

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN MOTIVACIJA V IZBRANEM
TRGOVINSKEM PODJETJU**

Ljubljana, oktober 2025

INJA BRACOVIĆ STRMEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Inja Bracović Strmec, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in motivacija v izbranem trgovinskem podjetju, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. Prof. dr. Sandro Pengler.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, 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 pisnih del UL EF;
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 ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril/-a verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 15.10.2025

Podpis študentke:



POVZETEK

V magistrskem delu sem raziskala povezanost med avtentičnim vodenjem in motivacijo zaposlenih, saj gre za dva medsebojno prepletena koncepta, ki imata ključno vlogo pri uspešnem delovanju posameznikov in organizacij. V sodobnem delovnem okolju, kjer so visoka pričakovanja, hiter tempo sprememb in vse večji poudarek na dobrem počutju zaposlenih, postaja način vodenja še posebej pomemben.

Osredotočila sem se na avtentično vodenje, ki temelji na poštenosti, samozavedanju, odprti komunikaciji in etičnosti ter spodbuja zaupanje in zavzetost zaposlenih. Obenem sem raziskala pomen motivacije, zlasti notranje motivacije, kot temelja za dolgoročno uspešnost.

Kot študijski primer sem izbrala podjetje Loteks, kjer sem s pomočjo anketnega vprašalnika in dveh strukturiranih intervjujev želela preveriti, kako se avtentično vodenje izraža v praksi ter kakšen vpliv ima na motivacijo zaposlenih. Ugotovila sem, da podjetje Loteks dejansko izvaja avtentični slog vodenja, ki pomembno vpliva na motivacijo zaposlenih, pri čemer izstopajo notranji motivacijski dejavniki, kot so občutek pripadnosti, pozitivni odnosi in zadovoljstvo pri delu.

V teoretičnem delu naloge sem najprej s pomočjo domače in tuje strokovne literature raziskala koncepta avtentično vodenje in motivacija. Najprej sem predstavila temeljne značilnosti avtentičnega vodenja, njegov vpliv na organizacijo ter razvoj vodij, nato pa še ključne teorije motivacije in njihove pristope k spodbujanju zaposlenih. V empiričnem delu sem uporabila multimetodološki pristop, ki mi je omogočil celovito analizo povezave med avtentičnim vodenjem in motivacijo.

Na podlagi izbranih podatkov sem potrdila temeljno tezo, da je avtentično vodenje v podjetju Loteks pozitivno in neposredno povezano z motivacijo zaposlenih. Vodstvu podjetja sem podala tudi konkretna priporočila za nadaljnje krepitve avtentičnega pristopa pri vodenju. Magistrsko delo s tem prispeva k boljšemu razumevanju, kako lahko sodobni vodje z avtentičnim pristopom dolgoročno izboljšajo delovno klimo, motivacijo in uspešnost zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE: avtentično vodenje, avtentičnost, motivacija, motivacija zaposlenih, notranja motivacija, zunanja motivacija, vodenje zaposlenih, organizacijsko vodenje, zadovoljstvo pri delu, podjetje Loteks

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

In this master's thesis, I explored the relationship between authentic leadership and employee motivation, two interconnected concepts that play a crucial role in the successful functioning of individuals and organizations. In today's work environment, characterized by high expectations, rapid changes, and an increasing emphasis on employee well-being, leadership style is becoming increasingly important.

I focused on authentic leadership, which is based on honesty, self-awareness, open communication, and ethics, and which fosters trust and employee engagement. At the same time, I examined the importance of motivation, especially intrinsic motivation, as a foundation for long-term success.

The case study was conducted in the company Loteks, where I used a questionnaire and two structured interviews to investigate how authentic leadership is expressed in practice and how it influences employee motivation. I found that Loteks indeed practices authentic leadership, which significantly impacts employee motivation, with intrinsic motivational factors such as a sense of belonging, positive relationships, and job satisfaction standing out.

In the theoretical part of the thesis, I first explored the concepts of authentic leadership and motivation using domestic and international literature. I presented the fundamental characteristics of authentic leadership, its impact on organizations, and the development of leaders, followed by key motivation theories and their approaches to employee encouragement. The empirical part employed a multimethod approach, enabling a comprehensive analysis of the connection between authentic leadership and motivation.

Based on the collected data, I confirmed the main thesis that authentic leadership in Loteks is positively and directly related to employee motivation. I also provided concrete recommendations to the company's management for further strengthening the authentic leadership approach. This master's thesis contributes to a better understanding of how modern leaders can improve work climate, motivation, and employee performance over the long term through authentic leadership.

KEY WORDS: authentic leadership, authenticity, motivation, employee motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, employee leadership, organizational behavior, job satisfaction, Loteks company

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE.....	4
2.1	FUNKCIJA VODENJA	4
2.2	AVTENTIČNO VODENJE	5
2.2.1	Konstrukt avtentičnosti in koncepti	5
2.2.2	Teorije avtentičnega vodenja	6
2.2.3	Značilnosti avtentičnega vodenja	9
2.2.4	Elementi avtentičnega vodenja	10
2.2.5	Veščine avtentičnega vodenja	11
2.3	AVTENTIČNI VODJA.....	12
2.3.1	Sposobnosti avtentičnega vodje.....	13
2.3.2	Razvoj in usposabljanje avtentičnega vodje.....	13
2.3.3	Treniranje veščin avtentičnega vodje	15
2.4	AVTENTIČNO VODENJE IN ORGANIZACIJA	16
2.4.1	Vpliv avtentičnega vodenja na kreativnost zaposlenih.....	17
2.4.2	Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost zaposlenih	18
2.4.3	Vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost zaposlenih	18
3	MOTIVACIJA.....	19
3.1	OPREDELITEV KONCEPTA MOTIVACIJE	19
3.2	GLAVNE MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	20
3.2.1	Maslowa teorija hierarhije potreb.....	21
3.2.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	21
3.2.3	McClellandova teorija pridobljenih potreb.....	22
3.2.4	Adamsova teorija enakosti	22
3.2.5	Vroomova teorija pričakovanj in vrednosti	22
3.2.6	Skinnerjeva teorija okrepitve.....	23
3.3	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	23
3.3.1	Načini motiviranja	24
3.3.2	Vpliv na uspešnost dela	25

3.3.3	Oblikovanje delovnih mest za motivacijo	25
3.4	NOTRANJI IN ZUNANJI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	26
3.5	MOTIVACIJA IN UČENJE	26
4	MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA LOTEKS	
D. O. O.		26
4.1	PREDSTAVITEV PODJETJA LOTEKS	27
4.2	ZASNOVA RAZISKOVANJA IN METODOLOGIJA	28
4.2.1	Raziskovalni cilji.....	28
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	29
4.2.3	Metoda in načrt raziskave	30
4.2.4	Oblikovanje poglobljenih intervjujev.....	30
4.2.5	Oblikovanje vprašalnika.....	33
4.3	ANALIZA PODATKOV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV	35
4.3.1	Analiziranje in interpretacija odgovorov z direktorjem podjetja Loteks	35
4.3.1.1	Analiza rezultatov konstrukta avtentičnega vodenja	35
4.3.1.2	Analiza rezultatov konstrukta motivacija	37
4.3.2	Analiza intervjuja z zaposlenim v podjetju Loteks	39
4.3.3	Analiza vprašalnika	43
4.3.3.1	Rezultati vprašalnika avtentično vodenje	43
4.3.3.2	Rezultati vprašalnika motivacija	48
4.4	ZAKLJUČNE UGOTOVITVE	51
4.4.1	Preverjanje temeljne teze	51
4.4.2	Analiza raziskovalnih vprašanj	52
4.4.3	Zaključne ugotovitve in priporočila za vodstvo podjetja Loteks	54
5	SKLEP	56
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	58
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1:	Nosilni stebri vodenja	4
Slika 2:	Značilnosti avtentičnega vodenja in vpliv na organizacijo	9

Slika 3: Vpliv avtentičnega vodenja na rezultate	11
Slika 4: Veščine avtentičnega vodenja	12
Slika 5: Proces avtentičnega vodenja	14
Slika 6: Preprosti model motivacije.....	20
Slika 7: Hierarhija potreb po Maslow-u	21
Slika 8: Skinnerjeva teorija okrepitve	23
Slika 9: Povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo v podjetju Loteks.....	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Najpomembnejše teorije avtentičnega vodenja	7
Tabela 2: Značilnosti modela avtentičnega vodenja in njihovi elementi	10
Tabela 3: Sposobnosti avtentičnega vodje.....	13
Tabela 4: Treniranje veščin avtentičnega vodenja	16
Tabela 5: Pet vodil ravnanja naprednih učečih se podjetij, ki jih navajata Collins in Porras (1999)	17
Tabela 6: Načini motiviranja in njihov vpliv na zaposlene:.....	24
Tabela 7: Vprašanja za strukturiran intervju v povezavi z avtentičnim vodenjem	32
Tabela 8: Vprašanja za strukturiran intervju v povezavi z motivacijo	33
Tabela 9: Trditve in možni odgovori o najpomembnejših lastnostih vodje	34
Tabela 10: Trditve in odgovori za anketni vprašalnik med zaposlenimi o avtentičnem vodenju	34
Tabela 11: Trditve in odgovori za anketni vprašalnik med zaposlenimi o motivaciji	35
Tabela 12: Lastnosti vodje po mnenju zaposlenih.....	44
Tabela 13: Samozavedanje vodje	45
Tabela 14: Odnosi, ki temeljijo na iskrenosti	45
Tabela 15: Avtentičnost.....	46
Tabela 16: Komunikacija.....	47
Tabela 17: Vloga motivacije.....	48
Tabela 18: Notranja in zunanja motivacija zaposlenih.....	49
Tabela 19: Medsebojna motivacija v podjetju.....	50
Tabela 20: Pogoji za učinkovito delo	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Strukturiran intervju z direktorjem	4
Priloga 3: Strukturiran intervju z enim zaposlenim.....	5

SEZNAM KRATIC

Angl. – angleško

B2B – (Business-to-Business); Poslovanje med podjetji

1 UVOD

Vodenje je tretja managerska funkcija in jo razumemo kot sposobnost vplivati na druge ljudi, da sodelujejo pri prizadevanju za doseganje skupnih ciljev. Vodenje zajema lastnosti in obnašanje vodje, komunikacijo, motivacijo in kadrovanje (Dimovski in Penger, 2008). Poznamo klasične in sodobne teorije vodenja. Med sodobne teorije vodenja štejemo avtentično vodenje (Dimovski in drugi, 2009).

Koncept avtentičnega vodenja se od drugih stilov vodenja loči po tem, da ne opredeljuje, kako naj oseba vodi, temveč izpostavlja osebnost vodje in omogoča vodenje s svojim značajem, saj velja prepričanje, da ko vodja svoja dejanja uskladi z vrednotami, to prepriča zaposlene, da mu sledijo. Avtentični vodje se ne ustrašijo sprememb, ampak se nanje odzovejo kot na možnost za razvoj. Zanje je zelo pomembno tudi, da vedo, kaj je njihova lastna vrednost, in da v skladu z njo tudi delujejo ter da se zaposlenim odprejo tako, da ti resnično prepoznajo vodenje in delovanje v skladu z osebnostjo in vrednotami (Dimovski in drugi, 2009).

Usposabljanje za avtentičnega vodjo stremi k temu, da se gleda celoten pristop osebe – njegov značaj, vrednote in želje. Tukaj ima avtentično vodenje prednost pred tradicionalnimi treningi vodenja, ki v večini primerov ne uspejo, saj se osredotočajo samo na določene spretnosti, ne pa na celoto (Nübold in drugi, 2020).

Za avtentično vodenje je značilno, da vedenjski vzorci, ki se pojavljajo, gradijo na zaupanju. Pomembno je, da avtentični vodje vedno iščejo odlične zaposlene, in neprestano razmišljajo, kako bi bili kot oseba in organizacija še boljši, in nenehno razmišljajo, kakšne ljudi želijo v podjetju. Za avtentičnega vodjo je pomembno, da je samozavesten, optimističen, široko misleč, da se odloča transparentno in da vodi z zgledom. Ni dovolj, da nenehno skrbi za svoj lastni razvoj, ampak mora skrbeti tudi za razvoj sodelavcev (Dimovski in drugi, 2009).

Alvesson in Einola (2019) nasprotno od večine menita, da je avtentično vodenje obravnavano kot pretirano pozitivno, hkrati pa omenjata, da je koncept problematičen, saj menita, da je razvoj njegove teorije pomanjkljiv. Pri tem mislita predvsem na omejen občutek za resničnost organizacijskega življenja in na to, da se avtentično vodenje preveč osredotoča in idealizira pričakovanja o človeški naravi. Menita, da je nekritičen in ne-strog stil vodenja.

Motivacija je element, ki spodbudi človeka, da ravna v skladu s svojimi potrebami, željami, cilji in se sproži, ko se oseba nad nečim navduši in pri tem vztraja. Pri zaposlenih pa motivacija vpliva na njihovo produktivnost, zato je naloga managerja, da motivacijo zaposlenih usmeri k doseganju ciljev podjetja. Razumeti mora, kaj zaposlene spodbuja in kaj vpliva na to, da pri določeni stvari vztrajajo. Pri konceptu motiviranja ima veliko vlogo nagrada. Poznamo dve vrsti nagrad – notranje in zunanje nagrade. Zunanje nagrade pridejo od nekoga drugega, notranje nagrade pa so predvsem zadovoljstvo osebe v procesu, ko se neko dejanje izvaja. Z motivacijo je torej lahko organizacija bolj uspešna (Dimovski in Penger, 2008).

Managerji porabijo veliko časa, da ugotovijo, kako motivirati zaposlene, saj je ta sposobnost zelo pomemben kazalnik, ali je manager resnično dober. Ne obstajajo nikakršne formule, ki bi rešile to težavo, saj je tukaj pomemben vsak posameznik in vsak posameznik je drugačen. Čeprav na temo motivacije zaposlenih obstaja veliko teorij, teh teorij ne moremo posplošiti na vse posameznike, saj smo si med seboj različni. Prav tukaj pa ima pomembno vlogo dober manager, ki mora ugotoviti, kaj koga motivira. Na motivacijo vpliva veliko dejavnikov, te dejavnike pa delimo na notranje in zunanje, ki pa so med seboj tesno povezani (Kušar, 2014).

Poznamo več teorij motivacije. Delimo jih na vsebinske teorije motiviranja – teorija hierarhije potreb po Masowu, Herzbergova dvofaktorska teorija, McClellandova teorija pridobljenih potreb in pa procesne teorije motiviranja – Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in skinerjeva teorija okrepitve (Dimovski in Penger, 2008).

Koncepta avtentično vodenje in motivacija sta medsebojno povezana in en brez drugega praktično ne moreta. Vsak dober avtentični vodja mora imeti visoko stopnjo motivacije in mora znati motivirati druge zaposlene. Iz tega ugotovimo, da sta prisotna tako rekoč v vseh organizacijah.

Namen magistrske naloge je s pomočjo domače in tuje literature analizirati konstrukt avtentičnega vodenja, ki je v zadnjih nekaj desetletjih spremenil pogled na vodenje organizacij in je hkrati zelo uspešen, saj je zanj značilno, da se vodje zavedajo svojih vrednot in prepričanj in tako skladno z njimi tudi vodijo organizacije, in pa motivacije, ki je ključna za dobro delovanje vsake organizacije, saj omogoča doseganje poslovnih ciljev. Namen je tudi z multimetodološko raziskavo ugotoviti, ali vodstvo podjetja Loteks uporablja načine avtentičnega vodenja in na kakšen način ter kaj motivira njihove zaposlene. Z raziskavo želim ugotoviti tudi povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo v podjetju ter svoje ugotovitve povezati s teoretičnim delom naloge.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti pomen avtentičnega vodenja in motivacije na primeru podjetja Loteks.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. S pomočjo sekundarnih virov preučiti pomen koncepta avtentičnega vodenja v organizacijah.
2. S pomočjo sekundarnih virov preučiti koncept motivacije in njene teorije.
3. Na podlagi empirične raziskave prikazati, ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju Loteks in ugotoviti, kaj je tisto, kar motivira njihove zaposlene.
4. S pomočjo ugotovitev empirične raziskave podati priporočila in smernice vodstvu podjetja.

Cilj magistrskega dela v teoretičnem delu je sprva na podlagi obstoječe domače in tuje literature ugotoviti dosedanja znanja o avtentičnem vodenju in motivaciji v organizacijah. V drugem, praktičnem delu pa je cilj ugotoviti, ali je v podjetju Loteks prisotno avtentično vodenje in kako to vpliva na motivacijo tako vodstva kot zaposlenih.

Temeljna teza magistrskega dela pravi: Pristop avtentičnega vodenja v podjetju Loteks je pozitivno in neposredno povezan z motivacijo zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu, so:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je pri vodenju izbranega podjetja prisoten koncept avtentičnega vodenja?

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki v podjetju?

Raziskovalno vprašanje 3: Ali obstaja povezava med lastnostmi avtentičnega vodenja in motivacijskimi dejavniki?

Raziskovalno vprašanje 4: Ali v izbranem podjetju avtentično vodenje vpliva na motivacijo zaposlenih?

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je pri motiviranju zaposlenih ključen koncept avtentičnega vodenja?

Magistrsko delo bo vključevalo tako teoretični kot empirični del z raziskavo. Sestavljeno bo iz treh glavnih poglavij. Prvo in drugo poglavje bosta teoretična, tretje poglavje pa bo raziskovalni del. V teoretičen del bom vključila domačo in tujo strokovno in znanstveno literaturo s področja raziskav o avtentičnem vodenju in motivaciji. V prvem poglavju teoretičnega dela bo predstavljen konstrukt avtentičnega vodenja, v drugem poglavju pa konstrukt motivacije. V teoretičnem delu bom kot metodo dela uporabila opisno oziroma deskriptivno metodo, saj bom opisovala značilnosti pridobljenih sekundarnih virov in podala njihovo teoretično analizo. Uporabila bom različne sekundarne vire – knjige in članke različnih avtorjev.

Sledilo bo tretje, zadnje poglavje, kjer bom na podlagi raziskave, ki jo bom izvedla, predstavila svoje ugotovitve. Ta del bo raziskovalni, zato bom uporabila multimetodološko metodo. Uporabila bom kvalitativno in kvantitativno metodo raziskovanja. V prvi fazi bom oblikovala poglobljeni intervju, ki ga bom opravila z direktorico podjetja. Za intervju sem se odločila, ker velja za eno najbolj uporabljenih metod kvalitativnega raziskovanja. S pomočjo intervjuja želim ugotoviti, ali je v podjetju prisotno avtentično vodenje in kako je to povezano z motivacijo zaposlenih, in seveda, kaj je tisto, kar motivira vodjo samo. Izvedla bom tudi nekaj anket z zaposlenimi, kjer bom prav tako ugotavljala povezavo med avtentičnim načinom vodenja in njihovo motivacijo. Anketa pa je kvantitativno zbiranje primarnih podatkov. Na začetku raziskovalnega dela bom primarne vire, ki jih bom pridobila z raziskavo, analizirala in rezultate povezala s preučevanima konstruktoma iz prvega, teoretičnega dela.

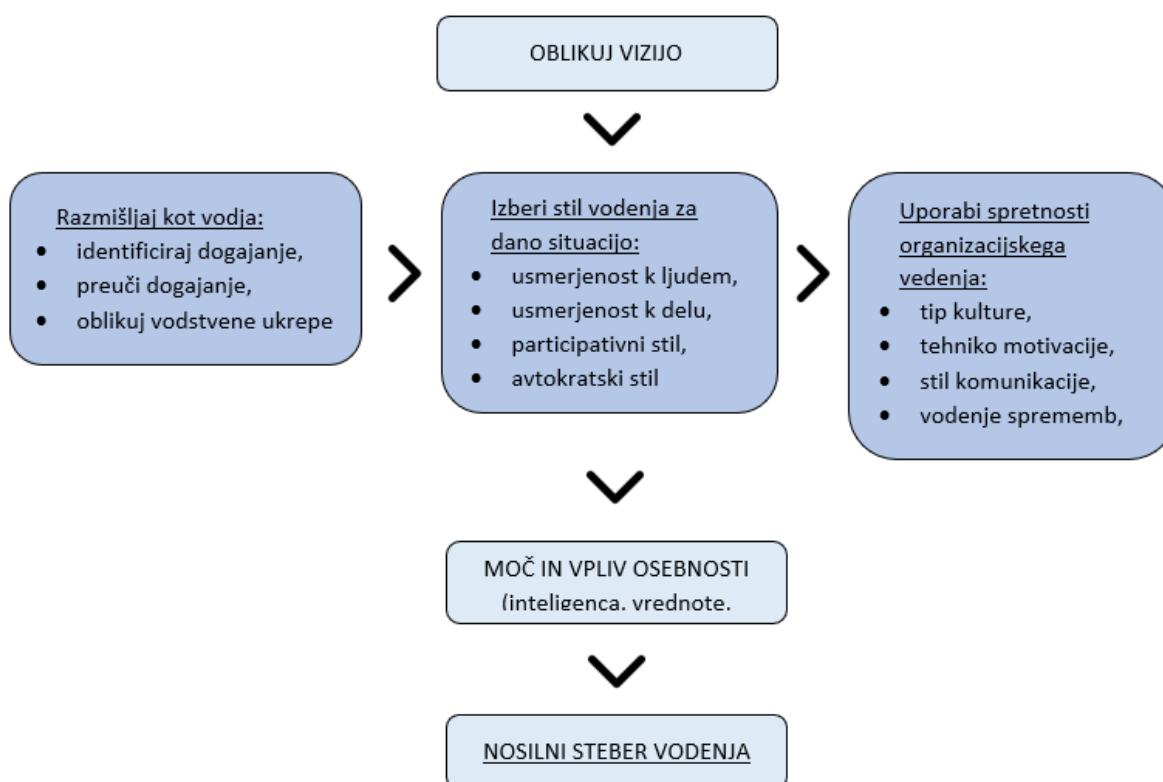
Omejitve pri moji raziskavi bodo predvsem metodološke zaradi subjektivnosti pri odgovorih na intervju in pri anketi.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Funkcija vodenja

Vodenje v širšem pomenu je sposobnost vplivati na druge ljudi, da z nami sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev. Poznamo štiri glavne funkcije managementa in tretja izmed njih je vodenje. Če izberemo ustrezen način vodenja in ga kombiniramo s preostalimi managerskim funkcijami – funkcijo planiranja, kontroliranja in organiziranja, lahko v organizaciji dosežemo najboljše rezultate. Imamo veliko različnih načinov in stilov vodenja, pri tem pa je pomembno, da delujemo v najvišje dobro potrebam organizacije. Vodje glede na stil vodenja razlikujemo po dveh skrajnih dimenzijah, dimenziji dela in dosežkov ter dimenziji ljudi. Dimenzija dela in dosežkov časovno določa, kdaj mora biti delo narejeno in pripomore k tem, da se ljudje na tak način najbolj osredotočijo na delo, medtem ko se druga dimenzija vodenja osredotoča na odnose med ljudmi in daje poudarek na vrednote (Dimovski in Penger, 2008).

Slika 1: Nosilni stebri vodenja



Vir: Prirejeno po Dimovski in Penger (2008).

Vodje obravnavamo tudi na podlagi njihove avtokratičnosti in demokratičnosti. Avtokratični vodja je tisti, ki spodbuja centralizacijo avtoritete, drugi pa spodbuja udeležенost drugih v organizaciji, saj je usmerjen k podrejenim. Lahko pa imamo tudi vodjo, ki je kombinacija obeh. Dober vodja je tisti, ki mora poleg dobre vizije, energije in avtoritete imeti tudi druge kvalitete, da bo uspešno deloval v turbulentnem okolju. Biti mora pripravljen na stalne spremembe in se prilagajati okolju, hkrati pa motivirati zaposlene in delati vse v smeri, da pripelje organizacijo do najboljših ciljev v dani situaciji (Dimovski in Penger, 2008).

2.2 Avtentično vodenje

Beseda avtentičen izvira iz grškega jezika in pomeni tisti, ki ima polno moč in se zaveda lastne domene. Vodje z avtentičnimi lastnostmi poznajo sami sebe in pokažejo svoje prednosti in slabosti. Koncept avtentičnega vodenja je običajno opredeljen kot sposobnost vodje, da razume sebe, vključno s svojimi prednostmi in slabostmi. Izraz se je razvil in postal eno najbolj raziskanih vedenj vodij. Avtentično vodenje na splošno pozitivno vpliva na odnos in vedenje zaposlenih ter sčasoma organizacije, po drugi strani pa so avtentično vodenje opredelili kot proces, ki vključuje vire, od koder vodje črpajo, in podporo organizacije. Tako lahko vodja z bogatimi izkušnjami in podporo svoje organizacije do svojih podrejenih izkazuje pozitivno vedenje. Avtentični vodje se ne osredotočajo zgolj nase, temveč posebno pozornost namenjajo razvoju svojih zaposlenih (Wirawan in drugi, 2020).

2.2.1 Konstrukt avtentičnosti in koncepti

Sodobno turbulentno okolje zahteva nov pristop k vodenju, ki posega v temelje koncepta vodenja in njegovo usmeritev. Koncept avtentičnega vodenja mora ustrezati potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Od drugih stilov vodenja se loči po tem, da nima opredeljenega sloga vodenja, ampak v ospredje postavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. To je vodja, ki se sprejema popolnoma takšen kot je, in se zaveda sebe, svojih vrednot in prepričanj, pa naj so te dobre ali slabe. Če deluje v skladu s svojim jazom, ima visoko stopnjo avtentičnosti (Dimovski in drugi, 2009).

Da bi razumeli konceptualne podlage avtentičnega vodenja, je treba preučiti konstrukt avtentičnosti. Avtentičnost lahko opišemo kot razumevanje in lastništvo osebnih značilnosti osebe, kot so izkušnje, potrebe, misli, prepričanja in čustva, ter samozavedanje in delovanje z lastnim jazom. Moramo se zavedati, da nihče ni popolnoma avtentičen oziroma ne avtentičen, ampak se ta stopnja razlikuje od vsakega posameznika (Swain in drugi, 2018).

Poznamo temeljne koncepte samozavedanja, pozitivne samoregulacije, pozitivnega samorazvoja in pozitivne moralne perspektive avtentičnega vodje. Avtentični vodja spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno klimo in s tem spodbuja večje samozavedanje in ponotranjanje moralnega pogleda. Z delom s podrejenimi pa spodbuja pozitivni samorazvoj. Samozavedanje se nanaša na stopnjo, v kateri oseba spozna svoje značilnosti, ideale, misli in

vedenje. V tem procesu se avtentični vodja spozna. Da je uspešen, mora poznati tako svoje prednosti kot slabosti in jih uspešno premagovati (Swain in drugi, 2018).

Poleg notranjih procesov samozavedanja avtentični vodja pomembno vpliva tudi na odnose znotraj organizacije, predvsem preko vzpostavljanja zaupanja med zaposlenimi. Ko vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami, s konsistentnostjo in odprtostjo, zaposleni to zaznavajo kot pristnost in iskrenost, kar krepi njihovo zaupanje v vodjo. Baquero (2023) poudarja, da prav to zaupanje med zaposlenimi in vodstvom igra ključno vlogo pri spodbujanju njihove delovne angažiranosti, saj zaposleni lažje prevzemajo pobude in so bolj motivirani, če se počutijo varne in cenjene v delovnem okolju. Takšno okolje, ki ga avtentični vodja ustvarja, spodbuja psihološko varnost in dobro počutje zaposlenih, kar dodatno krepi njihovo zavzetost in pozitivno vpliva na delovno uspešnost.

V skladu s tem Baquero (2023) izpostavlja tudi pomembno vlogo dobrega počutja na delovnem mestu kot faktorja, ki moderira in krepi pozitivni vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo in angažiranost zaposlenih. To pomeni, da poleg osebnostnih lastnosti vodje tudi organizacijska klima in skrb za psihofizično zdravje zaposlenih pomembno vplivata na uspeh avtentičnega pristopa vodenja. Tako avtentično vodenje ne predstavlja zgolj izražanja lastne avtentičnosti vodje, ampak je tudi ključni dejavnik za gradnjo zaupanja, ustvarjanje pozitivne delovne klime in spodbujanje notranje motivacije zaposlenih.

2.2.2 Teorije avtentičnega vodenja

Eden izmed prvih korakov pri razvoju preučevanja avtentičnega vodenja je razvoj šole pozitivnega organizacijskega vodenja. Sprva so predpostavili, da se pozitivne organizacijske identitete dosegajo s pomočjo temeljev pozitivnega organizacijskega vodenja na podlagi avtentičnega vodenja. Teorija avtentičnega vodenja se še razvija, treba je vključiti različne modele raziskovanja in ne samo slediti akademikom (Černe in Penger, 2010).

Tabela 1 prikazuje najpomembnejše teorije razvoja avtentičnega vodenja. Pod tabelo pa je kratek opis vsake izmed teorij.

Tabela 1: Najpomembnejše teorije avtentičnega vodenja

Teorija	Avtorji	Leto razvoja
Pozitivno modeliranje	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May	2004
Komplementarni model avtentičnega razvijanja	Ilies, Morgeson, Nahrgang	2005
Pristop življenjskih zgodb	Shamir, Eilam	2005
Samopripovedni pristop	Sparrowe	2005
Kritika izvirnega modela	Cooper, Scandura, Schriesheim	2005
Pomen pripisovanja	Harvey, Martinko Gardner	2006
Empirična podlaga avtentičnega vodenja	Endreissat, Muller, Kaudela-Baum	2007
Univerzalnost avtentičnih vodij	George	2007
Validacija štiridimenzionalnega modela avtentičnega vodenja	Walumbwa, Avolio, Gerdner, Wernsing, Peterson	2008
Avtentično vodenje kot eksistencialna praksa	Whitehead	2009
Alternativni merilnik avtentičnega vodenja (ALI)	Neider, Schriesheim	2011
Nomološka mreža avtentičnega vodenja	Gerdner, Coglisier, Davis, Dickens	2011
Medkulturna veljavnost avtentičnega vodenja	Rego, Sousa, Marques, Cunha	2012
Avtentično vodenje in avtentično sledenje	Leroy, Anseel, Gardner, Sels	2015
Avtentično vodenje in notranje podjetništvo	Edú Valsania, Moriano, Molero	2016
Avtentično vodenje, refleksivnost ekipe in timska uspešnost	Lyubovnikova, Legood, Turner, Mamakouka	2017
Avtentično vodenje in karierni uspeh	Park, Shin, Gau, Kim	2025

Vir: Prirejeno po Černe in Penger (2010), Edú Valsania in drugi (2016), Gerdner in drugi (2011), Leroy in drugi (2015), Lyubovnikova in drugi (2017), Neider in Schriesheim (2011), Park in drugi (2025), Rego in drugi (2012), Walumbwa in drugi (2008) in Whitehead (2009).

Pozitivno modeliranje: z njim avtentični vodje vplivajo na podrejene. Pomembno je, da avtentični vodja doseže avtentičnost z naslednjimi komponentami – samozavedanjem, sprejetjem samega sebe, avtentičnim delovanjem ter odnosi (Černe in Penger, 2010).

Komplementarni model avtentičnega razvijanja: je nadgradnja modela pozitivnega modeliranja. Tukaj gre za pomen pozitivnih čustev, raznolikih sposobnosti, učinkovitosti. Pri opredeljevanju avtentičnega vodenja se opira na srečo in hedonizem (Černe in Penger, 2010).

Pristop življenjskih zgodb: je pristop, ki se uporablja s pomočjo življenjskih zgodb in je sestavljen iz dogodkov, ki se posamezniku zgodijo skozi življenje. Ta pristop je zelo pomemben za avtentično vodenje, saj dogodki v življenju posameznika vplivajo na to, kakšen je, in posledično na to, kako avtentično vodi. Tukaj pa gre omeniti, da so ti dogodki in posledično

lastnosti vodje lahko tudi negativni. Prav teorija pristopa življenjskih zgodb pa se od ostalih razlikuje po tem, da ni definirana kot stil vodenja (Černe in Penger, 2010).

Samopripovedni pristop: to je teorija, ki dopolnjuje teorijo življenjskih zgodb, saj je samopripovedni pristop uporabljen kot vir za zgradbo življenjskih zgodb vodij. Tukaj se avtentičnost kaže v odnosu z drugimi (Černe in Penger, 2010).

Kritika izvirnega modela: ta teorija kritizira prvo teorijo, teorijo pozitivnega modeliranja. Tukaj je pomembno, da se definirajo vse plati avtentičnega vodenja in teoretično postavi smernice za prihodnje raziskovalce (Černe in Penger, 2010).

Pomen pripisovanja: ta teorija je podobna prejšnjim, saj kot nam že ime pove, daje največji pomen pripisovanju zaznavanja tega, kaj je avtentičnost (Černe in Penger, 2010).

Empirična podlaga avtentičnega vodenja: tukaj je pomembno ločevanje pomena avtentičnega vodenja od drugih stilov vodenja. Prav rezultati raziskav pomagajo avtorjem, da določene dele avtentičnega vodenja obravnavajo drugače kot njihovi predhodniki (Černe in Penger, 2010).

Univerzalnost avtentičnih vodij: avtentičen vodja lahko postane vsak, saj se ta razvija skozi celo svoje življenje. Z vlaganjem v lasten razvoj pa ta postane res uspešen (Černe in Penger, 2010).

Validacija štiridimenzionalnega modela avtentičnega vodenja: razvoj in validacija vprašalnika za avtentično vodenje ter potrditev štirih osnovnih dimenzij – samozavedanje, relacijska transparentnost, uravnoteženo procesiranje in notranja moralna perspektiva (Walumbwa in drugi, 2008).

Avtentično vodenje kot eksistencialna praksa: razume avtentično vodenje kot eksistencialni proces, ki temelji na bivanjski resnici vodje, moralni integriteti in zavedanju svoje lastne zgodbe. Visoko stopnjo zaupanja ustvarja z izgradnjo etičnega in moralnega vidika. Vodja deluje iz osebne avtentičnosti, ne zgolj v skladu z modelnimi dimenzijami (Whitehead, 2009).

Alternativni merilnik avtentičnega vodenja (ALI): razvoj novega merilnega instrumenta (ALI), ki izboljša pomanjkljivosti štiridimenzionalnega modela avtentičnega vodenja in ponudi alternativno operacionalizacijo avtentičnosti (Neider in Schriesheim, 2011).

Nomološka mreža avtentičnega vodenja: Pregled in razširitev raziskovalnega polja avtentičnega vodenja, vključujoč psihološke, vedenjske in organizacijske spremenljivke (Gardner in drugi, 2011).

Medkulturna veljavnost avtentičnega vodenja: empirična analiza povezave med avtentičnim vodenjem, psihološkim kapitalom in ustvarjalnostjo v različnih kulturnih okoljih (Rego in drugi, 2012).

Avtentično vodenje in avtentično sledenje: Uporaba teorije samoodločanja za razumevanje vpliva avtentičnega vodenja in sledenja na delovno uspešnost. Ključni mediatorji so psihološke potrebe- avtonomija, kompetentnost in povezanost. Študija uvaja koncept avtentičnega sledenja in raziskuje, kako avtentično vodenje vpliva na delovno uspešnost prek zadovoljevanja osnovnih psiholoških potreb (Leroy in drugi, 2015).

Avtentično vodenje in notranje podjetništvo: avtentično vodenje pozitivno vpliva na vedenje zaposlenih. Vpliva na inovativno in podjetniško vedenje zaposlenih preko mediacije organizacijske identifikacije in opolnomočenja (Edú Valsania in drugi, 2016).

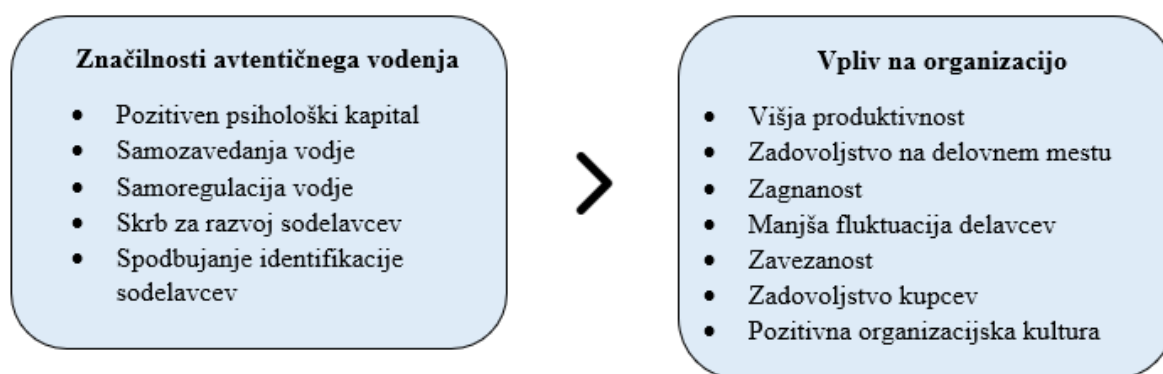
Avtentično vodenje, refleksivnost ekipe in timska uspešnost: avtentično vodenje pozitivno vpliva na uspešnost ekip preko mediacije refleksivnosti ekipe. Refleksivne ekipe pogosteje premislijo o svojih ciljih, procesih in izboljšavah, kar poveča njihovo učinkovitost in produktivnost (Lyubovnikova in drugi, 2017).

Avtentično vodenje in karierni uspeh: Povezava avtentičnega vodenja s subjektivnim občutkom kariernega uspeha prek mediacije psihološke varnosti in čuječnosti v trajnostnem delovnem okolju (Park in drugi, 2025).

2.2.3 Značilnosti avtentičnega vodenja

Pri tem modelu je pglavitno, da sloni na predpostavki, da realizira vzorce vedenja, ki se gradijo na zaupanju. Med vedenjske lastnosti zaposlenih so vključeni zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, izpolnitev nalog in opolnomočenje (Dimovski in drugi, 2009). Slika 2 prikazuje značilnosti avtentičnega vodenja in njegov vpliv na organizacijo.

Slika 2: Značilnosti avtentičnega vodenja in vpliv na organizacijo



Vir: Prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

Značilnosti modela avtentičnega vodenja zaposlene pripravijo do tega, da so pozitivni in se obnašajo v skladu z našimi pričakovanji (Dimovski in drugi, 2009). V tabeli 2 so predstavljene

ključne značilnosti modela avtentičnega vodenja in njihovi sestavni elementi, ki prispevajo k razvoju pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih.

Tabela 2: Značilnosti modela avtentičnega vodenja in njihovi elementi

Značilnost	Elementi
Pozitiven psihološki kapital zaposlenih	Samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost
Samozavedanje vodje	Vrednote vodje, spoznanja in moč čustvene empatije drugih
Samoregulacija vodje	Uravnoteženo procesiranje, avtentično vodenje
Proces vodenja in vedenja	Pozitivno modeliranje, osebna in družbena identifikacija, prelivanje čustev, podpiranje smodeterminacije, pozitivne družbene izmenjave
Samozavedanje sodelavcev	Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih
Samoregulacija	Uravnoteženo procesiranje, relacijska transparentnost, avtentično vodenje
Razvoj sodelavcev	Rast, razvoj in krepitev kompetenc zaposlenih
Organizacijski kontekst	Negotovost, etična in socialna odgovornost, pozitivna podoba organizacije
Uspešnost	Resnična, trajna konkurenčna prednost, nad pričakovanji

Vir: Prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

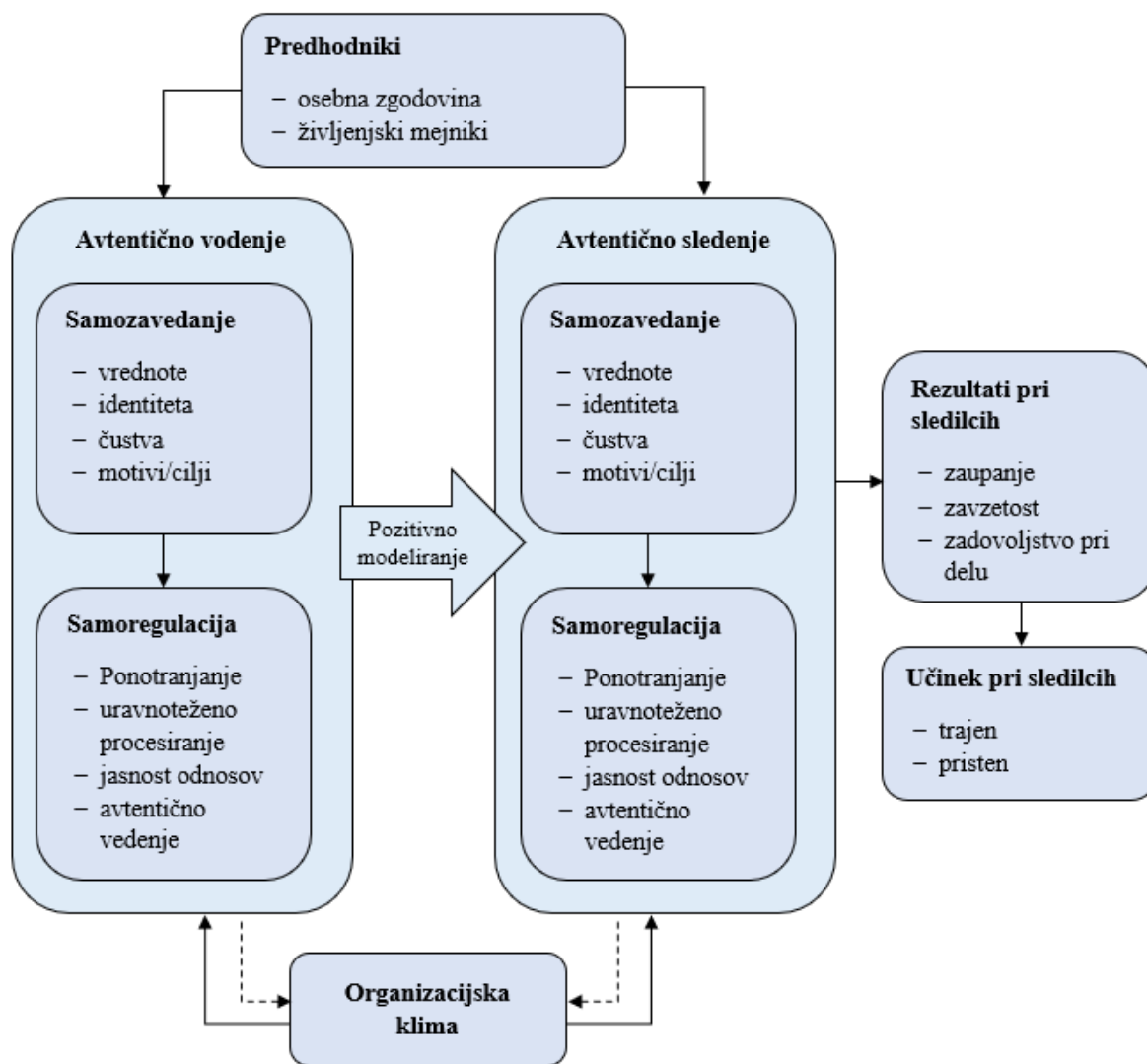
Avtentično vodenje skozi vedenjske vzorce vpliva in spodbuja razvoj pozitivnih psiholoških sposobnosti in tako spravi raven samoučinkovitosti, upanja, optimizma in odpornosti na višjo raven. Dokazano je, da pozitiven psihološki kapital posreduje v odnosu med avtentičnim vodenjem in organizacijsko zavezanostjo, ampak je to posredovanje vezano le na tri dimenzije psihološkega kapitala – samoučinkovitost, upanje in optimizem (Rego in drugi, 2016).

2.2.4 Elementi avtentičnega vodenja

Imamo kar nekaj elementov avtentičnega vodenja, ko te elemente združimo, dobimo formo avtentičnega vodenja. Glavni elementi avtentičnega vodenja so samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Dimovski in drugi, 2009). Prvo je samozavedanje, ki je ključno, pri razumevanju lastne predstave o sebi in svojem jazu. Samozavedanje je razumevanje osebe, ki izhaja iz sebe in svojega dojemanja sveta, ta proces pa vpliva na samopodobo. Samozavedanje vključuje spoznavanje sebe v zasebnem in v javnem kontekstu. Ko se vodja samozaveda sebe to spodbudi samozavedanje tudi pri drugih (Crawford in drugi, 2020). Pomembna je tudi samoregulacija, s katero obvladamo svoje vedenje in ga uskladimo s svojo osebnostjo, ob tem pa ohranjamo odnose. Druga dva elementa – pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj sta prav tako pomembna pri procesih

samoregulacije in samozavedanja, saj vključujeta samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Vmes imamo proces pozitivnega modeliranja, s katerim vodje svojim sledilcem dvigajo optimizem, samozavest in dajejo upanje (Dimovski in drugi, 2009).

Slika 3: Vpliv avtentičnega vodenja na rezultate



Vir: Prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

2.2.5 Veščine avtentičnega vodenja

V veščine avtentičnega vodenja, če želimo, da je to res dobro, je treba vlagati in jih razvijati, trenirati. Poznamo 4 veščine avtentičnega vodenja – samozavest, pozitivno upanje, optimizem in miselna prožnost. Te veščine imenujemo pozitivni psihološki kapital in vanj lahko vlagamo z nizkimi finančnimi sredstvi. Samozavest vpliva na to, da so ljudje uspešni pri doseganju ciljev in zanje ni ovir. Z njo širijo motivacijo in se zlahka spopadajo z ovirami in izzivi. Imamo pozitivno korelacijo med samozavestjo in delovno uspešnostjo. Pozitivno upanje temelji na

ciljih, delovanju in poti. Če je stopnja upanja visoka, deluje na motivacijo po lastnem uresničevanju ciljev po alternativni poti, če se po prvotni ne izide. Optimizem sovpada s pozitivno psihologijo, saj optimist neprijetne dogodke vzame kot začasne in se odmika od negativnih situacij. Povezujemo ga s pozitivnim pojasnjevalnim stilom. Z optimizmom človek bolj ponotranji dogodke. Miselna prožnost, kot zadnja veščina dviga uspešnost in učinkovitost skozi težavne in neuspešne dogodke. Ni prirojena značilnost, ampak je komponenta, ki se jo učimo skozi celo življenje. Daje nam sposobnost, da se vrnemo na začetek poti ali pa da napredujemo na višjo raven (Dimovski in drugi, 2009).

Slika 4: Veščine avtentičnega vodenja



Vir: Prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

2.3 Avtentični vodja

V prvem poglavju smo se osredotočali na avtentično vodenje, njegove teorije in elemente. To poglavje pa se nanaša na avtentičnega vodjo kot osebo. Teorija avtentičnega vodenja trdi, da na avtentičnost vodij in sodelavcev vpliva njihova zgodovina, pretekle izkušnje. Na to, kakšni postanemo, vplivajo naše zgodnje razvojne izkušnje kot tudi odnosi z ljudmi, ki jih imamo v življenju. To pa nas usmerja k temu, kako z bližnjimi komuniciramo (Hinojosa in drugi, 2014).

Avtentični vodja mora dobro poznati samega sebe, da lahko vodi avtentično. To pomeni, da mora zelo dobro poznati svoje vrednote, prepričanja, čustva, sposobnosti. Njegove vrednote morajo biti pozitivne, biti mora pošten, pravičen, prijazen, odgovoren, optimističen, stabilen in seveda motiviran, da vzpostavi pravičen odnos s svojimi sodelavci. Tako sebe kot svoje sodelavce mora motivirati, da so usmerjeni k skupnim ciljem in, da si medsebojno zaupajo.

Njegov cilj nikakor ne sme biti zadovoljevanje lastnih potreb, ampak zadovoljevanje potreb celotne organizacije. Deluje na način, da od drugih pričakuje to, v kar tudi sam verjame in kar sam počne, kar pomeni, da je dosleden pri tem, da govori tisto kar misli, in dela tisto, kar govori. Avtentičen odnos pomeni, da imajo vodje in sodelavci enaka prepričanja, vrednote in cilje (Brezovšek in Kukovič, 2013).

2.3.1 Sposobnosti avtentičnega vodje

Tako kot vsak drug mora tudi avtentični vodja poosebiti določene značilnosti skozi proces avtentičnega vodenja. Mora biti neposreden, odprt, stremeti k uspehu, željan priznati svoje omejitve, transparenten in biti odgovoren za svoja dejanja ter biti pošten in skladen s svojimi prepričanji in dejanji. Mora znati graditi odnose, vredne zaupanja, s sodelavci in se zavedati tako svojih močnih kot tudi šibkih strani ter jih znati integrirati v vodenje. Voditi mora iz svoje notranje resnice in vrednot, ne pa iz zunanjih pričakovanj in igre vlog. Pomembno je tudi, da spodbuja dialog, vključenost in razvoj drugih ljudi. Avtentični vodje skozi proces vodenja razvijajo svoje sposobnosti in moči za izvrševanje svojih nalog, razvijajo zaupanje vase in do zaposlenih, razvijajo se tudi na čustvenem področju in ne nazadnje razvijajo tudi optimizem (Dimovski in drugi, 2009).

Tabela 3: Sposobnosti avtentičnega vodje

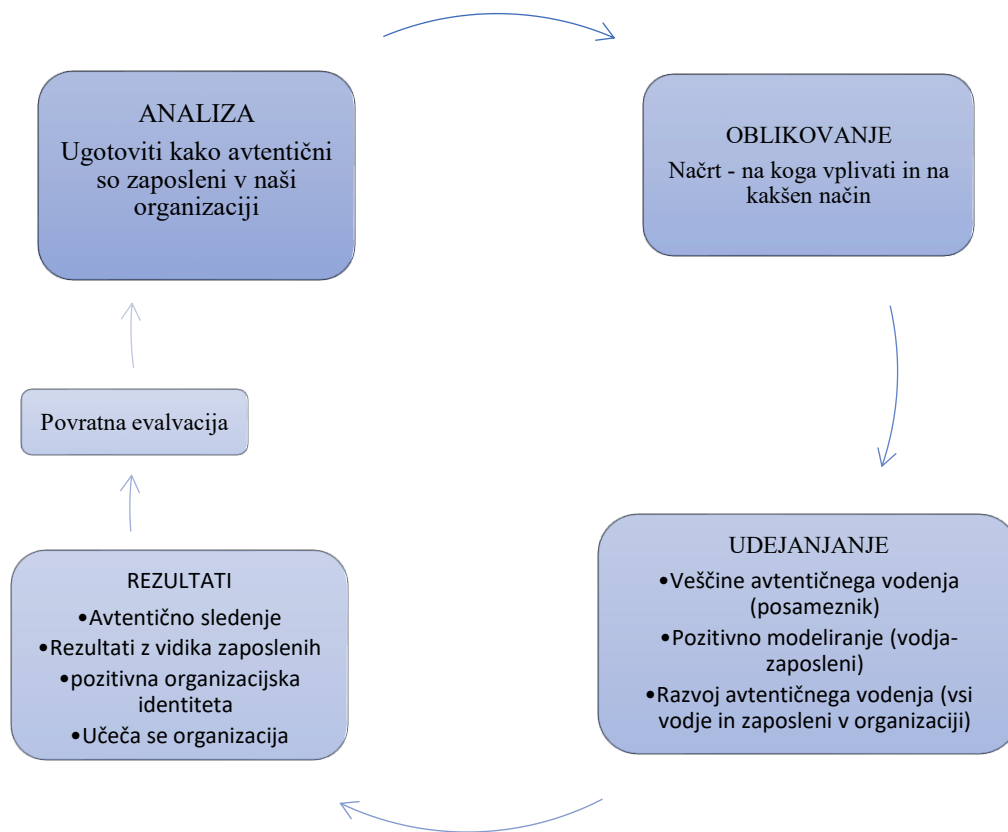
Razvoj upanja – pozitivne moči za izvrševanje nalog
Razvoj zaupanja med člani tima
Razvoj pozitivnih čustev
Razvoj optimizma med sodelavci

Vir: Prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

2.3.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnega vodje

Za razvoj avtentičnega vodje je premalo, če avtentičnost na individualni ravni ponotranji, zanj je ključnega pomena, da postane avtentičen vsak posameznik v celotni organizaciji. To pa dosežemo s procesom avtentičnega vodenja, ki je prikazan na sliki 5. V procesu avtentičnega vodenja imamo štiri korake - analiza, oblikovanje, udejanjanje in rezultati. Razvoj pa je tesno povezan tudi z osebnostno rastjo vodje. Usposabljanje avtentičnega vodje zato običajno temelji na kombinaciji različnih metod, ki podpirajo tako kognitivni kot čustveno-izkustveni vidiki učenja (Dimovski in drugi, 2013).

Slika 5: Proces avtentičnega vodenja



Vir: Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Pomemben korak pri procesu avtentičnega vodenja je zmožnost graditi avtentičnost na ravni posameznika, to pa je le eden od elementov uveljavljanja avtentičnega vodenja. Nato sledi razvoj uveljavljanja avtentičnega vodje v dvojicah ena na ena - vodja in tisti, ki mu sledi, in ne nazadnje še razvoj na ravni vseh zaposlenih v organizaciji. Pred vsako spremembo, ki smo jo dosegli z vpeljavo avtentičnosti v organizacijo, moramo sprva narediti analizo trenutnega stanja in šele kasneje postaviti načrt za oblikovanje avtentičnega vodje. Naslednji korak je ugotoviti, kako avtentični so naši zaposleni, da pa to ugotovimo, moramo poznati elemente in dimenzije pri vsakem posamezniku. Na koncu imamo rezultate, ki jih izmerimo in podamo povratno evalvacijo ter lahko znova analiziramo proces (Dimovski in drugi, 2013).

Pri usposabljanju imajo pomembno vlogo **delavnice in treningi**, ki so usmerjeni v krepitev čustvene inteligence, komunikacijskih sposobnosti ter sprejemanja odločitev v zahtevnih okoliščinah. V ospredju je razvoj zavedanja o lastnih vrednotah, čustvih in vedenjskih vzorcih, kar omogoča, da vodja deluje bolj dosledno in etično. Njihovo jedro predstavlja poglobljeno razumevanje lastnih vrednot, čustvenih odzivov in vedenjskih navad, kar vodjem omogoča, da ravna v skladu z lastnimi prepričanji ter ohranjajo etična načela. Takšni programi pogosto vključujejo praktične vaje, reševanje študij primerov ter skupinske razprave, ki spodbujajo izmenjavo mnenj in aktivno sodelovanje udeležencev (George, 2010).

Poleg formalnih usposabljanj igrajo pomembno vlogo tudi **samorefleksivne prakse**, kot so pisanje dnevnika, osebne refleksije ali oblikovanje življenjske zgodbe. Te metode vodjem omogočajo, da prepoznajo ključne življenjske izkušnje, ki so vplivale na njihov razvoj in tako lažje razumejo, kako jih prenesti v svoj slog vodenja. S tem pa tudi krepijo občutek notranje skladnosti in avtentičnosti (Shamir in Eilam, 2005).

V razvojni proces pogosto vstopata tudi **coaching in mentorstvo**, ki predstavljata individualno obliko podpore. Coaching vodi pomaga raziskati lastne potenciale, se soočati z izzivi in oblikovati strategije za osebno rast, medtem ko mentorstvo bolj temelji na izkušnjah bolj izkušenega voditelja, ki mlajšemu kolegu pomaga z usmeritvami, povratnimi informacijami ter prenosu znanja in vrednot (Kouzes in Posner, 2017).

Pomembno orodje pri usposabljanju pa je tudi **stimulacija in igranje vlog**. To dvoje skupaj ustvarja varno okolje za preizkušanje voditeljskih pristopov. V teh situacijah se vodje srečujejo z realističnimi izzivi, kjer morajo sprejemati odločitve, odkrito komunicirati in upoštevati etične vidike vodenja. Te metode pomagajo pri razvoju samozavesti in pri sposobnosti presoja različne perspektive (Walumbwa in drugi, 2008).

Ne nazadnje pa je ključnega pomena tudi **skupnost učenja**, ki temelji na sodelovanju in izmenjavi izkušenj med voditelji. V takšnem okolju voditelji dobijo priložnost za razpravo o izzivih vodenja, deljenju dobrih praks in medsebojni podpori. Udeleženci s tem pridobijo občutek pripadnosti in hkrati spoznajo, da ranljivost in odprtost nista šibkost, temveč bistvena elementa avtentičnega vodenja (Gardner in drugi, 2011).

Te metode skupaj tvorijo celosten pristop in ustvarjajo izobraževalni okvir, ki presega zgolj prenos tehničnih znanj in se osredotoča na razvoj osebnostne globine vodje. Takšen pristop spodbuja gradnjo avtentičnosti, krepí etično delovanje in sposobnost oblikovanja zdravih, zaupanja vrednih odnosov, kar pa predstavlja temelj sodobnega trajnostno usmerjenega vodenja (Gardner in drugi, 2011).

2.3.3 Treniranje veščin avtentičnega vodje

Avtentično vodenje je proces, pri katerem vodja uporablja svojo avtentičnost za spodbujanje in navdihovanje zaposlenih ter ustvarjanje zaupanja in inovativnosti v organizaciji. Za razvoj veščin avtentičnega vodje so potrebni čas, praksa in predanost. Med ključnimi veščinami, ki jih mora vodja obvladati, so zavedanje samega sebe, regulacija čustev, empatija in socialne spretnosti. Vodja, ki uspešno razvija te veščine, lahko vodi z zgledom in ustvari kulturo, ki spodbuja inovativnost in rast zaposlenih (Northouse, 2025).

Veščine avtentičnega vodenja so pozitivni psihološki kapital, vanj pa lahko vlagamo brez klasičnih finančnih odlivov. Te veščine so samozavest, miselna prožnost, pozitivno mišljenje in optimizem. Treniranje veščin avtentičnega vodenja je proces razvijanja sposobnosti vodje za

vodenje drugih na način, ki je značilen za njihovo pristno osebnost. To vključuje razvoj samozavesti, pozitivnega mišljenja, optimizma in miselne prožnosti (Petriglieri, 2021).

Razvoj samozavesti je ključen korak pri treniranju avtentičnega vodenja. Vodje, ki imajo močno samozavest, se počutijo bolj udobno v vodstvenih vlogah in lažje sprejemajo odločitve. To jim omogoča, da izrazijo svojo pristno osebnost in se izognejo pritisku, da bi posnemali druge vodje ali sledili trenutnim trendom (Northouse, 2025).

Razvoj pozitivnega mišljenja je še en ključni element pri treniranju avtentičnega vodenja. Pozitivno mišljenje vključuje zavedanje in sprejemanje pozitivnih vidikov v vsaki situaciji. Vodje s pozitivnim mišljenjem lahko bolje rešujejo težave in so bolj zavzeti za izboljšanje stanja, namesto da se pritožujejo ali se osredotočajo na negativne vidike (Petriglieri, 2021).

Razvoj optimizma je pomemben za vodje, ki želijo razvijati veščine avtentičnega vodenja. Optimizem vključuje prepričanje, da se lahko stvari izboljšajo, čeprav so težke ali zapletene. Vodje z optimistično naravnostjo se osredotočajo na možnosti in rešitve ter tako lažje navdihujejo druge (Northouse, 2025).

Razvoj miselne prožnosti vključuje razvijanje sposobnosti, da se prilagajate spremembam in sprejemate različne pristope pri različnih situacijah. Vodje, ki so miselno prožni, so sposobni prilagajanja na različne situacije in ohranjanje usmerjenosti v cilje organizacije (Petriglieri, 2021).

Tabela 4: Treniranje veščin avtentičnega vodenja

Treniranje razvoja samozavesti
Treniranje razvoja pozitivnega mišljenja
Treniranje razvoja optimizma
Treniranje miselne prožnosti

Vir: Prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

2.4 Avtentično vodenje in organizacija

Organizacija, ki se nenehno izboljšuje, je za razvoj avtentičnosti pomembna, saj je cilj človeka, ki stremlji k avtentičnosti, da se ves čas razvija in napreduje in nikakor ne obstoji na mestu. Vsak človek je avtentičen, ampak se stopnja avtentičnosti od človeka do človeka razlikuje, prav zato pa je pomembno, da delujemo v delovnem okolju, ki ni statično, ampak se ves čas spreminja, napreduje, izboljšuje. Uvajanje avtentičnosti v organizacijo se začne na vrhu, saj ljudje bolj sledijo novostim in napredku, če vidijo, da so se tudi najvišji vodje pripravljani učiti in napredovati. Ko enkrat celotna organizacija začne slediti in delati v isti smeri, začne dosegati boljše poslovne rezultate, poslovno odličnost, ugled in začne privlačiti vlagatelje. Organizaciji, ki stremlji k avtentičnosti, pravimo tudi učeča se organizacija (Dimovski in drugi, 2013).

Tabela 5: Pet vodil ravnanja naprednih učečih se podjetij, ki jih navajata Collins in Porras (1999)

Poskušaj in bodi hiter
Sprejmi, da bomo pri delu storili tudi napake
Napredujmo z majhnimi koraki
Ljudem dajmo prostor za svobodo
Notranji mehanizmi napredka

Vir: Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Našteti pet vodil je ključnih za napredek in se nanašajo na to, da tudi, če delamo napake, ne odnehamo in poskušamo znova, da delamo več stvari hkrati, obdržimo pa uspešne, z majhnimi spremembami ustvarjamo pomembno strategijo, ljudem damo čas za razvoj, zato morajo delati tudi napake in kot zadnje moramo biti vsak dan še boljši, kot smo bili prejšnji dan. Da organizacija postane učeča se organizacija, mora vodstvo podrobno preučiti pristop vseh funkcij managementa: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje zaposlenih. Vrhnji management mora v organizaciji oblikovati vizijo in jo predstaviti vsem članom organizacije na razumljiv način in jih spodbuditi k temu, da jo vključijo v svoj vsakdan (Dimovski in drugi, 2013).

Avtentično vodenje predstavlja temelj za ustvarjanje delovnega okolja, v katerem zaposleni lahko razvijajo svojo notranjo motivacijo. Vodje, ki so iskreni, transparentni in dosledni pri svojih vrednotah ter ravnanju, vzpostavljajo vzdušje zaupanja in spoštovanja, kar je ključno za posameznikovo občutje pripadnosti in varnosti na delovnem mestu. V takšnem okolju zaposleni čutijo, da so njihova prizadevanja opažena in cenjena, kar spodbuja njihovo angažiranost in zavzetost pri delu. Poleg tega avtentični vodje aktivno podpirajo razvoj potenciala zaposlenih, kar motivira posameznike, da prevzamejo pobudo, si postavljajo visoke cilje in prispevajo k skupnim organizacijskim vrednotam. To ni le vprašanje zunanjih nagrad, temveč globok notranji občutek smisla in zadovoljstva, ki vodi k trajnostni motivaciji in boljšim delovnim rezultatom. Takšno vodenje prav tako zmanjšuje občutke stresa in negotovosti, saj zaposleni vedo, da jih vodje podpirajo tudi v težjih situacijah, kar povečuje njihovo vzdržljivost in zaupanje v lastne sposobnosti. Vse skupaj pa ustvarjajo skupni učinek, ki vodi k višji produktivnosti, inovativnosti in celostni organizacijski rasti (Jock, 2024).

2.4.1 Vpliv avtentičnega vodenja na kreativnost zaposlenih

Avtentično vodenje je lahko ključni dejavnik pri pozitivnem vplivanju na ustvarjalnost zaposlenih. Ko se zaposleni počutijo spoštovane, cenjene in podprte s strani vodje, je večja verjetnost, da bodo motivirani in ustvarjalni. Raziskave kažejo, da avtentični vodje spodbujajo pozitivno delovno okolje, ki med zaposlenimi spodbuja ustvarjalnost in inovativnost (Walumbwa in drugi, 2008).

Avtentično vodenje vpliva na ustvarjalnost tudi preko vzpostavljanja psiholoških pogojev, ki so ključni za razvoj inovativnega mišljenja. Vodje, ki delujejo skladno s svojimi vrednotami, transparentno komunicirajo in izražajo pristno skrb za svoje sodelavce, oblikujejo okolje, kjer zaposleni občutijo psihološko varnost in pripadnost. V takšnem okolju je izražanje idej ne samo dovoljeno, temveč tudi spodbujano, kar zmanjšuje strah pred napakami in povečuje pripravljenost za eksperimentiranje. Zaposleni so zaradi tega bolj notranje motivirani za ustvarjanje novih rešitev in prispevanje k inovacijam. Avtentično vodenje tako preko emocionalnih in kognitivnih mehanizmov omogoča višjo raven ustvarjalnosti na ravni posameznika in posledično tudi večjo inovativnost na ravni celotne organizacije (Černe in drugi, 2013).

2.4.2 Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost zaposlenih

Avtentično vodenje se kaže v avtentični interakciji med vodjo in zaposlenim, ki temelji na zaupanju, odprtosti in iskrenosti. Raziskave kažejo, da ima avtentično vodenje pozitiven vpliv na produktivnost zaposlenih. Zaposleni, ki so vodeni avtentično, se počutijo bolj motivirani, angažirani in zadovoljni s svojim delom. Poleg tega avtentični vodje spodbujajo zaposlene k večji samozavesti in samoiniciativnosti pri izvajanju nalog, kar lahko prav tako prispeva k povečanju produktivnosti (Haar in drugi, 2022).

Avtentično vodenje vpliva tudi na zmanjšanje notranjih napetosti in konfliktov znotraj delovnega okolja, saj temelji na odprti komunikaciji in doslednem vodenju vodij. Ko zaposleni zaznajo, da njihov nadrejeni deluje pošteno in v skladu z vrednotami, se okrepi njihova predanost nalogam, zmanjšata pa se pasivnost in odpor do sprememb. Takšna kultura krepi občutek odgovornosti in notranjo motivacijo, kar vodi v bolj učinkovito delo, boljše izkoriščanje časa in večjo osredotočenost na cilje. Avtentični vodje torej ustvarjajo pogoje, v katerih posameznik lahko deluje optimalno, hkrati pa prispeva k skupnemu uspehu organizacije (Černe in drugi, 2013).

2.4.3 Vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost zaposlenih

Avtentično vodenje ima lahko pozitiven vpliv na inovativnost zaposlenih. Vodje, ki se osredotočajo na avtentičnost, spodbujajo zaposlene, da izkoristijo svoj potencial in razvijejo kreativne rešitve za izzive, s katerimi se soočajo. To lahko pripomore k izboljšanju kulture inoviranja v organizaciji ter posledično k povečanju konkurenčnosti (Manuati Dewi in drugi, 2023).

Nadalje pa avtentično vodenje omogoča tudi razvoj pozitivne psihološke klime, ki temelji na zaupanju, medsebojni podpori in odprti komunikaciji. V takšnem okolju se zmanjšajo ovire za deljenje znanja, kar je ključno za inovacijske procese. Avtentični vodje s svojo doslednostjo in zavedanjem vpliva lastnega vedenja ustvarjajo temelje za večjo kolektivno inovativnost, saj zaposlenim omogočajo svobodo pri iskanju novih rešitev, hkrati pa spodbujajo odgovornost za

njihove ideje. Inovativnost tako ni rezultat naključnih pobud posameznikov, temveč posledica usklajenega delovanja v organizacijski kulturi, ki temelji na avtentičnih odnosih in vrednotah (Černe in drugi, 2013).

Avtentično vodenje je koncept, ki se osredotoča na vodjevo zmožnost, da vodi na način, ki je zvest samemu sebi, svojim vrednotam in prepričanjem. Vodenje na ta način spodbuja tudi inovativnost v organizaciji. Avtentični vodje so namreč bolj verodostojni, transparentni in se bolj osredotočajo na razvoj inovativnih idej ter zmožnosti zaposlenih, da izkoristijo svoj potencial. Študije so pokazale, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na inovativnost zaposlenih. Avtentični vodje namreč spodbujajo sodelovanje, ustvarjalnost in produktivnost, kar pa so ključni elementi za razvoj inovativnih idej. Prav tako pa avtentično vodenje ustvarja pozitivno delovno okolje, ki spodbuja zaupanje, vključenost, motivacijo in pripadnost. Moramo pa opozoriti, da je avtentično vodenje še vedno relativno nova raziskovalna tema, zato potrebujemo več raziskav, da bi razumeli njen celotni vpliv na organizacijsko inovativnost. Sklepamo lahko, da je avtentično vodenje pozitivno povezano z inovativnostjo v organizacijah. Avtentični vodje spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost med zaposlenimi, kar pa pripomore k razvoju novih idej in boljšemu uspehu organizacije (Walumbwa in drugi, 2008).

3 MOTIVACIJA

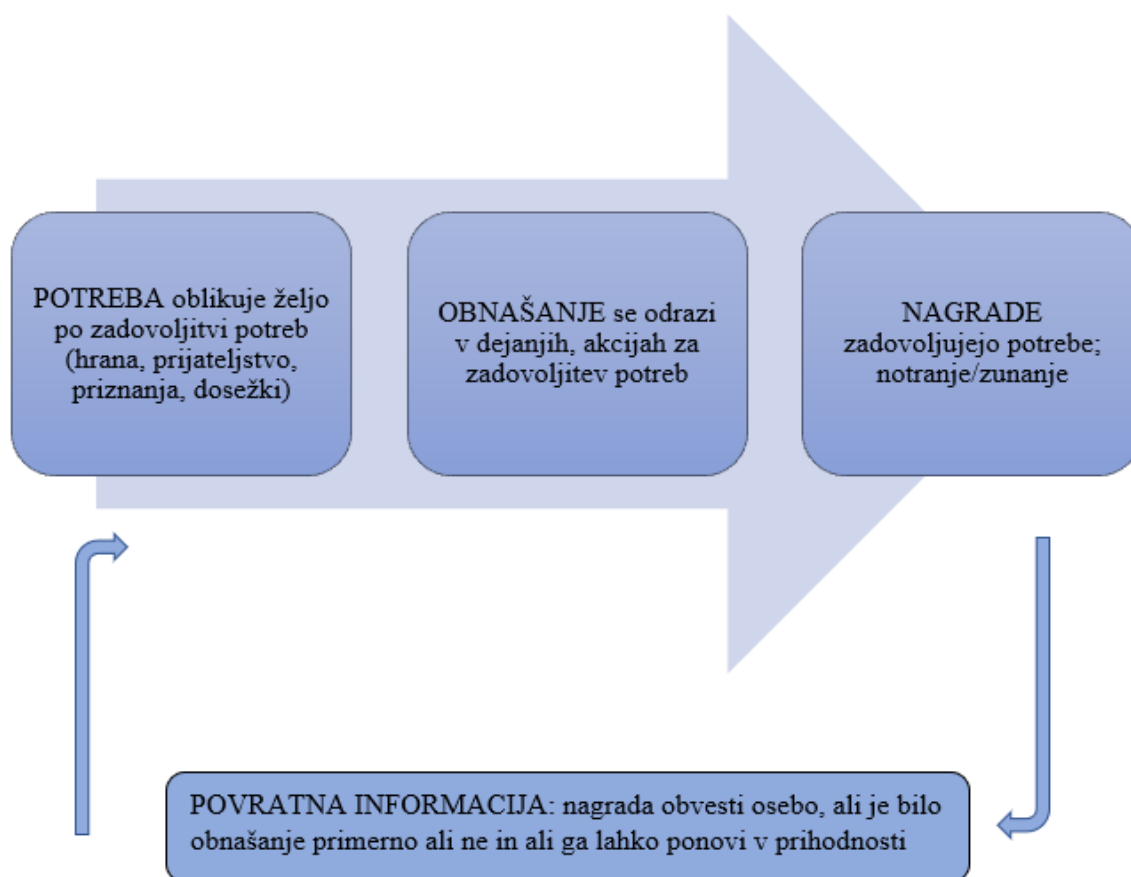
3.1 Opredelitev koncepta motivacije

Motivacija je koncept, ki se nanaša na notranji proces, ki vpliva na vedenje in delovanje posameznika ter je usmerjen k doseganju ciljev ali izpolnjevanju potreb. Gre za dejavnike, ki spodbujajo, vzdržujejo in usmerjajo naše vedenje in delovanje, ter nas poganjajo k doseganju želenih rezultatov. Motivacija lahko izhaja iz notranjih dejavnikov, kot so interesi, vrednote in cilji, ali pa iz zunanjih dejavnikov, kot so nagrade, priznanja ali pričakovanja drugih ljudi (Ryan in Deci, 2020).

Preprosti model motivacije, ki je razviden iz slike 6, predvideva, da se motivacija posameznika za določeno obnašanje ali dejavnost rodi iz notranjih potreb, ki jih ima posameznik, in da se ta motivacija spodbuja s primernimi nagradami in povratno informacijo. V skladu s tem modelom se motivacija začne znotraj posameznika, pri čemer notranje potrebe sprožijo določeno obnašanje. Na primer, če posameznik občuti potrebo po povezovanju z drugimi ljudmi, se lahko motivira, da poišče socialne stike. Ko se posameznik odzove na notranje potrebe in začne izvajati določeno obnašanje, se lahko motivacija ojača s primernimi nagradami in povratno informacijo. Nagrade so lahko materialne ali nematerialne, na primer finančna nagrada, priznanje, pohvala, povečanje ugleda, občutek zadovoljstva ali občutek dosežka. Pomembno je, da so nagrade primerno prilagojene cilju in obnašanju, ki se spodbuja. Povratna informacija se nanaša na informacije, ki jih posameznik prejme o svojem obnašanju. Če je povratna informacija pozitivna, se lahko poveča motivacija za nadaljnje izvajanje obnašanja. Če pa je povratna informacija negativna, lahko posameznik izboljša svoje obnašanje ali poišče

alternativne strategije za doseg cilja. Na splošno se lahko preprosti model motivacije uporabi za razumevanje, kako notranje potrebe spodbujajo določeno obnašanje, ki se lahko okrepi z nagradami in povratno informacijo. Ta model je uporaben pri razvoju strategij za spodbujanje želenega obnašanja pri posameznikih v različnih kontekstih, na primer v delovnih ali izobraževalnih okoljih (Ryan in Deci, 2000).

Slika 6: Preprosti model motivacije



Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger (2008).

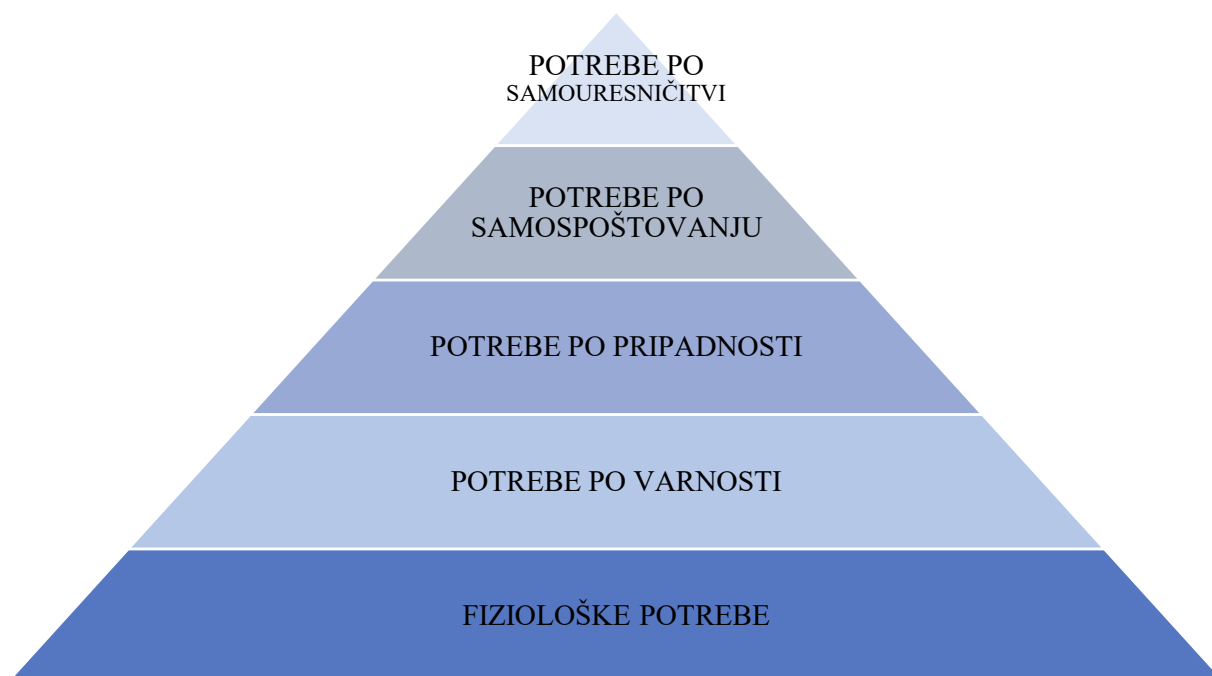
3.2 Glavne motivacijske teorije

Motivacija je proces, ki spodbuja posameznika k določenemu vedenju ali dejanju. Glavne motivacijske teorije se ukvarjajo z raziskovanjem, kako in zakaj ljudje izbirajo določene načine delovanja in kako se nanje odzivajo. B nadaljevanju bom predstavila nekaj glavnih motivacijskih teorij in njihove ključne ideje.

3.2.1 Maslowa teorija hierarhije potreb

Hierarhija potreb, ki jo je razvil ameriški psiholog Abraham Maslow, odraža hierarhično urejene potrebe, ki jih ima posameznik. Te potrebe so razvrščene glede na pomembnost, pri čemer se višjim potrebam ne daje prednosti, dokler nižje potrebe niso zadovoljene. Po Maslowu so potrebe razdeljene na pet ravni: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po ljubezni in pripadnosti, potrebe po spoštovanju in samospoštovanju ter potrebe po samoaktualizaciji. Po zadovoljitvi nižjih potreb se lahko posameznik osredotoči na višje potrebe. Teorija hierarhije potreb se pogosto uporablja za razumevanje človeške motivacije in vedenja v organizacijah in psihološki praksi. Prav tako ta teorija pomaga organizacijam motivirati zaposlene, vzdrževati lojalnost, povečuje kakovost dela posameznika, povečuje produktivnost in dobičkonosnost organizacije (Sadri in Bowen, 2011).

Slika 7: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Prirejeno po De Vito in drugi (2018).

3.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija je teorija motivacije na delovnem mestu. Teorija navaja, da so motivacijski dejavniki in dejavniki nezadovoljstva dve ločeni kategoriji in ju je treba obravnavati ločeno. Motivacijski dejavniki, kot so dosežki, priznanje, odgovornost in možnosti za napredovanje, prispevajo k zadovoljstvu z delom. Dejavniki nezadovoljstva, kot so slabi delovni pogoji, slaba plača in nejasne politike podjetja, pa prispevajo k nezadovoljstvu z delom. Herzbergova teorija poudarja, da je za doseganje dolgotrajnega zadovoljstva in motivacije treba obravnavati tako motivacijske dejavnike kot tudi dejavnike nezadovoljstva (Karumuri in Kotni, 2018).

3.2.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

McClellandova teorija pridobljenih potreb je motivacijska teorija, ki trdi, da so ljudje motivirani s tremi vrstami potreb: potrebo po dosegu, potrebo po povezovanju in potrebo po moči. Te potrebe se razlikujejo med posamezniki in lahko vplivajo na njihovo vedenje in uspeh v različnih okoljih. McClellandova teorija pridobljenih potreb je pomembna v poslovnem svetu, saj lahko podjetja motivirajo svoje zaposlene, tako da razumejo njihove potrebe in jim zagotovijo primerno delovno okolje (Chuang in Church, 2017).

3.2.4 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti predstavlja koncept pravičnosti, ki temelji na ideji, da bi moral vsak posameznik imeti enake možnosti za dosego uspeha ne glede na njegovo ozadje ali okoliščine rojstva. Teorija se osredotoča na dve vrsti enakosti: enakost priložnosti in enakost izida. Enakost priložnosti pomeni, da bi moral vsakdo imeti enake možnosti za dosego cilja, medtem ko enakost izida pomeni, da bi morali biti rezultati doseženi in na enak način porazdeljeni. Adamsova teorija enakosti je bila razvita v sredini 20. stoletja in je še danes pomembna za razumevanje družbenih neenakosti ter razvoja politik za boj proti njim. Raziskave kažejo, da neenakost priložnosti vpliva na gospodarsko rast in socialno mobilnost ter da je zmanjšanje razlike med bogatimi in revnimi koristno za celotno družbo. Vendar pa je kritikov Adamsove teorije enakosti veliko, saj trdijo, da je ideal enakih možnosti težko dosegljiv zaradi narave človeške družbe in obstoječih institucij. Poleg tega se pojavljajo dvomi, da enakost izida sploh lahko obstaja in ali jo je sploh mogoče doseči brez kršenja drugih načel pravičnosti. Kljub tem kritikam pa Adamsova teorija enakosti še vedno služi kot pomemben koncept za razumevanje družbene neenakosti in kot osnova za razvoj politik, ki spodbujajo pravičnost in enakost v družbi (Stiglitz, 2012).

3.2.5 Vroomova teorija pričakovanj in vrednosti

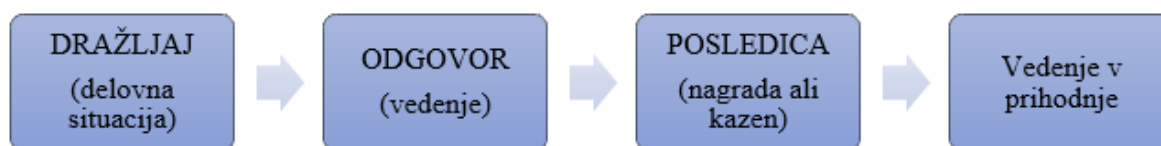
Vroomova teorija pričakovanj in vrednosti pojasnjuje, kako posamezniki izbirajo med različnimi vedenji in dejavnostmi. Vroom trdi, da so posamezniki motivirani, ko verjamejo, da bodo njihovi naporji privedli do želenih rezultatov in da bodo ti rezultati imeli vrednost zanje. Teorija pričakovanj in vrednosti temelji na treh ključnih elementih: pričakovanjih, instrumentalnosti in vrednosti. Pričakovanja se nanašajo na verjetnost, da bodo določeni naporji privedli do želenih rezultatov. Instrumentalnost se nanaša na verjetnost, da bodo ti rezultati prinesli željeno nagrado ali posledico. Vrednost pa se nanaša na stopnjo želje po nagradi ali posledici. Vroomova teorija je postala ena izmed najbolj preučevanih teorij motivacije v organizacijah in managementu. Uporabljena je bila v številnih raziskavah in aplikacijah, kot so raziskave o motivaciji zaposlenih, izbira vedenja potrošnikov in odločitve o karieri (Kanfer in Chen, 2015).

3.2.6 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija okrepitve, ki jo je razvil B.F. Skinner, je teorija, ki raziskuje vlogo okrepitve pri oblikovanju in spodbujanju želenega vedenja. Skladno s to teorijo se lahko vedenje poveča z okrepitvijo, kar pomeni, da se povečuje verjetnost, da se bo določeno vedenje ponovilo zaradi pozitivne posledice, ki sledi njegovemu izvajanju. Prav tako pa se lahko vedenje zmanjša z negativno posledico, ki sledi njegovemu izvajanju. Na ta način lahko okrepitev vpliva na učenje in prilagajanje vedenja v okolju.

Novejše raziskave so se osredotočile na raziskovanje uporabe Skinnerjeve teorije okrepitve v različnih kontekstih, vključno z vzgojo otrok, izobraževanjem, vodenjem zaposlenih in terapijo. Raziskave so pokazale, da lahko pozitivna okrepitev poveča želeno vedenje v številnih kontekstih, medtem ko lahko negativna okrepitev vodi do zmanjšanja neželenega vedenja. Poleg tega se je izkazalo, da se lahko uporaba Skinnerjeve teorije okrepitve uporablja za spodbujanje pozitivnega vedenja in obvladovanje neželenega vedenja pri otrocih s posebnimi potrebami. Kljub temu pa se je v zadnjih letih pojavila tudi kritika Skinnerjeve teorije okrepitve. Nekateri kritiki menijo, da teorija zanemara notranje dejavnike, kot so misli in občutki, ki vplivajo na vedenje. Poleg tega nekateri kritiki menijo, da teorija ne upošteva konteksta in socialne interakcije pri oblikovanju vedenja. Kljub kritikam pa Skinnerjeva teorija okrepitve še vedno ostaja pomembna teorija pri razumevanju učenja in vedenja. Skladno s to teorijo se lahko uporabijo pozitivne okrepitve za spodbujanje želenega vedenja in zmanjšanje neželenega vedenja v različnih kontekstih (Cooper in drugi, 2020).

Slika 8: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: Prirejeno po Dimovski in Penger (2008).

3.3 Motivacija zaposlenih

Motivacija zaposlenih je ključnega pomena za uspešno delovanje organizacij, saj vpliva na njihovo produktivnost, zadovoljstvo in angažiranost pri delu. Teorija samoodločanja (Deci in Ryan, 2012) ločuje med notranjo in zunanjo motivacijo, pri čemer je notranja motivacija tista, ki izhaja iz notranjega občutka izpopolnjenosti, medtem ko je zunanja motivacija povezana z zunanjimi nagradami in pritiski. Po tej teoriji so za vzdrževanje notranje motivacije ključne tri osnovne psihološke potrebe: avtonomija, kompetentnost in povezanost. Ko so te potrebe v delovnem okolju zadovoljene, zaposleni dosegajo višjo raven angažiranosti, ustvarjalnosti in vztrajnosti pri svojih nalogah. Zato je pomembno, da organizacije oblikujejo delovno okolje, ki podpira te potrebe, na primer z omogočanjem samostojnosti pri odločanju, ponujanjem

možnosti za razvoj in krepitev občutka pripadnosti. Poleg tradicionalnih motivacijskih pristopov kot so nagrade in pohvale, se vedno bolj uveljavljajo tudi inovativne metode, kot so fleksibilen delovni čas, uporaba digitalnih tehnologij, izzivi, ki zaposlenim pomagajo da so bolj motivirani in bolj vključeni v svoje delo. Celoten pristop k motivaciji zaposlenih, ki upošteva tako njihove zunanje kot notranje potrebe, je ključ do doseganja trajnostnega uspeha organizacije.

3.3.1 Načini motiviranja

Obstaja veliko načinov motiviranja. V nadaljevanju jih bom nekaj predstavila:

Tabela 6: Načini motiviranja in njihov vpliv na zaposlene:

Način	Vpliv na zaposlene
Ponujanje pohval in priznanj	Pohvale in priznanja so lahko zelo učinkoviti pri spodbujanju ljudi, da nadaljujejo svoje delo in se trudijo bolje (Robbins in Judge, 2019).
Dajanje smisla in namena	Ko ljudje razumejo, zakaj je nekaj pomembno in kako se njihovo delo prilega večjemu cilju, so bolj motivirani, da opravijo svoje delo (Sinek, 2009).
Zagotavljanje nagrad in ugodnosti	Nagrade in ugodnosti, kot so denar, prosti dnevi, boni in napredovanja, lahko spodbudijo ljudi, da se še bolj trudijo (Stiglitz, 2012).
Omogočanje avtonomije	Ljudje so bolj motivirani, ko imajo občutek, da imajo nadzor nad svojim delom in ko imajo možnost, da izberejo, kako bodo opravili svoje naloge (Pink, 2011).
Dajanje konstruktivne povratne informacije	Ko ljudje dobijo povratne informacije o svojem delu, ki so konkretne, specifične in konstruktivne, se počutijo bolj samozavestne in motivirane, da se izboljšajo (Grant, 2017).
Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja	Ljudje so bolj motivirani, ko delajo v okolju, kjer se počutijo sprejeti, cenjeni in kjer je prisotna dobra komunikacija med sodelavci in vodstvom (Kozole in Gračner, 2020).

Vir: Lastno delo.

Skupaj z naštetimi načini obstaja še veliko drugih, ki se razlikujejo glede na kulturo, organizacijo in posameznika. Pomembno je najti tiste, ki so najbolj učinkoviti za posamezne ljudi in organizacije.

3.3.2 Vpliv na uspešnost dela

Motivacija zaposlenih je ključnega pomena za uspešnost dela v organizaciji. Raziskave kažejo, da motivirani zaposleni običajno delajo bolje, so bolj produktivni in ustvarjalni ter se bolje osredotočajo na cilje organizacije. Motivirani zaposleni so navadno bolj zadovoljni s svojim delom, kar ima za posledico manjšo fluktuacijo zaposlenih in večjo zavezanost organizaciji (Robbins in Judge, 2019).

Motivacija lahko izvira iz notranjih ali zunanjih dejavnikov. Notranja motivacija izhaja iz posameznikove želje po doseganju ciljev, medtem ko zunanja motivacija izhaja iz nagrad in priznanj, ki jih posameznik dobi za svoje delo. Raziskave kažejo, da notranja motivacija navadno vodi do boljše uspešnosti dela kot zunanja motivacija, saj notranji motivirani zaposleni navadno dosegajo boljše rezultate na dolgi rok. Vendar pa lahko tudi kombinacija notranje in zunanje motivacije izboljša uspešnost dela. Na primer, kombinacija notranje želje po doseganju ciljev in zunanje nagrade lahko spodbuja zaposlene, da bodo dosegli več in se hkrati počutili nagrajeni za svoj trud (Deci in Ryan, 2017).

Torej, motivacija zaposlenih ima močan vpliv na uspešnost dela v organizaciji. Notranja motivacija se običajno izkaže kot najbolj učinkovita, vendar tudi kombinacija notranje in zunanje motivacije lahko pripomore k izboljšanju uspešnosti dela zaposlenih v organizaciji.

3.3.3 Oblikovanje delovnih mest za motivacijo

Ena izmed strategij za povečanje motivacije zaposlenih je oblikovanje delovnih mest, ki ustrezajo njihovim interesom, sposobnostim in potrebam. Takšna oblika delovnih mest lahko zaposlenim zagotovi večji občutek smiselnosti, pripadnosti in zadovoljstva pri delu. Različne tehnike oblikovanja delovnih mest lahko pripomorejo k ustvarjanju bolj motiviranega okolja na delovnem mestu (Hackman in Oldham, 2018).

Med najbolj priljubljenimi tehnikami je job crafting, pri kateri zaposleni prilagajajo svoja delovna mesta tako, da ustrezajo njihovim osebnim potrebam in ciljem. Druga tehnika, ki se pogosto uporablja, je razširitev delovnih nalog in odgovornosti zaposlenih, kar omogoča večjo samouresničitev in razvoj kariere. Tretja tehnika, ki se uporablja, je ustvarjanje skupinskih delovnih mest, ki spodbujajo sodelovanje in pripadnost skupini (Hackman, 2016).

Oblikovanje delovnih mest za motivacijo je lahko učinkovito, če se upoštevajo potrebe in preference zaposlenih ter se zagotovita ustrezno usposabljanje in podpora za izvajanje novih nalog. Poleg tega pa je pomembno tudi ustvariti okolje, ki spodbuja razvoj zaposlenih. To vključuje npr. izobraževanje, mentorstvo, možnosti napredovanja in druge oblike podpore (Deci in drugi, 2017).

3.4 Notranji in zunanji motivacijski dejavniki

Notranji in zunanji motivacijski dejavniki so ključni dejavniki pri doseganju ciljev in motiviranju posameznikov za delovanje v določenem kontekstu. Notranji motivacijski dejavniki so motivacijski dejavniki, ki izhajajo iz posameznika samega. Ti dejavniki so običajno povezani z notranjo željo posameznika po doseganju določenih ciljev, uživanju dela in občutku zadovoljstva zaradi opravljanja določenega dela (Deci in Ryan, 2008).

Po drugi strani pa so zunanji motivacijski dejavniki motivacijski dejavniki, ki izhajajo iz zunanjega okolja posameznika. Ti dejavniki vključujejo nagrade, kazni, priznanja in kazni ter spodbude za doseganje določenih ciljev. Zunanji motivacijski dejavniki so lahko tudi notranje vplivajoči, kot so občutek dolžnosti ali strah pred neuspehom (Deci in Ryan, 2008).

Skupaj notranji in zunanji motivacijski dejavniki tvorijo kompleksen sklop dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo posameznika. Čeprav so lahko nekateri dejavniki bolj ali manj pomembni za posameznika, so ti dejavniki ključni za doseganje ciljev in spodbujanje produktivnosti posameznika v določenem kontekstu (Deci in Ryan, 2008).

3.5 Motivacija in učenje

Motivacija je ključni dejavnik pri učenju, saj vpliva na našo usmerjenost, vztrajnost in angažiranost pri opravljanju nalog. Raziskave kažejo, da je pomembno, da je motivacija notranja in avtonomna, kar pomeni, da se posameznik motivira iz lastnih interesov in vrednot, ne pa zaradi zunanjih nagrad ali kazni (Ryan in Deci, 2020).

Poleg notranje motivacije so pomembni tudi drugi dejavniki, kot so učinkovita povratna informacija, učiteljevo vodenje in podpora, ter ustvarjanje pozitivnega učnega okolja. Pomembno je tudi upoštevati posameznikove potrebe, želje in cilje, saj lahko le tako ustvarimo učenje, ki je zanje pomembno in smiselno (Reeve, 2008).

4 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA LOTEKS D. O. O.

V prejšnjih dveh poglavjih sem s pomočjo sekundarnih virov ter sodobne literature podrobno obravnavala koncepta avtentičnega vodenja in motivacije. V teh poglavjih sem analizirala ključne teoretične pristope in raziskave, ki osvetljujejo pomen avtentičnosti v vodstvenih praksah ter vpliv motivacije na uspešnost posameznikov in organizacij.

V tretjem delu pa se osredotočam na metodološki oziroma raziskovalni segment, kjer bom podrobneje predstavila raziskovalni pristop, ki ga bom uporabila za analizo obeh zasnov. Na podlagi anket in intervjujev z zaposlenimi v trgovinskem podjetju Loteks bom raziskovala, kako se avtentično vodenje in motivacija manifestirata v praksi ter kakšen vpliv imata na delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih. Ta raziskava bo omogočila poglobljen vpogled v

dinamiko med vodstvom in zaposlenimi ter prispevala k razumevanju, kako lahko avtentično vodenje pozitivno vpliva na motivacijo in splošno uspešnost podjetja.

4.1 Predstavitev podjetja Loteks

Podjetje LOTEKS, d. o. o je manjše, a hitro razvijajoče se podjetje s sedežem v Trebnjem, ki se že vrsto let ukvarja s prodajo avto delov, motoristične in kolesarske opreme, koles ter motornih koles. V svoji ponudbi združujejo kakovostne izdelke priznanih blagovnih znamk z zanesljivo podporo ter individualnim pristopom do vsake stranke. Predanost strankam je temelj njihovega poslovanja. Vztrajajo pri izpolnjevanju obljub, so odzivni, nenehno iščejo kakovostne ponudnike ter ponujajo konkurenčne cene. Njihova zaloga je dobro založena, kar jim omogoča, da stranki takoj ponudijo najboljše priljubljene artikle.

Kljub svoji velikosti – podjetje trenutno zaposluje 15 sodelavcev – Loteks učinkovito pokriva širše regijsko območje s tremi poslovnimi enotami oziroma trgovinami v Trebnjem, Brežicah in Leskovcu pri Krškem. S tem zagotavljajo lokalno prisotnost, hitro odzivnost in osebni stik s strankami. Posebno pozornost namenjajo svetovalnemu delu posla, kjer z veseljem pomagajo pri izbiri pravih avto delov, motoristične opreme in koles. Njihova vrata so odprta tako lastnikom kot posameznim kupcem, pri čemer se trudijo ponuditi najboljši in najugodnejši kakovostni izbor artiklov, obogaten s strokovnim svetovanjem ter poudarkom na ceni in kakovosti. Posebno pozornost namenjajo tudi svojim večjim odjemalcem, kot so mehaniki, ki jim nudijo svetovanje, brezplačno hitro dostavo blaga ter možnost zamenjave pri izbiri nepravilnega artikla.

Njihovo poslanstvo je biti vodilni v hitri odzivnosti in konkurenčnosti ter zagotavljati vrhunske prodajne storitve za svoje stranke. Gradijo dolgoročne kakovostne odnose s poslovnimi partnerji ter spodbujajo odličnost pri vseh zaposlenih. Cenijo voditeljstvo, spodbujajo odgovornost, delujejo pošteno in z integriteto ter izkazujejo spoštovanje do vseh posameznikov. Sprejemajo spremembe in cenijo osebno delo.

S sodelovanjem z njimi je vsak deležen hitre odzivnosti in zanesljivosti pri izpolnjevanju dogovorov. Njihovi izkušeni svetovalci so vedno pripravljeni pomagati pri izbiri pravih izdelkov, saj sodelujejo z zaupanjem vrednimi dobavitelji, katerih izdelki so zanesljivi in kakovostni.

V zadnjih dveh letih je podjetje naredilo velik korak naprej na področju digitalizacije in avtomatizacije poslovanja. Uvedli so številne napredne rešitve, s katerimi so močno povečali učinkovitost dela, zmanjšali možnost napak ter posodobili uporabniško izkušnjo. Med ključnimi spremembami so popolna odprava ročnih vnosov, uvedba digitalnih podpisov za hitro in varno obdelavo dokumentacije, samodejno naročanje preko naprednega B2B (poslovanje med podjetji) sistema ter celovita nadgradnja prenosa podatkov z uporabo protokola VASCO.

S prenovljenim B2B poslovnim modelom podjetje, ne le omogoča hitrejše in varnejše poslovanje s poslovnimi partnerji, ampak tudi aktivno ponuja rešitve naprej drugim podjetjem, ki iščejo digitalne poti za optimizacijo svojega poslovanja. S tem Loteks širi svojo dejavnost tudi na področje prodaje lastnih digitalnih rešitev. Loteks tako združuje prednosti manjšega, prilagodljivega podjetja z vizijo razvoja in modernizacije, s poudarkom na strokovnosti, odzivnosti in modernizaciji.

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni del magistrske naloge bo temeljil na dveh metodoloških pristopih – kvalitativni in kvantitativni raziskavi. Osredotoča se na analizo dveh ključnih konstruktov, obravnavanih v prvem teoretičnem poglavju – avtentično vodenje in motivacija, ki sta temeljna za razumevanje dinamike vodenja in angažiranosti zaposlenih. V okvir te raziskave bom vključila vse zaposlene v podjetju Loteks, kar bo omogočilo celovit, poglobljen vpogled v njihove izkušnje, doživljanje vodstvenega sloga in motivacijske dejavnike znotraj delovnega okolja.

Na podlagi obsežnih teoretičnih raziskav, pridobljenih iz sekundarnih virov, sem oblikovala dva strukturirana intervjuja. Prvi intervju je namenjen direktorju podjetja, ki bo osvetlil strategije vodenja in vizijo podjetja, medtem ko bo drugi intervju usmerjen na vodjo zaposlenih, ki bo delil vpoglede o vsakodnevnih izzivih in motivacijskih dejavnikih v timu. Poleg tega sem oblikovala vprašalnik zaprtega tipa, ki bo dostopen vsem zaposlenim, kar bo omogočilo zbiranje kvantitativnih podatkov o njihovih mnenjih in izkušnjah.

Cilj te raziskave je pridobiti primarne podatke, ki bodo služili kot osnova za analizo odgovorov v povezavi s postavljenimi raziskovalnimi vprašanji. S pomočjo teh podatkov bom raziskala, ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju Loteks, kakšni so motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zaposlene, ter kako so ti dejavniki medsebojno povezani.

Za povezovanje raziskovalnih ugotovitev s teoretičnim delom bom uporabila metodo sinteze, ki mi bo omogočila integracijo rezultatov raziskave s teoretičnimi koncepti. Na ta način bom lahko oblikovala celovito sliko o vplivu avtentičnega vodenja na motivacijo zaposlenih.

Zaključni del metodološkega dela bo vseboval sklepna priporočila za direktorja podjetja, ki bodo temeljila na ugotovitvah raziskave. Ta priporočila bodo usmerjena v izboljšanje praks vodenja in motivacije, kar bo prispevalo k večji angažiranosti zaposlenih in posledično k uspešnosti podjetja v prihodnosti. S tem namenom si prizadevam, da bi raziskava ne le osvetlila obstoječega stanja, temveč tudi ponudila konkretne rešitve za nadaljnji razvoj in rast podjetja Loteks.

4.2.1 Raziskovalni cilji

Raziskovalni cilji magistrske naloge so bili oblikovani na podlagi pregleda domače in tuje znanstvene literature, ki obravnava tematiko avtentičnega vodenja in motivacije ter ponuja

teoretične osnove za razumevanje njune vloge v delovnih okoljih. Na podlagi teh virov sem podrobno analizirala in opisala konstrukta avtentičnega vodenja in motivacije, ki sta ključna za razumevanje učinkovitega vodenja ter zavzetosti zaposlenih v sodobnih organizacijah.

Osnovni cilj raziskovalnega dela je bil preučiti pomen avtentičnega vodenja in motivacije v organizacijskem kontekstu in ugotoviti morebitno povezanost med tema dvema konstruktoma na primeru podjetja Loteks.

Raziskava je bila izvedena v treh delih, pri čemer sem uporabila tako kvalitativni kot kvantitativni pristop. Prvi, kvalitativni del raziskave sem izvedla s pomočjo strukturiranega intervjuja z direktorjem podjetja Loteks, s katerim sem pridobila vpogled v njegov način vodenja, pristop k motiviranju zaposlenih ter pridobila razumevanje njegovega avtentičnega vodenja v praksi. Namen intervjuja je bil ugotoviti, kako vodja dojema svojo vlogo v podjetju in kakšen vpliv ima na delovno klimo ter motivacijo zaposlenih. Drugi del je bil intervju z enim zaposlenim, kjer sem pridobila poglobljen vpogled v to, kako zaznava vodenje v podjetju, kateri motivacijski dejavniki so zanj pomembni ter kakšno vlogo po njegovem mnenju ima vodja pri ustvarjanju motivacijskega okolja. Tretji, kvantitativni del raziskave pa je temeljil na anonimni anketi, ki je bila razdeljena med vse zaposlene v podjetju. Zaprt vprašalnik je bil zasnovan z namenom, da zajame percepcijo zaposlenih o avtentičnem vodenju, njihovi motivaciji pri delu ter preuči morebitno povezanost med obema konstruktoma.

S tem ko sem v raziskavo vključila tako perspektivo vodje kot tudi ostalih zaposlenih, sem želela pridobiti poglobljeno razumevanje odnosov med stilom vodenja in motivacijo v podjetju Loteks ter oblikovati priporočila, ki bodo lahko podprla razvoj avtentičnega vodenja kot učinkovitega orodja za krepitev zavzetosti zaposlenih.

Na podlagi analiziranih odgovorov iz intervjujev in podatkov iz anketnega vprašalnika ter s pomočjo sekundarnih virov, kjer sem pridobila teoretično znanje, sem oblikovala ključne ugotovitve raziskave. Na tej osnovi sem pripravila zaključne sklepe in podala priporočila za uvajanje avtentičnega vodenja kot pomembnega dejavnika pri spodbujanju motivacije.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi pregleda teoretičnih izhodišč s področja avtentičnega vodenja in motivacije sem oblikovala temeljno tezo magistrskega dela, in sicer, da je pristop avtentičnega vodenja v podjetju Loteks pozitivno in neposredno povezan z motivacijo zaposlenih. V okviru raziskave me je zanimalo, v kolikšni meri je avtentično vodenje v podjetju dejansko prisotno, kako ga zaznavajo zaposleni in vodja, ter ali obstaja povezava med avtentičnim slogom vodenja in motivacijskimi dejavniki znotraj podjetja.

Za raziskovanje in preverjanje temeljne teze sem oblikovala nabor raziskovalnih vprašanj, ki temeljijo na teoretičnih spoznanjih iz predhodnih poglavij ter praktičnem kontekstu podjetja Loteks. Raziskovalna vprašanja sem oblikovala z namenom, da celovito preučim odnos med

vodenjem in motivacijo znotraj podjetja Loteks. S tem želim bolje razumeti, kako zaposleni doživljajo vodstveni slog in katere dejavnike sami prepoznajo kot ključne za svojo motivacijo pri delu. Vprašanja so zasnovana tako, da omogočajo povezovanje teoretičnih izhodišč s praktičnimi izkušnjami v podjetju, ter so temelj za nadaljnjo analizo in interpretacijo rezultatov empiričnega dela raziskave.

4.2.3 Metoda in načrt raziskave

V raziskavi sem uporabila kombinacijo dveh različnih metod zbiranja podatkov, ki mi omogočata bolj celovito razumevanje obravnavane teme. Uporabila sem strukturirani intervju ter anketni vprašalnik, ki sem ju vsebinsko zasnovala na podlagi teoretičnih izhodišč, predstavljenih v prvem delu magistrske naloge. Ta izhodišča temeljijo na konceptih avtentičnega vodenja in motivacije, ki sta temelj moje raziskave.

V kvalitativnem delu raziskave sem opravila intervju z direktorjem podjetja, ki temelji na vprašanjih o njegovem stilu vodenja in pristopih k motivaciji zaposlenih. Namen intervjuja je bil, ali v njegovem slogu vodenja prepoznamo značilnosti avtentičnega vodenja in kako to vpliva na motivacijo zaposlenih. Za bolj poglobljen vpogled sem intervju izvedla še z enim zaposlenim. Njegovi odgovori so poglobili vpogled zaposlenih na način vodenja ter motivacijske dejavnike, ki nanje vplivajo. Tako sem lahko primerjala perspektivo vodje s perspektivo in doživljanjem njegovega stila vodenja zaposlenih.

V kvantitativnem delu raziskave pa sem pripravila še anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki je bil razdeljen vsem zaposlenim v podjetju. Vprašanja so bila vsebinsko usklajena s tistimi iz intervjujev, tako sem lahko odgovore med seboj primerjala in analizirala zaznane avtentično vodenje in raven motivacije med zaposlenimi.

4.2.4 Oblikovanje poglobljenih intervjujev

V okviru svoje raziskave sem pripravila dva strukturirana intervjuja s sorodno vsebino vprašanj. Enega za direktorja in drugega za enega izmed zaposlenih. Moj namen je bil, da zajamem obe perspektivi – tako s strani vodje kot s strani zaposlenega. Vprašanja sem postavljala postopoma in upoštevala ugotovitve iz sekundarnih virov, ki sem jih predstavila v prvem delu naloge.

Prvi intervju sem opravila z direktorjem, in nanašal se je na koncept avtentičnega vodenja. Uvodno vprašanje se je nanašalo na to, kako vodja vidi svoj stil vodenja in kaj je po njegovem mnenju značilno za avtentičnega vodjo. Nadaljevala sem s tem, kako se on vidi kot avtentičnega vodjo in kakšne so njegove pozitivne in negativne lastnosti. Sledilo je vprašanje o tem, kako dobro pozna svoje spodobnosti, vrednote in želje in ali nanj vplivajo njegova lastna prepričanja in vrednote. Pri petem vprašanju me je zanimalo, kako skrbi, da se kot vodja razvija. Vprašanje, ki je sledilo, se je nanašalo na to, kje vidi priložnosti za izboljšave svojega vodenja, na čem mora še delati. Sedmo vprašanje se je nanašalo na odnose v podjetju, in sicer, kako pomembni

so zanj odnosi med zaposlenimi in kako med njimi spodbuja iskrenost in odprto komunikacijo ter kako ustvarja okolje zaupanja. Zanimalo me je tudi, ali prepozna razlike med zaposlenimi in jih usmerja, da pokažejo svoj potencial. Pri devetem vprašanju sem ga vprašala tudi, ali svojim zaposlenim zaupa in ali podpira njihove ideje ter jih pri tem spodbuja. Nato me je zanimalo, ali pri odločanju upošteva tudi mnenja zaposlenih. Zaključno vprašanje prvega dela intervjuja je bilo, katere so tri, po njegovem mnenju najboljše lastnosti vodje, da bom odgovore lahko primerjala s tistimi, ki so mu jih pripisali zaposleni.

Drugi del intervjuja se je osredotočal na koncept motivacije. Prvi dve vprašanji sta naslovili vlogo motivacije na delovnem mestu – zakaj je pomembna in kako pomembna je za vodjo in zaposlene. V nadaljevanju sem želela raziskati načine, s katerimi vodja motivira svoje zaposlene in kako to zaposleni zaznavajo. Zanimalo me je tudi, ali meni, da je pomembna tako motivacija med zaposlenimi kot tudi tista s strani vodje. Peto vprašanje se je nanašalo na razmerje med notranjo in zunanjo motivacijo, katera je pomembnejša in zakaj. Zaključno vprašanje pa se je nanašalo na to, kako se spopadajo, ko motivacija med zaposlenimi pade in, ali imajo kakšne posebne pristope pri tem.

Intervju z zaposlenim je bil zasnovan podobno kot intervju z direktorjem in je v prvem delu obravnaval vprašanja, povezana z avtentičnim vodenjem. Uvodoma sem sogovornika povprašala o tem, koliko časa je v podjetju zaposlen, nato pa nadaljevala z vprašanji o njegovem dojemanju vodje, kako bi ga opisal in, ali ga zaznava kot avtentičnega vodjo. Naslednje vprašanje sem naslovila na to, katere so zanj ključne značilnosti avtentičnega vodje. Zanimalo me je tudi, ali vodja dela v skladu s svojimi prepričanji in v kolikšni meri meni, da je vodji pomembno, da sam pri sebi pozna svoje vrednote, želje in sposobnosti in deluje v skladu z njimi. Vprašala sem ga tudi, ali meni, da vodjo dobro pozna. V nadaljevanju me je zanimalo, ali po njegovem mnenju vodja prepoznava svoje slabosti ter ali jih odprto izraža oziroma deli z zaposlenimi. Osmo vprašanje sem naslovila na to, ali dojema vodjo kot vzgled in ali bi kaj spremenil pri njegovem stilu vodenja. Nadaljevala sem z vprašanjem, ali vodja prepozna individualne talente svojih zaposlenih in njihove razlike ter jih spodbuja pri idejah. Naslednje vprašanje sem naslovila na to, ali vodja spodbuja odprto komunikacijo ter iskren odnos, in nadaljevala z vprašanjem, ali meni, da vodja svoje zaposlene posluša in jih vključuje v svoje odločitve. Predzadnje vprašanje se nanaša na to, ali vodja ostaja zvest svojim vrednotam tudi v težkih situacijah. Kot zadnje vprašanje prvega sklopa intervjuja pa sem naslovila na to, ali je v podjetju pozitivno vzdušje pomembno in povezano z uspešnostjo zaposlenih.

Drugi del intervjuja je bil namenjen konceptu motivacije. Začela sem z uvodnim vprašanjem o vlogi motivacije v podjetju Loteks. Nadaljevala sem z vprašanjem, kaj ga osebno najbolj motivira pri delu in katera je zanj pomembnejša motivacija – notranja ali zunanja. Tretje vprašanje drugega sklopa se je nanašalo na to, ali so trud in dosežki zaposlenih nagrajeni in prepoznani v podjetju. Sledilo je vprašanje, ali vodja vzdržuje dovolj visoko motivacijo zaposlenih in ali njegov način vodenja vpliva na njegovo motivacijo in kako. Šesto vprašanje je bilo, v kolikšni meri se počuti bolj motiviranega, ko je vodja odprt, iskren in dosleden. Predzadnje vprašanje se je navezovalo na produktivnost, in sicer, ali je že doživel situacijo v

podjetju, kjer bi avtentično vodenje neposredno vplivalo na njegovo produktivnost. Zaključno vprašanje je povežalo oba temeljna koncepta raziskave – avtentično vodenje in motivacijo. Zanimalo me je, ali je pristop avtentičnega vodenja v podjetju neposredno povezan z motivacijo zaposlenih.

V tabelah 7 in 8 so prikazana vprašanja, ki sem jih sogovornikoma zastavila v podobni obliki, kar omogoča primerjavo odgovorov z različnih perspektiv. S tem sem želela pridobiti celovitejši vpogled v obravnavane teme in izboljšati kakovost raziskave. Celoten potek intervjujev je priložen v prilogah.

Tabela 7: Vprašanja za strukturiran intervju v povezavi z avtentičnim vodenjem

Vprašanja za direktorja	Vprašanja za zaposlenega
1. Kako bi opisali svoj stil vodenja? Kaj menite, da so ključne značilnosti avtentičnega vodje?	1. Kako bi opisali način vodenja vašega podjetja? Je vaš vodja avtentičen?
2. Kako se trudite biti avtentičen pri svojem vodenju? Bi sebe opisali kot dobrega vodjo? Kakšne so vaše pozitivne in kakšne negativne lastnosti vodenja?	2. Kaj so za vas ključne značilnosti avtentičnega vodje? Ali se vodja zaveda svojih slabosti in jih pokaže tudi svojim zaposlenim?
3. Kako dobro mislite, da poznate svoje sposobnosti, vrednote in želje?	3. Menite, da je vašemu vodji pomembno, da sam pri sebi spozna svoje sposobnosti, vrednote in želje? In deluje v skladu z njimi?
4. Ali na vaše vodenje vplivajo vaša lastna prepričanja in vrednote? Na kakšen način?	4. Ali vaš vodja deluje v skladu s svojimi besedami in prepričanji (tj. da dela kar govori)?
5. Kako skrbite za to, da se kot vodja razvijate? Kje vidite priložnosti za izboljšanje svojega vodenja? Na čem želite delati?	5. Menite, da svojega vodjo dobro poznate? Ali vam je vodja zgled in ali bi želeli kaj spremeniti pri njegovem stilu vodenja?
6. Kako pomembni so vam odnosi med zaposlenimi? Kako spodbujate odprto komunikacijo in iskrenost med zaposlenimi? S kakšnimi koraki ustvarite okolje zaupanja?	6. Ali vaš vodja spodbuja odprto komunikacijo in iskren odnos?
7. Prepoznate razlike med zaposlenimi? Jih znate usmeriti, da pokažejo svoj potencial?	7. Ali vodja pozna vaše individualne talente in razlike? Vam zna prisluhniti in vas spodbuja pri vaših idejah? Menite, da vas vodja posluša in vaša mnenja vključuje v svoje odločitve?

Vir: Lastno delo.

Tabela 8: Vprašanja za strukturiran intervju v povezavi z motivacijo

Vprašanja za direktorja	Vprašanja za zaposlenega
1. Kaj vas motivira pri vašem delu? Ali obstajajo kakšni dejavniki, ki vas spodbujajo k doseganju ciljev?	1. Kaj vas najbolj motivira pri delu v podjetju?
2. Kaj za vas pomeni motivacija na delovnem mestu? Kaj je tisto, kar po vašem mnenju najbolj vpliva na motiviranost zaposlenih?	2. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija v vašem podjetju?
3. Kako, na kakšen način motivirate svoje zaposlene? Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje angažiranosti in produktivnosti?	3. Ali menite, da način vodenja v podjetju vpliva na vašo motivacijo? Kako?
4. Ali menite, da je notranja motivacija pomembnejša od zunanje? Zakaj? Kako to vpliva na vaše vodenje?	4. V teoriji koncept motivacije delimo na zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji govorimo o materialnih nagradah (denar, bonitete, plača ...) pri notranji pa govorimo o zadovoljstvu posameznika, optimizmu, na podlagi prejetih pohval in dosežkov. Katera motivacija je za vas osebno najbolj pomembna in na vas bolj vpliva?
5. Kako se spopadate, ko motivacija med zaposlenimi pade? Imate kakšne posebne pristope za reševanje težav, ki vplivajo na motivacijo?	5. So vaš trud in dosežki prepoznani in nagrajeni? Ali menite, da vodja vzdržuje visoko motivacijo zaposlenih?

Vir: Lastno delo.

4.2.5 Oblikovanje vprašalnika

Kot drugo metodo raziskovanja sem oblikovala anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki sem ga zasnovala na osnovi vnaprej oblikovanih trditvev. Vprašalnik je temeljil na različnih trditvah, v katerih so morali anketiranci izraziti stopnjo svojega strinjanja. Trditve sem oblikovala na podlagi vprašanj iz strukturiranih intervjujev, ki so zajemali koncept avtentičnega vodenja in motivacije.

Prvi del vprašalnika je bil osredotočen na avtentično vodenje. Anketirance sem prosila, naj ocenijo direktorjevo izražanje optimizma, samozavedanja, avtoritete, pozitivnega upanja, miselne prožnosti, potrpežljivosti ... Ker sem navedene vidike preverjala že v okviru intervjujev, sem želela z anketo zagotoviti še dodatno točnost ugotovitev. Del vprašalnika je bil namenjen tudi vrednotenju najpomembnejših lastnosti vodje – anketiranci so med dvanajstimi ponujenimi možnostmi izbrali tri, ki jih po njihovem mnenju najbolj opisujejo.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na koncept avtentičnega vodenja, kjer sem napisala enajst trditev in prosila anketirance, naj izberejo stopnjo strinjanja z določeno trditvijo.

Tretji sklop vprašanj pa je bil, tako kot v intervjujih, namenjen konceptu motivacije. Zanimalo me je, kakšno vlogo motivacija ima pri zaposlenih in katera oblika motivacije – notranja ali zunanja ima večjo težo ter kako zaznavajo vpliv medsebojne motivacije znotraj podjetja. Raziskati sem želela tudi povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo. Tukaj sem napisala deset trditev, s katerimi so anketiranci označili svojo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo.

V tabeli 9 so morali anketiranci izbrati tri po njihovem mnenju najpomembnejše lastnosti vodje, v tabelah 10 in 11 pa so predstavljene trditve iz anketnega vprašalnika skupaj z naborom odgovorov, ki omogočajo izražanje različnih stopenj strinjanja in nestrinjanja s trditvami.

Tabela 9: Trditve in možni odgovori o najpomembnejših lastnostih vodje

Trditve in možni odgovori
Označite 3 po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti vodje:
-Optimizem - Samozavedanje (zaveda se svojih znanj in sposobnosti in v njih verjame) -Avtoriteta - Dober motivator - Miselna prožnost (uspešno se spopada s porazi in gleda naprej) -Pozitivizem - Odlično razvite komunikacijske sposobnosti - Samozavest - Analitično razmišljanje - Mirnost - Potrpežljivost, prilagodljivost - Sposobnost reševanja konfliktov - Drugo

Vir: Lastno delo.

Tabela 10: Trditve in odgovori za anketni vprašalnik med zaposlenimi o avtentičnem vodenju

Trditve in možni odgovori
SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM SE POPOLNOMA STRINJAM
Menim, da se vodja pozna in se zaveda svojih prednosti, vrednot, sposobnosti, slabosti, želja.
Vodja je iskren in pristen v svojem komuniciranju.
Vodja ostaja zvest svojim vrednotam tudi v stresnih situacijah.
Odnos med vodjo in zaposlenimi temelji na zaupanju in odprtosti.
Vodja pri svojem delu daje zgled, ki mu je vredno slediti.
Dejanja vodje so skladna z njegovimi prepričanji.
Vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotuje njegovim prepričanjem.
Vodja posluša naša mnenja in jih vključuje pri sprejemanju odločitev.
Vodji zaupam.
Vodja se ne boji priznati svojih napak in prevzeti odgovornosti.
Vodja spodbuja zaposlene, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.

Vir: Lastno delo.

Tabela 11: Trditve in odgovori za anketni vprašalnik med zaposlenimi o motivaciji

<i>Trditve in možni odgovori</i>
SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM SE POPOLNOMA STRINJAM
Motivacija je pomemben dejavnik v našem podjetju.
Menim, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih.
Motivirajo me zunanje nagrade (denar, materialne nagrade).
Motivirajo me notranje nagrade (pohvale, pozitivni odzivi, zadovoljstvo).
V podjetju se počutim spoštovanega.
Čutim, da moje delo prispeva k uspehu podjetja.
Moj nadrejeni me redno spodbuja in priznava moje dosežke.
Imam dostop do virov, orodij, ki jih potrebujem za uspešnost svojega dela.
Čutim, da imam vpliv na odločitve, ki se tičejo mojega dela.
Imam jasno predstavo o svojih nalogah, ciljih.

Vir: Lastno delo.

4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V tretjem delu naloge bom izvedla analizo interpretacije podatkov, pridobljenih iz intervjujev in anketnega vprašalnika. Najprej bom predstavila ugotovitve intervjuja z direktorjem podjetja Loteks Markom Longarjem, v nadaljevanju pa bom analizirala še intervju z enim izmed zaposlenih v podjetju. V zadnjem segmentu bo izvedena analiza podatkov, pridobljenih z vprašalnikom, ki ga je izpolnilo vseh 15 zaposlenih v podjetju. Rezultati bodo predstavljeni z uporabo tabel, grafičnih prikazov in ustrezne pisne interpretacije.

4.3.1 Analiziranje in interpretacija odgovorov z direktorjem podjetja Loteks

Intervju z direktorjem in hkrati lastnikom podjetja Loteks je bil sestavljen iz dveh delov. Prvi sklop je obsegal vprašanja, povezana s konceptom avtentičnega vodenja, medtem ko je bil drugi namenjen vprašanjem s področja motivacije. Izvedba intervjuja je potekala brez težav, saj je direktor z veseljem pristopil k sodelovanju in celovito ter hitro odgovoril na vsa zastavljena vprašanja.

4.3.1.1 Analiza rezultatov konstrukta avtentičnega vodenja

Direktor podjetja Loteks, Marko Longar uspešno vodi podjetje že 17 let. V tem obdobju v podjetju vztrajajo vsi zaposleni, ki so tam od ustanovitve in ki so prišli z odpiranjem novih poslovnih enot, z izjemo treh, ki so se medtem upokojili in jih je nadomestila mlajša generacija sodelavcev. Večina zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo, kar kaže na pretežno nižjo stopnjo formalne izobrazbe v kolektivu. Na vprašanje o tem, kako bi opisal svoj stil vodenja, je odgovoril: »Moj stil vodenja bi opisal kot mehkega, ne izvajam pritiskov nad zaposlenimi, a

vseeno morajo vedeti, kdo je vodja in se temu primerno obnašati«. Na vprašanje, kaj meni, da so ključne značilnosti avtentičnega vodje, je odgovoril: »Ključne značilnosti avtentičnega vodje so poštenost, poštenost do delavcev, do dobaviteljev, da za zaslužen delo dobijo tudi zaslužen plačilo, da daš sebe za vzor, da se lahko po tebi ravnaajo, da ti ni težko prijet za metlo oziroma opravljati istih del, ki jih opravljajo zaposleni. V bistvu oni potem vidijo, da se postavim v enakomeren položaj z njimi in opravljam vsa dela, tako kot jih oni opravljajo«.

Naslednje vprašanje je bilo, kako se trudi biti avtentičen pri svojem vodenju, na kar je odgovoril: »Ne rabim se truditi biti avtentičen, zato ker sem tak kot sem. Tako funkcioniram. Mogoče nekdo misli, da ker ne uporabljam trde roke, da je to slabo, samo v mojem načinu vodenja in v vseh letih odkar delam, vidim, da ta stvar funkcionira, ker me noben delavec ni zapustil, večina delavcev je od začetka poslovanja, ko so se odpirale trgovine do danes še vedno z nami. Trije so šli že v penzijo, tako da, mislim, da ta način funkcionira in zato ga vodim naprej«. »Negativne lastnosti vodenja so, da preveč popuščam delavcem pri vseh stvareh, ki jih oni potrebujejo, v zameno največkrat pa dobim potem kontra efekt. Za dobrega vodjo se ne morem opisati, ker to me drugi ocenjujejo, mislim, pa da mi zaenkrat uspeva tako kot mora vse skupaj. Mi pa velikokrat zmanjka znanja, kako lahko nekatere stvari nadgradim. Po navadi posežem po kakšni knjigi in si poskušam nekatere stvari razložiti, kako iti naprej, kako izboljšati poslovanje, vem, da se premalo udeležujem seminarjev, ki bi mi pri teh stvareh lahko pomagali«.

Vprašala sem ga tudi, kako dobro misli, da pozna svoje sposobnosti, vrednote in želje, na kar je odgovoril: »vrednote poznam, želje so realne in nerealne, saj si vsak želi izboljšati stvari vedno, v vseh pogledih in v vseh primerih, ampak enkrat so dosegljive, spet drugič ne. Kar se tiče pa sposobnosti pa, kot pravim, jih drugi ocenjujejo«.

Z vprašanjem o tem, ali na vaše vodenje vplivajo vaša lastna prepričanja in vrednote, sem želela dobiti vpogled v to, kako avtentično in transparentno deluje kot vodja. Odgovoril je: »To se navezuje na kar sem že odgovoril. Ja, seveda da vplivajo, ker vrednote za mene so poštenost, pravično plačilo za opravljeno delo in, da je prav da če ima delavec pričakovanja za določene stvari, da tudi vidi svoje obveznosti, ki jih mora vrniti nazaj«.

Kot vodja navaja, da se ne posveča lastnemu profesionalnemu razvoju, saj mu zaradi obsega delovnih obveznosti primanjkuje časa za nadaljnje izobraževanje ali udeležbo na seminarjih s področja vodenja oziroma drugih vsebin, ki bi lahko prispevale k dvigu poslovanja podjetja.

Kot ključne priložnosti za izboljšanje svojega vodenja izpostavlja dodatno strokovno izobraževanje ter izmenjavo izkušenj z drugimi strokovnjaki s podobnimi delovnimi nalogami. Poudarja pomen mreženja, tako z isto mislečimi kot tudi z osebami, ki imajo drugačne poglede, saj verjame, da raznolikost mnenj prispeva k širšemu razumevanju vodstvenih izzivov.

Na vprašanje, kako pomembni so mu odnosi med zaposlenimi in kako spodbuja odprto komunikacijo in iskrenost med zaposlenimi je odgovoril: »Odnosi so pri nas na prvem mestu. V podjetju kar se tiče odnosov med delavci, odnosov med zaposlenimi, odnosov do dobaviteljev

jih uravnavamo s tem, da se veliko pogovarjamo, da imamo sestanke enkrat na 14 dni. In na teh sestankih se komunicira o stvareh, kar je dobro, kar ni dobro, da se probleme rešuje sproti, saj če se ne rešujejo sproti se težave nabirajo in na koncu stvari lahko eksplodirajo in ni več manevrskega prostora, da zadeve rešuješ«. V sklopu tega vprašanja sem ga vprašala s kakšnimi koraki ustvarja okolje zaupanja in pravi: »Z ozaveščanje v vsakem pogovoru. Zaupanje je težko ustvarjati. Jaz ga ustvarjam, ga dajem, zdaj pa od nekaterih dobiš zaupanje, od drugih ne. Ves čas se moraš obnašati primerno, saj zaupanje lahko tudi hitro izgubiš«.

Na vprašanje, ali prepoznava razlike med zaposlenimi in ali jih zna usmeriti tako, da lahko pokažejo svoj potencial, je vodja pojasnil, da v podjetju obstajajo zaposleni z različnimi pristopi k delu – nekateri aktivno razmišljajo o izboljšavah in spremembah, medtem ko drugi, z nižjo izobrazbo, delo opravljajo predvsem po navodilih. Kljub tem razlikam si prizadeva, da bi vsak posameznik opravljal naloge, ki ustrezajo njegovim sposobnostim in interesom. Poudaril je, da vsak zaposleni izkazuje močnejša področja na določenih nalogah, zato skušajo v podjetju delo razdeliti tako, da posamezniku omogočijo opravljanje tistih nalog, pri katerih je uspešnejši in jih opravlja z večjim zadovoljstvom. Tak pristop spodbuja večjo motivacijo ter omogoča izražanje potenciala posameznikov, hkrati pa prispeva k učinkovitejšemu delovnemu procesu.

Na vprašanje »Svojim zaposlenim zaupate? Jih pri novih idejah podpirate in spodbujate?« je vodja podal kratek, a zelo odločen odgovor: »100 %«. Ta odgovor kljub svoji kratkosti razkriva pomemben vidik vodstvenega sloga direktorja – popolno zaupanje v zaposlene ter pripravljenost podpirati njihove ideje. Izražena popolna podpora kaže na visoko raven zaupanja med vodjo in njegovimi zaposlenimi, kar lahko pomeni, da vodja verjame v sposobnosti, odgovornost in samoiniciativnost svojih zaposlenih. Takšno zaupanje pa pogosto ustvarja pozitivno delovni klimo, saj se zaposleni počutijo cenjene in pooblašene za predlaganje novih rešitev, brez strahu pred kritiko ali zavrnitvijo. Iz takšne jasnosti in odločnosti odgovora lahko sklepam, da gre za vodjo z močno izraženimi vrednotami vodenja, ki temeljijo na zaupanju, odprtosti in spodbujajo potencial zaposlenih.

Med razmislekom o tem, katere lastnosti so ključne za uspešnega vodjo, je sogovornik izpostavil tri temeljne vrednote, ki po njegovem mnenju najbolj opredeljujejo dobrega vodjo: pošten in pozitiven odnos do svojih zaposlenih, delavnost ter odgovorno in premišljeno ravnanje s sredstvi podjetja v smislu, da kot vodja veš, koliko lahko zapraviš in koliko moraš obdržati za delavce – kredibilnost podjetja.

4.3.1.2 Analiza rezultatov konstrukta motivacija

Vodja pravi, da ga pri delu motivira zadovoljstvo sodelavcev in dobri rezultati. Ta izjava pokaže, da vodja razume svojo vlogo kot povezovalno in usmerjeno k ljudem. Glavni dejavnik, ki ga spodbuja k doseganju ciljev, pa je konkurenca.

Na vprašanje, kaj vodji pomeni motivacija na delovnem mestu, je ta izpostavil tri ključne dejavnike: odnos, primerno plačilo za opravljeno delo in dobre pogoje za delovanje. Najprej

poudari odnos, kar kaže, da daje velik pomen medosebnim odnosom, predvsem odnosu med vodjo in zaposlenimi ter sodelavci. Kot drugi dejavnik je omenil primerno plačilo za opravljeno delo. Iz tega lahko zaznamo, da mora biti delo dobro ovrednoteno, kar je osnova za pravično delovno razmerje. Že dober odnos doprinese dobro vzdušje, pa vseeno je plačilo ključno za občutek vrednosti in priznanja. Kot zadnji dejavnik pa je omenil dobre pogoje za delovanje, kar nam pove, da mu veliko pomeni, da imajo zaposleni ustrezen prostor in orodja za kakovostno opravljanje svojega dela.

Pri vprašanju, kako motivira svoje zaposlene in katere strategije uporablja za spodbujanje angažiranosti ter produktivnosti, najprej poudari pomen skupnih team buildingov, kar kaže na to, da se zaveda pomembnosti povezanosti svojih zaposlenih. Takšne aktivnosti so priložnost za sprostitev, hkrati pa krepijo odnose, boljše sodelovanje in občutek pripadnosti zaposlenih. Poleg tega poudari, da aktivno posluša ideje zaposlenih, kar pomeni, da so slišani in vključeni v procese odločanja. S tem ustvarja okolje zaupanja in odprte komunikacije. Še pomembnejše pa je, da se te ideje udejanjijo, in ko zaposleni vidijo, da njihovi predlogi pripomorejo k izboljšavam, se poveča njihov občutek vpliva in pripadnosti podjetju. Vodja poudarja, da je za učinkovito motivacijo ključnega pomena, da imajo zaposleni idealne pogoje za svoje delovanje, saj le tako lahko svoje ideje uresničijo in dosežejo dobre rezultate.

Sogovornik jasno poudarja, da je motivacija pomembna, ne samo s strani vodje, ampak tudi med zaposlenimi. Takšna medsebojna motivacija in dobri odnosi med sodelavci pripomorejo k boljšemu vzdušju in povečajo učinkovitost dela. Posebej poudari, da so redni sestanki ključni, saj omogočajo zaposlenim, da se med seboj pogovarjajo, izmenjujejo izkušnje in izboljšajo delovne procese. Komunikacija med različnimi poslovalnicami je po njegovem mnenju zelo pomembna, saj lahko posamezne poslovalnice prevzemajo dobre prakse drugih in tako skupaj lažje dosežejo skupne cilje. Vodja se zaveda, da motivacija ni le stvar individualne zavzetosti ali vodstvenih ukrepov, ampak je rezultat skupinskega sodelovanja in izmenjave znanj. Poudarek na pogovorih in o sodelovanju kaže na kulturo odprtosti, kjer so vsi zaposleni vključeni v razvoj in izboljšave v podjetju.

Na vprašanje, ali je notranja motivacija pomembnejša od zunanje, sogovornik jasno poudari, da je notranja motivacija zagotovo najbolj pomembna, saj po njegovem mnenju zunanja nikoli ne doseže enakega učinka. Pojasni tudi, da zunanja motivacija – kot so denarne ali nedenarne nagrade, ima svoj učinek, vendar je ta kratkoročen in ne zagotavlja pravega zadovoljstva. Po njegovem mnenju notranja motivacija prevladuje zlasti pri zaposlenih »odprte glave«, kar nakazuje, da vidi notranjo motivacijo kot znak zrelosti in osebne odgovornosti. Poleg tega vodja opozori, da ljudje na delovnem mestu preživijo velik del svojega življenja in da je zato izrednega pomena, da se tam dobro počutijo. Če zaposleni pride na delo slabe volje in to prenese na druge, lahko to močno poslabša delovno vzdušje. Po njegovem mnenju ni nikomur v interesu, da se negativna energija širi, saj to uničuje delovno okolje. Zanimivo je tudi, da kljub poudarjanju pomena notranje motivacije pravi, da to ne vpliva neposredno na njegov stil vodenja, saj sam kot vodja prevzema odgovornost za to, da preprečuje konflikte, slabo voljo in napetost v timu. S tem pokaže, da se zaveda svoje vloge, da mora v težkih situacijah posredovati

in vzdrževati pozitivno vzdušje v podjetju. Tako se vodja kaže kot odgovoren, čustveno inteligenčen in sodelovalen, saj gleda na stvari globlje in si prizadeva za razumevanje vedenja zaposlenih in njihovih odnosov.

Na zadnje vprašanje, kako se spopada z upadom motivacije med zaposlenimi, vodja najprej izpostavi pogovor. Odprt, pošten in iskren pogovor. Verjame, da prav pogovor omogoča, da se zaposleni sprostijo, izrazijo svoja občutja, poiščejo rešitve skupaj z vodjo ali sodelavci. Pogosto sledi tudi druženje, ki pomaga graditi na zaupanju in sproščenem vzdušju. Ta pristop potrjuje, da vodja daje velik pomen medosebnim odnosom in dobri klimi v podjetju, saj verjame, da prav tam pogosto tičijo vzroki za upad motivacije. Pogovor vidi kot osnovno orodje za preprečevanje večjih težav, preden te prerastejo v konflikte ali slabše delovne rezultate. Šele v drugem delu omeni zunanje ukrepe, kot so bonitete in plače, kar dodatno potrjuje njegovo stališče, da je notranje zadovoljstvo pomembnejše od materialnih spodbud. Vodji so pomembni odnosi in človeški stik, šele nato posega po klasičnih spodbudah.

4.3.2 Analiza intervjuja z zaposlenim v podjetju Loteks

Za poglobljeno analizo avtentičnega vodenja in motivacije v podjetju Loteks sem izvedla tudi intervju z enim zaposlenim. Zaposleni je v podjetju že sedem let, kar mu daje dober vpogled v način dela in vodstvene prakse. Najprej sem mu zastavila vprašanje, kako bi opisal stil vodenja v podjetju in ali meni, da je njegov vodja avtentičen. Odgovoril je naslednje: »Vodja, če bi si ga lahko narisal in sam izbral, bi si slabšega. Glede na pretekle izkušnje, glede na to, kaj želim imet, ampak ja. Boljšega vodje ne morem imet, ga ne poznam. Ne vem kaj bi lahko naredil človek, da bi bil boljši vodja, kot je on. Da definirava izraz avtentičen, pomeni to, da stoji za svojimi besedami in, da dela kar govori – ja, je , zelo«!

Nadaljevala sem z vprašanjem, kaj so zanj ključne značilnosti avtentičnega vodje, na kar je odgovoril: »Točno to, kar sva se pogovarjala, da sledi svojim načelom, da dela to, kar govori. Da stoji za svojimi besedami, da ni potrebnega podpisa pogodbe, da če je zadeva dogovorjena, da tako bo, tako je«. Takšen pogled na vodenje krepi zaupanje med zaposlenimi in vodjo ter postopno gradi organizacijsko kulturo, ki temelji na iskrenosti, odgovornosti in skladnosti.

Ko sem ga vprašala, ali meni, da je vodji pomembno, da sam pri sebi spozna svoje sposobnosti, vrednote in želje ter deluje v skladu z njimi, meni, da dober vodja mora najprej dobro poznati samega sebe. Samorefleksija je osnova uspešnega vodenja, brez jasne predstave o tem, kdo si in kaj ti je pomembno, težko vodiš druge. Šele ko vodja razume lastne vrednote, lahko učinkovito prepozna in spoštuje tudi vrednote svojih zaposlenih. Ključno je tudi, da vodja predstavlja zgled. Z lastnim vedenjem postavlja standarde vedenja in kulture znotraj podjetja. Dober zgled večinoma bolj vpliva na zaposlene kot neposredna navodila in nadzor. Vodenje z zgledom tako postaja močno orodje za motivacijo in gradnjo pozitivnega vzdušja v podjetju. Dober vodja pa mora znati prepoznati tudi, da vsak ne more biti strokovnjak na vseh področjih, zato njegova naloga ni, da nadzira vsako stvar, temveč, da zaposli ljudi, ki so na svojem področju najboljši, ter jim zaupa. Tako posameznikom omogoči, da izkoristijo svoj potencial,

ter spodbuja inovativnost in prevzemanje odgovornosti. Vodja, ki zaupa zaposlenim, ustvari prostor, da ti rastejo. Meni tudi, da svojega vodjo dobro pozna in da se ta zelo dobro zaveda tudi svojih slabosti, ampak teh ne pokaže vsem zaposlenim.

Na vprašanje, ali mu je vodja zgled in ali bi želel kaj spremeniti pri svojem stilu vodenja, pravi: »Šibka točka je mogoče, da je velikokrat preveč ziheraški, velikokrat je še papir, nove tehnologije, v katere smo šli in prinašajo res dobre rezultate, v to je po mojem mnenju smiselno, da se tudi on obrne malo v to smer, saj cilj pri vsaki stvari na koncu je, da zadevo narediš in ne, da jo delaš. Da pa mi je kot zgled pa sva že na začetku ugotovila, on meni postavi na kakšen način je treba delati in ja, mi je zgled na poslovnem področju, seveda«.

Sogovornik poudarja, da ga vodja pozna zelo dobro, to pa se kaže kot visoka stopnja medosebnega razumevanja in zaupanja v odnosu med nadrejenim in zaposlenim. Prav zaradi te povezanosti vodja ne čuti potrebe po stalnem spodbujanju zaposlenega, saj razume njegove notranje motivatorje in delovne navade. Zanimivo pa je, da sogovornik sam občuti potrebo, da spodbuja svojega direktorja – kar nakazuje, da je vodja bolj tradicionalen oziroma, kot sogovornik izrazi, da je »old school«. Takšen stil vodenja temelji na preverjenih metodah, avtoriteti in osebni odgovornosti, manj pa na modernejših pristopih – v tem primeru - vse je treba zapisovati na papir. Kljub temu pa sogovornik poudari, da je največja vrednota podjetja odprta komunikacija in iskren odnos. Tukaj vidimo zanimivo dinamiko, čeprav je vodja nekoliko bolj tradicionalen, organizacija kot celota stremlji k sodobnejšim vrednotam odprte komunikacije, to pa pozitivno vpliva na odnose in učinkovitost zaposlenih, saj vodja vseeno posluša svoje zaposlene in jih vključuje v odločitve.

Na vprašanje, ali vodja ostaja zvest svojim vrednotam tudi v težkih situacijah, je sogovornik odgovoril pritrdilno. Poudaril je, da prav to loči dobrega vodjo od povprečnega – sposobnost, da tudi v težkih okoliščinah ravna skladno s svojimi načeli in ne odstopa od svojih vrednot. Takšna doslednost in integriteta sta po njegovem mnenju ključna elementa kakovostnega vodenja.

Sogovornik jasno izraža, da je pozitivno vzdušje eden ključnih dejavnikov za učinkovito delovanje tima in uspešnosti podjetja kot celote. Po njegovem mnenju je občutek nelagodja ali odpora ob prihodu na delovno mesto jasen znak, da delovno okolje ni zdravo in da v takšnih okoliščinah prisotnost na delovnem mestu ni smiselna. Sogovornik neposredno izpostavi povezanost podjetja med zadovoljstvo zaposlenih in uspešnostjo podjetja. Meni, da to, da so zaposleni zadovoljni, pozitivno vpliva na vzdušje, odnose in s tem tudi na učinkovitost dela. V nasprotnem primeru se napetost in nezadovoljstvo hitro preneseta med zaposlene in zmanjšujeta uspešnost podjetja. Pomembno je tudi, da sogovornik ne idealizira odnosov med sodelavci. Poudarja, da ni nujno, da so vsi sodelavci prijatelji, ampak da je ključno, da se med seboj razumejo in spoštujejo v profesionalnem smislu. Po njegovem mnenju se prijateljstvo lahko razvije spontano, bistvo kakovostnega sodelovanja pa je predvsem sposobnost učinkovite komunikacije in medsebojnega razumevanja. Poudaril je tudi, da s sodelavci preživimo več časa kot z lastno družino, kar še dodatno okrepi pomen zdravega in pozitivnega delovnega okolja.

Sogovornik s svojim odgovorom kaže visoko stopnjo zavedanja o vplivu medosebnih odnosov in delovnega vzdušja ter delovne klime v podjetju. To prav tako kaže na prepoznavanje pomena mehkih dejavnikov v delovnem okolju, kot so medosebni odnosi, komunikacija in splošno počutje zaposlenih. Ta vidik se navezuje tudi na izjavo vodje z začetka intervjuja, kjer je poudaril, da prakticira bolj mehak oziroma človeško usmerjen stil vodenja. Takšen pristop lahko razumemo kot pozitiven element vodenja znotraj podjetja, saj spodbuja odprto komunikacijo, razumevanje in sodelovanje med zaposlenimi.

V drugem delu intervjuja sem sogovorniku zastavila vprašanja, ki so se nanašala na motivacijo v podjetju. Najprej me je zanimalo, kakšno vlogo ima po njegovem mnenju motivacija v podjetju. Odgovoril mi je: »Odvisno na kakšen način jo gledava. Meni je motivacija v našem poslu optimizacija delovnih procesov. Dokler ne izpilimo zadev do konca, je potrebno nekaj narediti in jasno, hitreje kot se zadeva naredi, ali pa če se nekaj samo naredi imajo potem drugi čas delati njihove primarne zadolžitve in iz tega sledi, da se lahko služi denar. Recimo, da se posvetiš stranki, in če se posvetiš stranki, je potem ona posledično bolj zadovoljna in tudi več se da zaslužiti, ker si si vzel čas, namesto da se ukvarjaš z balastom, kot smo se včasih – na roke prevzemali artikle, danes imamo avtomatske prevzeme«.

Sogovornikovo razmišljanje o motivaciji pri delu kaže na zavedanje tako zunanjih kot notranjih motivacijskih dejavnikov. Na začetku odgovora poudari pomen poštenega plačila za opravljeno delo, saj kot pravi – »zaposleni v službi prodajo svoj čas«, ko so odsotni od družine in zasebnega življenja. Denar kot vir zunanje motivacije opredeli kot osnovni pogoj, brez katerega kakovostna zavzetost za delo ni realna. Hkrati pa jasno nakaže, da zgolj plača ne zadostuje za dolgoročno zadovoljstvo. Poleg plačila je zanj pomembno tudi, kako se v službi počuti, s čimer se že dotaknemo notranje motivacije. Poudari, da se iz konfliktov in nepotrebnega prepiranja ne rodi nič koristnega, s čimer kaže, da so mu dobri odnosi in pozitivna klima na delovnem mestu pomembni. Ključno vlogo pri njegovi motivaciji pa ima tudi občutek napredka in uspeha – navdušuje ga zavedanje, kako daleč je ekipa prišla, kaj so že dosegli in kam so usmerjeni. Ta občutek razvoja in rasti predstavlja močan notranji motivator, saj mu daje smisel in potrjuje vrednost njegovega dela. Posebej poudari tudi pomen po ravnotežju med notranjimi in zunanjimi dejavniki motivacije. To ravnoesje dojema kot ključno za trajno motivacijo. Na koncu sicer nekoliko šaljivo omeni, da bi nekateri zaposleni lažje prenesli zahtevnega ali manj prijetnega vodjo dlje časa, če bi bila finančna kompenzacija temu primerna – kar dodatno potrjuje, da je denar zanj pomemben, vendar ni edini dejavnik, ki vpliva na zavzetost in zadovoljstvo pri delu.

Sogovornikovo razmišljanje o prepoznavanju truda in dosežkov v delovnem okolju razkriva zanimivo razliko med percepcijo sodelavcev in odzivom vodje. Po njegovih besedah se trud in dosežki pogosto ne prepoznajo ali cenijo s strani sodelavcev, saj ti večinoma izražajo kritiko, redkeje pa aktivno sodelujejo s predlogi ali idejami. Takšno stanje kaže na pomanjkanje proaktivnosti znotraj tima in morda celo na premalo razvito kulturo sodelovanja in pohvale. Kljub pomanjkanju neposredne podpore s strani sodelavcev sogovornik izraža določeno zadovoljstvo, da se njegovo delo prepozna kot uspešno, ko rezultati postanejo vidni. S tem

posredno opozarja na težavo, da prizadevanja posameznika niso vedno takoj razumljena ali cenjena, vrednost nekaterih rešitev pa se pokaže šele s časom. Z vidika vodstva pa je slika drugačna. Sogovornik jasno pove, da vodja njegovo delo prepozna in ceni, kar zanj predstavlja pomemben vir potrditve in motivacije. S tem lahko predpostavim, da povratna informacija s strani vodje ublaži pomanjkanje priznanja s strani sodelavcev. Z odgovorom vidimo, da je zaposlen samoiniciativen in osredotočen na dolgoročne rezultate. Vidimo pa tudi, da pomanjkanje aktivnega prispevka in odprte komunikacije znotraj tima lahko vodi do občutka nerazumevanja, zato je spodbujanje konstruktivnega dialoga in sodelave znotraj delovnega okolja bistvenega pomena za ohranjanje zavzetosti in pripadnosti zaposlenih.

Sogovornikovo razmišljanje o motivaciji zaposlenih razkriva realističen pogled na raznolikost med zaposlenimi. Poudari, da vsi zaposleni niso enaki, saj se razlikujejo po izobrazbi, intelektualnih sposobnostih, interesih in življenjskih prioritetah. S tem kaže, da je motivacija zaposlenih močno individualna in da je enoten pristop k motiviranju pogosto neučinkovit. Poudari tudi, da nekateri zaposleni želijo v službi preživeti čas čim bolj nevtrarno, ampak še vseeno korektno opraviti delo, nato pa posvetiti energijo drugim, zasebnim področjem življenja. Po njegovem mnenju bi bilo mogoče marsikoga bolj motivirati, če bi bila struktura dela bolj prilagojena sposobnostim posameznikov, saj »nismo vsi za vse«. Kot konkreten primer navede situacijo, ko se nekdo, ki ni večš komuniciranja s strankami, znajde v vlogi, ki to zahteva – kar ocenjuje kot neučinkovito in demotivacijsko. Hkrati pa izrazi prepričanje, da bi se na ravni vodenja lahko naredilo več z uvajanjem novih nalog ali sprememb, ki bi posameznikom omogočile boljše izražanje lastnih potencialov. Sogovornik meni, da vzdrževanje motivacije ni le na posamezniku, temveč tudi na vodji, ki mora prepoznati raznolikost v timu in se temu prilagajati z bolj ciljno usmerjenim načinom dela.

Sogovornik jasno pove, da način vodenja v podjetju vpliva na njegovo motivacijo pri delu. Izpostavi neposredno povezavo med zadovoljstvom na delovnem mestu in kakovostjo vodenja. Njegova izjava, da »če si pozitivno naravnan, boš delal stvari z večjim elanom«, nakazuje na pomembnost ustvarjanja pozitivnega delovnega okolja, za kar je v veliki meri odgovoren direktor. Motivacija je po mnenju sogovornika sorazmerna z načinom vodenja, kar pomeni, da dober vodja neposredno vpliva na delovno zavzetost, pripravljenost za sodelovanje ter splošno delovno klimo. V takšnem okolju zaposleni čutijo večjo pripadnost in motivacijo, saj imajo občutek, da so njihovo delo, počutje in mnenje pomembni. Iz tega odgovora vidimo, da sogovornik razume vodenje kot ključen dejavnik pri oblikovanju pozitivne naravnosti zaposlenih.

Sogovornik opisuje vodjo kot iskrenega, odprtega in doslednega, kar so ključne značilnosti učinkovitega in zaupanja vrednega vodje. Vodja, ki je dosleden v svojih dejanjih in komuniciranju, krepi občutek varnosti in predvidljivosti pri zaposlenih, kar pozitivno vpliva na njegovo motivacijo in zavzetost. Sogovornik sicer priznava, da je tudi vodja včasih slabe volje, kar nakazuje na človeški pristop in realističen pogled na vodstveno vlogo. Kljub temu pa je pomembno, da »posel teče naprej«, kar kaže na profesionalnost vodje, ki zna tudi v manj idealnih trenutkih ostati osredotočen na cilje podjetja. Posebej pozitivno pa izstopa opažanje,

da vodja aktivno sodeluje pri operativnem delu – konkretno pri prodaji, skupaj z zaposlenimi. Takšen pristop vodje, ki se vključi v delo na »terenu« krepí timsko povezanost in zmanjšuje hierarhične razlike. Sogovornik to opiše kot »dream team«, kar kaže na visoko stopnjo pripadnosti in zadovoljstva znotraj tima. Sogovornikova osebna motivacija je dodatno podkrepljena z notranjim zadovoljstvom do same narave dela, saj rad prodaja, zato vidi svoje delo kot logično posledico lastnih interesov in preteklih izkušenj. Čeprav se v podjetje trenutno ukvarja z nekoliko drugačnimi nalogami, sogovornik ostaja vpet in motiviran, kar kaže na visoko stopnjo prilagodljivosti.

Sogovornik poudarja, da se v podjetju ohranja način dela dosledno, kar prispeva k stabilnosti, preglednosti in predvidljivosti v delovnih procesih. Poudari pomen avtentičnega vodenja, ki po njegovem mnenju neposredno vpliva na zavzetost in produktivnost zaposlenih. Vodja je večkrat že omenil, da je res avtentičen. Posebno pozornost pa je sogovornik namenil tudi odnosu do strank. Pravi, da se v podjetju dela po načelu »stranka je kralj«, a hkrati opozarja, da je pomembno jasno postaviti meje in ohraniti strokovno integriteto prodajalca. To pomeni, da zaposlenim ni dovoljeno, da bi se pustili »povoziti« s strani strank, njihova naloga je, da strokovno in prijazno podajo informacije, postavijo realna pričakovanja ter gradijo odnos na zaupanju, ne na podrejenosti. Sogovornikovo razumevanje vodenja, odnosa do strank in strokovnega delovanja temelji na vrednotah, doslednosti, iskrenosti in spoštovanju. In kot zadnje se sogovornik strinja s tezo, da je pristop avtentičnega vodenja v podjetju pozitivno in neposredno povezan z motivacijo zaposlenih.

4.3.3 Analiza vprašalnika

Na vprašalnik je odgovorilo vseh petnajst zaposlenih v podjetju Loteks. Vprašalnik je zajemal 22 vprašanj – od tega je bilo eno vprašanje odprtega tipa in je zaposlenim omogočilo, da izberejo tri najpomembnejše lastnosti vodje, ki po njihovem mnenju najbolj izstopajo, 22 pa je bilo oblikovanih kot trditve, pri katerih so zaposleni ocenjevali v kolikšni meri se strinjajo z njimi. Vprašalnik se je nanašal tako na avtentično vodenje kot tudi na motivacijo.

4.3.3.1 Rezultati vprašalnika avtentično vodenje

Prvo vprašanje se je navezovalo na konstrukt avtentičnega vodenja, kjer so morali zaposleni izbrati tri izmed trinajstih navedenih lastnosti, za katere so menili, da so najpomembnejše za direktorja. Nekatere izmed lastnosti so bile povezane s konstruktom avtentičnega vodenja, druge pa so segale izven teh okvirjev. Rezultati njihovih izbir so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Lastnosti vodje po mnenju zaposlenih

		Frekvence	%	Ustrezni
Q1a	Optimizem	2	13	15
Q1b	Samozavedanje (zaveda se svojih znanj in sposobnosti in vanje verjame)	5	33	15
Q1c	Avtoriteta	2	13	15
Q1d	Dober motivator	11	73	15
Q1e	Miselna prožnost (uspešno se spopada s porazi in gleda naprej)	4	27	15
Q1f	Pozitivizem	3	20	15
Q1g	Odlično razvite komunikacijske sposobnosti	4	27	15
Q1h	Samozavest	2	13	15
Q1i	Analitično razmišljanje	2	13	15
Q1j	Mirnost	0	0	15
Q1k	Potrpežljivost, prilagodljivost	5	33	15
Q1l	Sposobnost reševanja konfliktov	5	33	15
Q1m	Drugo	0	0	15
	Skupaj			15

Vir: Lastno delo.

V raziskavi so zaposleni izmed trinajst ponujenih lastnosti izbrali tri, za katere menijo, da so najpomembnejše pri vodji. Skupaj je sodelovalo 15 zaposlenih, ki so lahko izbrali med 13 vnapij določenimi možnostmi, vključno z možnostjo »drugo«. Najpogosteje izbrana lastnost je bila »dober motivator«, za katero se je odločilo 11 od 15 zaposlenih, kar predstavlja 73 % vseh zaposlenih. Ta rezultat kaže na to, da zaposleni največjo vrednost pripisujejo sposobnosti vodje, da motivira in spodbuja svoje zaposlene, kar je ključno za učinkovito delovno okolje, produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Sledijo tri lastnosti z enakim številom izbir – samozavedanje, potrpežljivost in prilagodljivost ter sposobnost reševanja konfliktov. Vsako od teh je izbralo 5 zaposlenih, kar je 33 % vseh zaposlenih. Lastnosti, ki so jih izbrali štirje od petnajstih zaposlenih (27 %), so miselna prožnost ter odlično razvite komunikacijske lastnosti. 20 % zaposlenih je izbralo pozitivizem, ter 13 % zaposlenih je izbralo optimizem, avtoriteto, samozavest in analitično razmišljanje, kar pomeni, da zaposleni tem lastnostim pripisujejo manjšo težo v primerjavi z mehkejšimi veščinami, kot so motivacija, prilagodljivost in reševanje konfliktov. Posebej zanimiv je nizek delež za avtoriteto in samozavest. Dve lastnosti – mirnost in izbira drugo, nista prejeli nobenega glasu. To pomeni, da zaposleni mirnosti ne prepoznajo kot ključne značilnosti vodje. Dejstvo, da nihče ni izbral možnosti »drugo«, pa nakazuje, da je seznam lastnosti dobro zajel ključna področja.

Nadaljujem z analizo trditev, povezanih s konstruktom avtentičnega vodenja. Zaposleni so s stopnjo strinjanja odgovorili na 11 trditev.

Tabela 13: Samozavedanje vodje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q2a	Menim, da se vodja pozna in se zaveda svojih prednosti, vrednot, sposobnosti, želja.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	6 40 %	9 60 %	15 100 %

Vir: Lastno delo.

Rezultati na trditev o zavedanju vodje o svojih vrednotah kažejo na zelo visoko raven soglasja med zaposlenimi glede samozavedanja vodje, saj nihče ni izrazil nestrinjanja ali neopredeljenega mnenja. 100 % zaposlenih meni, da se njihov vodja zaveda svojih vrednot, pri čemer jih je 9 to izrazilo kot zelo močno strinjanje, kar je 60 % vseh zaposlenih.

Pri naslednjih štirih vprašanjih sem preverjala relacijsko transparentnost – iskrenost, pristnost in odprtost v komunikaciji, zaupanje med vodjo in zaposlenimi, vpliv na odnose in prevzemanje odgovornosti tudi, ko gre za napake.

Tabela 14: Odnosi, ki temeljijo na iskrenosti

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q2b	Vodja je iskren in pristen v svojem komuniciranju.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	4 27 %	11 73 %	15 100 %
Q2c	Odnos med vodjo in zaposlenimi temelji na zaupanju in odprtosti.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	4 27 %	11 73 %	15 100 %
Q2d	Vodji zaupam.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	5 33 %	10 67 %	15 100 %
Q2e	Vodja se ne boji priznati svojih napak in prevzeti odgovornosti.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	4 27 %	11 73 %	15 100 %

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 14 je razvidno, da vsi anketiranci zaznavajo vodjo kot iskrenega in pristnega, kar kaže na visoko zaupanje in pozitiven odnos. Kar 73 % zaposlenih se s trditvijo popolnoma strinja.

Prav tako vidimo, da vsi anketirani zaupajo vodji in pozitivno ocenjujejo odnos z njim, kar je dober rezultat. Odnos, kot je razvidno iz tabele, temelji na odprtosti in zaupanju. 73 % zaposlenih se s trditvijo popolnoma strinja, 27 % pa se jih strinja.

Pri vprašanju Q2d glede zaupanja vodji je nekoliko manjši odstotek popolnega strinjanja, ampak vseeno nihče ni odgovoril nevtrarno ali izrazil nestrinjanja. 33 % zaposlenih se s trditvijo strinja, 67 % zaposlenih pa se popolnoma strinja s trditvijo.

Iz tabele, kot zadnje, pa prepoznamo tudi, da se vodja ne boji priznati svojih napak, kar kaže na njegovo zrelost in s tem daje dober zgled svojim zaposlenim. Kar 73 % zaposlenih se s trditvijo popolnoma strinja, 27 % pa se jih s trditvijo strinja.

100 % vseh zaposlenih v podjetju izraža zaupanje in pozitivne odnose z vodjo pri vseh štirih vprašanjih. Kot temelj avtentičnega vodenja izstopa iskrenost in pristnost v komunikaciji. Pri trditvi Q2d pa imamo lahko priložnost, da se vodja še dodatno osebno poveže z zaposlenimi.

V tabeli 15 so podane trditve, ki nakazujejo na to, ali je vodja res avtentičen pri svojem vodenju. Ali deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanju tudi v zahtevnih situacijah, so njegova dejanja skladna z njegovimi prepričanju, daje svojim zaposlenim zgled, ki mu je vredno slediti, ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotuje njegovim prepričanjem.

Tabela 15: Avtentičnost

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q2f	Vodja ostaja zvest svojim vrednotam tudi v stresnih situacijah.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	4 27 %	11 73 %	15 100 %
Q2g	Vodja pri svojem delu daje zgled, ki mu je vredno slediti.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	7 47 %	8 53 %	15 100 %
Q2h	Dejanja vodje so skladna z njegovimi prepričanju.	0 0 %	1 7 %	0 0 %	5 33 %	9 60 %	15 100 %
Q2i	Vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotuje njegovim prepričanjem.	0 0 %	0 0 %	1 7 %	5 33 %	9 60 %	15 100 %

Vir: Lastno delo.

V tabeli 15 je razvidno, da vsi anketirani menijo, da vodja ostaja zvest svojim vrednotam tudi v stresnih situacijah. Kar 73 %, to je enajst od petnajstih zaposlenih, pa se s trditvijo popolnoma strinja.

Pri trditvi Q2g vidimo, da je vsem anketirancem vodja zgled, saj se vsi s trditvijo strinjajo, prav tako ni nihče izbral možnosti nevtralnega odgovora. 47 % se s trditvijo strinja, 53 % pa se s trditvijo celo popolnoma strinja.

Naslednja trditev je bila, da so dejanja vodje skladna z njegovimi prepričanji in tudi s to trditvijo se večina anketiranih strinja, z izjemo enega, ki se s trditvijo ne strinja. Še vedno pa imamo 93 % odzivov pozitivnih, kar še vedno pomeni visoko stopnjo strinjanja s trditvijo.

Pri zadnji trditvi, da vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotuje njegovim prepričanjem je 93 % anketiranih odgovorilo pozitivno, da verjamejo, da vodja ne podleže pritiskom iz okolja in ostaja zvest sebi, 7 %, torej en anketirani, pa je podal nevtralno mnenje.

Iz odgovorov lahko sklepamo, da je vodja zvest svojim vrednotam tudi v stresnih situacijah. Anketirancem daje zgled in ga vidijo kot zanesljivega, poštenega, zvestega vodjo. Zaznavamo pa tudi manjše nestrinjanje in enkrat podano nevtralno mnenje, kar ni skrb vzbujajoče, ampak vseeno vredno pogovora ali dodatnega opazovanja.

Naslednji dve trditvi pri konceptu avtentičnega vodenja sta se navezovali na komunikacijo med vodjo in zaposlenimi. Kako zaposleni zaznavajo komunikacijo v podjetju in ali mislijo, da vodja upošteva njihova mnenja in jih spodbuja, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja. Rezultati so prikazani v tabeli 16.

Tabela 16: Komunikacija

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q2j	Vodja posluša naša mnenja in jih vključuje pri sprejemanju odločitev.	0 0 %	0 0 %	2 13 %	6 40 %	7 47 %	15 100 %
Q2k	Vodja spodbuja zaposlene, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.	0 0 %	1 7 %	0 0 %	6 40 %	8 53 %	15 100 %

Vir: Lastno delo.

Stopnja strinjanja v povezavi s trditvijo, da vodja posluša mnenja svojih zaposlenih in jih vključuje pri sprejemanju odločitev, je bila večinoma enotna. Kar 87 % anketirancev, kar je trinajst od petnajstih, pozitivno ocenjuje svojo vključenost, 13 % pa je nevtralnih odgovorov, kar pomeni, da se niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo.

Glede spodbujanja vodje, da zaposleni izrazijo svoja nasprotujoča mnenja, je 40 % zaposlenih odgovorilo, da se s trditvijo strinjajo, 53 % pa se jih je s trditvijo popolnoma strinjalo. Le eden od zaposlenih pa se ne strinja, da ga vodja spodbuja, da izrazi svoje nasprotujoče mnenje.

4.3.3.2 Rezultati vprašalnika motivacija

Prva trditev v drugem delu vprašalnika, ki se nanaša na konstrukt motivacije je, da je motivacija pomemben dejavnik v podjetju. Druga trditev pa se navezuje na stil vodenja in na njegov vpliv na motivacijo zaposlenih. Rezultati, povezani z motivacijsko vlogo, so predstavljeni v tabeli 17.

Tabela 17: Vloga motivacije

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q3a	Motivacija je pomemben dejavnik v našem podjetju.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	5 33 %	10 67 %	15 100 %
Q3b	Menim, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih.	0 0 %	0 0 %	1 7 %	5 33 %	9 60 %	15 100 %

Vir: Lastno delo.

Od petnajstih zaposlenih jih je 10 izrazilo popolno strinjanje s trditvijo, da je motivacija pomemben dejavnik v podjetju. 33 % pa se jih je s trditvijo strinjalo, nihče pa ni trditve zavrnil.

Da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih je potrdilo 60 % zaposlenih, ki so se s trditvijo popolnoma strinjali, 33 % se jih je strinjalo, 7 % pa je bilo nevtralnih odgovorov, kar predstavlja enega zaposlenega.

V naslednjih štirih trditvah sem preverjala, kako na zaposlene vplivata notranja in zunanja motivacija. Preverjala sem, katera oblika motivacije ima za zaposlene večji pomen. Rezultati, povezani s trditvami o notranji in zunanji motivaciji, so predstavljeni v tabeli 18.

Tabela 18: Notranja in zunanja motivacija zaposlenih

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q3c	Motivirajo me zunanje nagrade (denar, bonitete, plača, pohvale, pozitivni odzivi...).	0 0 %	1 7 %	4 27 %	6 40 %	4 27 %	15 100 %
Q3d	Motivirajo me notranje nagrade (zanimanje za delo, kreativnost, inovativnost, samostojnost in odgovornost, zadovoljstvo...).	0 0 %	0 0 %	3 20 %	5 33 %	7 47 %	15 100 %
Q3e	Čutim, da moje delo prispeva k uspehu podjetja.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	7 47 %	8 53 %	15 100 %
Q3f	Čutim, da imam vpliv na odločitve, ki se tičejo mojega dela.	0 0 %	0 0 %	1 7 %	7 47 %	7 47 %	15 100 %

Vir: Lastno delo.

V tem delu sem preučevala, katera oblika motivacije – notranja ali zunanja ima večji vpliv na zaposlene. Večina zaposlenih – 67 % motivirajo zunanje nagrade, 27 % je nevtralnih in 7 % zaposlenih, to je en zaposleni, se ne strinja s trditvijo, da ga motivirajo zunanje nagrade. Nihče izmed zaposlenih ni izbral popolnega nestrinjanja s trditvijo.

Notranja motivacija pri zaposlenih je bolj prisotna kot zunanja. Kar 80 % zaposlenih se je strinjalo ali popolnoma strinjalo s trditvijo, da jih motivirajo notranje nagrade. Nihče ni izrazil nestrinjanja s trditvijo, nevtralno pa so odgovorili 3 zaposleni, kar je 20 % vseh, ki so zaposleni v podjetju Loteks.

Naslednja trditev se je navezovala na občutek, da delo, ki ga zaposleni opravi, prispeva k uspehu podjetja. Vsi zaposleni so se strinjali s trditvijo. 47 % se jih je strinjalo, 53 % pa se jih je popolnoma strinjalo s trditvijo.

Zadnja trditev v tem sklopu pa je občutek, da imaš kot zaposleni vpliv na svoje delo. En zaposleni (7 %) je podal nevtralen odgovor, 47 % se jih je strinjalo s trditvijo, drugih 7 % pa se je s trditvijo popolnoma strinjalo.

Naslednji dve trditvi se navezujeta na medsebojno motivacijo in ju bom predstavila v tabeli 19. Zanimalo me je, ali jim je v podjetju pomembno, da se motivirajo tudi medsebojno.

Tabela 19: Medsebojna motivacija v podjetju

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q3g	V podjetju se počutim spoštovanega.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	6 40 %	9 60 %	15 100 %
Q3h	Moj nadrejeni me redno spodbuja in priznava moje dosežke.	0 0 %	1 7 %	0 0 %	6 40 %	8 53 %	15 100 %

Vir: Lastno delo.

Vsi zaposleni se v podjetju počutijo spoštovane, kar kaže na dobro medsebojno motivacijo. Od tega se jih 60 % popolnoma strinja s to trditvijo, preostalih 40 % pa se jih strinja. Nihče ni izrazil nestrinjanja s trditvijo ali nevtralnega mnenja.

Na vprašanje, ali jih vodja redno spodbuja in priznava njihove dosežke, so v večini odgovorili, da se strinjajo s trditvijo – 93 % se jih strinja (40 % se jih strinja in 53 % se jih popolnoma strinja) le eden (7 %) se s trditvijo ne strinja.

V zadnji tabeli, v sklopu analize vprašalnika o pomenu motivacije na delovnem mestu, pa se navezujemo na pogoje za učinkovito delo. Rezultati so prikazani v tabeli 20.

Tabela 20: Pogoji za učinkovito delo

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q3i	Imam dostop do virov, orodij, ki jih potrebujem za uspešnost svojega dela.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	5 33 %	10 67 %	15 100 %
Q3j	Imam jasno predstavo o svojih nalogah, ciljih.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	6 40 %	9 60 %	15 100 %

Vir: Lastno delo.

Rezultati v zvezi s trditvijo, da imajo zaposleni v podjetju dostop do virov, orodij, ki jih potrebujejo za uspešnost svojega dela izražajo 100 % strinjanje s trditvijo. 33 % zaposlenih se strinja s trditvijo, 67 % pa se jih popolnoma strinja.

Kot zadnjo trditev pa sem analizirala trditev, da imajo zaposleni jasno predstavo o svojih nalogah in ciljih. Tudi pri tej trditvi rezultati kažejo jasnost in strukturiranost delovnih nalog,

daj vsi zaposleni (100 %) zaznavajo, da imajo naloge in cilje opredeljene. 40 % se jih s trditvijo strinja, 60 % pa se jih popolnoma strinja. Nihče ni izrazil nestrinjanja ali podal nevtralen odgovor.

4.4 Zaključne ugotovitve

V zaključnem delu magistrskega dela bom najprej preverila, ali temeljna teza, ki sem si jo postavila v uvodnem delu, drži. Nato bom izvedla analizo raziskovalnih vprašanj, ki sem si jih prav tako zastavila v uvodu, in ki so me vodila skozi celoten proces raziskovanja. Pri tem se bom oprla na teoretična izhodišča kot tudi na rezultate empirične raziskave. Raziskovalna vprašanja so služila kot okvir za zbiranje podatkov in interpretacijo ugotovitev. V nadaljevanju bom na podlagi te analize oblikovala ključne zaključke, ki jih bom utemeljila z rezultati iz anketnega vprašalnika in intervjujev. Na koncu jih bom povezala s teoretičnimi razlagami obeh preučevanih konceptov – avtentičnega vodenja in motivacije, ki sem jih pridobila iz pregleda sekundarnih virov.

4.4.1 Preverjanje temeljne teze

Temeljno tezo, da je pristop avtentičnega vodenja v podjetju Loteks pozitivno in neposredno povezan z motivacijo zaposlenih, sem preverjala s pomočjo empirične raziskave v podjetju Loteks. V empirični raziskavi sem analizirala stopnjo avtentičnega vodenja in stopnjo motivacije med zaposlenimi. Zbrane podatke sem obdelala s pomočjo anketnega vprašalnika za zaposlene o avtentičnem vodenju in motivaciji ter dveh strukturiranih intervjujev. Enega z direktorjem podjetja, drugega z enim izmed zaposlenih.

Na podlagi izvedene raziskave lahko temeljno tezo, da je pristop avtentičnega vodenja v podjetju Loteks pozitivno in neposredno povezan z motivacijo zaposlenih, potrdim. Zaposleni v podjetju izražajo visoko stopnjo zaupanja do vodje, ki se izkazuje kot izjemno avtentičen, saj ravna v skladu s svojimi vrednotami, je iskren, odprt ter enakovredno sodeluje z zaposlenimi pri vsakodnevnih delovnih nalogah. Direktor ne deluje hierarhično, temveč se postavlja v enakovreden položaj z zaposlenimi, pogosto opravlja enako delo kot oni in s tem dodatno krepi pripadnost in motivacijo. Vedeti se mora, kdo je šef, ampak vseeno zaposlene posluša, upošteva njihove ideje in jih na koncu, če je le možno, tudi realizira.

Eden najmočnejših kazalnikov avtentičnega vodenja je odgovor zaposlenih na trditev »Vodja ostaja zvest svojim vrednotam tudi v stresnih situacijah«. Kar 100 % zaposlenih se je s trditvijo strinjalo (27 % je izrazilo strinjanje, 73 % pa popolno strinjanje), pri čemer nihče od zaposlenih ni podal negative ocene. To jasno kaže na visoko stopnjo zaupanja v vodjo in potrjuje, da njegovo ravnanje ostaja dosledno in pristno tudi v zahtevnih okoliščinah. Takšna doslednost je temelj avtentičnega vodenja in pomembno prispeva k visoki notranji motivaciji zaposlenih.

Ugotovila sem, da je motivacija zaposlenih pretežno notranja, kar dodatno potrjuje pozitivne učinke avtentičnega vodenja. V primeru podjetja Loteks avtentično vodenje bistveno prispeva k višji motivaciji zaposlenih, kar pomeni, da temeljna teza popolnoma drži.

4.4.2 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na podlagi izsledkov multimetodološke raziskave, v kateri sem opravila dva strukturirana intervjuja in anketni vprašalnik, bom zdaj predstavila svoje ugotovitve v povezavi s petimi raziskovalnimi vprašanji, ki sem jih oblikovala na začetku obravnave obeh konceptov in izvajanja raziskave.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je pri vodenju izbranega podjetja prisoten koncept avtentičnega vodenja?

Na podlagi izsledkov iz strukturiranih intervjujev, ki sem jih opravila z direktorjem podjetja Loteks in enim izmed zaposlenih in anketnega vprašalnika, katerega so rešili vsi zaposleni v podjetju, kaže, da je v podjetju Loteks vodenje zasnovano po načelu avtentičnega vodenja in je zelo prisoten koncept avtentičnega vodenja. Svojo izbiro bi utemeljila z dejstvom, da je direktor poudaril, da je pri svojem vodenju avtentičen, ker drugačen niti ne zna biti, enako je potrdil tudi zaposleni v intervjuju. Navezala bi se tudi na rezultate ankete, ki so pokazali, da kot najizrazitejšo lastnost vodje prepoznajo sposobnost motiviranja. To lastnost je izbralo kar 73 % zaposlenih in je ena ključnih komponent avtentičnega vodenja. Visoko so ocenili tudi lastnosti, da ima sposobnost reševanja konfliktov, da je potrpežljiv in prilagodljiv ter, da se zaveda svojih sposobnosti in znanj ter v njih verjame. Vse to pa so prav tako pomembni elementi avtentičnosti.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki v podjetju?

V podjetju Loteks je veliko motivacijskih dejavnikov. Na podlagi analize znotraj podjetja Loteks sem ugotovila, da so tako zaposlenim kot direktorju najpomembnejši notranji motivacijski dejavniki (zadovoljstvo, pohvale, pozitivni odzivi), kar lahko potrdim z analizo intervjuja z direktorjem, ki je prepričan, da je notranja motivacija pomembnejša od zunanje in po njegovem mnenju zunanja ne prinese pravega učinka. Vseeno poudari pomen zunanje motivacije, da ima svoj učinek, vendar je ta kratkoročen in ne prinese pravega zadovoljstva. Prav tako analiza intervjuja z enim izmed zaposlenih potrjuje, da so pomembnejši notranji motivacijski dejavniki. Sogovornik sicer prepozna pomen poštenega plačila kot pogoj za delo, vendar poudarja, da so za dolgoročno motivacijo pomembni predvsem dobri odnosi, občutek napredka, pozitivno delovno okolje in osebno zadovoljstvo. Ključno mu je ravnoesje med notranjimi in zunanjimi motivacijskimi dejavniki, ampak vseeno daje jasno prednost notranjim dejavnikom, saj delu dajejo smisel.

Rezultati ankete, izvedene med zaposlenimi, dodatno potrjujejo, da imajo notranji motivacijski dejavniki v podjetju pomembnejšo vlogo kot zunanji. Kar 80 % zaposlenih se je strinjalo ali

popolnoma strinjalo s trditvijo, da jih motivirajo notranje nagrade, kot so pohvale, pozitivni odzivi in občutek zadovoljstva pri delu, medtem ko je trditev za zunanje nagrade, kot so bonitete, plače, denarne nagrade, podprlo 67 % zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali obstaja povezava med lastnostmi avtentičnega vodenja in motivacijskimi dejavniki?

V podjetju Loteks obstaja močna povezava med lastnostmi avtentičnega vodenja in motivacijskimi dejavniki. Vrednote avtentičnih vodij krepijo notranje motivacijske dejavnike, kar je razvidno iz intervjuja z direktorjem in zaposlenim. Zaposleni iz podjetja Loteks, s katerim sem izvedla strukturiran intervju, je poudaril, da poleg poštenega plačila, ki ga razume kot osnovni pogoj, na njegovo motivacijo vplivajo predvsem notranji dejavniki – občutek napredka, pozitivni odnosi in občutek pripadnosti ekipi. Tukaj se vidi, da dojema motivacijo z značilnostmi avtentičnega vodenja, kjer vodja spodbuja osebni razvoj in ustvarja podporno delovno okolje in gradi odnose na zaupanju.

Povezanost med lastnostmi avtentičnega vodenja in motivacijskimi dejavniki pa potrjujejo tudi rezultati anketnega vprašalnika za zaposlene. S trditvijo: »Menim, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih« se je strinjalo kar 93 % zaposlenih, medtem ko nihče ni kazal nestrinjanja. Ta rezultat kaže, da obstaja velika povezava med lastnostmi avtentičnega vodenja in motivacijskimi dejavniki, in da zaposleni prepoznajo vpliv, ki ga ima način vodenja na njihovo motivacijo.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali v izbranem podjetju avtentično vodenje vpliva na motivacijo zaposlenih?

Na podlagi analize intervjujev in rezultatov vprašalnika lahko potrdim, da avtentično vodenje v podjetju Loteks resnično vpliva na motivacijo zaposlenih. Direktor se jasno zaveda svojih sposobnosti, spodbuja pozitivne odnose, spodbuja napredek, krepi notranjo motivacijo, se postavlja v njihovo kožo in dobesedno opravlja isto delo kot zaposleni. Naj poudarim tudi to, da se 93 % zaposlenih strinja, da stil vodenja vpliva na njihovo motivacijo, pri čemer poudarjajo pomembnost osebnega zadovoljstva, notranjih nagrad in srečnega delovnega okolja. Prav tako poudarjam, da sem iz odgovorov na vprašanja iz intervjujev in anketnega vprašalnika ugotovila, da so se pri odgovorih o motivaciji sogovorniki večkrat spontano sklicevali na značilnosti avtentičnega vodenja in obratno, kar zaznam kot močno povezavo med načinom vodenja in motivacijskimi dejavniki.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je pri motiviranju zaposlenih ključen koncept avtentičnega vodenja?

Pri motiviranju zaposlenih v podjetju Loteks lahko trdim, da je koncept avtentičnega vodenja ključen dejavnik. Analiza intervjujev in anketnega vprašalnika kažeta, da zaposleni vodjo cenijo in da ta deluje z integriteto, samozavedanjem, pozitivnim odnosom in zanimanjem za vsakega zaposlenega posebej – vse to pa so značilnosti avtentičnega vodenja. Zaposleni, s

katerim sem izvedla strukturiran intervju, pravi, da ima avtentično vodenje ključno vlogo pri motivaciji zaposlenih. Poudarja, da ga poleg plačila motivirajo predvsem notranji dejavniki, kot so občutek napredka, priznanje, pozitivni odnosi in jasno vodenje. Vodjo opisuje kot iskrenega, doslednega. Pravi, da se vključuje v delo, kar mu daje občutek zaupanja in pripadnosti. Poudarja tudi, da način vodenja neposredno vpliva na njegovo delovno naravnost in zavzetost. Prav zaradi teh odgovorov trdim, da vodja ustvarja okolje, kjer so zaposleni bolj motivirani in zadovoljni pri delu.

4.4.3 Zaključne ugotovitve in priporočila za vodstvo podjetja Loteks

Analiza sekundarnih virov ter zbiranje primarnih podatkov v okviru moje lastne raziskave me je pripeljalo do nekaterih zaključkov. Ugotavljam, da avtentično vodenje predstavlja enega ključnih temeljev učinkovitega vodenja v različnih organizacijah, v mojem primeru v podjetju Loteks. Značilnosti in veščine, ki opredeljujejo avtentično vodenje, so jasno razvidne tudi iz odgovorov zaposlenih in direktorja podjetja Loteks v moji raziskavi.

Na podlagi multimetodološke raziskave, ki je vključevala dva strukturirana intervjuja in anketni vprašalnik med zaposlenimi v podjetju Loteks, sem raziskala pet raziskovalnih vprašanj, vezanih na avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih. Ugotovila sem, da je v podjetju Loteks jasno prisoten koncept avtentičnega vodenja. Tako direktor kot zaposleni v intervjuju izpostavljata značilnosti, ki jih povezujemo z avtentičnim vodenjem – iskrenost, samozavedanje, spodbujanje in vključevanje zaposlenih. Rezultati ankete dodatno potrjujejo to ugotovitev, saj zaposleni vodjo najpogosteje prepoznajo kot odličnega motivatorja, kar je ena temeljnih lastnosti avtentičnega vodenja. V podjetju so pomembnejši notranji motivacijski dejavniki od zunanjih. Zaposleni dajejo prednost dejavnikom, kot so pohvale, občutek napredka, pozitivni odnosi in osebno zadovoljstvo. Čeprav priznavajo pomen poštenega plačila kot osnovnega za pogoj za delo, notranji dejavniki predstavljajo tiste, ki dolgoročno ohranjajo njihovo zavzetost. Obstaja tudi jasna povezava med lastnostmi avtentičnega vodenja in motivacijskimi dejavniki. Vrednote avtentičnega vodenja, kot so spoštovanje, osebna rast in zaupanje neposredno krepijo motivacijo zaposlenih. To potrjujejo tako rezultati intervjujev kot rezultati ankete, kjer se 93 % zaposlenih strinja, da stil vodenja vpliva na njihovo motivacijo.

Avtentično vodenje ima neposreden vpliv na motivacijo zaposlenih v podjetju. Zaposleni se čutijo slišane, cenjene in vključene, kar bistveno vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu. Vodja s svojim zgledom in pristnim odnosom krepi pozitivno delovno klimo, kar je ključno za dolgoročno motivacijo in zavzetost za delo. Koncept avtentičnega vodenja je ključen dejavnik pri motiviranju zaposlenih v podjetju Loteks. Zaposleni cenijo pristnost, doslednost, vključevanje in podporo s strani vodstva. Vodja s svojim vedenjem ustvarja okolje, v katerem so zaposleni bolj motivirani, predani in zadovoljni, kar se kaže tudi v rezultatih raziskave.

Slika 9: Povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo v podjetju Loteks



Vir: Lastno delo.

V nadaljevanju bom oblikovala priporočila za vodjo podjetja Loteks. Čeprav moja raziskava kaže, da vodja svoje delo opravlja na visoki strokovni ravni in je predan uspešnemu vodenju podjetja, bodo predlagana priporočila usmerjena v nadaljnje izboljšave vodenja in motiviranja zaposlenih. Namen teh priporočil je podpora pri doseganju še višje ravni učinkovitosti vodenja podjetja.

Priporočila za vodstvo podjetja Loteks:

Spodbujanje avtentičnosti v vodenju – ostanite iskreni in pristni v svojem vodenju, saj to gradi zaupanje med zaposlenimi in ustvarja pozitivno delovno vzdušje.

Spodbujajte notranjo motivacijo – še naprej redno priznavajte njihov trud in dosežke, pohvale in osebni razvoj imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo zavzetost.

Spodbujajte odprto in iskreno komunikacijo – zaposlene spodbujajte, da delijo svoje ideje in mnenja, bodite odprti za dialog z zaposlenimi in spodbujajte jih pri tem, da z vami delijo tudi svoje izzive in povratne informacije.

Aktivno rešujte konflikte in bodite prilagodljivi – k težavam pristopajte hitro in pravično, hkrati pa bodite odprti za spremembe, saj to pripomore k boljšemu delovnemu okolju.

Vključujte zaposlene v svoje odločanje – zaposleni naj imajo občutek, da imajo vpliv na delovni proces, saj s tem še dodatno krepite njihovo notranjo motivacijo in pripadnost podjetju.

5 SKLEP

Avtentično vodenje in motivacija sta dva izjemno pomembna in med seboj povezana koncepta. Oba imata ključen vpliv na uspešnost posameznikov in organizacij ter se med seboj prepletata. V današnjem času, kjer so spremembe edina stalnica, pričakovanja so visoka in vse več je poudarka na dobrem počutju zaposlenih, je vedno bolj pomembno, na kakšen način vodje vodijo in kako dobro znajo motivirati svoje zaposlene. Avtentično vodenje je vodenje, ki temelji na načelih, poštenosti, samozavedanju, iskrenosti in odprti komunikaciji. Spodbuja zavzetost in zaupanje. Motivacija pa je temelj vsakega uspeha in uspešnega delovanja, ne glede na to, za katero področje gre. Z raziskovanjem teh dveh konstruktov sem želela ugotoviti, na kakšen način lahko vodje s svojim pristopom in načinom vodenja ustvarjajo spodbudno delovno okolje, temelječe na zadovoljstvu in večji učinkovitosti ter s tem ustvarijo dolgoročen uspeh.

Ker me tema avtentičnega vodenja in motivacije osebno zanima in se mi zdi za sodobno delovno okolje pomembna, sem se odločila, da bom o njej pisala v svoji magistrski nalogi. Kot študijski primer sem izbrala podjetje Loteks, saj sem želela raziskati, kako se ta dva koncepta odražata v praksi znotraj konkretne organizacije. Z raziskavo sem pokazala, da avtentičnost vodje zelo vpliva na zaposlene v podjetju Loteks. Svojo raziskavo sem dodatno podprla z analizo avtentičnega vodenja in motivacije s pomočjo domače in tuje znanstvene literature. S svojo raziskavo sem z analizo izvedbe anketnega vprašalnika in dveh strukturiranih intervjujev ugotovila, da vodstvo podjetja Loteks uporablja avtentični način vodenja in da motivira svoje zaposlene. Z raziskavo sem ugotovila tudi povezavo avtentičnega vodenja in motivacije v podjetju Loteks ter svoje ugotovitve povezala s teoretičnim delom naloge.

V prvem poglavju sem s pomočjo domače in tuje strokovne literature podrobneje raziskala koncept avtentičnosti. Uvodoma sem se osredotočala na opredelitev pojma vodenja in funkcije vodenja. Nadaljevala sem z razlago o teoriji avtentičnega vodenja, značilnostih, elementih in veščinah avtentičnega vodenja. Nato sem se osredotočila na to, kdo avtentični vodja je, kakšne so njegove sposobnosti, kako se razvija in usposablja, in nazadnje opredelila treniranje veščin avtentičnega vodje. Kot zadnji sklop prvega poglavja sem pisala o avtentičnem vodenju in organizaciji, kjer sem zajela vpliv avtentičnega vodenja na kreativnost, produktivnost in inovativnost zaposlenih.

V drugem poglavju sem se osredotočila na teoretične osnove motivacije. Uvodoma sem predstavila splošni koncept motivacije. Nadaljevala sem z obravnavo ključnih motivacijskih teorij, ki ponujajo različne poglede na spodbujanje vedenja. Posebno pozornost sem namenila motivaciji zaposlenih, kjer sem pisala o načinih motiviranja, vplivu motivacije na uspešnost zaposlenih in oblikovanju delovnih mest za motivacijo. Osredotočila sem se tudi na razlikovanje med notranjo in zunanjo motivacijo ter na motivacijo in učenje.

Tretje poglavje predstavlja metodološki del raziskave, ki temelji na zbiranju primarnih podatkov z uporabo multimetodološkega pristopa. Na začetku poglavja sem predstavila podjetje Loteks – podjetje, ki sem ga uporabila za svojo raziskavo. Nato sem naredila kratek pregled, kako bosta potekali raziskava in metodologija. Nadaljevala sem z raziskovalnimi cilji, nato pa prešla na temeljno tezo. Nato sem izvedla samo raziskavo, pri kateri sem uporabila kombinacijo dveh različnih metod zbiranja podatkov – dva strukturirana intervjuja, ki sem ju izvedla z direktorjem podjetja in enim izmed zaposlenih v podjetju, ter anketni vprašalnik, ki so ga izpolnili vsi zaposleni v podjetju. Intervjuja sem strukturirala podobno – oba sta se začela s sklopom vprašanj o avtentičnem vodenju in nadaljevala s sklopom vprašanj o motivaciji. Anketni vprašalnik je bil zasnovan s tremi sklopi vprašanj. Pri prvem vprašanju so zaposleni morali izbrati tri po njihovem mnenju najpomembnejše lastnosti vodje, potem pa sta sledila dva sklopa vprašanj, pri katerih so morali zaposleni izraziti stopnjo strinjanja s trditvijo. En sklop vprašanj se je nanašal na avtentično vodenje in drug na motivacijo. V drugem delu pa sem naredila analizo odgovorov in interpretirala rezultate. Ne nazadnje pa sem oblikovala zaključne ugotovitve.

V svoji magistrski nalogi sem dosegla osnovni cilj, ki je bil preučiti pomen avtentičnega vodenja in motivacije na primeru podjetja Loteks. Dosegla sem tudi pomožne cilje - s pomočjo sekundarnih virov sem preučila pomen koncepta avtentičnega vodenja v organizacijah, prav tako sem s pomočjo sekundarnih virov preučila koncept motivacije in njene teorije. Na podlagi empirične raziskave sem prikazala, da je avtentično vodenje prisotno v podjetju Loteks in ugotovila, da zaposlene najbolj motivirajo notranji dejavniki – pozitivni odnosi, občutek pripadnosti, zadovoljstvo ... Prav tako pa sem s pomočjo empirične raziskave podala vodstvu priporočila in smernice. Skozi analizo zbranih podatkov lahko temeljno tezo potrdim. Temeljna teza mojega magistrskega dela pravi: »Pristop avtentičnega vodenja v podjetju Loteks je pozitivno in neposredno povezan z motivacijo zaposlenih. Prav tako sem odgovorila na vsa raziskovalna vprašanja in prišla do ugotovitve, da je pri vodenju podjetja Loteks prisoten koncept avtentičnega vodenja. Ugotovila sem tudi, da so v podjetju najpomembnejši notranji motivacijski dejavniki – Zadovoljstvo, pohvale, pozitivni odzivi. Prepoznala sem tudi povezavo med lastnostmi avtentičnega vodenja in motivacijskimi dejavniki v podjetju ter ugotovila, da avtentično vodenje močno vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju. Ugotovila pa sem tudi, da je pri motiviranju zaposlenih koncept avtentičnega vodenja ključen.«

Pri tem se zavedam omejitve raziskave, saj so bili vsi anketiranci zaposleni v podjetju Loteks, kar lahko vpliva na objektivnost njihovih odgovorov zaradi morebitne pristranskosti oziroma želje po pozitivni predstavitvi podjetja in vodstva. Poleg tega raziskava temelji na primeru enega podjetja, zato ugotovitev ni mogoče neposredno posplošiti na druga podjetja ali panoge. Kljub tem omejitvam pa raziskava ponuja uporaben vpogled v delovanje avtentičnega vodenja in njegovo povezavo z motivacijo zaposlenih v praksi ter lahko služi kot dobra osnova za nadaljnje raziskovanje na širšem vzorcu.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Alvesson, M., in Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
2. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(3), 222.
3. Baquero, A. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology research and behavior management*, 1403-1424.
4. Černe, M., Jaklič, M., in Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
5. Černe M., in Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819-842.
6. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11-A22.
7. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., in Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
8. Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications
9. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
10. Wirawan, H., Jufri, M., in Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139–1154.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvesson, M., in Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
2. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(3), 222.
3. Baquero, A. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology research and behavior management*, 1403-1424.
4. Brezovšek, M., in Kukovič, S. (2014). *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Fakulteta za družbene vede.
5. Chuang, S. F., in Church, R. L. (2017). Measuring the power, affiliation, and achievement needs of entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 70, 50-60.
6. Cooper, J.O., Heron, T.E., in Heward, W.L. (2020). *Applied Behavior Analysis* (3. izd.). Pearson Education.
7. Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., in Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133.
8. Černe, M., Jaklič, M., in Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
9. Černe M., in Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819-842.
10. Deci, E. L., in Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 13, 13-32.
11. Deci, E. L., in Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
12. Deci, E. L., in Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 416-436.
13. De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. in Mujtaba, B. G. (2018). *Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories*

- applied with higher education employees. International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20-32.
14. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M. in Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11-A22.
 15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., in Černe, M. (2009). *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 16. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., in Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 17. Dimovski, V., Penger, S., in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 18. Dimovski, V., in Penger, S., (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
 19. Edú Valsania, S., Moriano, J. A., in Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152.
 20. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., in Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
 21. George, B. (2010). *True north: Discover your authentic leadership* (Vol. 143). John Wiley & Sons.
 22. Grant, A. (2017). *Originals: How non-conformists move the world*. Penguin.
 23. Haar, J., O'Kane, C., in Cunningham, J. A. (2022). Firm-level antecedents and consequences of knowledge hiding climate. *Journal of Business Research*, 141, 410-421.
 24. Hackman, J. R., in Oldham, G. R. (2018). Work redesign: Overview and critique. In C. Cooper in J. Barling (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 197-216). Oxford University Press.
 25. Han, Z., Wang, Q., in Yan, X. (2019). Motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), 605.
 26. Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., in Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.

27. Jock, B. (2024). *The Relationship Between Authentic Leadership and Employees' Work Motivation Among Millennial IT Engineers* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
28. Kanfer, R., in Chen, G. (2015). Expectancy Theory: A Review and New Directions. *Academy of Management Annals*, 9(1), 479–530.
29. Kos, D. (2020, 29. avgust). *Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti*. <https://siol.net/posel-danes/novice/sandra-penger-avtentico-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>.
30. Kotni, V. D. P., in Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg two-factor theory model for motivating retail salesforce. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24-42.
31. Kouzes, J. M., in Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6. izd.). Hoboken, NJ: Wiley.
32. Kozole, M., in Gračner, T. (2020). Menedžment dobrega počutja. *Journal of Universal Excellence (JUE)/Revija za Univerzalno Odličnost (RUO)*, 9(1).
33. Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 3(3), 125.
34. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., in Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, 41(6), 1677-1697.
35. Manuati Dewi, I., Ayu, G., Riana, I. G., Suparna, G., in Surya, I. B. K. (2023). The Role of Authentic Leadership in Fostering Work Engagement and Innovative Behavior in The Creative Industry. *Quality-Access to Success*, 24(197).
36. Neider, L. L., in Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164.
37. Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
38. Nübold, A., Van Quaquebeke, N., in Hülshager, U. R. (2020). Be (com) ing real: A multi-source and an intervention study on mindfulness and authentic leadership. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 469-488.
39. Park, J. H., Shin, J. J., Gau, L. S., in Kim, J. C. (2025). Authentic Leadership and Subjective Career Success: The Mediating Roles of Psychological Safety and Mindfulness in a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 17(7), 2861.
40. Petriglieri, G. (2021). Why authentic leadership matters now. *Harvard Business Review*, 99(1), 104-111.

41. Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. penguin.
42. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., in e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
43. Rego, P., Lopes, M. P., in Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151.
44. Reeve, J. (2018). *Understanding motivation and emotion* (7. izd.). John Wiley in Sons.
45. Robbins, S. P., in Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior*. (18. izd). New York City, NY.
46. Ryan, R. M., in Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860.
47. Ryan, R. M., in Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
48. Sadri, G. in Bowen, R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE*, 43(10), 44-48.
49. Shamir, B., in Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
50. Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
51. Stiglitz, J. E. (2012). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. W. W. Norton in Company.
52. Swain, A. K., Cao, Q. R., in Gardner, W. L. (2018). Six Sigma success: Looking through authentic leadership and behavioral integrity theoretical lenses. *Operations Research Perspectives*, 5, 120-132.
53. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
54. Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847-872.

55. Wirawan, H., Jufri, M., in Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139–1154.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

Sem Inja Bracović Strmec in v sklopu podiplomskega študija managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko delo na temo avtentičnega vodenja in motivacije na primeru podjetja Loteks.

Vljudno vas prosim, da na anketo odgovorite v celoti in pri tem upoštevate navodila, zapisana pri vprašanjih. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene magistrskega dela. Reševanje vam bo vzelo približno 10 minut.

Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje!

VPRAŠALNIK NA TEMO AVTENTIČNEGA VODENJA

1. Označite 3 po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti vodje:

Optimizem

Samozavedanje (zaveda se svojih znanj in sposobnosti in v njih verjame)

Avtoriteta

Dober motivator

Miselna prožnost (uspešno se spopada s porazi in gleda naprej)

Pozitivizem

Odlično razvite komunikacijske sposobnosti

Samozavest

Analitično razmišljanje

Mirnost

Potrpežljivost, prilagodljivost

Sposobnost reševanje konfliktov

Drugo

2. Prosim na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne

strinjam, niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

Trditve in možni odgovori.	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 se vodja pozna in se zaveda svojih prednosti, vrednot, sposobnosti, slabosti, želja.	1	2	3	4	5
Vodja je iskren in pristen v svojem komuniciranju.	1	2	3	4	5
Odnos med vodjo in zaposlenimi temelji na zaupanju in odprtosti.	1	2	3	4	5
Vodji zaupam.	1	2	3	4	5
Vodja se ne boji priznati svojih napak in prevzeti odgovornosti.	1	2	3	4	5
Vodja ostaja zvest svojim vrednotam tudi v stresnih situacijah.	1	2	3	4	5
Vodja pri svojem delu daje zgled, ki mu je vredno slediti.	1	2	3	4	5
Dejanja vodje so skladna z njegovimi prepričanji.	1	2	3	4	5
Vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotuje njegovim prepričanjem.	1	2	3	4	5
Vodja posluša naša mnenja in jih vključuje pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
Vodja spodbuja zaposlene da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po: Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 202-207; V. Dimovski et al., Napredni management; Černe in Penger, Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja 2010, str.819-842;Covelli in Mason, Linking Theory to Practice: Authentic Leadership, 2017, str. 1-10

3. Prosim na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam, niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam.

Trditve in možni odgovori	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Motivacija je pomemben dejavnik v našem podjetju.	1	2	3	4	5
Menim, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Motivirajo me zunanje nagrade (denar, materialne nagrade, pohvale).	1	2	3	4	5
Motivirajo me notranje nagrade (samostojnost in odgovornost, zanimanje za delo, kreativnost in inovativnost, zadovoljstvo).	1	2	3	4	5
Čutim, da moje delo prispeva k uspehu podjetja.	1	2	3	4	5
Čutim, da imam vpliv na odločitve, ki se tičejo mojega dela.	1	2	3	4	5
V podjetju se počutim spoštovanega.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni me redno spodbuja in priznava moje dosežke.	1	2	3	4	5
Imam dostop do virov, orodij, ki jih potrebujem za uspešnost svojega dela.	1	2	3	4	5
Imam jasno predstavo o svojih naogah, ciljih.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po V. Dimovski et al., Temelji managementa in organizacije, 2014; str. 100, 2014; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 17-122; Zavrtanik et al., Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja, 2018/2019, str. 14-17; V Dimovski et al., Sodobni. management, 2005; Jensen, Employee Motivation: A Leadership Imperative, 2018, 1923-4015

Priloga 2: Strukturiran intervju z direktorjem

1. Kako bi opisali svoj stil vodenja? Kaj menite, da so ključne značilnosti avtentičnega vodje?
2. Kako se trudite biti avtentičen pri svojem vodenju? Bi sebe opisali kot dobrega vodjo? Kakšne so vaše pozitivne in kakšne negativne lastnosti vodenja?
3. Kako dobro mislite da poznate svoje sposobnosti, vrednote in želje?
4. Ali na vaše vodenje vplivajo vaša lastna prepričanja in vrednote? Na kakšen način?
5. Kako skrbite za to, da se kot vodja razvijate?
6. Kje vidite priložnost za izboljšanje svojega vodenja? Na čem želite delati?
7. Kako pomembni so vam odnosi med zaposlenimi? Kako spodbujate odprto komunikacijo in iskrenost med zaposlenimi? S kakšnimi koraki ustvarite okolje zaupanja?
8. Prepoznate razlike med zaposlenimi? Jih znate usmeriti, da pokažejo svoj potencial?
9. Svojim zaposlenim zaupate? Jih pri novih idejah podpirate in spodbujate?
10. Ali pri odločanju in delu upoštevate tudi ideje in mnenja, predloge zaposlenih?
11. Navedite 3 po vašem mnenju najboljše lastnosti vodje?
12. Kaj vas motivira pri vašem delu? Ali obstajajo kakšni dejavniki, ki vas spodbujajo k doseganju ciljev?
13. Kaj za vas pomeni motivacija na delovnem mestu? Kaj je tisto, kar po vašem mnenju najbolj vpliva na motiviranost zaposlenih?
14. Kako, na kakšen način motivirate svoje zaposlene? Kakšne strategije uporabljate za spodbujanje angažiranosti in produktivnosti?
15. Je po vašem mnenju pomembna tudi motivacija med zaposlenimi in ne le motivacija s strani vodje?
16. Ali menite, da je notranja motivacija pomembnejša od zunanje? Zakaj? Kako to vpliva na vaše vodenje?
17. Kako se spopadate ko motivacija med zaposlenimi pade? Imate kakšne posebne pristope za reševanje težav, ki vplivajo na motivacijo?

Priloga 3: Strukturiran intervju z enim zaposlenim

1. Koliko časa ste zaposleni v podjetju?
2. Kako bi opisali način vodenja vašega podjetja? Je vaš vodja avtentičen?
3. Kaj so za vas ključne značilnosti avtentičnega vodje?
4. Ali vaš vodja deluje v skladu s svojimi besedami in prepričanji (tj da dela kar govori)?
5. Menite, da je vašemu vodji pomembno, da sam pri sebi spozna svoje sposobnosti, vrednote, želje? In deluje v skladu z njimi?
6. Menite, da svojega vodjo dobro poznate?
7. Ali se vodja zaveda svojih slabosti in jih pokaže tudi svojim zaposlenim?
8. Ali vam je vaš vodja zgled in ali bi želeli kaj spremeniti pri njegovem stilu vodenja?
9. Ali vodja pozna vaše individualne talente in razlike? Vam zna prisluhniti in vas spodbuja pri vaših idejah?
10. Ali vaš vodja spodbuja odprto komunikacijo in iskren odnos?
11. Menite, da vas vodja posluša in vaša mnenja vključuje v svoje odločitve?
12. Imate občutek, da ostaja vaš vodja zvest svojim vrednotam tudi v težkih situacijah?
13. Ali je pozitivno vzdušje v vašem timu pomembno? Ali je povezano z uspešnostjo tima?
14. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija v vašem podjetju?
15. Kaj vas osebno najbolj motivira pri delu v podjetju? V teoriji, koncept motivacije delimo na zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji govorimo o materialnih nagradah(denar, bonitete, plača...) pri notranji pa govorimo o zadovoljstvu posameznika, optimizmu, na podlagi prejetih pohval in dosežkov. Katera motivacija je za vsa osebno najbolj pomembna in na vas bolj vpliva?
16. So vaš trud in dosežki prepoznani in nagrajeni?
17. Ali menite, da vodja dovolj vzdržuje visoko motivacijo zaposlenih?
18. Ali menite, da način vodenja v podjetju vpliva na vašo motivacijo? Kako?
19. V kolikšni meri se počutite bolj motivirani, ko je vodja odprt, iskren, dosleden?
20. Ali ste že doživeli situacijo, kjer je avtentično vodenje neposredno vplivalo na vašo zavzetost ali produktivnost? Prosim opišite.
21. Bi se lahko strinjali z raziskovalno tezo, da je pristop avtentičnega vodenja v vašem podjetju pozitivno in neposredno povezan z motivacijo zaposlenih?