

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN MOTIVACIJA NA PRIMERU
PODJETJA LINDNER**

Ljubljana, junij 2018

KRISTINA MAJCEN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Kristina Majcen, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in motivacija na primeru podjetja Lindner, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. Sandro Pengler,

IZJAVLJAM:

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Opredelitev funkcije vodenja	4
1.1.1 Koncept avtentičnosti	7
1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja	8
1.1.3 Teoretični pregled teorij avtentičnega vodenja	9
1.2 Avtentični vodja in vodenje	12
1.2.1 Značilnosti avtentičnih vodij	13
1.2.2 Sposobnost avtentičnih vodij	14
1.2.3 Razlikovanje avtentičnega vodenja od drugih vodstvenih konstruktov	17
1.3 Elementi avtentičnega vodenja.....	18
1.3.1 Samozavedanje	19
1.3.2 Samoregulacija	20
1.3.3 Pozitiven psihološki kapital	21
1.3.4 Pozitivno modeliranje	22
2 MOTIVACIJA V ORGANIZACIJI	23
2.1 Opredelitev motivacije	23
2.1.1 Koncept motiviranja	23
2.1.2 Dejavniki motivacije	24
2.2 Motivacija zaposlenih.....	26
2.2.1 Načini motiviranja.....	27
2.2.2 Vpliv motivacije na uspešnost dela.....	28
2.3 Oblikovanje delovnih mest za motivacijo.....	28
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA S PRIPOROČILI	29
3.1 Opis podjetja Lindner	29
3.2 Hčerinsko podjetje Lindner s sedežem v Zagrebu	30
3.3 Zasnova raziskave in metodologija	31
3.3.1 Namen in cilji raziskave	32
3.3.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	32
3.3.3 Metoda raziskave.....	32
3.3.4 Oblikovanje vprašalnika.....	33
3.4 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	33
3.4.1 Avtentično vodenje v podjetju	35
3.4.2 Motivacija zaposlenih v podjetju	41
3.4.3 Analiza rezultatov raziskave	49
3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj in priporočila.....	50
3.6 Priporočila vodstvu.....	51

SKLEP	52
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	54
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja	10
Tabela 2: Sposobnosti avtentičnega vodje po Robinu Sharmi	15
Tabela 3: Transformacijsko, karizmatično, služnostno in duhovno vodstvo	17
Tabela 4: Dejavniki, ki določajo ravni motivacije zaposlenih	27
Tabela 5: Zaznavanje vodij s strani sledilcev	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Nosilni stebri vodenja	5
Slika 2: Dimenzije avtentičnega vodenja	9
Slika 3: Koraki razvoja avtentičnega vodje	13
Slika 4: Model avtentičnega vodenja	19
Slika 5: Elementi samozavedanja	20
Slika 6: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala	22
Slika 7: Preprost model motivacije	24
Slika 8: Načini za motiviranje zaposlenih	28
Slika 9: Primeri oblikovanja delovnega mesta	29
Slika 10: Logotip podjetja Lindner	30
Slika 11: Grafičen prikaz starosti zaposlenih v podjetju Lindner	34
Slika 12: Grafičen prikaz zaposlitvene dobe zaposlenih v podjetju	35
Slika 13: Samoocenitev vodij	36
Slika 14: Grafični prikaz ocenitve direktorja s strani podrejenih	38
Slika 15: Grafični prikaz ocenitve vodje montažnega oddelka v Frankfurtu s strani podrejenih	39
Slika 16: Grafični prikaz ocenitve vodje montažnega oddelka v Münchnu s strani podrejenih	40
Slika 17: Motivi opravljanja dela – direktor	42
Slika 18: Motivi opravljanja dela – Frankfurt	42
Slika 19: Motivi opravljanja dela – München	43
Slika 20: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu – direktor	44
Slika 21: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu – Frankfurt	45
Slika 22: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu – München	46

Slika 23: Primanjkljaj motivacijskih dejavnikov – direktor.....	47
Slika 24: Primanjkljaj motivacijskih dejavnikov – Frankfurt	48
Slika 25: Primanjkljaj motivacijskih dejavnikov – München	49

UVOD

V vseh družbah se skozi celotno zgodovino pojavljajo večja ali manjša števila formalnih in neformalnih skupin, v katerih prihaja do izrazitejšega vpliva posameznika oziroma posameznikov na ostale člane skupine. Ena od opredelitev navaja, da je vodenje vpliv na obnašanje in delovanje posameznika oziroma skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem. Ne nazadnje so v vsaki organizaciji ljudje tisti, ki odločajo in nadzorujejo, kako bo organizacija dobila in uporabila resurse.

Avtentičnost izhaja iz grške filozofije in označuje humanistično psihološko držo, ki pomeni »biti zvest sam sebi« (Waite, McKinney, Smith Glasgow, & Meloy, 2014). Wong in Cummings (2009) sta opredelili avtentičnost posameznika kot intenzivno psihološko paradigmo, ki vključuje znanje, sprejetje in vedenjske odgovore osebe in temelji na temeljnih in etičnih vrednotah posameznika, visokih standardih, prepričanju, čustvih in motivih (Waite et al., 2014). Avtentično vodenje sloni na pomenih, ki jih vodja poveže s svojimi življenjskimi izkušnjami, ti pomeni pa so zajeti v njegovi življenjski zgodbi. Potemtakem je ustvarjanje življenjske zgodbe pomemben element pri razvoju avtentičnih vodij, saj življenjska zgodba sledilcem nudi pomemben vir informacij, na podlagi katerih si ustvarjajo mnenja o avtentičnosti vodje. Življenjske zgodbe lahko vodji nudijo »pomenljiv sistem«, po katerem lahko delujejo avtentično – interpretirajo resničnost in se obnašajo na način, ki daje njihovim interpretacijam in dejanjem osebni pomen (Shamir & Eilam, 2005).

Avtentični vodje so vodje, katerih dejanja temeljijo na njihovih vrednotah in prepričanjih. Vse, kar rečejo, je v skladu s tem, kar verjamejo. Njihova dejanja so v skladu z njihovo govorico in njihovimi prepričanji. Ker ravnajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, ne pa samo za zadovoljitev občinstva, pridobitev popularnosti ali osebnega napredovanja lahko veljajo za osebe z visoko integriteto. Ker so njihove besede v skladu z njihovimi prepričanji in vrednotami, veljajo tudi za zelo transparentne (Rego, Vitoria, Magalhaes, Ribeiro, & Pina e Cunha, 2013).

Teoretični in empirični dokazi (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa 2005) pravijo, da avtentično vodenje sestavljajo štiri dimenzije:

- **samozavedanje**, ki predstavlja stopnjo, do katere vodja razume, kako pridobiva in si ustvarja pomen sveta in se zaveda svojih prednosti in omejitev, kako ga/jo vidijo ostali in kako vpliva na ostale (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008);
- **uravnovešeno procesiranje** opisuje, kako vodja pred sprejetjem odločitve objektivno analizira vse ustrezne podatke in zahteva poglede, ki izzivajo globoko čuvane poglede (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008);
- **ponotranjena moralna perspektiva** se nanaša na stopnjo, do katere vodja postavlja visoke standarde za moralno in etično vedenje, dejanja vodi glede na notranje moralne standarde in vrednote (namesto zaradi skupinskih, organizacijskih in družbenih

pritisikov) in izraža odločanje in vedenje v skladu s temi ponotranjenimi vrednotami (Walumbwa et al., 2008);

- **transparentnost v odnosih** predstavlja stopnjo, do katere vodja odprto deli informacije, predstavlja svoj avtentični jaz ostalim in izraža svoje resnične misli in čustva, utrjuje stopnjo odprtosti z drugimi, kar jim daje možnost, da predstavijo svoje resnične ideje in izzivov polna mnenja in predloge (Gardner et al., 2005; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Walumbwa et al., 2008).

Za pojasnitev konstrukta avtentičnega vodenja moramo poleg avtentičnega vodje vključiti tudi sledilce in odnos med njimi (Shamir & Eilam, 2005). George in Sims (2007) verjameta, da lahko avtentični vodje motivirajo ljudi, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju in povezanih odnosih. Prav tako trdita, da se avtentični vodje razvijejo tako, da se zavedajo svoje samopodobe, opredelijo svoje vrednote in načela vodenja, razumejo svoje motivacije, gradijo svojo podporno ekipo in ostanejo utemeljeni z vključevanjem vseh vidikov svojega življenja (George & Sims, 2007).

Pri vsaki organizaciji je izredno pomembno vodstvo, ki je ključ do uspeha. Za vsako človekovo aktivnost pa je potrebna motivacija. Vsak človek deluje, da zadovolji svoje potrebe oziroma potrebe bližnjih. Raznorazne potrebe povzročijo v človeku napetost, ki spodbudi željo oziroma potrebo po delovanju, da jih zadovolji. Motiviranje je proces vzbujanja motivov, ki na podlagi zaznave okoliščine (spodbude ali motivacije) pri posamezniku sprožijo željo oziroma motiv po delovanju (Rozman & Kovač, 2012). Če želijo vodje postati učinkoviti pri vodilnih vlogah, morajo biti ustrezno motivirani, saj to vodi do vztrajanja kljub izzivom, s katerimi se srečujejo v sodobnih organizacijah. Zato se je vse več študij nedavno osredotočilo na razumevanje motivacije za vodenje. Motivacija za vodenje je opredeljena kot pripravljenost posameznikov, da sodelujejo v aktivnostih vodenja, usposabljanja in prevzamejo vodstvene vloge, ki pozitivno vplivajo na izpolnjevanje lastnih standardov, s čimer dosegajo boljšo učinkovitost v organizaciji (Guillen, Mayo, & Korotov, 2015).

Namen magistrskega dela je s pomočjo tuje in domače literature razširiti znanja o avtentičnem vodenju in motivaciji v organizaciji. Teoretični del je namenjen predvsem raziskavi avtentičnega vodenja, predstavitvi avtentičnih vodij – njihovih značilnosti in sposobnosti – ter predstavitvi elementov avtentičnega vodenja. Poleg tega je namen teoretičnega dela predstaviti tudi motivacijo v podjetju ter kakšne nagrade oziroma sankcije dobijo delavci za dobro oziroma slabo opravljeno delo. Tu me zanima predvsem, kakšne načine motivacije uporabljajo v podjetju in kako ta vpliva na zaposlene. Tema, ki sem si jo izbrala za preučevanje, se mi zdi zelo aktualna in smiselna, saj so pridobljeni rezultati lahko v veliko pomoč podjetju, kajti za vsako organizacijo je pomembno, da je konkurenčna, da spremlja dogajanje na trgu in ima takšne vodje, ki skrbijo za svoje zaposlene oziroma pozitivno vplivajo na njih, saj s tem dosežejo večjo učinkovitost.

Osnovni cilj magistrskega dela je analizirati avtentično vodenje, njegove elemente ter jih povezati z izbranim podjetjem. Torej je moj namen ugotoviti potek in ustreznost vodenja v podjetju Lindner in nadalje ugotoviti kakšen je odnos med delavci in nadrejenimi, ter na podlagi analiz predlagati ustrezne izboljšave ali rešitve. V okviru raziskave pa me zanima tudi področje motivacije zaposlenih, in sicer kako je avtentično vodenje povezano z motivacijo, zakaj zaposleni sploh opravljajo svoje delo, ali so razlogi za to materialni ali nematerialni dejavniki ter kaj zaposleni najbolj pogrešajo na delovnem mestu, da bi bili bolj motivirani.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. S pomočjo tuje in domače literature, javno dostopnih znanstvenih in strokovnih člankov preučiti in predstaviti avtentično vodenje in motivacijo v organizaciji,
2. Preučiti in predstaviti pomen avtentičnega vodenja ter ga povezati z motivacijo v organizaciji.
3. Izvesti multimetodološko raziskavo v podjetju Lindner in direktorju podjetja podati svoje predloge in ugotovitve.

Avtentični vodje vplivajo na izboljšanje zmožnosti drugih, da se bolje izvajajo, tako da zagotavljajo podporo in ustvarijo pogoje, ki spodbujajo posameznike, da se trudijo ter delujejo na najboljši način. To dosežejo s prikazovanjem zavezanosti, predanosti ter z iskrenostjo, kar jih vodi do tega, da postanejo vzorniki resnične uspešnosti. Na podlagi ugotovitev postavim **temeljno tezo**, ki pokaže prisotnost avtentičnosti in njenih elementov v podjetju, ki skupaj z motivacijo pozitivno vplivajo na zaposlene v podjetju, kar se pokaže z boljšimi rezultati in dobrim poslovanjem podjetja.

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

1. Ali in v kolikšni meri je avtentično vodenje prisotno v podjetju Lindner?
2. Ali zaposleni v podjetju Lindner svojega vodjo vidijo kot avtentičnega?
3. Ali so v podjetju Lindner vidni elementi avtentičnega vodenja?
4. Kakšen vpliv ima vodja na motivacijo zaposlenih v podjetju in s katerimi dejavniki jo dosega?
5. Ali avtentično vodenje in motivacija pripomoreta k izboljšanju učinkovitosti in uspeha v podjetju Lindner?

Magistrska naloga je razdeljena na teoretični in raziskovalni del, pri čemer se teoretični del povezuje s praktičnimi ugotovitvami. Teoretični del je sestavljen iz dveh delov – v prvem je opredeljen koncept avtentičnega vodenja in vodje, v drugem delu pa je poudarek na preučevanju motivacije v organizaciji. Praktični del je izveden s pomočjo anket, ki so v hrvaškem jeziku, da bi jih anketiranci lažje razumeli, saj se podjetje Lindner nahaja v Zagrebu. Ankete so zaradi večje objektivnosti rezultatov anonimne. Izveden je tudi

intervju z direktorjem podjetja, ki je semistrukturiran in vsebuje vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Namen raziskave je primerjati teoretični del z empiričnim in na podlagi tega oblikovati priporočila, ki bodo pripomogla vodstvu k doseganju boljših rezultatov.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

V vseh družbah se skozi celotno zgodovino pojavljajo večja ali manjša števila formalnih in neformalnih skupin. V teh redno prihaja do izrazitejšega vpliva posameznika oziroma posameznikov na ostale člane skupine. Ena od opredelitev navaja, da je vodenje vpliv na obnašanje in delovanje posameznikov oziroma skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem. V vsaki organizaciji konec koncev ljudje odločajo in nadzorujejo, kako bo organizacija dobila in uporabila resurse. Tako so pri vodenju pomembni predvsem vodje, saj so oni tisti, ki usmerjajo zaposlene, jih motivirajo, nadzorujejo in od njih pričakujejo dobre rezultate.

Ena izmed temeljnih funkcij je tudi funkcija vodenja. Ta opisuje predvsem vodstvene lastnosti vodij oziroma managerjev, komunikacijo in motivacijo zaposlenih ter timsko delo. Lahko rečemo, da je izbira vodenja izredno pomembna za pravilno in učinkovito vodenje določene organizacije. Izbira vodenja je odvisna od števila zaposlenih, njihove izobrazbe, vrste dela, ali gre za proizvodno ali storitveno organizacijo itd. Rezultati takšne izbire pa so: učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih, doseganje zastavljenih ciljev organizacije in posledično tudi boljši rezultati. Zato je zelo pomembno imeti tudi dobrega vodjo. Njegova uspešnost je odvisna predvsem od njegovih osebnostnih lastnosti in njegovega odnosa do podrejenih.

Nekateri avtorji opredeljujejo vodenje kot sposobnost vplivanja posameznika na družbo oziroma druge ljudi, da stremijo k doseganju skupnih ciljev. Konec koncev gre pri vodenju za usmerjanje aktivnosti k doseganju zastavljenih ciljev. Izraz vodenje zajema tudi motiviranje, komuniciranje in kadrovanje kot tudi lastnosti in ravnanje vodje. Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 114) sta izpostavila nekaj dejavnikov, ki vplivajo na vodenje. Ti dejavniki so: izpostavljenost ekonomskim in etičnim vprašanjem, globalizacija, tehnološke spremembe, nov način dela, spremenjena pričakovanja zaposlenih in družbeni premiki (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2008; Dimovski et al., 2014).

V današnjem času se mora vodja znati prilagajati predvsem hitrim spremembam, saj te ključno vplivajo na samo razmišljanje in stil vodenja. Izraz vodja se dandanes uporablja skoraj za vsakega posameznika z avtoriteto in organizacijsko močjo. Vendar pa s tem še ne pridemo do izraza dober vodja. Slednji mora znati razviti medosebne, komunikacijske in tehnične spretnosti. Imeti mora voljo do sprememb, oblikovanja nove zaposlitve in do izrabe različnih delovnih moči, prav tako pa mora razumeti tudi drugačnost in imeti vizijo

ustreznega delovnega prostora. Biti mora tudi sposoben ustvariti organizacijo, v kateri bodo lahko ljudje razvijali/razvili ves svoj potencial in bodo delo opravljali produktivno in z veseljem (glej Sliko 1). Zaželeno je, da se tudi vodja neprestano uči in razvija osebne lastnosti in s tem pripomore tako k doseganju višjih ciljev organizacije kot tudi k boljšemu delu zaposlenih (Lastnosti dobrega vodje, 2014).

Slika 1: Nosilni stebri vodenja



Vir: Povzeto in prirejeno po V. Dimovski in S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 120.

Williams (2009, str. 623) meni, da mora biti vodja komunikativen, inteligenten, energičen, karizmatičen in inventiven. Torej mora imeti človek, ki želi biti vodja, te lastnosti prirojene. Posamezne lastnosti imajo različen vpliv na vodenje. Za uspešno vodenje potrebujemo tri temeljne lastnosti: inteligenco, interes ljudi in osebne lastnosti. Pri tem inteligenca in osebne lastnosti vplivajo na znanje in učenje, medtem ko osebne lastnosti in interesi vplivajo na pridobivanje izkušenj. Temeljne sposobnosti, ki jih morajo vodje imeti, so znanje in izkušnje (Rozman & Kovač, 2012, str. 362).

Avtentično vodenje. Izraz avtentično vodenje so avtorji izbrali, da se osredotočijo na to, kar razumejo kot ključni koncept, ki je temelj vseh pozitivnih pristopov k vodenju in

njegovemu razvoju. Sprejeli so idejo, da je vodenje proces družbenega vpliva, ki se včasih zgodi med enim vodjo in enim zaposlenim, včasih pa lahko vključuje več zaposlenih ali celo več vodij, ki si delijo vodstvene odgovornosti in jih zato moramo upoštevati kot avtentično, tudi strateško vodstvo. Konec koncev pa gre za vodjevo poznavanje samega ali same sebe in njegove ali njene transparentnosti pri navezovanju notranjih želja, pričakovanj in vrednot na način njegovega vsakodnevnega obnašanja v sleherni situaciji. Avtentično vodenje sta Luthans in Avolio (2003) opredelila »**kot pozitiven konstrukt, ki ga opišemo z besedami, kot so pristen, zanesljiv, zaupanja vreden, realen in resnicoljuben**«. Poznavanje samega sebe in zvestoba samemu sebi sta bistveni lastnosti avtentičnega vodstva (May, Hodges, Chan, & Avolio, 2003).

Avtentično vodenje torej opredelimo kot vzorec v vodjevem vedenju, ki črpa in spodbuja tako pozitivne psihološke sposobnosti kot tudi pozitivno etično podnebje. S tem omogoča večje samozavedanje, notranji moralni vidik, kaže pa se tudi pri uravnoveženi obdelavi informacij in preglednosti pri vodjah, ki delajo s sledilci in negujejo oziroma spodbujajo njihov pozitiven samorazvoj (Rego et al., 2013). V zadnjih letih je tema zelo zanimiva med znanstveniki (Avolio & Gardner, 2005) in praktiki (George, 2003). Oboji trdijo, da avtentično vodenje spodbuja odnos in vedenje pozitivnih zaposlenih ter prispeva k organizacijski uspešnosti (Rego et al., 2012).

Shamir & Eilam (2005) sta predstavila avtentično sledenje, ki je doseženo s sledilci, ki sledijo vodjam zaradi avtentičnih razlogov in imajo z njimi avtentičen odnos. Torej, avtentični sledilci so tu, da predstavljajo ponotranjene nadzorne procese, uravnovešeno procesiranje informacij, transparentnost v odnosih in primerjavo avtentičnih vedenj, kar opisujemo kot lastnosti avtentičnih vodij (Avolio & Gardner, 2005).

Da bi lahko razvili avtentično vodenje, morajo organizacijski vodje dosledno stati za svojimi etičnimi odločitvami. Takšni vodje ustvarjajo skrbno etično ozračje, prepoznajo in slavijo neločljivo povezanost med zaposlenimi in ostalimi delničarji in podpirajo etične razloge na temeljih teh vrednot. Družba, ki jo ustvari takšna vodstva, izpostavlja jedro in neizpodbitna načela kot osnovo pri sprejemanju težkih odločitev v nasprotju z družbo, ki spodbuja sebične dejavnike, namenjene maksimiziranju osebne koristi kot ključnega cilja. V podpirajoči klimi se spoštuje dolgoročna usmerjenost proti trajnostni učinkovitosti. Kadar potrebujemo sredstva za proaktivne moralne postopke, jih je na voljo dovolj. Zaposleni procese odločanja znotraj podjetja vidijo kot pravične, poštene in nepristranske pri obravnavi zaposlenih in ostalih delničarjev. Kjer vidijo nasprotno, lahko uporabijo svoj glas in zagotovijo, da bodo vodilni vedeli za neenakopravnosti in nepravičnosti. Za svojo pravico uporabe glasu ne potrebujejo zveznega zakona. V takšnih organizacijskih družbah imajo razvojni procesi za avtentično moralno vodenje večje možnosti za uspeh. Posamezniki, ki se zavzemajo za probleme, ki so fundamentalno pomembni za družbo, postanejo njeni junaki in vzorniki. Zaradi tega, ker so spregovorili, niso »žvižgači«, ampak najboljši od najboljših organizacijskih članov. Najpomembneje pa je, da njihova avtentična

moralna obnašanja posnemajo ostali zaposleni. V zameno za to postanejo pobudniki, zaradi katerih se avtentične družbe razvijejo, rastejo in uspevajo. Čez čas sloves takšnih družb privabi več avtentičnih ljudi v službe teh podjetij (May et al., 2003).

1.1.1 Koncept avtentičnosti

Čeprav v splošnem velja, da koncept avtentičnosti izvira iz stare grške filozofije (»biti zvest sam sebi«) (Harter, 2002), so se začeli sodobni koncepti avtentičnosti pojavljati v zadnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Erickson, 1995). Če črpamo iz literature o pozitivni psihologiji (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003), avtentičnost opredelimo kot »lastitev svojih osebnih izkušenj, naj bodo to misli, čustva, potrebe, hotenja, preference ali prepričanja, procesov, ujetih v odločenosti poznati »sebe« (Harter, 2002). Torej avtentičnost zajema tako **lastitev** svojih osebnih izkušenj, kamor uvrščamo čustva, vrednote, misli in prepričanja, kot tudi **delovanje** v skladu s svojim pravim »jaz« (izražanje dejanskih misli in prepričanj in temu ustrezno vedenje) (Harter, 2002). Z razvojne perspektive so osredotočeni na procese, s katerimi vodje in sledilci doživljajo rast tako, da postajajo bolj avtentični. Bolj empirična perspektiva na avtentičnost je Kernisova, ki je del večje teorije o naravi »optimalne« samozavesti. Avtentičnost opredeli kot »neomejeno operacijo posameznikovega resničnega ali osrednjega jaza v njegovem dnevnem okolju« (Kernis, 2003). Za Kernisa je eden izmed produktov avtentičnosti optimalna samozavest, ki je pristna, resnična, stabilna in skladna visoki samozavesti, v nasprotju z visoko samozavestjo, ki je krhka zaradi svojih defenzivnih, odvisnih in razhajajočih kvalit. Kernis je prepoznal štiri komponente avtentičnosti, in sicer zavedanje, nepristransko procesiranje, delovanje in odnose (Gardner et al., 2005).

Nadalje Kernis in Goldman (2006) razpravljata o številnih dejavnikih, ki so potencialno pozitivno povezani z avtentičnostjo. Ti vključujejo zadovoljstvo, uspešnost, dobro počutje, samospoštovanje, depresijo, negativno afektivnost, psihološko počutje, optimalno samospoštovanje in družbeno motivacijo. Prav tako ugotavljajo, da pristnost močno vpliva na uspešnost, medosebne odnose, učinkovitost in vedenje posameznikov (Kernis & Goldman, 2005). To pomeni, da ima avtentičnost potencial močne korelacije s splošno vodilnostjo in uspešnostjo. Torej, če je vodja projekta avtentičen, bo verjetno splošna uspešnost projekta boljša. Tak vodja projekta naj ne bi imel osebne pristranskosti ali samocentričnosti. Poleg tega avtentični projektni vodja razvije zdrave medosebne odnose, ki naj bi povzročili manjše spore in konflikte ter izboljšano družbeno blaginjo spremljevalcev. George in Sims (2007) tudi trdita, da imajo avtentični vodje boljšo sposobnost, da navdihnejo svoje sledilce, da sledijo svoji viziji. Ker jim njihovi sledilci zaupajo, jih avtentični voditelji lahko motivirajo in ustvarijo boljše delovno okolje s svojo odprtostjo v odnosih, zaskrbljenostjo in strastjo (Toor & Ofori, 2008).

Wong in Cummings (2009) pa sta opredelili avtentičnost posameznika kot intenzivno psihološko paradigmo, ki vključuje znanje, sprejetje in vedenjske odgovore osebe, ki

temelji na temeljnih in etičnih vrednotah posameznika, visokih standardih, prepričanju, čustvih in motivih (Wong & Laschinger, 2013). Čeprav je opredelitev avtentičnosti na pretek, mnoge trpijo zaradi pogoste napake, kjer zamenjujejo avtentičnost s pristnostjo oziroma iskrenostjo (Erickson, 1995). Glede **Iskrenosti in avtentičnosti** (Avolio & Gardner, 2005) avtorja opredeljujeta iskrenost kot skladnost med izpovedjo in dejanskimi občutki. Iskrenost se torej nanaša na obseg, v katerem je posameznikov zunanji izraz občutkov in misli v poravnavi z realnostjo, ki jo dejansko občuti. Ta opredelitev implicira, da nekdo komunicira z »drugim« poleg samega sebe. Posameznikova iskrenost je torej obsojena z obsegom, v katerem je jaz pravilno in iskreno predstavljen ostalim namesto obsega, v katerem je nekdo iskren sam do sebe (Erickson, 1995). Ta konstrukt spada v kategorijo avtentičnosti ali »posameznikovega odnosa s samim sabo« (Harter, 2002). Têrmin avtentičnost, ki je tukaj uporabljen, se nanaša na »imeti v lasti svoje osebne izkušnje, naj bodo to misli, čustva, potrebe, želje, preference ali prepričanja, procese, ujete v odločitev »poznavanja samega sebe in naprej kaže, da se nekdo *obnaša* v skladu z resničnim jazom (Harter, 2002). Prepoznavanje samoreferenčne narave avtentičnosti je ključno pri razumevanju konstrukta. V nasprotju z iskrenostjo torej avtentičnost ne vključuje nobenega eksplicitnega upoštevanja »drugih«, namesto tega avtentičnost samo vidimo kot »obstoječo samo zaradi zakonov lastnega obstoja« (Avolio & Gardner, 2005).

1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je v zadnjem desetletju eden izmed rastočih stebrov na področju vodenja. Organizacije potrebujejo avtentične vodje, da bi se lahko spopadale z novim, turbulentnim in dinamično spreminjajočim se delovnim okoljem. To pomeni, da se s temeljnimi spremembami v organizacijah soočajo tako, da pomagajo zaposlenim vzpostaviti povezanost na delu. Avolio in njegovi kolegi so avtentičnost opredelili kot vedeti, sprejeti in ostati zvest samemu sebi (Avolio, 2011). Avtentičnost je skupni ključni dejavnik med dimenzijami avtentičnega vodenja (Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012).

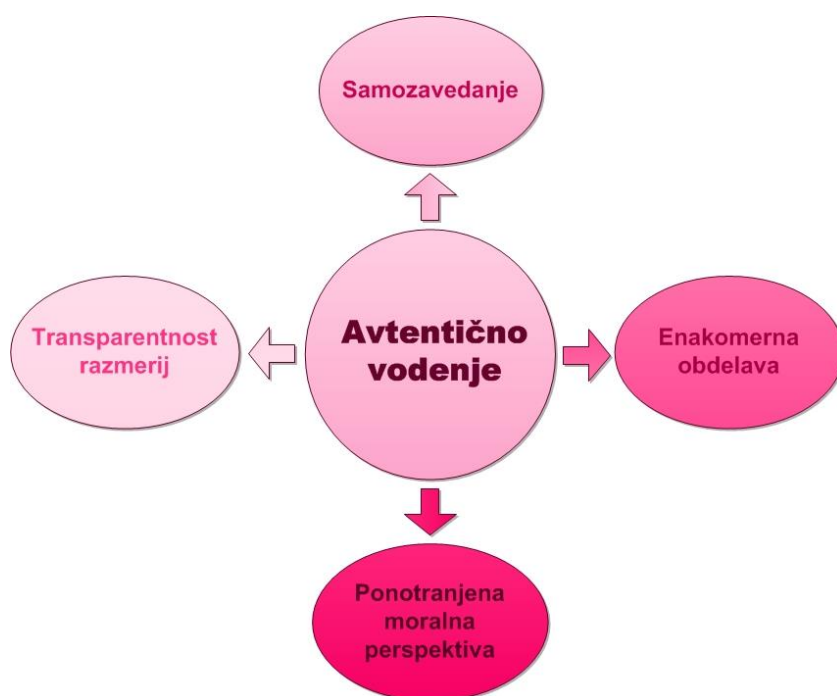
Čeprav obstaja kar nekaj različnih opredelitev avtentičnosti Walumbwova (et al., 2008), sega opredelitev prek ideje biti zvest sam sebi in nakazuje na precej domnev, ki jih sestavlja avtentično vodenje. Pri tem je mišljeno predvsem obnašanje vodij, ki črpajo in spodbujajo tako pozitivne psihološke sposobnosti kot tudi delovno ozračje, ki razvija samozavedanje, ponotranjeno moralno perspektivo, enakomerno razporejeno obdelavo podatkov in transparentnost razmerij pri vlogi vodij, ki delajo s svojimi sledilci, in neguje pozitiven samorazvoj (Walumbwa et al., 2008).

Vodilni resnični avtentičen jaz deluje iz kombinacije svojega notranjega osebnega področja v odnosu do zunanjega sveta. Razvoj avtentičnega vodje je možno razumeti ob upoštevanju izpostavljenosti, ki jo je oseba imela med svojim potovanjem skozi življenje s katerim si je oblikovala poglede na vprašanja, povezana z raso, etnično pripadnostjo,

spolno usmerjenostjo, religijo, socialno-ekonomskim status, spolom, in druga ustrezna vprašanja socialne pravičnosti. Vendar pa vodilne teorije doslej niso priznale pomena teh življenjskih izkušenj za razvoj vodstva (Waite et al., 2014).

Glede na opredelitev sestavljajo avtentično vodenje štiri sorodne dimenzije, sposojene iz Kernisovih štirih komponent avtentičnosti. Te štiri komponente (Slika 2) so bile raziskane in empirični dokazi podpirajo, da je temeljni dejavnik avtentičnega vodenja sestavljen iz povezav med temi komponentami (Walumbwa, Christensen, & Hailey, 2011).

Slika 2: Dimenzije avtentičnega vodenja



Skozi te edinstvene komponente se avtentično vodenje razlikuje od drugih načinov vodenja, kot so recimo transformacijsko, etično, karizmatično, služnostno in duhovno. Samozavedanje je ključni dejavnik in začetna točka pri razvoju avtentičnega vodenja, pa tudi za poznavanje samega sebe in zvestost samemu sebi (May, Chan, Hodges, & Avolio, 2001; Muceldili, Turan, & Erdil, 2013).

1.1.3 Teoretični pregled teorij avtentičnega vodenja

Avtentični vodilni konstrukt je nastajajoči razvoj in potrebuje nadaljnje delo v smislu svoje teoretične osnove in empirične veljavnosti. Avolio in Gardner (2005) menita, da nadaljevanje teorije in sistematično preizkušanje obstoječih predlogov o avtentičnem vodenju izboljšata razumevanje, napovedovanje in uporabo pozitivnega učinka avtentičnega razvoja vodstva. V ta namen so zagovorniki avtentičnega vodenja predlagali več smernic, v katerih bi se morali osredotočiti nadaljnje raziskave. Na primer poudariti

(Cooper, Scandur, & Schriesheim, 2005) bi bilo treba, da obstaja še ena potreba po opredelitvi, merjenju in strogem raziskovanju tega konstrukta. Teorija in preučevanje avtentičnega vodenja še vedno nastajata in raziskovalci morajo za nadaljnje študije na tem območju vključiti številne alternativne načrte raziskav (Avolio & Luthans, 2006). Ker je avtentično vodenje večdimenzionalen konstrukt (Luthans & Avolio, 2003), zahteva večplastne raziskovalne projekte. Raziskovalci prav tako trdijo, da lahko upoštevanje le ene ravni analize povzroči, da raziskovalci zamudijo ali nepravilno identificirajo učinke tega nastajajočega vodilnega pojava (Toor & Ofori, 2008; Dansereau et al., 1995).

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja

2003	George	Avtentični vodja se zaveda svojih sposobnosti in tudi pomanjkljivosti ter si prizadeva, da bi jih odpravil. Vodi s ciljem, pomenom in vrednotami. Takšni vodje so dosledni, sočutni in pomembna jim je samodisciplina. Ko se njihova načela preizkusijo, zavračajo kompromis. Posvečeni so samorazvoju, saj se zavedajo, da se razvijajo vse življenje.
2003	Luthans in Avolio	Opisujeta avtentično vodenje, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih in zelo razvitem organizacijskem kontekstu, kar ima za posledici večje samozavedanje in samoregulirano pozitivno vedenje vodij in sodelavcev. Avtentičen vodja je optimističen, samozavesten, upa, je odporen, pregleden, moralno oziroma etično usmerjen v prihodnost in daje prednost razvijanju sodelavcev. Takšen vodja ne poskuša prisiliti ali celo racionalno prepričati sodelavcev, temveč uporabi avtentične vrednote, prepričanja in vedenja za oblikovanje razvoja sodelavcev.
2004	Avolio, Luthans et al.	Avtentični vodje so tisti posamezniki, ki vedo, kdo so in kaj mislijo. Obnašajo se kot avtentični, ker se zavedajo svojih in drugih vrednot oz. moralne perspektive, znanja in moči, prepričani so, upajo, so odporni in imajo visoko razvit moralni značaj.
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	Avtentični vodje vplivajo na sledilce na več načinov, med katere uvrščamo pozitivno organizacijsko vedenje, upanje, zaupanje, pozitivna čustva ter identifikacije.
2005	Sparrowe	Samopripovedni pristop: teorija je komplementarna pristopu življenjskih zgodb. Samopripovedni proces uporablja kot sredstvo za konstrukcijo življenjske zgodbe vodij. Poudarja, da se avtentičnost ne kaže kot stanje posameznika, ampak se nujno izkazuje v odnosu do drugih.
2005	Avolio in Gardner	Predstavitava teorijo avtentičnega vodenja, transformacijsko vodenje, konstrukt avtentičnosti in pozitivni psihološki kapital.
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Predstavijo teorijo avtentičnega vodenja, s tem povezana čustva in koncept avtentičnosti ter model pozitivnega vodenja.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja (nad.)

2005	Shamir in Eilam	Opredelitev avtentičnih vodij s perspektive ur pomeni, da lahko pristne vodje ločijo od manj avtentičnih ali nepristranskih s štirimi lastnostmi, povezanimi s samim seboj, ki obsegajo: 1) stopnjo združitve posameznikov, tj. ugleda vodilne vloge v samopodobi; 2) raven jasnosti samega koncepta in obseg, v katerem se ta jasnost osredotoča na močno ohranjene vrednote in prepričanja; 3) obseg, v katerem so njihovi cilji realizirani; 4) stopnjo, do katere je njihovo ravnanje skladno z njihovimi prepričanja – samopodoba.
2006	Harvey, Martinko in Gardener	Empirično so opredelili avtentično vodenje. Razvili so svoj model avtentičnega vodenja, ki poudari pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti.
2007	Endrissat, Muller in Kaudela-Baum	Razvili so model, ki obravnava določene spremenljivke avtentičnosti drugače kot prejšnje raziskave. Raziskava je pokazala nujnost ločevanja avtentičnega vodenja od drugih stilov.
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	V raziskovalnem modelu so se avtorji osredotočali predvsem na samoregulacijo in samozavedanje, pozitiven psihološki kapital pa so opisali kot spodbujevalec razvoja. Pri meritvi, kjer so uporabili vprašalnik za merjenje avtentičnosti, jim je raziskava pokazala pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo zaposlenih.
2009	Whitehead	Opredeli avtentičnega vodjo kot nekoga, ki je samozavesten in ponižen, vedno išče izboljšave, vodi in gleda na dobro drugih. Visoko stopnjo zaupanja ustvarja z izgradnjo etičnega in moralnega vidika.
2011	Hassan in Faezah	Opredelita učinek oz. vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo pri delu in skupinsko pripadnost. Eden od izzivov organizacije je ohranjanje dobrih sodelavcev.
2012	Peterson, Walumbwa, Avolio in Hannah	Oni so se poglobili v opredelitev odnosa med avtentičnim vodenjem in delovno uspešnostjo sledilcev.
2012	Rego, Sousa, Marques, Cunha	Predstavijo nevroznanstvene vidike pozitivnega psihološkega kapitala ter vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost. Avtentično vodenje spodbuja ustvarjalnost zaposlenih tako neposredno kot tudi posredno prek psihološkega kapitala.
2013	Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe in Marič	Avtentično vodenje je tisto, ki daje napredni organizaciji moč za doseganje uspešnosti. Avtentičnost je v organizaciji dragocena značilnost, ki jo je treba negovati in obenem omogočiti, da vsak posameznik v organizaciji pripomore k njenemu napredku.

Vir: Povzeto in prirejeno po W. L. Gardner, C. C. Coglistter, K. M. Davis & M. P. Dickens, Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011, str. 1122; V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 141–142; V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M., Černe & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 60–65.

1.2 Avtentični vodja in vodenje

Avtentične vodje sta avtorja opredelila kot originale in ne kopije drugih. To ne pomeni, da so obvezno edinstveni oz. da se med sabo zelo razlikujejo v osebnih lastnostih, temveč da so njihove vrednote, prepričanja, razlogi ali cilji lahko podobni kot pri drugih vodjah ali sledilcih. Vendar pa proces, skozi katerega so prišli do teh prepričanj in razlogov, ni proces imitacije, saj so jih ponotranjili na osnovi svojih osebnih izkušenj. Svoje vrednote imajo za resnične ne zato, ker so politično ali družbeno primerne, ampak zato, ker so izkusili, da so resnične. Seveda so vodje družabna bitja, kar pomeni, da na njih vplivajo družbene norme in vrednote, starševska in vrstniška socializacija, šolanje, vzorniki in drugi družbeni vplivi. Torej vsebina njihovih vrednot ni v celoti originalna. Vendar pa niso bili pasivni prejemniki teh družbenih vložkov. Te vrednote in prepričanja so naredili za zelo osebna skozi preživete izkušnje, izkušena čustva in aktiven proces refleksije teh izkušenj, kar je mišljeno z avtentičnostjo v smislu »imeti v lasti« svoje osebne izkušnje (Shamir & Eilam, 2005).

Pojav avtentičnosti lahko prenaša attribute, vključno z resničnostjo, empatijo, spoštovanjem, zanesljivostjo in verjetnostjo (Laschinger & Smith, 2013; Shirey, 2009). Avtentični vodja je tisti, ki ga drugi zaznavajo kot naravno odprto bitje, polno upanja in optimizma, ki razkriva toplino in načela, je usmerjen v odnos in je hkrati navdih v spoštovanih profesionalnih in osebnih okoljih (Murphy, 2012). Vodje, ki oblikujejo poštenost, izvršujejo pravičnost za druge in vključujejo svoja prepričanja o srcu, se lahko opredeli kot avtentične vodje. Značilen je dokaz o vodjevem zaupanju in avtentičnosti z vodilnim telesnim jezikom in čustvenimi odgovori (Ladkin & Taylor, 2010). Namreč besede so močna orodja, ki se uporabljajo pri verbalnem komuniciranju med procesom izmenjave pogovora z drugimi. Selektivno dinamičen slog govora posameznika je prehod v edinstveno samorazumljivo naravo, kar lahko privlači, obdrži ali zmanjša oziroma odvrne sledilce. Rezultat interpretacije življenjskih izkušenj narekuje, kako človek sodeluje z drugimi, ki prikazujejo njegove osnovne vrednote. Samozavedanje, urejanje in ocenjevanje odgovorne osebe so nujne sestavine, saj so ključne za vodenje, rast in razvoj samega sebe in tistih, ki vodijo (Ladkin & Taylor, 2010; Wong & Cummings, 2009). Poleg tega avtentično vodenje obnavlja optimizem, gradi zaupanje, osvetljuje prožnost, spodbuja pregledna razmerja in spodbuja razvoj zaupanja in zavzetosti v povezavi z drugimi (Laschinger & Smith, 2013; Waite et al., 2014).

Gardner in Schermerhorn (2004) nakazujeta, da so avtentični vodje zavezani k izgradnji najvišje ravni organizacijskih zmogljivosti s pomočjo individualne uspešnosti, kar postane zgled drugim, ki jim lahko sledijo. Avtentične organizacije so vredne zaupanja in zanašanja ter prepričljive povezovalne kakovosti za svoje zaposlene v svoji viziji, poslanstvu, kulturi in strukturi (Toor & Ofori, 2008).

Slika 3 prikazuje korake razvoja avtentičnega vodje od njegovega začetka pri katerem

imajo velik pomen življenjske izkušnje, saj te v veliki meri doprinešajo k temu, kako se bo vodja razvijal naprej.

Slika 3: Koraki razvoja avtentičnega vodje



Vir: Povzeto in prirejeno po B. J. Avolio & F. Luthans, *The high impact leader*, 2006, str. 34.

Avtentično vodenje je ustrezen koncept, ki zadovoljuje sedanjo javno potrebo po odgovornosti, integriteti, pogumu in preglednosti zaradi svoje osredotočenosti na lastno preglednost, notranja načela in moralni kompas, ob upoštevanju čudnih, premikajočih se in po možnosti etičnih dvoumnih poslovnih praks. Avtentični vodje so bolj zavezani svojim organizacijam (Walumbwa et al., 2008), kažejo večje vedenje o državljanstvu (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010) in angažiranju zaposlenih, medtem ko njihovi spremljevalci poročajo o večjem zaupanju (Wong & Cummings, 2009) in zadovoljstvu z uspešnostjo svojega nadzornika (Walumbwa et al., 2008; Diddams & Chang, 2012).

1.2.1 Značilnosti avtentičnih vodij

Avtentični vodje poznajo in delujejo na svojih osebnih vrednotah, prepričanjih, identiteti in moči (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Griffith, Wernsing, 2010). Slednje je opazno predvsem pri njihovi samozavesti, kar kažejo s tem, da so optimisti, vedno polni upanja, etični, odporni in z visokim moralnim značajem usmerjeni v prihodnost. Ker je avtentični vodja zvest sam sebi, izkazano vedenje pozitivno preoblikuje, tako da sodelavce razvije v vodje (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005).

Avtentični vodje imajo močno razvit občutek o tem, kako njihove vloge nosijo odgovornost, da ravnajo moralno in za dobrobit ostalih. Takšni vodje vidijo sebe kot nosilce moralnega standarda za svoje organizacije, saj konsistentno izkazujejo visoke standarde etičnega obnašanja. Avtentičnost vodje skozi čas pada na njegove sledilce in konec koncev postane del celotne kulture v podjetju, saj na svojo vlogo ne gledajo le kot na zajem etičnih odgovornosti. Učinkoviti so tudi pri zavzemanju več različnih perspektiv glede moralne dileme. Sebe lahko postavijo v kožo drugih in se zavedajo posledic svojih odločitev še preden ukrepajo. To ne pomeni, da so takšni vodje »svetniki«, ki želje drugih vedno postavijo pred svoje želje. Z vključevanjem tujih perspektiv v svoj proces odločanja lahko takšni vodje pogosto dosežejo pozitivne rešitve za obe strani – rešitve, ki vključujejo raznolike interese, med njimi tudi njihove lastne. Ta sposobnost jim omogoča, da vidijo svet na tako zapleten način, kot je treba, da se spopadejo s težkimi, neobvladljivimi problemi. Stvari ne zapletejo po nepotrebnem, vendar so sposobni razumeti kompleksnost težav, kar poveča možnosti za enostavno in neposredno rešitev (May et al., 2003).

Avtentični vodje se ne pretvarjajo v svojih odnosih. Ne pretvarjajo se, da so vodje samo zato, ker so na vodstvenem položaju, na primer kot rezultat imenovanja na managerskem položaju. Prav tako ne delajo na razvijanju izgleda ali lika/osebnosti vodje. Izvajanje vodstvene funkcije in sorodnih aktivnosti so samoizrazna dejanja za avtentične vodje. To je del tega, kar čutijo, kot njihov »resnični« ali »pravi« jaz. Z drugimi besedami – kadar izvajajo vlogo vodj, so avtentični vodje to, kar so (namesto, da se uklanjajo pričakovanjem ostalih).

Avtentični vodje ne prevzamejo vodstvene vloge oz. se ne vključujejo v vodstvene aktivnosti zaradi statusa, časti ali drugih osebnih nagrad. Namesto tega vodijo iz prepričanja. Imajo razlog, ki temelji na vrednotah, ali cilj, za katerega se zavzemajo – v vodenje se vključujejo, da bi se zavzemali za svoj razlog ali cilj. Prvi dve lastnosti pomenita, da je vodenje eudaimonična aktivnost za avtentične vodje. Têrmin eudaimonija izvira od Aristotla in pomeni »biti zvest sam sebi« (daimon). Stanje eudaimoničnosti se zgodi, kadar so človekove življenjske aktivnosti v skladu z njihovimi globokimi vrednotami (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). Sodeč po nedavnih zapisih (Deci & Ryan, 2000) naj bi ljudje, kadar so eudaimonično motivirani, bili polno vključeni tako v svojo lastno samoaktualizacijo kot tudi v uporabo svojih vrlin, talentov in veščin za večje dobro. To pomeni, da avtentičnih vodij ne zanima samo, da so sami največ, kar so lahko, temveč tudi, da naredijo spremembe pri sledilcih (Shamir & Eilam, 2005).

1.2.2 Sposobnost avtentičnih vodij

Za uspešnost zastavljenih ciljev mora avtentičen vodja razviti nekatere prvine, med katere štejemo: zaupanje, ustvariti upanje, povečati optimizem in krepitev odpornosti. Prva naloga avtentičnega vodje je ustvariti samoučinkovitost sledilcev, kar Luthans imenuje stanje zaupanja. Albert Bandura, vodilni svetovni avtor za samoučinkovitost, ga

opredeljuje kot svoje prepričanje ali osebno presojo o tem, kako dobro lahko izvede določeno nalogo v določenem kontekstu. Druga naloga avtentičnega vodje je ustvariti upanje. Klinični psiholog C. Rick Snyder opisuje upanje kot prepričanje, da lahko določimo cilje, se odločimo, kako jih doseči, in se motiviramo, da jih dosežemo. Snyder v upanje vključuje dve komponenti: agencijo (voljo), ki vključuje občutek ciljno usmerjene določitve, in poti, ki se nanašajo na občutek, da lahko izdelajo uspešne načrte. Za dosego svojih ciljev avtentični vodje pomagajo dvigniti in vzdrževati visoko raven volje in moči s prilagajanjem delovnega okolja s sposobnostmi in podporo. Upanje je bilo povezano z bogatimi oprijemljivimi koristmi. Luthans ugotavlja, da so osebe z velikimi upanji zanesljivejše in da bodo bolj verjetno cenile napredek pri doseganju ciljev. So tudi bolj prilagodljive spremembam, sposobnejše pri oblikovanju novih in sodelovalnih odnosov ter čustveno stabilnejše pri stresnih in ocenjevalnih situacijah. Tretja naloga avtentičnega vodje je povečati optimizem. Optimisti po navadi pripisujejo svoje uspehe notranjim, stabilnim in globalnim vzrokom, kot so njihove lastne sposobnosti; prepoznajo zunanje, nestabilne in specifične vzroke za neuspeh. Optimisti pričakujejo, da bodo v prihodnosti naleteli na nadaljnji uspeh. Prav tako imajo navadno izkušnje s pozitivnimi čustvenimi razmerami, kot so ponos, sreča, zadovoljstvo in navdušenje, medtem ko njihovi bolj pesimistični sodelavci poročajo o višji stopnji pasivnosti in depresije. Sicer uživajo vrsto pozitivnih rezultatov, vključno z višjimi stopnjami motivacije, vztrajnosti in dosežkov, ki izhajajo iz akademskega, političnega, atletskega in poklicnega uspeha ter fizičnega in duševnega zdravja (Gardner & Schermerhorn, 2004).

Robin Sharm se ukvarja s preučevanjem vodenja in opredeljuje, da je avtentičen vodja oseba, za katero v svojem srcu čutimo, da nam je namenjena. Avtentično vodenje ne prihaja iz našega naziva ali višine naše plače, ampak prihaja iz naše osebnosti in osebe, kakršna smo. Pri tem je opredelil deset sposobnosti, ki so značilne za avtentične vodje, sicer pa so predstavljene v Tabeli 2.

Tabela 2: Sposobnosti avtentičnega vodje po Robinu Sharmi

Sposobnosti avtentičnih vodij	Opis
Govorijo resnico	Danes v poslovnem svetu marsikdaj pogoltnemo svojo resnico. Rečemo stvari, da ustrezemo drugim in da pred množico dobro izpademo. Avtentični vodje so drugačni. Oni vedno govorijo resnico. Sami sebe nikoli ne bi izdali z uporabo besed, ki niso podprte z njihovim razmišljanjem. Govoriti resnico pomeni, da smo jasni, pošteni in avtentični.
Vodijo s srcem	Poslovanje in vodstvo se vedno vrta okoli ljudi. Najboljši vodje nosijo svoja srca na dlani in se ne bojijo pokazati svoje ranljivosti. Iskreno jim je mar za druge ljudi in svoje dneve preživijo tako, da pomagajo ljudem okoli sebe pri razvoju.

se nadaljuje

Tabela 2: Sposobnosti avtentičnega vodje po Robinu Sharmi (nad.)

Sposobnosti avtentičnih vodij	Opis
Imajo močno moralno zavest	Moč značaja je resnična moč in ljudje jo lahko začutijo kilometre daleč. Avtentični vodje delajo na svojem značaju. Stojijo za svojimi prepričanji in so usklajeni s svojimi centralnimi vrednotami. So plemeniti in dobri, zaradi česar jim ljudje zaupajo, jih spoštujejo in poslušajo.
So pogumni	Veliko poguma zahteva, da nastopajo proti množici in da so vizionarji. Prav tako jim vzame veliko notranje moči, da naredijo, kar mislijo, da je prav, saj to ni vedno enostavno. Živimo v svetu, kjer veliko ljudi izbere in prehodi pot najmanjšega odpora. Avtentični vodje izberejo pot, kjer je manj ljudi, kjer se dela, kar je prav, in ne tisto, kar je lažje.
Gradijo time in ustvarjajo skupnosti	Ena od prioritetenih stvari, ki jih ljudje iščemo v svojem delovnem okolju, je občutek za skupnost. Nekoč smo ta občutek dobili tam, kjer smo živeli. V današnjem poslovnem času pa ljudje iščemo občutek za skupnost in povezanost v delovnem okolju. Avtentični vodje ustvarjajo delovno okolje, kjer spodbujajo kompromise in dolgotrajna prijateljstva.
Se poglobijo vase	Naloga vodje je, da se pogloblja. Avtentični vodje same sebe poznajo intimno. Negujejo močan odnos samega s sabo. Poznajo svoje slabosti in delujejo s svojimi prednostmi. Vedno porabijo veliko časa, da premagajo svoje strahove.
So sanjači	Einstein je rekel, da je domišljija pomembnejša od znanja. Prav iz domišljije se rodijo genialne zamisli. Avtentični vodje si upajo, da sanjajo nemogoče sanje. Vidijo, kar vidijo ostali, in nato sanjajo o novih možnostih in razvoju. Veliko časa preživijo z zaprtimi očmi in ustvarjajo načrte, razmišljajo/fantazirajo o boljših proizvodih, storitvah in delovnem okolju ter o globljih vrednotah.
Skrbijo zase in za svoje potrebe	Skrb za fizičen izgled je znak samospoštovanja. V službi ne moremo ustvarjati, če se ne počutimo dobro. Avtentični vodje se zdravo prehranjujejo, telovadijo in skrbijo za svoj tempelj, ki je njihovo telo. Preživljajo čas v naravi, pijejo veliko vode in redno hodijo na masaže, tako da lahko fizično delujejo na najvišji ravni.
Zavezujejo se k odličnosti in ne popolnosti	Nobeno človeško bitje ni popolno. Vsak od nas je v razvoju. Avtentični vodje se zavezujejo odličnosti v vsem, kar delajo. Vedno se nadgrajujejo in dvigujejo svoje standarde. Ne iščejo perfekcije in posedujejo modrost, da vidijo razliko med perfekcijo in odličnostjo.
Ustvarjajo zapuščino	Živeti v srcih ljudi okoli sebe pomeni, da nikoli ne umremo. Uspeh je čudovit, ampak relevantnost je boljša. Narejeni smo, da prispevamo in puščamo vtis na ljudeh okoli sebe. Če ne živimo v okvirjih svojih referenc, izdajamo sami sebe. Avtentični vodje nenehno gradijo svojo zapuščino tako, da dajejo globlji pomen vsakemu, s katerim se srečajo, in tako za seboj puščajo boljši svet.

Vir: R. Sharma, *10 Things Authentic Leaders Do*, 2012, str. 42.

1.2.3 Razlikovanje avtentičnega vodenja od drugih vodstvenih konstruktov

Avtentično vodenje lahko vključuje transformacijsko, karizmatično, služnostno, duhovno ali drugo obliko pozitivnega vodenja (glej Tabelo 3). Torej je lahko avtentično vodenje karizmatično ali ne (George, 2003). Takšni vodje gradijo trajna razmerja, trdo delajo in vodijo z namenom, pomenom in vrednotami, vendar ni nujno, da jih drugi opisujejo kot karizmatične, kar naj bi bilo osnovna komponenta transformacijskega vodenja (Avolio & Gardner, 2005).

Ključna razlika naj bi torej bila, da so avtentični vodje zasidrani z lastnim globokim občutkom samega sebe – vedo, kje stojijo ob pomembnih vprašanjih, vrednotah in prepričanjih. S takšno osnovo držijo svoj tok in drugim – pogosto skozi dejanja – sporočajo ne samo besede, temveč kaj predstavljajo v smislu principov, vrednot in etike. Avtentični vodje se lahko (ali pa ne) aktivno fokusirajo na razvijanje sledilcev v vodje, čeprav imajo nanje pozitiven vpliv skozi vzornišvo (Avolio & Gardner, 2005).

Tabela 3: Transformacijsko, karizmatično, služnostno in duhovno vodenje

Vrste	Opis
Transformacijsko vodenje	Transformacijski vodje imajo globok občutek samega sebe ali pa lahko preoblikujejo druge in organizacije skozi močno pozitivno vizijo, intelektualno zanimivo idejo, posvečanje pozornosti potreb sledilcev. Ti vodje so optimistični, polni upanja, usmerjeni k razvoju in imajo visok moralni značaj. Ena od najpomembnejših lastnosti transformacijskega vodje je karizma. Kljub temu karizma sama po sebi ni dovolj za uspešno transformacijsko vodenje. Transformacijski vodje si s karizmo lahko pomagajo v vlogah učitelja, mentorja, trenerja, reformatorja ali revolucionarja.
Karizmatično vodenje	Karizmatično vodenje temelji na konceptu jaza, posveča precejšnjo pozornost razlagi vedenja in motivacijskih mehanizmov vodje, s katerimi se spremenijo koncepti samega sebe pri sledilcih, ko se identificirajo z vodjo in ponotranjijo njegove vrednote. V tem procesu ni popolnoma raziskana vloga vodjevega samonadzora, prav tako ni raziskana vloga psihološkega kapitala in razmerja vodje do resnične in trajnostne učinkovitosti. Karizmatični vodje uporabljajo retoriko, da prepričujejo, vplivajo in vodijo podrejene.
Služnostno vodenje	Vključuje diskusije o vodjevem zavedanju, empatiji, pojmovanju in viziji. V teoriji zelo manjka jasno prepoznavanje posredniške vloge sledilčevega samozavedanja in nadzora, pa tudi pozitivnega psihološkega kapitala in pozitivnega organizacijskega konteksta.
Duhovno vodenje	Duhovno vodenje prav tako vključuje teorijo posrednega prepoznavanja vodjevega samozavedanja, pri čemer je fokus na viziji, vodjevih vrednotah in odnosih, ki so širše uvrščeni pod nesebično ljubezen in upanje oziroma vero. Manjka upoštevanje samonadzora, razlike z avtentičnim vodenjem pa se kažejo predvsem pri fokusu na integriteti, zaupanju, pogumu, upanju in vzdržljivosti.

Vir: Povzeto in prirejeno po D. R. May et al., Developing the Moral Component of Authentic Leadership, 2003, str. 251.

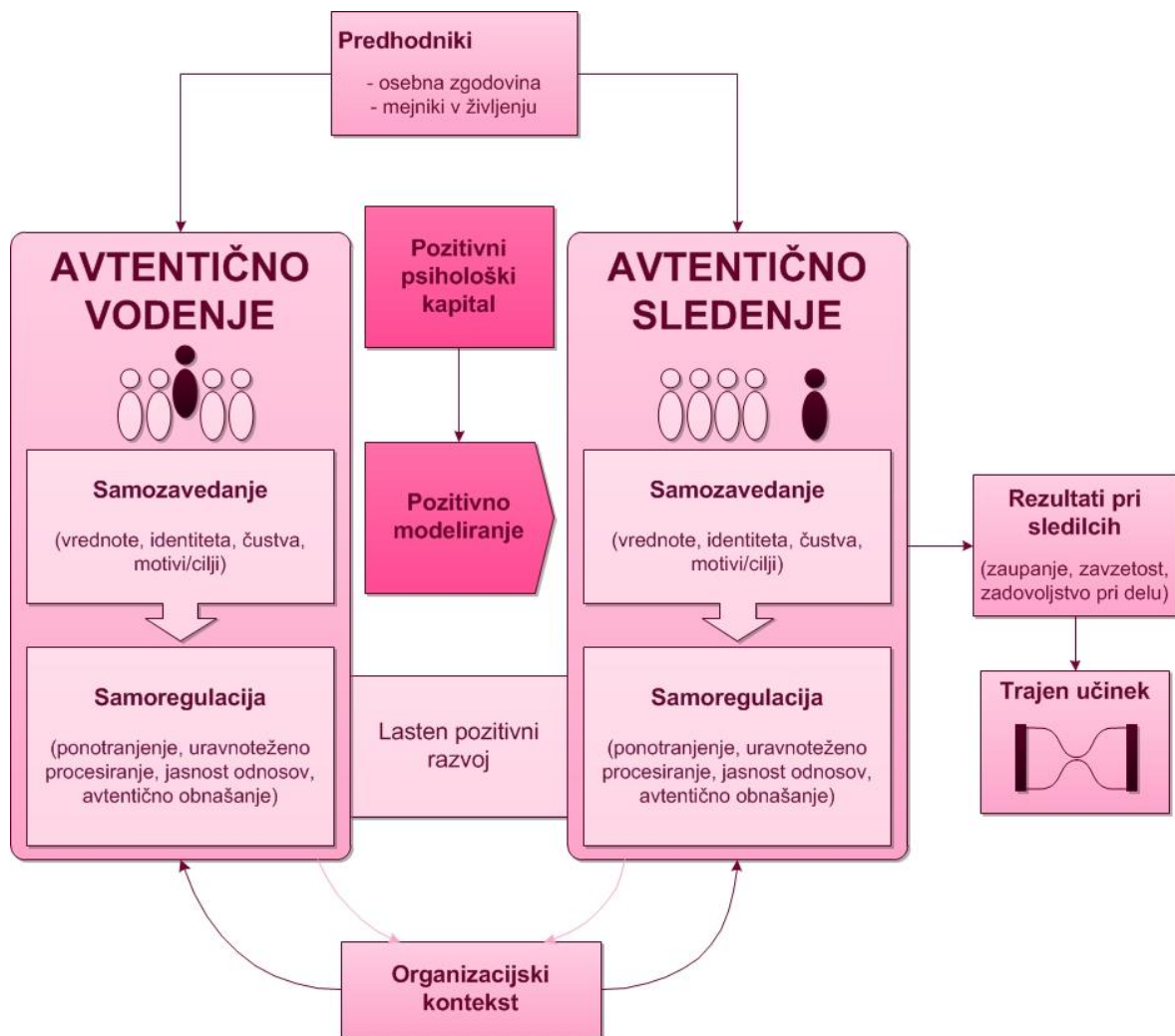
Osnovni pomen avtentičnega vodenja spremlja trditev, da sprejete vrednote oziroma prepričanja vodje in njihova dejanja postanejo usklajeni skozi čas in različne situacijske izzive. Sodelavci se naučijo, s čim se identificirajo avtentični vodje, tako recimo samozavest, upanje in optimizem izhajajo iz njihovih močnih prepričanj v njih same, njihovega pozitivnega psihološkega kapitala (Luthans & Avolio, 2003) in iz tega, da dajo sodelavcem jasno vedeti, kaj od njih pričakujejo, da bi dosegli trajnostno rast in učinkovitost na posameznikovih, timskih in/ali organizacijskih stopnjah. Takšni vodje se tudi zavedajo, da imajo pomanjkljivosti, ki se jih trudijo nadomestiti tako, da se obkrožijo z zelo sposobnimi sledilci in izgradijo vključujoč in zaposlen pozitiven organizacijski kontekst. Takšni konteksti podpirajo sledilce, ko se aktivno vključujejo v izvajanje svojih delovnih vlog in odgovornosti in ko pripomorejo k vodjevemu lastnemu razvoju.

Avtentični vodje niso nujno transformacijski, karizmatični ali drugi vodje. V vsakdanjiku ne izstopajo. Toda to so vodje, ki bodo po potrebi zavzeli stališče, ki bo spremenilo tok zgodovine za ostale, naj bodo to organizacije, oddelki ali le njihovi posamezniki (May et al., 2003).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Konstrukcija avtentičnega vodenja je sestavljena iz štirih ključnih elementov, in sicer iz samozavedanja, samoregulacije, pozitivnega psihološkega kapitala ter pozitivnega modeliranja. Nekateri avtorji, kot sta Gardner in Avolio (2005), kot glavna elementa opisujeta samozavedanje in samoregulacijo. Samozavedanje je stopnja, do katere vodja demonstrira razumevanje, kar pomeni, da ima smisel za svet in se zaveda svojih prednosti, slabosti ter omejitev. Pri samoregulaciji pa se moramo zavedati oz. moramo znati obvladovati svoje vedenje. Poleg tega sta pomembna tudi pozitivno modeliranje in pozitiven psihološki kapital, ki ima vlogo pri okrepitvi procesov samozavedanja in samoregulacije. Prav tako pa ima psihološki kapital ključno vlogo tudi pri pozitivnem modeliranju, pri katerem gre za proces osebne identifikacije zaposlenih z vodjo, kar ima tudi povraten vpliv na samoregulacijo vodje (glej Sliko 4) (Dimovski et al., 2013; Dimovski et al., 2014).

Slika 4: Model avtentičnega vodenja



Vir: Povzeto in prirejeno po V. Dimovski et. al., *napredni management*, 2013, str. 97.

1.3.1 Samozavedanje

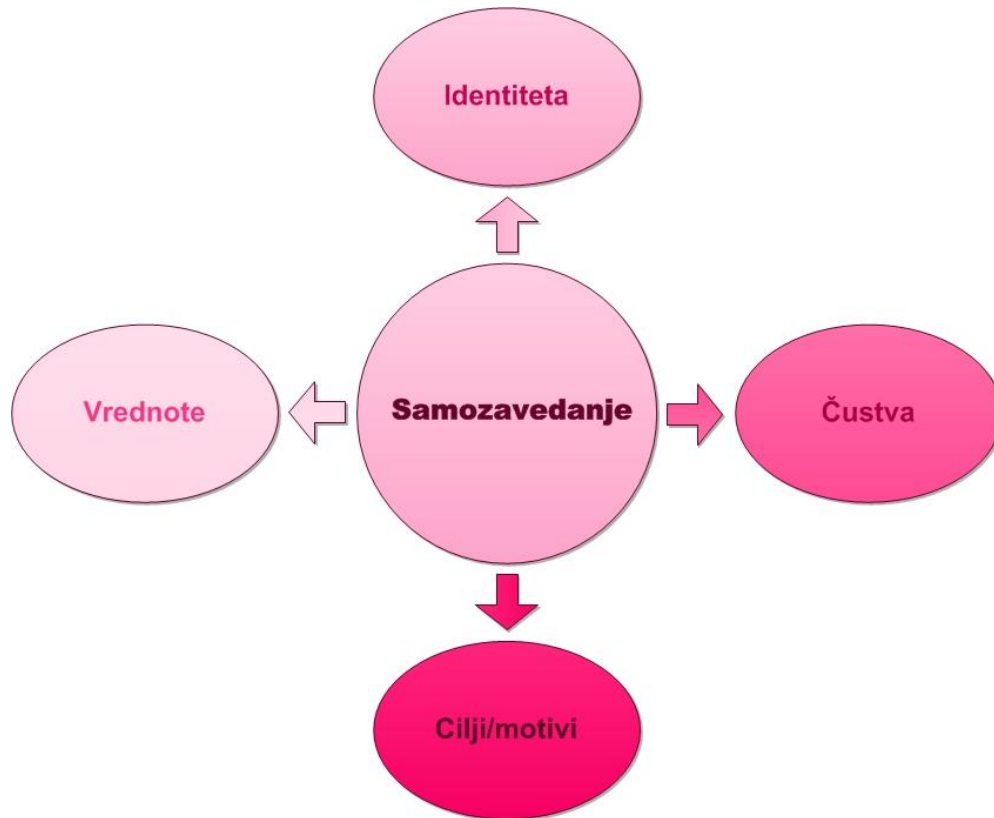
Samozavedanje je zelo pomembno pri avtentičnem vodstvu, saj se nanaša na razumevanje svojih prednosti, pomanjkljivosti in načina, na katerega je svet bolj smiseln (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Samozavedanje se zgodi, ko se posamezniki zavedajo svojega obstoja in kaj predstavlja ta obstoj znotraj konteksta, v katerem delujejo skozi čas (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). Samozavedanje ni ciljna točka, ampak bolj rastoči proces, kjer posameznik znova in znova razumeva svoje edinstvene talente, prednosti, občutek smiselnosti, ključne vrednote, izkušnje in sposobnosti (Sparrowe, 2005).

Slika 5 predstavlja štiri elemente samozavedanja, ki so jih avtentični vodje prepoznali preko introspekcije, saj je samozavedanje v veliki meri povezano s spoznavanjem samega

sebe. Samozavedanje je stalen proces introspekcije, kjer avtentični vodje razumejo oziroma spoznajo svoje temeljne vrednote, prepričanja, talente, moči, področja izboljšanja in občutek namena (Bamford, Wong, & Laschinger, 2013; Murphy, 2012).

Slika 5: Elementi samozavedanja



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 121.

Avtentični vodje z modeliranjem vrednot in obnašanja ter aktivnim razvijanjem samorazvoja tudi med sledilci spodbudijo proces vpogleda vase. Cilj sledilcev z visoko stopnjo samozavedanja je, da se od vodje čim več naučijo in tako dobijo priložnost, da ga nekega dne nasledijo (Gardner et al., 2005). Ostati zvest do sebe in ne ustrezati pričakovanjem drugih sta ključni operativni nalogi avtentičnega vodje (Murphy, 2012).

1.3.2 Samoregulacija

Samoregulacija je človekovo samonadzorovanje, kar pomeni sposobnost obvladovanja vedenja v skladu s svojo osebnostjo. Pri tem pa je pomembno ohranjanje jasnih in odprtih odnosov do sodelavcev in sledilcev (Dimovski et al., 2013).

Po Gardnerju (2005) so temelji samoregulacije uravnoteženo procesiranje informacij, notranji procesi obvladovanja, avtentično vedenje ter transparentni odnosi. Slednji so poleg uravnoteženega procesiranja najbolj ključni elementi za razvoj avtentičnega vodenja v

organizacijah. Takšni vodje imajo za doseg sodelovanja znotraj in zunaj organizacije možnost usklajevanja odgovornosti do sebe, sledilcev in širše javnosti (Dimovski et al., 2013).

1.3.3 Pozitiven psihološki kapital

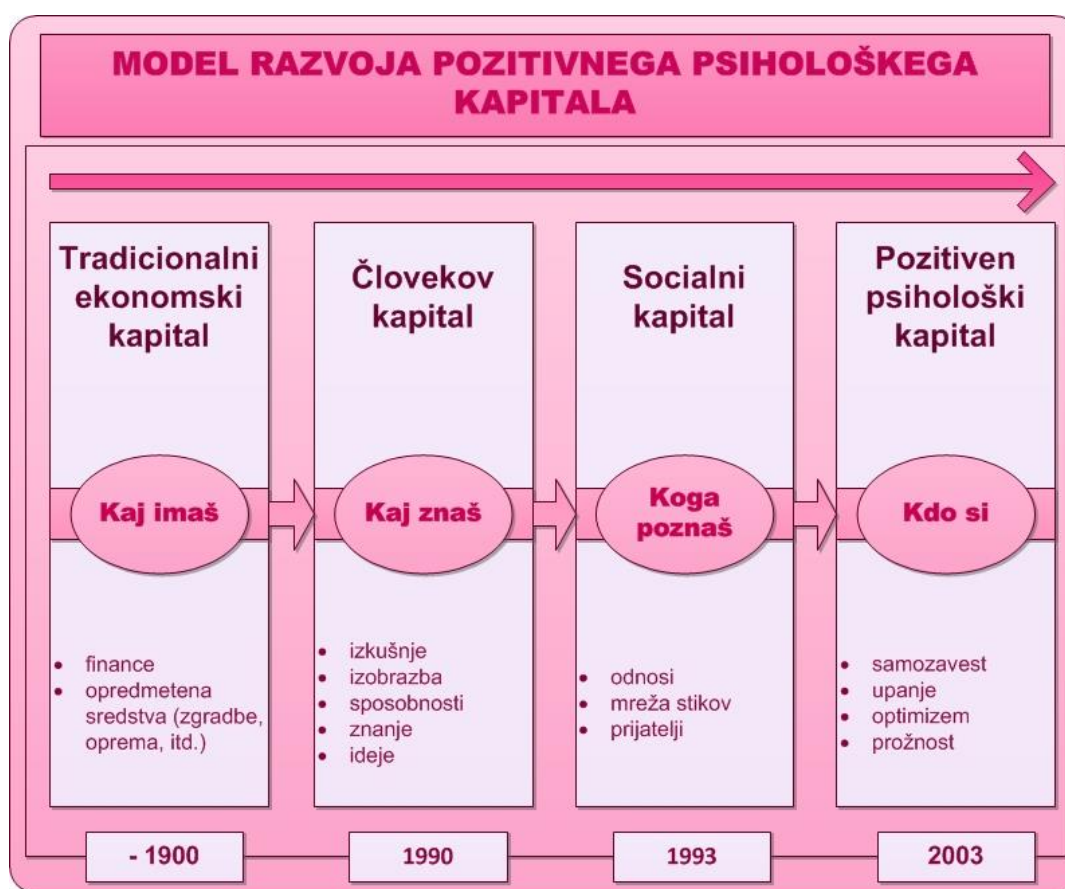
Avtentično vodenje je obojestranski proces med vodjo in sledilci. Sledilci prinašajo dodano vrednost, zato so zelo pomembni za učinkovitost avtentičnih vodij. Pri tem sta ključnega pomena pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj, saj vplivata na pozitivno modeliranje, s tem pa na ustvarjanje avtentičnih sledilcev.

V svojem prvotnem okviru sta avtorja Luthans & Avolio, (2003) prepoznala pozitivne psihološke sposobnosti, kamor uvrščamo samozavest, optimizem, upanje in odpornost kot osebne vire za avtentičnega vodjo. Odpornost zaposlenim omogoča ponovno vzpostavitev samodejne učinkovitosti po neuspešnem poskusu ustvarjalnega reševanja problema ali izkoriščanja priložnosti, medtem ko optimizem omogoča zaposlenim, da ohranijo svojo samoučinkovitost nedotaknjeno, potem ko spoznajo, da kreativni predlog ni uspel. Kadar jih združimo s pozitivnim organizacijskim kontekstom in določenim sprožilnim dogodkom oziroma izzivom, lahko ta pozitivna psihološka stanja povišajo vedenja samozavedanja in vedenja samonadzora vodje kot del procesa pozitivnega samorazvoja. Novejša dela v pozitivni psihologiji, pozitivnem organizacijskem vedenju in pozitivnem psihološkem kapitalu (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004) kažejo, da imajo te pozitivne psihološke sposobnosti teoretično in psihometrično podporo, da so odprte za razvoj in spremembe pri posamezniku, ekipah in tudi v organizacijah ter skupnostih, da zacvetijo in uspevajo (Avolio & Gardner, 2005).

Raziskave so pokazale, da skupne značilnosti med štirimi dimenzijami omogočajo razmišljanje o pozitivnem psihološkem kapitalu kot osnovnem konstrukt, saj ima konceptualno (Luthans & Youssef) in empirično podporo (Luthans, Norman, Avolio, & Avey), ki predstavlja pozitivno oceno okoliščin in verjetnosti za uspeh, ki temeljijo na motiviranem naporu in vztrajnosti (Luthans, Avey, in Patera). Empirične ugotovitve pa so pokazale, da pozitiven psihološki kapital napoveduje spremenljivke, kot so zadovoljstvo pri delu, organizacijska zavezanost in delovna uspešnost (Larson & Luthans, Avolio) (Rego et al., 2012).

Pomembno je, da lahko psihološki kapital razvijamo v smeri dolgoročnega uspeha in razvoja konkurenčnosti, saj se s tem izpolnjujejo uveljavljena merila za razvoj učeče se organizacije. Prav tako pa zahteva, da so zaposleni samozavestni, optimistični, polni zaupanja in prožni. To nam prikazuje Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala na Sliki 6.

Slika 6: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Povzeto in prirejeno po F. Luthans, K. W., Luthans & B. C. Luthans, *Positive psychological capital: Human and social capital 2004*, str. 47; povzeto po S. Penger & V. Dimovski, *V. Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete*, 2006, str. 422.

Za vodje je pomembno, da krepijo elemente pozitivnega psihološkega kapitala, kar pa nima vpliva le na njih same. Izražanje pozitivnih čustev vodje in njihovo spodbujanje pri sodelavcih sta ključnega pomena za pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizacijah (Dimovski et al., 2013).

1.3.4 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje je ključno sredstvo, s katerim avtentični vodje vplivajo na podrejene (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Vedenjski vzorec avtentičnega vodje se širi prek vseh članov organizacije, zato je pomembno, da je ta pozitiven, saj se sledilci navzamejo pozitivnih psiholoških stanj. Pri procesu pozitivnega modeliranja avtentični vodje razvijajo pozitiven psihološki kapital pri sledilcih. Slednje se kaže tako, da pri njih povečujejo samozavest, v njih ustvarjajo upanje, krepijo prožnost, dvigajo raven optimizma in vzpostavljajo zaupanje. Skrbijo pa tudi za njihov lasten pozitiven razvoj, in sicer predvsem s tem, da spodbujajo tudi učenje.

2 MOTIVACIJA V ORGANIZACIJI

Uspešno poslovanje vsake organizacije temelji na motiviranih in usposobljenih zaposlenih. Torej mora manager motivirati vse zaposlene v organizaciji in skrbeti za dobre medsebojne odnose, saj to vodi do največjega zadovoljstva zaposlenih. Motivirani in zadovoljni zaposleni pa pogosto dosegajo boljše rezultate, saj so v delo pripravljeni vložiti več energije in truda, kot če bi delali pod prisilo. Managerjeva naloga je torej, da usmeri motivacijo zaposlenih k doseganju ciljev organizacije. Pri tem mu pomaga preučevanje motivacije, saj z njo lažje razume, kaj ljudi pripravi do tega, da začnejo z delom. Pomaga pa mu razumeti tudi njihov izbor dejanj, kaj nanje vpliva ter zakaj zaposleni vztrajajo pri nekem početju (Dimovski et al., 2013, str. 232).

2.1 Opredelitev motivacije

Tema motivacije zajema veliko podpodročij, kot so vodenje, timi, uspešnost, etika, odločitve in organizacijske spremembe. Za motivacijo sta značilna vsaj dva pomena. Z motivacijo si vodje prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli cilje, ki so pomembni za organizacijo, zato je motivacija zelo pomembna aktivnost managementa. Drug pomen motivacije je del psihološkega koncepta, ki se nanaša na mentalno stanje posameznika (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009).

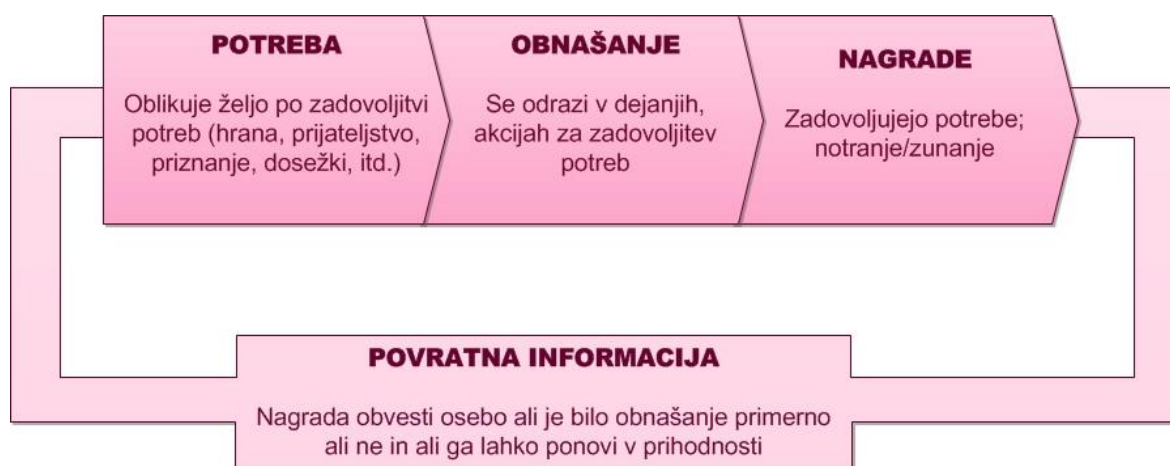
Konstrukt motivacije se nanaša na notranje dejavnike, ki izvedejo aktivnost in na zunanje dejavnike, ki delujejo kot spodbuda k aktivnosti. Močan vir notranje motivacije so osebni cilji in interesi, ki usmerjajo razmišljanje, ravnanja in čustvovanja posameznika (Locke & Latam, 2004).

V svojih najširših oblikah je motivacija predstavljena kot notranji dejavnik in je obenem najpogosteje predstavljen dejavnik, ki odraža več opaznih, očitnih ali zunanjih konstruktov. V mnogih primerih je to v obliki kognitivno-vedenjskega konceptualiziranja, pri čemer se motivacija pogosteje vidi v kognitivnih izrazih in vedenjskih pogojih (Reschly & Christenson, 2012).

2.1.1 Koncept motiviranja

Vsi ljudje delujemo, da zadovoljimo svoje potrebe oziroma potrebe bližnjih. Raznorazne potrebe (po hrani, denarju, pijači) povzročijo v človeku notranjo napetost, ki motivira določeno vrsto obnašanja. Če je to obnašanje uspešno, je človek nagrajen s tem, da je njegova potreba zadovoljena (glej sliko 7). Nagrada je torej nekakšno obvestilo o primernem vedenju. Tako oseba dobi občutek, ali naj takšno obnašanje v prihodnosti še uporabi oz. ponovi ali ne. Nagrade v grobem delimo na dva tipa, in sicer na notranje ter zunanje. Notranje nagrade dajejo osebi zadovoljstvo, ki ga je deležna pri izvajanju nekega dejanja, zunanje nagrade pa dobi od nekoga drugega (Dimovski et al., 2013, str. 232).

Slika 7: Preprost model motivacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 233.

Potrebe in motivi. Za vsako človekovo aktivnost je potrebna motivacija. Vsak človek deluje, da zadovolji svoje potrebe oziroma potrebe bližnjih. Raznоразne potrebe povzročijo v človeku napetost, ki spodbudi željo oziroma potrebo po delovanju, da jih zadovolji. Cilj delovanja pri človeku predstavlja zadovoljena potreba. Temu z eno besedo rečemo motiv – gre za željo po delovanju za zadovoljitev potrebe ali izpolnitev cilja. Iz pojma motiv lahko tako izpeljemo glagol motiviranje. Motiviranje je proces vzbujanja motivov, ki na podlagi zaznave okoliščine (spodbude ali motivacije) pri posamezniku sproži željo oziroma motiv po delovanju. Tako delu, ki ga ljudje radi opravljajo za doseganje ciljev, pravimo motivirano delo. Nasprotje temu pa je frustrirano delovanje. Pri takšnem delu ljudje z muko opravljajo delo, torej brez želje po doseganju cilja. Takšno delo je seveda v organizaciji nezaželeno, zato je ena izmed nalog managerjev tudi motiviranje zaposlenih. To storijo tako, da ljudem, ki jim je zmanjkalo motivov za delo, ponudijo nove (Rozman & Kovač, 2012, str. 411).

Teorija samoopredeljenja (Deci & Ryan, 2012) razlikuje med notranjo motivacijo (motivacijo, ki odraža notranji interes ali zadovoljstvo z dejavnostjo) in zunanjo motivacijo (motivacija z večjo zunanjo spodbudo, kamor sodijo nagrada, odobritev ali ocene). Prav tako poudarja psihološke potrebe posameznikov in pomen izpolnjevanja teh potreb (Reeve, 2012). Ključne so zlasti tri potrebe: potreba po avtonomiji, potreba po kompetencah in potreba po sorodnosti. V smislu prepoznavnih motivacijskih dejavnikov sta pomembni predvsem dve od teh potreb: potreba po kompetencah (vključno z lastno učinkovitostjo) in potreba po avtonomiji (vključno s kontrolo) (Cooper, Scandur, & Schriesheim, 2005).

2.1.2 Dejavniki motivacije

Vsak človek ima različne osebne potrebe, vrednote, interese in stališča in zaradi tega ljudi motivirajo različne stvari. Nekatere motivira varnost in jim plačilo ni toliko pomembno –

pomembnejše jim je, da se izognejo tveganju brezposelnosti. Drugim je denar glavni motivator in zavlačujejo z delom le zato, da bi dobili višjo plačo. Tretji radi pridejo na rob lastne zmogljivosti in zato sprejemajo velike izzive. Lastnosti dela so dimenzije dela, ki zaposlenega posameznika določajo, omejujejo in izzivajo. Določajo, kateri delavec lahko nekatere naloge opravi v celoti. Nekateri določene značilnosti dela zelo cenijo, za druge pa bo ta značilnost popolnoma nesprejemljiva.

Mnogi ljudje delajo za stanovanje, hrano, oblačila in zabavo za sebe in svojo družino. Delo ljudem omogoča živeti. Nekateri delavci bodo posvetili več časa in truda, da bi svoje plače povečali prek postavk, bonusov ali promocij. Drugi lahko z veseljem sprejmejo manj konkurenčni plačilni paket v zameno za opravljanje dela, ki ga uživajo. V to kategorijo sodijo tudi ugodnosti, kot so zdravstveni in pokojninski paketi. Stroški, ki jih imajo te koristi zunaj delovnega okolja, so lahko previsoki. Ohranjanje teh koristi motivira mnoge zaposlene, da ostanejo v podjetju in dobro delajo v organizaciji (Kooser, 2018).

Če vodja za motivacijo svojih zaposlenih uporablja metodo plačevanja in ta ni uspešna, saj ne motivira in ne spodbuja k delu, lahko uspeh doseže z drugimi metodami nefinančnega značaja. Sem spadajo na primer pohvale, tekmovanja, poznavanje ciljev itd. Nedenarne nagrade imenujemo tudi intrinzične nagrade, ki imajo danes vse večjo vlogo in tudi večji učinek (Mihalič, 2006).

V zadnjih desetih letih je notranja motivacija ali motivacija brez denarja postala modna tema v poslovnih revijah. V tej usmerjeni literaturi (na primer Pink, 2011) avtorji trdijo, da je intrinzična motivacija povezana z različnimi pozitivnimi rezultati, kot so delo, identifikacija nalog, pozitiven vpliv in produktivnost zaposlenih. Zato je treba iz praktičnih razlogov razlikovati med notranjo in zunanjo motivacijo (Pinder, 2011). Intrinzična motivacija je opredeljena kot želja po sami aktivnosti, da bi lahko izkusili zadovoljstvo, ki je povezano z dejavnostjo (Pintrich, 2003). Nasprotno pa je ekstrinzična motivacija po navadi opredeljena kot želja po opravljanju dejavnosti z namenom doseganja pozitivnih posledic, kot je spodbuda, ali zaradi izogibanja negativnim posledicam, kot je kaznovanje (Deci & Ryan, 2000).

Poleg naraščajoče učinkovitosti notranja motivacija spodbuja obsežno vrsto vedenja, vplivov, čustev in odnosov – glavne nagrade (Cho & Perry, 2012). Ker je intrinzična motivacija povezana s pozitivnim vplivom, čustvi in stališči, zaposlene prav tako ščiti pred stresom in negativnimi čustvi (na primer Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, & Malorni, 2010). Gagné et al. (2010) je na primer ugotovila, da je intrinzična motivacija pozitivno povezana z optimizmom, zadovoljstvom pri delu, afektivno in normativno organizacijsko zavezanostjo ter psihološkim zdravjem in dobrim počutjem, o katerih zaposleni sami poročajo. Ugotovili so tudi, da so imeli intrinzični motivi negativno povezanost s psihološko stisko in prometnim namenom. Negativna združenja z neugodnimi rezultati so bila prikazana tudi za namen prodaje in čustveno izčrpanost (na primer Dysvik & Kuvaas,

2008; Dysvik & Kuvaas, 2010). Zaposleni, ki so samoumevno motivirani, imajo nadzor nad lastnim vedenjem in zato je bolj verjetno, da bodo lahko uravnotežili svoje delo in družinsko življenje (Senécal, Vallerand, & Guay, 2001; Cooper, Scandur, & Schriesheim, 2005).

2.2 Motivacija zaposlenih

Želja delodajalcev je ugotoviti, kako spodbuditi motivacijo zaposlenih pri delu. Pri ustvarjanju delovnega okolja, v katerem je zaposleni motiviran za delo, gre za intrinzično zadovoljive in izjemno spodbudne dejavnike. Zavedamo se dejstva, da potrebujemo denar, zato tudi delamo. Njegova moč je zelo pomembna, saj lahko z njim zadovoljimo številne osnovne potrebe oz. lahko z njim dosežemo različne cilje. A denar še zdaleč ni edini način motiviranja zaposlenih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Motivacija zaposlenih je kombinacija izpolnjevanja potreb zaposlenih in pričakovanj z dela ter dejavnikov delovnega mesta, ki omogočajo motivacijo zaposlenih. Te spremenljivke spodbujajo motiviranje zaposlenih. Delodajalci razumejo, da morajo zagotoviti delovno okolje, ki ustvarja motivacijo pri ljudeh. Toda mnogi delodajalci ne razumejo pomena motivacije pri uresničevanju svojega poslanstva in vizije.

Četudi razumejo pomen motivacije, nimajo dovolj spretnosti in znanja za zagotavljanje delovnega okolja, ki spodbuja motivacijo zaposlenih. Prepogosto organizacije ne opozarjajo na odnose zaposlenih, komunikacijo, priznanje in vključevanje, ki ljudem veliko pomenijo (Heathfield, 2017a).

V vsaki organizaciji obstajajo štiri dejavniki, ki določajo bodisi pozitivne bodisi negativne ravni motivacije zaposlenih. Na srečo se lahko vsaka od teh sestavin spremeni na pozitiven način. Slednje se navadno zgodi, ko vodja ali nadzornik zamenja vodjo, čigar slog upravljanja ni spodbudil najboljših iz vsake posamezne osebe. Ti štiri dejavniki so: vodilni stil, sistem nagrajevanja, organizacijska klima in struktura dela (glej Tabelo 4) (Tracy, 2018).

Potrebno se je zavedati dejstva, da le motivirani zaposleni bodo predani svoji organizaciji, zadovoljni bodo s samim seboj, v podjetju bodo prevladovali dobri odnosi in skupaj bodo ustvarili konkurenčno in boljšo organizacijo.

Tabela 4: Dejavniki, ki določajo ravni motivacije zaposlenih

	Opis
Vodilni stil	To je ključni dejavnik pri določanju, kako se ljudje počutijo v podjetju in kako so motivirani. Zelo pogosto samo sprememba vodje spreminja psihološko ozračje podjetja in posledično celotno uspešnost ljudi v organizaciji.
Sistem nagrajevanja	Za vsako organizacijo je značilna posebna vrsta nagrajevalne strukture, ki se pogosto razlikuje od osebe do osebe in od oddelka do oddelka.
Organizacijska klima	Organizacijska klima. Ali je vaše podjetje »odličen kraj za delo«? Upravljaavec namerno oblikuje in vzdržuje organizacijsko klimo. V veliki meri ga sestavljajo način, kako ljudje med seboj ravnaajo navzgor in navzdol. Začne se na vrhu, z voditelji, ki navdihujejo in določajo ton za preostalo organizacijo.
Struktura dela	Nekatera dela so po naravi motivacijska in zahtevajo ustvarjalnost, domišljijo in visoko raven energije. Delo, ki vključuje komuniciranje, pogajanje in interakcijo z drugimi ljudmi, da bi pridobili svoje sodelovanje, prinaša najboljše energije pri posamezniku. Vendar je treba ogromno količino dela standardizirati, rutinizirati in narediti sorazmerno neizčrpno, da bi se lahko učinkovito in stroškovno učinkovito izvajali. Težko je motivirati delavce tovarne, ki cel dan delajo ob proizvodni liniji oz. tekočem traku in katerih dejavnosti skrbno spremljamo in reguliramo, da zagotovimo najvišje ravni produktivnosti. Dobre organizacije vedno poskušajo strukturirati delo, tako da se ujemajo z naravo dela in naravo zaposlenega; poskušajo doseči, da delo postane čim zanimivejše in prijetnejše.

Vir: Povzeto in prirejeno po B. Tracy, *The Four Factors of Motivation*, 2018.

2.2.1 Načini motiviranja

Motiviranje zaposlenih v podjetju je eden od ključev za poslovni uspeh, zato bi morala biti motivacija na delovnem mestu del razvojnega načrta in bistven del kadrovskega načrtovanja. O tem, kako motivirati zaposlene, obstaja kar nekaj študij, vse pa kot bistvene elemente navajajo podobne rešitve. Nekatere so poceni, druge podjetje stanejo več, v vse pa je treba vložiti nekaj truda in dobre volje. Na *sliki 8* je prikazanih nekaj načinov za motiviranje zaposlenih, ki dajejo večjo zadovoljstvo na delovnem mestu (10 nasvetov za motivacijo zaposlenih, 2016).

Vsakdo ima različne razloge za delo. Razlogi za delo so individualni tako kot oseba. Toda vsi delujejo, ker dobijo nekaj, kar potrebujejo z delom. Naraščajoče delo vpliva na moralo, motivacijo zaposlenih in kakovost življenja (Heathfield, 2017b).

Slika 8: Načini za motiviranje zaposlenih



Vir: Povzeto in prirejeno po 10 nasvetov za motivacijo zaposlenih, 2016.

2.2.2 Vpliv motivacije na uspešnost dela

Motivirana in usposobljena delovna sila je ključnega pomena za povečanje produktivnosti in kakovosti organizacijskih storitev, da bi dosegli organizacijske cilje. Velika količina svetovnega bogastva se izraža v obliki človeškega kapitala. Človeški viri imajo ključno vlogo v procesu povečevanja učinkovitosti podjetij. Motivirani zaposleni so zato produktivnejši pri delovanju in pomagajo organizacijam preživeti (Ghaffari, Shah, Burgoyne, Nor, Bin, & Salleh, 2017).

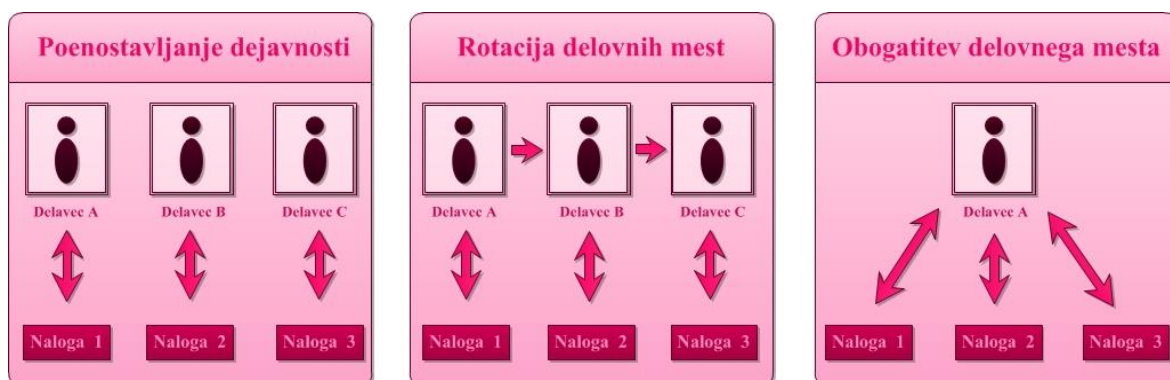
2.3 Oblikovanje delovnih mest za motivacijo

Vsaki organizaciji je v interesu, da bi njeni zaposleni optimalno opravljali svoje delo, bili zanj motivirani in hkrati zadovoljni. Pri tem ima velik vpliv delovno mesto, ki mora biti takšno, da zaposlenemu nudi dobro počutje, veselje in optimizem pri nadaljnjem delu. Posledično vse to vpliva na učinkovitost zaposlenih. Nekdo, ki na svojem delovnem mestu ni zadovoljen, ne bo imel niti posebne motivacije za delo. Vendar pa samo zadovoljstvo ni zagotovilo, da bo zaposleni motiviran za opravljanje nekega dela. Seveda je zadovoljstvo eden od osnovnih pogojev za doseganje motivacije pri zaposlenih (Saop, d.o.o., 2013).

Delovno mesto predstavlja v organizaciji enoto dela, za katero je odgovoren vsak

zaposleni. Pri tem pa je manager tisti, ki mora vedeti, kateri dejavniki so tisti, ki dosegajo motivacijo zaposlenih. Oceniti mora, katera dela jih motivirajo, in tako najti ustrezno nadomestilo za dela, ki zaposlenim ponujajo malo zadovoljstva ali pa jih celo od tega odvračajo. Oblikovanje delovnih mest za motivacijo pri delu pomeni na podlagi motivacijskih teorij izboljšati zadovoljstvo in uspešnost pri delu (glej Sliko 9). Za doseganje tega poznamo štiri različne pristope za oblikovanje delovnih mest. Prvi je poenostavitev delovnega mesta, s katero zmanjšamo število nalog pri zaposlenem z namenom, da bi s tem dosegli večjo učinkovitost. Drugi pristop je tako imenovana rotacija delovnih mest, pri kateri premeščamo zaposlene z enega delovnega mesta na drugega, da bi jim omogočili raznolikost nalog. Pri tem pa moramo paziti, da se zahtevnost posameznih nalog ne poveča. Tretji pristop je povečanje delovnega mesta, s čimer združimo več nalog v eno novo in tako dobimo širše delovno mesto. Takšen pristop se uporablja predvsem, ko so zaposleni nezadovoljni s preveč enostavnimi deli. Tu moramo upoštevati tudi to, da s povečanjem nalog nudimo tudi več časa za njihovo izvršitev. Četrti pristop pa je obogatitev delovnega mesta. To storimo tako, da zaposlenemu povečamo odgovornost in mu pri tem damo priložnost za rast, učenje in dosežke. S takšnim delovnim mestom dobi zaposleni nadzor nad resursi, sprejemanjem odločitev, osebno rastjo in postavljanjem ritma dela (Dimovski et al., 2013, str. 239–240).

Slika 9: Primeri oblikovanja delovnega mesta



Vir: Povzeto in prirejeno po R. L. Daft in D. Marcic, *Understanding management*, 2001, str. 424.

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA S PRIPOROČILI

3.1 Opis podjetja Lindner

Skupina Lindner je vodilno evropsko podjetje na področju notranjega oblikovanja, gradnje fasad in izolacije. Družinsko podjetje ima več kot 45 let izkušenj na področju razvoja in izvajanja individualnih in naprednih projektnih rešitev. Z delovno silo, ki presega 6.000 zaposlenih po vsem svetu, Lindner upravlja proizvodne obrate in hčerinska podjetja v več kot 20 državah s sedežem v Arnstorfu v Nemčiji. Že od ustanovitve leta 1965 se ravna po

principu, da ponudijo kupcu vse na enem mestu (Lindner-group, 2018).

Slogan podjetja se glasi »grajenje novih rešitev«. Glavni cilj je spremljanje sprememb na trgu. Znano je, da gradnja zahteva napredne estetske, ekonomske in okoljske rešitve na visoki tehnični ravni. Izboljševanje kakovosti proizvodov, sistemov in storitev mora ustrezati potrebam ljudi oziroma strank ter mora biti v skladu z okoljskimi zahtevami. Podjetje je za doseg ciljev sprejelo izzive. Njihove prioritete so popolna predanost, fleksibilnost in ustrežljivost strankam (Lindner-group, 2018).

Ker se njihov slogan glasi »grajenje novih rešitev«, obsegajo ponudbe, kot so izolacija, fasaderstvo, izgradnja aerodromov, tunelov, železnice, oprema termoelektrarn in drugih večjih prostorov. Pri tem vsako od hčerinskih podjetij izvaja svoj del. Če so sami izvajalci celotnega projekta, delo izvajajo tako, da vsako hčerinsko podjetje, ki se ukvarja s svojo panogo, pošlje na določeno gradbišče zahtevano število delavcev. Tako skupaj delujejo kot eno ogromno podjetje, saj si med seboj pomagajo z »izposojajo« kvalificiranih delavcev. S tem prihranijo čas za iskanje podnajemnikov in lahko, v skladu s svojim principom, sami opravijo delo od začetka do konca. Prisotni so v Nemčiji, srednji in vzhodni Evropi, pa tudi po ostalem delu sveta (Lindner-group, 2018).

Slika 10: Logotip podjetja Lindner



Vir: Logotip podjetja Lindner d. o. o., b.l.

3.2 Hčerinsko podjetje Lindner s sedežem v Zagrebu

Hrvaško podjetje Lindner, d. o. o., je bilo vpisano v register 3. oktobra 2007 v Zagrebu. Z ustanovitvijo je pričel Vladimir Majcen 1. januarja 2008. Začetno delo je bilo kar naporno in je zahtevalo kar veliko časa ter volje. Najprej je bilo treba pridobiti certifikate za delo na gradbišču, nato nabaviti stroje za izdelavo izolacijskih elementov ter kupiti vozni park in zaposliti prve delavce.

Glavne dejavnosti podjetja so toplo-hladna in zvočna izolacija, suhomontaža in prodaja izolacijskih materialov. Podjetje je sodelovalo kot podizvajalec pri nekaterih večjih projektih, kot so gradnja City Centra v Splitu in Zagrebu, sežigalnice odpadkov v Frankfurtu, termoelektrarne v Mannheimu in Šoštanju. Pomagali so tudi pri izgradnji dveh večjih projektov v Nemčiji, in sicer v mestu Papenburg, kjer je šlo za izgradnji dveh večjih ladij križark. Trenutno delajo poslovalnice Erste banke v Zagrebu, kmalu pa bodo pričeli z izvajanjem del za Lidlovo upravno stavbo v Veliki Gorici na Hrvaškem.

Glavni namen podjetja je, da se ustvari nova dodatna vrednost. Ta se kaže z investiranjem v nove stavbene zgradbe, vozni park ter s stimulacijo delavcev (bolje oziroma več kot bodo naredili, boljše bodo plače).

V letu 2009 je bil direktor Vladimir Majcen imenovan za podjetnika leta na Hrvaškem in sicer 1 % po novoosnovani vrednosti, 2 % po prihodkih, 3 % po dobičku ter 4 % po produktivnosti. Naslednje leto je podjetje dobilo priznanje gazele za uspešnost hitro rastočega podjetja, leta 2012 pa je bil direktor vpisan v zlato knjigo podjetnikov.

Organizacijska struktura hčerinskega podjetja Lindner s sedežem v Zagrebu:

Podjetje Lindner, d. o. o., je srednje veliko podjetje, ki ima trenutno zaposlenih 98 ljudi. Malo več kot polovica jih je zaposlenih za nedoločen čas, ostale pa podjetje zaposluje glede na količino predvidenega dela. Tako direktor že na začetku leta predvidi načrt dela podjetja za celotno leto in potem glede na količino dela zaposli delavce. Dosti jih tako dobi pogodbo za delo za določen čas (do enega leta), nato pa jih razpošljejo po gradbiščih, kjer jih potrebujejo. Zaradi tega se število zaposlenih vseskozi spreminja. Pogodbe za nedoločen čas imajo predvsem zaposleni, ki so v podjetju zaposleni že več kot tri leta. Na ta način vodilni v podjetju najprej vidijo, ali takšen človek ustreza organizaciji ali ne. Številni pa se v podjetju zaposlijo, ker si želijo hitrega zaslužka v tujini. Zato jih podjetje pošlje v Nemčijo, Belgijo itd., nato pa ugotovijo, da takšno delo ni zanje in pozneje dajo sporazumno odpoved. Tudi to je eden od razlogov za spreminjanje števila zaposlenih.

Organizacijska struktura podjetja je razdeljena hierarhično. Na vrhu piramide se nahaja direktor podjetja, ki je glavni pri procesu odločanja in določanju strategij podjetja. Direktor ima pod seboj celotno področje računovodstva, administracije, kadrovske službe, prodaje in montaže na Hrvaškem, kamor spadajo tudi vsi projekti, ki se izvajajo v Sloveniji. Oddelek, ki se ukvarja z montažo v Nemčiji, lahko razdelimo na dve podobmočji. Prvi del predstavlja oddelek s sedežem v Frankfurtu, drugi pa v Münchnu. Vsak od teh pa ima pod seboj določeno število delavcev, odvisno od tega, koliko jih potrebuje. To pomeni, da podjetje glede na potrebe dela zaposlene predstavlja z enega gradbišča na drugega. Zaradi tega imajo lahko zaposleni pri vsakem projektu drugega vodjo. S tem se lahko spreminja tudi število zaposlenih, ki so jim ti vodje nadrejeni.

3.3 Zasnova raziskave in metodologija

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu o konstruktivnem avtentičnega vodenja in motivacije v podjetju Lindner. Pričela sem z opredelitvijo problematike magistrskega dela, kateri sledi oblikovanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj. Torej je teoretični del namenjen raziskavi avtentičnega vodenja, njegovih značilnosti in sposobnosti vodij ter predstavitvi motivacije v podjetju. Pri tem sem tudi ugotavljala, kateri motivacijski dejavniki povečujejo uspešnost organizacije. Za boljše ugotovitev dejanskega stanja in objektivnejše rezultate sem naredila anketo,

sestavljeno iz več delov. Ankete so bile napisane v hrvaškem jeziku, da so jih anketiranci lažje razumeli, saj se podjetje Lindner nahaja v Zagrebu. V prilogah se nahaja (glej Prilogo 1) anketa v slovenskem jeziku. Po anketi je sledil še semistrukturiran intervju z direktorjem podjetja. Na koncu sem pridobljene rezultate interpretirala ter podala priporočila vodstvu podjetja Lindner, da bi prispevala k boljšemu delovanju organizacije in večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

3.3.1 Namen in cilji raziskave

Glavni cilj magistrskega dela je s pomočjo tuje in domače literature ter javno dostopnih znanstvenih in strokovnih člankov preučiti avtentično vodenje, njegove elemente in jih povezati z motivacijo v podjetju Lindner.

Namen raziskave je razširiti znanje o avtentičnem vodenju in motivaciji v organizaciji ter vodstvu podjetja podati pridobljene rezultate.

3.3.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da so v podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja, ki skupaj z motivacijo pozitivno vplivajo na zaposlene v podjetju, kar se pokaže z boljšimi rezultati in dobrim poslovanjem podjetja.

Metodološka raziskava temelji na naslednjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Ali in v kolikšni meri je avtentično vodenje prisotno v podjetju Lindner?
2. Ali zaposleni v podjetju Lindner vidijo svojega vodjo kot avtentičnega?
3. Ali so v podjetju Lindner prisotni elementi avtentičnega vodenja?
4. Kakšen vpliv ima vodja na motivacijo zaposlenih v podjetju in s katerimi dejavniki jo dosega?
5. Ali avtentično vodenje in motivacija pripomoreta k izboljšanju učinkovitosti in uspeha v izbranem podjetju?

3.3.3 Metoda raziskave

Empirični del magistrskega dela temelji na multimetodološki raziskavi v podjetju Lindner. Za raziskavo sem uporabila anonimno anketiranje zaposlenih ter primarne in sekundarne vire. V ta namen sem oblikovala dva anketna vprašalnika. Prvi je bil namenjen vodjam, drugi pa ostalim zaposlenim. V prvem delu anketnega vprašalnika me je zanimal koncept avtentičnosti, v drugem pa motivacija. Prvi del tako zajema avtentično vodenje in elemente avtentičnega vodenja, pri čemer me je zanimalo, kako se to kaže v podjetju in kako ga občutijo oz. prepoznajo zaposleni. V drugem delu oz. pri motivaciji pa so me zanimali predvsem dejavniki, zaradi katerih zaposleni vlagajo trud v delo. Da bi prišla do

natančnejših in objektivnejših podatkov, sem v empirični del pričujočega dela vključila še semistrukturiran intervju z direktorjem podjetja.

3.3.4 Oblikovanje vprašalnika

Študijo sem izvedla v podjetju Lindner. Oblikovala sem vprašanja in jih sistematično razvrstila v anonimen vprašalnik, razdeljen na tri sklope. Prvi sklop je vseboval dve vprašanji in je bil namenjen vsem v podjetju, saj sta me tu zanimali predvsem starostna struktura in doba zaposlitve v podjetju. Drugi sklop ankete je bil namenjen raziskovanju avtentičnosti, kjer so najprej zaposleni ocenili vodjo, nato pa so se ocenjevali vodje sami (direktor podjetja, vodja v Frankfurtu in Münchnu). Tu me je zanimalo predvsem, kakšno mnenje imajo zaposleni o nadrejenih, kakšni so njihovi medsebojni odnosi in lastnosti samih vodij. Tretji sklop pa se je navezoval na motivacijo. Pri motivaciji sem se osredotočila predvsem na motivacijske dejavnike, ki so prisotni pri delu, motivacijske dejavnike, ki bi si jih v večji meri želeli na delovnem mestu, o splošni motiviranosti prihajanja na delo, prevzemanju večje odgovornosti in obsega dela za boljše plačilo ter o poštenem obravnavanju na delovnem mestu. Vprašala sem jih tudi, kako oni vidijo svojega vodjo. Pri vseh vprašanjih so imeli anketiranci možnost odgovarjanja na podlagi Likertove petstopenjske merske lestvice. Za boljši pregled pa sem pridobila še dodatne informacije z izvedbo semistrukturiranega intervjuja, ki sem ga opravila z direktorjem podjetja. Vprašanja so bila odprtega tipa, navezovala so se na konstrukt motivacije in avtentičnega vodenja, kakor tudi direktorja kot osebe, kako razmišlja, kaj mu je pomembno pri vodenju oz. poslovanju. Po intervjuju in analizi anket je možno opaziti, da direktor skrbi za svoje zaposlene, jih spoštuje, ustrezno motivira, saj se zaveda da usklajenost in zanesljivost ekipe vplivata na dobro klimo in s tem na boljše rezultate v podjetju.

3.4 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov sem opravila empirično raziskavo. Pripravila sem analizo in podatke interpretirala. Rezultate vsakega vprašanja sem ponazorila grafično ali v tabeli.

Ankete sem torej razdelila vsem, katerim sem jih lahko izročila ali poslala. Od njih sem pričakovala odgovor v dogovorjenem roku. Tako je od skupno 98 zaposlenih anketo prejelo 92 ljudi (mednje štejem tudi direktorja podjetja), kar predstavlja 93,9 odstotka. Na anketna vprašanja je odgovorilo 88 zaposlenih, kar predstavlja 89,8 odstotka vseh zaposlenih. Ankete so bile v hrvaškem jeziku v prilogah pa je vidna (glej Prilogo 1) anketa v slovenskem jeziku.

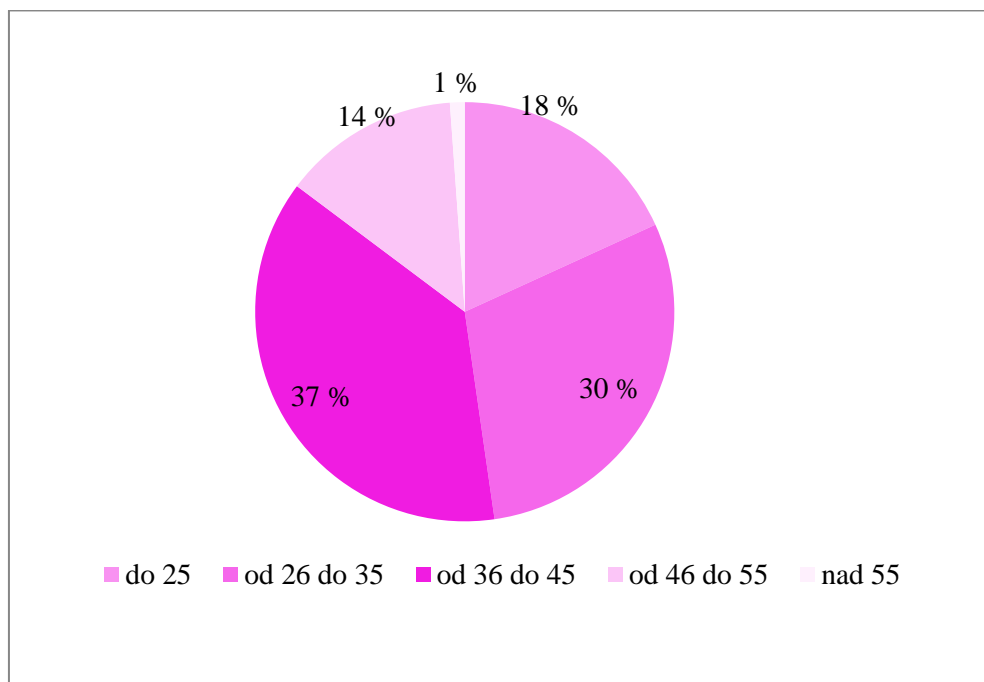
Zaradi nenehnega izmenjavanja delavcev pri vodjah montaže sem anketna vprašanja razdelila tako, da so delavci odgovore podajali za tistega vodjo, pod katerim so v času izvajanja ankete opravljali svoje delo. Tako so delavci odgovarjali le na vprašanja, ki so

bila zastavljena za njih. Odgovore pa so podali za vodjo, ki jim je bil v času izvajanja ankete nadrejeni. Zaposleni v računovodstvu, administraciji, kadrovske službi, prodaji, vodje oddelkov pri montaži in ena ekipa monterjev pa so svoje odgovore podali za svojega nadrejenega, saj jim je ta stalno nadrejeni. To pomeni, da se njihovi vodje glede na potrebe dela ne spreminjajo, ampak imajo vedno istega vodjo, tj. direktorja podjetja.

Pri prvem delu ankete sta me zanimali predvsem starostna struktura in doba zaposlitve v podjetju.

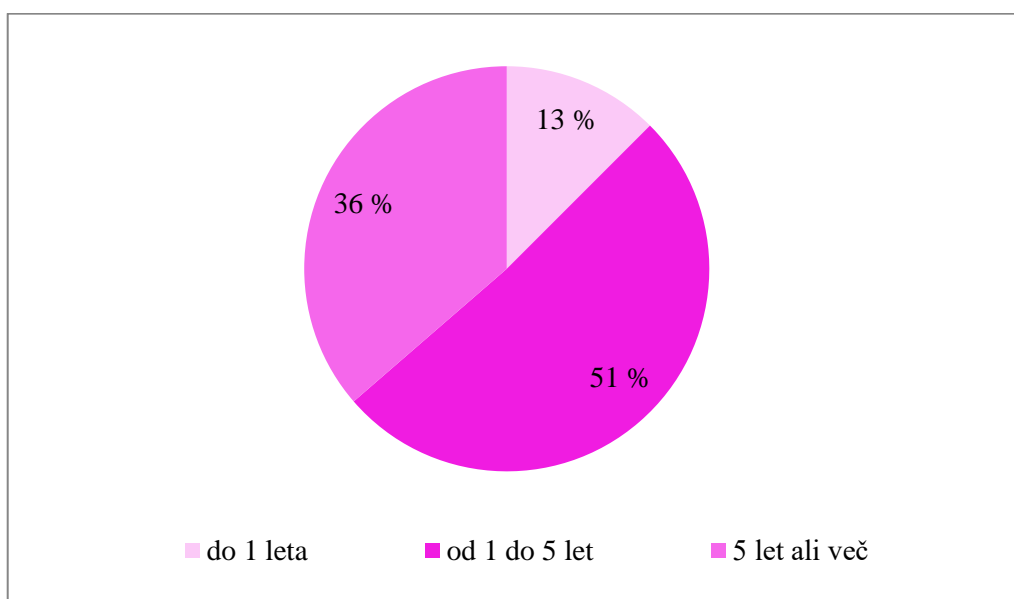
Na osnovi rezultatov anket (glej Slika 11) sem ugotovila, da ima hrvaško podjetje Lindner, d. o. o., zaposlenih največ ljudi srednjih let, ki so stari od 36 do 45 let. Mlajših, ki so stari od 26 do 35 let, je malo manj, med zaposlenimi pa je najmanj starejših od 50 let. Eden od razlogov za to je tudi ta, da je podjetje Lindner razmeroma mlado podjetje in zaposluje predvsem ljudi mlajše generacije. V podjetju tako raje zaposlijo mlade ljudi in jih nato nekaj časa izobražujejo. Dolgoročno s tem pridobijo razmeroma mlad in izobražen kader.

Slika 11: Grafičen prikaz starosti zaposlenih v podjetju Lindner



S Slike 12 lahko vidimo, da dela v podjetju največ ljudi, ki so tam zaposleni eno do pet let (51 odstotkov). Malo manj je tistih, ki so v podjetju zaposleni že več kot pet let (36 odstotkov), najmanj pa je tistih, ki v podjetju niso še niti eno leto (13 odstotkov). Kar nekaj je seveda takšnih, ki se zaradi hitrejšega in večjega zaslužka za nekaj mesecev odpravijo na delo v tujino.

Slika 12: Grafičen prikaz zaposlitvene dobe zaposlenih v podjetju



3.4.1 Avtentično vodenje v podjetju

V okviru tega podpoglavja so najprej navedene ugotovitve in interpretacija rezultatov s strani zaposlenih glede zaznane avtentičnosti direktorja, vodje v Frankfurtu in Münchnu. Vprašalnik je vseboval 17 vprašanj, na katera so anketiranci odgovarjali tako, da so obkrožili številko od 1 do 5, ki jim je najbolje ustrezala pri vsakem vprašanju (glej Prilogo 1). Pri tem števila predstavljajo naslednje:

- 1 – s trditvijo se sploh ne strinjam,
- 2 – s trditvijo se ne strinjam,
- 3 – s trditvijo se delno strinjam,
- 4 – s trditvijo se strinjam in
- 5 – s trditvijo se popolnoma strinjam.

Največje možno število doseženih točk je bilo 76 ali več, najmanjše pa 42.

Tabela 5: Zaznavanje vodij s strani sledilcev

	Direktor	Vodja v Frankfurtu	Vodja v Münchnu
Vsota:	1681	2735	2175
Število anketirancev:	21	38	29
Rezultat (točk):	80	72	75

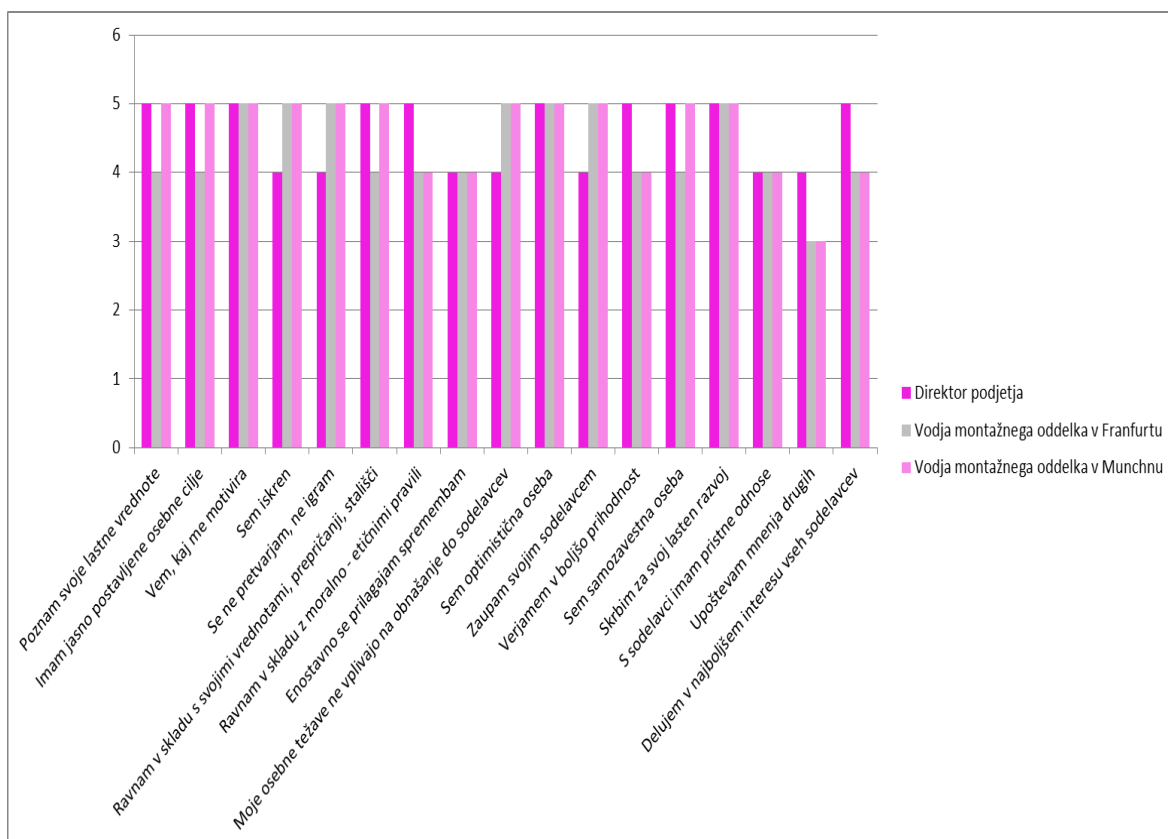
Kot so pokazali rezultati raziskave, so meritve zaznane avtentičnosti zelo visoke. Vodji v Frankfurtu in Münchnu so zaposleni uvrstili v drugi razred, kjer je rang od 60 do 75 točk. Ta stopnja avtentičnosti je zelo zadovoljiva, pri čemer obstaja velika možnost, da v

prihodnosti postane zelo avtentična. Takšen vodja potrebuje še nekaj izkušenj, vendar je na pravi poti. Direktorju podjetja pa so zaposleni pripisali kar 80 točk. S tem so ga uvrstili v najvišji rang, kar pomeni, da je zelo avtentična oseba in je izjemen zgled preostalim sodelavcem.

Pri drugem delu ankete pa so na vprašanja odgovarjali vodje oddelkov. Vprašanja so bila zastavljena tako, da so vodje z odgovori podali mnenje o sebi in svojem delu. Zanimalo me je predvsem njihovo mnenje o svojem odnosu do dela in podrejenih. Torej prvi sklop predstavlja samoocenitev vodij oziroma mnenje vodij o tem, kako sebe vidijo v vlogi vodje in o odnosu do podrejenih. V teh sklopih so zajeti odgovori direktorja podjetja, vodje montažnega oddelka v Frankfurtu in v Münchnu.

Če seštejemo ocene (glej Sliko 13), s katerimi so se vodje ocenjevali, pridemo do zanimivih rezultatov. Vidimo, da ima direktor kar 78 točk, kar ga uvršča v najvišji razred. Prav tako pa so ga sem uvrstili tudi njegovi zaposleni, ki so mu pripisali še dve točki več. Torej so enotnega mnenja. Vodja Frankfurta se je ocenil s 74 točkami, kar pomeni dve točki več od ocene, ki jo je dobil od svojih zaposlenih, vendar je kljub temu še vedno v istem razredu. Vodja v Münchnu pa si je pripisal 77 točk, kar naj bi ga uvrstilo v najvišji razred, vendar so mu zaposleni pripisali dve točki manj. Torej je prišlo do razlik v mnenju le pri vodji v Münchnu.

Slika 13: Samoocenitev vodij



Analiza: Sodeč po odgovorih anketirancev (glej Sliko 13) je razvidno, da so si vodje pri svoji samooceni dokaj enotni. Vsi se strinjajo, da se enostavno prilagajajo spremembam in da imajo s sodelavci pristne odnose. Popolnoma se strinjajo, da vedo, kaj jih motivira, da so optimistične osebe in da skrbijo za svoj lasten razvoj, kar so dobre lastnosti za podjetje. Pri vprašanjih, ali ravnajo v skladu z moralno-etičnimi pravili, verjamejo v boljšo prihodnost in delujejo v najboljšem interesu vseh sodelavcev, se vodji montažnega oddelka v Frankfurtu in Münchnu strinjata s trditvami, medtem ko se direktor popolnoma strinja.

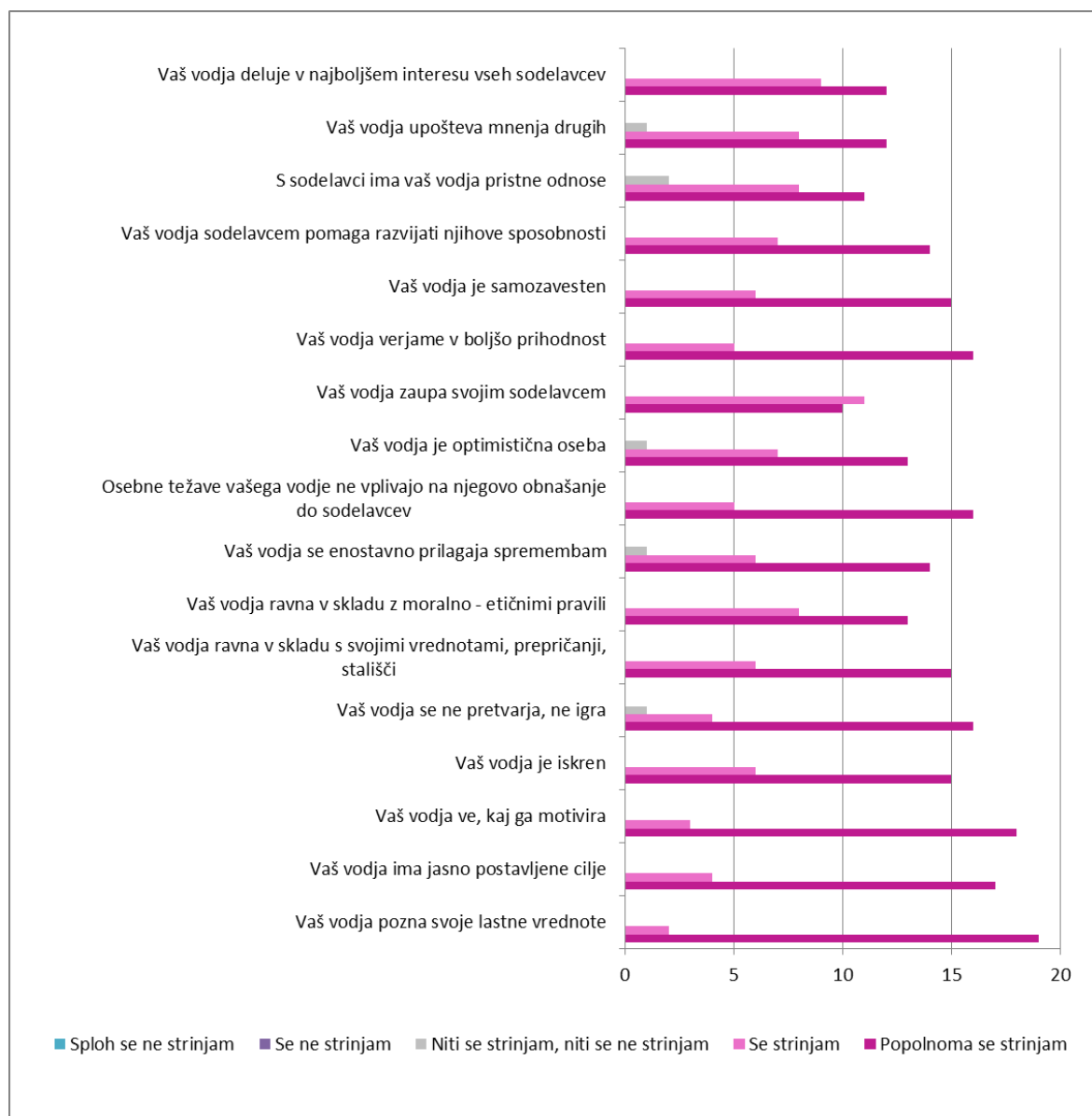
Opažam tudi, da sta si direktor in vodja v Münchnu dokaj podobna. Namreč pri vprašanjih, kjer sta ocenjevala sebe kot osebo in v vlogi vodje, sta si bila zelo enotna. Oba sta se popolnoma strinjala, da poznata svoje lastne vrednote, imata jasno postavljene osebne cilje, ravnata v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči in sta samozavestni osebi.

Dokaj enotna sta tudi vodji v Frankfurtu in Münchnu. Namreč na vprašanja, kjer so bile podane trditve »sem iskren«, »se ne pretvarjam oziroma ne igram«, »moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev«, in pri zaupanju do sodelavcev sta se opredelila, da se s trditvami popolnoma strinjata, medtem ko se direktor z njimi le strinja.

Torej so si bili nadrejeni pri sklopih vprašanj, kjer so ocenjevali same sebe kot osebe in v vlogi vodij, dokaj enotni. Pri nekaterih vprašanjih z boljšo samooceno od ostalih odstopa le direktor podjetja, kar je tudi razumljivo, saj je sam najbolj odgovoren za dobro delovanje podjetja. Najmanjše razlike med odgovori nadrejenih pa so se pojavile le pri dveh vprašanjih, ko so morali odgovoriti, če se enostavno prilagajajo spremembam in ali imajo s sodelavci pristne odnose.

Ocenitev direktorja podjetja s strani zaposlenih: Direktorja podjetja je skupno ocenilo 21 od 23 zaposlenih, kar predstavlja 91,3 odstotka. Sem štejemo zaposlene v računovodstvu, administraciji, kadrovske službi, nabavi in prodaji ter vodje montažnih oddelkov in skupino monterjev. Ena zaposlena ankete ni mogla rešiti, ker je na porodniškem dopustu, en zaposleni pa ankete ni želel izpolniti zaradi osebnih razlogov. Rezultati so grafično predstavljeni v odstotkih na Sliki 14.

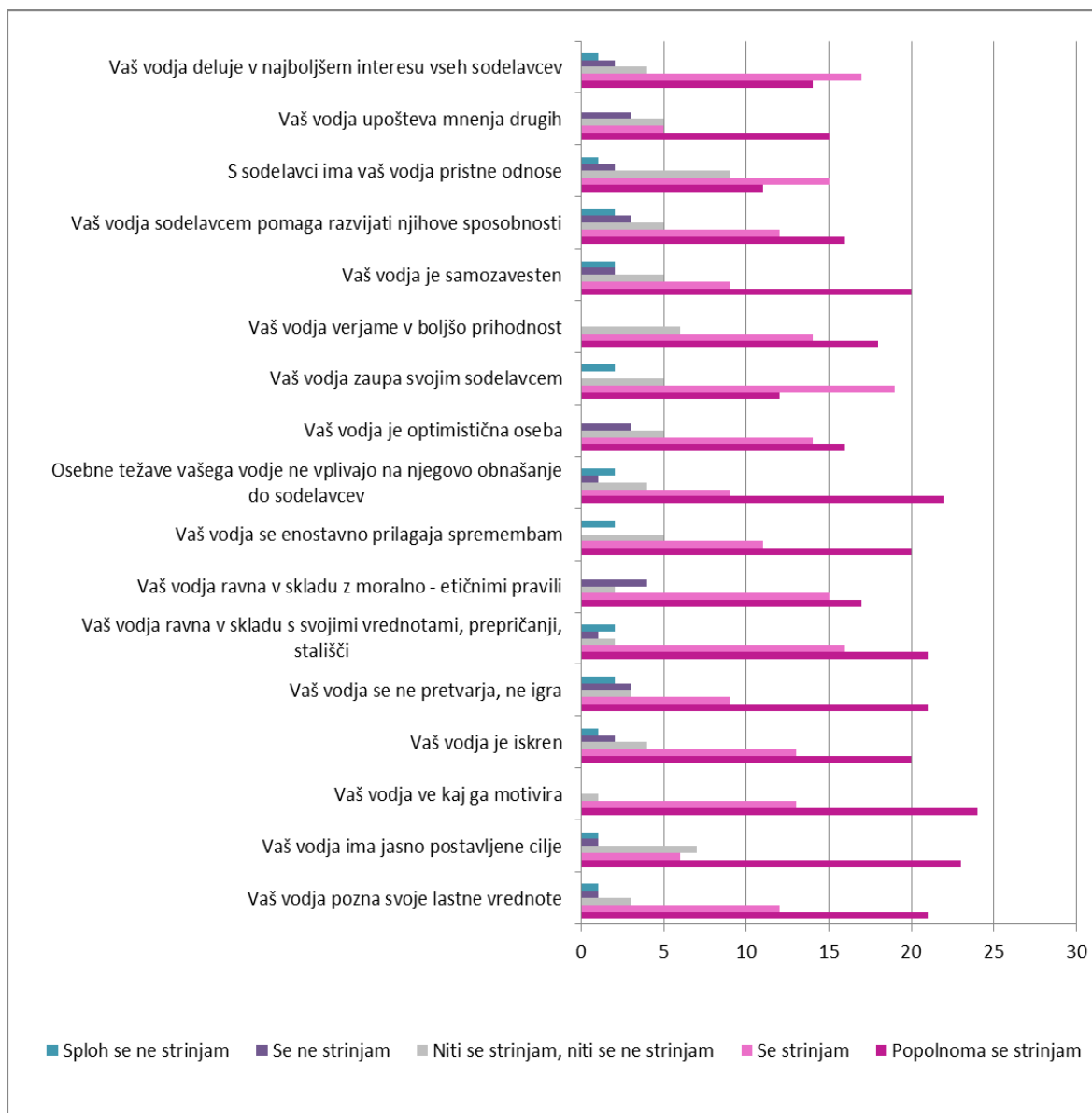
Slika 14: Grafični prikaz ocenitve direktorja s strani podrejenih



Analiza: Rezultati kažejo (glej Sliko 14), da se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da direktor pozna svoje lastne vrednote. S to trditvijo se popolnoma strinja kar 90,5 odstotka vprašanih. Anketiranci se strinjajo tudi s trditvami, da jim vodja zaupa in da deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Večina pa se jih strinja tudi s tem, da je njihov vodja samozavesten, optimistično naravnani in iskren. Manj pa se zaposleni strinjajo s trditvami, da vodja upošteva njihova mnenja pri odločitvah, da ima z vsemi pristne odnose in da se ne pretvarja.

Ocenitev vodje montažnega oddelka v Frankfurtu s strani zaposlenih: V času izpolnjevanja ankete je bil vodja montažnega oddelka v Frankfurtu odgovoren za 41 zaposlenih. Na anketna vprašanja je odgovorilo 38 anketirancev, kar znaša 92,7-odstotno izpolnjenost ankete. Rezultati so predstavljeni spodaj na Sliki 15.

Slika 15: Grafični prikaz ocenitve vodje montažnega oddelka v Frankfurtu s strani podrejenih

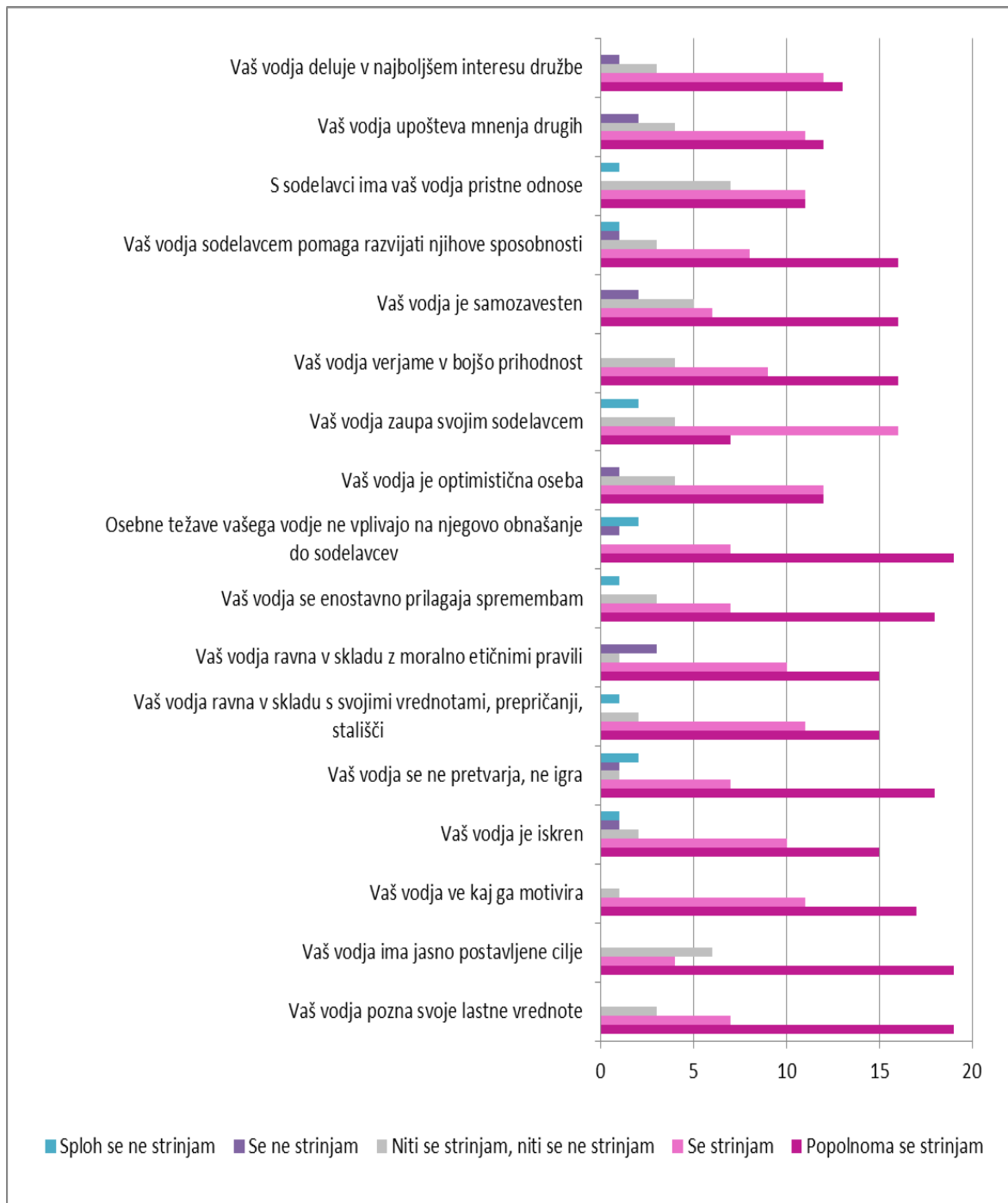


Analiza: Rezultati kažejo (glej Sliko 15), da so zaposleni vodjo montažnega oddelka v Frankfurtu ocenili zelo dobro. Najbolj se strinjajo s trditvama, da vodja ve, kaj ga motivira (popolnoma se strinja 63 odstotkov anketiranih) in da ima jasno postavljene cilje (popolnoma se strinja 60,5 odstotka anketiranih). Tudi z ostalimi trditvami se večina zaposlenih strinja ali popolnoma strinja, le pri redkih vprašanjih se vprašani s trditvijo strinjajo le delno. Najslabše ocenjena je trditev, da vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili, vendar se tudi pri tej trditvi zaposleni večinoma strinjajo oziroma popolnoma strinjajo.

Ocenitev vodje montažnega oddelka v Münchnu s strani zaposlenih: Vodja montažnega oddelka v Münchnu je bil v času izpolnjevanja ankete odgovoren za 34

zaposlenih. Na anketna vprašanja jih je odgovorilo 29, kar znaša 85,3 odstotka. Rezultati so prikazani spodaj na Sliki 16.

Slika 16: Grafični prikaz ocenitve vodje montažnega oddelka v Münchnu s strani podrejenih



Analiza: Na podlagi rezultatov v povezavi z vodjo montažnega oddelka v Münchnu je razvidno (glej Sliko 16), da so si bili anketiranci najbolj enotni pri trditvah, da vodja pozna svoje lastne vrednote, ima jasno postavljene cilje in da njegove osebne težave ne vplivajo

na obnašanje do sodelavcev (s trditvijo se popolnoma strinja 65,5 odstotka anketirancev). Dokaj enotni so bili tudi pri trditvi, da vodja zaupa svojim sodelavcem. S tem se jih strinja kar 55 odstotkov. Pri nekaterih trditvah pa anketiranci niso bili tako enotni. Pri trditvah, da ima vodja s sodelavci pristne odnose in da ima jasno postavljene cilje, je večina anketirancev odgovorila, da se s trditvama popolnoma strinja oziroma strinja, dosti pa je bilo tudi takšnih, ki so odgovorili, da se s trditvama strinjajo le delno. Tudi pri trditvah, da vodja verjame v boljšo prihodnost in da sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti, se je večina vprašanih s tem popolnoma strinjala oziroma strinjala.

Iz analize je razvidno, da imajo analizirani vodje jasno postavljene cilje. Anketiranci se glede direktorja in vodje v Münchnu strinjajo tudi s tem, da jima zaupajo in da poznata svoje lastne vrednote. Razlika pa se pokaže pri trditvi, da ima vodja s sodelavci pristne odnose, namreč glede vodje v Münchnu njegovi zaposleni menijo, da ima pristnejše odnose kot tisti, ki delajo v administraciji pod pristojnostjo direktorja.

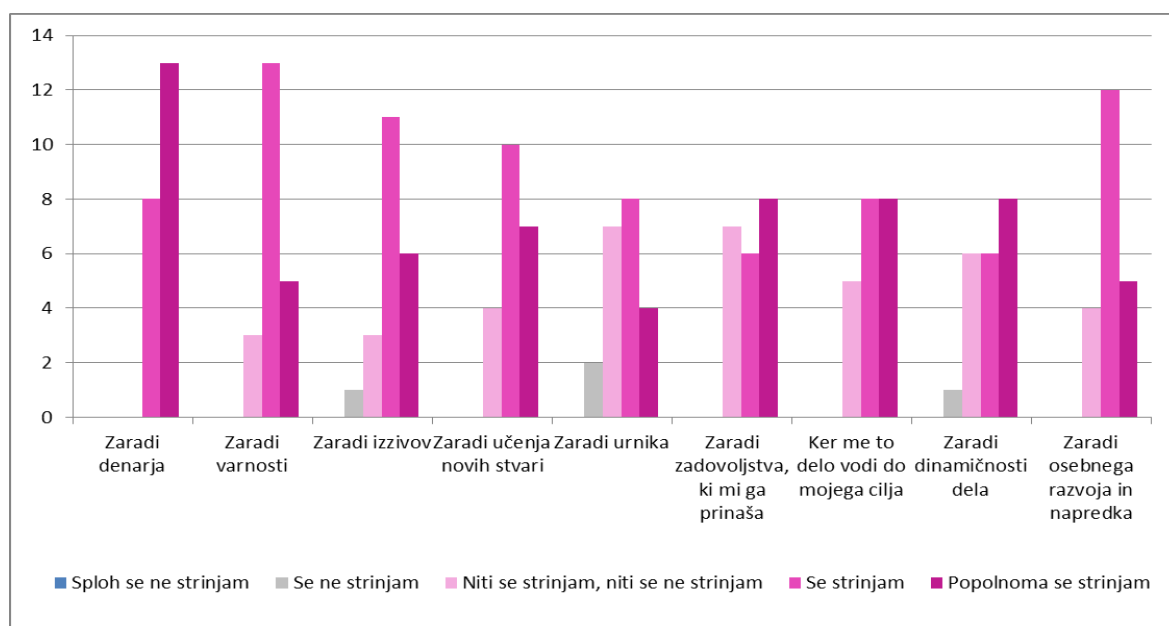
3.4.2 Motivacija zaposlenih v podjetju

V tretjem delu vprašalnika sem se navezovala na motivacijo. V zvezi s tem me je zanimalo, zakaj zaposleni v podjetju Lindner delajo to, kar delajo, kateri so tisti dejavniki, ki jih motivirajo, da v svoje delo vlagajo svoj trud, kateri dejavniki so jim na delovnem mestu najpomembnejši, kaj pogrešajo na delovnem mestu, kar bi jih bolj motiviralo za delo, ter kakšne so lastnosti njihovega vodje. Anketiranci so podajali svoje odgovore tako, da so obkrožili številko od 1 do 5, ki jim je najbolj ustrezala pri vsakem vprašanju (glej Prilogo 1). Pri tem števila predstavljajo naslednje:

- 1 – s trditvijo se sploh ne strinjam,
- 2 – s trditvijo se ne strinjam,
- 3 – s trditvijo se delno strinjam,
- 4 – s trditvijo se strinjam in
- 5 – s trditvijo se popolnoma strinjam.

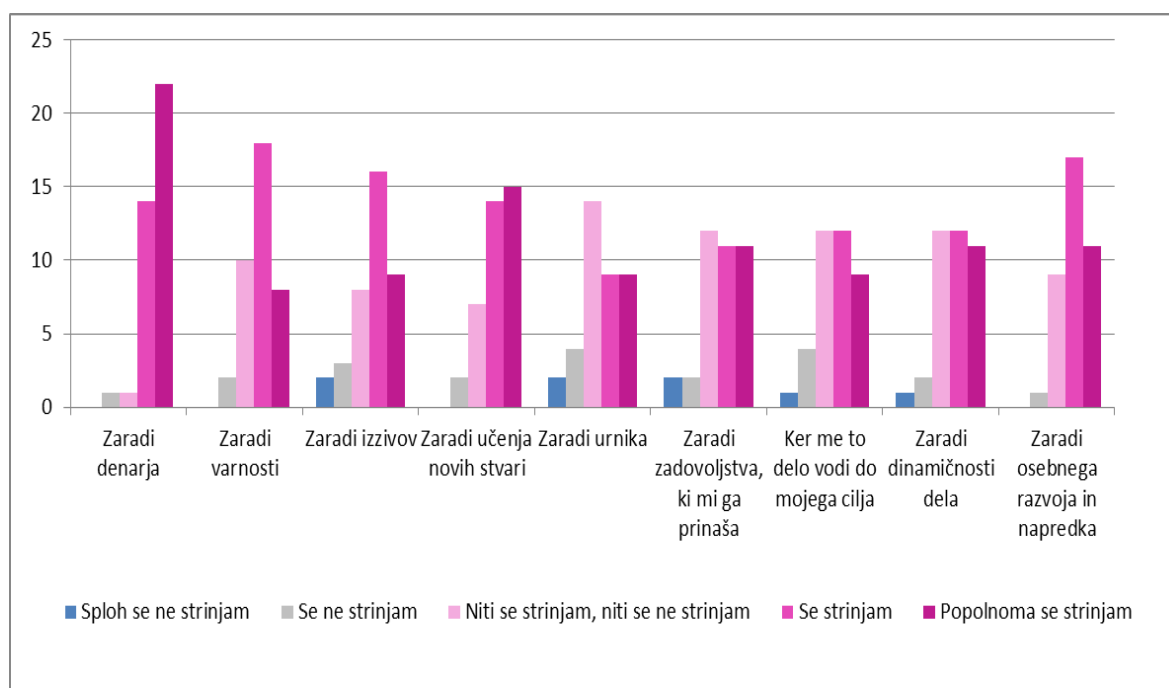
S prvim vprašanjem sem želela ugotoviti, zakaj zaposleni delajo to, kar delajo, kaj jih motivira, da opravljajo svoje delo. Njihove odgovore prikazujem na Sliki 17, s katere lahko razberemo, da je najpomembnejši dejavnik denar. Direktorja podjetja je skupno ocenilo 21 od 23 zaposlenih, kar predstavlja 91,3 odstotka. S to trditvijo se jih popolnoma strinja kar 62 odstotkov. Veliko pa se jih strinja s trditvami, da delajo zaradi varnosti, osebnega razvoja in napredka, izzivov in učenja novih stvari. Kot najmanj pomemben vzrok opravljanja njihovega dela pa so ocenili svoj urnik.

Slika 17: Motivi opravljanja dela – direktor



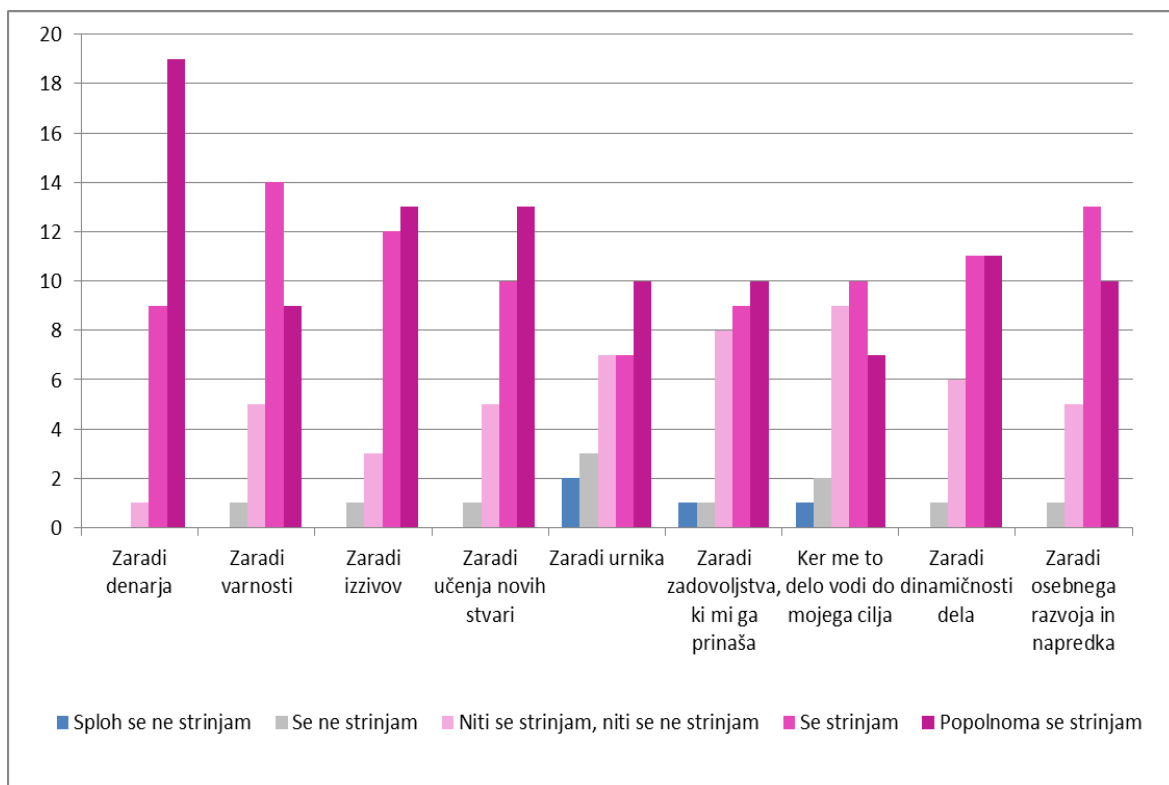
Vodjo v Frankfurtu je ocenjevalo 38 zaposlenih. S Slike 18 je razvidno, da je tudi tukaj najpomembnejši dejavnik denar. S to trditvijo se jih popolnoma strinja kar 58 odstotkov. Nadalje se jih kar 47 odstotkov strinja s tem, da jim je pomembna varnost, ki ji po pomembnosti sledita osebni razvoj in napredek. Delno se strinjajo s trditvijo, da delo opravljajo zaradi urnika (36,8 odstotka anketirancev). Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da jih njihovo delo vodi do cilja (10,5 odstotka).

Slika 18: Motivi opravljanja dela – Frankfurt



Tudi v Münchnu anketiranci enako menijo. Kar 65,5 odstotka se jih popolnoma strinja, da jim je denar pomemben motivacijski dejavnik. Z 48,3 odstotki sledi, da delo opravljajo zaradi varnosti, pomemben dejavnik pa jim je tudi osebni razvoj in napredek (44,8 odstotka). Delno pa se strinjajo, da jih delo vodi do njihovega cilja (31 odstotkov). Najmanj pomemben motivator jim je urnik dela (10,3 odstotka). Rezultati so predstavljeni na Sliki 19.

Slika 19: Motivi opravljanja dela – München

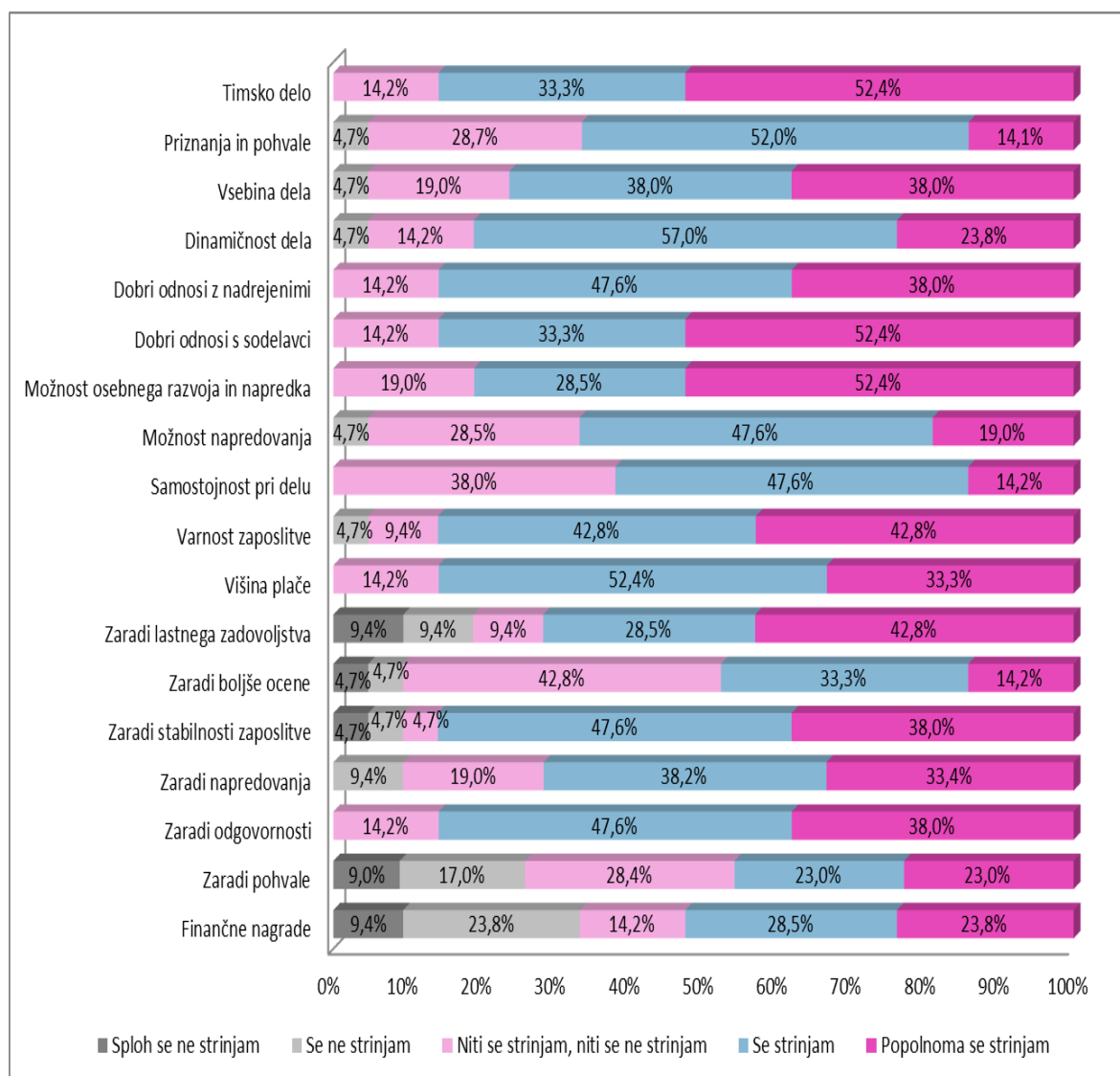


Opazamo, da so vsem zaposlenim v podjetju Lindner glavni motivacijski dejavniki denar, varnost ter osebni razvoj in napredek. Kot najmanj pomemben razlog za opravljanje dela pa so ocenili urnik.

Pri drugem vprašanju so me zanimali kateri so materialni oz. nematerialni motivacijski dejavniki, ki spodbujajo zaposlene na delovnem mestu. Pri direktorju je s Slike 20 razvidno, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki so zaposlenim najpomembnejši na njihovem delovnem mestu in zaradi njih v delo vlagajo svoj trud. 52,4 odstotka anketirancev je izrazilo, da jim veliko pomenijo: možnost osebnega razvoja in napredka, dobri odnosi s sodelavci in timsko delo. Kar 57 odstotkov anketiranih se strinja, da jim je pomembna dinamičnost dela, ki ji sledijo priznanja in pohvale ter višina plače. Strinjajo se tudi s trditvami, da delo opravljajo zaradi odgovornosti, stabilnosti zaposlitve, samostojnosti pri delu, možnost napredovanja in dobrih odnosov z nadrejenimi (47,6 odstotka). Zanimivo je, da je nekaterim zaposlenim najmanj pomemben motivacijski

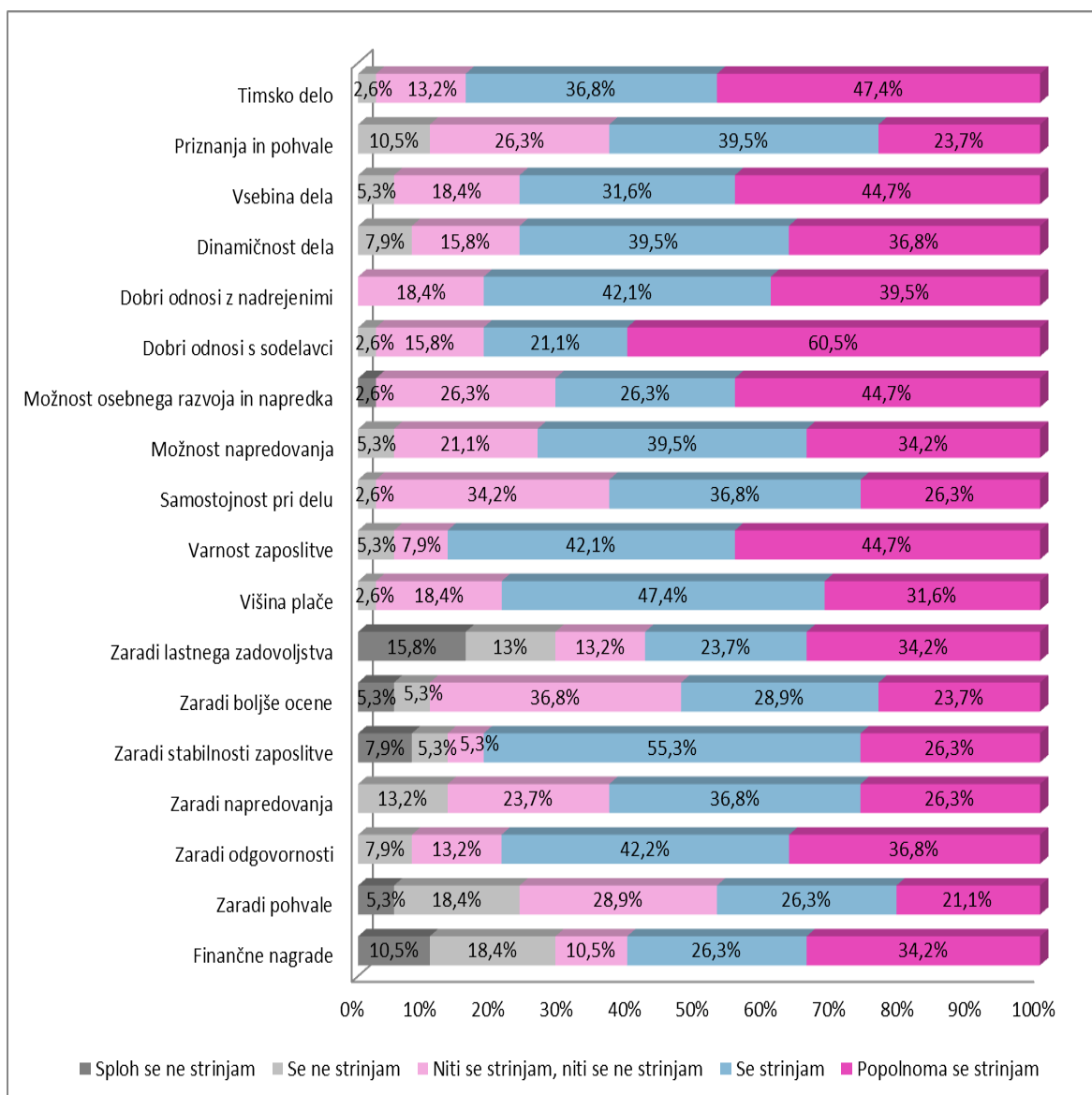
dejavnik finančna nagrada (23,8 odstotka).

Slika 20: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu – direktor



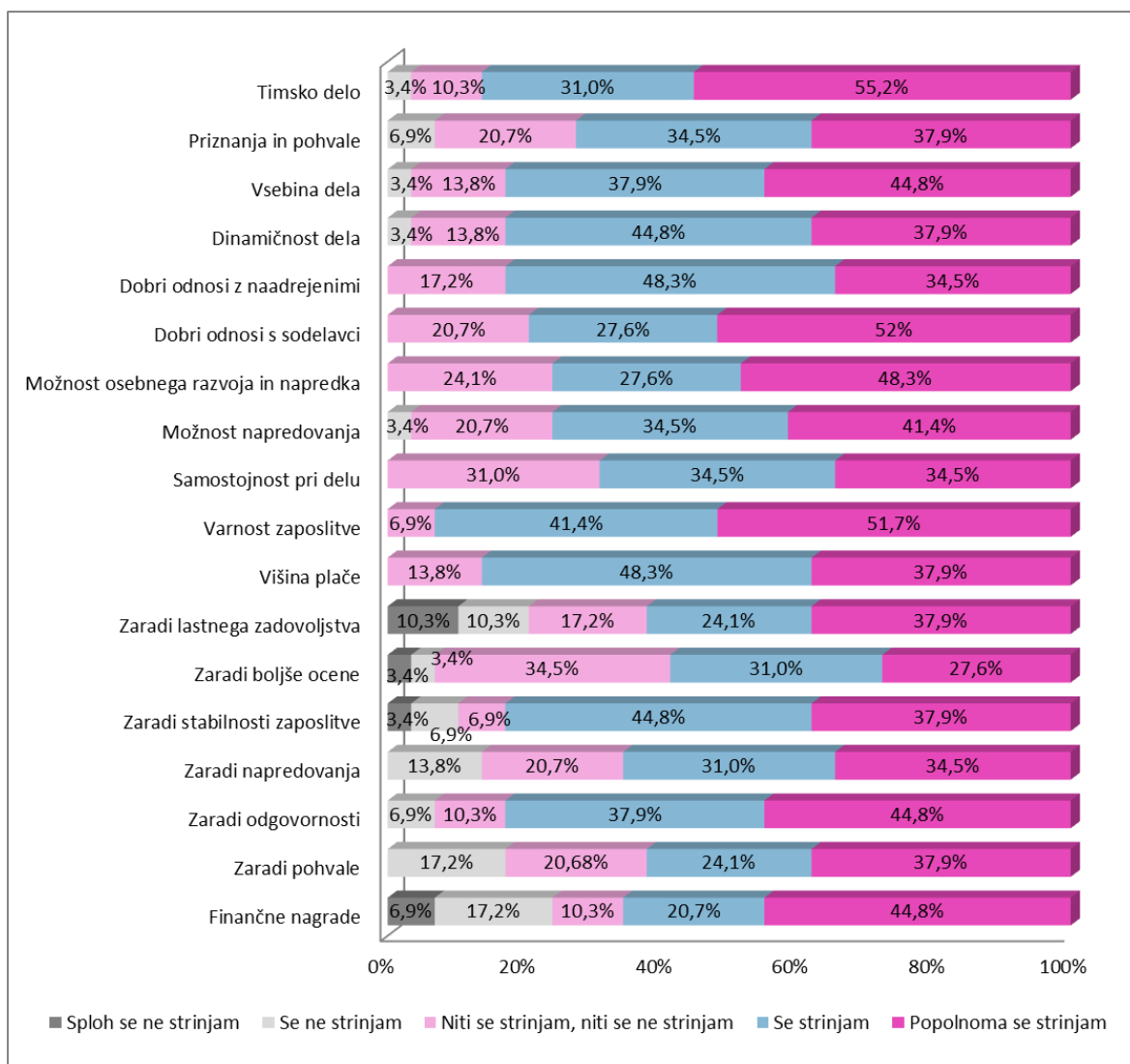
Pri sliki 21 so zaposleni ocenjevali vodjo v Frankfurtu. Kot najpomembnejše motivacijske dejavnike na delovnem mestu so ocenili dobre odnose s sodelavci (60,5 odstotka), sledi timsko delo ter možnost osebnega razvoja in napredka ter varnost zaposlitve (44,7 odstotka). Precej se jih strinja s trditvijo, da delo opravlja zaradi stabilnosti zaposlitve (55,3 odstotka), ki ji sledijo višina plače (47,4 odstotka), odgovornost do dela ter dobri odnosi z nadrejenimi. Delno se strinjajo s trditvama, da delajo zaradi boljše ocene in samostojnosti. Kot najmanj pomembna dejavnika pa so uvrstili finančne nagrade in lastno zadovoljstvo.

Slika 21: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu – Frankfurt



S Slike 22 je razvidno, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim pri vodji v Münchnu najpomembnejši na njihovem delovnem mestu in zaradi njih v delo vlagajo svoj trud. Popolnoma se strinjajo, da jim je pomembno timsko delo (55,2 odstotka), ki mu sledita varnost zaposlitve in dobri odnosi s sodelavci. Kar 48,3 odstotka se jih strinja s tem, da delo opravljajo zaradi dobrih odnosov z nadrejenimi in višine plače. Delno pa se strinjajo, da delajo zaradi boljše ocene (34,5 odstotka) in samostojnosti pri delu (31,0 odstotka). Med najmanj pomembne dejavnike so umestili pohvale in finančno nagrado.

Slika 22: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu – München



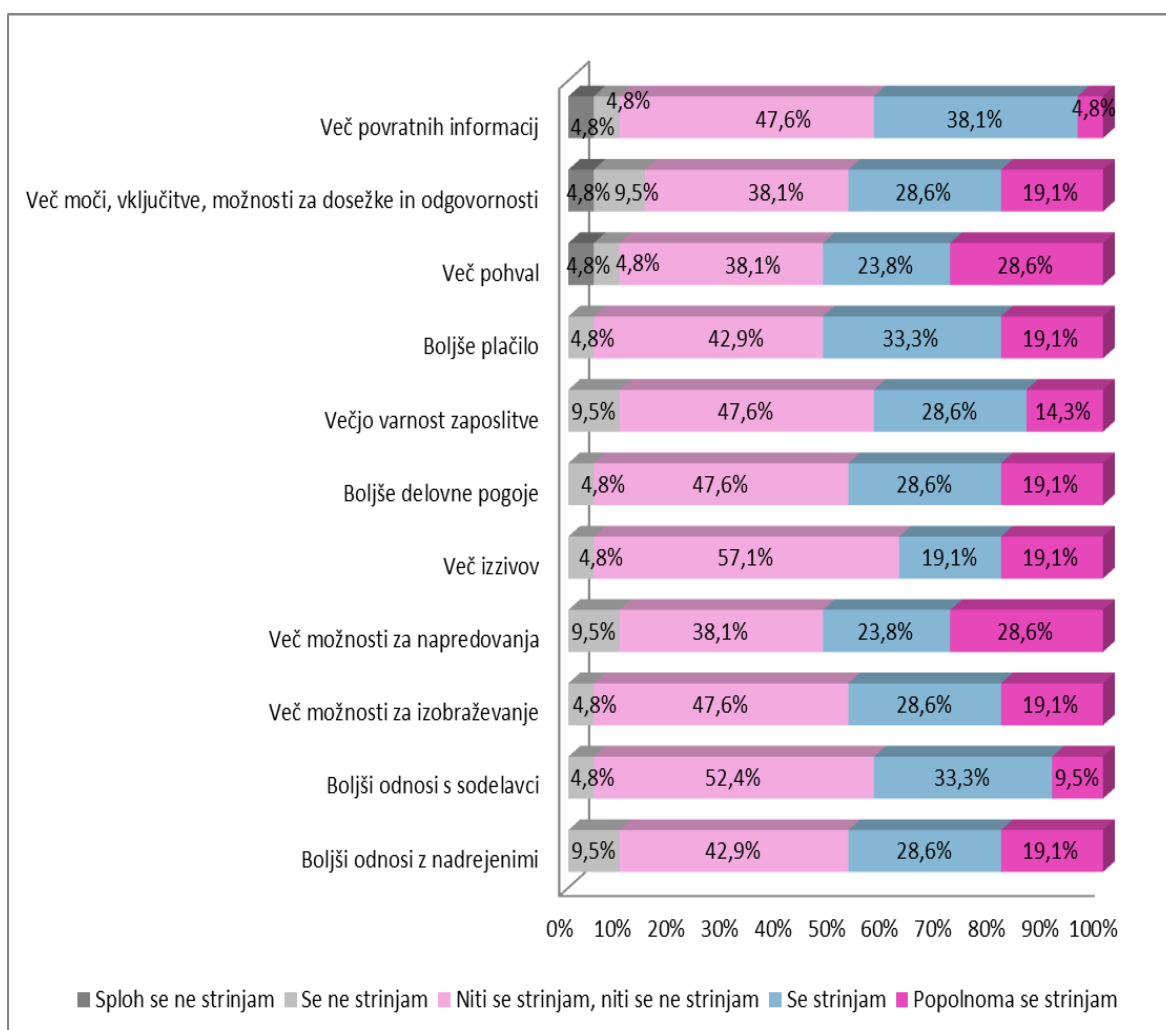
Iz analize so razvidne podobnosti med vodji. Pri direktorju so uvrstili kot najpomembnejše dejavnike možnost osebnega razvoja in napredka, dobre odnose s sodelavci ter timsko delo. Pri vodji v Frankfurtu so ocenili iste tri dejavnike le v malo drugačnem zaporedju, medtem ko so pri vodji v Münchnu dodali še varnost zaposlitve. Kot najmanj pomemben dejavnik pa so ocenili finančno nagrado.

Menim, da sta vsaj dve možni razlagi glede finančne nagrade, ki pri vseh treh vodjah predstavlja najmanj pomemben motivacijski dejavnik. Prva je, da so zaposleni zelo zadovoljni z višino svoje plače in jim nagrada ne predstavlja dodatne motivacije. Druga se pa nanaša predvsem na administrativna dela, kjer je delo bolj rutinsko.

Četrto vprašanje in posledično zadnje pri sklopu motivacije na katerega so anketiranci odgovarjali, se je nanašalo na dejavnike, ki jih pogrešajo na delovnem mestu in bi jih njihova prisotnost bolj motivirala za delo. Slika 23 prikazuje, da anketiranci pri direktorju

najbolj pogrešajo več povratnih informacij (38,1 odstotek) temu sledijo boljši odnosi s sodelavci in boljše plačilo (33,3 odstotka) ter več možnosti za napredovanje. Največ pa se jih delno strinja s trditvijo, da pogrešajo več izzivov (57,1 odstotka). Razlog takšnim rezultatom je po mojem mnenju to, da je tukaj kar nekaj takšnih, ki delo opravljajo v pisarnah in so zadolženi za določen oddelek oz. naloge, ki jim predstavljajo že rutino in si želijo več komunikacije z direktorjem kot tudi med sabo. Saj največkrat prav v takšnem okolju treba biti pozoren na dobro vzdušje oz. atmosfero, ki je ključnega pomena za dobro poslovanje podjetja.

Slika 23: Primanjkljaj motivacijskih dejavnikov – direktor



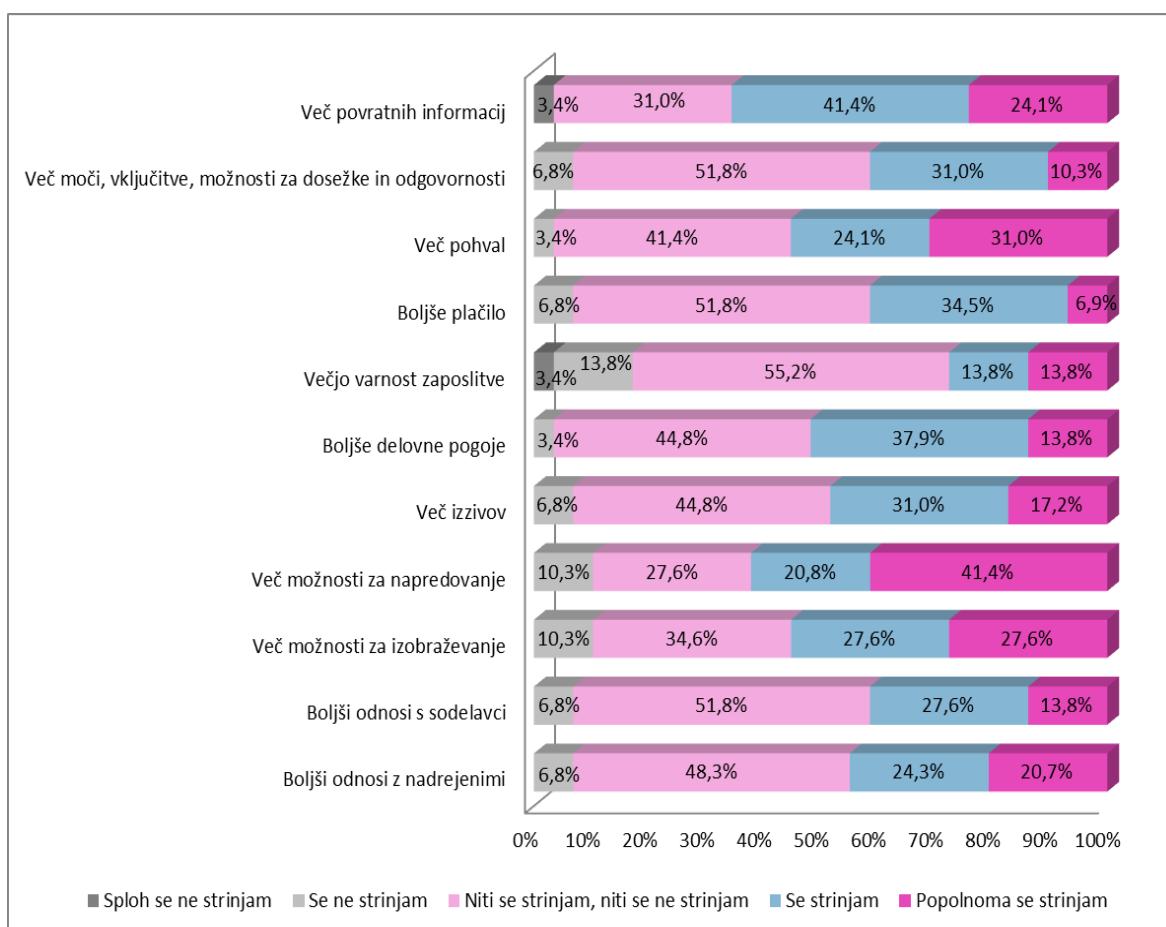
Kot je razvidno s Slike 24, so anketiranci v Frankfurtu ocenili, da se popolnoma strinjajo s trditvijo, ki pravi, da pogrešajo več pohval (36,8 odstotka) in več možnosti za napredovanje (34,2 odstotka). Kar 39,5 odstotka se jih strinja s tem, da si želijo več povratnih informacij, nadalje pa si želijo več moči, vključitve in možnosti za dosežke ter odgovornosti. Največ se jih delno strinja, da bi radi imeli boljše odnose s sodelavci (47,4 odstotka).

Slika 24: Primanjkljaj motivacijskih dejavnikov – Frankfurt



Tudi pri vodji v Münchnu so opazna določena odstopanja. Popolnoma se strinjajo s trditvijo, da si želijo več možnosti za napredovanje (41,4 odstotka). Kar nekaj pa se jih strinja s trditvami, da pogrešajo več povratnih informacij (41,4 odstotka) in boljše delovne pogoje. Največji odstotek je tistih, ki se delno strinjajo s trditvami, kot so večja varnost zaposlitve, boljši odnosi s sodelavci, boljše plačilo ter več moči, vključitve in možnosti za dosežke ter odgovornosti.

Slika 25: Primanjkljaj motivacijskih dejavnikov – München



Iz analize je razvidno, da anketiranci pri vseh treh vodjeh pogrešajo več povratnih informacij in boljše odnose s sodelavci.

3.4.3 Analiza rezultatov raziskave

Anketne vprašalnike je v celoti izpolnilo 88 zaposlenih ter direktor in vodji montažnega oddelka v Frankfurtu in Münchnu. Na podlagi anket, ki so bile anonimne, sem izvedla multimetodološko raziskavo. Vse rezultate pa sem ponazorila grafično.

Semistrukturiran intervju pa sem opravila z direktorjem podjetja. Na podlagi njegovih odgovorov sem dobila boljši vpogled v samo podjetje in njegov način razmišljanja.

V drugem delu ankete, kjer me je zanimala prisotnost avtentičnosti v podjetju, sem ugotovila, da ni velikih odstopanj glede zaznave zaposlenih do vodij. Namreč direktorja zaznavajo kot zelo avtentično osebo, kar se odraža v tem, da so ga uvrstili v najvišji razred. Vodji montažnega oddelka pa so uvrstili v razred nižje, ki je prav tako zadovoljiva stopnja avtentičnosti. Zanimivo pa je, da so se v iste razrede uvrstili tudi vodje pri samoocenjevanju.

3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj in priporočila

Skozi teoretični in praktični del magistrskega dela sem uspela podrobno preučiti konstrukta avtentičnega vodenja in motivacije ter ju poskušala prepoznati tudi v podjetju, da bi prišla do odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Na osnovi multimetodološke raziskave podajam ključne ugotovitve, ki potrjujejo tezo magistrskega dela.

1. Ali in v kolikšni meri je avtentično vodenje prisotno v podjetju Lindner? V podjetju je prisotno avtentično vodenje, kar sem ugotovila skozi prvi del ankete. Zaposleni so vodje ocenili kot avtentične. Opazni so dobri medosebni odnosi in dobra klima. Vodje se zavedajo, da so delavci tisti, ki ustvarjajo večjo dodano vrednost podjetja. Obojestransko zadovoljstvo pa je največji uspeh.

2. Ali zaposleni v podjetju Lindner smatrajo svojega vodjo kot avtentičnega? Iz rezultatov analize je razvidno, da je direktor zelo avtentična oseba. Tako mislijo tako zaposleni kot tudi on sam. Vodji montažnega oddelka v Frankfurtu in Münchnu pa imata zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, kar pomeni, da morda potrebujeta še nekaj izkušenj glede spoznavanja samega sebe in grajenja odnosov z drugimi. Torej je tudi drugi odgovor pritrdilen.

3. Ali so v podjetju Lindner prisotni elementi avtentičnega vodenja? V podjetju so prisotni elementi avtentičnega vodenja. Ti so nekoliko izrazitejši pri direktorju kot pri vodjah v Nemčiji, kar pripisujem njegovi življenjski poti.

4. Ali ima vodja vpliv na motivacijo zaposlenih in kateri so ti motivacijski dejavniki? Moj odgovor na omenjeno vprašanje je pritrdilen, saj sem z raziskavo ugotovila, da ima vodja vpliv na motivacijo zaposlenih. Kot glavni motivacijski dejavnik se je pri direktorju in vodjah pokazal denar. Sledijo še varnost ter osebni razvoj in napredek.

5. Ali avtentično vodenje in motivacija pripomoreta k izboljšanju učinkovitosti in uspeha v podjetju Lindner? Da, kajti če je vodja avtentičen in se zaveda svojih vrednot, ima jasno postavljene cilje in deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev, to opazijo tudi njegovi zaposleni. S tem vodja pridobi zaupanje, kar pa nedvomno vodi do večje učinkovitosti. Zavedati se je treba tudi tega, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki zaposlene spodbujajo k večji uspešnosti, oziroma kakšen vpliv ima sploh motivacija. V podjetju Lindner opažam, da so zaposleni motivirani in zadovoljni, kar je najpomembnejše, saj so oni tisti, ki ustvarjajo večjo dodano vrednost podjetja.

Na podlagi intervjuja, kjer mi je direktor podjetja odgovoril na 22 postavljenih vprašanj,

sem dosti izvedela o njem samem, kako razmišlja, kako se prilagaja spremembam in kako skrbi za svoje zaposlene oz. jih motivira. Zanj so pri poslovanju najpomembnejši elementi zanesljivost in usklajenost ekipe ter dobra klima v podjetju, saj se zaveda, da je ta temelj za uspešno poslovanje. Meni, da mu lahko zaposleni vedno zaupajo, saj medsebojno spoštovanje, prenašanje znanja in konstruktivna kritika praviloma pričnejo vez med vodjo in zaposlenim. Svoje zaposlene, ki delo opravljajo na gradbišču in jih je skupno 88,6 odstotka, motivira s tremi metodami – s pogovorom, timskim delom in zaslužkom. Vse tri pa morajo biti med seboj povezane, saj ve, da če ima za sabo dobro ekipo, je uresničevanje hitro in preprosto. Skrbi za to, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, saj bo tudi rezultat na koncu učinkovitejši. Pri vodenju mu je najpomembnejše zavedanje, da sprejema odgovornosti, stoji za svojimi odločitvami, veliko pa mu pomeni tudi pravilen dotok vseh informacij. Vodenje mu torej predstavlja usmerjanje sebe in sodelavcev, sprejemanje sklepov in odločitev, skrb za zaposlene in podjetje, skrb za dobro ime podjetja, dobro finančno kondicijo in urejeno delovno okolje. Če nato primerjam njegove odgovore z rezultati, kjer so ga ocenjevali zaposleni, je razvidno, da se zaposleni zavedajo, da jim vodja zaupa in deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Vseeno pa si želijo, da bi bolj upošteval njihova mnenja pri nekaterih odločitvah in da bi imel z vsemi pristne odnose.

3.6 Priporočila vodstvu

Namen multimetodološke raziskave je bil primerjati teoretični del z empiričnim in na podlagi tega oblikovati priporočila. V prvih dveh poglavjih sem preučila konstrukta avtentično vodenje in motivacija, pri čemer so mi zelo pomagali vsi primarni in sekundarni podatki.

Zelo pomembno je, da se avtentični vodja zaveda samega sebe, spodbuja dobre odnose s sodelavci, da je iskren, pošten, zanesljiv ter voden z notranjimi motivi. Če ima vodja te lastnosti, mu zaposleni sledijo, saj vidijo avtentičnost kot dokaz njegove zanesljivosti. Vse te lastnosti pa avtentičen vodja pridobi skozi življenjske izkušnje.

Na podlagi analize sem ugotovila, da je direktor avtentična oseba, saj so ga njegovi sodelavci opisali kot iskreno, optimistično naravnano in samozavestno osebo, ki deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Tudi sama se strinjam z njihovo oceno, saj se je skozi intervju prikazal kot pristna oseba. Malo drugačni rezultati pa so glede vodje v Frankfurtu. Sicer je bil ocenjen kot avtentična oseba, vendar mu primanjkuje izkušenj. Pomanjkanje teh izkušenj se pokaže pri ocenah, saj se dosti sodelavcev ni moglo opredeliti glede tega, ali jim zaupa in pomaga razvijati njihove sposobnosti. Tudi vodja v Münchnu je bil ocenjen kot avtentična oseba, saj njegovi sodelavci menijo, da mu lahko zaupajo, da jim pomaga razvijati sposobnosti in da ima jasno postavljene cilje. Vendar pa tudi njemu primanjkujejo določene izkušnje, saj se dosti sodelavcev ni moglo opredeliti, ali ima z njimi pristne odnose in ali upošteva njihova mnenja. Ugotovila sem, da je v podjetju

prisotna avtentičnost, ki se bo po mojem mnenju v prihodnosti še dodatno razvijala.

Motivirani in usposobljeni zaposleni so temelj uspešnega poslovanja vsakega podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih temelji na dobrih medosebnih odnosih, za kar mora najprej poskrbeti vodja, saj zaposleni, ki radi opravljajo svoje delo, dosegajo boljše rezultate.

V podjetju Lindner se je kot glavni motivacijski dejavnik izkazal denar. Sledijo mu varnost zaposlitve, možnost osebnega razvoja in napredka. Kot najmanj pomemben dejavnik pa so izbrali delovni čas. Analiza je pokazala, da so vsi zaposleni zadovoljni z višino svoje plače, saj so redki odgovorili, da delo opravljajo zaradi finančne nagrade. Več jim pomenijo dinamičnost dela, timsko delo, priznanja in pohvale. Iz tega sklepam, da ima podjetje dober način nagrajevanja zaposlenih na gradbišču, zato je priporočljivo, da ga še naprej ohranja, saj so očitno zadovoljni z načinom nagrajevanja, tj. s premijami TOPF (glej Prilogo 2). Predvidevam, da imajo zaposleni v administraciji manjše možnosti finančne nagrade zaradi rutine njihovega dela. Direktor bi lahko uvedel ali izboljšal način nagrajevanja v administraciji, zaposlenim podal več povratnih informacij, možnosti za izobraževanje ter izzivov in s tem še dodatno povečal njihovo motiviranost pri delu.

Na splošno mislim, da imajo v podjetju dobro urejeno organizacijsko klimo, saj so zaposleni zadovoljni z vodjo in obratno. To vzdušje naj še naprej ohranjajo, bolj pa naj pazijo na medsebojno komunikacijo v timu in pri dajanju povratnih informacij.

SKLEP

Dandanes se morajo organizacije prilagajati spremembam in izzivom, če želijo prodreti na trg in tam obstati. Na spremembe mora biti najprej pripravljen vodja, potem pa mora nanje pripravljati tudi svoje zaposlene. Z avtentičnim vodenjem se povečajo možnosti uspešnega poslovanja kot tudi osebni razvoj njih samih, dobri medosebni odnosi in organizacijska klima nasploh.

Osnovni cilj magistrskega dela, ki je tudi dosežen, je bil analizirati avtentično vodenje, njegove elemente in jih povezati z izbranim podjetjem ter nadalje najti povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo. Ugotovila sem, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom, vodjo oz. podrejenimi. Zadovoljstvo zaposlenih je po mojem mnenju eden od pomembnejših dejavnikov, saj njihovo zadovoljstvo povečuje dodano vrednost podjetja.

V **prvem poglavju** sem se osredotočila na avtentično vodenje ter preučila njegove opredelitve in elemente. Podrobneje sem opredelila štiri elemente: samozavedanje, samoregulacijo, pozitiven psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Prav tako so me zanimale značilnosti in sposobnosti avtentičnih vodij ter kako se avtentično vodenje razlikuje od drugih vodstvenih konstruktov.

V **drugem poglavju** sem opredelila motivacijo, njen koncept, potrebe in motive ter dejavnike. Nadaljevala sem z dejavniki motiviranja zaposlenih in preučevanjem, v kolikšni meri vpliva sama motivacija na uspešnost dela. Nato pa sem pri oblikovanju delovnih mest opisala štiri različne pristope, s katerimi dosegamo zadovoljstvo in uspešnost pri delu.

Tretje poglavje zajema multimetodološko raziskavo. Najprej sem predstavila podjetje Lindner nato pa podrobneje opisala hčerinsko podjetje s sedežem v Zagrebu. S pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika sem želela najprej pridobiti informacije o avtentičnosti v podjetju, kakšen vpliv ima motivacija na njihovo delo in kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki. Na podlagi rezultatov sem vodstvu podjetja podala priporočila. Naredila pa sem tudi semistrukturiran intervju z direktorjem podjetja, kjer me je zanimalo, kakšna oseba je, kako je pridobil izkušnje, kako poteka njegov dan in kakšne odnose ima s sodelavci. Ugotovila sem, da se rezultati analize med seboj dopolnjujejo.

Magistrsko delo me je pripeljalo do izpolnitve osnovnega cilja in tudi vseh pomožnih. Svojo **temeljno tezo**, ki pravi, da so v podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja, ki skupaj z motivacijo pozitivno vplivajo na zaposlene v podjetju, kar se pokaže z boljšimi rezultati in dobrim poslovanjem podjetja, sem potrdila.

Cilj vsake organizacije je uspešnost, vendar je pot do prepoznavnosti podjetja težka, saj se mora nenehno prilagajati spremembam, soočati z izzivi, spremljati trg in imeti zaupanja vredne zaposlene ter sposobne vodje. Direktorju podjetja Lindner je v desetih letih obstoja uspelo izpolniti zastavljene cilje, uspeti na mednarodnem trgu in si s svojim delom prislužiti vpis v zlato knjigo hrvaških podjetnikov.

LITERATURA IN VIRI

1. *10 lastnosti dobrega vodje*. Najdeno 6. marca 2018 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/>
2. *10 nasvetov za motivacijo zaposlenih*. Najdeno 18. marca 2018 na spletnem naslovu <https://www.nasveti.net/10-nasvetov-za-motivacijo-zaposlenih>
3. Ainley, M. D. (2012). Students' interest and engagement in classroom activities. V L. Christenson, L. Reschly & Wylie (ur.), *Handbook of research on student engagement* (str. 23–26). New York: Springer.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–338.
5. Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader*. New York: McGraw-Hill.
6. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801–823.
7. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801–823.
8. Avolio, B. J., Griffith, J., Wernsing, T. S., & Walumbwa, F. O. (2010). What is authentic leadership development? V P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (ur.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (str. 39–51). New York: Oxford University Press.
9. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 421–449.
10. Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, *21*(5), 529–540.
11. Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
12. Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, *32*(4), 382–406.
13. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 475–493.
14. Daft, R. L., & Marcic, D. (2001). *Understanding management*. Scarborough: Nelson Education.
15. Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., Nachman, S. A., Naughton T. J., Kim, K., Al-Kelabi, S. A., Lee, S., & Keller, T. (1995). Individualized leadership: a new multiple-level approach. *The Leadership Quarterly*, *6*(3), 413–450.

16. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
17. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. V R. M. Ryan (ur.), *The Oxford handbook of human motivation* (str. 85–110). New York: Oxford University Press.
18. Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603.
19. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Dorchester: Harlow (Essex): Pearson Education.
21. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
22. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157.
25. Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery approach goals and work intrinsic motivation on turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622–638.
26. Endrissat, N., Muller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
27. Erickson R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
28. Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). Student engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, 74(12), 59–109.
29. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
30. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
31. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.

32. Gardner, W. L., Coglistter, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
33. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
34. George, B., & Sims, P. (2007). *True north: discover your authentic leadership (J-B Warren Bennis Series)*. San Francisco: Wiley.
35. George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
36. Ghaffari, S., Shah, I. M., Burgoyne, J., Nor, M., Bin, M. N., & Salleh, J. R. (2017). *The Influence of Motivation on Job Performance*. Malaysia: University of Technology
37. Guillen, L., Mayo, M., & Korotov, K. (2015). Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 802–820.
38. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
39. Heathfield, S. M. (2017a). You Need to Know What Motivation Is – Really. *The Balance*. Najdeno 22. februarja 2018 na spletnem naslovu <https://www.thebalance.com/what-is-employee-motivation-1918108>
40. Heathfield, S. M. (2017b). What Employees Want from Work. *The Balance*. Najdeno 3. marca 2018 na spletnem naslovu <https://www.thebalance.com/top-ideas-about-what-employees-want-from-work-1919064>
41. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
42. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
43. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). Authenticity: a multicomponent perspective. V A. Tesser, J. Wood & D. Stapel (ur.), *On building, defending, and regulating the self: a psychological perspective* (str. 31–52). New York: Psychology Press.
44. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: research & theory. V M. P. Zanna (ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 284–357). San Diego: Academic Press.
45. Kooser, A. C. (2018). Work Motivation Factors. Najdeno 21. februarja 2018 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/work-motivation-factors-1887.html>
46. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the true self: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
47. Laschinger, H. K. S., & Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *The Journal of Nursing Administration*, 43(11), 24–29.
48. Lindner-group. (2018) *Company*. Najdeno 10. novembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.lindner-group.com/en/company.html>

49. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *The academy of management review*, 29(3), 388–403.
50. Logotip podjetja Lindner d.o.o. (b.l.). V *Ekapija*. Najdeno 10. novembra 2017 na spletni strani <http://www.ekapija.com/website/sr/company/preview/86805>
51. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (str. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.
52. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
53. May D. R., Chan A. Y. L., Hodges T. D., & Avolio B. J. (2003). Developing The Moral Component Of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
54. May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y. L., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
55. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
56. Muceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
57. Murphy, L. G. (2012). Authentic leadership: Becoming and remaining an authentic nurse leader. *The Journal of Nursing Administration*, 42(4), 507–512.
58. Pekrun, R., & Linnenbrink-Garcia, L. (2012). Academic emotions and student engagement. V S. L. Christenson, A. L. Reschly & C. Wylie (ur.), *Handbook of research on student engagement* (str. 259–282). New York: Springer.
59. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3/4), 427–445.
60. Peterson, S. J., Walumbwa F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502–516.
61. Pinder, W. C. C. (2011). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York: Psychology Press, Taylor & Francis.
62. Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.
63. Pintrich, P. R. (2003). Amotivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(12), 667–686.
64. Reeve, J. (2012). A self-determination theory perspective on student engagement. V S. L. Christenson, A. L. Reschly & C. Wylie (ur.), *Handbook of research on student engagement* (str. 149–172). New York: Springer.
65. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.

66. Rego, A., Vitoria, A., Magalhaes, A., Ribeiro, N., & Pina e Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61–79.
67. Reschly, A. L., & Christenson, S. L. (2012). Jingle, jangle, and conceptual haziness: Evolution and future directions of the engagement construct. V S. Christenson, A. Reschly & C. Wylie (ur.), *Handbook of research on student engagement* (str. 35–41). New York: Springer.
68. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
69. Saop d.o.o. (2013). *Pozitivna psihologija na delovnem mestu*. Najdeno 15. januarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu-10394/>
70. Senécal, C., Vallerand, R. J., & Guay, F. (2001). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Toward a motivational model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(2), 176–186.
71. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
72. Sharma, R. (2012). 10 Things Authentic Leaders Do. Najdeno 15. januarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.churchillleadershipgroup.com/10-things-authentic-leaders-do-by-robin-sharma/>
73. Shirey, M. R. (2009). Authentic leadership, organizational culture, and healthy work environments. *Critical Care Nursing Quarterly*, 32(4), 189–198.
74. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
75. Toor, S., & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620–630.
76. Tracy, B. (2018). The Four Factors of Motivation. Najdeno 15. januarja 2018 na spletnem naslovu <http://www.amanet.org/training/articles/the-four-factors-of-motivation.aspx>
77. Voelkl, K. E. (2012). School identification. V S. L. Christenson, A. L. Reschly, & C. Wylie (Eds.), *Handbook of research on student engagement* (str. 193–218). New York: Springer.
78. Waite, R., McKinney, N., Smith-Glasgow, M., & Meloy, F. (2014). The Embodiment of Authentic Leadership. *Journal of Professional Nursing*, 30(4), 282–291.
79. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
80. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118.

81. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
82. Williams, C. (2009). *Principles of Management*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
83. Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23.
84. Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vse zaposlene in vodje v podjetju Lindner.....	1
Priloga 2: Semistrukturiran intervju z direktorjem podjetja Lindner, d. o. o.	6

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za vse zaposlene in vodje v podjetju Lindner

Spoštovani,

sem Kristina Majcen in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani – smer management. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom »Avtentično vodenje in motivacija na primeru podjetja Lindner«. Z dovoljenjem vodstva vas prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika, za kar ne boste potrebovali več kot 15 minut. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato vas prosim za iskrene odgovore. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Najlepša hvala!

1. Vaš spol:
 - a) Moški
 - b) Ženska

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

3. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju Lindner?
 - a) Manj kot eno leto
 - b) 1–5 let
 - c) 5 let ali več

1. AVTENTIČNO VODENJE

IZPOLNIJO SAMO ZAPOSLENI

Ugotavljanje AVTENTIČNOSTI

Pri naslednjem sklopu vprašanj odgovarjate tako, da pri vsakem vprašanju obkrožite oceno (številke in njihove obrazložitve so navedene spodaj), ki Vam najbolj ustreza. Prosim, obkrožite ustrezno številko glede na to, kakšno je Vaše mnenje o vodji Vašega oddelka, tj. kako zaznavate vodjo oddelka, na katerem ste zaposleni.

Legenda ocen:

1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Lastnosti vašega vodje	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne Strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vaš vodja pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima jasno postavljene cilje.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je iskren.	1	2	3	4	5
Vaš vodja se ne pretvarja, ne igra.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Vaš vodja se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Osebne težave vašega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Vaš vodja zaupa svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Vaš vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Vaš vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima s sodelavci pristne odnose.	1	2	3	4	5
Vaš vodja upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Vaš vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 124.

IZPOLNIJO SAMO VODJE

Pri naslednjem sklopu vprašanj odgovarjate tako, da pri vsakem vprašanju obkrožite oceno (številke in njihove obrazložitve so navedene v legendi ocen), ki Vam najbolj ustreza. Prosim, obkrožite ustrezno številko glede na to, kako bi opisali **svoje lastnosti kot vodja**, tj. kakšen vodja mislite, da ste.

Legenda ocen:

1 – sploh se ne strinjam, **2** – se ne strinjam, **3** – delno se strinjam, **4** – se strinjam, **5** – popolnoma se strinjam.

Lastnosti vodje	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam, ne igram.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Svojim sodelavcem zaupam.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 125.

2. MOTIVACIJA

Pri naslednjem sklopu vprašanj odgovarjate tako, da pri vsakem vprašanju obkrožite oceno (številke in njihove obrazložitve so navedene v legendi ocen), ki Vam najbolj ustreza. Prosim, obkrožite ustrezno številko glede na vaše strinjanje oz. nestrinjanje z trditvijo.

Legenda ocen:

1 – sploh se ne strinjam, **2** – se ne strinjam, **3** – delno se strinjam, **4** – se strinjam, **5** – popolnoma se strinjam.

1.) Zakaj opravljate svoje delo?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zaradi denarja.	1	2	3	4	5
Zaradi varnosti.	1	2	3	4	5
Zaradi izzivov.	1	2	3	4	5
Zaradi učenja novih stvari.	1	2	3	4	5
Zaradi urnika.	1	2	3	4	5
Zaradi zadovoljstva, ki mi ga prinaša.	1	2	3	4	5
Ker me to delo vodi do mojega cilja.	1	2	3	4	5
Zaradi dinamičnosti dela.	1	2	3	4	5
Zaradi osebnega razvoja in napredka.	1	2	3	4	5

2.) Zaradi katerega dejavnika v svoje delo vlagate svoj trud?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zaradi finančne nagrade.	1	2	3	4	5
Zaradi pohvale.	1	2	3	4	5
Zaradi odgovornosti.	1	2	3	4	5
Zaradi napredovanja.	1	2	3	4	5
Zaradi stabilnosti zaposlitve.	1	2	3	4	5
Zaradi boljše ocene.	1	2	3	4	5
Zaradi lastnega zadovoljstva.	1	2	3	4	5

3.) Kateri so tisti dejavniki, ki so vam najpomembnejši na vašem delovnem mestu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Višina plače.	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Možnost osebnega razvoja in napredka.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Dinamičnost dela.	1	2	3	4	5
Vsebina dela.	1	2	3	4	5
Priznanja in pohvale za delo.	1	2	3	4	5
Timsko delo.	1	2	3	4	5

4.) Kaj pogrešate na vašem delovnem mestu, kar bi vas bolj motiviralo za delo?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Boljše odnose z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Boljše odnose s sodelavci.	1	2	3	4	5
Več možnosti za izobraževanje.	1	2	3	4	5
Več možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
Več izzivov.	1	2	3	4	5
Boljše delovne pogoje.	1	2	3	4	5
Večjo varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Boljše plačilo.	1	2	3	4	5
Več pohval.	1	2	3	4	5
Več moči, vključitve, možnosti za dosežke in odgovornosti.	1	2	3	4	5
Več povratnih informacij.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 202–207; V. Dimovski et al., Temelji managementa in organizacije, 2014, str. 100, V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 17–122.

PRILOGA 2: Semistrukturiran intervju z direktorjem podjetja Lindner, d. o. o.

1. Kako poteka Vaš delovni dan?

Običajen delovni dan se začne zgodaj zjutraj, ko je pisarna še navadno prazna in imam na voljo čas in mir za pripravo dela. Če je le mogoče, ob prihodu sodelavcev vsi skupaj sedemo za mizo in se pogovorimo o tekočih stvareh, idejah, morebitni problematikah in podobnem. Vsak torek je predviden kolegij družbe, kjer natančneje pregledamo primarna in sekundarna opravila vsakega zaposlenega, finance in zadolžitve. Preostali čas v dnevu je namenjen sestankom s poslovnimi partnerji in tekočemu delu.

2. Kje ste se naučili poslovanja oziroma pridobili izkušnje?

Izkušnje pridejo s časom, če se posameznik zaveda vsega, kar se dogaja na posameznih projektih. Ker v naši družbi tudi en projekt ni enak prejšnjemu oziroma ostalim, je učenje neprestano. Ustrezna motivacija za dojetanje je nujna! Po mojem prepričanju največ izkušenj pridobim ob zahtevnejših nalogah, kjer je večja možnost težav. Učinkovito reševanje problemov in težav ustvarja t. i. know-how, ki je dragocen pri bodočem delu, kjer so rešitve za nekatere probleme praktično znane.

3. Kaj vam je najpomembnejše pri poslovanju?

Zanesljivost in usklajenost ekipe, ki skrbi za pridobivanje in izvedbo projektov, sta ključnega pomena. Dobra klima v podjetju je torej temelj za uspešno poslovanje. V naslednji fazi, ko pride do usklajevanja med dobavitelji in naročniki, se mi zelo pomembna tako zaupanje kot tudi profesionalen odnos, ki ga neprestano razvijamo. Redko se zgodi, da naš naročnik ne ceni naših zahtev, ki sledijo profesionalni pripravi projektov. Delam z ljudmi in ne s podjetji.

4. Kako učljivi ste? Imate po navadi več vprašanj kot odgovorov?

Stojim za dejstvom, da je treba svoje storitve in produkte neprestano izpopolnjevati in nadgrajevati. Kot sem že omenil, poteka učenje praktično neprestano. Če temu ne bi bil naklonjen, si predstavljam, da bi podjetje delovalo podpovprečno oziroma sploh ne bi delovalo. Sicer mislim, da na vsa vprašanja ne obstajajo odgovori, vsekakor pa vložim vso energijo v iskanje odgovora. Če to poskusim predstaviti v obliki dela – do tega trenutka smo pri naših projektih za vse zahteve oziroma želje (beri: vprašanja) pripravili dobre rešitve (beri: odgovore).

5. Poskušate vselej, ko je mogoče, zbrati čim več informacij ali se imate za vseveda?

Priprava rešitve oziroma projekta je brez visokih zahtev pri pridobivanju vhodnih informacij nemogoča. Vsevedi po mojem mnenju ne obstajajo.

6. Ali se potrudite uresničiti dobro zamisel, ki se vam utrne?

Seveda, vodja mora utrjevati vizijo podjetja in pridobivati ključne poslovne priložnosti. Če ima za sabo dobro ekipo, je uresničevanje hitro in preprosto.

7. Ste se pripravljene naučiti novega znanja, da bi dosegli želene rezultate?

Kot sem že omenil, so nova znanja nujna za nadpovprečno poslovanje. Torej bi lahko odgovoril pritrdilno.

8. Se spremembam izogibate ali se jih veselite?

Spremembe so dobre, če prinašajo napredek. V tem primeru jih podpiram. Sicer pa mora biti podjetje pripravljeno na stresne situacije (morebitne odpovedi zaposlenih v manjših kolektivih, ki lahko resno vplivajo na delovanje podjetja; morebitni zamiki pri plačilih; manjša količina dela itd.) in se jim hitro prilagajati.

9. Ali vam lahko zaposleni zaupajo? Če da, me zanima, s čim mislite, da ste si pridobili njihovo zaupanje?

Vedno! Delavec je udarna sila podjetja. Medsebojno spoštovanje, prenašanje znanja in konstruktivna kritika praviloma začnejo vez med vodjo in zaposlenim, zaupanje, prenašanje in prevzemanje odgovornosti pa jo utrdijo. V dobre odnose je treba vlagati ogromno energije in če sem iskren, je to nekaj, kar me je najbolj presenetilo na začetku samostojne poslovne poti.

10. Kateri so vaši najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?

Izziv je kolektiv. Kot sem že večkrat izpostavil in je očitno postalo jasno, so delavci tisti, ki so mi najpomembnejši. Poslovne priložnosti so pogojene z idejami, teh pa ne manjka. Gospodarska kondicija države oziroma okolja je precej relativna. Podjetje z dobrimi rešitvami lahko tudi v času gospodarske krize dobro dela.

11. Ali veste, kakšne ljudi zdaj potrebujete ob sebi za soočanje s sodobnimi izzivi?

Najprej takšne so čustveno inteligentni. Okolje morajo dojemati takšno, kot je, ne pa tako, kot bi si ga želeli. Biti morajo delovni, natančni, disciplinirani. Opažam, da je najmanj 70 odstotkov posameznikove uspešnosti odvisne od lastne organizacije. Slednji mora poznati celoten delovni proces, ki ga lahko sam izpelje, sicer pa mora biti timsko naravnani.

12. Kakšen je profil vašega idealnega zaposlenega?

Idealnih zaposlenih ni. Ravno tako ni idealnega vodje.

13. Kako nagrajete uspešnost?

Zaposleni so stimulirani po uspešno izvedenih projektih. Sicer obstajajo zahteve podjetja, ki jih morajo doseči, vendar z njimi nimajo večjih težav.

14. Kaj vam pomeni vodenje in kakšno vlogo ima v podjetju?

Vodenje pomeni usmerjanje – sebe in sodelavcev. Sprejemanje sklepov, ki morda niso najbolj enostavni, so pa nujni, in odločanje o tem, kdaj so te sklepi potrebni. Nadalje mi pomeni skrb za zaposlene in za podjetje, pa tudi skrb za dobro ime podjetja, za dobro finančno kondicijo in urejeno delovno okolje.

15. Kaj vam je najpomembnejše pri vodenju?

Zavedanje, da sprejemaš odgovornost in stojiš za svojimi odločitvami, in pravilen dotok vseh informacij.

16. Kolikšno odgovornost čutite do podjetja kot manager in vodja?

Stoodstotno odgovornost.

17. Kaj vam predstavlja največji problem pri poslovanju?

Iskanje ustrezne delovne sile in hrvaška zakonodaja.

18. Kako se pripravite na večje projekte?

S pripravo natančnih terminskih načrtov. Najprej naredim kalkulacijo, ki jo primerjam s prodajo, da vidim, kolikšni so fiksni stroški materiala in dela, tu pa tudi vidim, kakšen bo dobiček in kakšno ceno lahko postavim.

19. Kateri projekt Vam je najbolj ostal v spominu in zakaj?

Uh, kar nekaj jih je, ampak izbral bi lahko City Center v Splitu. Izbral sem ga pa zato, ker je prvo veliko gradbišče na hrvaškem in pogodba je bila narejena za 700.000 €. Projekt je bil zahteven tako s stališča pogajanj kot vodenja. Nadalje bi omenil še TEŠ 6, saj se je projekt kljub vsem težavam izvedel v 11 mesecih in je še danes aktualna tema.

20. Kako motivirate svoje zaposlene?

Predvsem s tremi metodami, in sicer s pogovorom, timskim delom in zaslužkom. Vse tri pa morajo biti med seboj povezane, da lahko podjetje uspešno deluje. Nanašajo se predvsem na zaposlene, ki so na gradbišču, ker je predvsem pri njih pomembno timsko delo, saj medsebojna pomoč vodi k večji uspešnosti podjetja. Pa tudi premije TOPF.

Drugače pa mislim, da bi moral vsak zaposleni najprej pri sebi razčistiti, kaj njemu kot osebi predstavlja ideal pri delu. Načeloma ljudje delamo za denar, tako da je motiviranje v tej smeri enostavno rešljivo z rednimi izplačili OD, regresom, stimulacijo in bonusom za uspešno izvedbo projekta. Če pa zaposleni gleda širše in želi s svojim delom vplivati na okolje in ga spreminjati, potem mora imeti na voljo izzive in sredstva, da te izzive izpelje do konca.

21. Kaj pa so premije TOPF?

Na vsakem gradbišču, ko se končajo dela, se določen odstotek denarja »shrani« v t. i. »TOPF« oziroma po slovensko »v vedro«. Vsakih šest mesecev se pregleda, koliko denarja se je nabralo. Nato se ta denar razdeli med zaposlene, ki so delali na gradbišču. Vsak zaposleni tako dobi premijo v vrednosti glede na to, kako priden je bil v tem času pri delih, ki so potekala na gradbišču.

22. Kaj pa storite, če zaposleni ni motiviran – kako ga motivirate?

Delavca, ki vsaj pogojno za nekaj časa ni zadovoljen z delom, ki ga opravlja, težko motiviramo. Zato mislim, da je pogoj za uspešno opravljanje najprej lastno zadovoljstvo s tem, kar počneš. Delavec mora vedno imeti v mislih, da bo z lastnim razvojem lahko poslovno napredoval, naša naloga pa je, da lahko napreduje na delovno mesto, ki mu postavi višje zahteve in odgovornosti.