

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE
ZAPOSLENIH NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA V
GOSTINSKI PANOGI**

Ljubljana, oktober 2023

ANITA KALTAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisania Anita Kaltak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih na primeru izbranega podjetja v gostinski panogi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	AVTENTIČNO VODENJE	3
2.1	Vodenje.....	3
2.2	Avtentično vodenje	5
2.2.1	Teorija avtentičnega vodenja	6
2.2.2	Konstrukt avtentičnosti in koncepti	8
2.2.3	Avtentično vodenje in etika	9
2.2.4	Elementi avtentičnega vodenja	10
2.3	Avtentični vodja.....	11
2.3.1	Sposobnosti avtentičnega vodje	11
2.3.2	Usposabljanje in razvoj avtentičnih vodij	12
2.3.3	Značilnosti avtentičnega vodje.....	14
2.4	Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo	14
2.4.1	Vpliv na zaposlene	15
2.4.2	Vpliv na inovativnost	15
2.4.3	Vpliv na kreativnost	16
2.4.4	Vpliv na produktivnost.....	17
2.4.5	Vpliv na dobičkonostnost.....	17
3	MOTIVACIJA	18
3.1	Koncept motivacije.....	18
3.2	Motivacijski dejavniki (zunanji in notranji)	18
3.3	Glavne motivacijske teorije	19
3.3.1	Maslowa teorija hierarhije potreb	19
3.3.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	20
3.3.3	Adamsova teorija enakosti	21
3.3.4	Vroomova teorija pričakovanj.....	21
3.4	Motivacija zaposlenih v organizaciji	22
3.4.1	Motivacija posameznikov	22
3.4.2	Motivacijski dejavniki.....	24
3.4.3	Inovativni pristopi motiviranja.....	26

3.4.4	Vpliv motivacije na uspešnost dela.....	27
3.4.5	Motivacija (pozitivna in negativna).....	27
4	ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU V GOSTINSKI PANOGL.....	28
4.1	Predstavitev podjetja	28
4.2	Zasnovana raziskovanja in metodologija.....	29
4.2.1	Cilji raziskave	29
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	30
4.2.3	Metode in načrt raziskave	30
4.2.4	Oblikovanje intervjuja	31
4.2.5	Oblikovanje anketnega vprašalnika	33
4.3	Analiza rezultatov	36
4.4	Analiza intervjuja z lastnikom in vodjo podjetja Tink superfood.....	36
4.4.1	Analiza odgovorov vodje na prvi del (avtentično vodenje).....	36
4.4.2	Analiza odgovorov vodje na drugi del (motivacija)	38
4.5	Analiza anketnega vprašalnika	39
4.5.1	Rezultati anketnega vprašalnika (avtentično vodenje).....	39
4.5.2	Rezultati anketnega vprašalnika (motivacija)	43
4.6	Zaključne ugotovitve.....	46
4.6.1	Analiza raziskovalnih vprašanj	46
4.6.2	Zaključne ugotovitve	48
4.6.3	Priporočila in predlogi podjetju	49
5	SKLEP	50
	LITERATURA IN VIRI.....	51
	PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključne teorije avtentičnega vodenja	6
Tabela 2: Najpomembnejši načini razvoja	13
Tabela 3: Motivacijske tehnike	24
Tabela 4: Vprašanja za intervju - avtentično vodenje	32
Tabela 5: Vprašanja za intervju - motivacija	33
Tabela 6: Anketni vprašalnik - avtentično vodenje	34
Tabela 7: Anketni vprašalnik - motivacija	35
Tabela 8: Samozavedanje vodje	39
Tabela 9: Lastna prepričanja vodje	40
Tabela 10: Pozitivne lastnosti ter slabe lastnosti vodje	40
Tabela 11: Optimizem, etična in moralna načela	41
Tabela 12: Optimizem, etična in moralna načela	42
Tabela 13: Komunikacija	42
Tabela 14: Motivacija v podjetju	43
Tabela 15: Motivacija vodje in medsebojna komunikacija zaposlenih	43
Tabela 16: Notranja in zunanja motivacija zaposlenih	44
Tabela 17: Motivacija v času koronavirusa	45
Tabela 18: Duševno stanje in motivacija	45
Tabela 19: Povezava vodenja vodje in motivacija zaposlenih	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Trije dejavniki vodenja	4
Slika 2: Stebri vodenja	5
<i>Slika 3: Lastnosti avtentičnega vodenja</i>	<i>9</i>
Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja	11
Slika 5: Značilnosti avtentičnega vodje ter vpliva na celotno organizacijo	14
Slika 6: Vpliv opolnomočenja	15
Slika 7: Vpliv na inovativnost	16
Slika 8: Vpliv na kreativnost	16
Slika 9: Vpliv na produktivnost	17
Slika 10: Ključne motivacijske faze zadovoljitev človeških potreb	18
Slika 11: Maslowa piramida hierarhije potreb	20
Slika 12: Vroomova teorija pričakovanj	22
Slika 13: Cikel motivacije	23
Slika 14: Uspešnost zaposlenih	27
Slika 15: Raziskovalna vprašanja za pomoč pri raziskavi.	30

Slika 16: Koraki raziskave	31
Slika 17: Povezava autentičnega vodenja in motivacije	48
Slika 18: Pozitivni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo v podjetju.....	49
Slika 19: Priporočila in predlogi izbranemu podjetju	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo podjetja Tink superfood	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene v izbranem podjetju	7

1 UVOD

Organizacije potrebujejo avtentične vodje saj se tako lažje soočajo z novim, kompleksnim, raznolikim ter hitro spreminjajočim se delovnim okoljem, saj le ti kreirajo raznolikosti med organizacijami ter pomagajo zaposlenim poiskati smisel in pripadnost na delovnem mestu. Če se zaposleni počutijo bolj povezani ter pripadni organizaciji, to pozitivno vpliva na njihovo delovanje ter povečuje kreativnost in produktivnost s tem pa se poveča tudi dobičkonosnost organizacije (Müceldili in drugi, 2013). Bennis (2006) v svojem delu navaja, da imajo uspešni vodje naslednje lastnosti; kreirati zaupanje in optimizem, občutek za poslanstvo, kreirati fleksibilno družbeno strukturo, znajo motivirati ostale, da se jim pridružijo pri doseganju zastavljenega cilja.

Avtentičnost zajema posameznikove misli, njegova čustva, želje, potrebe, preference, vrednote, izkušnje, lahko bi rekli vse značilnosti, ki ga definirajo in ga spodbujajo, da dela v skladu s svojimi načeli (Harter in drugi, 2002). Razvoj in rast posameznika je neposredno in pozitivno povezano z avtentičnim vodenjem. Avtentičen vodja je definiran kot empatičen, samozavesten, optimističen ter vzorno vodi in pomaga pri razvoju novih vodij (Arda in drugi, 2016).

Vse boljšo pripadnost oziroma identifikacijo posameznikov z organizacijo povezujejo z avtentičnim vodenjem. Posamezniki so pod učinkom avtentičnega vodenja veliko bolj lojalni organizaciji in je njihovo vedenje bolj spoštljivo do vodje. Narejena je bila tudi raziskava s katero so ugotavljali zadovoljstvo posameznikov z vodjo, s katero je bilo ugotovljeno, da vodenje, ki je avtentično, pozitivno pripomore k boljšemu doseganju rezultatov v organizaciji (Steffens in drugi, 2016).

Motivacija je duševni proces, na katero vplivajo različne stvari, ene od teh so potrebe, želje, vrednote, ideali in potrebe, katere vodijo ljudi ter jih usmerjajo k zastavljenim ciljem. Motivacijski procesi pri ljudeh so lahko zavestni ali nezavestni, ter se spodbudijo vedno, ko nastane potreba, katero je potrebno potešiti.

Motivacijo povezujemo z motivacijskimi dejavniki in so razdeljeni na zunanje in notranje. Notranji dejavniki predstavljajo zadovoljstvo posameznika, medtem, ko zunanji motivacijski dejavniki vključujejo: denarne nagrade, napredovanja, pohvale, bonuse, druge nagrade in podobno. Velikokrat prav zunanji dejavniki v ljudeh spodbudijo tudi notranjo motivacijo, ki je duševno zadovoljstvo (Bear in drugi, 2017).

Motivacija ljudi je zelo pomemben faktor tako v osebnem kot poslovnem življenju. Zato je pomembno, da znamo zmotivirati sebe in druge, saj to pripomore k boljši produktivnosti v vseh pogledih. Dobra motivacija ima vpliv na uspešnost zaposlenih in pripomore k višji dobičkonosnosti organizacije. Kadar zaposleni dobro opravijo svoje delo, je smiselno, da jih

za trud tudi nagradimo z zunanjimi motivacijskimi dejavniki, ki pa kasneje spodbudijo tudi notranje (Dimovski in Penger, 2008).

Motivacija in avtentično vodenje gresta z roko v roki, saj sta velikokrat prepletena in zelo povezana. Da je organizacija uspešna, morata biti vključena oba konstrukta in sicer avtentično vodenje kot motivacija.

Osnovni namen magistrskega dela je podrobno raziskati in podkrepiti pojma avtentično vodenje in motivacije na podlagi domače in tuje strokovne literature. Ker sta oba pojma zelo pomembna pri uspešnem delovanju in poslovanju organizacije bom z raziskavo poskušala ugotoviti, kakšen pomen imata v podjetju v gostinski panogi in na kakšen način sta v podjetju prisotna. Namen raziskave je tudi preučiti in prikazati kako in koliko sta avtentično vodenje in motivacija prisotna v gostinstvu ter rezultate povezati s teoretičnim delom magistrske naloge.

Temeljni cilj magistrskega dela je podrobno preučiti vpliv avtentičnega vodenja ter motivacije na izbranem podjetju v gostinski panogi.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. Preučiti pomen pojma avtentičnega vodenja v organizacijah s pomočjo domače in tuje znanstvene literature.
2. Preučiti koncept motivacije v času koronavirusa, ter kako je koronavirus vplival na motivacijo zaposlenih v gostinski panogi.
3. Na podlagi dobljenih rezultatov, predlagati priporočila za boljšo motivacijo zaposlenih v podjetju.

Avtentični vodje pripomorejo k izboljšanju zmožnosti zaposlenih, ustvarijo okolje v katerem zaposlenim nudijo podporo, jih motivirajo in spodbujajo, da delujejo in se trudijo na najboljši način. To dosežejo z izkazovanjem pripadnosti, predanosti, iskrenostjo in pozitivnostjo, kar jih popelje, da postanejo vzorniki resnične uspešnosti. Na podlagi postavljenih ciljev določim **temeljno tezo** magistrskega dela, katera pokaže prisotnost avtentičnosti ter njenih elementov v izbranem podjetju, ki vzporedno z motivacijo pozitivno vplivajo na zaposlene v izbranem podjetju, kar se odraža z vse boljšimi rezultati in višjim poslovanjem podjetja.

Raziskovalna vprašanja, ki jih nameravam preverjati v empiričnem delu, so sledeča:

- **R vprašanje 1:** Ali je v izbranem podjetju v gostinski panogi prisotno avtentično vodenje?
- **R vprašanje 2:** Kateri so ključni motivacijski dejavniki v gostinski panogi nasploh?
- **R vprašanje 3:** Ali koncept avtentičnega vodenja vodi do večje motivacije ter boljši produktivnosti zaposlenih?

- **R vprašanje 4:** Ali v izbranem podjetju svojega vodjo vidijo kot avtentičnega?
- **R vprašanje 5:** Kakšen vpliv ima vodja v izbranem podjetju na motivacijo zaposlenih ter s katerimi dejavniki mu to uspeva?

Magistrsko delo sestoji iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V prvem delu bom natančneje predstavila dva glavna konstrukta – avtentično vodenje in motivacija. V tem delu bom s pomočjo domače in tuje znanstvene literature natančneje opisala oba pojma, uporabila bom sekundarne vire, ki so v knjigah in člankih raziskovali in opisovali pojem motivacije in avtentičnega vodenja. Osredotočila se bom na novejša raziskave in vire, vendar bom vključila tudi klasično teorijo iz starejših virov.

Drugi del bo temeljil na raziskavi. V prvi fazi bom oblikovala vprašalnike na podlagi ugotovitev iz teoretičnega dela, ki jih bom predstavila v teoretičnem delu. Izvedla bom tudi poglobljen intervju in nekaj anket. Ugotoviti želim ali je v podjetju prisotno avtentično vodenje in kako je vodenje povezano z motivacijo zaposlenih.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Vodenje

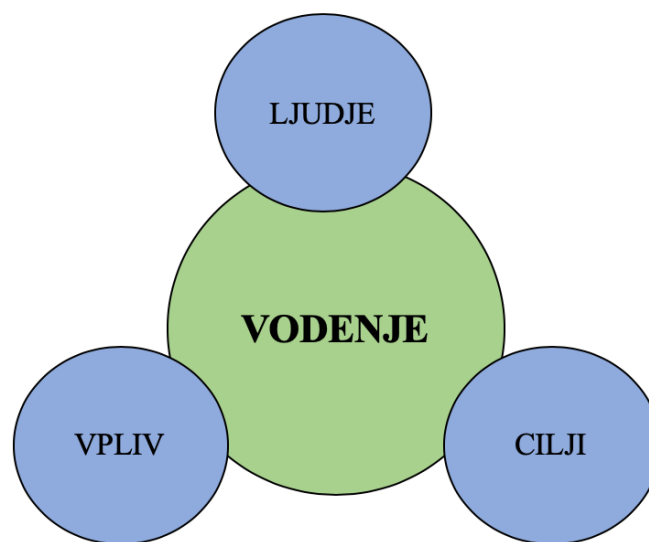
Glavne managerske funkcije so ključni procesi, ki jih morajo izvajati managerji pri vodenju organizacije. Te funkcije običajno vključujejo načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje.

Vsi ti procesi so medsebojno povezani in se lahko izvajajo hkrati ali zaporedoma, odvisno od situacije in ciljev organizacije. Managerji, ki učinkovito izvajajo te funkcije, lahko prispevajo k uspehu organizacije ter zagotovijo, da se organizacija uspešno prilagaja spremembam in novim izzivom.

Funkcija vodenja je tretja izmed štirih glavnih managerskih funkcij. Ustrezen način vodenja v kombinaciji z ostalimi funkcijami in z danimi viri nas lahko pripelje do odličnih končnih rezultatov. Poznamo več slogov vodenja, vendar je najbolj pomembno, da se kreira na podlagi potreb organizacije in organizacijskega vedenja. Ključno je, da vodenje organizacijo vzpodbuja k uresničitvi v naprej postavljenih ciljev (Dimovski in Penger, 2008).

Funkcija vodenja je proces, pri katerem se uporabljajo različne metode in tehnike za usmerjanje ali nadzorovanje delovanja sistema ali organizacije, da bi dosegli določene cilje. Funkcija vodenja je pomembna za zagotavljanje učinkovitega in uspešnega delovanja organizacije, saj omogoča upravljalcem, da sprejemajo informirane odločitve in zagotavljajo, da se organizacijski cilji dosežejo na najboljši možni način. Vodje morajo voditi ljudi in jih motivirati, da dosežejo v naprej postavljene cilje. To vključuje sprejemanje odločitev, komunikacijo s podrejenimi in nadrejenimi ter stremeti k zastavljenim ciljem. Slika 1 predstavlja glavne dejavnike vodenja.

Slika 1: Trije dejavniki vodenja



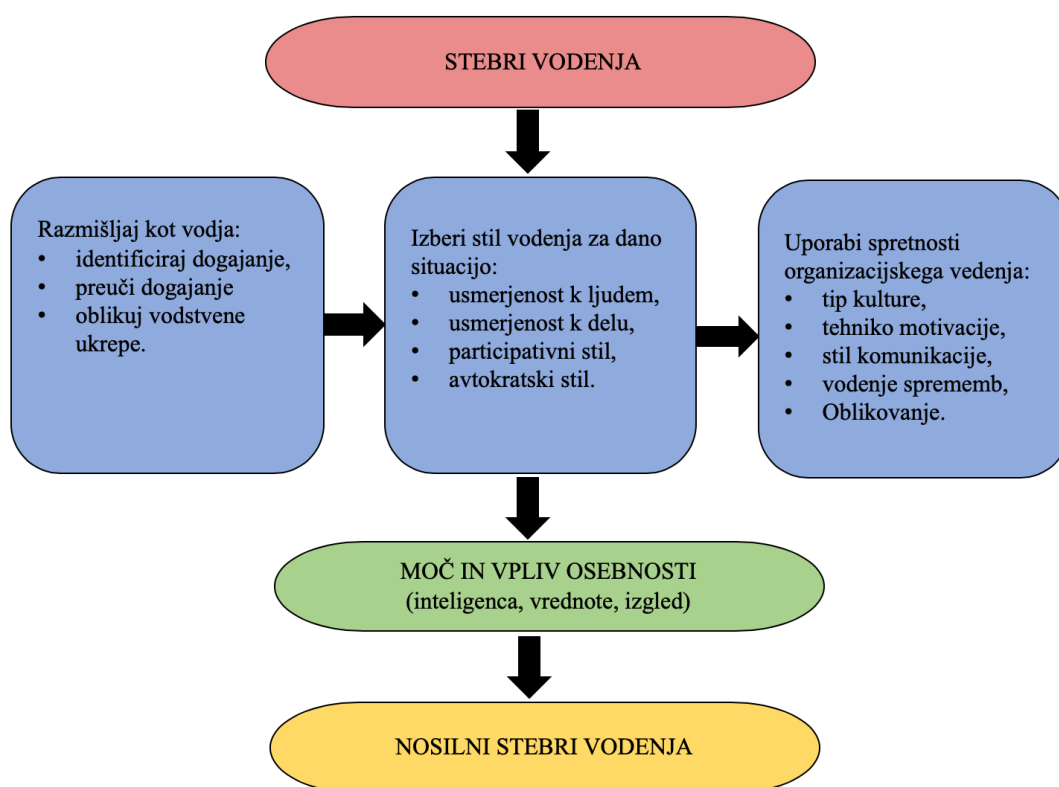
Prirejeno po Dimovski in drugi (2005).

Poznamo dve skrajni dimenziji vodenja. Prvi stil vodenja je usmerjen v to, da zaposlenim točno določimo do kdaj naj bi bile naloge končane, ter jih s tem bolj skoncentriramo na delo. Drugi stil vodenja pa sloni na ustvarjanju sproščenega oziroma prijetnega delovnega okolja, saj naj bi prijetno delovno okolje pozitivno vplivalo na delo kot tudi medsebojne odnose med zaposlenimi (Dimovski in Penger, 2008).

Kot vsi posamezniki, tudi vodje niso enaki. Poznamo demokratične vodje in avtokratične vodje. Demokratični vodje slonijo na spodbujanju zaposlenih v organizaciji in jih spodbujajo pri sprejemanju odločitev. Avtokratični vodje pa slonijo na avtoriteti. Sodobni vodja naj bi združeval avtokratičnost, obenem pa spodbujal sodelovanje posameznikov, je tudi usmerjen v trajnostni razvoj in družbeno odgovorno delovanje celotne organizacije. Razume, da je dolgoročni uspeh organizacije povezan z njenim vplivom na okolje in družbo, zato se zavzema za trajnostni razvoj in družbeno odgovorno delovanje celotne organizacije (Dimovski in Penger, 2008).

Skupaj z uporabo sodobnih pristopov vodenja in uporabo digitalnih orodij ter trajnostnimi pristopi, sodobni vodja razvija kulturo sodelovanja, kjer se poudarja pomembnost odprte komunikacije, transparentnosti in delitve znanja. Vodja poskuša doseči najboljše rezultate z gradnjo zaupanja in sodelovanja med zaposlenimi, organizacijo in njenimi deležniki. Sodobni vodja mora poleg glavnih lastnosti imeti tudi dodatne štiri: zmožnost razumevanja drugačnosti, zmožnost inspiracijskega vodenja, zmožnost prepoznavanja ter priznati svoje slabosti. Slika 2 prikazuje stebre vodenja.

Slika 2: Stebri vodenja



Vir: Dimovski in Penger (2008, str. 120).

2.2 Avtentično vodenje

Model avtentičnosti so starodavni misleci obravnavali z besedama "poznati sebe" in "tvoj resnični jaz" njihove korenine pa segajo še tja v starodavno grško filozofijo. Pojem avtentičnost prikazuje humanistično psihološko naravnost, ki pomeni: samemu sebi naj bo resnično. Sopomenke avtentičnosti so velikokrat pravilnost, legitimnost, pristnost, točnost in bona fide (iskren namen ter dobri veri). Ko označimo nekaj za "resnično" ljudje pričakujejo da je v skladu z človeško etiko. Glavni pomen avtentičnosti je v sprejemanju oziroma dojemanju sebe samega in lastnega jaza. Avtentični stil vodenja se je skoraj nemogoče naučiti, lahko pa ga oblikujemo na podlagi osebnih vrednot, pri tem mora biti smer vodenja v korist celotne organizacije (Kos, 2020).

V zadnjih 20 letih se je na področju avtentičnega vodenja zgodil intenziven razvoj. Leta 2019 je ena izmed svetovnih vodilnih znanstvenih revij v managementa, *Academy of Management Annals*, avtentično vodenje opisala kot zlati standard vodenja v inovativnih organizacijah. O tem da, so avtentični vodje tudi najboljši in najbolj uspešni vodje je pisala tudi vodilna Harvardska univerza, katera je avtentičnost kot zlati standard označila že nekaj let prej in sicer 2015 (Kos, 2020).

2.2.1 Teorija avtentičnega vodenja

Organizacije si želijo nove načine vodenja, pri katerem pa gre za pristope, kateri segajo v vrednostne usmeritve ter temeljne koncepte vodenja. Glavni vrednoti vodenja sta konstantno učenje in avtentičnost. Avtentično vodenje temelji in poudarja osebnost vodje, njegove prioritete, razmišljanje ter dejanja (Avolio in Gardner, 2005).

Pojem avtentičnost nima točno opredeljenih indikatorjev, kateri bi opredelili kako točno razlikovati med avtentičnostjo in neavtentičnostjo (Batistič in drugi, 2017). Tabela 1 prikazuje ključne teorije, skozi razvoj avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Ključne teorije avtentičnega vodenja

POZITIVNO MODELIRANJE (Avolio in drugi, 2004)
○ Štiri elementi ki jih mora avtentični vodja izpolniti so: odobritev samega sebe ter odnos z drugimi (Avolio in Gardner, 2005, str. 324-327). ○ Glavna stvar s katero avtentični vodje vplivajo na posameznike je pozitivno modeliranje ○ Avtorji se v svojih končnih diskusijah posvečajo bolj samozavedanju in samoregulaciji vodij kot na bistvene elemente (Avolio in drugi, 2004, str. 804; Luthans in Avolio, 2003).
KOMPLEMENTARNI MODEL AVTENTIČNEGA RAZVIJANJA (Ilies in drugi, 2005)
○ Nadgradnja modela Avolia in ostalih je komplementarni model, posveča se na ostalim ključnim elementom avtentičnosti in na poroces vodenja ○ Komplementarni model se od predhodnega modela razlikuje predvsem po načinu prisotnosti v družbenem okolju, vplivu pozitivnih čustev, specifičnih sposobnostih vodje, samoučinkovitosti, psihološkemu stanju in osebnem napredku.
PRISTOP ŽIVLJENJSKIH ZGODB (Shamir in Eilam, 2005)
○ Izraelska akademika poudarjata da je vodja lahko avtentičen tudi z izkazovanjem negativnih stvari.

se nadaljuje

Tabela 1: Ključne teorije avtentičnega vodenja (nad.)

○ Avtentično vodenje sloni na osebnem pripisovanju bistva dogodkom, ki so se jim v življenju zgodili. Ti dogodki skupaj formirajo življensko zgodbo posameznika. ○ Samozavedanje, poznavanje samega sebe in svoj lasten jaz so ključni elementi kateri naj bi izražali življensko zgodbo vodje, ki ima ključen pomen pri vodenju, zato so le-ti zelo pomembni v njihovem razvoju.
SAMOPRIPOVEDNI PRISTOP (Sparrowe, 2005)
○ Je sorodna teoriji pristop življenskih zgodb. ○ Ta pristop se od drugih teorij razlikuje predvsem v tem, da poudarja odnos do drugih in ne samo stanje posameznika. Pri kreiranju življenskih zgodb imajo ključen pomen tudi drugi posamezniki s katerimi imamo stike.
KRITIKA IZVIRNEGA MODELA (Cooper in drugi, 2005)
○ Ta kritika na nek način kritizira predhodne teorije, predvsem teorijo iz leta 2004, vendar navaja potrebo po boljši definiciji vidikov avtentičnega vodenja in zastavi teoretično boljše smernice raziskovanja avtentičnosti v prihodnosti. ○ Avtorji te kritike zastavijo vprašanja za razvoj, na katere potrebujemo odgovore za nadaljni razvoj. ○ Cooper skupaj s skupino, opišejo tudi neskladja med predhodnimi teorijami.
POMEN PRIPISOVANJA (Harvey in drugi, 2006)
○ Teorija pripisovanja je zelo podobna prejšnjim modelom drugih avtorjev. ○ Harvey z ekipo dajejo velik poudarek na oblikovanje ter dožemanje avtentičnosti. Dožemanje avtentičnosti ter poštenost vodij s strani ostalih kasneje bolj podrobno opiše Fields (2007). ○ V tej teroji zasledimo tudi poudarek na drugačnem subjektivnem dožemanju in transparentnosti.
EMPIRIČNA PODLAGA AVTENTIČNEGA VODENJA (Endreissat in drugi, 2007)
○ Švicarski avtorji predstavijo pomemben pomen integritete in avtentičnosti pri prepoznavanju vodij. ○ Predstavijo in razložijo nujnost delitve vodenja na avtentičen način od drugih načinov vodenja (etičnega in transformacijskega). ○ Ustvarijo svoj lasten model s končnimi rezultati svoje raziskave. Ta model predstavlja kar nekaj razlik avtentičnega vodenja v primerjavi s predhodnimi modeli. ○ Odgovorijo na nekatere vprašanja ki so jih leta 2005 zastavili predhodni avtorji.

se nadaljuje

Tabela 1: Ključne teorije avtentičnega vodenja (nad.)

UNIVERZALNOST AVTENTIČNIH VODIJ (George, 2007)
○ George je v svoji raziskavi želel dokazati, da različni vodje iz drugačnih družbenih okolij in drugačnih kultur, nimajo univerzalnih ali tako imenovanih osnovnih lastnosti, ki bi jih označevale za idealno vodjo, to mu je tudi uspelo. ○ Avtentičnost posameznikov, ki so bili vključeni v raziskavo izhaja iz njihovih zgodb skozi njihovo življenje. ○ Lahko bi rekli, da idealen vodja ne obstaja, lahko pa se razvije v uspešno vodjo skozi svoje življenske situacije. Uspešen vodja se ne rodi, ampak se nauči, razvije skozi svoje življenje z željo po uspehu, znanju in lastnem razvoju.

Prerejeno po Dimovski in drugi, (2009).

2.2.2 Konstrukt avtentičnosti in koncepti

Posameznik je avtentičen takrat, ko pokaže svoja iskrena čustva, preference, lastnosti, želje in vrednote, ter se vede v skladu z lastnimi vrednotami (Cooper in drugi, 2005). Pojem avtentičnost izvira iz starodavne grške filozofije (angl. *To thine own self be true*), slog vodenja pa definira vodje kateri imajo naslednje elemente: 1. Sposobnost reguliranja svojega vedenja, v koraku z svojim lastnim jazom, 2. Zmožnost dobrega dojemanja svojih preferenc (prepričanja, lastna čustva, vrednote in zastavljene cilje), 3. Imajo veščine in so sposobni kordinirati osebne preference s preferencami ostale družbe ter 4. Jasno določeno osebno identiteto.

Pojem avtentičnost ne smemo enačiti s pojmom iskrenost in pristnost. Avtentičnost je namreč striktno introvertna saj ne vključuje preference in mnenja ostalih ljudi, medtem ko je pojem iskrenost ekstraverten in vključuje preference drugih in interakcijo glede njihovih želja (Avolio in Gardner, 2005). Avtentična oseba je samosvoja, domiselna, unikatna in ima točno določen osebni jaz.

Vodja ki je zadovoljen sam s seboj, sprejema sebe v celoti in je samozavesten, točno ve kaj so njegove vrednote in za njimi tudi stoji, njegovo vodenje je lahko dobro ali slabo, vendar ne glede na to, je v njem prisotna velika mera avtentičnosti. Avtentičnost je situacija, ko posameznik točno ve kaj je njegov lasten jaz, je iskren do sebe, družbe in se v skladu s tem tudi vede. Čeprav nekateri avtorji pojem avtentičnost enačijo le s prijaznostjo, etičnim ravnanjem, pozitivnim razmišljanjem, življenjem in pozitivnim vedenjskim slogom, pa drugi avtorji to močno zanikajo (Černe in Penger, 2010).

Dober vodja mora vedeti kaj so njegove pozitivne in negativne oz. prednosti in slabosti ter jih znati nadzorovati v določenih situacijah, da se lahko dobro sooči s morebitnimi neprijetnimi situacijami in problem. Za dobre rezultate in doseganje zastavljenih ciljev pa je

seveda pomembno da avtentični vodja ne dvomi in verjame v svoje vrednote in etično ravnanje, ter posluje v korist celotne organizacije (Houston in drugi, 2018).

2.2.3 Avtentično vodenje in etika

Ena izmed glavnih komponent avtentičnega vodenja je etika, ki združuje norme, vrednote in načela, katera opredeljujejo kaj je racionalno, pravilno, sprejemljivo in moralno (Nichols in Erakovich, 2013). Poslovna etika je nabor pravil, standardov ter principov, ki diktirajo moralno oz. pravilno vedenje in vodenje v poslovnem okolju. Vodje, ki jim lahko rečemo tudi etični vodje imajo nekatere lastnosti kot so, pravičnost, prijaznost, poštenost, čut do soljudi, spoštovati etične standarde in človeška integriteta.

Pravilno izvajanje etike pri avtentičnem vodenju prinaša številne koristi tako družbi kot organizaciji. Vodja, ki sledi etičnim načelom, povečuje zaupanje med zaposlenimi ter sodelavci ter ustvarja pozitivno delovno okolje. To pa seveda izboljšuje motivacijo in produktivnost zaposlenih, kar posledično vodi k uspešno opravljenim ciljem in večji učinkovitosti organizacije.

Etično vodenje lahko poleg tega tudi preprečuje slabe prakse in konflikte v organizaciji, ki lahko škodijo tako zaposlenim, deležnikom in celotni organizaciji. Etika avtentičnim vodjem pomaga pri sprejemanju odgovornih odločitev, katera upoštevajo moralne vrednote in načela, ter tako pripomorejo k trajnostnemu razvoju in rasti organizacije, kar je ključnega pomena za pozitivno dolgoročno poslovanje organizacije (Kotze in Nel, 2015). Slika 3 prikazuje lastnosti vodenja na avtentičen način.

Slika 3: Lastnosti avtentičnega vodenja



Prirejeno po Kotze in Nel (2015).

2.2.4 Elementi avtentičnega vodenja

Luthans in Avolio sta bila prva, ki sta podrobneje določila štiri najpomembnejše aspekte vodenja na avtentičen način: pozitiven psihološki kapital, samozavedanje, samoregulacija ter lasten pozitiven razvoj. **Samozavedanje** je ključni in najvažnejši element tega načina vodenja. Samozavedanje pomeni, zavedati se svojih lastnih vrednot, sposobnosti, prepričanj, čustev ter omejitev, hkrati pa biti sposoben razumeti svoje lastne vzorce vedenja, razmišljanja in komuniciranja.

Duncan in drugi (2017) element samozavedanje opredeljujejo kot dinamičen postopek lastne refleksije, dožemanja lastnih prednosti, omejitev in slabosti, zmožnost vplivanja na družbo ter prepoznavanja sebe. Avtentični vodja lahko svoje samozavedanje uporablja tudi za spodbujanje rasti pri svojih podrejenih. S tem jim pomaga, da se zaposleni bolje razumejo, da postanejo bolj zavedni svojih ciljev in vrednot, kar posledično vodi v večje zadovoljstvo pri delu in večjo produktivnost.

Samoregulacija je drugi element v avtentičnem vodenju, in se nanaša na sposobnost, da posameznik nadzoruje svoje vedenje, čustva in misli, ter jih usmerja v skladu z določenimi vrednotami, normami in cilji. Vodja, ki je sposoben samoregulacije, se zaveda kako njegove besede, dejanja, in odzivi vplivajo na druge, ter se trudi ohranjati nadzor nad svojimi čustvi, prevzema odgovornost za svoje odzive in vedenje, čustva in misli, ter jih proba usmerjati v skladu z lastnimi vrednotami in integriteto. Samoregulacija je sestavljena iz štirih stebrov: konsistentni odnosi, avtentično vodenje, ponotranjena moralna paradigma in uravnoteženo procesiranje odnosov. Vodje z visokim uravnoteženim procesiranjem imajo večjo motivacijo k nepristranski samooceni, ne glede na svoje trenutne negativne ali pozitivne občutke (Banks in drugi, 2016).

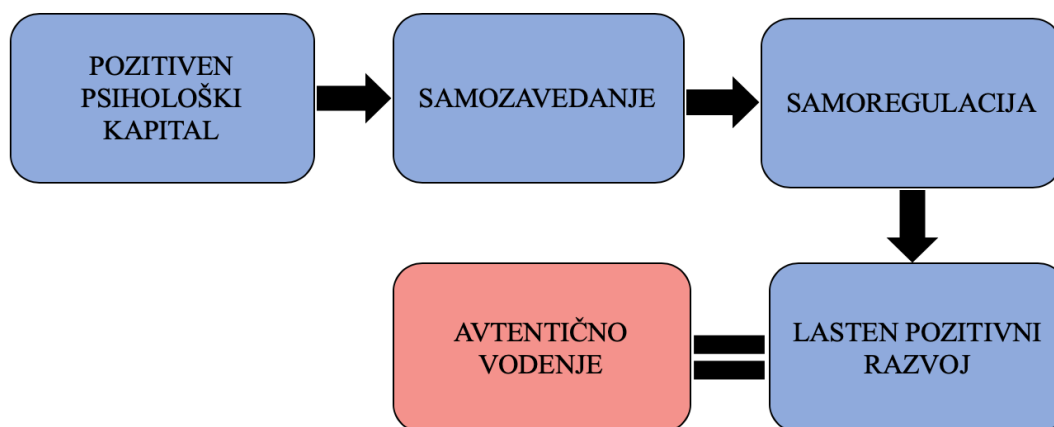
Černe (2010) v svoji knjigi navaja, da je vedenje v skladu z etičnimi pravili in izražanje pozitivnega psihološkega vidika ključen aspekt samoregulacije. Bolj kot ima oseba visok prag samoregulacije, večja je verjetnost, da bo njegovo vedenje v skladu z moralnimi načeli kar pomeni da bo tudi odnos do ostalih bolj odgovoren.

Lasten pozitiven razvoj in pozitiven psihološki kapital sta preostala elementa ter imata pomembno vlogo pri krepitvi samoregulacije in samozavedanja. Elementa imata pomembno vlogo pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev. Pozitivne psihološke kapacitete imajo glavni pomen pri razvoju timov, organizacij in tudi posameznikov (Dimovski in drugi, 2013).

Pri lastnem pozitivnem razvoju vodje, ki delujejo v skladu z avtentičnimi načeli pridejo do spoznanja, da so sposobni doseči več kot so sprva mislili. Proces razvoja je dolgotrajen in vključuje modeliranje pozitivnih stališč avtentičnega vodje, ter stalno spreminjanje lastnih zmožnosti. Sledilci tega procesa pridobijo boljši vpogled vase, kar vodi do transparentnosti v odnosih. Poleg tega se skozi proces razvije njihova osebna identiteta in podoba (Černe, 2010).

Pozitivni psihološki kapital se sestoji iz več elementov: prožnost, samozavest, optimizem in upanje. Ti elementi so ključni za oblikovanje vedenja in medčloveških odnosov v organizaciji. Optimizem in pozitivna čustva prispevajo k občutku pripadnosti, uspešnost in zadovoljstvo pri zaposlenih pa vodi k zvišanju motivacije, energije ter vztrajnosti (Černe, 2010).

Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja



Prirejeno po Černe in Penger (2010).

2.3 Avtentični vodja

Avtentično vodenje temelji na resničnih vrednotah, lastnostnih in čustvih ter sledenje v skladu z njimi. Avtentičen vodja se osredotoča na svoj osebni občutek in sledi svoji osebni identiteti. Mera avtentičnosti je odvisna od njegove povezanosti s svojo notranjostjo ter iskrene in odprte komunikacije z zaposlenimi. Poleg tega avtentični vodja poskuša zaposlene čim bolje spoznati, jih pozorno poslušati, podpirati, spodbujati k razvoju, boljši produktivnosti in večjemu napredku, s tem pokaže da mu je mar za njih in ne samo zase (Dimovski in drugi, 2009).

Avtentičnim vodjam so skupne navade na podlagi katerih se izoblikujejo drugi avtentični sledilci: govoriti resnico, voditi s srcem, biti moralno stabilen, drzen, graditi na pripadnosti, poglobiti se vase, pustiti si sanjati, skrbeti zase, iskati odličnost in ustvariti večni pečat (McGrath in drugi, 2013).

2.3.1 Spособnosti avtentičnega vodje

Spособnosti s katerimi avtentični vodja vodi ter vpliva na zaposlene so: **optimizem, upanje, zaupanje in pozitivna čustva**. Te spособnosti zaposlene spodbujajo k doseganju skupnih

ciljev ter posledično postanejo bolj uspešni, produktivni in zadovoljni (Dimovski in drugi, 2013).

Optimizem ima pozitiven vpliv na delovno motivacijo, delovno uspešnost, zadovoljstvo in upornost. Optimizem avtentičnim vodjam pomaga, da imajo upanje o dobrih izidih, lažje premagujejo ovire, pozitivna čustva pa pomagajo, da že nastale neuspehe oz. napake sprejemajo kot začasne. S tem zaposlene navdihujejo, širijo optimizem med zaposlenimi in v celotno organizacijo vlivajo motivacijo in pozitivne misli za delo. Zaposleni se lažje identificirajo s takšnimi voditelji ter postanejo bolj realistično optimistični, kar povečuje stopnjo uspešnosti, ki utrdi medsebojne odnose vseh v organizaciji (Dimovski in drugi, 2009).

Upanje je pri vsem zelo pomembno, če imamo upanje lahko lažje premagujemo zastavljene izzive in pridemo do željenih končnih rezultatov oz. zastavljenih ciljev. Za razvoj upanja so ključni ciljno usmerjeno delovanje in energija, skupaj s planiranjem dejavnosti, ki bodo zaposlenim pomagale pri doseganju ciljev. Vpliv drugih ljudi, vključno z vodjo, pa imajo lahko velik vpliv na posameznikovo upanje. Avtentični vodja se zato trudi spodbuditi upanje zaposlenih in s tem pripomore k boljši pripadnosti in sodelovanju vseh. Raziskave kažejo, da organizacije z višjo stopnjo upanja med zaposlenimi kažejo tudi večjo lojalnost delovnemu mestu (Dimovski in drugi, 2009).

Zaupanje je definirano kot hkratna ranljivost v odnosu z drugimi in sposobnost upanje pozitivnih dejanj (Arda in drugi, 2016). Zaupanje je psihološki pojem, ki se nanaša na prepričanje o integriteti, zanesljivosti, poštenosti in iskrenosti. Zgraditi zaupanje je odvisno od transparentnih osebnih idealnov, željenih ciljev, in dejanske identitete, samosprejemanja, samozavedanja in avtentičnosti. Zaupanje lahko vzpostavimo z večjo vpetostjo posameznikov pri sprejemanju pomembnih odločitev, boljšo in odprtejšo komunikacijo in bolj dostopnimi podatki ter informacijami zaposlenim (Dimovski in drugi, 2009).

Pozitivna čustva so stanje, ki običajno povzročajo prijetne občutke, kot so sreča, navdušenje, veselje, mir, zadovoljstvo, hvaležnost in podobno. So ključnega pomena za spodbujanje pozitivnih odnosov in uspešnosti podjetja. V današnjem hitro se spreminjajoči delovni kulturi je vključitev pozitivnih čustev na delovnem mestu izjemnega pomena. Ko zaposleni čutijo pozitivna čustva, se poveča njihova kreativnost in produktivnost, na plano pridejo nove ideje, ustvari se boljše razmišljanje in vse to na koncu privede k boljše opravljenim nalogam in zastavljenim ciljem (Dimovski in drugi, 2009).

2.3.2 Usposabljanje in razvoj avtentičnih vodij

Po dolgih letih preučevanja in raziskav so avtorji prišli do zaključka, da je nemogoče ustvariti popolnega vodjo. Njihova ugotovitev je, da avtentične vodje ne definira nobena točno določena lastnost, spretnost ali značilnost pač pa da njihov način vodenja izvira iz osebnih življenjskih izkušenj. Avtentičen vodja se ne rodi, pač pa se izoblikuje skozi celotno

življenje, pri čemer ima okolje, v katerem stanuje in okolje v katerem deluje, ključno vlogo pri izoblikovanju individualnih lastnosti posameznika. Okolje ima največji vpliv na oblikovanje posameznikovega značaja in prioritet. Pri razvoju avtentičnega vodenja je ključnega pomena ne le okolje, v katerem se oseba nahaja, ampak tudi njegova želja, predanost in volja po lastnemu razvoju. Četudi šole in univerze ne nudijo izobraževanja o tem, kako postati avtentičen vodja, obstaja veliko raziskav, ki ponujajo primere uspešnih avtentičnih vodij (George in drugi, 2007).

Razvoj vodij z avtentičnimi načeli je izjemnega pomena. V tabeli 2 so predstavljeni najpomembnejši načini razvoja avtentičnih vodij.

Tabela 2: Najpomembnejši načini razvoja

AKCIJSKO UČENJE	
	○ Rečemo tudi dejavno učenje, neprestano izboljševanje zaposlenih. ○ Cilj je, da se zaposleni srečajo z resničnimi problemi, ki jih morajo znati rešiti in se iz tega naučiti kako se z problemi spoprijeti na pravi način. ○ Učenje se izvaja v skupini, ki jo vodi mentor. ○ Odlično za učenje vodstvenega kadra
360-STOPENJSKO VODENJE	
	○ Je pristop, ki omogoča odkrivanje razvojnih priložnosti za vodje in druge zaposlene. ○ Postopek ocenjevanja, kjer vodjo ocenijo podrejeni in nadrejeni in kasneje še sam. ○ Zaradi objektivnosti ocenjevanje poteka anonimno ○ Izpostavijo se prednosti in slabosti vodje, da lahko oblikujejo razvojni načrt
SISTEM MENTORSTVA	
	○ Vodja, ki se odloči za vlogo mentorja, je pridobil samozavest in zrelost ○ Njegov cilj je motivirati posameznike k osebnemu razvoju in izboljšanju ○ Mentorstvo postane strateška dejavnost za lastni razvoj
SISTEM NASLEDSTVA	
	○ Pomembno je, da organizacija razmišlja o nasledstvu vodstvenih pozicij, saj mora z novimi potencialnimi kandidati začeti dovolj zgodaj. ○ Ni nujno da je naslednik, notranji sodelavec, lahko je iz druge organizacije, vendar je nujno da o izbiri naslednika glasuje širši krog vodstva.

Prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

2.3.3 Značilnosti avtentičnega vodje

Dober vodja potrebuje avtoriteto, energijo, vizijo, sposobnost strateškega usmerjanja in vodenja. Avtentičen vodja pa potrebuje še dodatne značilnosti, s katerimi zaposlene prepriča, motivira, navdihuje, da se vedejo pozitivno ter v skladu z pričakovanji vodje. Slika 5 prikazuje najpomembnejše značilnosti.

Slika 5: Značilnosti avtentičnega vodje ter vpliva na celotno organizacijo



Prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

Avtentičen vodja, ki ravna skladno s svojimi načeli, naj bi to avtentičnost presledil tudi na zaposlene, s tem bi tudi zaposleni delovali avtentično na svojih delovnih pozicijah. Ključno za to je, da ima vodja ogromno samoobvladovanja ter samozavedanja.

Pri samozavedanju se avtentičen vodja zaveda svojih sposobnosti, znanj, osebne identitete in vrednot. Pri samoobvladovanju pa je potrebno poenotiti lastne vrednote s končnimi cilji, katere moramo uresničiti. Vodja ima odgovornost za napredek, spodbudo zaposlenih ter je dolžan poskrbeti da se zaposleni z organizacijo dobro identificirajo.

Avtentičen vodja ter njegove značilnosti morajo biti zaposlenim vzgled. Zaposlene mora znati spodbujati, motivirati ter jih podpirati k razvoju lastnega samozavedanja. Vodene osebe svojo vodjo vidijo kot mentorja, usmerjavalca ter stratega pri prepoznavanju osebnih prednosti in slabosti. Zgoraj našteje značilnosti v kombinaciji ena z drugo, vodji uspe zaposlene fokusirati, da dosežejo zastavljen skupni cilj ter skupaj sledijo planom (Woolley in drugi, 2011).

2.4 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo

Vpliv vodenja opredeljujemo kot pozitiven doprinos organizaciji. Avtentično vodenje temelji na dobrem sodelovanju, poudarja integriteto ter odprto komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. Pretekle raziskave so že večkrat dokazale, da ima vodenje na avtentičen način pozitiven vpliv na zaposlene, njihovo produktivnost, inovativnost,

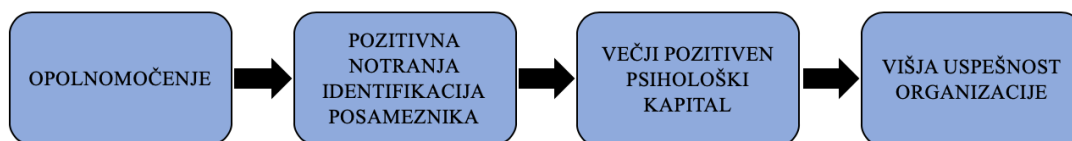
motivacijo in seveda posledično na boljše poslovanje organizacije (Arda in drugi, 2016, str. 246-247).

2.4.1 Vpliv na zaposlene

Pozitivni psihološki kapital, ki je bistven del avtentičnega vodenja, se lahko nenehno nadgrajuje z različnimi aktivnostmi, programi in treningi. Povečanje pozitivnega psihološkega kapitala pri zaposlenih ima pomembno vlogo pri uspešnosti organizacije. Vodje, ki so avtentični se morajo prav tako potruditi, da zaposleni lažje ločijo med delom in zasebnim življenjem, kar prispeva k večjemu pozitivnemu psihološkemu kapitalu posameznika (Braun in Nieberle, 2017). Avtentično vodenje pozitivno vpliva tudi na zmanjšanje fluktuacije v organizaciji, zaposleni se počutijo bolj pripadni organizaciji, saj le ta vpliva na zvišanje zadovoljstva zaposlenih na njihovem delovnem mestu in zaradi tega ne čutijo želje po menjavi delovnega mesta.

V nenehnem spreminjanju poslovnega okolja je bistvenega pomena, da so delovna mesta fleksibilna in da zaposleni prevzemajo odgovornost ter se zavedajo svoje pomembnosti za napredek celotne organizacije. Le na ta način bodo zaposleni motivirani za osebno rast in se bodo dobro vključili v organizacijo (Joo in Jo, 2017, str. 474-475). Slika 6 prikazuje vpliv opolnomočenja na osebno identifikacijo ter psihološki kapital, ki vodi v višjo uspešnost organizacije.

Slika 6: Vpliv opolnomočenja



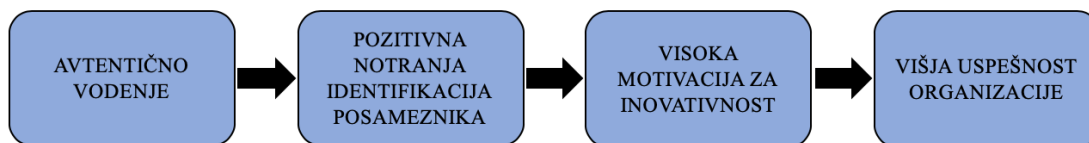
Prirejeno po Joo in Jo (2017).

2.4.2 Vpliv na inovativnost

Vodenje, ki je avtentično, vključuje komunikacijo in spodbujanje posameznika s strani vodje, kar vodi do višje inovativnosti vsakega posameznika. Inovativnost avtentičen vodja spodbuja z dobro vizijo, kognitivnim spodbujanjem, vodenjem, opolnomočenjem, inovativnim spodbujanjem inovacij ter pohvalami in bonusi. Avtentičen vodja mora svojim podrejenim zagotoviti dobre delovne pogoje ter sredstva, katera potrebujejo za razvoj novih inovativnih idej s tem pa zaposlenim spodbudi misli ter vlije samozavest, da lahko sami pridejo do novih inovativnih idej. Vodenje, ki je avtentično pozitivno pripomore k notranji identifikaciji posameznika, da ti verjamejo v svoje sposobnosti, kar spodbuja motivacijo za

boljšo inovativnost, kar pa vodi k razvoju novih boljših, naprednejših in inovativnejših produktov (Schuckert in drugi, 2018, str. 788-790). Zgoraj opisane stvari prikazuje slika 7.

Slika 7: Vpliv na inovativnost



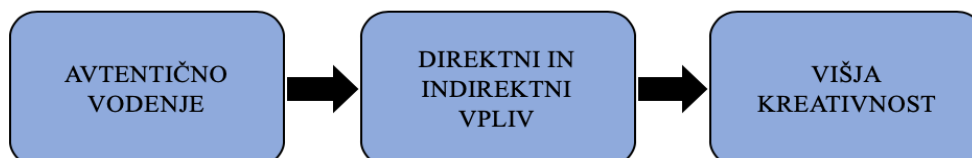
Prirejeno po Schuckert in drugi (2018).

2.4.3 Vpliv na kreativnost

V današnje hitro se spreminjajočem okolju, je kreativnost vsakega posameznika izrednega pomena, saj je lahko pomemben vir konkurenčne prednosti. Vodja, ki je avtentičen ima lahko direkten vpliv ali indirekten vpliv na kreativnost posameznika. Kreativnost je ena od glavnih virov organizacije v trenutnem hitro se spreminjajočem poslovnem okolju, saj omogoča razvoj novih izdelkov, storitev, zamisli ter morebitnih rešitev, ki organizaciji omogočajo, da lahko konkurira konkurenci ter izkoristi poslovne priložnosti v svoj prid. Vodja ki je avtentičen mora znati pri zaposlenih z motiviranjem, spodbujanjem, zaupanjem in podporo izveči samozavest, določiti jasne cilje, narediti pozitivno klimo v organizaciji in stati ob njih in za njimi na poti do zastavljenega cilja (Rego in drugi, 2012). Učinek avtentičnega vodje na kreativnost:

1. **Direktno:** temelji na odprti komunikaciji vodje, ki je avtentičen in zaposlenih. Vodja zaposlenim zaupa ter jim da več svobode pri kreativnem razmišljanju, razvijanju novih inovativnih idej in sami predstavitvi idej, za katere si vzame čas če tudi ideje niso najboljše.
2. **Indirektno:** temelji na povečanju pozitivnega človeškega kapitala pri posameznikih. Avtentični vodja vzpodbuja pozitivno samopodobo pri zaposlenih z vzpostavljanjem zaupanja, sprejemanju njihovih vrednot ter osebnega notranjega razvoja. Slika 8 prikazuje učinek avtentičnega vodenja na posameznikovo kreativnost.

Slika 8: Vpliv na kreativnost

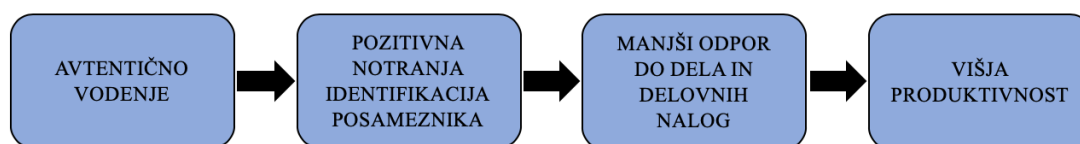


Prirejeno po Rego in drugi (2012).

2.4.4 Vpliv na produktivnost

Avtentično vodenje ima pozitiven efekt pri produktivnosti zaposlenih. Avtentični vodja zaposlene spodbuja, motivira jim vliva upanje in dviguje samozavest. V današnje hitro se spreminjajočem okolju zaposleni pogosto izgubijo motivacijo za delo na kar lahko vplivajo različni dejavniki med drugim tudi dejavniki zunaj organizacije, spopadajo se s težavami na delovnem mestu, zaradi hitrega življenja ne ločijo več med privatnim in poslovnim življenjem, vplivajo tudi gospodarske krize ter finančne težave v družini, kar privede do izgube motivacije za delo in slabšo produktivnost, vse to pa negativno vpliva na osebni psihološki kapital. Avtentičen vodja lahko z ustreznimi motivacijskimi pristopi zaposlenim dvigne samozavest, zaupanje v samega sebe, optimizem in poveča osebni psihološki kapital. Na ta način avtentični vodja pri zaposlenih razvije boljšo samopodobo, kar poveča voljo po delu in uspešno opravljenih nalogah ter pozitivno vpliva na povišanje produktivnosti v organizaciji (Zehir in Narcikara, 2016, str. 252-253). Slika 9 prikazuje vpliv vodje, ki je avtentičen na produktivnost zaposlenih v organizaciji.

Slika 9: Vpliv na produktivnost



Prirejeno po Zehir in Narcikara (2016).

2.4.5 Vpliv na dobičkonostnost

Avtentično vodenje pozitivno vpliva na boljšo dobičkonostnost podjetja. Avtentičen vodja pri zaposlenih ustvari zaupanje, spoštovanje, pozitivno delovno okolje, pripadnost organizaciji, etična načela, prosto pot pri kreativnosti in inovativnosti, s tem, da zaposlenim občutek pomembnosti in pripadnosti organizaciji. Posledično se zmanjša fluktuacija v podjetju, kar pomaga ohranjati izkušnje, znanje in kontinuiteto v organizaciji. Poveča se angažiranost zaposlenih, kateri so bolj predani in motivirani za delo in doseganje zastavljenih ciljev. Vsi ti dejavniki pomagajo k boljši uspešnosti, dobičkonostnosti in večji prednosti podjetja. Vodje, ki delujejo v skladu z avtentičnimi načeli lahko skupaj z zadovoljnimi zaposlenimi prispevajo k povečanju dobičkonostnosti celotne organizacije.

3 MOTIVACIJA

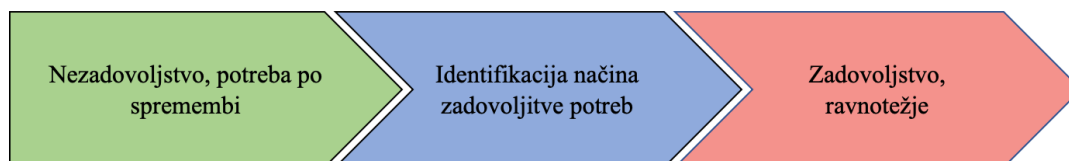
3.1 Koncept motivacije

Motivacija je ključnega pomena v privatnem ali poslovnem življenju. Sodobni teoretiki motivacijo opredeljujejo kot kombinacijo vedenjskih vzorcev, ki so usmerjeni k doseganju posameznikovih ciljev. Motivacija je ključna za uspeh nas samih ali celotne organizacije, pomaga nas narediti boljše in nas pripeljati do novih dosežkov in zastavljenih ciljev. Vendar pa so pri sami motivaciji prisotna nekatera vprašanja s katerimi se prav verjetno spopadamo vsi ljudje (Chen in Kanfer, 2016).

Glede na to da je motivacija neposredno povezana z dobrim poslovanjem podjetja, saj vpliva na zagnanost zaposlenih, višjo produktivnost, inovativnost ter na manjšo fluktacijo zaposlenih, povsem jasno, da je motivacija verjetno ena izmed glavnih problemov in zaskrbljenosti s katero se sooča vodstvo organizacije.

Motivacija je postopek, ki spodbuja obnašanje posameznikov, da dosežejo zastavljeni cilj, ta poteši njihove potrebe in potrebe organizacije. Predstavlja kombinacijo notranjih sil posameznika, ki predstavljajo napor in prizadevanje za uspešno opravljeno delo. Slika 10 prikazuje ključne motivacijske faze zadovoljitev človeških potreb (Fatehi in Choi, 2019).

Slika 10: Ključne motivacijske faze zadovoljitev človeških potreb



Prirejeno po Fatehi in Choi (2019).

3.2 Motivacijski dejavniki (zunanji in notranji)

Motivacijo delimo na zunanjo in notranjo. **Zunanji** motivacijski dejavniki strmiijo k materialnim potrebam, to so najpogostejše denarne nagrade. Nekateri menijo, da so denarne nagrade dejansko najboljša spodbuda za želeno vedenje. Spet drugi trdijo, da le te niso najboljše. Zunanja motivacija močno vpliva na zagnanost in vztrajnost zaposlenih, le ti pa si želijo dosedanje dobro opravljeno delo in nagrade vzdrževati, saj jih to osrečuje (Hauser, 2014). **Notranji** motivacijski dejavniki pa izvirajo iz posameznikovega notranjega vira ter osebnih interesov, je notranja želja, zadovoljstvo in navdušenje, ki jih oseba doživlja pri opravljanju naloge. Ta lahko pripomore tudi k boljši inovativnosti, ustvarjalnosti, vztrajnosti

in boljši kakovosti opravljanja nalog. Ljudje, ki so motivirani notranje, so velikokrat bolj angažirani ter čutijo večjo zadovoljstvo in samoregulacijo (Dedeurwaerdere in drugi, 2016).

3.3 Glavne motivacijske teorije

Teorij motivacije je skoraj da neskončno, saj jih je praktično nemogoče prešteti. Avtorji motivacijo opredeljujejo na svojevrsten način. Tema motivacije je zelo obsežna, kar privede do tega, da jo raziskuje in opredeljuje veliko različnih avtorjev in je posledično opredeljenih veliko različnih motivacijskih teorij (Deci in Ryan, 2008, str. 182).

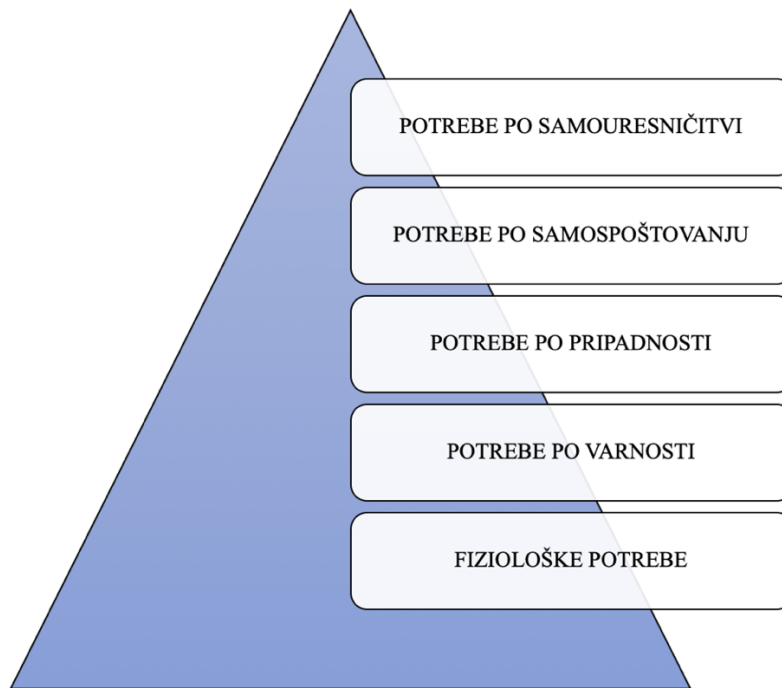
Vse teorije so pomembne, vendar je smotno iz vsake teorije izločiti determinante, ki definirajo motivacijski koncept. Opredeljene teorije so običajno strukturirane ter formirajo determinante, ki so bistvene za fluktacijo zaposlenih, delovno uspešnost in motivacijo zaposlenih, vendar to je le teorija, v praksi pa se determinante ne ujemajo ampak razlikujejo glede na posameznikove preference, ki so različne in pogojene z delovnimi izkušnjami, etičnimi načeli ter vrednotami posameznika (De Vito in drugi, 2018).

Poznamo različne motivacijske paradigme, katere lahko izhajajo iz vsebin ali različnih procesov. Procesne teorije preučujejo, na kakšen način motivirati vedenje, koliko so motivirani zaposleni, kako najbolje motivirati posameznika ter na kako spodbuditi vedenjsko spremembo posameznika. Vsebinske teorije pa poudarjajo notranje dejavnike posameznika, ki se kontrolirajo s podpiranjem, usmerjanjem in vzdrževanjem. Vsebinske teorije namreč preučujejo, katera stvar motivira vedenje, potrebe posameznika in motive, kateri spodbudijo določeno vedenje posameznika (Chen in Kanfer, 2016).

3.3.1 Maslowa teorija hierarhije potreb

Ta teorija je najbolj popularna, nagrajena pa je bila tudi s strani drugih znanstvenikov, kateri so prav tako preučevali motivacijo. Maslow je svojo teorijo prvič predstavil leta 1943 v knjigi Teorija človeške motivacije, nato pa če v delu Motivacija osebnosti. Njegovo raziskovalno vprašanje je bilo kaj osrečuje ljudi, ter kaj so ljudje pripravljeni narediti za njihovo srečo (Cherry, 2018). Maslow meni, da se ljudje prvo osredotočijo na zadovoljevanje osnovnih potreb na najnižji ravni potreb, potem pa se postopoma pomikajo navzgor po hierarhični piramidi do najvišje ravni (Ivanko, 2005, str. 141). Kljub temu, da si vsi ljudje težimo k lažjim in enostavnejšim ciljem, vendar pa moramo prvo zadovoljiti biološko primarne potrebe. Maslova teorija motivacije sloni na petstopenjskemu konceptu. Hierarhična piramida, ki je prikazana na sliki 11, prikazuje najnižje osnovne fiziološke potrebe, do najvišje potrebe po osebostnem razvoju (Turabik in Baskan, 2015).

Slika 11: Maslowa piramida hierarhije potreb



Prirejeno po De Vito in drugi (2018).

Fiziološke potrebe so na Maslowi hierarhiji potreb na najnižji ravni, pod to spadajo plače, hrana, pijača in varnost na delovnem mestu, drugo raven zasedajo potrebo po varnosti, pod katere spadajo dodatna zavarovanja ter stabilnost. To so nekako osnove življenjske potrebe in so na najnižji ravni z razlogom, saj moramo prvo zadovoljiti njih. Naslednja tretja raven je pripadnostna potreba, v to uvrščamo dobre odnose z vodjo in ostalimi zaposlenimi in prijateljstva. Predzadnja raven je potreba po samospoštovanju, katero potešimo z nagradami, bonitetami in položajem. Zadnja, peta raven je potreba po samouresnitvi, v katero spadajo dosežki, izzivi, napredovanja ter izboljšanja. Zaposleni na najvišji ravni želijo svoje znanje širiti preko mentorstva na druge zaposlene ter pomagati tudi ostalim priti na vrh. Vsaka raven v hierarhični piramidi je zahtevnejša, zato se število posameznikov, ki se dvigajo niža, le tisti z najvišjimi ambicijami ter motivacijo se povzpnejo na vrh (De Vito in drugi, 2018).

3.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Teorijo je razvil Frederic Herzberg in je ena izmed bolj znanih motivacijskih paradigem. Herzberg je v svoji raziskavi zaposlenih identificiral dva bistvena dejavnika, katera vplivata na delovno zadovoljstvo ter jih poimenoval motivatorji in higieniki (Alshmemri in drugi, 2017):

- 1. Motivatorji:** so povezani s samim delom, vplivajo na notranjo motivacijo posameznikov in pomagajo k izboljšanju zadovoljstva posameznikov. Motivatorji so napredovanja, dosežki, delovna odgovornost, priznanja, ter rast in učenje.

2. **Higieniki:** so povezani z delovnim okoljem ter na splošno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Higieniki ne pripomorejo k bistveno višji motivaciji posameznikov vendar pa njihova pomankljivost lahko pripomore k nezadovoljstvu zaposlenih. Higieniki so medsebojni odnosi v organizaciji, varnost, delovni pogoji ter plača.

3.3.3 Adamsova teorija enakosti

Teorijo je razvil John Stacy Adams, ki opozarja na pomembnost dojemanja enakosti pri delitvi nagrad ter vložkov v organizacijo. Teorija definira posameznike, kateri analizirajo svoj doprinos v organizacijo in kaj so za to prejeli. Ljudje si želijo za svoje delo in doprinos prejeti pravično plačilo in nagrade. Zaposleni, ki se na delovnem mestu počutijo spoštovani, dobro sprejeti in pravično upoštevani, so za delo bolj motivirani (Amzat in drugi, 2017). Ljudje opazijo enakost in poštenost takrat, ko se enačijo in primerjajo z ostalimi, in za svoje vloške dobijo isto povračilo kot oni.

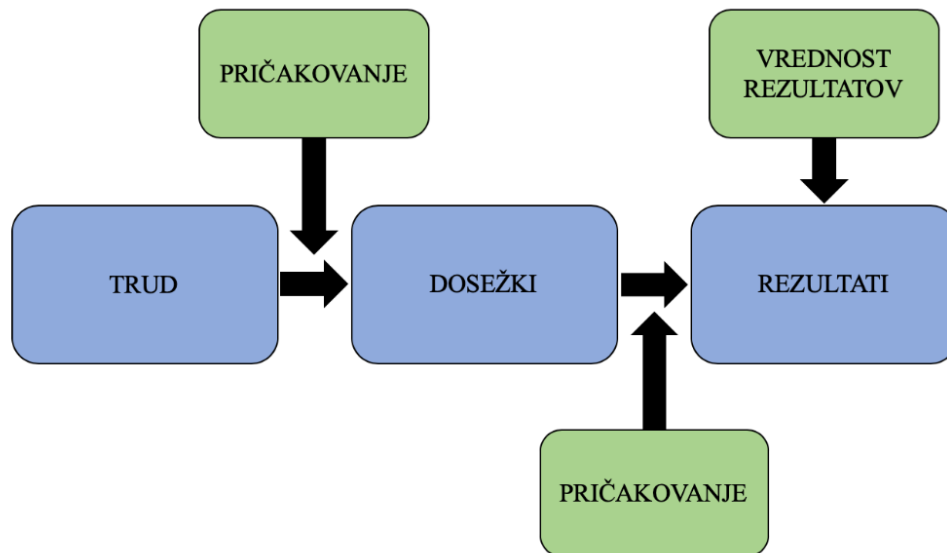
3.3.4 Vroomova teorija pričakovanj

Osnovna zamisel teorije je, da posameznikovo vedenje temelji na njegovi odločitvi. To je oblika vedenja, ki temelji na iskanju boljšega subjektivnega dobrotita. Teorija vsebuje štiri predpostavke (Amazat in drugi, 2017) to so:

1. **Pričakovanja:** prva predpostavka se navezuje na posameznikova pričakovanja glede povezave med njihovimi lastnimi prizadevanji ter njihovimi dosežki. Predpostavka trdi, da zaposleni postanejo bolj motivirani za delo, če verjamejo, da bo napor pri delu pripeljal do željenega cilja.
2. **Instrumentalnost:** druga predpostavka se posveča instrumentalnosti in pomeni razumevanje dosežkov in nagrad. Predpostavka trdi, da zaposleni postanejo bolj motivirani za delo, če verjamejo, da jih bodo njihovi uspešno opravljeni cilji pripeljali do nagrad.
3. **Vrednost nagrad:** tretja se nanaša na vrednost, vsaka nagrada ima za posameznika določeno vrednost glede na njegove preference. Predpostavka trdi, da zaposleni postanejo bolj motivirani, če želijo določeno nagrado in ima ta nagrada za njih posebno vrednost.
4. **Prizadevanje:** četrta predpostavka se navezuje na predpostavko, da obstaja povezava med prizadevanjem in uspehom posameznika. Predpostavka trdi, da zaposleni postanejo bolj motivirani za delo, kadar verjamejo, da je povezava med prizadevanjem in nagrado neposredna.

Če zaposleni rezultat cenijo je motivacija visoka, v nasprotnem primeru je motivacija nizka (Dimovski in Pengar, 2008, str. 136). Slika 12 prikazuje Vroomovo teorijo pričakovanj.

Slika 12: Vroomova teorija pričakovanj



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

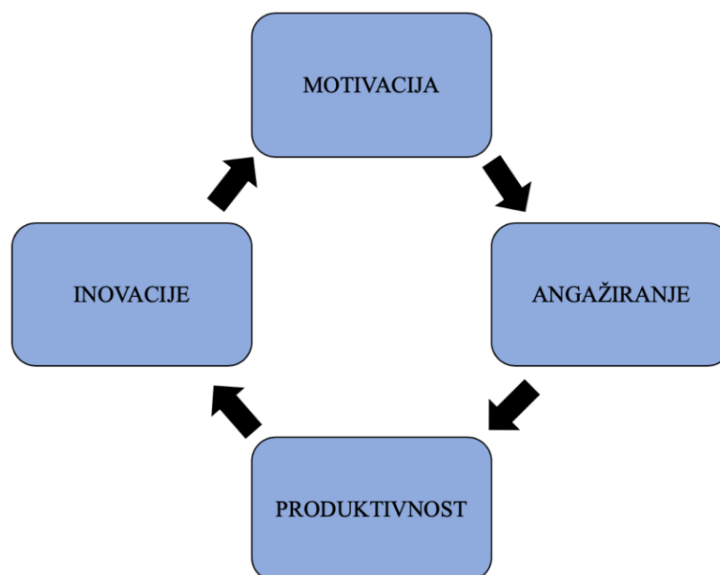
3.4 Motivacija zaposlenih v organizaciji

Vsaka organizacija za uspešno poslovanje in maksimizacijo dobička potrebuje motivirane zaposlene, zato je pomembno da se nadrejeni prizadevajo za motivacijo zaposlenih v organizaciji. Vodilni v organizacijah so odgovorni za motivacijo zaposlenih, zato morajo biti seznanjeni ali so posamezniki motivirani in na kateri stopnji je njihova trenutna motivacija. Vodstvo mora imeti jasen vpogled v to kaj njihove zaposlene motivira in kaj demotivira, da lahko v prihodnje posameznike bolje motivira. Namen vsake organizacije je, da vodilni v organizaciji poskrbijo za boljšo produktivnost in povečanje kakovost dela. Vse to se, da doseči z dobro motivacijo zaposlenih (Avbar, 2016).

3.4.1 Motivacija posameznikov

Motivacija je ena od glavnih lastnosti za uspešno poslovanje organizacije. Cikel motivacije posameznikov sestavljajo motivacija, angažiranje, produktivnost in inovativnost, vsi ti elementi vplivajo drug na drugega (St-Aubin, 2018). Slika 13 prikazuje cikel motivacije.

Slika 13: Cikel motivacije



Prirejeno po St-Aubin (2018).

Elementi cikla vplivajo na končni produkt, zato so vsi elementi pomembni. Motivirani zaposleni so pomembni za organizacijo, saj lahko z svojo motivacijo organizaciji prispevajo več kot nemotivirani zaposleni. Vodilni v organizaciji lahko za boljšo motivacijo zaposlenih pripomorejo z zunanjo ali notranjo metodo. Pri zunanji motivaciji so najpogostejše materialne potrebe, kot so denarne nagrade. Notranja motivacija pa je notranja želja, navdušenje ter zadovoljstvo pri dobro opravljeni nalogi (St-Aubin, 2018). Želja po kreativnosti na delovnem mestu pride kadar zaposleni nimajo na delovnem mestu stresnih situacij in negativizma, ter se lahko posvečajo le svoji kreativnosti in želji po ustvarjanju novih boljših ciljev. Kot pri vsaki stvari je tudi tukaj pomemben začetek, da imamo jasno zastavljene cilje in plan kako priti do željenega cilja. Plan nam daje jasno sliko ter omogoča boljši nadzor nad že narejenimi aktivnostmi ter aktivnostmi, ki so še pred nami. Zaposleni se tako lažje osredotočajo na posamezne naloge in se morebitnim zapletom lažje izognejo (Rajiah in Bhargava, 2016). Kadar se posamezniki na svojem delovnem mestu počutijo varne in zadovoljne, so bolj fokusirani in svoje naloge bolje opravljajo tudi v težkih trenutkih. Kar se je tudi videlo v obdobju krize. Organizacije, ki imajo bolj motivirane zaposlene lažje preživijo težka obdobja (Pouchová, 2011). Tabela 3 prikazuje nekatere tehnike motiviranja zaposlenih ter njihovo razlago. Tehnike motiviranja so ključne v vseh organizacijah.

Tabela 3: Motivacijske tehnike

Motivacijske tehnike	Razlaga
Prepoznavanje dobro opravljenega dela	Zaposlene pohvaliti za dobro opravljeno delo.
Izoblikovati interesantne delovne naloge	Delo opraviti preko igre. Delo postane bolj zanimivo, končni rezultati pa so uspešnejši.
Notranje nagrade	Trajajo dalj časa. Notranje duševno zadovoljstvo je dolgoročneje.
Povezanost timov	Pomeni da delodajalec zaupa zaposlenim, posledično so v organizaciji boljši odnosi.
Poudarek na »zakaj?«	Jasen razlog zakaj so določene naloge, zaposleni morajo vedeti zakaj opravljajo določene naloge.
Prijetno delovno okolje	Zaposleni zanemarijo zunanje dejavnike in so bolj fokusirani, če je prijetno delovno okolje.
Spodujanje tekmovalnosti	Zdrava tekmovalnost med zaposlenimi je pomembna zaradi boljšega napredka.
Vodenje v skladu z vizijo	Vodenje zaposlenih v smeri organizacijske vizije.
Jasno določena pravila dela	Da se izognemo konfliktom, morajo biti pravila jasno določena.
Možnost napredovanja	Zaposleni morajo biti seznanjeni proces napredovanja v organizaciji.
Lastniški delež	Kadar so zaposleni delni lastniki, se za delo bolj zavzamejo in so bolj motivirani.
Hvaležnost za trud	Zaposlenim moramo dati občutek, da smo za njihov trud in delo hvaležni.
Samonagrajevanje zaposlenih	Zaposleni se morajo ob dobro opravljeni nalogi znati tudi sami nagrajevati.
Sprejemanje tveganja in napak	Zaposlene naučiti sprejemati tveganja, iz napak se učimo.
Omogočiti uravnoteženo delovno in zasebno življenje	Zaposlenim zagotoviti, da lahko bolje uravnotežijo delovno in zasebno življenje.

Prerejeno po Lipman (2013), Murphy (2018), Schwantes (2018) in St-Aubin (2018).

3.4.2 Motivacijski dejavniki

Peterson je leta 2007 izjavil, da so vodilni v organizacijah mnenja, da imajo vsi motivacijski dejavniki isti vpliv na zaposlene. Vodilni v organizacijah so dostikrat mnenja, da so višje finance ene najboljših spodbujevalnih elementov ali pa celo, da zaposleni motivacije niti ne potrebujejo, vse dokler ne pride do prvih zapletov (Canos-Daros, 2013, str. 813).

Poznamo več vrst motivacijskih dejavnikov, ki se med seboj razlikujejo tako kot se razlikujejo prioritete posameznikov. Ljudje smo si različni in vsi imamo drugačne prioritete ter poglede na življenje in delo, zato je pomembno da prepoznamo posameznikove potrebe in jih ustrezno motiviramo glede na njihove prioritete. Pomembno je, da zaposleni jasno izrazijo svoje prioritete in se o njih odkrito pogovorijo z nadrejenimi, le tako bo motivacija nadrejenih optimalna za vsakega zaposlenega. Dobra motivacija zaposlenih je ključnega pomena za uspešno poslovanje. Poznamo več vrst motivacijskih dejavnikov:

1. **Denarni dejavniki:** prva preučevanja motivacije se začnejo že v petdesetih letih dvajsetega stoletja, in sicer so takratni znanstveniki bili mnenja, da je glavni in ključni motivacijski dejavnik zgolj finančni torej denar. Pozneje so znanstveniki ugotovili, da to ni res. Da denar sicer je eden od ključnih motivacijskih dejavnikov vendar pa ni edini. Res je, da višja kot je plača višja je kupna moč posameznika, kar pomeni višji standard in boljše oz. lahkotnejše življenje (Černetič, 2007, str. 238).

Med finančne oziroma denarne motivacijske dejavnike pa ne spadajo samo plače, vendar tudi nagrade, bonusi, dodatki in premije, katere se razlikujejo glede na delovno učinkovitost posameznika.

Izbor delovnega mesta je pogojen s plačo. Denar je že od nekdaj najpomembnejši in najmočnejši motivacijski faktor. Pogosto velja, da mladi delovno mesto izbirajo na podlagi tamkajšnje plače oz. plačilnega razreda, vendar pa se moramo zavedati, da denar ne prinaša sreče. Denar ne smemo enačiti s srečo, je res, da nam nakup materialnih stvari, ki si jih v tistem trenutku želimo, poteši trenutno nezadovoljstvo oz. žalost vendar je to kratkoročno (Krznaric, 2015, str. 42-44).

Ljudje, ki so situirani višje ter imajo višje prihodke, denar ne igra več glavne motivacijske vloge. Prioritete so drugačne s tem pa se spremeni tudi njihova motivacija. Pomembnejšo vlogo dobijo nedenarni dejavniki, saj jim je pomembno zadovoljstvo, dobro počutje, dobra komunikacija in medsebojno spoštovanje (Krznaric, 2015, str. 42-44).

2. **Nedenarni dejavniki:** so pomembnejša boljše situiranim ljudem in so poleg denarnih spodbujevalnih dejavnikov pomembni vsem. Med nedenarne dejavnike uvrščamo, fleksibilen delovni čas, delo od doma, delo v timih, možnost napredovanja, pohvale, dodatna izobraževanja, delovni pogoji, delovna klima, delitev dela ter zanimivejše delovne naloge (Bošnjak Lesko in drugi, 2017).

Pri motivacijskih dejavnikih je opaziti odstopanja v medgeneracijski razliki. Mladi strmijo poleg visoke plače tudi k napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, timskeemu delu, fleksibilnemu delovnemu času, delu od doma, dobrem vzdušju in osebnostni rasti. Velik poudarek dajo tudi na fizični izgled delovnega mesta. Starejša generacija pa ima

drugačne prioritete, zato se motivacijski dejavniki malo razlikujejo. Starejši imajo radi spoštovanje mlajših na delovnem mestu kot tudi nadrejenih, dobri odnosi ter tempo dela, ki so ga navajeni in mu lahko sledijo (Rožman in drugi, 2017).

3. **Zaviralci motivacije:** po končanem študiju in začetku kariere je največkrat najpomembnejši motivator finančnega vidika kar pa lahko privede tudi do obratnega učinka. Mladi se velikokrat zaradi želje po višjem življenjskem standardu ne zavedajo oz ne pomislijo, da organizacije v katerih delujejo enostavno niso sposobna zaposlenim zaradi takšnih in drugačnih težav omogočiti višje plače, jih neprestano nagrajevati in izplačevati bonuse. Visoka pričakovanja mladih velikokrat povzročijo pasivno delovanje in nižjo motivacijo na delovnem mestu (Avbar, 2016, str. 222-232).

3.4.3 Inovativni pristopi motiviranja

Današnjim inovativnim organizacijam je zadovoljstvo zaposlenih na prvem mestu, saj se zavedajo, da brez njih ne bi bili tam kjer so. Cenijo delo zaposlenih, njihov trud ter z njimi ravnaajo korektno ter spoštljivo. Zaposlene obravnavajo kot pomembno delovno silo in ne le kot delovno silo, katera opravlja določene naloge. Sodobne organizacije se poslužujejo drugačnega organizacijskega sistema kot tradicionalne. Zaposlenim omogočijo več svobode in inovativnosti, ki pripomore k konkurenčni prednosti organizacije. Mlajše generacije motivirajo drugi motivacijski dejavniki kot pretekle greneracije, zato se organizacije poslužujejo bolj sproščenega organizacijskega sistema (Zavrtanik in drugi, 2018). kot navajajo Zavrtanik in drugi (2018) poznamo več različnih inovativnih pristopov motiviranja:

1. **Timsko delo:** zaposleni se pri delu v skupini zaradi medsebojne komunikacije in interakcije veliko naučijo ter socialno izboljšujejo. Tim je uspešen kadar se vsi člani tima dobro počutijo, imajo dobro komunikacijo, so prilagodljivi in morebitna nesoglasja brez težav rešijo.
2. **Postavljanje ciljev:** velik motivator ljudi so zastavljeni cilji. Če ljudje nebi imeli ciljev, se za nobeno stvar nebi potrudili. Zastavljeni cilji so zelo pomembni, pomembno pa je tudi, da je zastavljen cilj dovolj jasen visok in dejansko dosegljiv.
3. **Opolnomočenje zaposlenih:** opolnomočen zaposlen je zmožen biti sam svoj motivator, biti odgovoren, sprejemati odločitve tudi v težkih situacijah in naloge opravljati z veseljem.
4. **Igrifikacija:** je sodobnejši koncept motiviranja iz sveta tehnologije, ki se iz leta v leto le povečuje. Glavni namen je s pomočjo zabavnih in poučnih digitalnih orodij uporabnika pritegniti k določeni aktivnosti.
5. **Vodenje:** avtentične vodje imajo svoja načela, vrednote, samozavest, zavedajo se svojih prednosti in slabosti ter so pravični do zaposlenih in organizacije. Zaposlene znajo motivirati, jim vliiti optimizem, pozitivnost in samozavest pri opravljanju nalog.

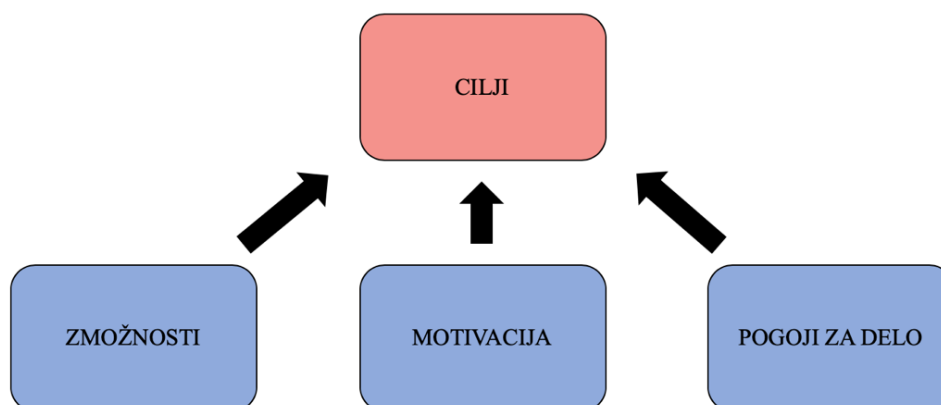
3.4.4 Vpliv motivacije na uspešnost dela

Kljub velikemu številu preučevanj glede povezanosti med zunanjo in notranjo motivacijo in vplivom na uspešnost zaposlenih pri delovnih nalogah, pa še vedno ni natančno dokazano ali povezava pravzaprav sploh obstaja (Kuvaas in drugi, 2017).

Avtorji Kuvaas in drugi (2017), so v svoji raziskavi prišli do zaključka, da je notranja motivacija povezana z uspešnostjo zaposlenih, motivacija, ki je zunanja pa je negativno povezana z delovno uspešnostjo. V rezultatih raziskave poudarjajo, da motivacija, ki je zunanja ne pripomore k boljši delovni uspešnosti zaposlenih. Njihova glavna ugotovitev je, da moramo zunanjo ter notranjo motivacijo preučevati ločeno, saj gre za dva različna motiva.

Kljub temu pa drugi avtorji navajajo drugače, in sicer, da so zaposleni najuspešnejši, kadar so ustrezno motivirani s strani nadrejenih. Da so lahko zaposleni uspešni ter, da lahko uresničujejo določene cilje potrebujejo tri stvari: pogoje za delo, zmožnosti ter motivacijo. Gre za to, kaj hočemo narediti ter kaj lahko naredimo v dani situaciji (Zupan in drugi, 2009, str. 417). Na sliki 14 je prikazan model uspešnosti zaposlenih.

Slika 14: Uspešnost zaposlenih



Vir: Zupan in drugi (2009).

3.4.5 Motivacija (pozitivna in negativna)

Motivacija je za ljudi izrednega pomena, saj brez nje ne bi bilo mogoče priti do zastavljenih ciljev in se za njih truditi. **Pozitivna motivacija** prihaja iz posameznikove notranjosti, gre za potrebo po samozavesti ali samoaktualizaciji. Maslowa hierarhija potreb natanko opisuje pozitivno motivacijo. Večja je verjetnost, da bomo imeli motivacijo za delo, če vemo, da bo končni rezultat vplival na eno od naših potreb. Motiviramo se lahko tudi sami, pozitivno motivacijo lahko spodbudimo z mislijo na ugodnosti in pozitivne stvari, katere bomo deležni po koncu opravljene naloge (Krumpačnik, 2017).

Zelo pogost način motiviranja je način »korenček ali palica« gre za pozitiven način motiviranja zaposlenih, gre za način koliko bodo zaposleni vložili v delo, toliko bodo tudi nagrajeni (Krumpačnik, 2017).

Negativna motivacija je lahko zaradi strahu in sankcij ob neopravljeni nalogi. Na zaposlene lahko negativna motivacija vpliva enako motivacijsko kot pozitivna ali celo boljše, odvisno je od tipa in karakterja zaposlenih. Nekatere osebe bolj motivira strah in stres pred določeno sankcijo ali izgubo. Negativno motivacijo lahko sami pri sebi spodbudimo z mislijo o posledicah, ki sledimo če naloge ne bomo opravili in ciljev ne bomo dosegli (Krumpačnik, 2017).

4 ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU V GOSTINSKI PANOGI

V prvih dveh poglavjih magistrske naloge sem na podlagi domače in tuje strokovne literature predstavila koncepta avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih. V tem poglavju bom z multimetodološko raziskavo raziskala, kakšen pomen imata motivacija in avtentično vodenje v izbranem podjetju v gostinski panogi in na kakšen način sta v podjetju prisotna.

4.1 Predstavitev podjetja

Tink superfood je majhno podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2018 in je prvi "superfood" in Poke bistro v Sloveniji. Ustanovitelja podjetja sta se v gostilniški posel podala brez predhodnih gostinskih izkušenj, kar je na samem začetku bila kar preizkušnja. Prva lokacija lokala je bila in je še vedno na Tavčarjevi ulici v Ljubljani, kjer je komaj v dveh mesecih delovanja postal zelo priljubljeni naslov instagram generacije. Lokal je postal znan samo preko instagrama in brez drugega oglaševanja. Ker je bil instagram takrat v porastu in so imela družbena omrežja takrat močen domet sta bila zelo ažurna na instagramu, vsako kavo, jed ali druge dnevne novosti sta prvo fotografirala in objavila na instagram. Kmalu so k boljši prepoznavnosti lokala pripomogle znane slovenske vplivnice kamor so prišle na brunch ali kosilo, ter jed fotografirale in objavile na instagram. Tako je instagram profil dobival iz dneva v dan več sledilcev. Po dveh letih delovanja v centru so odprli še drugo lokacijo v poslovni stavbi Rotonda za Bežigradom. V času korone leta 2020 je lokal moral zapreti svoja vrata za približno mesec dni. Kasneje so bili odprti samo za wolt dostavo. Kjer so vsakodnevno imeli večji promet ter dobre ocene. Po pandemiji, je Ljubljana postopoma zaživela in turisti so prihajali, kar pa je bilo zelo pozitivno tudi za Tink superfood saj je kmalu postal zelo priljubljena lokacija tudi za turiste. Lokalu na Tavčarjevi ulici lahko rečemo žepna restavracija saj meri le 55 kvadratnih metrov in ponuja 30 sedišč. Kljub majhnemu podjetju pa se je dober glas razširil tudi v Ameriko, namreč iz uredništva revije

Los Angeles Times so jih kontaktirali za objavo članka v njihovi reviji, kar je lep dokaz dobrega in kvalitetnega dela.

Cilj podjetja je čim večja uporaba lokalnih sestavin ter bio zelenjave, v napitke in sladice pa ne dodajajo sladkorja, ampak samo med. Najznačilnejša jed so Poke Bowls, ki je tradicionalna havajska jed – surova riba na toplem rižu. Trenutno imajo franšizno restavracijo v Novem Mestu v prihodnje pa si jih želijo odpreti še več in sicer v eni od Evropskih prestolnic, Aziji in Dubaju.

4.2 Zasnovana raziskovanja in metodologija

Na podlagi sekundarnih virov sem v prvih dveh poglavjih naredila sistematičen pregled tuje in domače strokovne literature in predstavila koncepta. Tretji raziskovalni del je oblikovan na osnovi raziskave, ki vključuje več različnih metod o konceptih motivacije in avtentičnega vodenja zaposlenih, v katero bodo vključeni zaposleni in vodje. Na pripravljen intervju mi bo podal odgovore lastnik teh hkrati vodja podjetja, zaposleni pa bodo izpolnili anketni vprašalnik. S pomočjo intervjuja in ankete želim ugotoviti, ali je v izbranem podjetju zaznано avtentično vodenje, kaj motivira zaposlene in kakšna je vez med avtentičnem vodenjem ter motivacijo v Tink superfood.

Namen moje raziskave je zbrati primarne vire ter na podlagi zbranih primarnih podatkov preučiti ter analizirati odgovore ter jih primerjati z raziskovalnimi vprašanji. Osnovni namen je poglobiti in razširiti znanje o konstrukt avtentičnega vodenja in motivacije ter poiskati kakršnokoli povezavo med njima in podjetjem. Preučevana tema magistrskega dela je v trenutnem po koronskem poslovnem svetu zelo pomembna, saj se je poslovanje organizacij in motiviranje zaposlenih v večini zelo spremenilo.

V zadnjem delu raziskave bom na podlagi zbranih podatkov in ugotovitev zapisala priporočila za izbrano podjetje. Priporočila bo lahko vodstvo podjetja uporabilo v prihodnje za morebitno izboljšanje vodenja ter motivacijo zaposlenih, s tem pa tudi poslovanje podjetja ter finančne prihodke.

4.2.1 Cilji raziskave

Raziskovalni cilj mojega magistrskega dela je preučena pojma avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih povezati z izbranim podjetjem ter ugotoviti ali je prisotna povezava med preučevanima pojmomoma ter podjetjem in tako odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Kot cilj raziskave bi vključila tudi izvedbo raziskave, katera mi bo v pomoč pri proučitvi pojma motivacije in avtentičnega vodenja v izbranem podjetju, se pravi izvedbo intervjujev in anket, ki mi bodo v pomoč pri ugotavljanju dejanskega stanja v podjetju.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

S pomočjo teoretičnega dela sem določila temeljno tezo magistrskega dela, predpostavila sem, da vodenje na avtentičen način skupaj z motivacijo neposredno vpliva na zaposlene v podjetju. Pri raziskovanju sem vključila pridobljeno znanje, ki sem ga osvojila v prvem in drugem poglavju pri opisovanju pojmov avtentičnega vodenja in motivacije. Vprašanja, na katere želim odgovoriti s pomočjo raziskave so predstavljena na sliki 15.

Slika 15: Raziskovalna vprašanja za pomoč pri raziskavi.



Vir: lastno delo.

4.2.3 Metode in načrt raziskave

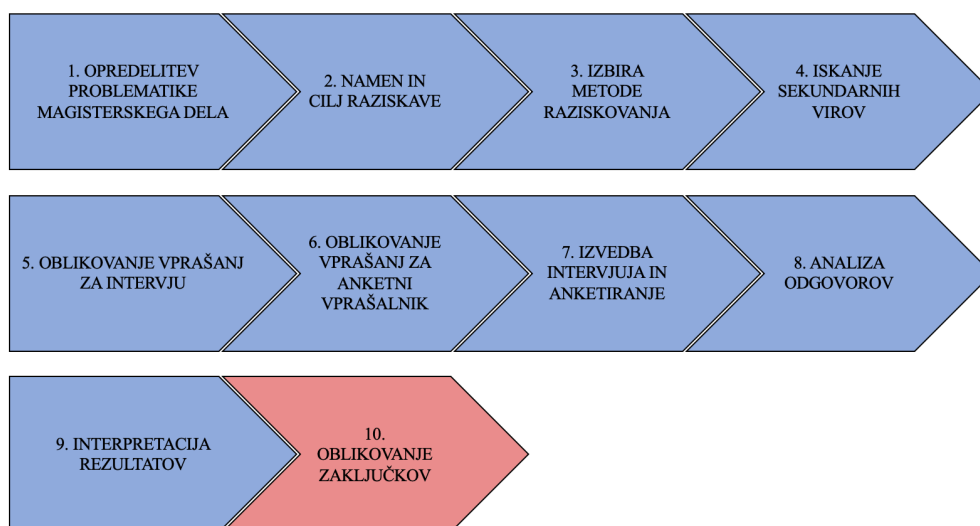
V svoji raziskavi sem se odločila za multimetodološko metodo, kar pomeni, da gre za več raziskovalnih metod. Primarne podatke sem pridobila z izvedbo intervjuja in anket. Intervju in anketni vprašalnik sem oblikovala na podlagi teoretičnega znanja, ki sem ga pridobila v prvih dveh delih magistrskega dela. Podatke ki sem jih pridobila sem na osnovi preučene literature analizirala ter s pomočjo dobljenih rezultatov raziskave oblikovala in zapisala končne sklepe in priporočila za organizacijo.

Z vodjo podjetja Tink superfooda sem naredila intervju. Intervju je vključeval preučevana pojma avtentičnega vodenja in motivacije. S pomočjo vprašanj sem skušala ugotoviti ali je

v Tink superfoodu avtentično vodenje zaznano ter kakšen učinek ima vodja na motivacijo posameznikov v podjetju.

Anketni vprašalnik je bil zaprtega tipa, izpolnili pa so ga zaposleni v Tinku superfoodu. Ker so bila vprašanja dokaj podobna sem jih med seboj lahko primerjala. Slika 16 predstavlja postopek raziskave.

Slika 16: Koraki raziskave



Vir: lastno delo.

4.2.4 Oblikovanje intervjuja

Zaradi potrebe raziskave magistrskega dela sem se odločila za strukturiran intervju, ki sem ga izpeljala z vodjo podjetja. Intervju sem zasnovala v dva ločena dela, prvi del sprašuje po avtentičnem vodenju drugi del pa po motivaciji zaposlenih. V prvem delu intervjuja sem želela preveriti ali se intervjuvanec zaveda svojih pozitivnih lastnosti, kako vidi sebe kot vodjo ter ali pozna svoje vrednote, sposobnosti in želje. Zanimalo me je tudi ali intervjujanca kot vodjo v podjetju zanima mnenje zaposlenih ter ali mnenja in želje zaposlenih kasneje upošteva pri odločitvah ter postavitvi ciljev. Intervjujanca sem povprašala tudi kaj misli katere so glavne in najpomembnejše lastnosti dobre vodje.

Drugi del intervjuja se navezuje na koncept motivacije, kjer me je zanimalo kako intervjuvanec vidi motivacijo, ter na kakšen način motivira zaposlene v podjetju. Eden od vprašanj je zajemal notranjo in zunanjo motivacijo ter kako po njegovem mnenju vplivajo denarne nagrade na zaposlene. Želela sem ugotoviti kaj so po mnenju vodje najpomembnejši motivacijski faktorji ter katere se poslužuje tudi sam za motivacijo zaposlenih.

Pandemija covid-19 je prizadela celoten svet kot tudi Slovenijo, spremenila so se nam življenja kar je pustilo kratkoročne in dolgoročne posledice. V večini organizacij se je poslovanje popolnoma spremenilo ali celo ustavilo, predvsem v gostinski panogi kjer so restavracije zaprla svoja vrata kar za nekaj časa. Zato me je zanimalo tudi kako je koronavirus vplival na motivacijo zaposlenih v gostinski panogi ter kako je bilo motivirati zaposlene, ki so se po pandemiji vrnili na delo. V tabeli 4 so zapisana vprašanja za lastnika ter vodjo podjetja Tink superfood v povezavi z avtentičnim vodenjem. Tabela 5 pa prikazuje vprašanja v povezavi z motivacijo zaposlenih.

Tabela 4: Vprašanja za intervju - avtentično vodenje

1. del – Avtentično vodenje
1. Kaj je vaša trenutna zaposlitev v podjetju? Kako dolgo že opravljate trenutno zaposlitev? Kako se je razvijala vaša pot v podjetju?
2. Katere vrednote in karakteristike po Vašem mnenju predstavljajo dobro vodjo? Ali sebe dojemate kot dobro vodjo in zakaj?
3. Ali se kot vodja zavedate svojih pozitivnih lastnosti? Ali menite, da dobro poznate svoje vrednote, sposobnosti ter želje?
4. Ali se poleg pozitivnih lastnosti zavedate tudi negativnih oziroma slabih? Ali ob storjeni napaki, napako priznate in komu jo priznate? Kaj so najpomembnejše stvari, ki so v preteklosti vplivale na to, da ste danes takšni kot ste?
5. Kako bi opisali sebe kot vodjo? Kaj menite kako bi vas opisali zaposleni kot vodjo? Ali menite, da je pri Vašem načinu vodenja viden Vaš osebni značaj, Vaše želje, Vaše vrednote ter Vaši cilji? Ali smatrate, da vodite zaposlene v skladu z lastnimi prepričanji? Zakaj menite tako?
6. Ali sebe vidite kot optimistično osebo? Kako opredeljujete koristi pozitivnega razmišljanja v podjetju? Ali med zaposlenimi spodbujate pozitivno razmišljanje in na kakšen način?
7. Ali menite, da ste pri vodenju iskreni in pošteni? Kako se ta iskrenost in poštenost vidi pri vodenju zaposlenih? Ali smatrate sebe kot vodjo, ki svoje delo, torej vodenje opravlja v skladu z etičnimi in moralnimi načeli?
8. Ali pred sprejetjem ključnih odločitev, povprašate zaposlene kaj menijo oni? Kaj so njihove potrebe želje in ideje? Ali pri postavitvi ciljev upoštevate njihova mnenja? Vam je mnenje zaposlenih pomembno?
9. Ali menite, da Vas podrejeni občudujejo, se z Vami poistovetijo, Vam zaupajo? Ali med vami in zaposlenimi poteka odprta komunikacija?
10. Navedite kaj so po Vašem mnenju najpomembnejše karakteristike dobrega vodje?

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Vprašanja za intervju - motivacija

2. del – Motivacija
1. kakšno vlogo ima motivacija po Vašem mnenju v vašem podjetju?
2. Ali menite, da je pomembna tudi motivacija med zaposlenimi in ne le motivacija s strani vodje? Ali menite da se zaposleni v podjetju motivirajo med seboj?
3. V teoriji koncept motivacije delimo na zunanjo in notranjo motivacijo. Zunanjo motivacijo povezujemo z materialnimi nagradami (denar, bonitete), notranjo motivacijo pa z notranjim zadovoljstvom ter optimizmu posameznika, na podlagi dosežkov in pohval. Katera motivacija, zunanja ali notranja je po vašem mnenju pomembnejša? Kako po Vašem mnenju vplivajo denarne nagrade na zaposlene?
4. Na kakšen način motivirate zaposlene? Kateri motivacijski dejavniki Vam pri tem pomagajo? Kako ohranjate motivacijo znotraj zaposlenih?
5. Kako je koronavirus vplival na motivacijo zaposlenih? Kako ste motivirali zaposlene, ki so se po pandemiji vrnil na delo?
6. Ali smatrate sebe kot vodjo, ki zna motivirati? Ali menite, da Vas zaposleni vidijo kot dobrega motivatorja? Zakaj tako menite?
7. Navedite kateri so po Vašem mnenju najpomembnejši motivacijski dejavniki? Zakaj?
8. Bi po Vašem mnenju lahko potrdili raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih v Vašem podjetju?

Vir: lastno delo.

4.2.5 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Pridobljene kvalitativne podatke sem želela preveriti še s kvantitativnim pristopom, zato sem oblikovala še anketni vprašalnik. Ankete so bile namenjene posameznikom ki so v podjetju zaposleni. Vprašalnik sem oblikovala na podlagi določenih trditev. Trditve v vprašalniku sem oblikovala na podlagi preučene znanstvene literature in zastavljenih vprašanj v intervjuju. Uporabila sem 5-stopenjsko Likertovo lestvico strinjanja, od vrednosti 1 = sploh se ne strinjam do vrednosti 5 = popolnoma se strinjam.

V **prvem sklopu vprašalnika** sem želela preveriti pojem avtentičnega vodenja, kjer so anketiranci morali ocenjevati trditve v zvezi z avtentičnim vodenjem vodje. V intervjuju sem ugotavljala morebitno prisotnost vodenja na avtentičen način, zato sem to želela ugotoviti tudi s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil namenjen zaposlenim.

V **drugi sklop vprašalnika** pa sem tako kor pri intervjuju posvetila konceptu motivacije zaposlenih. Zanimalo me je katera motivacija zunanja ali notranja je za anketirance

pomembnejša, ter kolikšen motivacijski faktor jim predstavljajo materialne nagrade (denar, bonitete). Želela sem ugotoviti tudi kakšna je bila zagnanost zaposlenih po končani pandemiji ter kako se zaposleni med seboj motivirajo. Na koncu pa sem želela ugotoviti, kaj zaposleni menijo o tem ali je stil vodenja vodje povezan z njihovo motivacijo. Vprašalnik je prikazan v tabeli 6 in prikazuje trditve in odgovore stopnje strinjanja oz. nestrinjanja v povezavi z avtentičnim vodenjem. Tabela 7 pa prikazuje anketni vprašalnik njegove trditve in možne odgovore v povezavi z motivacijo.

Tabela 6: Anketni vprašalnik - avtentično vodenje

Trditve Odgovori	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Mislím, da se vodja zaveda svojih pozitivnih lastnosti.	1	2	3	4	5
Vodja dobro pozna svoje vrednote, sposobnosti in želje.	1	2	3	4	5
Menim, da vodja vodi v skladu z lastnimi prepričanji.	1	2	3	4	5
Menim, da se vodja poleg pozitivnih lastnosti zaveda tudi slabih lastnosti.	1	2	3	4	5
Vodja je optimističen in med zaposlenimi spodbuja pozitivno razmišljanje.	1	2	3	4	5
Vodja je pri vodenju pošten in iskren ter vodi v skladu z etičnimi in moralnimi načeli.	1	2	3	4	5
Menim, da vodja posluša naše želje in ideje ter jih upošteva pri sprejemanju pomembnih odločitev.	1	2	3	4	5
Menim, da je vodji pomembno mnenje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Med mano in vodjo poteka odprta komunikacija.	1	2	3	4	5
Z vodjo se poistovetim in mu v popolnosti zaupam.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Anketni vprašalnik - motivacija

Trditve Odgovori	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Menim, da ima motivacija v podjetju pomembno vlogo.	1	2	3	4	5
Motivacija s strani vodje je ključnega pomena.	1	2	3	4	5
Mislim, da se zaposleni med seboj dobro motiviramo.	1	2	3	4	5
Motivirajo me zunanje nagrade (materialne nagrade, denar, bonitete)	1	2	3	4	5
Motivirajo me notranje nagrade (dosežki, zadovoljstvo, pohvale).	1	2	3	4	5
Menim, da je koronavirus negativno vplival na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Po pandemiji in vrnitvi na delo, nas je vodja dobro motiviral.	1	2	3	4	5
Menim, da je vodja dober motivator.	1	2	3	4	5
Kadar sem osebno zadovoljen je moja motivacija visoka, kadar sem osebno nezadovoljen pa je moja motivacija nizka.	1	2	3	4	5
Menim, da stil vodenja vodje vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

Anketni vprašalnik zaprtega tipa je bil namenjen zaposlenim v podjetju. Na vprašalnik je odgovorilo izbranih 8 zaposlenih. Zaposleni so morali odgovoriti na 10 trditev povezanih z vodenjem na avtentičen način ter 10 trditev povezanih z motivacijo. Na Likertovi lestvici strinjanja oziroma nestrinjanja so morali označiti svoje stališče. Pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam, niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 =

popolnoma se strinjam. Podatki, pridobljeni s pomočjo opravljenega intervjuja in vprašalnika predstavljajo moj vir primarnih podatkov.

4.3 Analiza rezultatov

V zadnjem tretjem delu magistrskega dela bom interpretirala pridobljene rezultate, katere sem pridobila s pomočjo strukturiranega intervjuja z vodjo podjetja in vprašalnikov izpolnjenih s strani zaposlenih. V prvem delu bom opisala pridobljene rezultate intervjuja z lastnikom in vodjo podjetja Tink superfood. Drugi del pa bo posvečen rezultatom anket in njihovi interpretaciji.

4.4 Analiza intervjuja z lastnikom in vodjo podjetja Tink superfood

Intervju z lastnikom in vodjo podjetja Tink superfood je bil sestavljen iz dveh delov. Prvi del je bil namenjen konceptu avtentičnega vodenja in je vseboval 10 vprašanj na to temo. V drugem delu je bilo zastavljenih 8 vprašanj, ki so se nanašali na koncept motivacije zaposlenih.

Intervju z lastnikom in vodjo podjetja Tink superfood sem izvedla 19. septembra 2023. Intervju je potekal sproščeno in brez težav in je trajal približno eno uro. Intervjujanec je star 34 let in je po izobrazbi diplomant varnostnih ved hkrati pa je ustanovitelj in vodja podjetja, ki je bilo ustanovljeno leta 2018. Z podjetništvom ima že kar nekaj izkušenj saj so imeli družinsko podjetje v katerega je bil vključen že od malih nog. Leta 2014 se je podal na svojo podjetniško pot in odprl svoje podjetje za prevoze na letališča, kjer je imel dva zaposlena ter se prvič resneje znašel v vodstveni vlogi. Sedaj pa že 6 let uspešno vodi Tink superfood.

4.4.1 Analiza odgovorov vodje na prvi del (avtentično vodenje)

V tem delu intervjuja me je zanimalo, kakšen je intervjujanec kot vodja in ali ima avtentičen stil vodenja, zato sem v tem delu spraševala predvsem po ključnih lastnostih tega stila vodenja. Transkript intervjuja je priložen v prilogi 1.

Zanimalo me je katere vrednote in karakteristike po njegovem mnenju predstavljajo dobro vodjo in ali sebe dojema kot dobro vodjo. Vodja Tink superfooda mi je odgovoril: »Po mojem mnenju dobro vodstvo temelji na več ključnih vrednotah in karakteristikah. Prva je zagotovo samozavest, ki pa ne sme zaviti v aroganco. Samozavesten vodja lahko svojemu timu nudi jasno smer in jih spodbuja k doseganju skupnih ciljev. Poleg tega je nujno, da se vodja nenehno izobražuje in pridobiva nova znanja, da lahko ostaja korak pred izzivi in spremembami na trgu. Prav tako je pomembno, da ima vodja čut za sočloveka. To pomeni, da razume potrebe in želje svojega tima, a hkrati ve, kdaj mora biti odločen in postaviti jasne meje. Moralne vrednote so tudi temelj vodstva, saj vodja, ki spoštuje etiko in integriteto, pridobi spoštovanje svoje ekipe in s tem kultivira pozitivno delovno okolje.

Kar zadeva mene, se dojemam kot dobrega vodjo, ki se nenehno uči. Seveda, kot vsak, tudi jaz delam napake. Kljub temu se trudim, da se iz njih učim in jih sproti odpravljam. Verjamem, da je priznavanje in popravljanje napak ključnega pomena za rast in razvoj, tako osebno kot profesionalno. Po mojem mnenju dobro vodstvo temelji na več ključnih vrednotah in karakteristikah. Prva je zagotovo samozavest, ki pa ne sme zaviti v aroganco. Samozavesten vodja lahko svojemu timu nudi jasno smer in jih spodbuja k doseganju skupnih ciljev. Poleg tega je nujno, da se vodja nenehno izobražuje in pridobiva nova znanja, da lahko ostaja korak pred izzivi in spremembami na trgu. Prav tako je pomembno, da ima vodja čut za sočloveka. To pomeni, da razume potrebe in želje svojega tima, a hkrati ve, kdaj mora biti odločen in postaviti jasne meje. Moralne vrednote so tudi temelj vodstva, saj vodja, ki spoštuje etiko in integriteto, pridobi spoštovanje svoje ekipe in s tem kultivira pozitivno delovno okolje. Kar zadeva mene, se dojemam kot dobrega vodjo, ki se nenehno uči. Seveda, kot vsak, tudi jaz delam napake. Kljub temu se trudim, da se iz njih učim in jih sproti odpravljam. Verjamem, da je priznavanje in popravljanje napak ključnega pomena za rast in razvoj, tako osebno kot profesionalno«.

Intervjujanec pove, da se zaveda svojih pozitivnih lastnosti ter da se poleg pozitivnih lastnosti zaveda tudi negativnih oziroma slabih. Pove mi, da ob storjeni napaki, napako tudi prizna, ponavadi prvo bližnjim in kasneje ostalim. Ko sem ga vprašala ali misli, da vodi v skladu z lastnimi prepričanji mi je odgovoril, da zaposlene vodim v skladu z lastnim prepričanjem. Prepričan je, da je doslednost pri upoštevanju lastnih vrednot tisto, kar zagotavlja uspeh in zaupanje zaposlenih na dolgi rok. Pove mi, da, sebe vidi kot optimistično osebo. Meni, da pozitivno razmišljanje v podjetju prinaša številne koristi ter ustvarja boljše delovno vzdušje, kjer se zaposleni počutijo bolj cenjene in motivirane.

Naslednje vprašanje se je navezovalo na iskrenost in poštenost vodenja ter moralna in etična načela. Domen pove, da sta iskrenost in poštenost zanj pomembni vrednoti, ki se ju pri vodenju skuša držati. Verjame, da njegovo vodenje temelji na etičnih in moralnih načelih, ter da edino to prinaša dolgoročno zaupanje, spoštovanje in uspeh podjetja. Želela sem izvedeti ali pred sprejetjem ključnih odločitev, povpraša zaposlene kaj menijo oni ter ali to kasneje upošteva. Prizna mi, da zaposlene povpraša o njihovih željah, mnenju in idejah, ter to skuša kar se da upoštevati, vendar, da pa obstajajo trenutki ko mora sam sprejeti določene odločitve in postaviti cilje. Z zaposlenimi ima rad odprto komunikacijo, ter to spodbuja tudi med zaposlenimi med seboj.

Na zadnje vprašanje v prvem delu intervjuja, kaj so po njegovem mnenju najpomembnejše karakteristike dobrega vodje mi odgovori: »Najpomembnejše karakteristike dobrega vodje so integriteta, odločnost, prilagodljivost, samozavedanje, empatija in dobre komunikacijske sposobnosti«.

4.4.2 Analiza odgovorov vodje na drugi del (motivacija)

V drugem delu intervjuja me je zanimalo, kako intervjujanec vidi koncept motivacije ter katere motivacijske dejavnike uporablja pri motivaciji zaposlenih. Po mnenju vodje Tink superfooda ima motivacija pri njih ključno vlogo, meni da motivirani zaposleni niso le bolj produktivni, ampak tudi bolj zavzeti, kreativni in predani svojemu delu. Ker gre za gostinsko podjetje je motivacija še toliko pomembnejša, saj se zaposleni vsakodnevno srečajo z sto in več strankami dnevno, do katerih morajo biti prijazni, ustrežljivi in nasmejani. Pove, da opazi predvsem, da se zaposleni mlajših generacij med seboj vedno ne motivirajo ampak med seboj tekmujejo, kar je velikokrat bolj negativno kot pozitivno. Kljub temu pa se v podjetju trudijo, da spodbujajo medsebojno motivacijo in podporo zaposlenih.

Ko sem vodji pojasnila koncept notranje in zunanje motivacije, ter katera se njemu zdi pomembnejša ter kako po njegovem mnenju na zaposlene vplivajo denarne nagrade mi je odgovoril: »Verjamem, da je notranja motivacija temelj uspeha vsakega posameznika na dolgi rok. Ko so zaposleni notranje motivirani, to pomeni, da se zavzeto ukvarjajo z delom zaradi osebnega zadovoljstva in strasti, ki jo čutijo do dela. Vendar pa živimo v svetu, kjer materialne nagrade, kot so višje plače in denarne bonitete, igrajo ključno vlogo v motivacijskih shemah mnogih podjetij. Denarne nagrade lahko prinesejo takojšnje kratkoročno zadovoljstvo in lahko delujejo kot učinkovito sredstvo za doseg določenih ciljev. Zaposleni, ki so motivirani izključno z denarjem, bodo morda izgubili zanimanje za delo, če se nagrade zmanjšajo ali celo odstranijo. V idealnem svetu bi se morale zunanje in notranje motivacije dopolnjevati, saj bi denarne nagrade morale služiti kot dodatek k notranji motivaciji, vendar ne bi smele biti edini vir motivacije«.

V intervjuju sem vodji zastavila vprašanje na kakšen način motivira zaposlene in kateri motivacijski dejavniki mu pri tem pomagajo, odgovori mi, da verjame v moč pohval in spodbud in da redno izpostavlja dobro opravljeno delo zaposlenih. Meni, da so tudi team building aktivnosti izjemno motivacijske in koristne za timsko dinamiko zaposlenih. Takšni dogodki zaposlenim omogočijo, da se bolje spoznajo v sproščenem okolju, kar pripomore k večji povezanosti in medsebojnemu zaupanju zaposlenih. Seveda pa svoje zaposlene večkrat motivira z denarnimi nagradami.

V tem delu intervjuja me je zanimalo tudi kako je koronavirus vplival na motivacijo zaposlenih v podjetju in kako je motiviral zaposlene, ki so se po pandemiji vrnili na delo. Odgovoril je: »Koronavirus je vsekakor močno vplival na naše delovanje in dinamiko v podjetju. V času koronavirusa je bil lokal zaprt približno mesec dni, kasneje pa je bil odprt le za dostavo. Ko so se zadeve počasi stabilizirale in so se zaposleni začeli vračati na delovna mesta, sem opazil, da so bili veseli, ker so se lahko vrnili v delovno okolje. Mislim, da je bilo zaprtje in omejeni fizični stiki med ljudmi, večja obremenitev kot mislimo. Zaposleni so se vrnili z olajšanjem, saj so bili željni druženja ter vrnitve v normalno delovno okolje. Mislim, da so bili zaposleni po vrnitvi bolj zavzeti in motivirani za delo kot kdajkoli prej«.

Vodja podjetja sebe smatra kot dobrega motivatorja, vendar se zaveda da, kar motivira enega zaposlenega, morda ne bo motiviralo drugega, zato mora biti pozoren in prilagodljiv individualnim potrebam in željam zaposlenih. Na predzadnje vprašanje kaj so po njegovem mnenju najpomembnejši motivacijski dejavniki, našteje: Priznanje in pohvale, možnost napredovanja, dobra plača, povezanost z delom in podjetjem in fleksibilnost. Meni, da so ti dejavniki ključni, ker zadovoljujejo osnovne kot višje potrebe zaposlenih.

V zadnjem delu sem intervjujanca vprašala ali lahko potrdi raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju, katero v popolnost potrdi, in pove da ima stil vodenja močan učinek na motivacijo zaposlenih v podjetju Tink superfood.

4.5 Analiza anketnega vprašalnika

Drugi pristop, ki sem ga izvedla pri raziskavi v mojem magistrskem delu je bila izpeljava vprašalnika. Anketo sem sestavila s pomočjo preučene strokovne literature ter vprašanj iz strukturiranega intervjuja. Anketni vprašalnik sem oblikovala na spletni platformi imenovani 1KA. Spletni vprašalnik sem aktivirala 19. Septembra 2023 in sem ga zaposlenim v podjetju posredovala preko elektronske pošte. Vprašalnik je opravilo 8 zaposlenih. Prvi sklop anketnega vprašalnika je bil namenjen konceptu avtentičnega vodenja, drugi sklop pa konceptu motivacije prav tako kot intervju. V prilogi 2 je priložen anketni vprašalnik s spletne platforme 1KA.

4.5.1 Rezultati anketnega vprašalnika (avtentično vodenje)

V prvem sklopu ankete sem zasnovala 10 trditev, ki so se nanašale na pojem avtentičnega vodenja. Zaposleni so morali na Likertovi 5-stopenjski lestvici označiti svoje strinjanje s trditvijo. Odgovori na prvi dve trditvi so prikazani v tabeli 8.

Tabela 8: Samozavedanje vodje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Mislim, da se vodja zaveda svojih pozitivnih lastnosti.	0 0%	0 0%	0 0%	7 88%	1 12%	8 100%
Vodja dobro pozna svoje vrednote, sposobnosti in želje.	0 0%	0 0%	0 0%	4 50%	4 50%	8 100%

Vir: lastno delo.

Na trditev o samozavedanju vodje, da se zaveda svojih pozitivnih lastnosti je od 8 zaposlenih, 7 odgovorilo da se s to trditvijo strinja kar predstavlja 88%. Le eden od zaposlenih pa je odgovoril da se s trditvijo popolnoma strinja. Na naslednjo trditev, kako dobro vodja pozna svoje vrednote, sposobnosti in želje je 50% zaposlenih odgovorilo da se s trditvijo strinjajo, druga polovica zaposlenih pa se s trditvijo popolnoma strinjajo. Tretja trditev je bila o lastnih prepričanjih. Odgovori na tretjo trditev so predstavljeni v tabeli 9.

Tabela 9: Lastna prepričanja vodje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Menim, da vodja vodi v skladu z lastnimi prepričanji.	0 0%	0 0%	0 0%	5 62%	3 38%	8 100%

Vir: lastno delo.

Na tretjo trditev o tem ali vodja vodi v skladu z lastnimi prepričanji se 62%, oziroma 5 zaposlenih s trditvijo strinja ostalih 38%, oziroma trije zaposleni pa se z izjavo popolnoma strinjajo. Naslednja trditev se je nanašala na zavedanje pozitivnih in slabih lastnosti vodje. Odgovori na trditev so predstavljeni v tabeli 10.

Tabela 10: Pozitivne lastnosti ter slabe lastnosti vodje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Menim, da se vodja poleg pozitivnih lastnosti zaveda tudi slabih lastnosti.	0 0%	0 0%	1 12%	3 38%	4 50%	8 100%

Vir: lastno delo.

S trditvijo, da se vodja poleg svojih pozitivnih lastnosti zaveda tudi slabih se 50%, oziroma 4 zaposleni v popolnosti strinjajo, trije, oziroma 38% zaposlenih se s trditvijo strinjajo.

Naslednji dve trditvi se navezujeta na optimizem, pozitivno razmišljanje, iskrenost, poštenost ter etična in moralna načela vodje. Na trditvi so zaposleni odgovorili zelo podobno. V Tabeli 11 so predstavljeni rezultati odgovorov na peto in šesto trditev.

Tabela 11: Optimizem, etična in moralna načela

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Vodja je optimističen in med zaposlenimi spodbuja pozitivno razmišljanje.	0 0%	0 0%	1 12%	6 75%	1 12%	8 100%
Vodja je pri vodenju pošten in iskren ter vodi v skladu z etičnimi in moralnimi načeli.	0 0%	0 0%	2 25%	5 63%	1 12%	8 100%

Vir: lastno delo.

Peta trditev je bila, vodja je optimističen in med zaposlenimi spodbuja pozitivno razmišljanje. S trditvijo se 6, oziroma 75% anketirancev strinja, eden se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Naslednja šesta trditev je bila v povezavi z iskrenostjo, poštenostjo ter etičnimi in moralnimi načeli vodje. S trditvijo se strinja 63%, oziroma 5 zaposlenih, dva se z trditvijo niti strinjata niti ne strinjata in le eden se s trditvijo popolnoma strinja.

Pri opravljenem intervjuju sem izvedela, da intervjujanec kot vodja ceni mnenja in povratne informacije zaposlenih, jih pred sprejetjem pomembnih odločitev povabi, da delijo svoja mnenja, želje in ideje, sem to želela preveriti tudi s strani zaposlenih ter oblikovala trditev: menim, da vodja posluša naše želje in ideje ter jih upošteva pri sprejemanju pomembnih odločitev. Vodja je povdaruil tudi, da spodbuja odprto komunikacijo med njim in zaposlenimi. Zato sem oblikovala tudi trditev: menim, da je vodji pomembno mnenje zaposlenih. Odgovori zaposlenih so bili pri obeh trditvah približno enaki, odgovori na trditvi so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Optimizem, etična in moralna načela

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Menim, da vodja posluša naše želje in ideje ter jih upošteva pri sprejemanju pomembnih odločitev.	0 0%	0 0%	1 12%	7 88%	0 0%	8 100%
Menim, da je vodji pomembno mnenje zaposlenih.	0 0%	0 0%	0 0%	7 88%	1 12%	8 100%

Vir: lastno delo.

Na prvo trditev je 88% zaposlenih označilo, da se s trditvijo strinjajo, eden pa je imel drugačno mnenje in sicer se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Na drugo trditev je večina zaposlenih v 88% odgovorilo, da se z izjavo strinjajo. Eden od osmih anketirancov pa se z izjavo popolnoma strinja.

Zadnji dve trditvi v prvem delu anketnega vprašalnika pri konceptu avtentičnega vodenja sta se navezovali na komunikacijo. Rezultati so predstavljeni v tabeli 13.

Tabela 13: Komunikacija

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Med mano in vodjo poteka odprta komunikacija.	0 0%	0 0%	0 0%	5 63%	3 37%	8 100%
Z vodjo se poistovetim in mu v popolnosti zaupam.	0 0%	0 0%	0 0%	7 88%	1 12%	8 100%

Vir: lastno delo.

S prvo trditvijo se je strinjalo 63% vseh anketirancev, kar je pet od osem. Trije, kar je 37% zaposlenih pa se s trditvijo strinjajo v popolnosti. Z zadnjo trditvijo v prvem delu anketnega vprašalnika, se je strinjala večina zaposlenih kar sedem od osmih in predstavlja 88% vseh.

4.5.2 Rezultati anketnega vprašalnika (motivacija)

V drugem sklopu anketnega vprašalnika je oblikovanih 10 trditev, ki se nanašajo na koncept motivacije. V tem sklopu so prav tako kot v prvem sklopu anketiranci morali na Likertovi 5-stopenjski lestvici označiti svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo. Odgovori na prvo trditev v povezavi s tem kako pomembna je motivacija v podjetju so predstavljeni v tabeli 14.

Tabela 14: Motivacija v podjetju

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Menim, da ima motivacija v podjetju pomembno vlogo.	0 0%	0 0%	0 0%	1 12%	7 88%	8 100%

Vir: lastno delo.

Prva trditev je bila, da ima motivacija v podjetju pomembno vlogo. 88% anketirancev se je s trditvijo strinjalo v popolnosti, le eden od osmih zaposlenih meni drugače in se s trditvijo strinja. Naslednji dve trditvi sta se nanašali na motivacijo s strani vodje ter motivacijo med zaposlenimi. Rezultati so predstavljeni v tabeli 15.

Tabela 15: Motivacija vodje in medsebojna komunikacija zaposlenih

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Motivacija s strani vodje je ključnega pomena.	0 0%	0 0%	0 0%	3 37%	5 63%	8 100%
Mislím, da se zaposleni med seboj dobro motiviramo.	0 0%	0 0%	4 50%	4 50%	0 0%	8 100%

Vir: lastno delo.

Od osmih anketirancev se jih 63%, oziroma pet z izjavo, da je motivacija s strani vodje ključnega pomena popolnoma strinja, trije oziroma 37% pa se s trditvijo strinja. S trditvijo o medsebojnem motiviranju, je polovica zaposlenih 50 % odgovorilo da se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, ostalih 50% pa se s trditvijo strinja. Naslednji dve trditvi se nanašata na notranjo in zunanjo motivacijo, želela sem preveriti kaj motivira zaposlene v podjetju. Odgovori v povezavi s zunanjo in notranjo motivacijo so prikazani v tabeli 16.

Tabela 16: Notranja in zunanja motivacija zaposlenih

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Motivirajo me zunanje nagrade (materialne nagrade, denar, bonitete)	0 0%	0 0%	0 0%	5 63%	3 37%	8 100%
Motivirajo me notranje nagrade (dosežki, zadovoljstvo, pohvale).	0 0%	0 0%	0 0%	4 50%	4 50%	8 100%

Vir: lastno delo.

Na trditev o zunanji motivaciji zaposlenih je pet od osem anketirancev kar je 63% odgovorilo, da se strinjajo, trije, oziroma 37% pa se popolnoma strinjajo. Na trditev o notranji motivaciji je polovica 50% anketirancev odgovorilo da se strinja, drugih 50% pa se popolnoma strinja.

Iz dobljenih podatkov anketnega vprašalnika lahko vidimo, da zaposlene v podjetju Tink superfood, motivirajo tako zunanje nagrade (bonitete, denar) kot tudi notranje nagrade (dosežki). Kar je v intervjuju povedal tudi vodja.

Nasledji trditvi sta bili v povezavi s koronavirusom, zanimalo me je kako je koronavirus vplival na motivacijo zaposlenih v podjetju in kako je vodja po vrnitvi na delo motiviral zaposlene. Prva trditev je bila, da je koronavirus negativno vplival na motivacijo zaposlenih. Druga in sicer sedma trditev pa je bila o tem kako dobro je vodja motiviral zaposlene po vrnitvi na delo. Rezultati so prikazani v tabeli 17.

Tabela 17: Motivacija v času koronavirusa

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Menim, da je koronavirus negativno vplival na motivacijo zaposlenih.	0 0%	0 0%	4 50%	4 50%	0 0%	8 100%
Po pandemiji in vrnitvi na delo, nas je vodja dobro motiviral.	0 0%	0 0%	2 25%	6 75%	0 0%	8 100%

Vir: lastno delo.

Na trditev, da je koronavirus negativno vplival na motivacijo, je polovica 50% anketirancev odgovorilo, da se niti ne strinja, niti strinja, ostalih 50% pa se s trditvijo strinja. Na naslednjo trditev o povezavi z motivacijo po vrnitvi na delo, je večina šest od osem, oziroma 75% odgovorilo, da se strinja. Samo dva, oziroma 25% pa se niti ne strinjata, niti strinjata.

Pri naslednjih dveh trditvah sem želela izvedeti, kaj menijo zaposleni za svojo vodjo ter ali ga vidijo kot dobrega motivatorja in kakšna je njihova motivacija, ko so osebno zadovoljni ali osebno nezadovoljni. Odgovori so prikazani v tabeli 18.

Tabela 18: Duševno stanje in motivacija

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Menim, da je vodja dober motivator.	0 0%	0 0%	0 0%	6 75%	2 25%	8 100%
Kadar sem osebno zadovoljen je moja motivacija visoka, kadar sem osebno nezadovoljen pa je moja motivacija nizka.	0 0%	0 0%	0 0%	3 37%	5 63%	8 100%

Vir: lastno delo.

Kar šest od osem anketirancev, oziroma 75% je na prvo trditev označilo, da se strinjajo, le dva, oziroma 25% anketirancev pa se popolnoma strinja. Predzadnja deveta trditev je bila v povezavi z duševnim stanjem zaposlenih in njihovo motivacijo v danem trenutku. S trditvijo se je strinjalo 37% anketirancev, ostalih 63%, oziroma pet anketirancev pa se je strinjalo v popolnosti. Pri desetem vprašanju sem želela preveriti povezavo obeh prej preučevanih konstruktov. Odgovori so podani v tabeli 19.

Tabela 19: Povezava vodenja vodje in motivacija zaposlenih

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)	Skupaj
Menim, da stil vodenja vodje vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju.	0 0%	0 0%	0 0%	6 75%	2 25%	8 100%

Vir: lastno delo.

Z zadnjo deseto trditvijo anketnega vprašalnika se strinja 75%, oziroma šest anketirancev, dva pa se popolnoma strinjata. Na podlagi rezultatov ankete, lahko zaključim, da stil vodenja vodje sigurno vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju, saj ni bilo nobenega, ki se s trditvijo ne bi strinjal.

4.6 Zaključne ugotovitve

V tem delu magistrskega dela bom na podlagi preučevanih sekundarnih virov v prvem delu magistrske naloge na področju avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih ter rezultatov, katere sem pridobila z raziskavo odgovorila na pet raziskovalnih vprašanj, katere sem postavila v prvem delu magistrskega dela. V nadaljevanju bom zapisala zaključne ugotovitve, s pomočjo pridobljenih rezultatov raziskave.

4.6.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

S pomočjo narejene raziskave in obeh preučevanih konstruktov bom odgovorila na pet raziskovalnih vprašanj, katere sem postavila v prvem delu.

- **1:** Ali je v izbranem podjetju v gostinski panogi prisotno avtentično vodenje?

Na to vprašanje lahko odgovorim na podlagi intervjuja z lastnikom ter vodjo podjetja in rezultatov ankete, da je v podjetju Tink superfood prisotno avtentično vodenje. V intervjuju je vodja podjetja namreč sam navedel lastnosti katere mu pomagajo pri vodenju zaposlenih,

med navedenimi lastnostmi so tudi lastnosti avtentičnega vodenja. Vodja se zaveda svojih pozitivnih in negativnih lastnosti, je optimističen ter deluje v skladu z lastnimi prepričanji. Prav tako so se zaposleni v anketnem vprašalniku strinjali s trditvijo, da se vodja zaveda svojih pozitivnih in negativnih lastnosti kar pomeni, da se vodja podjetja samozaveda. Strinjali so se tudi s trditvijo, da vodja deluje v skladu z lastnimi prepričanji, kar je prav tako lastnost avtentičnega vodenja. Pomembna lastnost, ki je ne smemo zanemariti pri avtentičnem vodenju je spodbujanje motivacije zaposlenih. Vodja podjetja je v intervjuju poudaril, da svoje zaposlene nenehno motivira in jih spodbuja k boljšemu delovanju, z čemer so se strinjali tudi zaposleni.

- **2:** Kateri so ključni motivacijski dejavniki v gostinski panogi nasploh?

V gostinski panogi je kar nekaj različnih načinov motiviranja. Vodja podjetja je izpostavil, da so ključni motivacijski dejavniki po njegovem mnenju pohvale za dobro opravljeno delo ter zaupanje med njim in zaposlenimi, s tem dobijo zaposleni občutek pripadnosti podjetju. Kot pomembne motivacijske faktorje je izpostavil tudi dobro plačo in fleksibilnen delavnik.

Na podlagi opravljenega intervjuja in anket, sem prišla do ugotovitve, da zaposlene v gostinski panogi motivirajo tako notranji kot tudi zunanji motivacijski dejavniki. Vodja je v intervjuju izpostavil, da je notranja motivacija temelj uspeha vsakega posameznika na dolgi rok.

- **3:** Ali koncept avtentičnega vodenja vodi do večje motivacije ter boljši produktivnosti zaposlenih?

Avtentično vodenje definitivno vpliva na večjo motivacijo ter produktivnost zaposlenih. Na podlagi preučene strokovne literature in pridobljenih rezultatov s pomočjo raziskave sem prišla do ugotovitve, da se odgovori o avtentičnem vodenju pogosto pojavijo pri vprašanju v povezavi z motivacijo ter obratno, ko sem zastavila vprašanja povezana z motivacijo mi je intervjuvanec odgovoril na osnovi ključnih dejavnikov in lastnosti avtentičnega vodenja. Vodenje na avtentičen način ima pozitiven efekt pri produktivnosti zaposlenih. Avtentični vodja zaposlene motivira, spodbuja jim vliva upanje in dviguje samozavest. Verjamem, da avtentično vodenje pripomore k večji motivaciji zaposlenih, ki pa niso le bolj produktivni, ampak tudi bolj zavzeti, kreativni in predani svojemu delu.

- **4:** Ali v izbranem podjetju svojega vodjo vidijo kot avtentičnega?

Na podlagi odgovorov intervjuja ter rezultatov anket lahko rečem, da je vodja v podjetju avtentičen, saj ima vse lastnosti avtentične vodje. S trditvami o samozavedanju vodje so se vsi zaposleni strinjali, niti ena oseba ni mislila drugače. Zaposleni imajo z vodjo odprt dialog, vodji zaupajo, vodja vodi s svojimi lastnimi načeli, zaveda se svojih pozitivnih in negativnih lastnosti, zaposlene motivira, spodbuja in vodi v dobrobit celotnega podjetja. Na podlagi tega lahko odgovorim, da zaposleni v izbranem podjetju vodjo vidijo kot avtentičnega.

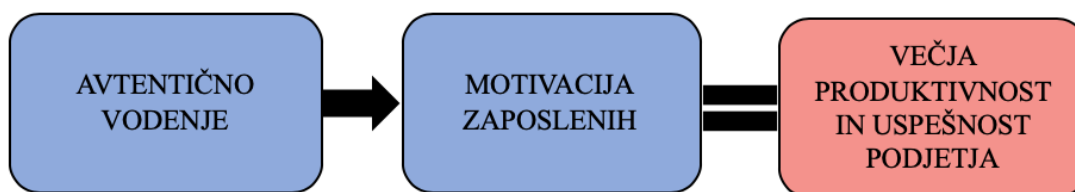
- **5:** Kakšen vpliv ima vodja v izbranem podjetju na motivacijo zaposlenih ter s katerimi dejavniki mu to uspeva?

S pomočjo multimetodološke raziskave sem ugotovila, da ima vodja podjetja Tink superfood velik vpliv na motivacijo zaposlenih, saj zaposlene nenehno spodbuja in jih motivira s pomočjo notranjih in zunanjih motivacijskih dejavnikov. Vodja je v intervjuju izpostavil, da se vedno trudi zagotoviti, da so zaposleni zadovoljni, cenjeni in motivirani. Ne le z materialnimi spodbudami, ampak tudi s priznavanjem njihovega trdega dela, spodbujanjem stalnega učenja in zagotavljanjem možnosti za napredovanje. Motivacijo zaposlenih se trudi ohranjati z odprto komunikacijo o ciljih podjetja, ter kako oni lahko pripomorejo k dosegu teh ciljev ter da se počutijo zaželen del tima. Večkrat letno tudi organizira team buildinge, kjer se zaposleni v sproščenem okolju bolje spoznajo, kar pripomore k boljši povezanosti in motivaciji na delovnem mestu.

4.6.2 Zaključne ugotovitve

Na podlagi multimetodološke raziskave sem ugotovila, da vodja izbranega podjetja svoje zaposlene vodi po principu avtentičnega vodenja, zaposlene vsakodnevno spodbuja, motivira in daje zaposlenim občutek, da mu je mar za njihove potrebe, želje in zadovoljstvo. Motivirani in srečni zaposleni so ključ do boljše produktivnosti in uspešnejšemu poslovanju podjetja. Vodenje na avtentičen način je eden izmed glavnih konstruktov za uspešno vodenje katere koli organizacije, v tem primeru podjetja Tink superfood. Ključne elemente in lastnosti avtentičnega vodenja sem zasledila tudi v opravljenem intervjuju z vodjo podjetja in anketnih vprašalnikih izpolnjenih s strani zaposlenih. Najpogosteje omenjeni elementi in lastnosti v zvezi z vodenjem izbranega podjetja so bili optimizem, samozavedanje, spodbujanje, motiviranje, pozitivnosti in zaupanje, vse te lastnosti pa so ključne pri avtentičnem vodenju. S pomočjo preučevane znanstvene literature in opravljene raziskave sem prišla do končne ugotovitve, da je avtentično vodenje prisotno v podjetju Tink superfood, torej avtentično vodenje pozitivno vpliva na motivacijo posameznikov v podjetju, kar pripomore k boljši učinkovitosti in produktivnosti ter uspehu celotnega podjetja. Slika 17 prikazuje vez med avtentičnim vodenjem in motivacijo.

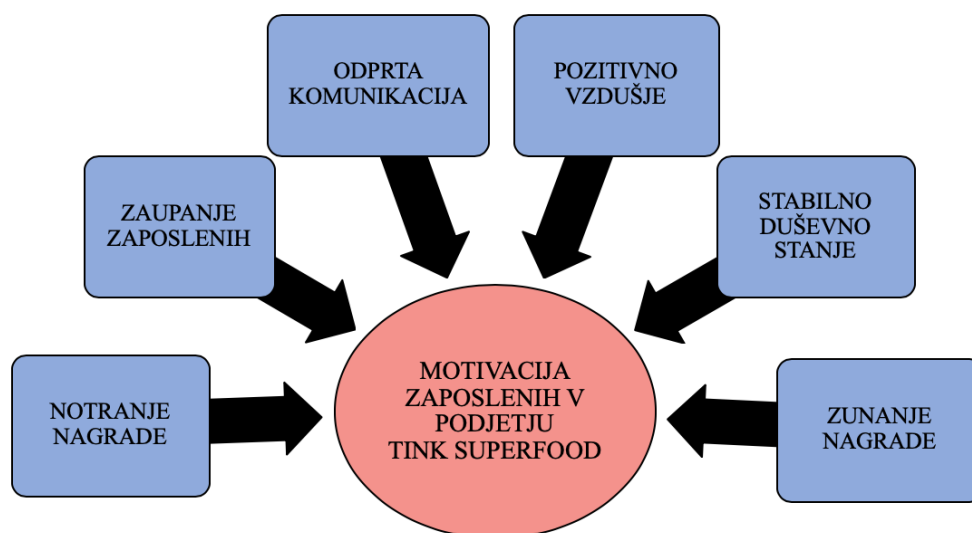
Slika 17: Povezava avtentičnega vodenja in motivacije



Vir: lastno delo.

Naslednja ugotovitev se navezuje na koncept motivacije in sicer, da zaposleni v preučevanem podjetju dojemajo motivacijo kot ključen dejavnik. V podjetju ima veliko vlogo na motivacijo zaposlenih vodja, ki se tega tudi zaveda. Glede na pridobljene rezultate so glavni motivacijski dejavniki v podjetju Tink superfood pohvale, odprta komunikacija in denarne nagrade. Prav tako na motivacijo zaposlenih vpliva njihovo duševno stanje. S pomočjo raziskave sem prišla do ugotovitve, da so zaposleni, ki so osebno zadovoljni oziroma imajo stabilno duševno stanje bolj motivirani. Slika 18 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na motivacijo v podjetju Tink superfood.

Slika 18: Pozitivni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo v podjetju

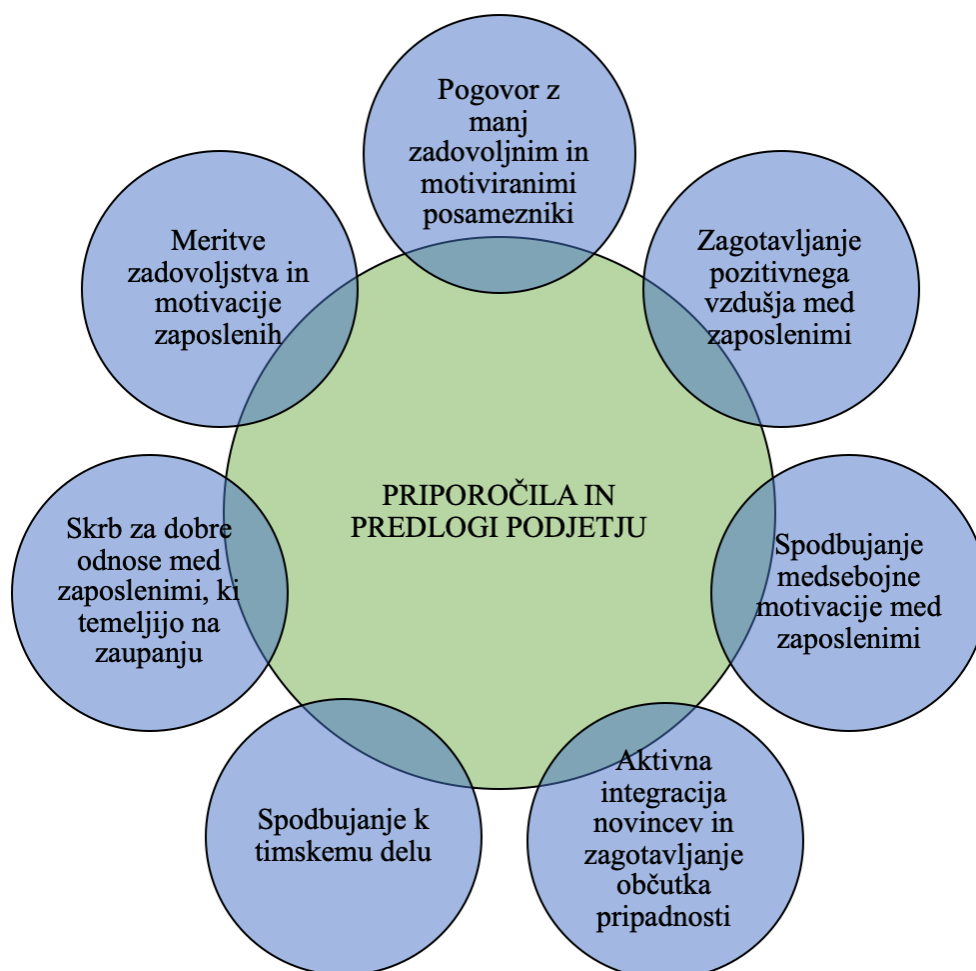


Vir: lastno delo.

4.6.3 Priporočila in predlogi podjetju

Na podlagi preučevanih sekundarnih virov o konceptu motivacije in avtentičnega vodenja ter izvedene raziskave bom podala svoja priporočila in predloge izbranemu podjetju. Moja priporočila in predloge bo lahko vodstvo podjetja uporabilo v prihodnje za morebitno izboljšanje vodenja in motivacijo zaposlenih, s tem pa tudi povečala produktivnost zaposlenih in poslovanje podjetja. Ker na podlagi rezultatov ankete ni bilo niti enega nestrinjanja z nobeno trditvijo, veliko priporočil in predlogov ne morem podati, saj iz rezultatov lahko sklepamo, da so zaposleni zadovoljni z vodenjem in motivacijo vodje. Vendar pa moramo imeti v mislih, da večino časa nismo tako dobri, da ne bi mogli biti produktivnejši in boljši. Kar se tiče rezultatov raziskave, sem opazila majhno pomankljivost v podjetju in sicer je pomankanje motivacije med samimi zaposlenimi. Podjetju zato predlagam, da nameni kanček več pozornosti na motivacijo samih zaposlenih, medsebojni odnos in podporo med zaposlenimi, kajti le motiviran in enoten tim je uspešen tim. Slika 19 prikazuje moja priporočila in predloge vodstvu podjetja.

Slika 19: Priporočila in predlogi izbranemu podjetju



Vir: lastno delo.

5 SKLEP

Trenutno živimo in delujemo v hitro se spreminjajočem okolju o čemer sta govorila že Luthans in Avolio (2003), ki sta menila, da je ravno avtentično vodenje najprimernejše vodenje za takšno okolje. Kot navajajo Dimovski in drugi (2013), je prav avtentično vodenje, vodenje, pri katerem se vodja predstavi takšen, kot v resnici je in se pri svojem vodenju ne pretvarja. Pri takšnem načinu vodenja vodja pridobi lojalnost svojih sledilcev, ki so nato bolj zavzeti, pozitivni, optimistični in imajo večjo samozavest pri opravljanju svojega dela. Zelo pomembno je tudi zadovoljstvo zaposlenih vendar na to vpliva veliko dejavnikov, pomembno je le, da se v podjetju tega zavedajo. Zavedati pa se morajo tudi kako pomembna je motivacija zaposlenih ter temu nameniti veliko pozornosti. Odločila sem se, da v svoji magistrski nalogi preučim omenjena koncepta s pomnožjo znanstvene literature in

multimetodološke raziskave. S pomočjo raziskave sem prišla do ugotovitve, da avtentičnost vodje pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih.

Prvo poglavje sem namenila pojmu avtentičnega vodenja. S pomočjo strokovne literature sem preučila omenjen koncept. V tem poglavju sem opisala teorije in elemente, sposobnosti in značilnosti vodje, ki deluje avtentično ter njegov vpliv na organizacijo. Predstavila in opisala sem tudi njegov razvoj skozi leta. Na koncu poglavja pa sem na kratko opisala avtentično vodenje in kulturno raznolikost.

Drugo poglavje je namenjeno pojmu motivacije. V poglavju sem opisala koncept motivacije, notranje in zunanje motivacijske dejavnike ter glavne motivacijske teorije. Preučila in predstavila sem tudi motivacijo zaposlenih v organizaciji, pozitivno in negativno motivacijo, inovativne pristope ter vpliv motivacije na uspešnost dela.

Tretje poglavje je namenjeno multimetodološki raziskavi obeh konstruktov na primeru izbranega podjetja v gostinski panogi. Moj vir primarnih podatkov predstavljajo odgovori vodje v sklopu opravljenega intervjuja ter rezultati ankete, ki je bila namenjena zaposlenim v podjetju. Zanimala me je prisotnost avtentičnosti vodje v podjetju Tink superfood ter kaj ima največji učinek na motivacijo zaposlenih in samozavedanje vodje. Opravila sem intervju z vodjo podjetja, zaposleni pa so izpolnili anketo. Prvi del intervjuja kot ankete je bil namenjen konceptu avtentičnega vodenja drugi del pa konceptu motivacije zaposlenih.

V svoji magistrski nalogi sem dosegla **osnovni cilj** kot tudi **pomožne cilje**. Osnovni cilj je bil podrobno preučiti vpliv avtentičnega vodenja ter motivacije na izbranem podjetju v gostinski panogi. Na podlagi ugotovitev potrjujem **temeljno tezo**, ki je: Prisotnost avtentičnosti ter njenih elementov v izbranem podjetju, ki vzporedno z motivacijo pozitivno vplivajo na zaposlene v izbranem podjetju, kar se odraža z vse boljšimi rezultati in višjim poslovanjem podjetja. Prav tako sem odgovorila na vsa predhodno zastavljena **raziskovalna vprašanja** in oblikovala priporočila in predloge izbranemu podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. in Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review. *Life Science Journal*, 14(5), 32.
2. Amzat, I. H., Don, Y., Fauzee, S. O., Hussin, F. in Raman, A. (2017). Determining Motivators and Hygiene Factors among Excellent Teachers in Malaysia: An Experience of Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 78–97.
3. Arda, O. A., Aslan, T. in Alpan, L. (2016). Review of Practical Implications in Authentic Leadership Studies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 246–252.
4. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 222–232.

5. Avolio B. J. in Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska – Lincoln. *The Leadership Quarterly*, 3(16), 315–338.
6. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F. in 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(6), 801–823.
7. Banks, G., McCauley K., Gardner, W. L. in Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: a test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27, 634–652.
8. Batistič, S., Černe, M. in Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980-2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86–103.
9. Bear, G. G., Slaughter, J. C., Mantz, L. S. in Farley-Ripple, E. (2017). Rewards, praise, and punitive consequences: Relations with intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching and Teacher Education*, 65, 10–20.
10. Bennis, W. (2006). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 23(8), 3–4.
11. Bošnjak Lesko, L., Mabić, M. in Musa, D. (2017). Non-material Strategies for Motivation of Employees in IT Sector. *International Scientific Conference on IT*, 689–695. Budapest: ITEMA 2017.
12. Braun, S. in Nieberle, K. W. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 2(3), 13–16.
13. Canos-Daros, L. (2013). An algorithm to identify the most motivated employees. *Management Decision*, 51(4), 813–823.
14. Černe M. in Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842
15. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
16. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Chen, G. in Kanfer, R. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19.
18. Cherry, K. (2018). *The Five Levels of Maslows Hierarchy of Needs*. <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs- 4136760>
19. Cooper, C., Scandura, T. A. in Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potencial challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
20. De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. in Mujtaba, B. G. (2018). Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20–32.

21. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development of Behavior. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
22. Dedeurwaerdere, T., Admiraal, J., Beringer, A., Bonaiuto, F., Cicero, L., Fernandez-Wulff, P., Hagens J., Hiedanpaa J., Knights P., Molinario, E., Melindi-Ghidi P., Popa F., Silc U., Soethe N., Soininen T. in Vivero J. L. (2016). Combining internal and external motivations in multi-actor governance arrangements for biodiversity and ecosystem services. *Environmental Science and Policy*, 58(6), 1–10.
23. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
24. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
25. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
26. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. in Marič, M. (2013). *Napredni management* (1. Izd). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
27. Duncan, P., Green, M., Gergen, E. in Ecung, W. (2017). Authentic leadership – is it more than emotional intelligence? *Administrative Issues Journal*, 7(2), 11–22.
28. Endrissat, N., Müller, W.R. in Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
29. Fatehi, K. in Choi, J. (2019). Managerial leadership and motivation in an international context. *International Business Management*, 3, 145–189.
30. George, B., Sims, P., McLean, A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
31. George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
32. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
33. Harvey, P., Martinko, M. J. in Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1–11.
34. Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239–246.
35. Houston, L., Grandey, A. A. in Sawyer, K. (2018). Who cares if “service with a smile” is authentic? An expectancy-based model of customer race and differential service reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 85–96.
36. Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
37. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
38. Joo, B. K. in Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological

- empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463–481.
39. Karacay, G., Erten, B. in Kabasakal, H. (2018). Follower Gender and Authentic Leadership: Perspectives from the Middle East. V *Authentic Leadership and Followership* (str. 33–58). London: Palgrave Macmillan.
 40. Kos, D. (2020, 26. februar). Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti. *Siol*. Pridobljeno 6. aprila 2023 s <https://siol.net/posel-danes/novice/sandra-penger-avtentico-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>
 41. Kotze, M. in Nel, P. (2015). The influence of trait–emotional intelligence on authentic leadership. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–9.
 42. Krumpačnik, N. (2017, 28. marec). *Pozitivna ali negativna motivacija – katera je boljša?* Pridobljeno 12. junija 2023 s <https://motiviran.si/pozitivna-ali-negativna-motivacija/>
 43. Krznaric, R. (2015). *Kako najti polnovredno delo*. Ljubljana: Medijski partner.
 44. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. in Nerstad, C. G. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(3), 244–258.
 45. Lipman, V. (2013). 5 Easy Ways To Motivate - And Demotivate – Employees. *Forbes*. Pridobljeno 19. maja 2023 s <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/%2003/18/5-easy-ways-to-motivate-and-demotivate-employees/?sh=5a7645c32ac8>
 46. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1–26.
 47. McGrath, F. & Associates. (2013). Authentic leadership and emotional intelligence: a combination for low-stress success. *ACLEA*, 1–18.
 48. Muceldili, B., Turan, H. in Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
 49. Murphy, J. (2018, 14. februar). 18 Simple and Effective Strategies to Help You Motivate Employees. *Snacknation*. Pridobljeno 17. maja 2023 s <https://www.snacknation.com/blog/how-to-motivate-employees/>
 50. Nichols, T. W. in Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), 182–195.
 51. Pouchová, L. (2011). Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis. Scientific Papers of the University of Pardubice. *Series D, Faculty of Economics & Administration*, 16(21), 151–160.
 52. Rajiah, P. in Bhargava, P. (2016). Motivational leadership: tips from the business world. *Journal of the American College of Radiology*, 13(5), 585–589.
 53. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. in Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.

54. Rožman, M., Treven, S. in Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14–25.
55. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S. in Lee, G. (2018). Motivate to innovate: how authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776–796.
56. Schwantes, M. (2018, 6. marec). 6 Brilliant Things the Best Companies Do to Make Employees Feel Like They Truly Matter. *Inc.* Pridobljeno 3. maja 2023 s <https://www.inc.com/marcel-schwantes/6-signs-of-a-great-place-to-work-according-to->
57. Shamir, B. in Eilam, G. (2005). "What is your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
58. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
59. St-Aubin, N. (2018, 11. april). How To Effectively Increase Employee Motivation. *Officevibe*. Pridobljeno 8. julija 2023 s <https://www.officevibe.com/blog/how-to-motivate-employees>
60. Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A. in Okimoto, T. G. (2016). True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 726–744.
61. Turabik, T. in Baskan, G. A. (2015). The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055–1063.
62. Wernsing, T. (2018). Leader Self-Awareness and Follower Psychological Empowerment Across Cultures. V *Authentic Leadership and Followership* (str. 3–32). London: Palgrave Macmillan.
63. Woolley, L., Caza, A. in Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–448.
64. Zavrtanik, P., Juriševič, Ž. in Penger, S. (2018). Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja. *Revija HR&M*. 4(19), 14–17.
65. Zehir, C. in Narcikara, E. (2016). Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 250–258.
66. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z vodjo podjetja Tink superfood

1. del - Avtentično vodenje

1. Kaj je vaša trenutna zaposlitev v podjetju? Kako dolgo že opravljate trenutno zaposlitev? Kako se je razvijala vaša pot v podjetju?

Sem ustanovitelj podjetja ter vodja. Začetki so bili težki saj sem se podal v svet gostinstva brez predhodnih izkušenj. Želja po znanju in napredku je bila velika zato sem preko YouTube kanalov pridobil večšine barista, kar je bila ena mojih prvih vlog v lokalu. Z veliko strasti in eksperimentiranja sem se lotil tudi izdelave lastnih receptov za prve jedi. Poleg tega sem se ukvarjal z nabavo surovin in skrbel za kakovost vseh sestavin, ki so končale na mizah naših gostov. Kasneje je bila potreba po večjem številu zaposlenih, takrat sem tudi določeno delo predal zaposlenim.

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

Po mojem mnenju dobro vodstvo temelji na več ključnih vrednotah in karakteristikah. Prva je zagotovo samozavest. Samozavesten vodja lahko svojemu timu nudi jasno smer in jih spodbuja k doseganju skupnih ciljev. Poleg tega je nujno, da se vodja nenehno izobražuje in pridobiva nova znanja, da lahko ostaja korak pred izzivi in spremembami na trgu. Prav tako je pomembno, da ima vodja čut za sočloveka. To pomeni, da razume potrebe in želje svojega tima, a hkrati ve, kdaj mora biti odločen in postaviti jasne meje. Moralne vrednote so tudi temelj vodstva, saj vodja, ki spoštuje etiko in integriteto, pridobi spoštovanje svoje ekipe in s tem kultivira pozitivno delovno okolje. Kar zadeva mene, se dojemam kot dobrega vodjo, ki se nenehno uči. Seveda, kot vsak, tudi jaz delam napake. Kljub temu se trudim, da se iz njih učim in jih sproti odpravljam. Verjamem, da je priznavanje in popravljanje napak ključnega pomena za rast in razvoj, tako osebno kot profesionalno.

3. Ali se kot vodja zavedate svojih pozitivnih lastnosti? Ali menite, da dobro poznate svoje vrednote, sposobnosti ter želje?

Kot vodja se zelo zavedam svojih pozitivnih lastnosti, saj so bile ključne na moji poti do vodstvenega položaja. Menim, da je pomembno, da vodja pozna svoje močne točke in ve, kako jih lahko najbolje izkoristi v korist celotnega podjetja. Vendar pa se z leti in s profesionalnim napredkom moje vrednote, sposobnosti in želje spreminjajo. Z življenjskimi in delovnimi izkušnjami se je moj pogled na določene stvari spremenil, kar vpliva na to, kako jih vrednotim. Sposobnosti, ki sem jih morda nekoč vzel za samoumevne, so z leti spremenile ali pa sem pridobil nove, ki so mi omogočile bolj celostno vodenje. Enako velja za moje želje; s spremembami v življenju in karieri se spremenijo tudi želje, ki jih prilagajam novim okoliščinam in priložnostim. Mislim, da je moje razumevanje sebe in svojega vodstva dinamično in se nenehno razvija, kar menim, da je ključno za vsakega uspešnega vodjo.

4. Ali se poleg pozitivnih lastnosti zavedate tudi negativnih oziroma slabih? Ali ob storjeni napaki, napako priznate in komu jo priznate? Kaj so najpomembnejše stvari, ki so v preteklosti vplivale na to, da ste danes takšni kot ste?

Seveda se zavedam svojih negativnih oziroma slabih lastnosti. Vendar pa je res, da včasih svoje napake opazimo prepozno ali pa se težko spoprimemo s priznavanjem lastnih pomanjkljivosti. To je del človeške narave in kljub svoji vodilni vlogi nisem izjema. Ponavadi napako priznam bližnjim osebam in doma. Večkrat se zgodi, da me prav ti najbližji usmerijo na pravo pot, spodbujajo k iskrenosti in mi pomagajo videti širšo sliko. Na podlagi tega pogosto priznam svoje napake tudi zaposlenim, saj verjamem, da je iskrenost ključnega pomena za vzdrževanje dobrega vzdušja v timu. Glede mojega značaja in vrednot, ki jih nosim s sabo, je največji vpliv nedvomno izviralo iz moje vzgoje. Delal sem tudi v družinskem podjetju, kjer sem se naučil številnih delovnih navad in razvil določene lastnosti, ki so mi pomagale na moji samostojni poti. V družinskem okolju sem se naučil vrednosti trdega dela, odgovornosti, in tudi kako je pomembno občasno preseči lastni ego v korist skupnega dobra.

5. Kako bi opisali sebe kot vodjo? Kaj menite kako bi vas opisali zaposleni kot vodjo? Ali menite, da je pri Vašem načinu vodenja viden Vaš osebni značaj, Vaše želje, Vaše vrednote ter Vaši cilji? Ali smatrate, da vodite zaposlene v skladu z lastnimi prepričanji? Zakaj menite tako?

Sebe bi opisal kot solidnega vodjo. Seveda, zavedam se, da se moram še marsikaj naučiti in pridobiti dodatne izkušnje. Vsaka situacija in vsak dan prinesejo nove priložnosti za učenje in rast. Menim, da bi me moji zaposleni opisali kot zahtevnega vodjo, ki ima visoka pričakovanja. To je velikokrat lahko dvorezen meč, saj nekateri zaposleni moja pričakovanja vidijo kot izziv in priložnost, po drugi strani pa obstajajo tisti, ki se lahko počutijo obremenjene ali celo preobremenjene. Kljub temu verjamem, da postavljanje visokih ciljev pomaga spodbuditi potencial vsakega posameznika. Pri mojem načinu vodenja je nedvomno viden moj osebni značaj. Moje želje, vrednote in cilji se odražajo v odločitvah, ki jih sprejemam, in smeri, ki jo želim, da bi podjetje sledilo. Verjamem, da je vodenje odraz osebnosti in zato je pomembno, da ostanem zvest samemu sebi in svojim prepričanjem. Vsekakor menim, da vodim zaposlene v skladu z lastnimi prepričanji. To je ključno za vzdrževanje integritete in iskrenosti v vodstveni vlogi. Čeprav so izzivi neizogibni, sem prepričan, da je doslednost pri upoštevanju lastnih vrednot tisto, kar zagotavlja uspeh in zaupanje zaposlenih na dolgi rok.

6. Ali sebe vidite kot optimistično osebo? Kako opredeljujete koristi pozitivnega razmišljanja v podjetju? Ali med zaposlenimi spodbujate pozitivno razmišljanje in na kakšen način?

Sebe nedvomno vidim kot optimistično osebo. Verjamem, da optimizem ni le osebna lastnost, ampak je lahko tudi močno orodje v poslovnem okolju. Pozitivno razmišljanje v

podjetju prinaša številne koristi. Ustvarja boljše delovno vzdušje, kjer se zaposleni počutijo bolj cenjene in motivirane. Poleg tega optimizem pripomore k boljši timski povezanosti. Ko se tim osredotoči na pozitivne izide in možnosti namesto na ovire, postane bolj kreativen, produktiven in prožen pri premagovanju izzivov. Spodbujanje pozitivnega razmišljanja med zaposlenimi je za nas ključnega pomena, še posebej zaradi narave našega dela s strankami. Zaposleni so obraz podjetja in zato je ključno, da so nasmejani, ustrežljivi in dobre volje. To ne samo izboljša izkušnjo stranke, ampak tudi povečuje verjetnost, da se bo stranka vrnila. Da bi to dosegel, organiziram redna izobraževanja in delavnice o komunikaciji s strankami, team building aktivnosti, ki krepijo timsko dinamiko in moralo, ter poskušam ustvariti okolje, kjer se vsak zaposleni počuti cenjenega in pomembnega.

7. Ali menite, da ste pri vodenju iskreni in pošteni? kako se ta iskrenost in poštenost vidi pri vodenju zaposlenih? Ali smatrate sebe kot vodjo, ki svoje delo, torej vodenje opravlja v skladu z etičnimi in moralnimi načeli?

Iskrenost in poštenost sta pomembni vrednoti, in se ju pri vodenju skušam držati. Do zaposlenih se trudim biti enakopraven in jim zagotavljam enake možnosti in priložnosti. Iskrenost in poštenost se pri vodenju zaposlenih kaže predvsem v transparentnosti odločitev in odprti komunikaciji. Zaposleni morajo vedeti, da je njihov glas slišan in da so njihove skrbi upoštevane. Verjamem, da moje vodenje temelji na etičnih in moralnih načelih. Ko se srečujemo s izzivi ali nesporazumi, ne glede na to, ali gre za interne zadeve ali za odnose s strankami, se vedno trudimo delovati v skladu z moralnimi načeli. Delovati pošteno in etično ni vedno najlažja pot, vendar je to tista pot, ki prinaša dolgoročno zaupanje, spoštovanje in uspeh.

8. Ali pred sprejetjem ključnih odločitev, povprašate zaposlene kaj menijo oni? Kaj so njihove potrebe želje in ideje? Ali pri postavitvi ciljev upoštevate njihova mnenja? Vam je mnenje zaposlenih pomembno?

Ko gre za delovanje podjetja, cenim mnenje in povratne informacije vseh zaposlenih. Verjamem, da ima vsak posameznik svojo perspektivo, zamisli in ideje, ki lahko pozitivno vplivajo na delovanje podjetja. Zato, kadar je to smiselno, povabim zaposlene, da delijo svoje misli, potrebe, želje in ideje pred sprejetjem ključnih odločitev. To je še posebej pomembno na področjih, kjer imajo neposredne izkušnje in znanje, kot je razvoj receptov, izbira novih surovin ali spremembe v meniju. Vendar pa obstajajo tudi trenutki, ko mora vodja sprejeti odločitve na podlagi širše slike in dolgoročne vizije podjetja. V takšnih situacijah je odločitev pogosto na mojih ramenih, saj imam kot vodja odgovornost zagotoviti, da podjetje ostane na pravi poti in posluje v skladu z mojimi cilji. Toda tudi v teh primerih, ko moram sprejeti samostojne odločitve, se zavedam vrednosti povratnih informacij in se vedno trudim, da bi upošteval mnenja in ideje zaposlenih. To je ključno za vzdrževanje močnega in sodelujočega tima, ki deluje sinhronizirano in je usmerjeno k skupnim ciljem.

9. Ali menite, da Vas podrejeni občudujejo, se z Vami poistovetijo, Vam zaupajo? Ali med vami in zaposlenimi poteka odprta komunikacija?

Ko govorimo o odnosih med vodjo in zaposlenimi, se zavedam, da je zaupanje nekaj, kar se gradi dalj časa. Verjamem, da me nekateri zaposleni občudujejo in se z mano poistovetijo, vendar pa se zavedam, da obstajajo trenutki, ko se lahko pojavi nezaupanje ali zadržanost pri komunikaciji. Nekateri morda čutijo strah ali oklevajo pri izpostavljanju določenih vprašanj ali skrbi. To je nekaj, kar razumem, saj se v vsakem delovnem okolju srečujemo s takšnimi izzivi. Kljub temu pa si nenehno prizadevam za vzpostavitev odprte komunikacije med mano in zaposlenimi. Spodbujam jih, naj delijo svoje misli, ideje in skrbi, ne glede na to, kako nepomembne ali kritične se jim morda zdijo. Rad imam odprto komunikacijo zato to spodbujam tudi med zaposlenimi. Pri vzpostavljanju zaupanja je ključno, da se kot vodja zavedam svojih napak, jih priznam in se iz njih učim.

10. Navedite kaj so po Vašem mnenju najpomembnejše karakteristike dobrega vodje?

Najpomembnejše karakteristike dobrega vodje so integriteta, odločnost, prilagodljivost, samozavedanje, empatija in dobre komunikacijske sposobnosti. Menim, da je prva in predvsem najpomembnejša karakteristika **empatija**. Dobre vodje morajo razumeti, kako se njihovi zaposleni počutijo, in biti sposobne postaviti se v njihove čevlje. **Integriteta** je še ena ključna karakteristika, saj morajo vodje delovati pošteno in etično. **Odločnost** je tudi bistvena, dobri vodje morajo biti sposobni sprejemati težke odločitve, tudi ko se soočajo s pritiskom ali negotovostjo. **Komunikacijske sposobnosti** so ključne, vodja mora biti sposoben učinkovito komunicirati z zaposlenimi, poslovnimi partnerji, strankami in ostalimi. **Prilagodljivost** je še ena pomembna lastnost. Spremembe so stalnica v poslovnem svetu, zato morajo vodje biti sposobni prilagajati se in voditi svoj tim skozi te spremembe. Menim, da **samozavedanje** igra ključno vlogo, saj se morajo vodje zavedati svojih pozitivnih in negativnih lastnosti ter biti odprti za učenje in osebni razvoj.

2. del – Motivacija

1. Kakšno vlogo ima motivacija po Vašem mnenju v vašem podjetju?

Motivacija v našem podjetju igra ključno vlogo in je temeljni pogoj našega uspeha. Verjamem, da motivirani zaposleni niso le bolj produktivni, ampak tudi bolj zavzeti, kreativni in predani svojemu delu. Ko zaposleni čutijo, da so cenjeni in motivirani, to neposredno vpliva na kakovost njihovega dela. To se odraža v vseh aspektih našega poslovanja, od interakcij s strankami do končnih krožnikov, ki jih ponujamo. Na primer, v našem lokalu je vidno, da ko je tim motiviran, to ne vpliva le na hitrost priprave, ampak tudi na končni krožnik in okus jedi. Na krožnikih se kaže strast in predanost, ki jo zaposleni vložijo v svoje delo. Motivacija prav tako igra ključno vlogo pri idejah in iskanju novih rešitev. Zaposleni, ki so motivirani, so bolj pripravljeni prevzeti pobudo, preizkusiti nove ideje in se prilagoditi spremembam. Zato se vedno trudim zagotoviti, da so zaposleni zadovoljni, cenjeni in motivirani. Ne le z materialnimi spodbudami, ampak tudi s

priznavanjem njihovega trdega dela, spodbujanjem stalnega učenja in zagotavljanjem možnosti za napredovanje.

2. Ali menite, da je pomembna tudi motivacija med zaposlenimi in ne le motivacija s strani vodje? Ali menite da se zaposleni v podjetju motivirajo med seboj?

Menim, da je motivacija med zaposlenimi enako pomembna kot motivacija, ki prihaja iz moje strani. Medtem jaz kot vodja lahko postavim temelje in ustvarim pozitivno okolje, ki spodbuja produktivnost, so to kolegi med seboj, ki dnevno vplivajo na delovno vzdušje in skupno dinamiko. Ko zaposleni čutijo podporo in spodbudo s strani svojih kolegov, to lahko izjemno poveča njihovo zavzetost in željo po doseganju skupnih ciljev. Vendar pa sem opazil določene izzive, še posebej med mlajšimi generacijami, ki med sabo tekmujejo in včasih s tem zasenčijo sodelovanje in medsebojno podporo. Pogosto se zdi, da mlajšim generacijam primanjkuje tradicionalnih delovnih navad in včasih tudi notranje motivacije, ki smo jo bili vajeni v preteklih letih. Kljub temu se v podjetju trudim, da spodbujam medsebojno motivacijo in podporo.

3. V teoriji koncept motivacije delimo na zunanjo in notranjo motivacijo. Zunanjo motivacijo povezujemo z materialnimi nagradami (denar, bonitete), notranjo motivacijo pa z notranjim zadovoljstvom ter optimizmu posameznika, na podlagi dosežkov in pohval. Katera motivacija, zunanja ali notranja je po vašem mnenju pomembnejša? Kako po Vašem mnenju vplivajo denarne nagrade na zaposlene?

Verjamem, da je notranja motivacija temelj uspeha vsakega posameznika na dolgi rok. Ko so zaposleni notranje motivirani, to pomeni, da se zavzeto ukvarjajo z delom zaradi osebnega zadovoljstva in strasti, ki jo čutijo do dela. Vendar pa živimo v svetu, kjer materialne nagrade, kot so višje plače in denarne bonitete, igrajo ključno vlogo v motivacijskih shemah mnogih podjetij. Denarne nagrade lahko prinesejo takojšnje kratkoročno zadovoljstvo in lahko delujejo kot učinkovito sredstvo za doseg določenih ciljev. Zaposleni, ki so motivirani izključno z denarjem, bodo morda izgubili zanimanje za delo, če se nagrade zmanjšajo ali celo odstranijo. V idealnem svetu bi se morala zunanja in notranja motivacija dopolnjevati, saj bi denarne nagrade morale služiti kot dodatek k notranji motivaciji, vendar ne bi smele biti edini vir motivacije.

4. Na kakšen način motivirate zaposlene? Kateri motivacijski dejavniki Vam pri tem pomagajo? Kako ohranjate motivacijo znotraj zaposlenih?

Jaz verjamem v moč pohval in spodbud; redno izpostavljam dobro opravljeno delo zaposlenih in jim izkazujem spoštovanje za njihov trud. Poleg tega sem ugotovil, da so team building aktivnosti izjemno koristne za krepitev timske dinamike. Takšni dogodki omogočajo zaposlenim, da se med seboj bolje spoznajo v sproščenem okolju, kar pripomore k večji povezanosti in medsebojnemu zaupanju. Skozi takšne aktivnosti se zaposleni ne samo sprostijo in zabavajo, temveč tudi delijo ideje in rešujejo probleme kot tim. Motivacijo zaposlenih probam ohranjati z odprto komunikacijo o ciljih podjetja, ter kako oni lahko

pripomorejo k dosegu teh ciljev ter da se počutijo zaželen del tima. Seveda pa jih velikokrat motiviram z denarnimi nagradami, kar deluje še posebej pri mlajših generacijah v študentskih letih.

5. Kako je koronavirus vplival na motivacijo zaposlenih? Kako ste motivirali zaposlene, ki so se po pandemiji vrnili na delo?

Koronavirus je vsekakor močno vplival na naše delovanje in dinamiko v podjetju. V času koronavirusa je bil lokal zaprt približno mesec dni, kasneje pa je bil odprt le za dostavo. Ko so se zadeve počasi stabilizirale in so se zaposleni začeli vračati na delovna mesta, sem opazil, da so bili veseli ker so se lahko vrnili v delovno okolje. Mislim, da je bilo zaprtje in omejeni fizični stiki med ljudmi, večja obremenitev kot mislimo. Zaposleni so se vrnili z olajšanjem, saj so bili željni druženja ter vrnitve v normalno delovno okolje. Mislim, da so bili zaposleni po vrnitvi bolj zavzeti in motivirani za delo kot kdajkoli prej.

6. Ali smatrate sebe kot vodjo, ki zna motivirati? Ali menite, da Vas zaposleni vidijo kot dobrega motivatorja? Zakaj tako menite?

Da, menim da sem dober motivator. Vendar pa se zavedam, da nisem vedno dober, vendar se trudim in iščem načine, kako bi lahko zaposlene bolje motiviral. Vsak posameznik je unikat in to, kar motivira enega zaposlenega, morda ne bo motiviralo drugega. Zato moram biti pozoren in prilagodljiv individualnim potrebam in željam zaposlenih. Kako me zaposleni vidijo kot motivatorja, je odvisno od vsakega posameznika. Nekateri morda cenijo moj pristop in občutijo, da jim dajem potrebno spodbudo, medtem ko drugi morda želijo drugačen pristop, težko je vsem vse ustreči. Kljub temu se trudim biti čim bolj odziven na potrebe zaposlenih in upam, da to cenijo. Končni cilj je vedno isti - ustvariti okolje, kjer so zaposleni srečni, produktivni in se čutijo cenjeni.

7. Navedite kateri so po Vašem mnenju najpomembnejši motivacijski dejavniki? Zakaj?

Priznanje in pohvale - Ljudje želijo vedeti, da je njihovo delo cenjeno.

Možnost napredovanja - Zaposleni želijo napredovati in se učiti.

Doba plača - Pravično in konkurenčno plačilo je ključno.

Povezanost z delom in podjetjem - Občutek pripadnosti.

Fleksibilnost - Možnost prilagajanja delovnega časa ali načina dela.

Menim, da so ti dejavniki ključni, ker zadovoljujejo tako osnovne kot višje potrebe zaposlenih, kar vodi do večje zavzetosti in produktivnosti.

8. Bi po Vašem mnenju lahko potrdili raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih v Vašem podjetju?

Absolutno bi potrdil, da stil vodenja močno vpliva na motivacijo zaposlenih v našem podjetju.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene v izbranem podjetju

1. Del - Avtentično vodenje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Mislim, da se vodja zaveda svojih pozitivnih lastnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja dobro pozna svoje vrednote, sposobnosti in želje.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da vodja vodi v skladu z lastnimi prepričanji.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da se vodja poleg pozitivnih lastnosti zaveda tudi slabih lastnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja je optimističen in med zaposlenimi spodbuja pozitivno razmišljanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja je pri vodenju pošten in iskren ter vodi v skladu z etičnimi in moralnimi načeli.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim da, vodja posluša naše želje in ideje ter jih upošteva pri sprejemanju pomembnih odločitev.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da je vodji pomembno mnenje zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Med mano in vodjo poteka odprta komunikacija.	☐	☐	☐	☐	☐
Z vodjo se poistovetim in mu v popolnosti zaupam.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Del - Motivacija

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Menim, da ima motivacija v podjetju pomembno vlogo.	☐	☐	☐	☐	☐
Motivacija s strani vodje je ključnega pomena.	☐	☐	☐	☐	☐
Mislim, da se zaposleni med seboj dobro motiviramo.	☐	☐	☐	☐	☐
Motivirajo me zunanje nagrade (materialne nagrade, denar, bonitete)	☐	☐	☐	☐	☐
Motivirajo me notranje nagrade (dosežki, zadovoljstvo, pohvale).	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da je koronavirus negativno vplival na motivacijo zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Po pandemiji in vrnitvi na delo, nas je vodja dobro motiviral.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da je vodja dober motivator.	☐	☐	☐	☐	☐
Kadar sem osebno zadovoljen je moja motivacija visoka, kadar sem osebno nezadovoljen pa je moja motivacija nizka.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da stil vodenja vodje vpliva na motivacijo zaposlenih v podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐