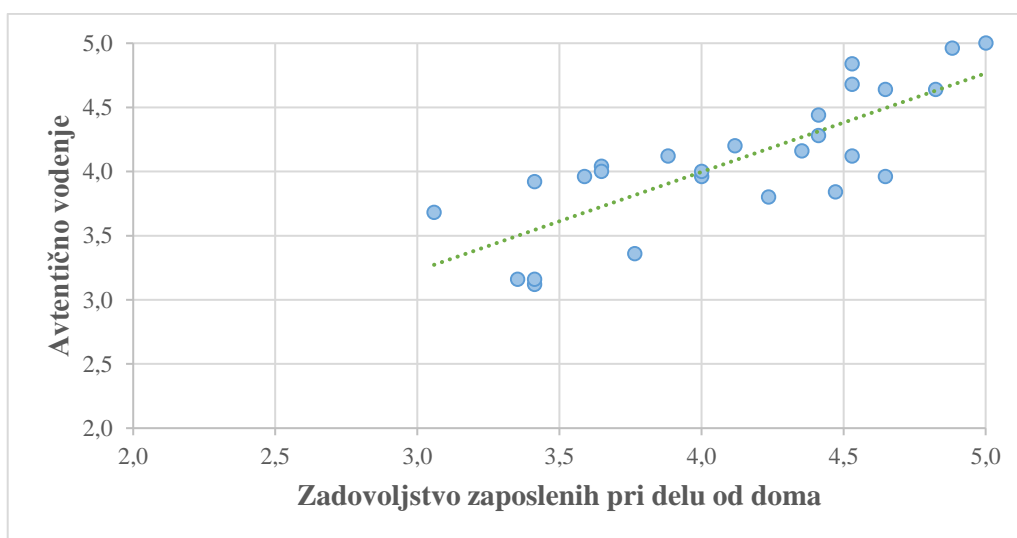
pri meritvah zadovoljstva v panogi, v kateri delujejo imeli tudi najboljše rezultate med vsemi podjetji. Preko pogovora je moč zaznati, da je vodjem v podjetju HESS zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembno in se zanj tudi trudijo ter svojim zaposlenim tako omogočajo vrsto dejavnikov, ki povečujejo njihovo zadovoljstvo. Tudi zaposleni so anketni vprašalnik v drugem delu, ki govori o njihovem zadovoljstvu, rešili s povprečno oceno 4, kar dojetanje zadovoljstva uvršča v najvišjo skupino po Sullivan in Artino (2013). Do zadovoljstva pri delu od doma imajo pozitiven odnos, kar priča o tem, da so pri opravljanju dela od doma zadovoljni.

Zadnje raziskovalno vprašanje se je navezovalo na povezavo prvih dveh, in sicer se je glasilo: **Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v izbranem podjetju HESS zadovoljni pri opravljanju svojega dela v digitalnem okolju?** Tudi na to vprašanje lahko po izvedeni analizi odgovorimo, in sicer je tudi na to vprašanje odgovor pritrdilen. Vodja poslovnega sektorja mi je v intervjuju zaupal, da lahko sam kot tak za zaposlene naredi veliko, da so lahko pri svojem delu zadovoljni. Kot eno od možnosti, da so njegovi zaposleni pri opravljanju dela zadovoljni, zaznava ravno avtentično vodenje, kajti po njegovem mnenju lahko le s poštenim, pravičnim, spoštljivim in dostopnim vedenjem uspeva razmerje med vodjo in sledilci. Dodatno dejstvo, da lahko oba pojma povežemo pa je zagotovo tudi povprečno število točk v anketnem vprašalniku. Zaposleni so v prvem delu vodje videli, kot avtentične ter celoten del ocenili s povprečno oceno 4,1, drug del pa ravno tako poudarja, da so bili pri delu od doma zadovoljni, saj so ga ocenili s povprečjem 4,0. Na tem mestu lahko torej rečemo, da svoje vodje dojemajo, kot avtentične in so zaradi tega tudi bolj zadovoljni pri opravljanju svojega dela v digitalnem okolju. Zadnjo misel pri tem raziskovalnem vprašanju pa zaključujem s povzetkom ene ključnih izjav vodje poslovnega sektorja za to nalogo, ki poudarja, da so zaposleni kljub drugačni obliki dela ostali zadovoljni, kar pa priča o tem, da je pravilna skrb za zaposlene in s tem tudi primerno vodenje ključ do zadovoljnih zaposlenih. Vodja na tem mestu poudarja še, da, če za zaposlene skrbimo ves čas, nobeno krizno obdobje ne more pomembno vplivati na njihovo zadovoljstvo. Ravno tako lahko po njegovem, dobri vzorci vodenja pomembno vplivajo na dojetanje vodje in zadovoljstvo zaposlenih v času dela od doma.

Na koncu zaključnih ugotovitev je potrebno pokomentirati in s tem potrditi ali zavreči še temeljno tezo naloge. Na samem začetku naloge sem si torej zastavila temeljno tezo magistrskega dela, ki se glasi: **Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v digitalnem okolju sta neposredno in pozitivno povezana na primeru analize v podjetju HESS.** Temeljno tezo naloge lahko na koncu opravljene analize na primeru podjetja HESS potrdim. Kot že nakazano v analizi zadnjega raziskovalnega vprašanja sta proučevana konstrukta povezana. To lahko ugotovim preko povprečnih vrednosti anketnega vprašalnika, kjer lahko primerjam povprečne vrednosti posameznikov za prvi in drugi konstrukt ter tudi preko pogovora izvedenega z vodjo poslovnega sektorja.

Vodja je namreč v eni izmed izjav potrdil povezanost med konstruktoma, in sicer je v pogovoru dejal, da dobro vodenje in s tem torej avtentično vodenje izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih. Na ta način sta konstrukta pozitivno povezana. Pri rezultatih, ki sem jih pridobila preko anketnega vprašalnika s strani zaposlenih, pa sem pripravila povprečne vrednosti ločene za oba proučevana konstrukta in s prikazom relacije med njima, vidne na sliki 12, preverila povezanost. Celotna tabela povprečnih vrednosti za posameznega zaposlenega je priložena nalogi v prilogi 6.

Slika 12: Relacija proučevanih konstruktov



Vir: lastno delo

Že brez slikovnega prikaza je moč sklepati o povezavi konstruktov, saj je razlika med skupnima povprečjema skoraj zanemarljiva, in sicer znaša 0,1 točke. S pomočjo povprečij za vsakega zaposlenega posebej pa sem ugotovila, da je največja razlika med povprečji znašala 0,7 točke, najmanjša pa je bila dejansko 0 točk, kar nakazuje na to, da razlike sploh ni bilo. Na sliki 12 lahko opazimo, da se točke gostijo precej blizu trendne premice, kar nakazuje na povezanost med konstruktoma, navajajo in tako zgoščenost komentirajo Shao in drugi (2016). Trendna premica narašča, kar pomeni, da sta konstrukta pozitivno povezana med sabo, zgoščenost točk okoli premice pa nakazuje, da sta konstrukta srednje močno povezana, še dodajajo. Da je med konstruktoma linearna povezanost, opredeljujejo, nakazuje trendna premica, ki je v tem primeru linearna, saj se je kot taka, najbolj prilagodila točkam, ki prikazujejo razmerje med konstruktoma.

3.4.1 Zaključne ugotovitve in priporočila podjetju

Na podlagi analize v podjetju HESS sem ugotovila, da vodje v omenjenem podjetju svoje sledilce vodijo po načelu avtentičnega vodenja, da so zaposleni pri opravljanju dela zadovoljni ne glede na to, ali delajo od doma ali fizično v podjetju ter da je vodstvu podjetja

mar za zaposlene in njihovo zadovoljstvo. Podjetje je pri svojem delovanju zelo uspešno, kar dokazujejo doseženi cilji, ki si jih zadajajo vsako leto. Ni skrivnost, da je tudi primerno vodenje in s tem večje zadovoljstvo zaposlenih do neke mere odgovorno za te uspehe. Avtentično vodenje, je torej vodenje preko pravega jaz-a vodje in v panogi, kot je panoga, v kateri deluje analizirano podjetje, je poslušanje mnenj sodelavcev, dostopnost, spoštljivost in pravičnost ključnega pomena. Podjetje je tudi v analizi, ki sem jo pripravila, prejelo odlične rezultate, kar priča o tem, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo in na način, ki ga opravljajo. Zatorej veliko priporočil ne morem podati, saj podjetje zasleduje večino vseh ključnih ugotovitev iz teoretičnega dela naloge, kljub temu pa se moramo zavedati, da nikoli nismo tako dobri, da ne bi mogli biti še boljši.

Podjetju zato predlagam, da tako, kot sva se pogovarjala z vodjo poslovnega sektorja, v bližnji prihodnosti zopet izvedejo **meritve zadovoljstva zaposlenih**. Kljub temu da sem izvedla analizo in jim lahko moji podatki pomagajo pri nadaljnjem delu, pa menim, da je smiselno izvesti še analizo, ki bazira na trenutnem zadovoljstvu. Gre namreč za to, da je moj vprašalnik meril predvsem zadovoljstvo dela od doma, ki se ga sicer še poslužujejo, vendar občutno manj, zato morda ni najboljši za predstavbo trenutnega zadovoljstva. Zatorej bi bilo smiselno preveriti, kakšno je stanje zaposlenih po tem, ko so se v večini zopet vrnili na fizična delovna mesta ter preveriti, ali so do podjetja, delovnega mesta in delovnih nalog še vedno pozitivno naravnani. Naslednje priporočilo se nanaša na avtentičnost tako sledilcev kot tudi na avtentičnost vodij podjetja. Gre namreč za to, da so pri povprečnem številu točk, zaposleni vodje videli kot avtentične, vendar skupen seštevek povprečnega števila točk, ki je 70,1 nakazuje, da bi bili lahko vodje pri svojem delu še malenkost bolj avtentični. Dimovski in drugi (2013) popolno stopnjo avtentičnosti namreč priznavajo pri vrednosti točk 76 ali več. Tako vodjem v podjetju pri dojetanju s strani zaposlenih ne manjka veliko. Opredeljujejo namreč, da so vodje pri vrednosti točk, ki jih je pokazala analiza v podjetju HESS, avtentični, vendar za njih obstaja še nekaj možnosti, da napredujejo in s tem postanejo zelo avtentični. Precej možnosti za napredek vidijo v grajenju odnosa vodij z drugimi zaposlenimi ter v še večjem poznavanju samega sebe tudi preko raznih izkušenj, ki jih ponudi življenje. Moj predlog je tako torej **še več medosebnih odnosov med vodjo in zaposlenimi ter deljenje zgodb med posamezniki** in še vnaprejšnje dobro delovanje vodij, saj se avtentičnost odvija vsak dan in ni zgolj statičen dosežek točk na enkratnem merjenju. Hkrati je moj predlog tudi spodbujanje avtentičnosti v sledilcih, torej spodbujanje deljenja izkušenj pri njih in spodbujanje njihovega spoznavanja sebe preko različnih pogovorov ter deljenj zgodb iz življenja.

Naslednji predlogi se v večini nanašajo na slabše ocenjene trditve zadovoljstva zaposlenih. Kljub temu da so skupne ocene zaposlenih zelo zadovoljive, pa se je morda vredno osredotočiti na nekaj posameznikov, ki se z določenimi trditvami sploh niso strinjali. Zatorej predstavljam ključne predloge za tista področja dela, ki so pri ocenjevanju prejela najnižjo oceno, torej 1 od vsaj enega od zaposlenih. Zato na tem mestu vodstvu podjetja predlagam, da pri naslednji izvedbi merjenja zadovoljstva tako, kot je v njihovi navadi, omogočijo

prazen prostor, kjer lahko **zaposleni dodajo svoja mnenja in izrazijo**, zakaj se z določeno trditvijo ne strinjajo ali pa se posebej **z manj zadovoljnimi podrejenimi pogovorijo** o plači in povišicah ter ugotovijo, kaj se določenim ne zdi pošteno, prav tako pa se z njimi pogovorijo o možnostih napredovanja in statusom v organizaciji. Zadnji od predlogov se ravno tako nanaša na slabše zadovoljstvo zaposlenih, in sicer je to dostopnost vodstva. Kljub temu da je najnižjo oceno tej trditvi namenil zgolj eden od zaposlenih, ki je sodeloval v analizi, pa je morda to dobro opozorilo, da se vodstvo **še naprej trudi biti dostopno** ali pa je na dostopnost v prihodnje še malo bolj pozorno. Podana priporočila so razvidna na sliki 13. To poglavje pa zaključujem s ključno ugotovitvijo naloge, ki je zagotovo **pozitivna povezanost konstruktov avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma**, ki jo je potrdila analiza v podjetju HESS.

Slika 13: Zbrana priporočila vodstvu podjetja



Vir: lastno delo

3.4.2 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Magistrska naloga ima še nekaj prostora za nadgradnjo. Omejitev raziskave je morda ta, da ima izbrano podjetje manjše število zaposlenih, kar seveda ni težava, vendar bi lahko v nadalje podobno raziskavo naredili v podjetjih z večjim številom zaposlenih. Prav tako je eden od predlogov za nadaljnje raziskovanje izvesti analizo v podjetjih, ki delujejo v različnih panogah, kjer bi lahko primerjali pogled zaposlenih na vodje in zadovoljstvo glede na različne tipe dela. Na ta način bi pridobili večjo zanesljivost analize in s tem večjo možnost posploševanja. Kot dodatno omejitev naloge pripoznam nepopolno odzivnost zaposlenih, kajti nekaj zaposlenih vprašalnika ni rešilo. Za nadaljnje raziskave bi bilo smiselno izvesti še kakšen dodaten intervju z drugo vodjo, zanimivo pa bi bilo izvesti tudi intervju s kakšnim od zaposlenih ter na ta način dobiti tudi drug vpogled na vodenje v podjetju. Kot dodaten predlog za raziskave v prihodnje bi bilo morda smiselno v sam anketni vprašalnik pri delu o zadovoljstvu dodati še prostor, kjer bi zaposleni lahko sami zapisali svoje ideje, mnenja in predloge za izboljšave v podjetju ter bi na ta način pridobili še nekaj dodatnih informacij. Zagotovo bi bilo po mojem mnenju za nadaljnje raziskave zanimivo preveriti stanje zadovoljstva v podjetju po izvedenih in uresničenih predlogih, ki sem jih podala ter tako preveriti, ali so bila moja priporočila smiselna ter uspešna.

SKLEP

Dandanes delujemo v vedno bolj spreminjajočih se časih poslovanja podjetij, kot sta na to že nekaj časa nazaj opozarjala Luthans in Avolio (2003). V tistem času sta že uspešno napovedala, da je ravno avtentično vodenje tisto, ki je za takšne razmere poslovanja najbolj primerno. Kot opredeljujejo Dimovski in drugi (2013), je avtentično vodenje tisto, pri katerem se vodja pokaže takšen, kot je, resničen in se pri svojem delovanju ne pretvarja. Kar je po njihovem mnenju ena izmed prednosti, je dejstvo, da zaposleni sami ocenijo avtentičnost vodje in se prostovoljno odločijo ali ji bodo sledili ali ne. Poudarjajo, da na ta način vodja pridobi zveste sledilce, ki so pri opravljanju svojega dela bolj samozavestni, optimistični, zadovoljni in tudi uspešni. Tudi zadovoljstvo zaposlenih pa je eden od izjemno pomembnih dejavnikov pri delovanju organizacije, navaja Mugira (2022). Kot opredeljuje, je zadovoljen zaposlen tisti, ki lahko na delovnem mestu naredi največ, se pri opravljanju dela trudi in posledično dosega veliko boljše rezultate, kot če pri opravljanju dela ne bi bil zadovoljen. Kot še dodatno poudarja, obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na to, ali so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni ali ne, zato je ključno, da se teh dejavnikov vodstva podjetij tudi zavedajo. Zraven spreminjajočega se okolja podjetij pa veliko pozornosti v zadnjem času podjetja namenjajo delu od doma, kot ugotavljajo Rahmanita, Muhandiansyah, Adawiyah in Zhu (2022). Poudarjajo, da je bilo delo od doma v delovnem okolju prisotno že nekaj časa, predvsem zaradi digitalizacije, vendar pa je največ pozornosti omenjena oblika dela pridobila ravno s pojavom koronavirusa, ki nas je zaustavil pri prej poznanim delovanju podjetij. Tako je za podjetja in vodje dodaten izziv poleg vodenja in

zadovoljstva zaposlenih postalo še delo od doma. V svoji magistrski nalogi sem zaradi vseh predstavljenih izzivov v sodobnem poslovnem okolju s pomočjo strokovne literature, ki se nanaša predvsem na tuje znanstvene članke, proučila konstrukte avtentičnega vodenja, zadovoljstva zaposlenih in dela od doma.

Prvo poglavje naloge je namenjeno konstrukt avtentičnega vodenja, v njem pa je predstavljeno tudi vodenje kot tako in njegov razvoj skozi leta. V poglavju je predstavljen tudi pojem avtentičnosti, ki velja za osnovo avtentičnega vodenja. Da sem lahko predstavila avtentično vodenje, sem torej opredelila njegove ključne značilnosti, predstavila model tega stila vodenja ter ključne elemente, ki jih predstavljajo samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lasten pozitiven razvoj (Dimovski in drugi, 2013). Dodatno sem v tem poglavju opredelila, kakšni so avtentični vodje in kakšne so koristi predstavljenega stila vodenja. Bistvene koristi avtentičnega vodenja se namreč vidijo predvsem v večji uspešnosti podjetja, bolj motiviranih in zadovoljnih zaposlenih ter v večji meri zaupanja med vodjo in sledilci (Alomar, Mydin & Alaklabi, 2022). V prvem poglavju sem se dotaknila še sodobnih praks stila vodenja in vpliva koronavirusa.

Drugo poglavje je namenjeno predvsem predstavitvi konstrukta zadovoljstva zaposlenih in dela od doma. Zadovoljstvo zaposlenih je najprej opredeljeno kot pojem, ki se pojavlja v poslovnem okolju, nato pa so predstavljeni še ključni dejavniki, ki vplivajo nanj. Med ključne dejavnike tako prištevamo plačo, varnost pri delu, delovne pogoje, nadrejene, napredovanje in sodelavce (Aff, Mariyanti, Septiani & Dolan, 2023). V poglavju sem predstavila še ključne koristi, ki jih podjetje vidi pri zadovoljstvu zaposlenih in te so predvsem večja lojalnost zaposlenih, večja učinkovitost in produktivnost (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Del poglavja je namenjen tudi predstavitvi meritev zadovoljstva zaposlenih v podjetjih, dodatno pa sem torej v poglavju predstavila digitalno delo ter s tem značilnosti dela od doma. V tem delu naloge so dodatno predstavljeni tudi ključni izzivi dela od doma, vodenje v digitalnem okolju in povezava dela od doma ter zadovoljstva v času koronavirusa. Celotno drugo poglavje se zaključuje s pregledom dosedanjih raziskav povezanosti proučevanih konstruktov.

Tretji in s tem ključni del naloge predstavlja analizo v podjetju HESS. Poglavje se začne s predstavitvijo izbranega podjetja ter predstavitvijo namena, ciljev, metode in raziskovalnih vprašanj analize, ki so služili kot usmeritev za izpeljavo celotnega raziskovanja. S pomočjo prvega in drugega poglavja sem nato oblikovala anketni vprašalnik in ključna vprašanja za delno strukturiran intervju z vodjo poslovnega sektorja podjetja HESS. V tretjem delu so nato predstavljeni rezultati analize in ključne ugotovitve ter podana priporočila podjetju.

S svojo nalogo sem tako s pomočjo izvedene analize v nalogi predstavljenem podjetju **dosegla vnaprej postavljene osnovne cilje naloge kot tudi pomožne.** Osnovni cilj, ki sem ga torej zasledovala, je bil proučitev in predstavitev ključnih treh konceptov naloge ter

ugotovitev povezave med njimi. V prvem in drugem delu naloge mi je torej uspelo predstaviti konstrukte, analiza v podjetju pa je omogočila, da sem ugotovila, kakšna je povezava med konstrukti in s tem potrdila tudi temeljno tezo, ki se je glasila: **Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v digitalnem okolju sta neposredno in pozitivno povezana na primeru analize v podjetju HESS.** Na ta način sem torej ugotovila, da sta avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu od doma na primeru podjetja HESS pozitivno, srednje močno povezana. Z izvedbo analize sem odgovorila tudi na zastavljena raziskovalna vprašanja, in sicer sem ugotovila, da so vodje v podjetju HESS avtentične, da so zaposleni pri opravljanju dela od doma zadovoljni in torej, da sta konstrukta avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma povezana ter so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni pri delu od doma bolj zadovoljni. V podjetju se zavedajo ključnih elementov avtentičnega vodenja in pomena zadovoljstva zaposlenih. Po vsej proučeni literaturi lahko zaključim, da v podjetju zaradi zavedanja in upoštevanja konstruktov prenašajo teoretične koristi tudi v prakso.

LITERATURA IN VIRI

1. Adamopoulos, I. P. (2022). Job satisfaction in public health care sector, measures scales and theoretical background. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), 145–57.
2. Adigüzel, Z., Salamzadeh, Y. & Çakir, F. S. (2022). Examining The Effects of Authentic Leadership on Information, Identity, Commitment and Job Performance. *Sosyoekonomi*, 30(53), 173–194.
3. Adil, A. & Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 1–21.
4. Afif, M., Mariyanti, T., Septiani, N. & Dolan, E. (2023). Factor affecting employee motivation to increase performance of Sharia bank in Indonesia on Islamic perspective. *Transactions on Management (ATM)*, 7(2), 131–142.
5. Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices*, 2(3), 71–82.
6. Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30.
7. Alomar, A., Mydin, A. & Alaklabi, S. (2022). A Review of Authentic Leadership and Workplace Spirituality Campus Sustainability in Educational Institutions. *International Transaction Journal of Engineering, Management, Applied Sciences Technologies*, 13(2), 1–13.
8. Arriagada-Venegas, M., Ariño-Mateo, E., Ramírez-Vielma, R., Nazar-Carter, G. & Pérez-Jorge, D. (2022). Authentic leadership and its relationship with job satisfaction:

- The mediator role of organizational dehumanization. *Europe's Journal of Psychology*, 18(4), 450–463.
9. Ashbihani, M. R. (2013). *Amalan kepimpinan autentik pengetua dan komitmen guru di sekolah menengah* (doktorska disertacija). Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
 10. Asim, T., Turi, J. A., Shahab, H. & Rubab, A. (2023). Impact of authentic leadership on teachers' performance. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 11(1), 36–54.
 11. Attaran, M., Attaran, S. & Kirkland, D. (2019). The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 15(1), 1–23.
 12. Avolio, B. J., Wernsing, T. & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the development and validation of the authentic leadership questionnaire: Analytical clarifications. *Journal of Management*, 44(2), 399–411.
 13. Ayça, B. (2019). The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: A research on hospitality enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790-801.
 14. Azanza, G., Moriano, J. A. & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45–50.
 15. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
 16. Becker, M., Cardazzi, A. & McGurk, Z. (2022). Employee satisfaction and stock returns during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 33, 1–4.
 17. Bellmann, L. & Hübler, O. (2021). Working from home, job satisfaction and work–life balance—robust or heterogeneous links?. *International journal of manpower*, 42(3), 424–441.
 18. Benmira, S. & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3-5.
 19. Breda, L. N. & Kyobe, M. (2022). Teleworking: The “New Normal” in Response to a Pandemic. V E. C. Idemudia, T. Iyamu, P. Ndayizigamiye & I. N. Shaanika, *Using Information Technology Advancements to Adapt to Global Pandemics* (str. 199–225). Hershey: IGI Global.
 20. Brewer, K. L. & Devnew, L. E. (2022). Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study. *The International Journal of Management Education*, 20(3), 1–13.
 21. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18(6), 606–632.
 22. Cameron, K. & Dutton, J. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
 23. Carroll, G. R. (2015). Authenticity: Attribution, value, and meaning. V S. M. Kosslyn, *Emerging trends in the social and behavioral sciences: An interdisciplinary, searchable, and linkable resource* (str. 1–13). New York: John Wiley & Sons.

24. Cervo, C. S., Mónico, L. D. S. M., dos Santos, N. R., Hutz, C. S. & Pais, L. (2016). Authentic Leadership Questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 1(29), 1–11.
25. Chen, J. K. & Sriphon, T. (2022a). The relationships among authentic leadership, social exchange relationships, and trust in organizations during COVID-19 pandemic. *Advances in Decision Sciences*, 26(1), 31–68.
26. Chen, J. K. & Sriphon, T. (2022b). Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 14(10), 1–32.
27. Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in psychology*, 11, 1–10.
28. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
29. Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R. & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 297–301.
30. Darvish, H. & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421.
31. de Macêdo, T. A. M., Cabral, E. L. D. S., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., Silva, A. B., Medeiros, V. R. F., Souza, R.P., Cabral, M. A. L. & Másculo, F. S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, 66(4), 777–788.
32. Deole, S. S., Deter, M. & Huang, Y. (2023). Home sweet home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK. *Labour Economics*, 80, 1–35.
33. Dimovski V., Penger S., Peterlin J., Uhan M., Černe M., Marič M. (2013). *Napredni management* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Domínguez-Escrig, E., Broch, F. F. M., Chiva, R. & Alcamí, R. L. (2022). Authentic leadership: boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*, 6(1), 1–14.
35. Erhan, T., Uzunbacak, H. H. & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543.
36. Eriksen, M. (2009). Authentic leadership: Practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship. *Journal of Management Education*, 33(6), 747–771.
37. Fiedler, F. E. & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
38. Figueiredo, P. C. N., Leal, S. E., Lopes, I., Cascão, A. F. & Gomes, P. (2022). Transformational and Authentic Leadership in Telework. V P. C. N. Figueiredo, E. L. D. C. S. Tomé & J. C. D. Rouco (ur.), *Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the COVID-19 Era* (str. 243–268). Hershey: IGI Global.

39. Frutos-Bencze, D., Sokolova, M., Zubr, V. & Mohelska, H. (2022). Job satisfaction during COVID-19: industry 5.0 as a driver of sustainable development and gender equality. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(5), 1527–1544.
40. Gabriel, A. (2022). Examining the psychometric properties of the job-satisfaction survey (JSS). Adult adhd patients: the adult adhd-job satisfaction scale (adhd-jss), *World Journal of Pharmaceutical and Life Sciences* 8(7), 6–13.
41. Garavand, A., Jalali, S., Talebi, A. H. & Sabahi, A. (2022). Advantages and disadvantages of teleworking in healthcare institutions during COVID-19: A systematic review. *Informatics in Medicine Unlocked*, 34, 1–10.
42. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.
43. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
44. Grayson, K. & Martinec, R. (2004). Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of consumer research*, 31(2), 296–312.
45. Guia Aguirre, A. (2022). *Evolution, current situation, advantages, disadvantages and risks of telework in Spanish organisations* (magistrsko delo). Castelló de la Plana: Universitat Jaume.
46. Gurung, N. M. & Layraman, T. (2023). The Factors Affecting Employee Satisfaction And Employee Retention. The Hotel Industry In Chiangmai, Thailand. *Journal of Positive School Psychology*, 1, 998–1008.
47. Hidayati, T., Ilmi, Z. & Kasuma, J. (2022). How Authentic Leadership Promotes Job Performance? The Mediating Role of Organizational Climate. *Planning*, 17(5), 1431–1440.
48. Hidroelektrarne na Spodnji Savi, d.o.o. (2022). *Letna poročila*. Pridobljeno 13. februarja 2023 iz he-ss.si/letna-porocila-2021.php
49. Hollander, E. P. & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: relationships in transition. *Psychol*, 45, 179–89.
50. Ibikunle, M. A., Afolabi, R. F. & Bello, S. (2022). Work facets predicting overall job satisfaction among teachers in selected secondary schools in Ibadan South-West Nigeria: a Minnesota satisfaction questionnaire survey. *Journal of Community Medicine and Primary Health Care*, 34(2), 77–93.
51. Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A. & Nurunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. *Sustainability*, 10(7), 1–11.
52. Islam, A. (2022). Work-from/at/for-home: CoVID-19 and the future of work—A critical review. *Geoforum*, 128, 33–36.
53. Johns, H. E. & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: the evolution of leadership theories. *Education*, 110(1), 115–122.

54. Johnson, S. L. (2019). Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine. *Journal of nuclear medicine technology*, 47(3), 181–188.
55. Judge, T. A., Zhang, S. C. & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. V V. I. Sessa & N. A. Bowling (ur.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (str. 207–241). New York: Routledge.
56. Kabir, M. N. & Parvin, M. M. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113–123.
57. Kaluza, A. J. & van Dick, R. (2022). Telework at times of a pandemic: The role of voluntariness in the perception of disadvantages of telework. *Current Psychology*, 1, 1–12.
58. Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1–9.
59. Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G. W. & Sarwar, I. (2017). Effect of authentic leadership on job satisfaction and employee engagement. *City University Research Journal*, 7(1), 151–166.
60. Kim J. & Ra K. (2022). Employee satisfaction and asymmetric cost behavior: Evidence from Glassdoor. *Economics Letters*, 219, 1–4.
61. Kim, T. Y., David, E. M., Chen, T. & Liang, Y. (2023). Authenticity or self-enhancement? effects of self-presentation and authentic leadership on trust and performance. *Journal of Management*, 49(3), 944–973.
62. Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 14.
63. Kong, X., Zhang, A., Xiao, X., Das, S. & Zhang, Y. (2022). Work from home in the post-COVID world. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 1118–1131.
64. Küçük, B. A. (2022). Understanding the employee job satisfaction depending on manager's fair treatment: The role of cynicism towards the organization and co-worker support. *European Review of Applied Psychology*, 72(6), 1–21.
65. Ladkin, D. & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 64–74.
66. Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., Anholon, R. & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 1–19.
67. Lee, P., Joo, S. & Jia, Z. (2022). Cross-cultural differences in the use of the “?” Response category of the Job Descriptive Index: An application of the item response tree model. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(2), 175–188.
68. Levinson, J. (2003). *The Oxford handbook of aesthetics*. Oxford: Oxford University Press.

69. Ling, Q., Liu, F. & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53–68.
70. Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
71. Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1–9.
72. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1–26.
73. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695–706.
74. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541–572.
75. Mao, Y., Kang, X., Lai, Y., Yu, J., Deng, X., Zhai, Y. & Bonaiuto, F. (2023). Authentic leadership and employee resilience during the COVID-19: The role of flow, organizational identification, and trust. *Current Psychology*, 1–16.
76. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J. & Đurica, N. (2013). Human resources annual interview as a part of authentic leadership. *Organizacija*, 46(2), 55–63.
77. Martin, L., Hauret, L. & Fuhrer, C. (2022). Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity. COVID-19 findings. *Plos one*, 17(3), 1–23.
78. Martins, H. & Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire—Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Working Papers*, 471, 1–20.
79. Maskurochman, A., Nugroho, M. & Riyadi, S. (2020). The Influence Of Transformational Leadership, Organizational Support, And Job Satisfaction On Motivation And Employee Performance. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 7(01), 13–24.
80. Masood, A., Aslam, R. & Rizwan, M. (2014). Factors affecting employee satisfaction of the public and private sector organizations of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 97.
81. Maziero, V. G., Rocha, F. L. R., Campos, J. A. D. B., Dias, B. M., Balsanelli, A. P., Gabriel, C. S. & Bernardes, A. (2022). Authentic Leadership Questionnaire applied to Brazilian nurses: evidence of validity. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 30, 2–11.
82. Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.

83. Mrayyan, M. T., Nijmeh, A. A., Al-Rawashdeh, S., Algunmeeyn, A., Abunab, H. Y., Wafa'a, W. O. & Sayaheen, M. N. (2023). How does authentic leadership influence the safety climate in nursing?. *BMJ Leader*, 1, 1–7.
84. Mugira, A. (2022). Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis. *Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 127–135.
85. Nakamura, Y. T., Williams, E. N., Pyle, L. & Grande, S. E. (2023). Cultivating Authentic Leaders: Toward Conceptual Coherence and Sustainable Practice. *The Journal of Values-Based Leadership*, 16(1), 19.
86. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.
87. Newman, G. E. & Smith, R. K. (2016). Kinds of authenticity. *Philosophy Compass*, 11(10), 609–618.
88. Oberer, B. & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International journal of organizational leadership*, 7(4), 404–412.
89. Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business horizons*, 39(3), 1–4.
90. Otache, I. & Inekwe, E. O. I. (2022). The relationship between job satisfaction, turnover intentions and performance of Nigerian polytechnic lecturers with doctorate degrees. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 762–783.
91. Pastor Álvarez, A., Molero Alonso, F., Bardera Mora, M. D. P. & Moriano León, J. A. (2019). Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship behaviors in military units: The role of identification as a mediating variable. *Military Psychology*, 31(5), 412–424.
92. Peng, B. (2022). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 5(4), 210–225.
93. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508–526.
94. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
95. Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business Press.
96. Potter, A. (2010). *The authenticity hoax: How we get lost finding ourselves*. New York: Harper Collins.
97. Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N. & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1–13.
98. Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M. & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77–87.

99. Quintanilla, J. A. (2022). *Follower Engagement and Authentic Leadership in the Virtual Work Environment* (doktorska disertacija). San Antonio: Our Lady of the Lake University.
100. Rahimnia, F. & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132, 363–377.
101. Rahmanita, M., Muhardiansyah, D., Adawiyah, R. & Zhu, J. (2022). Work-from-home: Perspectives of employees' work-life balance in Indonesia amid COVID-19 pandemic. V H. Oktadiana, M. Rahmanita, R. Suprina, P. Junyang *Current Issues in Tourism, Gastronomy, and Tourist Destination Research* (str. 171–179). London: Routledge.
102. Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.
103. Rego, P., Lopes, M. P. & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129–151.
104. Sağbaşı, M. & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17–35.
105. Sageer, A., Rafat, S. & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32–39.
106. Samad, A., Al Jerjawi, K. & Dadich, A. (2022). Crisis Leadership: Political Leadership during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 15(1), 266.
107. Saputra, F. & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762–772.
108. Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59–70.
109. Shah, S. B., Afshan, G., Mirani, M. A. & Solangi, R. (2023). Effect of supervisors' stress on subordinates' unethical behavior: moderating role of managers' despotic leadership. *Management Research Review*, 46(1), 148–171.
110. Shaikh, E., Watto, W. A. & Tunio, M. N. (2022). Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior by Using The Mediating Effect of Psychological Ownership. *Etikonomi*, 21(1), 89–102.
111. Shan, C. & Tang, D. Y. The Value of Employee Satisfaction in Disastrous Times: Evidence from COVID-19. *Review of Finance*, 8, 1–61.
112. Shao, L., Schleicher, T., Behrisch, M., Schreck, T., Sipiran, I. & Keim, D. A. (2016). Guiding the exploration of scatter plot data using motif-based interest measures. *Journal of Visual Languages & Computing*, 36, 1–12.
113. Singh, J. K. & Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research*, 1(4), 105–111.

114. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
115. Stana, R. A. B., Fischer, L. H. & Nicolajsen, H. W. (2018, August). Review for future research in digital leadership. *Information Systems Research Conference in Scandinavia*, 7(2), 1–15.
116. Stefaniec, A., Brazil, W., Whitney, W. & Caulfield, B. (2022). Desire to work from home: Results of an Irish study. *Journal of Transport Geography*, 104, 1–9.
117. Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1–15.
118. Sullivan, G. M. & Artino Jr, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of graduate medical education*, 5(4), 541–542.
119. Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary economics*, 8(1), 57–72.
120. Thuy, N. V. & Vãn, C. V. Đ. (2022). The impact of authentic leadership on employee's engagement at Tan Son Nhat Operation Center in the COVID-19 period: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Economics, Business and Law*, 6(2), 2427–2439.
121. Tony, M. J. R. (2023). Workplace Spirituality and Employee Engagement; A Study on Identifying the Moderating Impact of Work From Home. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*, 4(1), 149–157.
122. Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
123. Vallo Hult, H. & Byström, K. (2022). Challenges to learning and leading the digital workplace. *Studies in Continuing Education*, 44(3), 460–474.
124. Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
125. Van Leeuwen, T. (2001). What is authenticity?. *Discourse studies*, 3(4), 392–397.
126. Van Seters, D. A. & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*, 3(3), 29–45.
127. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
128. Whiteside, J. & Dixon, D. (2022). Understanding leadership of remote work: a teaching case on how authentic leadership can improve remote work outcomes. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 34(1), 147–160.
129. Winton, B. G., Whittington, J. L. & Meskelis, S. (2022). Authentic leadership: making meaning and building engagement. *European Business Review*, 34(5), 689–705.
130. Wong, C. A. & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947–959.

131. Xian, J. & Shin, H. C. (2022). Linking Authentic Leadership to Change-Oriented Behaviors: The Mediating Effect of Workplace Trust. V R. Lee (ur.), *Big Data, Cloud Computing, and Data Science Engineering* (str. 311-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
132. Zheng, X., Liu, X., Liao, H., Qin, X. & Ni, D. (2022). How and when top manager authentic leadership influences team voice: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 145, 144–155

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Kaja Martini, študentka drugega letnika magistrskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani, smeri Management. Trenutno sem v procesu pisanja magistrskega dela z naslovom »Analiza avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih na primeru podjetja HESS«, katerega namen je dodatno razširiti znanje glede avtentičnega vodenja ter zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma ter raziskati povezavo med omenjenima konstruktoma.

Za raziskavo je Vaše sodelovanje izjemnega pomena, zato Vas na tem mestu naprošam, da si vzamete nekaj minut časa in rešite spodnji vprašalnik. Celotna anketa je anonimna, za njeno reševanje pa boste potrebovali približno 15 minut. Anketa je sestavljena iz dveh ključnih delov, in sicer iz prepoznavanja avtentičnosti Vašega vodje in Vašega zadovoljstva med delom od doma. Vsi podatki bodo obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za pripravo empiričnega dela moje magistrske naloge.

Za Vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Kaja Martini

1. DEL – AVTENTIČNOST VODIJ

V prvem delu so predstavljene trditve o vaši neposredni vodji in se nanašajo na zaznavanje avtentičnosti le-te. Prosim, da pri vsaki od trditev izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje, s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, pri kateri pomeni **1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam.**

AVTENTIČNOST VODIJ						
1.	Moj vodja zelo dobro pozna samega sebe in svoje najpomembnejše vrednote.	1	2	3	4	5
2.	Moj vodja ima izrazito optimistično razmišljanje.	1	2	3	4	5
3.	Moj vodja ohranja pozitivno vez do dela kot tudi zaposlenih.	1	2	3	4	5
4.	Moj vodja se zaveda svojih slabosti torej dejstva, da ni nezmotljiv in prizna napake, če jih stori.	1	2	3	4	5
5.	Moj vodja je to, za kar se predstavlja (povezava med obljubami, predstavljanjem in dejanji).	1	2	3	4	5
6.	Moj vodja v meni in mojih sodelavcih išče predvsem pozitivne lastnosti in me s tem tudi bolj motivira.	1	2	3	4	5
7.	Moj vodja uživa veliko podporo med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
8.	Moji vodji lahko kadarkoli pristopim in se z njim odkrito pogovorim.	1	2	3	4	5
9.	Moji vodji zaupam pri njegovem delu (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje).	1	2	3	4	5
10.	Moj vodja mi pomaga pri razvijanju in krepitvi mojih kompetenc.	1	2	3	4	5
11.	Osebnih težav moje vodje ne vplivajo na njegov odnos do nas zaposlenih.	1	2	3	4	5
12.	Moj vodja pred pomembnimi odločitvami zbira različne relevantne in objektivne informacije, da lahko sprejme pravo odločitev.	1	2	3	4	5
13.	Moj vodja zelo rad prisluhne posameznikom ali idejam, ki so nasprotni njegovim osebnim stališčem.	1	2	3	4	5
14.	Moj vodja je oseba, ki v vsakem trenutku izreče tisto, kar tudi misli.	1	2	3	4	5
15.	Moj vodja je z mano in sodelavci popolnoma odkrit tako, da z nami deli vse pomembne informacije.	1	2	3	4	5
16.	Moj vodja deluje v skladu svojih notranjih visokih moralnih vrednot in v skladu z etično sprejetimi normami.	1	2	3	4	5
17.	Z mojo vodjo se lahko poistovetim, saj menim, da razmišlja enako in imava enak pogled na svet.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Marič in drugi (2013); Neider & Schriesheim (2011); Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008); Dimovski in drugi (2013, str. 124); Cervo in drugi (2016); Avolio, Wernsing & Gardner (2018); Maziero in drugi (2022).

2. DEL – ZADOVOLJSTVO PRI DELU OD DOMA

Drugi del vprašalnika se nanaša na merjenje **Vašega zadovoljstva v času dela od doma**. Tudi tukaj so predstavljene trditve, ki izražajo Vaše zadovoljstvo z določenimi področji Vaše zaposlitve. Prosim, da tudi tukaj, kot pri predhodnem delu, pri vsaki od trditev izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, pri kateri pomeni **1 – sploh se ne strinjam, 5 pa – popolnoma se strinjam**.

NARAVA DELA (delo od doma)						
1.	Moje delo se mi zdi zelo pomembno, po mojem mnenju veliko doprinesem organizaciji.	1	2	3	4	5
2.	Moje delo me izpopolnjuje in me navdaja s ponosom.	1	2	3	4	5
3.	V svojem delu uživam, kljub temu da delam od doma.	1	2	3	4	5
4.	V svoji organizaciji sem zadovoljen z delovnim časom.	1	2	3	4	5
5.	Pri opravljanju svojega dela sem zadovoljen z delovnimi pogoji (domača pisarna, zagotovitev potrebnih orodij in opreme).	1	2	3	4	5
6.	Menim, da sem pri opravljanju svojega dela varen (varnost pri delu).	1	2	3	4	5
7.	Pri opravljanju svojega dela sem zadovoljen z delovnimi nalogami in področjem dela, ki ga izvajam.	1	2	3	4	5
8.	Menim, da moje delo izkorišča moje kompetence in moj potencial.	1	2	3	4	5
9.	Menim, da je moja zaposlitev v organizaciji stabilna.	1	2	3	4	5
PLAČA (delo od doma)						
10.	Menim, da sem za opravljanje svojega dela plačan pravično.	1	2	3	4	5
11.	S svojimi priložnostmi za višanje plače sem zadovoljen (povišice).	1	2	3	4	5
12.	Zraven plače prejemo tudi ostale ugodnosti, ki so po mojem mnenju pravične in so vsaj tako dobre ali celo boljše, kot v preostalih organizacijah.	1	2	3	4	5
NAPREDOVANJE (delo od doma)						
13.	Na delovnem mestu, na katerem sem zaposlen, prepoznam dovolj možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
14.	Po mojem mnenju obstajajo pravične priložnosti napredovanja za tiste posameznike, ki so pri svojem delu odlični.	1	2	3	4	5
15.	S svojim statusom v podjetju sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
16.	V organizaciji obstaja dovolj možnosti za usposabljanja.	1	2	3	4	5
17.	Menim, da me po opravljenem dobrem delu v organizaciji opazijo in zato prejmem tudi nagrado (pohvala, priznanje, denarna nagrada, ostali bonusi).	1	2	3	4	5
NADZOR (delo od doma)						
18.	Mojo vodjo dojemam kot zelo kompetentno osebo tudi v času dela od doma.	1	2	3	4	5
19.	Moj vodja je do mene in mojih sodelavcev pravičen in skrbi za ohranjanje stika in možnosti komunikacije tudi med delom od doma.	1	2	3	4	5
20.	Moj nadrejeni je oseba, ki kaže zanimanje za zaposlene in mi je zaradi tega všeč.	1	2	3	4	5

Se nadaljuje

Nadaljevanje

NADZOR (delo od doma)						
21.	Zadovoljen sem z najvišjim vodstvom in njihovo dostopnostjo.	1	2	3	4	5
22.	Menim, da se lahko na svojem delu svobodno izražam in odločam.	1	2	3	4	5
SODELAVCI (delo od doma)						
23.	S svojimi sodelavci uživam ter se z njimi rad družim, čeprav delam od doma.	1	2	3	4	5
24.	Moji sodelavci so ljudje, s katerimi rad delam, čeprav delam od doma in z njimi ohranjam stik (aplikacije za komuniciranje, telefoniranje, pošiljanje sporočil).	1	2	3	4	5
25.	V organizaciji komunikacija dobro teče, kljub delu od doma.	1	2	3	4	5

Prيرهjeno po Gabriel (2022); Kinicki in drugi (2002); Martins & Proença (2012); Ibikunle, Afolabi & Bello (2022); Lee, Joo & Jia (2022); Frutos-Bencze, Sokolova, Zubr & Mohelska (2022).

3. DEL – DEMOGRAFSKI PODATKI

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

Spol

- a) Moški
- b) Ženski

Starost

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

Katera je Vaša najvišje dosežena stopnja izobrazbe?

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja strokovna šola ali gimnazija
- d) Visoka šola
- e) Visoka strokovna šola – 1.bolonjska stopnja
- f) Univerzitetni študij – 2. bolonjska stopnja (naziv mag. za imenom)
- g) Znanstveni magistririj oziroma doktorat (naziv pred imenom)

Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju HESS?

- a) Manj, kot eno leto.
- b) 1–3 leta

- c) 4–6 let
- d) 7–9 let
- e) 10–12 let
- f) 13 let in več

Še enkrat se Vam iskreno zahvaljujem za Vaše sodelovanje in doprinos k magistrskemu delu ter teoriji o avtentičnem vodenju in zadovoljstvu zaposlenih.

Lepo Vas pozdravljam in Vam še naprej želim uspešno delovanje v organizaciji,

Kaja Martini

Priloga 2: Delno strukturiran intervju z vodjo poslovnega sektorja podjetja HESS

Intervju HESS

Pozdravljeni!

Zahvaljujem se Vam, da ste si vzeli čas za izvedbo današnjega intervjuja. Sem Kaja Martini, študentka drugega letnika magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smeri Management. Namen današnjega intervjuja je debatiranje o vodenju in zadovoljstvu zaposlenih v vaši organizaciji. Med samim intervjujem, ki bo trajal približno eno uro, bom pripravljala svoje zapiske, ker pa vseh Vaših odgovorov ne morem tako hitro zapisati, bom uporabljala snemalnik zvoka na svojem mobilnem telefonu pod pogojem, da mi to tudi dovolite. Pri obdelavi in uporabi Vaših odgovorov bom delovala v skladu z etičnimi standardi. Zavedajte se, da lahko intervju kadarkoli končate, prav tako pa Vam ni potrebno odgovoriti na vprašanje, če tega ne želite.

Za Vaš čas in Vaše odgovore se Vam že vnaprej zahvaljujem.

Ali se strinjate s pogoji intervjuja in boste v njem sodelovali? DA NE

Datum izvedbe intervjuja: _____

Dovoljujem, da se intervju snema s snemalnikom zvoka na mobilni napravi. DA NE

Podpis: _____

Preden zares začneva intervju bi Vas prosila, da se na kratko predstavite. (Koliko ste stari, katera je Vaša najvišje dosežena izobrazba, katero je Vaše delovno mesto?)

Star sem 63 let, kar pomeni, da se počasi že izteka moja poslovna kariera. Po izobrazbi sem univerzitetni diplomirani pravnik, delujem pa kot vodja poslovnega sektorja.

PRVI DEL – Avtentično vodenje

1. Kaj je Vaša trenutna zaposlitev v organizaciji HESS? Kako dolgo ste že zaposleni v omenjeni organizaciji? Kako dolgo že opravljate trenutno zaposlitev? Kako se je razvijala Vaša pot v organizaciji HESS od prvega stika do danes?

V podjetju HESS sem zaposlen od začetka ustanovitve podjetja, bil sem namreč eden od ključnih kadrov pri zagonu, in sicer leta 2008. Podjetje leta 2008 še ni bilo kadrovsko izpopolnjeno, v tistem času sem bil namreč še zaposlen v Termoelektrarni Brestanica, hkrati pa že opravljal poslovodne funkcije za HESS. Leta 2010 se je podjetje HESS tudi kadrovsko izpopolnilo. Vse od takrat sem del te organizacije, celotno obdobje pa sem zaposlen, kot vodja poslovnega sektorja.

2. Katere karakteristike in vrednote po Vašem predstavljajo dobro vodjo? Ali sebe dojemate kot dobro vodjo in zakaj?

Če želiš biti dober vodja, moraš biti predvsem sam zgled sodelavcem. Tisto, kar želiš od sodelavcev dobiti, moraš tudi sam dajati, tako živeti in tako tudi delati. Predvsem pa je pomembno, da sodelavce spoštuješ, upoštevaš, spodbujaš kreativnost, spodbujaš iskrenost. Zelo pomembno je, da je vodja sam vzgled vsem svojim sodelavcem, to pa pomeni, da seveda zasleduje vrednote, kot so etičnost, spoštovanje sodelavcev, iskrenost, upoštevanje mnenj sodelavcev, privrženost podjetju, hvaležnost za priložnosti, ki jih imaš v družbi, samem življenju ... Da si skratka kot vodja tak, kot si tudi sicer v življenju. Dober vodja predvsem spodbuja svoje sodelavce, da delajo s tako mero entuziazma, kot da delajo zase doma. Če sem zares dober vodja, bi morali vprašati sodelavce, ampak čutim, da me, kot vodjo upoštevajo, saj od njih prejemam takšne odzive.

3. Ali ste že kdaj slišali za koncept avtentičnega vodenja? Kaj Vam avtentično vodenje predstavlja? Kako si predstavljate to obliko vodenja?

Termin avtentično vodenje se pojavlja v zadnjem času in je še ena od trendovskih besed. Kot že beseda sama pove, si tak, kakršen si. Predvsem si avtentičnega vodenja ne predstavljam, kot takšnega, da se vodja v službi predstavlja za nekoga, kar v resnici ni. Pri avtentičnem vodenju gre za vodenje z iskrenostjo in veliko mero samozavedanja, cenjena so tudi druga mnenja in tudi, zato da je skupno dobro je pomembnejše od osebnih ambicij. Kot vodja ne skrivaš svojih šibkosti, ker si lahko le tako iskren in svoboden. Avtentičen vodja je spontan, se zaveda, kaj počne, je odgovoren, sprejema odločitve, za katere odgovarja, svojih odgovornosti ne prelaga na druge. Zaradi zaupanja in spoštovanja se lahko nasloni na svoje zaposlene in od njih pričakuje, da bodo naredili tisto, kar je tudi prav.

4. Ali smatrate, da poznate samega sebe in zakaj mislite tako? Ali se zavedate osebnih ciljev in imate te jasno zastavljene, se zavedate, kaj Vas najbolj motivira?

Da menim, da se dobro poznam, veliko izkušenj ti omogoča, da se tudi dobro spoznaš ... Moja poklicna kariera je namreč dolga že skoraj 40 let. Že od začetka svoje kariere sem imel priložnost dela na vodilnih položajih in preko vsega tega sem seveda spoznal samega sebe, predvsem se spoznaš skozi delo, skozi napake, ki jih tudi priznaš in se iz njih učiš. Največ se zagotovo naučiš skozi izkušnje, spoznaš kako reagiraš v določenih situacijah, predvsem kritičnih.

Osebni cilji so podobni v službi kot doma in so zajeti že v zgornjih odgovorih. Glavno je zadovoljstvo, ki ti ga daje tisto, kar delaš. To pomeni, da delaš dobro. Moji osebni cilj v življenju je zagotovo to, da tisto, kar delam, dobro opravim in sem z delom zadovoljen in nanj ponosen, kar pa tudi želim prenašati na svoje sodelavce. Zavedam se, kaj me najbolj motivira in to je rezultat zadovoljstva, da smo po opravljenem delu zadovoljni, da je projekt narejen, uspešen. Sem zelo hvaležen, da delam v takšni organizaciji, kot je HESS, saj smo namreč zelo uspešni pri svojem delu, naši projekti so dobri, uspešno končani.

5. Ali se zraven dobrih lastnosti zavedate tudi slabih? Ali priznate napako, če jo storite, komu priznate? Kaj vse je v preteklosti vplivalo na to, da ste danes takšni, kot ste?

Seveda, vsak ki dela, lahko tudi pogrēši. Na napakah se več naučiš, kot če je na videz vse dobro opravljeno. To vedo tudi vsi moji sodelavci. Seveda pa se enake napake ne smejo ponavljati, zato pa se naredi analiza, zakaj je do napake prišlo in postori vse potrebno, da minimiziraš možnost, da se zgodijo nove. Bistvo pri napakah pa je ravno priznanje, da smo jo storili. Svojim sodelavcem vedno polagam na srce, kdor dela, ta greši oziroma naredi napako in to ni problem, napako moraš priznati, jo analizirati in se iz tega učiti za naprej, da se ista napaka ne pojavi več. Nobenega ne sme biti strah povedati, da je nekaj narobe naredil, seveda pa se ne smejo ponavljati ene in iste napake.

Na to, da sem danes takšna oseba, kot sem, so najbolj vplivale izkušnje z različnimi deli, izzivi in njihovo reševanje. Velik vpliv imajo tudi učenje iz napak, stalno usposabljanje, predvsem z branjem literature, ki obravnava področje vodenja, reševanja konfliktov, dobre komunikacije... Na moj razvoj so zagotovo vplivale interakcije s sodelavci, različne reakcije, spoznavanje novih ljudi, predvsem pa sodelovanje z mlajšimi, ki lahko nas bolj izkušene naučijo tudi veliko novega. Sam namreč nisem imel priložnosti učenja nekaterih stvari, ki se jih mlajši učijo danes in to je zame nekaj zares dobrega zato se torej vedno veselim priložnosti učenja novih stvari.

6. Kako bi opisali sebe kot vodjo? Kako bi se opisali kot vodja skozi oči zaposlenih? Kaj so vaše ključne vrednote, prednosti, slabosti? Menite, da je v Vašem stilu vodenja izražen Vaš značaj, Vaše vrednote, Vaše želje, Vaši cilji ter zakaj menite tako, torej ali smatrate, da vodite v skladu z lastnimi prepričanji?

Kako me vidijo sodelavci, morate vprašati njih, sem pa energičen, angažiran, včasih tudi glasen, če je potrebno kaj razložiti, hkrati pa sem tudi vedno pripravljen prisluhniti sodelavcem, tudi ob njihovih osebnih problemih, jim svetovati, pomagati. Pomembno je, da si pri svojem delu iskren in to se potem čuti tudi navzven. Pri svojem delu znam biti tudi nežen, umirjen, moje delo zajema veliko stika z dekleti, zato je včasih potreben drugačen pristop, ki pa meni ne predstavlja nobenih težav. Zaposleni lahko kadarkoli pristopijo do mene, mi zaupajo težave, tudi takšne, ki niso povsem povezane z delom. Tudi podjetje se trudi biti prijazno zaposlenim, zato se vsi zelo trudimo, da jim prisluhnemo, jih upoštevamo in ustvarjamo vedno boljše delovno okolje.

V mojem vodenju je izraženo vse naštet, sem pošten, upoštevam etična načela, moje glavno načelo v življenju pa je, nikoli ne naredi nekaj takega komu, kar si ne želiš, da bi kdo naredil tebi. In menim, da če deluješ v skladu s takšnim prepričanjem in načelom, ne more biti nič slabo in narobe. V službi namreč nismo za to, da bi bili prijatelji, seveda če smo, še

toliko bolje, vendar je na prvem mestu delo in če vsak opravi kar mora in tako, kot mora, potem na vidiku ni nobenih težav.

7. Ali sami sebe smatrate kot optimistično osebo? Kako opredeljujete koristi pozitivnega razmišljanja v organizaciji? Ali spodbujate pozitivno razmišljanje tudi med zaposlenimi in kako? Ali je v vašem stilu vodenja izraženo upanje in kako?

Absolutno se smatram kot optimistična oseba, drugače tudi ne gre, seveda pa je pri poslu potrebno biti tudi realist ... Sem torej večni optimist in zmerni realist. V poslu moraš najprej seveda biti realist, vendar pa tudi optimist, da verjameš, da bo projekt narejen, da je ekipa sposobna dobrega rezultata, zagovarjam namreč dobro mero optimizma.

Brez optimizma ni kreativnosti, ni napredka ... Če imaš v ekipi same pesimiste, potem boš težko izpeljal projekte, ljudje morajo biti pozitivno naravnani, da zaupajo sodelavcem in celotni ekipi in se trudijo po najboljših močeh. Sam sodelujem pri kadrovanju v podjetju, menim, da imam zelo dober občutek za ljudi na prvi pogled, prvi stik, vsekakor pa testiramo ljudi na psiholoških testih, ki jih damo v izvajanje strokovnim podjetjem, včasih tudi dvema in primerjamo rezultate, če pride do kakšnih razpotij. Kadrovanje jemljemo izjemno resno, naše podjetje ni zares veliko in je zato vsak nov član zares pomemben, zato ni dobro, če v podjetje dobimo nekoga, ki je destruktiven in ni v skladu z osnovnimi prepričanji in vrednotami podjetja.

V urejenem poslovnem okolju jaz ne bi govoril o upanju, naloge morajo biti načrtovane, izvedba pa v skladu s predvidenimi postopki, naštudirana in tako tudi izpeljana, saj je potrebno zaposlenim omogočiti, da so izobraženi, usposobljeni, motivirani, potem so rezultati več ali manj zagotovljeni. Je pa na drugi strani najbolj pomembno zaupanje, sodelavcem moraš vedno zaupati. Pod sabo imam veliko sektorjev in zaposlenih in vsak izmed njih mora prevzeti svojo odgovornost. Zaposleni so kompetentni, mi jim dovolimo, da se usposablajo, sami izbirajo tečaje in usposabljanja na področjih, kjer menijo, da so šibki, zato so dovolj usposobljeni, da sprejemajo odločitve in za njimi tudi stojijo. V tej smeri poteka popolno zaupanje do sledilcev.

8. Ali ste pri svojem delu, torej vodenju, iskreni in kako se ta iskrenost kaže med procesom vodenja? Jim zaupate ključne informacije, ki se tičejo organizacije? Kako to iskrenost sprejemajo podrejeni? Ali smatrate sebe kot vodjo, ki svoje delo opravlja v skladu z moralnimi in etičnimi načeli? Zakaj, kje se to kaže?

Iskrenost in dobra komunikacija sta osnovi za dobro delo. Brez informacij sodelavci ne bodo mogli nikoli svojega dela dobro opraviti. Iskrenost in komuniciranje je izredno pomembno, če želiš, da se bodo sodelavci kompetentno in pametno odločali. Do sodelavcev moraš biti iskren, jim povedati ključne stvari, da so lahko oboroženi z vsem, kar potrebujejo, da se lahko pravilno odločajo. Sodelavcem torej zaupam vse ključne informacije, vendar pa

moram priznati, da včasih kakšne informacije prestrežem, da jih te ne demotivirajo, hkrati pa tudi zato, ker lahko tako delajo v okolju brez strahu in tako pridejo do veliko boljših rešitev, kot če bi se čez cel proces obremenjevali z določenimi informacijami. Kar pa se morale in etike tiče, je moje osnovno življenjsko načelo, da nikoli ne naredi nič takega drugim, kar ne bi želel, da se zgodi tebi. To načelo poznajo tudi vsi moji sodelavci. To, da delo opravljam v skladu z etičnimi in moralnimi vrednotami, je ključno pri mojem delu in brez tega ne gre.

9. Opišite kakšen je Vaš odnos z zaposlenimi ter kako približno izgleda vsakdanje sodelovanje z le temi. Mar sami sebe vidite kot osebo, ki je pripravljena komunicirati, ste do svojih podrejenih odprti, ste jim na voljo, ko Vas potrebujejo?

Vedno sem na razpolago in komunikacija je odprta. V podjetju imamo veliko različnih služb, nas pa ni veliko, moja vrata so vedno odprta. Imamo redne sestanke, torej tedenske kolegije, potem pa tudi razne sestanke po določenih projektih. Če pride recimo do kakšnih vprašanj v službah računovodstva, komercialne, financ, prava, kadrovske službe, potem brez težav pridejo do mene, povejo, kaj jih teži, predlagajo svoje rešitve in se skupaj dogovorimo o nadaljnjem poteku dela. Če menim, da je njihov predlog dober, potrdim, če menim, da bi lahko naredili nekaj drugače, povem svoje mnenje se z njimi pogovorim ter tako skupaj dosežemo konsenz in pravilno ukrepamo. Zaposleni sami predstavijo rešitev, saj so najbližje problemu in se nanj najbolj spoznajo. Sam sebe torej zaradi vsega naštetega vidim kot osebo, ki je pripravljena komunicirati in sem zaposlenim na voljo ko me potrebujejo.

10. Ali se v trenutkih, ko morate sprejeti ključne odločitve, posvetujete s svojimi zaposlenimi, prisluhnete njihovim idejam, težavam, čeprav so v nasprotju z Vašimi osnovnimi prepričanji? Opišite. Ali smatrate Vaše delovanje kot delovanje v najboljšem interesu do svojih podrejenih ter ali zaupate svojim zaposlenim pri samostojnem opravljanju dela?

Pred odločitvam se seveda po navadi posvetujem s sodelavci iz konkretnega področja in seveda večkrat se za odločitev tudi skupaj odločimo. V primeru nasprotnih mnenj pa moraš kot vodja seveda prevzeti odgovornost in odločitev sprejeti sam. Včasih se zgodi, da mi njihova ideja oziroma rešitev ni vseč oziroma po mojem mnenju ni najboljša, zato izpeljemo tako, kot jaz menim, da je najboljša, vendar zaposlenim vedno poudarim, da sem jaz tisti, ki je odgovoren, če bo kaj narobe. Tega se zaposleni, s katerimi delam, zavedajo in tudi prav je, da ne nosijo posledic zaradi mojega dejanja, saj prevzamem odgovornost sam.

Svojim zaposlenim zaupam v največji možni meri, saj jih drugače niti ne bi potreboval. Vsakemu je potrebno omogočiti, da razvija svoje kompetence in se usposablja, pri izbiri sodelavcev pa sem bil seveda zelo pozoren na njihove karakterje, sposobnosti prilagajanja timu in vse, kar šteje zraven. Mi namreč poskrbimo, da so zaposleni kompetentni, izobraženi, da so usposobljeni in tako jim omogočimo, da se kompetentno in svobodno odločajo, zato

jim tudi popolnoma zaupamo. Takšnim sodelavcem lahko brez težav zaupaš in tudi sam grem rad miren domov, saj vem česa so sposobni in mi ni potrebno skrbeti za njih in njihove poslovne odločitve.

11. Ali menite, da Vas zaposleni občudujejo, se z Vami poistovetijo, Vam zaupajo? Ali menite, da se držite dogovorov, obljub ter da ste v resnici oseba, za katero se tudi predstavljate?

To je zopet vprašanje za sodelavce, nimam pa nikakršne želje, da bi me občudovali, se pa trudim in se vsekakor držim dogovorov, zato verjamem, da mi zaupajo in da zaradi mene nimajo kakšnih travm. Sam namreč nisem nikoli razmišljal v tej smeri in hodil v službo za to, da me bo nekdo oboževal, sem pa vesel, če mi zaposleni zaupajo, kar pa menim, da mi, vsaj tako sklepam iz naših interakcij in to je tisto, kar je pomembno. Torej, da smo iskreni eden do drugega, kajti le tako lahko tudi rešimo vse morebitne težave. Menim, da se držim dogovorov in obljub ter da sem v resnici oseba, za katero se tudi predstavljam in to zagovarjam 100 %.

DRUGI DEL – Zadovoljstvo zaposlenih

12. Ali se zavedate vloge zadovoljstva zaposlenih v organizaciji in kaj ta koncept predstavlja Vam ter kako pomemben se Vam kot tak tudi zdi?

Zadovoljstvo zaposlenih je eden od ključnih faktorjev za uspešno dolgoročno delovanje vsake družbe, zato pa mora biti izpolnjenih več pogojev, za katere v naši družbi tudi poskrbimo – smo vsekakor zaposlenim kot tudi družinam zelo prijazno podjetje. Če ljudje niso zadovoljni, potem rezultata ne bo. Imaš podjetja, kjer delajo na »presingu«, kar jim omogoča kratkoročne rezultate, definitivno pa po mojem mnenju dolgoročnih rezultatov v takšnih podjetjih ne more biti. Ljudje morajo biti v svojem podjetju, s svojim delom zadovoljni, če nekdo hodi v službo nezadovoljen, pomeni, da ni primeren za tisto podjetje ali pa sama narava dela ni primerna zanj. Mi v podjetju imamo veliko ukrepov, ki omogočajo, da so ljudje zadovoljni. Eden od primerov je recimo premični delovni čas. Kot sem že v enem od prejšnjih odgovorov povedal, moj kolektiv sestavljajo po večini ženske, tudi sam pa imam doma otroke, zato od zaposlenih ne zahtevam, da so v službi točno ob 7.00, da niso zjutraj pod stresom, ko peljejo otroke v vrtec, šolo. Imamo tudi možnost dela od doma, tudi sedaj, ko ni koronavirusa, če se recimo zgodi, da otrok zbolí ali pa če zaposlen sam sumi, da se ga nekaj loteva in tako ne prenaša okužbe okrog po podjetju. Da so zaposleni zadovoljni in se zavedajo pravičnega medsebojnega obnašanja, kako preprečevati konflikte, pa skrbi tudi etični kodeks podjetja, ki torej usmerja posameznike, da postanejo najboljši, kar lahko. Seveda pride tudi pri nas do konfliktov med posamezniki, vendar se trudimo, da čim prej ukrepamo, jih rešujemo in odpravljamo. Zadovoljstvo v podjetju je torej zelo pomembno.

13. V teoriji obstaja kar nekaj dejavnikov, ki vplivajo na večanje ali manjšanje zadovoljstva zaposlenih. Kateri dejavniki so po Vašem mnenju tisti, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo vaših podrejenih?

Nekaj od teh dejavnikov, ki se mi zdijo zelo pomembni, sem omenil že pri predhodnem vprašanju. To so predvsem poistovetenje s podjetjem, primerno delo za posameznika, premični delovni čas, možnost dela od doma ter primerno vzdušje. Med dejavnike pa prištevam še urejeno delovno okolje (pisarna, oprema, svetli prostori, parkirni prostori), možnost usposabljanja, solidno plačo, odprto komunikacijo ter torej, kot rečeno, možnost dela od doma v posameznih primerih (mamice v primeru bolezni otrok ...), premični delovni čas, da se prisluhne zaposlenemu v primeru težav in da se mu po potrebi nudi tudi primerna pomoč ... Urejeno delovno okolje je pomembno zato, da zaposleni radi pridejo v službo, da obstaja spontano vzdušje, enostavno komuniciranje, dobra plača pa je pomembna tudi z vidika nagrajevanja, torej da so v podjetju omogočene in urejene stimulacije za posebne dosežke, kar naše podjetje ima.

14. Ali skrbite za te dejavnike, jih negujete, izboljšujete?

Vsako leto ali pa celo večkrat sedemo skupaj z zaposlenimi ter jih vedno spodbujamo, da ponudijo svoje predloge, ideje, kaj bi lahko v podjetju še izboljšali. Na ta način je po njihovi spodbudi nastalo tudi športno društvo podjetja, da imajo zaposleni v popoldanskem času možnost rekreativnih dejavnosti in tako potem skupaj smučajo, jadrajo, plavajo, hodijo in se na tak način še bolj povezujejo. Torej, vedno jih spodbujamo, da dajo predloge, seveda morajo biti ti realni ter v okviru zakonitosti in če se zdijo nam primerni, jim omogočimo realizacijo idej.

15. Ali se zavedate, kakšno je trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih v Vaši organizaciji? Izvajate kakšne meritve? Kakšne so (sestava), kako pogosto jih izvajate, kdo jih izvaja?

Stanja zadovoljstva se zavedamo in ga tudi preverjamo. Meritve v družbi izvajamo in rezultati so bilo do sedaj dobri. Nekaj časa smo meritve izvajali vsako leto, potem smo ugotovili, da je morda vsako leto malo preveč pogosto in se preveč ponavlja. Najprej smo imeli izvedene meritve iz zunanjih izvajalcev v okviru celotnega energetskega sektorja. Rezultati so bili zares dobri, v primerjavi s sorodnimi družbami v panogi, celo najboljše. V zadnjih letih smo jih izvajali sami, saj se je strokovnjakinja iz kadrovske službe usposobila za ta namen. Potem smo izvajali meritve na dve leti, je pa res, da smo sedaj nekaj let (v času Covid 19) izpustili izvedbo ankete in jo zato nameravamo izvesti v letošnjem letu, in sicer najverjetneje preko zunanjih izvajalcev. Mislim, da je zelo pomembno, da jih izvedemo čim prej in da pregledamo predloge zaposlenih, kjer na dober način preko rubrike Predlogi dobimo vpogled v to, kar si želijo in jim lahko to tudi uresničimo. Vodstvo namreč predloge obravnava in jih poskusi uresničiti, če so smiselni.

16. Kako mislite, da lahko Vi kot vodja izboljšate zadovoljstvo Vaših podrejenih? Ali se poslužujete teh principov?

Zaposlene vzpodbujamo, da lahko vedno povedo, kje vidijo možnosti za izboljšave pri delovanju družbe in tudi izboljšanju dejavnikov, ki nam bodo nudili večje zadovoljstvo. Seveda se zavedam tudi pomena svojega delovanja, saj sprejemam ključne odločitve pri uvajanju sprememb. Zadovoljstvo zaposlenih lahko izboljšam tako, da sem avtentičen vodja, zaposlenim torej prisluhnem. Eden od načinov, da izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih, je tudi, da sprejemamo odločitve glede izboljšav, kjer tudi sam sodelujem z direktorjem in tehničnim vodjem in kjer potrdimo določene predloge in jih začnemo uresničevati. Torej, trudimo se spodbujati mnenja zaposlenih, kajti mi ne vemo vsega, vsako delovno mesto je malce drugačno in moram priznati, da so nekateri predlogi zares dobri. Mi vodje tudi nimamo časa, da bi konstantno razmišljali o tem, kaj še lahko bolje naredimo, smo si pa tudi ljudje različni in zato nas zadovoljujejo različne stvari.

17. Ali po Vašem mnenju obstajajo tudi dejavniki med samimi zaposlenimi za višanje zadovoljstva? Kateri? Spodbujate tudi te?

Med zaposlenimi obstaja ideja medsebojnega razumevanja, da lahko brez težav med sabo komunicirajo, da ne čutijo pritiska, da je v podjetju dobra klima. Za višanje zadovoljstva med zaposlenimi skrbimo tudi na nek način preko ustanovitve športnega društva, kjer se torej zaposleni družijo tudi izven delovnega časa in okolja ter se tako še bolj povezujejo in spoznavajo, kar zagotovo pomaga pri sklepanju prijateljstev ter v izboljševanju odnosov, ki jim še kako prav pridejo kasneje v službi. Na tak način so med sabo veliko bolj sproščeni, se še bolj poznajo in lažje pristopijo eden do drugega, ko je to potrebno in tako smo zopet uspešnejši kot organizacija.

18. Ali ste mnenja, da boljše zadovoljstvo zaposlenih lahko izboljša produktivnost in uspešnost organizacije in zakaj?

Kot že rečeno, gre po moje za enega bistvenih elementov uspešnosti družbe, kar je razvidno že iz vseh prejšnjih odgovorov.

TRETJI DEL – Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih – delo od doma

19. Ali ste se kot vodja obnašali enako, kot ste že opredelili, tudi med delom od doma? Kaj so bili ključni izzivi vodenja med korona krizo? Kako ste se lotili dela od doma, kako ste zagotovili potrebne vire in opremo za zaposlene?

Delo od doma je bil poseben izziv in na srečo smo si sami kreirali način dela med korona krizo, nismo zapadli pod evforijo oziroma pod pritisk in tako smo tudi omogočili delo od doma. Zagotovili smo vsa sredstva, vsi so namreč imeli doma ekrane, računalnike, povrnili smo vse stroške tistim, ki so delali od doma. Nismo pa zahtevali, da delajo od doma, ker imamo v podjetju možnost, da ima vsak zaposlen svojo pisarno, zato smo spodbujali zaposlene, da vseeno pridejo v službo. Seveda smo pri delu sledili vsem smernicam in se tako na delu testirali, merili telesno temperaturo, prilagodili sestanke ter jih izvajali v večjih prostorih, torej v večjih učilnicah, kjer smo skrbeli za zagotavljanje varnostne razdalje in primerno prezračevanje, kupili pa smo tudi naprave za izboljševanje in filtriranje zraka. Komunikacija med delom od doma ni bila tako dobra, preko »Teamsov« komunikacija ni enaka tisti na štiri oči, kljub temu da smo se izobraževali in usposabljali o uporabi programov. Vedno kadar sem se udeležil kakšnega od usposabljanj za komuniciranje, so poudarjali, da je tisto, kar govorimo le majhen del celote, veliko namreč za dojetje in prenos sporočil pomeni ravno mimika, torej telesna govorica, česar pa pri obliki dela od doma pač ni. Povsem drugače je, če namreč človeka vidiš v živo, kot da se z njim pogovarjaš preko kamere. Kljub temu je bila komunikacija preko naprednih orodij dobra, saj smo se vsi trudili po najboljših močeh, ko smo prišli nazaj pa smo se trudili, da zaživimo tako, kot smo delovali pred pojavom koronavirusa. Čim hitreje smo želeli spodbuditi čim več druženja, preko društev, pripravili smo zbor delavcev da smo se nazaj čim bolj povezali.

Vsi viri za delo od doma so bili torej zagotovljeni, oprema, stroški ... Imamo sprejeta pravila za delo od doma, trudili smo se za učinkovito delo tudi v takih razmerah, seveda pa je še vedno bolj učinkovita neposredna komunikacija v živo, kot preko »Teamsov« ...

20. Kako ste skrbeli za ohranjanje kontaktov, motiviranje, pripadnost med korona krizo?

Kontakte smo ohranjali tako, da smo se še vedno izmenično sestajali v družbi v živo, sicer pa z rednimi kolegi služb, sestanki po oddelkih, projektih in podobno. Takoj ko je bilo mogoče, pa smo sklicali zbor delavcev, se skupaj poveselili, imamo tudi svoje športno društvo, ki je in še po najboljših zmožnostih skrbelo za druženja in rekreacijo ... Zagotovo smo za komuniciranje in ohranjanje stikov skrbeli s pomočjo naprednih orodij (Zoom, Teams), s pomočjo katerih smo bili na voljo svojim zaposlenim in preko katerih je potekala zadovoljiva raven komunikacije. Zaposlenim smo bili na voljo, jim tudi prenesli navodila, sporočila ter tudi potrebne usmeritve.

21. Kako ste skrbeli za dejavnike, ki po Vašem mnenju najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih? Ste se z njimi o tem odkrito pogovarjali in tudi pravočasno ukrepali, da so ostali zadovoljni tudi pri delu od doma?

Stikov je bilo kar nekaj preko »Teamsov«, celo več, kot jih je bilo na fizičnem delovnem mestu, tako da je prišlo do komunikacije in si lahko razložil potrebne stvari, morda tudi

preko telefona. Na ta način smo torej skrbeli za dejavnike zadovoljstva oziroma smo bili v stiku z zaposlenimi, ki so lahko izrazili svoje mnenje, težave ali pa predlagali kakšne izboljšave. O vseh pomanjkljivostih, ki so morebiti nastopile, na srečo jih ni bilo veliko, smo se pogovarjali in jih skušali sproti reševati. Če se je videlo, da so imeli zaposleni kakšne težave, smo takoj ukrepali, jim bili na voljo ter jih spodbujali pri delu.

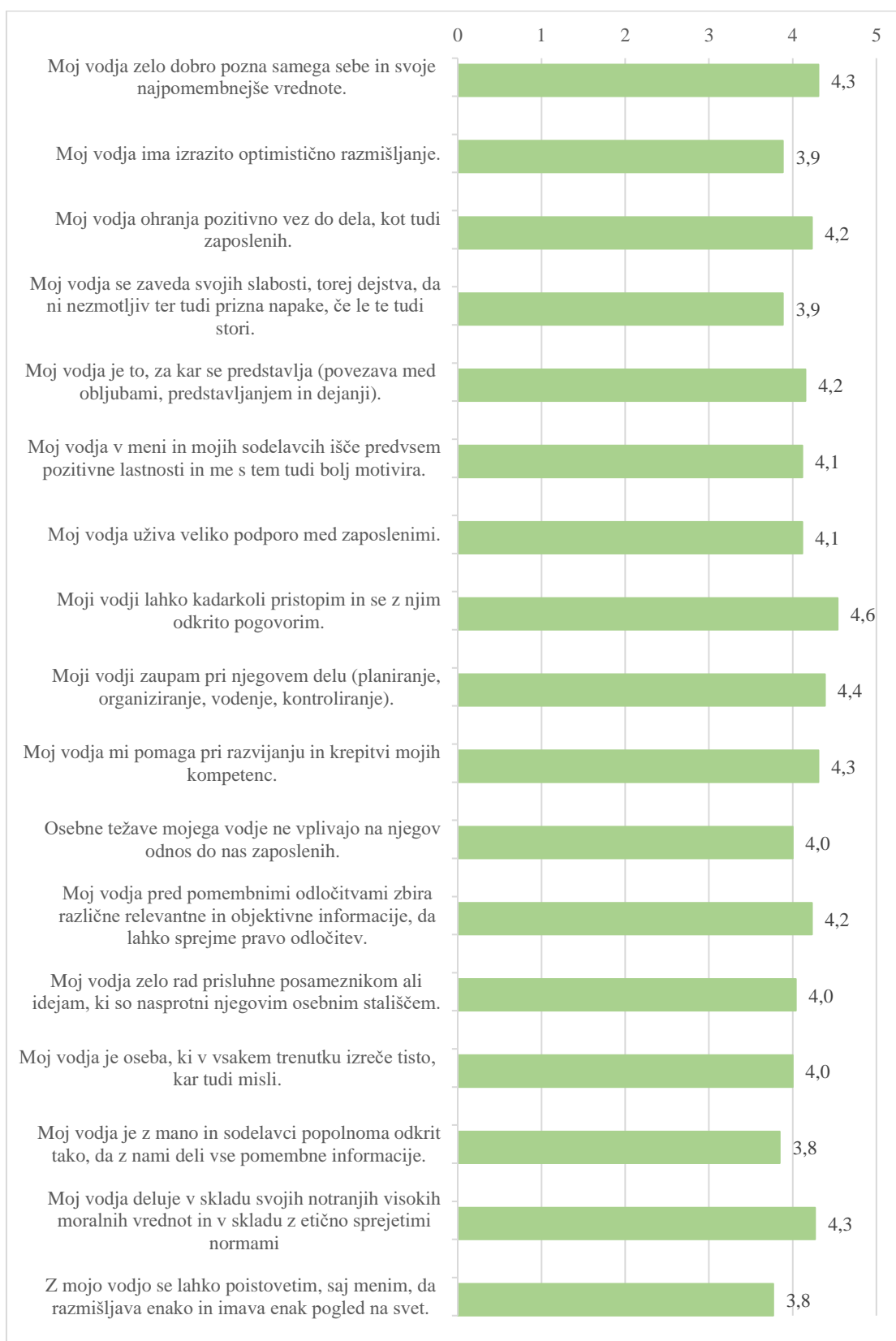
22. Ali menite, da so bili Vaši zaposleni zadovoljni s svojim delom, tudi ko so delali od doma? Ali menite, da so Vas dojemali tako, kot Vas dojemajo na fizičnem delovnem mestu?

Zaposleni so bili zadovoljni pri delu od doma, ker so imeli tudi zagotovljene dobre pogoje za delo, so pa sami povedali, da vseeno raje delajo na sedežu podjetja. Predvsem so izpostavili hitro dostopnost do preostalih sodelavcev in hitro pridobitev ključnih informacij za nadaljnje delo, naše delo je namreč dokaj interaktivno, zato so morda zaposleni raje na delu fizično kot pa na daljavo. Zaposleni niso neodvisni drug od drugega. Če povzamem, smo se različno odzivali na delo od doma, enim je to ustrezalo bolj, drugim manj.

23. Kaj ste se v času korona krize še novega naučili glede Vašega vodenja, dobrih praks vodenja na splošno ter zadovoljstva zaposlenih? Ostaja delo od doma kot potencialna oblika dela tudi po korona krizi v Vaši organizaciji?

Sam pa se kaj bistveno novega nisem naučil glede samega vodenja, le malo bolj sem se usposobil pri uporabi tehničnih pripomočkov za komuniciranje. Nekaj časa smo uporabljali program »Zoom« nato »Teams«. Mogoče sedaj to uporabljamo za kakšne sestanke, sicer ne v podjetju, temveč za sestanke z zunanjimi deležniki, kjer se prihrani na času in denarju. Morda je edina stvar, ki sem si jo zapomnil oziroma jo bom odnesel iz tega obdobja ta, da je veliko lažje in boljše voditi v živo, zaposleni pa so bili kljub drugačni obliki dela zadovoljni, kar priča o tem, da če podjetje že ves čas skrbi za njih (dobro vodenje), tudi nastanek kriznega dogodka ne vpliva pomembno na spremembo stanja njihovega zadovoljstva. Ravno tako lahko dobri vzorci vodenja pomembno vplivajo na dožemanje vodje in zadovoljstvo zaposlenih v času dela od doma. Če so stvari prej urejene kakor je potrebno, ni strahu za izrazito poslabšanje zadovoljstva zaposlenih. Kljub vsemu pa se naši zaposleni še vedno raje poslužujejo dela v fizični obliki in ne od doma. Delo od doma je ostala opcija, ki se je poslužujemo v primeru potreb posameznih sodelavcev, predvsem v času, kadar posameznik sluti, da se ga nekaj loteva ali pa da je zbolel in je še vedno sposoben delati. Sam sem že prej spodbujal in opozarjal sodelavce, da v primeru bolezni ostanejo doma, ne nosijo virusov naokrog, ampak prej niso tako resno jemali teh mojih opozoril, sedaj pa se tega vsi veliko bolj zavedajo in jim z veseljem v takšnih primerih dopustim opcijo dela od doma. Svojim sodelavcem zaupam, kajti vem, da tega ne izkoriščajo, delo mora biti vsekakor narejeno. Med sabo imamo zares iskren odnos, tako da iskreno verjamem, da te oblike dela ne izkoriščajo v druge namene.

Priloga 3: Povprečje trditev o avtentičnosti vodij



Vir: lastno delo

Priloga 4: Deskriptivna statistika trditvev o avtentičnem vodenju

Trditve – AVTENTIČNO VODENJE		Odgovori						M
		1	2	3	4	5	Σ	
Moj vodja zelo dobro pozna samega sebe in svoje najpomembnejše vrednote.	f	0	0	1	16	9	26	4,3
	%	0	0	4	61	35	100	
Moj vodja ima izrazito optimistično razmišljanje.	f	0	2	3	16	5	26	3,9
	%	0	8	12	61	19	100	
Moj vodja ohranja pozitivno vez do dela, kot tudi zaposlenih.	f	0	0	2	16	8	26	4,2
	%	0	0	8	61	31	100	
Moj vodja se zaveda svojih slabosti, torej dejstva, da ni nezmotljiv ter tudi prizna napake, če le te tudi stori.	f	0	3	5	10	8	26	3,9
	%	0	12	19	38	31	100	
Moj vodja je to, za kar se predstavlja (povezava med obljubami, predstavljanjem in dejanji).	f	0	1	4	11	10	26	4,2
	%	0	4	16	42	38	100	
Moj vodja v meni in mojih sodelavcih išče predvsem pozitivne lastnosti in me s tem tudi bolj motivira.	f	0	2	2	13	9	26	4,1
	%	0	8	8	50	34	100	
Moj vodja uživa veliko podporo med zaposlenimi.	f	0	0	5	13	8	26	4,1
	%	0	0	19	50	31	100	
Moji vodji lahko kadarkoli pristopim in se z njim odkrito pogovorim.	f	0	0	0	11	15	26	4,6
	%	0	0	0	42	58	100	
Moji vodji zaupam pri njegovem delu (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje).	f	0	0	1	14	11	26	4,4
	%	0	0	4	54	42	100	
Moj vodja mi pomaga pri razvijanju in krepitvi mojih kompetenc.	f	0	0	3	12	11	26	4,3
	%	0	0	12	46	42	100	
Osebnne težave moje vodje ne vplivajo na njegov odnos do nas zaposlenih.	f	0	2	6	8	10	26	4,0
	%	0	8	23	31	38	100	
Moj vodja pred pomembnimi odločitvami zbira različne relevantne in objektivne informacije, da lahko sprejme pravo odločitev.	f	0	1	2	13	10	26	4,2
	%	0	4	8	50	38	100	
Moj vodja zelo rad prisluhne posameznikom ali idejam, ki so nasprotni njegovim osebnim stališčem.	f	0	2	5	9	10	26	4,0
	%	0	8	19	35	38	100	
Moj vodja je oseba, ki v vsakem trenutku izreče tisto, kar tudi misli.	f	0	1	6	11	8	26	4,0
	%	0	4	23	42	31	100	
Moj vodja je z mano in sodelavci popolnoma odkrit tako, da z nami deli vse pomembne informacije.	f	0	3	4	13	6	26	3,8
	%	0	12	15	50	23	100	

Se nadaljuje

Nadaljevanje

Trditve – AVTENTIČNO VODENJE		Odgovori						M
		1	2	3	4	5	Σ	
Moj vodja deluje v skladu svojih notranjih visokih moralnih vrednot in v skladu z etično sprejetimi normami.	f	0	0	2	15	9	26	4,3
	%	0	0	8	58	34	100	
Z mojo vodjo se lahko poistovetim, saj menim, da razmišlja enako in imava enak pogled na svet.	f	0	0	9	14	3	26	3,8
	%	0	0	34	54	12	100	

Vir: lastno delo

Priloga 5: Deskriptivna statistika trditve o zadovoljstvu zaposlenih pri delu od doma

Trditve – NARAVA DELA		Odgovori						M
		1	2	3	4	5	Σ	
Moje delo se mi zdi zelo pomembno, po mojem mnenju veliko doprinesem organizaciji.	f	0	0	0	17	9	26	4,3
	%	0	0	0	65	35	100	
Moje delo me izpopolnjuje in me navdaja s ponosom.	f	0	0	3	13	10	26	4,3
	%	0	0	12	50	38	100	
V svojem delu uživam kljub temu, da delam od doma.	f	0	2	6	11	7	26	3,9
	%	0	8	23	42	27	100	
V svoji organizaciji sem zadovoljen z delovnim časom.	f	0	0	0	11	15	26	4,6
	%	0	0	0	42	58	100	
Pri opravljanju svojega dela sem zadovoljen z delovnimi pogoji (domača pisarna, zagotovitev potrebnih orodij in opreme).	f	0	0	3	11	12	26	4,3
	%	0	0	12	42	46	100	
Menim, da sem pri opravljanju svojega dela varen (varnost pri delu).	f	0	0	0	7	19	26	4,7
	%	0	0	0	27	73	100	
Pri opravljanju svojega dela sem zadovoljen z delovnimi nalogami in področjem dela, ki ga izvajam.	f	0	0	2	14	10	26	4,3
	%	0	0	8	54	38	100	
Menim, da moje delo izkorišča moje kompetence in moj potencial.	f	1	2	2	13	8	26	4,0
	%	4	8	8	50	30	100	
Menim, da je moja zaposlitev v organizaciji stabilna.	f	0	0	0	15	11	26	4,4
	%	0	0	0	58	42	100	

Vir: lastno delo

Trditve – PLAČA		Odgovori						M
		1	2	3	4	5	Σ	
Menim, da sem za opravljanje svojega dela plačan pravično.	f	1	1	4	15	5	26	3,8
	%	4	4	15	58	19	100	
S svojimi priložnostmi za višanje plače sem zadovoljen (povišice).	f	2	4	5	9	6	26	3,5
	%	8	15	19	35	23	100	
Zraven plače prejemamo tudi ostale ugodnosti, ki so po mojem mnenju pravične in so vsaj tako dobre ali celo boljše, kot v preostalih organizacijah.	f	0	2	1	12	11	26	4,2
	%	0	8	4	46	42	100	

Vir: lastno delo

Trditve – NAPREDOVANJE		Odgovori						M
		1	2	3	4	5	∑	
Na delovnem mestu, na katerem sem zaposlen, prepoznam dovolj možnosti za napredovanje.	f	0	7	9	5	5	26	3,3
	%	0	27	35	19	19	100	
Po mojem mnenju obstajajo pravične priložnosti napredovanja za tiste posameznike, ki so pri svojem delu odlični.	f	2	5	4	11	4	26	3,4
	%	8	20	15	42	15	100	
S svojim statusom v podjetju sem zadovoljen.	f	2	0	4	13	7	26	3,9
	%	8	0	15	50	27	100	
V organizaciji obstaja dovolj možnosti za usposabljanja.	f	0	0	1	8	17	26	4,6
	%	0	0	4	31	65	100	
Menim, da me po opravljenem dobrem delu v organizaciji opazijo in zato prejmem tudi nagrado (pohvala, priznanje, denarna nagrada, ostali bonusi).	f	0	0	8	8	10	26	4,1
	%	0	0	31	31	38	100	

Vir: lastno delo

Trditve – NADZOR		Odgovori						M
		1	2	3	4	5	∑	
Mojo vodjo dojemam, kot zelo kompetentno osebo tudi v času dela od doma.	f	0	0	2	13	11	26	4,3
	%	0	0	8	50	42	100	
Moj vodja je do mene in mojih sodelavcev pravičen in skrbi za ohranjanje stika in možnosti komunikacije tudi med delom od doma.	f	0	1	3	16	6	26	4,0
	%	0	4	12	61	23	100	
Moj nadrejeni je oseba, ki kaže zanimanje za zaposlene in mi je zaradi tega všeč.	f	0	2	5	12	7	26	3,9
	%	0	8	19	46	27	100	
Zadovoljen sem z najvišjim vodstvom in njihovo dostopnostjo.	f	1	2	0	13	10	26	4,1
	%	4	8	0	50	38	100	
Menim, da se lahko na svojem delu svobodno izražam in odločam.	f	0	1	5	12	8	26	4,0
	%	0	4	20	46	30	100	

Vir: lastno delo

Trditve – SODELAVCI		Odgovori						M
		1	2	3	4	5	Σ	
S svojimi sodelavci uživam, ter se z njimi rad družim, tudi če delam od doma.	f	0	1	7	14	4	26	3,80
	%	0	4	27	54	15	100	
Moji sodelavci so ljudje, s katerimi rad delam, tudi če delam od doma in z njimi ohranjam stik (aplikacije za komuniciranje, telefoniranje, pošiljanje sporočil).	f	0	0	4	17	5	26	4,00
	%	0	0	15	65	20	100	
V organizaciji komunikacija dobro teče, kljub delu od doma.	f	0	2	2	16	6	26	4,00
	%	0	8	8	61	23	100	

Vir: lastno delo

Priloga 6: Povprečne ocene sodelujočih – ločene po konstruktih

Zaporedna številka sodelujočega v raziskavi (po vrstnem redu izpolnjevanja)	Povprečna ocena za konstrukt avtentičnega vodenja (1)	Povprečna ocena za konstrukt zadovoljstva zaposlenih pri delu od doma (2)	Razlika med povprečnima vrednostima (1) – (2)
1.	4,5	3,8	0,6
2.	4,2	3,8	0,4
3.	4,0	4,0	0,0
4.	4,5	4,1	0,4
5.	3,4	3,9	-0,5
6.	3,1	3,7	-0,6
7.	3,4	3,2	0,2
8.	4,5	4,7	-0,2
9.	4,8	4,6	0,2
10.	3,6	4,0	-0,4
11.	3,8	3,4	0,4
12.	4,5	4,8	-0,3
13.	4,6	4,6	0,0
14.	3,4	3,1	0,3
15.	3,6	4,0	-0,4
16.	4,4	4,3	0,1
17.	3,9	4,1	-0,2
18.	3,6	4,0	-0,4
19.	4,4	4,4	0,0
20.	4,1	4,2	-0,1
21.	4,6	4,0	0,7
22.	3,4	3,2	0,3
23.	4,0	3,9	0,1
24.	4,9	5,0	-0,1
25.	5,0	4,9	0,1
26.	4,4	4,2	0,2

	Najmanjša razlika med povprečjem obeh konstruktov.
	Največja razlika med povprečjem obeh konstruktov.

Vir: lastno delo