

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH NA PRIMERU RAČUNOVODSKEGA SERVISA
FINNBOJ**

Ljubljana, april 2026

MAJA PRIJATELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

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

V Ljubljani, dne ____6.4.2026____

Podpis študentke: 

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava konstrukta avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih na primeru računovodskega servisa. Konstrukta sta predstavljena na primeru raziskave podjetja FINNBOJ. V teoretičnem delu so predstavljena izhodišča avtentičnega vodenja, njegovi temeljni elementi ter koncepti zadovoljstva zaposlenih kot pomemben dejavnik uspešnosti organizacije. Posebna pozornost je namenjena značilnostim manjših računovodskih podjetij, kjer imajo medosebni odnosi, zaupanje in komunikacija ključno vlogo. Empirični del temelji na anketnem vprašalniku in delno strukturiranem intervjuju, s katerima sem analizirala zaznavanje vodstvenega sloga ter stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Delo tako prispeva k razumevanju vpliva avtentičnega vodenja v praksi ter ponuja konkretna priporočila za nadaljnji razvoj vodstvenih pristopov v manjših storitvenih organizacijah.

KLJUČNE BESEDE: avtentično vodenje, zadovoljstvo zaposlenih, računovodski servis, organizacijska klima, vodenje v malih podjetjih

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis deals with the construct of authentic leadership and employee satisfaction in the case of an accounting firm. The construction is presented on the example of the FINNBOJ company research. The theoretical part presents the foundations of authentic leadership, its basic elements, and the concepts of employee satisfaction as an important factor in the success of an organization. Special attention is given to the characteristics of smaller accounting companies, where interpersonal relationships, trust and communication play a key role. The empirical part is based on a questionnaire and a partially structured interview, with which I analyzed the perception of leadership style and the level of employee satisfaction. The work contributes to understanding the impact of authentic leadership in practice and offers concrete recommendations for further development of leadership approaches in smaller service organizations.

KEY WORDS: authentic leadership, employee satisfaction, accounting service firm, organizational climate, leadership in small enterprises

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE.....	3
2.1	Opredelitev vodenja	4
2.1.1	Razvoj koncepta avtentičnega vodenja.....	5
2.1.2	Definicije avtentičnega vodenja	6
2.1.3	Ključni elementi avtentičnega vodenja.....	8
2.1.3.1	<i>Lasten pozitiven razvoj</i>	<i>9</i>
2.1.3.2	<i>Pozitivno modeliranje.....</i>	<i>10</i>
2.1.3.3	<i>Pozitiven psihološki kapital</i>	<i>10</i>
2.1.3.4	<i>Samoregulacija.....</i>	<i>11</i>
2.1.3.5	<i>Samozavedanje</i>	<i>12</i>
2.2	Opredelitev avtentičnega vodje	12
2.2.1	Razvoj avtentičnega vodje.....	13
2.2.2	Značilnosti in kompetence avtentičnega vodje.....	14
2.3	Avtentično vodenje in organizacija.....	15
2.4	Sodobni trendi avtentičnega vodenja.....	17
3	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	18
3.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	19
3.1.1	Definicije zadovoljstva zaposlenih	19
3.1.2	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	21
3.1.3	Načini merjenja zadovoljstva zaposlenih	23
3.2	Pomen zadovoljstva zaposlenih v organizaciji.....	24
3.3	Sodobni trendi zadovoljstva	26
3.4	Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih	27
4	RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH NA PRIMERU RAČUNOVODSKEGA SERVISA FINNBOJ.....	29
4.1	Predstavitev raziskave magistrskega dela	29
4.1.1	Namen in cilji raziskave	30
4.1.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	30
4.1.3	Metodologija.....	31
4.1.4	Oblikovanje vprašalnika	32
4.1.5	Oblikovanje intervjuja	32
4.2	Predstavitev podjetja.....	33

4.3	Predstavitev rezultatov magistrskega dela	33
4.3.1	Analiza intervjuja z vodjo v podjetju	33
4.3.1.1	<i>Analiza rezultatov konstrukta avtentičnega vodenja.....</i>	<i>34</i>
4.3.1.2	<i>Analiza rezultatov konstrukta zadovoljstva zaposlenih.....</i>	<i>36</i>
4.3.2	Analiza anketnega vprašalnika	39
4.3.2.1	<i>Rezultati vprašalnika avtentičnega vodenja.....</i>	<i>39</i>
4.3.2.2	<i>Rezultati vprašalnika zadovoljstva zaposlenih.....</i>	<i>43</i>
4.3.2.3	<i>Medsebojni vplivi in povezave raziskovalnih konstruktov</i>	<i>47</i>
4.3.3	Zaključne ugotovitve	48
4.3.3.1	<i>Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze</i>	<i>48</i>
4.3.3.2	<i>Zaključna priporočila vodstvu podjetja</i>	<i>49</i>
5	SKLEP	51
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	52
	LITERATURA IN VIRI.....	52
	PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Interpretacija rezultatov Likertove lestvice	32
Tabela 2: Analiza rezultatov konstrukta avtentičnega vodenja.....	34
Tabela 3: Analiza rezultatov konstrukta zadovoljstva zaposlenih	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljni model avtentičnega vodenja	9
Slika 2: Dimenzije zadovoljstva zaposlenih.....	20
Slika 3: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	21
Slika 4: Vloga zadovoljstva med vodenjem in uspešnostjo	28
Slika 5: Stopnja strinjanja in nestrinjanja z ugotovitvami o avtentičnem vodenju	40
Slika 6: Povprečne ocene trditev o avtentičnem vodenju	42
Slika 7: Stopnja strinjanja in nestrinjanja z ugotovitvami o zadovoljstvu zaposlenih	44
Slika 8: Povprečne ocene trditev o zadovoljstvu zaposlenih	46

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Delno strukturiran intervju z vodjo podjetja FINNBOJ	5

1 UVOD

Avtentično vodenje je definirano kot koncept vodenja, ki temelji na treh pojmi, in sicer iskrenosti, notranji skladnosti vodje in moralni integriteti. Glavno vodilo vodje je, da ostaja zvest svoji identiteti in vrednotam organizacije. S tem avtentični vodja ustvarja odprto in zaupanja vredno okolje, v katerem se zaposleni počutijo zavzeti in zadovoljni (Alvesson in Einola, 2019).

Arokiasamy in drugi (2022) omenjajo, da vodje, ki se osredotočajo na odprtost, etičnost, transparentnost in samospoznanje, spodbujajo večjo angažiranost zaposlenih. Posledično zaposleni, ki so močnejše predani svojemu delu, redkeje razmišljajo o odhodu iz podjetja. Za ta princip vodenja pa velja tudi, da ima v večjih organizacijah večji vpliv kot v manjših organizacijah.

Hirayama in drugi (2023) navajajo, da se v visoko konkurenčnem poslovnem okolju organizacije vse bolj pogosto soočajo z izzivom zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih. Organizacijska kultura in avtentično vodenje sta glavna dejavnika, ki pozitivno pripomoreta k boljšemu delovnemu okolju. Za doseganje konkurenčnosti izvajajo številne analize in raziskave kadrovske politike in prakse, katerih namen je spodbuditi zaposlene s povečanjem motivacije in uspešnosti, da se zmanjša fluktuacija zaposlenih. Adigüzel in Kuloglu (2019) pravita, da je fluktuacija zaposlenih neposredno povezana s splošnim zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in pripravljenostjo ostati v organizaciji. Sodobne kadrovske politike in slog vodenja managementa vplivajo na prihodnost organizacij, zato je izvajanje raziskav ključnega pomena, saj jim pomagajo pri sprejemanju odločitev in samem oblikovanju vodstvenih praks. Raziskava poudarja, da vodje, ki delujejo po principu avtentičnega vodenja, vplivajo na občutek pripadnosti zaposlenih. Kljub temu ostaja vprašanje, v kolikšni meri tovrsten način vodenja dejansko prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih v specifičnih delovnih okoljih, kot so računovodski servisi, kjer so delovni procesi pogosto rutinski, regulirani in odvisni od natančnosti in doslednosti.

V sodobnih organizacijskih okoljih se vse pogosteje pojavlja dehumanizacija, pri kateri vodje zaposlene obravnavajo zgolj kot sredstvo za doseganje ciljev, ne da bi pri tem upoštevali njihove preference, čustva in osebnost. Dehumanizacija se lahko kaže na različne načine – od neupoštevanja čustev zaposlenih, preobremenjenosti z delom, pomanjkanja avtonomije pri delu, nepravičnega in nepoštenega vodenja do pomanjkljivega spoštovanja s strani vodstva. Takšno obravnavanje zaposlenih lahko privede do zmanjšane zadovoljstva pri delu, izgorelosti, višje stopnje stresa ter slabše organizacijske klime. Glavni dejavnik, ki lahko omili to vedenje, je avtentično vodenje, ki lahko poveča zadovoljstvo zaposlenih (Arriagada-Venegas in drugi, 2022). Zadovoljstvo zaposlenih vključuje tako pozitivno kot negativno oceno posameznega zaposlenega glede njegovega dela na določenem delovnem mestu v organizaciji. Gre za subjektivno oceno, ki je sestavljena iz treh komponent, in sicer

čustvene, kognitivne in vedenjske komponente. Zadovoljstvo vodi do večje motivacije, produktivnosti in pripadnosti organizaciji. Hkrati pa nezadovoljstvo na delovnem mestu povzroča večjo verjetnost fluktuacije, slabše delovne uspešnosti in nizke zavzetosti (Rusilawati in drugi, 2023).

Avtentično vodenje predstavlja možen način za izboljšanje delovne zavzetosti in zmanjšuje negativne posledice dehumanizacije. Čeprav so številne raziskave že preučevale vpliv avtentičnega vodenja na različne vidike organizacijskega vedenja, je razmeroma malo študij, ki bi sistematično analizirale posredni učinek organizacijske dehumanizacije na odnos med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih (Cortés-Denia in drugi, 2023). Prav tako ni dovolj raziskano, kako velikost organizacije vpliva na te odnose, kar je pomembno za oblikovanje prilagojenih strategij vodenja v različnih organizacijskih kontekstih (Arriagada-Venegas in drugi, 2022).

Rezultati te raziskave bodo imeli pomembne implikacije tako za teorijo kot za prakso ravnanja človeških virov. Raziskava bo ponudila vpogled v pomen avtentičnega vodenja pri spodbujanju zadovoljstva zaposlenih in zmanjševanju negativnih učinkov dehumanizacije. Prav tako bo ponudila vpogled v vlogo dehumanizacije kot posrednega dejavnika, ki lahko zmanjša pozitivne učinke avtentičnega vodenja na zadovoljstvo pri delu, in pomen zadovoljstva zaposlenih kot ključnega dejavnika pri zmanjševanju namere po odhodu iz organizacije (Hajiali in drugi, 2022). Organizacije lahko na podlagi teh ugotovitev oblikujejo bolj učinkovite vodstvene prakse, ki bodo spodbujale večjo zavzetost zaposlenih in ustvarjale boljšo organizacijsko kulturo. Poleg tega lahko organizacije razvijejo ciljno usmerjene programe usposabljanja za vodje, ki bodo temeljili na avtentičnosti, transparentnosti in etičnem odločanju (Jang in Chen, 2022).

V računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., še ni bila izvedena poglobljena analiza vpliva avtentičnega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih, zato se postavlja vprašanje, ali vodja uporablja elemente avtentičnega vodenja in ali to vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako ostaja odprto vprašanje, kateri dejavniki so pri zaposlenih v tem podjetju ključni za njihovo zadovoljstvo in ali obstaja povezava med ravno avtentičnega vodenja ter zadovoljstvom zaposlenih (Jang in Chen, 2022).

Namen magistrskega dela je raziskati vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., in ugotoviti, ali ter kako takšen način vodenja prispeva k boljšemu delovnemu okolju, večji motivaciji ter večji pripadnosti zaposlenih v podjetju. Namen te raziskave je tako poglobljeno analizirati, v kolikšni meri tovrstno vodenje vpliva na ključne dejavnike zadovoljstva zaposlenih, kot so medsebojni odnosi, občutek varnosti, možnost napredovanja ter motivacija za delo. Magistrsko delo bo pri tem osvetlilo tudi morebitne izzive, s katerimi se vodje soočajo pri izvajanju avtentičnega vodenja, ter podalo priporočila za izboljšanje vodstvenih praks v podjetju. Tako bo

magistrsko delo prispevalo k boljšemu razumevanju pomena avtentičnega vodenja v specifičnem kontekstu računovodskih podjetij in ponudilo koristne smernice za prakso vodenja v podobnih organizacijah.

Osnovni cilj magistrskega dela je analizirati vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., in ugotoviti, ali takšen način vodenja pozitivno prispeva k boljšemu delovnemu okolju, večji motivaciji in zavzetosti zaposlenih. Magistrsko delo bo s pomočjo analize pridobljenih podatkov ugotavljalo, ali obstaja povezava med stopnjo avtentičnega vodenja in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. Opredeliti koncept avtentičnega vodenja in njegove ključne značilnosti, kot so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lasten pozitiven razvoj.
2. Preučiti zadovoljstvo zaposlenih in njegove glavne dejavnike, kot so delovni pogoji, odnosi s sodelavci, možnost napredovanja in avtonomija pri delu.
3. Raziskati vpliv avtentičnega vodenja na posamezne vidike zadovoljstva zaposlenih, vključno z njihovo motivacijo, zavzetostjo in pripadnostjo organizaciji.
4. Predlagati morebitne izboljšave vodenja, ki bi lahko pripomogle k večjemu zadovoljstvu in produktivnosti zaposlenih v podjetju.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih sta neposredno in pozitivno povezana na primeru analize v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o. Vodje, ki sledijo principom avtentičnega vodenja, spodbujajo večje zadovoljstvo zaposlenih.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na spodnjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Ali vodja v izbranem računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., deluje po principu avtentičnega vodenja?
2. Ali so zaposleni v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., zadovoljni?
3. Ali avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o. ?

2 AVTENTIČNO VODENJE

Avtentično vodenje se je razvilo v zadnjih dveh desetletjih in postalo osrednji koncept sodobnega vodenja, saj temelji na notranji skladnosti, preglednosti vodje in etičnosti. Nastalo je kot odgovor na večletno nezaupanje v tradicionalne oblike vodenja. Takšen

vodstveni slog povezuje kulturo zaupanja, sodelovanja in razvoj posameznikov. V tem poglavju so predstavljeni ključni pojmi, kot so definicije, razvoj in značilnosti avtentičnega vodenja (Adigüzel in Kuloglu, 2019).

2.1 Opredelitev vodenja

Management v organizacijah temelji na štirih osnovnih funkcijah, ki skupaj uravnavajo delovanje organizacij, omogočajo učinkovito vodenje in usmerjanje delovnih procesov. Te funkcije so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Vodenje je ena izmed temeljnih funkcij managementa, ki vključuje usmerjanje, motiviranje in usklajevanje zaposlenih z namenom doseganja ciljev organizacije (Dimovski in drugi, 2014, str. 14).

Pri vodenju gre za proces vplivanja na vedenje posameznikov ali skupin, pri čemer vodja uporablja komunikacijske in motivacijske metode, da usmeri zaposlene k želenim rezultatom. Vodenje vključuje tudi oblikovanje organizacijske kulture, prenos vrednot, spodbujanje sodelovanja in razvoj zaposlenih. Pomemben del vodenja je razumevanje potreb zaposlenih, ustvarjanje občutka pripadnosti in zagotavljanje pogojev, v katerih se lahko posamezniki osebno in strokovno razvijajo. V kontekstu sodobnega poslovnega okolja je uspešno vodenje povezano tudi s prilagodljivostjo, čustveno inteligenco in sposobnostjo obvladovanja sprememb (Dimovski in drugi, 2014, str. 15).

Kot poudarja Silva (2016), se voditeljstvo ne odvija v vakuumu, ampak vedno znotraj družbenega in situacijskega konteksta. Posamezniki pod vplivom ali prostovoljno sprejmejo nekoga kot vodjo, da bi dosegli skupne cilje. Tako vodenje ni le osebna lastnost posameznika, temveč tudi rezultat medosebne interakcije, usklajenosti med vizijo in pričakovanji. Uspešno vodenje je uspešno le, ko nastane vzajemna usklajenost med vodjo in zaposlenimi.

V konkurenčno poslovnem okolju se organizacije odločajo za izvedbo politik vodenja z namenom povečanja motiviranosti in uspešnosti svojih zaposlenih. Organizacije si prizadevajo ohraniti minimalno fluktuacijo zaposlenih, na katero vplivajo predvsem nezadovoljstvo zaposlenih, odnos vodij in organizacijska politika. Vodstven pristop je zlasti pomemben z vidika zadržanja najboljših talentov, saj lahko dobro izobraženi talenti hitro zapustijo organizacijo (Adigüzel in Kuloglu, 2019).

Kot izpostavljajo Oyewole in drugi (2024), slog vodenja pomembno vpliva na vedenje zaposlenih, njihovo zavzetost, pripravljenost za delitev znanja ter doseganje višje ravni uspešnosti. Razumevanje in prilagajanje vodenja raznolikim situacijam ter potrebam zaposlenih postaja zato ena izmed ključnih kompetenc sodobnega vodstva.

2.1.1 Razvoj koncepta avtentičnega vodenja

Razvoj avtentičnega vodenja se je začel kot odgovor na vse večje nezaupanje v tradicionalne vodstvene pristope in etične krize, ki so pretresale svetovno gospodarstvo. Tesno je povezan z izzivi sodobnega sveta, kot so hitre spremembe in vse pogostejši občutek negotovosti na delovnem mestu. Nastala je potreba po bolj etičnem, stabilnem in zaupanja vrednem načinu vodenja, ki je pripeljala do oblikovanja koncepta avtentičnega vodenja, ki je bil posebej poudarjen v raziskavah 21. stoletja. V takšnem kontekstu so posamezniki, zaposleni in širša družba začeli hrepeneti po vodjih, ki ne le dosegajo rezultate, temveč tudi delujejo skladno s svojimi notranjimi vrednotami (Iszatt-White in Kempster, 2019).

Alvesson in Einola (2019) trdita, da je koncept avtentičnega vodenja nastal kot rešitev za večino problemov in kot protistrup za korporativne zlorabe. Vendar pa je avtentično vodenje zahteven in dolgotrajen proces in ne preprosto orodje za odpravo napak iz preteklosti. Njegov namen ni le izboljšati rezultate, temveč tudi zgraditi bolj etična, odgovorna in trajnostna delovna okolja.

Kot pojasnjujejo Iszatt-White in Kempster (2019), je avtentično vodenje v začetku 21. stoletja pritegnilo pozornost raziskovalcev in praktikov kot koncept, ki bi lahko ponovno vzpostavil zaupanje v vodstvo ter uvedel novo etično dimenzijo pri poslovanju organizacij. Avtentično vodenje se je sprva razvijalo skozi pozitivne psihološke pristope, kjer so bili v ospredju samozavedanje, notranja moralna perspektiva, uravnoteženo obdelovanje informacij in relacijska transparentnost. Preko znanstvene literature so ta model operacionalizirali z uporabo vprašalnika Authentic Leadership Questionnaire, ki je postal prevladujoče orodje za merjenje avtentičnega vodenja. Kasneje pa se je ta koncept izkazal za nepopolnega, saj ni zajel kompleksnosti avtentičnosti v praksi v celoti. Pojavil se je strah, da bo ta koncept postal le tehnični pristop, ki ne bo vseboval poglobljenega razumevanja vodje v vsakodnevni uporabi.

Avtentično vodenje bi se moralo oddaljiti od preveč poenostavljenih raziskav, ki temeljijo samo na številkah in idealnih predstavah o "popolni vodji". Namesto tega je pomembno, da se vrne k bolj resničnemu, življenjskemu razumevanju vodenja. Avtentičnost se oblikuje sproti, preko vsakodnevnih realnih izzivov, moralnih vprašanj, prek razmislekov o sebi in ni nekaj, kar ima vodja že vnaprej zaradi svoje osebnosti (Iszatt-White in Kempster, 2019).

V kontekstu medgeneracijskega prenosa vodenja je avtentično vodenje pridobilo še dodatno veljavo. Generacija baby boom (rojeni med letoma 1945 in 1965), ki je vrsto let dominirala v vodstvenih strukturah, postopoma predaja vodstvene položaje mlajšim generacijam, torej najprej generaciji X (rojeni med letoma 1965 in 1980) in zdaj generaciji Y (rojeni po letu 1980). Te mlajše generacije imajo drugačne poglede na vodenja, vrednote in delo ter vse bolj pričakujejo vodstvo, ki temelji na osebni pristnosti, spoštovanju, vključevanju in

etičnem ravnanju. Avtentično vodenje se je tako razvilo kot odgovor na zahteve po bolj humanem pristopu k vodenju in kot reakcija na pretekle neuspehe avtoritarnega in manipulativnega voditeljstva. Razvoj avtentičnega vodenja tako ne predstavlja le premika v teoriji vodenja, temveč tudi nujno prilagoditev na potrebe sodobnega zaposlenega in zahtevnega trga dela (Dimovski in drugi, 2014, str. 91).

2.1.2 Definicije avtentičnega vodenja

Za avtentično vodenje ne obstaja le ena definicija, saj gre za kompleksen in večdimenzionalen koncept, ki ga oblikujejo raziskovalci iz raznih področij, vsak s svojimi teoretičnimi izhodišči. Posledično se ta koncept različno kaže v praksi, saj nanj vpliva tako osebnost vodje, kot tudi narava dela, kultura, vrednote in pričakovanja zaposlenih. Različni vidiki in globina pojma se odraža v bogati teoriji in praksi vodenja (Crawford in drugi, 2020).

Alvesson in Einola (2019) definirata, da se avtentično vodenje nanaša na način vodenja, ki temelji na iskrenosti, preglednosti, notranji moralni perspektivi, uravnoveženem delovanju informacij in samozavedanju. Avtentičnost pomeni spoznavanje samega sebe in delovanje v skladu s pravim jazom. Proces spoznavanja samega sebe temelji na nenehnem kritičnem in samorefleksivnem delu. Avtentičnost je predstavljena kot globlja in moralno zahtevnejša izkušnja. Posameznik mora ostati zvest samemu sebi, povedati resnico in delovati odkrito. Zahteva razmislek o tem, kakšno mesto ima človek v svetu ter kako deluje v družbi.

Vodenje pa predstavlja še večji izziv, in sicer vplivanje na druge. Pravo spoznavanje samega sebe in pristna avtentičnost je ideal, ki ga doseže le redkokdo, saj posameznik ne more ločevati zasebnega in poklicnega jaza. Pri tem želi posameznik združiti avtentičnost in vodenje. Samo po sebi to pomeni prevzem dvojne odgovornosti, in sicer biti resničen do sebe in učinkovit pri vplivanju na druge. Za doseg te združitve je potrebna zahtevna osebna in profesionalna pot, ki pa ni preprosta ali prirojena. Avtentično vodenje je ključni dejavnik sodobnega, trajnostnega in zaupanja vrednega vedenja, ki ustvarja temelje za večje zadovoljstvo in večjo stabilnost v organizaciji. Za avtentično vodenje so potrebni čas, energija in osredotočenost. Avtentično vodenje je prikazano kot visoko etično voditeljstvo, ki se osredotoča na delovanje v dobro drugih in ustvarjanje smisla (Alvesson in Einola, 2019).

Dimovski in drugi (2014, str. 92) pa navajata, da je ključno vodilo tega stila vodenja vodenje na podlagi notranje zavesti in opravljenega dela, dobrega za ljudi. Je osnova za večjo zaupnost, pomoč ljudem, dodajanje vrednosti in uspešnosti organizacije. Ta stil vodenja deluje na interesih skupine, posameznikov v organizaciji, pri čemer je potrebno dobro poznavanje lastnega jaza. Gre za vodenje z lastnimi prepričanji in lastnim notranjim čutom za etično delovanje. Gre za pogosto postavljanje interesov organizacije pred lastno korist,

saj delovanje avtentičnih vodij ne temelji na nepremišljenem ravnanju oziroma na nekritičnem sprejemanju odločitev brez lastne presoje.

Adigüzel in Kuloglu (2019) dopolnjujeta, da je avtentično vodenje skupek zaporednih dejanj, ki sledijo drug drugemu, in temeljijo na etičnem ravnanju in zavestni uporabi informacij pri sprejemanju odločitev. Ta slog vodenja naj bi imel izvor iz lastnih misli, občutkov, želja, dejanj ter tudi osebnih vrednot, prepričanj, prednosti in slabosti. Avtentičnost v tem okviru pomeni več kot zgolj doseganje osebne izpolnitve. Gre za prilagajanje med notranjo skladnostjo in zunanjim delovanjem. V okviru etičnega ravnanja se avtentične vodje zavedajo vpliva svojih dejanj na zaposlene in so pripravljeni na prilagajanje in pogajanje, kjer so v odnosu do drugih odprti.

Kot navajata Černe in Penger (2010) je tekom začetka razvoja avtentičnega vodenja (med leti 2004 in 2007) nastalo kar nekaj teorij različnih avtorjev. Eeden najpomembnejših prispevkov k razvoju koncepta pozitivno modeliranje, ki sta ga razvila leta 2004 Avolio in Gardner skupaj s sodelavci Walumbwa, Luthans in May (v Černe in Penger, 2010). Sledila je nadgradnja pozitivnega modela, in sicer komplementarni model avtentičnega razvijanja, ki so ga oblikovali leta 2005 Ilies, Morgeson in Nahrgang (v Černe in Penger, 2010). V tem modelu so poudarili pomen koristi za vodjo in sledilce v procesu osebnega razvoja. V istem letu sta Shamir in Eilam (v Černe in Penger, 2010) predstavila pristop življenjskih zgodb, katerih avtentičnost razumeta skozi prizmo osebnih izkušenj in življenjske zgodbe vodje.

Černe in Penger (2010) nadaljujeta, da se je razvil samopripovedni pristop, ki ga je predstavil Sparrow (v Černe in Penger, 2010). Osredotoča se na pripovedovanje osebnih izkušenj kot vir avtentičnosti. V istem obdobju so Cooper, Scandura in Schriesheim (v Černe in Penger, 2010) podali tudi kritiko izvirnega modela, pri čemer opozarjajo na njegove pomanjkljivosti. Leto kasneje (2006) so Harvey, Martinko in Gardner (v Černe in Penger, 2010) izpostavili pomen pripisovanja, kjer zaznavanje zaposlenih predstavlja osnovo za presojo avtentičnosti vodij.

Leta 2007 sta bila predstavljena še dva pomembna koncepta, in sicer empirična podlaga avtentičnega vodenja, ki so jo predstavili Endrissat, Müller in Kaudela-Baum (v Černe in Penger, 2010) ter univerzalnost avtentičnih vodij, ki ga je predstavil George (v Černe in Penger, 2010), pri čemer slednji zagovarja idejo, da se avtentični vodje prepoznajo po svojem ravnanju, vrednotah in integriteti, ne glede na kontekst. Vse te teorije skupaj tvorijo široko in raznoliko teoretično osnovo za razumevanje avtentičnega vodenja (Černe in Penger, 2010).

Avtentično vodenje je kombinacija transformacijskega in etičnega vodenja, pri katerem vodja motivira zaposlene in hkrati ustvarja dobro delovno okolje. Avtentično vodenje vpliva na vedenje zaposlenih, zlasti na povečanje zaupanja, zadovoljstva in navezanosti zaposlenih

na organizacijo in vodjo. Pri zaposlenih bo ta način vodenja izboljšal delovno uspešnost in v delovnem okolju ustvaril pozitivno situacijo. Zgrajen je z etiko, kjer bo vodja imel do zaposlenih pozitiven odnos, da bo pridobil njihovo kredibilnost ter zgradil zanesljivo delovno ekipo. Od avtentičnega vodje se pričakuje, da bo zaposlene spodbudil k inovacijam, saj bodo zaposleni bolj produktivni in bodo lahko prinesli nove kreativne ideje k organizaciji. Doprineslo bo nek vzorec vedenja s pozitivno etično klimo, moralnim vedenjem ter zmožnosti za spodbujanje pozitivnega samorazvoja (Novitasari in drugi, 2020).

Brunetto in drugi (2024) pravijo, da ima avtentično vodenje pomembno vlogo pri spodbujanju pozitivnih delovnih vedenj. Medtem ko transformacijsko vodenje vpliva na uspešnost, inovativnost in občutek opolnomočenja zaposlenih, se avtentično vodenje od transformacijskega razlikuje po tem, da se poleg podpore usmerja tudi v dosledno moralno in etično ravnanje v skladu z notranjimi vrednotami vodje. To privede do bolj podpornega in zdravega delovnega okolja, ki krepi kreativnost in občutek opolnomočenja med zaposlenimi.

2.1.3 Ključni elementi avtentičnega vodenja

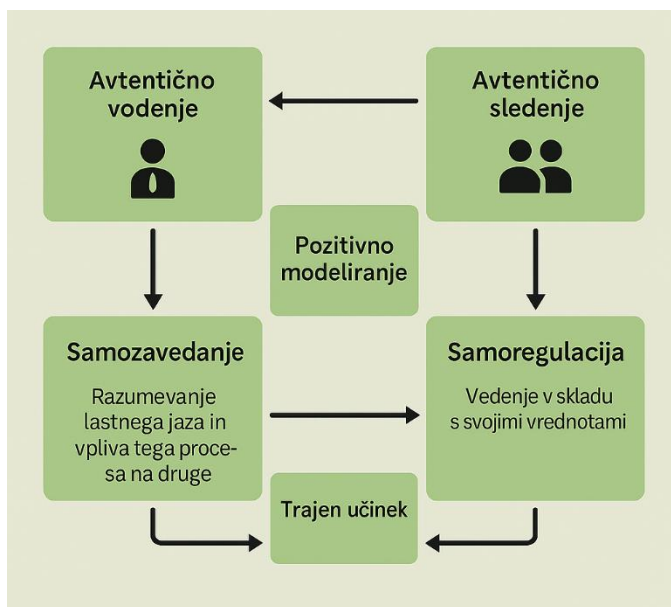
Za boljše razumevanje koncepta avtentičnega vodenja je smiselno predstaviti njegov temeljni model, ki vizualno ponazarja ključne elemente in medsebojne odnose med vodjo in sledilci. Model temelji na psiholoških procesih, ki so osrednjega pomena za oblikovanje avtentičnega voditeljskega sloga, pri čemer izpostavlja pomen notranjega vpogleda, osebnih vrednot ter zgleda vodje na vedenje zaposlenih. V nadaljevanju je prikazana shema, ki jasno ponazarja strukturo avtentičnega vodenja in razmerja med njegovimi osrednjimi sestavinami (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 1 prikazuje temeljni model avtentičnega vodenja, ki ponazarja medsebojno povezanost med avtentičnim vodjo in sledilci skozi ključne psihološke procese. Model temelji na predpostavki, da avtentičen vodja razvija samozavedanje tako, da razume lastne vrednote, misli in cilje. S tem vodja svoje vedenje prilagaja v skladu z notranjimi vrednotami in organizacijskimi cilji (Dimovski in drugi, 2014).

Ta notranji vpogled se odraža v pozitivnem modeliranju, pri katerem vodja z lastnim zgledom vpliva na zaposlene in v njih spodbuja avtentično sledenje. Sledilci ob tem razvijajo samozavedanje in samoregulacijo, kar pomeni, da začnejo delovati v skladu s svojimi vrednotami in občutji. Zaposleni tako razvijajo avtentično sledenje, ki temelji na zaupanju, odprti komunikaciji in medsebojnem spoštovanju. Model dodatno poudarja pomen trajnega učenja, saj se skozi interakcijo med vodjo in zaposlenimi nenehno razvijajo kompetence, odnosi in organizacijska kultura. Takšen pristop prispeva k boljši delovni klimi, večji

zavzetosti zaposlenih ter dolgoročni uspešnosti organizacije. V nadaljevanju so še bolj podrobno opisani ključni elementi tega modela (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 1: Temeljni model avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2014).

2.1.3.1 Lasten pozitiven razvoj

Schoofs in drugi (2024) definirajo avtentično vodenje kot proces, ki se zavzema za stalni osebni razvoj. Lasten pozitiven razvoj je temeljni element avtentičnega vodenja in se nanaša na stalno prizadevanje vodje za osebno rast. Poleg osebne rasti se nanaša tudi na delovanje v skladu z lastnimi vrednotami, prepričanji in na samo izboljšanje delovanja. Avtentične vodje si prizadevajo ustvariti okolje, v katerem se lahko razvijajo tako sami kot njihovi zaposleni. Zavedajo se svojih prepričanj, čustev in imajo vzpostavljeno odprto komunikacijo.

Kot navajajo Schoofs in drugi (2024), avtentične vodje spodbujajo samoaktualizacijo in smiselno delo. Svoje zaposlene spodbujajo tako, da z njimi gradijo odnos, ki temelji na transparentnosti in skladnosti med besedami in dejanji. V odnosu med vodjo in zaposlenim je pomembno poudariti, da ta rast ni enosmeren proces, temveč je rezultat dinamičnega odnosa. Vodja razvija in krepi svojo rast z refleksijo in povratnimi informacijami. Odnos temelji na pristni interakciji. Vodje dajejo zaposlenim možnost, da zadovoljujejo svoje osnovne potrebe. S tem tudi sami krepijo osebno rast in blagostanje. Povečujejo si kompetentnost in povezanost z drugimi, imajo občutek, da živijo v skladu s svojimi

vrednotami ter da izkoriščajo svoj potencial. Tak odnos ima vpliv na organizacijo, saj se povečata medsebojno zaupanje in skupna rast v organizacijskem okolju.

Arriagada-Venegas in drugi (2022) dodajajo, da avtentične vodje spodbujajo samoodločanje, notranjo motivacijo in odprtost. To vodi k boljšemu počutju zaposlenih, njihovi pripravljenosti na učenje ter osebni razvoj. Lasten pozitiven razvoj se pri avtentičnem vodenju odraža v njegovi sposobnosti, da ustvarja psihološko varno okolje, ki bo zaposlene spodbudilo, da bodo izrazili svoje mnenje in se razvijali znotraj organizacije. Vodja bo spodbujal poleg svoje lastne rasti tudi rast svoje ekipe in tako se bo pozitiven razvoj dogajal na sistemski ravni organizacije kot celote.

2.1.3.2 Pozitivno modeliranje

Zheng in drugi (2022) poudarjajo, da predstavlja pozitivno modeliranje ključni mehanizem prenosa vedenjskih vzorcev v organizaciji. Ta se kaže zlasti skozi kaskadni učinek avtentičnega vodenja. Najvišji managerji z zgledom spodbujajo vedenje srednjih managerjev, ti pa nato spodbujajo zaposlene na operativni ravni. Pri tem vodje delujejo pristno in v skladu s svojimi vrednotami. Posamezniki delujejo na podlagi teorije družbenega učenja, ki predpostavlja, da bodo posamezniki posnemali tiste, ki jih zaznavajo kot avtoritativne in verodostojne. Vodja tako s svojim stilom vodenja ne le vodi, temveč aktivno prispeva k organizacijski kulturi, odprti komunikaciji in večji angažiranosti. Pozitivno modeliranje je ključno za razvoj zaupanja in sledenje vrednotam vodje.

Schoofs in drugi (2024) prepoznajo pozitivno modeliranje kot eno izmed osrednjih praks avtentičnega vodenja. Avtentične vodje s svojim ravnanjem predstavljajo zgled vrednot, notranje usklajenosti in integritete. Vodje se obnašajo transparentno, so iskreni pri izražanju svojih čustev. Odločajo se le na podlagi premišljenih informacij in zaposlenim postanejo naravni vzor vedenja. Vodje bodo pri svojih zaposlenih razvili višjo stopnjo avtentičnega vodenja, če bodo tudi sami kazali visoko raven avtentičnosti. To vodi do večjega psihološkega zadovoljstva in osebnega razvoja zaposlenih. Strinjajo se, da se s tem krepi zaupanje in pozitivni medosebni odnosi, kar se kaže v dolgoročnem stabilnejšem delovnem okolju.

2.1.3.3 Pozitiven psihološki kapital

Psihološki kapital Novitasari in drugi (2020) obravnavajo kot pomembno psihološko osnovo za razvoj avtentičnega vodenja. Je pozitiven psihološki pristop, ki vsebuje štiri ključne dimenzije, in sicer upanje, samozavest, optimizem in psihološko odpornost. Te dimenzije omogočajo posamezniku, da ohranja visoko raven notranje motivacije, se zna spoprijeti z izzivi in učinkovito odzvati na priložnosti in nevarnosti v delovnem okolju. Avtentične vodje z visokim psihološkim kapitalom imajo večjo sposobnost vodenja drugih, saj so bolj

samozavestni, realno optimistični, vztrajni in so osredotočeni na rešitve tudi v neugodnih razmerah.

Novitasari in drugi (2020) definirajo upanje kot vztrajanje, da se bo doseglo zastavljene cilje in da bo posameznik sam zaznal priložnosti. Samozavest je občutek, da bo posameznik rešil izzive, na katere bo naletel. Optimizem ustvarja v posamezniku pozitivna občutja, da bo sposoben doseči uspeh pri težjih nalogah. Psihološka odpornost daje posamezniku priložnost, da premaga izzive in jih je sposoben rešiti, da bo dosegel uspeh. Brunetto in drugi (2024) navajajo, da posameznik z razvitim psihološkim kapitalom verjame vase, vztraja pri doseganju ciljev, prilagaja potek poti, se sooča z izzivi in ohranja pozitiven pogled na prihodnost.

Brunetto in drugi (2024) opredeljujejo psihološki kapital kot enega izmed pomembnih elementov avtentičnega vodenja, saj avtentičen vodja s takšnim načinom vodenja vpliva na razvoj pozitivnih psiholoških lastnosti zaposlenih. Pozitivne psihološke lastnosti pomagajo zaposlenim pri zaščiti pred stresom, izgorelostjo in jih spodbujajo k večji odprtosti do sprememb in izražanju inovativnih idej. Zaposleni bodo razvili večjo psihološko odpornost, kar je ključnega pomena za njihovo dobro počutje. Avtentično vodenje spodbuja grajenje visokega psihološkega kapitala oziroma notranjih virov zaposlenih, ki imajo vpliv na motivacijo, inovativnost in vedenje zaposlenih.

2.1.3.4 Samoregulacija

Dimovski in drugi (2014, str. 93) samoregulacijo opredeljujejo kot sestavni del več procesov, pri katerih posameznik zavestno usklajuje svoja ravnanja s svojimi čustvi, cilji, načeli in vrednotami. V kontekstu avtentičnega vodenja gre za proces, v katerem vodja redno razmišlja o svojih dejanjih. Ta dejanja redno primerja s pričakovanji in osebnimi standardi. Želi ostati zvest svojim prepričanjem, zato jih po potrebi prilagaja, kar pripelje do bolj doslednega, odgovornega in moralnega vodenja. Vodja, ki zna to opraviti, se zna ustaviti, razmisliti in delovati v skladu z etičnimi merili. Svoje odločitve sprejema v skladu s tem, v kar verjame, premišljeno in zavestno. S tem tudi krepi zaupanje zaposlenih.

Inzlicht in drugi (2021) navajajo, da je samoregulacija temeljna psihološka sposobnost, ki omogoča vodji usklajevanje čustev, vedenja in odločitev s cilji. Kot poudarjajo avtorji, samoregulacija ni zgolj sposobnost obvladovanja pritiskov, temveč gre za večstopenjski proces, ki vključuje več korakov. Potrebno je zaznati razkorak med trenutnim stanjem in željenim ciljem, nato je potrebno aktivirati strategijo za doseg ciljev in se stalno prilagajati glede na povratne informacije iz okolja. Ismail in drugi (2023) se strinjajo, da je samoregulacija proces usmerjanja vedenja, ki temelji na samonadzoru in kognitivnem ravnanju. Ni le tehnična veščina, ampak tudi psihološka zmožnost prepoznavanja notranjih

motivov. V tem kontekstu je avtentično vodenje pomembno okolje, saj spodbuja odprtost, zaupanje in omogoča posamezniku, da razvije svoj lasten slog učenja.

V kontekstu avtentičnega vodenja se samoregulacija kaže kot zmožnost vodje, da ostane zvest samemu sebi tudi v moralno dvomnih situacijah. Vodja se bo odzival na impulze v skladu z notranjo etiko in dolgoročnimi cilji skupine. Samoregulacija ni enkratna odločitev, temveč velja za stalno prakso usklajevanja notranjega jaza z zunanjim delovanjem. Vodja gradi svojo zavest na podlagi izkušenj in uporablja premišljene strategije za ohranitev integritete (Inzlicht in drugi, 2021).

2.1.3.5 Samozavedanje

Novitasari in drugi (2020) definirajo samozavedanje kot način posameznikovega pogleda vase, razumeti samega sebe ter zavedanje svojih močnih in šibkih strani. Crawford in drugi (2020) se prav tako strinjajo, da se samozavedanje nanaša na posameznikovo zavedanje lastnih miselnih vzorcev, prepričanj in vrednot, skozi katere dojema in interpretira svet okoli sebe. Gre za razumevanje svojega pristnega jaza ter vpliva tega procesa na oblikovanje samopodobe in zaznavanje drugih ljudi. Novitasari in drugi (2020) dodajajo, da vodja, ki vsebuje element samozavedanja, zna razumeti vpliv njegovega vedenja na druge in razume, kako gledati na svet z razumevanjem širšega konteksta. Vodja, ki deluje na tak način, ne deluje impulzivno ali zgolj na podlagi zunanjih pričakovanj, temveč se odziva na situacije, ki ga obkrožajo zavestno v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Vodja bo pripravljen priznati svoje napake. Tak vodja bo spodbujal zaposlenega, da izrazi svoje mnenje, saj se zaveda, kakšen pomen predstavlja odprta komunikacija in zaupanje v timu. V tem primeru ni strahu, da se ne bi ustvaril prostor za sodelovanje, spoštovanje in osebno rast tako vodje kot zaposlenih. Dimovski in drugi (2014, str. 92) dodajajo, da so ključni štirje elementi samozavedanja, in sicer vrednote, čustva, identiteta in cilji, ki jih avtentične vodje spoznajo le, če predhodno dobro poznajo sebe, se opazujejo in interpretirajo svoja čustva, misli in želje.

2.2 Opredelitev avtentičnega vodje

Alvesson in Einola (2019) dodajata, da lahko samozavedanje dosežemo z delom na stalno razvijajočem se procesu, saj je večplastno, spremenljivo, oblikovano skozi odnose in ni trdno in enotno pogojeno. Velja za nenehno iskanje ravnovesja med prepoznavanjem lastnih vrednot in lastnosti, ki se pridobi z izkušnjami. Posameznik se nenehno igra s svojo vlogo, vplivom in pomenom za organizacijo in družbo. Avtentičen vodja, ki ima visoko samozavedanje, išče povratno informacijo, saj želi imeti v prihodnosti boljši odnos z zaposlenimi.

Samozavedanje se nanaša na prepoznavo in razumevanje lastnih vrednot, motivov, čustev in njihovega vplivanja na druge. Gre za nenehen proces refleksije, pri katerem se vodja uči, izpopolnjuje in prilagaja svoje vedenje tako, da ostaja skladen s svojimi notranjimi vrednotami. Nanaša se tudi na razumevanje, kako posameznik zaznava samega sebe v primerjavi s tem, kako ga dojemajo drugi. S tem pa razvija večjo učinkovitost v medosebnih odnosih. Z razumevanjem samozavedanja gradi stabilno notranjo identiteto (Baquero, 2023).

Inzlicht in drugi (2021) dodajajo, da je samozavedanje sposobnost refleksije o lastnem učenju in prepoznavanju osebnih prednosti in slabosti. Tak pristop omogoča osebno odgovornost, notranjo motivacijo in etično refleksijo, kar so ključne značilnosti dobrega avtentičnega vodje.

Alvesson in Einola (2019) pravita, da je avtentičen vodja tisti, ki se obnaša skladno s svojimi notranjimi vrednotami in prepričanji, izraža svojo resnično osebnost, gradi zaupanje z drugimi ter spodbuja pozitivne odnose, visoko stopnjo samozavedanja, uravnoteženo procesiranje informacij in notranji moralni kompas. Avtentične vodje delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, pri čemer spodbujajo zaupanje, odprto komunikacijo in pozitivne odnose z zaposlenimi. Vodje z avtentičnim pristopom ne prikrivajo svojega pravega jaza, temveč svojo pristnost uporabljajo kot orodje za učinkovito in etično vodenje, kar pomembno prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in njihovi organizacijski pripadnosti.

Avtentičen vodja je lahko tudi ranljiv, se včasih spopada z dvomi, notranjimi konflikti in težkimi odločitvami. Zato avtentično vodenje ni preprosta ali enotna metoda, temveč je zapleten proces, ki se ves čas razvija v odnosu med vodjo, njegovimi vrednotami in pričakovanji zaposlenih ter okolice (Iszatt-White in Kempster, 2019). Avtentične vodje želijo vzpostaviti z zaposlenimi visokokakovostne odnose, s katerimi se vzpostavi čustvena zavzetost organizaciji. Visokokakovosten odnos se kaže predvsem v poštenem obnašanju, izogibanju predsodkom in preglednem zaupanju na gradnji dobrih odnosov, ki vodi do večje pripadnosti in predanosti zaposlenih (Baquero, 2023).

2.2.1 Razvoj avtentičnega vodje

Crawford in drugi (2020) navajajo, da razvoj avtentične vodje temelji na daljšem postopku, kjer se oblikujejo ključne kompetence avtentične vodje, ki omogočajo posamezniku, da postane zgled etičnega, notranjega in transparentnega usklajenega vodenja. Gardner in drugi (2021) se prav tako strinjajo, da razvoj avtentične vodje ni enkraten dogodek, temveč je dolgotrajen in dinamičen proces. Proces temelji na nenehnem usklajevanju notranjih vrednot z vodenjem v praksi.

Avtentičen vodja ni nujno rojen kot tak, temveč svojo avtentičnost gradi z izkušnjami, samoopazovanjem in prakso. Sam proces razvoja vključuje večplastno razumevanje samega sebe, svoje vloge v organizaciji in vpliva na druge, kar omogoča zavestno usklajevanje vedenja z notranjimi vrednotami (Crawford in drugi, 2020). Avtentičen vodja se razvija s samorefleksijo in odzivom na situacijo, v kateri deluje. Razvoj avtentične vodje pomeni sposobnost poznati samega sebe v različnih vidikih. Pomemben del razvoja je tudi spoprijemanje z napetostmi med pričakovanji organizacije in pričakovanji samega sebe. Pri delovanju v organizaciji ni vedno mogoče delovati v celoti s svojo pristnostjo brez posledic, ki jih avtentične vodje naslovijo z odprto komunikacijo, iskrenostjo in pripravljenostjo na kritike. Avtentične vodje skozi ta proces krepijo moralno integriteto, ki je temelj za razvoj vodje, ki bo veljal za vplivnega in verodostojnega vodjo (Gardner in drugi, 2021).

2.2.2 Značilnosti in kompetence avtentičnega vodje

Avtentični vodja, ki ustvari zaupanje, ki je eno izmed značilnosti avtentičnega vodje, posledično tudi razvija organizacijsko identiteto zaposlenih. Zaposleni, ki zaupajo organizaciji, dosegajo višjo uspešnost in imajo večjo motivacijo za doseg ciljev. Avtentično vodenje združuje osebne značilnosti vodje, kot so integriteta, iskrenost, samozavedanje, skupaj s podpornim okoljem organizacije (Adigüzel in Kuloglu, 2019). Crawford in drugi (2020) pravijo, da je avtentičen vodja oseba, ki vodi svoje zaposlene z globokim samozavedanjem, iskrenostjo v odnosih, notranjo moralno usmerjenostjo in sposobnostjo uravnoteženega razmisleka. Pri tem je ključno, da izvaja vodenje z vidika lastne koristi ter tudi z jasno zavezanostjo doseči cilj in dobrobit zaposlenih. S tem se strinjajo tudi Gardner in drugi (2021), ki pravijo, da avtentičen vodja deluje v skladu s svojimi notranjimi vrednotami, pri čemer pomembno vlogo igrata samorefleksija in zavedanje vpliva lastnega vedenja na druge.

Crawford in drugi (2020) dopolnjujejo, da se avtentičen vodja zaveda, da njegova čustva in vedenja vplivajo na zaposlene in sam organizacijski kontekst. Pripravljen se je učiti in biti prilagodljiv, saj se zaveda svojih napak. Iskrenost je naslednja komponenta avtentičnega vodje, ki omogoča pristno komuniciranje in krepitev zaupanja med vodjo in sledilci. S tem se strinjajo tudi Zheng in drugi (2022), ki dodajajo, da razkritje čustev avtentičnega vodje pred člani svoje ekipe predstavlja temelje za učenje in olajša glas ekipe. Zaposleni gledajo na avtentičnega vodjo kot na vedenjskega vzornika. Zheng in drugi menijo, da je pozitivno zgledovanje ena izmed primarnih oblik vplivanja teorije avtentičnega vodenja.

Crawford in drugi (2020) zajemajo, da gre pri tem za transparentnost v odnosih, in sicer izražanje resničnih občutkov, mnenj in dvomov. Uravnotežena obdelava informacij pa se kaže predvsem v tem, da zna vodja zbrati in objektivno oceniti različne vidike pred sprejetjem odločitve ter zna vključiti neprijetne resnice v sam proces odločanja. Avtentičen

vodja je zavezan etičnemu ravnanju v dobro kolektivu, slediti mora lastni integriteti, hkrati pa upoštevati tudi odločitve različnih deležnikov. Avtentičen vodja, ki vpliva na druge zaradi svoje osebne integritete, zgleda in medosebnih veščin, svoje zaposlene spodbuja k višji ravni angažiranosti, odgovornosti in samostojnosti.

Alvesson in Einola (2019) navajata, da je avtentičen vodja nekdo, ki aktivno išče povratne informacije pri svojih zaposlenih, jih natančno upošteva in jim pripisuje pomembno vlogo pri svojem odločanju. Ne nanaša se zgolj na lastno presojo, temveč si informacije natančno oriše. Vodja govori iskreno in neposredno, pove točno tako, kot si misli, brez olepševanja in skrivanja resnice. Odgovorno priznava lastne napake. Sprejema odločitve na podlagi dejanskih prepričanj, ne na zunanjih pritiskih ali željah po ugajanju. Poleg tega pozorno posluša sogovornike in je odprt za različna mnenja, tudi tista, ki izpodbijajo njegova stališča, saj verjame, da prav takšna soočenja vodijo k rasti in boljšim rešitvam. Le s tem ustvarja delovno okolje, kjer prevladujeta zaupanje in medsebojno spoštovanje. Zheng in drugi (2022) se prav tako strinjajo s tem, da so avtentične vodje odprti za sprejemanje idej članov ekipe in celo za izpodbijanje njegovih pogledov.

Hkrati pa Gardner in drugi (2021) opozarjajo na nevarnost idealizacije avtentičnega vodje. Pri tem gre za osebo, ki je lahko tudi ranljiva in je izpostavljena notranjim dvomom, ki so si lahko nasprotujoči z organizacijsko kulturo. Avtentično vodenje zahteva visoko stopnjo čustvene inteligence, sposobnost ravnanja v stresnih situacijah in prilagodljivost.

Poudarjeno je tudi, da se značilnosti avtentičnega vodje kažejo predvsem v njegovem uravnoteženem odločanju, relacijski transparentnosti, samozavedanju in moralni integriteti. Tak vodja bo spodbujal odprto komunikacijo, bo iskren poslušalec svojih zaposlenih in bo sposoben prilagajati vodenje glede na zaznane potrebe v delovnem okolju (Hirayama in drugi, 2023). Mugira (2022) se strinja, da avtentičen vodja ni le oseba na vodstveni poziciji, temveč s svojo komunikacijo in načinom vodenja vpliva na počutje in dožemanje dela zaposlenih. Zaposleni se bodo odzivali na vodjo, ki je spoštljiv, odprt in pripravljen na sodelovanje. Tak vodja zna poslušati, je empatičen, prijazen, nediskriminatoren in ne ustvarja distance do zaposlenih. Pomembna kompetenca dobrega avtentičnega vodje je tudi vključevanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev. Učinkovit je tisti vodja, ki je sposoben pravičnega razporejanja nalog, odzivanja na delovne izzive s sočutjem in upošteva različne poglede. Svoje zaposlene mora obravnavati enakovredno, pravično, zmanjšuje napetosti ter krepi sodelovanje in pripadnost.

2.3 Avtentično vodenje in organizacija

Od svoje prve konceptualizacije se je avtentično vodenje izkazalo za pomemben dejavnik, ki ima pozitiven vpliv tako na rezultate pri zaposlenih kot tudi na rezultate organizacije.

Avtentične vodje ustvarjajo močno, neposredno, pozitivno povezavo med pozitivnimi poslovnimi rezultati in močno pripadnostjo zaposlenih k organizaciji. Dokazano je, da avtentično vodenje spodbuja večjo pripadnost in predanost zaposlenih k organizaciji in vodi do stabilne, pozitivne klime znotraj organizacije. Zaposleni so bolj motivirani, saj krepi inovativnost, pripadnost, lažje tudi prepoznajo namen in cilje in se z večjim zaupanjem vključujejo v delovne procese. Zaposleni naj bi bili tudi bolj angažirani, bolj zadovoljni, imeli večjo moč in moralni razvoj, vključili naj bi več truda, se bolje počutili (Adigüzel in Kuloglu, 2019). To pa dokazuje tudi Jang (2021), ki potrjuje, da avtentičen vodja pomembno prispeva k ustvarjanju organizacijskega okolja, ki spodbuja spremembe. Avtentičen vodja spodbuja takšno vedenje, še posebej v primerih, ko zaposleni dojemajo svoje delo kot poklicanost.

Zheng in drugi (2022) navajajo, da ima avtentično vodenje pomembne implikacije za organizacijsko strukturo, zlasti v kontekstu prenosa voditeljskih vedenj prek različnih ravni managementa. Vzorci avtentičnega vodenja se pogosto modelirajo navzdol skozi organizacijsko hierarhijo, in sicer od najvišjega do najnižjega managementa. Najvišji managerji izražajo visoko raven avtentičnega vodenja in vplivajo na srednje managerje, ti pa nato oblikujejo vedenjske norme in spodbujajo okolje za izražanje idej znotraj svojih ekip.

V sodobnem delovnem okolju, ki se nenehno spreminja, se od zaposlenih pričakuje prilagodljivost in pripravljenost na uvajanje sprememb. Te spremembe so posledica raznih notranjih in zunanjih dejavnikov. Proces, ki spodbujajo psihološki kapital, predstavljajo za zaposlene sistem podpore. Zaposlene pripravi do sodelovanja in sprejemanja sprememb (Brunetto in drugi, 2024).

Avtentično vodenje neposredno spodbuja delovno angažiranost zaposlenih. Delovna zavzetost v tem odnosu deluje kot posredni dejavnik, ki povezuje vedenje vodje z vedenjem zaposlenih. Zaposleni bodo iskali nove zaposlitvene priložnosti le v primeru, če ne bodo tako vključeni in povezani s svojim delovnim okoljem. Posledično lahko avtentično vodenje pripomore k znižanju fluktuacije zaposlenih. To pa ima za samo organizacijo koristi, in sicer omogoča stabilnost kadrov, kot tudi ohranjanje znanja in izkušenj znotraj tima (Arokiasamy in drugi, 2022).

Munyon in drugi (2021) se strinjajo, da je potrebno učinke avtentičnega vodenja razumeti skozi organizacijsko politiko. Na uspešnost pri delu in vedenje zaposlenih lahko vplivajo močni politični interesi in neformalni vplivi mehanizmov znotraj organizacije, ki lahko oslabijo pozitiven vpliv avtentičnega vodenja. Ta način vodenja je najbolj učinkovit v okolju, kjer je prisotna nizka stopnja politične manipulacije in ni prisotne tekmovalnosti in napetosti. Organizacije morajo zmanjševati prisotnost škodljivih politik, če želijo razvijati avtentično vodenje.

2.4 Sodobni trendi avtentičnega vodenja

V kontekstu sodobnih trendov avtentičnega vodenja se vse bolj poudarja njegova vloga pri spodbujanju inovativnega vedenja zaposlenih in ustvarjanju podpornega organizacijskega okolja, ki temelji na zaupanju, etičnosti in vrednotah. Avtentične vodje, ki delujejo v skladu s svojimi prepričanji, vrednotami in imajo odprto komunikacijo s svojimi zaposlenimi, pozitivno vplivajo na kreativnost in inovativnost svojih timov. Ta povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo je zelo pomembna zlasti v neprofitnem sektorju, kjer imajo omejene vire z varčevalnimi politikami in sredstvi. Prav v tem se kaže sodoben trend avtentičnega vodenja kot orodje za dolgoročno rast, inovacije in odpornost organizacij (Brunetto in drugi, 2024).

Drug pomemben trend je poudarek na razvoju glasov zaposlenih, ki ga avtentični voditelji spodbujajo z ustvarjanjem okolja psihološke varnosti. Zaposleni so v takšnem okolju bolj pripravljeni izraziti svoje mnenje in predlagati izboljšave. Poleg tega postaja vse bolj pomembno preučevanje moderatorskih dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost avtentičnega vodenja. Ena izmed ključnih spremenljivk je distanca do moči, ki določa, kako zaposleni zaznavajo hierarhijo in avtoriteto. Posamezniki z visoko usmerjenostjo k distanci moči so pogosto manj dovzetni za vpliv avtentičnega vodenja, kar predstavlja izziv za prenos vodstvenih vrednot navzdol (Zheng in drugi, 2022).

Sodobni trendi spodbujajo organizacije, da vključujejo vsebine avtentičnega vodenja v program usposabljanja in razvoja managementa. Ti programi pa morajo biti poleg usmerjenosti v tehnične in strateške veščine usmerjeni tudi v etično občutljivost, iskreno komunikacijo, refleksijo in gradnjo samozavedanja, saj se bo le na ta način lahko ustvarila trajnostna organizacijska kultura, v kateri je avtentično vodenje konkretna in živa praksa in ne le ideal (Zheng in drugi, 2022). Kaštelan Mrak in Grudić Kvasić (2021) prav tako poudarjata, da avtentično vodenje ni le lastnost posameznika, temveč je vodenje, ki ga je možno razvijati z izobraževanji in usposabljanji. Sodobne organizacije bi morale veliko vlagati v razvoj vodij z vsebinami, ki krepijo empatijo, samorefleksijo in transparentno komuniciranje, saj poleg razvoja posameznikov vplivajo tudi na razvoj kulture, ki pa dolgoročno podpira avtentično vodenje. Lindsay in Mathieson (2022) prav tako spodbujata, da se poudari pomen vključevanja avtentičnega vodenja v programe usposabljanja, saj se avtentično vodenje razvija skozi izkušnje, refleksijo, moralno presojo in aktivno grajenje odnosov. Avtentično vodenje bi se moralo postaviti kot temeljna kompetenca v okviru izobraževanja vodij. Eden od trendov, ki izstopa, pa je uporaba avtentičnosti v času pandemije koronavirusne bolezni 2019, kjer so avtentične vodje s svojo odprtostjo, čustveno stabilnostjo uspešno ohranjali delovno motivacijo in psihološko varnost ekip.

Gardner in drugi (2021) opozarjajo, da sodobni trendi poudarjajo nujnost kritičnega mišljenja glede spodbud pri razvoju avtentičnega vodenja, da se bo hkrati ohranila

organizacijska kohezija in vključenost deležnikov. V nadaljevanju navajajo, da je sodoben trend tudi dejstvo, da nima vodja oblikovanega le enega jasnega jaza, temveč ima oblikovanih več različic o sebi, ki jih aktivira v posameznih situacijah. S tem se uveljavlja večdimenzionalna predstava o »pravem jazu«. Poudarjajo tudi, da je avtentičnost aspiracija, pri kateri se vodje ne prestando soočajo z izzivi, ki zahtevajo refleksijo.

Za nadaljnji razvoj avtentičnega vodenja je ključna uporaba kvalitativnih, na praksi temelječih raziskav, ki preučujejo, kako vodje avtentičnost doživljajo in izražajo v vsakdanjem delu. Tak pristop omogoča trajnostno in relevantno razumevanje avtentičnega vodenja, ki upošteva kompleksnost človeške narave in raznolikost organizacijskih okolij (Gardner in drugi, 2021).

Kim in drugi (2022) poudarjajo, da sodobno avtentično vodenje ni več osredotočeno le na notranjo skladnost vodje, temveč se osredotoča tudi na komunikacijsko in čustveno dimenzijo odnosa med vodjo in zaposlenimi. Ključno je, da se ustvari delovno okolje, v katerem je možna odprta čustvena delitev in zadovoljstvo v komunikaciji. Uvaja se sodoben model, kjer se uvajata dva pomembna dejavnika. Ta dva dejavnika sta čustvena izmenjava in komunikacijsko zadovoljstvo. Zaposleni bo ob vodji začutil, da lahko deli z njim svoja čustva in ima z njim globlji odnos. Posledično bo pri svojem delu učinkovitejši, saj mu bo večja kakovost komunikacije omogočila boljše razumevanje, večjo povezanost in več motivacije za delo.

Kaštelan Mrak in Grudić Kvasić (2021) potrjujeta, da je avtentično vodenje učinkovito predvsem v okolju za organsko in prožno organizacijsko strukturo. V takem okolju se spodbujajo decentralizirano odločanje, psihološka varnost zaposlenih in dostop do informacij. Vodja ima več možnosti, da deluje pregledno in v skladu s svojimi vrednotami ter gradi dolgoročne odnose s svojimi zaposlenimi.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomemben kazalnik uspešnosti organizacije. Povezan je z motivacijo, pripadnostjo in kakovostjo opravljenega dela. Ima pomemben vpliv na delovanje celotnega sistema, saj so zadovoljni zaposleni njegov ključni element. Na stopnjo zadovoljstva vplivajo številni dejavniki, med katerimi izstopajo delovni pogoji, medosebni odnosi, način vodenja ter možnosti za osebni in strokovni razvoj. Pomembno vlogo ima tudi zaznavanje podpore s strani vodje, kjer se posebej izpostavlja pomen avtentičnega vodenja, ki temelji na transparentnosti, zaupanju in etičnem ravnanju. V tem poglavju so obravnavani definicija zadovoljstva, njegovi dejavniki, načini merjenja in povezava z avtentičnim vodenjem. (Khan in drugi, 2021).

3.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed najpomembnejših kazalnikov uspešnosti organizacije, saj ima neposreden vpliv na motivacijo, produktivnost in psihološko dobrobit zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je kombinacija trenutnega počutja ter usklajenosti med posameznikovimi pričakovanji in dejanskimi izkušnjami na delovnem mestu. Organizacije, ki si prizadevajo za dolgoročno uspešnost, morajo dobro razumeti zadovoljstvo zaposlenih. Ključne strateške prednosti so sposobnosti privabljanja, zadržanja in motiviranja zadovoljnih zaposlenih. Prav zaradi tega je pomembno, da organizacije vedo, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kako ga lahko merijo in izboljšujejo (Khan in drugi, 2021).

Küçük (2022) pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih sestavljeno iz psiholoških in fizičnih vidikov delovnega okolja ter individualne značilnosti zaposlenih. Avtor poudarja, da je zadovoljstvo sestavljeno iz treh ključnih komponent, in sicer iz čustvene, vedenjske in kognitivne komponente. Čustvena komponenta se nanaša na posameznikovo pozitivno ali negativno čustveno odzivanje na delo. Vedenjska komponenta se izraža glede na to, kako zaposleni izražajo svoje zadovoljstvo, medtem ko kognitivna komponenta vključuje oceno posameznika o ustreznosti delovnih pogojev, kakovosti odnosov ter pravičnosti nagrajevanja. Tudi Cortes-Denia in drugi (2023) razumejo zadovoljstvo zaposlenih kot večdimenzionalen konstrukt, ki je sestavljen iz psiholoških, čustvenih in vedenjskih odzivov zaposlenih na delovno okolje oziroma celostno izkušnjo zaposlitve.

Pradipto in Chairiyati (2021) opredeljujeta zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj, ki deluje kot neposredna podpora produktivnosti in učinkovitosti organizacije. Velja za osrednji pojem v kadrovskem managementu ter organizacijski psihologiji. Avtorja ugotavljata, da zaposleni pogosto izberejo molk, kadar se počutijo nezadovoljne, neupoštevane ali ogrožene. V takšni situaciji se tišina pojavlja kot obrambni mehanizem, in sicer ko zaposleni presodijo, da bi izražanje idej lahko ogrozilo njihove odnose ali položaj. S tega vidika lahko povzamem, da zadovoljstvo zaposlenih ni odvisno le od materialnih in delovnih pogojev, temveč tudi od občutka psihološke varnosti. Pogosto se zadovoljstvo zaposlenih poveže z občutkom osebne izpopolnjenosti in pripadnosti skupnim vrednotam organizacije.

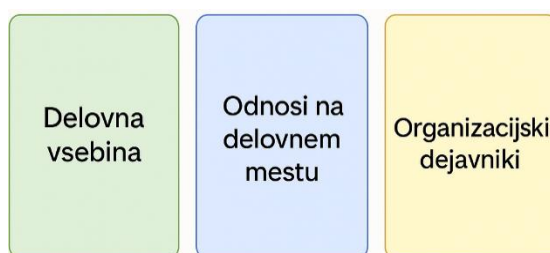
3.1.1 Definicije zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je definirano kot pozitivno čustveno stanje, ki nastane, ko so potrebe in pričakovanja posameznika na delovnem mestu izpolnjene (Christina in Irianto, 2023). Hajiali in drugi (2022) ga prav tako opredeljujejo kot pozitiven čustveni odziv posameznika na delovno okolje. Čustveni odziv nastane kot posledica uresničevanja pričakovanj, potreb in vrednot zaposlenih. Zadovoljstvo velja za subjektivno in se razlikuje

glede na posameznikove cilje, vrednote in delovne pogoje. Tudi Khan in drugi (2021) opredeljujejo zadovoljstvo zaposlenih kot subjektivno izkušnjo, ki jo oblikujejo številni dejavniki.

Hajiali in drugi (2022) opredeljujejo tri ključne dimenzije zadovoljstva zaposlenih, ki so prikazane na spodnji sliki 2. Med te dimenzije spadajo delovna vsebina, odnosi na delovnem mestu in organizacijski dejavniki.

Slika 2: Dimenzije zadovoljstva zaposlenih



Vir: prirejeno po Hajiali in drugi (2022).

Delovna vsebina je vezana na naravo dela, ki ga opravljajo zaposleni. Zaposleni bodo bolj zadovoljni v primeru, ko bodo njihove naloge vključevale bolj zanimiva in raznolika dela. Odnosi na delovnem mestu opredeljujejo kakovost odnosov s sodelavci in nadrejenimi, za katere so poudarjeni transparentna komunikacija, spoštovanje, podpora in priznanja. Med organizacijske dejavnike pa se uvrščajo pravičnost nagrajevanja, možnosti za napredovanje, dostop do izobraževanj, razvojne priložnosti in delovni pogoji. Avtorji še posebej poudarjajo pomen združevanja teh treh dimenzij v celovit model zadovoljstva zaposlenih (Hajiali in drugi, 2022). Christina in Irianto (2023) pravita, da je zadovoljstvo sestavljeno iz več komponent, in sicer iz plačila, vsebine dela, sodelavcev, možnosti napredovanja in kakovosti nadzora. Ti dejavniki vplivajo na čustveno stanje zaposlenega in oblikujejo njegov odnos do organizacije.

Zadovoljstvo zaposlenih je opredeljeno kot večdimenzionalen koncept, ki je sestavljen iz številnih delovnih izkušenj, med katere štejejo kakovost odnosov, zadovoljstvo z nalogami, priložnosti za napredovanje in razvoj ter pravičnost nagrajevanja. Dejanske izkušnje v delovnem okolju in pričakovanja zaposlenih so glavni temelj zadovoljstva zaposlenih. Pozitivno čustveno stanje se bo razvilo, če bodo pričakovanja zaposlenih izpolnjena. Posledično bodo zaposleni bolj motivirani, zavzeti in bodo čutili večjo pripadnost k organizaciji. Ravno nasprotno pa se bo razvilo negativno čustveno stanje, in sicer v primeru, ko ne bodo izpolnjena pričakovanja in bo to povzročilo nezadovoljstvo, ki pa se bo kazalo v nižji produktivnosti, nižji pripadnosti in večji fluktuaciji (Christina in Irianto, 2023).

Mugira (2022) poudarja, da je zadovoljstvo zaposlenih odvisno od njihovega dojemanja pravičnosti in podpore, ki jo prejmejo od svojih nadrejenih. Če bodo zaposleni dojemali svojo vodjo kot poštenega, dostopnega in podpornega, bodo izkazovali višje zadovoljstvo. Nasprotno pa nepravična obravnava pri sprejemanju odločitev vodi do nezadovoljstva, kar se izraža v večji fluktuaciji in nižji zavzetosti.

3.1.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je kompleksen pojav, ki ga oblikujejo številni dejavniki. Hajiali in drugi (2022) so identificirali pet ključnih skupin dejavnikov, ki so prikazani na spodnji sliki 3, med katere se uvrščajo delovna motivacija, stil vodenja, kompetence zaposlenih, organizacijski dejavniki ter medosebni odnosi na delovnem mestu.

Slika 3: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



Vir: prirejeno po Hajiali in drugi (2022).

Delovna motivacija je opredeljena kot notranja sila, ki prispeva k uspehu organizacije. Spodbuja posameznike k doseganju ciljev in izboljšuje delovno uspešnost. Motivacija zaposlenih se oblikuje na podlagi več dejavnikov, med katere spadajo tudi notranje in zunanje nagrade. Notranje nagrade vključujejo občutek osebnega dosežka, občutek kompetentnosti in užitka pri izvajanju nalog. Zunanje nagrade pa obsegajo pohvale nadrejenih, priznanja, možnosti za napredovanje in finančne spodbude (Hajiali in drugi, 2022).

Naslednja skupina dejavnikov je stil vodenja, ki določa način komunikacije, sprejemanje odločitev in reševanje konfliktov v organizaciji. V organizaciji bo potekalo bolj pozitivno delovno okolje, če bodo vodje dosledni, pravični in dostopni za povratne informacije (Hajiali in drugi, 2022).

Tretja skupina dejavnikov so kompetence zaposlenih, med katere se uvrščajo znanje, spretnosti in sposobnosti, ki imajo pomemben vpliv na samozavest pri opravljanju nalog. Če bo imel zaposleni priložnost razvijati svoje kompetence, bo bolj zadovoljen in bolj pripravljen na nove izzive. Zaposleni bodo dobili občutek, da so podprti in spodbujeni k osebni rasti. Te kompetence pa se poleg nanašanja na tehnične spretnosti, nanašajo tudi na mehke veščine, kot so sodelovanje, komunikacija, reševanje problemov in prilagodljivost (Hajiali in drugi, 2022).

Naslednja skupina so organizacijski dejavniki, med njimi pa so ključni pravičnost nagrajevanja, možnosti za napredovanje, delovni pogoji in podpora vodstva. Delovni pogoji zavzemajo opremo, tehnologijo, varnost pri delu in fizično okolje. Pravičnost nagrajevanja je opredeljena kot občutek zaposlenega, da je pravično nagrajen za opravljeno delo. Možnost za napredovanje pomeni neko jasno pot, ki omogoča zaposlenemu napredovanje na višje položaje. Podpora vodstva pa se osredotoča na način, kako vodstvo podpira svoje zaposlene pri opravljanju nalog, doseganju ciljev, pri nudenju povratnih informacij in samem razvoju zaposlenih (Hajiali in drugi, 2022). Tudi Christina in Irianto (2023) omenjata organizacijsko kulturo, ki mora predhodno temeljiti na viziji, vrednotah in spodbujanju razvoja zaposlenih ter mora prispevati k večjemu zadovoljstvu.

Zadnja skupina dejavnikov so medosebni odnosi na delovnem mestu. Odnosi med sodelavci in nadrejenimi so ključni za zadovoljstvo zaposlenih. V primeru konfliktov, slabe komunikacije in pomanjkanja podpore se pojavi nezadovoljstvo. Zaposleni se bodo počutili cenjene in slišane v delovnem okolju, ki ga bo znalo vzpostaviti dobro vodstvo, ki bo aktivno gradilo pozitivne odnose (Hajiali in drugi, 2022).

Ali in Anwar (2021) ugotavljata, da je zadovoljstvo zaposlenih odvisno od različnih dejavnikov znotraj organizacije, ki imajo vpliv na njihovo delo. Avtorja navajata, da poznamo več dejavnikov zadovoljstva, in sicer narava poklica, osebni vpliv posameznika na delo, enake možnosti za vse zaposlene, vedenje nadrejenih, delovni izzivi, prepoznavnost s strani nadrejenih, priložnost za razvoj, etika in integriteta. Ugotovila sta, da so vsi zgoraj naštetih dejavniki povezani z višjo stopnjo zadovoljstva. Zadovoljstvo zaposlenih ni odvisno le od enega dejavnika, temveč temelji na celovitem pregledu omenjenih dejavnikov, ki pa vključujejo večstopenske medosebne in organizacijske odnose.

Pradipto in Chairiyati (2021) prav tako izpostavljata več ključnih dejavnikov, pri čemer poudarjata povezanost med vodenjem, psihološkimi viri in vedenjskimi odzivi v

organizaciji. Osrednji dejavnik je avtentično vodenje, saj vodja s svojim obnašanjem krepi pri zaposlenih zaupanje, kar neposredno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Naslednji pomemben dejavnik je samoučinkovitost zaposlenih, torej njihova osebna prepričanost v lastno sposobnost opravljanja nalog. Rusilawati in drugi (2023) dodajajo, da v okolju, kjer vodstvo ne prepozna pomena teh dejavnikov, zaposleni zelo pogosto zmanjšajo svoj vložek v delo, postanejo pasivni in sčasoma razvijejo negativna vedenja, kot je organizacijska tišina.

3.1.3 Načini merjenja zadovoljstva zaposlenih

Goretzki in drugi (2022) menijo, da se lahko zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah meri pogosto kot del širšega sistema, pri katerem se spremlja nefinančne kazalnike uspešnosti. Merjenje zadovoljstva zaposlenih se vse bolj obravnava kot pomemben dejavnik uspešnosti organizacije, ki presega zgolj finančne rezultate. Podjetja se med seboj razlikujejo po načinih merjenja. Določena uporabljajo bolj tradicionalne načine merjenja, kot so ankete, spet druga pa bolj sodobne digitalne sisteme, ki omogočajo sprotno spremljanje počutja zaposlenih. Sodobni digitalni sistemi omogočajo zbiranje kvalitativnih in kvantitativnih podatkov, s pomočjo katerih spremljajo zadovoljstvo zaposlenih in prepoznavajo ključne dejavnike, ki vplivajo na njihovo počutje. Hajiali in drugi (2022) prav tako poudarjajo, da je uspešno merjenje zadovoljstva zaposlenih odvisno od izbire ustreznih metod in tehnik, ki morajo biti prilagojene delovni sili in značilnostim podjetja.

Tradicionalno se lahko meri zadovoljstvo zaposlenih z občasnimi anketami, ki so izvedene enkrat letno ali na daljša obdobja. Takšne ankete vsebujejo vprašanja, ki so povezana z različnimi vidiki delovnega okolja, kot so odnosi s sodelavci, možnosti za napredovanje, delovni pogoji, kakovost vodenja in raven plačila. Te rezultate se nato analizira in se jih uporabi pri oblikovanju strategij za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih (Goretzki in drugi, 2022). Hajiali in drugi (2022) dodajajo, da lahko podjetja uporabljajo intervjuje in fokusne skupine.

Sodobni trendi pa se nagibajo k digitalizaciji merjenja zadovoljstva. Digitalni sistem omogoča sprotno zbiranje povratnih informacij prek aplikacije na pametnih telefonih. Sistem deluje na osnovi tedenskih anket, v kateri zaposleni odgovarjajo na vprašanja o svojem počutju ter zaznavanju sprememb. Ta sodoben način merjenja zadovoljstva ima pomembno prednost, saj zbira tako kvalitativne, kot tudi kvantitativne podatke (Christina in Irianto, 2023). Hajiali in drugi (2022) dodajajo, da sodobne organizacije vse bolj uveljavljajo digitalni sistem, ki vključuje digitalne ankete in vprašalnike, kjer zaposleni prek aplikacij ali spletnih platform redno izražajo svoje zadovoljstvo. Prav tako lahko uporabljajo sisteme za sprotno spremljanje počutja, analitiko podatkov ali orodja za anonimno povratno informacijo, s katerimi lahko zaposleni anonimno izrazijo svojo mnenje, kar povečuje njihovo iskrenost.

Küçük (2022) dodaja kot enega izmed načinov merjenja zadovoljstva zaposlenih še dodatne informacije ter ocenjevanje uspešnosti. Nadrejeni izvajajo redne razgovore z zaposlenimi in si s tem omogočijo izmenjavo mnenj in predlogov za izboljšanje zadovoljstva. Merjenje zadovoljstva zaposlenih je ključno za učinkovito upravljanje človeških virov.

S kvalitativnimi podatki vodje pridobijo globlji vpogled v razloge za (ne)zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni imajo možnost podajati besedne komentarje, kjer opišejo svoja občutja, izzive, s katerimi se soočajo, in predloge za izboljšave. Kvalitativni podatki tako pogosto razkrijejo čustvene odzive zaposlenih in omogočijo prepoznavanje glavnih virov nezadovoljstva. Za pridobitev kvantitativnih podatkov se uporabi standardizirane vprašalnike, kjer zaposleni podajo svoje ocene na lestvici (na primer Likertova lestvica od 1 do 5). Rezultati omogočijo primerjavo zadovoljstva zaposlenih med različnimi oddelki ali enotami v podjetju (Goretzki in drugi, 2022).

Eden od ključnih izzivov merjenja zadovoljstva je tako imenovana neskladnost okvirjev, kjer lahko različne skupine zaposlenih način merjenja dojemajo različno. Podjetje velikokrat uporabi ta sistem za spremljanje kazalnikov uspešnosti in identifikacijo težav, medtem ko zaposleni v njem vidijo sredstva za izražanje svojih mnenj in pričakujejo, da bodo njihovi komentarji sprožili konkretne ukrepe. Pri tem je pomembno, da podjetje, ki uporablja digitalne sisteme za merjenje zadovoljstva, jasno pokomentira namen in cilje sistema tako zaposlenim kot tudi vodstvu. Pri tem je pomembno, da vodstvo ne uporablja sistema zgolj za zbiranje podatkov, temveč da aktivno analizira rezultate in izvaja izboljšave (Goretzki in drugi, 2022).

Munyon in drugi (2021) navajajo, da lahko vodstvo uporablja 3 postavčne skale Michigan Organizational Assessment Questionnaire. To je zanesljiva in pogosto uporabljena metoda v organizacijski psihologiji. Ta zajema globalno oceno zadovoljstva za delo, pri kateri se uporabniki opredelijo na Likertovi lestvici.

3.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih v organizaciji

Hajiali in drugi (2022) zadovoljstvo zaposlenih opredeljujejo kot temelj, ki ima ključno vlogo pri doseganju organizacijskih ciljev in ustvarjanju pozitivne delovne klime. Avtorji poudarjajo, da zadovoljni zaposleni prispevajo k večji produktivnosti, manjšemu absentizmu, večji organizacijski pripadnosti ter boljšemu sodelovanju znotraj timov. Zadovoljstvo je temelj, ki zadržuje ključne kadre, in omogoča kakovostno opravljanje dela. Christina in Irianto (2023) dodajata, da so zaposleni, ki so na delovnem mestu zadovoljni, bolj motivirani, zvesti in ustvarjalni. Prispevajo k večji uspešnosti in stabilnosti v podjetju. Zadovoljstvo povečuje uspešnost zaposlenih in krepi njihov odnos do organizacije. Rezultati kažejo, da avtentično vodenje in gradnja pozitivne organizacijske klime v podjetjih

prispevata k večji konkurenčnosti ter boljšemu medsebojnemu razumevanju znotraj organizacije.

Ali in Anwar (2021) poudarjata, da je za uspeh podjetij, zlasti tistih v konkurenčno zasebnem sektorju, bistvenega pomena zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni bodo redkeje zapustili organizacijo, če bodo do nje čutili pripadnost in zavzetost do svojega delovnega mesta. Ljudje bodo tako pogosteje prihajali na delo in dosegali višjo raven produktivnosti. Tako je visoka stopnja zadovoljstva povezana z nižjo fluktuacijo zaposlenih, večjo učinkovitostjo podjetja in boljšim sodelovanjem znotraj ekip. Organizacija pa mora nameniti pozornost k ustvarjanju spodbudnega delovnega okolja, v katerem se bodo zaposleni počutili varne in sposobni razvoja ter doseganja svojih vrednot.

Po mnenju Goretzki in drugi (2022) merjenje zadovoljstva zaposlenih ni zgolj administrativni ukrep, temveč je pomembno orodje, ki zagotavlja organizacijsko stabilnost in trajnost razvoja. Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena, saj omogoča dolgoročno uspešnost organizacije, kjer neposredno vpliva na produktivnost, zavzetost in pripadnost podjetju. Rusilawati in drugi (2023) prav tako omenjajo, da morajo organizacije, ki želijo doseči trajnostno konkurenčnost, vlagati v oblikovanje delovnega okolja, ki bo omogočilo zadovoljevanje potreb in pričakovanj zaposlenih. Zadovoljstvo tako deluje kot temeljni gradnik organizacijske stabilnosti.

Po Jang in Chen (2022) je zadovoljstvo zaposlenih tesno povezano z njihovim psihološkim stanjem, saj se izraža v občutku pripadnosti, samospoštovanju in občutku osebne izpolnitve. Avtorja poudarjata, da se zmanjša tveganje za pojav stresa, izgorelosti in drugih psiholoških težav v primeru, če je posameznik zadovoljen s svojim delom. S tem potrjujeta, da je zadovoljstvo povezano z izboljšanjem psihološkega zdravja zaposlenih. Ugotovila sta tudi, da zaposleni, ki doživljajo izključenost na delovnem mestu, izkazujejo nižjo stopnjo zadovoljstva, kar ima posledično vpliv tudi na njihovo psihološko stanje. Zaradi tega je pomembno, da organizacija razvija ukrepe za preprečevanje izključenosti in spodbuja oblikovanje pozitivnega delovnega okolja, v katerem se bodo zaposleni počutili vključene in spoštovane.

Kaštelan Mrak in Grudić Kvasić (2021) poudarjata, da organizacije z visokim zadovoljstvom zaposlenih stremijo k boljši organizacijski uspešnosti, kot so kakovost storitev, zadovoljstvo strank in rast prihodkov. Küçük (2022) pa le še dodaja, da so zaposleni, ki so zadovoljni in imajo dobro podporo vodstva, bolj pripravljeni deliti svoje predloge, ideje in inovacije.

Munyon in drugi (2021) navajajo, da je zadovoljstvo zaposlenih pomembna delovna drža, saj močno vpliva na druge izide v organizaciji, kot so stopnja zadržanje kadra, organizacijsko državljansko vedenje ter delovna uspešnost. Pradipto in Chairiyati (2021) omenjata, da poleg tega zadovoljstvo zaposlenih zmanjšuje pojav molčečnosti, saj se zaposleni počutijo dovolj

varne, da delijo svoje ideje, predloge in skrbi. Takšna odprta komunikacija omogoča boljše sprejemanje odločitev, zmanjšuje konflikte in omogoča dolgoročno organizacijsko učinkovitost.

Dobro počutje zaposlenih je ključni dejavnik, ki je povezan z zadovoljstvom zaposlenih. Sposobnost zaposlenih prilagoditi se zahtevnemu delovnemu okolju je tesno povezana z njihovo zaznano stopnjo psihološke stabilnosti. V situacijah, kjer zaposleni občutijo pritisk in negotovost, si prizadevajo zaščititi tiste vidike delovnega okolja, ki jim omogočajo notranje ravnovesje. Vodenje pa ima v tem procesu pomembno vlogo. Če bodo vodje vzpostavili okolje, ki bo zaposlenim omogočilo dostop do ustreznih virov, se bo krepilo zaupanje, prav tako se bo spodbudil pozitiven odnos do dela. V takšnem okolju bodo zaposleni ohranjali občutek nadzora nad situacijo in lažje aktivirali svoje psihološke vire. Zadovoljstvo zaposlenih je pokazatelj organizacijske zrelosti in prilagojenosti dinamičnim delovnim pogojem (Bruntto in drugi, 2024).

3.3 Sodobni trendi zadovoljstva

Pri raziskavah o zadovoljstvu zaposlenih se podjetja osredotočajo na vpliv pozitivnega voditeljstva, kot je avtentično vodenje, in vključujejo psihološke vire, kot sta vitalnost pri delu in angažiranost. Ta dva dejavnika povezujeta slog vodenja in zadovoljstvo. Kot temelj za trajnostno zadovoljstvo morajo organizacije pri oblikovanju kadrovskih politik upoštevati psihološke vire zaposlenih. Upoštevati morajo podporo notranji motivaciji zaposlenih, spodbujanje samoregulacije, pozitivnih čustev in zavzetosti pri delu. Zaposleni bodo bolj vitalni in tudi bolj zadovoljni s svojo zaposlitvijo v tistih organizacijah, kjer je vodenje skladno z načeli integritete, etike in samospoznanja (Cortes-Denia in drugi, 2023).

Kaštelan Mrak in Grudić Kvasić (2021) ugotavljata, da organizacije vse pogosteje prehajajo iz toge hierarhične strukture k bolj fleksibilnim oblikam, kjer imajo zaposleni večjo avtonomijo in odgovornost za svoje delo. Ta organizacijska struktura pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, saj omogoča lažjo komunikacijo ter večjo vključenost zaposlenih v procese odločanja. Podjetja vedno bolj vključujejo svoje zaposlene v izobraževanja, mentorstva in jim dajejo priložnosti za napredovanje. Te razvojne priložnosti zaposlenim omogočijo večji občutek cenjenosti ter vpogled v svojo kariero, kot dolgoročno usmerjeno v podjetju.

Kaštelan Mrak in Grudić Kvasić (2021) ugotavljata, da se organizacije osredotočajo na pomen skrbi za psihološko dobrobit zaposlenih. Ta vključuje razne podpore za zmanjševanje stresa, programe za ohranjanje duševnega zdravja in spodbujanje ravnotežja med delom ter zasebnim življenjem. Zaposleni, ki imajo podporo pri uravnoteženju delovnih in zasebnih obveznosti, so bolj zadovoljni in imajo manjšo verjetnost, da nastopi izgorelost. Lindsay in

Mathieson (2022) izpostavljata, da organizacije vse pogosteje uvajajo programe za podporo duševnemu zdravju, ki vključujejo programe za telesno dejavnost, delavnice za obvladovanje stresa in svetovalne storitve. Zaposlenim je omogočeno brezplačno svetovanje za obvladovanje tesnobe, stresa in drugih duševnih težav. Organizirajo tudi tehnike sproščanja, meditacije in tehnike čuječnosti, omogočena pa jim je tudi joga ali druge športne aktivnosti.

Küçük (2022) prav tako navaja, da je eden izmed najpomembnejših sodobnih trendov poudarek na zagotavljanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem. Organizacije dopuščajo možnost svojim zaposlenim, da uravnotežijo svoje poklicne in zasebne obveznosti. Taki zaposleni bodo na delovnem mestu izkazovali večjo raven zadovoljstva in zavzetosti. Za ohranjanje zadovoljstva zaposlenih je pomembno, da jim organizacija omogoči možnost dela na daljavo, prilagodljiv delovni čas in jim nudi dodatne proste dneve.

Kaštelan Mrak in Grudić Kvasić (2021) poudarjata, da organizacije vedno bolj poleg tradicionalnih anket o zadovoljstvu vse pogosteje uporabljajo napredne analitične metode, kot so analitika velikih podatkov, analiza občutij in umetna inteligenca. Küçük (2022) navaja, da zaposleni vse bolj cenijo organizacije, ki delujejo trajnostno in družbeno odgovorno. Takšne organizacije bodo bolj pritegnile zaposlene, ki so vrednotno usmerjeni. Zaposleni bodo bolj ponosni na svoje delovno mesto in izkazovali višjo raven zadovoljstvo.

Sodobni trendi poudarjajo tudi pomen psihološke varnosti, kjer se zaposleni izražajo brez strahu pred sankcijami (Munyon in drugi, 2021). Brunetto in drugi (2024) navajajo, da v obdobjih sprememb in negotovosti zaposleni ne iščejo le stabilnosti v delovnih nalogah, temveč si želijo zaščititi osebne vire, kot so pripadnost, notranja motivacija in občutek kompetentnosti. Avtorji poimenujejo koncept spirale pridobivanja virov, ki se oblikuje takrat, ko vodstvo omogoči zaposlenim njihov razvoj in jih podpira pri obvladovanju izzivov. Ta proces krepi ključne elemente, kot so odpornost, samozavest in optimizem. Takšna organizacijska klima poudarja celostno podporo zaposlenih in ne le funkcionalne učinkovitosti.

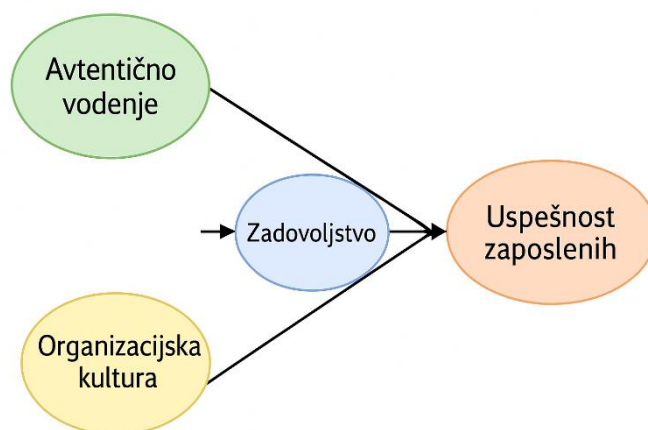
3.4 Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih

Ali in Anwar (2021) se strinjata, da ima pozitivno vodenje nadrejenih pomembno vlogo pri oblikovanju zadovoljstva zaposlenih. Če bo vodja zaznaval svoje zaposlene kot etične, poštene in spodbudne, bodo tako zaposleni razvili višjo raven zaupanja in zvestobe do vodje ter same organizacije. Vodstvo z visoko stopnjo integritete bo močno prispevalo k občutku zadovoljstva pri zaposlenih. Christina in Irianto (2023) pravita, da se avtentično vodenje v organizacijah odraža tudi v boljši individualni in skupinski uspešnosti. Podjetja bi zato morala več vlagati v razvoj kadrov vodenja, ki utelešajo avtentične vodstvene vrednote.

Zaposleni se bodo počutili bolj slišane, spoštovane in pomembne v primeru, kjer bo avtentičen vodja uporabljal odprto komunikacijo, z njimi sodeloval, spodbujal zaupanje ter ustvarjal primerno delovno okolje.

Na spodnji sliki 4 je prikazan model za boljše razumevanje vpliva avtentičnega vodenja in organizacijske kulture na vedenje zaposlenih vključno z njihovo uspešnostjo. Model temelji na predpostavki, da deluje zadovoljstvo zaposlenih kot mediator, preko katerega se prenašajo učinki vodstvenih pristopov in organizacijske klime na vedenjske izide zaposlenih (Christina in Irianto, 2023).

Slika 4: Vloga zadovoljstva med vodenjem in uspešnostjo



Vir: prirejeno po Christina in Irianto (2023).

Tudi Hirayama in drugi (2023) poudarjajo, da izkazujejo zaposleni višjo stopnjo zadovoljstva z delom, večjo pripadnost organizaciji in nižjo nagnjenost k iskanju nove zaposlitve, če svoje vodje obravnavajo kot avtentične. Največje zadovoljstvo je izkazano na področju nadzora, najmanjše pa pri delovnih pogojih, kar kaže na pomen vodenja in kakovosti delovnih odnosov za splošno zadovoljstvo zaposlenih. Jang in Chen (2022) prav tako potrjujeta, da prispeva avtentično vodenje k večji zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih, saj vodje z zgledom spodbujajo pozitivne vedenjske vzorce. Zaposleni, ki zaznavajo svoje vodje kot avtentične, so bolj motivirani in lažje premagujejo stresne situacije. Zaposleni v takšnih organizacijah izkazujejo višjo stopnjo psihološke dobrobiti, večjo pripravljenost na sodelovanje in boljše odnose s sodelavci.

Cortés-Denia in drugi (2023) obravnavajo avtentično vodenje kot ključen dejavnik spodbude zadovoljstva zaposlenih v različnih delovnih okoljih. Avtentične vodje vplivajo na svoje zaposlene posredno ali neposredno, predvsem prek povečane vitalnosti pri delu in večje angažiranosti. Vodje bodo pri zaposlenih ustvarili večje zaupanje in občutek pripadnosti, če bodo delovali pregledno, v skladu s svojimi etičnimi načeli ter če bodo sprejemali povratne

informacije in vključevali zaposlene v odločanje. V zasebnih organizacijah avtentično vodenje pomembno prispeva k zadovoljstvu ter tudi močnejše kot pa v javnih.

Določena podjetja lahko z merjenji zadovoljstva zaposlenih razkrijejo pomanjkanje avtentičnega vodenja, saj lahko zaposleni v podjetju pričakujejo večjo transparentnost in sodelovanje pri sprejemanju odločitev, medtem ko uporabi vodstvo ta sistem za zbiranje podatkov in spremljanje rezultatov (Goretzki in drugi, 2022). Mugira (2022) navaja, da zaposleni, ki zaznavajo nepravilno dodeljevanje nalog, običajno izkazujejo nižjo raven zadovoljstva in večjo nagnjenost k iskanju nove zaposlitve. Avtentične vodje, ki zagotavljajo pravično in pregledno dodeljevanje nalog, pa ustvarjajo podporno delovno okolje.

Alvesson in Einola (2019) poudarjata, kako pomembna je povezava med zaznavo avtentičnega vodenja in zadovoljstvom zaposlenih. Zaznano avtentično vodenje vpliva na zadovoljstvo pri delu, kot tudi na stopnjo pripadnosti organizacije. Ko se organizacije soočajo s hitrimi spremembami ali z visoko stopnjo negotovosti, avtentičnost še posebej pridobi na pomenu. Takrat je ključna stabilnost in zanesljivost vodstva.

Brunetto in drugi (2024) omenjajo, da ima avtentično vodenje neposreden, pozitiven učinek na psihološki kapital ter zadovoljstvo zaposlenih. Avtentično vodenje omogoča boljše regulacijo čustev med zaposlenimi, saj ustvarja pogoje za medsebojno spoštovanje, zaupanje in etično ravnanje. Z vidika zadovoljstva zaposlenih je avtentično vodenje predstavljeno kot glavni sprožilec pozitivne delovne izkušnje.

4 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH NA PRIMERU RAČUNOVODSKEGA SERVISA FINNBOJ

V naslednjih poglavjih je predstavljen empirični del raziskave, izvedene v računovodskem servisu FINNBOJ. Na začetku je predstavljena sama raziskava, nato so opredeljeni namen, cilji, temeljne teze in raziskovalna vprašanja ter metodologija raziskave. V nadaljevanju pa še kratek opis oblikovanja intervjuja ter anket. Kasneje pa sledi predstavitev izbranega podjetja. V daljšem obsegu pa so predstavljeni sami rezultati izvedene raziskave v izbranem podjetju.

4.1 Predstavitev raziskave magistrskega dela

Raziskovalni del magistrskega dela je predstavljen na primeru računovodskega servisa FINNBOJ in je usmerjen v preučevanje povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v tem podjetju. Pred samo izvedbo tega raziskovalnega dela je potrebno jasno opredeliti izhodišča. To vključuje določitev namena raziskave, opredelitev

ciljev in oblikovanje raziskovalnih vprašanj, na katera želim s pomočjo analize pridobiti odgovore. Pomemben del tega procesa je tudi izbira metodologije, ki omogoča smiselno izvedbo raziskave. V nadaljevanju poglavja so zato predstavljena zgoraj omenjena izhodišča, ki usmerjajo celoten raziskovalni proces. Poleg tega so opredeljeni tudi temeljna teza in raziskovalna vprašanja, ki predstavljajo osnovo za interpretacijo pridobljenih podatkov. Jasna opredelitev navedenih elementov omogoča večjo preglednost in veljavnost ugotovitev.

4.1.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave magistrskega dela je preučiti vlogo avtentičnega vodenja v računovodskem servisu FINNBOJ ter analizirati njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Raziskava želi prikazati, kako zaposleni zaznavajo vodstveni slog vodje in kako posledično vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu, doživljanje delovnega okolja ter odnose v podjetju. Namen raziskave je tudi oblikovati priporočila za podjetje, predvsem predlagati načine za izboljšanje vodenja in povečanje zadovoljstva zaposlenih v prihodnje.

Glavni cilji raziskave so analiza zaznane stopnje avtentičnega vodenja v izbranem računovodskem servisu, ugotovitev stopnje zadovoljstva zaposlenih pri delu v podjetju in raziskava povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih. Raziskava stremi k primerjavi pogleda vodje in zaposlenih na ta dva konstrukta ter oblikovanje priporočil za vodstvo podjetja na podlagi ugotovitev raziskave. S tem želim odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja in preveriti temeljno tezo raziskave, kar pa bom preverila z anketami in intervjuji.

4.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela izhaja iz predpostavke, da ima avtentično vodenje pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Predpostavlja se, da vodja, ki deluje v skladu s svojimi vrednotami, neposredno in pozitivno vpliva na počutje in zavzetost zaposlenih. Temeljna teza magistrskega dela se glasi: avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih sta v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., neposredno povezana. Vodje, ki sledijo principom avtentičnega vodenja, spodbujajo večje zadovoljstvo zaposlenih.

Na podlagi temeljne teze so oblikovana naslednja ključna raziskovalna vprašanja, ki so bila podlaga za usmeritev procesa zbiranja podatkov:

1. Ali vodja v izbranem računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., deluje po principu avtentičnega vodenja?

2. Ali so zaposleni v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., zadovoljni?
3. Ali avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o. ?

Raziskovalna vprašanja predstavljajo osnovo za empirični del raziskave in usmerjajo analizo pridobljenih podatkov. S temi raziskovalnimi vprašanji želi raziskava ugotoviti dejansko stanje v podjetju FINNBOJ ter osvetliti odnos med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih. V pomoč pa bodo tudi pri oblikovanju anketnega vprašalnika in intervjuja.

4.1.3 Metodologija

Magistrsko delo je zasnovano kot kombinacija teoretičnega in empiričnega dela. Teoretičen del temelji na pregledu sekundarnih virov, predvsem domače in tuje strokovne literature, ki obravnava področje avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih. Namen tega dela je oblikovanje ustreznega konceptualnega okvirja, ki predstavlja osnovo za nadaljnjo empirično raziskavo. Empirični del magistrskega dela temelji na uporabi primarnih podatkov, zbranih v izbranem računovodskem servisu FINNBOJ.

Raziskava je zasnovana kot večmetodološka, saj vključuje tako kvantitativni kot kvalitativni raziskovalni pristop. Kvantitativni del raziskave je izveden s pomočjo anketnega vprašalnika zaposlenih, s katerim se pridobijo podatki o zaznavah avtentičnega vodenja in stopnji zadovoljstva zaposlenih. Kvalitativni del raziskave pa vključuje izvedbo intervjuja z vodjo podjetja, ki omogoča poglobljen vpogled v razumevanje in izvajanje vodstvenih praks.

Pri oblikovanju raziskovalnih instrumentov, torej anketnega vprašalnika in intervjuja, se izhaja iz teoretičnih izhodišč, predstavljenih v teoretičnem delu magistrskega dela. Na ta način je zagotovljena vsebinska skladnost med teorijo in empirično raziskavo. Zbrani podatki so analizirani z ustreznimi analitičnimi postopki, rezultati analize pa so uporabljeni za odgovor na zastavljena raziskovalna vprašanja ter preverjanje temeljne teze raziskave.

Povprečne vrednosti Likertove lestvice so bile v nadaljnji analizi interpretirane v skladu z razvrstitvijo, prikazano v tabeli 1, ki omogoča razločevanje med negativnim, nevtralnimi in pozitivnim odnosom anketirancev. Vrednosti od 1,0 do 2,4 predstavljajo negativen odnos, kar pomeni, da anketiranci izražajo nezadovoljstvo ali nestrinjanje z obravnavanimi trditvami. Interval od 2,5 do 3,4 označuje nevtralen odnos, kjer anketiranci ne izražajo izrazitega stališča, temveč ostajajo neopredeljeni. Vrednosti od 3,5 do 5,0 pa predstavljajo pozitiven odnos, kar kaže na zadovoljstvo ali strinjanje anketirancev s trditvami in posledično tudi potrditev zastavljene teze.

Tabela 1: Interpretacija rezultatov Likertove lestvice

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

Vir: prirejeno po Sullivan in Artino (2013).

4.1.4 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik je oblikovan z namenom pridobivanja podatkov o zaznavah zaposlenih glede avtentičnega vodenja in njihovega zadovoljstva pri delu. Pri oblikovanju vprašalnika je bil poudarek na jasnosti, razumljivosti in vsebinski povezanosti vprašanj z raziskovalnimi konstrukti. Vprašalnik je sestavljen iz dveh vsebinskih sklopov, ki se nanašajo na ključne raziskovalne konstrukte, in demografskega sklopa. Prvi sklop vsebuje 17 vprašanj in se nanaša na zaznavanje avtentičnega vodenja ter vključuje trditve, ki so povezane s transparentnostjo vodje, etičnim ravnanjem, samorefleksijo ter kakovostjo odnosov z zaposlenimi. Drugi sklop vsebuje 16 vprašanj in je usmerjen v merjenje zadovoljstva zaposlenih, pri čemer se upoštevajo vidiki, kot so delovno okolje, odnosi v kolektivu, komunikacija ter splošno zadovoljstvo z delom. Anketni vprašalnik je anonimen in sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa. Trditve so bile oblikovane na podlagi pregleda strokovne ter prilagojene raziskovalnim ciljem in specifičnemu organizacijskemu okolju. Vprašanja so oblikovana v obliki trditev, pri katerih anketiranci svoje strinjanje oziroma nestrinjanje izražajo s pomočjo Likertove lestvice. Takšen način omogoča kvantitativno obdelavo podatkov in primerjavo rezultatov. Anketiranci so nanj odgovarjali z ocenjevanjem trditev od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje. Vprašalnik je bil poslan anketirancem v elektronski obliki preko 1KA. Celoten anketni vprašalnik je priložen kot priloga 1.

4.1.5 Oblikovanje intervjuja

Intervju z vodjo podjetja FINNBOJ je zasnovan kot delno strukturiran intervju, ki omogoča usmerjeno, a hkrati dovolj odprto razpravo o obravnavani tematiki. Namen intervjuja je pridobiti poglobljen vpogled v vodjev vpogled na lastni slog vodenja ter njegovo razumevanje avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih. Vprašanja v intervjuju so oblikovana tako, da se nanašajo na ključne elemente avtentičnega vodenja, osebne vrednote vodje, način komuniciranja z zaposlenimi ter zaznane učinke vodenja na delovno klimo. Poleg tega intervju vključuje tudi vprašanja o izzivih vodenja in priložnostih za izboljšave. Intervju dopolnjuje rezultate anketnega vprašalnika ter omogoča primerjavo zaznav vodje in

zaposlenih, kar prispeva k večji poglobljenosti in verodostojnosti raziskave. Celoten intervju je priložen kot priloga 2. Intervju je bil izveden 4. junija 2025 na daljavo, s pomočjo videokonferenčnega orodja Zoom, z vodjo podjetja FINNBOJ in s predhodnim dovoljenjem, da se intervju lahko snema in se nato na podlagi zvočnega posnetka izdela transkript.

4.2 Predstavitev podjetja

Podjetje FINNBOJ, d. o. o. , s sedežem na Ljubljanski cesti 64 v Domžalah, se ukvarja s finančnim svetovanjem, računovodenjem ter drugimi poslovnimi storitvami za mala in srednja podjetja. Storitve opravljajo za pravne osebe, samostojne podjetnike, zavode in društva. Sodelujejo tudi z večjimi, javnimi podjetji, s katerimi izvajajo določene projekte. Njihovo delo za stranko zajema snovanje finančnega načrta, svetovanje ob ustanovitvi podjetja, celovito podporo pri odločanju, vodenje računovodskih evidenc, pripravo davčnih obračunov in pomoč pri iskanju primernega osebja preko zunanjih strokovnih agencij. Podjetje se povezuje tudi z drugimi strokovnjaki, kot so odvetniki, notarji, tolmači, špediterji in nepremičninski agenti. Podjetje ima 15 zaposlenih (nekateri so redno zaposleni, nekateri pa delajo na pogodbo) in opravljajo delo za 350–400 strank. Letošnje leto so v svojo bazo vnesli tisočo stranko od vsega začetka poslovanja (FINNBOJ, d. o. o. (brez datuma)).

4.3 Predstavitev rezultatov magistrskega dela

V naslednjih poglavjih so predstavljene ključne ugotovitve raziskave v podjetju FINNBOJ. Raziskava je bila izvedena s pomočjo kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode, in sicer z uporabo delno strukturiranega intervjuja z vodjo podjetja ter anketnega vprašalnika med zaposlenimi.

4.3.1 Analiza intervjuja z vodjo v podjetju

Intervju z vodjo podjetja FINNBOJ je bil izveden z namenom pridobitve boljšega vpogleda v način vodenja podjetja, razumevanja, kako vodja vodi svoje zaposlene in kako misli, da so njihovi zaposleni zadovoljni pri delu. Intervju je bil izveden kot delno strukturiran, kar pomeni, da so bila vprašanja že vnaprej pripravljena ter poslana vodji, na katere se je lahko tudi že pripravil. Kasneje, tekom same izvedbe intervjuja, pa so poleg vprašanj vodji bila na voljo tudi dodatna pojasnila, ki so se pojavila tekom pogovora. Takšna oblika intervjuja je omogočila boljše razumevanje obravnavanih konstrukтов, torej, da je vodja lažje razumel sam kontekst te raziskave.

Na začetku intervjuja se je vodja predstavil in namenil par besed svoji karieri in poslovni poti. Vodja podjetja FINNBOJ ima dolgoletne izkušnje na področju javne uprave in računovodstva, kar pomembno vpliva na njegov vodstveni slog. Njegova karierna pot, ki se je začela v okviru davčne uprave, je oblikovala visoko stopnjo zavedanja o zakonodajnih okvirih, odgovornosti ter natančnosti, ki so ključni elementi računovodske dejavnosti. Prehod v podjetništvo in kasnejša ustanovitev podjetja FINNBOJ sta omogočila razvoj lastnega načina vodenja, ki temelji na kombinaciji strokovnosti, izkušenj in osebnih vrednot. Iz odgovorov je razvidno, da vodja svojo vlogo razume predvsem kot odgovornost do podjetja, zaposlenih in strank. Poudarek na kakovostnem delu, nadzoru nad procesi in selektivnem sprejemanju strank, kaže na usmerjenost k dolgoročni stabilnosti podjetja, kar je pomemben element avtentičnega vodenja, saj vključuje doslednost med vrednotami in ravnanjem. Vodja je omenil, da ima trenutno 15 zaposlenih, ki vodijo računovodstvo skupno za približno 350–400 strank.

4.3.1.1 Analiza rezultatov konstrukta avtentičnega vodenja

Po uvodni predstavitvi kariere vodje sva prešla na sklop vprašanj o prvem konstrukt, torej avtentičnem vodenju. V nadaljevanju tabela 2 prikazuje rezultate kvalitativne analize intervjuja z vodjo podjetja FINNBOJ. Tabela 2 prikazuje rezultate kvalitativne analize, kjer so njegove izjave razvrščene v vsebinske enote, kategorije in elemente, ki skupaj oblikujejo konstrukt avtentičnega vodenja. Prikazani so glavni elementi avtentičnega vodenja, kot so lasten pozitiven razvoj, pozitivno modeliranje, pozitiven psihološki kapital, samoregulacija in samozavedanje, v nadaljevanju pa se ti glavni elementi delijo še na kategorije.

Tabela 2: Analiza rezultatov konstrukta avtentičnega vodenja

Vsebinska enota	Kategorija	Element avtentičnega vodenja
Vodja poudarja, da svoj razvoj gradi predvsem skozi dolgoletne izkušnje in stalno strokovno učenje.	Usmerjenost v učenje	Lasten pozitiven razvoj
Redno sodeluje v strokovnih združenjih, kjer izmenjuje znanja in prakse.	Strokovno izpopolnjevanje	
Vodstvene kompetence razvija predvsem skozi prakso in odgovornost do podjetja.	Razvoj skozi izkušnje	

se nadaljuje

Tabela 2: Analiza rezultatov konstrukta avtentičnega vodenja (nad.)

Vsebinska enota	Kategorija	Element avtentičnega vodenja
Vodja zavestno uporablja miren in spoštljiv način komunikacije.	Zgled komunikacije	Pozitivno modeliranje
Svojo vlogo razume kot mentorsko in je zgled zaposlenim.	Mentorska vloga	
Z lastnim ravnanjem jasno ločuje profesionalne in osebne odnose.	Profesionalni zgled	
Zaposlene spodbuja k samostojnemu razmišljanju in odgovornosti.	Spodbujanje samostojnosti	Pozitiven psihološki kapital
Izraža zaupanje v zaposlene in jim omogoča fleksibilne oblike dela.	Zaupanje zaposlenim	
Uvedel je bonitete za izboljšanje počutja zaposlenih.	Skrb za dobro počutje	
Vodja se v večini primerov odziva mirno in premišljeno.	Nadzor odzivov	Samoregulacija
Strožji odziv uporabi le ob ponavljajočih se kršitvah.	Dosledno postavljanje meja	
Svoje odzive prilagaja situaciji, ob ohranjanju jasnih pravil.	Prilagajanje vedenja	
Jasno se zaveda svoje vodstvene vloge in odgovornosti.	Zavedanje vloge	Samozavedanje
Zaveda se vpliva svojega vedenja na delovno klimo.	Zavedanje vpliva	
Odprt je za povratne informacije zaposlenih.	Odprtost za povratne informacije	

Vir: lastno delo.

Analiza nam kaže, da so izkušnje in strokovno znanje vodje, kar se kaže v elementu lastnega pozitivnega razvoja, zelo pomembne pri vodenju podjetja. Vodja v intervjuju velikokrat poudari prisotnost izkušenj, ki temeljijo na dolgoletni praksi, nenehnem spremljanju zakonodajnih sprememb ter izmenjavi znanja znotraj strokovnih združenj. Vodja se zaveda, da kakovost vodenja neposredno vpliva na stabilnost in uspešnost podjetja.

Naslednji pomemben element avtentičnega vodenja, ki se jasno izraža v tabeli, je pozitivno modeliranje. Mirna, spoštljiva in profesionalna komunikacija je za vodjo ključna vrлина dobrega vodje. Iz analize izhaja, da svojo vlogo pogosto razume kot mentorsko, saj zaposlenim pomaga pri uvajanju v delo, razlaga postopkov in reševanju zahtevnejših

strokovnih vprašanj. S tem se ne prenaša le znanje, temveč tudi oblikuje organizacijsko kulturo. V tem podjetju sta strokovnost in profesionalnost jasno postavljeni vrednoti.

Element pozitivnega psihološkega kapitala se v tabeli odraža skozi spodbujanje samostojnosti, zaupanja zaposlenim ter skrb za njihovo dobro počutje. Zaposlenim je omogočena določena stopnja avtonomije pri delu, hkrati pa so jim nudeni podpora in fleksibilne oblike dela, kar prispeva k večji zavzetosti in občutku odgovornosti. Dodatne bonitete in aktivnosti, namenjene izboljšanju počutja zaposlenih, kažejo na prizadevanje za ustvarjanje pozitivnega in spodbudnega delovnega okolja.

Analiza samoregulacije vodje razkriva uravnotežen način obvladovanja lastnih odzivov in čustev. Vodja se v večini situacij odziva mirno in premišljeno, strožji način komunikacije pa uporablja le v primerih ponavljajočih se kršitev pravil. Takšen pristop kaže na sposobnost nadzora nad impulzi ter na dosledno postavljanje meja, kar je pomemben vidik avtentičnega vodenja, saj omogoča ohranjanje reda in profesionalnosti. To pa nakazuje na dejstvo, da ni prisotne pretirane avtoritarnosti.

Samozavedanje vodje se v tabeli odraža skozi jasno razumevanje lastne vloge in vpliva na delovno klimo. Vodja se zaveda, da njegovo vedenje pomembno vpliva na odnose v kolektivu in na splošno vzdušje v podjetju. Odprtost za povratne informacije zaposlenih in dostopnost vodje dodatno prispevata k občutku vključenosti in zaupanja, kar je ključnega pomena za avtentično vodenje.

Na podlagi analize tabele 2 je mogoče zaključiti, da so pri vodenju podjetja FINNBOJ prisotni vsi ključni elementi avtentičnega vodenja, čeprav se ti ne udejanjajo skozi formalne vodstvene modele, temveč predvsem skozi praktično delovanje in dolgoletne izkušnje vodje.

4.3.1.2 Analiza rezultatov konstrukta zadovoljstva zaposlenih

Po obravnavi avtentičnega vodenja sva prešla na vprašanja, povezana z zaznavo zadovoljstva zaposlenih. V tem delu intervjuja je vodja predstavil svoje videnje in oceno splošnega zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. Poudaril je, kako zaposleni doživljajo svoje delo, delovno okolje ter medsebojne odnose, pri čemer je izpostavil tudi pomen odprte komunikacije in zaupanja.

Tabela 3 prikazuje rezultate kvalitativne analize, kjer so njegove izjave razvrščene v vsebinske enote, kategorije in elemente, ki skupaj oblikujejo konstrukt zadovoljstva zaposlenih. Prikazani so glavni elementi zadovoljstva zaposlenih, in sicer splošno zaznano zadovoljstvo, materialni dejavniki, delovno okolje in odnosi, vključenost in podpora, razvoj in zavzetost.

Tabela 3: Analiza rezultatov konstrukta zadovoljstva zaposlenih

Vsebinska enota	Kategorija	Element zadovoljstva
Vodja ocenjuje, da je splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju relativno visoko in stabilno skozi leta.	Splošna ocena zadovoljstva	Splošno zaznano zadovoljstvo
Poudarja, da imajo finančni dejavniki ključno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih.	Finančno zadovoljstvo	Materialni dejavniki
Izpostavlja sistem stimulacij, povezan z obsegom in zahtevnostjo dela.	Nagrajevanje in stimulacija	
Vodja meni, da dobri medsebojni odnosi pomembno prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih.	Medosebni odnosi	Delovno okolje in odnosi
Navaja uvedbo bonitet, kot so vodene vadbe, fleksibilen delovni čas in delo od doma.	Bonitete in delovni pogoji	
Poudarja pomen občutka slišnosti in vključenosti zaposlenih v strokovno odločanje.	Vključenost zaposlenih	Vključenost in podpora
Opisuje svojo vlogo pri zaznavanju preobremenjenosti zaposlenih in prerazporejanju dela.	Skrb za obremenjenost	
Izpostavlja povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo zavzetostjo ter produktivnostjo.	Vpliv zadovoljstva na delo	Razvoj in zavzetost
Poudarja pomen strokovnega razvoja zaposlenih preko izobraževanj in dostopa do strokovnih virov.	Strokovni razvoj zaposlenih	

Vir: lastno delo.

Iz analize izhaja, da vodja splošno zadovoljstvo zaposlenih ocenjuje kot relativno visoko in stabilno skozi daljše časovno obdobje. Pri tem se opira na dolgoletne izkušnje vodenja podjetja in na neposredne povratne informacije zaposlenih, ki jih pridobiva predvsem skozi redne sestanke in vsakodnevno komunikacijo. Vodja ne zaznava večjih nihanj v zadovoljstvu, kar kaže na ustaljeno organizacijsko klimo in relativno stabilne delovne pogoje.

Pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih, ki ga vodja večkrat izpostavi, je finančni vidik. Iz njegovih odgovorov izhaja prepričanje, da so ustrezno plačilo in pravičen sistem nagrajevanja temelj zadovoljstva zaposlenih. Vodja poudarja, da je v podjetju vzpostavljen

sistem stimulacij, ki je povezan z obsegom in zahtevnostjo dela ter s potrebami strank. Takšen način nagrajevanja zaposlenim omogoča, da je njihov dodatni trud prepoznan in finančno ovrednoten, kar pozitivno vpliva na njihovo motivacijo in zadovoljstvo.

Poleg finančnih dejavnikov vodja izpostavlja tudi pomen medosebnih odnosov v kolektivu. Po njegovem mnenju dobri odnosi med zaposlenimi pomembno prispevajo k prijetnemu delovnemu okolju in k nemotenemu poteku dela. Zaposleni si med seboj pomagajo, si izmenjujejo znanje in se lahko obrnejo drug na drugega v primeru težav, kar krepi občutek pripadnosti in medsebojnega zaupanja.

Analiza prav tako kaže, da vodja namenja pozornost izboljševanju delovnih pogojev in počutja zaposlenih. Uvedba različnih bonitet, kot so vodene vadbe, fleksibilen delovni čas in možnost dela od doma, kaže na prizadevanje za boljše ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. Takšni ukrepi prispevajo k zmanjševanju stresa in k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, zlasti v obdobjih večje delovne obremenitve.

Iz intervjuja je razvidno tudi, da vodja zaznava jasno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo delovno zavzetostjo ter produktivnostjo. Nezadovoljstvo razume kot dejavnik, ki lahko vodi v upad učinkovitosti ali celo v odhod zaposlenega iz podjetja. Zato svojo vlogo vidi tudi v pravočasnem zaznavanju preobremenjenosti zaposlenih in v prerazporejanju dela, kadar oceni, da je posameznik preobremenjen.

Pomemben vidik zadovoljstva zaposlenih je tudi občutek slišnosti in vključenosti v strokovno odločanje. Vodja poudarja, da zaposlene spodbuja k samostojnemu razmišljanju in k predlaganju rešitev, pri čemer imajo možnost sodelovati pri obravnavi strokovnih vprašanj. Takšen način dela zaposlenim omogoča večjo avtonomijo in občutek pomembnosti, kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo in zavzetost.

Poleg navedenega vodja poudarja pomen strokovnega razvoja zaposlenih kot dejavnika dolgoročnega zadovoljstva. Zaposlenim omogoča dostop do strokovne literature, spletnih virov in izobraževanj, pri čemer jih spodbuja k aktivnemu sodelovanju in skupni obravnavi strokovnih vprašanj. Takšen pristop prispeva k razvoju kompetenc zaposlenih ter k večjemu občutku strokovne samozavesti in varnosti pri delu.

Na podlagi analize tabele 3 je mogoče zaključiti, da vodja zadovoljstvo zaposlenih razume kot večdimenzionalen konstrukt, ki vključuje tako materialne kot nematerialne dejavnike. Finančna varnost, dobri odnosi, ustrezni delovni pogoji, vključenost v odločanje ter možnosti za strokovni razvoj skupaj tvorijo osnovo za zadovoljstvo zaposlenih v podjetju FINNBOJ. Ugotovitve predstavljajo pomembno podlago za nadaljnjo primerjavo z rezultati anketnega vprašalnika ter za analizo povezanosti med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih.

4.3.2 Analiza anketnega vprašalnika

V tem poglavju so predstavljeni rezultati anketnega vprašalnika. Sodelujočim je bila zagotovljena anonimnost. V prvem delu analize so obravnavani rezultati vprašanj, ki se nanašajo na zaznavanje avtentičnega vodenja. V drugem delu analize so analizirani rezultati vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih. V tretjem delu vprašalnika pa so anketiranci odgovarjali na demografska vprašanja.

V anketnem vprašalniku je sodelovalo 12 udeležencev. Med anketiranimi je bilo 10 žensk, kar predstavlja 83 % vseh sodelujočih, medtem ko sta bila moška udeleženca dva (17 %). Glede na spolno strukturo udeležencev je razvidno, da v raziskavi prevladujejo ženske. Takšna porazdelitev je skladna z značilnostmi računovodske dejavnosti, kjer je delež žensk praviloma višji, zato vzorec lahko štejemo kot reprezentativen za obravnavano organizacijo.

Starostna struktura udeležencev kaže, da je večina zaposlenih v srednji in višji starostni skupini. Največ udeležencev (6) spada v starostni razpon od 46 do 55 let, kar predstavlja 50 %, sledijo 4 zaposleni, starejši od 55 let, kar predstavlja 33,3 %. Manjši delež predstavljajo zaposleni v starostnih skupinah od 26 do 35 let in od 36 do 45 let (kar predstavlja 8,3 % oziroma vsaka s po enim udeležencem). V starostni skupini do 25 let ni bilo nobenega udeleženca.

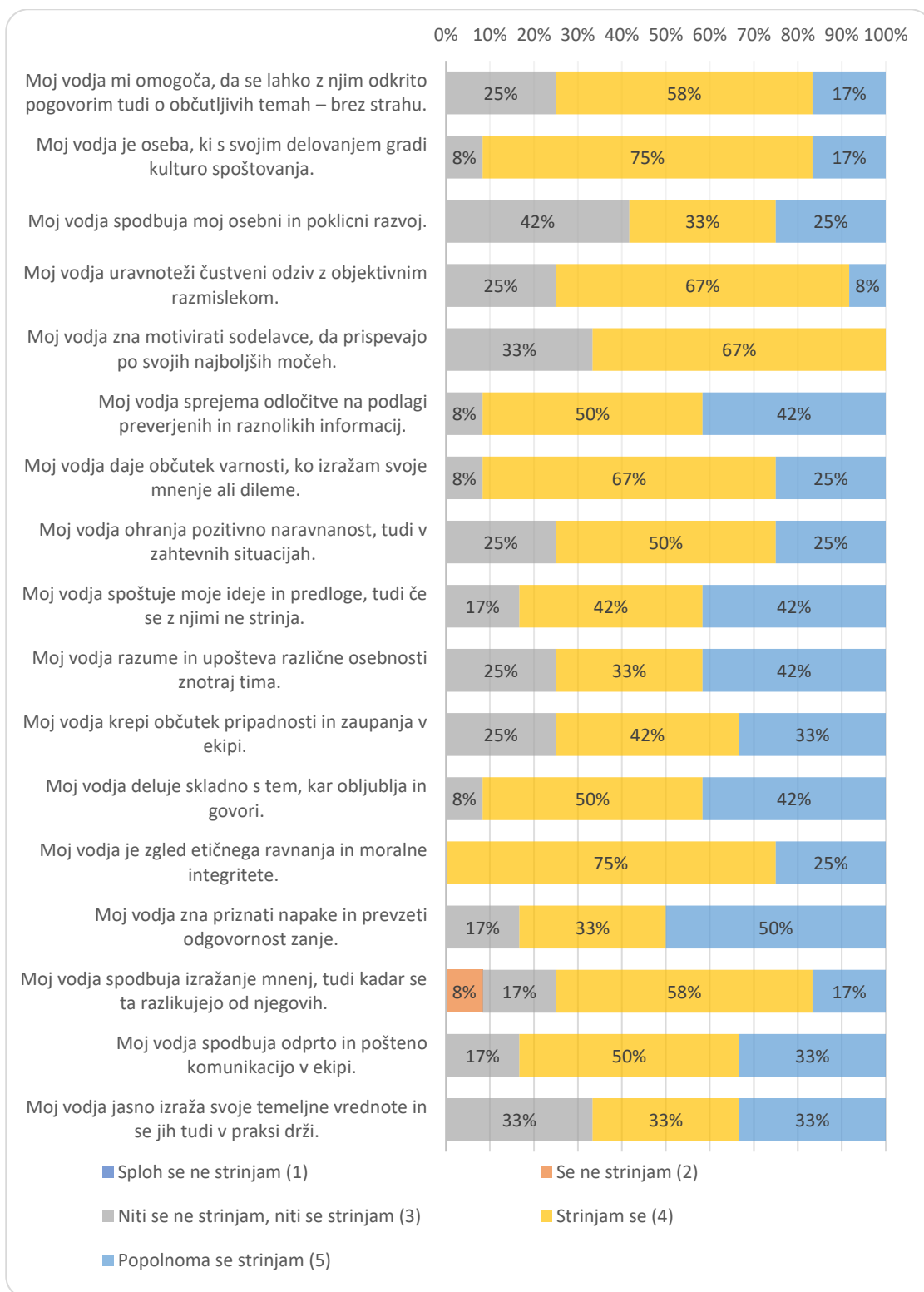
Izobrazbena struktura zaposlenih kaže, da ima večina zaposlenih višjo ali visoko stopnjo izobrazbe. Največ anketirancev (5) ima dokončano višjo strokovno šolo, kar predstavlja 41,6 %, sledita 2 zaposlena z univerzitetno izobrazbo prve bolonjske stopnje (kar predstavlja 16,7 %) ter 2 zaposlena z visokošolsko strokovno izobrazbo (kar predstavlja 16,7 %). Manjši delež predstavljajo 3 zaposleni s srednješolsko izobrazbo (kar predstavlja 25 %), medtem ko med zaposlenimi ni oseb z magistrsko ali doktorsko stopnjo izobrazbe.

Analiza delovne dobe v podjetju FINNBOJ kaže, da ima večina zaposlenih dolgoletne izkušnje z delom v podjetju. Največ udeležencev (4) je v podjetju zaposlenih od 10 do 12 let, kar predstavlja 33,3 %, sledijo 3 zaposleni z delovno dobo 13 let ali več (kar predstavlja 25 %). Določeni zaposleni so v podjetju zaposleni tudi krajši čas, in sicer 2 zaposlena od 1 do 3 let (kar predstavlja 16,7 %) ter 2 zaposlena od 7 do 9 let (16,7 %). Najmanj zaposlenih (1) je v podjetju od 4 do 6 let (8,3 %), medtem ko zaposlenih s krajšo delovno dobo (manj kot eno leto) ni.

4.3.2.1 Rezultati vprašalnika avtentičnega vodenja

Na sliki 5 je prikazana porazdelitev odgovorov zaposlenih glede na stopnjo strinjanja in nestrinjanja s trditvami o avtentičnem vodenju. Uporabljena je bila Likertova lestvica.

Slika 5: Stopnja strinjanja in nestrinjanja z ugotovitvami o avtentičnem vodenju



Vir: lastno delo.

Pri trditvah, ki so povezane z odprtostjo in psihološko varnostjo, se kaže visoka stopnja strinjanja zaposlenih. Zelo pozitivni so tudi rezultati trditev, ki se nanašajo na spoštovanje in etično ravnanje vodje. Rezultati kažejo tudi na dokaj močno zaznano podporo osebnemu in poklicnemu razvoju zaposlenih. Pomemben vidik avtentičnega vodenja predstavljata tudi uravnoteženo odločanje in samozavedanje vodje. Pri nekaterih trditvah, povezanih z razumevanjem individualnih razlik in upoštevanjem raznolikosti znotraj tima, so odgovori nekoliko bolj razpršeni, vendar še vedno prevladuje pozitivna ocena.

Povprečna ocena vseh trditev skupaj znaša 4,07, kar kaže na visoko stopnjo zaznave avtentičnega vodenja v izbranem podjetju. Sklepam lahko, da zaposleni svojo vodjo vidijo kot etičnega, doslednega in zaupanja vrednega, ki je usmerjen v odprto komunikacijo. Pri večini trditev prevladujejo odgovori strinjam se (4) in popolnoma se strinjam (5), medtem ko so nestrinjanja redka ali celo odsotna, kar potrjuje pozitivno zaznavo vodstvenega sloga med zaposlenimi.

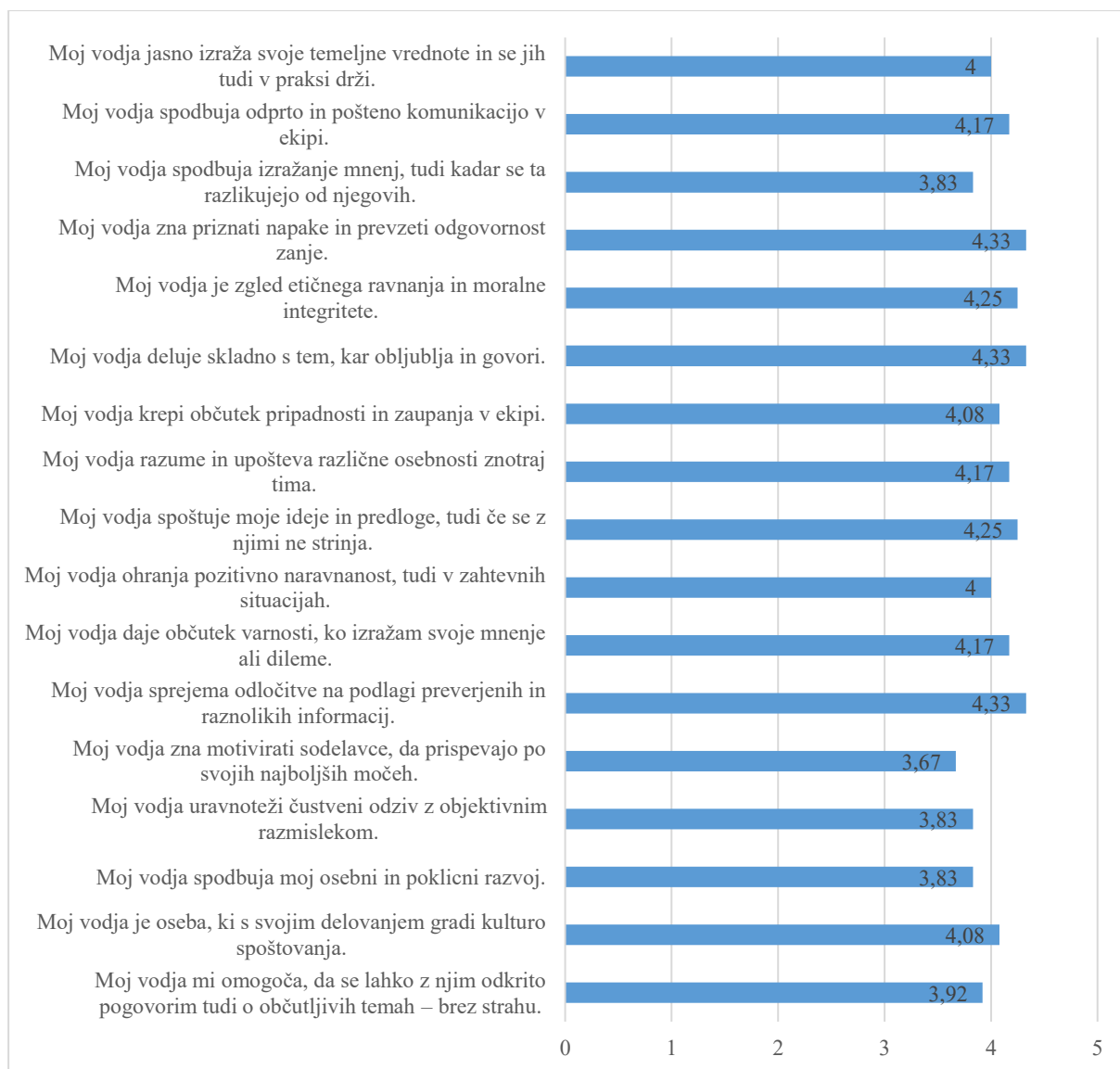
Najvišje povprečne ocene so bile dosežene pri trditvah, ki se nanašajo na doslednost, etičnost in odgovornost vodje. Trditve »Moj vodja zna priznati napake in prevzeti odgovornost zanje«, »Moj vodja deluje skladno s tem, kar obljublja in govori« in »Moj vodja sprejema odločitve na podlagi preverjenih in raznolikih informacij« so dosegle povprečno oceno 4,33, kar nakazuje, da zaposleni vodjo zaznavajo kot moralno integritetnega. Visoko pa je bila ocenjena tudi trditev, da je vodja zgled etičnega ravnanja, in sicer s povprečno oceno 4,25. Rezultati kažejo, da zaposleni prepoznavajo vodjo kot osebo, ki pri odločanju upošteva preverjene in raznolike informacije. Poleg tega pa zna uravnotežiti čustveni odziv z objektivnim razmislekom.

Prav tako pozitivno izstopajo trditve, ki so povezane s spoštovanjem sodelavcev in z odprto komunikacijo, kjer se povprečne ocene gibljejo med 4,17 in 4,25. Velik delež zaposlenih se strinja ali popolnoma strinja, da jim vodja omogoča odprt pogovor tudi o občutljivih temah brez strahu. Prav tako pa zaznavajo, da vodja daje občutek varnosti pri izražanju mnenj in dilem. Zaposleni se v veliki meri strinjajo, da vodja s svojim delovanjem deluje skladno s tem, kar govori in obljublja. Vodja s tem gradi kulturo spoštovanja. Posebej visoka stopnja strinjanja je razvidna tudi pri trditvi, da je vodja zgled etičnega ravnanja in moralne integritete.

Nekoliko nižje, vendar še vedno pozitivne povprečne ocene, so bile zaznane pri trditvah, povezanih s čustveno uravnoteženostjo, spodbujanjem osebnega razvoja in izražanjem mnenj. Te trditve so dosegle povprečne ocene od 3,83 do 3,92. Pri tem se vidi, da zaposleni ta področja ocenjujejo pozitivno, vendar z nekoliko več zadržanosti. Pri trditvah, ki se nanašajo na spodbujanje razvoja, motiviranje zaposlenih ter krepitev občutka pripadnosti in zaupanja v ekipo, prevladujejo odgovori strinjanja. Zaposleni zaznavajo vodjo kot osebo, ki spodbuja njihov razvoj in jih motivira, da pri delu prispevajo po svojih najboljših močeh.

Najnižjo povprečno oceno je dosegla trditev »Moj vodja zna motivirati sodelavce, da prispevajo po svojih najboljših močeh.« Dosegla je oceno 3,67, kar nam nakazuje na potencial za izboljšave na področju motiviranja zaposlenih. Vsa povprečja so prikazana na spodnji sliki 6.

Slika 6: Povprečne ocene trditev o avtentičnem vodenju



Vir: lastno delo.

Prevladovanje odgovorov strinjanja in popolnega strinjanja pri večini trditev potrjuje visoko raven avtentičnega vodenja v podjetju in dopolnjuje ugotovitve, pridobljene v kvalitativnem delu raziskave z intervjujem. Na podlagi te analize in izračunanih povprečnih vrednosti lahko zaključim, da je avtentično vodenje v organizaciji močno prisotno, saj zaposleni vodjo dojemajo kot etičnega, verodostojnega in zaupanja vrednega, vendar pa so še vedno odprte

priložnosti za nadaljnji razvoj, predvsem na področju motivacije in podpore njihovem razvoju.

Ker je avtentično vodenje v teoretičnem delu raziskave opredeljeno kot pomemben dejavnik, ki vpliva na dobrobit in odnos zaposlenih do dela, je v nadaljevanju predstavljena še analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju FINNBOJ.

4.3.2.2 Rezultati vprašalnika zadovoljstva zaposlenih

V nadaljevanju so anketiranci odgovarjali na trditve glede zadovoljstva pri delu. Na sliki 7 je prikazana porazdelitev odgovorov zaposlenih glede na stopnjo strinjanja in nestrinjanja s trditvami, ki se nanašajo na njihovo zadovoljstvo pri delu.

Zaposleni so pokazali zelo visoko stopnjo zadovoljstva pri trditvah, povezanih z delovnim okoljem in odnosi v kolektivu. Pri teh trditvah prevladujejo odgovori strinjanja, pomemben delež pa predstavlja tudi popolno strinjanje, kar kaže na stabilno in pozitivno delovno klimo v podjetju.

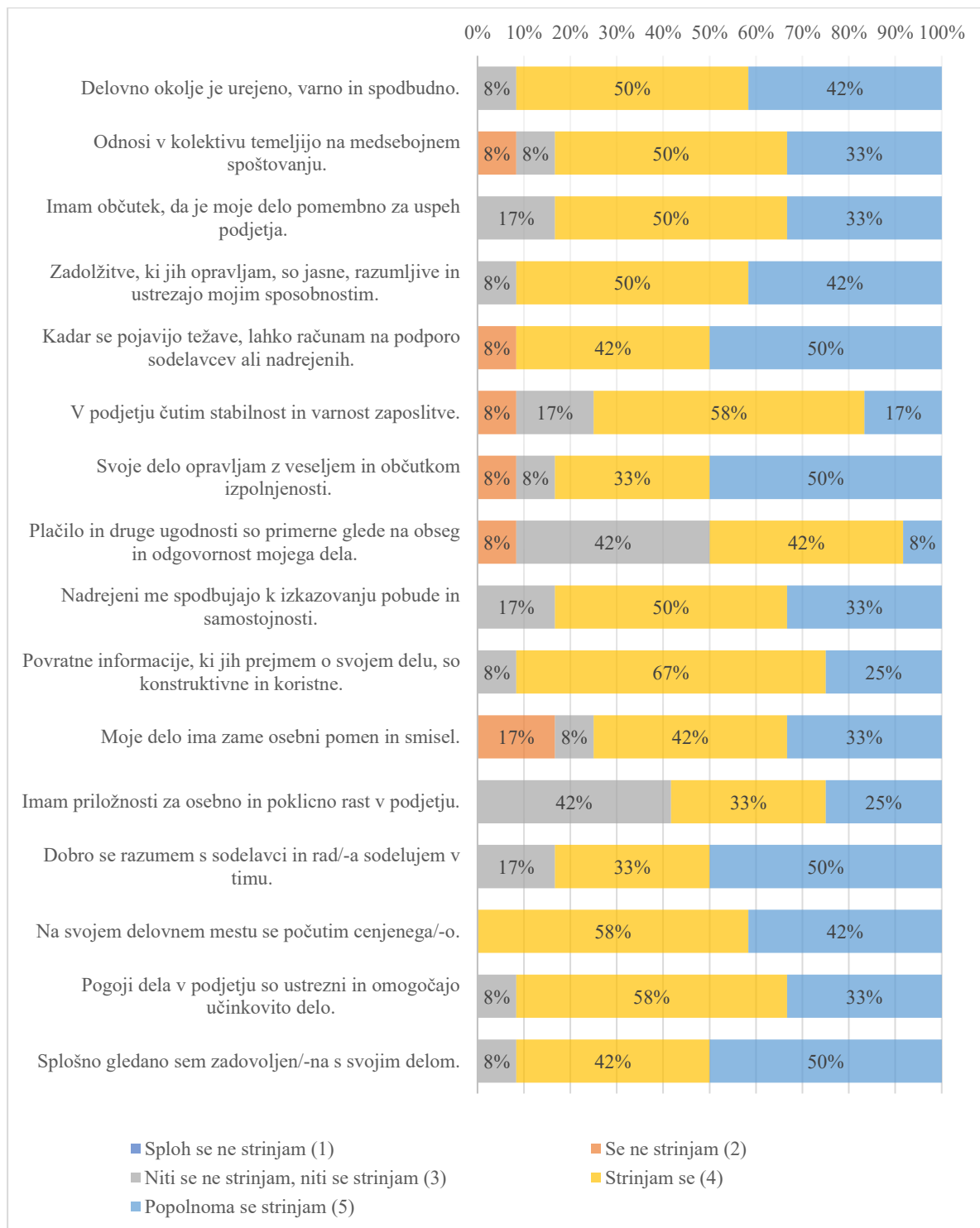
Rezultati kažejo tudi na razmeroma visoko stopnjo zadovoljstva z občutkom varnosti in stabilnosti zaposlitve, kar je pomemben dejavnik dolgoročnega zadovoljstva in zavzetosti. Čeprav se pri tej trditvi pojavlja manjši delež nevtrálnih odgovorov, prevladuje pozitivna ocena, kar nakazuje zaupanje zaposlenih v delovanje podjetja.

Na področju osebnega pomena dela in notranje motivacije rezultati kažejo, da zaposleni večinoma doživljajo svoje delo kot smiselno in pomembno za uspeh podjetja. Velik delež zaposlenih se strinja, da svoje delo opravljajo z veseljem in z občutkom izpolnjenosti, kar kaže na prisotnost notranje motivacije in pozitivnega odnosa do dela.

Nekoliko bolj razpršeni so odgovori pri trditvah, povezanih z možnostmi osebnega in poklicnega razvoja ter s plačilom in ugodnostmi. Pri teh trditvah se poleg odgovorov strinjanja pojavlja tudi več nevtrálnih ocen, kar lahko nakazuje, da zaposleni priložnosti za razvoj in ustreznost nagrajevanja zaznavajo različno. Kljub temu prevladujejo pozitivni odgovori, kar kaže, da so ti vidiki v splošnem ocenjeni kot zadovoljivi, hkrati pa predstavljajo potencialno področje za nadaljnje izboljšave.

Zelo pozitivni so tudi rezultati pri trditvah, ki se nanašajo na povratne informacije in spodbujanje samostojnosti. Zaposleni večinoma ocenjujejo, da so povratne informacije, ki jih prejema o svojem delu, koristne. Nadrejeni jih spodbujajo k izražanju pobude in samostojnosti. Takšni rezultati kažejo na podporen način vodenja, ki prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Slika 7: Stopnja strinjanja in nestrinjanja z ugotovitvami o zadovoljstvu zaposlenih



Vir: lastno delo.

Povprečna ocena vseh trditev o zadovoljstvu zaposlenih skupaj znaša 4,15, kar kaže na visoko stopnjo zadovoljstva v izbranem podjetju. Pri večini trditev prevladujejo odgovori strinjam se (4) in popolnoma se strinjam (5), medtem ko so nestrinjanja redka ali celo odsotna, kar potrjuje pozitivno zadovoljstvo.

Najvišje povprečne ocene dosegajo trditve, povezane s splošnim zadovoljstvom z delom in občutkom cenjenosti. Trditev »Na svojem delovnem mestu se počutim cenjen/-a« ter »Splošno gledano sem zadovoljen/-na s svojim delom« dosegata najvišjo povprečno vrednost (4,42), kar kaže na zelo visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih s svojim položajem v podjetju in z delom, ki ga opravljajo. To nakazuje, da zaposleni svoje delo doživljajo pozitivno in da se v organizaciji počutijo priznane.

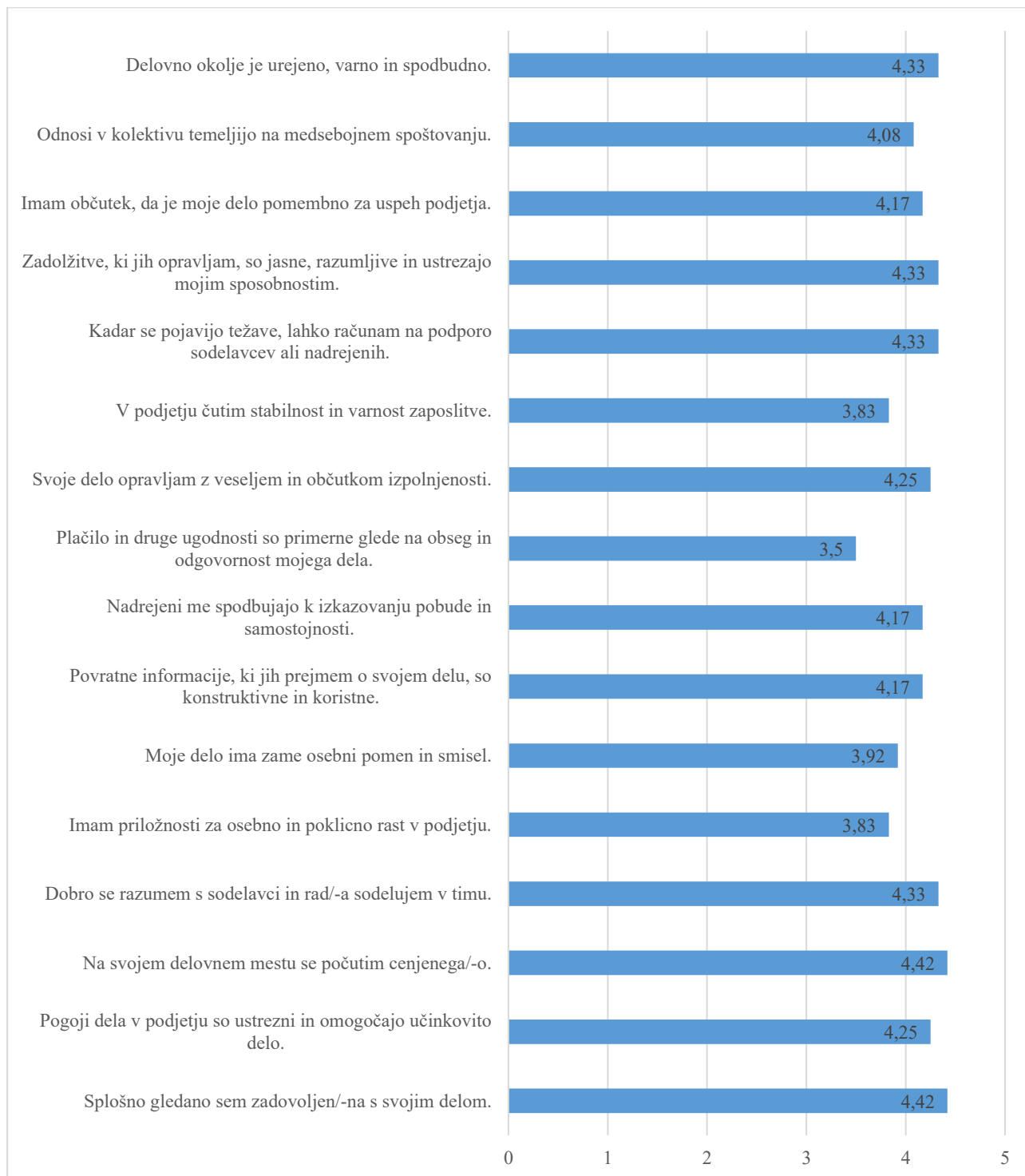
Zelo visoke povprečne vrednosti (4,33) so zaznane tudi pri trditvah, ki se nanašajo na delovno okolje, jasnost nalog in medosebne odnose. Zaposleni v veliki meri ocenjujejo, da je delovno okolje urejeno, varno in spodbudno, da so njihove delovne zadolžitve jasne in razumljive ter da se dobro razumejo s sodelavci in sodelujejo v timu. Prav tako visoko ocenjujejo možnost podpore sodelavcev in nadrejenih v primeru težav, kar kaže na dobro organizirano in podporno delovno okolje.

Visoke povprečne ocene dosegajo tudi trditve, povezane z notranjo motivacijo in delovnim zadovoljstvom. Zaposleni v povprečju ocenjujejo, da svoje delo opravljajo z veseljem in občutkom izpolnjenosti (4,25) ter da imajo njihovo delo in trud zanje osebni pomen in smisel (3,92). Ti rezultati kažejo na prisotnost notranje motivacije in pozitivnega odnosa do dela, kar je pomemben dejavnik dolgoročnega zadovoljstva zaposlenih.

Na področju spodbujanja samostojnosti, povratnih informacij in možnosti razvoja se povprečne vrednosti gibljejo med 3,83 in 4,17. Zaposleni večinoma ocenjujejo, da jih nadrejeni spodbujajo k pobudi in samostojnosti ter da so povratne informacije o njihovem delu koristne. Nekoliko nižje, a še vedno pozitivne, so ocene pri trditvah, ki se nanašajo na priložnosti za osebni in poklicni razvoj ter občutek stabilnosti in varnosti zaposlitve (3,83). To lahko nakazuje, da zaposleni te vidike zaznavajo nekoliko različno in da predstavljajo potencialno področje za nadaljnje izboljšave.

Najnižjo povprečno oceno med vsemi trditvami dosega trditev »Plačilo in druge ugodnosti so primerne glede na obseg in odgovornost mojega dela«, ki je povezana s plačilom in drugimi ugodnostmi glede na obseg in odgovornost dela (3,50). Čeprav vrednost še vedno presega srednjo vrednost lestvice, je ta rezultat najnižji v primerjavi z ostalimi trditvami, kar lahko nakazuje, da zaposleni plačilo in ugodnosti zaznavajo kot zadovoljive, vendar ne v enaki meri kot druge vidike delovnega okolja. Vsa povprečja so prikazana na spodnji sliki 8.

Slika 8: Povprečne ocene trditev o zadovoljstvu zaposlenih



Vir: lastno delo.

Na podlagi analize povprečnih ocen je mogoče zaključiti, da so zaposleni v podjetju FINNBOJ v splošnem zelo zadovoljni s svojim delom, delovnim okoljem in odnosi v kolektivu. Visoke povprečne vrednosti pri večini trditev kažejo na pozitivno delovno klimo,

občutek cenjenosti ter dobro podporo pri delu. Nekoliko nižje ocene pri plačilu, razvoju in občutku stabilnosti pa hkrati nakazujejo možna področja, kjer bi bilo v prihodnje smiselno razmisliti o dodatnih izboljšavah.

4.3.2.3 Medsebojni vplivi in povezave raziskovalnih konstruktov

V tem poglavju so obravnavani medsebojni vplivi in povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju FINNBOJ. Namen poglavja je povezati ugotovitve, pridobljene z anketnim vprašalnikom in intervjujem, in celostno interpretirati razmerje med obema raziskovalnima konstruktoma v skladu s teoretičnimi izhodišči magistrskega dela.

Rezultati anketnega vprašalnika avtentičnega vodenja kažejo, da zaposleni vodjo zaznavajo kot avtentičnega, kar se odraža v visokih povprečnih ocenah pri večini trditev, povezanih z etičnim ravnanjem, odprto komunikacijo, zaupanjem, podporo zaposlenim ter samozavedanjem vodje. Zaposleni v veliki meri zaznavajo usklajenost med vrednotami, besedami in dejanji vodje, kar predstavlja eno izmed ključnih značilnosti avtentičnega vodenja.

Sočasno rezultati vprašalnika zadovoljstva zaposlenih kažejo na visoko stopnjo splošnega zadovoljstva z delom, delovnim okoljem in odnosi v kolektivu. Posebej visoke ocene so zaznane pri trditvah, ki se nanašajo na občutek cenjenosti, kakovost medosebnih odnosov, jasnost delovnih nalog ter podporno delovno okolje. Takšni rezultati nakazujejo pozitivno organizacijsko klimo in dobro delovno počutje zaposlenih. Kljub splošno pozitivnim ugotovitvam rezultati zadovoljstva zaposlenih kažejo tudi na nekoliko nižje povprečne ocene pri nekaterih vidikih, kot so plačilo, dodatne ugodnosti ter priložnosti za osebni in poklicni razvoj. To nakazuje, da avtentično vodenje sicer pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, vendar ne deluje izolirano.

Primerjava rezultatov obeh vprašalnikov kaže na smiselno in logično povezanost med zaznano avtentičnostjo vodenja in zadovoljstvom zaposlenih. Elementi avtentičnega vodenja, kot so odprta in iskrena komunikacija, etično delovanje ter spodbujanje razvoja zaposlenih, se odražajo tudi na višjih ravneh zadovoljstva zaposlenih, zlasti na področju odnosov, notranje motivacije in občutka smisla pri delu. To je skladno s teoretičnimi izhodišči, ki poudarjajo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na dobrobit zaposlenih in njihovo doživljanje delovnega okolja.

Ugotovitve iz intervjuja z vodjo dodatno potrjujejo rezultate anketnega vprašalnika. Vodja v intervjujih poudarja pomen zaupanja, odprte komunikacije, podpore zaposlenim ter ustvarjanja pozitivne delovne klime, kar se ujema z zaznavami zaposlenih, izraženimi v anketi. Skladnost med kvalitativnimi in kvantitativnimi ugotovitvami prispeva k večji verodostojnosti rezultatov raziskave.

Na podlagi združitve celotne analize je mogoče zaključiti, da med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih v podjetju FINNBOJ obstaja smiselna in pozitivna povezanost. Avtentičen slog vodenja se kaže kot pomemben dejavnik, ki prispeva k pozitivni zaznavi delovnega okolja, dobrim odnosom in višjemu zadovoljstvu zaposlenih, pri čemer pa ne izključuje vpliva drugih dejavnikov, povezanih z organizacijo dela in sistemom nagrajevanja.

4.3.3 Zaključne ugotovitve

V empiričnem delu magistrskega dela je bila izvedena raziskava o avtentičnem vodenju in zadovoljstvu zaposlenih v računovodskem servisu FINNBOJ. Raziskava je temeljila na kombinaciji kvalitativne in kvantitativne metodologije, in sicer na intervjuju z vodjo podjetja ter anketnem vprašalniku, namenjenem zaposlenim. Takšen pristop je omogočil celovitejše razumevanje obravnavanih raziskovalnih konstruktov ter njihovo medsebojno primerjavo. Na podlagi izvedene raziskave sem v nadaljevanju analizirala raziskovalna vprašanja in temeljne teze.

4.3.3.1 Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze

V tem poglavju so predstavljeni odgovori na raziskovalna vprašanja magistrskega dela, ki so bila oblikovana na podlagi teoretičnih izhodišč o avtentičnem vodenju in zadovoljstvu zaposlenih. Odgovori temeljijo na sintezni analizi rezultatov kvalitativnega dela raziskave (intervju z vodjo podjetja) ter kvantitativnega dela raziskave (anketni vprašalnik med zaposlenimi). Takšen pristop omogoča celovito presojo obravnavanih pojavov in njihovo vsebinsko povezovanje.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali vodja v izbranem računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., deluje po principu avtentičnega vodenja?

Na podlagi empiričnih ugotovitev je mogoče zaključiti, da vodja v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., deluje po principih avtentičnega vodenja. Rezultati anketnega vprašalnika avtentičnega vodenja kažejo na visoke povprečne vrednosti pri večini trditev, povezanih z etičnim ravnanjem, odprto komunikacijo, zaupanjem ter skladnostjo med vrednotami, besedami in dejanji vodje. Zaposleni vodjo zaznavajo kot osebo, ki zna priznati napake, spodbuja odprt dialog in deluje dosledno.

Ugotovitve intervjuja z vodjo dodatno potrjujejo prisotnost elementov avtentičnega vodenja, saj vodja poudarja pomen vrednot, osebnega zgleda, transparentnosti in podpore zaposlenim. Ujemanje med mnenji zaposlenih in izjavami vodje kaže, da avtentično vodenje v podjetju

ni prisotno le v besedah, temveč se dejansko uresničuje tudi v vsakdanjem delovanju podjetja.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali so zaposleni v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., zadovoljni?

Rezultati vprašalnika zadovoljstva zaposlenih kažejo, da so zaposleni v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., v splošnem zadovoljni. Povprečne vrednosti večine trditev se uvrščajo v območje pozitivne zaznave, kar pomeni, da zaposleni izražajo zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, z delovnim okoljem in odnosi v kolektivu. Posebej visoko so ocenjeni vidiki, povezani z občutkom cenjenosti, jasnostjo delovnih nalog, kakovostjo medosebnih odnosov in podporo sodelavcev ter nadrejenih.

Pri nekaterih trditvah, zlasti tistih, ki se nanašajo na plačilo, dodatne ugodnosti in možnosti osebnega ter poklicnega razvoja, so povprečne ocene nekoliko nižje, vendar še vedno presegajo srednjo vrednost lestvice. To nakazuje, da so zaposleni s temi vidiki v splošnem zadovoljni, hkrati pa ti predstavljajo področja, kjer obstaja prostor za nadaljnje izboljšave.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o. ?

Na podlagi primerjalne analize rezultatov avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih je mogoče ugotoviti, da med obema raziskovalnima konstruktoma obstaja pozitivna povezanost. Elementi avtentičnega vodenja, kot so odprta komunikacija, etično ravnanje, podpora zaposlenim ter spodbujanje razvoja, se odražajo tudi v višji ravni zadovoljstva zaposlenih, zlasti na področju medosebnih odnosov, notranje motivacije in splošnega delovnega počutja.

Skladnost ugotovitev iz intervjuja in anketnega vprašalnika dodatno potrjuje to povezavo. Vodja v intervjuju poudarja pomen zaupanja, pozitivne delovne klime in vključevanja zaposlenih, kar se ujema z zaznavami zaposlenih, izraženimi v anketi. Čeprav raziskava ne vključuje statističnega preverjanja povezanosti med spremenljivkami, celostna analiza pridobljenih rezultatov omogoča sklep, da avtentično vodenje pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih v podjetju FINNBOJ, d. o. o.

4.3.3.2 Zaključna priporočila vodstvu podjetja

Na podlagi ugotovitev empirične raziskave, ki je obravnavala avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o., je mogoče oblikovati več zaključnih priporočil za vodstvo podjetja. Priporočila so pripravljena na podlagi

rezultatov intervjuja in anketnega vprašalnika ter so usmerjena v ohranjanje obstoječih dobrih praks in nadaljnje izboljševanje zadovoljstva zaposlenih.

Prvo priporočilo se nanaša na ohranjanje in nadaljnje razvijanje avtentičnega sloga vodenja. Rezultati raziskave kažejo, da zaposleni vodjo zaznavajo kot avtentičnega, etičnega in odprtega, kar pozitivno vpliva na delovno klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Vodstvu se zato priporoča, da še naprej spodbuja odprto komunikacijo, transparentnost odločanja ter doslednost med vrednotami, besedami in dejanji, saj so ti elementi ključni za ohranjanje zaupanja zaposlenih.

Drugo priporočilo se nanaša na nadaljnje spodbujanje odprte komunikacije in vključenosti zaposlenih. Zaposleni visoko ocenjujejo možnost izražanja mnenj, povratnih informacij in predlogov. Vodstvu se priporoča, da to prakso ohranja in dodatno krepi, na primer z rednimi individualnimi pogovori, skupinskimi sestanki ali neformalnimi oblikami dialoga, ki zaposlenim omogočajo občutek slišanosti in soudeležnosti pri strokovnih odločitvah.

Tretje priporočilo se nanaša na sistematično podporo osebnemu in poklicnemu razvoju zaposlenih. Čeprav zaposleni priložnosti za razvoj v splošnem ocenjujejo pozitivno, rezultati kažejo, da obstaja prostor za nadaljnje izboljšave. Vodstvu se priporoča razmislek o dodatnih možnostih strokovnih izobraževanj, mentorstva ali dostopa do strokovnih virov, kar bi lahko dolgoročno prispevalo k večji motivaciji in strokovni rasti zaposlenih.

Četrto priporočilo se nanaša na pregled sistema nagrajevanja in ugodnosti. Rezultati vprašalnika zadovoljstva zaposlenih kažejo, da so ocene glede plačila in dodatnih ugodnosti nekoliko nižje v primerjavi z drugimi vidiki zadovoljstva. Vodstvu se priporoča, da periodično preverja ustreznost sistema nagrajevanja ter razmisli o morebitnih dodatnih oblikah nematerialnih ugodnosti, kot so fleksibilen delovni čas ali dodatne oblike podpore dobremu počutju zaposlenih.

Peto priporočilo se nanaša na ohranjanje pozitivnih medosebnih odnosov in delovne klime. Zaposleni zelo pozitivno ocenjujejo odnose v kolektivu in občutek spoštovanja. Vodstvu se priporoča, da še naprej spodbuja sodelovalno kulturo, medsebojno podporo in spoštljive odnose, saj ti pomembno prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih in stabilnosti delovnega okolja.

Na koncu se vodstvu podjetja FINNBOJ, d. o. o., priporoča tudi periodično spremljanje zadovoljstva zaposlenih, na primer z rednimi anketami ali pogovori, saj to omogoča pravočasno prepoznavanje morebitnih izzivov ter prilagajanje vodstvenih pristopov potrebam zaposlenih. Takšen pristop lahko prispeva k dolgoročni uspešnosti podjetja ter krepitvi zaupanja med vodstvom in zaposlenimi.

5 SKLEP

Sodobna delovna okolja se vse bolj soočajo z izzivi, ki presegajo zgolj tehnično in strokovno znanje, saj postajajo odnosi, vrednote in način vodenja ključni dejavniki uspešnosti organizacij. Magistrsko delo je izhajalo iz predpostavke, da ima avtentično vodenje pomembno vlogo pri oblikovanju zadovoljstva zaposlenih, še posebej v manjših podjetjih, kjer so odnosi bolj neposredni, vpliv vodje pa izrazitejši. Namen raziskave je bil zato celostno preučiti pojavnost avtentičnega vodenja ter njegov pomen za zadovoljstvo zaposlenih v računovodskem servisu FINNBOJ, d. o. o.

Teoretična izhodišča so pokazala, da avtentično vodenje temelji na notranjih vrednotah vodje, samozavedanju, transparentnosti in etičnem ravnanju, kar ustvarja okolje zaupanja in psihološke varnosti. Takšen način vodenja ne sloni na formalni avtoriteti, temveč na osebnem zgledu in doslednosti v ravnanju. Prav ta vidik se je izkazal kot posebej relevanten v kontekstu manjšega podjetja, kjer so odnosi med vodjo in zaposlenimi tesni, vsakodnevni in manj formalizirani.

Empirični del raziskave je omogočil vpogled v dejansko zaznavo vodenja in zadovoljstva zaposlenih. Rezultati anketnega vprašalnika kažejo, da zaposleni v podjetju vodjo v veliki meri dojemajo kot avtentičnega, pri čemer posebej izpostavljajo odprto komunikacijo, pravičnost in podporo pri opravljanju dela. Intervju z vodjo je dodatno osvetlil ozadje teh zaznav, saj je pokazal jasno usmerjenost vodstva k vrednotam, osebni odgovornosti in zavestnemu oblikovanju odnosov z zaposlenimi. Pomembna ugotovitev raziskave je prav skladnost med zaznavami zaposlenih in stališči vodje, kar nakazuje, da avtentično vodenje v podjetju ni zgolj načelno opredeljeno, temveč se dejansko odraža v vsakodnevni praksi.

Analiza zadovoljstva zaposlenih je pokazala, da so zaposleni v podjetju FINNBOJ, d. o. o., večinoma zadovoljni s svojim delom, delovnim okoljem ter odnosi v kolektivu. Posebej izstopa občutek pripadnosti podjetju, kar je pogosto rezultat dolgoročnega zaupanja in občutka vključenosti. Čeprav raziskava ni vključevala statističnega preverjanja povezanosti med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih, celostna interpretacija vseh zbranih podatkov omogoča utemeljen sklep, da ima avtentično vodenje pomemben vpliv na oblikovanje pozitivnega delovnega okolja in zadovoljstva zaposlenih.

Na podlagi ugotovitev raziskave je mogoče zaključiti, da avtentično vodenje v obravnavanem podjetju predstavlja pomembno konkurenčno prednost, saj prispeva k stabilnim odnosom, večji motivaciji zaposlenih in dolgoročni organizacijski uspešnosti. V tem kontekstu se kot ključni izziv za prihodnost kaže predvsem sistematično ohranjanje in nadgrajevanje že obstoječih praks, zlasti na področju komunikacije, spremljanja zadovoljstva zaposlenih ter spodbujanja njihovega osebnega in strokovnega razvoja.

Magistrsko delo prispeva k razumevanju avtentičnega vodenja v praksi manjših računovodskih podjetij ter ponuja izhodišče za nadaljnje raziskave. Prihodnje študije bi lahko z uporabo kvantitativnih metod podrobneje analizirale vpliv avtentičnega vodenja na druge organizacijske izide, kot so zavzetost zaposlenih, učinkovitost dela ali fluktuacija kadrov. Kljub omejitvam raziskave pa ugotovitve potrjujejo, da avtentično vodenje ni zgolj sodoben koncept, temveč pomemben dejavnik kakovostnega delovnega okolja in zadovoljstva zaposlenih.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Adigüzel, Z. in Kuloglu, E. (2019). Examination of the effects of emotional intelligence and authentic leadership on the employees in the organizations. *International journal of organizational leadership*, 8(1), 13–30. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3337658
2. Brunetto, Y., Kominis, G. in Ashton-Sayers, J. (2024). Authentic leadership, psychological capital, acceptance of change, and innovative work behaviour in non-profit organisations. *Australian Journal of Public Administration*, 83(1), 69–87. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8500.12603>
3. Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E. in Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, 9(1). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)00113-5](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)00113-5)
4. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. in Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984321000011>
5. Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E. in Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/160>

LITERATURA IN VIRI

1. Adigüzel, Z. in Kuloglu, E. (2019). Examination of the effects of emotional intelligence and authentic leadership on the employees in the organizations. *International journal of organizational leadership*, 8(1), 13–30. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3337658
2. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Work engagement: how does employee work engagement influence employee satisfaction?. *Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). Work*

- Engagement: How Does Employee Work Engagement influence Employee Satisfaction*, 10–21. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3863600
3. Alvesson, M. in Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984318307896>
 4. Arokiasamy, A. R. A., Rizaldy, H. in Qiu, R. (2022). Exploring the impact of authentic leadership and work engagement on turnover intention: The moderating role of job satisfaction and organizational size. *Advances in Decision Sciences*, 26(2), 1–21. <https://www.proquest.com/openview/0ab481763bcb10eda7635d216beceb6b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25336>
 5. Arriagada-Venegas, M., Ariño-Mateo, E., Ramírez-Vielma, R., Nazar-Carter, G. in 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. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9780733/>
 6. Baquero, A. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology research and behavior management*, 1403–1424. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/PRBM.S407672>
 7. Brunetto, Y., Kominis, G. in Ashton-Sayers, J. (2024). Authentic leadership, psychological capital, acceptance of change, and innovative work behaviour in non-profit organisations. *Australian Journal of Public Administration*, 83(1), 69–87. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8500.12603>
 8. Christina, E., & Irianto, J. (2023). The Influence of Authentic Leadership and Organizational Culture on Performance through Satoria Pharma's Employee Satisfaction. V *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences* (str. 467–476). https://www.researchgate.net/profile/Enge-Christina-2/publication/398529841_The_Influence_of_Authentic_Leadership_and_Organizational_Culture_on_Performance_through_Satoria_Pharma's_Employee_Satisfaction/links/6939799906a9ab54f845b282/The-Influence-of-Authentic-Leadership-and-Organizational-Culture-on-Performance-through-Satoria-Pharmas-Employee-Satisfaction.pdf
 9. Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E. in Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, 9(1). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)00113-5](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)00113-5)
 10. Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A. in Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114–133. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0312896219836460>
 11. Černe M. in Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.

12. Dimovski V., Penger S., Peterlin J., Uhan M., Černe M., Marič M. (2014). *Napredni management* (1. natis.). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
13. FINNBOJ, d. o. o. (brez datuma). *O nas*. <https://www.finnboj.si/o-nas/>
14. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. in Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984321000011>
15. Goretzki, L., Reuter, M., Sandberg, J. in Thulin, G. (2022). Making sense of employee satisfaction measurement—A technological frames of reference perspective. *The British Accounting Review*, 54(1), 101032. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838921000585>
16. Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E. in Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/160>
17. Hirayama, P., Miclos, P. V. in Farah, O. G. D. (2023). Authentic Leadership, Personality Types, and Job Satisfaction: Study with Nurses in a Private Hospital. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 6656568. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1155/2023/6656568>
18. Inzlicht, M., Werner, K. M., Briskin, J. L., & Roberts, B. W. (2021). Integrating models of self-regulation. *Annual review of psychology*, 72(1), 319–345. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-psych-061020-105721>
19. Ismail, S. M., Nikpoo, I., & Prasad, K. D. V. (2023). Promoting self-regulated learning, autonomy, and self-efficacy of EFL learners through authentic assessment in EFL classrooms. *Language Testing in Asia*, 13(1), 27. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40468-023-00239-z>
20. Iszatt-White, M. in Kempster, S. (2019). Authentic leadership: Getting back to the roots of the ‘root construct’?. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 356–369. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijmr.12193>
21. Jang, E. (2021). Sustainable workplace: impact of authentic leadership on change-oriented organizational citizenship behavior and the moderating role of perceived employees’ calling. *Sustainability*, 13(15), 8542. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8542>
22. Jang, E. in Chen, X. (2022). How can we make a sustainable workplace? Workplace ostracism, employees’ well-being via need satisfaction and moderated mediation role of authentic leadership. *Sustainability*, 14(5), 2869. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2869>
23. Kaštelan Mrak, M. in Grudić Kvasić, S. (2021). The mediating role of hotel employees’ job satisfaction and performance in the relationship between authentic leadership and organizational performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 97–110. <https://hrcak.srce.hr/259181>

24. Khan, A. J., Bhatti, M. A., Hussain, A., Ahmad, R. in Iqbal, J. (2021). Employee job satisfaction in higher educational institutes: A review of theories. *Journal of South Asian Studies*, 9(3), 257–266.
https://www.researchgate.net/publication/357811383_Employee_Job_Satisfaction_in_Higher_Educational_Institutes_A_Review_of_Theories
25. Kim, J. S., Park, J. G. in Park, H. J. (2022). Linking authentic leadership with employee initiative behavior and task performance: The mediating role of emotional sharing and communication satisfaction. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221086657.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440221086657>
26. 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), 100795.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1162908822000469>
27. Lindsay, S. L. in Mathieson, K. M. (2022). Authentic leadership: Does it relate to job satisfaction and engagement?. *Nursing Management*, 53(6), 24–30.
https://journals.lww.com/nursingmanagement/fulltext/2022/06000/Authentic_leadershi_p_Does_it_relate_to_job.7.aspx?context=LatestArticles
28. Mugira, A. (2022). Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 127–135.
<https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmh/article/view/477>
29. Munyon, T. P., Houghton, J. D., Simarasl, N., Dawley, D. D. in Howe, M. (2021). Limits of authenticity: How organizational politics bound the positive effects of authentic leadership on follower satisfaction and performance. *Journal of applied social psychology*, 51(6), 594–609.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jasp.12762>
30. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898431100155X>
31. Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A. in Fahmi, K. (2020). Authentic leadership and innovation: what is the role of psychological capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1–21.
https://www.researchgate.net/publication/352834121_Authentic_Leadership_and_Innovation_What_is_the_Role_of_Psychological_Capital
32. Oyewole, C. O., Managemnt, Q. H., & Emmanuel, A. S. (2024). Effective leadership styles influence on knowledge sharing behaviour among employees of SME's in Nigeria. *International Journal of Research in Management*, 6(1), 427–431.
https://www.researchgate.net/publication/381100380_Effective_leadership_styles_influence_on_knowledge_sharing_behaviour_among_employees_of_SME's_in_Nigeria
33. Pradipto, Y. D. in Chairiyati, L. R. (2021). The role of authentic leadership, self-efficacy, job satisfaction and employee silence to organizational commitment among millennials.

- V *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (str. 012092). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/729/1/012092/meta>
34. Rusilawati, E., Purnama, I., Tjahjana, D. J. S. in Kudri, W. M. (2023). Locus of Control and Job Satisfaction on Employee Performance, Mediated by Organizational Citizenship Behavior among the Working Staff in the Accounting Department. V *International Conference on Business Management and Accounting* (str. 467–474). <https://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/index.php/ICOBIMA/article/view/3469>
 35. Schoofs, L. K., Maunz, L. A. in Glaser, J. (2024). Multi-level effects of authentic leadership on self-actualization at work—the mediating roles of authentic followership and basic psychological need satisfaction. *Current Psychology*, 43(16), 14494–14505. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-023-05480-6>
 36. Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3850234>
 37. Sullivan, G. M., & Artino Jr, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of graduate medical education*, 5(4), 541. <https://jgme.kglmeridian.com/view/journals/jgme/5/4/article-p541.xml>
 38. Villarreal-Zegarra, D., Torres-Puente, R., Castillo-Blanco, R., Cabieses, B., Bellido-Boza, L., & Mezones-Holguin, E. (2021). Development of the set of scales to assess the job satisfaction among physicians in Peru: validity and reliability assessment. *BMC Public Health*, 21(1), 1932. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-021-11964-6>
 39. Zheng, X., Liu, X., Liao, H., Qin, X. in Ni, D. (2022). How and when top manager authentic leadership influences team voice: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 145, 144–155. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296322002132>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Maja Prijatelj, študentka 2. letnika magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer Računovodstvo in revizija. V okviru priprave magistrskega dela z naslovom »Analiza avtentičnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih na primeru računovodskega servisa FINNBOJ«, izvajam raziskavo, s katero želim pridobiti boljši vpogled v vlogo avtentičnega vodenja in njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v delovnem okolju.

Vaša pomoč pri izpolnjevanju spodnje ankete bi bila izjemno dragocena. Izpolnjevanje vprašalnika je anonimno in bo trajalo približno 15 minut. Vprašanja se nanašajo na zaznavanje avtentičnosti vodenja v vašem delovnem okolju ter na vaše počutje in zadovoljstvo pri opravljanju dela.

Vsi zbrani podatki bodo obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za potrebe raziskave v okviru magistrskega dela.

Hvaležna bom za vaš čas in sodelovanje.

Maja Prijatelj

1. DEL – AVTENTIČNOST VODIJ

Prvi del vprašalnika se nanaša na trditve o **Vaši neposredni vodji** ter na njegovo zaznavanje avtentičnosti. Prosim, da pri vsaki od trditev izrazite svoje strinjanje oziroma 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**.

	Trditve	Ocena				
1.	Moj vodja jasno izraža svoje temeljne vrednote in se jih tudi v praksi drži.	1	2	3	4	5
2.	Moj vodja spodbuja odprto in pošteno komunikacijo v ekipi.	1	2	3	4	5
3.	Moj vodja spodbuja izražanje mnenj, tudi kadar se ta razlikujejo od njegovih.	1	2	3	4	5
4.	Moj vodja zna priznati napake in prevzeti odgovornost zanje.	1	2	3	4	5

5.	Moj vodja je zgled etičnega ravnanja in moralne integritete.	1	2	3	4	5
6.	Moj vodja deluje skladno s tem, kar obljublja in govori.	1	2	3	4	5
7.	Moj vodja krepi občutek pripadnosti in zaupanja v ekipo.	1	2	3	4	5
8.	Moj vodja razume in upošteva različne osebnosti znotraj tima.	1	2	3	4	5
9.	Moj vodja spoštuje moje ideje in predloge, tudi če se z njimi ne strinja.	1	2	3	4	5
10.	Moj vodja ohranja pozitivno naravnost, tudi v zahtevnih situacijah.	1	2	3	4	5
11.	Moj vodja daje občutek varnosti, ko izražam svoje mnenje ali dileme.	1	2	3	4	5
12.	Moj vodja sprejema odločitve na podlagi preverjenih in raznolikih informacij.	1	2	3	4	5
13.	Moj vodja zna motivirati sodelavce, da prispevajo po svojih najboljših močeh.	1	2	3	4	5
14.	Moj vodja uravnoteži čustveni odziv z objektivnim razmislekom.	1	2	3	4	5
15.	Moj vodja spodbuja moj osebni in poklicni razvoj.	1	2	3	4	5
16.	Moj vodja je oseba, ki s svojim delovanjem gradi kulturo spoštovanja.	1	2	3	4	5
17.	Moj vodja mi omogoča, da se lahko z njim odkrito pogovorim tudi o občutljivih temah – brez strahu.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Neider in Schriesheim (2011), Dimovski in drugi (2014).

2. DEL – ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Drugi del vprašalnika se nanaša na merjenje **Vašega zadovoljstva pri delu**. Trditve pokrivajo različne vidike delovnega okolja. Prosim, da tudi tukaj, kot pri predhodnem delu, pri vsaki od trditev izrazite svoje strinjanje oziroma 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**.

	Trditve	Ocena				
1.	Splošno gledano sem zadovoljen/-na s svojim delom.	1	2	3	4	5
2.	Pogoji dela v podjetju so ustrezni in omogočajo učinkovito delo.	1	2	3	4	5

3.	Na svojem delovnem mestu se počutim cenjenega/-o.	1	2	3	4	5
4.	Dobro se razumem s sodelavci in rad/-a sodelujem v timu.	1	2	3	4	5
5.	Imam priložnosti za osebno in poklicno rast v podjetju.	1	2	3	4	5
6.	Moje delo ima zame osebni pomen in smisel.	1	2	3	4	5
7.	Povratne informacije, ki jih prejmem o svojem delu, so konstruktivne in koristne.	1	2	3	4	5
8.	Nadrejeni me spodbujajo k izkazovanju pobude in samostojnosti.	1	2	3	4	5
9.	Plačilo in druge ugodnosti so primerne glede na obseg in odgovornost mojega dela.	1	2	3	4	5
10.	Svoje delo opravljam z veseljem in občutkom izpolnjenosti.	1	2	3	4	5
11.	V podjetju čutim stabilnost in varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
12.	Kadar se pojavijo težave, lahko računam na podporo sodelavcev ali nadrejenih.	1	2	3	4	5
13.	Zadolžitve, ki jih opravljam, so jasne, razumljive in ustrezajo mojim sposobnostim.	1	2	3	4	5
14.	Imam občutek, da je moje delo pomembno za uspeh podjetja.	1	2	3	4	5
15.	Odnosi v kolektivu temeljijo na medsebojnem spoštovanju.	1	2	3	4	5
16.	Delovno okolje je urejeno, varno in spodbudno.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Villarreal-Zegarra in drugi (2021).

3. DEL – DEMOGRAFSKI PODATKI

Spol

- a) Moški
- b) Ženski
- c) Drugo

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) Srednja šola (splošna ali strokovna)
- c) Poklicna šola ali nižja poklicna šola
- d) Višja strokovna šola (prejšnji sistem)
- e) Visokošolski strokovni študij (1. bolonjska stopnja)
- f) Univerzitetni študij (1. bolonjska stopnja - naziv dipl.)
- g) Magistrski študij (2. bolonjska stopnja - naziv mag.)
- h) Doktorski študij (3. bolonjska stopnja- naziv dr.)

Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju FINNBOJ?

- a) Manj kot 1 leto.
- b) 1-3 leta
- c) 4-6 let
- d) 7-9 let
- e) 10-12 let
- f) 13 let in več

Iskreno se Vam zahvaljujem za Vaš čas in sodelovanje pri izpolnjevanju te ankete. Vaši odgovori so izjemno dragoceni, saj bodo pomembno prispevali k razumevanju magistrskega dela in izboljšavam v praksi.

Lepo Vas pozdravljam,

Maja Prijatelj

Priloga 2: Delno strukturiran intervju z vodjo podjetja FINNBOJ

Intervju FINNBOJ

Pozdravljeni!

Zahvaljujem se Vam, da ste si vzeli čas za izvedbo današnjega intervjuja. Sem Maja Prijatelj, študentka drugega letnika magistrskega študija na Ekonomski fakulteti, smeri Računovodstvo in revizija. Namen današnjega intervjuja je pogovor o avtentičnem vodenju in zadovoljstvu zaposlenih v vaši organizaciji. Intervju bo trajal približno eno uro. Vmes bom pripravljala svoje zapiske, z Vašim dovoljenjem bom uporabila snemalnik zvoka na svojem mobilnem telefonu, da bi lahko kasneje pravilno analizirala pogovor.

Pri obdelavi in uporabi Vaših odgovorov bom ravnala v skladu z etičnimi smernicami. Zavedajte se, da lahko intervju kadarkoli prekinete, prav tako pa niste dolžni odgovoriti na vprašanje, če tega ne želite.

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

Ali se strinjate s pogoji intervjuja in želite sodelovati?

DA NE

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

Datum izvedbe intervjuja: _____4.6.2025_____

Podpis: _____

PRVI DEL – Avtentično vodenje

- 1. Za začetek bi vas prosila, da se na kratko predstavite – kakšna je vaša izobrazba, koliko let že opravljate vodstveno funkcijo v računovodskem servisu in kako bi sami opisali svojo poklicno pot do danes?**

Ime mi je Bojan Čad in prihajam iz Ljubljane. Imam podjetje s sedežem v Domžalah, na naslovu Ljubljanska cesta 64. Po poklicu sem ekonomist. Do leta 2000 sem delal na Davčni upravi v Ljubljani, kjer sem opravljal vodstvene funkcije na področju inšpekcije in izterjave. Leta 2000 sem se podal na samostojno pot, sprva kot samostojni podjetnik. Leta 2008 pa sem ustanovil podjetje FINNBOJ, s katerim se ukvarjam še danes. Lastnik in direktor podjetja sem jaz. Podjetje se ves čas razvija; trenutno imamo 15 zaposlenih, kateri opravljajo računovodska dela za moje podjetje. Prihodki in število strank naraščajo, zato zadnja leta sam preverjam nove stranke in jih po potrebi tudi izločim,

saj lahko naše storitve kakovostno opravljamo le, če prejmemo kakovostne in pravočasne podatke. Nekatere stranke nam občasno povzročajo težave, ker ne dostavijo dokumentacije, kar lahko privede do zapletov z davčnimi organi. Sem član Gospodarske zbornice Slovenije, kjer imamo sekcijo, s katero si veliko pomagamo z informacijami, zakonskimi podlagami in tolmačenji ter občasno pripravimo tudi skupno predstavitev na FURS-u.

- 2. Kako Vi kot direktor razumete pojem avtentičnega vodenja in katere ključne značilnosti bi po vašem mnenju moral imeti vodja, ki vodi avtentično, še posebej v računovodskem okolju, kjer prevladujejo natančnost, zaupanje in odgovornost?**

Predvsem je potrebna korektna komunikacija, predstavitev novih predpisov, zakonov in pomoč pri uvajanju novih strank, pri katerih običajno potrebujemo vsaj pol leta ali celo eno leto, da ugotovimo njihov način dela, kateremu se moramo prilagoditi. Pri meni zaposlena oseba obdeluje od 15 do 20 mesečnih strank, kar pomeni 15 do 20 različnih ljudi, pri katerih je potrebna stalna kontrola. Prav tako morajo zaposleni sporočiti, če ima posamezna stranka drugačen način komunikacije, da se lahko temu prilagodimo, lažje sodelujemo ter da so na koncu vsi zadovoljni.

- 3. Na kakšen način v svoji vsakodnevni praksi izražate svoja osebna prepričanja, vrednote in načela ter kako to vpliva na vašo komunikacijo in odnose z zaposlenimi?**

Sem zelo miren, redko, da kdaj povzdignem glas. Moja naloga je, da jih umirim, jih pripravim, da sami razmišljajo in da so odnosi s strankami takšni kot morajo biti.

- 4. Vodenje pogosto vključuje prilagajanje različnim osebnostim in okoliščinam. Kako se kot direktor prilagajate potrebam vaših zaposlenih, hkrati pa ostajate zvesti sami sebi in svojim načelom?**

Potrebna je dobra komunikacija z vsemi zaposlenimi, saj jih ne morem pustiti kar same, ker potem zadeva že na strani stranke in zaposlenega pride že na osebni odnos, katerega pa vsekakor strogo prepovedujem.

- 5. Kako spodbujate zaposlene, da tudi oni delujejo avtentično in izražajo svoje mnenje ter ideje – tudi kadar se te ne ujemajo z vašimi?**

Enkrat mesečno imamo skupni sestanek, na katerem pregledamo probleme in se dogovorimo glede zadev, za katere sam ne vem. Vsi zaposleni morajo samostojno razmišljati o tem, kako posamezno zadevo rešiti, na teh sestankih pa nato usklajujemo stvari, zato tukaj ne vidim kakšnih posebnih zapletov.

- 6. Kako se kot vodja odzivate na napake svojih zaposlenih – ali zlasti v takih trenutkih uporabite elemente avtentičnega vodenja (sočutje, odprtost, samorefleksija)?**

Na začetku zagotovo, če pa se zadeva ponovi že tretjič, ukrepam na drug način, in sicer tako, da povzdignem glas, kar posledično tudi slišijo. Takšno situacijo sem že imel; šlo je za preveč osebnih telefonskih klicev.

- 7. Kako se sami razvijate kot avtentičen vodja – katere prakse (npr. refleksija, izobraževanja, povratne informacije) uporabljate za krepitev svoje vodstvene integritete in osebne rasti?**

Največ mi pomaga Zbornica računovodskih servisov, kjer usklajujemo svoja mnenja. Udeležujem se izobraževanj v smislu strokovnosti. Prav posebnih izobraževanj ali smernic s strani vodenja nimam in sem mnenja, da mora vsak posamezni vodja to zadevo voditi v dobro podjetja.

- 8. Kako poskrbite, da vaše delovanje in odločitve ostajajo pregledne in razumljive vašim zaposlenim, še posebej v primeru sprememb, ki lahko vplivajo na njihovo delo in občutek varnosti?**

Komuniciram na način, da nastopam predvsem kot inštruktor oziroma zaposlenim nudim pomoč pri izobraževanju. Dejansko jim delujem kot inštruktor, podobno kot otrokom v šoli. Ko je včasih prišel nov zaposleni, sem mu bil tudi mentor, sedaj pa imam dve zaposleni, ki sta na isti stopnji znanja kot jaz in mi pri tem veliko pomagata.

- 9. Kako vzpostavljate in ohranjate zaupanje med vami in vašimi sodelavci ter kako obvladujete situacije, kjer je bilo zaupanje morda ogroženo?**

S pogovorom in s predstavitvijo problema z vseh vidikov skušamo dejansko umiriti zadevo ter poudariti, da delamo za stranke in da je stranka na prvem mestu. Seveda pa na določeni točki rečem tudi ne. Na drugi strani so izobraževanja v smislu strokovnosti, pri čemer nam vedno več pomaga internet, kjer lahko pridobimo veliko znanja. Pomembna so tudi druženja, kot sta sindikalni izlet ali večerja, katera pa imamo dva do trikrat na leto.

- 10. Ali lahko opišete konkretno situacijo iz prakse, v kateri ste morali ravnati v skladu s svojo notranjo etično presojo, tudi če je to pomenilo težjo odločitev za vas kot vodjo?**

Moje osnovno načelo že od prvega dne je, da se o osebnih in družinskih zadevah drugih oseb v podjetju ne pogovarjam, enako pa zahtevam tudi od ostalih. Seveda zaposleni med odmorom spišejo kavo in se pogovarjajo o svojem zasebnem življenju. To seveda toleriram v mejah normale, na primer če tak pogovor traja 15 minut. Če pa traja dlje jih opozorim, da je treba poprijeti za delo in pogovor nadaljevati izven delovnega časa. Če se to nadaljuje ali gre za primer telefonskega klica, kjer partner kliče zaposleno vsakih par minut, ni sprejemljivo. V takem primeru zaposleni rečem, naj si vzame dopust ali naj zadevo uredi tako, da izklopi telefon. Če tudi to ne deluje, ji rečem, naj telefon preda meni, in bom jaz uredil to zadevo.

11. Kako pogosto pridobivate povratne informacije od zaposlenih in ali menite, da vam to pomaga ohranjati avtentičnost v vlogi direktorja?

Načeloma enkrat mesečno, lahko pa tudi vsakodnevno. S tem nimam težav, vrata moje pisarne so za zaposlene vedno odprta.

12. Kako bi opisali vpliv vašega sloga vodenja na splošno klimo v podjetju ter na delovno zavzetost in zadovoljstvo vaše ekipe?

Mislim, da funkcioniramo kar v redu.

DRUGI DEL – Zadovoljstvo zaposlenih

13. Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v vašem računovodskem servisu? Ali ste v zadnjih letih opazili kakšne pomembne spremembe?

Ne, kakšnih posebnih sprememb nisem opazil. Morate pa vedeti, da imam 25 let izkušenj s svojim podjetjem. Zaradi nestrokovnosti sem odpustil dve zaposleni. Če bi ocenjeval na lestvici od 1 do 10, bi bila moja ocena približno 8.

14. Katere dejavnike po vašem mnenju zaposleni najpogosteje povezujejo s svojim zadovoljstvom pri delu – gre bolj za odnose, pogoje dela ali vodenje?

Najprej so finance, šele nato vse ostalo. En sklop ukrepov za odnose in vodenje izvajam zato, da so zaposleni zadovoljni, drugače pa zagovarjam, da mora biti plača stimulativna. Imam tudi lestvico stimulacije glede na obseg in zahtevnost dela, vse pa je povezano s strankami. Na primer, če stranka želi, da ji ta mesec pripravimo medletno bilanco, ker potrebuje limit v banki, ji to storitev seveda dodatno zaračunam, posledično pa ustrezno stimuliram tudi zaposlenega, ki to delo opravi.

15. Kako vaše podjetje sistematično spremlja zadovoljstvo zaposlenih (npr. ankete, individualni pogovori)? Kako pogosto to izvajate in kaj naredite z ugotovitvami?

Ankete ne izvajamo. Še posebej vztrajam na začetku leta, ko pripravljamo letna poročila, da imamo redne mesečne sestanke. V juliju in avgustu, ko je dopust, to nekoliko spustimo, v jeseni pa se vrnemo v podoben ritem, pri katerem ugotavljamo odprte zadeve.

16. Ali so v vašem podjetju vzpostavljeni konkretni ukrepi za izboljšanje delovnega okolja in počutja zaposlenih? Če da, nam lahko navedete kakšen primer?

Od jeseni (septembra) pa do konca pomladi (maja) zaposleni hodijo enkrat tedensko, vsako sredo ob 14:30, na vodeno vadbo oziroma fitnes. To se je izkazalo za dobro potezo, saj so zaposleni zadovoljni - vadba jim odgovarja, saj doma, ko imaš družino, pogosto nimaš časa, tukaj pa sem jim to omogočil. Lahko rečem, da so zelo zadovoljni. Jaz jim to nisem pogojeval; preprosto sem jim povedal, da jim bom plačeval vadbo, če se odločijo za udeležbo, in tako je bila zadeva urejena. Ideja je bila obojestranska in vidim, da v tem uživajo. Naš delovnik je fleksibilen. Načeloma je pisarna odprta od 8.00 do 15.00 ure, nekateri zaposleni pridejo že ob 7.00 uri, nekateri ob 9.00 uri in potem podaljšajo. Velikokrat delajo tudi od doma, saj lahko dokumente vzamejo s seboj domov, poleg tega pa imajo preko prenosnega računalnika dostop do strežnika.

17. Kako pomembno se vam zdi, da imajo zaposleni občutek, da so slišani, spoštovani in vključeni v odločanje? Kako to dosegate v praksi?

To je zelo pomembno. Zaposleni se morajo zavedati, da se sami odločajo o svojem delu, torej kako bi določeno zadevo izpeljali. Nato pa pridejo do mene in mi na primer predstavijo, kako bi lahko nekaj dodelali. To morajo pripraviti sami. Moja naloga in moje zadovoljstvo pa je, da skupaj pogledava, ali to funkcioniira ali ne.

18. Ali ste kdaj opazili povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo produktivnostjo, zanesljivostjo ali sodelovanjem v timu?

Ja, seveda. Če nisi zadovoljen v službi, nimaš drugega, kot da odideš. Meni se je to zgodilo le enkrat, in po treh mesecih sem sam odšel iz službe.

19. Kako vodstvo reagira, kadar zazna, da je določeni zaposleni nezadovoljen ali preobremenjen?

To je moja naloga - prerazporediti delo. Če opazim, da je nekdo preobremenjen, najprej pogledam, kje je problem, nato pa se pogovorimo, kako zadevo rešiti z dotično osebo.

Ponavadi pri tem vključim še enega zaposlenega, da prerazporedimo delo in gremo naprej.

20. Na kakšen način spodbujate osebni in strokovni razvoj zaposlenih – in kako to vpliva na njihovo dolgoročno zadovoljstvo?

Če govoriva o tem segmentu, bi rekel, da poteka izobraževanje preko strokovne literature, ki jo zaposleni dobijo v podjetju. Imamo tudi določene plačljive spletne strani, ki so strokovno pripravljene tako, da če imamo kakšno vprašanje, ga zastavimo in dobimo konkreten odgovor. Zaposlene spodbujam, da sami pripravijo vprašanja in jih pošljejo, nato pa jih skupaj predebateramo, da celoten kolektiv ve, za kaj se gre. Preko Gospodarske zbornice se jeseni udeležujemo tudi konference, kjer so predstavljene različne zanimivosti, reklame ter obdelana strokovna vprašanja s strani predavateljev. Vendar se te konference ne udeleži celoten kolektiv zaradi same narave dela.

21. Če bi morali izpostaviti eno stvar, za katero menite, da najbolj prispeva k zadovoljstvu zaposlenih v vašem servisu, kaj bi to bilo in zakaj?

Mogoče so to res medsebojni odnosi, saj so zaposleni v službi povezani na način, da si lahko vedno pomagajo in postavljajo vprašanja, da se stvari normalno odvijajo in da je vse opravljeno tako, kot je treba. Zaposlenim nudim tudi nekaj bonitet. Na voljo imajo vodene vadbe, prenosne računalnike za privatne namene in za delo od doma, parkirno mesto pred pisarno ter stimulacijo glede na opravljeno delo. Letos v maju smo si ogledali baročno razstavo v Narodni galeriji v Ljubljani, nato imeli večerjo in po večerji koncert dalmatinske klape. Včasih gremo na športne izlete, na primer kolesariti.