

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH NA
PRIMERU DEŽELNE BANKE SLOVENIJA**

Ljubljana, september 2023

ALJAŽ FUHRMANN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Aljaž Fuhrmann, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in motivacija zaposlenih na primeru Deželne banke Slovenija, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 AVTENTIČNO VODENJE..... | 3 |
| 1.1 Avtentično vodenje | 3 |
| 1.1.1 Pregled teorije avtentičnega vodenja | 3 |
| 1.1.2 Koncept avtentičnosti | 4 |
| 1.1.3 Avtentični vodja značilnosti | 6 |
| 1.2 Ključni elementi avtentičnega vodenja | 8 |
| 1.2.1 Samozavedanje | 8 |
| 1.2.2 Samoregulacija | 8 |
| 1.2.3 Pozitiven psihološki kapital | 10 |
| 1.2.4 Pozitivno modeliranje | 11 |
| 1.3 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja | 12 |
| 1.3.1 360-stopinjsko vodenje | 12 |
| 1.3.2 Akcijsko učenje | 12 |
| 1.3.3 Sistem mentorstva | 13 |
| 1.3.4 Sistem nasledstva | 14 |
| 2 MOTIVACIJA..... | 14 |
| 2.1 Opredelitev motivacije | 14 |
| 2.2 Motivacijske teorije | 17 |
| 2.2.1 Herzbergova teorija motivacije | 17 |
| 2.2.2 Teorija A. Maslowa | 19 |
| 2.2.3 McGregorjeva teorija X in Y | 20 |
| 2.2.4 Vroomova motivacijska teorija | 22 |
| 2.3 Motivacija zaposlenih | 23 |
| 2.3.1 Načini motiviranja v različnih podjetjih | 24 |
| 2.3.2 Vpliv motivacije na uspešnost dela | 25 |
| 3 KVANTITATIVNA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V DBS | 27 |
| 3.1 Predstavitev podjetja DBS | 27 |
| 3.2 Zasnova raziskovanja metodologija..... | 27 |
| 3.2.1 Cilji raziskave | 27 |
| 3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja | 28 |
| 3.2.3 Metodologija in oblikovanje vprašalnika | 28 |
| 3.3 Analiza in predstavitev podatkov | 29 |
| 3.3.1 Avtentično vodenje v DBS | 29 |
| 3.3.1.1 Metodologija merjenja avtentičnega vodenja..... | 29 |
| 3.3.1.2 Lastna avtentičnost vodij | 30 |
| 3.3.1.3 Zaznana avtentičnost vodij ocenjena s strani zaposlenih..... | 31 |

| | | |
|---------------------------|---|-----------|
| 3.3.1.4 | <i>Ocena avtentičnosti vodij</i> | 33 |
| 3.3.2 | Motivacija zaposlenih v DBS | 34 |
| 3.4 | Analiza raziskovalnih vprašanj in priporočila za vodstvo banke DBS | 41 |
| 3.4.1 | Odgovori na raziskovalna vprašanja | 42 |
| 3.4.2 | Omejitve | 45 |
| 3.4.3 | Priporočila za krepitev motivacije na individualni ravni..... | 45 |
| SKLEP | | 47 |
| LITERATURA IN VIRI | | 49 |
| PRILOGA | | 1 |

KAZALO TABEL

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabela 1: | Primer notranje in zunanje motivacije..... | 16 |
| Tabela 2: | Primeri higienikov na delovnem mestu | 18 |
| Tabela 3: | Raziskovalna vprašanja | 28 |
| Tabela 4: | Štirje skupine zaznane avtentičnosti..... | 30 |

KAZALO SLIK

| | | |
|-----------|---|----|
| Slika 1: | Različni pomeni avtentičnosti | 5 |
| Slika 2: | Avtentični vodja značilnosti..... | 7 |
| Slika 3: | Štirje elementi samozavedanja | 8 |
| Slika 4: | Cikel samoreguliranega učenja | 9 |
| Slika 5: | Sestavine pozitivnega psihološkega kapitala | 10 |
| Slika 6: | Proces motivacije | 15 |
| Slika 7: | Primeri higienikov in motivatorjev v službi..... | 19 |
| Slika 8: | Hierarhija potreb po Maslowu..... | 20 |
| Slika 9: | Primerjava teorij X in Y | 21 |
| Slika 10: | primerjava teorija X in Y | 22 |
| Slika 11: | Logotip Deželne banke Slovenije D.D..... | 27 |
| Slika 12: | Povprečne vrednosti ocen lastne avtentičnosti vodij..... | 31 |
| Slika 13: | Povprečna vrednost avtentičnosti ocenjena s strani zaposlenih | 32 |
| Slika 14: | Primerjava povprečnih vrednosti avtentičnosti ocenjenih s strani zaposlenih in vodij | 33 |
| Slika 15: | Povprečno število točk lastne avtentičnosti vodij v primerjavi z zaznano avtentičnostjo vodij s strani zaposlenih | 34 |
| Slika 16: | Vas vodja spodbuja pri delu za doseganje ciljev?..... | 34 |
| Slika 17: | Navedite, kako vas nadrejeni spodbujajo k motivaciji?..... | 35 |

| | |
|--|----|
| Slika 18: Koliko ste motivirani na delovnem mestu?..... | 35 |
| Slika 19: Ali bi bili ob ustrezni motivaciji pripravljeni storiti več delovnih opravil?..... | 36 |
| Slika 20: Ali bi bili pripravljeni priporočiti delodajalca?..... | 36 |
| Slika 21: Povprečne ocene dejavnikov motivacije na splošno | 37 |
| Slika 22: Osebna ocena zaposlenih o njihovi motivaciji, glede različnih motivacijskih dejavnikov | 37 |
| Slika 23: Primerjave osebne motivacije zaposlenih in dejavnikov motivacije na splošno . | 38 |
| Slika 24: Spol anketirancev | 39 |
| Slika 25: Starost anketirancev | 39 |
| Slika 26: Najvišja dosežena izobrazba | 40 |
| Slika 27: Ali so anketiranci zaposleni v centrali ali poslovalnici..... | 40 |
| Slika 28: Čas zaposlitve..... | 41 |
| Slika 29: Priporočila podjetju | 46 |

KAZALO PRILOG

| | |
|---|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene..... | 1 |
| Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodstvo | 7 |

SEZNAM KRATIC

DBS – Deželna banka Slovenije D.D.

UVOD

Vodenje ima pomembno vlogo v organizacijskem okolju in stil vodenja, ki ga sprejmejo vodje, lahko neposredno ali posredno vpliva na vedenje, motivacijo in odnos do dela za zaposlene. Poslovni svet je čedalje bolj konkurenčen in hitro spreminjajoč in za uspešno tekmovanje je ključnega pomena prepoznati pomen vodenja za uspeh organizacije. Zaradi velikega števila moralnih in finančnih škandalov povezanih z brezvestnimi voditelji, se je pojavila potreba po novih teorija, kot je avtentično vodenje (Benzel, 2021).

Pri avtentičnem vodenju gre za zapleten odnos med zaposlenimi in vodji, ki je odvisen od sposobnosti nadrejenega in vzajemnega zaupanja med vodjo in zaposlenim. Vodje morajo dobro poznati osebne lastnosti in sposobnosti svojih zaposlenih in avtentične potrebe. Le tako jih lahko ustrezno spodbuja in motivira ter poskrbi, da vsi zaposleni dosegajo zastavljene rezultate, ki bodo pripomogli, k boljšemu poslovnemu uspehu podjetja (Dimovski in drugi, 2017).

Pri upravljanju podjetja ima **motivacija** med zaposlenimi zelo pomembno vlogo. Človeška narava je sestavljena tako, da želijo spodbudo za boljše delovanje in spremembe. Motivacijo uporabljajo vodje in menedžerji kot tehniko za spodbujanje uspešnosti zaposlenih pri različnih delovnih opravilih. Pomembno je, da imajo ljudje primerno motivacijo, tako v poslovnem ter tudi zasebnem življenju. V primeru, če osebi manjka motivacije v zasebnem življenju (npr. za športne aktivnosti, zdravo prehranjevanje), se bo to negativno poznalo tudi pri motivaciji v poslovnem okolju. Motivacija je gonilo in nam prinaša veliko koristi, ki se je zavedamo šele, ko začnemo videvati rezultate (UKEssays, 2018). Motivacija je proces oziroma vedenje, ki je usmerjeno k doseganju določenega cilja, kratkoročnega ali dolgoročnega. Je proces, ki je vezan na individualno vedenje posameznikov v povezavi z njegovimi prepričanji, stališči, vrednotami in mislimi. Ko je oseba motivirana, to povzroči domino efekt, pri katerem usmerja in spodbuja tudi druge ljudi k uresničevanju zastavljenih ciljev (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 11–17).

Namen magistrskega dela je podrobneje preučiti in razširiti znanje s tujo in domačo literaturo glede obravnavane teme avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih ter njuni medsebojni povezanosti. Podjetja in organizacije poskušajo nenehno izboljševati motivacijo pri svojih zaposlenih, saj ta pripomore k boljšim poslovnim uspehom podjetja, boljšemu splošnemu zadovoljstvu in dobri delovni klimi med zaposlenimi. Tovrstno raziskovanje o preučevanem področju motivacije je vedno aktualno, saj se motivacija med zaposlenimi nenehno spreminja zaradi različnih razlogov. Pri svojem magistrskem delu sem želel predvsem preučiti vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo zaposlenih v banki Deželna banka Slovenije, d. d. (v nadaljevanju DBS). Poleg tega želim tudi podati vodstvu podjetja svoje ugotovitve in priporočila, s katerimi metodami bi lahko motivacijo med zaposlenim še izboljšali.

Ključni CILJ magistrskega dela je preučiti zbrano literaturo na področju avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih, ter njuno medsebojno povezavo, nato pa obravnavano tematiko, podkrepiti z metodološko raziskavo v Deželni banki Slovenije, d. d.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Preučiti in predstaviti aktualno domačo in tujo strokovno teorijo, članke ter knjige ter na podlagi tega preučiti koncepta avtentičnega vodenja in motivacije med zaposlenimi.
2. Sestaviti ustrezen anketni vprašalnik in ugotoviti, kakšno stališče imajo zaposleni do avtentičnega vodenja ter motivacije.
3. Na podlagi kvantitativne raziskave predstaviti ugotovitve ter podati splošna priporočila, ki jih lahko uporablja vodstvo ali druge poslovne organizacije.

TEMELJNA TEZA se glasi: vodje, ki se poslužujejo avtentičnega stila vodenja z različnimi metodami in strategijami povzročajo, da so njihovi zaposleni bolj motivirani.

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA:

1. Ali je v Deželni banki Slovenije, d. d. prisotno avtentično vodenje?
2. Kako motivirani so zaposleni v DBS?
3. Kaj najbolj motivira zaposlene v DBS?
4. Na kakšen način spodbujajo vodje svoje zaposlene pri motiviranju?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del. V prvem teoretičnem delu se bom osredotočil na predstavitev dveh glavnih konstruktov – avtentično vodenje in motivacija. V tem delu bodo uporabljeni sekundarni viri, ki bodo vsebovali domačo in tujo strokovno teorijo. Sekundarni podatki bodo predstavljeni v logičnem zaporedju z deskriptivno metodo.

V drugem raziskovalnem delu bom predstavljeno teorijo iz prvega dela podkrepil s primarnimi podatki. Naredil bom anketo, ki bo vseboval vprašanja polodprtega tipa, kjer bo v raziskavo vključena populacija zaposlenih v DBS. Vprašalnik bo sestavljen iz različnih vprašanj. Pri nekaterih vprašanjih bo anketiranec obkrožil enega od ponujenih odgovorov. V vprašalniku bodo uporabljena tudi vprašanja s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Namen vprašalnika bo predvsem ugotoviti povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo med zaposlenimi v DBS ter raziskati, kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene.

Omejitve - Ker bom izvajal anketo v banki je ključna zaupnost podatkov. Omejitve so tudi pristranski odgovori. Če bo anketiranec odgovarjal na vprašalnik ni zagotovljeno, da bodo podatki iskreni, ker se mu ne bo dalo odgovarjati, ali ne bo imel časa. Omejitev je tudi, da se anketirancem ne bo dalo rešiti ankete do konca, zaradi takšnih ali drugačnih razlogov.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

1.1.1 Pregled teorije avtentičnega vodenja

Smo v obdobju, ko se gospodarstvo in poslovni svet spreminja z visoko hitrostjo. Spremembe in velika tveganja so dandanes neizogibne (COVID-19, vojna v Ukrajini, tehnologija ipd.). Vsi ti dogodki povzročajo na trgu hitre spremembe, kot so rast cen energentov in surovin, zmanjšan obseg dobave izdelkov in surovin zaradi logističnih težav, prehod iz klasične oblike dela na delo na daljavo ter tudi upad motivacije med zaposlenimi zaradi takšnih ali drugačnih razlogov. Zato se vse več organizacij odloča za uporabo različnih metod, med drugimi tudi napredni menedžment. Eden od metod naprednega menedžmenta je tudi avtentično vodenje, ki je tisto vodenje, ki daje organizaciji moč, da se hitreje odzove na različne spremembe na trgu ter doseže dobre poslovne rezultate (Dimovski in drugi, 2013, str. 18). Avtentično vodenje vpliva na psihološki kapital sledilcev, tovrstno vodenje podpira samozavedanje in samo regulacijsko pozitivno vodenje, tako vodij kot tudi sledilcev ter spodbuja pozitivno osebno rast in razvoj. Poleg tega avtentične vodje vplivajo na svoje sledilce s pozitivnimi čustvi in sposobnostjo spodbujanja samoodločanja med zaposlenimi. Avtentične vodje spodbujajo pozitivno delovno okolje, kjer lahko zaposleni pridobivajo pozitiven psihološki kapital (Ramalu & Janadari, 2022).

Ključna naloga avtentičnih vodij in menedžerjev je razumevanje lastnih čustev in čustev zaposlenih in ljudi s katerim so v vsakdanjem stiku. Čustva so del vsakdana, vsaka oseba se sooča z različnimi čustvi v svojem delovnem okolju in pomembno je, da imajo zaposleni svoja čustva pod kontrolo, saj to zelo vpliva na njihove odločitve pri reševanju problemov in izzivov. Učinkovito vodenje je v veliki meri tudi odvisno od voditelja, da zna imeti pod kontrolo svoja čustva tudi v različnih stresnih trenutkih, ter da ne deluje vzkipljivo ali negativno če pride do stresnega dogodka. Zaposleni bodo veliko lažje sledili vodji, ki zna ob stresnih dogodkih ohraniti mirne živce in ukrepati odločno (Rajah, Song & Arvey, 2011). Današnji voditelji in menedžerji se v današnjem obdobju soočajo s kompleksnim in zahtevnim poslovnim okoljem, zato je postala čustvena inteligenca ena od ključnih orodij, s katerim se lahko vodje soočajo s problemi poslovnega okolja (Pastor, 2014). Avtentične vodje imajo določene značilnosti, ki določajo njihov stil vodenja. Čeprav nimajo vsi avtentični vodje enakih osebnih lastnosti, jih je med vodji nekaj skupnih, nekateri od teh so: predanost osebni rasti, predanost strokovnemu razvoju, samozavedanje, čustvena inteligenca, disciplina na delovnem mestu, sposobnost navdihovanja drugih, močna osredotočenost na dolgoročne cilje, doslednost, integriteta in preglednost (Indeed, 2021).

Avolio in Gardner (2005) menita, da avtentično vodenje spodbuja pozitivno samopodobo razvoja vodij in sledilcev in s tem spodbujajo zdravje in dobro počutje v organizaciji. Avtentično vodenje je lahko preslikano na 6 razsežnosti dobrega počutja: avtonomija

(samoodločanje in samoregulacija), obvladovanje okolja (upravljanje in oblikovanje okolja, skladno z osebnimi potrebami), osebna rast, pozitivni in zaupljivi odnosi z drugimi osebami, samosprejemanje (dobro počutje o sebi in poznavanje svojih omejitev) in življenjski namen (temeljni pomen zaradi katere posameznik deluje) (Avolio & Gardner, 2005).

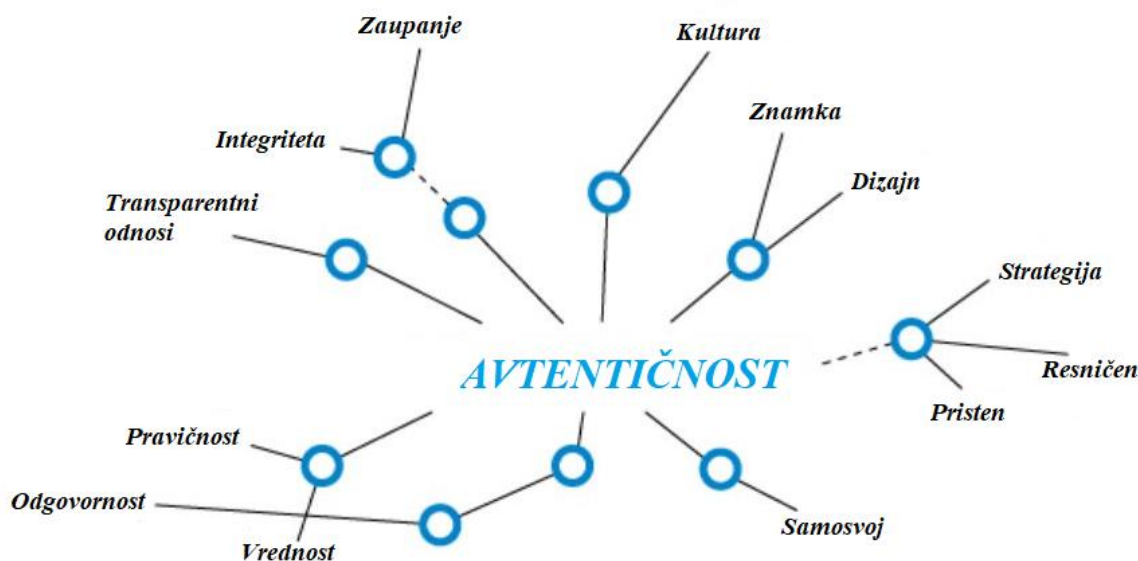
Avtentični voditelji vedo, katere osebne lastnosti morajo razkriti komu in kdaj. Avtentični voditelji, ki so zelo prilagojeni svojemu okolju, se zanašajo na intuicijo, rojeno iz formativnih, včasih hudih izkušenj, da razumejo pričakovanja in skrbi ljudi, na katere želijo vplivati. Ohranjajo svojo posebnosti kot posamezniki, vendar vedo, kako si pridobiti sprejemljivost v močnih korporativnih in družbenih kulturah ter kako elemente teh kultur uporabljati kot osnovo za korenite spremembe (Goffe & Jones, 2005). Avtentični vodja je moralna oseba, ki s razkrinkavanjem svoje notranje dobrote pozitivno vpliva na vse udeležence. Avtentični voditelji se globoko zavedajo, kako razmišljajo in se vedejo in jih drugi dojemajo kot osebe, ki se zavedajo svojih lastnih vrednot/moralnih perspektiv, znanja in prednosti drugih. Zavedajo se konteksta v katerem delujejo in so samozavestni, upajoči, optimistični, odporni in visokega moralnega značaja (Avolio & Gardner, 2005).

Pogosto se zdi, da avtentični voditelji vedo, katere osebne lastnosti morajo razkriti komu in kdaj. Avtentični vodje, ki so zelo prilagojeni svojemu okolju, se zanašajo predvsem na intuicijo, rojeno iz formativnih, včasih hudih izkušenj, da razumejo pričakovanja in skrbi ljudi, na katere želijo vplivati. Vodje obravnavajo svoje posebnosti kot posamezniki, vendar vedo, kako si pridobiti potrditev (sprejemanje) v močnih korporativnih in družbenih kulturah ter kako elemente teh drugih kultur uporabiti kot osnovo za korenite spremembe v organizaciji (Ford & Harding, 2011).

1.1.2 Koncept avtentičnosti

Ko pregledujemo literaturo o »avtentičnosti« takoj postane očitno, da različni učenjaki izraz avtentičnost uporabljajo na različne načine. Avtentičnost je skladen odnos med zunanjimi značilnostmi subjekta in njegovimi notranjimi vrednotami. Avtentičnost kot skladnost je skladen odnos med entiteto in njenimi družbenimi normami. Avtentičnost kot povezava je skladnost med entiteto, krajem ali časom (Lehman, Oconnor, Kovacs & Newman, 2019). Definicija avtentičnosti so različne in nekoliko nejasne. Vendar se zdi, da je ta koncept povezan z zahodnimi filozofsko miselnostjo: ontološka fiksna entiteta, ki ima svoj notranji jaz, varno omejen od zunanjega sveta. Avtentična oseba je tista, ki je moralno dobra navznoter, ter s svojimi dejanji dobro vpliva na sebe in vse prisotne (Avolio & Gardner, 2005). Slika 1 prikazuje različne pomene avtentičnosti.

Slika 1: Različni pomeni avtentičnosti



Prerejeno po Bosco Anthony (2023).

O avtentičnosti ne smemo razmišljati kot o statičnem konceptu, ampak kot o razvojnem procesu, ki se skozi različna obdobja spreminja. Perspektiva avtentičnosti se skozi leta pri posameznikih spreminja, zaradi spreminjajočih odnosih med posameznikom in samim seboj, drugimi družbenimi normami v katero je vpeto njegovo življenje. Tako avtentičnost združuje dinamično povezavo med statističnimi in procesnimi značilnostmi avtentičnosti, zaradi česa je avtentičnost bolj projekt v teku in ne nečesa kaj je mogoče doseči. Na podlagi tega avtorji definirajo avtentičnost kot proces bivanja v skladnem odnosu s seboj, drugimi in ustreznimi družbenimi normami (Dammann, Friederichs, Lebedinski & Liesenfeld, 2021). Avtentičnost se lahko nanaša na zmožnost kraja, osebe ali dogodka, da ustreza idealizirani predstavi realnosti, to je niz pričakovanj glede tega, kako naj bo stvar izgledala, zvenela ali se počutila. Hkrati se avtentičnost lahko nanaša na verodostojnost ali iskrenost osebe ali predmeta, in njeno sposobnost, da izpade naravna, verodostojna in iskrena (Kovacs, 2019). Avtentičnost pomeni živeti v harmoniji s svojim resničnim jazom, razhajanje med dejanji in vrednotami bi vodilo v nepristno vedenje, varanje sebe in drugih. Ta pomen avtentičnost izhaja iz stare Grčije in pomeni »zvesti sebi« (Kovacs, 2019).

Avtentično vodje so tisti, ki se globoko zavedajo, kako razmišljajo in se vedejo in jih drugi dojemajo kot osebe, ki se zavedajo svojih in tujih vrednot/moralne perspektive, znanja in prednosti, zavedajo se konteksta v katerem delujejo, so samozavestni, upajoči, optimistični, odporni in imajo visok moralni značaj (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Avtentičnost je izraz, ki opisuje posameznikovo zaznano stopnjo pristnosti izdelka ali izkušenj. Pristnost ali avtentičnost ni oprijemljiva dobrina, temveč presoja ali vrednost, ki se pripisuje temu, kaj se ocenjuje (Duffy, 2019).

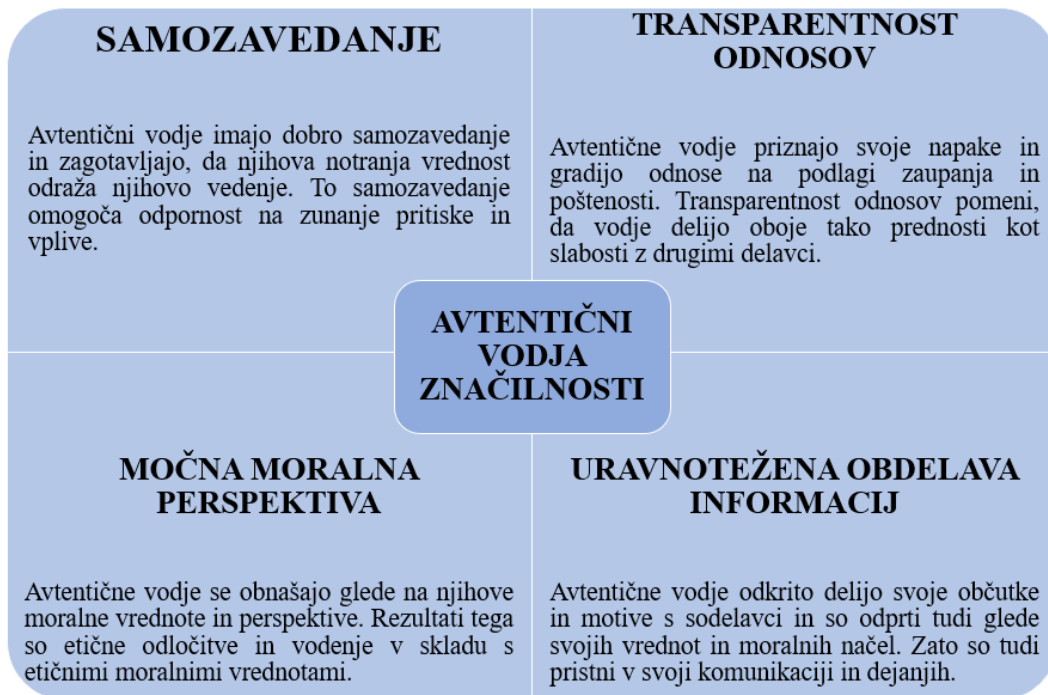
Harvey, Martinko in Gardner (2006) vztrajajo, da morajo avtentičnost posamezniku pripisati drugi. Voditelji ne morejo sebe ocenite za pristne, ampak jih lahko take opišejo le ljudje, ki so z njim v stiku. Avtentičnost opredeljeno kot tako, zaznavajo samo drugi in tako ocenjujejo, kako vodje izražajo svoj značaj skozi vedenje. Zato avtentično vodenje najpogosteje merimo skozi vidik vodij kot tudi z vidika sledilcev in sodelavcev.

Koncept avtentičnost je bil obširno obravnavan v različnih disciplinah vključno z razvojno psihologijo in eksistencialno filozofijo. Obravnavana je bila tudi pri verouku in zgodovini ter drugod. Avtentičnost je vseprisotna in nas kliče, da smo zvesti sebi in svetu, svojim vrednotam, ne glede na pritisk. Avtentičnost pomeni biti pošten do sebe ter prevzeti odgovornost za svoje napake in vrednote. Ideali in dejanja se ujemajo in povezujejo. To je pogosto težko implementirati v resnično življenje in pogosto povemo ljudem, kaj želijo slišati ter tako ravnamo v nasprotju z našo pravo naravo, skratka živimo nepristno oziroma nosimo masko. Življenje in delo na ta način je utrujajoče. Omejujoče in stresno. Prav tako nas lahko ovira pri doseganju našega pravega potenciala. Ko si dovolimo biti to, kar smo, lahko živimo svobodno in izberemo svojo pot v življenju (Klenke, 2007).

1.1.3 Avtentični vodja značilnosti

Za avtentičnega vodja je značilno, da spodbuja pozitivne psihološke rezultate, kot so etično ozračje, višje samozavedanje in ponotranjeno moralno perspektivo. Vse to povzroča posledično bolj uravnoteženo obravnavo informacij ter večjo preglednost in relacijsko delo s sledilci (samorazvoju sledilcev) (Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011). Za avtentične voditelje je značilno, da so tisti, ki izkazujejo samodisciplino in močan moralni kodeks, ne ubirajo bližnjic ali krivijo svoje morale, da bi dosegli določen cilj. Avtentični vodja mora imeti občutek za namen in vedeti, kdo je. Mora razumeti ljudi ter ugotoviti, kaj zaposlene motivira in pokazati zanimanje in skrb zanje. Avtentični vodja pozna svoje vrednote in jih dosledno izkazuje z vedenjem. Pomembno je tudi, da ima avtentični vodja pristen in človeški stik s svojimi zaposlenimi. Mora biti sposoben z mirnim odnosom obvladati neuspehe ali stresne situacije, ne sme biti razočaran zaradi neuspeha, ampak si mora prizadevati najti rešitev za vsako težavo. Pomembno je, da si vodja pridobi zaupanje zaposlenih s tem, da jim izkazuje empatijo, saj se tako zaposleni počutijo bolj prijetno in spregovorijo, če potrebujejo pomoč ali odmor (White, 2022). Ključne značilnosti avtentičnih vodij so prikazani v sliki 2.

Slika 2: Avtentični vodja značilnosti



Prيرهeno po Fybish (2020).

Raziskava je pokazala, da je značilno vsem avtentičnim vodjem naslednje značilnost:

Samozavedanje – nanaša se na globlje razumevanje moči in slabosti vodij ter večplastne ravni sebe. To pomeni tudi, da se vodje zavedajo svojega vpliva na druge zaposlene, kar kaže na nenehno ocenjevanje z njihove strani in povratnih informacij (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Transparentnost odnosov je ena od temeljnih značilnosti avtentičnih vodij zlasti v sodobni družbi. Kaže se v vedenju za izmenjavo informacij, misli in resničnih občutkov v medsebojni interakciji, obenem se moramo izogniti izražanja neprimernim čustvenim stiskam (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Poenotena moralna perspektiva je dimenzija, ki opisuje dejstvo, da morajo avtentične vodje delovati skladno z etičnim delovanjem. Ne smejo se odločati pod pritiskom organizacij, skupin ali družbe (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersning & Peterson, 2008).

Uravnotežena obdelava informacij se nanaša na stopnjo, do katere avtentični vodja objektivno s svojimi misli in etiko analizira vse pomembne informacije, preden sprejme odločitev (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersning & Peterson, 2008).

1.2 Ključni elementi avtentičnega vodenja

1.2.1 Samozavedanje

Kernis (2003) je definiral samozavedanje kot »imeti zavedanje in zaupanje v svoje motive, občutke, želje in samo pomembna spoznanja«. To pomeni, da se avtentični vodja preko samorefleksije zaveda svojih prednosti, slabosti, vrednot in motivov ter se na podlagi njih odloča.

Samozavedanje je proces, pri katerem se vodja ali posameznik zaveda in sprejema svoja čustva, cilje, motive, prepričanja in vrednote, ki so ključne komponente samozavedanja. Pozitivno samozavedanje je povezano z visoko čustveno inteligenco in samozavestjo (Morin, 2011). V sliki 3 so prikazani štirje elementi samozavedanja.

Slika 3: Štirje elementi samozavedanja



Prirejeno po Avolio & Gardner (2005).

Pri samozavedanju gre za vseživljenjski proces. Ker se kot osebnosti razvijamo in spreminjamo skozi čas, je treba poznavati sebe, da lahko optimalno delujemo pri procesu odločanja. S procesom konstantnega razvijanja kot vodja in osebnost, v smeri pozitivnega napredka, damo zgled sledilcem, da se zavedamo svojih lastnosti. Pojem samozavedanje je sestavljen iz 4 ključnih elementov, in sicer čustva, vrednote, identiteta in zavedanje lastnih ciljev (Bamford, Wong & Laschinger, 2013).

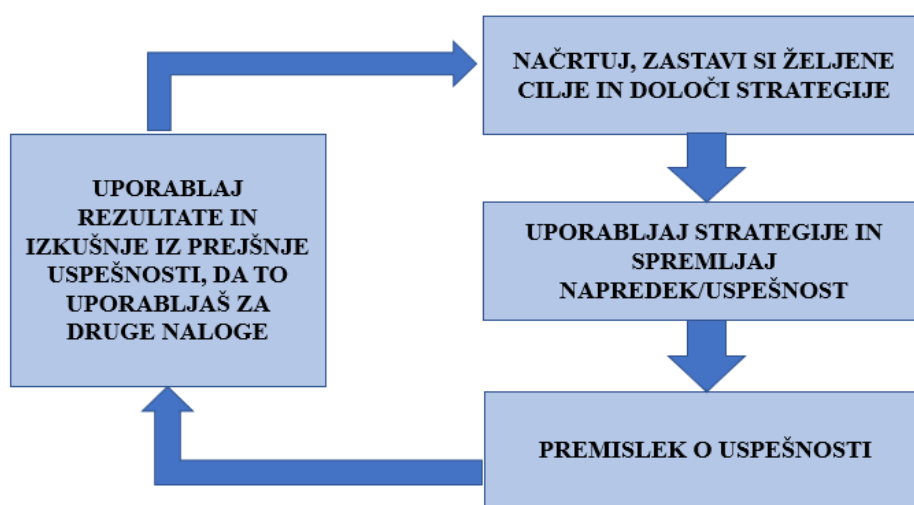
1.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je osrednji vidik prilagodljivega človeškega vedenja, ki so ga preučevali

skozi leče socialne in osebnostne ter kognitivne psihologije. Študija uspešne samoregulacija ima dolgo zgodovino. Samoregulacijo lahko na splošno definiramo kot ciljno usmerjeno vodenje, običajno znotraj vsaj minimalne časovne perspektive. Na splošno uspešna samoregulacija vključuje 3 ključne komponente: 1. misli, občutke in vedenje, ki jih posameznik podpira, predstavlja in spremlja. 2. Zadostna motivacija za vlaganje truda v zmanjševanje neskladij med standardi in dejanskim stanjem. 3. zadostno zmogljivost za zmanjšanje neskladja med doseženim in dejanskim ciljem. Ljudem lahko spodletijo pri samoregulaciji zaradi pomanjkanja standardov ali njihovega spremljanja, pomanjkanja motivacije in zmogljivosti (Hofmann, Schmeichel & Baddeley, 2012).

Samoregulacija se nanaša na proces samonadzora posameznikov. Da lahko vodja doseže samonadzor mora prvo postaviti določene standarde (nove ali obstoječe), tukaj gre za prvo stopnjo. Pri drugi stopnji vodja ocenjuje in primerja neskladnosti med postavljenimi in dejanskimi standardi. Zadnji stopnja je določitev ukrepov za odpravljanje neskladnosti med postavljenimi in dejanskimi cilji (Avolio & Gardner, 2005). Na sliki 4 je prikazan cikel samoreguliranega učenja.

Slika 4: Cikel samoreguliranega učenja



Prerejeno po Zimmerman (2002).

Samoregulirano učenje je ciklični proces, v katerem oseba/zaposlen načrtuje nalogo in določi strategijo, s katero bo dosegel zastavljeni cilj, nato v drugem koraku spremlja svojo uspešnost in v tretjem koraku razmišlja o rezultatih svoje strategije. Cikel se nato ponovi, ko oseba uporabi refleksijo, ki jo je pridobil v 3 korakih za prilagoditev in pripravo na naslednjo nalogo (Zimmerman, 2002).

Vodja gradi zaupanje med svojimi zaposlenimi s samoregulacijo. Predstavlja se takšen, kot je in se sprejme, zaradi tega pridobi pri zaposlenih zaupanje. Eden od načinov, kako to doseže, je z izražanjem resničnih občutkov in misli ter z odkritostjo. S samoregulacijo

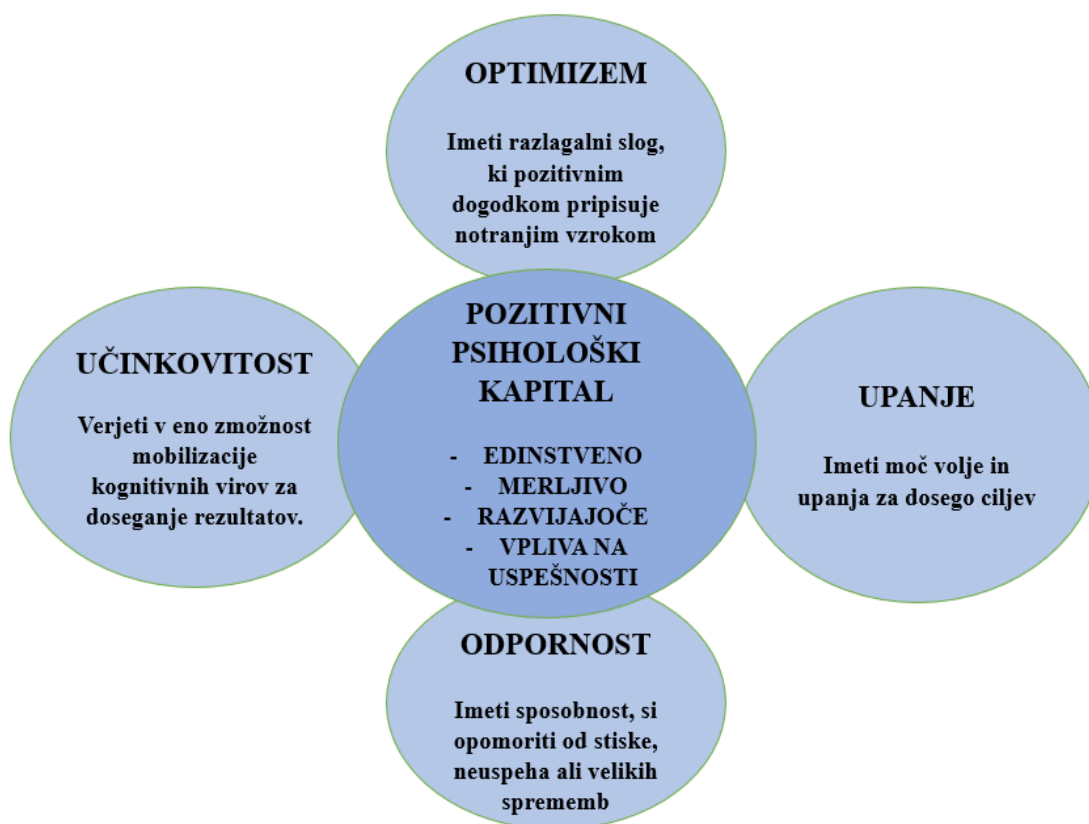
nadrejeni išče metode in načine, kako v različnih danih situacijah ostane odkrit do sebe in drugih udeležencev (McCullough & Willoughby, 2009).

Ključni procesi samoregulacije so notranji procesi obvladovanja, transparentni odnosi, avtentično vedenje posameznikov in uravnoteženo procesiranje podatkov in informacij. Pri notranjih procesih, gre za posameznikove procese motivacije in instinktov, na podlagi katerih se odloča. Uravnoteženo procesiranje podatkov in informacij je zbiranje pozitivnih ali negativnih informacij o sebi, na podlagi katerih lahko avtentični vodja, kasneje sprejema odločitve (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

1.2.3 Pozitiven psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital se je začel uporabljati pri razvijanju posameznikov. Uporablja se pri usmerjanju psiholoških lastnosti posameznikov in človeških talentov v smeri doseganja trajnih, produktivnih in etičnih dosežkov. Pozitivni psihološki kapital omogoča doseganje pozitivne organizacijske klime in pozitivne organizacijske samopodobe (Avey, Luthans & Mahatre, 2008). Na sliki 5 so prikazane sestavine pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 5: Sestavine pozitivnega psihološkega kapitala



Prيرهjeno po Luthans & Youssef (2007).

Za zaposlene je pomembno, da imajo pozitiven psihološki kapital za svoje institucije v smislu organizacijske kulture. Pozitivni psihološki kapital je opredeljen kot pozitivno stanje razvoja vsakega posameznika. Zaposleni s pozitivnim psihološkim kapitalom lahko prispevajo k uspešnim, učinkovitim in pozitivnim organizacijskim spremembam. Cilj pozitivnega psihološkega kapitala je najti pristop, kako pomagati zaposlenemu izboljšati svoje prednosti oz. kompetence. Za zaposlenega, ki ima pozitiven psihološki kapital, je značilno, da mora imeti zaupanje, imeti samozavest, da vloži potreben napor za uspeh pri zahtevanih opravilih. Mora imeti pozitivno življenjsko držo in obvladati večine za uspeh danes in v prihodnosti (optimizem), vztrajati proti cilju ter ob soočenju s problemom vzdržati, si opomoči ter ponovno vztrajati za dosego ciljev (Bay, Er & Payli, 2023).

Koncept psihološkega kapitala je močno povezan s povečanim duševnim blagostanjem in ravnmi zadovoljstva z življenjem in delom. Psihološki kapital je pogosto definiran kot »posameznikovo pozitivno psihološko stanje razvoja«, torej kombinacija psiholoških virov, na katere se lahko posameznik obrne za pomoč pri doseganju ciljev. Pozitivni psihološki kapital je sestavljen iz 4 ključnih komponent (Croft, 2020):

1. Upanje – imeti voljo do uspeha in sposobnost, pojasnjevanja, prepoznavanja in iskanja načinov za uspeh.
2. Učinkovitost in samoučinkovitost – imeti samozavest, da prevzame in vloži potrebne napore za uspeh na zahtevnih nalogah.
3. Odpornost – Vzdrževanje truda za doseganje ciljev.
4. Optimizem – Imeti pozitivno pričakovanje o sebi, uspehu, sodelavcih tako v sedanosti, kot prihodnosti.

1.2.4 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje je sistem mentorstva in discipline, ki se osredotoča na pozitivno vedenje in uspešnost na delovnem mestu. Za velika in majhna podjetja lahko pozitivno modeliranje zagotovi način za usposabljanje zaposlenih in izboljšanje uspeha zaposlenih. Učinkuje tako na posameznega delavca, kot na tiste, ki so del večjega skupinskega dela. Pozitivno modeliranje je povezano s številnimi drugimi pozitivnimi rezultati. Zaposleni, ki so mentorirani s pozitivnim vedenjem pogosto kažejo tudi večjo stopnjo učenja pri delu, imajo boljšo mobilnost ter lahko hitreje napredujejo po delovni lestvici. Poleg tega mentorji tudi sami dobijo zadovoljstvo pri delu, ker so v pomoč sodelavcu in podajajo pozitivna navodila (Lewis, 2022).

Pozitivno modeliranje uporabljajo avtentični vodje, kot ključno sredstvo za vplivanje na vedenje zaposlenih. Pomembno je, da avtentični vodja širi med zaposlenimi pozitivno kulturo in vedenje, saj se ta vedenje širi po organizaciji in vpliva na vse udeležence. Pri pozitivnem modeliranju vodje razvijajo lasten pozitiven psihološki kapital. Zaposleni pogosto lažje sledijo vodji, ki ima razvit psihološki kapital, saj se od njega naučijo naslednje

lastnosti: samozavesti, samozavedanja, stanja pozitivnega vedenja in pozitivna moralna stališča (Dowrick, 1999).

1.3 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja

1.3.1 360-stopinjsko vodenje

Ta metoda se uporablja za ocenjevanje vodij ali drugih zaposlenih. Pri tej metodi gre za pridobivanje povratnih informacij iz različnih posameznikov. Tovrstno metodo predstavlja spretnost vodje pri pridobivanju in zaznavanju čim več informacij in zaposlenih v svojem delovnem prostoru. Metoda se pogosto izvaja tako, da je vodja ocenjevan s strani zaposlenih, nadrejenih ali se ocenjuje celo sam (Rouvalis, 2022). 360-stopinjsko ocenjevanje vodenja je oblika povratne informacije za vodje v kateri se ocenjujejo njegova sposobnost, učinkovitost in vpliv kot menedžer, vodja ali izvršni direktor. S tovrstnim vrednotenjem vodstvo v podjetju dobi povratno informacijo. Vsak dobri vodja stremi k izboljšanju in želi, da njegova organizacija raste in je uspešna. Eden od načinov je, da vodja kljub svojemu splošnemu prepričanju o vodenju zahteva povratne informacije o svojem vodenju od drugih predstavnikov v organizaciji (O'Keefe, 2018).

Osnovni namen implementacije 360-stopinjskega vodenja izhaja iz želje po nadaljnjem razvoju upravljanja in vodenja. Ta pristop omogoča pridobivanje konstruktivnih povratnih informacij vodjem o njegovem načinu vodenja. Primerjava anonimnih povratnih informacij, ki jih sprejmejo od sodelavcev v primerjavi z lastno samooceno, jim omogoča, da imajo bolj realističen vpogled v njihove močne točke in priložnosti za izboljšavo. Ključno je, da se ocene vodij zbirajo anonimno s strani zaposlenih, saj to omogoča izražanje bolj iskrenih in resničnih mnenj in ocen (Waldman, Atwater & Antonioni, 1998).

Ena od težav tovrstnega ocenjevanja je, da nekatere organizacije imajo nastavljen sistem na tradicionalen sistem od zgoraj navzdol, da nadrejeni ocenjuje vodjo. To je pogosto predstavljeno kot pregled uspešnosti. Pri tem je težava, da pri prejemanju informacij od nadrejenega (nadzornika) je mnenje velikokrat pristransko in enostransko. Problem nastane, če nad vodjo ni nadrejenega (tovrstne informacije ne more prejeti). Drug problem tovrstnega ocenjevanja je tudi višje, ko posameznik v organizacijski lestvici prejme manj poštenih povratnih informacij od drugih posameznikov. Posamezniki povedo nadrejenim le stvari, ki jih želijo slišati, ker se bojijo, da bo drugače to negativno vplivalo nanje, mogoče zaradi zamer in omejuje njegovo sposobnost rasti, ker ne prejema iskrenih povratnih informacij o svojih prednostih, slabostih in področjih na katerih se mora še izboljšati (O'Keefe, 2018).

1.3.2 Akcijsko učenje

Dilworth in Willis (2003) sta akcijsko učenje definirala kot »proces refleksije posameznikovega dela in prepričanj v okolju, ki ga podpirajo vrstniki. Z namenom

pridobivanja novih vpogledov in reševanja resničnih poslovnih in skupnostnih problemov v realnem času«

Akcijsko učenje je v najenostavnejši definicije proces razvijanja kreativnih rešitev pri reševanju kompleksnih problemov, posameznikov, skupin ljudi in korporacij. Vključuje sprejemanje korakov za rešitev problema in nato ovrednotenje učinkovitosti teh korakov. Z drugimi besedami skušamo se naučiti iz te akcije, ki smo jo uporabili za reševanje problema. Akcijsko učenje je dobro za razvijanje vodstvenih veščin, poleg tega učinkovito tudi razvija lastnosti, kot so: sodelovanje, reševanje konfliktov in predajanja znanja, ki so ključne lastnosti za uspešnega vodja (CFI Team, 2022).

Marquardt, Leonard, Freedman in Hill (2009) so identificirali šest ključnih komponent akcijskega učenja: raznolika skupina, pomemben projekt ali problem, pronicljivo spraševanje in reflektivno poslušanje, ukrepanje glede na zastavljen problem, predanost učenju in mentorju, ki ima znanje na področju akcijskega učenja.

1.3.3 Sistem mentorstva

Mentorstvo je proces, v katerem izkušen posameznik pomaga mlajšemu pri njegovem razvoju in napredku ter vodi neizkušenega človeka z nasveti in pojasnili. Mentorstvo koristi tako mentorju kot mentorirancu, saj zagotavlja varno okolje za učenje in poklicno ter osebno rast mentoriranca. Ključno je, da se mentoriranec in mentor ujemata glede na cilje, ki so bili določeni ob začetku odnosa. Mentorstvo obstaja v formalni in neformalni obliki, pri čemer neformalno mentorstvo pomeni, da mentor in mentoriranec ne sledita strukturiranemu programu (Baskin, Biazus-Dalcin & Bartlett, 2023).

Znanje je ena od ključnih vrednosti v različnih organizacijah. Zaposleni se menjajo in posledično znanje prihaja in odhaja. Zaposleni in vodje se morajo nenehno učiti, nadgrajevati svoje znanje ter predajati znanje sodelavcem. Avtentični vodja mora poskrbeti, da so vsi zaposleni pravilno uvedeni, da lahko proces dela poteka neprekinjeno. Vodja mora biti pogosto v vlogi mentorja, saj ima bogat nabor delovnih izkušenj. Značilnost dobrega mentorja so zrelost, skromnost in samozaupanje. Ponosen je na svoje znanje, ki jih z veseljem prenaša na svoje zaposlene (Reeves, 2021).

Vodja, ki opravlja dolžnost mentorstva mora paziti, da ne ukazuje in se ne obnaša kot nadrejeni ampak se vživi v vlogo mentorja. Vloga mentorja je spodbujanje, svetovanje in pomaganje svojim vajencem z nasveti, izkušnjami in znanjem. Ko mentor predaja znanje vajencu, se pogosto tudi sam uči, saj se mora mentor postaviti v vlogo vajenca in mu razlagati nazorno in čim bolj logično (Schreiber, 2021).

1.3.4 Sistem nasledstva

V vsaki organizaciji so pomembne vodilne osebe, ki vodijo zaposlene. Organizacija mora imeti postavljene dolgoročne cilje in imeti rezervni načrt, kaj storiti v primeru, če se vodilni kader odloči za nepričakovan odhod (upokojitev) ali odpoved pogodbe zaradi različnih dejavnikov. Organizacija mora poskrbeti, da se začne uvajati bodoči kandidat z razvojnimi aktivnostmi, ki bo lahko prevzel vlogo vodje v primeru odhoda sedanjega. Tako organizacija poskrbi za svojo dolgoročno stabilnost in varnost (Mehrabani & Mohamad, 2011).

Strateško načrtovanje nasledstva predstavlja ključni gradnik za spodbujanje visoko uspešnih ekip v prihodnosti. Vizijo prihodnje delovne sile je treba oblikovati še danes, da bo organizacija pripravljena na izzive, ki prihajajo. Vprašanje, kako bo operativno delovanje vključno z varnostjo, kakovostjo in finančnimi rezultati, obrodilo sadove, če primanjkuje pravih talentov, postaja ključno, zato postaja načrtovanje nasledstva ključen element vsake organizacije. To vključuje prepoznavanje notranjih zaposlenih, ki so vredni napredovanja v karieri ter so sposobni prevzeti nove vloge v podjetju (Land, 2020).

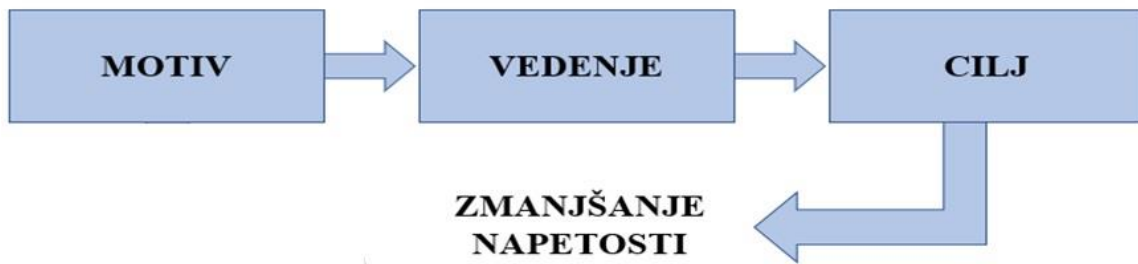
V preteklosti so številne raziskave potekale na področju načrtovanja nasledstva. Vendar nekateri raziskovalci menijo, da je začetek raziskav bila povezana z začetkom 20. stoletja s pisanjem Henri Fayola o 14 točk menedžmenta. Vendar do uspešnega načrtovanja in upravljanja nasledstva, kot ga poznamo danes, je prišlo v poznih šestdesetih in zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so sprejeli formalne metode načrtovanja nasledstva organizacije. Nekatero metode, ki so jih uporabili, so bile ocenjevanje uspešnosti in potencialne skupine nadarjenih zaposlenih, načrtovanje njihovega kariernega razvoja skozi organizacijo in oblikovanje podrobnih razvojnih načrtov (Rothwell, 2002).

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je psihološki konstrukt izumljen za opis mehanizma, s katerim posamezniki in skupine izberejo določeno vedenje in pri njem vztrajajo. Motivacija ima v vseh kulturah tisočletno zgodovino. Starogrške, rimske, egipčanske in domorodne kulture z vseh celin so razvile različne rubrike o pozitivnem motiviranem vedenje (Key, 2020, str. 65–77). Motivacija je ena od gonilnih sil človeškega vedenja. Spodbuja tekmovalnost in spodbuja družbene povezave. Njegova odsotnost lahko povzroči duševne bolezni, kot je depresija. Motivacija zajema želje po nadaljnjem stremljenju k smislu, namenu in življenju, ki ga je vredno živeti. Motivacija je ključni element pri postavljanju in doseganju naših ciljev (Moore, 2022). Slika 6 prikazuje proces motivacije.

Slika 6: Proces motivacije



Prirejeno po Papertyari (brez datuma).

Zgornja slika prikazuje proces motivacije. Motivacija zadeva tiste procese pri posamezniku, ki proizvajajo ciljno usmerjeno vedenje. Osnovni elementi procesa motivacije so (Papertyari, 2020):

- **Motivi** (spodbujajo ljudi k dejanjem, so glavni motivatorji za vedenje, za spremembo vedenja), V veliki meri so subjektivni in predstavljajo duševne občutke ljudi.
- **Vedenje** je serija dejavnosti, je na splošno motivirano z željo po doseganju cilja. V službi morajo za napovedovanje in nadzorovanje vedenja menedžerji razumeti motive ljudi.
- **Cilji** so motivi, ki so usmerjeni k zastavljenim ciljem. Motivi na splošno ustvarjajo stanje neravnovesja, fiziološkega ali psihološkega ravnovesja pri posamezniku. Doseganje cilja bo težilo k ponovni vzpostavitvi fiziološkega ali psihološkega ravnovesja. To povzroči zmanjšanje napetosti pri posamezniku.

Motivacija se nanaša na procese, ki spodbujajo in vzdržujejo ciljno usmerjene dejavnosti. Motivacijski procesi so osebni/notranji vplivi, ki vodijo do rezultatov, kot so izbira, trud, vztrajnost in dosežki. Motivacija obsega notranje ali zunanje procese, ki se odkrito kažejo na ciljno usmerjenih dejanjih (Schunk & Dibenedetto, 2020). Motivacija je osebna in vsi deležniki so edinstveni z genetskimi in osebnim ozadjem, ki oblikuje njihove želje in reakcije na dogodke. Motivacija je cenjena zaradi njenega vpliva na spodbujanje dejavnosti, že desetletja se v kombinaciji s sposobnostjo posameznikov uporablja za napovedovanje vedenja in uspešnosti (Findsrud, Tronvoll & Edvardsson, 2018).

Motivacija je preučevanje, zakaj se posamezniki obnašajo tako, kot se: kaj spodbudi njihovo vedenje in kaj usmerja, daje energijo, vzdržuje in na koncu prekine delovanje. Eden od načinov za konceptualizacijo kompleksne človeške motivacije je učenje za izpit in nanj gledanje kot na časovno zaporedje, ki se začne, vzdržuje, usmerja in končno konča. Med tem časovnim obdobjem potekajo številni dejavniki, ki bi jih lahko raziskovalci preučili. Na primer kaj posameznik počne, koliko časa traja preden se posameznik odloči za učenje, kako dolgo se zadrži pri učenju, kaj posameznik misli in čuti med aktivnostjo in po njej, ali spoznanja in čustvene reakcije, ki ga spremljajo med vedenjem. Med procesom lahko motivacija tudi upada in raste, vsak posameznik doživlja občutke motivacije individualno

(Graham, 2020). Motivacija je notranji proces. Ne glede na to, ali jo definiramo kot gonilo ali potrebo, je motivacija stanje v nas, ki si želi spremembe, bodisi v sebi ali v okolju. Ko izkoristimo ta vodnjak energije, motivacija obdari osebe z zagonom in usmeritvijo, ki je potrebna za sodelovanje z okoljem na prilagodljiv, način, ki rešuje probleme. Bistvo motivacije je energično in vztrajno ciljno usmerjeno vedenje (Sneddon, 2021).

Notranja motivacija je vrsta želje, ki izhaja iz posameznikove notranjih preference. Če je posameznik umetnik, ga morda žene k slikanju, ker mu prinese veselje in mir. Ti nagoni izvirajo iz zanimanja za dejavnost ali delo samo, brez zunanjih vplivov. Notranji motivatorji pogosto postanejo opredeljujoče lastnosti ali lastno osebe, ki nanje deluje (Bamberg & Verkuyten, 2022). Najpogosteje motivacijo delimo na 2 dejavnika: notranja in zunanja motivacija. Notranja motivacija je motivacija pri kateri je posameznik motiviran z notranjimi lastnimi željami in je bolj usmerjen v zadovoljevanje posameznikovih psiholoških potreb. Pri notranji motivaciji gre bolj za osebno rast, občutek dolžnosti in prepoznavanje lastnega namena, poslanstva in želje. Je opravljanje določene dejavnosti zaradi nje same in ne želja po zunanji nagradi ali zunanjem pritisku (Jain, Gupta & Bindal, 2019). V tabeli 1 je podanih nekaj primerov notranje in zunanje motivacije.

Tabela 1: Primer notranje in zunanje motivacije

| NOTRANJA MOTIVACIJA | ZUNANJA MOTIVACIJA |
|---|--|
| Učenje novih jezikov zaradi osebne rasti. | Učenje novih jezikov zaradi službenih obveznosti. |
| Branje knjige zaradi zabave in znanja. | Branje knjige zaradi učenja in izpitov. |
| Posameznik veliko dela zaradi lastnega zadovoljstva. | Posameznik veliko dela, da bi očaral nadrejenega. |
| Ukvarjati se s športom zaradi zdravja in dobrega splošnega počutja. | Ukvarjati se s športom zaradi medalj in športnih dosežkov. |
| Posameznik dela umetniška dela zaradi strasti in užitka. | Posameznik dela umetniška dela zaradi dobrega zaslužka. |

Prيرهjeno po Zohoor (2019).

Zunanja motivacija je tista, ki sili posameznike, da delujejo zaradi neke zunanje sile ali rezultata. Ni želja tista, ki bi se v posamezniku pojavila naravno, ampak deluje zaradi nekoga ali neke dobrine/posledice. Na primer oseba se bolj potrudi na svojem delovnem mestu, da bo dobila večjo plačo. Motivacija v tem primeru ni njegova osebna želja po boljšem delu, ampak je motivator boljše plačilo. Ti zunanji vplivi lahko močno vplivajo na to, zakaj ljudje to počnejo (Jain, Gupta & Bindal, 2019).

Zunanja motivacija je usmerjena v pridobivanje materialnih potreb iz zunanjega okolja posameznika. Tukaj gre predvsem za to, ko je posameznik motiviran z željami, kot so: kariera, denar, status, različne bonitete, službeni avtomobil, možnost potovanja ipd.. Posameznik na primer v službi ostaja dlje, ker pričakuje dodatno finančno nagrado. Motivator je v tem primeru finančna nagrada in ne zadovoljstvo pri delu (Jain, Gupta & Bindal, 2019).

Obe vrsti motivaciji imata svoje prednosti. Notranja motivacija je najbolj nagrajujoča, saj dejavnost ali področje naravno prinaša človeku neko zadovoljstvo (Rasheed, Yu, Hale & Booth, 2022). Zunanja motivacija je posebej učinkovita, ko mora nekdo opraviti delo ali nalogo v kateri ne uživa zaradi nje same. To lahko izkoristijo nadrejeni in menedžerji, da spodbujajo svoje zaposlene, da dosega in presegajo svoje delovne rezultate. Notranja in zunanja motivacija delujeta na različne načine, vendar sta enako pomembni (Rasheed, Yu, Hale & Booth, 2022).

2.2 Motivacijske teorije

2.2.1 Herzbergova teorija motivacije

Dvofaktorska motivacijska teorija je bila zasnovana leta 1959 od Fredericka Herzberga. Frederick Herzberg je bil po poklicu klinični psiholog, pozneje se je uveljavil tudi kot profesor za menedžment. Na podlagi vzorca 200 računovodij in inženirjev v Ameriki, na podlagi njihovih osebnih želj in občutkov do delovnega okolja, je opredelil dva ključna dejavnika, ki lahko uporabljajo nadrejeni pri odločanju o stopnji uspešnosti zaposlenih in delovnih uspehih. Svojo teorijo je delil na higienike in motivatorje (Desields, Kara & Kaynak, 2005).

V primeru, ko eden od članov ekipe zanemara svoje naloge, kaže pomanjkljive pristope k delu in izkazuje negativen odnos, lahko Herzbergerjevo teorijo dveh faktorjev uporabimo za izboljšanje razpoloženja in motivacije na delovnem mestu. Glede na Gerzbergovo teorijo ljudje delujejo na določen način, dokler čutijo, da jim nekaj manjka ali da niso zadovoljni. Da bi obrnili takšno obnašanje, je ključno preučiti, ali podjetje izpolnjuje potrebe in želje posameznega člana. Z namenom spodbujanja pozitivnih sprememb je treba ugotoviti, kaj motivira člane ekipe in zagotavlja ustrezne spodbude. S tem se dvigne raven motivacije zaposlenih, kar pozitivno vpliva na delovno okolje in povečuje možnost za uspeh projekta. S pravilnim pristopom k upravljanju, ki upošteva individualne potrebe in motivacijo članov, lahko ustvarimo spodbudno okolje, ki prispeva k večji angažiranosti in uspešnosti celotne ekipe (Iyer, 2022).

Higienski dejavniki so zunanji dejavniki in so pod nadzorom nadrejenega ali podjetja. Pri higienikih gre predvsem za politiko organizacije, medsebojne delovne odnose, status in varnost, plačo in delovno razmerje. Higieniki ne zagotavljajo neposrednega zadovoljstva pri

opravljanju dela, vendar so vseeno pomembni in če jih primanjkuje, lahko pride do nezadovoljstva (Deshields, Kara & Kaynak, 2005). V tabeli 2 so prikazani primeri higienikov na delovnem mestu.

Tabela 2: Primeri higienikov na delovnem mestu

| | |
|-------------------------------------|--|
| Politike in administracija podjetja | Pomanjkanje prenosa pooblastil, nejasne politike in postopki ker komunikacije, lahko povzročijo nezadovoljstvo pri delu. |
| Plača | Neizpolnjeno pričakovanje glede plače, lahko vodi k manjši motivaciji. |
| Nadzor | Nadzor vključuje presojo zaposlenega o usposobljenosti ali nesposobnosti. Slabo vodenje in upravljanje lahko zmanjšata zadovoljstvo z delom. |
| Delovni pogoji | Fizična okolica, prostor, prezračevanja, temperature, varnost, možnost dela od doma. To so vse dejavniki, ki lahko vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pri delu. |
| Medsebojni odnosi | Medsebojni odnosi vključujejo osebne in delovne odnose med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, podrejenimi. To se lahko kaže v interakcijah povezanih z delom, kot tudi družbenih razpravah. |

Prerejeno po Nickerson (2021).

Higienski dejavniki so tisti, ki zmanjšujejo nezadovoljstvo pri delu in se ne odnose samo na vsebino delovnega mesta, ampak tudi na kontekstne dejavnike, kot so medsebojni odnosi, plača, politika podjetja, odnos z nadrejenimi in administracija (Nickerson, 2021).

Motivatorji so tisti dejavniki, ki spodbujajo občutek zadovoljstva pri posameznikih. Motivacijski faktorji prinašajo visoko stopnjo motivacije in zadovoljstva. Motivatorji izvirajo iz lastnih občutkov in pripomorejo k izboljšanju odnosa in zadovoljstva pri delu. Nekateri motivatorji pri delovnem procesu so dosežek, prepoznavnost in spoštovanje, odgovornost, napredovanje in karierna rast (Tuch & Hornbaek, 2015). Slika 7 prikazuje higienike in motivatorje v službi.

Slika 7: Primeri higienikov in motivatorjev v službi

| MOTIVATORJI | HIGIENIKI |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Priznanje 2. Dosežek 3. Možnost osebne in poslovne rasti 4. Napredovanje 5. Odgovornost 6. Delo, samo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plača 2. Medsebojni odnosi 3. Nadzor 4. Organizacijska kultura 5. Delovni pogoji 6. Osebno življenje 7. Status 8. Varnost zaposlitve |

Prيرهjeno po Atalic, Can & Canturk (2016).

Herzbergova teorija nakazuje, da morajo menedžerji poudarjati zagotavljanje obeh ustreznih dejavnikov, tako higienikov kot motivatorjev, da se izognejo nezadovoljstvu zaposlenih. Prav tako morajo vodje poskrbeti, da bo delo spodbudno in nagradujoče, da bodo zaposleni motivirani za delo. Ta teorija poudarja obogatitev delovnega mesta, da bi motiviralo zaposlene. Delovno mesto mora v največji možni meri izkoristiti sposobnost in kompetence zaposlenega (Juneja, brez datuma).

2.2.2 Teorija A. Maslowa

Zaradi svoje preprostosti in intuitivne logike je Maslowa lestvica hierarhije potreb ena naj priljubljenih vsebin teorij o motivaciji. Teorija je nastala leta 1943 in je bila osnovni temelj za razumevanje nadaljnjih motivacijskih teorij. Abraham Harlod Maslow je bil ameriški psiholog. Bil je tudi profesor psihologije na Brandeis University v New Yorku. Po Maslowi teoriji ima posameznik 5 ključnih kategorij in dokler niso izpolnjene ravni, se posameznik ne more premikati po lestvici navzgor (Smith & Sweet, 2021).

Ko se vprašamo, kaj si človek želi od življenja, imamo opravka z njegovim bistvom pravi Maslow. Abraham Maslow je bil ameriški psiholog, ki je predlagal hierarhijo človeških potreb, za katere je verjel, da določajo, kako so ljudje motivirani. Verjel je, da človekove potrebe delimo na 5 kategorij, da so potrebe v nižjih kategorijah močnejši gonilci, kot višje potrebe in morajo biti potrebe vsaj delno zadovoljene, preden bo človek motiviran za delo v višjih kategorijah (Dohlman, Dimeglio, Hajj & Laudanski, 2019). Slika 8 prikazuje raven potreb po Maslowu.

Slika 8: Hierarhija potreb po Maslowu



Prirejeno po Smith in Sweet (2021).

Najnižja raven potreb po Maslowu so fiziološke potrebe. To so najbolj osnovne potrebe, ki jih ima vsak posameznik, kot so potrebe po zavetišču, hrani, vodi, oblačilih ... Ko so fiziološke potrebe izpolnjene se lahko posameznik premakne na 2 raven in to je potreba po varnosti. Tukaj je predvsem potreba po varnem emocionalnem in fizičnem okolju brez nasilja. Potrebe po varnosti poznamo tudi v organizacijskem okolju, saj mora imeti posameznik tudi stalno zaposlitev, varno delo in možnost za karierni razvoj. Pri 3 ravni gre za potrebo po pripadnosti. Pri tej potrebi je posameznik, ko je že poskrbel po prvih dveh potrebah (osnovnih fizioloških in po občutku za varnosti). Tukaj ima posameznik potrebe po dobrih medsebojnih odnosih, da je cenjen ter sprejet v družbo ter da ima prijatelje in je ljubljen (Taormina & Gao, 2013).

Vsaka želja posameznika je, da jih drugi posamezniki spoštujejo in cenijo. Ko dobi to spoštovanje od drugih, se začne spoštovati tudi sam ter se poveča njegovo zaupanje vase. Zadnja in najvišja raven potreb je želja po samouresničitvi. Sem uvrščamo vse potrebe, pri katerih posamezniki razvijajo svoj potencial ter osebno rast. Pomembno je, da organizacija spodbuja posameznike pri svojem delu s kreativnostjo, usposobljenostjo ter zmožnostjo napredovanja, da lahko posameznik uresničuje potrebo po samouresničitvi (Taormina & Gao, 2013).

2.2.3 McGregorjeva teorija X in Y

Douglas McGregor profesor za menedžment je leta 1960 v svoji knjigi *The Human side of Enterprise* trdil, da obstajata 2 različna pogleda na naravo ljudi pri delu. To teorijo je imenoval Teorijo X in Y. Te dve oznaki sta bili namerno izbrani, da nista bila podobni nobeni

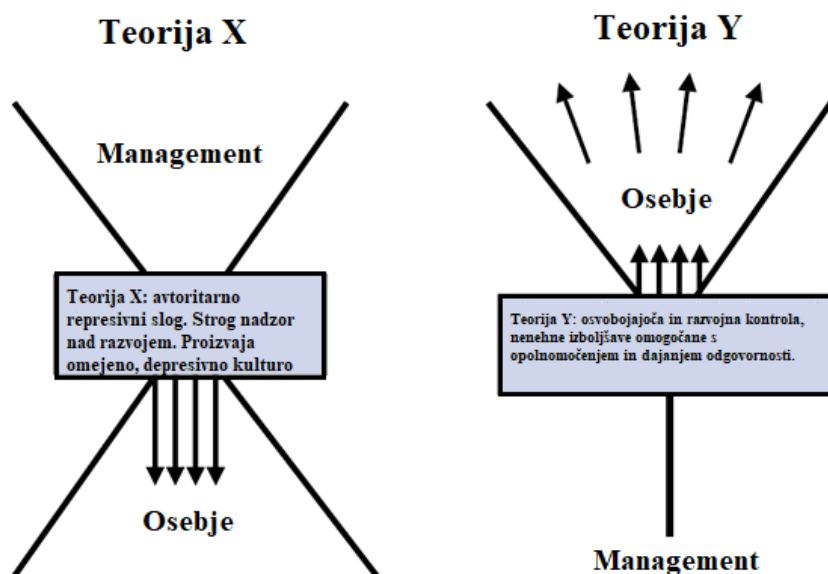
prejšnji teoriji. Pri teoriji X je Douglas Gregor izpostavil bolj pesimističen pogled na človeško naravo. Trdil je (McGregor v Lawter, Kopelman & Prottas, 2015):

- da so ljudje po naravi leni in se poskušajo izogibati delu, kadarkoli je možno;
- zaposleni so sami po sebi neodgovorni, neambiciozni in je zato potreben strokovni delovni vodja;
- večina zaposlenih se upira spremembi;
- večina zaposlenih lahko malo prispeva k intelektualni rasti podjetja.

Teorija X predpostavlja, da je primarni vir motivacije pri zaposlenih denar in da je varnost na drugem mestu. McGregor trdi, da potreba, ko je enkrat izpolnjena na motivira več. Podjetja in organizacije uporabljajo denarne nagrade in ugodnosti za zadovoljevanje potreb zaposlenih na nižjih ravneh. Ko so te potrebe zadovoljene motivacija izgine. Teorija X ovira zaposlene pri motiviranju za doseganje višji ravni, saj se zaposleni osredotočajo na denarne nagrade, kar pa ni najbolj učinkovita metoda za samoizpolnitev in srečo pri delu (Russ, 2011).

Pri teoriji Y predpostavljamo, da zaposleni sprejmejo in vidijo delo kot igro ali počitek in se naučijo iskati in sprejemati odgovornost. Menedžerji in nadrejeni imajo prepričanje, da so zaposleni motivirani za dosego rezultatov zaradi potrebe po osebni rasti in produktivnosti. Organizacijsko okolje je spodbujevalno in usmerja svoje zaposlene pri ustvarjalnosti in iznajdljivosti. Naloga menedžerjev je prav tako pomagati zaposlenim, pri uresničitvi delovnih in osebnih ciljev. Pod temi pogoji, ki ga zaposleni dojemajo, se lažje povežejo s cilji organizacije, saj jim organizacija nudi pozitivno delovno okolje, kje odkrivajo potencial, ki ga nosijo v sebi (Goldman, 1983). Slika 9 prikazuje primerjavo teoriji X in Y.

Slika 9: Primerjava teorij X in Y



Prيرهjeno po Toppr (ni datuma).

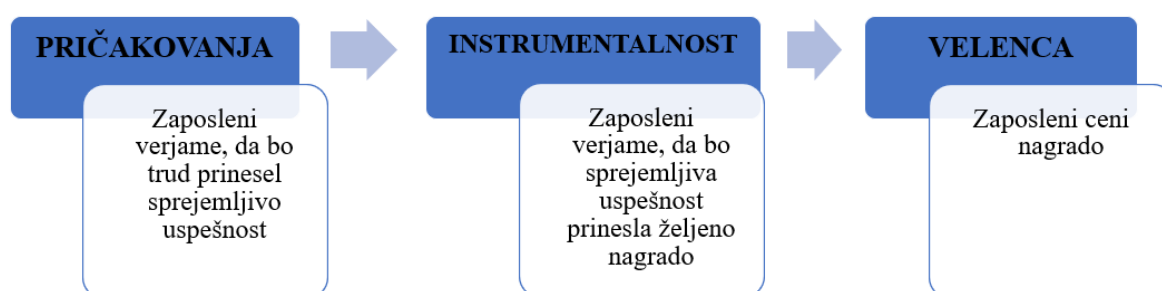
McGregor je priznal, da nekateri zaposleni nikoli ne dosežejo stopnje zrelosti, ki jo predpostavlja teorija Y. Morda potrebujejo strožji nadzor, ki se lahko odpravi, ko se začne zaposleni razvijati karierno in osebno (Lumen, brez datuma).

2.2.4 Vroomova motivacijska teorija

Victor Harold Vroom je leta 1964 ustvaril teorijo pričakovanj motivacije. Njegova teorija je osvetlila, kako se ljudje obnašajo na delovnem mestu, zlasti ko gre za motivacijo, vodenje in odločanje. Vroomova teorija pojasnjuje, da je motivacijska sila za vedenjsko usmerjeno delovanja funkcija treh različnih komponent: pričakovanja, instrumentalnosti in valence. Pričakovanja so prizadevanja ali dejanja, ki vodijo do željenega rezultata. Instrumentalnost je rezultat prizadevanj, valenca je povezana z rezultatom uporabe. Enačba Vroomove teorije je $\text{motivacija} = \text{pričakovanja} \times \text{instrumentalnost} \times \text{valenca}$ (Chopra, 2019).

Pričakovanja, instrumentalnost in valenca so člani v verigi motivacije. Če je eden od teh členov šibek, potem zaposleni ne bo motiviran. Pri členu pričakovanju gre za to, če se zaposleni trudi, potem pričakuje določen rezultat. Če tega rezultata ne doseže, ne bo motiviran za ponoven trud. Instrumentalnost je prepričanje, da boste prejeli cenjen rezultat, če zaposleni dela dobro. Valenca je moč zaposlenčeve preference do določene nagrade: povišanje plač, napredovanja ipd. Nagrada ima lahko večjo ali manjšo vrednost za posamezne zaposlene. Valence so lahko pozitivne ali negativne. Če ima zaposleni močno prednost pri doseganju nagrade, je pozitivna, v drugi skrajnosti je negativna. Če je zaposleni brezbrizen do nagrade, je valenca 0. Skupni obseg valence je od -1 do +1 (Lunenburg, 2011). Slika 10 prikazuje potek Vroomove teorije.

Slika 10: Primerjava teorija X in Y



Prيرهjeno po Bestmark Mystery (2016).

Vroomova teorija deluje na predpostavki, da se bodo ljudje odločili, da povečajo užitek in zmanjšajo bolečino. To pomeni, da se bodo zaposleni obnašali, tako, da bodo imeli najboljši rezultat in nagrado. Teorija je odvisna od ideje, da bolj ko zaposleni ceni rezultat, bolj bo motiviran, da ga doseže. Več truda kot vložijo v uspeh, bolj so prepričani, da bodo sprejeli zadovoljivo nagrado (Chanell, 2021).

2.3 Motivacija zaposlenih

Motivacija na delovnem mestu je želja po vlaganju truda v cilje podjetja in s tem zadovoljevanje potreb nekaterih posameznikov. Podjetje mora zagotoviti, da imajo vsi zaposleni dovolj motivacije in želje, da opravljajo naloge po svojih najboljših močeh in sposobnostih. Na to lahko vplivamo z nagradami ali grožnjami, kaznimi in discipliniranjem. Vendar prava motivacija prihaja od znotraj pri vsakem posamezniku (UkEssays, 2018). Motivacija je proces, ki se uporablja za razporejanje energije za maksimiranje zadovoljevanja potreb. Motivacija v zaposlenem generira željo, da svoje sposobnosti uporabi za doseganje delovne uspešnosti. Bolj kot bo zaposlen motiviran, bolj se bo trudil pri doseganju ciljev, povezanih z delom. Bistveno je, da delodajalci razumejo pomen motivacije zaposlenih, saj je uspeh vsake organizacije odvisen od uspešnosti zaposlenih (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou, 2021).

Motivirani zaposleni prinašajo številne prednosti vključno s stabilnostjo delovne sile, boljšim timskih usklajevanjem, povečanjem učinkovitosti zaposlenih pri izvajanju delovnih nalog, splošnim zadovoljstvom zaposlenih in izboljšanim človeškem kapitalu (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou, 2021). Motivacija zaposlenih na delovnem mestu je bistvena za doseganje visoke ravni zadovoljstva strank, saj bodo motivirani zaposleni iskali načine za izboljšanje storitev in zadovoljstva strank. Poleg tega si bodo visoko motivirani zaposleni prizadevali za doseganje skupnih ciljev. Njihova nadaljnja dejanja bodo pozitivno vplivala na odziv kupcev k učinkovitim ukrepom na tržno usmerjenost in finančni uspeh organizacije (Sorensen, 2002)

V Sloveniji so (Rožman, Traven & Čančer, 2017) delali raziskavo, kjer so želeli raziskati vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih (iz različnih starostnih skupin) na delovnem mestu. V raziskavo so vključili naključna zasebna in javna podjetja ter poslali 525 vprašalnikov, različnim zaposlenim. V raziskavi so ugotovili, da so starejši kot mlajši zaposleni motivirani in zadovoljni na delovnem mestu, ampak na različne načine. Starejše zaposlene v povprečju motivira fleksibilnosti ne delovnem mestu, avtonomija pri delu, dobri mečloveški odnosi, možnost dela v lastnem tempu, spoštovanje med zaposlenimi, enaka obravnava zaposlenih glede na starost, možnost dela od doma, medgeneracijsko sodelovanje in sodelovanje z drugimi zaposlenimi. Po drugi strani so mlajši zaposleni v povprečju bolj motivirani z višjo plačo, možnost napreodvanja, možnost usposabljanja, spoštovanje med zaposlenimi, medgeneracijsko sodelovanj in možnost podalšanja počitnic (Rožman, Treven & Čančer, 2017). Po mnenju Claes in Heymans (2008), se motivacija zaposlenih razlikuje od mlajših zaposlenih, kar se kaže na primer, v tem, da so starejši zaposleni bolj motivirani, zaradi dobrih odnosov z zaposlenimi in delodajalci, kot mlajši. Starejše zaposlene tudi bolj motivira možnost usposabljanja, avtonomija in fleksibilnost na delovnem mestu ter možnost mentorstva za novo zaposlene in mlajše sodelavce. Tudi druge študije so pokazale, da za starejše zaposlene denarne spodbude niso primarna motivacija za delo, medtem ko so mlajši zaposleni bolj motivirani z denarnimi nagradami.

Avtorji opredeljujejo delovno motivacijo kot skupek energijskih sil, ki izvirajo, tako znotraj kot izven posameznika, ki sprožijo z delom povezano vedenje in določajo njegovo obliko, intenzivnost, smer in trajanje. Manifestacija te energijske sile je napor, ki se pogosto uporablja kot operacionalizacija motivacije. V tem smislu je motivacija psihološki proces, ki izhaja iz interakcije med posameznikom in okolje (Findsrud, Tronvoll & Edvardsson, 2018).

2.3.1 Načini motiviranja v različnih podjetjih

Ko gre za motiviranje zaposlenih, velikan Google prav zagotovo izstopa od ostalih. Google ponuja svojim zaposlenim bonitete, kot so: brezplačne zdravstvene in zobozdravstvene storitve, plačane dopuste in povračila šolnine, porodniška nadomestila za 18 tednov s 100-odstotnim plačilom. Poleg tega na sedežu podjetja v Mountain Viewu je zaposlenim na voljo tudi avtopralnica, popravila koles, kemično čiščenje, telovadnica, masažna terapija ter frizer in brezplačni kosila in večerje. Googlovi zaposleni imajo tudi večjo svobodo, lahko pripeljejo svoje domače živali na delovno mesto, delajo na daljavo ter pridejo na delovnik kadar hočejo in jim je celo omogočeno, da 20 % delavnika posvetijo temu, da delajo kar hočejo, če ne trpijo delovne obveznosti. Pri Googlu verjamejo, da sproščeno, ustvarjalno in zabavno okolje psihološko koristi zaposlenim, hkrati pa zaposlene motivira, da so bolj predani in produktivni (Luenendonk, 2019).

Coca-Cola je velika multinacionalka, ki zaposluje več kot 700.000 zaposlenih. Podjetje ima zelo specifične prakse, da zagotavlja, da so zaposleni motivirani in imajo občutek, da prispevajo veliko vlogo v prihodnost podjetja. Coca-Cola vsako leto spremlja odzive in kritike zaposlenih v obliki zasebnih spletnih strani ali blogov, kjer na podlagi teh odzivov dela izboljšave za organizacijo. Podjetje se veliko osredotoča, da zaposlenim omogočijo številne razvojne programe za spodbujanje in motiviranje zaposlenih. Zaposleni pogosto dobijo kratkoročne naloge, ki jim dajo priložnost delati na področju, ki je drugačno od njihovega. Coca-Cola spodbuja tudi finančne nagrade, ki spodbujajo zaposlene. Nekatere uspešne zaposlene nagrajujejo tudi s potovanji in trgovskim blagom. Zaposleni so upravičeni do povračila šolnine, na voljo so tudi popusti za avtomobile, programi popustov za zaposlene, kemične čistilnice, masaže, fitnes ipd. Različna delovna mesta ponujajo različne ugodnosti (Heibutzki, 2018).

DreamWorks zaposluje okoli 2.350 zaposlenih in se ukvarja z izdelavo animiranih filmov. Podjetje se veliko fokusira na dobro kulturo in okolje. DreamWork ima svojo zdravniško ordinacijo ter vsak dan brezplačni zajtrk in kosilo. Vzdušje v organizaciji je kot v univerzitetnem kampusu in vključuje fontane, vrtove in veliko zelenja. Zaposlenim so na voljo tečajji joge in kiparstva. Da bi obdržali talente, DreamWork ne ponuja samo ugodnosti prijetnega okolja, ampak tudi program za razvoj talentov, ki njihove zaposlene popeljejo na višjo raven (Hall, 2013).

Velikan hotelskih verig Hilton je uvedel zanimiv program, namenjen povečanju angažiranja zaposlenih. V Hiltonu so uvedli program "srce hiše", ki povezuje višje vodje z najbolj temeljnim vidikom poslovanja. Višje vodje in menedžerji morajo opravljati 3 dni opravila, ki niso tako glamurozne, kot so: prijava gostov, nošenje prtljage v sobe, čiščenje sob, pomoč pri klicih. Ta tridnevna izkušnja jim nudi pristen vpogled v to, kako se osebje počuti s kakšnimi izzivi se soočajo in kakšne izboljšave bi bile potrebne pri tovrstnih opravilih. To je pomembno za dvig morale, ko zaposleni vidijo vodje, ki delajo poleg njih in to pošlje močno sporočilo solidarnosti (Brownlee, 2019).

Adobe Readerju je ena od ključnih prednosti nalog, povečati angažiranost in motivacijo zaposlenih na dolgi rok. Leta 2020 je podjetje, tako kot veliko drugih tehnoloških podjetij, prešlo na delo na daljavo. Nenadoma so se morali prilagoditi novi resničnosti, delali so več kot prej in hkrati morali usklajevati zasebno življenje. Zato so vodje poskušali najti načine, kako lahko delati s tempom, ki ga je mogoče vzdrževati dolgoročno. Njihov nasvet je, da se podjetja držijo osnov, vzpostavijo redne ure za povezovanje ekip, kje se lahko ljudje pogovarjajo o čemerkoli. Adobe je tudi dal zaposlenim globalne proste dneve, kjer si lahko zaposleni sami izberejo, koliko dni bodo na dopustu. Tako zaposlenim omogočajo počitek in okrevanje. Zaposlenim so tudi nudili dodatno prožnost pri reševanju otroškega varstva ter jim pomagali plačati šolske potrebščine, nudili so tudi finančno pomoč pri ureditvi domače pisarne. Zaposlenim tudi nudijo različne podpore pri fizičnem in duševnem zdravju. Zaradi dela od doma so zaposleni pogrešali tudi priložnostne pogovore o različnih temah. Pri Adobu so poskušali različne pristope, da bi spodbudili pogovor, uvedli so tudi neuradne klepete ob kavi, pri čemer se zbere 3 ali 4 naključne zaposlene, brez dnevnega reda in ciljev, samo da se naključno pogovarjajo o svojih hobijih in različnih stvareh. Adobe trdno verjame v agilno načelo, da morajo zaposleni delati s tempom, ki ga lahko vzdržujejo večno. Podjetje mora redno preverjati svoje zaposlene in jim pomagati pri doseganju kariernih ciljev (HMG Strategy, 2022).

2.3.2 Vpliv motivacije na uspešnost dela

Motivacija je eden od dejavnikov, ki spodbujajo uspešnost zaposlenih. Motivacija je proces, ki pojasnjuje intenzivnost, usmerjenost in vztrajnost posameznika pri doseganju ciljev. Motivacija je psihološki dejavnik, ki kaže na zanimanje posameznika za njegovo delo, občutek zadovoljstva posameznika in odgovornost pri izvajanju dejavnosti ali tekočega dela. Motivacija je pomembna stvar, ki jo morajo nadrejeni upoštevati. Zaradi prisotnosti motivacije ima lahko posameznik visoko navdušenje nad izvajanjem zadolženih nalog. Brez motivacije zaposleni ne bi mogli ustrezno opravljati svojih nalog, posledično pa tudi rezultati njegove dela ne bi bili zadovoljivi (Transilvanus, Darsono & Sumarsono, 2019). Rožman, Treven in Čančer (2017) so mnenja, da je motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu ključno za uspeh organizacije. Avtorji so mnenja, da če bodo zaposleni motivirani, bodo delali več in imeli večje stopnjo produktivnosti. Poleg tega bodo motivirani

posamezniki pogosto imeli manjšo stopnjo absentizma, hkrati pa izboljšano duševno in psihično zdravje (Rožman, Treven & Čančer, 2017).

Motivirani in zadovoljni zaposleni ohranjajo visoko stopnjo inovativnosti, kakovostnejše delo in višjo stopnjo učinkovitosti. Za starejše zaposlene sta lahko visoka motivacija in zadovoljstvo na delovnem mestu bistvenega pomena za soočanje s spremembami na delovnem mestu in dobro vplivata na dobro počutje starostno različnih zaposlenih. Motivirani zaposleni gradijo tudi prijateljske odnose in učinkovito medsebojno sodelovanje. Koristi za organizacijo kažejo v manjšem absentizmu, manjši fluktuaciji, večji produktivnosti in večji lojalnosti starostno raznolikih zaposlenih (Rožman, Treven & Čančer, 2017).

Motivacija je pomembna za podjetje in njegove zaposlene. Motiviran posameznik bo imel večje zadovoljstvo pri delu, večjo učinkovitost in voljo do uspeha. Nemotivirani zaposleni običajno porabijo malo ali nič truda za dokončanje zahtevanega dela in pogosto opravijo delo z najmanjšim minimumom in brez želje bo zagotavljanju kakovostnih rezultatov. Brez iskrice ustvarjalnosti so manj motivirani za nastop. Vsak zaposleni ima drugačen sprožilec, ki ga navdihne in delodajalci se morajo potruditi in prepoznati načine, kako motivirati vsako osebo na podlagi njenih osebnih želj in potreb (Cook, 2015). Ena od najpomembnejših funkcij vodstva je skrbeti za večje zadovoljstvo zaposlenih in usklajevati motivacijo zaposlenih s cilji organizacije, ker je vsekakor težak izziv. Ob različnih dejavnikov in kulturah je to dinamičen izziv. Poznamo različne pristope za motiviranje zaposlenih. Če izbrana oblika motivacije ustreza potrebam zaposlenega, se njegova uspešnost poveča, drugače pa zmanjša. Zato je pomembno, da organizacije razumejo motivacijske potrebe zaposlenih, saj bodo tako izboljšali spolno produktivnost, znižali stroške in povečali učinkovitost podjetja (Okine, Yaw, Naa & Addeh, 2021).

Motivacija ima izjemen vpliv na uspešnost dela posameznika ali skupine. Gre za notranji ali zunanji dejavnik, ki spodbuja osebo k doseganju določenih ciljev. Vpliv motivacije na uspešnost dela je kompleksen in igra pomembno vlogo pri doseganju odličnih rezultatov. Motivirane osebe so bolj pripravljene vložiti dodaten trud pri izvajanju svojih nalog. Motivacija tudi pomaga premagovati težave in ovire na poti do cilja. Osebe, ki so motivirane, se ne bodo hitro predale, ampak bodo vztrajale, dokler ne dosežejo svojega cilja. Motivirani posamezniki so običajno bolj produktivni, saj so osredotočeni na izvajanje nalog in doseganje ciljev. Visoka motivacija lahko spodbudi ustvarjalnost, saj osebe iščejo nove pristope in rešitve za premagovanje izzivov. Pogosto so tudi motivirane osebe bolj angažirane za delovne naloge, saj so bolj čustveno povezane z delom. Zaradi visoko motiviranih zaposlenih je tudi manjša verjetno odstopa, saj uspešni in motivirani zaposleni so bolj povezani z delom in so bolj dolgoročno predani organizaciji in ciljem. Ker zaposleni dosegajo boljše rezultate, to tudi pripomore k zmanjšanju stresa, saj ko oseba vidi smisel in vrednost v svojem delu, je bolj sposobna obvladovati stresne situacije ter imeti boljše medsebojne odnose (Wijayanti, Susita & Ahmad, 2022).

3 KVANTITATIVNA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN MOTIVACIJI ZAPOSLENIH V DBS

3.1 Predstavitev podjetja DBS

DBS je slovenska univerzalna banka, ki je namenjena vsem segmentom (prebivalstvo, mladi, pravne osebe, kmetovalci ipd.). DBS je komitentom dostopna na voljo s 77 bančnimi poslovalnicami po celotni Sloveniji in ima tako tretjo najbolj razvejano mrežo poslovalnic. DBS ima več desetletno tradicijo, saj njeni začetki segajo še v čas hranilno-kreditnih služb. V letu 2020 je banka praznovala 30 let obstoja na slovenskem trgu. Na sliki 11 je prikazan logotip DBS.

Slika 11: Logotip Deželne banke Slovenije D.D.



Vir: DBS (2023).

Njena predhodnica, Slovenska združna kmetijska banka je bila ustanovljena leta 1990 ter postala steber kmetijstva, združništva ter živilsko predelovalne industrije. S prevzemom sredstev in obveznosti Zveze hranilno-kreditnih služb v letu 2004, so se združili interesi dveh finančnih institucij, ki so že prej delovali na področju kmetijstva. Tako je DBS postala še večja in močnejša finančna institucija.

DBS daje tradicionalno poseben poudarek agroživilskemu segmentu. Stavijo na osebni pristop, kot tudi pravi slogan: vedno blizu (DBS, 2023).

3.2 Zasnova raziskovanja metodologija

3.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj raziskave je preučiti izbrano literaturo na področju avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih ter njuno medsebojno povezavo, nato pa teoretični del podpreti s pomočjo poglobljenega spletnega vprašalnika, kje smo preverjali mnenje zaposlenih o avtentičnem vodenju v banki in kako so motivirani.

Pomožni cilji magistrske naloge so naslednji:

- 1 Preučiti in predstaviti aktualno domačo in tujo strokovno teorijo, članke ter knjige ter na podlagi tega preučiti koncepta avtentičnega vodenja in motivacije med zaposlenimi.
- 2 Sestaviti ustrezen anketni vprašalnik in ugotoviti, kakšno stališče imajo zaposleni do avtentičnega vodenja ter motivacije v Deželni banki Slovenije, d. d.
- 3 Na podlagi kvantitativne raziskave predstaviti ugotovitve ter podati splošna priporočila, ki jih lahko uporablja vodstvo ali druge poslovne organizacije.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza se glasi: vodje, ki se poslužujejo avtentičnega stila vodenja z različnimi metodami in strategijami povzročajo, da so njihovi zaposleni bolj motivirani. V tabeli 3 so prikazana vsa raziskovalna vprašanja.

Tabela 3: Raziskovalna vprašanja

| | Raziskovalno vprašanje |
|----|--|
| 1. | Ali je v Deželni banki Slovenije, d. d. prisotno avtentično vodenje? |
| 2. | Kako motivirani so zaposleni v DBS? |
| 3. | Kaj najbolj motivira zaposlene v DBS? |
| 4. | Na kakšen način spodbujajo vodje svoje zaposlene pri motiviranju? |

Vir: lastno delo.

3.2.3 Metodologija in oblikovanje vprašalnika

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del. V prvem teoretičnem delu se bom osredotočil na predstavitev dveh glavnih konstruktov – avtentično vodenje in motivacija. V tem delu bodo uporabljeni sekundarni viri, ki bodo vsebovali domačo in tujo strokovno teorijo. Sekundarni podatki bodo predstavljeni v logičnem zaporedju z deskriptivno metodo.

V drugem raziskovalnem delu sem predstavljeno teorijo iz prvega dela (avtentično vodenje in motivacija) podkrepil s primarnimi podatki. Odločil sem se za kvantitativno metodo raziskave, ki je narejena s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika. Vprašalnik je narejen iz polodprtega tipa vprašanj. Za spletni vprašalnik sem se odločil, saj ima banka po Sloveniji več kot 77 različnih poslovalnic in je zato najlažje priti do podatkov, tako da se pošlje spletno

anketo po elektronski pošti. V raziskavo sem želel vključiti vso populacijo zaposlenih v banki DBS.

Vprašanja so oblikovana glede na znanje in teorijo iz teoretičnega dela, iz prvih dveh poglavij. Vprašalnik je večinoma sestavljen iz vprašanj s 5-stopenjsko Likertovo lestvico, kjer so zaposleni podali svojo mnenje glede na njihove specifikacije. Namen vprašalnika je predvsem ugotoviti povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo med zaposlenimi v DBS ter kateri dejavniki najbolj motivirajo zaposlene. Kasneje sem analiziral odgovore in interpretiral rezultate, s katerim sem oblikoval zaključke.

V spletni platformi 1KA sem ustvaril dva ločena vprašalnika. Eden je bil namenjen vsem zaposlenim v DBS, medtem ko je bil drugi namenjen vodstvu in direktorjem. Za ločena vprašalnika sem se odločil, da ne bi prišlo do napačnih informacij pri reševanju. Vprašalnik za zaposlene je uspešno izpolnilo 89 anketirancev, medtem ko je na vprašalnik za vodstvo odgovorilo 32 anketirancev. Vprašalnik za zaposlene vsebuje skupaj 13 vprašanj, od teh je 7 vprašanj osredotočenih na temo motivacije, medtem ko je 5 vprašanj demografske narave. V zvezi z avtentičnostjo, je podano 1 vprašanje, kjer so morali zaposleni oceniti 15 različnih trditev o ocenjevanju avtentičnosti njihovih vodij. Vprašalnik za vodstvo je sestavljen iz enakih 15 trditev o avtentičnosti, kot vprašalnik za zaposlene, vendar so se vodje sami ocenjevali. Ta pristop mi omogoča primerjavo samoocen vodij z oceno zaposlenih o njihovih vodjih. Obe skupini sem poslal vprašalnike preko ločenih e-naslovih, da bi zagotovil, da prejmejo pravilni vprašalnik.

3.3 Analiza in predstavitev podatkov

3.3.1 Avtentično vodenje v DBS

3.3.1.1 Metodologija merjenja avtentičnega vodenja

Dimovski in drugi (2013) so izpostavili, da so meritve zaznavane avtentičnosti od strani zaposlenih bolj pomembne kot samoocena vodij o avtentičnosti. Saj so bolj pomembni rezultati z vidika sledilcev. Avtorji so sestavili tabelo, kjer na podlagi rezultatov uvrstimo osebo, ki se ocenjuje na podlagi odgovorov iz vprašalnika. Za vsako trditev tako s strani zaposlenih, kot s strani vodij sem izračunal povprečne ocene ter jih nato seštel, skupaj je bilo možno doseči maksimalno 75 točk. V tabeli 4 so prikazane štiri skupine glede na zaznane avtentičnosti.

Tabela 4: Štirje skupine zaznane avtentičnosti

| Zbrane točke | Sklop |
|------------------|--|
| 66 točk ali več | Posameznik je zelo avtentična oseba |
| 50 – 65 točk | Zadovoljiva stopnja avtentičnosti, vendar možnost za izboljšavo. |
| 33 – 49 točk | Posameznik je povprečno avtentičen. |
| 33 točk ali manj | Posameznik nima vzpostavljenega avtentičnega vodenja |

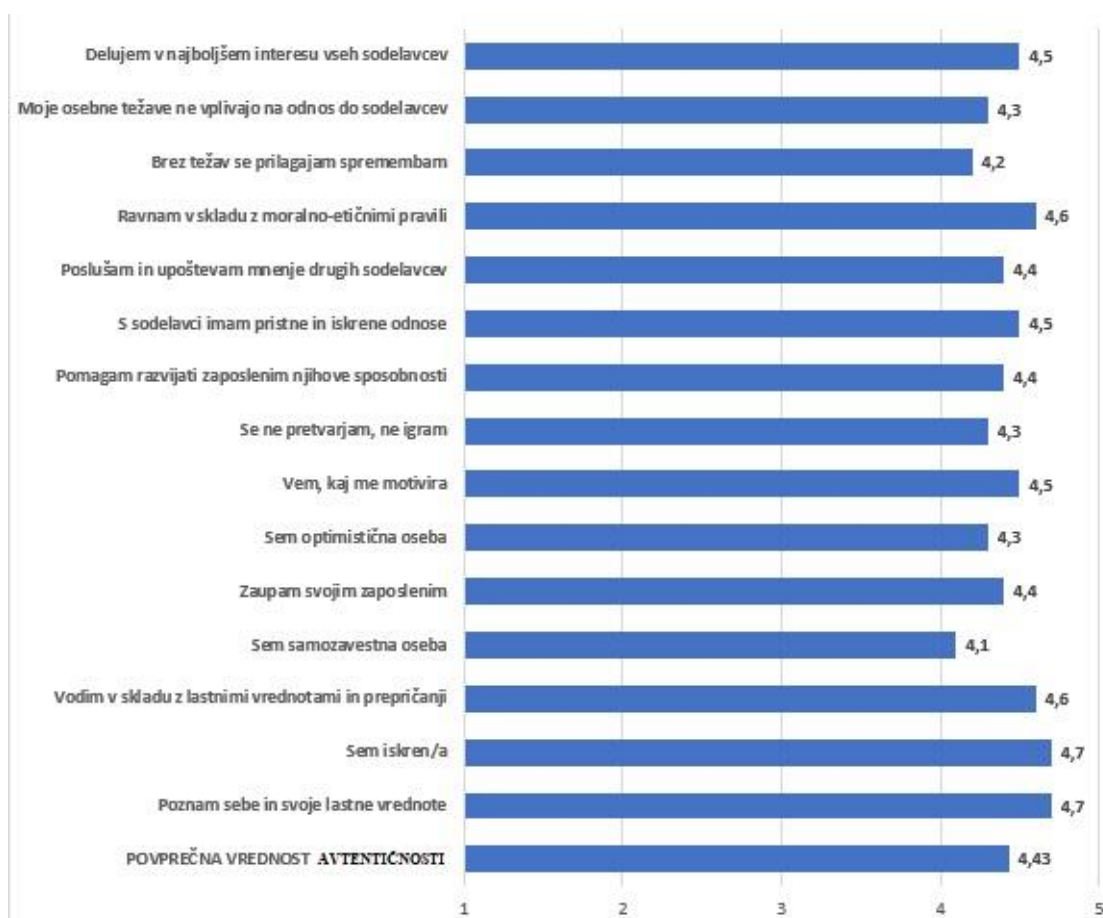
Prirejeno po Dimovski in drugi (2013, str. 126).

Anketni vprašalnik, kjer sem meril vpliv avtentičnega vodenja je vseboval 15 vprašanj. Vprašalnika sem poslal ločeno, enega vodstvenemu osebju in drugega zaposlenim. Anketiranci so ocenili svojo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z ocenami od 1 do 5. Ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje z določeno trdivijo.

3.3.1.2 Lastna avtentičnost vodij

Na sliki 12 je prikazana samoocena nadrejenih o lastni avtentičnosti. Nadrejeni in direktorji so prejeli ta vprašalnik posebej preko e-pošte. Celotno povprečje ocenjevanja lastne avtentičnosti je 4,43, kar je zelo visoko. Najvišje povprečne ocene s 4,7 so vodje dali trditvam, da poznajo sebe in svoje lastne vrednote ter da so iskreni. S povprečno oceno 4,6 so ocenili trditve, da vodijo skladno z lastnimi vrednotami in prepričanji ter da ravnajo skladno z moralnimi etičnimi pravili. Najnižje ocene so prejele trditve, da sem samozavestna oseba s povprečno oceno 4,1, brez težav se prilagajam spremembam s povprečno oceno 4,2 in verjamem v boljšo prihodnost, sem optimistična oseba in moje osebne težave ne vplivajo na odnos s sodelavci s povprečno oceno 4,3.

Slika 12: Povprečne vrednosti ocen lastne avtentičnosti vodij

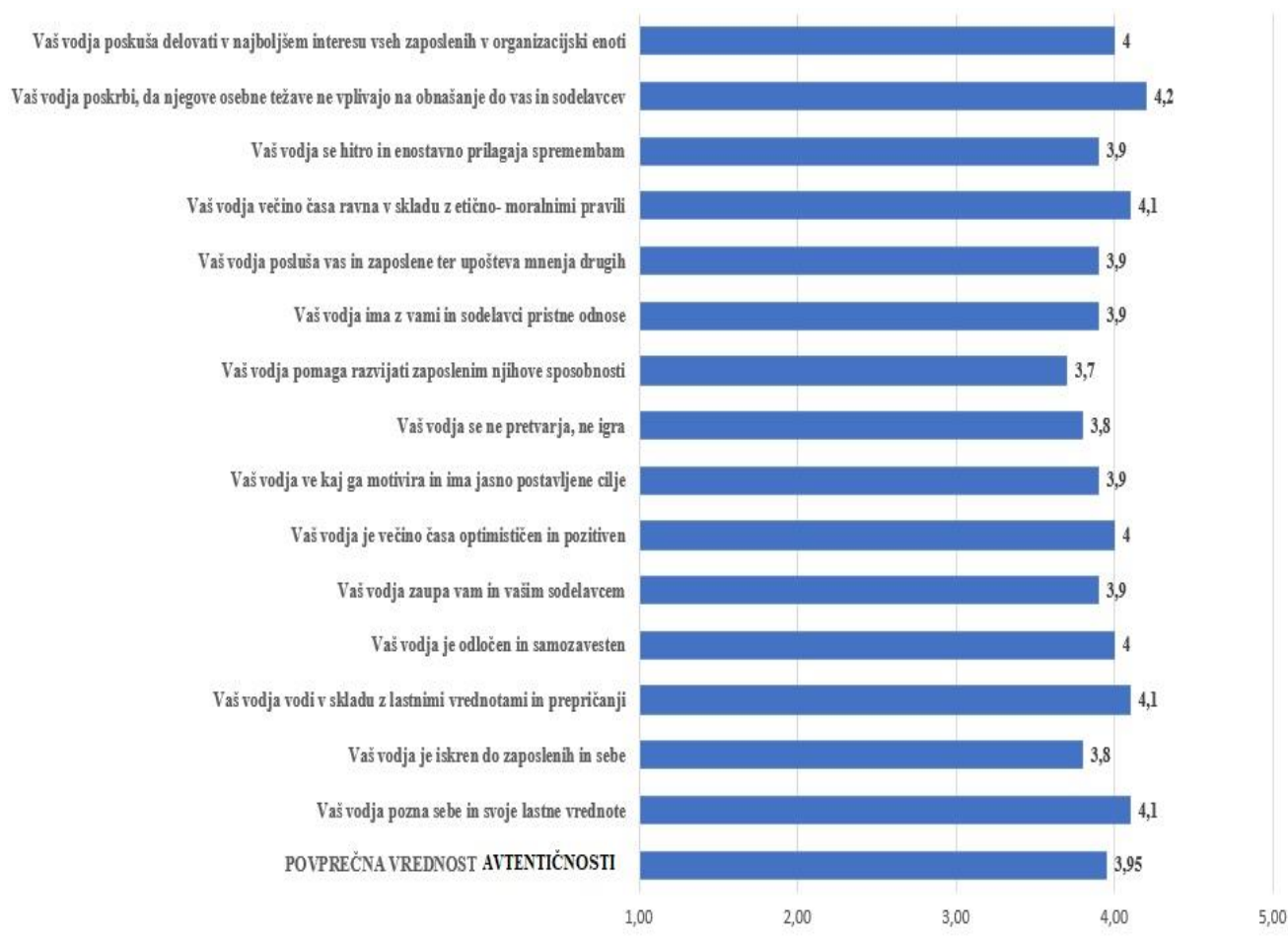


Vir: lastno delo.

3.3.1.3 Zaznana avtentičnost vodij ocenjena s strani zaposlenih

Na sliki 13 so prikazane povprečne ocene avtentičnosti nadrejenih, ocenjenih s strani zaposlenih. Zaposleni so svoje nadrejene ocenili s povprečno oceno 3,95, kar je manj kot samoevalvacija vodij, ki se je gibal pri povprečni oceni 4,4. Najvišjo povprečno oceno 4,2 so zaposleni dali trditvi, da vodja poskrbi, da njihove osebne težave ne vplivajo na obnašanje do njih in sodelavcev. S povprečno oceno 4,1 so zaposleni trdili, da njihove vodje poznajo sebe in lastne vrednote, vodijo skladno s svojimi vrednotami in prepričanji ter večino vodijo z etično moralnimi vrednotami. Najnižje ocenjene trditve s povprečno oceno 3,8 so bile, da vodja ni iskren do zaposlenih in sebe, se ne pretvarja ali igra. S povprečno oceno 3,7 pa so zaposleni trdili, da jim vodja pomaga pri razvoju njihovih sposobnosti.

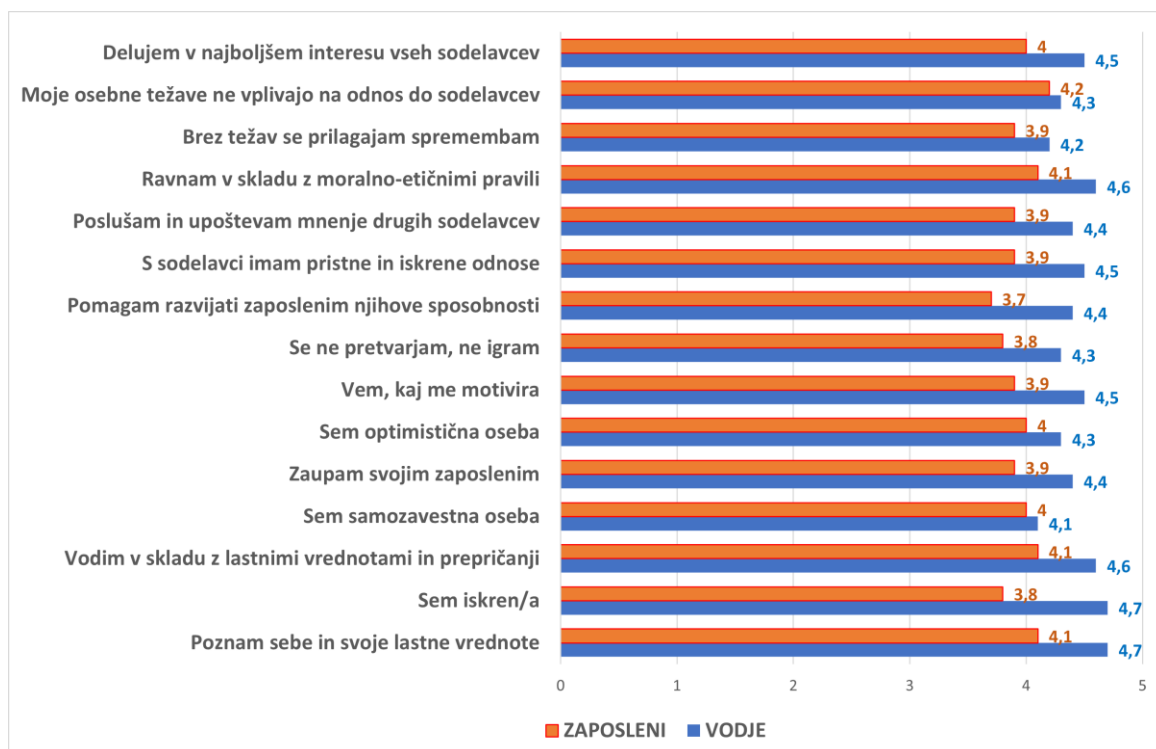
Slika 13: Povprečna vrednost avtentičnosti ocenjena s strani zaposlenih



Vir: lastno delo.

Na sliki 14 je prikazana primerjava med zaznanimi lastnostmi avtentičnosti zaposlenih in njihovih vodij. Vodje so se v vseh lastnostih ocenili višje kot zaposleni. Največje razlike v ocenah med zaposlenimi in vodji so bile pri trditvah "Vaš vodja je iskren do zaposlenih in sebe", kjer je prišlo do 0,9 točk razlike ter pri trditvi "Vaš vodja vam in vašim sodelavcem pomaga razvijati sposobnosti", kjer je prišlo do 0,7 točk razlike.

Slika 14: Primerjava povprečnih vrednosti avtentičnosti ocenjenih s strani zaposlenih in vodij



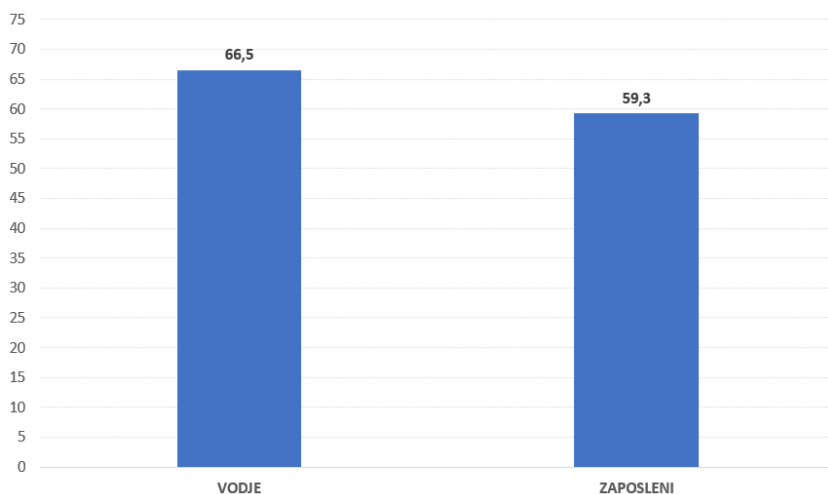
Vir: lastno delo.

Vaš vodja pozna sebe in lastne vrednote, ve, kaj ga motivira, ima jasno postavljene cilje in s sodelavci ima pristne odnose. Pri vseh treh trditvah je prišlo do razhajanj v 0,6 točkah med zaposlenimi in vodji. Zaposleni in vodje pa se najbolj strinjajo pri trditvah, da vodja poskrbi, da njegove osebne težave ne vplivajo na obnašanja do vas ali sodelavcev ter da je vaš vodja odločen in samozavesten. Pri obeh trditvah je razlika med povprečno oceno zaposlenih in vodij samo 0,1 točke.

3.3.1.4 Ocena avtentičnosti vodij

Slika 15 prikazuje število točk lastne avtentičnosti vodij v primerjavi z zaznano avtentičnostjo vodij s strani zaposlenih. Glede na podlagi metode, ki so jo opredelili (Dimovski in drugi, 2013), so se vodje ocenili s 66,5 točkami, kar jih uvršča v prvo skupino zelo avtentičnih vodij. Zaposleni so svoje vodje ocenili z rahlo manj točkami, in sicer 59,3, vendar še vedno zelo dobro in so tako uvrščeni v drugo kategorijo. Na podlagi teh rezultatov lahko sklepamo, da je v DBS prisotno avtentično vodenje, vendar so izboljšave še vedno možne.

Slika 15: Povprečno število točk lastne avtentičnosti vodij v primerjavi z zaznano avtentičnostjo vodij s strani zaposlenih

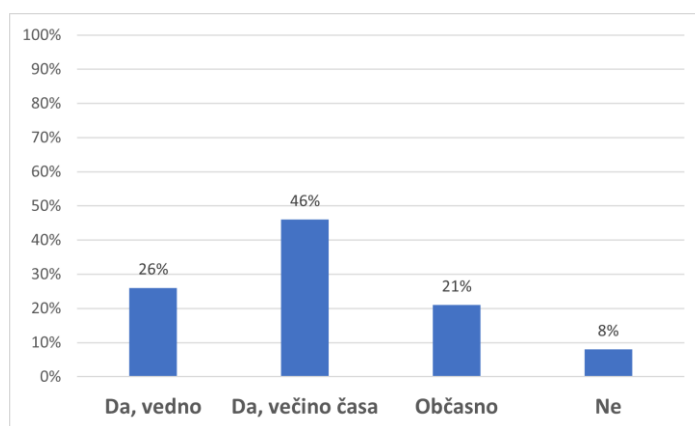


Vir: lastno delo.

3.3.2 Motivacija zaposlenih v DBS

V sliki 16 sem spraševal, ali vodja spodbuja svoje zaposlene pri delu ter jih motivira. Na podlagi rezultatov je razvidno, da je 46 % zaposlenih trdilo, da jih vodja večino časa motivira. 26 % jih je odgovorilo, da jih nadrejeni vedno motivira. 21 % jih meni, da jih vodja občasno motivira in 8 % zaposlenih jih meni, da jih vodja sploh ne motivira.

Slika 16: Vas vodja spodbuja pri delu za doseganje ciljev?

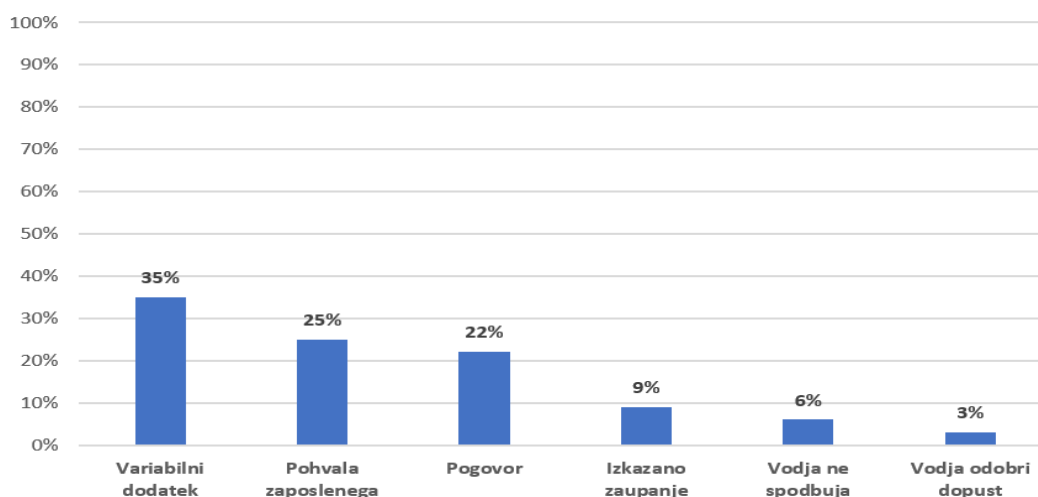


Vir: lastno delo.

Na sliki 17 sem spraševal zaposlene, kako jih vodje motivirajo in s kakšnimi metodami. Uporabil sem odprti tip vprašanja, da bi dobil njihove lastne odgovore. Na podlagi teh odgovorov sem jih razvrstil v ustrezne skupine. Najpogostejši odgovor, ki ga je navedlo 35 % zaposlenih, je bil spodbujanje motivacije z variabilnim dodatkom. Druga najpogostejša metoda za spodbujanje motivacije med zaposlenimi je bila pohvala (25 %), na tretjem mestu

pa pogovor z nadrejenim (22 %). 9 % zaposlenih meni, da jih vodja motivira z izkazanim zaupanjem, medtem ko jih 6 % meni, da jih nadrejeni sploh ne vzpodbujajo. 3 % zaposlenih pa je odgovorilo, da jim vodja odobri dopust, če ustrezno opravijo svoje delovne obveznosti.

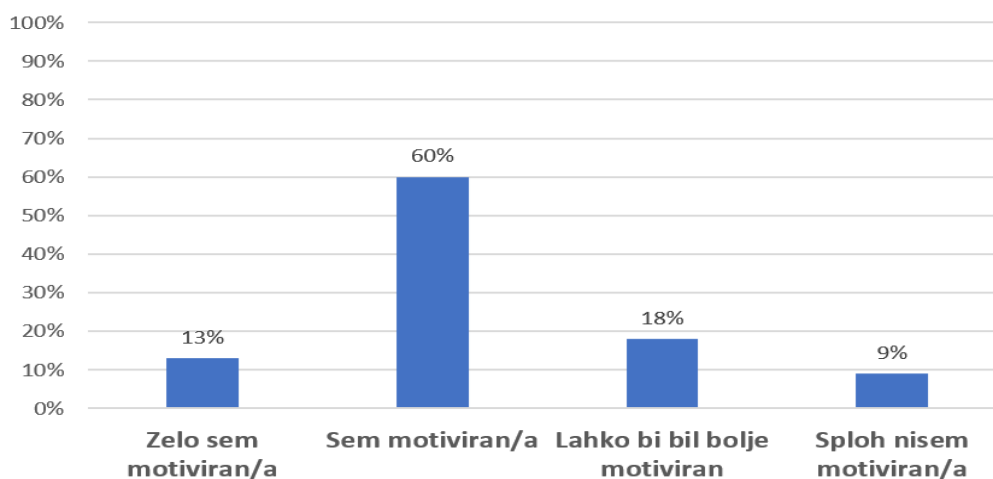
Slika 17: Navedite, kako vas nadrejeni spodbujajo k motivaciji?



Vir: lastno delo.

Na sliki 18 je prikazano, koliko se zaposleni motivirani na delovnem mestu. 60 % zaposlenih se počuti motivirane pri delu, 18 % zaposlenih meni, da bi lahko bili bolj motivirani. 13 % zaposlenih se počuti zelo motivirane, medtem ko 9 % zaposlenih sploh ni motiviranih.

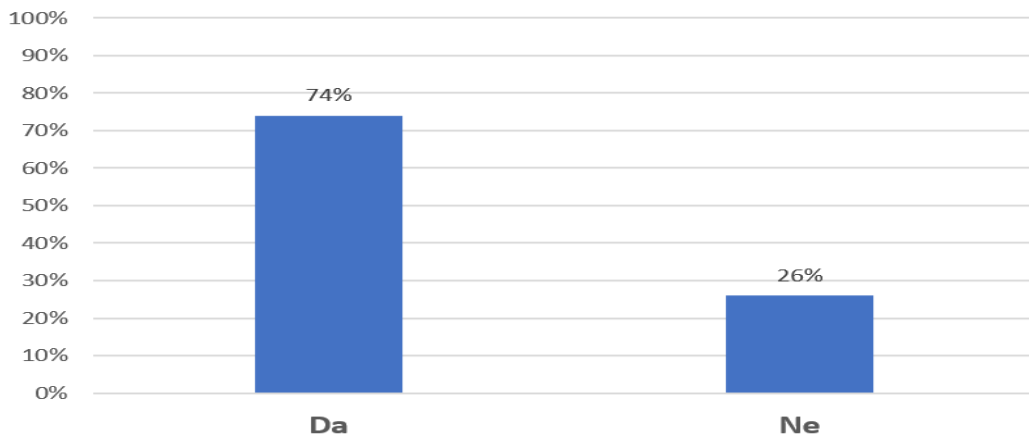
Slika 18: Koliko ste motivirani na delovnem mestu?



Vir: lastno delo.

Pri sliki 19 so prikazani odgovori na vprašanje, ali bi bili zaposleni pripravljeni opravljati več delovnih opravil ob ustrezni motivaciji. 74 % jih je odgovorilo, da bi bili pripravljeni, medtem ko je 26 % odgovorilo, da ne bi.

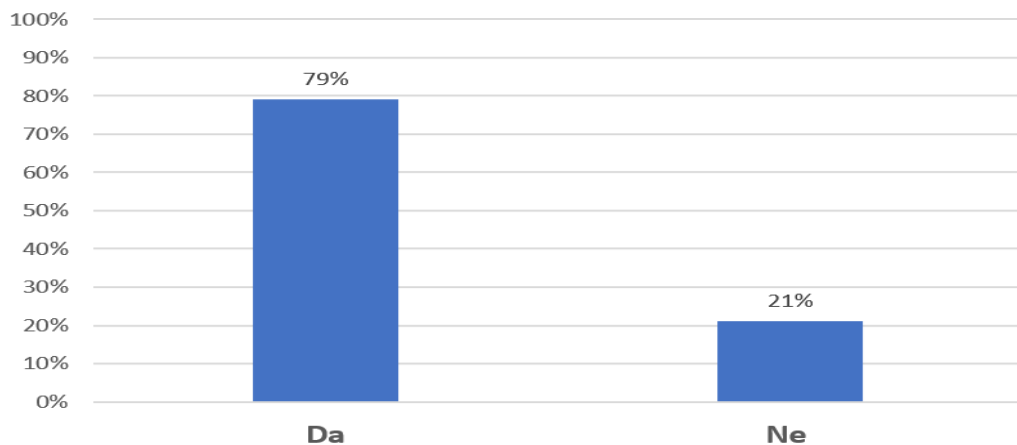
Slika 19: Ali bi bili ob ustrezni motivaciji pripravljeni storiti več delovnih opravil?



Vir: lastno delo.

Pri sliki 20 je bilo vprašanje, ali bi bili zaposleni pripravljeni priporočiti delodajalca. 79 % zaposlenih je odgovorilo, da bi priporočili, medtem ko je 21 % zaposlenih odgovorilo, da ga ne bi priporočili.

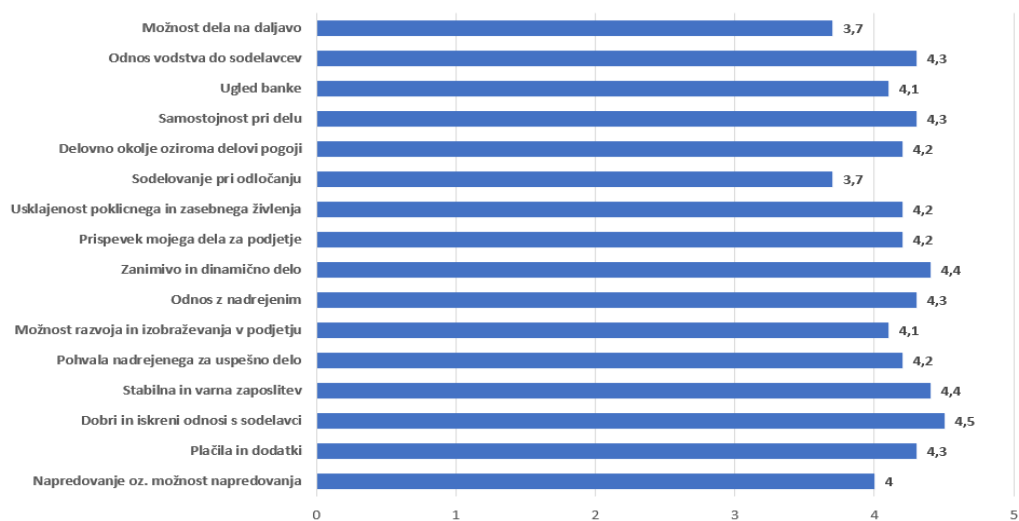
Slika 20: Ali bi bili pripravljeni priporočiti delodajalca?



Vir: lastno delo.

Na sliki 21 sem spraševal zaposlene, kateri dejavniki jih motivirajo na splošno. Ni me zanimala njihova osebna motivacija pri DBS, ampak koliko so jim določeni dejavniki pomembni za motivacijo pri delu na splošno. Zaposleni so s povprečno oceno ocenili, da so jim najbolj pomembni dejavniki za motivacijo na splošno dobri in iskreni odnosi s sodelavci, s povprečno oceno 4,5 stabilna in varna zaposlitev, zanimivo in dinamično delo pa s povprečno oceno 4,4.

Slika 21: Povprečne ocene dejavnikov motivacije na splošno

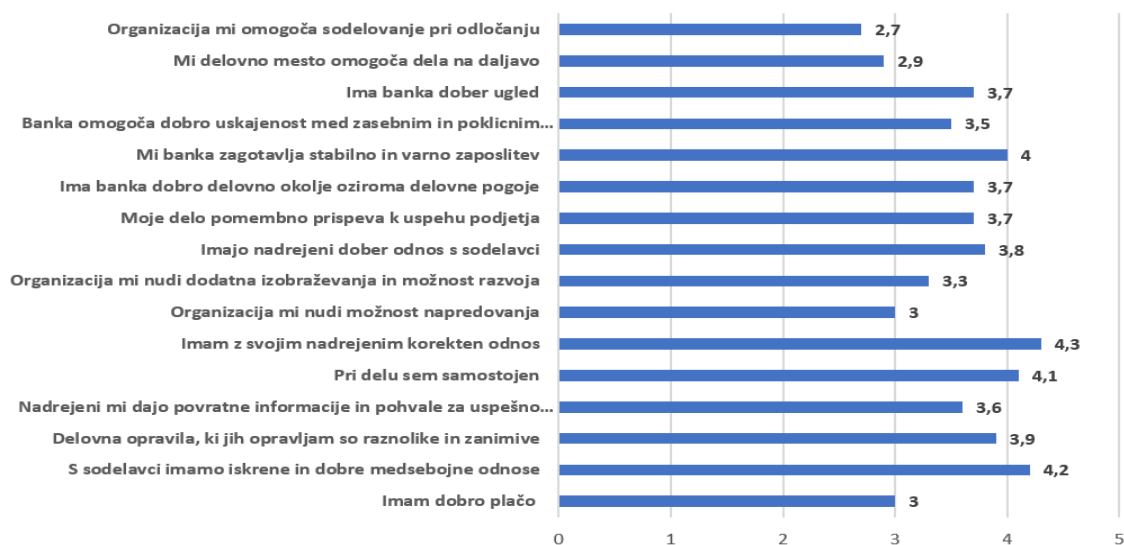


Vir: lastno delo.

Plača in dodatki so bili ocenjeni rahlo nižje s povprečno oceno 4,3. Zaposleni so najslabše ocenili dejavnike motivacije, ki vključujejo sodelovanje pri odločanju, možnosti dela na daljavo ter napredovanje oz. možnosti za napredovanje.

Na sliki 22 so prikazani podatki, ki kažejo osebno motivacijo zaposlenih pri banki. Najvišjo povprečno oceno so zaposleni dali trditvi, da je njihov odnos z nadrejenim dober (4,3 povprečnih točk), sledi trditev o iskrenih in dobrih odnosih s sodelavci (4,2 povprečnih točk) ter samostojnost pri delu (4,1 povprečnih točk).

Slika 22: Osebna ocena zaposlenih o njihovi motivaciji, glede različnih motivacijskih dejavnikov

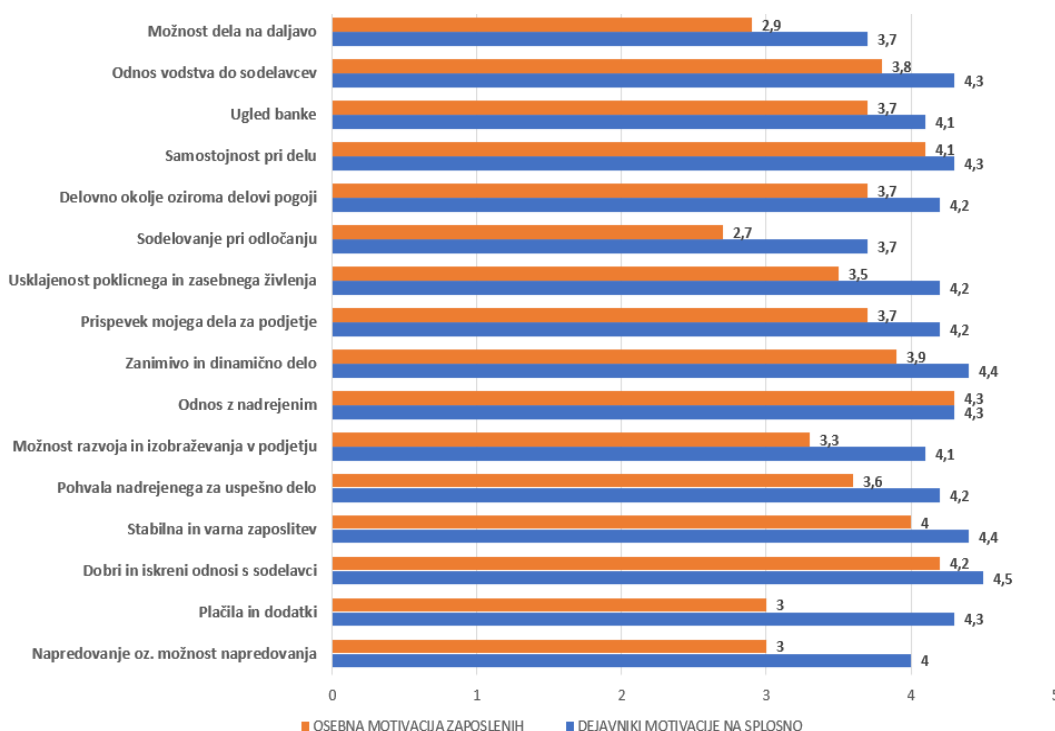


Vir: lastno delo.

Najslabše ocenjeni sta bili trditvi o sodelovanju pri odločanju (2,7 povprečnih točk) in možnost dela na daljavo (2,9 povprečnih točk) ter trditvi o plači in možnostih napredovanja v organizaciji (oboje 3,1 povprečnih točk).

V sliki 23 sem naredil primerjavo med osebno motivacijo zaposlenih v DBS in dejavniki motivacije, na splošno, da bi videl, kje prihaja do največjih razlik.

Slika 23: Primerjave osebne motivacije zaposlenih in dejavnikov motivacije na splošno



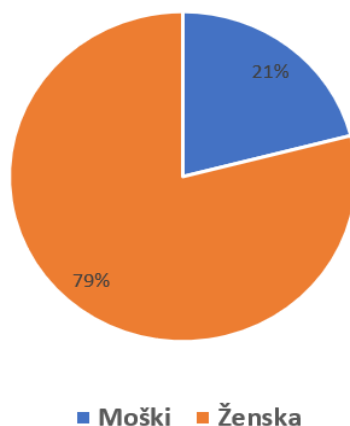
Vir: lastno delo.

Največje razlike s povprečno razliko 1,3 točk so bile ugotovljene pri plačilih in dodatkih, kar kaže na največje razlike med osebno in motivacijo na splošno. Sledi napredovanje oziroma možnost napredovanja, ki je imela 1 točko razlike. Zaposleni so z oceno 0,8 povprečnih točk tudi ocenili možnost od doma in možnost razvoja oziroma izobraževanja v podjetju. Najmanjše razlike so bile zabeležene pri trditvi odnos z nadrejenimi. Tukaj ni prišlo do razlike. Zaposleni so z oceno 0,2 razlike ocenili trditev o samostojnosti pri delu, medtem ko so trditev o dobrih in iskrenih odnosih s sodelavci ocenili z 0,3 razlike.

Demografski podatki

Raziskava je pokazala, da je med anketiranci v DBS prevladuje večje število ženskih v primerjavi z moškimi. Konkretno je 79 % zaposlenih žensk, medtem ko je delež moških le 21 %. Podatki o razmerju spolov med zaposlenimi so prikazani v sliki 24.

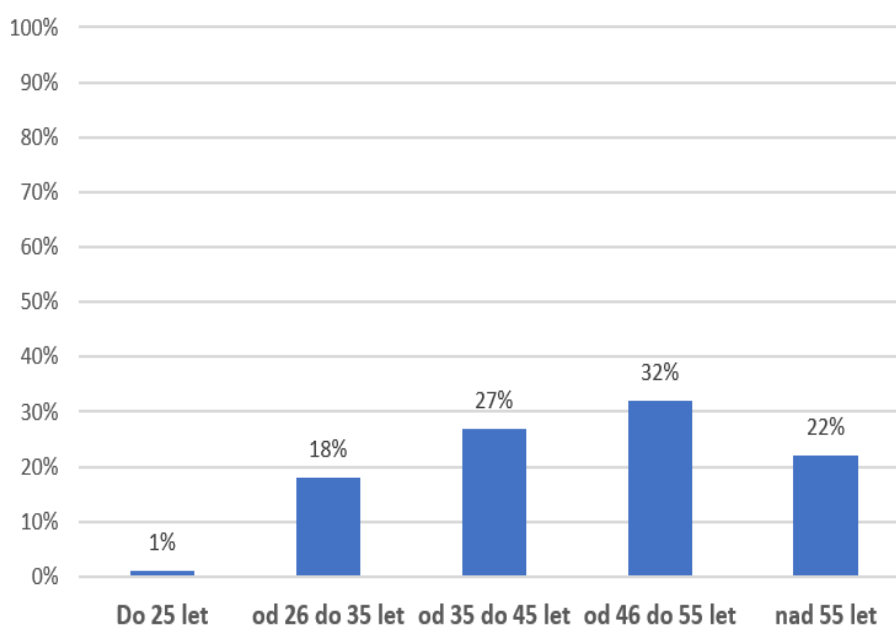
Slika 24: Spol anketirancev



Vir: lastno delo.

Iz slike 25 je razvidno, da je največ anketiranih zaposlenih v banki starih od 46 do 55 let (32 %), sledijo starostne skupine od 35 do 45 let (27 %) in nad 55 let (22 %). Zaposlenih, ki so stari od 26 do 35 let, je samo 18 %, medtem ko je najmanj zaposlenih pod 25 let (1 %).

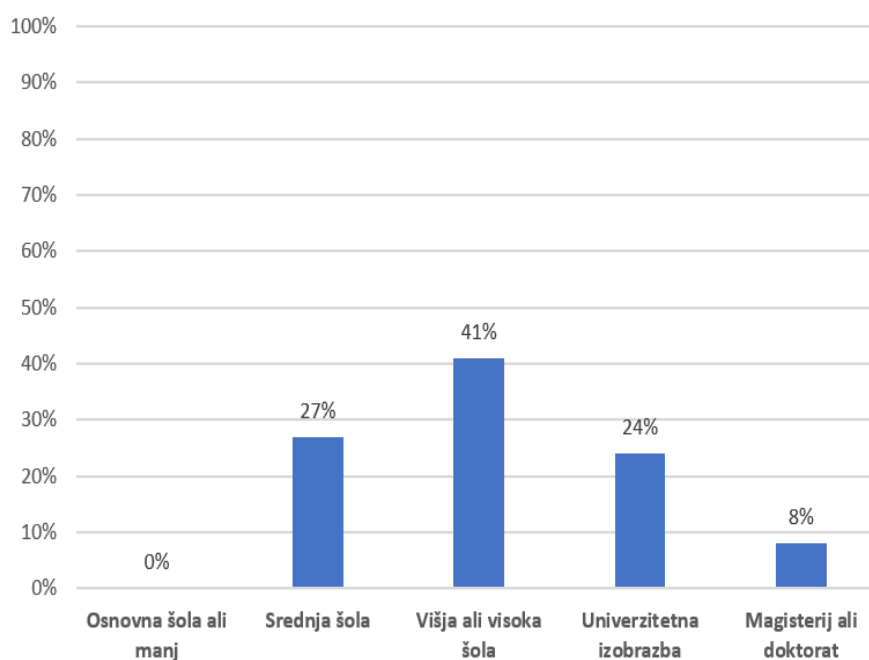
Slika 25: Starost anketirancev



Vir: lastno delo.

V sliki 26 je prikazana porazdelitev anketirancev glede na izobrazbo. Največ udeležencev ima višjo ali visoko šolo (41 %), sledijo anketiranci s srednjo šolo, ki predstavljajo 27 % vseh anketirancev. 24 % anketirancev ima univerzitetno izobrazbo ter samo 8 % jih ima magisterij ali doktorat. Vsi zaposleni imajo vsaj srednjo šolo ali višjo stopnjo izobrazbe.

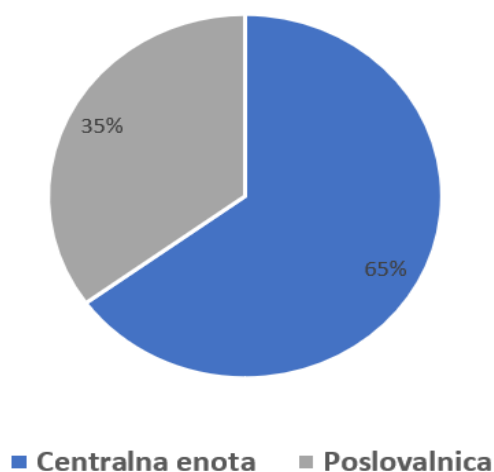
Slika 26: Najvišja dosežena izobrazba



Vir: lastno delo.

Na sliki 27 je razvidno, da je v centralni enoti v Ljubljani zaposlenih 65 % vseh anketiranih, medtem ko je 35 % anketiranih zaposlenih v različnih poslovalnicah po Sloveniji.

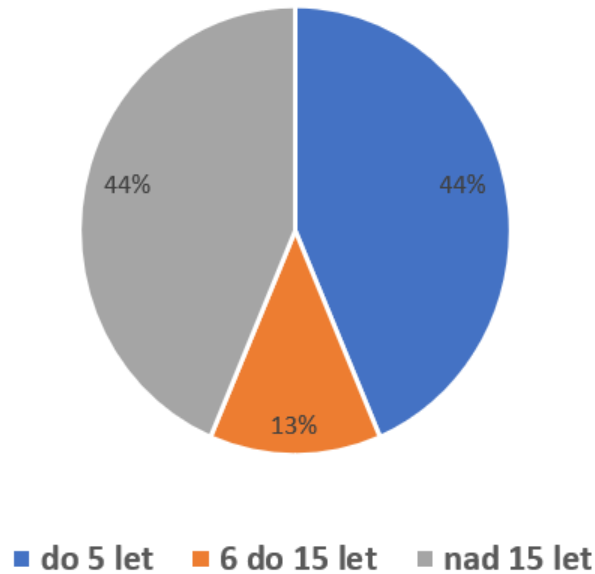
Slika 27: Ali so anketiranci zaposleni v centrali ali poslovalnici



Vir: lastno delo.

Na sliki 28 je razviden čas zaposlitve anketirancev v banki. 44 % anketirancev je novo zaposlenih, ki so v banki do 5 let. 44 % zaposlenih je na banki že več kot 15 let. Preostalih 13 % pa je zaposlenih od 6 do 15 let.

Slika 28: Čas zaposlitve



Vir: lastno delo.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj in priporočila za vodstvo banke DBS

V tem poglavju bom na podlagi raziskovalnih ugotovitev in teoretičnih odkritij odgovoril na raziskovalna vprašanja, ki sem jih navedel na začetku magistrskega dela, v uvodu. Na podlagi teh raziskovalnih vprašanj sem se usmerjal pri oblikovanju vprašalnika. V naslednjih straneh bom podal zaključne podatke in ugotovitve, ki sem jih pridobil na podlagi opravljene raziskave z vprašalnikom. Predstavljene rezultate bom tudi podkrepil s teoretičnimi razlagami, ki sem jih pridobil med pisanjem magistrskega dela. Pri vsakem raziskovalnem vprašanju bom poleg odgovora podal tudi kakšen predlog za izboljšavo, kako izboljšati položaj.

Na splošno ugotavljam, da je znotraj DBS vsekakor prisotno avtentično vodenje. Vodje se morajo potruditi, da ohranjajo tovrsten način vodenja. Na lestvici so jih zaposleni ocenili kot avtentične, vendar je vsekakor možnost za izboljšavo. Način vodenja je zelo pomemben, saj zaposlenim pomeni odnos vodstva do zaposlenih zelo veliko, kar smo tudi prej videli v raziskavi, pri analizi motivacije zaposlenih. Pomembno je, da so zaposleni motivirani in zadovoljni na delovnem mestu, saj bo to prispevalo k spodbujanju vizije in ciljev podjetja ter tudi dobrim poslovnim uspehom. V nadaljevanju bom podal podrobnejše odgovore na raziskovalna vprašanja, kjer bomo analizirali vsako vprašanje posebej.

3.4.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je v Deželni banki Slovenije, D. D. prisotno avtentično vodenje.

Rezultati kažejo, da je v DBS vsekakor prisotno avtentično vodenje. Vodje so sami sebe ocenili s povprečno oceno 4,4 na skali od 1 do 5. Zaposleni so svoje nadrejene ocenili s povprečno oceno 3,95. Vodje so sebe ocenili kot zelo avtentične, medtem ko so jih zaposleni ocenili tudi kot avtentične, vendar je še prostora za izboljšavo.

Na podlagi rezultatov zaposlenih se jim zdi, da njihov nadrejen ni dovolj iskren do zaposlenih oziroma do sebe. To so ocenili s povprečno oceno 3,8. Prav tako se jim zdi, da se njihov vodja občasno pretvarja s povprečno oceno 3,7 in da jim ne pomaga razvijati njihove sposobnosti. Da, bi prišlo do izboljšanja in bi se lahko težave odpravile oziroma zmanjšale, predlagam nadrejenim, da začnejo poslušati zaposlene ter njihove želje, glede njihovega nadaljnjega kariernega razvoja in da delavcem omogočajo izvajanje bolj zahtevnih delovnih obveznosti v zameno za napredovanje. Prav tako je pomembna komunikacija, da se morebitne težave rešuje sproti s spoštljivim, poslovnim odnosom. S tem bi nadrejeni vsekakor pripomogli k boljšemu razvoju zaposlenih in posledično večji motivaciji ter zadovoljstvu v banki.

Zaposleni so pri svojih nadrejenih opazili tudi, da jim primanjkujejo določene karakteristike. Premalo je zaupanja v sodelavce, ni pristnih odnosov s sodelavci, nadrejeni ne upoštevajo mnenja drugih in jih ne poslušajo, včasih se težko prilagajajo spremembam in občasno ne delujejo v najboljšem interesu vseh zaposlenih.

Včasih sami sebe ne vidimo v takšni luči kot nas vidijo drugi. Zaposleni smo pogosto ocenjevani vsak mesec iz strani vodje. Tudi vodje potrebujejo povratno informacijo o njihovih dejanjih. Zato predlagam, da se nadrejeni poslužujejo metode 360-stopinjskega razvoja avtentičnega vodenja. Nadrejeni bi moral vzpostaviti odnos z zaposlenimi, kjer bi pridobival povratne informacije z njegove strani, na primer enkrat na mesec glede njegovega vodenja, obnašanja ter reševanja problemov. Te povratne informacije bi lahko vodja uporabil kot metodo za izboljšanja svojih vodstvenih veščin, saj bi vedel, kaj moti zaposlene in kaj jim je všeč. Poleg tega priporočam še občasna druženja sodelavcev, kjer bi tudi izven službenih obveznosti gradili odnose, kot so team building srečanja, kjer bi se sodelavci odpravili na različne dejavnosti (bovling, piknik, kosilo). To bi vsekakor pripomoglo k boljšim odnosom v ekipi, kjer bi se naučili ekipnega dela.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako so motivirani zaposleni v DBS?

V Deželni banki Slovenije, d. d. so zaposleni motivirani. 60 % zaposlenih je odgovorilo, da so motivirani in 13 % jih je odgovorilo, da so zelo motivirani. Torej skupaj 73 % jih je vsaj motiviranih oziroma zelo motiviranih. Preostalih 18 % je trdilo, da bi bili lahko bolje ter samo 9 % jih je trdilo, da sploh niso motivirani. Na podlagi ugotovitev lahko sklepamo, da

so zaposleni v DBS vsekakor motivirani, vendar so vsekakor možnosti za izboljšavo. Bolj motiviran zaposlen je bolj produktiven, bolj srečen in je tudi večja možnost, da bo dolgoročno ostal pri podjetju ter opravljal svoje delovne obveznosti uspešno in učinkovito. Motivirani zaposleni bi bili, ob ustrezni motivaciji, tudi pripravljeni storiti več delovnih opravil, kar sem tudi potrdil v svoji raziskavi pri vprašalniku (slika št. 20), kjer je kar 74 % zaposlenih potrdilo to trditev.

Kadar je govora o motivaciji, je pomembno, da vodje poznajo svoje zaposlene in približno vejo kaj jih žene oziroma motivira pri delu. O zunanji motivaciji govorimo, kadar se učimo zaradi zunanjih posledic, kadar cilj ni v dejavnosti sami, ampak zunaj nje. Zunanja motivacija po navadi ni trajna, pogosto je povezana s pritiski, zaskrbljenostjo, posebej kadar ciljem, ki si jih zastavimo, nismo kos. Pri notranji motivaciji je cilj delovanja v dejavnosti sami in vir podkrepitve v nas. Prednost notranje motivacije je v vztrajnosti v zadovoljstvu, ko dosežemo cilj.

Za povečanje zunanje motivacije bi predlagal, da se uvede sistem za napredovanje, kjer bi lahko ambiciozni delavci, ob ustreznih delovnih uspehih, izboljšali variabilni dodatek ali redno plačo. Pogosto se zgodi, da v podjetju postavljajo letne cilje, kako doseči zastavljen cilj in delavec za to ni primerno nagrajen, posledično tudi cilj ni izpeljan v primernem obsegu ali trudu. V DBS bi morali vzpostaviti objektivni način ocenjevanja in nagrajevanja delavcev, kjer bi rezultati temeljili na podlagi rezultatov in ne na osebnih odnosih z nadrejenim. Tako bi se lahko izboljšali motivacijska dejavnika: plačila in možnosti napredovanja.

Za povečanje zunanje motivacije predlagam tudi možnost dela na daljavo. V času Covid-19 krize je velika večina podjetij bila primorana preiti na delo na daljavo. Tovrsten način dela je omogočal delavcev, da so bolj fleksibilni, saj se jim ni treba voziti do službe v prometni konici. Iz podatkov je razvidno, da prihaja do razhajanja med motivacijo na splošno ter zaznavno motivacijo pri možnosti dela na daljavo. To pomeni, da bi radi veliko zaposlenih imelo omogočeno to opcijo. To govorim tudi iz lastnih izkušenj, ko mi je potrdilo tudi kar nekaj sodelavcev v banki, da se jim zdi neustrezno, da jim banka ne omogoča tovrstnega načina dela.

Raziskovalno vprašanje 3: Kaj najbolj motivira zaposlene v DBS?

Zaposlene v DBS bolj motivirajo nefinančni motivacijski dejavniki. Na splošno so ocenili, da jih najbolj motivirajo dejavniki, kot so dobri in iskreni odnosi s sodelavci s povprečno oceno (4,5), stabilna in varna zaposlitev (4,4 povprečna ocena), zanimivo in dinamično delo (4,4). Najslabše so ocenili na splošno možnost odločanje ter delo na daljavo (3,7 povprečna ocena). Plačilo in dodatki so na splošno ocenili s (4,3 povprečna ocena) in napredovanje oziroma možnost napredovanje (4 povprečna ocena).

Pri zaznani motivaciji je prišlo do zanimivih podatkov. Do največjih razhajanj med splošnimi in zaznavnimi motivacijski dejavniki je prišlo pri plačah in dodatkih (1,3 točk) ter

napredovanjih oziroma možnostih napredovanj (1 točka). Torej tukaj vidimo, da so zaposleni ocenili, da jim očitno delodajalec ne omogoča poštene plače in možnosti napredovanja. Čeprav je bil dejavnik možnost dela od doma najslabše ocenjen splošni dejavnik motivacije, je tukaj tudi prišlo do velikega razhajanja (0,8 točk). Predloge za izboljšavo pri plačilih, delu od doma ter možnosti napredovanja, sem opisal pri drugem raziskovalnem vprašanju.

Najboljše zaznavni motivacijski dejavniki sem zaznal pri odnosu z nadrejenimi (4,3 povprečna ocena), sledijo dobri in iskreni odnosi s sodelavci (4,2 povprečna ocena), samostojnost pri delu (4,1 povprečna ocena) in stabilna in varna zaposlitev (4 povprečna ocena). To so najboljše zaznavne ocene motivacije med zaposlenimi, vendar se mi zdi, da bi te številke lahko bile še malo boljše, zato je vsekakor možnost za izboljšavo. Nadrejeni bi morali bolj ceniti svoje zaposlene, jih poslušati in jih tudi večkrat pohvaliti kot tudi njihovo trdo delo. Pri dejavniku sodelovanje pri odločanju, je veliko zaposlenih ocenilo to zelo nizko, kar pomeni, da nimajo nobenih možnosti prispevati svoje mnenje pri določenih pomembnih odločitvah. Pomembno je, da se zaposleni seznanijo s cilji in vizijo banke ter se z njo poistovetijo in skušajo delovati v najboljšem interesu banke. Če bo zaposlenim omogočena večja moč pri pomembnih odločitvah, bodo imeli tudi večjo motivacijo, saj se bodo zavedali, da so tudi oni pomembni za delovanje banke in bodo posledično bolj motivirani, da se izkažejo. Zaposleni bodo posledično bolj motivirani in bo to prispevalo k večjemu zadovoljstvu in boljšim poslovnim uspehom banke.

Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način spodbujajo vodje svoje zaposlene pri motiviranju?

Za raziskovalno vprašanje, na kakšen način spodbujajo svoje zaposlene pri motiviranju, sem se odločil za odprti tip vprašanja, kjer so zaposleni vpisovali svoje trditve. Na podlagi vseh zbranih odgovorov sem jih razvrstil v 6 različnih kategorij. Najbolj pogosto vodje svoje zaposlene nagrajujejo z izplačilom variabilnega dodatka. S takšno trditvijo se je strinjalo 35 %, sledi pohvala zaposlenega 25 %, pogovor 22 %, izkazano zaupanje zaposlenemu 9 %. 6 % zaposlenih je odgovorilo, da jih vodja sploh ne spodbuja pri dodatni motivaciji in 3 % je odgovorilo, da v primeru doseganja dobrih uspehov odobri dopust, takrat ko so sami hoteli.

Spodbujanje motivacije je zelo težko. Ljudje imajo različne cilje, preference in osebnosti in ni enostavne formule, kako doseči, da so vsi motivirani. Cilj nadrejenega je, da razume potrebe in motivacijo zaposlenih. To najlažje doseže z letnimi ali polletnimi pogovori, da povpraša po dejavnikih, ki najboljše motivirajo zaposlenega, bodisi so to finančni ali nefinančni dejavniki.

Nadrejenim svetujem, da se osredotoči nase in okrepi svoje lastnosti avtentičnega vodenja. S svojo osredotočenostjo in avtentičnostjo, bo pozitivno prispeval na svoj zgled in motivacijo zaposlenih in to bo pripomoglo k boljšim poslovnim uspehom ter zadovoljstvu zaposlenih.

3.4.2 Omejitve

Pri pisanju magistrskega dela se pojavljajo nekateri pomembni vidiki, ki zahtevajo preišljeno obravnavo. Kot v vsaki raziskavi se lahko tudi tu pojavijo določene omejitve, ki jih je ključno upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Ena od potencialnih omejitev je povezana z možnostjo, da se sodelavci morda ne bodo odzvali na vprašalnik ali se ne bodo odločili za sodelovanje. To lahko pripelje do morebitnega popačenja rezultatov, saj bodo v raziskavi prisotni predvsem tisti, ki so bolj ali manj zadovoljni.

Poleg tega je pomembno upoštevati tudi omejitve, povezane z velikostjo vzorca. Velikost vzorca ima lahko vpliv na zanesljivost rezultatov. V primeru premajhnega vzorca se lahko pojavi težava s statistično značilnostjo rezultatov. Zato je pomembno paziti, da je vzorec dovolj velik in reprezentativen, da omogoča zanesljive sklepe in splošno veljavnost rezultatov.

3.4.3 Priporočila za krepitev motivacije na individualni ravni

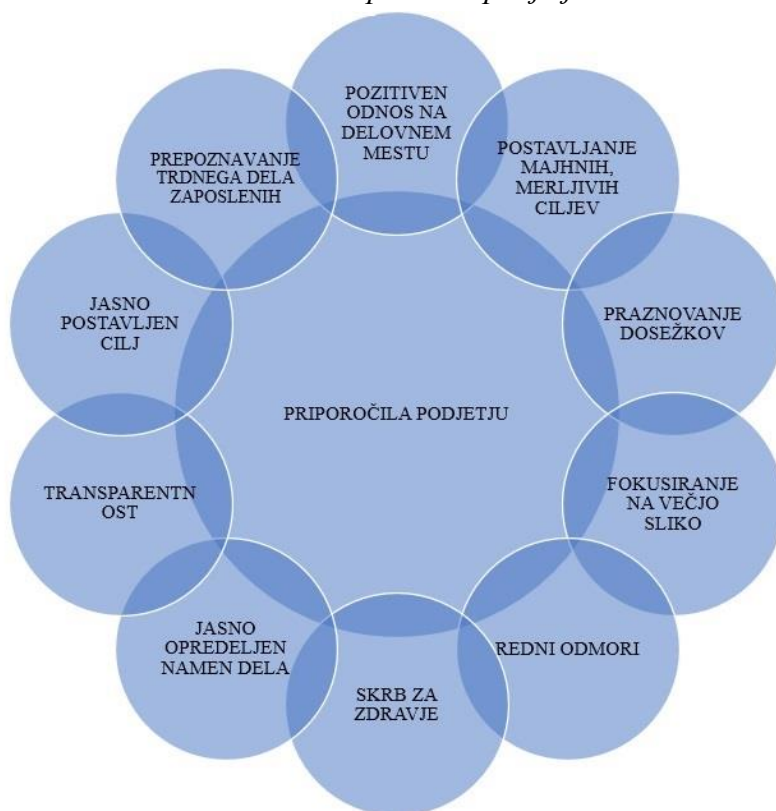
Zaposleni, ki se vsakodnevno podajajo na delovna mesta z rutinskimi opravili, včasih doživljajo občutek monotonosti in razdraženosti. V takšnih primerih se delodajalci soočajo z izzivom, kako navdihniti zaposlene, dvigniti njihovo učinkovitost ter izboljšati razpoloženje. Z motiviranimi zaposlenimi se odpirajo vrata k bolj predanemu pristopu tudi k najzahtevnejšim nalogam, hkrati se z lahkoto spopadajo z ovirami. Prisotnost motivacije pri zaposlenih ne dviguje le njihovega zadovoljstva, temveč tudi podaljšuje njihovo zvestobo podjetju. Namesto, da bi hitro iskali boljše priložnosti drugod, zaposleni, ki jih navdihuje motivacija na delovnem okolju ostajajo zvesti organizaciji. Ta povezanost neposredno prinaša korist organizaciji, saj postanejo njeni zaposleni bolj produktivni (Todd, 2022).

Predstavljam vam bom nekaj preprostih pristopov, ki jih podjetja uspešno uporabljajo za povečanje motivacije pri svojih zaposlenih. Prvi ključni dejavnik v tem procesu je **prepoznavanje trdega dela zaposlenih**. Izjemno pomembno je, kako pogosto nadrejeni opazijo in priznajo prizadevanja svojih zaposlenih. Zanimivo je, da kar 70 % zaposlenih navaja, da bi jih že večje priznanje s strani nadrejenih glede njihovega dela zelo motiviralo. S **pozitivnim odnosom** na delovnem mestu se kaže še en učinkovit način. Raziskave kažejo, da igrata sreča in pozitivnost veliko vlogo pri uspehu podjetja. Zadovoljni zaposleni pogosto imajo boljše odnose ter delovne izkušnje. Še za en koristen pristop se šteje **postavljanje majhnih, merljivih ciljev**. Ključno je, da so cilji jasni, dosegljivi in postavljeni na manjši ravni, kar omogoča njihovo lažje doseganje. Še posebej pomembno je, da se **dosežki praznujejo**, ko so doseženi. V ta namen postavljamo majhne in merljive cilje, saj to odpira možnost, da se trdo delo ekipe slavi in počasti. Sicer je ta pristop pogosto povezan s koncem projekta, vendar se organizacija lahko prosto odloči, da ga uporabi kadarkoli med potekom projekta (Dickson, 2022).

Pomembno je, da se **fokusiramo na večjo sliko**. Ne glede s katerim poslom se ukvarjamo, vedno obstajajo majhne naloge, ki se zdijo nepomembne. Vodje imajo nalogo, da z zagonom vodijo zaposlene k osredotočanju na veliko sliko. Pomembno je zaposlenim pokazati, kako lahko na prvi pogled nepomembna naloga lahko močno vpliva na celotni uspeh ali neuspeh podjetja. Prav tako ne smemo pozabiti na pomembnosti **rednih odmorov**. Ti trenutki so odličen čas za sprostitev in ponovno pridobivanje energije. Redni odmori (na vsako uro), bodo pripomogli k boljšemu fizičnemu počutju zaposlenih ter dvignili njihovo produktivnost in ohranjali ustvarjalnost na visoki ravni. **Skrb za zdravje** je ključnega pomena za ohranjanje visoke motivacije na delovnem mestu. Zaposlene je treba spodbujati k redni telesni aktivnosti, vzpostavljanju aktivnih odmorov med delom, uravnoveženi prehrani ter dobremu spancu. Te aktivnosti so ključne za ohranjanje visoke ravni energije in motivacije pri delu (Prakash, 2022).

Jasno opredeljen namen dela je še en ključen dejavnik. Nihče ne želi izvajati naloge brez vednosti o razlogu. Ko definiramo namen svojega dela si omogočamo prepoznavanje vpliva, ki ga imamo na stranke in celotno podjetje. To omogoča zaposlenim, da se počutijo, kot da prispevajo k pozitivnim spremembam. Bodite **transparentni in jasno določite cilj**, saj sta ključna za gradnjo trdnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju. Prav tako morajo biti cilji jasno definirani. To je bistvenega pomena, saj jasno opredeljeni cilji zaposlenemu nudijo motivacijo in usmeritev pri njihovem doseganju. Na sliki 29 so zbrani vsi predlogi za izboljšanje motivacije na delovnem mestu (Prakash, 2022).

Slika 29: Priporočila podjetju



Vir: lastno delo.

Pri motivaciji ni univerzalnega pristopa, ki bi učinkoval enako na vsakem posamezniku in zaposlene naredil srečne ter zadovoljne na delovnem mestu. Vsak posameznik nosi svoje edinstvene preference, osebnostne značilnosti in motive, kar pomeni, da so dejavniki motivacije različni za vsakega posameznika. Nekaterim bo v ospredje postavljena privlačnosti finančnih ugodnosti, ki jih služba ponuja, drugim bo pomemben družbeni status in ugled, medtem ko bodo tretji cenili predvsem prilagodljiv delovni čas in uravnoteženo razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem. Ker je vsak posameznik raznolik, je ključnega pomena, da vodje in delodajalci dobro spoznajo svoje zaposlene ter se ukvarjajo z njimi individualno. Razumevanje njihovih potreb, želja in motivov omogoča bolj prilagojeno in učinkovito motivacije. Če bodo zaposleni čutili, da je njihovo plačilo ustrezno, da se odnosi pozitivni ter da njihov prispevek pozitivno vpliva na podjetje, se bo to poznalo pri njihovi motivaciji in zadovoljstvu na delovnem mestu.

SKLEP

Organizacije se nenehno prilagajajo razmeram na trgu. Da bi organizacija uspešno delovala, ni pomembno samo kakšen izdelek ali storitev bo ponudila trgu. Pomembno je, da ima dobro delujoče drobovje. S tem mislim na tisto, kar naredi organizacijo, ji da dušo. To so ljudje. Zaposleni v organizaciji so zelo pomembni, saj so gonilna sila podjetja. Organizacije skušajo z različnimi metodami vodenja odpraviti neiskrene odnose ter neetična vedenja med zaposlenimi. V zadnjem obdobju se je zelo razvil koncept avtentični vodja. Avtentični vodja je vodja, ki vodi na podlagi svojih lastnih vrednot, mislimi in občutki. Vodi skladno s etičnimi-moralnimi prepričanji, s pozitivno naravnostjo in ima svoj jaz in vodi z ugledom. S tem ko vodi z lastnimi prepričanji in normami, zbujajo občutek zaupanja, samozavesti in vzbudi v zaposlenih željo po izboljšavi, osebni rasti in večji motivaciji za delo.

Za vodje je pomembno, da znajo motivirati svoje zaposlene. Cilj vsake organizacije in vodje je ustvariti spodbujevalno delovno okolje, kjer bo lahko zaposleni izkoriščal svoj potencial. Če med zaposlenimi ni Pravega motivacijskega okolja, se začne zaposleni odmikati od podjetja ter začne delati na "avtopilotu", saj nima več želje po višjih ciljih v podjetju. Če bo imel zaposleni motivacijo, ga bo nekaj spodbujalo, da pomaga svoji organizaciji, saj bo tako deležen različnih ugodnosti finančnih ali nefinančnih. Če so zaposleni motivirani, so tudi bolj učinkoviti, uspešni in srečni, kar se kaže tudi v dobrih poslovnih rezultatih.

V magistrskem delu sem obravnaval ter preučil avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih ter z izvedeno raziskavo preučevane tematike v DBS izpolnil **osnovni cilj**. Ta cilj sem dosegel s pomočjo **pomožnih ciljev**, ki so vključevali: pregled in preučitev znanstvene strokovne literature in publikacij iz domačih in tujih virov s področja avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih. Nazorno sem predstavil oba konstrukta ter naredil kvantitativno raziskavo v DBS.

V **prvem poglavju** sem obravnaval koncept avtentičnega vodenja temelječ na avtentičnosti. V tem poglavju sem opisoval teorijo o avtentičnem vodji, predstavil različne koncepte avtentičnosti in raziskal lastnosti, ki so značilne za avtentične vodje. Predstavil sem tudi 4 ključne elemente avtentičnega vodenja (samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in pozitivno modeliranje). Na kratko sem tudi predstavil 4 ključne teorije za spodbujanje razvoja avtentičnih vodij. Avtentični vodja s svojim delovanjem pozitivno učinkuje na zaposlene in izboljšuje poslovanje. S svojo pozitivno naravnostjo se tudi lažje sooča s problemi, spremembami in izzivi. Pomembno je, da organizacija spodbuja avtentično vodenje, saj s tem pripomore boljši delovni klimi v podjetju.

V drugem poglavju sem se posvetil konstruktivni motivaciji. Tematika je izjemno zanimiva, že iz zasebnega vidika, saj vsakemu posamezniku lahko začne pešati motivacija. Motivacija je pomembna lastnost za pridobivanje konkurenčne prednosti organizacije, zato se organizacijam zdi zelo pomembna. Na začetku sem opredelil motivacijo na splošno in predstavil notranjo in zunanjo motivacijo, predstavil sem tudi 4 različne motivacijske teorije. Vsaka ima svoje različne značilnosti, vendar je vsakemu skupna točka, da poskuša povečati motivacijo. Pisal sem tudi, kako velike multinacionalke, kot so Coca-Cola in Google, spodbujajo svoje zaposlene z različnimi motivacijskimi metodami, kot so plačan obisk zobozdravnika, brezplačno kosilo, brezplačne masaže in še veliko drugih metod. Predstavil sem tudi vpliv motivacije na uspešnost dela na podlagi različnih strokovnih člankov, kjer so analizirali motivacijo zaposlenih. Pomembno je, da razumejo podjetja, da denar ni edini motivacijski dejavnik in da morajo svoje zaposlene motivirati tudi z drugimi metodami. Ni enostavne formule, saj se zaposleni razlikujejo. Cilj organizacije je spoznati zaposlenega ter mu omogočiti, da bo posameznik čim bolj motiviran.

V tretjem poglavju magistrskega dela sem z izvedbo kvantitativne raziskave v DBS preučeval prisotnost avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih. V prvem delu sem najprej predstavil DBS, kjer sem analiziral njene osnovne lastnosti in predstavil zgodovino. Nadaljeval sem z zasnovano raziskovanjem in metodologijo, kjer sem zastavil cilje in metodologijo raziskave in še enkrat predstavil raziskovalna vprašanja, skupaj s temeljno tezo. V zadnjem delu sem predstavil analizo rezultatov, kjer sem vsako vprašanje tudi prikazal v obliki grafa ter vse podatke razčlenil. Rezultati raziskave so pokazali, da je avtentično vodenje s strani vodij (samoočena) zelo dobra, medtem ko so zaposleni ocenili svoje vodje kot avtentične, vendar so možnosti za izboljšavo, predvsem na področju iskrenosti do zaposlenih, občasnega pretvarjanja vodstva, da so nekaj, kar niso ter neustreznem razvijanju sposobnosti zaposlenih. Pri motivaciji sem spoznal, da je 73 % zaposlenih zelo motiviranih ali motiviranih, preostalih 18 % je trdilo, da bi lahko bilo boljše in 9 % da niso nikakor motivirani. Zaznana motivacije zaposlenih je pokazala, da so zaposleni najbolj motivirani v DBS z dejavniki, kot so: odnos z nadrejenimi in iskreni in pristni odnosi s sodelavci. Med najslabše so ocenili dejavnike, kot so sodelovanje pri odločanju, delo na daljavo, plača in možnost napredovanja. Do največjega razhajanja med splošnimi in zaznavnimi motivacijskimi dejavniki prihaja na področju plač in možnosti

napredovanj. V tej smeri bi morala banka tudi posvečati več pozornosti. Na podlagi zbranih rezultatov potrjujem temeljno tezo, ki pravi, da prisotnost avtentičnega vodenja spodbuja motivacijo zaposlenih. Z vidika motivacije so zaposleni na DBS bolj motivirani prek notranjih dejavnikov.

Menim, da je v DBS vsekakor prisotno avtentično vodenje, vendar bi morali vodje bolj poslušati svoje zaposlene, kaj si želijo. Anketa je dala zelo dobre usmeritve, ki jih banka lahko uporabi, da izboljša nekatere stvari, ki motijo zaposlene. Pomembno je, da zaposleni in vodje (banka), delujejo kot ekipa. Če banka ne bo odpravila nekaterih motivacijskih dejavnikov, ki sem jih predstavil v nalogi, bo rezultat v povečanem nezadovoljstvu med zaposlenimi in tudi posledično banki in lahko pride do večje fluktuacije. Avtentično vodenje je nov pristop vodenja, vendar zelo učinkovit. Ljudje imajo radi pristne ljudi. Ljudje, ki imajo empatijo, sočutje, so mirni ko nastopi težava in gledajo iz pozitivnega zornega kota. To so vsekakor lastnosti, ki jih ceni zaposleni pri svojem vodju in mu posledično bolj zaupa, je bolj sproščen ob njem ter se ne počuti ogroženega. Vodje naj stremijo k takšnemu mišljenju: Z drugimi ravnaj, kot želiš, da drugi ravnajo s tabo, kot pravi Zlato evropsko pravilo.

LITERATURA IN VIRI

1. Atalic, H., Can, A. & Canturk, N. (2016). Herzbergs motivation-hygiene theory applied to high school teachers in Turkey. *European journal of multidisciplinary studies*, 1(4), 90–97.
2. Avey, J. B., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 29(5), 705–711.
3. Avolio B. J., Gardner W. L., Walumbwa F. O., Luthans F. & May D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
4. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive form leadership, *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
6. Baskin, R., Biazus-Dalcin, C. & Bartlett, R. (2023). The Time For Mentoring Is Now. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 61(8), 3–4.
7. Bamberg, K. & Verkuyten, M. (2022). Internal and external motivation to respond without prejudice: a person-centered approach. *The Journal of Social Psychology*, 162(4), 435–454.
8. Bamford, M., Wong, C. A. & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–540.

9. Bay, M., Er, Y. & Payli, M. (2023). The mediating effect of positive psychological capital in determining the types of leisure activities of ethical climate: An application at Karamanoglu Mehmetbey University. *Podium-Sport Leisure And Tourism Review*, 12(2) 367–395.
10. Benzel, E. (2021). Leadership. *Elsevier*, 152(7), 17.
11. Bestmark Mystery. (2016, 6. marec). *Expectancy theory of motivation*. Pridobljeno 25. oktobra 2022 iz <https://www.info4mystery.com/2016/03/expectancy-theory-of-motivation.html>
12. Bosco Anthony. (brez datuma). *Business authenticity*. Pridobljeno 4. januarja 2023 iz <https://boscoanthony.com/business-authenticity/>
13. Brownlee, D. (2019, 4. september). How the “best companies to work for” engage employees and retain top talent. *Forbes*. Pridobljeno 3. novembra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2019/09/04/how-the-best-companies-to-work-for-engage-employees-and-retain-top-talent/?sh=16d6eeca1eca>
14. CFI Team. (2022, 20. december). *Action learning*. Pridobljeno 5. januarja 2022 iz <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/elearning/action-learning/>
15. Chanell, V. (2021, 30. september). *Vroom expectancy theory: how to motivate staff and increase performance* [objava na blogu]. Pridobljeno 26. oktobra 2022 iz [https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/#:~:text=According%20to%20Vroom%27s%20Expectancy%20Theory,of%20the%20bonus%20\(Expectancy\)](https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/#:~:text=According%20to%20Vroom%27s%20Expectancy%20Theory,of%20the%20bonus%20(Expectancy))
16. Chopra, K. (2019). Indian shopper motivation to use artificial intelligence: Generating Vroom’s expectancy theory of motivation using grounded theory approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 331–347.
17. Claes, R. & Heymans, M. (2008). HR professionals views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International*, 13(2), 95–111.
18. Cook, N. (2015, 28. julij). *How does job motivation affect performance* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. novembra 2022 iz <https://www.nataliecook.com/blog/how-does-job-motivation-affect-performance#:~:text=Motivation%20is%20important%20to%20a,team%20and%20the%20overall%20organisation.>
19. Croft, D. (2020, 8. marec). *The four componenets of psychological capital*. Pridobljeno 1. novembra 2022 iz <https://darachcroft.com/news/the-four-components-of-psychological-capital>
20. Dammann, O., Friederichs, K., Lebedinski, S. & Liesenfeld K. (2021). The essence of authenticity. *Frontiers in Psychology*, 11.
21. DBS. (2023). *O nas*. Pridobljeno 3. aprila 2023 iz <https://www.dbs.si/o-nas/dbs>
22. Deshields, W., Kara, A. & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory", *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128–139.

23. Dickson, G. (2022). 20 Simple Ways to Increase Motivation in the Workplace. Pridobljeno 20. avgusta 2023 iz <https://bonusly.com/post/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace>
24. Dilworth, R. L. & Willis, V. J. (2003). *Action Learning: Images and Pathways. Professional Practices in Adult Education and Lifelong Learning Series*. Krieger založba.
25. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Černe, M. & Klepec, M. (2017). *Advanced Management and Leadership Practice*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013): *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Dohlman, L., Dimeglio, M., Hajj, J. & Laudanski, K. (2019). Global Brain Drain: How Can the Maslow Theory of Motivation Improve Our Understanding of Physician Migration? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7).
28. Dowrick, P. W. (1999). A review of self modeling and related interventions. *Applied & Preventive Psychology*, 8(1), 23–39.
29. Duffy, A. (2019). If I say you're authentic, then you're authentic: Power and privilege revealed in travel blogs. *Tourist Studies*, 19(4), 569–584.
30. Findsrud, R., Tronvoll, B. & Edvardsson, B. (2018). Motivation: The missing driver for theorizing about resource integration. *Marketing Theory*, 18(4), 493–519.
31. Ford, J. & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership (London, England)*, 7(4), 463–479.
32. Fybish, A. (2020, 22. maj). *The attributes of authentic leadership and how to implement it*. [objava na blogu]. Pridobljeno 5. januarja 2023 iz <https://blog.startupstash.com/authentic-leadership-11d01109b08f?gi=1ffc3179e359>
33. Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86–153.
34. Goldman, J. J. (1983). The Supervisor's Beliefs about People and the Supervisory Plan: McGregor's Theory X and Theory Y in the Schools. *The Clearing House*, 56(7), 306–309.
35. Govender, S. & Paramasur, S. B. (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237–253.
36. Graham, S. (2020). An attributional theory of motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 61.
37. Grengard, S. (2001). Why succession planning can't wait. *Workforce*, 80(12), 34–36.
38. Hall, G. (2013, 17. januar). Why DreamWorks is such a great place to work. *Business Journal*. Pridobljeno 2. novembra 2022 iz <https://www.bizjournals.com/losangeles/news/2013/01/17/dream-job-dreamworks-animation-places.html>

39. Harvey, P., Martinko, M. & Gardner, W. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1–11.
40. Heibutzki, R. (2018, 27. december). *What are the factors affecting motivation in an organization*. Pridobljeno 2. novembra 2022 iz <https://careertrend.com/factors-affecting-motivation-organization-12897.html>
41. HMG Strategy. (2022). *Simon Longbottom, Vice President of Digital Media for Business at Adobe: Keeping Employees Engaged and Motivated Over the Long Term*. Pridobljeno 19. avgusta 2023 iz <https://hmgstrategy.com/resource-center/articles/2021/03/01/simon-longbottom-vice-president-of-digital-media-for-business-at-adobe-keeping-employees-engaged-and-motivated-over-the-long-term>
42. Hofmann, W., Schmeichel, B. J. & Baddeley, A. D. (2012). Executive functions and self-regulation. *Trends in Cognitive Sciences*, 16(3), 174–180.
43. Indeed. (2021, 7. december). *What is authentic leadership and why is it important?* Pridobljeno 15. novembra 2022 iz <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-authentic-leadership#:~:text=Authentic%20leaders%20focus%20on%20the,for%20their%20own%20financial%20gain>
44. Iyer, Y. (2022). *Herzberg's Two-Factor Theory in Project Management* [objava na blogu]. Pridobljeno 16. avgusta 2023 iz <https://www.wrike.com/blog/what-is-herzbergs-two-factor-theory/https://www.wrike.com/blog/what-is-herzbergs-two-factor-theory/>
45. Jain, A., Gupta, B. & Bindal, M. (2019). A study of employee motivation in organization. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(6), 65–68.
46. Juneja, P. (brez datuma). *Herzbergs two-factor theory of motivation*. Pridobljeno 18. oktobra 2022 iz <https://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>
47. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
48. Key, B. (2020). *Christian Leaders as Motivators: Prophetic Vision in Leaders. Modern Metaphors of Christian Leadership*. Springer Nature pages.
49. Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A self, leader and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68–97.
50. Kobal Grum, D. & Musek, J. (2009). *Perspektivne motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
51. Kovacs, B. (2019). Authenticity Is in the Eye of the Beholder: The Exploration of Audiences Lay Associations to Authenticity Across Five Domains. *Review of General Psychology*, 23(1), 32–59.
52. Land, T. (2020). Succession Planning: Be Ready for Whatever Comes Your Way. *Frontiers of Health Services Management*, 36(4), 1–2.

53. Lawter, L., Kopelman, R. E. & Prottas, D. J. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(4), 84–101.
54. Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovacs, B. & Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academic Management Annual*, 13, 1–42.
55. Lewis, J. (2022). What is positive modeling in the workplace?. *Chron*. Pridobljeno 21. novembra 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/positive-modeling-workplace-35099.html>
56. Luenendonk, M. (2019, 18. september) *The Google way of motivating employees*. Pridobljeno 29. oktobra 2022 iz <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/#:~:text=Google%27s%20model%20of%20motivation%20and,productiv e%20workplace%20in%20the%20world.%E2%80%9>
57. Lumen. (brez datuma). *McGregor theory X and theory Y*. Pridobljeno 21. oktobra 2022 iz <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/>
58. Lunenburg, F. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International journal of management, business and administration*, 15(1).
59. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321–349.
60. Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209.
61. Marquardt, J. M., Leonard, S. H., Freedman, A. M. & Hill, C. C. (2009). *Action learning for developing leaders and organization*. Washington DC.
62. McCullough, M. E. & Willoughby, B. L. (2009). Religion, self-regulation, and self-control. *Psychological Bulletin*, 1 Croft 35(1), 69–93.
63. Mehrabani, S. E. & Mohamad, N. A. (2011). Succession planning: A necessary process in today's organization. *International journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(5).
64. Moore, P. J. (2022). Motivation, strategies and creativity. *Educational Psychology*, 42(2), 139–141.
65. Morin, A. (2011). Self-Awareness Part 1: Definition, Measures, Effects, Functions, and Antecedents. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(10), 807–823.
66. Nickerson, C. (2021, 16. november). *Herzberg's Motivation Two-Factor Theory*. Pridobljeno 16. oktobra 2022 iz www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html
67. O'Keefe, P. (2018, 18. januar). *What is 360 leadership assessment*. Pridobljeno 24. novembra 2022 iz <https://www.edgetrainingsystems.com/what-is-a-360-leadership-assessment/#:~:text=A%20360%20degree%20leadership%20assessment%20is%20a%20form%20of%20feedback,from%20a%20set%20of%20colleagues>

68. Okine, B., Yaw, G., Naa, G. & Addeh, A. (2021). Employee motivation and its effect on employee productivity/performance. *Research gate*, 12(16), 99–108.
69. Papertyari. (brez datuma). *Motivation: Process, elements, type of motivation*. Pridobljeno 4. novembra 2022 iz <https://www.papertyari.com/general-awareness/management/motivation/>
70. Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985–992.
71. Prakash, S. (2022). Motivation in the Workplace – Top 13 Simple Ways to boost it. Pridobljeno 21. avgust 2023 iz <https://www.cutehr.io/motivation-at-workplace>
72. Psychology Today. (brez datuma). *Motivation*. Pridobljeno 1. oktobra 2022 iz <https://www.psychologytoday.com/us/basics/motivation>
73. Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107–1119.
74. Ramalu, S. & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365–385.
75. Rasheed, E. O., Yu, J., Hale, S. & Booth, N. (2022). The Impact of External and Internal Sources of Motivation on Young Women’s Interest in Construction-Related Careers: An Exploratory Study. *International Journal of Construction Education and Research*, 18(2), 159–178.
76. Reeves, M. (2021, 22. april). *What is the purpose of mentoring programs?* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. januarja 2023 iz <https://www.togetherplatform.com/blog/what-is-the-purpose-of-mentoring>
77. Robescu, O. & Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49–56.
78. Rothwell, W. J. (2002). Putting success into your succession planning. *The Journal of Business Strategy*, 23(3), 32–37.
79. Rouvalis, C. (2022, 25. avgust). *360-degree feedback is powerful leadership development tool*. Pridobljeno 6. januarja 2022 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/360-degreefeedback.aspx>
80. Rožman, M., Treven, S. & Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research Journal*, 8(2) 14–25.
81. Russ, T. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers propensity for participative decision making. *Management Decision*, 49(5), 823–836.
82. Schreiber, N. (2021, 27. december). *What is mentoring program and how does it work?* [objava na blogu]. Pridobljen 15. januarja iz https://gloat.com/blog/mentoring-program/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=mentoring-program
83. Schunk, D. & Dibenedetto, M. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60.

84. Smith, C. M. & Sweet, J. (2021). Analyzing the Relationship between Maslow's Hierarchy of Needs and Consumer Spending Patterns. *Journal of Financial Service Professionals*, 75(4).
85. Sneddon, A. (2021). Alternative motivation and lies. *Analysis (Oxford)*, 81(1), 46–52.
86. Sorensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91.
87. Taormina, R. J. & Gao, J. H. (2013). Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177.
88. Todd, S. (2022). 25 Simple Ways To Increase Motivation In The Workplace. Pridobljeno 20. avgusta 2023 iz <https://opensourcedworkplace.com/news/25-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace>
89. Toppr. (brez datuma). *McGregor model of motivation*. Pridobljeno 19. oktobra 2022 iz <https://www.toppr.com/guides/fundamentals-of-economics-and-management-cma/leadership-and-management/mcgregors-model-of-motivation/>
90. Transilvanus, V., Darsono, J. & Sumarsono, T. (2019). The impact of workplace environment, motivation and workplace discipline on employees performance of local water supply utility at sikka regency, Indonesia. *International journal of advances in scientific research and engineering*, 5(4), 140–148.
91. Tuch, A. N. & Hornbaek, K. (2015). Does Herzberg's Notion of Hygienes and Motivators Apply to User Experience? *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 22(4), 1–24.
92. UKEssays. (2018). *Examining Motivational Strategies in Multinational Organisations*. Pridobljeno 29. septembra 2022 iz <https://www.ukessays.com/essays/business/examining-motivational-strategies-in-multinational-organisations-business-essay.php>
93. UKEssays. (2021, 10. avgust). *Motivation in the Workplace: Amazon Case Study*. Pridobljeno 27. oktobra 2022 iz <https://www.ukessays.com/essays/employment/motivation-in-the-workplace-amazon-case-study.php?vref=1>
94. Waldman, D.A., Atwater, L. E. & Antonioni, D. (1998). Has 360 degree feednack gone amok? *Academy of management perspectives*, 12(2), 86–94.
95. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
96. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
97. Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4–24.
98. White, S. K. (2022). Authentic leadership: Building an organization that thrives. Pridobljeno 15. avgusta 2023 iz

<https://www.proquest.com/docview/2691712551?accountid=28926&forcedol=true&parentSessionId=HqXB2IGYoYO4Wn97C9U%2Bd4EK4KpJMO%2BoNHRkpbrnmRM%3D>

99. Wijayanti, R. Y., Susita, D. & Ahmad, G. N. (2022). The Effect of Work Environment and Work Attitude on Employees' Performance through Work Motivation. *Oblik i Finansi*, 2(96), 152–163.
100. Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory into Practice*, 41(2), 64–70.
101. Zohoor, A. (2019, 29. januar). *What motivates you?* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. novembra 2022 iz <https://www.spyopinion.com/intrinsic-and-extrinsic-motivation/>

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Sem Aljaž Fuhrmann, delam v oddelku plačilnega prometa in mednarodnega poslovanja. Sem tudi študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in v okvirju magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Avtentično vodenje in motivacija zaposlenih na primeru Deželne banke Slovenije«.

Lepo bi vas prosil za izpolnitev vprašalnika, ki bo popolnoma anonimen, zato vas lepo prosim, za iskrenost pri odgovarjanju. Vprašalnik vam bo vzel malo več kot 5 min. Za sodelovanje in iskrene odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

AVTENTIČNO VODENJE VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

Prosim, vas da iskreno in premišljeno ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami, glede vašega **neposredno nadrejenega**. Pri tem upoštevajte **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

| LASTNOSTI VAŠEGA NEPOSREDNEGA NADREJENEGA | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Niti se strinjam niti se ne strinjam | Se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|--|----------------------|----------------|--------------------------------------|-------------|-----------------------|
| Vaš vodja pozna sebe in svoje lastne vrednote | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja je iskren do zaposlenih in sebe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja vodi v skladu z lastnimi vrednotami in prepričanji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja je odločen in samozavesten | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja zaupa vam in vašim sodelavcem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja je večino časa optimističen in pozitiven | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja ve kaj ga motivira in ima jasno postavljene cilje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja se ne pretvarja, ne igra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja pomaga razvijati zaposlenim njihove sposobnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vaš vodja ima z vami in sodelavci pristne odnose | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja posluša vas in zaposlene ter upošteva mnenja drugih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja večino časa ravna v skladu z etično-moralnimi pravili | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja se hitro in enostavno prilagaja spremembam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja poskrbi, da njegove osebne težave ne vplivajo na obnašanje do vas in sodelavcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vaš vodja poskuša delovati v najboljšem interesu vseh zaposlenih v organizacijski enoti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013, str. 124).

MOTIVACIJA ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Vas vodja spodbuja pri delu za doseganje ciljev?
 - a) Da, vedno
 - b) Da, večino časa
 - c) Občasno
 - d) Ne

2. Navedite, kako vas nadrejeni spodbujajo k motivaciji.
 - Odprti tip vprašanja.

3. Koliko ste motivirani na delovnem mestu?
 - a) Zelo sem motiviran/a
 - b) Sem motiviran/a
 - c) Lahko bi bil/a bolje motiviran/a
 - d) Sploh nisem motiviran/a

4. Ali bi bili ob ustrezni motivaciji pripravljeni storiti več delovnih opravil?
 - a) Da
 - b) Ne

5. Ali bi bili pripravljeni priporočiti delodajalca svojim znancem/nadrejenim?

- a) Da
- b) Ne

Prosim, vas, da iskreno in premišljeno ocenite svoje strinjanje s spodnjimi trditvami, **glede na to, kateri dejavniki vas motivirajo pri opravljanju dela na splošno.**

Našteti dejavniki me motivirajo pri opravljanju svojega dela. Pri tem upoštevajte **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

| Nešteti dejavniki me motivirajo pri opravljanju svojega dela? | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Niti se strinjam niti se ne strinjam | Se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|----------------------|----------------|--------------------------------------|-------------|-----------------------|
| Napredovanje oz. možnost napredovanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Plačila in dodatki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dobri in iskreni odnosi s sodelavci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Stabilna in varna zaposlitev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pohvala nadrejenega za uspešno delo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Možnost razvoja in izobraževanja v podjetju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odnos z nadrejenim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zanimivo in dinamično delo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prispevek mojega dela za podjetje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Usklajenost poklicnega in | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| zasebnega življenja | | | | | |
| Sodelovanje pri odločanju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Delovno okolje oziroma delovni pogoji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Samostojnost pri delu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ugled banke | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odnos vodstva do sodelavcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Možnost dela na daljavo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prirejeno po Govender & Parumasur (2010).

V tem vprašalniku navedite vašo stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami, **koliko spodnji dejavniki vplivajo na vašo motivacijo**. Pri tem upoštevajte **1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam**.

| Motiviran sem, ker | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Niti se strinjam niti se ne strinjam | Se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|----------------------|----------------|--------------------------------------|-------------|-----------------------|
| Imam dobro plačo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S sodelavci imamo iskrene in dobre medsebojne odnose | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Delovna opravila, ki jih opravljam so raznolike in zanimive | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni mi dajejo povratne informacije in pohvale za uspešno delo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri delu sem samostojen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Imam z svojim nadrejenim korekten odnos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija mi nudi možnost napredovanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija mi nudi dodatna izobraževanja in možnost razvoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Imajo nadrejeni dober odnos s sodelavci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moje delo pomembno prispeva k uspehu podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ima banka dobro delovno okolje oziroma delovne pogoje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mi banka zagotavlja stabilno in varno zaposlitev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Banka omogoča dobro usklajenost med zasebnim in poklicnim življenjem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ima banka dober ugled | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mi delovno mesto omogoča dela na daljavo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija mi omogoča sodelovanje pri odločanju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prirejeno po Robescu & Iancu (2016).

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

1. Vaš spol
 - a) Moški
 - b) Ženska

2. Vaša starost
 - a) Do 25 let
 - b) Od 26 do 35 let
 - c) Od 36 do 45 let
 - d) Od 46 do 55 let

- e) Nad 55 let
3. Najvišja dosežena izobrazba
- a) Osnovna šola ali manj
 - b) Srednja šola
 - c) Višja ali visoka šola
 - d) Univerzitetna izobrazba
 - e) Magisterij ali doktorat
4. Ali ste zaposleni v centrali ali v poslovalnici?
- a) Centralna enota
 - b) Poslovalnica
5. Koliko časa ste zaposleni pri Deželni banki Slovenije, d. d.?
- a) 1 do 5 let
 - b) 6 do 15 let
 - c) Nad 15 let

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodstvo

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA VODJE

Sem Aljaž Fuhrmann, delam v oddelku plačilnega prometa in mednarodnega poslovanja. Sem tudi študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in v okvirju magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Avtentično vodenje in motivacija zaposlenih na primeru Deželne banke Slovenije«.

Prosim vodje in direktorje, da pri vsaki spodnji napisani trditvi označite ustrezno število, glede na to s katerimi trditvami se strinjate. Pri tem upoštevajte **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

| LASTNOSTI | Sploh se ne strinjam | Se ne strinjam | Niti se strinjam niti se ne strinjam | Se strinjam | Popolnoma se strinjam |
|---|-----------------------------|-----------------------|---|--------------------|------------------------------|
| Poznam sebe in svoje lastne vrednote | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vodim v skladu z lastnimi vrednotami in prepričanji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se ne pretvarjam, ne igram | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sem iskren/na | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Brez težav se prilagajam spremembam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moje osebne težave ne vplivajo na odnos do sodelavcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sem optimistična oseba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S sodelavci imam pristne in iskrene odnose | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poslušam in upoštevam mnenje drugih sodelavcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vem kaj me motivira | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Sem samozavestna oseba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pomagam razvijati zaposlenim njihove sposobnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaupam svojim zaposlenim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prerejeno po Dimovski in drugi (2013, str. 125).