

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZADOVOLJSTVA NA
DELOVNEM MESTU: VIDIK MLADIH IZ KOROŠKE REGIJE**

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Robin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in zadovoljstva na delovnem mestu: vidik mladih iz koroške regije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	4
1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	5
1.2 Lastnosti avtentičnega vodenja.....	5
1.3 Avtentični vodja	6
1.3.1 Značilnosti in veščine avtentičnega vodje	8
1.3.2 Razvoj avtentičnega vodje.....	9
1.3.3 Dimenzije avtentičnega vodje	12
1.4 Avtentično vodenje in organizacija	15
1.5 Avtentično vodenje in zaposleni - avtentični sledilci	16
1.5.1 Odnosi med vodjo in sledilci	17
1.5.2 Zaupanje zaposlenih v avtentičnega vodjo	18
1.5.3 Pozitivno psihološko počutje v kolektivu avtentične vodje	19
1.5.4 Razvoj zaposlenih.....	21
1.5.5 Spodbujanje uspešnosti in kreativnosti zaposlenih	22
1.6 Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu.....	22
1.6.1 Povezava z opolnomočenjem zaposlenih	24
1.6.2 Povezava s pripadnostjo zaposlenih organizaciji	25
1.6.3 Povezava z angažiranostjo zaposlenih.....	27
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	28
2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	29
2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	31
2.2.1 Okoljski elementi.....	33
2.2.2 Elementi posameznika.....	34
2.2.3 Pozitivne posledice zadovoljstva na delovnem mestu.....	35
2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	36
2.3.1 Upravljanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu.....	37
2.3.2 Pristopi k merjenju zadovoljstva na delovnem mestu	38
2.3.3 Vprašalniki za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu.....	41
2.3.3.1 Hoppockova lestvica zadovoljstva na delovnem mestu	41

2.3.3.2	<i>Obrazna lestvica</i>	42
2.3.3.3	<i>Anketa zadovoljstva na delovnem mestu</i>	42
2.3.3.4	<i>Indeks opisa dela</i>	43
2.3.3.5	<i>Minnesotski vprašalnik o zadovoljstvu</i>	44
2.3.3.6	<i>Anketa o diagnostiki zaposlitve</i>	45
2.3.3.7	<i>Lestvica merjenja splošnega zadovoljstva na delu</i>	45
2.3.3.8	<i>Michiganski vprašalnik organizacijske ocene</i>	46
2.3.3.9	<i>Zadovoljstvo na delovnem mestu glede na pričakovanja</i>	46
2.3.3.10	<i>Skupna ocena zadovoljstva na delovnem mestu</i>	47
2.3.3.11	<i>Lestvica zaznavanja službe</i>	47
2.3.3.12	<i>Indeks kakovosti službe</i>	47
2.4	Nezadovoljstvo zaposlenih	48
2.5	Možnosti za povečanje zadovoljstva	49
2.6	Motiviranje in stimuliranje zaposlenih	51
2.7	Zadovoljstvo na delovnem mestu med mladimi	54
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA: AVTENTIČNO VODENJE IN ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU NA PRIMERU MLADIH IZ KOROŠKE REGIJE	55
3.1.1	Namen in cilji raziskave	56
3.1.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	56
3.1.3	Ciljna populacija	57
3.1.4	Oblikovanje vprašalnika	58
3.1.4.1	<i>Sklop vprašanj avtentičnega vodenja</i>	59
3.1.4.2	<i>Sklop vprašanj zadovoljstva na delovnem mestu</i>	60
3.2	Analiza raziskave in interpretacija rezultatov	61
3.2.1	Predstavitev vzorca	61
3.2.2	Avtentično vodenje med mladimi iz koroške regije	62
3.2.2.1	<i>Lastna avtentičnost med mladimi iz koroške regije</i>	63
3.2.2.2	<i>Zaznana avtentičnost vodij mladih iz koroške regije</i>	64
3.2.3	Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji na primeru mladih	66
3.2.3.1	<i>Zadovoljstvo zaposlenih s posameznim dejavnikom</i>	67
3.2.3.2	<i>Skupno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu</i>	71
3.2.3.3	<i>Predlogi mladih iz koroške regije za izboljšanje lastnega zadovoljstva na delovnem mestu</i>	74

3.2.4	Povezava med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu med mladimi iz koroške regije	75
3.2.4.1	<i>Analiza vpliva avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu (JSS vprašalnik).....</i>	<i>76</i>
3.2.4.2	<i>Analiza vpliva avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu (Michiganski vprašalnik organizacijske ocene)</i>	<i>77</i>
3.3	Zaključne ugotovitve	79
3.3.1	Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze	79
3.3.2	Priporočila in smernice za organizacije.....	83
3.3.3	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	87
SKLEP		88
LITERATURA IN VIRI		90
PRILOGE		95

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Koraki avtentičnega vodje	8
Tabela 2:	Seznam koristi zadovoljstva na delovnem mestu	35
Tabela 3:	Glavni koraki ob uporabi anketnega vprašalnika	39
Tabela 4:	Primer vprašanj za ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu	40
Tabela 5:	Primer merjenja zadovoljstva z več dejavniki.....	40
Tabela 6:	Vidiki zadovoljstva na delovnem mestu po JSS anketi.....	43
Tabela 7:	Merjenje zadovoljstva s plačilom z JDI vprašalnikom.....	43
Tabela 8:	Dejavniki v MSQ vprašalniku	45
Tabela 9:	Postavke JIG vprašalnika za splošno zadovoljstvo	46
Tabela 10:	Trditve iz Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene	46
Tabela 11:	Primer pridevnikov dejavnika nadzora za lestvico zaznavanja službe.....	47
Tabela 12:	Najbolj problematične oblike izražanja nezadovoljstva.....	48
Tabela 13:	Najboljši načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih.....	53
Tabela 14:	Raziskovalna vprašanja magistrskega dela	56
Tabela 15:	Točkovanje posameznikove avtentičnosti.....	59
Tabela 16:	Ocenjevanje avtentičnosti vodje.....	60
Tabela 17:	Razvrstitev dejavnikov po pomembnosti za anketirance	68
Tabela 18:	Ostali odgovori	75
Tabela 19:	Povzetek regresijskega modela (raziskava: JSS vprašalnik)	76
Tabela 20:	Ocena regresijskega koeficienta in statistična značilnost (raziskava: JSS vprašalnik)	77

Tabela 21: Povzetek regresijskega modela (raziskava: Michiganski vprašalnik organizacijske ocene)	78
Tabela 23: Ocena regresijskega koeficienta in statistična značilnost (raziskava: Michiganski vprašalnik organizacijske ocene)	78
Tabela 23: Slabše ocenjene trditve avtentičnosti vodij	84
Tabela 24: Priporočila za povečanje avtentičnosti vodij in zadovoljstva zaposlenih	85

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi vpliva na avtentično vodenje	9
Slika 2: Dimenzije avtentičnega vodja	12
Slika 3: Karakteristike avtentičnega vodje	14
Slika 4: Model povezave med prilagajanjem osebe in okolja, avtentičnosti na delu in rezultati dobrega počutja	19
Slika 5: Posredni vpliv avtentičnega vodenja na psihološko počutje	20
Slika 6: Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu	24
Slika 7: Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo z delom in uspešnost delavcev	25
Slika 8: Neposreden in posreden vpliv avtentičnega vodenja preko delovne angažiranosti na zadovoljstvo na delovnem mestu	27
Slika 9: Dnevni vzponi in padci v zadovoljstvu na delovnem mestu	31
Slika 10: Predhodniki zadovoljstva na delovnem mestu in njegove posledice	32
Slika 11: Ključne stopnje v procesu projektnega pristopa upravljanja zadovoljstva	38
Slika 12: Spremenjena obrazna lestvica	42
Slika 13: Načrt raziskovanja	55
Slika 14: Povprečne ocene trditev lastne avtentičnosti	64
Slika 15: Povprečne ocene avtentičnosti vodij	65
Slika 16: Ocenjene avtentične lastnosti vodij	66
Slika 17: Povprečne ocene zadovoljstva s posamezno trditvijo JSS vprašalnika	69
Slika 18: Povprečna ocena zadovoljstva s posameznim dejavnikom	70
Slika 19: Povprečne ocene Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene	72
Slika 20: Razporeditev skupnega zadovoljstva vsakega anketiranca po razredih interpretacije rezultatov in glede na posamezen vprašalnik	73
Slika 21: Največkrat izpostavljeni predlogi anketirancev	75
Slika 22: Razsevni diagram (JSS vprašalnik)	77
Slika 23: Razsevni diagram (Michiganski vprašalnik organizacijske ocene)	79
Slika 24: Potrebne izboljšave glede na želje anketirancev	86

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razlogi za nezadovoljstvo na delovnem mestu	1
Priloga 2: Pristopi k povečanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu	3
Priloga 3: Anketni vprašalnik	6
Priloga 4: Splošni podatki anketirancev	15
Priloga 5: Avtentično vodenje	16
Priloga 6: Lastna avtentičnost anketirancev	17
Priloga 7: Ocenjena avtentičnost vodij	20
Priloga 8: Zadovoljstvo na delovnem mestu	23
Priloga 9: Razvrščanje dejavnikov po pomembnosti	24
Priloga 10: Analiza JSS vprašalnika.....	25
Priloga 11: Razporejenost zadovoljstva na delovnem mestu po JSS vprašalniku.....	31
Priloga 12: Analiza Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene.....	32
Priloga 13: Razporejenost zadovoljstva na delovnem mestu po Michiganskem vprašalniku organizacijske ocene.....	33
Priloga 14: Predlogi anketirancev za izboljšanje njihovega zadovoljstva.....	34
Priloga 15: Povprečne ocene strinjanja z avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestom za vsakega anketiranca	36
Priloga 16: SPSS analiza povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu med mladimi iz koroške regije (JSS vprašalnik).....	38
Priloga 17: SPSS analiza povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu med mladimi iz koroške regije (Michiganski vprašalnik organizacijske ocene).....	40

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

ipd. - in podobno

JDI - (angl. The Job Descriptive Index); indeks opisa dela

JDS - (angl. The Job Diagnostic Survey); anketa o diagnostiki zaposlitve

JIG - (angl. The Job in General Scale); merjenje splošnega zadovoljstva na delu

JQI - (angl. Job Quality Index); indeks kakovosti službe

JSS - (angl. Job Satisfaction Survey); anketa zadovoljstva na delovnem mestu

MSQ - (angl. The Minnesota Satisfaction Questionnaire); Minnesotski vprašalnik o zadovoljstvu

nad. - nadaljevanje

npr. - na primer

oz. – oziroma

std. odk. – standardni odklon

str. - stran

t. i. - tako imenovani

tj. - to je

UVOD

Definicij avtentičnega vodenja je mnogo. Takšno vodenje postaja vse pomembnejši način vodenja organizacij. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004, str. 806) menijo, da avtentično vodenje postane osnova organizacijske kulture, ko avtentični vodje spodbujajo različna stališča sledilcev in zgradijo mrežo sodelovalnih odnosov. Tako avtentični vodje vodijo organizacije na način, ki ga sledilci prepoznajo kot pristnega. Privrženci sledijo temu procesu in tudi oni delujejo na podoben način, s katerim ostalim kolegom, strankam in drugim deležnikom prikazujejo svojo pristnost, kar v nadaljevanju razvija avtentično organizacijsko kulturo.

Avtentični vodje so predstavljeni kot osebe, ki izražajo samospoznanje in osebna stališča, le-to pa odraža njihove vrednote in prepričanja. Gradnja življenjske zgodbe avtentičnih vodij je pomemben element v njihovem razvoju, saj se avtentični vodje opirajo na lastne pomene, ki jih pripisujejo svojim življenjskim izkušnjam, te pa so zajete v njihovo življenjsko zgodbo. Vodje so avtentični, če delujejo in opravičujejo svoje dejanja na podlagi življenjske zgodbe. V nadaljevanju življenjska zgodba zagotavlja pomemben vir informacij, na podlagi katere sledilci utemeljijo svoje presoje o avtentičnosti vodij (Shamir & Eilam, 2005, str. 395–396). Avtentični vodje delujejo v skladu s svojimi osebnimi vrednotam in prepričanji, zato vzpostavljajo avtentičnost in si pridobivajo spoštovanje in zaupanje sledilcev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 806).

Chughtai (2018 str. 603-605) ugotavlja, da avtentični vodje pozitivno vplivajo na karierni uspeh zaposlenih in njihov status v organizaciji. Avtentično vodenje hkrati pomembno vpliva na učinkovitost zaposlenih. Organizacije morajo zato ustvariti okolje, ki bo olajšalo razvoj avtentičnih vodij. Tako bodo lahko zaposleni razvili svoj potencial in dosegli karierne cilje. Karierni uspeh pa ni pomemben samo za zaposlene, ampak tudi za organizacije, saj se lahko osebni uspeh sčasoma spremeni tudi v organizacijski uspeh. Garger (2008, str. 14) navaja, da je avtentično vodenje v organizacijah zaželeno iz različnih razlogov.

Imeti zadovoljne delavce je postal eden glavnih ciljev podjetij v zadnjih letih. Raziskovalci so opredelili koncept zadovoljstva kot končno stanje psihološkega procesa. Motivirani in zavzeti delavci so lahko odločilni dejavnik uspeha organizacij (García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro & Rivera-Torres, 2005, str. 279–280). Predpostavka družboslovcev in menedžerjev je, da so zadovoljni delavci bolj produktivni in bodo dlje ostali v organizaciji, nezadovoljni delavci pa so manj produktivni in so bolj nagnjeni k zapustitvi organizacije (Jalal Sarker, Crossman & Chinmeteepituck, 2003, str. 745).

Raziskava, ki jo je opravil Oshagbemi (1997, str. 359), podpira teorijo, da lahko kateri koli dejavnik povzroči zadovoljstvo ali nezadovoljstvo na delovnem mestu. Potrebno je določiti dejavnike, ki opredeljujejo zadovoljstvo na delovnem mestu in vpeljati ustrezne ukrepe, s

katerimi preprečimo poslabšanje pogojev dela v organizaciji (García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro & Rivera-Torres, 2005, str. 280).

V zgodnjih študijah so se avtorji predvsem osredotočali na pomen notranje in zunanje motivacije ter nagrajevanja za doseganje zadovoljstva, le redki avtorji pa so posvečali pozornost vplivu demografskih in poklicnih spremenljivk. Še posebej sta veliko pozornosti pritegnili dve področji z vidika vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, in sicer starost delavcev in delovna doba. Rezultati že opravljenih raziskav so mešani in vključujejo tudi pomen samega položaja, ki ga delavci zasedajo (Jalal Sarker, Crossman & Chinmeteepituck, 2003, str. 745–748).

Namen magistrskega dela je razširiti znanje in analizirati pojma avtentičnega vodenja in zadovoljstva na delovnem mestu ter njuno povezanost in medsebojno vplivanje. Oba koncepta spadata med boljše raziskane, v praksi pa ključno vplivata na uspešnost poslovanja organizacij. Vsi vodje strmiijo k temu, da ustvarijo za organizacijo najprimernejši način vodenja in s tem poskušajo ustvariti čim večjo konkurenčno prednost. Ključ za uspeh in konkurenčno prednost pa se med drugim skriva v vseh zaposlenih, saj s svojim zadovoljstvom in pripadnostjo skrbijo za dobrobit organizacije.

Namen teoretičnega dela je predstaviti in povezati prej omenjena pojma s pomočjo domače in tuje literature. Namen raziskovalnega dela pa je izvesti raziskavo med mladimi na Koroškem in ugotoviti, kakšen odnos imajo do pristopa avtentičnega vodenja in kako to vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Namen raziskave je tudi, končne ugotovitve povezati s teoretičnim delom.

Glavni cilj magistrskega dela je preučiti pojma avtentičnega vodenja in zadovoljstva na delovnem mestu med mladimi. Za navedena pojma bom poiskala nedavne raziskave, jih preučila in njihove ključne ugotovitve povzela v to magistrsko delo.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. S pomočjo pridobljenega znanja pripraviti raziskavo in jo izvesti med mladimi iz koroške regije.
2. Na osnovi opravljene raziskave ugotoviti, kako pomembno je mladim avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu.
3. Ugotoviti, kako način vodenja vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu v organizaciji, kjer delajo.
4. S pomočjo izvedene raziskave izpostaviti glavne ugotovitve in oblikovati priporočila za organizacije, ki zaposlujejo mlad kader in si želijo, da način vodenja pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu sta neposredno povezana, avtentično vodenje vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije.

V raziskovalnem delu magistrskega dela bom preverjala naslednja **raziskovala vprašanja**:

1. Ali sta avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno povezana?
2. Ali mladi poznajo pojem avtentičnega vodenja?
3. Kaj pomeni zadovoljstvo na delovnem mestu za mlade iz koroške regije in kateri dejavniki vplivajo na njihovo zadovoljstvo?
4. Kako avtentično vodenje vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije?
5. Kako lahko avtentični vodje pripomorejo k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu mladih iz koroške regije?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu bosta dve glavni poglavji. V prvem teoretičnem poglavju bo predstavljen koncept avtentičnega vodenja, v drugem pa bo obravnavan koncept zadovoljstva na delovnem mestu. V teoretičnem delu bodo tako uporabljeni sekundarni podatki, ki so že bili predstavljeni s strani tujih in domačih avtorjev v različnih člankih, revijah in knjigah. Do teh virov bom dostopala s pomočjo javnih baz znanstvene literature. Osredotočena bom na novejša raziskave, za potrjevanje teorij pa bodo uporabljeni povzetki ugotovitev iz klasičnih starejših virov. Za teoretični del bo uporabljena metoda deskripcije, s katero se pojavi opazujejo, opisujejo, primerjajo in analizirajo.

Drugi del magistrskega dela bo raziskovalni. Uporabljeni bodo primarni podatki, ki bodo pridobljeni s pomočjo ankete. Z anketo bom poskušala izvedeti, kako mladi iz koroške regije med seboj povezujejo avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu. Anketa bo izvedena s pomočjo spletnega vprašalnika, zato bo vzorčenje neverjetnostno. Ciljna skupina bodo mladi, zaradi česar bo tipologija ankete samoizpolnjevanje, in sicer samoizbira enot, saj bo odločitev o sodelovanju prepuščena njihovi lastni volji. Vprašanja bodo sestavljena na podlagi teoretičnih ugotovitev iz prvega in drugega poglavja. Načini odgovarjanja na vprašanja bodo različni, zato bo vprašalnik v obliki polodprtega tipa. Anketiranci bodo tako lahko pri nekaterih vprašanjih sami napisali odgovore, pri nekaterih bodo izbirali med navedenimi možnimi odgovori, pri nekaterih vprašanjih pa bodo odgovore razvrščali po pomembnosti.

Namen raziskovalnega dela je povezati teoretične koncepte z ugotovitvami anketiranja. Zaključek bo temeljil na sklepnih ugotovitvah teoretičnega dela in analizi raziskave. Na podlagi vseh zbranih primarnih in sekundarnih podatkov bodo oblikovana priporočila za organizacije, in sicer kakšno vodenje je najprimernejše, če zaposlujejo mlad kolektiv in si želijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni na delovnem mestu.

Omejitve pri magistrskemu delu so vsebinske in metodološke. Vsebinske omejitve se navezujejo na primerno rabo sekundarnih virov uporabljenih v teoretičnem delu. Tem omejitvam se lahko poskuša izogniti z uporabo različnih domačih in tujih virov. V raziskavi bodo predvsem metodološke omejitve, ki se bodo navezovala na pridobivanje zadostnega

števila izpolnjenih anket in subjektivnost v odgovarjanju udeležencev v raziskavi. Za nekatere mlade bo lahko tema nezanimiva ali pa ne bodo zaznali pomena sodelovanja v takšnih raziskavah. Pogosto pa je razlog tudi pomanjkanje časa, zaradi česar bi lahko odvrnili sodelovanje. To bom poskušala rešiti tako, da bom že v samem nagovoru poudarila pomen izpolnjevanja navedene ankete, hkrati pa bo tudi večkrat objavljena na spletu, z namenom pridobivanja zadostnega števila odgovorov. Pristranskost odgovarjanja pa bom poskušala rešiti s tem, da vprašanja ne bodo občutljiva in z optimalnim razporejanjem težavnosti vprašanj, torej lažja na samem začetku ter koncu, zahtevnejša pa v jedru ankete.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Vodenje organizacije, pa naj bo majhna ali velika, ni lahka naloga, saj se mora vodja boriti z zadovoljevanjem številnih potreb različnih skupin ljudi. Čeprav so vodje podvrženi mnogim situacijam, morajo ohraniti vizijo, po kateri delujejo oni in organizacija. Da je organizacija lahko učinkovita v sedanjem hitro spreminjajočem in zelo konkurenčnem okolju, morajo vodje razviti stil vodenja, ki ustreza različnim situacijam. Vodje se znajdejo v situacijah, ko morajo inspirirati in motivirati ljudi ter v situacijah, ko morajo poseči po strožjih ukrepih in sprejemati težke odločitve glede zaposlenih in financ. Prav tako komunikacija ni vedno enaka, saj morajo včasih naznaniti javna sporočila, včasih pa se morajo posluževati osebne komunikacije (George, 2003).

Vodenje podjetij v težkih časih zahteva od vodij, da se osredotočijo na to, kar vodenje resnično pomeni. Izzivi, kot so etična, varnostna in zdravstvena vprašanja, močno vplivajo na javne, zasebne in celo prostovoljne organizacije. Delovanje v podjetjih se nenehno spreminja, ko se pojavijo ti izzivi ali ko pride do nove tehnologije, konkurence in sprememb na trgu. V takšnih situacijah je pomembna osredotočenost na vzpostavitev optimizma, upanja in zaupanja. Pokazati odpornost v katastrofalnih situacijah, spodbujanje samozavedanja pri ljudeh in navezovati se na vse deležnike so le nekatere od nalog vodij v kriznih situacijah, s katerimi se srečujejo. V težkih časih je avtentično vodenje pomemben in nujno potreben način vodenja za doseganje zelenih rezultatov (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Prav rešitev kompleksnosti organizacij v tem stoletju George (2003) vidi v avtentičnem vodenju.

Novi konstrukti v poslovnem svetu, med katerimi je tudi avtentično vodenje, poskušajo vplivati na zaznavanje ljudi in pridobivanje njihovega zaupanja. Organizacije, ki so predane napredku, imajo potencial, ki ga je mogoče doseči z usmerjanjem v avtentično delovanje. Predanost nenehnemu napredku pomeni za organizacijo doseganje boljših poslovnih rezultatov, poslovne odličnosti, ugleda v javnosti in privlačnosti za vlagatelje. V naprednih organizacijah se management zaveda, da je potrebno vlogo zaposlenega s pomočjo zavezanosti k avtentičnemu delovanju postaviti na osrednjo mesto organizacijskega znanja (Dimovski in drugi, 2013, str. 45).

1.1 Opredelevanje avtentičnega vodenja

»Ideje o avtentičnosti so se pojavljale že v času starogrških filozofov. Kljub temu da so ideje o avtentičnem vodenju nastale v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, pa so postale predmet raziskovanja šele v tem tisočletju« (Lee, 2017, str. 347). Avtentičnost pomeni biti resničen sam sebi, razvoj avtentičnega vodenja pa vključuje razvijanje sebe v tem kontekstu (Sarkar, 2019, str. 526). George (2003) verjame, da se vodenje začne in konča pri avtentičnosti, saj se vodje kažejo takšni, kot so v resnici. Avtentično vodenje je hkrati eden najučinkovitejših stilov vodenja organizacije in ljudi (Development and Learning in Organizations, 2020, str. 20).

V slovarjih se avtentično vodenje povezuje s pristnostjo in nepokvarjenostjo, kar med drugim pomeni biti zvest originalu, resnicoljubnosti, namenu ipd. Avtentičnost je sposobnost **biti iskren in verodostojno izražati svojo osebnost** (Dimovski in drugi, 2013, str. 20–22). Lee (2017, str. 347) meni, da je avtentično vodenje pojem, ki ga je težko izmeriti, vendar se je enostavno identificirati z njim. Z avtentičnim vodenjem lahko povezujemo značilnosti odličnih vodij. Takšni vodje izražajo sami sebe in se trudijo razvijati sebe, da so lahko zgled sodelavcem (Dimovski in drugi, 2013, str. 134).

Vsak izmed nas je lahko avtentičen, vendar je stopnja izražanja različna. Najlažje se izvabi iz sodelavcev v organizacijskih okoljih napredujoče organizacije. Avtentična oseba skrbi za stalno izmenjavo izkušenj in gradnjo zaupanja na vseh ravneh med vsemi sodelavci (Dimovski in drugi, 2013, str. 44–45). Z avtentičnim vodenjem opisujemo moralni, vključujoči, transparentni in izvirni stil vodenja. Avtentično vodenje se najprej vidi pri vodstvu, kasneje pa se prenaša po celotni organizaciji. Z vključevanjem zaposlenih prenaša v organizacijo zdravo delovno okolje. Skozi avtentičnost posameznik izkazuje svoje osebne izkušnje, ki vključujejo čustva, prepričanja, misli, preference in vrednote (Moore, 2017, str. 76–77).

V Development and Learning in Organizations (2020, str. 20) so zapisali, da je avtentično vodenje učinkovit način vodenja ljudi. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) so definirali naslednje lastnosti avtentičnega vodenja:

- samozavedanje,
- sposobnost ponotranjiti moralno perspektivo,
- sposobnost uravnoteženega razmišljanja in
- biti transparenten v vseh odnosih.

1.2 Lastnosti avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je vzorec vedenja, ki črpa in spodbuja pozitiven psihološki kapital in pozitivno etično klimo. S tem se spodbuja večje samozavedanje, ponotranjanje moralne

perspektive, uravnoteženo procesiranje informacij in transparentnost odnosov (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 94).

»**Samozavedanje** pomeni spoznavanje samega sebe« (Dimovski in drugi, 2013, str. 109). Je ključni dejavnik, ki prispeva k razvoju avtentičnega vodenja in je povezan s samorefleksijo. Z introspekcijo vodje pridobijo jasen vpogled v lastne temeljne vrednote, čustva, motive, cilje in identiteto (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347). Gre za proces, kjer posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente. Tako lahko tudi razvija razumevanje samega sebe (Dimovski in drugi, 2013, str. 109). Samozavedanje vključuje zavedanje o svojih prednostih in slabostih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 349).

Transparentnost odnosov pomeni, da vodja prikazuje visoko stopnjo odprtosti in zaupanja v tesne odnose. Pomeni pa tudi, da je vodja pripravljen drugim pokazati tako pozitivne kot negativne vidike resničnega sebe. S tem, ko ne prikazujejo ponarejene podobe, ustvarjajo vezi, ki temeljijo na intimnosti in zaupanju z bližnjimi, hkrati pa druge spodbuja, da delajo enako (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347–357). Transparentnost od vodij zahteva, da odkrito sporočajo svoje misli in občutke, hkrati pa ne izražajo neprimernih čustev. Takšna odprtost in transparentnost sta potrebni za izgradnjo zaupanja med vodjo in sledilci. Dolgotrajna interakcija med vodji in sledilci je povezana z avtentičnim vodenjem. Večja verjetnost je, da bodo vodje bolj odprti in transparentni s svojimi sledilci, s katerimi skupaj delajo dlje časa (Petersen & Youssef-Morgan, 2018, str. 439–445).

Samozavedanje in transparentnost odnosov sta dve dimenziji, ki se nanašata na načela, ki vodijo misli in ukrepe vodij. Ostali dve dimenziji, uravnoteženo procesiranje informacij in ponotranjena moralna perspektiva, pa se nanašata na izvajanje odločitev vodij glede različnih deležnikov (Corriveau, 2020).

Ponotranjena moralna perspektiva je oblika samoregulacije, ki jo vodijo notranji moralni standardi in vrednote. Nanjo ne smejo vplivati skupinski, organizacijski in družbeni pritiski (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347).

Uravnoteženo procesiranje se nanaša na zbiranje in objektivno analiziranje vseh ustreznih podatkov, ne glede na to, ali so pozitivne ali negativne narave. Te podatke vodje zbirajo pred samim sprejemanjem odločitev in jih kasneje tudi upoštevajo v svojih odločitvah (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347).

1.3 Avtentični vodja

Na vprašanje, kdo je dober vodja, je zelo težko odgovoriti, saj so vodje naklonjeni različnim pristopom. Nekateri zagovarjajo pomen timskega duha, nekateri, da je dober vodja tisti, ki sprejema prave odločitve ob pravem času, zelo malo ljudi pa se strinja o isti definiciji. Namesto da se osredotočamo na to, kdo je dober vodja, bi morali več poudarka nameniti

temu, kaj naredi vodjo dobrega (Development and Learning in Organizations, 2020, str. 20). Wang in Xie (2009, str. 809) vodje razvrščata v dve skupini, in sicer med pozitivne in negativne. Pozitivni vodje, kot so duhovni in dobronamerni vodje, spodbujajo svoje podrejene, medtem ko negativni vodje, kot so nasilni in destruktivni vodje, zmanjšujejo energijo svojih podrejenih. Po mnenju Georga (2003, str. 12-14) so najboljši vodje tisti, ki so močno neodvisni. Za vodje je pomembno, da razvijejo stil vodenja, ki jim najbolj odgovarja in je v skladu z njihovim karakterjem in osebnostjo. Kasneje je potrebno vodenje tudi prilagajati različnim tipom ljudi in različnim situacijam.

Prav tako so se v današnjem času spremenili ljudje, ki delajo v organizacijah. Ne želijo si, da jih vodje obravnavajo le na način ukazovanja in nadziranja, niti da vodje govorijo eno, delajo pa nekaj drugega. **Ljudje danes iščejo avtentične vodje**, ki jim lahko zaupajo, vendar do tega pride šele, ko se vodje izkažejo vredne zaupanja. Obstajajo različni vodje, ki so daleč od ciljev, ki jih zasleduje avtentično vodenje. To so osebe, ki so za napredovanje po lestvici in za doseganje svojih ciljev pripravljeni izkoristiti druge in moč svoje pozicije. Takšne osebe so pogosto nesposobne sprejemati kritike in povratne informacije. Takšno vodenje pa pomeni številne negativne posledice za organizacijo in za ljudi. Vodja ne motivira ljudi k skupnemu cilju in ni sposoben zgraditi zaupanja v organizaciji (George, McLean & Craig, 2008, str. 33–36). Vodje morajo biti odprti za kritične povratne informacije in ne gledati na njih kot grožnjo. Pred sprejemanjem odločitev pa bi morali upoštevati vse ustrezne informacije in biti odprti za ideje, občutke in čustva ter voditi sodelavce po moralnih vrednotah in standardih, tudi kadar so pod pritiskom (Ribeiro, Duarte & Fidalgo, 2020, str. 2110). Mnogi ljudje imajo naravno danost vodenja, vendar če želijo postati izjemni voditelji, morajo vse te danosti razvijati (George, 2003, str. 12).

Avtentični vodje vodijo organizacijo z namenom, vrednotami in integriteto. Dobro morajo upravljati z zapuščino organizacije, ki so jo zapustili predhodni vodje. Sposobni so zgraditi vzdržno organizacijo, ustvariti dolgotrajno vrednost za deležnike in motivirati zaposlene, da zagotovijo boljše storitve za potrošnike. Z ljudmi so zmožni vzpostaviti trajen odnos. So dosledni in samodisciplinirani. Avtentični vodje se posvečajo lastnemu razvoju, saj vedo, da je za vodenje potrebna vseživljenjska osebna rast (George, 2003, str. 12).

Petersen in Youssef-Morgan (2018, str. 436) ugotavljata, da imajo tudi vodje koristi od svoje avtentičnosti. Avtentični vodja je sposoben uskladiti svoj notranji in zunanji jaz ter je bolj pripravljen sočustvovanja z drugimi, ki se kaže kot pozitivna lastnost, saj se drugim ne boji pokazati svoje ranljivosti oz. človečnosti. Avtentični vodje se vedejo bolj dostopno, kar daje drugim občutek opolnomočenja (Moore, 2017, str. 76). Zavedajo se svojih pomanjkljivosti in jih ne skrivajo (Dimovski in drugi, 2013, str. 134). Avtentični vodja je sposoben priznati tudi svoje slabosti in si prizadeva, da jih odpravi s pomočjo svojih sledilcev in tako oblikuje vključujoč in pozitiven organizacijski odnos. Takšen odnos podpira sledilce, da se aktivno vključijo pri razvoju svojega vodje (Avolio & Gardner, 2005, str. 330).

1.3.1 Značilnosti in veščine avtentičnega vodje

Značilnosti, kot so integriteta, poslušanje, empatija, postavljanje ciljev, modrost, vpliv in etično vodenje, so atributi in vedenja avtentičnega vodenja ter še nekaterih drugih vodstvenih pristopov, kot so transakcijsko, transformacijsko in etično (Winston & Fields, 2015, str. 419). Avtentični vodja poudarja odprtost in transparentnost. Druge spodbuja, da so bolj odprti s svojimi idejami, izzivi in mnenji. Takšen vodja postavi sistem vodenja z visokim standardom etičnega in moralnega vedenja. S samozavedanjem se ne zaveda samo svojih moči in omejitev, ampak tudi, kako vpliva na ostale (Wong & Laschinger, 2013, str. 948).

Avtentični vodja gleda na sebe umirjeno ter podpira ljudi okoli sebe brez stereotipov, kar mu omogoča, da se spozna takšen, kot je v resnici. Ima visoko stopnjo osebne ozaveščenosti in moč, da lahko vpliva na razmišljanje, motivacijo in vedenje sledilcev. S svojim vodenjem želi služiti drugim. Večjo pozornost posveča opolnomočenju drugih, kot pa pridobivanju moči, denarja in ugleda za sebe. Za avtentično vodenje ni dovolj le doseganje ciljev organizacije, ampak tudi, kako avtentični vodja vpliva na odnos in vedenje drugih ter kako razvijati pozitivna čustva, kot so upanje, zaupanje in optimizem (Ayça, 2019, str. 791–794).

Pomembne značilnosti, ki jih pooseblja avtentični vodja, so tudi neposrednost, odprtost, zavezanost k uspehu, priznavanje svojih omejitev, transparentnost, odgovornost za lastna dejanja in nagrajevanje poštenosti ter integritete (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 113). V tabeli 1 je predstavljenih 8 korakov, kako vodja postane avtentičen, hkrati pa lahko ti koraki predstavljajo pozitivne značilnosti avtentičnih vodij.

Tabela 1: Koraki avtentičnega vodje

Korak	Opis
1. Povezati se s svojo notranjostjo	Avtentični vodja mora spoznati najprej samega sebe, da se lahko potem poveže z drugimi. Spodbujati mora svoje dobre lastnosti, slabe pa mora odpravljati.
2. Iskreno in odkrito komunicirati z ljudmi	Avtentični vodja se mora odpreti svojim sodelavcem in slediti filozofiji »vse karte na mizo«.
3. Spoznavanje svojih sodelavcev	Avtentični vodja mora vedeti, kaj je njegovim zaposlenim pomembno v življenju. Poznati mora njihove sanje in strahove.
4. Besedam naj sledijo dejanja	Za dolgoročno avtentično vodenje je potrebna transparentnost vodje, kar pomeni, da zaposleni zaupajo svojemu vodji.
5. Približati se svojim sodelavcem	Avtentični vodja se prilagodi svojim sodelavcem in odstrani vse morebitne komunikacijske ovire.
6. Osredotočiti se na druge, ne nase	Avtentični vodja ne čuti potrebe po izpostavljanju sebe, ampak po služenju drugim.
7. Verjeti v sodelavce	Avtentični vodje pomagajo zaposlenim, da odkrijejo svoje skrite talente in jih udeležijo.
8. Ponuditi sodelavcem podporo in upanje	Upanje sodelavcem pomeni zagnanost in prihodnost.

Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 113).

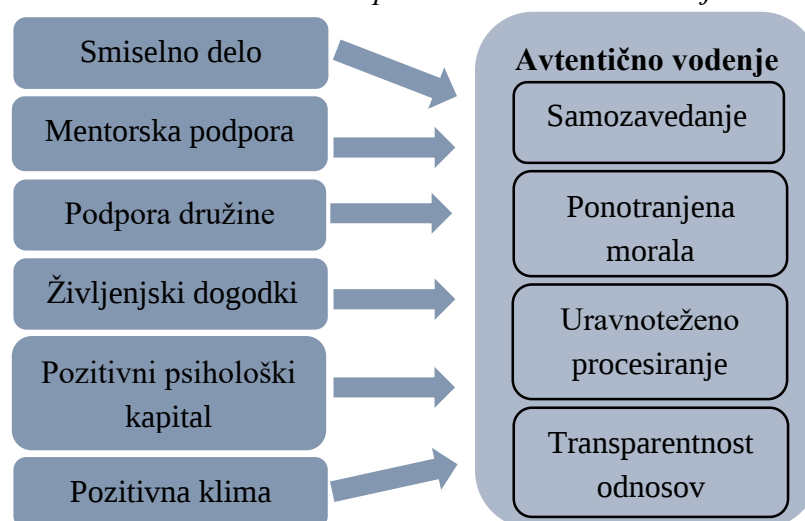
1.3.2 Razvoj avtentičnega vodje

Vodenja se je težko naučiti, saj je veliko odvisno od posameznika. Še posebej so zunanji dejavniki pomembni pri avtentičnem vodenju (Development and Learning in Organizations, 2020, str. 22). Kljub temu lahko organizacije spodbudijo avtentično vodenje z usposabljanjem vodij in spodbujanjem, da se vedejo samozavestno, optimistično, transparentno in moralno. To so vedenja, ki se jih je mogoče naučiti in obvladati s pomočjo razvojnih programov, ki so kombinirani s kulturo in mentorstvom. Nekateri vodje imajo naravno nagnjenost k takemu vedenju, kljub temu pa lahko tudi organizacije prispevajo k okolju, ki ceni in nagraduje takšno vedenje (Meskelis & Whittington, 2020, str. 1465). Torej so za razvoj avtentičnega vodenja **potrebni individualni in organizacijski napor** (Baek, Han & Ryu, 2019, str. 1661). Obetavna strategija za razvoj veščin, ki jih potrebuje avtentični vodja, pa je tudi izkustveno učenje, ki spodbuja nekatere komponente, povezane z avtentičnim vodenjem, še posebej samozavedanje (Corriveau, 2020).

Predhodnik razvoja avtentičnega vodenja je posameznikova zgodovina oz. izkušnje. Proces razvoja avtentičnega vodenja se začne s posameznikovo interpretacijo lastnih izkušenj, ki so zaznamovale njegovo življenje. Vpliv na vodjo ali na sledilce ima več elementov, med katere sodijo družina, otroštvo, kultura, izobrazba, delo, vzorniki in izkušnje s prejšnjim vodenjem. Med predhodnike pa sta vključena tudi organizacijski kontekst in pozitivni psihološki kapital. Ti elementi vplivajo na razvoj posameznikovega samozavedanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 124). Razumevanje predhodnih dejavnikov avtentičnega vodenja je ključno za razvoj avtentičnega vodenja in uresničevanje rezultatov avtentičnega vodenja (Petersen & Youssef-Morgan, 2018, str. 447).

Na sliki 1 so zajeti elementi, ki vplivajo na razvoj avtentičnega vodenja v organizaciji. Ugotovitve različnih avtorjev so predstavljene v skupnem modelu.

Slika 1: Elementi vpliva na avtentično vodenje



Prirejeno po Sarkar (2019, str. 522), Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005, str. 348) in Petersen & Youssef-Morgan (2018, str. 437).

Model, ki ga razvila Sarker (2019, str. 520), predstavlja štiri zunanje dejavnike, ki vplivajo na avtentično vodenje, in sicer smiselno delo, mentorska podpora, podpora družine in zahtevni življenjski dogodki. Petersen in Youssef-Morgan (2018, str. 438) sta razvila model, kjer sta psihološki kapital in psihološka klima predhodnici avtentičnega vodenja. Menita, da je razvoj avtentičnega vodenja mogoče doseči z osebnimi prednostmi vodij oz. s pozitivnim psihološkim kapitalom kot tudi z organizacijskim kontekstom, v katerem vodje delujejo, natančneje s psihološko klimo.

»**Smiselno delo** se lahko opredeli kot delo, ki je usklajeno z lastnim vrednotnim sistemom in namenom življenja. Humanistični psihologi se strinjajo, da je potreba posameznika po smiselnemu delu v življenju« (Sarkar, 2019, str. 521). Delo naj bi postalo smiselno, ko vodja omogoči zaposlenim uskladitev njihovih osebnih vrednot in namena sledenju teh načel. To pomeni tudi večjo verjetnost, da se bodo zaposleni bolj trudili za svojo organizacijo (Development and Learning in Organizations, 2020, str. 21). Smiselno delo tako pozitivno vpliva na avtentičnega vodjo in okrepi njegove vrednote in dejanja (Sarkar, 2019, str. 522).

Za karierni razvoj in avtentično vodenje je potrebno **mentorstvo** (Sarkar, 2019, str. 522; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 348). Avtentični vodje lahko imajo enega ali več vzornikov, ki so pokazali visoko stopnjo integritete, preglednosti in zaupanja ter so pomembni pri osebni rasti vodje. Ti vzorniki so lahko npr. starši, učitelji, sorojenci, trener ali mentor (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 348). Čeprav so predhodne raziskave vključevale pomen mentorstva, pa so ugotovitve Sarkarjeve (2019, str. 526) sicer pokazale, da mentorstvo v njeni raziskavi nima pomembnega vpliva na razvoj avtentičnega vodenja, zardi česar bi bile potrebne še dodatne raziskave.

Podpora družine pripomore, da je delovanje avtentičnega vodje bolj spodbujeno (Sarkar, 2019, str. 523). Podpora družine, ki jo vodja prejme izven službe, je pogosto neopažena, vendar pomeni veliko, saj brez te podpore vodja morda ne bi mogel voditi organizacije tako, kot si želi. S podporo družine je lažje postati avtentični vodja (Development and Learning in Organizations, 2020, str. 21). Vpliv družine je tudi del osebne zgodovine vodje, ki je predhodnik za razvoj avtentičnega vodenja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347).

Pot do vodenja sebe in drugih z zavedanjem in avtentičnostjo zahteva preobrazbo oz. raziskanje notranje identitete, ki vključuje vse **življenjske izkušnje**. Življenjske izkušnje so postavljene v smiselni kontekst, s katerim lahko razumemo, kako smo postali to, kar smo (Wulffers, 2017, str. 17). »Zahtevne življenjske dogodke lahko opredelimo kot pričakovane in nepričakovane situacije, v katerih življenje postane težko in je na preizkušnji posameznikova notranja moč« (Sarkar, 2019, str. 523). Zahtevni življenjski dogodki avtentične vodje vodijo v novo stanje samozavedanja in te izkušnje vzamejo kot priložnost za nadaljnjo rast in razvoj (Sarkar, 2019, str. 523). Za mnoge ljudi so ti dogodki ključnega pomena, da postanejo avtentični vodje (Development and Learning in Organizations, 2020, str. 21). Ključni sprožilni dogodki so pomembni za razvoj avtentičnega vodenja. V

organizacijah se lahko sprožijo dogodki iz notranjih in zunanjih virov, ki izzivajo sposobnosti vodij in zahtevajo inovativne ter drzne rešitve (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347). »Stvari, ki so se jih vodje naučili iz teh dogodkov, bodo verjetno vplivale na njihove trenutne in prihodnje zadolžitve. Voden razmislek o izzivih, s katerimi se je srečeval vodja, je lahko koristen za razvoj vodenja. Vodenje pa lahko pomaga pri boljšemu izražanju resničnega sebe in se tako razvija na bolj avtentičen način« (Sarkar, 2019, str. 528).

Pozitiven psihološki kapital je lahko predhodnik ali posledica avtentičnega vodenja (Dimovski in drugi, 2013, str. 57). Pozitiven psihološki kapital sestavljajo štiri temeljne psihološke sposobnosti, in sicer samozavest, upanje, optimizem in prožnost, ki so definirani tudi kot osrednji vir avtentičnega vodje (Luthans, Luthans & Luthans, 2004, str. 46; Dimovski in drugi, 2013, str. 57; Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123; Petersen & Youssef-Morgan, 2018, str. 437). »Organizacije, ki želijo izboljšati avtentično vodenje (samozavedanje, transparentnost odnosov, uravnoteženo procesiranje in ponotranjeno moralno perspektivo) in uresničiti številne ugodne rezultate avtentičnosti, morajo poudarjati razvoj upanja, učinkovitosti, odpornosti in optimizma psihološkega kapitala vodje« (Petersen & Youssef-Morgan, 2018, str. 448).

Psihološki kapital temelji na pozitivni psihologiji in poudarja iskanje ter razvijanje pozitivnega in dobrega pri ljudeh. Vodje, ki so optimistični, lahko grejo čez ovire ali neuspehe, si opomorejo in hitro vrnejo svoj fokus k doseganju svojih ciljev (Petersen & Youssef-Morgan, 2018, str. 440). Te sposobnosti omogočajo avtentičnim vodjem večjo in boljšo proizvodnjo in podporo uporabnikom ter boljšo možnost vodenja zaposlenih (Dimovski in drugi, 2013, str. 57). »Med procesom pozitivnega modeliranja avtentični vodje povečujejo samozavest sledilcev, ustvarjajo v njih upanje, krepijo prožnost in dvigajo raven optimizma« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123). Psihološki kapital se lahko razvije v smeri dolgoročnega uspeha in razvoja konkurenčnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 120).

Pozitivni dejavniki organizacijskega konteksta oz. **psihološke klime** imajo neposredni vpliv na avtentične vodje in sledilce ter tudi na razvijanje avtentičnega vodenja v organizaciji, s tem pa na trajno uspešnost organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 125). Dejavniki psihološke klime so avtonomija, kohezija, zaupanje, pritisk, podpora, pravičnost, inovacije in priznanje. Vsak od teh dejavnikov psihološke klime lahko pomembno prispeva k avtentičnemu vodenju. Podpora in priznanje, ki ju prejme avtentični vodja, vpliva na večjo transparentnost odnosov. Zaupanje in poštenost spodbujata odprtost pri izmenjavi informacij, kohezija in avtonomija pa lahko spodbujata vodje, da so takšni, kot so v resnici, da delijo svoje resnične misli in občutke ter da vodijo na način, ki ustreza njihovem slogu (Petersen & Youssef-Morgan, 2018, str. 443). »Kohezija, zaupanje in podpora vodjem omogočajo, da sprejmejo ustrezne moralne odločitve, tudi kadar lahko te odločitve vodijo do finančnega, družbenega ali političnega pritiska. Avtonomija in poštenost omogočata vodjem, da se držijo svojih vrednot brez pritiska, da bi se usklajevali ali sklepali

kompromise. Tako je psihološka klima lahko pomembna za razvojni proces avtentičnega vodenja« (Petersen & Youssef-Morgan, 2018, str. 443). Ugodna psihološka klima lahko izboljša ponotranjeno moralno perspektivo avtentičnih vodij (Petersen & Youssef-Morgan, 2018, str. 443).

Petersen in Youssef-Morgan (2018, str. 446–448) sta sicer s svojo raziskavo ugotovila, da je bil v njunem primeru psihološki kapital vodje pozitivno povezan z avtentičnim vodenjem, psihološka klima pa ne. Vendar je pri razvoju avtentičnega vodenja kljub temu potrebno upoštevati osebne prednosti in psihološke vire vodij ter tudi organizacijski kontekst.

1.3.3 Dimenzije avtentičnega vodje

George (2003, str. 18) je opredelil 5 bistvenih dimenzij avtentičnih vodij. To so glavne kvalitete, ki jih morajo imeti dobri vodje. Avtor jih je predstavil v obliki kroga, saj pridobivanje teh 5 dimenzij ni zaporedni postopek, ampak jih vodje razvijajo neprestano skozi svoje življenje. George, McLean in Craig (2008, str. 37) so te dimenzije avtentičnih vodij vključili v naslednjo misel: »Resničen avtentični vodja mora biti pristen in mora delovati strastno oz. zavzeto. Izražati mora svoje vrednote, voditi ljudi s srcem, razvijati povezovalne odnose in imeti samodisciplino pri doseganju rezultatov.« Na sliki 2 so predstavljene dimenzije avtentičnega vodenja.

Slika 2: Dimenzije avtentičnega vodja



Prirejeno po George (2003, str. 18).

Razumevanje svojega **namena** je povezano z odločitvijo, zaradi katere se oseba odloči, da bo postala vodja neke organizacije. Mnoge osebe privlačijo položaj, denarne nagrade, prestiž in moč povezane z vodenjem. Brez pravega namena, s katerim se vodijo organizacije, so

vodje podvržene le lastnemu egu. Lahko preučijo namene vodenja drugih vodij, ampak na koncu mora vsak vodja voditi organizacijo s svojim edinstvenim namenom. Da lahko najdemo svoj namen, moramo najprej razumeti samega sebe, svoje strasti in osnovne motivacije. Kasneje mora takšna oseba najti okolje oz. organizacijo, ki omogoča prilagajanje namena (George, 2003, str. 19; Wulffers, 2017, str. 17).

Teorija avtentičnega vodenja predlaga, da se vodje zanesejo na svoje temeljne **vrednote** (Srivastava, Mani, Yadav & Joshi, 2020, str. 905), ki pravzaprav skupaj s karakterjem definirajo vodjo. Vrednote avtentičnega vodje so oblikovane iz osebnih prepričanj, razvite s pomočjo študija, introspekcije, posvetovanja z drugimi in življenjskih izkušenj. Te vrednote pomagajo definirati moralni kompas, s pomočjo katerega oseba ve, kaj je prav in kaj je narobe. Razvijanje in izkazovanje trdnih vrednot je ključnega pomena (George, 2003, str. 20). Vodenje z vrednotami od vodij zahteva, da kljub izzivom najdejo ustrezna sredstva in alternative. Vodje, ki izražajo upanje, voljo in pot, lažje uresničujejo cilje in premagujejo ovire. Pri tem morajo upoštevati svoje moralne standarde in pristnost (Petersen & Youssef-Morgan, 2018, str. 441).

Avolio in Gardner (2005, str. 329–330) sta mnenja, da se avtentični vodje zanašajo na svoje občutke in se zavedajo, da se srečujejo s pomembni vprašanji, vrednotami in prepričanji. Z dejanji in besedami prenašajo na druge svoje vrednote, načela in etiko. Avtentični vodje sprejemajo odločitve, ki temeljijo na vrednotah in informacijah, tako pa se lahko izognejo pristranskim odločitvam, ki bi se lahko pojavile med vsemi zainteresiranimi skupinami (Srivastava, Mani, Yadav & Joshi, 2020, str. 914). Poštenost in pravičnost sta vrednoti, ki ju potrebuje in mora imeti vsak avtentični vodja. Pravičnost je povezana z govorjenjem resnice, tudi če je kruta. Če sledilci pri vodji ne morejo zaznati resnice, potem mu ne morejo verjeti in ne morejo niti najti razloga, da bi takšni osebi sledili (George, 2003, str. 20–21).

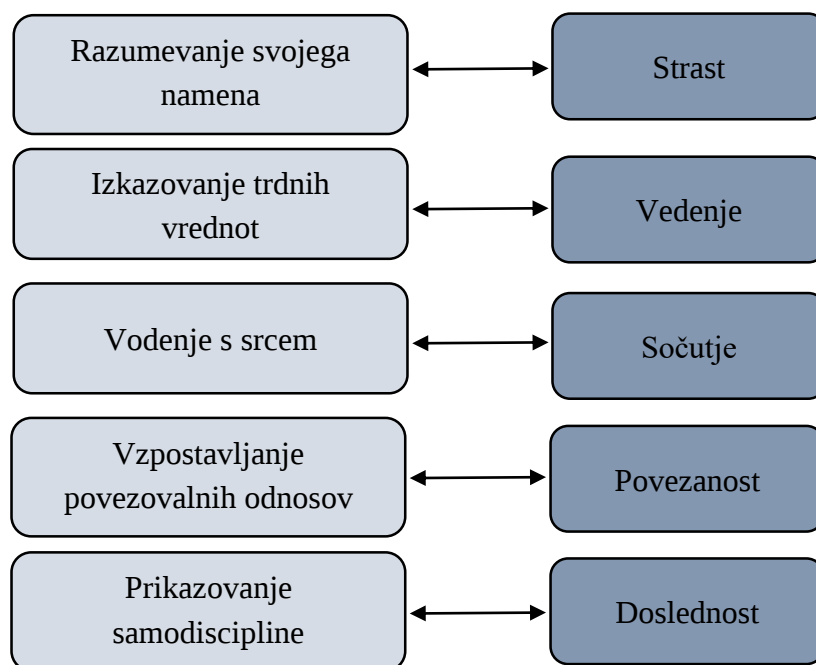
Ko zaposleni začutijo, da ima njihovo delo globlji pomen, potem bodo njihovi rezultati presegali rezultate tistih, ki uporabljajo samo svoj razum in telo. To lahko pomeni konkurenčno prednost organizacije. Vodje, ki organizacije **vodijo s srcem**, so odprte osebe in se želijo predstaviti takšni, kot so, in želijo, da tudi oni spoznajo druge takšne, kot so v resnici (George, 2003, str. 22).

Razvijanje in **vzpostavljanje povezovalnih in trpežnih odnosov** je ena od lastnosti vodij. Mnogi vodje še vedno ne posvečajo pozornosti temu in so osredotočeni le na deligiranje nalog in dokončanje predvidenega dela. V sodobnem času si zaposleni želijo bolj osebnih odnosov s svojimi vodji, preden se bodo povsem predali svojim nalogam in delu. Želijo si dostopa do svojih vodij ter odprtega in globokega odnosa, ki temelji na resnici in zavezi. Avtentični vodje vzpostavijo zaupanja vreden odnos z ljudmi v organizaciji kot tudi v njihovih zasebnih življenjih. Nagrade takšnega odnosa so materialne in nematerialne narave, ki so dolgotrajne (George, 2003, str. 23–24).

Samodisciplina je osnovna lastnost avtentičnega vodje. Pomanjkanje le-te privede do pomanjkanja spoštovanja s strani sledilcev. Nekdo lahko ima dobre vrednote, ampak ima pomanjkanje discipline, da jih pretvori v ustrezne ukrepe. Avtentični vodje morajo imeti samodisciplino, da prikažejo svoje vrednote preko svojih dejanj. Kadar vodja naredi napako, je pomembno, da prizna svoje napake. Čeprav so vodje zelo tekmovalne osebe in si želijo uspeha ne glede na posledice, pa se avtentični vodje zavedajo, da tekmovalnost zahteva visoko mero samodiscipline, da so lahko uspešni. Biti zelo tekmovalna oseba ni slaba lastnost, ampak celo ena od lastnosti zelo uspešnih vodij, vendar mora biti pod kontrolo namena in discipline (George, 2003, str. 24–25).

Z dimenzijami avtentičnega vodenja so povezane tudi karakteristike oz. razvite kvalitete, ki jih mora imeti avtentični vodja (George, 2003, str. 36). Predstavljene so na sliki 3.

Slika 3: Karakteristike avtentičnega vodje



Prirejeno po George (2003, str. 36).

Za iskanje svojega namena mora oseba najprej razumeti sebe in svoje strasti. **Strasti** kažejo razloge namena vodenja organizacije. Vrednote so globoka prepričanja, ki vodijo dejanja in opredeljujejo vodjo. Vrednote so na preizkušnji v delovanju pod pritiskom, saj se izkazujejo preko lastnih **dejanj** in ne samo z govorjenjem. Nezvestoba vrednotam, ki jih vodja izpoveduje, privede do izgube zaupanja v osebo in v samo vodenje. Avtentični vodja vodi s srcem in z glavo. To pomeni, da ima strast do svojega dela, **sočutje** in empatijo do ljudi ter pogum za sprejemanje težkih odločitev. Voditi s povezovalnimi odnosi pomeni razvijati trajne **povezave z drugimi** ljudmi v vseh vrstah odnosov. Ti odnosi s pomočjo odprtosti in globine samih odnosov omogočajo gradnjo zaupanja in zavezanosti. Za doseganje rezultatov in tekmovanje s konkurenti je potrebna samodisciplina vodje, ki omogoča postavljanje

visokih standardov in odgovornosti. Ko avtentični vodja stori napako, je pomembno, da to **prizna** in začne takoj popravljati (George, McLean & Craig, 2008, str. 38–40).

1.4 Avtentično vodenje in organizacija

Organizacije bi morale usposablјati vodje, da se pred svojimi podrejenimi vedejo kot vodje, skrbijo za interese kolektiva, postanejo samozavestni in izražajo lastno doslednost. Še posebej v storitvenih dejavnostih je pomembno, da organizacije spodbujajo in usmerjajo svoje vodje, da delujejo bolj avtentično (Wang & Xie, 2019, str. 808–809). Avtentično vodenje pa ne vpliva le na ljudi znotraj organizacije, ampak tudi na organizacijo samo, saj lahko z avtentičnim vodenjem organizacije neomejeno tekmujejo s konkurenco in se odlično odražajo na trgu (George, McLean & Craig, 2008, str. 37). Če želi ekipa postati avtentična in učinkovita, mora najprej vodja biti avtentičen in učinkovit (Wulffers, 2017, str. 45).

Srivastava, Mani, Yadav in Joshi (2020) povezujejo avtentično vodenje s pristopom k trajnosti v organizacijah. Če želi organizacija **dosegati cilje trajnostnega razvoja**, potem potrebuje za to avtentične vodje (Corriveau, 2020). Avtentični vodje se odločajo in motivirajo zaposlene s pomočjo uporabe primerov, s čimer se gradi pozitiven ugled blagovne znamke med zaposlenimi. Posledično avtentično vodenje spodbuja zaposlene pri doseganju trajnosti v organizaciji. Ko vodstveni delavci zagotovijo pozitivno in na zaupanju temelječo okolje, se zaposleni povežejo z organizacijo, sprejmejo organizacijske vrednote in se tudi poistovetijo z organizacijo. Zaposleni podredijo lastne vrednote za doseganje skupnih organizacijskih ciljev in tako lahko dolgoročno zagotavljajo trajnost. Ko so vodje avtentični, lahko spodbudijo ostale člane k ohranjanju blagovne znamke in doseganju ciljev organizacije. Ta pristop zaznavanja ali identificiranja mora biti na podlagi lastnih izkušenj. Posamezniki najprej opredelijo organizacijske vrednote na podlagi tega, kako jih predstavljajo njihovi vodje. Pozitivna identifikacija motivira zaposlene, da delajo z večjo zavzetostjo in pripadnostjo do organizacije (Srivastava, Mani, Yadav & Joshi, 2020, str. 904).

Srivastava, Mani, Yadav in Joshi (2020) so se še posebej osredotočili na doseganje trajnosti v organizaciji s pomočjo zelenega avtentičnega vodenja. **Zeleno avtentično vodenje** avtorji razlagajo kot obliko vodenja, ki omogoča bolj zeleno delovno okolje. S tem, ko zeleno avtentično vodenje vključuje primere odprtosti in prostega pretoka idej, podpira okoljska in družbena vprašanja. Hkrati pa je pomembno tudi usposabljanje zaposlenih, saj zeleno usposabljanje zagotavlja trajnost organizacije. Takšno usposabljanje privede do zelene korporativne kulture in spodbuja zaposlene, da ostajajo predani dolgoročni trajnosti. Pomanjkanje takšnega usposabljanja pa pomeni, da so zaposleni predani le njihovim nalogam in vlogam, ki ne poznajo okolju prijaznejše delovne kulture in trajnosti organizacije.

Pomemben in pozitiven odnos med zelenim avtentičnim vodenjem in trajnostno naravnostjo v organizaciji je rezultat avtentičnih vodij, ki zagotavljajo optimalno izrabo

institucionalnih virov z manj zapravljanja. Hkrati spodbujajo zaposlene k zmanjšanju izgub in varčevanju z okolijskimi viri. Kooperativno okolje in avtentični vodje spodbujajo zaposlene, da se sami motivirajo in tudi da motivirajo druge, da si prizadevajo za trajnost. To podpira dejstvo, da morajo posamezniki v vseh institucijah imeti skupne cilje. Avtentični vodje zagotavljajo pozitivno in na zaupanju temelječo delovno okolje za vse člane organizacije, spodbujajo razvoj sposobnosti, poudarjajo razumevanje in sodelovanje, da se zagotovi trajnost (Srivastava, Mani, Yadav & Joshi, 2020).

Avolio in Gardner (2005, str. 331) sta mnenja, da lahko avtentično vodenje organizacijo bistveno spremeni, saj ljudem pomaga pri iskanju smisla in razvijanju samozavedanja. Avtorja sta navedla naslednje **spodbude, ki jih prenese avtentično vodenje**, in sicer optimizem, zaupanje in upanje; nastanek jasnih odnosov; sprejemanje odločitev; izgradnja zaupanja pri sledilcih ter razvoj pozitivne etične klime.

1.5 Avtentično vodenje in zaposleni - avtentični sledilci

Mehko vodenje, kot je avtentično vodenje, ima pozitiven vpliv na zaposlene in organizacijo (Baek, Han & Ryu, 2019, str. 1660). Avtentično vodenje ima pomembno vlogo tudi pri spodbujanju zaposlenih k prizadevanju za doseganje organizacijskih ciljev, vrednot in kulture (Srivastava, Mani, Yadav & Joshi, 2020, str. 914). Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jih zagovarja vodja, so posledično bolj transparentni z vodjo, imajo pa tudi koristi za svoj lasten razvoj (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Avtentični vodja je usmerjen k nenehnemu učenju in razvijanju sebe ter sodelavcev. Sodelavcem je vzornik, trener, mentor, in svetovalec, kar pomeni, da je spodbujevalec osebnega razvoja posameznikov (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 110–111).

Sledilci niso samo zaposleni na nižjih pozicijah, ampak **tudi nadrejeni** avtentičnih vodij in pomembni deležniki znotraj in zunaj organizacije. To pomeni, da lahko celo vodje avtentičnih vodij postanejo njihovi sledilci. Sledilci avtentične vodje doživljajo kot resnične in naravne vodje, ki imajo integriteto, so etični in vredni zaupanja. Sledilcem so vzor, saj vodijo na način, ki ga drugi prepoznajo kot avtentičnega. Odnos med avtentičnim vodjem in sledilci privede do pozitivnih posledic na doseganje rezultatov in uspešnost (Wulffers, 2017, str. 17–38).

Od avtentičnih vodjih se pričakuje, da bodo z osebnim vzgledom visokih moralnih standardov pri sledilcih vzbudili in dvignili njihovo samozavedanje o tem, kaj je mogoče doseči s povečanim trudom. Sčasoma sledilci ponotranjijo številne vrednote in poglede vodje. Avtentični vodja lahko olajša delovanje sledilcev tudi s spodbujanjem in izgradnjo pristnih odnosov, ki privedejo do hitrejših in natančnejših prenosov informacij, kar pomaga, da so sledilci učinkovitejši (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 113). Rezultat razvoja avtentičnega vodenja je, da najbolj avtentični zaposleni prevzamejo vlogo vodij, ostali sodelavci pa sodelujejo z njimi pri doseganju skupnih ciljev. S tem, ko

avtentični vodja razvije avtentične sledilce, jim omogoči zadovoljevati lastne potrebe ter razvijati in dosegati lastne cilje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 126).

1.5.1 Odnosi med vodjo in sledilci

Avolio in Gardner (2005, str. 317–327) sta mnenja, da s povečanjem samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja avtentični vodje spodbujajo avtentičnost tudi pri sledilcih, kar vpliva na njihovo dobro počutje in doseganje trajnostnih in resničnih rezultatov. Med vodjem in sledilci nastane avtentičen odnos, ko pride do odprtih in pozitivnih izmenjav in ko zasledujejo skupne cilje. Oboji odražajo prekrivajoče in globoke vrednote. Avtentično vodenje je tako odsev interaktivnega in pristnega odnosa, ki se razvija med vodjo in sledilci (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 95).

Avtentično vodenje pomeni **obojestranski odnos med vodjo in sledilci**. Sledilci so za avtentične vodje pomembni, saj prinašajo dodano vrednost, s katero so lahko vodje učinkoviti (Dimovski in drugi, 2013, str. 55). Avtentično vodenje je tako temelj učinkovitega vodenja in je potrebno za izgradnjo bolj zdravega delovnega okolja, saj namenja posebno pozornost razvoju in krepitvi odnosov med vodjo in sledilci (Wong & Laschinger, 2013, str. 947).

»Ena od osrednjih lastnosti avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji je, da se skozi čas razvijajo tako vodje kot sodelavci, in sicer ko odnosi med njimi postajajo bolj avtentični« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 111). Avtentični vodje morajo zagotoviti ustrezne vire in energijo, da se lahko njihovi zaposleni v celoti osredotočijo na delo, kar se imenuje globoko delovanje. V nasprotnem primeru, ko je avtentično vodenje slabše, lahko privede do t. i. površinskega delovanja zaposlenih. Zaposleni lahko pridejo do globokega delovanja tako, da se popolnoma potopijo v svoje delovne vloge, da resnično izkusijo in prikažejo potrebna čustva. Ko zaposleni prikazujejo površna čustva, govorimo o površnem delovanju (Wang & Xie, 2019, str. 800–802).

Avtentično vodenje preko relacijske energije, ki poteka med avtentičnim vodjem in zaposlenim, **vpliva na čustveno delo** slednjih. Avtentični vodje morajo tako svoje zaposlene polniti z energijo. Vpliv avtentičnega vodenja na čustveno delo zaposlenih je celo močnejši od negotovosti zaposlitve. Razlaga tega je lahko, da se zaposleni, ki se srečujejo z veliko negotovostjo zaposlitve v celoti posvečajo čustvenemu delu in se bolj zavzemajo za izboljšanje svojega delovanja in se tako tudi izognejo izgubi svoje službe. Takšni uslužbenci se tako lahko bolj ukvarjajo s poglobljenim delovanjem. Predpogoj za to pa je seveda, da so vodje avtentični (Wang & Xie, 2019, str. 807–808).

Avtentičnost daje zagon sledilcem, da so bolj angažirani in ozaveščeni ter tako prispevajo svoje poglede in vprašanja o želenem prihodnjem stanju. Če je vodja neavtentičen, potem lahko takšna oseba manipulira z zaposlenimi za doseg lastnih ciljev. V nekem trenutku sledilci to prepoznajo, kar pa vpliva na njihov odziv in na dolgoročen neuspeh (Avolio &

Gardner, 2005, str. 328–329). Zato je pomembno, da avtentični vodje cenijo mnenje zaposlenih, tudi če ta mnenja izzivajo njihova stališča. Zaposleni pa lahko vplivajo na vodje, in sicer s proaktivnim izražanjem svojih idej. Njihov poskus prepričevanja vodij je uspešnejši, ko je vzpostavljeno avtentično vodenje in ko je strokovnost zaposlenih na višji ravni (Zhang, Liang & Li, 2019, str. 274–284). Avtentični vodje so pripravljeni svoje strahove in dvome deliti s sodelavci, zaradi česar jih le-ti sprejmejo medse in se z njimi poistovetijo (Dimovski in drugi, 2013, str. 134). Avtentični vodje izražajo svoja resnična čustva, ki so v skladu z njihovimi vrednotami, tudi takrat, ko so pod pretiskom. V celoti se zavedajo svojih prednosti in slabosti ter se zavedajo, kako njihovo vodenje vpliva na sledilce in družbo (Chughtai, 2018, str. 596).

1.5.2 Zaupanje zaposlenih v avtentičnega vodjo

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 116) so mnenja, da zaupen odnos ni mogoč brez avtentičnosti, samozavedanja, samosprejemanja in izražanja dejanske samopodobe osebe. Avtentični vodje gradijo trajne organizacije, ki ustrezajo potrebam vseh deležnikov. Spodbujajo bolj zaupljiv odnos, kar pomeni **več pozitivnih rezultatov za organizacijo**, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu, predanost organizaciji, namera zaposlenih po ostajanju v organizaciji in delovna angažiranost (Hassan & Ahmed, 2011, str. 164). S tem, ko se povečuje zaupanje med avtentičnim vodjem in sledilci, to vpliva tudi na operativno in organizacijsko transparentnost. Pozitiven vpliv doživijo tako vodje kot sledilci, saj doživijo uspešne rezultate in organizacijsko sodelovanje (Wulffers, 2017, str. 17).

Torej z ustvarjanjem ozračja zaupanja, avtentični vodje spodbujajo osebni razvoj podrejenih in organizacijsko uspešnost (Corriveau, 2020). »Sledilci delajo bolj zavzeto tudi zato, ker s pomočjo avtentičnih vodij najdejo primerno, izzivalno delovno mesto, s katerim so zadovoljni in kjer lahko razvijajo svoje talente. Vse to pa vodi k pravemu trajnemu, dolgoročnemu delovnemu učinku« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 126). Avtentično vodenje je lahko tudi učinkovit način za zadrževanje zaposlenih v organizaciji preko razvoja zaupanja in avtentičnih odnosov (Ribeiro, Duarte & Fidalgo, 2020, str. 2109).

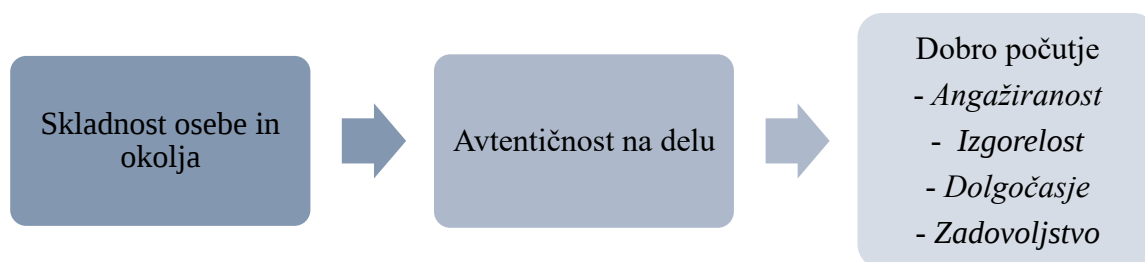
Odličen kraj za delo je tisti, kjer lahko ljudje zaupajo svojim vodjem, so ponosni na to, kar delajo in so navdušeni nad delom, ki ga opravljajo. Avtentično vodenje in zaupanje vodjem je še posebej pomembno v panogah, kjer so delovne naloge zapletene in zahtevajo visoko stopnjo sodelovanja, izmenjave informacij in zaupanja (Hassan & Ahmed, 2011, str. 164–168). Ko se zaupanje poruši, lahko ima resne negativne posledice na uspešnost skupine (Wulffers, 2017, str. 38). Ob najhujših pritiskih in izzivih mora vodja ostati zvest sebi, kar bo pripomoglo, da si ustvari zaupanje in razvije pristne odnose z drugimi. Ko ljudje zaupajo avtentičnemu vodji, jih ta lahko motivira, da delujejo na najvišji ravni učinkovitosti (George, McLean & Craig, 2008, str. 37-38). Zato zaupanje med vodjo in sledilci pozitivno **vpliva na vse akterje tudi v težkih časih** (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 126).

1.5.3 Pozitivno psihološko počutje v kolektivu avtentične vodje

Dobro počutje zaposlenih je pomemben vidik, na katerega se morajo osredotočiti organizacije. Dobro počutje zaposlenih je tudi eden pomembnejših rezultatov avtentičnega vodenja, saj pomembno pozitivno vpliva na vse dimenzije kakovosti življenja, povezanega z delom. Dejavniki, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu, dobro počutje zaposlenih, zaznani stres in delovni pogoji, so sestavni del konstrukta **kakovost delovnega življenja** (Yadav & Dixit, 2017, str. 222-223). »Avtentično vodenje ni pomembno le za dobro počutje zaposlenih, ampak tudi pri razvijanju psihološkega kapitala pri zaposlenih« (Olaniyan & Hystad, 2016, str. 169).

Avtentičnost na delovnem mestu je pomemben konstrukt, ki je povezan s prilagajanjem osebe na delovno mesto in z več pomembnimi rezultati dobrega počutja (van den Bosch, Taris, Schaufeli, Peeters & Reijseger, 2019, str. 263), kar predstavlja slika 4.

Slika 4: Model povezave med prilagajanjem osebe in okolja, avtentičnosti na delu in rezultati dobrega počutja



Vir: van den Bosch, Taris, Schaufeli, Peeters & Reijseger (2019, str. 251).

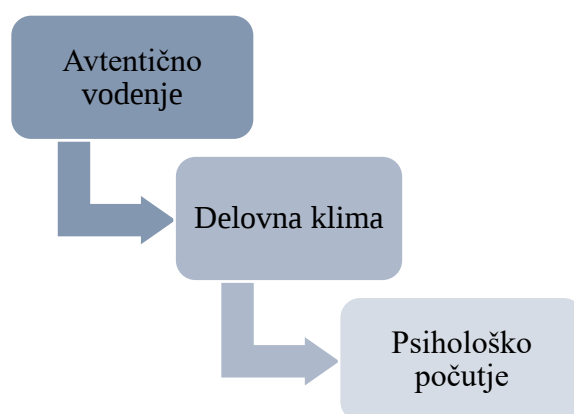
Zaposleni ocenijo skladnost med seboj in okoljem. To ujemanje se nato nanaša na stopnjo avtentičnosti. Boljše kot je **prilagajanje med osebo in okoljem**, bolj se bo ta oseba počutila avtentično. Model se nanaša na dve pozitivni obliki dobrega počutja (delovna angažiranost in zadovoljstvo na delovnem mestu) in na dve negativni obliki dobrega počutja (izgorelost in dolgočasje). Delavci z nizko avtentičnostjo se slabše identificirajo s svojo službo. Ta postopek se nanaša na počutje zaposlenih, kar pomeni, da se avtentičnost na delu odraža v pozitivnem odnosu do pozitivnih oblik dobrega počutja ter negativno do negativnih oblik dobrega počutja. Zaposleni, ki so sebe dojemali kot avtentične, so pokazali višjo stopnjo angažiranosti. Avtentičnost pri delu in zadovoljstvo na delovnem mestu sta pozitivno povezana, kar pomeni, da imajo avtentični delavci višjo stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu. Po drugi strani pa avtentičnost negativno vpliva na izgorelost delavcev, kar pomeni, da imajo osebe, ki na delovnem mestu nimajo stika same s seboj in ne sodelujejo v delovnih aktivnostih, višjo stopnjo čustvene izgorelosti. Avtentičnost vpliva tudi na nižjo stopnjo dolgočasje na delu. Avtentičnost na delu je tako pozitivno povezana z dobrim počutjem (van den Bosch, Taris, Schaufeli, Peeters & Reijseger, 2019, str. 251–259).

Periodično ocenjevanje omogoča organizaciji, da najdejo zaposlene, ki ne občutijo avtentičnosti in imajo občutek, da ne ustrezajo okolju, kjer delajo. Takšno ocenjevanje daje možnost, da lahko organizacija poveča njihove občutke avtentičnosti pri delu in tudi ustreznost z okoljem. Zaposlenim se lahko omogoči prilagajanje svojega delovnega mesta po njihovih željah, kar privede do tega, da zaposleni začnejo dosegati boljše prilagajanje z okoljem in višjo raven avtentičnosti. To naj bi še posebej veljalo za visoko nadarjene osebe (van den Bosch, Taris, Schaufeli, Peeters & Reijseger, 2019, str. 262–263).

Z željo po pridobivanju lastnosti skupine posamezniki opazujejo in se učijo od svojih vodij in poskušajo biti takšni, kot so oni. Ker so vodje predstavniki organizacije, se zaposleni identificirajo s svojimi vodji, jih posnemajo in učinkovito delujejo v smeri trajnosti. Pozitivna delovna kultura, ki so jo razvili vodje s primernim pristopom, spodbuja zaposlene, da dobro delujejo tako v organizaciji kot tudi v zunanjem svetu (Srivastava, Mani, Yadav & Joshi, 2020).

Nelson in drugi (2014, str. 90–96) so ugotovili, da avtentično vodenje s pomočjo vpliva na delovno klimo posredno vpliva tudi na **psihološko počutje** zaposlenih na delovnem mestu. Managerji so pri tem pomembni akterji pri spodbujanju dobrega psihološkega počutja med zaposlenimi. Zaradi pozitivne klime v organizaciji se vsi počutijo spoštovane, zaupanja vredne in imajo občutek, da se ceni njihov prispevek. Avtentični vodje gradijo zaupanje sledilcev in prispevajo k pozitivnemu psihološkemu počutju, kar izkusijo kasneje tudi potrošniki. Tako delovna klima s posrednim učinkom deluje na razmerje med avtentičnim vodenjem in psihološkim počutjem, kar je razvidno tudi iz slike 5.

Slika 5: Posredni vpliv avtentičnega vodenja na psihološko počutje



Prirejeno po Nelson in drugi (2014, str. 96).

Avtentični vodje imajo vpliv tudi na **psihološko varnost zaposlenih**, saj kadar zaposleni občutijo negotovost, skrb in stres, ki jih povzroča negotovost zaposlitve, so prav avtentični vodje tisti, ki lahko to olajšajo z deljenjem informacij, poudarjanjem pravičnosti in iskanjem povratnih informacij s strani zaposlenih. To pa privede tudi do večje predvidljivosti zaposlenih (Wang & Xie, 2019, str. 800–801).

1.5.4 Razvoj zaposlenih

Upravljanje s človeškimi viri je potrebno razviti na način, da ne samo motivira zaposlene k sprejemanju organizacijske blagovne znamke, ampak tudi, da se omogoča identificiranje na podlagi organizacije (Srivastava, Mani, Yadav & Joshi, 2020, str. 903). Avtentično vodenje ima ključno vlogo pri olajšanem razvoju sledilcev, saj jim ponuja možnosti za odkrivanje novih veščin in jim omogoča samostojnost, usposabljanje in večje zadovoljstvo z delom. Podpora avtentičnih vodij in opolnomočenje sta povezana z izboljšanjem delovne učinkovitosti in zadovoljstva na delovnem mestu (Wong & Laschinger, 2013, str. 950).

Vodje v skladu s procesom razvoja avtentičnega vodenja ustvarjajo avtentične sledilce. Pri razvoju avtentičnih sledilcev je pomembneje, da vodje vlagajo v razvoj odprtih in pristnih odnosov s sledilci kot pa izboljševanje lastnih avtentičnih značilnosti. Avtentične značilnosti vodij morajo biti zaposlenim jasno razvidne, s čimer se doseže večji vpliv na avtentično sledenje (Dimovski in drugi, 2013, str. 120–121). Avtentični vodje »pri zaposlenih spodbujajo samozavedanje, jih usmerjajo v samoregulacijo in krepijo elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Poleg tega avtentični vodje prepričajo sledilce, da prevzamejo odgovornost za lasten pozitiven razvoj in proaktivno razvijajo svoje sposobnosti« (Dimovski in drugi, 2013, str. 120).

Avtentični vodje so poleg svojih vsakodnevnih zadolžitev dolžni prevzeti tudi vlogo učitelja in mentorja zaposlenih ter tako postanejo spodbujevalci osebnega razvoja posameznikov in razvoja timov. **Vodja kot mentor** ne ukazuje, ampak neguje zmožnosti za rast pri svojih sledilcih. Ker ga zanima delo drugih, je pripravljen prisluhniti njihovim predlogom in pomislekom (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 155). Zaposleni morajo pri delu z avtentičnim vodjem izražati svoje predloge in pomisleke. Način, da so zaposleni bolj uslišani, je, da izboljšajo svoje strokovno znanje in veščine, ki so povezane z delovnimi nalogami, saj so vodje bolj dovzetni za mnenje zaposlenih, ki imajo več strokovnega znanja (Zhang, Liang & Li, 2019, str. 285).

»**Mentorstvo je dolgoročni odnos**, ki vključuje svetovanje in širši karierni razvoj posameznika« (Dimovski in drugi, 2013, str. 164). Pri razvoju avtentičnih sledilcev je pomembno, da vodje vlagajo v razvoj odprtih in transparentnih odnosov s sledilci (Dimovski in drugi, 2013, str. 121). Odnos med mentorjem in varovancem temelji na obojestranskem spoštovanju, ki ni enak odnosu šef – zaposleni, ampak gre v tem primeru za sočasen razvoj. Vodja s svojimi izkušnjami in znanjem pomaga k velikopoteznemu mišljenju sledilcev in jih spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev. Zaradi zaupanja so sledilci pripravljeni prisluhniti nasvetom mentorja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156).

Najboljši mentorji so tisti, ki v odnos z zaposlenimi vključujejo tako zadostno količino usmerjanja kot tudi izzive, predvsem pa so se pripravljeni prilagajati svojim varovancem. Ob tem pa se v mentorskem procesu lahko uči tudi mentor, saj v obojestranski izmenjavi lahko nagrajuje svoja znanja z idejami svojih varovancev (Dimovski in drugi, 2013, str. 164).

Mentorjeva naloga je, da omogoča sledilec izpopolnjevati svoje delovanje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156).

1.5.5 Spodbujanje uspešnosti in kreativnosti zaposlenih

Vodenje v organizacijah mora biti dolgoročno učinkovito in uspešno, kar pomeni, da mora biti avtentično (Hassan & Ahmed, 2011, str. 164). Avtentični vodje lahko z udejanjanjem naprednega managementa **spodbujajo zaposlene, da so ustvarjalni** in da sprožajo spremembe v organizaciji ali v oddelkih. Ustvarjalnost je za organizacije pomembna, saj pomeni prvi korak k inovaciji, ki so odločilne za dolgoročni uspeh. Ustvarjalni ljudje pa so med drugim originalni, odprtega uma, radovedni, osredotočeni za reševanje problemov, vztrajni, sproščeni v odnosu in odprti za nove ideje (Dimovski in drugi, 2013, str. 42). Zaposleni se zgledujejo po uspešnih sodelavcih, kar tudi spodbuja njihovo stalno učenje in stimulira inovativnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 71).

Dejansko lahko z avtentičnim vodenjem in/ali s kombiniranjem z drugimi pozitivnimi oblikami vodenja, kot sta etično in transformacijsko, zagotovi nekatere močne pozitivne oblike na dolgoročno motivacijo in ohranjanje visoke ravni uspešnosti (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 121). Avtentično vodenje po ugotovitvah Walumbwaja, Avolia, Gardnerja, Wernsinga in Petersona (2008, str. 117) pozitivno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu in na uspešnost sledilcev na delu. Avtentični vodje povečujejo zaupanje sledilcev v vodjo, kar se odraža tudi pri samem zadovoljstvu in uspešnosti. Do podobnih rezultatov sta v svoji raziskavi prišli tudi Wong in Laschinger (2013, str. 947). Prišli sta do zaključka, da bolj kot so vodje avtentični in poudarjajo transparentnost, samozavedanje ter visoke etične standarde, bolj so zaposleni opolnomočeni, zadovoljni s svojim delom in večja je njihova uspešnost.

1.6 Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu

Avtentično vodenje je primeren slog vodenja za izboljšanje rezultatov zaposlenih. Vodje, ki si prizadevajo izboljšati zadovoljstvo zaposlenih, si morajo prizadevati tudi za proaktiven razvoj lastne avtentičnosti (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014, str. 459). Zadovoljstvo na delovnem mestu deluje kot **pozitivna motivacijska sila**. Negotovost na delovnem mestu pa deluje kot negativna motivacijska sila (Olaniyan & Hystad, 2016, str. 168). »Avtentični vodje lahko pozitivno vplivajo na stopnjo zadovoljstva in motivacije ter zmanjšajo stresorje na delovnem mestu« (Yadav & Dixit, 2017, str. 227).

Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je bil v preteklosti že večkrat predmet raziskovanja in številni avtorji se strinjajo, da je ta vpliv pozitiven. Dimovski in drugi (2013, str. 120) so s pomočjo analize z linearnim strukturnim modeliranjem (angl. Structural Equation Modelling) ugotovili, da avtentični vodje pozitivno vplivajo na avtentično sledenje. To so ugotovili s pomočjo simultano raziskavo ločenih

pristopov zaznavanja avtentičnega vodenja, in sicer **z vidika vodje in z vidika sledilcev**. Zaznavanje avtentičnosti vodje s strani sledilcev ima pozitiven vpliv na zaposlene z vidika zadovoljstva na delovnem mestu, pripadnosti organizaciji, zadovoljstva z razpoloženjem v oddelku, ob delu pa tudi uživajo. Pomembna ugotovitev pa je tudi, da takšni zaposleni čutijo, da delo zadovoljuje njihove cilje in da je njihova zaposlitev varna. »Tako zadovoljni zaposleni so bolj motivirani, kar ima nedvomno tudi pozitiven vpliv na njihovo uspešnost« (Dimovski in drugi, 2013, str. 120). Njihove ugotovitve pa tudi kažejo, da zaposleni, ki so bolj avtentični oz. so avtentični sledilci, izražajo višjo stopnjo zadovoljstva pri delu (Dimovski in drugi, 2013, str. 120).

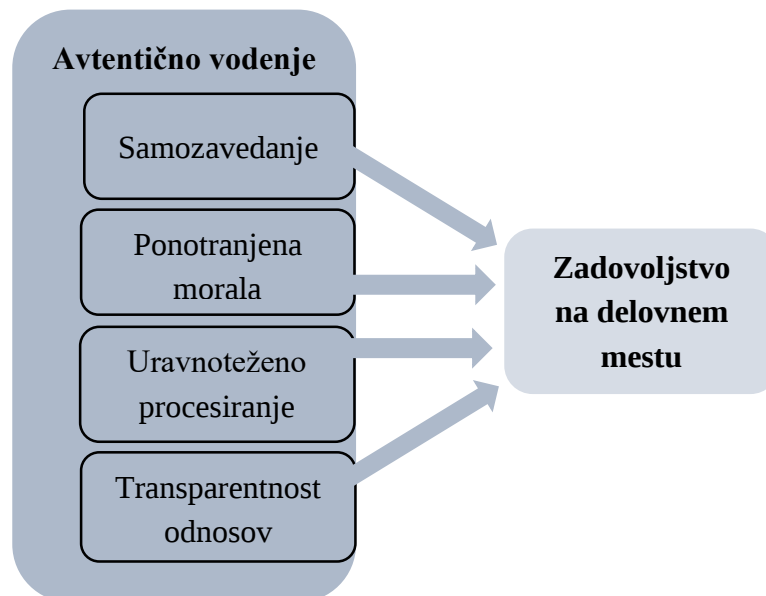
Yadav in Dixit (2017, str. 226) sta ugotovili, da avtentično vodenje pomembno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu in na **karierno zadovoljstvo**. Bistveno izboljšuje tudi splošno počutje zaposlenih. Višje avtentično vodenje vpliva na nižjo raven zaznanega stresa. Kariera je zaznana kot nenehno napredovanje, izboljševanje plače, pridobivanje boljših priložnosti in izkušenj. Kariera ljudem ni pomembna samo zaradi denarja, ki ga lahko zaslužijo, ampak tudi zaradi njihove sposobnosti, da se povzpnejo po hierarhični lestvici, s čimer dobijo moč in možnost odločanja. V ta namen so ljudje pripravljeni delati tudi izven službenega časa. Običajno se zaposleni veselijo odmorov, konca delovnega dne, vikenda, praznikov in dopustov ter zunaj delovnega časa zelo malo razmišljajo o službi in za to namenjajo tudi malo energije. Spet drugi pa menijo, da je kariera najpomembnejša stvar v njihovem življenju in so se pripravljeni posvetiti službi tudi izven običajnih ur delovnega dne, med vikendi in tudi dopusti (Seco & Lopes, 2013, str. 97).

Percepcije zaposlenih o avtentičnem vodenju vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Kadar zaposleni dojemajo svojega vodjo kot avtentičnega, potem prevzemajo pobudo za lasten razvoj in tako lahko dosežejo več, kot so mislili. S tem, ko avtentični vodja sledilcem predstavlja angažiran pozitiven samorazvoj, lahko sledilci delujejo v smeri pozitivnega razmišljanja, in sicer z gradnjo samozavesti in ustvarjanjem upanja, kar se odraža v njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014, str. 453–458). Vodja mora priznati, da njegovo avtentično vodenje pozitivno vpliva na zaposlene, zato mora biti njihov odnos etičen in pošten (Baek, Han & Ryu, 2019, str. 1661). Samodojemanje avtentičnosti pri vodjih spodbuja zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, kadar tudi sledilci svoje vodje dojemajo kot zelo avtentične. Višja kot je skladnost zaznavanja avtentičnosti med vodji in sledilci, bolj pozitivno to vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni so najbolj zadovoljni takrat, ko so vodje ocenjeni kot avtentični tako s strani zaposlenih kot tudi vodij samih (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014, str. 459–465).

Trditev, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo, podpirajo tudi ugotovitve Ayça (2019, str. 800), ki je ugotovila, da avtentično vodenje povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu. Hkrati pa tudi poddimenzije avtentičnega vodenja, ki so transparentnost v odnosih, ponotranjena morala, uravnoteženo procesiranje informacij in samozavedanje,

pomembno vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Slika 6 prikazuje model vpliva avtentičnega vodenja s svojimi lastnostmi na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Slika 6: Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu



Prirejeno po Ayça (2019, str. 795).

1.6.1 Povezava z opolnomočenjem zaposlenih

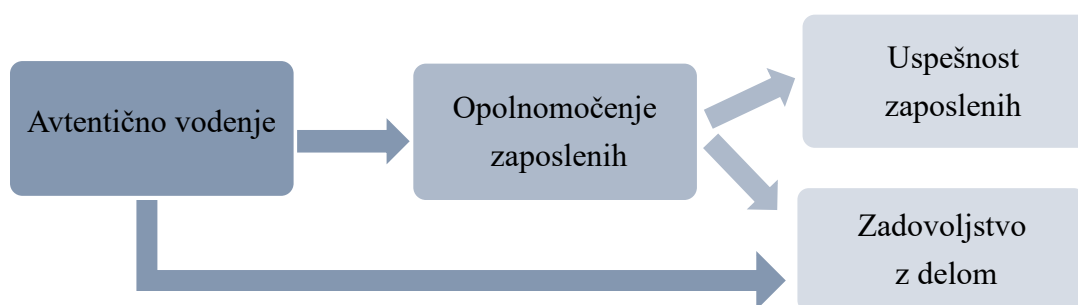
Kadar imajo zaposleni informacije, potrebne za opravljanje svojih vlog, in informacije o že opravljenemu delu, bi jih to moralo motivirati, da prevzamejo več odgovornosti, še posebej takrat, ko vidijo, da je vodja zaupanja vreden, etičen, uravnotežen in pravičen pri sprejemanju odločitev (Wong & Laschinger, 2013, str. 956). Opolnomočenje je najnovejši trend v motivaciji, ki pomeni **prenos moči ali pristojnosti na zaposlene**. Zaposlenim, ki so deležni več moči, se poveča tudi motivacija za opravljanje nalog, saj lahko s svojim izbiranjem načina dela in uporabo kreativnih rešitev izboljšujejo svojo učinkovitost. Opolnomočenje sprošča potencialne in ustvarjalnost vseh zaposlenih in jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter svobodo, da ukrepajo glede na svoje znanje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 78–79).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 78–79) so navedli več razlogov, zakaj se vodje odločajo za opolnomočenje zaposlenih. Vodje si želijo ustvariti učečo se organizacijo z nadpovprečnimi zmogljivostmi za doseganje uspešnosti, takšna organizacija pa bo osnova za trajno konkurenčno prednost. Opolnomočenje je način za izboljšanje proizvodov ali storitev. Vodja, ki porazdeli moč med druge, v zameno dobi večjo zavezanost in ustvarjalnost. Opolnomočenje povečuje celotno moč organizacije, saj delegiranje moči z vrha ustvari večjo skupno moč, na način, da ima vsak posameznik več moči. Opolnomočenje tudi zvišuje motivacijo zaposlenih, saj lahko zaposleni sami določajo, kako bodo opravljali

naloge in kako bodo uporabljali svojo ustvarjalnost. Podjetja, ki uspešno prenašajo moč na zaposlene, dosegajo nizke stopnje fluktuacije. Opolnomočenje tudi pomaga obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje.

Wong in Laschinger (2013, str. 950) sta predstavili model, kjer ima avtentično vodenje neposreden vpliv na zadovoljstvo z delom. Ugotovili pa sta tudi posreden vpliv preko opolnomočenja zaposlenih na zadovoljstvo z delom in na uspešnost zaposlenih. Ta model je viden na sliki 7.

Slika 7: Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo z delom in uspešnost delavcev



Prirejeno po Wong & Laschinger (2013, str. 950).

Kadar vodjo zanimajo mnenja zaposlenih, ga ti pridobivajo, pa naj bodo pozitivna ali negativna, se strinjajo ali pa nasprotujejo osebnim stališčem vodje in te prejete informacije uporabijo za sprejemanje svojih odločitev, potem dobijo zaposleni občutek opolnomočenja. To je tudi temeljni način za zagotavljanje avtentičnosti in opolnomočenja. Avtentični vodja mnenja drugih upošteva pred sprejemanjem odločitev. Vedenja, ki izražajo samozavedanje in uravnoteženo procesiranje, pomembno vplivajo na omogočanje opolnomočenja (Wong & Laschinger, 2013, str. 955).

1.6.2 Povezava s pripadnostjo zaposlenih organizaciji

Olaniyan in Hystad (2016, str. 163–168) menita, da je **nezadovoljen delavec nesrečen delavec**, ki pa je pogosto tudi nesrečen v zasebnem življenju. Sposobnost avtentičnih vodij, da izboljšajo zadovoljstvo zaposlenih, je torej pomembno tudi z vidika dobrega počutja zaposlenih. Prizadevanje ali pomanjkanje prizadevanja vodstva ima pomembno vlogo pri ustvarjanju uspešnega psihosocialnega delovnega okolja, zadovoljstva zaposlenih, odsotnosti z dela, prezentizmu, negotovosti zaposlitve in namere, da zaposleni zapustijo organizacijo. Avtentično vodenje povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu in zmanjšuje negotovosti in namero zaposlenih, da zaposleni zapustijo organizacijo.

Zaposleni, ki so zadovoljni z organizacijo, kjer delajo, se ne bodo odločili za odhod drugam. K temu lahko močno prispeva avtentično vodenje, kar posledično preprečuje negativne učinke, ki se običajno pojavijo, ko nekdo zapusti organizacijo. **Negativne posledice** se med

drugim lahko odražajo v celotni ekipi in na kakovosti storitev. Posamezniki in ekipe, ki se poistovetijo z vrednotami organizacije in uživajo v svojem delu, so dragocena prednost vsake organizacije. To še posebej velja v storitvenih dejavnostih, kjer je značilna močna konkurenca (Ribeiro, Duarte & Fidalgo, 2020, str. 2110). V panogah, kjer se zaposleni srečujejo z nenehnimi nihanji in negotovostjo, lahko z avtentičnim vodenjem zvišajo zadovoljstvo na delovnem mestu in hkrati zmanjšajo negotovost zaposlitve ter namere po odhodu iz organizacije (Olaniyan & Hystad, 2016, str. 163).

Baek, Han in Ryu (2019, str. 1655–1659) so ugotovile, da ima avtentično vodenje pozitivne povezave z zadovoljstvom na delovnem mestu in organizacijsko pripadnostjo. Svojo raziskavo so imele usmerjeno na primer medicinskih sester, ki je pokazala, da je moč teh povezav bila oslABLJENA z delovno dobo zaposlenih in te povezave niso bile več pomembne za medicinske sestre z več kot 20 leti delovne dobe. Tako so ugotovile, da čeprav ima avtentično vodenje vpliv na zadovoljstvo in pripadnost, pa se vpliv le-tega z delovno dobo zaposlenih zmanjšuje. Razloge za zmanjšan vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo in na pripadnost avtorice vidijo v tem, da so manj izkušeni zaposleni bolj podvrženi vplivu svojih vodij, v nasprotju s starejšimi in bolj izkušenimi sodelavci. Zato so potrebni različni pristopi za povečevanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in njihovo pripadnostjo organizaciji. To pomeni, da ni primerno, da se organizacije poslužujejo le enega načina povečevanja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in pripadnosti organizaciji, ampak so potrebni številni različni pristopi.

Prav tako so Ribeiro, Duarte in Fidalgo (2020, str. 2097–2110) prišle do pomembnih zaključkov o vplivih avtentičnega vodenja. Ugotovile so, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na **usmerjenost k strankam** in negativno na **namero posameznikov, da zapustijo organizacijo**. To pomeni, da bolj kot so vodje avtentični, bolj je vedenje zaposlenih usmerjeno k strankam in manj jih namerava zapustiti organizacijo. Pri tem ima čustvena pripadnost organizaciji posredno vlogo, saj usmerjenost k strankam postaja pogostejša, ko se krepi čustven odnos zaposlenih s svojo organizacijo. Usmerjenost k strankam pomeni, da so zaposleni bolj nagnjeni k prepoznavanju potreb, želj in pričakovanj strank ter se na njih odzivajo. S tem strankam zagotavljajo bolj edinstvene, kakovostne in pozitivne storitve.

Z uveljavljanjem bolj pozitivnega, avtentičnega in učinkovitega sloga vodenja ima organizacija možnost za povečanje usmerjenosti zaposlenih k strankam, hkrati pa lahko zmanjša naravnost zaposlenih k zapustitvi organizacije. Vodje lahko vplivajo na delovne pogoje, delovna sredstva in kakovost življenja svojih sledilcev. Močnejše kot je zaznavanje avtentičnega vodenja pri zaposlenih, močnejša je tudi njihova čustvena navezanost na organizacijo. Avtentično vodenje tako spodbuja čustveno pripadnost zaposlenih organizaciji in zaradi tega imajo zaposleni manjšo željo po zapustitvi organizacije (Ribeiro, Duarte & Fidalgo, 2020, str. 2100–2106).

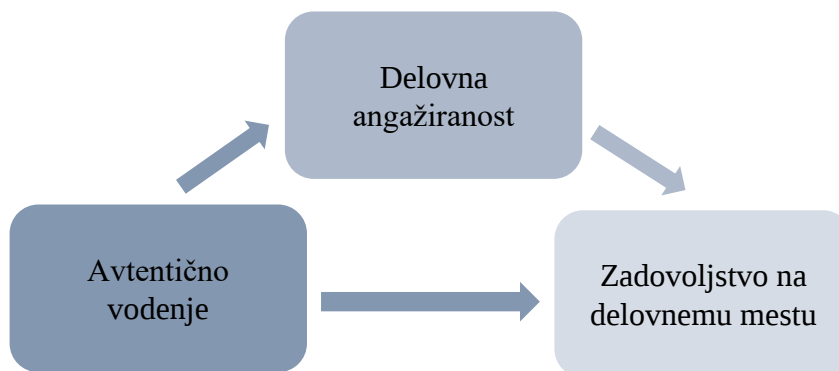
1.6.3 Povezava z angažiranostjo zaposlenih

Meskelis in Whittington (2020, str. 1458) sta mnenja, da je angažiranost bolj verjetno nekaj, kar zaposleni prenesejo k svojemu delu, vendar lahko tudi organizacije pomagajo ustvariti okolje, ki spodbuja angažiranost, s pozitivnim pristopom vodenja, kot je avtentično vodenje. Na angažiranost pomembno vpliva osebnost zaposlenih, saj imajo nekateri zaradi svojih osebnostnih lastnosti **prirojeno nagnjenost k angažiranju** na delovnem mestu. Če pa oseba nima teh določenih osebnostnih lastnosti, pa lahko kljub temu prisotnost avtentičnega vodenja vodi k visokemu nivoju angažiranosti.

Vodja mora izražati doslednost med povedanim in storjenim, poskušati mora narediti, kar je prav, priznati mora svoje omejitve, organizacijo mora voditi aktivno, biti mora transparenten in razvijati mora ekipo. Vse to privede do tega, da so zaposleni še močnejše angažirani. Dosedanje raziskave so tudi pokazale, da lahko vodja neposredno ali posredno vpliva na stopnjo angažiranosti pri zaposlenih. Avtentično vodenje tako vpliva na angažiranost zaposlenih, saj takšen pristop vodenja ustvarja okolje, ki spodbuja angažiranost (Meskelis & Whittington, 2020, str. 1464). Pri tem ima pomembno vlogo tudi zaupanje zaposlenih v vodjo, saj avtentično vodenje spodbuja to zaupanje, ki prispeva k delovni angažiranosti zaposlenih (Hassan & Ahmed, 2011, str. 168).

Zahteve, ki jih ima posamezno delovno mesto, vplivajo na delovno angažiranost zaposlenih, ta pa kasneje vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu. Povečanje delovne angažiranosti in delovnega udejstvovanja pozitivno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu. Delovna mesta, ki so zahtevnejša in predstavljajo izziv, izboljšujejo delovno angažiranost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Kadar pa postane delo prezahtevno, lahko zaposleni občutijo stisko. **Iskanje optimalne ravni** je tako ključnega pomena za zadovoljstvo (Ghosh, Jawahar & Rai, 2019, str. 56–62). Na sliki 8 je predstavljen model, kjer ima avtentično vodenje neposreden vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu in posreden vpliv preko delovne angažiranosti.

Slika 8: Neposreden in posreden vpliv avtentičnega vodenja preko delovne angažiranosti na zadovoljstvo na delovnem mestu



Vir: Giallonardo, Wong & Iwasiw (2010, str. 100).

Giallonardo, Wong in Iwasiw (2010, str. 999–1001) so v raziskavi, kjer so bile vključene medicinske sestre, ugotovile, da ima avtentično vodenje pozitivno in pomembno povezavo z zadovoljstvom na delovnem mestu. Zaposleni, ki so poročali o višjemu avtentičnem vodenju, so hkrati poročali tudi o večji delovni angažiranosti, ki je povzročala večjo zadovoljstvo na delovnem mestu. Podatki so tako podprli navedbo, da ima angažiranost na delovnem mestu delno posredni odnos. Čeprav je bil izmerjen posreden učinek avtentičnega vodenja, pa so avtorice ugotovile, da ima avtentično vodenje tudi direkten vpliv na zadovoljstvo. Pri tem so ugotovile tudi pomembno povezavo avtentičnega vodenja z medsebojno interakcijo zaposlenih, ki je eden izmed vidikov zadovoljstva na delovnem mestu.

Seco in Lopes (2013, str. 100) pa sta na primeru zaposlenih v šolstvu ugotovila, da ima lahko avtentično vodenje tudi negativni učinek na delovno angažiranost zaposlenih. Raziskava, ki sta jo opravila, je potekala med zaposlenimi v izobraževalnem sektorju, zato menita, da so ti zaposleni imeli poseben odnos s svojimi vodji. Menita, da so razlogi za takšne rezultate v večji svobodi pri delu. Zaposleni v šolstvu delajo vsak dan brez natančnega nadzora in se na vodje obračajo le, ko pride do težav. Tako so se lahko počutili bolj svobodne pri opravljanju svojega dela in lahko so sprejemali lastne rešitve.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V današnjih časih postajajo posamezniki veliko hitreje nezadovoljni kot kadarkoli prej, hkrati pa veliko težje in počasneje zadovoljni. Vzrok za to so spremembe pričakovanj zaposlenih, ki so danes višje kot včasih. Nekoč je zaposlene skrbelo, ali je delodajalec z njim zadovoljen, danes pa jih bolj skrbi, če bodo oni sami zadovoljni pri delodajalcu (Mihalič, 2008, str. 8).

Z zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in v delovnem okolju so se psihologi začeli ukvarjati v 20. in 30. letih prejšnjega stoletja. Do konca prejšnjega tisočletja pa je bilo opravljenih že na tisoče empiričnih raziskav o predhodnikih in posledicah zadovoljstva na delovnem mestu (Dipboye, 2018, str. 177). Raziskovanja tega koncepta so se povečala z razumevanjem pomena, ki ga ima zadovoljstvo na delovnem mestu za organizacije (Ayça, 2019, str. 791).

O zadovoljstvu na delovnem mestu in njegovih lastnostih je bilo izvedenih že veliko raziskav. Mnogi raziskovalci so zadovoljstvo na delovnem mestu opisali na lasten način, s svojimi besedami (Park, Lee, Lee, Roskams & Haynes, 2020). Čeprav so k razlagi tega koncepta prispevali številni avtorji in kljub pomembnosti zadovoljstva na delovnem mestu, pa **ni sprejetega splošnega dogovora o njegovi opredelitvi** (Navajas-Romero, Díaz-Carrión & Casas-Rosal, 2020). Li, Mehmood, Zhang in Crossin (2019, str. 51) se sicer strinjajo, da je koncept zadovoljstva na delovnem mestu operacionaliziran kot vpliv ali miselnost posameznika glede njegove službe.

2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo na delovnem mestu je pokazatelj, kako se oseba spopada z enim izmed glavnih področij svojega življenja (Spector, 1997, str. 72). Po Lee, Ok in Hwang (2016, str. 141) lahko zadovoljstvo na delovnem mestu opredelimo kot subjektiven odnos posameznika ali **prijetno čustveno stanje**, ki ga sprožijo izkušnje in osebna ocena delovnih razmer v organizaciji. Podobno meni tudi Mihalič (2008, str. 4), ko definira zadovoljstvo zaposlenih kot »...izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta.«

»Zadovoljstvo na delovnem mestu je **subjektivno počutje**, ki ga ne določajo le objektivno opredeljene delovne razmere posameznika, ampak tudi njegova percepcija o lastni zaposlitvi, na primer, kako se delo sklada z njegovim pričakovanjem, kako se sklada s službo njegovih prijateljev in kako se sklada z lastnimi preteklimi izkušnjami« (Mora & Ferrer-i-Carbonel, 2009, str. 582). Poleg tega je zadovoljstvo močno odvisno tudi od posameznikovih osebnostnih lastnosti (Mora & Ferrer-i-Carbonel, 2009, str. 582).

»Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano s tem, koliko je ljudem všeč njihova služba ali koliko ne marajo svoje službe« (Erro-Garces & Ferreira, 2019, str. 944). Nekateri ljudje uživajo ob delu in jim delo pomeni pomemben del življenja, nekateri pa sovražijo svojo službo in jo opravljajo predvsem zaradi vira preživetja (Spector, 1997).

Ayça (2019, str. 791) meni, da zadovoljstvo na delovnem mestu temelji na izpolnjevanju pričakovanj o delu, ki jih ima oseba. Zadovoljstvo je psihološko povezano, saj kadar se pojavi, oseba občuti pozitivne občutke, v primeru nezadovoljstva pa pride do negativnih občutkov. Sorodno definicijo je podal tudi Spector (1997, str. 2), ki definira zadovoljstvo na delovnem mestu kot občutke, ki jih zaposleni občutijo glede svojih delovnih mest in glede različnih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo delo. To pomeni, v kolikšni meri imajo radi svojo službo (so zadovoljni) oz. ne marajo svoje službe (so nezadovoljni). Zadovoljstvo je tako **vedenjska spremenljivka**.

Zadovoljstvo na delovnem mestu je **pomembno v vsakdanjem življenju**, saj organizacije močno vplivajo na ljudi, ki v njih delajo. Zato je pomembno, da organizacije poskušajo maksimizirati zadovoljstvo svojih zaposlenih, kar privede do tega, da so zaposleni pripravljeni sodelovati in pomagati organizaciji biti uspešna. S tem, ko organizacija povečuje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, lahko zaposleni ohranjajo dobro zdravje in pozitivno počutje. Tako je zadovoljstvo na delovnem mestu dober znak prilagoditve dela in pozitivnega počutja (Spector, 1997, str. 72).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je za zaposlene, vodje in organizacijo največ, kar si lahko želijo. Stopnja zadovoljstva je najpomembnejši dejavnik pri delu, saj je morebitno nezadovoljstvo zaposlenih najpogostejši vzrok za slabo in neustrezno opravljanje del ter nalog, neprimerno vedenje kot tudi za njihov odhod iz organizacije. Pri zadovoljstvu na

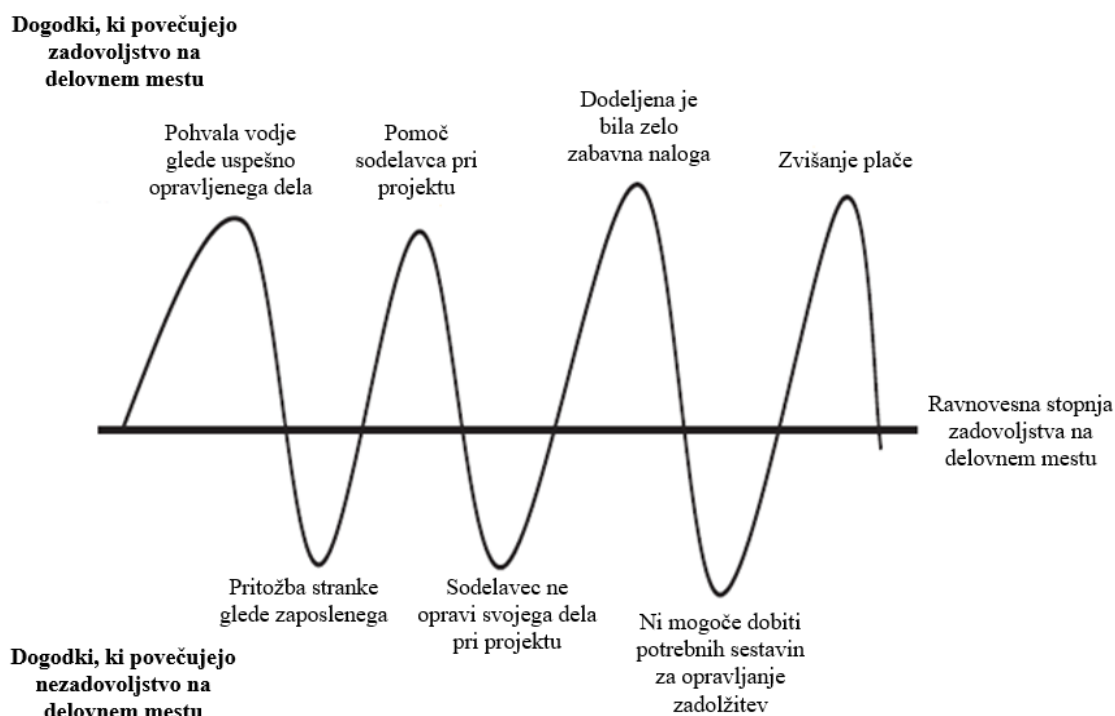
delovnem mestu gre za **reakcijo posameznika** na njegovo delo, delovne pogoje in delovno okolje. Zadovoljna oseba se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rada vrača med sodelavce in se počuti dobro pri opravljanju svojega dela. Pri tem pa je pomembo, da že sama misel na službo sproži prijetne občutke. Dolgotrajno zadovoljstvo na delovnem mestu povzroča optimizem glede lastne karijerne prihodnosti zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 4).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 73) pravijo, da je »...visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih odsev uspešnega zadovoljevanja njihovih potreb.« Organizacijam je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu pomemben cilj (Spector, 1997, str. 2). Vendar Mihalič (2008, str. 5–8) vidi problem v tem, da se organizacije v povprečju premalo trudijo za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, še več, odgovornost za to prelagajo celo na zaposlene. Zato je potrebno zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji, kjer pa ni dovolj le kolektivni pristop, ampak splošno povečanje zadovoljstva z obravnavo vsakega posameznika posebej.

Vodstvo ima ključno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih, saj jim dajejo vodje oz. nadzorniki možnost izražanja svojih misli in idej, zaradi česar so zaposleni vztrajni pri svojem delu (Bhardwaj, Mishra & Kumar Jain, 2021, str. 173). Vodja, ki skrbi za zadovoljstvo svojih zaposlenih, je dober ali celo odličen vodja. Ključni cilj upravljanja zadovoljstva zaposlenih je, da zaposleni niso le zadovoljni na delovnem mestu, temveč zelo zadovoljni ali celo **srečni**. Zato mora biti končni cilj organizacije, da zagotovi vse pogoje, da so lahko njeni zaposleni srečni (Mihalič, 2008, str. 5–12). Podobno trdi tudi Thomas (2019, str. 10), ko je mnenja, da zadovoljstvo na delovnem mestu ni dovolj, glede na to, koliko časa ljudje preživijo v službi. Delo, ki zagotavlja smisel, mir in radovednost, je delo, ki si zasluži posameznikov čas, talent in vztrajnost.

Zadovoljstvo na delovnem mestu lahko opišemo tudi kot »...**ravnovesno točko**, ki se pojavi čez čas iz večkratnih izkušenj pozitivnega in negativnega vpliva« (Dipboye, 2018, str. 195). Če pri zaposlenih prevladujejo negativne izkušnje, se kot ravnotežje pojavi nizka raven zadovoljstva na delovnem mestu, če pa prevladujejo pozitivne izkušnje, se za ravnotežje izkaže visok nivo zadovoljstva na delovnem mestu. Zaposleni vsak dan doživijo dogodke, ki izzovejo tako pozitivne kot tudi negativne odzive. Na sliki 9 so prikazani primeri dogodkov, ki izzovejo pozitivne in negativne odzive v delovnem dnevu (Dipboye, 2018, str. 195–193).

Slika 9: Dnevni vzponi in padci v zadovoljstvu na delovnem mestu



Vir: Dipboye (2018, str. 194).

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo na delovnem mestu je posledica različnih dejavnikov (Navajas-Romero, Díaz-Carrión & Casas-Rosal, 2020). Mnogi avtorji so se v svoji literaturi posvečali razumevanju dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu. Namen vseh študij na to temo je seveda izboljšanje odnosov zaposlenih do svojih služb ter posledično s tem njihovo produktivnost in dobro počutje (Erro-Garces & Ferreira, 2019, str. 944). Mihalič (2008, str. 5) pravi, da »na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno.«

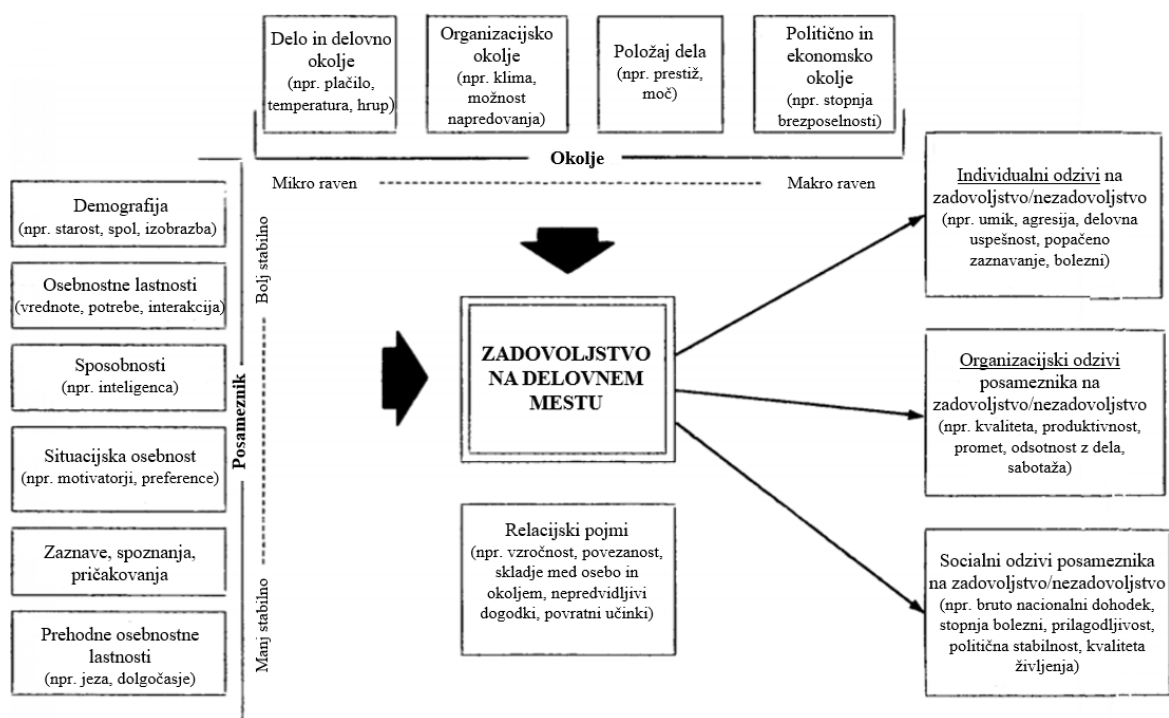
Dejavniki zadovoljstva so odvisni od vsakega posameznika, vendar obstajajo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo na delovnem mestu pri delu vsakega zaposlenega (Mihalič, 2006, str. 266). Spector (1997, str. 3) ugotavlja, da so najpogostejše raziskovani vidiki zadovoljstva na delovnem mestu naslednji: spoštovanje, komunikacija, sodelavci, dodatne ugodnosti, ki jih nudi podjetje, pogoji zaposlitve, narava samega dela, organizacija kot taka, organizacijske politike in postopki, plačilo, osebna rast, priložnost za napredovanje, priznanja, varnost in nadzor.

Predhodnike zadovoljstva na delovnem mestu lahko razvrstimo v dve kategoriji, in sicer na dejavnike okolja in dejavnike, ki jih oseba prinese s seboj v službo. Prvi vključujejo način

ravnanja z ljudmi, naravo delovnih nalog, odnose z drugimi ljudmi in nagrajevanje. Drugi pa vključujejo osebnost posameznika in predhodne izkušnje. Obe kategoriji med seboj sodelujeta in skupaj vplivata na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Spector, 1997, str. 30).

Slika 10 prikazuje glavne elemente in razmerja med zadovoljstvom na delovnem mestu s predhodnimi spremenljivkami, ki sta jih Seashore in Taber (1975, str. 346–348) ugotovila z empirično raziskavo. Na desni strani slike so razvidne tudi razlike med posledicami, ki jih povzroča zadovoljstvo. Te posledice so na ravni posameznika, organizacije in družbe. Na zgornji strani slike so okoljski elementi, ki so razvrščeni od mikro do makro ravni okolja in se razlikujejo od elementov posameznika, ki so razvrščeni od stabilnejših do manj stabilnih lastnosti posameznika, ti pa so na levi strani. Zadovoljstvo na delovnem mestu je tako funkcija zapletenih interakcij med tema dvema širokima razredoma spremenljivk. Spodaj pa je opomnik, da je v tej relaciji potrebno upoštevati več relacijskih pojmov. Puščice prikazujejo verjetno prevladujočo smer odnosov brez interakcij.

Slika 10: Predhodniki zadovoljstva na delovnem mestu in njegove posledice



Vir: Seashore & Taber (1975, str. 347).

Spremenljivke okolja so pokazale neposreden odnos do zadovoljstva na delovnem mestu, medtem pa so poročali le o nekaj neposrednih odnosih med spremenljivkami posameznika in zadovoljstva na delovnem mestu. Vloga spremenljivk posameznika je pogosto v vlogi posrednika med okoljskimi spremenljivkami in zadovoljstvom na delovnem mestu (Seashore & Taber, 1975, str. 356).

2.2.1 Okoljski elementi

Zadovoljstvo na delovnem mestu je zadovoljstvo z doživljanjem okolja. Okoljske značilnosti segajo od posameznih značilnosti delovnega mesta do makro političnega in ekonomskega okolja (Seashore & Taber, 1975, str. 348–356). **Okoljski delovni pogoji** na delovnem mestu imajo pomembno vlogo pri razlagi zadovoljstva na delovnem mestu in jih lahko primerjamo s pomenom pogodbenih pogojev, kot je trajanje pogodbe in zvišanje plačila (Erro-Garces & Ferreira, 2019, str. 936). Seashore in Taber (1975, str. 350) ugotavljata, da je bilo delu in delovnemu okolju posvečenih mnogo raziskav. Trditve teh raziskav se nanašajo na to, da je zadovoljstvo posameznika neposreden produkt objektivnih značilnosti njegovega dela in značilnosti delovnega okolja.

Delovno mesto mora ustrezati delovnim pogojem in delovnemu okolju. Na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo številni različni delovni dejavniki, kot so kakovost in temperatura zraka, razsvetljava, hrup, konstrukcija zgradbe (Bhardwaj, Mishra & Kumar Jain, 2021, str. 172), vibracije orodij in strojev, vdihavanje dima in hlapov, ravnanje s kemičnimi snovmi in ravnanje z nevarnimi materiali, ki lahko vplivajo na zdravje zaposlenih (Erro-Garces & Ferreira, 2019, str. 940). Dipboye (2018, str. 183–184) je prepoznal naslednje okoljske dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu: značilnosti delovnega mesta, poštena obravnava zaposlenih, vedenje nadzornikov oz. vodij, kohezivnost delovne skupine, sodelovanje pri sprejemanju odločitev, plačilo, delovni pogoji, prilagodljivi urnika dela in zaznana diskriminacija, nadlegovanje ter nasilje. Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano tudi z delovnim časom, ki ga zaposleni namenijo službi. V to je všteto tudi dodatno preživljanje časa oz. neprimerno število opravljenih delovnih ur. Plačilo zaposlenih pa je ključni dejavnik, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu (Bhardwaj, Mishra & Kumar Jain, 2021, str. 172).

Spremenljivke **organizacijskega okolja** imajo pomembno vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva na delovnem mestu in vključujejo tudi strukturne spremenljivke organizacije, kot so velikost in oblika strukture organizacije, centralizacija, formalizacija ipd. (Seashore & Taber, 1975, str. 350). Na splošno organizacijsko okolje vključuje neoprijemljive lastnosti, kot so organizacijska klima in možnosti za napredovanje (Erro-Garces & Ferreira, 2019, str. 937). Napredovanje je ključna sestavina zadovoljstva na delovnem mestu. Karierni napredek ni potreben le za izpopolnjevanje materialnih potreb, ampak tudi za zadovoljevanje posameznih psiholoških potreb (Bhardwaj, Mishra & Kumar Jain, 2021, str. 173). Karierni napredek je lahko enakovreden razlog, da posameznik ostane v organizaciji ali pa se odloči za odhod (Kang, Gold, Kim & Kim, 2019, str. 101).

Seashore in Taber (1975, str. 349–350) ugotavljata, da številne študije kažejo pomembno povezavo med zadovoljstvom na delovnem mestu in lastnostmi posameznega poklica, kot so status, prestiž, moč in nadzor na drugimi. Na zadovoljstvo na delovnem mestu pa vpliva tudi **oblika dela**, ki vključuje avtonomijo, motivacijo, izbiro dela in priznanje. Odsotnost katerega od teh dejavnikov lahko zmanjša zadovoljstvo zaposlenih (Bhardwaj, Mishra &

Kumar Jain, 2021, str. 172). Sam (2019, str. 92–94) ugotavlja, da na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo tudi karakteristike in gospodarska dejavnost podjetja. Avtor je na primeru Kambodže ugotovil, da so zaposleni v javnem sektorju zadovoljnejši, saj so pritiski precej nižji kot v zasebnem sektorju.

Ekonomski, politični, kulturni in drugi podobni dejavniki pomembno vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Nihanje stopnje brezposelnosti in splošni optimizem javnosti glede prihodnjih gospodarskih razmer lahko vplivajo na zadovoljstvo posameznikov v organizaciji (Seashore & Taber, 1975, str. 349). Visoka stopnja brezposelnosti zelo negativno vpliva na subjektivno počutje posameznikov in na dojemanje varnosti zaposlitve, kar lahko neposredno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu (Erro-Garces & Ferreira, 2019, str. 939).

2.2.2 Elementi posameznika

Šele sredi 80. let prejšnjega stoletja se je povečalo zanimanje za učinke posameznikove osebnosti na zadovoljstvo na delovnem mestu, do takrat pa so močno prevladovalе študije, ki so obravnavale okoljske dejavnike. Raziskave posameznikove osebnosti so prinesle dokaze, da je osebnost tudi pomemben dejavnik (Spector, 1997, str. 49). Na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo tudi osebne značilnosti posameznih zaposlenih. Osebne značilnosti se gibljejo od razmeroma trajnih lastnosti oz. stabilnih stanj do razmeroma minljivih lastnosti oz. manj stabilnih stanj, kot so jeza, tesnoba in dolgočasje. Zaradi obstoja sorazmerno trajnih osebnostnih in individualnih značilnosti se lahko pričakuje, da bodo nekatere osebe povsem neodvisne od vpliva okolja in bodo doživljale ter poročale o zadovoljstvu na delovnem mestu precej drugače od drugih oseb. Osebne značilnosti zaposlenih so bile sicer redko predmet raziskav o zadovoljstvu na delovnem mestu, vendar so kljub temu pomembne za razumevanje zadovoljstva (Seashore & Taber, 1975, str. 352–354).

Demografske spremenljivke vključujejo spol, starost, stopnjo izobrazbe, število otrok in zakonski status. Pomen teh spremenljivk na zadovoljstvo na delovnem mestu je splošno sprejet (Erro-Garces & Ferreira, 2019, str. 938). Seashore in Taber (1975, str. 353) dodajata k demografskim spremenljivkam regijo bivanja in delovno dobo, Bhardwaj, Mishra in Kumar Jain (2021, str. 173) pa tudi izkušnje, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu. Dipboye (2018, str. 184–187) vključuje še narodnost in generacijske razlike. Obstoječe raziskave so pokazale demografske povezave z zadovoljstvom na delovnem mestu. Bolj pogosto raziskane demografske spremenljivke so starost, spol, izobraževalni dosežki, regija bivanja in delovna doba. Takšne korelacije so večinoma šibke, vendar postanejo močnejše v interakciji z drugimi spremenljivkami (Seashore & Taber, 1975, str. 353).

Manj je znanega je o vlogi posameznih **sposobnosti osebe** pri doseganju zadovoljstva na delovnem mestu. Sposobnosti so predhodniki in napovedovalec uspešnosti dela, hkrati pa lahko vplivajo na kasnejše ukrepe povezane z zadovoljstvom na delovnem mestu, kot je npr.

prostovoljna zapustitev organizacije, za kar se domneva, da je posledica nezadovoljstva pri delu. Skladnost med sposobnostmi posameznika in sposobnostmi, ki jih zahteva delovno mesto, lahko privede do zadovoljstva ali nezadovoljstva na delovnem mestu (Seashore & Taber, 1975, str. 355). »**Situacijske osebnostne značilnosti**, kot so motivacija, pričakovanja, dojemanja, spoznanja ipd., ne predstavljajo neposrednih vzrokov zadovoljstva na delovnem mestu, ampak so pomembni moderatorji posameznikovega odziva na njegovo delo in delovno okolje« (Seashore & Taber, 1975, str. 354). **Prehodne osebnostne lastnosti** so kratkoročna nihanja v zadovoljstvu na delovnem mestu. Pojavljajo se v obdobjih, npr. ob različnih urah ali dnevih (Seashore & Taber, 1975, str. 356).

2.2.3 Pozitivne posledice zadovoljstva na delovnem mestu

Obstaja veliko posledic zadovoljstva ali nezadovoljstva na delovnem mestu. To niso le spremenljivke, povezane z uspešnostjo dela posameznika ali s prometom, ki ga ustvarijo, ampak tudi spremenljivke, kot sta zdravje zaposlenih in zadovoljstvo v življenju (Spector, 1997, str. 55).

Zaposleni je lahko uspešen, pripaden ali lojalen organizaciji, če je pred tem zadovoljen. Organizaciji bo še posebej pripaden tisti posameznik, ki je zelo zadovoljen ali celo srečen. Zato lahko za pripadnost zaposlenih organizaciji največ storimo z uvajanjem elementov, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo (Mihalič, 2008, str. 6–8). Podobno trdijo tudi Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 73), ko navajajo, da so zadovoljni in motivirani zaposleni bolj predani delu, kar pomeni, da lahko tudi bolje delajo. Dipboye (2018, str. 196) je zbral pozitivne vplive zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, ki so razvidni iz tabele 2.

Tabela 2: Seznam koristi zadovoljstva na delovnem mestu

Pozitivni vplivi
Manj pogosta odsotnost z dela.
Manjša verjetnost zapustitve organizacije.
Manj pogosto zamujanje na delo.
So bolj nagnjeni izkazovanju organizacijske zavezanosti (vedenja, ki niso vključena v delo, npr. pomoč sodelavcem in drugim).
Manjša verjetnost, da pride do neproduktivnega vedenja, kot so pretepi, tatvine ipd.
Prejemanje bolj pozitivnih ocen o uspešnosti s strani nadzornikov oz. vodij.
Bolj učinkovito izvajanje objektivnih ukrepov.
Pozitivno ocenjevanje lastne učinkovitosti.
Večja pripadnost organizaciji.
Bolj pozitivno ocenjevanje lastnega življenjskega zadovoljstva in sreče.
Manj zaznanega stresa.
Boljše duševno zdravje.
Boljše fizično zdravje.

Prirejeno po Dipboye (2018, str. 196).

2.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

»Zanimanje za zadovoljstvo na delovnem mestu odraža resnično skrb za dobro počutje zaposlenih, pa tudi izraža prepričanje, da je izboljšanje zadovoljstva sredstvo za izboljšanje organizacijske učinkovitosti« (Dipboye, 2018, str. 177). Obstajajo pomembni razlogi, zakaj bi se organizacije morale **ukvarjati z zadovoljstvom** njihovih zaposlenih. Osnovni razlog je humanitarni vidik, saj si ljudje zaslužijo, da se z njimi ravna pošteno in spoštljivo. Zadovoljstvo na delovnem mestu je do neke mere tudi odraz čustvenega počutja in psihičnega zdravja. Drugi razlog je, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na organizacijsko delovanje, lahko pa je tudi odraz delovanja organizacije (Spector, 1997, str. 2). Zaposleni si zaslužijo, da se skrbi za njihovo zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni pa so tudi temelj uspeha, saj pomembno prispevajo k rasti, razvoju, napredku in učinkovitosti (Mihalič, 2008, str. 12). Najpomembnejši razlog pa je zagotovo, da imajo organizacije **moralno odgovornost**, da dobro ravnaajo z zaposlenimi. Tako je in mora biti osrednja skrb organizacij prav zadovoljstvo njenih zaposlenih (Spector, 1997, str. 72–73).

Ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom je postala običajna dejavnost organizacij, v katerih jim je pomembno fizično in psihološko dobro počutje ljudi (Spector, 1997). »Merjenje vodstvu omogoča pomembne povratne informacije, na osnovi katerih je mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kdo izmed neposrednih vodij morda ne vodi optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave, kakšno je splošno stanje počutja pri delu v naši organizaciji in podobno« (Mihalič, 2008, str. 121). Na osnovi izvedenega merjenja zadovoljstva organizacije dobijo temeljne informacije o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu (Mihalič, 2008, str. 90). Pravilno izvedena raziskava o zadovoljstvu na delovnem mestu pa se organizaciji in zaposlenim zelo izplača. Pri tem pa je pomembno zaposlenim ponuditi možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev in ukrepov, ki vplivajo nanje (Spector, 1997, str. 73).

Razlike v zadovoljstvu na delovnem mestu med organizacijskimi enotami so lahko dober pokazatelj, da so v organizaciji težave (Spector, 1997, str. 2). Mihalič (2008, str. 90–91) tako priporoča, da se merjenje stopnje zadovoljstva izvaja **vsaj enkrat letno**. Ob vzpostavljanju radikalnih sprememb v organizaciji pa je priporočeno, da se merjenje izvaja pred izvedbo teh ukrepov, med njo in po njej. Če je mogoče, potem se v merjenje stopnje zadovoljstva vključi vse zaposlene, kot tudi kasneje v postopek povečevanja zadovoljstva. Prav sistematični in stalni programi preučevanja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu je po mnenju Treven (1998, str. 134) pomemben del strategije človeških virov. Bhardwaj, Mishra in Kumar Jain (2021, str. 173) se strinjajo, da je delo kadrovskih služb zagotavljati zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

2.3.1 Upravljanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu

»Temeljni namen celostnega upravljanja zadovoljstva na delovnem mestu je razvoj, vzpostavitev in permanentno ohranjanje dejavnikov in elementov, ki omogočajo in povečujejo stopnjo zadovoljstva vseh zaposlenih« (Mihalič, 2008, str. 12). Upravljanje zadovoljstva zaposlenih izvaja vsak vodja in organizacija, vanj pa morajo biti vključeni vsi zaposleni. **Vodstvo organizacije je pobudnik** oz. glavni skrbnik upravljanja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Vodstvo se mora zavezati k stalnemu povečanju in vzdrževanju visoke stopnje zadovoljstva vseh zaposlenih. Oddelek za razvoj človeškega kapitala in človeških virov pa je ključni nosilec samega projekta upravljanja zadovoljstva. Zadovoljstvo zaposlenih je tako pomembno, da je nedopustno, če organizacija ne skrbi za to (Mihalič, 2008, str. 12–16).

Učinek upravljanja zadovoljstva je mnogo višji, če se pred tem to pove zaposlenim, predstavi koncept in doseže soglasje. Že ko vodstvo izrazi željo za uvedbo sistema, se takoj poveča stopnja zadovoljstva pri zaposlenih. Vodstvo jim da tako vedeti, da mu je pomembno, kako se počutijo na delu (Mihalič, 2008, str. 13). »Področje celostnega upravljanja zadovoljstva zaposlenih je smiselno tudi **normativno urediti**, in sicer se priporoča izdelava organizacijskega navodila« (Mihalič, 2008, str. 106).

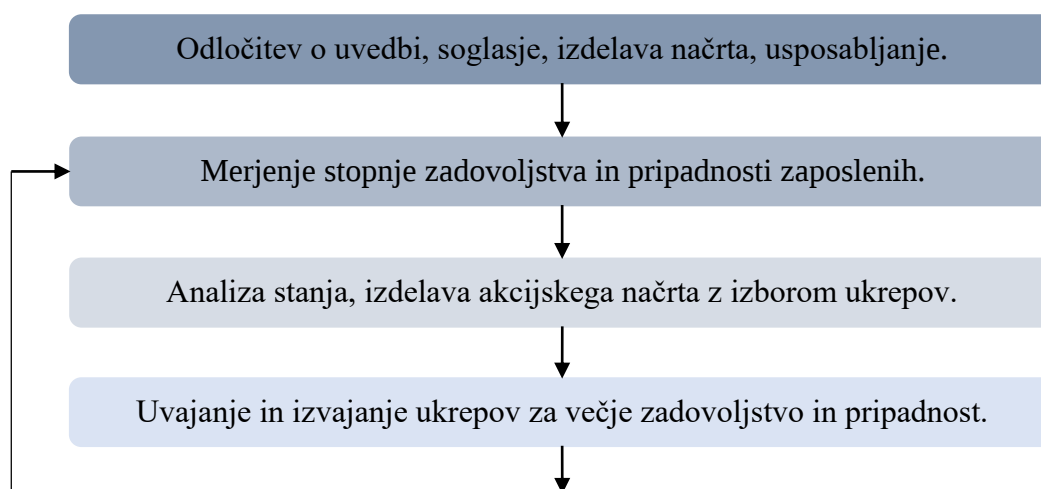
Mihalič (2008, str. 13–14) navaja **dva različna pristopa** upravljanja zadovoljstva zaposlenih. Odločitev o tem, kateri pristop se uvaja, je na strani organizacije oz. vodij. Rezultati so v obeh primerih zelo dobri. Pri projektnem pristopu so sicer rezultati nedvomno boljši in lažje se spremlja napredek. Priporočeno je, da se začne z uvajanjem enostavnejših ukrepov, čez čas pa nekoliko zahtevnejših. Pri tem ni pomembno, katere ukrepe se uvede kot prve, ampak da se sploh začne z uvajanjem ukrepov. Pomembno je presoditi, koliko ukrepov se lahko uvede naenkrat, saj jih je kasneje potrebno tudi naprej stalno izvajati. Eksperimentiranje z ukrepi pri tem ni priporočljivo. V veliki meri pa je izbira ukrepov odvisna predvsem od obstoječega stanja v organizaciji. Ključno je, da se ukrepe uvaja in kasneje izvaja na vseh zaposlenih, ne glede na njihovo delovno mesto.

Manj načrtni pristop oz. nesistematično uvajanje ukrepov zadovoljstva na delovnem mestu je način postopnega uvajanja elementov zadovoljstva v vsakdanjo prakso, kjer se ni potrebno držati določenega zaporedja pri njegovemu uvajanju. Vodstvo lahko enostavno začne z uvajanjem in izvajanjem ukrepov, pri čemer se samo odloči za izbiro in vrstni red začetka izvajanja posameznega ukrepa. Primerno je v situacijah, ko ni dovolj časa in izvajalcev. Dosledno izvajanje zgolj petih ali šestih ukrepov je boljše kot izvajanje vseh ukrepov hkrati (Mihalič, 2008).

S projektnim pristopom oz. celostnim projektnim upravljanjem zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu se zagotovi večja sistematičnost in načrtnost. Njegov namen je, da organizacija pristopi načrtno, sistematično in celostno ter da analizira, načrtuje, usmerja, ohranja in izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih. Cilj projekta je vzpostaviti in vzdrževati

visoko stopnjo zadovoljstva vseh zaposlenih v organizaciji. Gre za načrtni pristop upravljanja zadovoljstva zaposlenih, katerega ključni postopki izvedbe so predstavljeni na sliki 11. Za proces je značilno sledenje vsem stopnjam, od merjenja obstoječega zadovoljstva, do načrtnega uvajanja ukrepov za povečanje zadovoljstva, analiziranja individualnih dejavnikov zadovoljstva in njihovo uvajanje na vsakem posameznem zaposlenem. Uvajanje in izvajanje ukrepov je projekt, ki ni nikoli povsem zaključen, ampak se razvija ter pridobiva nove razsežnosti. Pomembno je tudi periodično merjenje stanja. Za projektni pristop je potreben tudi terminski načrt, ki se razlikuje od velikosti organizacije, stanja zadovoljstva zaposlenih, ambicij glede hitrosti želenega povečanja zadovoljstva in drugih dejavnikov (Mihalič, 2008).

Slika 11: Ključne stopnje v procesu projektnega pristopa upravljanja zadovoljstva



Vir: Mihalič (2008, str. 14).

2.3.2 Pristopi k merjenju zadovoljstva na delovnem mestu

Dve glavni metodi, ki ju raziskovalci uporabljajo za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu, sta intervju in standardizirani vprašalnik (Dipboye, 2018, str. 177). Anketni vprašalniki so sicer pogostejši, za kar obstajajo številni razlogi (Spector, 1997, str. 5).

Prednost **intervjujev** je, da prinesejo bogate informacije in nudijo dragocen vpogled v zadovoljstvo na delovnem mestu (Dipboye, 2018, str. 178). Možno je dobiti obsežne informacije, saj lahko intervjuvanec podrobneje razpravlja o vprašanjih. Hkrati pa je intervju manj omejen format oz. se pred izvedbo raziskave določijo samo okvirna področja, ki se navezujejo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo na delovnem mestu, kasneje pa se lahko postavijo dodatna vprašanja, ki jih raziskovalec pred tem ni načrtoval (Spector, 1997, str. 5). Vendar pa ima intervju tudi negativne plati, saj ni standardiziranega, objektivnega in kvantitativnega merila, ki bi ga raziskovalci lahko spremljali in preučevali skozi čas (Dipboye, 2018, str. 178). »Poleg tega so intervjuji dragi, časovno zamudni in podvrženi

številnim subjektivnim pristranskostim. Zaradi tega psihologi uporabljajo anketni vprašalnik, v katerih zaposlene prosijo, da na številčni lestvici navedejo svojo stopnjo zadovoljstva« (Dipboye, 2018, str. 178).

Anketni vprašalnik je tehnika, ki jo številne organizacije uporabljajo za izboljšanje zadovoljstva na delovnem mestu in reševanje specifičnih težav, ki se pojavijo v organizaciji (Spector, 1997, str. 72). Anketni vprašalniki so bolj priročni in cenejši od razgovorov z zaposlenimi oz. intervjuji. Hkrati omogočajo tudi zbiranje velikega števila podatkov iz večjih vzorcev in standardizacijo. Vendar imajo tudi anketni vprašalniki svoje slabosti. Z anektiranjem raziskovalec ne pridobi veliko podatkov o virih zadovoljstva oz. nezadovoljstva zaposlenih. Poleg tega so lahko odgovori pristranski in so bolj nagnjeni v pozitivno smer (Dipboye, 2018, str. 178). Pri anketiranju je izjemno pomembno, da »oddelek ali posameznik, ki bo izvajal anketiranje, mora zagotoviti anonimnost, poskrbeti pa tudi za oblikovanje končnih rezultatov, skrbno hranjenje izpolnjenih vprašalnikov in omejen dostop do njih« (Mihalič, 2008, str. 91).

Ugotavljanje organizacijskih težav s pomočjo ankete je koristna metoda, vendar pa lahko povzroči tudi dodatno škodo, če se ne izvaja pravilno. Organizacija mora biti zavezana k uvajanju pozitivnih sprememb. Anketiranje zaposlenih o njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu povzroča tudi pričakovanja zaposlenih, da vodstvo skrbi za njih. Zato je še bolj pomembno, da vodstvo uveljavi pozitivne ukrepe. Neizpolnjevanje njihovih pričakovanj lahko povzroči dodatne težave, kot je neproduktivno delovanje. Vodje morajo zaposlenim tudi pojasniti, zakaj lahko nekatere ukrepe izvedejo in zakaj nekaterih ne morejo. Takšna razlaga lahko pozitivno vpliva na vedenje zaposlenih (Spector, 1997, str. 73). V tabeli 3 je navedenih nekaj glavnih korakov, ki jih mora upoštevati organizacija ob merjenju zadovoljstva na delovnem mestu s pomočjo anketnega vprašalnika.

Tabela 3: Glavni koraki ob uporabi anketnega vprašalnika

Korak	Opis
1.	Anketiranje zaposlenih o njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu.
2.	Analiziranje podatkov in priprava poročila.
3.	Posredovanje poročila anketiranim zaposlenim.
4.	Med vodji in zaposlenimi lahko potekajo tudi sestanki, kjer se razpravlja o zbranih ugotovitvah. Namen takšnih srečanj je razvijanje načrta za reševanje odprtih vprašanj oz. težav.
5.	Uprava pregleda predloge iz akcijskega načrta in izvede tiste, ki se jim zdijo izvedljivi.

Prirejeno po Spector (1997, str. 72).

Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu se preučuje na dva načina, in sicer z ugotavljanjem njihovega **celovitega zadovoljstva** in z ugotavljanjem posameznikovega zadovoljstva z **določenim področjem njegovega dela**. Pri prvem se ugotavlja, kako je posameznik zadovoljen s svojim delom kot celoto, pri drugem pa s posameznim področjem, kot je npr. plačilo ali nadzor (Treven, 1998, str. 132-133). Slednji način pomeni, da se

organizacija poglobi v merjenje le enega določenega dejavnika, pri čemer lahko rečemo, da gre za **celostno merjenje posameznega dejavnika** (Navajas-Romero, Díaz-Carrión & Casas-Rosal, 2020). Primer vprašanj za prvi način je prikazan v tabeli 4, h katerim je potrebno dodati še eno izmed lestvic možnih odgovorov (Treven, 1998, str. 132–133).

Tabela 4: Primer vprašanj za ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu

Vprašanje
1. Kako ste zadovoljni s svojim delom?
2. Ali bi priporočali podobno delo v vašem podjetju prijatelju?
3. Ali bi ponovno sprejeli vaše delo, če bi se morali danes odločiti za to?

Prerejeno po Treven (1998, str. 132).

Takšna vprašanja se pogosto uporabljajo v nacionalnih anketah, kjer so ljudje vprašani z enostavnimi vprašanji, kot je »Ali ste zadovoljni s svojim delom?«. S takšnimi vprašanji se pogosto pridobijo zelo pozitivni odgovori. The General Social Survey zbira podatke o zadovoljstvu na delovnem mestu skozi čas, pri tem pa postavijo preprosto vprašanje: »Na splošno, kaj bi rekli, kako ste zadovoljni s svojo službo?« in omogočajo anketirancem odgovor na štiristopenjski lestvici. Za takšne ankete z enim elementom obstaja nerešeno vprašanje, ali rezultati resnično odražajo zadovoljstvo ali so posledica pristranskosti (Dipboye, 2018, str. 178–180).

Primer merjenja zadovoljstva posameznika, ki se nanaša na različna področja njegovega dela, je prikazan v tabeli 5. Zaposleni pred vsak pridevnik ali besedno zvezo vpiše DA, če se strinja s trditvijo, oz. NE, če se ne strinja. Če se ne more odločiti, potem lahko pusti prazno (Treven, 1998, str. 133).

Tabela 5: Primer merjenja zadovoljstva z več dejavniki

NADZOR
_____ neprijazen
_____ kakovostno opravljeno delo je pohvaljeno
_____ premajhen nadzor
MOŽNOST NAPREDOVANJA
_____ delo brez prihodnosti
_____ nepravična politika
_____ odvisna od sposobnosti

Prerejeno po Treven (1998, str. 133).

Spector (1997, str. 20–21) meni, da je uporaba vprašalnikov z več postavkami bolj smiselna iz več razlogov. Najpomembnejši razlog je, da takšen vprašalnik **zanesljivejši**. Razlog pa je tudi, da lahko anketiranci pri izpolnjevanju vprašalnika delajo napake. Te nastanejo, ker anketiranci napačno preberejo vprašanje, si vprašanje napačno razlagajo ali pa se zmotijo pri odgovarjanju. Takšne nenamerne napake se pojavljajo bolj ali manj naključno in lahko povzročijo neskladnost v rezultatih pri posamezni osebi. Večje kot je število postavk, manjši

je vpliv neskladnih odzivov na rezultat vprašalnika. Napaka ob eni postavki lahko premakne oceno z enega konca na drugi konec ekstrema, z več postavkami pa se ocena premakne le znotraj enega dela skupnega rezultata. To vpliva na večjo stabilnost rezultatov skozi čas in s tem na večjo zanesljivost. Več postavk omogoča tudi boljšo oceno dejavnikov.

Razlog za izvajanje takšnega anketnega vprašalnika je tudi, da poskušajo raziskovalci pridobiti natančnejše odgovore zaposlenih o njihovem zadovoljstvu glede dejavnikov, kot so plačilo, vodstvo, sodelavci, delovni pogoji, samo delovno mesto, ugodnosti in druge značilnosti dela. Takšni anketni vprašalniki so bolj primerni, saj vsebujejo več elementov, ki se nanašajo na dejavnike zadovoljstva (Dipboye, 2018, str. 180).

Organizacije se lahko odločajo za anonimno ali manj anonimno izvedbo pridobivanja povratnih informacij s strani zaposlenih. Mihalič (2008, str. 96–98) pri tem opisuje **individualni pristop** k zadovoljstvu, ki pomeni, da se za vsakega zaposlenega ugotovi, kaj mu je najpomembnejše pri delu in na delovnem mestu. Na takšen način se lahko ukrepe za povečanje zadovoljstva prilagodi željam vsakega posameznika. Za ta namen se uporablja vprašalnik za analizo individualnih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu. K sodelovanju pri tem vprašalniku se povabi vse zaposlene, vendar se ne izvaja anonimno. Vodja zgolj analizira vsak posamezen vprašalnik ter s tem ugotavlja, kateri element dela je zaposlenemu pomembnejši in kateri manj pomemben. Vodja kasneje prilagodi svoje vodenje in ukrepe glede na zbrane ugotovitve vsakemu posamezniku (Mihalič, 2008, str. 96-98).

2.3.3 Vprašalniki za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu

Zbrani so nekateri od številnih vprašalnikov za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu. Ti so v večini primerov bili začetniki raziskovanja zadovoljstva, po katerih so kasneje raziskovalci prilagajali svoje vprašalnike (Spector, 1997, str. 7).

2.3.3.1 Hoppockova lestvica zadovoljstva na delovnem mestu

Robert Hoppock je bil začetnik znanstvenega, kvantitativnega raziskovanja zadovoljstva na delovnem mestu. V 30. letih prejšnjega stoletja je vprašanja postavil sokrajanom, ki so odgovarjali v merilu od 100 (izjemno nezadovoljstvo) do 700 (izjemno zadovoljstvo). Njegovo raziskovanje je bilo pomembno iz dveh razlogov, in sicer je razvil eno prvih sodobnih anket odnosa do zaposlitve, s čimer je dal podlago naslednjim raziskovalcem, in kot drugo, raziskovalci že več kot 80 let dobivajo podobne rezultate kot on. Nekateri od teh rezultatov so, da je povprečna ocena zadovoljstva visoka, zadovoljstvo zaposlenih je večje pri višjih položajih oz. vodstvu in bolj prestižnih poklicih ter rezultati so si v nasprotju z mediji, ki poročajo, da je večina ljudi nezadovoljnih in da to nezadovoljstvo narašča (Dipboye, 2018, str. 180–181).

2.3.3.2 Obrazna lestvica

Obrazna lestvica je druga najstarejša, ki jo je razvil Kunin. Anketiranci so pozvani, da stopnjo svojega zadovoljstva na delovnem mestu označijo z risbo obraza, ki se najbolj približa njihovim občutkom. Obstaja pa tudi spremenjena različica, ki je razvidna s slike 12. Obe lestvici sta enostavni in omogočata hitro reševanje ter sta sprejemljivi za merjenje različnih dejavnikov zadovoljstva (Dipboye, 2018, str. 181).

Slika 12: Spremenjena obrazna lestvica



Vir: Dipboye (2018, str. 181).

2.3.3.3 Anketa zadovoljstva na delovnem mestu

Anketo zadovoljstva na delovnem mestu (angl. Job Satisfaction Survey, v nadaljevanju JSS) je leta 1985 kreiral Spector in zajema devet dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu, kot tudi splošno zadovoljstvo. Anketa vsebuje 36 postavk, in sicer vsak od devetih dejavnikov ima štiri postavke. Skupni rezultat zadovoljstva je mogoče izračunati s kombiniranjem vseh postavk. Vsaka od postavk je izjava, ki lahko vsebuje ugoden ali neugoden pogled na zadovoljstvo na delovnem mestu. Trditve so postavljene na šeststopenjski lestvici, od močno se ne strinjam (1) do močno se strinjam (6), anketiranec pa je naprošen, da obkroži eno izmed teh šestih števil, glede na njegovo strinjanje z določeno postavko. Nekatere postavke so v negativni obliki, zato jih je potrebno pred analiziranjem postaviti v pozitivni obliko. Za izračun zadovoljstva vsakega dejavnika, je potrebno sešteti vse štiri postavke posameznega dejavnika. Skupna ocena zadovoljstva je vsota vseh 36 postavk in se lahko giblje med 36 in 216 (36 postavk množeno s 6, kar je najvišja stopnja lestvice). Ocena posameznih vidikov se lahko tako giblje med 4 in 24 (Spector, 1997, str. 8-10). V tabeli 6 so navedeni dejavniki, ki jih obravnava JSS in številka posamezne postavke, ki pripada določenemu dejavniku.

Tabela 6: Vidiki zadovoljstva na delovnem mestu po JSS anketi

Vidik	Kratek opis	Številka postavke
Plačilo	Zadovoljstvo s plačilom in rastjo plače.	1, 10, 19, 28
Napredovanje	Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja.	2, 11, 20, 29
Nadzor oz. vodja	Zadovoljstvo z neposrednim nadzorom.	3, 12, 21, 30
Ugodnosti	Zadovoljstvo z ugodnostmi, ki jih nudi organizacija.	4, 13, 22, 31
Dodatne nagrade	Zadovoljstvo z nagradami ob uspešnem delovanju, ki niso nujno denarne.	5, 14, 23, 32
Delovni pogoji	Zadovoljstvo s pravili in postopki.	6, 15, 24, 33
Sodelavci	Zadovoljstvo s sodelavci.	7, 16, 25, 34
Narava dela	Zadovoljstvo z vrsto opravljenega dela.	8, 17, 26, 35
Komunikacija	Zadovoljstvo s komunikacijo znotraj organizacije.	9, 18, 27, 36

Prirejeno po Spector (1997, str. 8-9).

2.3.3.4 Indeks opisa dela

Indeks opisa dela (angl. The Job Descriptive Index, v nadaljevanju JDI) so leta 1969 razvili Smith, Kendall in Hulin in je verjetno ena najbolj priljubljenih načinov raziskovanja med organizacijami. Sestavlja jo pet dejavnikov, in sicer delo kot takšno, plačilo, možnosti napredovanje, nadzor in sodelavci. Celotni vprašalnik vsebuje 72 postavk, ki so porazdeljene med navedenimi dejavniki. Tako trije dejavniki vsebujejo 18 postavk, dva pa po 9 postavk. Na začetku vsakega vidika je podana krajša razlaga, nato pa sledijo navedene postavke. Postavke so tako v pozitivni kot tudi v negativni obliki (Spector, 1997, str. 12–14). Anketiranci odgovarjajo na pridevnike ali besedne zveze, ki opisujejo njihova delovna mesta. Na voljo imajo naslednje odgovore: da, ne in nisem prepričan. Čeprav je JDI enostaven za izpolnjevanje, pa je ena od slabosti pomanjkanje dejavnikov, saj navedenih pet dejavnikov ne pokaže celovitega zadovoljstva na delovnem mestu. Kljub temu je JDI zanesljivo in veljavno merilo. Od tega štirje dejavniki merijo zunanje zadovoljstvo, le eden pa notranje zadovoljstvo, tj. delo kot takšno (Dipboye, 2018, str. 182).

Tabela 7 prikazuje postavke za merjenje zadovoljstva s plačilom z vprašalnikom JDI. Anketiranec pri vsaki postavki doda enega izmed možnih odgovorov (da, ne ali nisem prepričan). Isto naredi še pri ostalih štirih dejavnikih.

Tabela 7: Merjenje zadovoljstva s plačilom z JDI vprašalnikom

Trenutna plača
1. Primerna plača za običajne stroške.
2. Komaj preživim s trenutno plačo.
3. Slaba.
4. Negotova.

se nadaljuje

Tabela 7: Merjenje zadovoljstva s plačilom z JDI vprašalnikom (nad.)

Trenutna plača
5. Nižja, kot si jo zaslužim.
6. Premalo plačano.
7. Dobro plačano.
8. Nepravična.
9. Dovolj za to, kar potrebujem.

Vir: Fields (2013, str. 24).

2.3.3.5 Minnesotski vprašalnik o zadovoljstvu

Minnesotski vprašalnik o zadovoljstvu (angl. The Minnesota Satisfaction Questionnaire, v nadaljevanju MSQ) so leta 1967 razvili Weiss, Dawis, England in Lofquist. Sestavljen je iz 100 postavk oz. iz 20 dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu in petih trditev za vsak dejavnik. Skupno zadovoljstvo dobimo s seštevanjem vseh stotih postavk, zadovoljstvo za vsak dejavnik pa s seštevanjem petih elementov, ki se nanašajo na posamezen dejavnik. Zaradi svoje dolžine večina raziskovalcev raje uporablja krajšo verzijo MSQ (Dipboye, 2018, str. 182). V krajši različici je za vsak dejavnik le ena postavka, ki je nastala z združitvijo vseh postavk za vsak dejavnik iz daljše oblike. Večina raziskovalcev, ki uporablja krajšo različico, na koncu združi vse postavke oz. dejavnike v eno skupno končno oceno zadovoljstva (Spector, 1997, str. 15). Na vsako postavko je možno odgovoriti s petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer 1 pomeni, da je oseba zelo nezadovoljna z vidikom svoje službe, 5 pa pomeni, da je oseba zelo zadovoljna z vidikom svoje službe (Fields, 2013, str. 8).

Dejavniki v MSQ so razvrščeni v dve skupini, ki se nanašata na dve vrsti zadovoljstva na delovnem mestu, in sicer notranje zadovoljstvo in zunanje zadovoljstvo (Atmaca, Rızaoglu, Türkdogan & Yaylı, 2020). Notranji dejavniki se nanašajo na naravo delovnih nalog in na to, kako se ljudje počutijo glede svojega dela (Spector, 1997, str. 15). Primer notranjega zadovoljstva je možnost, da zaposleni občasno dela različne stari. Zunanji dejavniki pa se nanašajo na pogoje in situacije zunaj dela, kot sta politika podjetja in plačilo glede na opravljeno delo (Dipboye, 2018, str. 182). Zunanje zadovoljstvo zadeva dejavnike dela, ki nimajo veliko opravka z delovnimi nalogami ali samim delom (Spector, 1997, str. 15).

MSQ je sicer še en vprašalnik, ki je med raziskovalci zelo priljubljen. Dejavniki so v primerjavi z JDI in JSS v mnogih primerih bolj specifični, vendar so kljub temu njegove vsebine zajete v drugih vprašalnikih. Številni avtorji so se ob uporabi tega vprašalnika srečevali z visoko korelacijo med različnimi dejavniki (Spector, 1997, str. 15). V tabeli 8 so navedeni dejavniki, ki so jih definirali v MSQ vprašalniku.

Tabela 8: Dejavniki v MSQ vprašalniku

Dejavniki MSQ	
1. Dejavnost	11. Uporaba sposobnosti
2. Neodvisnost	12. Politike in prakse organizacije
3. Raznolikost	13. Plačilo
4. Socialni položaj	14. Napredovanje
5. Nadzor (človeški odnosi)	15. Odgovornost
6. Nadzor (tehnični)	16. Ustvarjalnost
7. Moralne vrednote	17. Delovni pogoji
8. Varnost	18. Sodelavci
9. Socialne razmere	19. Priznanje
10. Avtoriteta	20. Dosežek

Vir: Spector (1997, str. 16).

2.3.3.6 Anketa o diagnostiki zaposlitve

Anketo o diagnostiki zaposlitve (angl. The Job Diagnostic Survey, v nadaljevanju JDS) sta razvila Hackman in Oldham leta 1975. Z JDS se lahko proučuje učinke značilnosti delovnih mest na ljudi. Vsak dejavnik vsebuje od dve do pet postavk, na katere je možno odgovarjati s sedemstopenjsko lestvico, ki sega od popolnoma nezadovoljen do popolnoma zadovoljen (Spector, 1997, str. 17). JDS se uporablja za merjenje celotnega zadovoljstva, kot tudi za merjenje zadovoljstva s posameznim dejavnikom (Fields, 2013, str. 20).

2.3.3.7 Lestvica merjenja splošnega zadovoljstva na delu

Lestvico merjenja splošnega zadovoljstva na delu (angl. The Job in General Scale, v nadaljevanju JIG) so razvili Ironson, Smith, Brannick, Gibson in Paul leta 1989 ter je zasnovan za splošno oceno zadovoljstva na delovnem mestu in ne za ocenjevanje posameznega dejavnika. Oblika je podobna JDI in vsebuje 18 postavk. Vsaka postavka je pridevnik oz. krajša trditev o delu na splošno. Skupna ocena zadovoljstva je kombinirana iz vseh postavk. Avtorji JIG so menja, da je potrebno zadovoljstvo oceniti s splošno lestvico in ne z vsoto posameznih dejavnikov. Tako kot JDI tudi JIG uporablja tri možne odzive na navedene trditve, in sicer da, ne morem se odločiti in ne. Uporaba JIG je bolj smiselna, kadar nas zanima splošno zadovoljstvo na delovnem mestu in ne dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo. Čeprav se pogosto za določanje splošnega zadovoljstva uporabljajo tudi vprašalniki, ki obravnavajo posamezne dejavnike, pa so avtorji JIG vprašalnika do takšnega pristopa kritični, saj ob uporabi vprašalnika z dejavniki predpostavljamo, da vsi ocenjevalni dejavniki enako prispevajo k splošnemu zadovoljstvu. Hkrati se zdi malo verjetno, da bi vsak dejavnik imel enak pomen za vsakega posameznika (Spector, 1997, str. 18–19). Slika 9 prikazuje postavke JIG vprašalnika, ki se navezujejo na splošno zaznavanje službe.

Tabela 9: Postavke JIG vprašalnika za splošno zadovoljstvo

Postavke JIG vprašalnika		
1. Prijetno	7. Vredno	13. Me osrečuje
2. Slabo	8. Slabše od večine	14. Neustrezno
3. Idealno	9. Sprejemljivo	15. Odlično
4. Izguba časa	10. Superiorno	16. Popolnoma zanič
5. Dobro	11. Boljše od večine	17. Prijetno
6. Nezaželeno	12. Neprijetno	18. Ubogo

Prirejeno po Fields (2013, str. 9).

2.3.3.8 Michiganski vprašalnik organizacijske ocene

Michiganski vprašalnik organizacijske ocene (angl. Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale) so razvili Cammann, Fichman, Jenkins in Klesh leta 1979 ter vsebuje tri trditve o splošnem zadovoljstvu zaposlenih. Vprašalnik je zelo preprost in kratek, zaradi česar je idealna izbira za uporabo v raziskavah, ki vsebujejo še druge daljše lestvice. Za vsako trditev je možnih sedem odgovorov, ki si sledijo od sploh se ne strinjam do popolnoma se strinjam. Vsak odgovor je ocenjen s številko od 1 do 7 in za skupno oceno zadovoljstva se števila seštevajo. Pri tem je potrebno biti pozoren, saj je druga trditev napisana v negativni obliki (Spector, 1997, str. 19). Ta vprašalnik je tudi globalni pokazatelj zadovoljstva zaposlenih z njihovo službo (Fields, 2013, str. 5). Tabela 10 prikazuje navedene tri trditve iz Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene.

Tabela 10: Trditve iz Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene

Trditve splošnega zadovoljstva
1. V celoti sem zadovoljen s svojo službo
2. Na splošno nimam rad svoje službe
3. Na splošno rad delam tukaj

Vir: Spector (1997, str. 19).

2.3.3.9 Zadovoljstvo na delovnem mestu glede na pričakovanja

Vprašalnik zadovoljstva na delovnem mestu glede na pričakovanja (angl. Job Satisfaction Relative to Expectations) so razvili Bacharach, Bamberger in Conley leta 1991 ter se navezuje na skladnost med zaznano kakovostjo različnih vidikov zaposlitve in pričakovanji zaposlitve. Posebej je koristen za oceno, v kolikšni meri stres, konflikt vlog ali nejasnost vlog vpliva na preprečevanje izpolnjevanja pričakovanj posameznika o njegovi zaposlitvi. Vprašalnik razpolaga s petimi trditvami in z možnostjo odgovarjanja na štiristopenjski lestvici. Primer takšnega vprašanja je: Zadovoljstvo s trenutno službo, ko upoštevate pričakovanja, ki ste jih imeli, ko ste sprejeli to službo (Fields, 2013, str. 6).

2.3.3.10 Skupna ocena zadovoljstva na delovnem mestu

Skupna ocena zadovoljstva na delovnem mestu (angl. Overall Job Satisfaction) je vprašalnik, ki so ga razvili leta 1994 Judge, Boudreau in Bretz in vključuje tri elemente, ki pojasnjujejo splošno zadovoljstvo na delovnem mestu. Prvo vprašanje se navezuje na zadovoljstvo s trenutno službo, na katerega je mogoče odgovorili le z da ali ne. Naslednje vprašanje želi od anketiranca, da na lestvici, kjer je 11 slik obraza, označijo tisti obraz, ki najbolj ponazarja njegove občutke do službe na splošno. S tretjim odgovorom pa zaposleni odgovorijo na vprašanje, koliko časa so povprečno zadovoljni s svojo službo. Odgovor izrazijo z odstotki (Fields, 2013, str. 11).

2.3.3.11 Lestvica zaznavanja službe

Hatfield, Robinson in Huseman so leta 1985 razvili lestvico zaznavanja službe (angl. Job Perception Scale), s katero merijo zadovoljstvo petih dejavnikov. Ti dejavniki so delo kot tako, plačilo, napredovanje, nadzor in sodelavci. Vprašalnik uporablja semantični diferencial za odzive na 21 postavk oz. nasprotujočih si pridevnikov. Anketiranci na stopnji od 1 do 5 določijo, kateri pridevnik od navedenega para bolj opisuje njihovo zadovoljstvo (Fields, 2013, str. 17). V tabeli 11 so navedeni pridevniki za dejavnik nadzora. Na podoben način so določeni pridevniki tudi še za ostale štiri dejavnike.

Tabela 11: Primer pridevnikov dejavnika nadzora za lestvico zaznavanja službe

Elementi nadzornika oz. vodje
Blizu / Oddaljen
Iskren / Neiskren
Prijazen / Neprijazen
Usposobljen / Neusposobljen

Vir: Fields (2013, str. 17).

2.3.3.12 Indeks kakovosti službe

Indeks kakovosti službe (angl. Job Quality Index, v nadaljevanju JQI) je novejši vprašalnik za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu. Leta 2017 so ga razvili Parent-Thirion, Biletta, Cabrita, Vargas Llave, Vermeylen, Wilczyńska in Wilkens. Sestavljen je iz sedmih dejavnikov. To so zaslužek, perspektiva, socialno okolje, fizično okolje, intenzivnost dela, spretnosti in diskrecija ter kakovost delovnega časa. JQI je osnova za razvoj šeste evropske raziskave o delovnih razmerah (angl. European Working Conditions Survey). Vsi dejavniki, razen plače in zadovoljstva na delovnem mestu, so numerične spremenljivke, izražene na lestvici vrednosti med 0 in 100. Plača je izražena v evrih, zadovoljstvo z delovnim mestom pa s štiristopenjsko lestvico (Navajas-Romero, Díaz-Carrión & Casas-Rosal, 2020).

2.4 Nezadovoljstvo zaposlenih

»Nezadovoljstvo z delom kaže na to, da **težava obstaja bodisi v službi bodisi v osebi**« (Spector, 1997, str. 72). Zaposleni lahko svoje nezadovoljstvo izražajo v okviru dopustnih meja in zmanjšane delovne uspešnosti, v hujših primerih pa lahko celo kršijo organizacijska pravila in povzročajo disciplinske prekrške (Svetlik, 1998, str. 155). Nekatere oblike izražanja nezadovoljstva so lahko »...izguba volje za delo, namerno zmanjševanje delovnih naporov, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, sabotaze, izostajanje z dela, štrajki, zapustitve organizacije in podobni« (Svetlik, 1998, str. 155).

Odsotnost z delovnega mesta je pomemben pojav, ki lahko nastane zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu. Z odsotnostjo so povezani višji stroški dela, saj se pogosto plačuje zaposlene tudi, kadar so odsotni z dela. Organizacije zato potrebujejo za vsakega zaposlenega zamenjavo. Odsotnost z dela pa je povezana tudi z zmanjšano uspešnostjo organizacije. Prav dodatni stroški in nižja uspešnost sta razloga, zaradi katerih je organizacija zaskrbljena ob pojavu odsotnosti zaposlenih z delovnega mesta. Pričakuje se, da ljudje, ki ne marajo svoje službe, ne bodo prihajali na delo. Ljudje, ki so nezadovoljni in ne marajo svoje službe, poskušajo najti alternativno zaposlitev. Zato so nadomestne možnosti zaposlitve izjemno pomembne, saj se oseba verjetno ne bo odpovedala trenutni službi brez druge možnosti zaposlitve (Spector, 1997, str. 59–63).

Z nezadovoljstvom na delovnem mestu so povezana tudi negativna dejanja posameznika. Takšna dejanja so neproduktivna in se lahko kažejo v namernem ali nenamernem škodovanju organizaciji. To so lahko napadi na sodelavce ali delodajalce, sabotaze in tatvine (Spector, 1997, str. 67–68). Svetlik (2009, str. 345–347) je navedel najpogostejše in za organizacije najbolj problematične oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih, ki so razvidne iz spodnje tabele 12.

Tabela 12: Najbolj problematične oblike izražanja nezadovoljstva

Posledica nezadovoljstva	Opis
Absentizem	Pomeni izostajanje z dela. V ekstremnih oblikah se pojavi, da zaposlenega brez razloga ni na delo. Problematična je bolniška odsotnost, saj nanjo vplivajo pogosto neugodne delovne razmere, premajhna skrb za preprečevanje obolenj in delovnih nesreč, slabi kolektivni odnosi, prevelika ali neustrezna delovna obremenitev ipd. Zaradi absentizma se organizaciji povečujejo stroški dela in težave pri organizaciji proizvodnje.
Fluktuacija	Pomeni zapuščanje organizacije. Na njen pojav vplivajo številni dejavniki, kot so osebni, organizacijski in zunanji. Lahko je dejanska fluktuacija, ki je delno povezana tudi z nezadovoljstvom, ali želena fluktuacija, ko si organizacija želi, da bi odšli delavci, ki jih ne potrebuje ali so manj sposobni.

se nadaljuje

Tabela 12: Najbolj problematične oblike izražanja nezadovoljstva (nad.)

Posledica nezadovoljstva	Opis
Nezaželeno oz. deviantno vedenje	Individualno nezadovoljstvo se pojavi v različnih oblikah, kot so manjša delovna vnema, upočasnitev dela, bolniški izostanki, širjenje nezadovoljstva med sodelavci ipd. Svoje vedenje izražajo v okviru dopustnih meja ali celo s kršitvijo organizacijskih pravil. V tem primeru mora organizacija sprejeti kazni, ki odvračajo zaposlene od takšnega vedenja.
Kolektivne zahteve, protesti in stavke	Nastanejo, ko nezadovoljstvo preseže individualno raven. Obvladljivi so lahko z mehanizmi kolektivnega sporazumevanja med predstavniki zaposlenih in vodstvom organizacije.

Prirejeno po Svetlik (2009, str. 346–347).

Delovna mesta lahko vplivajo tudi na fizično in psihično zdravje zaposlenih. Nezadovoljstvo na delovnem mestu je lahko pokazatelj, da je pri posamezniku v službi nekaj narobe. Daljše obdobje, preživeto v nesrečni delovni situaciji, lahko vpliva na fizično in psihično zdravje osebe. Izgorelost na delovnem mestu pomeni psihično stanje v stiski, kar privede do tega, da oseba doživlja simptome čustvene izčrpanosti in nizke delovne motivacije. Na nezadovoljstvo pa vplivajo tudi dogodki in dejavniki zunaj službe, kot so osebne težave in osebnost posameznika (Spector, 1997, str. 65–72).

Da bi se v organizaciji izognili negativnim posledicam nezadovoljstva, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov (Treven, 1998, str. 131). Tako je najboljša strategija organizacije, da odstrani vzroke nezadovoljstva, kadar pa organizacija ne more izključiti nezadovoljstva, pa mora uveljaviti postopke svetovanja zaposlenim in postopke za pritoževanje (Svetlik, 1998, str. 155). Da je ugotavljanje nezadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu zares pomembno, potrjuje tudi Mihalič (2008, str. 10), ko ugotavlja, da je nezadovoljstvo lahko **vzrok zapustitve organizacije**, čeprav je organizacija uspešna in so zaposleni ponosni, da delajo v njej. Nekateri razlogi za nezadovoljstvo so zbrani v prilogi 1.

2.5 Možnosti za povečanje zadovoljstva

Upravljanje s človeškimi viri je usmerjeno k izboljševanju zadovoljstva na delovnem mestu, saj ima vpliv na poslovno uspešnost. V poslovnem in akademskem svetu je postalo izboljševanje zadovoljstva na delovnem mestu predmet vse večjega zanimanja (García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro & Rivera-Torres, 2005, str. 279). Ukrepi, ki jih organizacija uvaja za povečanje uspešnosti in učinkovitosti, morajo posledično vedno posredno ali neposredno povečati stopnjo zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, oz. vsaj ne smejo povzročati njihovega nezadovoljstva. Določeni uvedeni ukrepi lahko najprej povzročijo kratkotrajno nezadovoljstvo, kar je samo posledica doseganja dolgoročnega večjega zadovoljstva (Mihalič, 2008, str. 10).

Khoza, Sibiya in Nkosi (2021, str. 125) so ugotovili, da ugodnosti, ki jih nudi **kadrovska politika organizacije**, znatno vplivajo na zadovoljstvo z delovnim mestom. Te ugodnosti so lahko letni, bolniški in porodniški dopust, službeno stanovanje, dodatki in prilagodljivi delovni čas. To so načini, ki jih organizacija lahko uporabi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in za zadrževanje zaposlenih v organizaciji. K večjemu zadovoljstvu lahko pripomorejo tudi delovna mesta, ki omogočajo dobro plačilo in nudijo možnost, da se zaposleni naučijo novih stvari ali spretnosti (Sam, 2019, str. 94). Da je visok zaslužek tisti dejavnik, ki prispeva k večjemu zadovoljstvu, pa so v svoji raziskavi ugotovili tudi Jalal Sarker, Crossman in Chinmeteepituck (2003, str. 756).

Do presenetljivih spoznanj je prišel Sam (2019, str. 94), in sicer, da so zaposleni bolj zadovoljni v manjših skupinah, z manj kot desetimi sodelavci. Razlog za to bi lahko bil, da se v večjih podjetjih srečujejo z večjimi pritiski in nalogami, ki so bolj specializirane. V majhnih skupinah pa se lahko naučijo različnih veščin, kar lahko pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Pomembno je tudi, da vodja postavi druge na prvo mesto in ne sebe, saj se to pozitivno kaže na zadovoljstvu zaposlenih. Hkrati tudi čustveno delo vodij in globoko delovanje vodij pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Obvladovanje čustvenega izražanja na visoki ravni pri vodji vpliva na vedenje in zadovoljstvo celotne skupine ljudi. (Li, Mehmood, Zhang & Crossin, 2019, str. 62–63).

Vsi zaposleni si želijo imeti informacije o strateških ciljih in o trenutnem stanju v podjetju, kjer delajo. Te informacije najlažje dobijo s pomočjo svojega vodje. Zadovoljstvo na delovnem mestu se poveča, če zaposleni poznajo cilje za prihodnost, zato ima odnos vodij do zaposlenih vedno večjo vlogo pri samem zadovoljstvu (Ayça, 2019, str. 791). Upoštevati pa je potrebno tudi odnos med zaposlenim in njegovimi strankami. Pozitivna usmerjenost k strankam lahko posamezniku pomaga zaznavati svojo službo kot zanimivo in pomembno, kar pa vodi k višji stopnji zadovoljstva na delovnem mestu (Lee, Ok & Hwang, 2016, str. 141–142).

Po mnenju Sama (2019, str. 92–95) na možnost izboljšanja zadovoljstva vpliva že šolski sistem. Več pozornosti je potrebno posvetiti visokošolskemu sistemu, saj se univerze ne bi smele osredotočati le na število študentov, ampak na kakovost izvajanja visokega šolstva. S tem izobraževalne ustanove ustvarjajo vrhunske posameznike s širokim znanjem. Eden od načinov, ki bi se ga morali posluževati v šolstvu, je tudi vzpostavitev kariernega svetovanja za srednješolce in njihovo usmerjenje v smeri, ki jih trg močno potrebuje. Kasneje pa ima ključen pomen vrsta pogodbe, ki jo zaposleni sklene s podjetjem. Zaposleni s pogodbami za določen ali nedoločen čas so bolj zadovoljni kot delavci brez pogodbe o zaposlitvi.

V prilogi 2 se nahajajo številni predlogi oz. rešitve za povečanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Ti predlogi so zbrani po Mihalič (2008) in se lahko uporabljajo za odpravljanje nezadovoljstva v organizaciji in za dodatno motiviranje zaposlenih.

2.6 Motiviranje in stimuliranje zaposlenih

Zveze med dejavniki in zadovoljstvom na delovnem mestu so zapletene in pogosto tudi posredne. Ljudje si med seboj postavljajo različne cilje in različno vrednotijo stvari, ki so jim pomembne (Svetlik, 1998, str. 156). Vsaka oseba ima v življenju veliko različnih potreb, ki izhajajo iz fizioloških potreb in psihološke zasnove. Slednje so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu. Motivacija pa je tesno povezana z motivi oz. želenimi cilji in z zahtevo po njihovi uresnitvi (Treven, 1998).

Motiviranje zaposlenih je **pomemben del dela vodij**, saj motivacija spodbuja in vpliva na produktivnost in na doseganje ciljev organizacije, pomaga pa tudi sprožiti navdušenje za neko početje in vztrajanje pri tem. Ljudje smo si različni, zaradi česar je težko vedeti, kaj točno vpliva na motivacijo vsakega posameznika. Pomembno pa je, da vodje razumejo potrebe zaposlenih in jih pomagajo zadovoljiti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 76–77). Vodstvo organizacije mora biti tako še posebej pozorno že pri izbiranju novih sodelavcev in na to, kaj te ljudi motivira (Svetlik, 1998, str. 156). Mnogi managerji se zavedajo, da so največje bogastvo organizacije ljudje, zato morajo prepoznati motive svojih zaposlenih ter jim morajo posvetiti vso pozornost. Kljub temu pa številni managerji niso sposobni dovolj motivirati zaposlenih (Treven, 1998, str. 64).

Motivacijo lahko opredelimo kot **eno izmed strategij managementa**, s katero managerji poskušajo prepričati zaposlene, da bi svoje delo opravljali boljše in z večjo prizadevnostjo. Nanaša se na notranje, mentalno stanje posameznika, ki izhaja iz psihološkega koncepta (Treven, 1998, str. 106). Motivacija pa je tudi »...interakcija med posameznikom in določeno okoliščino. Vendar ljudje niso enako motivirani v podobnih okoliščinah« (Treven, 1998, str. 198). Z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje lahko vodstva organizacij pričakujejo nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne zaposlene (Svetlik, 1998, str. 154).

Vodja mora poskrbeti, da se kultura učenja in inovativnosti razširi med vse sodelavce, mora pa jih tudi ustrezno motivirati, voditi in skrbeti za njihov individualni razvoj. Z vrednotenjem, treningi, učenjem in gradnjo kariere vodja skrbi za individualni razvoj sodelavcev. Nenehno učenje se kaže v inovativnih idejah zaposlenih, ki so ključ za napredovanje, organizacije pa se morajo zavedati, da vse inovativne ideje niso uspešno realizirane. Če je nekdo predan projektu in trdo dela, potem je primerno, da je nagrajen za svoje prizadevanje ne glede na končni uspeh projekta. Nagrajevanje končnega uspeha lahko privede do izogibanja sodelovanja v tveganih projektih. Zaradi tega se ne sme nagrajevati samo uspešnih idej, saj lahko privede do zaviranja procesa učenja, eksperimentiranja in inoviranja. Neuspeh projekta ne sme pomeniti kaznovanja oseb, ki so delale na tem projektu, saj so za neuspeh pogosto krivi zunanji dejavniki. V učečih se organizacijah zaposleni večinoma delajo v timih in se podpirajo med seboj, zato je težko izločiti tiste posameznike, ki si zaslužijo nagrado in so prispevali k nekemu projektu, in tiste, ki niso nič oz. so prispevali manj (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 69–72).

»Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti« (Mihalič, 2006, str. 216). Na motivacijo vplivajo naslednji dejavniki: način vodenja, organizacijska kultura in klima, samomotivacija zaposlenih, pripadnost organizaciji in spoštovanje zaposlenih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 80). Nagrajevanje je zelo pomembno **za zaposlene ter tudi za delodajalce**, saj lahko z nagrajevanjem pridobivajo nove delavce in tako lažje tekmujejo za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada lahko privabi ali odvrča nov kader, že zaposlene pa obdrži v organizaciji ali pa povzroči njihov odhod (Treven, 1998, str. 218).

Vodje ne smejo pozabiti na permanentno in zlasti pravilno motiviranje in stimuliranje, saj ima takšno motiviranje izjemne učinke na zadovoljstvo zaposlenih in na njihovo uspešnost pri delu. Permanentno motiviranje pomeni stalno navduševanje in spodbujanje zaposlenih pri delu, izkazovanje zaupanja, čestitke za dosežke ter izražanje podpore in pohvale pri opravljanju del in nalog. Vsi zaposleni si želijo pohvale za dobro opravljeno delo, ne glede na starost in pozicijo, in vsakdo bo posledično delal bolje in z večjim veseljem. Prav tako je potrebno pohvaliti tudi zaposlene, ki izkazujejo nižjo stopnjo kvalitete dela in imajo manj izražene kompetence, saj je potrebno tudi te ljudi navdušiti za delo in jim dati podporo ter jih tako vzpodbuditi k večjemu uspehu (Mihalič, 2006).

Nagrade morajo biti posameznikom **privlačne**. Organizacija mora prepoznati, kakšen pomen daje vsak posameznik nagrajevanju in si mora prizadevati, da nagrajuje zaposlene z nagradami, ki jih zaposleni prepoznajo kot pozitivne. Zaposleni pa morajo vedeti, kakšno vedenje se pričakuje od njih in kako bodo za to nagrajeni. Če zaposleni pričakujejo primerno nagrado za svoje delo, potem so se pripravljani bolj truditi pri svojem delu (Treven, 1998, str. 124). Pomembno je, da se zaposlene motivira in stimulira s pozitivnimi ukrepi, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje ipd. Pri tem je potrebno motivirati zaposlene na način, da se kasneje samomotivirajo. To se lahko naredi s spodbujanjem ambicioznosti in da vodja verjame vanje ter jim izkazuje zaupanje (Mihalič, 2008, str. 26–27).

Motiviranje zaposlenih je tesno povezano tudi z denarnimi in nedenarnimi spodbudami. V učečih se organizacijah nedenarne spodbude izrivajo denarne nagrade, te pa še vedno ostajajo učinkovite pri nagrajevanju dosežkov, povezanih z inovativnostjo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 69). Ključno vprašanje glede nagrajevanja ni, ali uporabiti denarne ali nedenarne nagrade, temveč **kaj uporabiti in kako pogosto nagrajevati**. Najboljši načini nagrajevanja so tisti, ki imajo točno navedena merila in pogoje nagrajevanja, veljajo za vse zaposlene, se izvajajo dovolj pogosto, nagrajujejo uspešnost ali pridobitev novih kompetenc, se izvajajo javno in so kombinacija tako nedenarnih kot denarnih nagrad (Mihalič, 2008, str. 27–28).

Denar je močan, vendar ne edini motivator, ki je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Novejše raziskave sicer kažejo, da imajo denarne nagrade

negativno plat, saj umikajo fokus zaposlenih s področij, ki jih veselijo, in jih usmerjajo k pridobivanju še več denarja, zaradi česar lahko postanejo materialisti. To je tudi razlog, da učeče se organizacije vpeljujejo nedenarne načine motiviranja zaposlenih. Možnost napredovanja in gradnja kariere sta dva načina nedenarnih spodbud, hkrati pa tudi močno motivacijski orodji managementa (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 69–77).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 80) so prepoznali naslednje **sodobne motivacijske programe**: plačilo glede na rezultate, delitev dobička, solastništvo delnic s strani zaposlenih, bonusi v velikih zneskih, plačilo za znanje, prilagodljiv delovni čas, kompenzacija na osnovi tima, prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje in jasno postavljanje razvoja kariere. V tabeli 13 so razvidni najboljši načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih, ki jih navaja Mihalič (2008, str. 26–27).

Tabela 13: Najboljši načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih

Načini motiviranja in stimuliranja
Nedenarno in denarno nagrajevanje vseh uspehov zaposlenih.
Izražanje priznanja zaposlenim za prizadevnost pri delu.
Pohvala vsakega dosežka vsakega zaposlenega.
Izpostavljanje večjih uspehov zaposlenih.
Izvajanje rednih motivacijskih sestankov z zaposlenimi.
Čestitati zaposlenim za dosežke.
Nagrajevanje znanja in drugih kompetenc zaposlenih.
Nuditi pomoč in podporo zaposlenim pri delu.
Prenašanje znanja in izkušenj na zaposlene.
Nagrajevanje izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja.
Izražanje podpore pri delu, projektih in učenju.
Izdelava motivacijskih kartic s spodbudo in priznanjem.
Omogočanje pridobivanja kvalitetnih znanj in izkušenj.
Izpostavljanje najboljših zaposlenih v posameznem mesecu in letu.
Občasno nepričakovano nagrajevanje zaposlenih, brez trenutnega vzroka.
Izpostavljanje vpliva uspehov posameznika na uspeh organizacije.
Spodbujanje in navduševanje zaposlenih.
Izvajanje manjših slovesnosti ob večjih dosežkih.
Redno spraševanje zaposlenih po stanju in problemih pri delu.
Javno izpostavljanje najboljših posameznikov kot dober zgled.
Občasni skupinski motivacijski govori.
Podeljevanje pisnih priznanj in pohval zaposlenim.
Prيرهanje zabavnih srečanj in pogostitev ob posebnih priložnostih.
Predstavljanje pomena dela, učinkov in koristi zaposlenih.
Izvajanje individualnih razgovorov o željah, ambicijah in zadovoljstvu.
Presenetiti zaposlene z drobnim darilcem ob rojstnih dnevih.
Timske igre ali zgolj druženja z zaposlenimi.

Prيرهeno po Mihalič (2008, str. 26–27).

2.7 Zadovoljstvo na delovnem mestu med mladimi

Čeprav je bilo opravljenih že veliko raziskav, ki so se osredotočale na povezavo med starostjo in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu, pa še vedno **ni dovolj znanega** o razlikah med starostnimi skupinami, saj se sklepi teh raziskav med seboj razlikujejo. Obstaja veliko dokazov, da se zadovoljstvo na delovnem mestu povečuje s starostjo zaposlenih, nekaj pa je tudi dokazov, da se zadovoljstvo zmanjšuje s starostjo. Nekatere ugotovitve kažejo, da je krivulja povezave med starostjo in zadovoljstvom zaposlenih v obliki črke U. Nekatere študije pa celo niso odkrile povezave med starostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu (Andrade & Westover, 2018, str. 187–288). Starost zaposlenih je tako pogosto ugotovljena kot statistično nepomembna pri raziskovanju vplivov na njihovo zadovoljstvo (Mora & Ferrer-i-Carbonel, 2009, str. 587).

Zgodnje študije kažejo, da je starost delavcev pozitivno povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu, medtem ko nekatere študije uporabljajo dolžino delovne dobe kot napovedovalca stopnje zadovoljstva na delovnem mestu (Jalal Sarker, Crossman & Chinmeteepituck, 2003, str. 745). V svoji raziskavi so Jalal Sarker, Crossman in Chinmeteepituck (2003, str. 745) ugotovili, da starost zaposlenih ni pomembno povezana s splošno ravniyo zadovoljstva. Hkrati pa ugotavljajo, da je **dolžina delovne dobe** povezana z zadovoljstvom. To pomeni, da se učinek delovne dobe na zadovoljstvo bistveno spreminja glede na starost zaposlenih, s čimer ima starost posreden odnos z zadovoljstvom. Avtorji tudi menijo, da na zadovoljstvo na delovnem mestu pomembneje vpliva **položaj, ki ga zaseda posameznik**, kot pa njegova starost. Sam (2019, str. 92) vidi razlog, da so starejši zaposleni srečnejši na delovnem mestu kot mlajši, v večji zrelosti osebe in posledično boljši prilagodljivosti.

Čeprav težko opredelimo vpliv starosti zaposlenih na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, pa lahko lažje ugotovimo medgeneracijske razlike. »Teorija generacije navaja, da posamezniki, ki odraščajo v istem obdobju, doživljajo podobne socialnoekonomske razmere in zgodovinske dogodke ter si s tem delijo podobna stališča in vedenja, ki segajo tudi na delovno mesto« (Andrade & Westover, 2018, str. 288). Dipboye (2018, str. 186) ugotavlja, da obstajajo razlike med generacijami v zadovoljstvu na delovnem mestu in drugimi delovnimi odnosi. Na raziskovanje povezav med različnimi generacijami in zadovoljstvom zaposlenih sta se usmerila tudi Andrade in Westover (2018, str. 297), ki sta ugotovila, da obstajajo pomembne statistične medgeneracijske razlike v stopnji zadovoljstva na delovnem mestu in tudi, da se zadovoljstvo na delovnem mestu povečuje s starostjo.

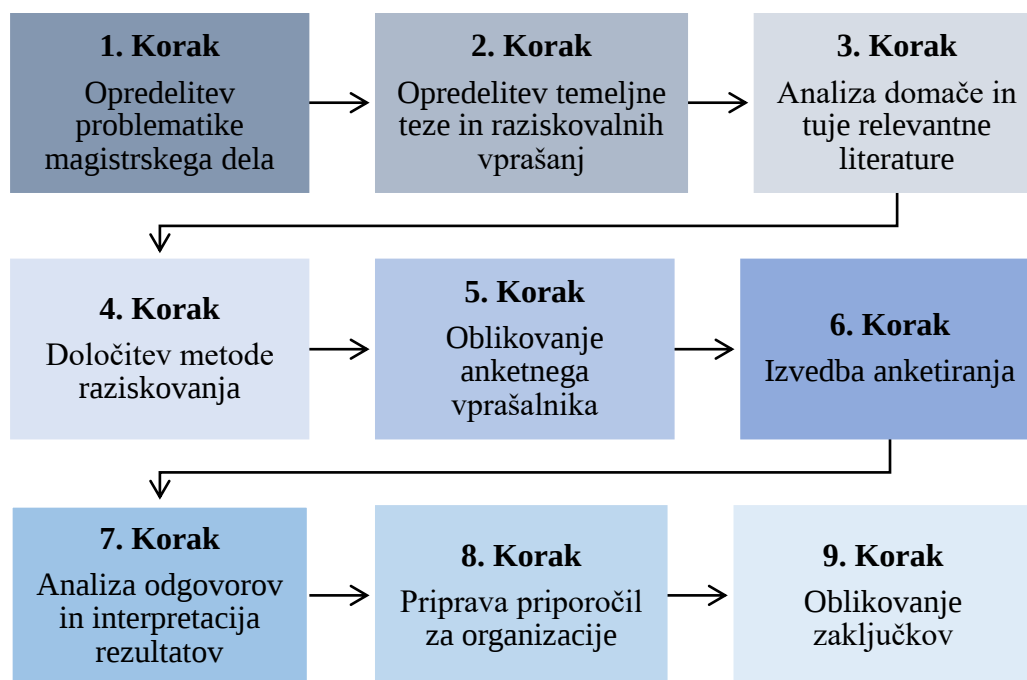
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA: AVTENTIČNO VODENJE IN ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU NA PRIMERU MLADIH IZ KOROŠKE REGIJE

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. V prvem, teoretičnem delu, sta s pomočjo sekundarnih virov predstavljena konstrukta avtentičnega vodenja in zadovoljstva na delovnem mestu. Osnova za njuno oblikovanje je analiza domače in tuje literature. Teoretični del tako služi kot temelj za nadaljnjo raziskovanje v drugem delu tega magistrskega dela.

V empiričnem delu je **predstavljena teorija prenesena v realno okolje**. To poglavje se začne z opisom poteka raziskave in predstavitev njenih ciljev. Z raziskavo se poskuša ugotoviti, v kolikšni meri mladi iz koroške regije zaznajo avtentično vodenje in kako je le-to povezano z njihovim zadovoljstvom na delovnem mestu. Merski instrumenti iz že obravnavanih raziskav so služili kot podlaga za oblikovanje **anketnega vprašalnika**, s čimer so bili pridobljeni zanesljivi in veljavni primarni podatki. K odgovarjanju na spletni anketni vprašalnik so bili povabljeni delovno aktivni posamezniki in študenti, stari od 15 do 29 let, ki prihajajo iz koroške statistične regije. V zadnjem delu raziskovalnega dela so predstavljene še glavne ugotovitve in odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Na sliki 13 je predstavljen raziskovalni načrt, ki ga sestavlja več korakov. Raziskava se začne z opredelitvijo problematike, konča pa z oblikovanjem zaključkov. Vsi koraki skupaj vplivajo na uspešno izvedbo raziskave.

Slika 13: Načrt raziskovanja



Vir: lastno delo.

3.1.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskovalnega dela tega magistrskega dela je, izvesti raziskavo med mladimi iz koroške regije in ugotoviti, kakšen odnos imajo do pristopa avtentičnega vodenja in kako leta vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Namen je tudi, s pomočjo primarnih podatkov povezati ugotovitve s teoretičnim delom.

Glavni raziskovalni cilj je, s pomočjo anketnega vprašalnika ugotoviti, v kolikšni meri sta avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu prisotna med mladimi iz koroške regije ter kako sta medsebojno povezana. **Pomožni cilji** so: s pomočjo teoretičnega dela pripraviti raziskavo in jo izvesti med mladimi iz koroške regije; na osnovi raziskave ugotoviti, kako pomembno je mladim avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu ter kako način vodenja vpliva na njihovo zadovoljstvo v organizaciji, kjer delajo; na podlagi izpostavitve glavnih ugotovitev raziskave oblikovati priporočila za organizacije, ki zaposlujejo ali sodelujejo z mladim kadrom.

3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

S pomočjo pregleda in preučevanja relevantne literature s področja avtentičnega vodenja in zadovoljstva na delovnem mestu je bila oblikovana **temeljna teza** magistrskega dela, ki se glasi: avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu sta neposredno povezana, avtentično vodenje vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije.

V pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev in pri preučevanju temeljne teze so bila oblikovna tudi **raziskovalna vprašanja**. Na podlagi teh vprašanj, ki so predstavljena v tabeli 14, je bil oblikovan tudi anketni vprašalnik. S pomočjo analize vprašalnika bo potrjena ali ovržena temeljna teza magistrskega dela. Predstavljeni pa bodo tudi odgovori na raziskovalna vprašanja.

Tabela 14: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela

Raziskovalna vprašanja	
1.	Ali sta avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno povezana?
2.	Ali mladi poznajo pojem avtentičnega vodenja?
3.	Kaj pomeni zadovoljstvo na delovnem mestu za mlade iz koroške regije in kateri dejavniki vplivajo na njihovo zadovoljstvo?
4.	Kako avtentično vodenje vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije?
5.	Kako lahko avtentični vodje pripomorejo k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu mladih iz koroške regije?

Vir: lastno delo.

3.1.3 Ciljna populacija

Statistični urad Republike Slovenije deli Slovenijo na 12 statističnih regij, za katere zbira in prikazuje statistične podatke. Po površini in številu prebivalcev je koroška statistična regija tretja najmanjša, saj je leta 2019 v njej živel približno 71.000 prebivalcev, kar predstavlja 3 % vseh prebivalcev Slovenije. Regijo sestavlja naslednjih dvanajst občin: Črna na Koroškem, Dravograd, Mežica, Mislinja, Muta, Podvelka, Prevalje, Radlje ob Dravi, Ravne na Koroškem, Ribnica na Pohorju, Slovenj Gradec in Vuzenica (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma).

V magistrskem delu sta koncepta avtentičnega vodenja in zadovoljstva na delovnem mestu preučevana med mladimi. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje in Urad Republike Slovenije za mladino mlade definira kot osebe obeh spolov, stare od **15 do 29 let** (Statistični urad Republike Slovenije, 2015). Za namen raziskave je uporabljena ta definicija mladih. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je v koroški statistični regiji v drugi polovici leta 2019 (po 1. 7. 2019) imelo prijavljeno stalno prebivališče 10.608 mladih, starih od 15 do 29 let (Statistični urad Republike Slovenije, 2019). V raziskavo bodo zajeti delovno aktivni mladi in študenti, stari do 29 let, ki ob študiju tudi delajo preko študentskega servisa.

Statistični urad Republike Slovenije in Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje opredeljujeta delovno aktivno prebivalstvo kot prebivalstvo, ki ga »...sestavljajo zaposlene in samozaposlene osebe, ki delajo na območju Slovenije. ... Ne upoštevajo pa se osebe, ki delajo po podjemnih pogodbah ... in avtorskih pogodbah, osebe, ki opravljajo študentsko delo, osebe, ki opravljajo delo za neposredno plačilo, pomagajoči družinski člani, osebe, zaposlene pri delodajalcih s sedežem v Republiki Sloveniji in poslane na delo ali strokovno izobraževanje v tujino... ter državljani Republike Slovenije, ki so zaposleni pri tujih delodajalcih v tujini ...« (Statistični urad Republike Slovenije, 2020a).

Študente, stare do 29 let je smiselno vključiti v raziskavo, saj se mladi v veliki meri izobražujejo, zaradi česar se ob aktivnem študiju ne poslužujejo oblik zaposlitev ali samozaposlitve, hkrati pa za mnoga podjetja pomenijo tudi **pomemben člen za poslovanje**. Oseb, starih od 15 do 29 let, ki prihajajo iz koroške regije in so po statusu delovno aktivni ali učenci, dijaki in študenti, je 8.625 (Statistični urad Republike Slovenije, 2020b).

Ker je bila anketa objavljena na spletu, je bila tako dostopna mladim iz vseh regij, zaradi tega je bilo dodano vprašanje, kjer so morali napisati, iz katere občine prihajajo. Na ta način sem se izognila morebitnim neustreznim enotam v vzorcu. Želela sem si, da bi dobila odgovore na anketni vprašalnik od mladih iz vseh navedenih občin koroške regije, pri čemer sem upala na odgovore študentov iz visokošolskih in višješolskih izobraževalnih ustanov.

3.1.4 Oblikovanje vprašalnika

Raziskovalni del je zasnovan s pomočjo kvantitativne metode raziskovanja, natančneje z anketnim vprašalnikom, s katerim so pridobljeni primarni podatki. Anketni vprašalnik je bil izveden v obliki spletne ankete, kjer so zajeta vprašanja, ki se navezujejo na oba obravnavana konstrukta. Vprašalnik je bil dostopen preko spletne aplikacije 1KA od 27. 8. 2020 do 05. 9. 2020. Za reševanje ankete sem prosila svoje znance, ki spadajo v navedeno starostno strukturo in prihajajo iz koroške regije. Anketa je bila poslana tudi višješolskim in visokošolskim izobraževalnim ustanovam na Koroškem, ki sem jih prosila, da jo posredujejo svojim študentom.

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika sem upoštevala načeli razumljivosti in preglednosti. V večini so bila postavljena vprašanja zaprtega tipa, sestavljala pa ga je tudi eno polodprto in dve odprti vprašanji. Pri zaprtih vprašanjih so morali anketiranci oceniti stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo oz. so morali izbrati enega od možnih odgovorov. Postavljeno pa jim je bilo tudi vprašanje, kjer so morali navedene trditve razporediti po njihovi pomembnosti. Zaprti tip vprašanj je bil izbran, ker sem želela doseči enostavnost odgovarjanja, ki anketirancem vzame malo truda in časa. Tovrsten tip vprašanj pa sem izbrala tudi, ker sem želela doseči standardizacijo, ki omogoča lažjo analiziranje podatkov. Pri polodprtem vprašanju jim je bila poleg že navedenih odgovorov dana tudi možnost, da so sami napisali svoj odgovor. Pri odprtem vprašanju pa je bil namen, pridobiti čim bolj različne odgovore, vezane na njihovo lastno mnenje in izkušnje. Vsa vprašanja so bila **obvezna za izpolnjevanje**, saj sem se s tem želela izogniti **neodgovoru spremenljivke**. Postavljene trditve niso bile predolge in niso spraševale po več stvareh hkrati, kar pomeni, da so bile trditve lažje razumljive, to pa je anketirancem omogočalo lažje odgovarjanje.

Pri raziskovanju je bilo za primerno **občutljivost merjenja** poskrbljeno z Likertovo petstopenjsko lestvico, s katero so anketiranci ocenjevali strinjanje s postavljenimi trditvami. Možne vrednosti spremenljivke so bile od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da se anketiranec sploh ne strinja s podano trditvijo, 5 pa, da se popolnoma strinja s trditvijo. Ta lestvica je **uravnotežena**, saj vsebuje enako število pozitivnih kot negativnih možnih odgovorov, je pa tudi **ekvidistančna**, saj vsebuje srednjo, nevtralno opcijo. Z ekvidistančnostjo sem želela pridobiti čim bolj realne odgovore, ki se ne bi nagibali v eno smer. Omogoča pa tudi, da lahko vrednosti spremenljivk tretiramo kot številske. Čeprav se pogosto uporablja tudi sedemstopenjska Likertova lestvica, sem se raje odločila za petstopenjsko lestvico, za katero menim, da je v danem primeru primernejša, saj je lažje razumljiva v našem kulturnem okolju in vsebuje ustrezno število možnih odgovorov, ki vplivajo na občutljivost merjenja in ne zmedejo anketiranca.

Zaradi lažje razumljivosti in nadaljnje analize so bile vse negativno postavljene trditve iz izvirnih vprašalnikov **preoblikovane v pozitivno smer**. Vprašanja so bila razporejena po optimalni težavnosti, kar pomeni, da so bila lažja in krajša vprašanja na začetku ter koncu, težja in hkrati obsežnejša pa v samem jedru ankete. Z izogibanjem postavljanja občutljivih

vprašanj sem se poskušala rešiti **pristranskosti odgovarjanja** anketirancev. Prizadevala sem si, da bi na anketni vprašalnik odgovorilo čim večje število anketirancev, s čimer bi dosegla višjo objektivnost in **zanesljivost** rezultatov. Za namen večje zanesljivosti so uporabljeni vprašalniki z več postavkami, to pa vpliva tudi na manjšo možnost napak pri odgovarjanju. Anketni vprašalnik je bil razdeljen na tri sklope vprašanj. V prvem sklopu so se trditve navezovala na avtentično vodenje in samega vodjo, v drugem sklopu sem poskušala ugotoviti zadovoljstvo na delovnem mestu, v zadnjem, tretjem sklopu, pa sem anketirance povprašala po njihovih sociodemografskih značilnostih. Že v nagovoru vprašalnika je bila predstavljena njegova obravnavana tematika. Celoten vprašalnik je prikazan v prilogi 3.

3.1.4.1 Sklop vprašanj avtentičnega vodenja

Prvi sklop sestavljajo vprašanja, ki obravnavajo avtentično vodenje. Že na samem začetku je bila podana krajša definicija avtentičnega vodenja, v nadaljevanju pa so bili anketiranci povprašani, če so pred tem že slišali za koncept avtentičnega vodenja. Sledilo je pet krajših vprašanj, ki so se navezovala na njihovega vodjo in avtentično vodenje v njihovi organizaciji. V nadaljevanju so bile postavljene trditve, ki so se nanašale na lastno avtentičnost vsakega posameznika. Vprašalnik je bil pridobljen po Dimovskem in drugih (2013, str. 125). Anketiranci so svoje strinjanje s posamezno trditvijo ocenjevali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice. Stopnjo avtentičnosti posameznika dobimo s seštevanjem točk vseh odgovorov. Ker je podanih 17 trditev, je tako minimalno možno število točk 17, maksimalno pa 85. Meje posamezne stopnje avtentičnosti so podane v spodnji tabeli 15.

Tabela 15: Točkovanje posameznikove avtentičnosti

Točke	Opis
42 točk ali manj	Težave pri izkazovanju resnične avtentičnosti.
43–59 točk	Povprečna avtentičnost.
60–75 točk	Zelo zadovoljiva stopnja avtentičnosti.
76 točk ali več	Zelo avtentična oseba.

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013, str. 126).

Na koncu prvega sklopa vprašanj so bile navedene trditve, ki so se navezovala na avtentičnost vodij. Vprašalnik je bil pridobljen po Neider in Schriesheim (2011, str. 1149), s pomočjo katerega anketiranci ocenjujejo posamezne lastnosti svojih vodij. Navedenih je 16 trditev, ki se nanašajo na štiri lastnosti avtentičnega vodenja: samozavedanje, transparentnost odnosov, ponotranjena moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje. Za vsako lastnost so podane štiri trditve, na katere lahko anketiranci odgovorijo s petstopenjsko Likertovo lestvico. Trditve in pripadajoče izražene lastnosti so predstavljene v tabeli 16.

Tabela 16: Ocenjevanje avtentičnosti vodje

Trditve		Izražena lastnost
1.	Moj vodja zbira povratne informacije za namene izboljšanja odnosov z drugimi.	Samozavedanje
2.	Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja in mnenja.	Transparentnost odnosov
3.	Dejanja mojega vodje so usklajena z njegovimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
4.	Moj vodja želi slišati ideje, ki so drugačne od njegovih temeljnih prepričanj.	Uravnoteženo procesiranje
5.	Moj vodja se zaveda, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.	Samozavedanje
6.	Moj vodja prizna svoje napake.	Transparentnost odnosov
7.	Moj vodja sprejema odločitve na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
8.	Moj vodja pred sprejetjem končne odločitve pozorno prisluhne tudi mnenjem drugih.	Uravnoteženo procesiranje
9.	Moj vodja se zaveda lastnih prednosti in slabosti.	Samozavedanje
10.	Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi.	Transparentnost odnosov
11.	Moj vodja ne podleže pritiskom, ki so v nasprotju z njegovimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
12.	Moj vodja objektivno preuči pomembne podatke, preden sprejme končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje
13.	Moj vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.	Samozavedanje
14.	Moj vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja.	Transparentnost odnosov
15.	Mojega vodjo pri dejanjih vodijo lastni moralni standardi.	Ponotranjena moralna perspektiva
16.	Moj vodja spodbuja druge, da izrazijo tudi nasprotujoča mnenja.	Uravnoteženo procesiranje

Prirejeno po Neider & Schriesheim (2011, str. 1149).

3.1.4.2 Sklop vprašanj zadovoljstva na delovnem mestu

V drugem sklopu vprašalnika sem poskušala pridobiti odgovore, vezane na zadovoljstvo na delovnem mestu. Na začetku so bila podana tri krajša vprašanja o pomembnosti zadovoljstva na delovnem mestu, o želji po nadaljevanju kariere v trenutni organizaciji in o varnosti zaposlitve. V naslednjem vprašanju so bile podane tri trditve, ki se navezujejo na splošno zadovoljstvo na delovnem mestu. Ta vprašanja so bila pridobljena in prirejena po Michiganskem vprašalniku organizacijske ocene oz. po Cammann, Fichman, Jenkins in Klesh (1979). Druga trditev je bila zaradi lažjega odgovarjanja in lažje analize podatkov iz izvirne negativne oblike spremenjena v pozitivno. Skupno zadovoljstvo se dobi s seštevanjem odgovorov na vse tri trditve, ki so ocenjevane z Likertovo petstopenjsko lestvico.

Z naslednjima dvema vprašanjema sem želela, da anketiranci ocenijo pomembnost in zadovoljstvo s posameznim dejavnikom. Anketiranci so razvrščali dejavnike od najpomembnejših do najmanj pomembnih. Dodan je bil JSS vprašalnik, s katerim sem želela ugotoviti zadovoljstvo z devetimi dejavniki, ki jih obravnava ta vprašalnik. Na voljo je bilo

36 trditev, ki so razporejene med devetimi dejavniki. Trditve v negativni obliki so bile spremenjene v pozitivno. Čeprav izvirni vprašalnik vsebuje šeststopenjsko lestvico odgovarjanja, sem se raje odločila za petstopenjsko, saj sem želela, da je v celotnem anketnem vprašalniku uporabljena ista stopnja, s čemer bi preprečila zmedo pri anketirancih, hkrati pa šeststopenjska lestvica ne vsebuje nevtralne opcije. Dejavniki in pripadajoče trditve so bile navedene že v tabeli 6.

Na koncu tega sklopa sem z odprtim vprašanjem želela izvedeti, kaj bi morali vodje dejansko storiti, da bi izboljšali zadovoljstvo posameznega anketiranca. S pomočjo vseh zbranih ugotovitev, sem podala tudi praktične nasvete za organizacije, ki zaposlujejo mlad kader in si želijo, da bi bili mladi zadovoljni na svojih delovnih mestih. Omenjeni praktični nasveti se nahajajo v poglavju zaključnih ugotovitev.

3.2 Analiza raziskave in interpretacija rezultatov

V celoti je bilo izpolnjenih **65 anketnih vprašalnikov**, ki so bili podlaga za nadaljnjo analizo. Interpretacija rezultatov temelji na povprečnih ocenah strinjanja s posamezno trditvijo. S povprečjem ocen sem izračuna skupno povprečje posamezne lastnosti oz. dejavnika. Oblikovala sem **tri razrede** avtentičnosti vodij in zadovoljstva na delovnem mestu. Povprečne ocene, ki so bile 2,49 ali nižje, sem interpretirala kot nizko raven razvitosti oz. pomembnosti, povprečne ocene od 2,5 do 3,99 so ponazarjale srednjo raven, povprečne ocene 4 in več pa zaznamujejo visoko raven razvitosti oz. pomembnosti posamezne lastnosti ali dejavnika.

3.2.1 Predstavitev vzorca

Predstavljeni so splošni podatki anketirancev, ki so se v anketi nahajali v zadnjem, tretjem sklopu. Odgovarjali so na demografske podatke; spol, starost, najvišja dosežena izobrazba in kraj, iz katerega prihajajo. Zanimala pa me je tudi njihova vrsta zaposlitve in kako dolgo že delajo v trenutnem podjetju. Natančnejši pregled splošnih podatkov vzorca je podan v prilogi 4. Podatki so ločeni po spolu in podani z odstotki.

Izmed vseh 65 anketirancev je bilo 27 oseb moškega spola in 38 oseb ženskega spola. Anketiranci so se lahko opredelili za eno od dveh starostnih skupin, in sicer za osebe stare od 15 do 22 let, to so mlajši mladi, in za osebe stare od 23 do 29 let, to pa so starejši mladi. Takšna razdelitev in opredelitev starosti je bila podana zaradi lažjega analiziranja vzorca. Za skupino mlajših mladih oseb se je opredelilo 8 moških in 4 ženske, za skupino starejših mladih pa 19 moških in 34 žensk. Tako je bilo 18,5 % starih med 15 in 22 let in 81,5 % starih med 23 in 29 let.

Anketiranci so najpogosteje določili diplomo kot njihovo trenutno najvišjo doseženo izobrazbo. Takšnih oseb je bilo 36, oz. 55,4 %. Na drugem mestu je sledila skupina 21 oseb

z najvišjo doseženo izobrazbo srednje šole, kar predstavlja 32,3 % vseh anketirancev. 7 oseb ima dokončan magistriraj, 1 oseba pa osnovno šolo. Nihče ni pripadal skupini z nedokončano osnovno šolo ali skupini z doktoratom. Največ oseb prihaja iz Mestne občine Slovenj Gradec, 30 jih živi v Slovenj Gradcu, še tri osebe pa prihajajo iz območja Šmartnega pri Slovenj Gradcu. 16 oseb prihaja iz občine Dravograd, v Dravogradu jih stanuje 10, v Šentjanžu pri Dravogradu pa 6. Dobila sem tudi sedem odgovorov oseb iz občine Ravne na Koroškem, pet iz občine Mislinja, tri iz občine Vuzenica in enega iz občine Mežica. V raziskavo mi tako ni uspelo pridobiti anketirancev iz vseh dvanajstih občin na Koroškem.

Z vprašanjema, vezanima na zaposlitev anketirancev, sem ugotovila, da je največ oseb, 30, zaposlenih za nedoločen čas. To predstavlja 46,2 % vseh odgovorov. 28 oseb je navedlo, da delajo preko študentskega servisa, 7 oseb pa, da delajo za določen čas. Nihče ni navedel dela preko podjetne/avtorske pogodbe ali druge vrste zaposlitve. Glede časa delovanja v trenutni organizaciji je 27 oseb določilo, da v trenutni organizaciji delajo do tri leta. Tej skupini je pripadalo 13 moških in 14 žensk. Sledi skupina anketirancev, ki je določila, da v trenutni organizaciji delajo do enega leta, takšnih oseb je bilo 23, oz. 35,4 %. Natančneje do enega leta dela v trenutni organizaciji 7 moških in 16 žensk. 8 oseb, po štiri vsakega spola, dela v trenutni organizaciji do 5 let, 6 oseb jih dela v trenutni organizaciji že več kot 7 let, le ena oseba pa do 7 let.

3.2.2 Avtentično vodenje med mladimi iz koroške regije

Avtentično vodenje sem preverjala v prvem sklopu, kjer je bila že na začetku podana krajša definicija avtentičnega vodenja. Sledilo je osnovno vprašanje, če so anketiranci pred tem že slišali za pojem avtentičnega vodenja. Temu je sledilo še pet krajših vprašanj, ki so se navezovala na avtentično vodenje in njihovega vodjo. Tako sem preverjala mnenje sodelujočih v anketnem vprašalniku o avtentičnosti njihovih vodij, koliko jim je pomembno avtentično vodenje, kako so zadovoljni z načinom vodenja v organizaciji, kjer delajo, kakšen je njihov odnos z vodjo in če menijo, da so za svoje vodje pomemben član organizacije. Natančnejši rezultati navedenih vprašanj so podani v prilogi 5.

Ugotavljam, da je poznavanje koncepta avtentičnega vodenja mladih iz koroške regije **slabo**, saj je kar 50 anketirancev, od skupnih 65, odgovorilo, da pred tem še niso slišali za naveden pojem, kar predstavlja 76,9 %. Tako je odgovorilo 20 moških in 30 žensk. Ostalih 15 oseb oz. 23,1 %, ki so sodelovali v anketnem vprašalniku, je pojem avtentičnega vodenja pred tem že poznalo, in sicer 7 moških in 8 žensk. Anketiranci so lahko odgovarjali z da ali ne.

V drugem vprašanju so anketiranci z da, ne ali ne vem odgovarjali na vprašanje, ali menijo, da je njihov vodja avtentičen. Največ se jih je odločilo za možnost **ne vem**, in sicer 28, kar je 41,1 %. Za ta odgovor se je odločilo 12 moških in 16 žensk. Na drugem mestu sledi možnost da z 19 odgovori, pri čemer je bilo 6 moških in 13 žensk. Za ta odgovor se je odločilo 29,2 % vseh oseb. Ne je odgovorilo 18 oseb oz. 27,7 %, in sicer po 9 oseb obeh spolov.

S tretjim krajšim vprašanjem sem želela izvedeti, koliko je mladim iz koroške regije pomembno avtentično vodenje. Na to vprašanje so odgovarjali s petstopenjsko lestvico od zelo nepomembno do zelo pomembno. Odgovori kažejo na **visoko pomembnost avtentičnega vodenja** med mladimi iz koroške regije, saj je povprečna ocena kar 4,2. 29 oseb oz. 44,6 % anketirancev se je odločilo za možnost, da jim je avtentično vodenje zelo pomembno. Za to se je odločilo 11 moških in 18 žensk. S 27 osebami oz. 41,6 % sledi možnost, da jim je avtentično vodenje pomembno, za kar se je odločilo 12 moških in 15 žensk. 6 oseb se je odločilo za odgovor niti nepomembno niti pomembno, 1 oseba za nepomembno in 2 osebi za zelo nepomembno.

Z naslednjim vprašanjem sem preverjala, kako so mladi iz koroške regije zadovoljni z načinom vodenja v organizaciji, kjer delajo. Rezultati kažejo, da so **srednje zadovoljni**, saj je povprečna ocena 3,2. Največ anketirancev, 26 oz. 40 %, se je odločilo za odgovor, da so zadovoljni z vodenjem, pri čemer se je za to odločilo 10 moških in 16 žensk. Niti nezadovoljen niti zadovoljen sledi na drugem mestu z 18 odgovori, kar predstavlja 27,7 %. Tako je odgovorilo 6 moških in 12 žensk. Po 6 oseb obeh spolov je odgovorilo, da niso zadovoljni z načinom vodenja v trenutni organizaciji. Popolnoma zadovoljen je odgovorilo 5 oseb, popolnoma nezadovoljen pa 4 osebe.

Kakšen je odnos med anketiranci in njihovimi vodji, sem želela ugotoviti s četrtem vprašanjem. Povprečje vseh odgovorov, ki je 3,8, kaže, da je **srednje pozitiven**. Pozitiven je bila možnost, ki je dobila največ odgovorov, in sicer 28, kar predstavlja 43,1 %. Za ta odgovor se je odločilo 12 moških in 16 žensk. S 17 odgovori sledi niti negativen niti pozitiven, kar je 26,2 %. Tako je odgovorilo 8 moških in 9 žensk. 15 oseb je odgovorilo, da je njihov odnos s svojimi vodji zelo pozitiven. 4 osebe menijo, da je njihov odnos z vodjo negativen, le ena oseba pa meni, da je zelo negativen.

Zadnje krajše vprašanje iz prvega sklopa se je navezovalo na mnenje mladih o tem, ali njihov vodja meni, da so zanj pomemben član organizacije. Rezultati kažejo, da skoraj polovica vseh anketirancev, 31 oseb oz. 47,7 % sodelujočih, meni, da so za svoje vodje **pomemben član organizacije**. Tako je odgovorilo 14 moških in 17 žensk. Kar 25 oseb ni prepričanih, če so za svoje vodje pomemben član organizacije, to pa predstavlja 38,5 % vseh anketiranih. Nisem prepričan je odgovorilo 10 moških in 15 žensk. 9 oseb pa meni, da za svojega vodjo niso pomemben član organizacije.

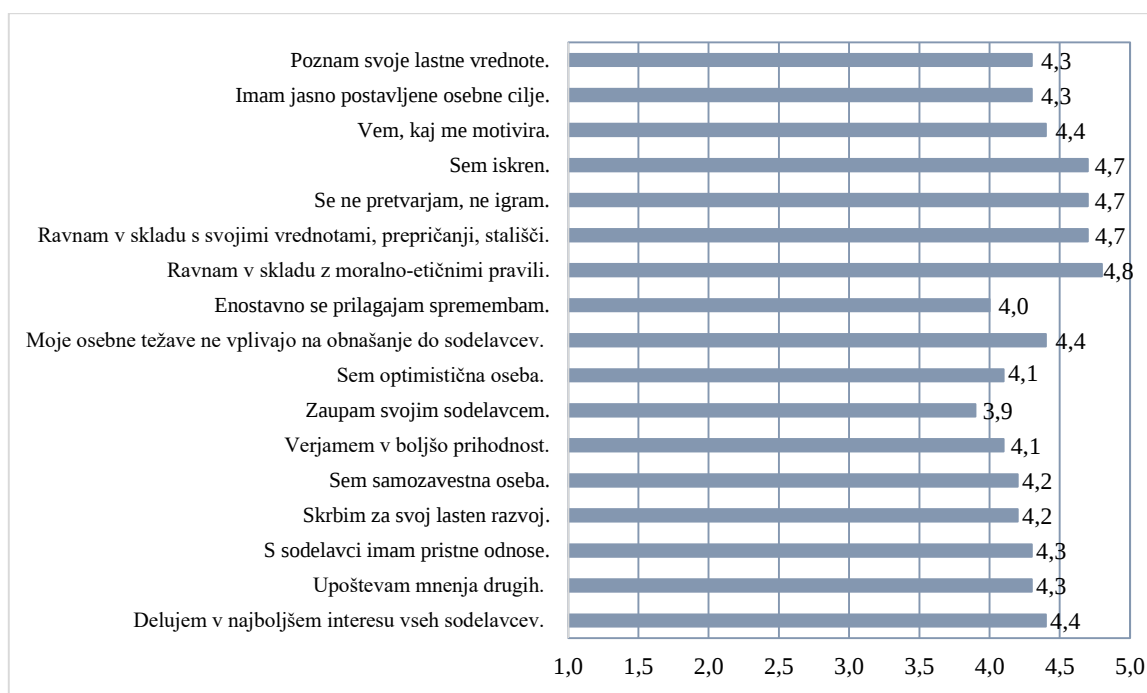
3.2.2.1 Lastna avtentičnost med mladimi iz koroške regije

Z vprašalnikom, pridobljenem po Dimovskem in drugih (2013, str. 125), sem želela pridobiti rezultate glede lastne avtentičnosti mladih iz koroške regije. Anketiranci so strinjanje s posamezno trditvijo ocenjevali na petstopenjski lestvici, kjer je 1 pomenilo, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Natančnejši rezultati za vsako trditev so predstavljeni v prilogi 6.

Iz slike 14 lahko razberemo povprečne ocene, ki so pridobljene s pomočjo vseh odgovorov anketirancev na posamezno trditev. Kot je razvidno, so anketiranci **najslabše ocenili trditve, da zaupajo svojim sodelavcem**. Povprečna ocena te trditve je 3,9, kar pa glede na razrede interpretacije pomeni, da imajo anketiranci to lastnost srednje razvito. To je že zelo blizu visoke razvitosti. To tudi pomeni, da kljub najnižji oceni anketiranci še vedno zaupajo svojim sodelavcem, vendar obstajajo možnosti izboljšave. Opazimo lahko, da imajo v povprečju vse **ostale lastnosti visoko razvite**, saj so povprečne ocene 4 ali več. S povprečno oceno 4,8 so najbolje ocenili trditev, ki opredeljuje, da ravnamo v skladu z moralno-etičnimi pravili. Sledijo tri trditve, ki imajo povprečno oceno 4,7. Te so: sem iskren; se ne pretvarjam, ne igram; ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.

Glede na metodologijo izračuna lastne avtentičnosti, ki so jo podali Dimovski in drugi (2013, str. 126), ugotovimo lastno avtentičnost posameznika s seštevanjem vseh trditev. V tem primeru želim izvedeti povprečno lastno avtentičnost sodelujočih v anketnem vprašalniku. Pri tem si pomagam z vsemi odgovori na navedenih 17 trditev od vseh 65 anketirancev. Ugotavljam, da je v povprečju njihova **lastna avtentičnost dosegla 73,7 točk oz. zaokroženo na 74 točk**, kar pomeni, da v povprečju **dosegajo zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti**.

Slika 14: Povprečne ocene trditev lastne avtentičnosti



Vir: lastno delo.

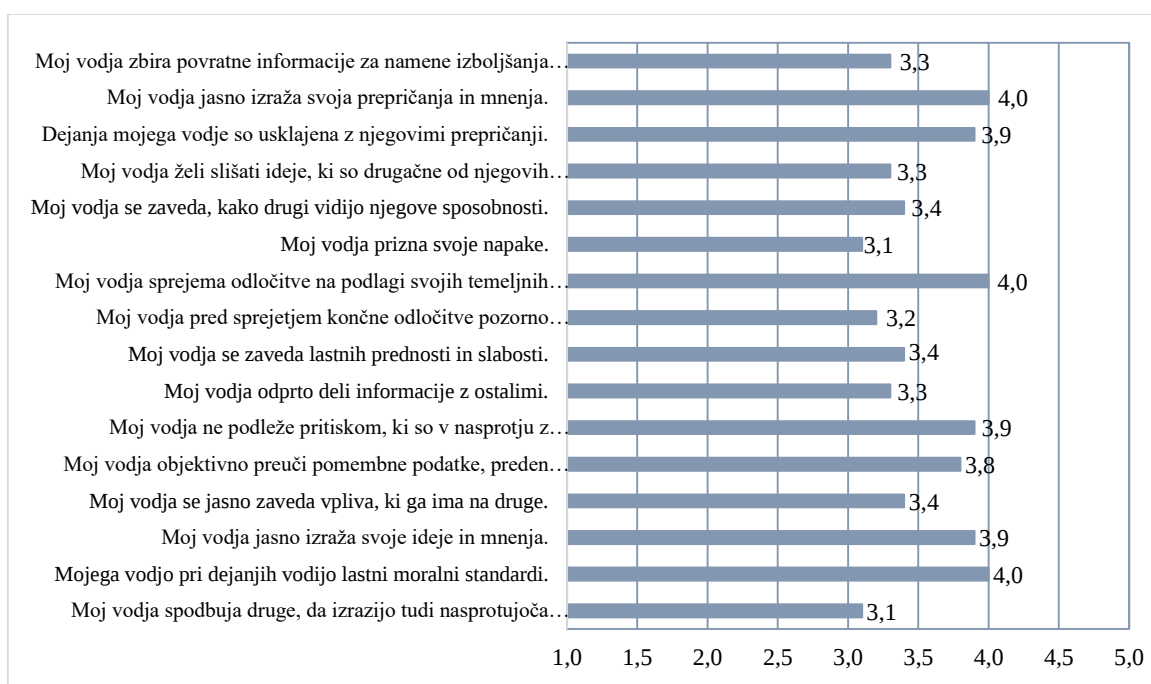
3.2.2.2 Zaznana avtentičnost vodij mladih iz koroške regije

Z osmim vprašanjem, ki se je nahajalo v zadnjem delu prvega sklopa, sem preverjala, kako mladi iz koroške regije ocenjujejo avtentičnost svojih vodij. Tudi pri tem vprašanju so

anketiranci ocenjevali strinjane s posamezno trditvijo na petstopenjski lestvici. Natančnejši podatki analize za posamezno trditev se nahajajo v prilogi 7.

Na sliki 15 so predstavljene povprečne ocene za vsako trditev o avtentičnosti vodij, s katerimi delajo anketiranci. Že s krajšim vpogledom na rezultate s spodnje slike in s primerjavo z rezultati o lastni avtentičnosti, ki se nahajajo na sliki 14 na prejšnji strani, lahko opazimo, da se rezultati lastne avtentičnosti bolj gibljejo proti 5, v spodnjem primeru, kjer so obravnavane povprečne ocene avtentičnosti vodij, pa se rezultati bolj gibljejo proti 4, kar pomeni, da so anketiranci **avtentičnost svojih vodij ocenjevali slabše, kot pa so ocenjevali avtentičnost sebe**. To lahko pomeni, da imajo vodje slabše razvito avtentičnost.

Slika 15: Povprečne ocene avtentičnosti vodij



Vir: lastno delo.

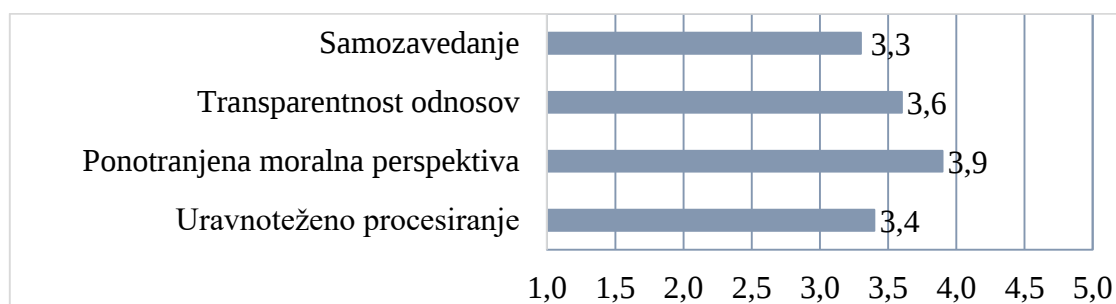
Razvidno je, da so vse povprečne ocene, razen treh, nižje od 4. Te tri najboljše ocenjene trditve so: moj vodja jasno izraža svoja prepričanja in mnenja, sprejema odločitve na podlagi temeljnih prepričanj in mojega vodjo pri dejanjih vodijo lastni moralni standardi. Navedene trditve so dosegle raven razvitosti 4, kar glede na opredeljen razred pomeni, da imajo vodje te lastnosti visoko razvite. Nobena trditev pa ni dosegla povprečne ocene višje od 4. Vse ostale trditve se gibljejo med 3,1 in 3,9, kar pomeni, da imajo vodje v večini svojo avtentičnost srednje razvito. S 3,1 sta bili najslabše ocenjeni dve trditvi, in sicer moj vodja prizna svoje napake in moj vodja spodbuja druge, da izrazijo tudi nasprotujoča mnenja. Z izračunom povprečja vseh odgovorov, ki so jih podali anketirani mladi iz koroške regije, ugotavljam, da je **povprečna ocena avtentičnosti vodij 3,6, kar spada v razred srednje razvitosti**.

S slike je tudi razvidna manjša razlika med trditvami, ki so bile bolje ocenjene, in trditvami, ki so bile slabše ocenjene. Za trditve, ki so bile bolje ocenjene, se povprečna ocene giblje od 3,8 do 4,0. Takšnih trditev je bilo 7. Slabše ocenjene trditve pa so bile ocenjene od 3,1 do 3,4. Takšnih trditev pa je bilo 9.

Trditve s slike 15 so bile porazdeljene med štiri lastnosti avtentičnega vodenja, ki so samozavedanje, transparentnost odnosov, ponotranjena moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje. V tabeli 16 je natančneje prikazano, katera trditev pripada določeni lastnosti. Na podlagi vseh odgovorov za posamezno lastnost avtentičnega vodenja so bile izračunane povprečne ocene, ki so prikazane na sliki 16.

Iz rezultatov s slike 16 lahko opazimo, da **nobena lastnost avtentičnega vodenja ni dosegla visoke razvitosti**, za kar bi bila potrebna povprečna ocena 4. Še najbolj se je približala **ponotranjena moralna perspektiva**, ki so jo mladi iz koroške regije ocenili s 3,9, ki pa je bila hkrati tudi najbolj ocenjena lastnost avtentičnosti njihovih vodij. To pomeni, da imajo njihovi vodje srednje dobro razvite moralno-etične standarde in se na njih opirajo pri sprejemanju svojih odločitev in kasneje pri dejanjih. Hkrati takšen vodja ne podleže tujim pritiskom, ki so v nasprotju z njegovimi prepričanji. Na drugem mestu se s povprečno oceno 3,6 nahaja transparentnost odnosov, s povprečno oceno 3,4 pa sledi uravnoteženo procesiranje. Kot **najslabše razvito lastnost avtentičnosti** svojih vodij so anketiranci s povprečno oceno 3,3 ocenili **samozavedanje**.

Slika 16: Ocenjene avtentične lastnosti vodij



Vir: lastno delo.

3.2.3 Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji na primeru mladih

V drugem sklopu sem preučevala zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije. Na začetku tega sklopa so bila podana tri krajša vprašanja, ki so se navezovala na to, koliko jim je pomembno zadovoljstvo na delovnem mestu, ali nameravajo kariero nadaljevati v trenutni organizaciji in kako varna se jim zdi njihova zaposlitev. Natančnejši rezultati za navedena tri vprašanja so predstavljeni v prilogi 8.

Ugotavljam, da je mladim iz koroške regije zadovoljstvo na delovnem mestu pomembnejše kot avtentično vodenje. Povprečna ocena pomembnosti zadovoljstva na delovnem mestu znaša 4,7, medtem ko je povprečna ocena avtentičnega vodenja 4,2. Zbrani odgovori tako nakazujejo na **visoko pomembnost zadovoljstva na delovnem mestu** med mladimi iz koroške regije. Anketiranci so na to vprašanje odgovarjali na petstopenjski lestvici, od zelo nepomembno do zelo pomembno. Kar 56 oseb oz. 86,2 % vseh anketirancev se je odločilo, da jim je zadovoljstvo na delovnem mestu zelo pomembno. Od tega je bilo 24 moških in 32 žensk. Dve osebi moškega spola sta se odločili za odgovor pomembno, še en moški pa za odgovor niti nepomembno niti pomembno. Tri ženske so se odločile za odgovor pomembno in še tri za odgovor zelo nepomembno. Nihče se ni odločil za odgovor nepomembno.

Z drugim vprašanjem sem želela izvedeti, ali želijo anketiranci svojo kariero nadaljevati v trenutni organizaciji. Na voljo so jim bile tri možnosti, in sicer da, ne in nisem povsem prepričan. Največ, 27 oseb oz. 41,5 % vseh anketirancev, meni, da **niso povsem prepričani**, da želijo svojo kariero nadaljevati v trenutni organizaciji. Za ta odgovor se je odločilo 12 moških in 15 žensk. S 26 odgovori tesno sledi možnost da, kar pomeni, da 26 oseb želi nadaljevati svojo kariero v trenutni organizaciji. Od tega je bilo 8 moških in 18 žensk. 12 anketirancev pa je mnenja, da svoje kariere ne želijo nadaljevati v trenutni organizaciji.

Z zadnjim, tretjim, krajšim vprašanjem sem preverjala mnenja anketirancev o tem, kako varna se jim zdi zaposlitev v trenutni organizaciji. Na voljo so imeli petstopenjsko lestvico, od zelo negotova do zelo varna. Povprečna ocena tega vprašanja je 3,3, kar nakazuje na **srednjo raven varnosti zaposlitve** sodelujočih v anketnem vprašalniku. Največ anketirancev, 29 oz. 44,6 %, meni, da je njihova zaposlitev v trenutni organizaciji varna. Za to se je odločilo 13 moških in 16 žensk. Na drugem mestu z 20 odgovori sledi možnost niti negotova niti varna. Na to srednjo možnost je odgovorilo 9 moških in 11 žensk. 6 oseb je mnenja, da je njihova zaposlitev zelo negotova, vse odgovore so dale ženske. 5 oseb se je odločilo še za negotovo varnost njihove zaposlitve v trenutni organizaciji, prav tako pet oseb pa za zelo varno zaposlitev v trenutni organizaciji.

3.2.3.1 Zadovoljstvo zaposlenih s posameznim dejavnikom

V nadaljevanju sem z dvema vprašanjema želela izvedeti, kako anketiranci ocenjujejo posamezen dejavnik oz. koliko jim je pomemben posamezen dejavnik. Najprej so morali anketiranci navedene dejavnike razporejati po pomembnosti, od najpomembnejšega do najmanj pomembnega. Pri naslednjem vprašanju pa so na petstopenjski lestvici odgovarjali, kako se strinjajo s posamezno trditvijo.

Z obema vprašanjema sem želela pridobiti širšo sliko glede dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo na njegovem delovnem mestu. Z razvrščanjem dejavnikov po pomembnosti sem kot prvo želela ugotoviti, kateri dejavniki so mladim iz koroške regije **najpomembnejši in katerim pripisujejo manjši pomen** pri doseganju njihovega zadovoljstva. S pomočjo tega vprašanja lahko tudi razberemo, katerim dejavnikom dajejo

mladi iz koroške regije prednost pred ostalimi. To nam daje vpogled v to, kaj motivira mlade iz koroške regije in na čem morajo vodje organizacij delati, da bo njihov mladi kader bolj motiviran in hkrati zadovoljen.

Pri vprašanju, kjer so anketiranci razvrščali dejavnike po pomembnosti, je najvišjo povprečno oceno dosegel dejavnik **možnosti za napredovanje**, kar pomeni, da jim je bil ta dejavnik od vseh podanih v povprečju najpomembnejši. V povprečju jim je bil **drugi najpomembnejši dejavnik plačilo**, na tretjem mestu pa **sledi varnost zaposlitve**. Nagrajevanje za uspešno delo se je znašlo na četrtem mestu, vodstvo organizacije na petem, sodelavci na šestem in komunikacija v organizaciji na sedmem mestu. Kot **najmanj pomembne dejavnike** so anketiranci v povprečju ocenili **opravljanje dela v bližini doma, možnosti za izobraževanje in ugled organizacije**. Slednji je v povprečju dosegel zadnje mesto. Končna razporeditev vseh dejavnikov je razvidna iz tabele 17. Natančnejši pregled odgovorov za vsak dejavnik in pripadajoči odstotki se nahajajo v prilogi 9.

Tabela 17: Razvrstitev dejavnikov po pomembnosti za anketirance

Mesto	Dejavnik	Povprečje	Std. odk.
1.	Možnosti za napredovanje	3,4	2,0
2.	Plačilo	3,6	2,1
3.	Varnost zaposlitve	5,1	2,9
4.	Nagrajevanje za uspešno delo	5,7	3,0
5.	Vodstvo organizacije	6,2	3,2
6.	Sodelavci	6,7	3,3
7.	Komunikacija v organizaciji	7,6	3,4
8.	Delovni pogoji (oprema, prostori)	8,5	3,6
9.	Zanimivost dela	9,4	3,9
10.	Informiranost v organizaciji	9,6	4,0
11.	Delovni čas	9,8	4,0
12.	Status, ki mi ga nudi organizacija	10,3	4,0
13.	Opravljanje dela v bližini doma	10,4	3,9
14.	Možnosti za izobraževanje	11,6	3,0
15.	Ugled organizacije	12,1	3,9

Vir: lastno delo.

Ker z razvrščanjem dejavnikov po pomembnosti ne morem dobiti podrobnejšega vpogleda v samo zadovoljstvo anketirancev s posameznim dejavnikom, sem z vključitvijo JSS vprašalnika želela preverjati prav to. Na ta način sem lahko dobila natančnejše podatke o tem, kako anketiranci v povprečju ocenjujejo svoje zadovoljstvo z obravnavanimi dejavniki. S tem že preverjenim vprašalnikom sem želela izvedeti, kako anketiranci ocenjujejo strinjanje s posamezno trditvijo. Sodelujoči so odgovarjali na 36 trditev, ki so se navezovala na devet dejavnikov. Razporeditev trditev med dejavnike se nahaja v tabeli 6. Na sliki 17 so predstavljene povprečne ocene posamezne trditve, natančnejši podatki za vsako trditev pa so nahajajo v prilogi 10.

Slika 17: Povprečne ocene zadovoljstva s posamezno trditvijo JSS vprašalnika



Vir: lastno delo.

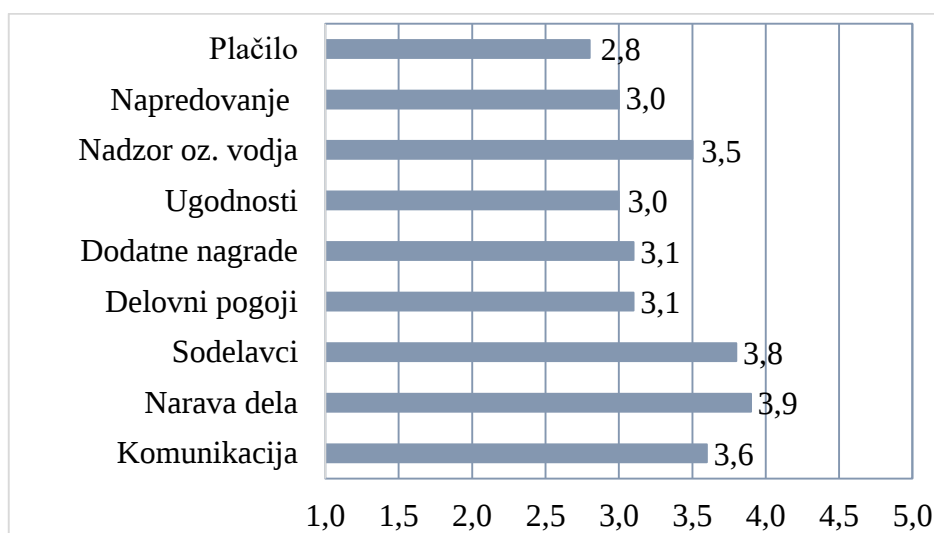
Kot je razvidno iz slike 17, **so vse trditve razen treh, dosegle nižjo povprečno oceno od 4.** Hkrati pa so te tri najbolj ocenjene trditve dosegle povprečno oceno natanko 4. Navedene

najbolje ocenjene trditve so: moj vodja ima dovolj sposobnosti za opravljanje svojega dela, uživam v delu s sodelavci in ob opravljanju svojega dela čutim ponos. Prva trditev se navezuje na dejavnik nadzora oz. vodje, druga na dejavnik sodelavcev in tretja na dejavnik narave dela. Glede na opredeljen razred zadovoljstva na delovnem mestu pomeni, da so anketiranci z navedenimi trditvami v povprečju visoko zadovoljni. S povprečno oceno 3,9 sledijo tri trditve, od katerih se dve navezujeta na dejavnik sodelavci in ena na naravo dela.

S povprečno oceno 2,5 je bila **najslabše ocenjena trditev povezana z dejavnikom plačila**, in sicer povišice plače so dovolj pogoste, kar nakazuje na to, da mladi iz koroške regije niso povsem zadovoljni s pogostostjo višanja plač. Čeprav je bila navedena trditev v povprečju najslabše ocenjena, pa kljub temu spada v srednjo raven zadovoljstva. Vendar pa to pomeni, da morajo njihovi vodje svoj čas in energijo usmeriti v reševanje te problematike. Druga najslabše ocenjena trditev je bila: zadovoljen sem z možnostmi, ki jih nudi organizacija za povišanje moje plače. Ta trditev je dosegla povprečno oceno 2,8 in tudi spada v dejavnik plačila. Večina trditvev (33 od 36) tako spada v srednjo raven zadovoljstva. Pozitivno je to, da prav nobena trditev ni bila v povprečju ocenjena z 2,49 ali nižje, kar bi spadalo v nizko raven zadovoljstva.

Trditve s slike 17 so bile razporejene med devet dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu. Na podlagi vseh odgovorov za posamezen dejavnik so bile izračunane povprečne ocene, ki so prikazane na sliki 18.

Slika 18: Povprečna ocena zadovoljstva s posameznim dejavnikom



Vir: lastno delo.

Razlike med povprečnimi ocenami so opazne, kar pomeni, da se anketiranci **kar precej razlikujejo glede na navedene dejavnike**. Iz rezultatov je razvidno, da tako kot v primeru lastnosti avtentičnega vodenja (slika 16), tudi tukaj noben dejavnik v povprečju ni dosegel visoke ravni, kar pomeni, da mladi iz koroške regije **z nobenim dejavnikom niso visoko**

zadovoljni. Še najbolj se je temu približal **dejavnik narave dela**, ki je dosegel povprečno oceno 3,9, kar pomeni, da se anketiranci strinjajo, da ima njihovo delo pomen za družbo, hkrati pa jih delo, ki ga opravljajo, v povprečju veseli, se jim zdi zanimivo ter ob opravljanju svojega dela čutijo ponos. S povprečno oceno 3,8 na drugem mestu **sledi dejavnik sodelavci.** V nadaljevanju so bili slabše ocenjeni štirje dejavniki, in sicer s povprečno oceno 3,1 dodatne nagrade in delovni pogoji ter s povprečno oceno 3,0 napredovanje in ugodnosti. **Najslabše ocenjen dejavnik** je bil s povprečno oceno **2,8 plačilo.** To pomeni, da morajo vodje svojemu mlajšemu kadru ponuditi pravičnejše plačilo in delati morajo na možnostih za povečanje njihove plače, s čimer se bodo mladih iz koroške regije počutili bolj cenjene s strani organizacije.

3.2.3.2 Skupno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu

Skupno zadovoljstvo na delovnem mestu sem **preverjala na dva načina**, in sicer z Michiganskim vprašalnikom organizacijske ocene in z JSS vprašalnikom. **Michiganski vprašalnik organizacijske ocene** zajema le tri trditve, zaradi česar je idealna izbira za raziskave, kjer so poleg vprašanj o zadovoljstvu na delovnem mestu zajeta še druga vprašanja. Tako anketirancu ni potrebno vložiti veliko truda in časa za odgovarjanje na postavljene trditve. To je bil tudi eden izmed razlogov, da sem ta merski instrument vključila v svoj anketni vprašalnik. Drugi in hkrati ključni razlog za vključitev tega vprašalnika pa je želja po pridobitvi podatkov na dva različna načina in sama **primerjava pridobljenih rezultatov** s pomočjo obeh merskih instrumentov, ki imata različna pristopa pri pridobivanju končnih rezultatov skupnega zadovoljstva.

Glede na to, da si **avtorji niso povsem enotni**, kateri način oz. pristop ocenjevanja skupnega zadovoljstva je najboljši, je bilo smotno vključiti oba ter tako tudi dobiti podrobnejši vpogled v dejansko stanje. Na ta način sem želela pridobiti tudi informacijo, ali med obema merskima instrumentoma obstajajo razlike, ali pa lahko z različnima pristopoma dobimo dokaj primerljive rezultate. Ker ima vsak vprašalnik svoje prednosti in slabosti, sem le-te želela izključiti z uporabo obeh različnih vprašalnikov.

Pri Michiganskemu vprašalniku organizacijske ocene skupno zadovoljstvo pridobimo z vsoto ocen treh splošnih trditev o zadovoljstvu na delovnem mestu, medtem ko pri **JSS vprašalniku** preverjamo skupno zadovoljstvo z vsoto posameznih dejavnikov. Z Michiganskim vprašalnikom ni mogoče dobiti podrobnejšega vpogled v razloge za njihovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo oz. ni mogoče izvedeti, kateri dejavniki so tisti, ki močneje vplivajo na njihovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Z JSS vprašalnikom pa predpostavljamo, da imajo vsi dejavniki enak pomen za vse anketirance.

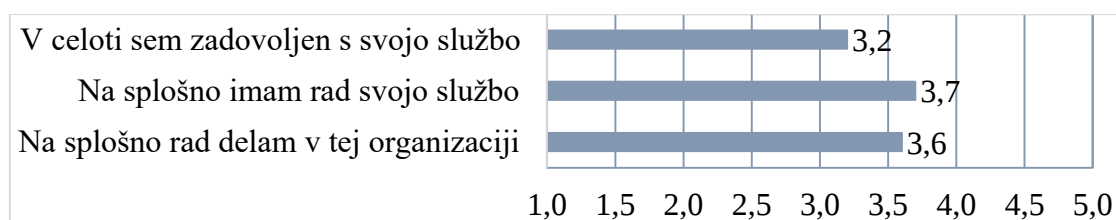
S pomočjo odgovorov na JSS vprašalnik, ki so zbrani v prilogi 10, sem lahko izračunala skupno zadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu. Spector (2019) je v fazi interpretacije rezultatov JSS vprašalnika razvrstil zadovoljstvo v **tri skupine**, in sicer razpon točk od 36 do 108 pomeni, da je oseba nezadovoljna na delovnem mestu, razpon od 144 do 216 pomeni,

da je oseba zadovoljna na delovnem mestu, točke med 108 in 144 pa ponazarjajo stanje ambivalence pri osebi. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da je Spector uporabil šeststopenjsko lestvico, v temu magistrskemu delu pa je uporabljena petstopenjska lestvica. Za razlago tega skupnega zadovoljstva sem tako uporabila obstoječe razrede interpretacije rezultatov, ki sem jih predstavila na strani 61.

Ugotavljam, da je povprečna ocena skupnega zadovoljstva anketirancev na delovnem mestu **po JSS vprašalniku 3,3**, kar pomeni, da so anketiranci v povprečju **srednje zadovoljni na delovnem mestu**. Če poskušam skupno zadovoljstvo ponazoriti s točkami, kot je to storil Spector, potem to znaša v povprečju **119 točk**, kar pomeni, da so anketiranci glede svojega zadovoljstva na delovnem mestu **ambivalentni**. S pomočjo priloge 11 ugotavljam, da je bila najnižja povprečna ocena 1,9, ki sta jo dosegli dve osebi, kar nakazuje, da se omenjeni osebi srečujeta z resnim nezadovoljstvom na delovnem mestu. Iz priloge 11 lahko razberemo tudi, da je bila ena oseba popolnoma zadovoljna na delovnem mestu, saj je njena povprečna ocena zadovoljstva 5,0.

Na sliki 19 so prikazane povprečne ocene trditev Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene, ki so bile pridobljene s pomočjo priloge 12. Razvidno je, da **vse tri povprečne ocene spadajo v razred srednjega zadovoljstva**. Anketiranci so s povprečno oceno 3,7 najbolj ocenili drugo trditev, ki pravi, da imajo radi svojo službo. Nekoliko slabše, s povprečno oceno 3,6, so ocenili tretjo trditev, ki se navezuje na to, da radi delajo v tej organizaciji. S povprečno oceno 3,2 pa so najslabše ocenili prvo trditev, kar pomeni, da so anketiranci le delno zadovoljni s svojo službo.

Slika 19: Povprečne ocene Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene



Vir: lastno delo.

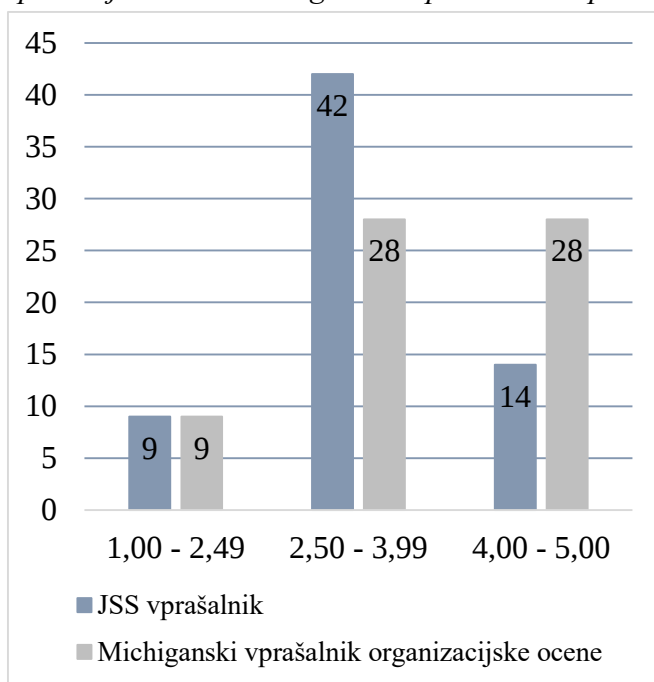
V nadaljevanju sem s pomočjo Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene izračunala še skupno zadovoljstvo anketirancev, ki je znašalo **3,5**. To pomeni, da tudi po tem vprašalniku anketiranci dosegajo **srednje raven zadovoljstva na delovnem mestu**. S pomočjo priloge 13 ugotavljam, da ima ena oseba skupno zadovoljstvo ocenjeno s povprečno oceno 1,7, kar pomeni, da je ta oseba zelo nezadovoljna na svojem delovnem mestu. V tem primeru je bila z Michiganskim vprašalnikom organizacijske ocene zabeležena nekoliko nižja najnižja povprečna ocena kot v primeru JSS vprašalnika. Vendar pa so zabeležene tri osebe, ki so imele povprečno oceno 5,0, kar pomeni, da so popolnoma

zadovoljni na delovnem mestu. S tem vprašalnikom sta bili zabeleženi dve popolnoma zadovoljni osebi več kot v primeru JSS vprašalnika.

To pomeni, da so anketiranci svoje skupno zadovoljstvo na delovnem mestu **bolje ocenili po Michiganskemu vprašalniku organizacijske ocene**, ki meri splošno zadovoljstvo, kot pri JSS vprašalniku, ki prvotno meri zadovoljstvo posameznega dejavnika. Razlika med obema rezultatoma skupnega zadovoljstva znaša **0,2 povprečne ocene**. Čeprav med dobljenima rezultatoma ni velike razlike, pa bi lahko bil razlog za to razliko preveč splošno postavljena vprašanja v primeru Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene. JSS vprašalnik se medtem bolj poglobi v raziskovanje zadovoljstva na delovnem mestu, kar je razvidno tudi iz samega števila postavljenih vprašanj, saj JSS vprašalnik vsebuje 36 trditve na katera anketiranci odgovarjajo z ravniyo svojega strinjanja, Michiganski pa ima le tri trditve. Število postavk oz. trditve v posameznem vprašalniku vpliva tudi na zanesljivost rezultatov.

S pomočjo prilog 11 in 13 v nadaljevanju predstavljam sliko 20, kjer preverjam razporeditev skupnega zadovoljstva vsakega anketiranca glede na posameznem razred interpretacije rezultatov in glede na vprašalnik. Modra barva predstavlja skupno zadovoljstvo po JSS vprašalniku, siva barva pa skupno zadovoljstvo po Michiganskemu vprašalniku organizacijske ocene. Tako sem želela ugotoviti, koliko oseb spada v določen razred interpretacije rezultatov in če obstajajo določene razlike med obema vprašalnikoma.

Slika 20: Razporeditev skupnega zadovoljstva vsakega anketiranca po razredih interpretacije rezultatov in glede na posamezen vprašalnik



Vir: lastno delo.

Tako dodatno ugotavljam, da je v primeru obeh vprašalnikov imelo po 9 oseb skupno zadovoljstvo nižje od 2,5, kar pomeni, da se na svojem delovnem mestu srečujejo z nezadovoljstvom. Medtem ko v tem razredu ni bilo razlik, pa so se večje razlike pokazale v drugem in tretjem razredu interpretacije rezultatov. Pri JSS vprašalniku je krepko največ oseb spadalo v srednji razred, s skupnim zadovoljstvom od 2,5 do 3,99, in sicer 42 oseb. Pri Michiganskem vprašalniku organizacijske ocene pa bilo število oseb enakomerno porazdeljeno med drugim in tretjim razredom. Tako je 28 oseb skupno zadovoljstvo ocenilo od 2,5 do 3,99 in 28 oseb pa od 4 do 5. To pomeni, da je pri odgovarjanju na Michiganski vprašalnik organizacijske ocene kar 28 oseb izrazilo, da se na delovnem mestu počutijo zadovoljne. Pri JSS vprašalniku je takšnih oseb bilo 14. Iz tega je razvidno, da so anketiranci **v primeru Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene bili pogostejše usmerjeni k odgovarjanju z višjimi ocenami oz. s tem vprašalnikom dobimo višje povprečne ocene.** To sovпада tudi z razlikami med obema rezultatoma skupnega zadovoljstva.

3.2.3.3 Predlogi mladih iz koroške regije za izboljšanje lastnega zadovoljstva na delovnem mestu

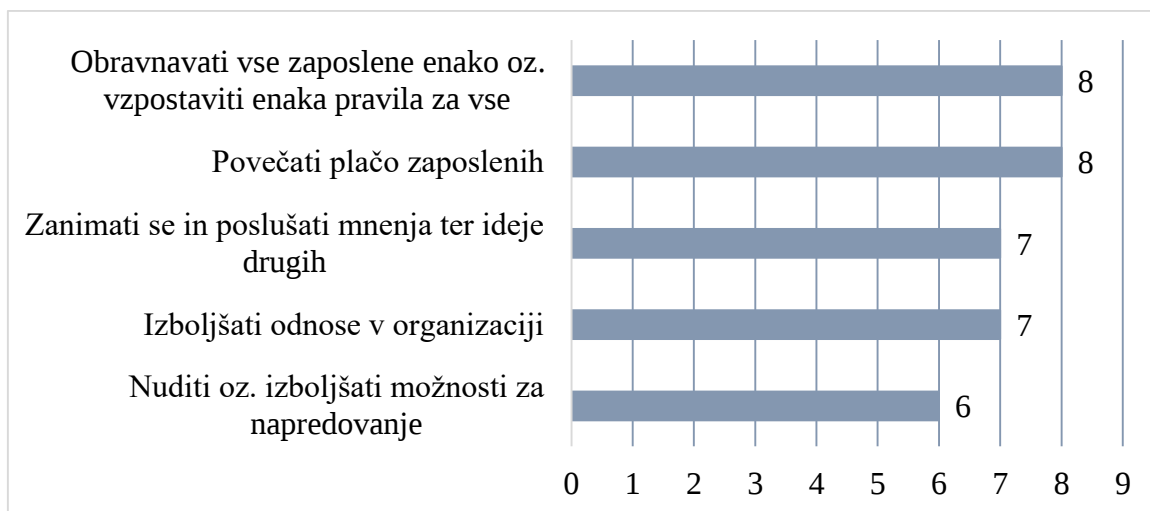
V zadnjem delu tega sklopa sem postavila odprto vprašanje, kjer sem želela od anketirancev izvesti njihove predloge oz. želje, ki bi jih moral izpolniti vodja, da bi zvišal njihovo raven zadovoljstva na delovnem mestu. Za odprto vprašanje sem se odločila, ker sem želela dobiti čim bolj natančne odgovore od vsakega posameznika. Večina anketirancev je na to vprašanje odgovorila **z več kot enim predlogom**, kar pomeni, da je vsota le-teh višja od 65, kar predstavlja število vseh anketirancev. Prejete odgovore sem poskušala **razporediti po dejavnikih**, ki sem jih glede na odgovore sama oblikovala. Ker so se določeni predlogi podvajali, sem v razpredelnico vključila tudi frekvenco. Natančnejši odgovori na to vprašanje so predstavljeni v prilogi 14.

Skupaj je bilo zbranih 97 predlogov, vendar je bilo od teh **43 različnih**, ki so porazdeljeni na **10 dejavnikov**. To je tudi pokazatelj, da je takšen tip vprašanja pomemben pri pridobivanju čim bolj različnih in natančnih odgovorov. Največ predlogov se je navezovalo na **vodjo oz. na njegovo vedenje do zaposlenih**. Tako je 21 oseb izpostavilo predloge, ki so vključevali dejavnik vodje. To lahko pomeni, da ti anketiranci niso povsem zadovoljni s svojimi vodji oz. si želijo izboljšav. 19 oseb meni, da bi moral njihov vodja bolj delati na **odnosih v organizaciji**, s čimer bi izboljšal njihovo zadovoljstvo. 18 oseb je izrazilo željo po boljših **delovnih pogojih oz. delom kot takšnim**. Sledijo dejavniki plačila (11 oseb), nagrajevanja (7 oseb), napredovanja in komunikacije (vsak po 6 oseb), motivacije (5 oseb) ter dejavnika sodelavci in ugodnosti (vsak po 2 osebi).

Na sliki 21 je predstavljenih pet najpogostejše predlaganih želja oz. predlogov anketirancev. Kot je razvidno, je osem oseb menilo, da bi moral njihov vodja **obravnavati vse zaposlene enako oz. moral bi vzpostaviti enaka pravila za vse**. Prav toliko oseb meni, da bi jim moral njihov vodja **povečati plačo**. Sedem oseb si želi, da bi se njihov vodja **bolj zanimal**

in poslušal mnenja ter ideje drugih. Sedem oseb pa tudi meni, da bi moral vodja **izboljšati odnose v organizaciji.** Peti najpogosteje uporabljen predlog je bil, da morajo vodje **nuditi oz. izboljšati možnosti za napredovanje.** Ta predlog je izpostavilo šest oseb.

Slika 21: Največkrat izpostavljeni predlogi anketirancev



Vir: lastno delo.

V tabeli 18 so predstavljeni ostali odgovori na to vprašanje, ki pa niso vsebovali konkretnih predlogov. Dve osebi na to vprašanje nista odgovorili, ena oseba meni, da bi bilo potrebno v podjetju izboljšati prav vse, štiri osebe pa so brez pripomb oz. so zadovoljne s trenutnimi razmerami. Tri osebe so izrazile dodatno zadovoljstvo s svojim vodjem.

Tabela 18: Ostali odgovori

Odgovor	Frekvenca
Brez pripomb, vse je v redu	4
Brez odgovora	2
Sem zadovoljen s svojim vodjem	2
Potrebno bi bilo vse izboljšati	1
Imam zelo pravičnega vodjo	1

Vir: lastno delo.

3.2.4 Povezava med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu med mladimi iz koroške regije

Povezavo med avtentičnem vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu med mladimi iz koroške regije sem preučila s pomočjo regresijske analize, ki pojasnjuje vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko. V tem primeru je bila neodvisna spremenljivka avtentično vodenje, odvisna spremenljivka pa zadovoljstvo na delovnem mestu. Najprej sem za vsako osebo izračunala povprečne vrednosti odgovorov na vprašanje, kjer so ocenjevali

avtentičnost svojih vodij, nato pa sem izračunala še povprečne vrednosti odgovorov na vprašanje, kjer so ocenjevali svoje zadovoljstvo na delovnem mestu po JSS vprašalniku in po Michiganskemu vprašalniku organizacijske ocene. To pomeni, da sem naredila dve analizi, in sicer eno z JSS vprašalnikom in eno z Michiganskim vprašalnikom organizacijske ocene. Povprečne ocene obeh spremenljivk so za vsakega anketiranca predstavljene v prilogi 15. Rezultate obeh analiz bom med seboj primerjala.

V tem poglavju sem si postavila pomožno hipotezo, ki jo bom poskušala sprejeti s pomočjo obeh analiz, ki sledita v nadaljevanju. Hipoteza se glasi:

H₁: Avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije.

3.2.4.1 Analiza vpliva avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu (JSS vprašalnik)

Tabela 19 prikazuje povzetek regresijskega modela, iz katerega je razvidno, da je koeficient determinacije (R kvadrat) 0,513, kar pomeni, da je 51 % variabilnosti zadovoljstva na delovnem mestu pojasnjeno z modelom oz. z variiranjem vrednosti avtentičnega vodenja. S pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta ($R = 0,716$) ugotavljam, da je linearna povezanost med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu pozitivna in močna.

Tabela 19: Povzetek regresijskega modela (raziskava: JSS vprašalnik)

Model	R	R kvadrat	Popravljeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
1	0,716 ^a	0,513	0,505	0,52255
a. Napovedovalci: (Konstanta), Avtentično vodenje				

Vir: lastno delo.

Iz tabele 20 lahko razberemo, da znaša ocenjeni regresijski koeficient 0,818, kar pomeni, da se zadovoljstvo na delovnem mestu poveča v povprečju za 0,818 povprečne ocene, če se avtentično vodenje poveča za eno povprečno oceno. Ker SPSS izračuna dvostransko P-vrednost (stopnja značilnosti), jo moram v tem primeru deliti z dva. Dvostranska P-vrednost je tako majhna, da ima na prvih treh decimalkah samo vrednosti 0, zato bo seveda imela tudi enostranska P-vrednost na prvih treh decimalkah samo vrednosti 0. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov pri zanemarljivi P-vrednosti potrdim pomožno hipotezo H₁, oz. sprejemem sklep, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije. Celotni prikaz te regresijske analize je v prilogi 16.

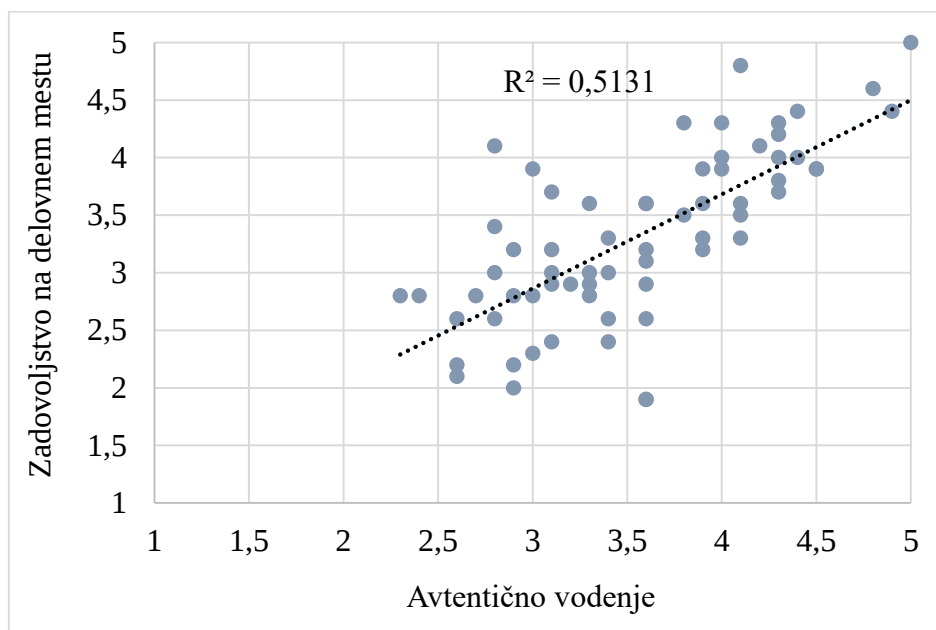
Tabela 20: Ocena regresijskega koeficienta in statistična značilnost (raziskava: JSS vprašalnik)

Model	Nestandardiziran koeficient		Standardiziran koeficient	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	0,407	0,363		1,121	0,267
Avtentično vodenje	0,818	0,100	0,716	8,148	0,000
a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo na delovnem mestu					

Vir: lastno delo.

Slika 22 prikazuje razsevni diagram, kjer je prikazana množica točk, ki predstavljajo par povprečnih ocen za obe spremenljivi in so navedene za vsakega anketiranca. Pari povprečnih ocen za vsakega posameznika so v prilogi 15 (avtentično vodenje in zadovoljstvo: JSS vprašalnik). Graf prikazuje razsev točk, ki se nahajajo ob naraščajoči premici linearne regresije, kar še dodatno potrjuje, da med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu obstaja pozitivna korelacija.

Slika 22: Razsevni diagram (JSS vprašalnik)



Vir: lastno delo.

3.2.4.2 Analiza vpliva avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu (Michiganski vprašalnik organizacijske ocene)

V nadaljevanju sledi še analiza vpliva avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu med mladimi iz koroške regije z uporabo Michiganskega vprašalnika organizacijske

ocene. Iz tabele 21 je razvidno, da znaša koeficient determinacije 0,474, kar pomeni, da je 47 % variabilnosti zadovoljstva na delovnem mestu pojasnjeno z linearno odvisnostjo le-tega od avtentičnega vodenja. Ocena Pearsonovega koeficienta korelacije je 0,689, kar pomeni, da je linearna povezanost med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu pozitivna in srednje močna.

Tabela 21: Povzetek regresijskega modela (raziskava: Michiganski vprašalnik organizacijske ocene)

Model	R	R kvadrat	Popravljeni R kvadrat	Standardna napaka ocene
1	0,689 ^a	0,474	0,466	0,62710
a. Napovedovalci: (Konstanta), Avtentično vodenje				

Vir: lastno delo.

Iz tabele 22 lahko razberemo, da znaša ocenjeni regresijski koeficient 0,909, kar pomeni, da se zadovoljstvo na delovnem mestu poveča v povprečju za 0,909 povprečne ocene, če se avtentično vodenje poveča za eno povprečno oceno. Tudi v tem primeru moramo P-vrednost deliti z dva, saj je bil opravljen dvostranski izračun. Ker je dvostranska P-vrednost tako majhna, da ima na prvih treh decimalkah samo vrednosti 0, bodo tudi v primeru enostranske P-vrednosti na prvih treh decimalkah samo vrednosti 0. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov pri zanemarljivi P-vrednosti potrdim pomožno hipotezo H_1 , oz. sprejemem sklep, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije. Celotni prikaz te regresijske analize, ki raziskuje vpliv neodvisne spremenljivke avtentičnega vodenja na odvisno spremenljivko zadovoljstva na delovnem mestu, se nahaja v prilogi 17.

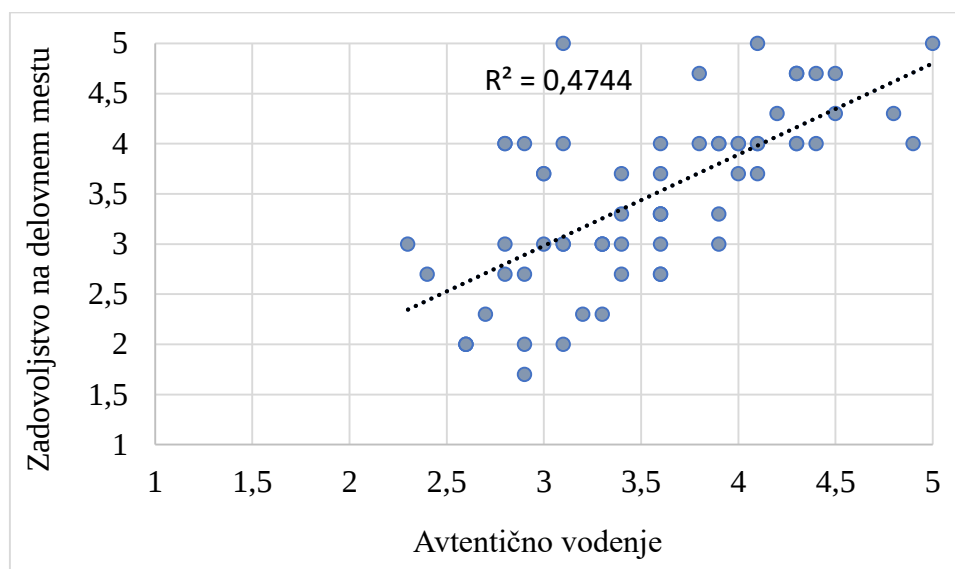
Tabela 22: Ocena regresijskega koeficienta in statistična značilnost (raziskava: Michiganski vprašalnik organizacijske ocene)

Model	Nestandardiziran koeficient		Standardiziran koeficient	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	0,254	0,436		0,583	0,562
Avtentično vodenje	0,909	0,121	0,689	7,541	0,000
a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo na delovnem mestu					

Vir: lastno delo.

Na sliki 23 je prikazan razsevni diagram. Točke se nahajajo ob naraščajoči premici linearne regresije, kar potrjuje, da je med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu pozitivna korelacija. Množica točk predstavlja par povprečnih ocen za avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu po Michiganskem vprašalniku organizacijske ocene za posameznega anketiranca. Povprečne ocene so zbrane v prilogi 15.

Slika 23: Razsevni diagram (Michiganski vprašalnik organizacijske ocene)



Vir: lastno delo.

Z opravljenima analizama ugotavljam, da je bila v obeh primerih povezava med obravnavanima spremenljivkama pozitivna. Pri Michiganskem vprašalniku organizacijske ocene je bila povezava sicer nekoliko šibkejša, vendar je le-ta še vedno bila srednje močna. V primeru JSS vprašalnika je bila povezava močna, višji pa je bil tudi R kvadrat. Hkrati ugotavljam, da je bil regresijski koeficient višji v primeru analize podatkov z Michiganskim vprašalnikom organizacijske ocene. Rezultati so bili v obeh primerih statistično značilni in lahko sem sprejela pomožno hipotezo H_1 .

3.3 Zaključne ugotovitve

V tem delu magistrskega dela bodo na podlagi preučene teorije in opravljene analize raziskave predstavljeni odgovori raziskovalnih vprašanj. Poleg tega bo potrjena ali ovržena tudi temeljna teza raziskovalnega dela. Na koncu bodo predstavljena še nekatera priporočila za organizacije, ki zaposlujejo mlado populacijo iz koroške regije.

3.3.1 Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze

S pomočjo analize anketnega vprašalnika ter študije teorije so bili pridobljeni odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja in na temeljno tezo magistrskega dela.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali sta avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno povezana?

Številni avtorji potrjujejo, da ima avtentično vodenje pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Več o tem je bilo predstavljeno že v poglavju 1.6, kjer sem

pregledala literaturo, nanašajočo se na povezavo med obema obravnavanima konstruktoma. V svojih študijah so ugotovili, da ima avtentično vodenje pozitiven vpliv tudi na počutje zaposlenih in na razvoj njihove kariere. Avtentično vodenje pa pomembno pozitivno vpliva tudi na motivacijo in pripadnost zaposlenih, hkrati pa v delovanju z avtentičnimi vodji sami postajajo avtentični sledilci. Bolj kot sledilci zaznavajo avtentičnost svojih vodij, bolj to pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Glede na pridobljene rezultate empirične raziskave **ugotavljam, da sta avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno povezana**. Opravljena je bila raziskava povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu tako po JSS vprašalniku, ki se usmerja v raziskovanje zadovoljstva na delovnem mestu po posameznem dejavniku zadovoljstva, kot tudi z Michiganskim vprašalnikom organizacijske ocene, ki pa raziskuje splošno zadovoljstvo. V raziskavi z JSS vprašalnikom sem ugotovila, da je Pearsonov korelacijski koeficient 0,716, kar pomeni, da sta preučevana konstrukta med seboj pozitivno in močno povezana. Tudi v raziskavi z Michiganskim vprašalnikom organizacijske ocene je bila povezava med konstruktoma pozitivna, saj je bil Pearsonov koeficient korelacije 0,689. Rezultati so bili v obeh primerih statistično značilni, bili pa so potrjeni tudi s pomočjo razsevnega diagrama.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali mladi poznajo pojem avtentičnega vodenja?

S pomočjo analize anketnega vprašalnika lahko pridemo do zaključka, da mladi iz koroške regije v povprečju **slabo poznajo pojem avtentičnega vodenja**. Pred anketiranjem kar 50 anketirancev še ni slišalo za avtentično vodenje, kar predstavlja 76,9 % vseh sodelujočih v raziskavi. To pomeni, da je le 15 oseb že spoznalo pojem avtentičnega vodenja, od tega je bilo 7 moških in 8 žensk. Raziskanje razlogov za slabše poznavanje avtentičnega vodenja med mladimi iz koroške regije ni bil predmet moje raziskave, lahko pa sklepam, da so razlogi za to, da se o avtentičnem vodenjem na splošno ne govori in piše tako pogosto. Poleg tega se lahko z njim v praksi srečujejo kasneje, zaradi študija in posledičnega kasnejšega vstopa na trg dela. Mogoč razlog je pa lahko tudi v tem, da je med samimi vodji koncept avtentičnega vodenja slabše poznan.

Čeprav samega pojma avtentičnega vodenja mladi iz koroške regije še niso poznali, pa mnogi delujejo v skladu z njim, saj sem z analizo lastne avtentičnosti anketirancev ugotovila, da je njihova povprečna avtentičnost 73,7 točke, kar pomeni, da dosegajo zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti. Poleg tega rezultati ankete kažejo, da jim je s povprečno oceno 4,2, avtentično vodenje pomembno. Malo slabše so anketiranci zaznavali avtentičnost vodij. Ta je dosegla povprečno vrednost 3,6. Tako so zaposleni sebe dojemali kot nekoliko bolj avtentične kot pa svoje vodje.

Raziskovalno vprašanje 3: Kaj pomeni zadovoljstvo na delovnem mestu za mlade iz koroške regije in kateri dejavniki vplivajo na njihovo zadovoljstvo?

Zadovoljstvo na delovnem mestu je mladim iz koroške regije **v povprečju pomembnejše**. To raziskovalno vprašanje sem preverjala na petstopenjski lestvici, od zelo nepomembno do zelo pomembno. Velika večina anketirancev se je odločila, da jim je zadovoljstvo zelo pomembno. Takšnih je bilo 56 oseb oz. 86,2 % anketiranih. Pet oseb je odgovorilo, da jim je zadovoljstvo na delovnem mestu pomembno, ena oseba je odgovorila, da ji zadovoljstvo na delovnem mestu ni niti nepomembno niti pomembno, tri osebe pa so odgovorile z zelo nepomembno. Ugotavljam tudi, da jim je zadovoljstvo na delovnem mestu v povprečju pomembnejše (povprečna ocena 4,7) kot avtentično vodenje (povprečna ocena 4,2).

Narava dela, sodelavci, komunikacija in nadzor oz. vodja so tisti dejavniki, ki so bili med anketiranci v povprečju bolje ocenjeni, kar pomeni, da so bili v trenutku odgovarjanja s temi dejavniki najbolj zadovoljni. Anketiranci so bili manj zadovoljni z dejavniki dodatnih nagrad, delovnih pogojev, ostalih ugodnosti in z napredovanjem. Najmanj so bili zadovoljni z dejavnikom plačila. V nasprotju s tem pa so anketiranci v povprečju na drugo mesto pomembnosti postavili dejavnik plačila. Tako jim je bilo plačilo drugi najpomembnejši dejavnik zadovoljstva na delovnem mestu, takoj za napredovanjem. To pomeni, da so v povprečju **slabše zadovoljni z dejavniki, ki so jim pomembnejši**. Organizacije oz. vodstva bodo morale skrbno preučiti zadovoljstvo svojih zaposlenih in delati na tem, da bodo zaposleni čim bolj zadovoljni z dejavniki, ki so jim najpomembnejši. Ugotavljam tudi, da so jim pomembnejši dejavniki še varnost zaposlitve, nagrajevanje za uspešno delo, vodstvo organizacije in sodelavci.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako avtentično vodenje vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije?

S prvim raziskovalnim vprašanjem je že bilo ugotovljeno, da sta avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno povezana. V primeru analize **z JSS vprašalnikom je bila povezava močna**, v primeru analize **z Michiganskim vprašalnikom organizacijske ocene pa srednje močna**. Tisti zaposleni, ki so bili deležni več avtentičnega vodenja s strani svojih vodij, so bili v povprečju zadovoljnejši.

Čeprav največ anketirancev ne ve, ali so njihovi vodje avtentični, pa je kljub temu bila povprečna ocena avtentičnosti vodij 3,6. Hkrati je bilo zadovoljstvo mladih iz koroške regije po JSS vprašalniku 3,3, po Michiganskem vprašalniku organizacijske ocene pa 3,5, kar nakazuje na srednje zadovoljstvo na delovnem mestu. Pri tem je potrebno upoštevati, da je v primeru JSS vprašalnika najslabše vplival na skupno oceno dejavnik plačila, ki pa ni tesno povezan z avtentičnim vodenjem.

V povprečju je bila najbolje ocenjena lastnost avtentičnega vodenja ponotranjena moralna perspektiva, kar pomeni, da imajo njihovi vodje dobro razvite moralno-etične standarde in se na njih navezujejo pri sprejemanju svojih odločitev. Njihova dejanja so usklajena z

njihovimi prepričanji in ne podležejo pod tujimi pritiski. V ocenjevanju dejavnika vodje po JSS vprašalniku so anketiranci vodje ocenili s povprečno oceno 3,5. S povprečno oceno 4,0 so ocenili, da ima njihov vodja dovolj sposobnosti za opravljanje svojega dela, kar je bila ena izmed treh najboljše ocenjenih trditev JSS vprašalnika. S povprečno oceno 3,5 so ocenili trditev, da imajo radi svojega vodjo. Sledi še trditev, da se vodja do njih vede pravično (3,4) in trditev, da se vodja zanima za čustva podrejenih (3,3).

Raziskovalno vprašanje 5: *Kako lahko avtentični vodje pripomorejo k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu mladih iz koroške regije?*

Da bi bili zaposleni še bolj zadovoljni, bi morali njihovi vodje izboljšati svoje avtentično vodenje. Vse navedene lastnosti avtentičnosti vodenja spadajo v razred srednje razvitosti, kar pomeni, da imajo njihovi vodje možnosti za izboljšave, še posebej samozavedanja, ki je bilo s 3,3 ocenjeno najslabše. To pomeni, da morajo njihovi vodje bolj prisluhniti svojim zaposlenim ter zbirati njihove ideje in predloge. Bolj se morajo zavedati tega, kako ostali vidijo njihove sposobnosti in bolj se morajo zavedati lastnih prednosti in slabosti. Zavedati pa se morajo tudi vpliva, ki ga imajo na druge.

Odgovori na četrto vprašanje ankete kažejo, da so anketiranci srednje zadovoljni z načinom vodenja v trenutnih organizacijah. Povprečna ocena zadovoljstva z načinom vodenja je 3,2. Hkrati ocenjujejo svoj odnos z vodjo kot srednje pozitiven, s povprečno oceno 3,8. Večina anketirancev ni povsem prepričanih, da želijo svojo kariero nadaljevati v trenutni organizaciji, takšnih je bilo 27 oseb. 26 oseb je odgovorilo, da želijo ostati v trenutni organizaciji, 12 pa želi zapustiti organizacijo. Tako je zaznati še veliko možnosti za povečanje zadovoljstva na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije.

Avtentični vodje se morajo posvetiti zadovoljevanju tistih potreb oz. dejavnikov, ki so jih anketiranci prepoznali kot najpomembnejše. Izboljšati morajo tudi stanje dejavnikov, ki so bili najslabše ocenjeni, kar pomeni, da so bili z njimi najmanj zadovoljni. S strani anketirancev so bili zbrani predlogi izboljšav, ki bi jih morali avtentični vodje upoštevati. Največ predlogov se je navezovalo prav na vodje oz. njihovo vodenje, kar pomeni, da si zaposleni želijo izboljšav. Takšnih je bilo 21 predlogov. Z 19 predlogi sledi dejavnik odnosi, kjer je v ospredju želja po enakovredni obravnavi vseh zaposlenih oz. vzpostavitvi enakih pravil za vse. Vodje morajo delati na tem, da bodo uresničili zbrane predloge, s tem pa bodo delali tudi na svoji lastni avtentičnosti in na avtentičnem vodenju organizacije ter sledilcev. Tako predlogi predstavljajo potencial za izboljšanje zadovoljstva mladih iz koroške regije.

Temeljna teza magistrskega dela: *Avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu sta neposredno povezana, avtentično vodenje vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije.*

Povezanost avtentičnega vodenja in zadovoljstva na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije je predstavljena v prvem raziskovalnem vprašanju. Na podlagi predstavljenih rezultatov raziskave **potrjujem temeljno tezo magistrskega dela**. Avtentično vodenje in

zadovoljstvo na delovnem mestu sta neposredno pozitivno povezana, saj avtentično vodenje vpliva na večjo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Na zadovoljstvo na delovnem mestu vplivajo še drugi pomembni dejavniki zadovoljstva, vendar raziskava potrjuje, da je zaposlenim dejavnik vodje oz. vodstva organizacije med pomembnejšimi.

3.3.2 Priporočila in smernice za organizacije

Priporočila, ki sledijo, so namenjena organizacijam, ki zaposlujejo ali želijo zaposliti mlad kader iz koroške regije. Tako iz teorije kot iz ugotovitev raziskave je moč razbrati, da lahko avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Spoznali smo, da avtentični vodja posluša druge, ga zanimajo mnenja drugih in njihova čustva, kar je pomembno za zadovoljstvo zaposlenih. Več predlogov anketirancev za povečanje njihovega zadovoljstva se je navezovalo prav na vodjo in njegov odnos do njih. Izrazili so željo po tem, da bi se vodja bolj zanimal in poslušal njihove ideje in jih kasneje upošteval pri sprejemanju svojih odločitev. Želijo si tudi, da vodja postane pravičnejši, izboljša svoje vedenje do zaposlenih in se začne zanimati za njihovo počutje. Hkrati si želijo imeti boljše odnose v organizaciji in da bi vodja vse zaposlene obravnaval enako.

Vsak vodja bi si moral prebrati pristope k povečanju zadovoljstva svojih zaposlenih in vsaj razmisliti, katere ukrepe lahko uspešno izvede v svoji organizaciji. Razmislek mora biti temeljit in mora upoštevati želje zaposlenih, kar pa hkrati že pomeni, da mora vodja povprašati oz. izvesti raziskavo o željah zaposlenih. Uporabi lahko različne spiske oz. sezname, kjer so navedeni pristopi k povečanju zadovoljstva na delovnem mestu. Eden izmed takšnih je tudi del tega magistrskega dela, ki je v prilogi 2 in je prirejen po Mihalič (2008). Seveda pa na tem mestu ni dovolj, da si vodja le prebere zbrane različne načine, kako izboljšati zadovoljstvo svojih zaposlenih, ampak je potrebno, da si jih vodja zapiše in tako kot vizijo in cilje organizacije ter razna priznanja postavi na vidno mesto svoje pisarne in jih vedno upošteva pred sprejemanjem pomembnih odločitev, ki zadevajo zaposlene. Na takšen način se bo vodja lažje zavedal pomena vseh posledic svojih ukrepov.

Drugi korak oz. drugo priporočilo je, da vodja svojim zaposlenim da jasno vedeti, da mu je njihovo zadovoljstvo izjemno pomembno in da si želi, da bi bili vsi zadovoljni pri opravljanju svojega dela. Kot je navedla Mihalič (2008), zadovoljstvo v službi vpliva na zadovoljstvo v zasebnem življenju, tudi izven delovnega časa. Vodja naj sprva poskrbi, da bodo vsi člani organizacije zadovoljni, kasneje pa naj gre še korak dlje, k doseganju občutka sreče na delovnem mestu. Skrbi naj, da bo organizacija razvijala delovna mesta, ki izpopolnjujejo zaposlene, tako z ravni pridobivanja novih znanj kot z ravni višanja dobrih občutkov. Uvaja naj redne sestanke z zaposlenimi, ki ne bodo le formalne narave, ampak takšni, ki bodo zaposlenim vzbudili željo, da izrazijo svoja čustva in mnenja glede njihovih služb. Primer takšnih sestankov so lahko tudi skupni zajtrki, športni dogodki ali krajši izleti.

Neodvisnost osebe, ki se ukvarja z merjenjem in ocenjevanjem zadovoljstva zaposlenih, je izredno pomembna. To pomeni, da mora biti takšna oseba zmožna objektivne presoje, ki ne

zamegljuje dejanskega stanja ali mnenja zaposlenih. Ta oseba je pravična, vredna zaupanja in ne pripada določeni skupini posameznikov v organizaciji, ki nastajajo zaradi različnih interesov med sodelavci. To je tudi najpomembnejše, saj morajo zaposleni taki osebi zaupati, da lahko kasneje izrazijo svoje resnično mnenje brez prekrivanja ali skrbi. Za ta namen lahko organizacija najame tudi zunanje strokovnjake, vendar je bolje, da ima vsaka organizacija vsaj eno osebo, kateri lahko vsi zaposleni zaupajo in izražajo svoja mnenja.

Vodja se mora zavedati, da se v organizacijah pojavljajo tudi neformalni vodje. To so vodje, ki svojo moč ne pridobijo s položajem, ampak npr. s svojo osebnostjo, znanjem in vplivom. S takšnimi neformalnimi vodji mora vodja organizacije tesno sodelovati, saj jim zaposleni zaupajo in se na njih obračajo po nasvete ali v primeru težav. Tako imajo neformalni vodje moč, da lahko v primeru zadovoljstva pozitivno vplivajo na sodelavce in jih podpirajo ter bodrijo. V primeru nezadovoljstva pa lahko svoje nezadovoljstvo hitro razširijo še med ostale. Nekateri razlogi za nezadovoljstvo so zbrani v prilogi 1 in organizacije naj jih upoštevajo kot preventivni ukrep, da do teh razlogov ne bo prišlo.

Neformalni vodje so tudi eden izmed načinov, kako lahko vodje organizacij pridobivajo ideje od vseh sodelavcev. Če je odnos med njima spodbujajoč in pristen, si lahko vodje organizacij olajšajo svoje zadolžitve, saj lahko takšni osebi zaupajo, da bo skrbela za pozitivno klimo v kolektivu. Vodja pa mora takšni osebi tudi povedati, kaj pričakuje od nje, da kasneje ne pride do nepotrebnih razhajanj ali konfliktov.

V tabeli 23 so zbrane slabše ocenjene trditve avtentičnosti vodij, ki so pripadale trem lastnostim avtentičnosti vodje. Namen te tabele je, da v nadaljevanju najdemo odgovore oz. priporočila za vodje, kako lahko izboljšajo posamezno lastnost in s tem pozitivno vplivajo na zadovoljstvo mladih iz koroške regije.

Tabela 23: Slabše ocenjene trditve avtentičnosti vodij

Lastnost avtentičnega vodje	Povprečna ocena trditve	Trditev
Samozavedanje	3,3	Moj vodja zbira povratne informacije za namen izboljšanja odnosov z drugimi.
	3,4	Moj vodja se zaveda, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.
	3,4	Moj vodja se zaveda lastnih prednosti in slabosti.
	3,4	Moj vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.
Transparentnost odnosov	3,1	Moj vodja prizna svoje napake.
	3,3	Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi.
Uravnoteženo procesiranje	3,1	Moj vodja spodbuja druge, da izrazijo tudi nasprotujoča mnenja.
	3,2	Moj vodja pred sprejetjem končne odločitve pozorno prisluhne tudi mnenjem drugih.
	3,3	Moj vodja želi slišati ideje, ki so drugačne od njegovih temeljnih prepričanj.

Vir: lastno delo.

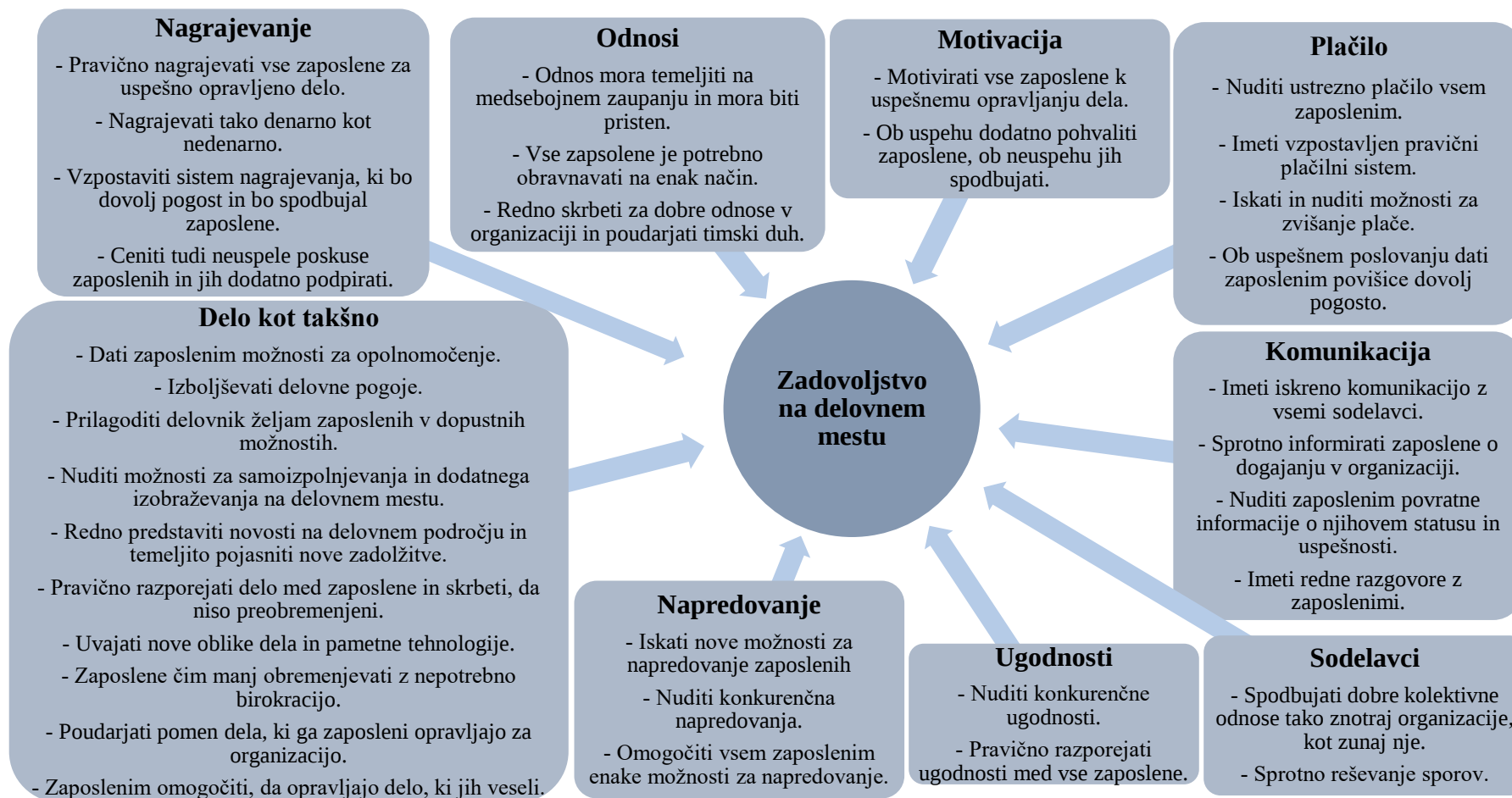
V tabeli 24 so predstavljena priporočila – nekakšen odgovor na navedene slabše ocenjene trditve avtentičnosti vodje, ki so bile zapisane v tabeli 23. Tako se ta priporočila navezujejo predvsem na lastnosti samozavedanja, transparentnosti odnosov in uravnoveženega procesiranja vodij, manj pa na ponotranjeno moralno perspektivo, saj so mladi iz koroške regije to lastnost boljše ocenili pri svojih vodjih.

Tabela 24: Priporočila za povečanje avtentičnosti vodij in zadovoljstva zaposlenih

Priporočilo	Opis
Pojasniti trenutno stanje	Vodja mora zaposlenim pojasniti, v kakšni situaciji se nahaja organizacija, kakšne so možnosti za povečanje njihovega zadovoljstva in kaj lahko nenazadnje stori s svojo podporno ekipo, da se ukrepi za povečanje zadovoljstva tudi dejansko prenesejo v njihovo okolje. Le z iskrenim pogovorom bo vodja dosegel razumevanje pri zaposlenih. S tem jim bo že takoj dal vedeti, da mu je njihovo zadovoljstvo pomembno in da skrbi za njihovo dobro počutje. Z iskrenim odnosom do vseh sodelavcev bo postal tudi avtentičen. Z iskrenostjo pa avtentični vodja prizna tudi svoje zmote in napake, ki jih je storil pri vodenju organizacije in zaposlenih, kar pomeni, da se zaveda svojih prednosti in slabosti.
Povprašati zaposlene po mnenju	Pred sprejetjem ukrepov naj povpraša svoje zaposlene po mnenju. Zgodi se, da ima vodja slabšo ali napačno sliko o posameznem delovnem mestu ali zaposlenem in ga lahko zaradi tega podcenjuje. Ukrepi, ki niso v skladu z željami zaposlenih, ali pa ukrepi, ki celo močno nasprotujejo njihovim željam, lahko vplivajo na nastanek nezadovoljstva. Če vodja ne le posluša zaposlene, ampak jih tudi sliši, bo lažje razumel njihove želje in bo bolje deloval v njihovo dobro, hkrati pa tudi v dobro organizacije. Zato je ključno, da prisluhne vsem idejam, tudi če te nasprotujejo njegovemu mnenju oz. temeljnemu prepričanju. Povratne informacije naj ne zbira le s področja vpliva na uspešnost poslovanja, ampak tudi s področja vodenja. Vodja mora pridobiti iskrene odgovore o zadovoljstvu z njegovim odnosom in načinom vodenja. Tako bo dobil dragocene informacije o vplivu, ki ga ima na svoje sodelavce in kako drugi vidijo njegove sposobnosti. Vse te informacije in ideje zaposlenih mu bodo pomagale pri izboljšanju odnosa z drugimi.
Dodatno usposabljanje zaposlenih	Pri zbiranju mnenj zaposlenih o posamezni situaciji je potrebno omeniti pomen zbiranja priporočil z njihove strani, saj lahko imajo v danem trenutku izvrstne ideje, ki so lahko gonilnik razvoja organizacije. Če organizacija ne bi bila zavezana k sprejemanju različnih idej in priporočil, bi te ostale prezrte. Zato je potrebno zaposlene tudi dodatno izobraževati in usposablјati za delovna mesta, ki jih zasedajo in za zadeve, ki jih zares zanimajo. S širokim spektrom znanj lažje vidijo dejansko stanje in so podučeni o novih zmožnostih, ki jih lahko skupaj dosežejo.
Primerna komunikacija	Pogosto že sam način komuniciranja pomeni razliko med tem, ali bo ta komunikacija vzbudila zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri zaposlenih. Isto novico lahko vodja sporoči na več različnih načinov, zato je pomembno, da izbere tisti način komuniciranja, ki bo dal zaposlenemu upanje kljub slabi novici in da bo verjel v boljšo prihodnost.

Vir: lastno delo.

Slika 24: Potrebne izboljšave glede na želje anketirancev



Vir: lastno delo.

Na sliki 24 so zbrana priporočila, ki so bila oblikovana glede na želje anketirancev. Ti so izrazili želje, da vodje izboljšajo stanje na ravni desetih dejavnikov. Dejavnik vodje je bil na tej sliki izpuščen, saj je bil obravnavan že prej. Vodje bodo morali najti vsaj nekaj rešitev za izboljšanje zadovoljstva pri svojem mladem kolektivu iz koroške regije. Ta priporočila lahko služijo kot pomoč pri iskanju rešitev.

Avtentični vodje se naj predvsem usmerijo k zagotavljanju pristnih odnosih, ki bodo temeljili na zaupanju in iskreni komunikaciji. Nato naj se usmerijo k iskanju rešitev za napredovanje zaposlenih in izboljšanju njihovih plač, saj sta bila dejavnika napredovanje in plačilo ocenjena kot najpomembnejša pri njihovem zadovoljstvu. Avtentični vodja je tudi motivator, ki spodbuja svoje zaposlene ne le v primerih uspehov, ampak tudi v primerih neuspehov. Ob tem naj jih nagraduje vsaj z iskreno pohvalo za opravljen trud. Nudi naj jim tudi razne ugodnosti za dodatno spodbujanje in lažje delovanje. Krepi naj timski duh in skrbi, da se bo s sodelavci razumel. Sprotno reševanje sporov in spodbujanje razvoja pozitivne organizacijske klime mu mora biti cilj, saj bo tako izboljševal tudi medsebojne odnose med samimi zaposlenimi.

Za samo opravljanje dela pa je pomembno, da zaposlenim zagotovi primerne delovne pogoje in jim pri tem nudi možnosti za samorazvoj. Pomembno je, da vodja vsakemu zaposlenemu poudarja pomen njihovega opravljenega dela za širšo družbo. Naj se trudi zaposlenim nuditi delo, ki jih veseli oz. jih zanima. V hitro spreminjajoči se družbi naj bo vodja usmerjen tudi k vključevanju sodobne tehnologije v delovne procese, omogoča pa naj jim tudi dodatna izobraževanja in prilagojene sodobne oblike dela, kot je delo od doma.

3.3.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Delo se je osredotočalo le na povezavo med zadovoljstvom in avtentičnim vodenjem, ni bilo pa raziskanih korelacij z nekaterimi potencialnimi pomembnimi spremenljivkami, kot so starost zaposlenih, delovna doba v trenutni organizaciji, predhodne delovne izkušnje in odnosi z nekdanjimi vodji, pozicija, ki jo zaseda posameznik ipd.

V magistrskem delu so bile predstavljene tudi nekatere povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu s pomočjo posrednega oz. direktnega vpliva nekaterih drugih pojmov, kot je opolnomočenje in angažiranost. V zastavljeni raziskavi teh povezav ni bilo natančneje raziskanih, zato bi bilo potrebno v nadaljevanju delo razširiti tudi s pomočjo navedenih pojmov in raziskati povezave v izbrani populaciji.

V raziskavo so bili zajeti mladi iz Koroške, torej iz kohezijske regije Vzhodna Slovenija, zato je potrebna tudi primerjava s kakšno razvojno regijo iz kohezijske regije Zahodna Slovenija, zdi pa se smiselna primerjava tudi z ostalimi razvojnimi regijami iz Vzhodne Slovenije. Ker so za organizacije pomembni vsi zaposleni, je potrebno raziskavo razširi tudi med druge starostne skupine.

SKLEP

Poslovno okolje postaja vse kompleksnejše in ena izmed njegovih značilnosti je stalnica sprememb. V današnjem hitro spreminjajočem okolju je potrebno čim hitreje in učinkovitejše odzivanje. V ospredju so tako sposobnosti hitrega učenja in razvijanje novih trendov. Če želijo organizacije ohraniti ali izboljšati svoj konkurenčen položaj, morajo vodstva ustrezno prilagajati strategije za zagotavljanje uspešnosti poslovanja. Vodje se pogosto znajdejo tudi v nepričakovanih situacijah, na katere sami nimajo veliko vpliva, vendar pa morajo kljub temu najti pravo rešitev, ki bo zadovoljila cilje organizacije in bo strmel na k izboljšanju trenutne situacije. Potrebno je sprejemati celovite spremembe oz. rešitve, ki so predhodno načrtovane z opredelitvijo problema ali cilja. Postopek se konča z evalvacijo oz. s pregledom izvedenih aktivnosti.

Pomemben, če ne celo najpomembnejši, člen vsake organizacije so ljudje oz. njeni zaposleni, ki imajo izredno velik vpliv na uspešnost organizacij, zaradi česar je ključno, da so zadovoljni na delovnih mestih. Zadovoljni zaposleni so med drugim bolj motivirani, učinkoviti in pripadni organizacijam. Tako je nujno, da vodstva organizacij namenijo vedno več pozornosti svojim zaposlenim. Višji cilj vseh delodajalcev bi moral biti, da so zaposleni srečni na delovnih mestih. Ker je v praksi to težje zagotoviti, je prav, da se organizacije najprej popolnoma posvetijo zagotavljanju zadovoljstva na delovnem mestu. Vodstvom so lahko v pomoč tudi raziskovalci, ki svojo pozornost usmerjajo v preučevanje novih učinkovitih konceptov, med katere spada tudi avtentično vodenje, v ospredju katerega je vzpostavljanje odnosov med avtentičnim vodjem in njegovimi sledilci. Avtentičen odnos temelji na medsebojnem zaupanju, empatiji, podpori in vzpostavljanju trajnega odnosa, ki bo vplival na razvijanje pozitivnega delovnega okolja.

V magistrskem delu sta bila s pomočjo tuje in domače znanstvene ter strokovne literature predstavljena omenjena koncepta. V nadaljevanju je bila izvedena tudi empirična raziskava. Raziskovanje obeh konceptov je bilo izvedeno pri mladih iz koroške regije, saj so mladi kot iskalci prve zaposlitve pomemben del človeškega kapitala. Mladi so med drugim polni svežega znanja in kompetenc, ki so jih pridobili v času izobraževanja. V anketi so sodelovali mladi, stari od 15 do 29 let, kakor mlade definirata Urad Republike Slovenije za mlade in Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Z raziskavo sem želela ugotoviti, kakšen odnos imajo mladi iz koroške regije do pristopa avtentičnega vodenja in kako le-ta vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Zanimalo pa me je tudi, kako mladi ocenjujejo lastno raven avtentičnosti, avtentičnost svojih vodij in zadovoljstvo na delovnem mestu. V ospredju raziskave je bilo preučevanje vpliva avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije.

Prvo poglavje tega magistrskega dela je bilo namenjeno preučitvi in predstavitvi koncepta avtentičnega vodenja. Na začetku so bile podane definicije in lastnosti avtentičnega vodenja. Predstavila sem tudi elemente, ki vplivajo na razvoj avtentičnega vodenja (smiselno delo, mentorstvo, podpora družine, življenjski dogodki oz. izkušnje, pozitivni psihološki kapital

in psihološka klima). Osredotočila sem se še na dimenzije avtentičnega vodenja in povezavo s karakteristikami. V nadaljevanju sem se usmerila na raziskovanje značilnosti avtentičnega vodje in njegov razvoj. Preučila sem tudi odnos med avtentičnimi vodji in njihovimi sledilci. Poglavje sem zaključila s predstavitvijo vpliva avtentičnega vodenja na zadovoljstvo na delovnem mestu. Dodatno sem preučila še povezave z nekaterimi drugimi konstrukti, kot so opolnomočenje, pripadnost in angažiranost zaposlenih.

V **drugem poglavju** sem predstavila koncept zadovoljstva na delovnem mestu. Začela sem z opredelitvijo koncepta, nato pa sem nadaljevala z navedbo in krajšim opisom dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Navedla sem tudi pozitivne posledice za organizacije, ki nastanejo zaradi zadovoljnih zaposlenih. V nadaljevanju sem več pozornosti namenila merjenju zadovoljstva. Med drugim sem predstavila pristope k merjenju zadovoljstva in različne vprašalnike. Posvetila sem se še nezadovoljstvu zaposlenih in možnostim za povečanje zadovoljstva, dodala pa sem tudi nekaj osnovnih pogledov na motiviranje in stimuliranje zaposlenih. Poglavje sem zaključila s krajšim pregledom in predstavitvijo že opravljenih študij na temo zadovoljstva na delovnem mestu med mladimi.

Pri preučevanju obeh konceptov v prvem in drugem poglavju sem se opirala na domačo in tujo literaturo. V **tretjem poglavju** pa sem izvedla empirično raziskavo med mladimi iz koroške regije. Pripravila in izvedla sem anketiranje s spletnim vprašalnikom, ki je bil posredovan znancem in objavljen na družbenem omrežju 1KA. Na začetku tega poglavja je bila predstavljena zasnova raziskovanja, ciljna populacija in sestava anketnega vprašalnika. V nadaljevanju je sledila analiza rezultatov raziskave, ki sem jo začela s predstavitvijo vzorca. Nato sem podrobneje predstavila še analizo obeh konstruktov. Na podlagi analize rezultatov sem odgovorila na raziskovalna vprašanja, potrdila pa sem tudi temeljno tezo. Podala sem še svoja mnenja oz. priporočila za organizacije, ki zaposlujejo mlade iz koroške regije.

V magistrskem delu sem **dosegla glavni cilj**, ki je bil, preučiti pojma avtentičnega vodenja in zadovoljstva na delovnem mestu med mladimi. Ključne ugotovitve nedavnih raziskav sem preučila in zapisala v teoretičnem delu. Z izvedeno raziskavo je bila **potrjena temeljne teza**, ki se je glasila: avtentično vodenje in zadovoljstvo na delovnem mestu sta neposredno povezana, avtentično vodenje vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu pri mladih iz koroške regije. Odgovorila sem tudi na **raziskovalna vprašanja** in ugotovila, da avtentično vodenje **pozitivno vpliva** na zadovoljstvo na delovnem mestu. Vodje organizacij morajo še izboljšati svojo avtentično vodenje, s čimer bodo lahko povečali zadovoljstvo mladih zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrade, M. S. & Westover, J. H. (2018). Generational differences in work quality characteristics and job satisfaction. *Evidence-based HRM*, 6(3), 287–304.
2. Appienti, W. A. & Chen, L. (2019). Empowerment, passion and job performance: implications from Ghana. *International Journal of Manpower*, 41(2), 132–151.
3. Atmaca, Ç., Rızaoğlu, F., Türkdoğan, T. & Yaylı, D. (2020). An emotion focused approach in predicting teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 90.
4. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
6. Ayça, B. (2019). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790–801.
7. Baek, H., Han, K. & Ryu, E. (2019). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1655–1663.
8. Bhardwaj, A., Mishra, S. & Kumar Jain, T. (2021). An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry. *Materials Today: Proceedings*, 37(2/4), 170–174.
9. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Ann Arbor: University of Michigan.
10. Chughtai, A. (2018). Authentic leadership, career self-efficacy and career success: a cross-sectional study. *Career Development International*, 23(6/7), 595–607.
11. Corriveau, A.-M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International Journal of Management Education*, 18(1).
12. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453–471.
13. Development and Learning in Organizations. (2020). The real deal: How to be an authentic leader. *Development and Learning in Organizations*, 35(1), 20–22.
14. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje d.o.o.
15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dipboye, R. L. (2018). Work-Related Attitudes in Organizations. V R. L. Dipboye (ur.), *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology* (str. 175–212). Bingley: Emerald Publishing Limited.

17. Erro-Garcés, A. & Ferreira, S. (2019). Do better workplace environmental conditions improve job satisfaction?. *Journal of Cleaner Production*, 219, 936–948.
18. Fields, D. L. (2013). *Taking the Measure of Work: A guide to Validated Measures for Organizational Research and Diagnosis*. Charlotte: Information Age Publishing.
19. García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20(4), 279–288.
20. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
21. Garger, J. (2008). Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations. *Development and Learning in Organizations*, 22(1), 14–16.
22. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (1 izd.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
23. George, B., McLean, A. & Craig, N. (2008). *Finding Your True North: A Personal Guide* (1 izd.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Incorporated.
24. Ghosh, P., Jawahar, I. M. & Rai, A. (2019). Do men and women experience work engagement and job satisfaction to the same extent in collectivistic, patriarchal societies?. *International Journal of Manpower*, 41(1), 52–67.
25. Giallonardo, L. M., Wong, C. A. & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduatenurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993–1003.
26. Hassan, A. & Ahmed F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
27. Jalal Sarker, S., Crossman, A. & Chinmeteepituck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 745–758.
28. Kang, D. S., Gold, J., Kim, J. & Kim, I. (2019). Social capital and career growth. *International Journal of Manpower*, 41(1), 100–116.
29. Khoza, T. E., Sibiyi, M. N. & Nkosi, B. P. (2021). A model to enhance job satisfaction for radiographers in the public healthcare system in Gauteng province, South Africa. *Radiography*, 27(1), 120–126.
30. Lee, J. J., Ok, C. M. & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customerorientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139–150.
31. Lee, M. (2017). Interrogating Authentic Leadership: Identity does Matter. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 347–349.
32. Li, Y., Mehmood, K., Zhang, X. & Crossin, C. M. (2019). A Multilevel Study of Leaders' Emotional Labor on Servant Leadership and Job Satisfaction. V N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. E. J. Härtel (ur.), *Emotions and Leadership: Research on Emotion in Organizations Volume 15* (str. 47–67). Bingley: Emerald Publishing Limited.

33. Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
34. Meskelis, S. & Whittington, J. L. (2020). Driving employee engagement: how personality trait and leadership style impact the process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1457–1473.
35. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
36. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
37. Moore, B. (2017). Authentic Leadership: Applications in Academic Decision-Making. V R. A. Styron, Jr. & J. L. Styron (ur.), *Comprehensive Problem-Solving and Skill Development for Next-Generation Leaders*. Hershey, PA: IGI Global.
38. Mora, T. & Ferrer-i-Carbonell, A. (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *The Journal of Socio-Economics*, 38(4), 581–589.
39. Navajas-Romero, V., Díaz-Carrión, R. & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*, 90.
40. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
41. Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A. & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90–101.
42. Olaniyan, O. S. & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 163–171.
43. Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education + Training*, 39(9), 354–359.
44. Park, S. H., Lee, P. J., Lee, B. K., Roskams, M. & Haynes, B. P. (2020). Associations between job satisfaction, job characteristics, and acoustic environment in open-plan offices. *Applied Acoustics*, 168.
45. Petersen, K. & Youssef-Morgan, C. M. (2018). The “left side” of authentic leadership: contributions of climate and psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 436–452.
46. Ribeiro, N., Duarte, P. & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097–2116.

47. Sam, V. (2019). Impacts of educational mismatches on job satisfaction: The case of university graduates in Cambodia. *International Journal of Manpower*, 41(1), 84–99.
48. Sarkar, A. (2019). Authentic leadership: the influence of work and non-work domain contextual factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 520–531.
49. Seashore, S. E. & Taber, T. D. (1975). Job Satisfaction Indicators and Their Correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333–368.
50. Seco, V. & Lopes, M. P. (2013). Calling for Authentic Leadership: The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement. *Open Journal of Leadership*, 2(4), 95–102.
51. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
52. Spector, P. E. (1997). *Advanced Topics in Organization Behavior: Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
53. Spector, P. E. (2019, 3. junij). *Job Satisfaction Survey - Score interpretation* [objava na blogu]. Pridobljeno iz <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>
54. Srivastava, A. P., Mani, V., Yadav, M. & Joshi, Y. (2020). Authentic leadership towards sustainability in higher education – an integrated green model. *International Journal of Manpower*, 41(7), 901–923.
55. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma). *Koroška regija*. Pridobljeno 13. marca 2020 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/3>
56. Statistični urad Republike Slovenije. (2015, 5. avgust). *Mladi v Sloveniji na splošno zadovoljni s svojim življenjem*. Pridobljeno 13. marca 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5345>
57. Statistični urad Republike Slovenije. (2019, 18. november). *Osebe s prijavljenim stalnim prebivališčem v Republiki Sloveniji po petletnih starostnih skupinah in spolu, občine, Slovenija, polletno*. Pridobljeno 15. marca 2020 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__05_prebivalstvo__50_05V10_osebe_stalno_prebivalisce/?tablelist=true
58. Statistični urad Republike Slovenije. (2020a, 15. april). *Metodološko pojasnilo - Delovno aktivno prebivalstvo*. Pridobljeno 15. junija 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/9538>
59. Statistični urad Republike Slovenije. (2020b, 27. februar). *Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po statusu aktivnosti, spolu in starosti, statistične regije, Slovenija, letno*. Pridobljeno 19. marca 2020 iz https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__05_prebivalstvo__20_soc_ekon_preb__03_05G30_aktivnost/05G3011S.px/table/tableViewLayout2/
60. Svetlik, I. (1998). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 147-174). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

61. Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 337–381). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
62. Thomas, S. A. (2019). *Discover Joy in Work: Transforming Your Occupation Into Your Vocation*. Downers Grove: IVP Books.
63. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. van den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W. & Reijseger, G. (2019). Authenticity at Work: A Matter of Fit?. *The Journal of Psychology*, 153(2), 247–266.
65. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
66. Wang, Z. & Xie, Y. (2020). Authentic leadership and employees' emotional labour in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 797–814.
67. Winston, B. & Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 413–434.
68. Wong, C. A. & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 69(4), 947–959.
69. Wulffers, T. (2017). *Authentic Leadership Effectiveness for Individuals and Teams: A Coaching Approach*. Randburg, South Africa: KR Publishing.
70. Yadav, N. & Dixit, S. (2017). Authentic Leadership and Employees' Work-related Quality of Life: A Study of IT Organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 222–230.
71. Zhang, Z., Liang, Q. & Li, J. (2019). Understanding managerial response to employee voice: a social persuasion perspective. *International Journal of Manpower*, 41(3), 273–288.

PRILOGE

Priloga 1: Razlogi za nezadovoljstvo na delovnem mestu

Tabela 1: Razlogi za nezadovoljstvo na delovnem mestu

Avtorji	Opis
Khoza, Sibiya in Nkosi (2021)	Avtorji so v svoji raziskavi ugotovili, da na nezadovoljstvo pomembno vplivata plačilo in pomanjkanje osebja oz. sodelavcev .
Bhardwaj, Mishra in Kumar Jain (2021, str. 173)	Stres pomembno vpliva na nezadovoljstvo na delovnem mestu. Stres je duševno in fizično neravnovesje, ki zaposlenim povzroča različne težave. Preobremenjenost je eden od razlogov za pojav skrbi in stresa pri zaposlenih.
Kang, Gold, Kim in Kim (2019, str. 100)	Negotovost na delovnem mestu za zaposlene pomeni stres, s katerim se mnogi zaposleni srečujejo skozi svojo kariero, kar pa vpliva na njihovo nezadovoljstvo.
Appienti in Chen (2019, str. 133-134)	Prekomerna uporaba pooblastil vodilnih oseb lahko pri zaposlenih povzroči stres in upad strasti ter uspešnosti na delovnem mestu.
Appienti in Chen (2019, str. 147)	Opolnomočenje ima tako pozitivne kot negativne učinke. Prekomerno opolnomočenje prisili zaposlene, da prevzamejo dodatne obremenitve oz. naloge, kar lahko privede do izgube nadzora. Če vodje odstopijo od svojih nalog, lahko kasneje ob morebitnem neuspehu za to krivijo zaposlene. Povečanje pooblastil pri zaposlenih se kaže tudi v povečanem stresu na delovnem mestu, kar pa lahko negativno vpliva na uspešnost dela. Vodjem se tako priporoča, da zagotovijo izvajanje opolnomočenja na idealnih ravneh, da to ne privede do zmanjšanja uspešnosti.
Sam (2019, str. 85-86)	Kadar posameznik ne dela na delovnem mestu, ki ustreza njegovi pridobljeni izobrazbi, je večja verjetnost, da bo manj zadovoljen s svojo službo. Ko je oseba na delovnem mestu, ki ne ustreza njegovi stopnji izobrazbe , lahko dobi občutek, da bo s to službo dosegel manj od svojega potenciala. Zato je potrebno zaposlene postaviti na položaje, kjer bodo dobro izkoriščali svoje talente in bodo imeli občutek izziva.
Sam (2019, str. 92)	Diplomanti, ki so končali študij s področij, ki so zelo popularna, so pogosto manj zadovoljni. Tako so npr. diplomanti iz managementa in sorodnih področij manj zadovoljni, medtem ko so diplomirani inženirji bolj srečni. Ker je diplomantov na področjih, povezanih s managementom preveč, jim ohranjanje njihovega delovnega mesta povzroča določen pritisk.
Thomas (2019, str. 20–21)	Razlog za nezadovoljstvo je tudi, da se stvari na delovnem mestu spreminjajo in posamezniki imajo pogosto negativne ali neželene reakcije na spremembe . S stališča zaposlenih stvari niso več takšne, kot so bile, zaradi česar so manj zadovoljni ali celo nezadovoljni. Zaposleni se morajo zavedati, da se spreminjajo njihova delovna mesta, natančneje organizacijska kultura in da se tako organizacije sčasoma razvijajo. Pri tem je ignoriranje in upiranje spremembam neproduktivno. Proaktiven pristop k sprejemanju sprememb ima pozitivne učinke na delovne izkušnje zaposlenih.

se nadaljuje

Tabela 1: Razlogi za nezadovoljstvo na delovnem mestu (nad.)

Avtorji	Opis
Thomas (2019, str. 21)	Zaposleni imajo lahko pogosto občutek, da njihovi prispevki organizaciji niso primerno nagrajeni , pa naj gre za napredovanje, plačilo ali izbiro zadolžitev. Karierni načrt, ki si ga zamisli vsak posameznik, se tako ne uresničuje, kar negativno vpliva na njihove poglede na delovnem mestu.
Thomas (2019, str. 21)	Zaposleni se ne zavedajo, da pogosto lastna nerealna pričakovanja negativno vplivajo na pogled na delovno mesto.
Mora in Ferrer-i-Carbonell (2009, str. 588)	Plačilo in vrsta pogodbe sta razloga, da so visoko izobražene ženske poročale o nižji stopnji zadovoljstva. Razlike med spoloma so tako očitne in nekateri vidiki dela močnejše vplivajo na nezadovoljstvo določenega spola.
Svetlik (2009, str. 345)	Slabo cenjeno delo je pomemben dejavnik, ki povzroča nezadovoljstvo. To pomeni, da zaposleni za svoje dosežke in prizadevanja ne dobijo ustreznih priznanj.
Mihalič (2008, str. 48)	Pomanjkanje ali celo odsotnost povratnih informacij s strani vodij v zaposlenih vzbuja nezadovoljstvo. Zato je zaposlenim potrebno redno omogočiti povratne informacije o njihovem delu, o uspešnosti projektov, o vplivih njihovega dela in že opravljenih nalog, o (ne)zadovoljstvu z njihovim opravljenim delom ipd. Zaposlene pa je potrebno tudi naučiti, da morajo sproti povedati o morebitnih težavah in izzivih pri delu, nastalih spremembah, njihovem (ne)zadovoljstvu ipd.
Mihalič (2008, str. 63)	Delovni čas oz. preverjanje prisotnosti na delovnem mestu je eden od razlogov za demotiviranje in nezadovoljstvo zaposlenih. Delovni čas je s svojim obstojem v očeh zaposlenih zaznan kot omejitev in prisila, zato je najboljša rešitev ukinitve delovnega časa, seveda v tistih dejavnostih in na tistih delovnih mestih, ki to dopuščajo.
Mihalič (2008, str. 67)	Nespoštljiv odnos znotraj kolektiva zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu, medtem ko je lahko spoštljiv odnos razlog za močno povečanje zadovoljstva.
Mihalič (2008, str. 74–75)	Morebitni občutki, da lahko posameznik kadar koli izgubi službo , vplivajo na njegovo nezadovoljstvo in na večjo obremenjenost pri opravljanju dela.
Mihalič (2008, str. 76)	Poleg prehitrih sprememb je vzrok za nezadovoljstvo na delovnem mestu tudi nestabilnost dela , ki vpliva na organizacijsko ravnovesje.
Mihalič (2008, str. 80)	Neustrezna in slaba delovna morala vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih. Včasih je celo razlog za posameznikov neuspeh na delovnem mestu. Nekateri od načinov izboljšanja delovne morale so stalno motiviranje, navduševanje, nagrajevanje in spodbujanje zaposlenih, pa tudi odpravljanje obupa in pesimizma med zaposlenimi.
Mihalič (2008 str. 82–83)	V primeru prestrogega ali nevzpostavljenega reda in discipline to vpliva na zmanjšanje stopnje zadovoljstva. Podobno velja tudi za nadzor nad zaposlenimi, ki mora biti omejen, saj previsoka stopnja nadzora sprošča nezadovoljstvo pri zaposlenih.

Prerejeno po Bhardwaj, Mishra & Kumar Jain (2021), Khoza, Sibiyi & Nkosi (2021), Kang, Gold, Kim & Kim (2019), Appienti & Chen (2019), Sam (2019), Thomas (2019), Mora in Ferrer-i-Carbonell (2009), Svetlik (2009) in Mihalič (2008).

Priloga 2: Pristopi k povečanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu

Tabela 2: Pristopi k povečanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu

Način povečanja zadovoljstva	Opis
Participacija zaposlenih	Participacija zaposlenih pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo, saj si zaposleni želijo sodelovati v procesu sprejemanja odločitev in v aktivnostih, ki so neposredno vezane na njihov položaj v organizaciji. Odločitve, ki se sprejmejo v soglasju z zaposlenimi, zaposleni sprejmejo kot svoje, kar vpliva na njihovo pripravljenost aktivnega sodelovanja pri uvajanju skupnih sprejetih ukrepov in aktivnosti.
Možnost predlaganja predlogov, idej in zamisli	Na večje zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva tudi možnost zaposlenih, da predlagajo ideje in zamisli, ki se navezujejo na opravljanje del in nalog. V proces generiranja idej, predlogov in zamisli se vključi vse zaposlene, ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo. Zaposlene se tako spodbuja k razmišljanju, kako bi lahko svoje delo opravljali bolje, lažje, hitreje, z manj napora in z manj sredstvi. Na takšen način zaposleni sami sebi olajšajo delo. Organizacije imajo na voljo različne tehnike in metode oblikovanja idej, kot so viharjenje možganov, metoda 635, delfi ipd.
Višja stopnja avtonomnosti in suverenosti	Višja stopnja avtonomnosti in suverenosti pomembno vplivata na višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Z višjo stopnjo neodvisnosti lahko bolje razvijejo lastne sposobnosti.
Spodbujanje ambicioznosti	Na večje zadovoljstvo na delovnem mestu lahko vplivamo tudi s spodbujanjem ambicioznosti, saj lahko tako s pomočjo volje in moči pri zaposlenih razvijamo željo po dosežkih. Ambicioznost pa je pomembna tudi za vzpostavljanje samozaupanja in samozavesti, ki spet vodita v večje zadovoljstvo.
Karierni, strokovni in osebni razvoj	Zaposleni so zadovoljnejši tudi, če organizacija dobro skrbi za njihov karierni, strokovni in osebni razvoj. Potrebno je spodbujati njihovo rast v organizaciji ter izkazovati zanimanje za njihov napredek pri delu in izobraževanju. To se začne izvajati že takoj po posameznikovem prihodu v organizacijo.
Učenje in pridobivanje novih kompetenc	S pomočjo učenja oz. pridobivanja novih znanj in kompetenc v organizaciji lahko zaposleni dosegajo višjo stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu.
Spremljanje in analiziranje prispevka vsakega zaposlenega	Pri večini zaposlenih se zadovoljstvo na delovnem mestu poveča tudi s spremljanjem in analiziranjem stopnje prispevka vsakega posameznika k uspehu in razvoju organizacije in k ustvarjanju dodane vrednosti. Tako postane razvidno, kdo največ prispeva k uspehu organizacije, koga je potrebno nagraditi in koga spodbuditi k večjemu prispevku.
Medsebojno ocenjevanje	Medsebojno ocenjevanje je še en pristop k povečevanju zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni dobi povratne informacije o sebi in svojem delu, hkrati pa lahko izraža svoje mnenje o vodji in sodelavcih. Posameznik se glede na prejeto mnenje poglubi v sebe.

se nadaljuje

Tabela 2: Pristopi k povečanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu (nad.)

Način povečanja zadovoljstva	Opis
Usklajenost pričakovanj organizacije in zaposlenega	Če so zahteve, ki jih ima organizacija oz. vodja do zaposlenih, usklajene s pričakovanji, ki jih imajo zaposleni do vodje oz. organizacije in tudi do samega sebe, bodo zaposleni veliko zadovoljnejši.
Poznavanje pomena in poslanstva v organizaciji	Zaposleni bodo zadovoljnejši tudi, če bodo poznali namen in pomen svojega delovnega mesta in če bodo vedeli, kaj je njihovo poslanstvo v organizaciji, pri razumevanju tega pa jim mora pomagati vodstvo organizacije.
Status v organizaciji	Zaposlenim je pomembno tudi, kakšen status imajo v organizaciji in ali je v skladu z njihovimi pričakovanji. Oboje vpliva na njihovo zadovoljstvo. Vodje morajo zato svoje zaposlene povprašati o njihovih željah po tem, kakšen status si želijo v organizaciji in kolektivu. Nato mora vodja predstaviti trenutne možnosti in delati na tem, da zagotovi zaposlenim željeni status.
Prilagojeno vodenje	Vodenje po meri oz. vodenje, prilagojeno vsakemu posamezniku posebej, povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Pri takšnem vodenju se ukrepi vodje prilagajajo posamezniku z namenom doseganja večje uspešnosti, vendar ne način povzročanja neenakopravnosti med zaposlenimi.
Enaka pravila za vse	Obstoj enakih pravil za vse in upoštevanje le-teh privede do večjega občutka varnosti zaposlenih in večjega zadovoljstva na delovnem mestu. Vzpostavljena mora biti srednja stopnja reda in discipline, ki povečuje zadovoljstvo zaposlenih.
Enake možnosti za vse	Zaposleni bodo bolj zadovoljni, če bodo vsi imeli povsem enake možnosti za rast, razvoj in napredek. Vsem zaposlenim je potrebno zagotoviti izobraževanje in usposabljanje, vsem je potrebno nuditi enakovredne delovne pogoje, vse je potrebno informirati na identičen način in vsem je potrebno dati enake možnosti za napredovanje ob doseganju zahtevanih pogojev.
Sodelovanje vodje pri opravljanju nalog	Zaposleni so zadovoljnejši tudi, kadar se vodja neposredno vključi v sodelovanje pri nalogah ali delu, saj tako vodje razvijajo demokratični pristop in zaposleni na vodjo ne gledajo zgolj kot osebo, ki delegira naloge. Kadar imajo zaposleni težave pri opravljanju svojega dela, je še posebej pomembno, da jim vodja pomaga in sodeluje pri nalogah.
Varnost zaposlitve	Varnost zaposlitve je ena najpomembnejših lastnosti za zaposlene in pozitivno vpliva na večje zadovoljstvo. Zaradi vpliva nepredvidljivih sprememb je danes težko zaposlenim obljubiti dolgoročne zaposlitve, vendar pa se mora vodstvo zavezati k temu, da bodo tisti posamezniki, ki so dobri in se zelo trudijo, tudi lažje obdržali službo.

se nadaljuje

Tabela 2: Pristopi k povečanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu (nad.)

Način povečanja zadovoljstva	Opis
Skrb za dobro počutje zaposlenih	Za boljše počutje zaposlenih je potrebno pozornost nameniti tudi skrbi za prijetno vzdušje, zagotoviti krajše odmore med delom, občasno sprostitev in rekreacijo, zdravo prehrano v organizaciji, humor na delovnem mestu, odpravljanje monotonosti pri delu ipd. To se kasneje zagotovo odraža v večjem zadovoljstvu na delovnem mestu.
Sprostitev, razvedrilo in rekreacija zaposlenih	Skrb za sprostitev, razvedrilo in rekreacijo zaposlenih ni pomembna le za zadovoljstvo zaposlenih, ampak tudi za ohranitev zdravja in dobrega počutja. Pomembno je tako fizično kot tudi psihično zdravje zaposlenih. V organizaciji je potrebno poskrbeti za vse pogoje in okolje, ki ne bo ogrožalo zdravja zaposlenih. Potrebno je izvajati ukrepe, ki zagotovijo razvedrilo in daljše počitke zaposlenih, kar vpliva na povečanje zadovoljstva, hkrati pa je potrebno zmanjševati prisotnost stresa.
Komunikacija	Komunikacija je izjemno pomembna in včasih celo odločilna pri vplivu na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposlene je potrebno povabiti na razgovore, jih povprašati o njihovem mnenju in počutju, potrebno jih je aktivno poslušati in se z njimi pogovarjati odprto ter prijazno, obveščati jih je potrebno o novostih, potrebno je preveriti, če so informacije pravilno razumeli ipd.
Izzivi pri delu	Za opravljanje dela je pomembna tudi stalna prisotnost izzivov, ki naredijo delo bolj zanimivo, zaposleni pa so bolj zadovoljni.
Plača	Plača lahko pomembno pripomore k zadovoljstvu na delovnem mestu, ni pa ključna za to.
Javno izpostavljanje uspešnih zaposlenih	Uspehe in dosežke zaposlenih je potrebno javno izpostaviti pred sodelavci kot dober zgled. Tako se poveča zadovoljstvo izpostavljenega posameznika, pozitivno pa vpliva tudi na ostale zaposlene ter jih motivira k doseganju boljših rezultatov.
Prepoznavnost posameznika	Pri večini zaposlenih na večje zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva tudi večja prepoznavnost posameznika in odmevnost njegovih dosežkov. Zato je potrebno posameznikove dosežke predstaviti sodelavcem, višjemu vodstvu, na spletni strani organizacije in v drugih medijih. Prav tako je potrebno nagrade in pohvale podeljevati javno. Zaposlene je potrebno tudi spodbuditi k pisanju prispevkov s področja, na katerim so strokovnjaki in jih naučiti prodornosti.
Verodostojnost	Verodostojnost zaposlenih je še eden od razlogov za večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, pa tudi njihovih vodij. Verodostojnost zaposlenih je potrebno zagotavljati, razvijati in krepiti, saj ga ni mogoče pričakovati samega po sebi.

Prيرهeno po Mihalič (2008).

Priloga 3: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Anja Robin, študentka magistrskega študija Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in zadovoljstva na delovnem mestu med mladimi iz koroške regije. S pomočjo tega vprašalnika želim ugotoviti tudi medsebojno povezavo obeh konceptov. Vaše sodelovanje v anketi je ključno pri raziskavi, saj bom lahko le z vašimi odgovori dobila vpogled v obravnavano problematiko.

Vprašalnik je popolnoma anonimen in je namenjen **mlajšim delovno aktivnim osebam, starim med 15 in 29 let iz koroške regije**. Reševanje vam bo vzelo približno 15 minut, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate premišljeno in iskreno. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni zgolj za potrebe magistrskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem.

Analiza avtentičnega vodenja in zadovoljstva na delovnem mestu: vidik mladih iz koroške regije

Avtentičnost pomeni biti resničen sam sebi, razvoj avtentičnega vodenja pa vključuje razvijanje sebe v tem kontekstu (Sarkar, 2019, str. 526). Avtentičnost je sposobnost biti iskren in verodostojno izražati svojo osebnost. Povezuje se s pristnostjo in nepokvarjenostjo, kar pomeni biti zvest originalu, resnicoljubnosti, namenu ipd. (Dimovski in drugi, 2013, str. 20–22).

1. Ali ste pred tem že slišali za pojem avtentičnega vodenja?
 - a) Da.
 - b) Ne.
2. Ali menite, da je vaš vodja avtentičen?
 - a) Da.
 - b) Ne.
 - c) Ne vem.
3. Koliko vam je pomembno avtentično vodenje?
 - a) Zelo nepomembno.
 - b) Nepomembno.
 - c) Niti nepomembno niti pomembno.
 - d) Pomembno.
 - e) Zelo pomembno.
4. Kako ste zadovoljni z načinom vodenja v vaši organizaciji?
 - a) Popolnoma nezadovoljen.

- b) Nezadovoljen.
 - c) Niti nezadovoljen niti zadovoljen.
 - d) Zadovoljen.
 - e) Popolnoma zadovoljen.
5. Kakšen je vaš odnos z vodjo?
- a) Zelo negativen.
 - b) Negativen.
 - c) Niti negativen niti pozitiven.
 - d) Pozitiven.
 - e) Zelo pozitiven.
6. Ali menite, da ste za vašega vodjo pomemben član organizacije?
- a) Da.
 - b) Ne.
 - c) Nisem prepričan.
7. Naslednje trditve se nanašajo na lastno avtentičnost. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše strinjanje s trditvami, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam, ne igram.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanja, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

Vir: Dimovski in drugi (2013, str. 125).

8. Naslednje trditve se nanašajo na morebitne avtentične lastnosti vašega vodje. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posamezno trditvijo, pri čemer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 pa, da se popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Moj vodja zbira povratne informacije za namene izboljšanja odnosov z drugimi.	1	2	3	4	5
Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja in mnenja.	1	2	3	4	5
Dejanja mojega vodje so usklajena z njegovimi prepričanji.	1	2	3	4	5
Moj vodja želi slišati ideje, ki so drugačne od njegovih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5
Moj vodja se zaveda, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.	1	2	3	4	5
Moj vodja prizna svoje napake.	1	2	3	4	5
Moj vodja sprejema odločitve na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Moj vodja pred sprejetjem končne odločitve pozorno prisluhne tudi mnenjem drugih.	1	2	3	4	5
Moj vodja se zaveda lastnih prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi.	1	2	3	4	5
Moj vodja ne podleže pritiskom, ki so v nasprotju z njegovimi prepričanji.	1	2	3	4	5
Moj vodja objektivno preuči pomembne podatke, preden sprejme končno odločitev.	1	2	3	4	5
Moj vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.	1	2	3	4	5
Moj vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja.	1	2	3	4	5
Mojega vodjo pri dejanjih vodijo lastni moralni standardi.	1	2	3	4	5
Moj vodja spodbuja druge, da izrazijo tudi nasprotujoča mnenja.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Neider in Schriesheim (2011, str. 1149).

Naslednja vprašanja se navezujejo na vaše zadovoljstvo na delovnem mestu.

9. Koliko vam je pomembno zadovoljstvo na delovnem mestu?

Zelo nepomembno.

- a) Nepomembno.
- b) Niti nepomembno niti pomembno.
- c) Pomembno.
- d) Zelo pomembno.

10. Ali želite svojo kariero nadaljevati v organizaciji, kjer trenutno delate?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Nisem povsem prepričan.

11. Kako varna se vam zdi vaša zaposlitev v trenutni organizaciji?

- a) Zelo negotova.
- b) Negotova.
- c) Niti negotova niti varna.
- d) Varna.
- e) Zelo varna.

12. Naslednje trditve se navezujejo na vašo splošno zadovoljstvo v organizaciji. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posamezno trditvijo, pri čemer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 pa, da se popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
V celoti sem zadovoljen s svojo službo.	1	2	3	4	5
Na splošno imam rad svojo službo.	1	2	3	4	5
Na splošno rad delam v tej organizaciji.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Cammann, Fichman, Jenkins in Klesh (1979).

13. V nadaljevanju so navedeni različni dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu. Prosim, da vse dejavnike iz levega stolpca prenesete v desnega po pomembnosti. Na vrhu na bo tisti dejavnik, ki je za vas najpomembnejši, na koncu pa tisti, ki je za vas najmanj pomemben.

Razpoložljive kategorije:

- Vodstvo organizacije
- Sodelavci
- Možnosti za napredovanje
- Nagrajevanje za uspešno delo
- Status, ki mi ga nudi organizacija
- Delovni pogoji (oprema, prostori)
- Možnosti za izobraževanje
- Varnost zaposlitve
- Delovni čas
- Informiranost v organizaciji
- Ugled organizacije
- Zanimivost dela
- Plačilo
- Komunikacija v organizaciji
- Opravljanje dela v bližini doma



Odgovori:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.

14. Naslednje trditve se navezujejo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Prosim, da za vsako trditev označite vašo raven strinjanja od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 pa, da se popolnoma strinjate z navedeno trditvijo.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Menim, da sem ustrezno plačan za delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Organizacija nudi dovolj možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Moj vodja ima dovolj sposobnosti za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z ugodnostmi, ki mi jih nudi organizacija.	1	2	3	4	5
Za dobro opravljeno delo dobim primerno priznanje.	1	2	3	4	5
Večina delovnih pravil in postopkov mi olajša opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Rad imam ljudi, s katerimi delam.	1	2	3	4	5
Menim, da ima moje delo pomen za družbo.	1	2	3	4	5
Komunikacija znotraj organizacije je dobra.	1	2	3	4	5
Povišice plače so dovolj pogoste.	1	2	3	4	5
Za vse obstajajo enake možnosti za napredovanje ob dobro opravljenem delu.	1	2	3	4	5
Moj vodja se do mene vede pravično.	1	2	3	4	5
Ugodnosti, ki jih prejemam, so vsaj tako velike kot tiste, ki jih nudi večina drugih organizacij.	1	2	3	4	5
Menim, da je moje opravljeno delo cenjeno.	1	2	3	4	5
Birokracija mi ne otežuje prizadevanj za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Sodelavci so usposobljeni za opravljanje svojega dela, zato se meni ni potrebno dodatno truditi še za njih.	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, me veseli.	1	2	3	4	5
Postavljeni cilji organizacije so mi jasno razumljivi.	1	2	3	4	5
Glede na višino plače se počutim cenjen s strani organizacije.	1	2	3	4	5
Možnosti za napredovanje so podobne kot v drugih organizacijah.	1	2	3	4	5
Moj vodja kaže dovolj zanimanja za čustva podrejenih.	1	2	3	4	5
Organizacija nudi pravičen paket ugodnosti.	1	2	3	4	5
Organizacija nudi dovolj nagrad za vse, ki delajo v njej.	1	2	3	4	5
Menim, da v službi nisem preobremenjen z delom.	1	2	3	4	5
Uživam v delu s svojimi sodelavci.	1	2	3	4	5
Ob opravljanju svojega dela čutim ponos.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da točno vem, kaj se dogaja z organizacijo.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z možnostmi, ki jih nudi organizacija za povišanje moje plače.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s svojimi možnostmi za napredovanje.	1	2	3	4	5
Rad imam svojega vodjo.	1	2	3	4	5
Organizacija mi nudi vse ugodnosti, ki si jih zaslužim.	1	2	3	4	5
Menim, da so moja delovna prizadevanja primerno nagrajena.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu se ne srečujem z odvečno dokumentacijo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Prepiri ali nesoglasja s sodelavci se pri opravljanju dela ne pojavljajo.	1	2	3	4	5
Menim, da je moje delo zanimivo.	1	2	3	4	5
Delovne naloge so mi vedno pojasnjene.	1	2	3	4	5

Prerejeno po Spector (1997, str. 8) in Fields (2003, str. 14–15).

15. Prosim navedite, kaj bi moral storiti vaš vodja, da bi izboljšal vaše zadovoljstvo na delovnem mestu.

Sledi še nekaj socio-demografskih vprašanj.

16. Spol:

- a) Moški.
- b) Ženski.

17. V katero starostno skupino spadate?

- a) 15–22 let.
- b) 23–29 let.

18. Vaša trenutno najvišja dosežena izobrazba:

- a) nedokončana osnovna šola.
- b) osnovna šola.
- c) srednja šola.
- d) diploma.
- e) magisterij.
- f) doktorat.

19. Kakšna je vaša vrsta zaposlitve?

- a) Zaposlen za nedoločen čas.
- b) Zaposlen za določen čas.
- c) Delo preko podjetniških/avtorskih pogodb.
- d) Delo preko študentskega servisa.
- e) Drugo:

20. Koliko časa že delate v trenutni organizaciji?

- a) Do 1 leta.
- b) Do 3 leta.
- c) Do 5 let.

- d) Do 7 let.
- e) Več kot 7 let.

21. Prosim vpišite poštno številko kraja, iz katerega prihajate.

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Prosim kliknite na konec, da se vaši odgovori zabeležijo. Hvala za sodelovanje.

Priloga 4: Splošni podatki anketirancev

Tabela 3: Splošni podatki anketirancev

	Spol			
	Moški		Ženski	
	27	41,5 %	38	58,5 %
Starost anketirancev				
15–22 let	8	12,3 %	4	6,2 %
23–29 let	19	29,2 %	34	52,3 %
Trenutno najvišja dosežena izobrazba				
Nedokončana osnovna šola	/	/	/	/
Osnovna šola	/	/	1	1,5 %
Srednja šola	10	15,4 %	11	16,9 %
Diploma	16	24,6 %	20	30,8 %
Magisterij	1	1,5 %	6	9,2 %
Doktorat	/	/	/	/
Vrsta zaposlitve				
Zaposlen za nedoločen čas	12	18,5 %	18	27,7 %
Zaposlen za določen čas	4	6,2 %	3	4,6 %
Delo preko podjetniških/avtorskih pogodb	/	/	/	/
Delo preko študentskega servisa	11	16,9 %	17	26,2 %
Drugo	/	/	/	/
Čas delovanja v trenutni organizaciji				
Do 1 leta	7	10,8 %	16	24,6 %
Do 3 leta	13	20,0 %	14	21,5 %
Do 5 let	4	6,2 %	4	6,2 %
Do 7 let	1	1,5 %	/	/
Več kot 7 let	2	3,1 %	4	6,2 %
Poštna številka anketirancev				
2367 Vuzenica	2	3,1 %	1	1,5 %
2370 Dravograd	4	6,2 %	6	9,2 %
2373 Šentjanž pri Dravogradu	2	3,1 %	4	6,2 %
2380 Slovenj Gradec	13	20,0 %	17	26,2 %
2382 Mislinja	2	3,1 %	3	4,6 %
2383 Šmartno pri Slovenj Gradcu	1	1,5 %	2	3,1 %
2390 Ravne na Koroškem	3	4,6 %	4	6,2 %
2392 Mežica	/	/	1	1,5 %

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Avtentično vodenje

Tabela 4: Avtentično vodenje

Vprašanje	Vrednost spremenljivke	Moški		Ženske		Povprečje
						Std. odk.
Ali ste pred tem že slišali za pojem avtentičnega vodenja?	Da.	7	10,8 %	8	12,3 %	/
	Ne.	20	30,8 %	30	46,2 %	
Ali menite, da je vaš vodja avtentičen?	Da.	6	9,2 %	13	20,0 %	/
	Ne.	9	13,8 %	9	13,8 %	
	Ne vem.	12	18,5 %	16	24,6 %	
Koliko vam je pomembno avtentično vodenje?	Zelo nepomembno.	/	/	2	3,1 %	4,2 0,9
	Nepomembno.	1	1,5 %	/	/	
	Niti nepomembno niti pomembno.	3	4,6 %	3	4,6 %	
	Pomembno.	12	18,5 %	15	23,1 %	
	Zelo pomembno.	11	16,9 %	18	27,7 %	
Kako ste zadovoljni z načinom vodenja v vaši organizaciji?	Popolnoma nezadovoljen.	3	4,6 %	1	1,5 %	3,2 1,0
	Nezadovoljen.	6	9,2 %	6	9,2 %	
	Niti nezadovoljen niti zadovoljen.	6	9,2 %	12	18,5 %	
	Zadovoljen.	10	15,4 %	16	24,6 %	
	Popolnoma zadovoljen.	2	3,1 %	3	4,6 %	
Kakšen je vaš odnos z vodjo?	Zelo negativen.	1	1,5 %	/	/	3,8 0,9
	Negativen.	2	3,1 %	2	3,1 %	
	Niti negativen niti pozitiven.	8	12,3 %	9	13,8 %	
	Pozitiven.	12	18,5 %	16	24,6 %	
	Zelo pozitiven.	4	6,2 %	11	16,9 %	
Ali menite, da ste za vašega vodjo pomemben član organizacije?	Da.	14	21,5 %	17	26,2 %	/
	Ne.	3	4,6 %	6	9,2 %	
	Nisem prepričan.	10	15,4 %	15	23,1 %	

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Lastna avtentičnost anketirancev

Tabela 5: Lastna avtentičnost anketirancev

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje Std. odk.
1. Poznam lastne vrednote.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,3 0,7
	Se ne strinjam.	1	1,5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	4	6,2 %	
	Se strinjam.	33	50,8 %	
	Se popolnoma strinjam.	27	41,5 %	
Skupaj		65	100 %	
2. Imam jasno postavljene osebne cilje.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,3 0,8
	Se ne strinjam.	2	3,1 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	6	9,2 %	
	Se strinjam.	28	43,1 %	
	Se popolnoma strinjam.	29	44,6 %	
Skupaj		65	100 %	
3. Vem, kaj me motivira.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,4 0,6
	Se ne strinjam.	/	/	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	3	4,6 %	
	Se strinjam.	30	46,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	32	49,2 %	
Skupaj		65	100 %	
4. Sem iskren.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,7 0,5
	Se ne strinjam.	/	/	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	/	/	
	Se strinjam.	18	27,7 %	
	Se popolnoma strinjam.	47	72,3 %	
Skupaj		65	100 %	
5. Se ne pretvarjam, ne igram.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,7 0,6
	Se ne strinjam.	/	/	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	5	7,7 %	
	Se strinjam.	12	18,5 %	
	Se popolnoma strinjam.	48	73,8 %	
Skupaj		65	100 %	
6. Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanja, stališči.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,7 0,5
	Se ne strinjam.	/	/	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	1	1,5 %	
	Se strinjam.	16	24,6 %	
	Se popolnoma strinjam.	48	73,8 %	
Skupaj		65	100 %	
7. Ravnam v skladu z moralno-etničnimi pravili.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,8 0,5
	Se ne strinjam.	/	/	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	1	1,5 %	
	Se strinjam.	14	21,5 %	
	Se popolnoma strinjam.	50	76,9 %	
Skupaj		65	100 %	

se nadaljuje

Tabela 5: Lastna avtentičnost anketirancev (nad.)

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
8. Enostavno se prilagajam spremembam.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	4,0 1,0
	Se ne strinjam.	5	7,7 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	10	15,4 %	
	Se strinjam.	28	43,1 %	
	Se popolnoma strinjam.	21	32,3 %	
Skupaj		65	100 %	
9. Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,4 0,6
	Se ne strinjam.	/	/	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	5	7,7 %	
	Se strinjam.	29	44,6 %	
	Se popolnoma strinjam.	31	47,7 %	
Skupaj		65	100 %	
10. Sem optimistična oseba.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,1 0,9
	Se ne strinjam.	4	6,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	8	12,3 %	
	Se strinjam.	28	43,1 %	
	Se popolnoma strinjam.	25	38,5 %	
Skupaj		65	100 %	
11. Zaupam svojim sodelavcem.	Sploh se ne strinjam.	/	/	3,9 1,0
	Se ne strinjam.	8	12,3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	12	18,5 %	
	Se strinjam.	24	36,9 %	
	Se popolnoma strinjam.	21	32,3 %	
Skupaj		65	100 %	
12. Verjamem v boljšo prihodnost.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	4,1 0,8
	Se ne strinjam.	2	3,1 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	7	10,8 %	
	Se strinjam.	36	55,4 %	
	Se popolnoma strinjam.	19	29,2 %	
Skupaj		65	100 %	
13. Sem samozavestna oseba.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	4,2 0,9
	Se ne strinjam.	2	3,1 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	8	12,3 %	
	Se strinjam.	29	44,6 %	
	Se popolnoma strinjam.	25	38,5 %	
Skupaj		65	100 %	
14. Skrbim za lasten razvoj.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,2 0,7
	Se ne strinjam.	1	1,5%	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	7	10,8%	
	Se strinjam.	36	55,4%	
	Se popolnoma strinjam.	21	32,3%	
Skupaj		65	100 %	

se nadaljuje

Tabela 5: Lastna avtentičnost anketirancev (nad.)

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje Std. odk.
15. S sodelavci imam pristne odnose.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,3 0,8
	Se ne strinjam.	2	3,1 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	6	9,2 %	
	Se strinjam.	29	44,6 %	
	Se popolnoma strinjam.	28	43,1 %	
Skupaj		65	100 %	
16. Upoštevam mnenja drugih.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,3 0,6
	Se ne strinjam.	/	/	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	6	9,2 %	
	Se strinjam.	34	52,3 %	
	Se popolnoma strinjam.	25	38,5 %	
Skupaj		65	100 %	
17. Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,4 0,6
	Se ne strinjam.	/	/	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	4	6,2 %	
	Se strinjam.	34	52,3 %	
	Se popolnoma strinjam.	27	41,5 %	
Skupaj		65	100 %	

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Ocenjena avtentičnost vodij

Tabela 6: Ocenjena avtentičnost vodij

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
1. Moj vodja zbira povratne informacije za namene izboljšanja odnosov z drugimi.	Sploh se ne strinjam.	3	4,6 %	3,3 1,0
	Se ne strinjam.	11	16,9 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	22	33,8 %	
	Se strinjam.	24	36,9 %	
	Se popolnoma strinjam.	5	7,7 %	
Skupaj		65	100 %	
2. Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja in mnenja.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,0 0,8
	Se ne strinjam.	3	4,6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	13	20,0 %	
	Se strinjam.	33	50,8 %	
	Se popolnoma strinjam.	16	24,6 %	
Skupaj		65	100 %	
3. Dejanja mojega vodje so usklajena z njegovimi prepričanji.	Sploh se ne strinjam.	/	/	3,9 0,8
	Se ne strinjam.	5	7,7 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	10	15,4 %	
	Se strinjam.	37	56,9 %	
	Se popolnoma strinjam.	13	20,0 %	
Skupaj		65	100 %	
4. Moj vodja želi slišati ideje, ki so drugačne od njegovih temeljnih prepričanj.	Sploh se ne strinjam.	5	7,7 %	3,3 1,0
	Se ne strinjam.	8	12,3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	18	27,7 %	
	Se strinjam.	30	46,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	4	6,2 %	
Skupaj		65	100 %	
5. Moj vodja se zaveda, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.	Sploh se ne strinjam.	2	3,1 %	3,4 1,0
	Se ne strinjam.	11	16,9 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	20	30,8 %	
	Se strinjam.	25	38,5 %	
	Se popolnoma strinjam.	7	10,8 %	
Skupaj		65	100 %	
6. Moj vodja prizna svoje napake.	Sploh se ne strinjam.	7	10,8 %	3,1 1,1
	Se ne strinjam.	12	18,5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	20	30,8 %	
	Se strinjam.	22	33,8 %	
	Se popolnoma strinjam.	4	6,2 %	
Skupaj		65	100 %	

se nadaljuje

Tabela 6: Ocenjena avtentičnost vodij (nad.)

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
7. Moj vodja sprejema odločitve na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	4,0 0,8
	Se ne strinjam.	1	1,5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	12	18,5 %	
	Se strinjam.	36	55,4 %	
	Se popolnoma strinjam.	15	23,1 %	
Skupaj		65	100 %	
8. Moj vodja pred sprejetjem končne odločitve pozorno prisluhne tudi mnenjem drugih.	Sploh se ne strinjam.	7	10,8 %	3,2 1,1
	Se ne strinjam.	8	12,3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	19	29,2 %	
	Se strinjam.	25	38,5 %	
	Se popolnoma strinjam.	6	9,2 %	
Skupaj		65	100 %	
9. Moj vodja se zaveda lastnih prednosti in slabosti.	Sploh se ne strinjam.	3	4,6 %	3,4 1,0
	Se ne strinjam.	9	13,8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	19	29,2 %	
	Se strinjam.	29	44,6 %	
	Se popolnoma strinjam.	5	7,7 %	
Skupaj		65	100 %	
10. Moj vodja odprto deli informacije z drugimi.	Sploh se ne strinjam.	3	4,6 %	3,3 1,1
	Se ne strinjam.	14	21,5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	16	24,6 %	
	Se strinjam.	24	36,9 %	
	Se popolnoma strinjam.	8	12,3 %	
Skupaj		65	100 %	
11. Moj vodja ne podleže pritiskom, ki so v nasprotju z njegovimi prepričanji.	Sploh se ne strinjam.	/	/	3,9 0,7
	Se ne strinjam.	3	4,6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	13	20,0 %	
	Se strinjam.	38	58,5 %	
	Se popolnoma strinjam.	11	16,9 %	
Skupaj		65	100 %	
12. Moj vodja objektivno preuči pomembne podatke, preden sprejme končno odločitev.	Sploh se ne strinjam.	/	/	3,8 0,9
	Se ne strinjam.	6	9,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	15	23,1 %	
	Se strinjam.	27	41,5 %	
	Se popolnoma strinjam.	17	26,2 %	
Skupaj		65	100 %	

se nadaljuje

Tabela 6: Ocenjena avtentičnost vodij (nad.)

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
13. Moj vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.	Sploh se ne strinjam.	4	6,2 %	3,4 1,1
	Se ne strinjam.	9	13,8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	19	29,2 %	
	Se strinjam.	25	38,5 %	
	Se popolnoma strinjam.	8	12,3 %	
Skupaj		65	100 %	
14. Moj vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja.	Sploh se ne strinjam.	/	/	3,9 0,7
	Se ne strinjam.	3	4,6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	10	15,4 %	
	Se strinjam.	43	66,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	9	13,8 %	
Skupaj		65	100 %	
15. Mojega vodjo pri dejanjih vodijo lastni moralni standardi.	Sploh se ne strinjam.	/	/	4,0 0,7
	Se ne strinjam.	2	3,1 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	11	16,9 %	
	Se strinjam.	39	60,0 %	
	Se popolnoma strinjam.	13	20,0 %	
Skupaj		65	100 %	
16. Moj vodja spodbuja druge, da izrazijo tudi nasprotujoča mnenja.	Sploh se ne strinjam.	6	9,2 %	3,1 1,0
	Se ne strinjam.	10	15,4 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	22	33,8 %	
	Se strinjam.	24	36,9 %	
	Se popolnoma strinjam.	3	4,6 %	
Skupaj		65	100 %	

Vir: lastno delo.

Priloga 8: Zadovoljstvo na delovnem mestu

Tabela 7: Zadovoljstvo na delovnem mestu

Vprašanje	Vrednost spremenljivke	Moški		Ženske		Povprečje
						Std. odk.
Koliko vam je pomembno zadovoljstvo na delovnem mestu?	Zelo nepomembno.	/	/	3	4,6 %	4,7 0,9
	Nepomembno.	/	/	/	/	
	Niti nepomembno niti pomembno.	1	1,5 %	/	/	
	Pomembno.	2	3,1 %	3	4,6 %	
	Zelo pomembno.	24	36,9 %	32	49,2 %	
Ali želite svojo kariero nadaljevati v organizaciji, kjer trenutno delate?	Da.	8	12,3 %	18	27,7 %	/
	Ne.	7	10,8 %	5	7,7 %	
	Nisem povsem prepričan.	12	18,5 %	15	23,1 %	
Kako varna se vam zdi vaša zaposlitev v trenutni organizaciji?	Zelo negotova.	/	/	6	9,2 %	3,3 1,0
	Negotova.	3	4,6 %	2	3,1 %	
	Niti negotova niti varna.	9	13,8 %	11	16,9 %	
	Varna.	13	20,0 %	16	24,6 %	
	Zelo varna.	2	3,1 %	3	4,6 %	

Vir: lastno delo.

Priloga 9: Razvrščanje dejavnikov po pomembnosti

Tabela 8: Razvrščanje dejavnikov po pomembnosti

Dejavnik	Mesto															Σ
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	
Vodstvo organizacije	6	7	6	3	5	2	5	10	11	9	1	/	/	/	/	65
	9,2 %	10,8 %	9,2 %	4,6 %	7,7 %	3,1 %	7,7 %	15,4 %	16,9 %	13,8 %	1,5 %	/	/	/	/	100 %
Sodelavci	4	6	7	4	5	3	2	8	9	11	4	2	/	/	/	65
	6,2 %	9,2 %	10,8 %	6,2 %	7,7 %	4,6 %	3,1 %	12,3 %	13,8 %	16,9 %	6,2 %	3,1 %	/	/	/	100 %
Možnosti za napredovanje	15	13	9	7	7	9	4	1	/	/	/	/	/	/	/	65
	23,1 %	20,0 %	13,8 %	10,8 %	10,8 %	13,8 %	6,2 %	1,5 %	/	/	/	/	/	/	/	100 %
Nagrajevanje za uspešno delo	6	9	5	4	5	8	7	6	8	5	2	/	/	/	/	65
	9,2 %	13,8 %	7,7 %	6,2 %	7,7 %	12,3 %	10,8 %	9,2 %	12,3 %	7,7 %	3,1 %	/	/	/	/	100 %
Status, ki mi ga nudi organizacija	1	/	2	3	3	5	4	6	2	7	6	2	2	7	15	65
	1,5 %	/	3,1 %	4,6 %	4,6 %	7,7 %	6,2 %	9,2 %	3,1 %	10,8 %	9,2 %	3,1 %	3,1 %	10,8 %	23,1 %	100 %
Delovni pogoji (oprema, prostori)	3	2	3	4	3	5	4	3	6	5	12	8	7	/	/	65
	4,6 %	3,1 %	4,6 %	6,2 %	4,6 %	7,7 %	6,2 %	4,6 %	9,2 %	7,7 %	18,5 %	12,3 %	10,8 %	/	/	100 %
Možnosti za izobraževanje	/	/	/	2	2	2	3	2	4	3	4	8	16	9	10	65
	/	/	/	3,1 %	3,1 %	3,1 %	4,6 %	3,1 %	6,2 %	4,6 %	6,2 %	12,3 %	24,6 %	13,8 %	15,4 %	100 %
Varnost zaposlitve	8	6	9	7	6	6	7	4	8	4	/	/	/	/	/	65
	12,3 %	9,2 %	13,8 %	10,8 %	9,2 %	9,2 %	10,8 %	6,2 %	12,3 %	6,2 %	/	/	/	/	/	100 %
Delovni čas	1	3	2	3	5	2	4	1	3	4	3	9	18	6	1	65
	1,5 %	4,6 %	3,1 %	4,6 %	7,7 %	3,1 %	6,2 %	1,5 %	4,6 %	6,2 %	4,6 %	13,8 %	27,7 %	9,2 %	1,5 %	100 %
Informiranost v organizaciji	2	2	3	3	3	4	3	2	3	5	6	11	8	9	1	65
	3,1 %	3,1 %	4,6 %	4,6 %	4,6 %	6,2 %	4,6 %	3,1 %	4,6 %	7,7 %	9,2 %	16,9 %	12,3 %	13,8 %	1,5 %	100 %
Ugled organizacije	1	/	1	3	3	1	2	3	1	/	5	2	4	15	24	65
	1,5 %	/	1,5 %	4,6 %	4,6 %	1,5 %	3,1 %	4,6 %	1,5 %	/	7,7 %	3,1 %	6,2 %	23,1 %	36,9 %	100 %
Zanimivost dela	1	1	3	4	4	4	5	6	3	6	5	4	2	13	4	65
	1,5 %	1,5 %	4,6 %	6,2 %	6,2 %	6,2 %	7,7 %	9,2 %	4,6 %	9,2 %	7,7 %	6,2 %	3,1 %	20,0 %	6,2 %	100 %
Plačilo	15	11	8	8	7	8	7	1	/	/	/	/	/	/	/	65
	23,1 %	16,9 %	12,3 %	12,3 %	10,8 %	12,3 %	10,8 %	1,5 %	/	/	/	/	/	/	/	100 %
Komunikacija v organizaciji	2	3	6	5	3	5	5	8	4	4	10	9	1	/	/	65
	3,1 %	4,6 %	9,2 %	7,7 %	4,6 %	7,7 %	7,7 %	12,3 %	6,2 %	6,2 %	15,4 %	13,8 %	1,5 %	/	/	100 %
Opravljanje dela v bližini doma	/	2	1	5	4	1	3	4	3	2	7	10	7	6	10	65
	/	3,1 %	1,5 %	7,7 %	6,2 %	1,5 %	4,6 %	6,2 %	4,6 %	3,1 %	10,8 %	15,4 %	10,8 %	9,2 %	15,4 %	100 %

Vir: lastno delo.

Priloga 10: Analiza JSS vprašalnika

Tabela 9: Analiza JSS vprašalnika

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje Std. odk.
1. Menim, da sem ustrezno plačan za delo, ki ga opravljam.	Sploh se ne strinjam.	2	3,1 %	3,0 1,0
	Se ne strinjam.	21	32,3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	18	27,7 %	
	Se strinjam.	22	33,8 %	
	Se popolnoma strinjam.	2	3,1 %	
Skupaj		65	100 %	
2. Organizacija mi nudi dovolj možnosti za napredovanje.	Sploh se ne strinjam.	9	13,8 %	2,9 1,2
	Se ne strinjam.	16	24,6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	18	27,7 %	
	Se strinjam.	17	26,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	5	7,7 %	
Skupaj		65	100 %	
3. Moj vodja ima dovolj sposobnosti za opravljanje svojega dela.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	4,0 1,0
	Se ne strinjam.	6	9,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	12	18,5 %	
	Se strinjam.	21	32,3 %	
	Se popolnoma strinjam.	25	38,5 %	
Skupaj		65	100 %	
4. Zadovoljen sem z ugodnostmi, ki mi jih nudi organizacija.	Sploh se ne strinjam.	6	9,2 %	3,0 1,1
	Se ne strinjam.	18	27,7 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	18	27,7 %	
	Se strinjam.	18	27,7 %	
	Se popolnoma strinjam.	5	7,7 %	
Skupaj		65	100 %	
5. Za dobro opravljeno delo dobim primerno priznanje.	Sploh se ne strinjam.	4	6,2 %	3,1 1,1
	Se ne strinjam.	17	26,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	18	27,7 %	
	Se strinjam.	21	32,3 %	
	Se popolnoma strinjam.	5	7,7 %	
Skupaj		65	100 %	
6. Večina delovnih pravil in postopkov mi olajša opravljanje dela.	Sploh se ne strinjam.	6	9,2 %	3,1 1,1
	Se ne strinjam.	11	16,9 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	22	33,8 %	
	Se strinjam.	21	32,3 %	
	Se popolnoma strinjam.	5	7,7 %	
Skupaj		65	100 %	

se nadaljuje

Tabela 9: Analiza JSS vprašalnika (nad.)

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje Std. odk.
7. Rad imam ljudi, s katerimi delam.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	3,9 0,9
	Se ne strinjam.	4	6,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	13	20,0 %	
	Se strinjam.	29	44,6 %	
	Se popolnoma strinjam.	18	27,7 %	
Skupaj		65	100 %	
8. Menim, da ima moje delo pomen za družbo.	Sploh se ne strinjam.	3	4,6 %	3,9 1,0
	Se ne strinjam.	2	3,1 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	10	15,4 %	
	Se strinjam.	31	47,7 %	
	Se popolnoma strinjam.	19	29,2 %	
Skupaj		65	100 %	
9. Komunikacija znotraj organizacije je dobra.	Sploh se ne strinjam.	6	9,2 %	3,4 1,2
	Se ne strinjam.	9	13,8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	16	24,6 %	
	Se strinjam.	21	32,3 %	
	Se popolnoma strinjam.	13	20,0 %	
Skupaj		65	100 %	
10. Povišice plače so dovolj pogoste.	Sploh se ne strinjam.	19	29,2 %	2,5 1,2
	Se ne strinjam.	13	20,0 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	17	26,2 %	
	Se strinjam.	13	20,0 %	
	Se popolnoma strinjam.	3	4,6 %	
Skupaj		65	100 %	
11. Za vse obstajajo enake možnosti za napredovanje ob dobro opravljenem delu.	Sploh se ne strinjam	8	12,3 %	3,0 1,2
	Se ne strinjam	16	24,6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam	14	21,5 %	
	Se strinjam	23	35,4 %	
	Se popolnoma strinjam	4	6,2 %	
Skupaj		65	100 %	
12. Moj vodja se do mene vede pravično.	Sploh se ne strinjam.	4	6,2 %	3,4 1,1
	Se ne strinjam.	8	12,3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	21	32,3 %	
	Se strinjam.	19	29,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	13	20,0 %	
Skupaj		65	100 %	

se nadaljuje

Tabela 9: Analiza JSS vprašalnika (nad.)

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje Std. odk.
13. Ugodnosti, ki jih prejemam, so vsaj tako velike kot tiste, ki jih nudi večina drugih organizacij.	Sploh se ne strinjam.	4	6,2 %	3,2 1,1
	Se ne strinjam.	14	21,5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	19	29,2 %	
	Se strinjam.	21	32,3 %	
	Se popolnoma strinjam.	7	10,8 %	
Skupaj		65	100%	
14. Menim, da je moje opravljeno delo cenjeno.	Sploh se ne strinjam.	4	6,2 %	3,4 1,1
	Se ne strinjam.	8	12,3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	22	33,8 %	
	Se strinjam.	22	33,8 %	
	Se popolnoma strinjam.	9	13,8 %	
Skupaj		65	100 %	
15. Birokracija mi ne otežuje prizadevanj za dobro opravljanje dela.	Sploh se ne strinjam.	4	6,2 %	3,3 0,9
	Se ne strinjam.	7	10,8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	24	36,9 %	
	Se strinjam.	28	43,1 %	
	Se popolnoma strinjam.	2	3,1 %	
Skupaj		65	100 %	
16. Sodelavci so usposobljeni za opravljanje svojega dela, zato se meni ni potrebno dodatno truditi še za njih.	Sploh se ne strinjam.	3	4,6 %	3,9 1,1
	Se ne strinjam.	4	6,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	13	20,0 %	
	Se strinjam.	24	36,9 %	
	Se popolnoma strinjam.	21	32,3 %	
Skupaj		65	100 %	
17. Delo, ki ga opravljam, me veseli.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	3,8 1,0
	Se ne strinjam.	8	12,3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	15	23,1 %	
	Se strinjam.	23	35,4 %	
	Se popolnoma strinjam.	18	27,7 %	
Skupaj		65	100 %	
18. Postavljeni cilji organizacije so mi jasno razumljivi.	Sploh se ne strinjam.	2	3,1 %	3,8 0,9
	Se ne strinjam.	3	4,6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	13	20,0 %	
	Se strinjam.	36	55,4 %	
	Se popolnoma strinjam.	11	16,9 %	
Skupaj		65	100 %	

se nadaljuje

Tabela 9: Analiza JSS vprašalnika (nad.)

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje
				Std. odk.
19. Glede na višino plače se počutim cenjen s strani organizacije.	Sploh se ne strinjam.	9	13,8 %	3,0 1,1
	Se ne strinjam.	10	15,4 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	23	35,4 %	
	Se strinjam.	19	29,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	4	6,2 %	
Skupaj		65	100 %	
20. Možnosti za napredovanje so podobne, kot v drugih organizacijah.	Sploh se ne strinjam.	5	7,7 %	3,2 1,1
	Se ne strinjam.	11	16,9 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	19	29,2 %	
	Se strinjam.	24	36,9 %	
	Se popolnoma strinjam.	6	9,2 %	
Skupaj		65	100 %	
21. Moj vodja kaže dovolj zanimanja za čustva podrejenih.	Sploh se ne strinjam.	4	6,2 %	3,3 1,2
	Se ne strinjam.	14	21,5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	18	27,7 %	
	Se strinjam.	18	27,7 %	
	Se popolnoma strinjam.	11	16,9 %	
Skupaj		65	100 %	
22. Organizacija nudi pravičen paket ugodnosti.	Sploh se ne strinjam.	5	7,7 %	3,0 1,1
	Se ne strinjam.	19	29,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	18	27,7 %	
	Se strinjam.	19	29,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	4	6,2 %	
Skupaj		65	100 %	
23. Organizacija nudi dovolj nagrad za vse, ki delajo v njej.	Sploh se ne strinjam.	8	12,3 %	2,9 1,2
	Se ne strinjam.	19	29,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	17	26,2 %	
	Se strinjam.	16	24,6 %	
	Se popolnoma strinjam.	5	7,7 %	
Skupaj		65	100 %	
24. Menim, da v službi nisem preobremenjen z delom.	Sploh se ne strinjam.	11	16,9 %	3,0 1,2
	Se ne strinjam.	8	12,3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	21	32,3 %	
	Se strinjam.	19	29,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	6	9,2 %	
Skupaj		65	100 %	

se nadaljuje

Tabela 9: Analiza JSS vprašalnika (nad.)

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje Std. odk.
25. Uživam v delu s svojimi sodelavci.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	4,0 1,0
	Se ne strinjam.	5	7,7 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	13	20,0 %	
	Se strinjam.	23	35,4 %	
	Se popolnoma strinjam.	23	35,4 %	
Skupaj		65	100 %	
26. Ob opravljanju svojega dela čutim ponos.	Sploh se ne strinjam.	3	4,6 %	4,0 1,0
	Se ne strinjam.	1	1,5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	13	20,0 %	
	Se strinjam.	23	35,4 %	
	Se popolnoma strinjam.	25	38,5 %	
Skupaj		65	100 %	
27. Imam občutek, da točno vem, kaj se dogaja z organizacijo.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	3,5 0,9
	Se ne strinjam.	8	12,3 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	22	33,8 %	
	Se strinjam.	27	41,5 %	
	Se popolnoma strinjam.	7	10,8 %	
Skupaj		65	100 %	
28. Zadovoljen sem z možnostmi, ki jih nudi organizacija za povišanje moje plače.	Sploh se ne strinjam.	8	12,3 %	2,8 1,1
	Se ne strinjam.	19	29,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	20	30,8 %	
	Se strinjam.	16	24,6 %	
	Se popolnoma strinjam.	2	3,1 %	
Skupaj		65	100 %	
29. Zadovoljen sem s svojimi možnostmi za napredovanje.	Sploh se ne strinjam.	10	15,4 %	2,9 1,1
	Se ne strinjam.	13	20,0 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	19	29,2 %	
	Se strinjam.	21	32,3 %	
	Se popolnoma strinjam.	2	3,1 %	
Skupaj		65	100 %	
30. Rad imam svojega vodjo.	Sploh se ne strinjam.	6	9,2 %	3,5 1,2
	Se ne strinjam.	5	7,7 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	21	32,3 %	
	Se strinjam.	19	29,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	14	21,5 %	
Skupaj		65	100 %	

se nadaljuje

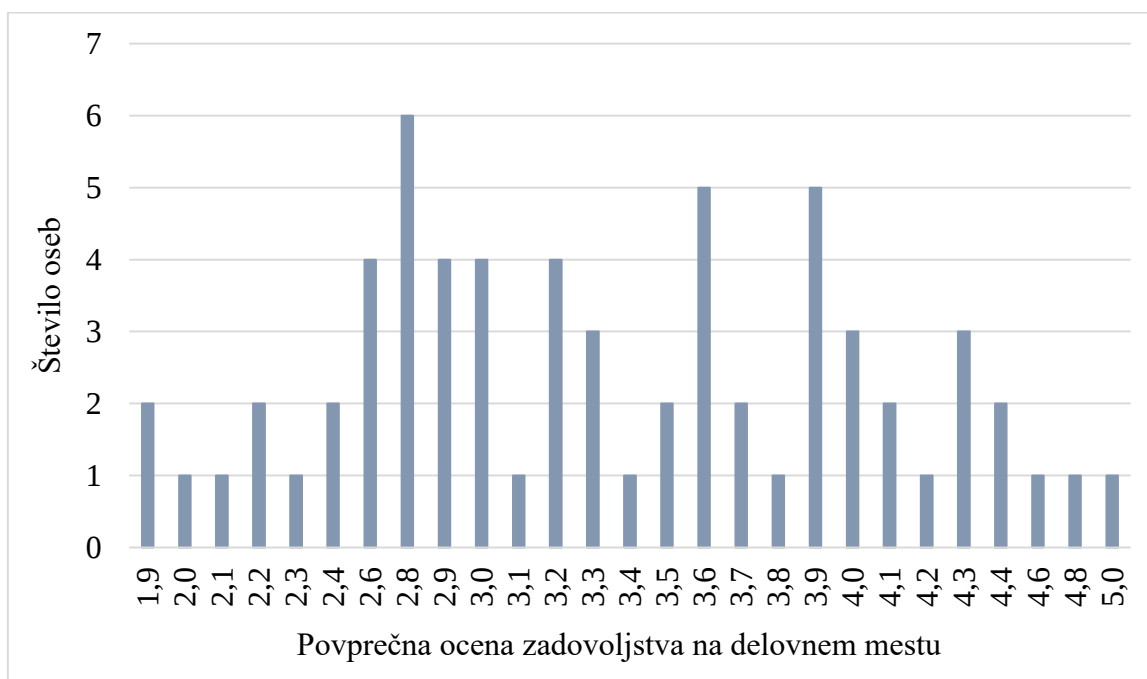
Tabela 9: Analiza JSS vprašalnika (nad.)

Trditev	Vrednost spremenljivke	Frekvenca	Odstotek	Povprečje Std. odk.
31. Organizacija mi nudi vse ugodnosti, ki si jih zaslužim.	Sploh se ne strinjam.	6	9,2 %	3,0 1,0
	Se ne strinjam.	12	18,5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	28	43,1 %	
	Se strinjam.	16	24,6 %	
	Se popolnoma strinjam.	3	4,6 %	
Skupaj		65	100 %	
32. Menim, da so moja delovna prizadevanja primerno nagrajena.	Sploh se ne strinjam.	7	10,8 %	2,9 1,1
	Se ne strinjam.	16	24,6 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	22	33,8 %	
	Se strinjam.	17	26,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	3	4,6 %	
Skupaj		65	100 %	
33. Pri svojem delu se ne srečujem z odvečno dokumentacijo.	Sploh se ne strinjam.	4	6,2 %	3,1 1,0
	Se ne strinjam.	12	18,5 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	24	36,9 %	
	Se strinjam.	22	33,8 %	
	Se popolnoma strinjam.	3	4,6 %	
Skupaj		65	100 %	
34. Prepiri ali nesoglasja s sodelavci se pri opravljanju dela ne pojavljajo.	Sploh se ne strinjam.	2	3,1 %	3,7 1,1
	Se ne strinjam.	9	13,8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	17	26,2 %	
	Se strinjam.	18	27,7 %	
	Se popolnoma strinjam.	19	29,2 %	
Skupaj		65	100 %	
35. Menim, da je moje delo zanimivo.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	3,8 0,9
	Se ne strinjam.	4	6,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	12	18,5 %	
	Se strinjam.	36	55,4 %	
	Se popolnoma strinjam.	12	18,5 %	
Skupaj		65	100 %	
36. Delovne naloge so mi vedno pojasnjene.	Sploh se ne strinjam.	2	3,1 %	3,6 1,0
	Se ne strinjam.	10	15,4 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	11	16,9 %	
	Se strinjam.	32	49,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	10	15,4 %	
Skupaj		65	100 %	

Vir: lastno delo.

Priloga 11: Razporejenost zadovoljstva na delovnem mestu po JSS vprašalniku

Slika 1: Razporejenost zadovoljstva na delovnem mestu po JSS vprašalniku



Vir: lastno delo.

Priloga 12: Analiza Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene

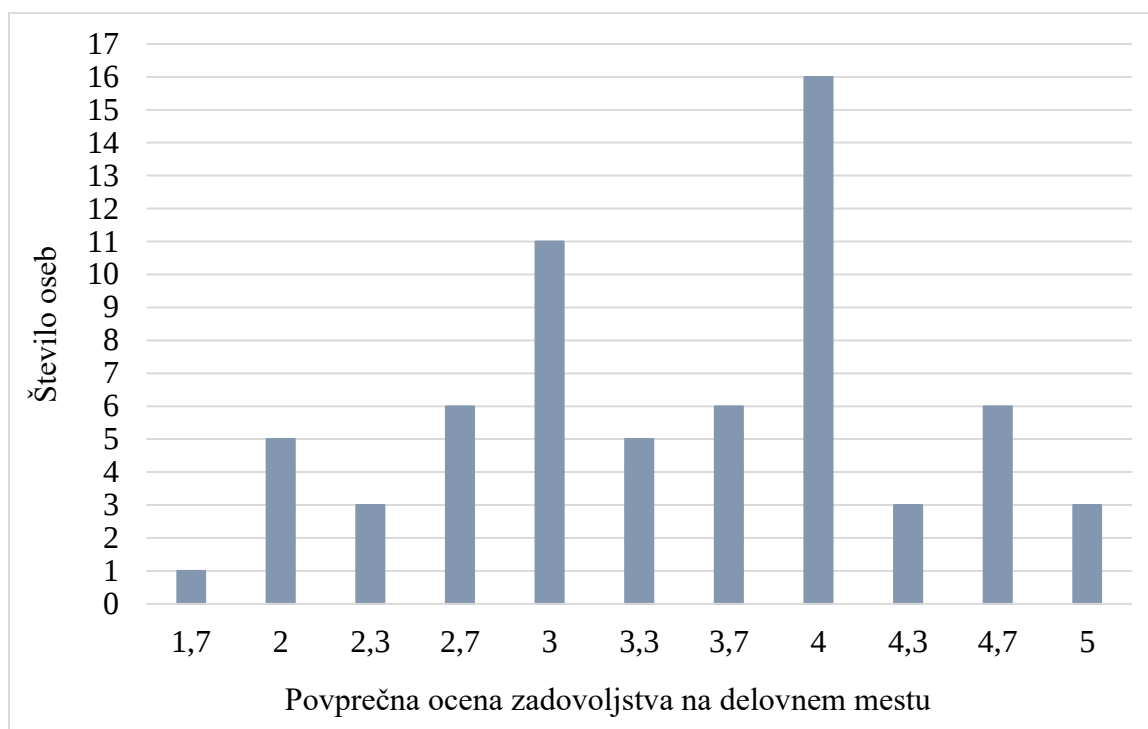
Tabela 10: Analiza Michiganskega vprašalnika organizacijske ocene

Trditev	Vrednost spremenljivke	Moški		Ženske		Povprečje
						Std. odk.
V celoti sem zadovoljen s svojo službo.	Sploh se ne strinjam.	/	/	1	1,5 %	3,2 0,9
	Se ne strinjam.	10	15,4 %	7	10,8 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	8	12,3 %	11	16,9 %	
	Se strinjam.	8	12,3 %	17	26,2 %	
	Se popolnoma strinjam.	1	1,5 %	2	3,1 %	
Na splošno imam rad svojo službo.	Sploh se ne strinjam.	/	/	/	/	3,7 0,9
	Se ne strinjam.	5	7,7 %	4	6,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	7	10,8 %	6	9,2 %	
	Se strinjam.	13	20,0 %	21	32,3 %	
	Se popolnoma strinjam.	2	3,1 %	7	10,8 %	
Na splošno rad delam v tej organizaciji.	Sploh se ne strinjam.	1	1,5 %	1	1,5 %	3,6 1,0
	Se ne strinjam.	4	6,2 %	4	6,2 %	
	Se niti ne strinjam niti strinjam.	9	13,8 %	7	10,8 %	
	Se strinjam.	9	13,8 %	18	27,7 %	
	Se popolnoma strinjam.	4	6,2 %	8	12,3 %	

Vir: lastno delo.

Priloga 13: Razporejenost zadovoljstva na delovnem mestu po Michiganskem vprašalniku organizacijske ocene

Slika 2: Razporejenost zadovoljstva na delovnem mestu po Michiganskem vprašalniku organizacijske ocene



Vir: lastno delo.

Priloga 14: Predlogi anketirancev za izboljšanje njihovega zadovoljstva

Tabela 11: Predlogi anketirancev za izboljšanje njihovega zadovoljstva

Zaporedna številka	Predlog	Frekvenca
VODJA		21
1	Zanimati se in poslušati mnenja ter ideje drugih.	7
2	Biti bolj pravičen.	3
3	Izboljšati svoje vedenje do zaposlenih.	2
4	Zanimati se za počutje zaposlenih.	2
5	Upoštevati zaposlene oz. njihova mnenja pri sprejemanju odločitev.	2
6	Držati se lastnih pravil.	1
7	Prenehati vse zasluge za uspešno opravljeno delo prepisovati le sebi.	1
8	Biti bolj prijazen.	1
9	Nastopati bolj strogo s podrejenimi.	1
10	Uspešno delo zaposlenih bi moral predstaviti višjemu managementu.	1
ODNOSI		19
11	Obravnavati vse zaposlene enako oz. vzpostaviti enaka pravila za vse.	8
12	Izboljšati odnose v organizaciji.	7
13	Bolj ceniti tiste, ki dobro opravljajo svoje delo.	3
14	Bolj poudarjati timski duh.	1
DELO KOT TAKŠNO		18
15	Uvesti delo od doma.	3
16	Pravičneje razporejati delo med zaposlenimi.	3
17	Zmanjšati količino nepotrebne dokumentacije in postopkov.	3
18	Uvesti fleksibilen delovni čas.	2
19	Bolje predstaviti nove zadolžitve.	2
20	Dodeljevati manj delovnih nalog oz. ostalih zadolžitev.	2
21	Izboljšati delovne pogoje.	1
22	Dati možnost pridobivanja novih znanj.	1
23	Uvesti boljši delovnik.	1
PLAČILO		11
24	Povečati plačo zaposlenih.	8
25	Vzpostaviti pravični plačilni sistem med zaposlenimi.	2
26	Dati možnost za zvišanje plače.	1
NAGRAJEVANJE		7
27	Dati nagrado za dobro opravljeno delo.	4
28	Pogosteje nagrajevati.	2
29	Bolj pravično nagrajevati.	1
NAPREDOVANJE		6
30	Nuditi oz. izboljšati možnosti za napredovanje.	6

se nadaljuje

Tabela 11: Predlogi anketirancev za izboljšanje njihovega zadovoljstva (nad.)

Zaporedna številka	Predlog	Frekvenca
KOMUNIKACIJA		6
31	Izboljšati komunikacijo.	2
32	Bolje informirati o dogajanju v organizaciji.	1
33	Pojasniti zaposlenim njihov status v organizaciji.	1
34	Izražati povratne informacije o meni in mojem delu.	1
35	Uvesti razgovore oz. pogovore z zaposlenimi, kjer bi lahko izrazili mnenje.	1
MOTIVACIJA		5
36	Bolje motivirati zaposlene.	2
37	Motivirati vse zaposlene enako.	1
38	Dodatno spodbujati zaposlene.	1
39	Večkrat pohvaliti zaposlene.	1
SODELAVCI		2
40	Odpustiti sodelavce, ki ne želijo opravljati svojega dela.	1
41	Sproti reševati konflikte med sodelavci.	1
UGODNOSTI		2
42	Nuditi pravične ugodnosti za vse zaposlene, ne glede na njihov status.	1
43	Nuditi ugodnosti, kot jih konkurenčna podjetja (npr. službeni telefon, prenosnik ...).	1

Vir: lastno delo.

Priloga 15: Povprečne ocene strinjanja z avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu za vsakega anketiranca

Tabela 12: Povprečne ocene strinjanja z avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu za vsakega anketiranca

Oseba	Avtentično vodenje	Zadovoljstvo: JSS vprašalnik	Zadovoljstvo: Michiganski vprašalnik organizacijske ocene
1	3,8	4,3	4,7
2	4,3	3,7	4,0
3	3,1	2,9	5,0
4	4,3	4,0	4,7
5	3,1	2,4	3,0
6	3,4	2,4	2,7
7	2,9	2,2	4,0
8	3,9	3,6	4,0
9	3,9	3,2	3,0
10	2,6	2,2	2,0
11	4,5	3,9	4,7
12	3,6	3,6	4,0
13	2,9	2,0	1,7
14	3,6	1,9	3,7
15	2,9	2,8	2,0
16	3,6	1,9	2,7
17	2,8	4,1	4,0
18	3,0	2,8	3,7
19	2,3	2,8	3,0
20	4,4	4,4	4,7
21	2,7	2,8	2,3
22	4,3	3,8	4,7
23	2,4	2,8	2,7
24	4,5	3,9	4,3
25	3,6	3,1	3,3
26	3,1	3,2	4,0
27	3,9	3,9	4,0
28	3,6	3,6	3,3
29	5,0	5,0	5,0
30	3,6	2,9	3,3
31	3,3	2,8	2,3
32	3,8	3,5	4,0
33	3,4	3,3	3,0
34	3,0	2,3	3,7
35	4,4	4,0	4,0
36	4,0	4,0	4,0
37	3,3	3,6	3,0
38	3,4	3,0	3,3
39	4,1	3,3	3,7

se nadaljuje

Tabela 12: Povprečne ocene strinjanja z avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu za vsakega anketiranca (nad.)

Oseba	Avtentično vodenje	Zadovoljstvo: JSS vprašalnik	Zadovoljstvo: Michiganski vprašalnik organizacijske ocene
40	3,3	2,9	3,0
41	4,0	4,3	4,0
42	3,4	2,6	3,7
43	4,3	4,3	4,7
44	3,9	3,3	3,3
45	3,1	3,0	3,0
46	2,8	3,4	4,0
47	4,2	4,1	4,3
48	2,6	2,1	2,0
49	2,8	3,0	3,0
50	4,1	4,8	5,0
51	2,6	2,6	2,0
52	2,9	3,2	2,7
53	4,1	3,6	4,0
54	3,2	2,9	2,3
55	4,0	3,9	3,7
56	4,1	3,5	4,0
57	2,8	2,6	2,7
58	4,3	4,2	4,0
59	3,3	3,0	3,0
60	3,6	3,2	3,0
61	4,9	4,4	4,0
62	3,0	3,9	3,0
63	3,1	3,7	2,0
64	4,8	4,6	4,3
65	3,6	2,6	2,7

Vir: lastno delo.

Priloga 16: SPSS analiza povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu med mladimi iz koroške regije (JSS vprašalnik)

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Zadovoljstvo na delovnem mestu

/METHOD=ENTER Avtentično vodenje.

Regression

Descriptive Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	BCa 95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Avtentično vodenje	N	65	0	0	.	.
	Minimum	2,30				
	Maximum	5,00				
	Mean	3,5554	,0030	,0804	3,4005	3,7185
	Std. Deviation	,65025	-,00700	,04596	,56737	,71652
Zadovoljstvo na delovnem mestu	N	65	0	0	.	.
	Minimum	1,90				
	Maximum	5,00				
	Mean	3,3169	,0041	,0920	3,1408	3,5231
	Std. Deviation	,74300	-,00888	,05392	,65530	,81672
Valid N (listwise)	N	65	0	0	.	.

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Avtentično vodenje ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo na delovnem mestu

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716 ^a	,513	,505	,52255

a. Predictors: (Constant), Avtentično vodenje

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,129	1	18,129	66,393	,000 ^b
	Residual	17,202	63	,273		
	Total	35,331	64			

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo na delovnem mestu

b. Predictors: (Constant), Avtentično vodenje

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,407	,363		1,121	,267
	Avtentično vodenje	,818	,100	,716	8,148	,000

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo na delovnem mestu

CORRELATIONS

/VARIABLES=Avtentično vodenje Zadovoljstvo na delovnem mestu

/PRINT=ONETAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

			Avtentično vodenje	Zadovoljstvo na delovnem mestu
Avtentično vodenje	Pearson Correlation		1	,716**
	Sig. (1-tailed)			,000
	N		65	65
	Bootstrap ^b	Bias	0	,000
		Std. Error	0	,066
		BCa 95% Confidence Interval	Lower	,572
			Upper	,838
Zadovoljstvo na delovnem mestu	Pearson Correlation		,716**	1
	Sig. (1-tailed)		,000	
	N		65	65
	Bootstrap ^b	Bias	,000	0
		Std. Error	,066	0
		BCa 95% Confidence Interval	Lower	,572
			Upper	,838

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Priloga 17: SPSS analiza povezave med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom na delovnem mestu med mladimi iz koroške regije (Michiganski vprašalnik organizacijske ocene)

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Zadovoljstvo na delovnem mestu

/METHOD=ENTER Avtentično vodenje.

Regression

Descriptive Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	BCa 95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Avtentično vodenje	N	65	0	0	.	.
	Minimum	2,30				
	Maximum	5,00				
	Mean	3,5554	,0013	,0821	3,3943	3,7169
	Std. Deviation	,65025	-,00417	,04476	,57480	,72424
Zadovoljstvo na delovnem mestu	N	65	0	0	.	.
	Minimum	1,70				
	Maximum	5,00				
	Mean	3,4862	,0025	,1068	3,2826	3,6959
	Std. Deviation	,85821	-,00902	,05991	,74658	,95044
Valid N (listwise)	N	65	0	0	.	.

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Avtentično ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo na delovnem mestu

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,689 ^a	,474	,466	,62710

a. Predictors: (Constant), Avtentično vodenje

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,363	1	22,363	56,867	,000 ^b
	Residual	24,775	63	,393		
	Total	47,138	64			

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo na delovnem mestu

b. Predictors: (Constant), Avtentično vodenje

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,254	,436		,583	,562
	Avtentično vodenje	,909	,121	,689	7,541	,000

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo na delovnem mestu

CORRELATIONS

/VARIABLES=Avtentično vodenje Zadovoljstvo na delovnem mestu

/PRINT=ONETAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

				Avtentično vodenje	Zadovoljstvo na delovnem mestu
Avtentično vodenje	Pearson Correlation			1	,689**
	Sig. (1-tailed)				,000
	N			65	65
	Bootstrap ^b	Bias		0	,001
		Std. Error		0	,070
		BCa 95 %	Lower	.	,530
		Confidence Interval	Upper	.	,820

se nadaljuje

		Avtentično vodenje	Zadovoljstvo na delovnem mestu
Zadovoljstvo na delovnem mestu	Pearson Correlation		,689**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N		65
	Bootstrap ^b	Bias	,001
		Std. Error	,070
		BCa 95 % Lower	,530
		Confidence Interval Upper	,820

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples