

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN MOTIVACIJA NA DELOVNEM
MESTU MED MLADIMI IZ GORENJSKE REGIJE**

Ljubljana, november 2020

SARA MAJDIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Majdič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in motivacija na delovnem mestu med mladimi iz gorenjske regije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	4
1.1.1 Definicija avtentičnega vodenja	4
1.1.2 Koncept avtentičnosti	5
1.1.3 Avtentično vodenje in etika	6
1.2 Ključni elementi avtentičnega vodenja	6
1.2.1 Samozavedanje	8
1.2.2 Samoregulacija	9
1.2.3 Pozitivni psihološki kapital	10
1.2.4 Lasten pozitiven razvoj.....	11
1.3 Avtentični vodja.....	11
1.3.1 Značilnosti avtentičnega vodje	12
1.3.2 Sposobnosti avtentičnega vodje	13
1.3.3 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja	14
1.3.3.1 Akcijsko učenje	14
1.3.3.2 Sistem mentorstva	14
1.3.3.3 Sistem nasledstva.....	15
1.3.3.4 360- stopenjsko vodenje.....	15
1.3.3.5 Učeči se timi	15
1.4 Avtentični sledilci.....	15
1.5 Kritika avtentičnega vodenja	17
2 MOTIVACIJA	18
2.1 Opredelitev motivacije.....	18
2.1.1 Definicija motivacije.....	19
2.1.2 Dejavniki motivacije.....	20
2.1.3 Notranja in zunanja motivacija.....	20
2.2 Motivacijske teorije	21
2.2.1 Hierarhija potreb po Maslowu.....	21
2.2.2 Herzbergova teorija motivacije	22

2.2.3	McClellandova teorija pridobljenih potreb.....	23
2.2.4	Adamsova teorija enakosti.....	24
2.3	Motivacija zaposlenih.....	25
2.3.1	Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih	26
2.3.1.1	<i>Opolnomočenje</i>	26
2.3.1.2	<i>Motiviranje na osnovi ciljev</i>	27
2.3.1.3	<i>Karierni razvoj.....</i>	28
2.3.1.4	<i>Organizacijska kultura</i>	28
2.3.1.5	<i>Komuniciranje in povratne informacije</i>	29
2.3.1.6	<i>Vodenje.....</i>	30
2.3.1.7	<i>Igrifikacije.....</i>	30
2.3.1.8	<i>Timsko delo.....</i>	31
2.4	Motivacija in mladi.....	31
3	RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN MOTIVACIJI MED MLADIMI IZ GORENJSKE REGIJE.....	32
3.1	Ciljna populacija	32
3.2	Zasnova raziskovanja in metodologije	33
3.2.1	Cilji raziskave	33
3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	34
3.2.3	Metodologija raziskave	34
3.2.4	Oblikovanje vprašalnika	35
3.3	Analiza rezultatov raziskave	35
3.3.1	Predstavitev vzorca	35
3.3.2	Avtentično vodenje med mladimi iz gorenjske regije.....	36
3.3.2.1	<i>Lastna avtentičnost mladih iz gorenjske regije.....</i>	36
3.3.2.2	<i>Lastni pozitivni psihološki kapital mladih iz gorenjske regije.....</i>	38
3.3.2.3	<i>Avtentičnost vodje mladih iz gorenjske regije</i>	40
3.3.3	Motivacija med mladimi iz gorenjske regije	42
3.3.3.1	<i>Razlogi zakaj mladi iz gorenjske regije opravljajo trenutno delo</i>	42
3.3.3.2	<i>Pristopi motiviranja mladih iz gorenjske regije</i>	45
3.3.4	Povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo med mladimi iz gorenjske regije.....	49
3.4	Zaključne ugotovitve	53

3.4.1	Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	53
3.4.2	Temeljna teza magistrskega dela.....	55
SKLEP.....		55
LITERATURA IN VIRI		57
PRILOGE		63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije avtentičnega vodenja.....	4
Tabela 2: Različni koncepti avtentičnega vodenja	5
Tabela 3: Ključna problematična področja avtentičnega vodenja.....	17
Tabela 4: Različne definicije motivacije.....	19
Tabela 5: Raziskovalna vprašanja	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja	7
Slika 2: Ključni elementi samozavedanja	8
Slika 3: Proces samoregulacije	9
Slika 4: Elementi samoregulacije	10
Slika 5: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala	11
Slika 6: Model avtentičnega vodenja.....	12
Slika 7: Sposobnosti avtentičnega vodje.....	13
Slika 8: Model avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja	16
Slika 9: Hierarhija potreb po Maslowu.....	22
Slika 10: Herzbergova teorija motivacije.....	23
Slika 11: McClellandova teorija pridobljenih potreb	24
Slika 12: Adamsova teorija enakosti	25
Slika 13: Lastna avtentičnost mladih iz gorenjske regije.....	36
Slika 14: Lastni pozitivni psihološki kapital mladih iz gorenjske regije	38
Slika 15: Avtentičnost vodje mladih iz gorenjske regije	40
Slika 16: Razlogi, zakaj mladi iz gorenjske regije opravljajo trenutno delo.....	43
Slika 17: Pristopi motiviranja mladih iz gorenjske regije	46
Slika 18: Motivacija mladih iz gorenjske regije na trenutnem delovnem mestu	50
Slika 19: Dejavniki motivacije mladih iz gorenjske regije, ki so motivirani na trenutnem delovnem mestu.....	51

Slika 20: Dejavniki motivacije mladih iz gorenjske regije, ki niso motivirani na trenutnem delovnem mestu	52
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
-------------------------------------	---

UVOD

Poslovni svet se hitro spreminja. Trg je vedno bolj nasičen z novimi organizacijami, novimi idejami in novo generacijo mladih, ki drugače razmišljajo. V vsakodnevnem boju s konkurenco se organizacije zavedajo, da bolj ko bodo vlagale v znanje in zadovoljstvo svojih zaposlenih, lažje se bodo spopadale z vsakodnevnimi izzivi, ki zahtevajo drugačne načine vodenja, kot so bili včasih. Vsem turbulentnim spremembam se mora prilagoditi vodja, katerega pomembna naloga je odločitev o načinu vodenja, ki ga bo izbral. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) so zapisali, da je »pozitiven vpliv, ki ga ima avtentičen vodja, tisti, ki povzroči pozitivne premike v sodelavcih in jih navduši za skupno doseganje ciljev. Zgled je najboljše vzgojno sredstvo in avtentičen vodja vpliva z zgledom.«

Avtentično vodenje pomeni biti izviren, pristen, samosvoj, pozitiven, objektiven, predan, nepristranski, imeti močen značaj, zaupanje in avtoriteto, ki je pripisana in priznana s strani sodelavcev. Avtentičen vodja si želi spodbujati zaposlene, da so vedno boljši pri svojem delu, se izobražujejo, napredujejo, so pozitivno naravnani. Avolio in Gardner (2005) opišeta avtentičnega vodjo kot osebo, ki je zvest sam sebi, njegovo pozitivno vedenje pozitivno razvija, ali celo oblikuje sodelavce v same vodje. Verodostojnost, načela in ravnanje so v zgled njegovim sodelavcem biti najboljša različica samega sebe.

Poznati in biti zvest sebi zahteva samorefleksijo, samokritičnost in nenehno delo na samopodobi. Filozofi menijo, da lahko le majhen odstotek ljudi doseže stopnjo, pri kateri se zares pozna in je avtentičen sebi. Vodenje je izziv, ki zahteva od vodje, da vpliva na svoje zaposlene. Eden izmed težjih preizkusov za vodjo je avtentičnost povezati z vodenjem (Alvesson & Einola, 2019).

Motivacija je sila, ki ustvari nujno po zadovoljitvi neke potrebe. Ni nujno, da je pozitivna ali negativna, zadovoljiva ali neprijetna. Lahko je vse od naštetega ali nič. Je močna in kompleksna nuja, ki nas privede do nekega dejanja. Je sila, ki spodbuja k nekemu dejanju, to dejanje ima lahko veliko različnih motivov. Iz samega dejanja ne moremo sklepati, kakšna motivacijska potreba leži za njim, lahko razumemo skriti motiv za dejanjem in tako vemo, kaj nekoga motivira (Kim, 2001).

Motivacija na delovnem mestu je proces, s katerim vodje spodbudijo zaposlene k doseganju rezultatov in ciljev, za uspeh organizacije v konkurenčnem okolju. Vodja se lahko odloči med zagotavljanjem kratkotrajne ali dolgotrajne motivacije. Kratkotrajna motivacija je ključna za hitro izboljšanje same morale zaposlenih in je hitra rešitev za izboljšanje trenutne motivacije. Zagotavljanje dolgotrajne motivacije zaposlenih vzame veliko časa, napora in je nenehno v teku (Singh, 2017). Motivirani in zadovoljni zaposleni so inovativni, opravljajo delo bolj kakovostno in imajo višjo raven učinkovitosti. Lažje gradijo tudi prijateljske odnose in učinkovito sodelujejo v timskem delu. Koristi za organizacijo se odražajo v nižjem času odsotnosti od dela, nižji fluktuaciji v organizaciji, večji produktivnosti in večji lojalnosti organizaciji (Rožman, Treven & Čančer, 2017).

Zaposleni, ki so motivirani, so pogosto zelo zadovoljni tudi osebno. To zadovoljstvo se prenaša na delovno mesto, vendar mora vodja poskrbeti, da raven te motivacije in zadovoljstva tudi vzdržuje. Pomembno je, da vodja dobro pozna svoje sodelavce, saj na ta način prepozna, kaj motivira vsakega posameznika. Ni vsak način motivacije primeren za vse zaposlene. Ko vodje izbirajo slog vodenja, način motivacije in spodbujanja sreče, morajo biti pozorni na **medgeneracijske razlike** med zaposlenimi in njihovimi pričakovanji (Krajnik & Penger, 2008).

Mladi cenijo nagrado za trud, ki so ga vložili v delo. Naenkrat lahko izvajajo več nalog hkrati in imajo željo po učenju in nadgrajevanju svojih spretnosti. Pričakujejo, da je jasno, kako njihovo delo prispeva k celoti, da napredujejo glede na zasluge, ne količine časa opravljanja dela. Od svojih vodij pričakujejo, da so sposobni. V okolju polnih sprememb si želijo dobro in uspešno delovati. Pričakujejo pravičnost in ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Dobro delajo v timske delu, iščejo nenehne povratne informacije, sprejemajo raznolikost in iščejo delo, v katerem najdejo smisel. Menijo, da si je spoštovanje treba zaslužiti in so samozavestni. Pričakujejo, da bodo pogosto zamenjali delovna mesta in iščejo družbeno odgovorne organizacije. Radi imajo raznolikost in prilagodljivost ter si želijo priložnosti za razvoj kariere (Murray, Toulson & Legg, 2011).

Namen magistrskega dela je preučiti pojma avtentično vodenje in motivacija ter njuno medsebojno povezanost in vpliv. Sodobno poslovanje od organizacij in njihovih vodij zahteva uporabo alternativnih pristopov k vodenju, v prizadevanju, da organizacija in vsak posameznik ostajata konkurenčna na trgu dela. Vsak dobri vodja se zaveda, da sta zadovoljstvo in motivacija zaposlenih pomembna za uspešnost in konkurenčno prednost organizacije, saj so prav oni ključ za uspešno delovanje. Namen teoretičnega dela je predstaviti zgoraj omenjena pojma in povezavo med njima. Namen raziskovalnega dela je izvesti raziskavo med mladimi in ugotoviti, kako vodje in način njihovega vodenja vplivajo na motivacijo na delovnem mestu.

Cilj magistrskega dela je preučiti pojma avtentično vodenje in motivacija ter kako omenjena pojma vplivata na mlade iz gorenjske regije, ki so šele na začetku karijerne poti. V magistrskem delu bom naprej preučila in predstavila teorijo, pridobljeno s sekundarnimi viri, v nadaljevanju bom izvedla raziskavo med mladimi iz gorenjske regije in poskušala ugotoviti, kako mladi razumevajo in med seboj povezujejo zgoraj omenjena pojma. Želim odkriti, kako pomembno je mladim iz gorenjske regije, da je njihov vodja avtentičen in kako to vpliva na njihovo motivacijo do samega dela. Po opravljeni raziskavi bom poudarila glavne ugotovitve, odgovorila na raziskovalna vprašanja in potrdila ali ovrgla temeljno tezo magistrskega dela.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta avtentično vodenje in motivacija med seboj pozitivno povezana. Predvidevam, da avtentično vodenje spodbuja motivacijo mladih iz gorenjske regije na delovnem mestu.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v raziskovalnem delu:

1. Ali mladi iz gorenjske regije zaznavajo avtentično vodenje na delovnem mestu?
2. Zakaj so mladi iz gorenjske regije motivirani na trenutnem delovnem mestu?
3. Ali sta pojma avtentično vodenje in motivacija med seboj povezana?
4. Kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo mladih iz gorenjske regije na delovnem mestu?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz **teoretičnega in raziskovalnega dela**. Teoretičen del bo sestavljen iz dveh raziskovalnih področij. V prvem delu teoretičnega dela bo opisano avtentično vodenje, v drugem delu bo motivacija na delovnem mestu. V teoretičnem delu bodo uporabljeni in predstavljeni sekundarni podatki, ki so bili zbrani od avtorjev in raziskovalcev. Uporabila bom **deskriptivno metodo**, saj bom zbrane ugotovitve opisala s pomočjo povzetkov ugotovitev.

V drugem delu bom predstavila ugotovitve lastne raziskave, kjer bom uporabila primarne podatke, pridobljene s pomočjo ankete. Anketa bo izvedena preko spletnega vprašalnika, zato bo tipologija samoizpolnjevanje. Vprašanja bodo v obliki zaprtega tipa. Anketiranec bo izbral med možnimi odgovori, na nekatera vprašanja bo razvrščal odgovore po njihovi pomembnosti. Namen vprašalnika je ugotoviti, kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo med mladimi na delovnem mestu. Uporabljena bosta neverjetnostno vzorčenje in samoizbira enot.

Raziskavo bom izvedla med mladimi, ki so stari od 15 do 29 let in stanujejo v gorenjski statistični regiji. V začetni del ankete bom zajela vprašanje, ki se bo nanašalo, iz katere slovenske regije anketiranec prihaja, tako bom lahko z gotovostjo vedela, da imam v vzorcu ciljno skupino. Ankete, ki jih bodo izpolnili anketiranci, ki ne prihajajo z gorenjske regije, bom vzela za nepredmetne in jih v raziskavi ne bom upoštevala. Na začetku ankete bom anketirance vprašala tudi po starosti, vse anketirance, ki ne bodo v ciljni starostni skupini, bom prav tako izločila iz svoje raziskave. Anketo bom objavila na spletno stran 1KA, kjer bo anketa tudi izdelana. Poslala jo bom tudi svojim znancem v upanju, da bom pridobila čim več izpolnjenih anket ciljne skupine.

V zaključnem delu magistrskega dela bom povezala teoretična izhodišča z rezultati, pridobljenimi v raziskovalnem delu. Odgovorila bom na zastavljena raziskovalna vprašanja in potrdila ali ovrgla temeljno tezo magistrskega dela.

Vsebinska omejitev se nanaša na zaupanje v pravilnost informacij, ki jih bom pridobila iz sekundarnih virov. Metodološka omejitev je predvsem prizadevanje za pridobitev zadostnega števila odgovorov na anketo v raziskovalnem delu in resničnost odgovorov, pridobljenih brez osebnega stika z anketiranci. Zaradi takšnih omejitev so odgovori lahko pristranski, zato bom anketo zastavila tako, da bo nagovor v izpolnjevanje ankete anketiranca pritegnil in spodbudil njegovo zanimanje, kar pričakujem že zaradi aktualne teme magistrskega dela.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje ni opredelitev sloga vodenja, vendar izpostavlja osebnost vodje, ki pozna svoj značaj. Vodja usklajuje dejanja s svojimi vrednotami in v zaposlenih sproži sledenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). V nadaljevanju bodo predstavljeni definicija in koncept avtentičnega vodenja ter avtentično vodenje in etika.

1.1.1 Definicija avtentičnega vodenja

Zgodovina avtentičnosti sega vrsto let nazaj v antično grško filozofijo, kjer avtentičen pomeni "biti iskren sam sebi". Avtentičnost je pozitiven konstrukt, ki spodbuja pristnost, zanesljivost, verodostojnost in realnost. Pomeni, da je oseba zvesta sebi, svojim mislim, čustvom in prepričanjem (Luthans & Avolio, 2003).

Avtentično vodenje že vrsto let vzbuja zanimanje in je v zadnjih letih najbolj razpravljan in raziskan pojem. Predstavlja vedenje, ki povečuje pozitivno klimo v organizacijah in jo uporablja za povečanje učinkovitosti zaposlenih, ki razvijajo pozitivno samopodobo. Vsi zaposleni, ne glede na raven organizacije, želijo imeti dostop do različnih informacij, ki se nanašajo na organizacijo, v kateri so zaposleni. Zaposleni, ki so seznanjeni s strateškimi cilji organizacije, so bolj zadovoljni in motivirani, imajo pozitiven odnos do dela in organizacije, v kateri so zaposleni, pri tem pa imajo veliko vlogo vodje, preko katerih so te informacije sporočene (Ayça, 2019).

Avtentično vodenje ima veliko različnih definicij. V tabeli 1 so navedene definicije najbolj znanih avtorjev, ki obravnavajo omenjen pojem.

Tabela 1: Definicije avtentičnega vodenja

Avtorji	Definicija
Luthans & Avolio	Avtentično vodenje je proces, ki izhaja iz pozitivnega psihološkega kapitala in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar vpliva na večje samozavedanje, samoregulirano pozitivno vedenje in samorazvoj vodje ter zaposlenih.
Dimovski, Penger & Peterlin	Avtentično vodenje je stil vodenja, kjer se vodja vede pristno in skladno s svojimi prepričanji. Stil vodje izpostavlja njegovo osebnost, ki temelji na pogumu, samozavesti, etičnosti in optimizmu. Zaposleni so vodji zato pripravljeni slediti, saj njihov odnos temelji na zaupanju. Avtentično vodenje je pridobljeno s pristno osebnostjo vodje in njegovo integriteto.

se nadaljuje

Tabela 1: Definicije avtentičnega vodenja (nad.)

Avtorji	Definicija
Ayça	Avtentično vodenje je vedenje vodje, ki povečuje pozitivno klimo in jo uporabi v dobrobit organizaciji. Stil vodenja poenoti moralno stališče v organizaciji, učinkovito deluje pri uravnoteženi notranji komunikaciji in distribuciji informacij.
Hahm	Čeprav je avtentičnost za natančno opredelitev težaven koncept, pomeni posedovati svoje osebne izkušnje, bodisi misli, čustva, potrebe, želje ali prepričanja. Je proces, v katerem vodja spoznava samega sebe in vodi z vrednotami, ki so njemu lastne.

Vir: Luthans & Avolio (2003), Dimovski, Penger & Peterlin (2009), Ayça, (2019) in Hahm (2018).

1.1.2 Koncept avtentičnosti

Vodenje je vedno večji izziv v času turbulentnih sprememb, s katerimi se srečujejo organizacije po celem svetu. Avtentično vodenje se je razvijalo v času, ko so se organizacije spopadale z neetičnimi vodji, terorizmom in virusom SARS. V poslovnem svetu so se pojavljali novi izzivi, napredna tehnologija, drugačne zahteve trga in naraščajoča konkurenca. Takšni izzivi pa so spodbudili k razvoju novega stila vodenja, ki temelji na zaupanju, zaposlene spodbuja k optimizmu, se je sposobno hitro odzivati v kriznih situacijah, je odporno proti morebitnim težavam, pomaga zaposlenim pri iskanju smisla, spodbuja samozavedanje in je pomembno, da se nanaša ne samo na zaposlene, ampak tudi na kupce, dobavitelje, lastnike ter druge, ki so vpleteni v proces organizacije (Avolio & Gardner, 2005).

George (2004) poudarja, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto, gradijo trajne organizacije, motivirajo svoje zaposlene in ustvarjajo vrednost za delničarje. Banks, McCauley, Gardner in Guler (2016) so s pomočjo statističnih raziskav potrdili pozitivno povezanost med avtentičnim vodenjem in večjo uspešnostjo ter zadovoljstvom na delovnem mestu, boljšim organizacijskim in državljskim vedenjem, večjo pravičnostjo in večjo uspešnost organizacije, timov in samega opravljanja nalog.

V tabeli 2 so omenjeni različni koncepti avtentičnega vodenja.

Tabela 2: Različni koncepti avtentičnega vodenja

Avtorji	Koncept
Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson	Leta 2008 so preizkusili model in razvili vprašalnik za merjenje avtentičnega vodenja. Njihove ugotovitve so demonstrirane na podlagi štirih dimenzij avtentičnega vodenja, ki so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni

se nadaljuje

Tabela 2: Različni koncepti avtentičnega vodenja (nad.)

Avtorji	Koncept
	psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj.
Avolio & Gardner	Avtentično vodenje lahko naredi korenito spremembo v organizacijah s spodbujanjem zaposlenih, da poiščejo pomen in povezavo v delu, preko samozavedanja, optimizma, samozavesti, upanja, spodbujanja transparentnih odnosov in sprejemanjem odločitev, ki gradijo zaupanje med zaposlenimi ter pozitivno etično klimo.
Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey	Ekonomsko, geopolitično in tehnološko okolje se je v zadnjih desetletjih razvilo tako, da od vodje zahteva drugačen pristop. Vodja mora biti bolj transparenten, se zavedati svojih vrednot in etično ter moralno voditi organizacijo. Organizacije si po drugi strani prizadevajo poiskati in razviti vodje, da bodo imeli dodatno in konkurenčno vrednost. Želijo si vodje, ki bodo z zglednim vodenjem preko svojih vrednot vplivali tudi na delničarje in ustvarjali dolgoročno vizijo organizacije.

Vir: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008), Avolio & Gardner (2005) in Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey (2009).

1.1.3 Avtentično vodenje in etika

Organizacije predstavljajo moralno zapleteno okolje, ki od zaposlenih zahteva etično delovanje. Vodja se v poslovnem okolju sooča z različnimi pritiski, zato je pomembno, da vedno sprejema moralne in etične odločitve, saj z njimi pomembno vpliva tudi na zaposlene. Avtentično vodenje pozitivno vpliva na etično vedenje zaposlenega in splošno dobro počutje na delovnem mestu. Vodja lahko ustvari odprto, transparentno in varno kulturo v organizaciji. V organizacijskem okolju je nujno razpravljati in poročati o etičnih prekrških, saj to pozitivno krepi moralno moč zaposlenega in ga spodbuja k etičnemu vedenju (Hannah, Avolio & Walumbwa, 2011).

1.2 Ključni elementi avtentičnega vodenja

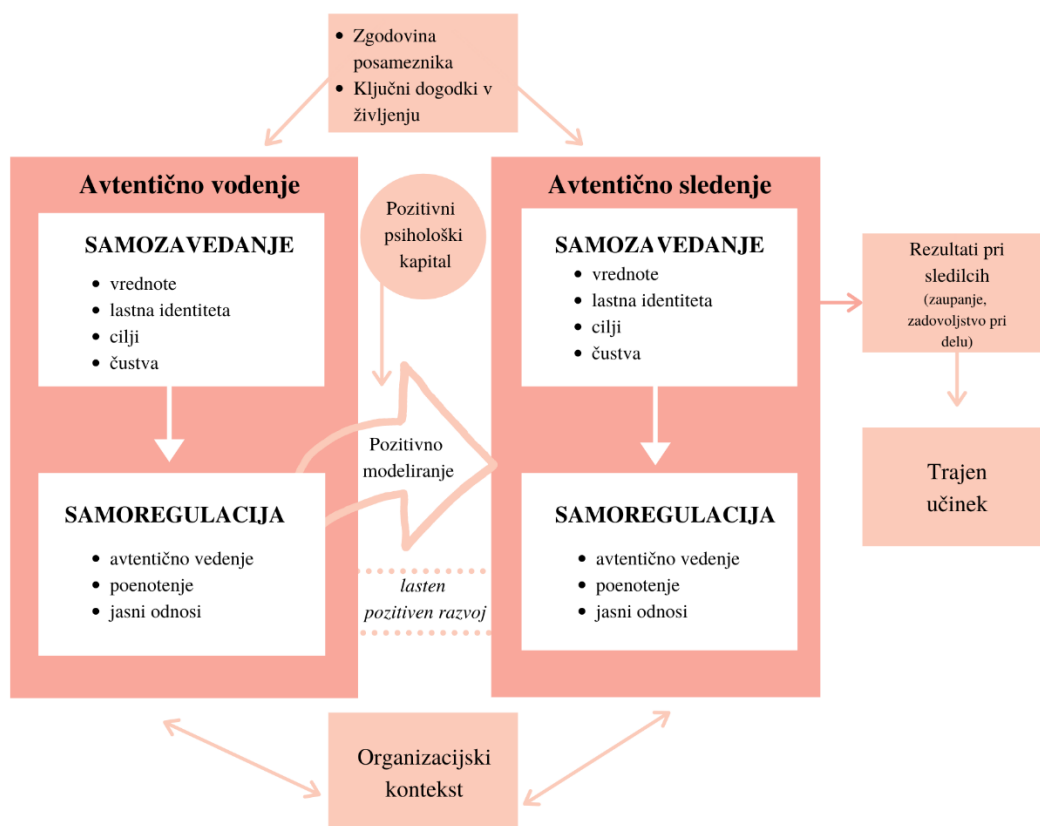
Avtentično vodenje je sestavljeno iz štirih elementov. Osnovna elementa avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja sta samozavedanje in samoregulacija (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Samozavedanje je proces, pri katerem se vodja spoznava in razume prepričanja, želje in zmožnosti, ki jih ima. Samoregulacija je osnova za razvijanje in oblikovanje avtentičnega vodenja. Pri samoregulaciji vodja ponotranji procese obvladovanja, ima transparentne odnose in se vede pristno. Samozavedanje in samoregulacija spodbujata pozitivni psihološki

kapital in lasten pozitiven razvoj. Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj pomembno vplivata na ustvarjanje avtentičnih sledilcev (Avolio & Gardner, 2005). Pozitivni psihološki kapital zajema upanje, odpornost, samozavest in optimizem. Lasten pozitiven razvoj vodja razvija, ko s svojim vedenjem in dejanji vpliva na sledilce, da si prizadevajo tudi oni spoznati sebe, svoje vrednote in prepričanja (Dimovski in drugi, 2013).

Slika 1 prikazuje pozitiven vpliv avtentičnega vodenja in njegovih štirih ključnih elementov na avtentično sledenje. Na vodjo kot posameznika vplivajo različni življenjski dogodki, njegova zgodovina in sam organizacijski kontekst. Avtentično vodenje je sestavljeno iz samozavedanja in samoregulacije posameznika, ki skupaj z lastnim pozitivnim razvojem in pozitivnim psihološkim kapitalom vpliva na avtentično sledenje. Avtentično vodenje ima pozitiven vpliv na zaposlene. Ko je prisotno, povečuje zaupanje zaposlenih v vodjo in splošno zadovoljstvo pri delu, te posledice pa imajo trajen učinek (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja



Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

V nadaljevanju bo predstavljen vsak ključni element omenjenega stila vodenja.

1.2.1 Samozavedanje

Samozavedanje je temeljni pojem za opis avtentičnega vedenja. Močno je povezan s pojmom avtentični vodja. Samozavedanje pomeni, da se posameznik zaveda lastnega obstoja in kaj njegov obstoj pomeni v okolju in času, v katerem je prisoten (Avolio & Gardner, 2005). Je razumevanje in zaznavanje realnega okolja, v katerem je posameznik, in na kakšen način se vidi. Samozavedanje pomeni zavedanje vodje svojih prednosti in slabosti ter razumevanje večplastne narave svoje osebnosti (Hahm, 2018). Pojem pomeni proces, pri katerem posameznik razume svoje edinstvene talente, prednosti, namen, vrednote, prepričanja in želje ter se zaveda svojega znanja, izkušenj in zmožnosti. Pojem je sestavljen iz štirih ključnih elementov: vrednote, zavedanje lastne identitete, čustev in ciljev. Vsi štirje elementi, ki so prikazani na sliki 2, so posebej pomembni za razvoj samozavedanja (Avolio & Gardner, 2005).

Slika 2: Ključni elementi samozavedanja



Prirejeno po Avolio & Gardner (2005).

George (2004) navaja, da ima avtentično vodenje en pogoj, in ta je zavedanje lastnih vrednot. Vrednote posameznika se razvijejo skozi proces odraščanja, socializacije in različnih življenjskih dogodkov, ki izoblikujejo posameznika. Predstavljajo nenapisana pravila, ki so v družbi pričakovana in zaželena. Avtentičnost izhaja iz tega, v kolikšni meri je vodja zvest sebi in lastnim vrednotam. Pomembno je, da je odporen proti pritiskom družbe in okolja, ki lahko vplivajo na njegove vrednote (Avolio & Gardner, 2005).

Lastna identiteta posameznika zajema lastnosti, izkušnje in karakteristike, ki izoblikujejo posameznikov značaj. Avtentičnega vodjo najbolj opisuje individualna identiteta, ki je sestavljena iz posameznikove kredibilnosti, zaupanja, etičnosti in moralnosti. Pristen vodja ima pomemben vpliv na svoje sledilce prav z elementom zaupanja, s katerim spodbuja

pozitivno klimo in odnose med zaposlenimi. Zaupanje med vodjo in sledilcem spodbuja lojalnost, odprtost, zaupanje in transparentnost (Avolio & Gardner, 2005).

Avolio in Gardner (2005) navajata, da visoka stopnja samozavedanja pripomore k razumevanju lastnih čustev in čustev drugih. Zato je čustvena inteligenca posameznika pomemben element omenjenega stila vodenja, saj je čustveno samozavedanje osnoven element čustvene inteligence. Vodja, ki je čustveno inteligenten, se zaveda lastnih čustev, razume vzroke za njihov nastanek in vpliv, ki ga imajo na odločanje ter vedenje.

Avtentičen vodja ima željo po lastnem izboljšanju, pri tem pa mu pomagajo cilji, ki si jih zastavi. Cilji mu pomagajo pri lastnem napredovanju, ga vodijo v organizacijskem okolju in spodbujajo samozavedanje (Avolio & Gardner, 2005).

1.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija zajema proces samonadzora. Vodja doseže samonadzor s pomočjo postavljanja notranjih (obstojećih ali novih) standardov, ocenjevanjem neskladnosti med postavljenimi in dejanskimi standardi ter določitvijo ukrepov za uskladitev neskladnosti med postavljenimi in dejanskimi standardi (Avolio & Gardner, 2005). Na sliki 3 je prikazan proces samoregulacije.

Slika 3: Proces samoregulacije

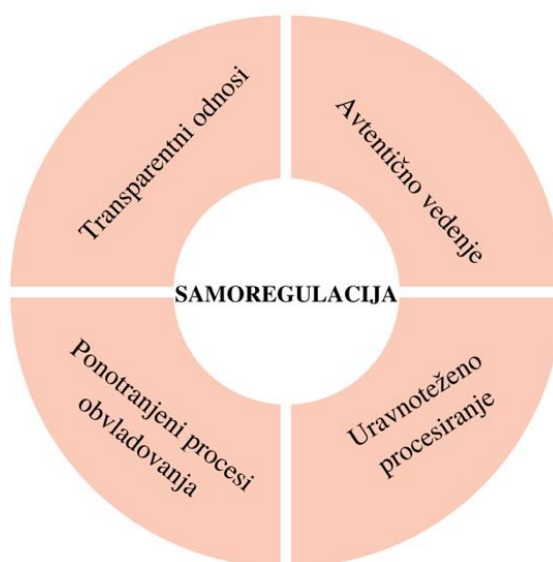


Prيرهeno po Avolio & Gardner (2005).

Samoregulacija je sestavljena iz štirih elementov: transparentni odnosi, avtentično vedenje, ponotranjeni procesi obvladovanja in uravnoteženo procesiranje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Elementi samoregulacije so prikazani na sliki 4.

Samoregulacija je proces, pri katerem avtentičen vodja usklajuje svoje vrednote s svojimi dejanji (Avolio & Garden, 2005). Predstavlja avtentičnost vodje. Pristno vedenje povečuje zaupanje v vodjo, ker izraža resnično mnenje in čustva, namesto da izraža nezadovoljstvo in negativna čustva (Hahm, 2018). Vodja je zaradi tega izredno kredibilen in prenaša svojo avtentičnost transparentno na svoje zaposlene (Avolio & Garden, 2005).

Slika 4: Elementi samoregulacije



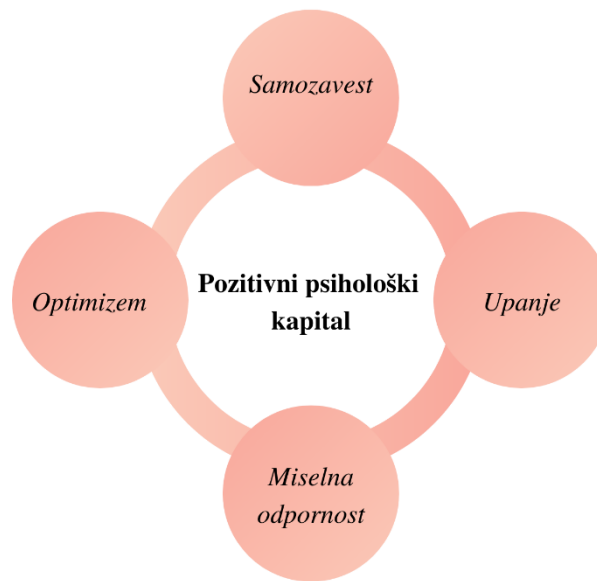
Prirejeno po Avolio & Gardner (2005).

1.2.3 Pozitivni psihološki kapital

Pomemben element avtentičnega vodenja je pozitiven psihološki kapital, ki zajema samozavest, optimizem, upanje in miselno odpornost (Avolio & Gardner, 2005). Pozitivni psihološki kapital predstavlja pozitivna psihološka stanja, ki pripomorejo k višji učinkovitosti organizacije (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009).

Element pozitivno vpliva na povečanje samoregulacije in samozavedanja. Študije kažejo, da pozitivno organizacijsko vedenje in pozitiven psihološki kapital pripomoreta k odprtosti do razvoja in sprememb v organizaciji in igrata ključno vlogo pri razvoju tako posameznika kot skupnosti (Avolio & Gardner, 2005). Pozitivni psihološki kapital vpliva na pozitivno klimo zaposlenega, kar povečuje zaupanje zaposlenega v vodstvo organizacije (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009). Element je zato ključnega pomena pri avtentičnem vodenju (Avolio & Gardner, 2005). Na sliki 5 so prikazani štirje elementi pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 5: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

1.2.4 Lasten pozitiven razvoj

Avtentičen vodja s svojimi vrednotami, prepričanji, dejanji in vedenjem vpliva na zaposlene, zaradi česa se z njim velikokrat poistovetijo. Oblikovanje ključnih elementov avtentičnega vodenja je primarni mehanizem za pozitiven vpliv in razvoj vodje na zaposlene. Vodje razvijajo zaposlene s pomočjo podpiranja pozitivne samopodobe. Na razvoj zaposlenih pomembno vplivata tudi čustveno združevanje in pozitivna socialna komunikacija (Avolio & Gardner, 2005). Fredricksonina (2003) teorija o pozitivnih čustvih navaja, da so pozitivna čustva nalezljiva, spodbujajo nove misli in dejanja, ki lahko ustvarijo organizacijsko učenje in transformacijo. Kernis (2003) navaja, da pristnost avtentičnega vodenja spodbuja pozitivna stanja, iz katerega sledijo pozitivna čustva, ki se širijo skozi čustveno združevanje in tako pozitivno vplivajo na čustven in kognitiven razvoj zaposlenih.

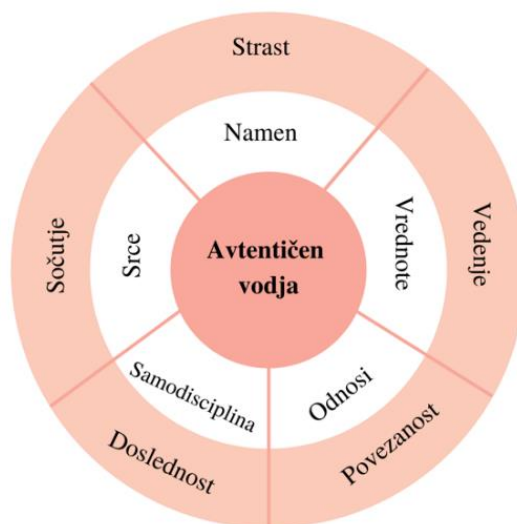
1.3 Avtentični vodja

Avtentičnost pomeni biti izviren. Vključuje osebne izkušnje, kot so čustva, prepričanja, misli in vrednote ter ravnanje, skladno z resničnim jazom (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentičen vodja vodi v skladu s svojim pravim jazom in odraža lastno identiteto (Avolio & Gardner, 2005). Je samozavesten, upajoč, optimističen, odporen, transparenten, etičen, usmerjen v prihodnost in daje prednost razvijanju zaposlenih v bodoče vodje (Luthans & Avolio, 2003).

Model avtentičnega vodenja ima pet dimenzij: namen in strast, vrednote in vedenje, odnosi in povezanost, samodisciplina in doslednost ter srce in sočutje. Te dimenzije pomenijo, da

avtentičen vodja sledi namenu s strastjo, razvija trdne vrednote, vodi s srcem, vzpostavi trajne odnose in izvaja samodisciplino (George, 2004). Slika 6 predstavlja model avtentičnega vodenja s petimi dimenzijami.

Slika 6: Model avtentičnega vodenja



Prirejeno po George (2004).

1.3.1 Značilnosti avtentičnega vodje

Avtentično vodenje je multidimenzionalna teorija vodenja. Podobnost si deli s transformacijskim, etičnim, karizmatičnim, duhovnim in služečim vodenjem. Transformacijsko, služečo in avtentično vodenje si delijo moralno komponento. Služeče vodenje postavi cilje organizacije pred lastne, etični vodje so etični, karizmatični vodje si prizadevajo biti očarljivi, avtentični vodje pa si predvsem prizadevajo biti pristni (Northouse, 2013). Tako avtentični vodje nimajo določenega stila vodenja in veščin, ampak je vsak posameznik edinstven ter ima lasten slog, ki je posledica organizacijskega konteksta in lastnih življenjskih izkušenj posameznika. Glavni element in značilnost avtentičnega vodje je obseg njegove pristnosti (George, 2010).

Značilnosti avtentičnega vodje so optimizem, zaupanje v samega sebe, etičnost in samozavest. Vodje, ki so avtentični, delujejo, v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami ter spodbujajo zaposlene k doseganju ciljev, ki se zdijo njim samim nedosegljivi. Pristen vodja ima visoko raven avtentičnosti, samozavesti, upanja, optimizma, visoko moralo in deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Vodja ima pozitivne psihološke sposobnosti, odpornost in je zaupanja vreden. Moralno razmišljanje uporablja kot kompas, ki usmerja njegovo vedenje in dejanja ter v zaposlenih spodbuja enako. Na ta način doseže visoko raven integritete (Northouse, 2013). Dosledno uporablja etično razmišljanje za sprejemanje odločitev in s tem podpira moralno

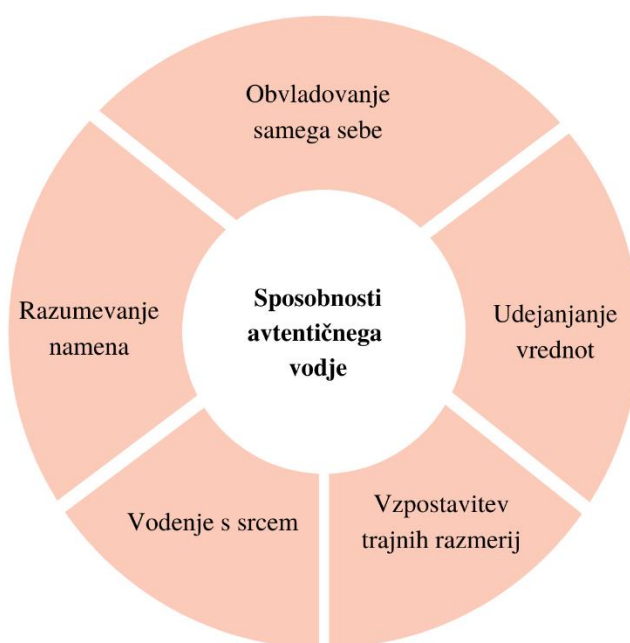
organizacijsko kulturo. Zaposleni si posledično prizadevajo za posnemanje etičnega vedenja avtentičnega vodje (Datta, 2015).

Pot avtentičnega vodje se začne z razumevanjem zgodbe svojega življenja, v katero je vključeno premagovanje težkih situacij in uporaba le-teh v smisel samega življenja. Vodja trdo dela na razumevanju in razvoju sebe. Uporablja formalno in neformalno mrežo, preko katere pridobi povratne informacije o sebi in svojem vodenju ter jih uporabi v pomoč pri prizemljitvi. Zmanjša potrebo po odobritvi javnosti in finančnih nagradah ter spodbuja dolgoročne rezultate. Celovitost avtentičnih vodji pomaga ohranjati konkurenčno prednost organizacije v dobrih in slabih časih (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

1.3.2 Sposobnosti avtentičnega vodje

Pozitiven vpliv, ki ga ima pristen vodja, je povzročitelj pozitivnih premikov v zaposlenih. Spodbuja jih k doseganju skupnih ciljev in zaposlenim daje zgled (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Vodje, ki imajo visoko samozavedanje in samoregulacijo, pri zaposlenih pospešijo razvoj pristnosti, kar prispeva k trajni uspešnosti (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Slika 7 prikazuje ključne sposobnosti avtentičnega vodje.

Slika 7: Sposobnosti avtentičnega vodje



Prirejeno po George (2004).

Avtentičen vodja ima sposobnost obvladovanja samega sebe. Zaveda se lastnih čustev in misli ter jih zna na racionalen način procesirati. Zaveda se možnih težav, s katerimi se lahko dnevno sreča v organizacijskem okolju in je nanje tudi pripravljen. Stresne situacije pretirano ne ovirajo njegovega dela in takšno vedenje prenaša na svoje zaposlene. Vodja ima visoko

stopnjo samozavedanja. Pozna samega sebe, svoje lastnosti, prepričanja in vrednote. Ne le, da se odloča, vendar tudi deluje v skladu s svojimi vrednotami. V zaposlenih vzbuja občutke zaupanja, etično in moralno razmišljanje pa transparentno prenaša tudi nanje (George, 2004).

Z avtentičnostjo, samozavedanjem in samoregulacijo vzpostavlja trajna razmerja med zaposleni. Zaposleni mu zaupajo in na ta način lahko gradi dobre in odprte medsebojne odnose. Zaposlene vodi s srcem, jih spodbuja k razvoju upanja in optimizma. Razumeva namen delovnih nalog in spodbuja zaposlene z jasnim sporočanjem doprinosa k organizaciji (George, 2004).

1.3.3 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja

Avolio (2010) v raziskavi navaja, da se posameznik skozi življenje in neprestano učenje razvije v vodjo, noben se ne rodi že dober vodja. Vodjem ustreza biti samosvoj in razvijati edinstven slog vodenja (George, 2010). Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck in Avolio (2010) ter številne druge raziskave avtentičnega vodenja ugotavljajo, da pristni vodja pozna svojo osebnost, svoje potrebe, čustva in vrednote. Z interpretativnim sklepanjem se domneva, da se avtentičen vodja lahko razvije s pomočjo učenja in vadbe. Avtentičen vodja ima vodstvene lastnosti, vendar jih mora poglobljeno razumeti in razvijati. V nadaljevanju bodo predstavljene metode za spodbujanje razvoja avtentičnega vodenja.

1.3.3.1 Akcijsko učenje

Akcijsko učenje temelji na neprestanem učenju in učenju skozi reševanje resničnega problema. To učenje je značilno za usposabljanje zaposlenih, ki so kandidati za voditeljske položaje v organizaciji, in povečuje njihovo samozavest skozi uspešno rešene primere. Posledično je zaposleni motiviran za nadaljnje učenje. Akcijsko učenje je proces, kjer se v organizaciji določi delovni tim in njihov mentor. Delovni tim pridobi naloge in rešuje konkreten organizacijski problem, ki je najboljša iztočnica akcijskega učenja v organizaciji in izkazuje podporo tovrstnemu učenju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.3.3.2 Sistem mentorstva

Pri avtentičnem vodenju se znova poudarja pomembnost učenja vodje, vendar pa je zelo pomembno, da svoje znanje prenaša na zaposlene. Učenje spodbuja osebni in karierni razvoj posameznikov, pri čemer je mentorstvo v veliko pomoč. Značilnosti dobrega mentorja so zrelost, samozaupanje in skromnost. Z naštetimi lastnostmi svoje življenjske izkušnje prenaša na mlajše generacije zaposlenih in jih usmerja pri reševanju vsakodnevnih izzivov organizacije. Mentor spodbuja širok in odprt način razmišljanja, kreativnost in drugačen pristop k obstoječim izzivom. Med mentorstvom pristen vodja ne uči le mlajšega zaposlenega, ampak se izobražuje tudi sam, kar organizaciji prinaša konkurenčno prednost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.3.3.3 Sistem nasledstva

Iskanje naslednika za organizacijo je lahko težava, vendar če se organizacija odloči razvijati zaposlene, ima tem večje število potencialnih zaposlenih. Organizacije z vzpostavljenim sistemom nasledstva poslujejo bolj gotovo kakor tiste, ki so prekinile kontinuiteto. Nasledstvo v organizaciji mora biti jasno sporočeno zaposlenim, ker lahko v drugačnem primeru pride do nezadovoljstva zaposlenih, ki so organizaciji zvesti in si želijo karierno napredovati znotraj nje. Sistem nasledstva je proces, za katerega se je treba odločiti in ga razvijati pravočasno. Za potencialnega naslednika se mora organizacija odločiti kot celota (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.3.3.4 360-stopenjsko vodenje

Bistvo avtentičnega vodenja je v pristnosti avtentičnega vodja. V organizacijski komunikaciji velikokrat prihaja do izgube ali priredbe določenih informacij, bodisi zaradi strahu ali sramu zaposlenega pred vodjo. Zaposlenim je pogosto pomembno mišljenje, ki ga ima vodja o njih, zato so pripravljeni prikriti določene informacije. Pomembna vloga pristnega vodje je, da je z zaposlenimi odprt, pristen, zaupanja vreden in razumen. Zaposleni posledično začuti zaupanje v vodjo in se z njim poistoveti ter je pripravljen deliti informacije, ki pripomorejo k osebemu in organizacijskemu razvoju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

360-stopenjsko vodenje je metoda, ki se uporablja za ocenjevanje ali razvoj zaposlenih in organizacije. Pri metodi po navadi zaposlenega ocenjuje več drugih zaposlenih, lahko pa v ocenjevalni vzorec zajamemo tudi partnerje, dobavitelje ali kupce. Metoda pozitivno vpliva na komunikacijo in odnose med sodelavci, če so odgovori iskreni. Pomembna lastnost te metode je, da so ocene nepristranske (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.3.3.5 Učeči se timi

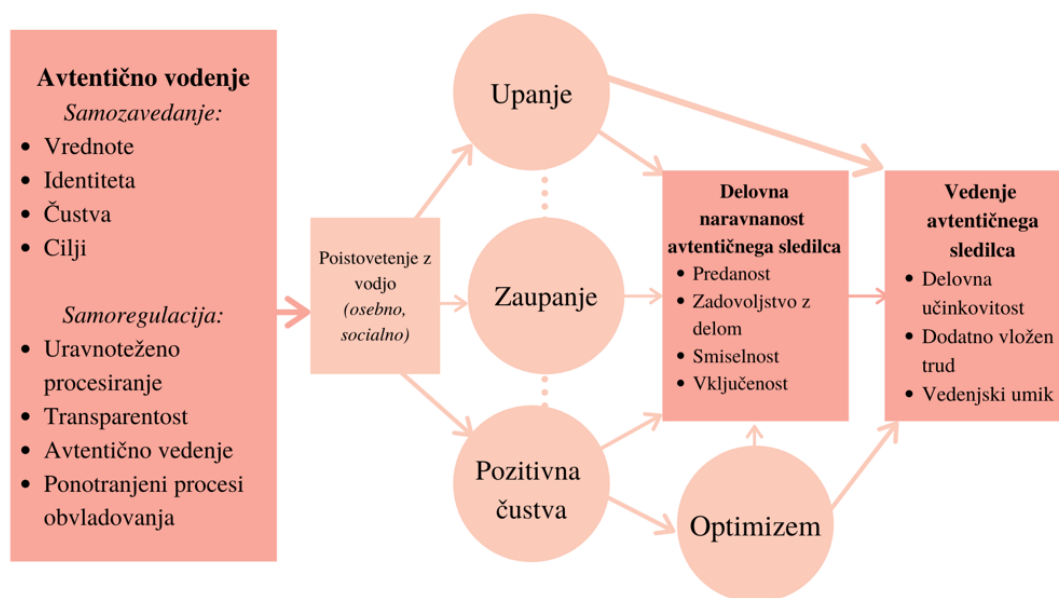
Timi veljajo za središče organizacije. Preko učečih se timov poteka pretok znanja. Pomembno je, da se med učeči se timi deli tudi skrito znanje, ki zajema znanje, pridobljeno z izkušnjami in medsebojnim sodelovanjem zaposlenih. Učeči se timi spodbujajo ustvarjalnost, inovativnost, kreativno razmišljanje in pristop do izzivov. Ideje, pridobljene med kreativnim snovanjem, je treba zapisati in predstaviti vodjem, ker ravno to spodbuja razvoj in napredek posameznikov ter organizacije (Dimovski, Penger, Peterlin & Černe, 2009).

1.4 Avtentični sledilci

Razvoj avtentičnega vodenja je bistvenega pomena zaradi vpliva, ki ga ima na sledilce. Avtentično sledenje je predvsem pomembno, ker potrjuje pristnost avtentičnega vodje (Datta, 2015). Vodenje je na splošno proces, ki temelji na odnosu med vodjo in zaposlenim,

kakovost odnosa je odvisna od vedenja vodje in to vedenje vpliva na odzive sledilca (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014). Slika 8 prikazuje pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na avtentično sledenje skozi štiri ključne elemente omenjenega stila vodenja.

Slika 8: Model avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja



Prirejeno po Avolio & Gardner (2005).

Raznolike okoliščine od nas zahtevajo stil vodenja, ki se prilagaja spremembam in kompleksnosti okolja, v katerem smo. Pristni vodje razvijajo in vplivajo na avtentične sledilce s pomočjo pozitivnega psihološkega stanja, ki izboljšuje njihovo učinkovitost. Omenjen stil vodenja nima enakega vpliva na vse zaposlene, ker se posamezniki razlikujejo po stopnji dovzetnosti za vpliv vodje. Tako je, ker ima vodja sposobnost zapolnitve določenih komponent, ki jih ceni drug zaposlen. Zato pristen vodja lahko učinkovito prispeva k razvoju in uspešnosti zaposlenega ter k njegovemu dobremu delovanju (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014).

Psihološki kapital je posledično temeljni konstrukt avtentičnega sledenja, sestavljen iz pozitivnih psiholoških virov upanja, učinkovitosti, odpornosti in optimizma (Luthans & Avolio, 2003). Raziskave so pokazale pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in stopnjo pozitivnega psihološkega kapitala sledilca. Povezanost avtentičnega vodenja in učinkovitosti avtentičnega sledilca je višja pri sledilcih, ki imajo nižjo stopnjo pozitivnega psihološkega kapitala. Ugotovitve kažejo, da je sledilec, ki ima nižjo stopnjo pozitivnega psihološkega kapitala, učinkovitejši ob prisotnosti vpliva avtentičnega vodenja, kot sledilec, ki ima višjo stopnjo pozitivnega psihološkega kapitala (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014).

1.5 Kritika avtentičnega vodenja

V novejših prispevkih se pojavlja nekaj kritik avtentičnega vodenja. Avtentičnost se močno zanaša na življenjsko zgodbo avtentičnega vodje. Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo življenje, so rasa, narodnost, socialnoekonomski status in številni drugi. Učinkovitost vodje je odvisna od kulturnega, organizacijskega in situacijskega konteksta, zato ni možna posebna razlaga teorije (Zhang, Everett, Elkin & Cone, 2012).

Sanchez-Runde, Nardon in Steers (2011) navajajo, da je vodenje kulturni konstrukt, kjer se pomen različno razlaga v različnih kulturah. Vedenje pristnega vodje je odvisno od lokacije in kulture, iz katere izhaja, temu primerno se tudi vede. Kar se zdi v neki kulturi in okolju sprejemljivo vedenje se morda drugje smatra za žaljivo. Gardiner (2011) navaja, da je konstrukt omenjenega stila vodenja napačen, ker ne upošteva, kako družbeno in zgodovinsko okolje vpliva na samo možnost osebe, da postane vodja.

Kritiko avtentičnega vodenja sta podala tudi Avesson in Einola (2019). V študiji navajata, da omenjen stil vodenja preučujemo kot pomemben, vendar problematičen primer pozitivnega vodenja, in svarita pred pretirano uporabo pozitivnosti v teorijah vodenja. Glavne teorije pozitivnih stilov vodenja bolj ali manj privlačijo zanimanje ljudi za lahke, ideološke in privlačne rešitve, vendar ne ponujajo kvalificiranega razumevanja organizacijskega okolja in odnosa med zaposlenimi. Pravzaprav lahko previsoka avtentičnost vodje poslabša celotno situacijo. Posledice previsoke pristnosti se lahko odražajo v primerih, ko vodja ni več obravnavan kakor vodja in nima več visokega vpliva na učinkovitost zaposlenih in možnost doseganja ciljev (Avesson & Einola, 2019).

Teorija omenjenega stila vodenja je privlačna na površini, vendar lahko zavede bralca, ker ponuja ideologijo. Pozitivno vodenje ponuja upanje in navdih, ne pa realnost dogajanja v vsakodnevem organizacijskem okolju. Teorija izpušča občutek za realnost in ima nerealna pričakovanja o človeški naravi (Avesson & Einola, 2019). Avesson in Einola (2019) menita, da avtentičnemu vodenju predvsem manjka strogosti in kritičnosti.

V tabeli 3 so navedeni prispevki kritike avtentičnega vodenja Avessona in Einole (2019).

Tabela 3: Ključna problematična področja avtentičnega vodenja

Problematično področje	Opis	Razlaga
Temelji avtentičnega vodenja	Koncept ne ponuja trdnih temeljev za vsakodnevno delo.	Med vlogami na delovnem mestu in pristnim jazom obstaja nerešljiva napetost. Avtentično vodenje je problematično z vidika pozitivnega obkrožanja. Navezuje se na star izraz avtentičnosti, v poslovnem okolju pa prinaša razočaranje.

se nadaljuje

Tabela 3: Ključna problematična področja avtentičnega vodenja (nad.)

Problematično področje	Opis	Razlaga
		Posameznik naj bi se držal ideologije, kjer je vodja predstavljen kot rešitelj.
Razvoj teorije	Avtentično vodenje stoji na netrdnih temeljih.	Omenjen stil vodenja predstavlja skupino nerealnih idealov. Štirje elementi avtentičnega vodenja ne tvorijo trdnega teoretičnega konstrukta. Merjenje pojma je misija nemogoče.
Avtentično vodenje v praksi	Sodobna delovna mesta so redko gostoljubna okolja za izkazovanje pristnosti.	Avtentičnost je pri delu pogosto nezaželena in lahko odvrne od učinkovitosti zaposlenih in opravljanja nalog. Lahko je tudi povabilo k narcizmu in drugim patologijam. Avtentičnost vodi k osebni ranljivosti, konservativnosti in neprožnosti.
Avtentično vodenje v primerjavi z novejšimi teorijami vodenja	Problemi avtentičnega vodenja se odražajo tudi na drugih področjih.	Omenjen stil vodenja je samo primer. Večina teorij pozitivnega vodenja ima pomanjkljivosti.

Vir: Avesson & Einola (2019).

Kljub kritiki Avesson in Einola (2019) menita, da so lastnosti pristnega vodje spodbudne, vendar pa teorija potrebuje dodatne izboljšave. Podpirata model, pri katerem je poudarek na avtentičnih sledilcih, ker je njihov odziv na vodenje ključnega pomena. Kljub močni skeptičnosti modela avtentičnega vodenja sta v celoti naklonjena prizadevanju za razvijanje nadaljnje teorije. Teorija obravnavanega stila vodenja je še naprej raziskana, merjena in analizirana ter velja za sodobno teorijo vodenja. Drugi raziskovalci se strinjajo s podprto teorijo o obstoju dveh ključnih predhodnikov avtentičnega vodje, ki sta njegova zgodovina in mejniki v življenju, ter o štirih elementih avtentičnega vodenja: samozavedanje, samorefleksija, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Covelli & Mason, 2017).

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je do danes že zelo dobro raziskan pojem. Pojem je nastal iz latinske besede “premik” in pomeni ukrepati, biti na poti, začeti in znajti se v preobratu. Motivacija je sila,

ki spodbudi vedenje (Tohidi & Jabbari, 2011). V nadaljevanju bodo predstavljeni definicija in dejavniki motivacije ter notranja in zunanja motivacija.

2.1.1 Definicija motivacije

Ljudje imajo veliko različnih potreb. Motivacija je sila, ki ustvarja nujno po zadovoljstvu teh potreb (Kim, 2001). Vsak dejavnik, zunanji ali notranji, povzroči aktivnost v posamezniku in velja za neko vrsto motivacije (Tohidi & Jabbari, 2011).

Motivacija v organizacijskem okolju predstavlja način ustvarjanja visoke stopnje navdušenja za doseganje organizacijskih ciljev. Visoko stopnjo navdušenja organizacije dosežejo z zadovoljevanjem nekaterih individualnih potreb (Haque, Haque & Islam, 2014). Raziskave kažejo, da imajo zaposleni z visoko delovno motivacijo večjo predanost in zavzetnost pri delu ter so pripravljeni narediti več, kot je od njih pričakovano (Tohidi & Jabbari, 2011).

Motivacija je sila, ki v zaposlenih spodbudi zanimanje za delo in vzdržuje vztrajnost, ki zaposlenega privede do cilja. Za organizacijo motivirani zaposleni predstavljajo pomemben dejavnik za izboljšanje kakovosti in produktivnosti dela (Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat & Aslam, 2011).

V tabeli 4 so povzete definicije avtorjev o motivaciji.

Tabela 4: Različne definicije motivacije

Avtor	Definicija
Hendijani, Bischak, Arvai & Dugar	Motivacija je proces, ki zajema dinamičnost. Nanj vplivajo trije dejavniki: osebni, psihološki in socialni. Sestavljena je iz zunanjih in notranjih dejavnikov.
Goplan, Bakar, Zulkifli, Alwi & Mat	Motivacija je neprestan proces, ki ima vpliv na posameznika, njegove želje in odločitve. Vodi ga k doseganju ciljev, za katere potrebuje motiv. Motiv je dejavnik, ki usmerja naša dejanja v določeno smer.
Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat & Aslam	Motivacija zaposlenih je zelo pomembna za uspeh organizacije. Motivirani in predani zaposleni z nizko odsotnostjo od dela so pomembna prednost organizacije. Večja motiviranost zaposlenih se odraža v večji produktivnosti, ta pa običajno prinese večji dobiček.
Haque, Haque & Islam	Motivacija se v organizacijskem okolju nanaša na doseganje glavnih ciljev organizacije z zadovoljevanjem individualnih potreb zaposlenega. Je eden izmed ključnih dejavnikov za razvoj organizacije, ker lahko pomembno vpliva na dobiček.

Vir: Hendijani, Bischak, Arvai & Dugar (2016), Goplan, Bakar, Zulkifli, Alwi & Mat (2017), Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat & Aslam (2011) in Haque, Haque & Islam (2014).

2.1.2 Dejavniki motivacije

Dejavniki motivacije so različni in se razlikujejo od posameznika do posameznika. So psihološke sile, mehanizmi in procesi posameznika, ki oblikujejo ciljne odločitve in vedenje. Dejavniki motivacije pojasnjujejo zakaj, kako in kaj je posameznika privedlo k vedenju (Govender & Parumasur, 2010).

Govender in Parumasur (2010) dejavnike motivacije zaposlenih razvrstijo v tri kategorije. Prva kategorija je fizično delovno okolje. Vključuje dejavnike, kot so osvetlitev, temperatura, hrup, ventilacija delovnega okolja in počitek med delom. Delovno okolje, ki ima neprimerno osvetlitev, ekstremno temperaturo, moteč hrup, slabo ventilacijo in premalo časa za počitek, povečuje delovno nezadovoljstvo in niža raven motivacije zaposlenih. Drug dejavnik motivacije je družbeno delovno okolje, ki se nanaša na medsebojne odnose. Če so medsebojni odnosi slabi, se povečuje delovno nezadovoljstvo in znižuje raven motivacije zaposlenega. Tretji dejavnik motivacije je psihološko delovno okolje, ki se nanaša na osebno zadovoljstvo zaposlenega in njegov vidik na delo, ki ga opravlja. Organizacija mora poskrbeti, da zaposleni opravlja delo, ki se ujema z njegovimi spretnostmi, znanjem in sposobnostmi, saj ima to pomemben vpliv na splošno zadovoljstvo zaposlenega. Če je zaposlenemu ponujena prava kombinacija delovnih razmer, kot so plača, ustrezna pozicija, jasnost dela, raznolikost nalog, povratne informacije, samostojnost in možnost odločanja, bo zaposleni motiviran. Čeprav sta plača in finančna varnost zaposlenim zelo pomembna, so dejavniki motivacije tudi drugi. Denarne nagrade in povišice zaposlenega motivirajo za kratek čas, ker tovrstne nagrade posledično pričakuje neprestano in v vedno višjem znesku (Govender & Parumasur, 2010).

2.1.3 Notranja in zunanja motivacija

Motivacija prihaja iz dveh virov dejavnikov: notranjih in zunanjih. **Notranja motivacija** je tip motivacije, pri katerem je posameznik motiviran z notranjimi, lastnimi željami (Jain, Gupta & Bindal, 2019). Notranja motivacija za posameznika predstavlja vedenje, ki je prijetno, zabavno in spodbudi zanimanje. Izid samega vedenja posamezniku predstavlja zadovoljstvo in nima drugega zunanjega razloga za motivacijo (Legault, 2016). Povezana je z izkušnjami, ki so za posameznika zanimive ali prijetne. Posameznik je motiviran, ker na podlagi izkušenj dela z navdušenjem in čuti osebno zadovoljstvo. Intenzivna notranja motivacija se pojavi, ko so aktivnosti usklajene z osebnimi stališči, vrednotami in je delo osebno smiselno (Delaney & Royal, 2017). Dejavniki notranje motivacije so samouresničitev, kreativnost, samopotrditev, radovednost, zdravje, osebna rast in potreba po komunikaciji (Jain, Gupta & Bindal, 2019). Notranja motivacija krepi uspešnost in produktivnost ter ima dolgoročnejši učinek na zaposlene. Zaposleni, ki so motivirani z notranjo motivacijo, so bolj kreativni, učinkovito rešujejo težave in konceptualno razmišljajo (Delaney & Royal, 2017).

Zunanja motivacija prihaja iz zunanjega okolja posameznika. Je tip motivacije, pri kateri je posameznik motiviran z željami, ki prihajajo iz zunanjega okolja. Dejavniki zunanje motivacije so denar, kariera, status, prestiž, prisila in možnost potovanja (Jain, Gupta & Bindal, 2019). Raziskave so pokazale, da zunanja motivacija lahko vodi do prekomernih omejitev in posledično zmanjša splošno motivacijo posameznika. Zunanjo motivacijo lahko posameznik ponotranji, če se le-ta ujema z njegovimi vrednotami in prepričanju ter pomaga pri izpolnjevanju njegovih osnovnih psiholoških potreb (Tohidi & Jabbari, 2011). Na zunanjo motivacijo vplivata organizacija in delovno okolje. Med druge dejavnike zunanje motivacije spadajo nagrade v organizacijah, ki so ključnega pomena za doseganje organizacijskih ciljev. Raziskave navajajo, da finančne nagrade povečujejo produktivnost za 30 %, vendar je njihov učinek kratkoročen (Delaney & Royal, 2017).

2.2 Motivacijske teorije

Dandanes poznamo veliko različnih motivacijskih teorij. Nekatere teorije so starejše, druge sodobnejše. Starejši teoriji, kot sta hierarhija potreb po Maslowu in Herzbergova teorija motivacije, predstavljata osnovni temelj motivacijskih teorij, ker so se iz njiju razvijale sodobne teorije, ki jih poznamo danes (Haque, Haque & Islam, 2014).

V nadaljevanju so predstavljene štiri izbrane motivacijske teorije.

2.2.1 Hierarhija potreb po Maslowu

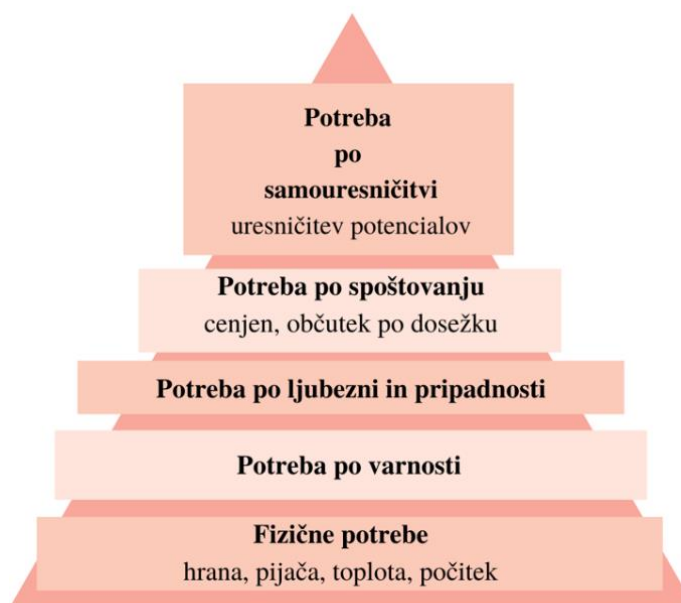
Hierarhija potreb po Maslowu je ena izmed prvih in najbolj znanih teorij o motivaciji. Nastala je leta 1943 in je osnovni temelj za razumevanje nadaljnjih motivacijskih teorij. Maslow teorijo o motivaciji začne z idejo, da imajo ljudje vedno želje in potrebe, ki so odvisne od tega kaj že imajo. Predlagal je pet različnih ravni potreb (Haque, Haque & Islam, 2014).

Prva in najnižja raven so fiziološke potrebe. Preden so potrebe po hrani, vodi, zavetišču in oblačilih izpolnjene, posameznik nima dodatnih potreb. Kadar posameznik ne čuti lakote, žeje ali mraza, so njegove potrebe na drugi ravni. Druga raven zajema potrebe po varnosti. Na tej ravni se mora posameznik počutiti varno v družbi in družini. Pomembno je, da se počuti zaščiten pred nasiljem. Potreba po varnosti se odraža z varnostjo zaposlitve, zdravjem, prihranki, starostjo, duševnim zdravjem in invalidnostjo. Pod tretjo raven potreb spadata ljubezen in pripadnost. Potem, ko se posameznik počuti varno, se mora počutiti tudi ljubljeno, s strani partnerja ali prijateljev. Četrta raven v hierarhiji potreb zajema spoštovanje. Na tej ravni si posameznik želi spoštovanje in biti cenjen. Želi, da drugi priznajo njegove dosežke. Pomanjkanje priznanja lahko povzroči občutek manjvrednosti in šibkost osebe. Razvoj te potrebe temelji na zadovoljitvi prvih treh ravni potreb. Najvišja raven Maslowe hierarhije potreb je potreba po samouresničitvi. Razvoj te ravni potreb zahteva

zadovoljstvo s prvimi štirimi ravni. Samouresničitev zahteva samoizpolnitev posameznika in je težnja k uresničitvi potencialov (Haque, Haque & Islam, 2014).

Bistvo Maslowe teorije je, da ko se zadovolji ena raven potreb, se nuja po njej zmanjša in moč naslednje ravni poveča. Maslow ugotavlja, da ni nujno, da se ena raven potrebe v celoti zadovolji, da se posameznik potem premakne na naslednjo. Lahko je delno zadovoljen z eno ravno in še vedno išče zadovoljstvo na naslednji (Haque, Haque & Islam, 2014). Na sliki 9 je prikazanih pet ravni hierarhije potreb po Maslowu.

Slika 9: Hierarhija potreb po Maslowu



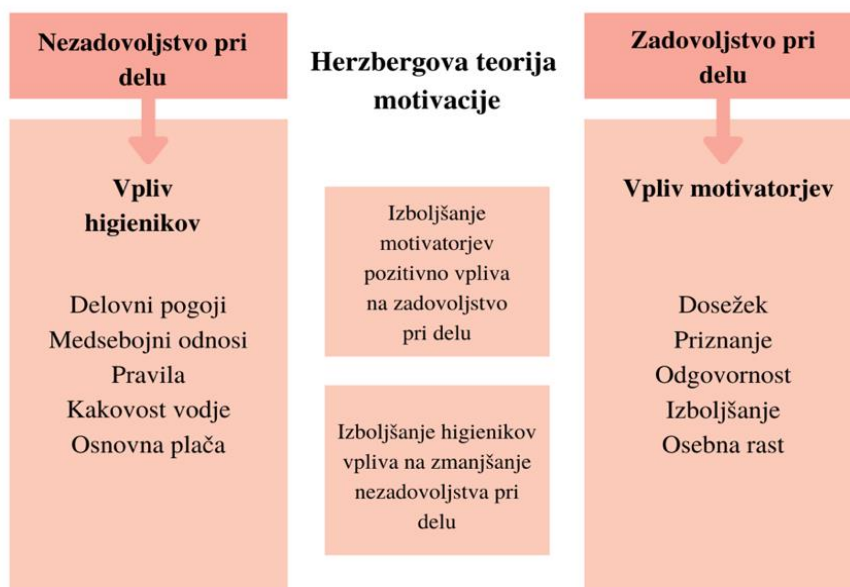
Prirejeno po Haque, Haque & Islam (2014).

2.2.2 Herzbergova teorija motivacije

Herzbergova teorija motivacije je poznana tudi po imenu dvofaktorska teorija. Osnova Herzbergove teorije je Maslowa teorija. Herzbergova teorija navaja, da kar je nasprotno od zadovoljstva zaposlenega ni nezadovoljstvo, ampak odsotnost zadovoljstva. Herzberg je izvedel raziskavo, kjer je anketirance vprašal po stvareh, ki jim na delovnem mestu povzročajo pozitivna in negativna čustva. Rezultati raziskave so pokazali, da se stvari, zaradi katerih se zaposleni počutijo zadovoljni, razlikujejo od stvari, zaradi katerih so nezadovoljni. Na podlagi teh spoznanj je Herzberg ustvaril teorijo dveh dejavnikov motivacije: motivatorji in higieniki. Oba dejavnika motivirata zaposlene, vendar motivirata zaradi drugačnih razlogov. Higieniki po navadi povzročajo kratkotrajno zadovoljstvo, motivatorji pa dolgoročno (Haque, Haque & Islam, 2014).

Motivatorji so dejavniki, ki povzročajo občutke zadovoljstva. Ti dejavniki motivirajo s spreminjanjem delovnega okolja in izzivajo zaposlenega, da razvije svoje talente in uresniči svoj potencial. Motivatorji izvirajo iz lastnih občutkov. Poleg odgovornosti in priložnosti za učenje so motivatorji dejavniki, ki višajo stopnjo potrebe po priznavanju. Kadar se motivatorji ohranjajo, se lahko izognemo nezadovoljstvu in vzdržujemo stopnjo motivacije (Haque, Haque & Islam, 2014). Higieniki so izjemno pomemben element motivacije, zato zaposleni pričakujejo, da bodo zagotovljeni. Če so zagotovljeni, ne povzročajo zadovoljstva, vendar če niso, sprožijo nezadovoljstvo. Med higienike spadajo delovni pogoji, medsebojni odnosi, pravila na delovnem mestu, vedenje vodje in zagotovljena osnovna plača (Haque, Haque & Islam, 2014). Slika 10 prikazuje Herzbergovo teorijo motivacije.

Slika 10: Herzbergova teorija motivacije



Prirejeno po Jain, Gupta & Bindal (2019).

2.2.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

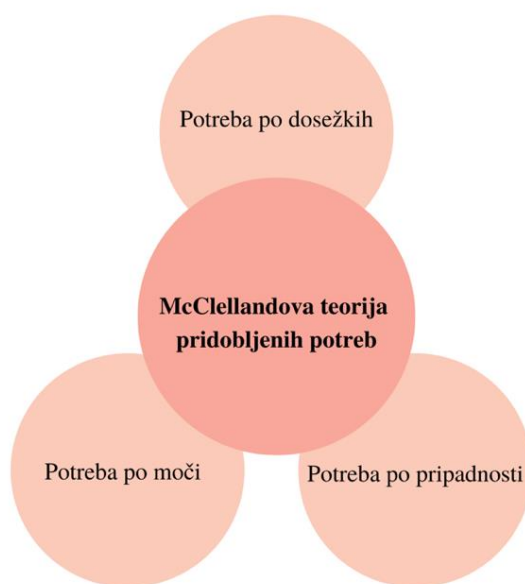
McClellandova teorija navaja, da so posamezniki motivirani, če so zadovoljene tri potrebe: potrebe po pripadnosti, potrebe po moči in potrebe po dosežkih. Te potrebe vplivajo na osebni in organizacijski razvoj. Posamezniki z veliko potrebo po dosežkih se želijo izkazati. Izogibajo se situacijam, ki predstavljajo nizko tveganje, ker dosežek, ki je pridobljen z lahkoto, po njihovem mnenju ni dejanski. Zato si želijo situacije, ki imajo visoko tveganje in vsaj 50 % možnosti za dosežek. Posamezniki s potrebo po dosežkih potrebujejo neprestane povratne informacije, da lahko nadzorujejo osebni napredek. Prednost dajejo samostojnemu delu ali delu z enakimi sodelavci. Takšne zaposlene vodje motivirajo s projekti, ki jim predstavljajo izziv in imajo dosegljive cilje. Povratne informacije vodje so v

takšnih primerih obvezne. Čeprav denar ni pomemben motivator, predstavlja učinkovito metodo povratne informacije (Arquisola & Ahlisa, 2019).

Posamezniki s potrebo po pripadnosti potrebujejo harmonične odnose in si želijo biti sprejeti. Po navadi se nagibajo normam lastnega tima. Posamezniki z visoko stopnjo potrebe po pripadnosti dajejo prednost delu, ki zagotavlja osebno interakcijo. Učinkoviti so pri delu, kjer so v neposrednem stiku s strankami (Arquisola & Ahlisa, 2019).

Osebe, ki imajo potrebo po moči, se delijo na dva tipa. Prvi tip so osebe, ki si želijo moč na osebni ravni, drugi tip pa so osebe, ki si želijo moč na ravni organizacije. Vodje, ki imajo potrebo po moči na ravni organizacije, so učinkovitejši, zato je pomembno, da vodstvo takšnim posameznikom zagotavlja priložnost pri vodenju (Arquisola & Ahlisa, 2019). Slika 11 prikazuje tri vrste potreb posameznikov po McClellandovi teoriji.

Slika 11: McClellandova teorija pridobljenih potreb



Prirejeno po Arquisola & Ahlisa (2019).

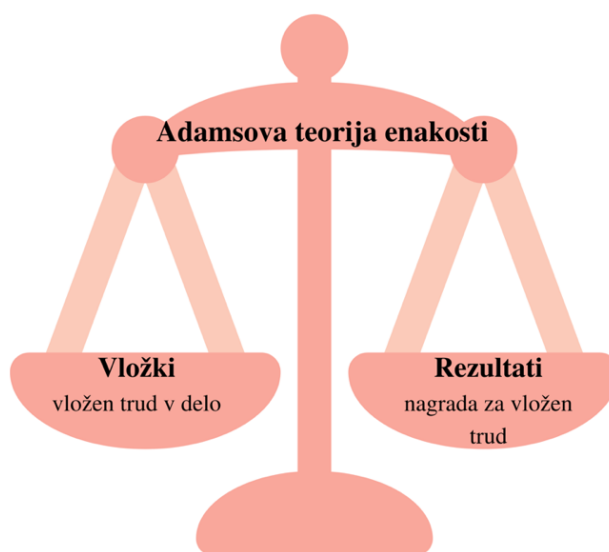
2.2.4 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti se osredotoča na pravičnost in enakost med zaposlenimi. Pri tej teoriji Adams navaja, da posamezniki iščejo in cenijo poštenost v odnosih med zaposlenimi in delodajalci. Če zaposleni čuti nepravičnost, kjer so njegovi vložki večji od vložkov sodelavcev, rezultati pa manjši v primerjavi z njimi, to niža njegovo stopnjo motivacije in povzroča psihološko napeto stanje. Teorija pojasnjuje, kako se lahko zaposleni, ki so motivirani in zadovoljni, spremenijo v nemotivirane in nesrečne, brez spremembe delovnih

pogojev. Občutki nepravilnosti v zaposlenem sprožijo negativno vedenje, ki se odraža v neproduktivnosti. Zaposleni pričakujejo pravičen donos za lasten prispevek organizaciji, ki ga določijo sami s primerjavo s sodelavci in drugimi dejavniki ocenjevanja. Zaznavanje zaposlenih je lahko napačno, zato je za vodje pomembno, da so zaposleni med seboj enakopravni (Kafner & Chen, 2016).

Adamsova teorija enakosti navaja pomembnost doseganja zdravega ravnovesja med vložki in rezultati. Vložki običajno vključujejo trud, zvestobo, trdo delo, zavzetost, spretnosti, prilagodljivost, odločnost, podporo in osebno žrtvovanje. Rezultati zajemajo finančne nagrade, neopredmetena sredstva, priznanja, ugled, odgovornost, pohvale, napredovanje in varnost zaposlitve. Če je ravnovesje višje v korist delodajalca, lahko zaposleni sami vzpostavijo ravnovesje med vložki in rezultati tako, da zahtevajo večje nadomestilo za vložen trud, so demotivirani ali pa iščejo drugo zaposlitev (Kafner & Chen, 2016). Slika 12 ponazarja pomembnost pri ravnotežju med vložki in rezultati posameznika po Adamsovi teoriji enakosti.

Slika 12: Adamsova teorija enakosti



Prerejeno po Kafner & Chen (2016).

2.3 Motivacija zaposlenih

Delo je že dolgo poznano kot sestavni del življenja ljudi. Razmišljanje o njem se začne že v zgodnji dobi življenja. Cilji se glede na starost posameznika spreminjajo. Ko so posamezniki v dobi mladih odraslih, se cilji preusmerijo na razvoj kariere in izboljšanja delovnih izkušenj. V organizacijah vedno prihaja do raznolikosti v starosti zaposlenih, ki povzroča izziv vodjam

pri iskanju načinov motiviranja zaposlenih različnih generacij (Haque, Haque & Islam, 2014).

Motivacija zaposlenih je pomembna za vse organizacije, ne glede na njihovo velikost. Tako kot ima posameznik psihološke potrebe, ima tudi potrebo po priznanju in nagrajevanju truda, ki ga je vložil v delo. Priznanja in nagrade za vložen trud povečajo učinkovitost in resnost zaposlenega. V današnjem hitro spreminjajočem se podjetniškem okolju si organizacije želijo povečati potencial zaposlenih, ki pripomore h konkurenčnosti organizacije. Organizacije temeljijo na lastni vrednosti motiviranih in zavzetih zaposlenih, ki organizaciji omogočajo hitrejšo rast od konkurence. Dobro motivirani in zavzeti zaposleni menijo, da jih organizacija ceni in imajo bistveno vlogo pri uspešnosti na osebni in organizacijski ravni (Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat & Aslam, 2011).

2.3.1 Sodobni pristopi motiviranja zaposlenih

Izboljšanje produktivnosti zaposlenih je velik izziv. Organizacije se zavedajo močne funkcionalne povezanosti med motivacijo zaposlenih in organizacijsko produktivnostjo (Haque, Haque & Islam, 2014). Zaposleni, ki so motivirani, si prizadevajo ostati in se razvijati v isti organizaciji, so bolj osredotočeni na svoja delovna mesta in so dragoceni za organizacijo. Višja motivacija zaposlenih se odraža v manjši odsotnosti, manj zamujanja na delo, večji produktivnosti, pozitivnem vedenju, pomoči drugim zaposlenim in večji angažiranosti (Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat & Aslam, 2011).

V nadaljevanju so predstavljeni različni sodobni pristopi motiviranja zaposlenih.

2.3.1.1 Opolnomočenje

Opolnomočenje zaposlenih je eden izmed obveznih elementov sodobnih pristopov motiviranja zaposlenih. S pomočjo opolnomočenja organizacija oblikuje kakovostne človeške vire, ki imajo možnost izkoriščanja, razvoja in obvladovanja znanosti, tehnologije, vodenja ter izboljšanja kompetenc zaposlenih za učinkovit in hitrejši razvoj. Opolnomočenje je proces, ki spodbuja zaposlene, da sami sprejemajo odločitve, ki vplivajo na njihovo delo. Zaposlenim se skozi proces dodeli povečana raven samostojnosti in prilagodljivosti (Ma'ruf, Hadari & Amalia, 2019).

Opolnomočenje zaposlenim zagotavlja večjo samostojnost z izmenjavo ustreznih informacij in zagotavljanjem nadzora nad dejavniki, ki vplivajo na uspešnost dela. Zaposlenim daje odgovornost in pooblastilo za sprejemanje odločitev (Seibert, Silver & Randolph, 2004). Opolnomočenje s pomočjo učnih aktivnosti zaposlenega vodi do samouresničitve. Zagotavlja angažirani proces, ki zaposlenemu zmanjšuje občutek nadzora in mu dopušča večjo svobodo. Zaposlenim pomaga pri vključenosti v opravljanje pomembnega dela v organizaciji. Ni samo prenašanje moči na zaposlenega preko kompetenc, ki jih ima, ampak tudi z iskanjem in razvijanjem novih kompetenc (Ma'ruf, Hadari & Amalia, 2019).

Zaposleni, ki je opolnomočen, ima možnost pridobitve novih spretnosti in priložnosti. Opolnomočenje je pomembno za organizacijo, saj zagotavlja vidik različnih situacij z drugačnih stališč, ki vodi k hitrejšemu odpravljanju morebitnih napak, novim idejam in pristopom k drugačnemu opravljanju dela. Neposredno vpliva na uspešnost zaposlenega, saj povečuje motivacijo in učinkovitost (Seibert, Silver & Randolph, 2004).

2.3.1.2 Motiviranje na osnovi ciljev

Osnovni koncept motivacije na osnovi ciljev je bil razvit na podlagi več kot 50-letnih raziskav in teorij. Teorija se osredotoča na zavedno postavljanje ciljev. Zaposleni so visoko motivirani za delo, ko so zastavljeni jasni cilji in je obenem prisotna povratna informacija o njihovem napredku. Teorija motiviranja na osnovi ciljev navaja, da so cilji neposredno povezani z uspešnostjo zaposlenih. Optimalna uspešnost je dosežena, kadar so cilji specifični in težavni. Cilji vplivajo na uspešnost s pomočjo štirih mehanizmov: usmeritev, trud, vztrajnost in znanje. Samozadostnost posameznika ima pomembno vlogo pri postavljanju ciljev in je lahko posrednica ciljev. Kadar ima posameznik zastavljen cilj, se vse dejavnosti umerijo v njegovo doseganje. Ko posameznik izbere cilj, se velikost truda enakomerno porazdeli s težavnostjo cilja. Specifičnost in težavnost cilja pri zaposlenih povečuje vztrajnost. Jasni in težavni cilji spodbujajo uporabo spretnosti in znanj, ki so potrebna za doseganje ciljev. Če posameznik trenutno nima obstoječega znanja, potrebnega za uresničitev cilja, se v procesu doseganja cilja nauči in razvije nove sposobnosti, zaradi katerih se razvija na osebnosti ravni, ima višjo raven motivacije, ki se kaže v večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Tondello, Premasukh & Nacke, 2018).

Štirje glavni moderatorji razmerja med cilji in učinkovitostjo so: sposobnost, zapletenost nalog, povratne informacije o učinkovitosti in zavzetost za doseg cilja. Sposobnost spada med moderatorje ciljev, ker posameznik, ki nima ustreznega znanja in veščin, bo s težavo dosegel cilj. Čeprav se učinkovitost povečuje s težavnostjo cilja, se ta učinek zmanjša, če so cilji nedosegljivi. Večja zapletenost nalog od posameznika zahteva večjo sposobnost za izbor ustreznih strategij, ki bodo posameznika pripeljale do cilja. Motivacija na osnovi ciljev ima večji vpliv, ko so naloge manj zapletene. Zastavljanje ciljev je neposredno povezano s povratnimi informacijami. Posamezniki morajo spremljati svoj napredek in temu prilagajati strategijo. Učinek motivacije s postavljanjem ciljev je le v primeru, ko je posameznik zavzet, da bo cilj dosegel (Tondello, Premasukh & Nacke, 2018).

Cilji, za katere si prizadevamo, da bodo zaposlene najbolj motivirali in povečevali učinkovitost, morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realni in časovno omejeni. Takšne cilje poimenujemo SMART cilji. Da so cilji specifični, morajo biti natančno opredeljeni. Cilj je merljiv takrat, ko je mogoče izmeriti, kdaj je dosežen. Cilji morajo biti dosegljivi, vendar moramo paziti, da niso previsoko in prenizko zastavljeni, zato morajo biti realni. Izredno pomembna je časovna omejitev cilja, ker določa, kdaj bo zaposleni dosegel cilj (Tondello, Premasukh & Nacke, 2018).

2.3.1.3 Karierni razvoj

Karierni razvoj zaposlenim pomaga pri napredovanju, povišanju plače in prehodu na vodilne položaje v organizaciji. Osredotoča se na proaktivnost posameznikov in njihovo motivacijo za učenje in razvijanje. Bolj kot so zaposleni usposobljeni, boljše rezultate bodo prinesli organizaciji, ki bo zaradi njih uspešno konkurirala na trgu. S kariernim razvojem organizacije povečujejo učinkovitost svojih zaposlenih z ugotavljanjem, kaj si zaposleni želijo od svoje poklicne poti in kakšne karierne priložnosti jim morajo zagotoviti. V mnogih podjetjih zaposleni prevzemajo odgovornost za svojo poklicno pot, organizacije s pomočjo kariernega razvoja zaposlenim ponudijo možnost osebne rasti, hkrati pa se preskrbijo z zvestim in usposobljenim kadrom. Pri procesu kariernega razvoja organizacije zaposlenim ponudijo priložnost za rast in možnost napredovanja po korporativni hierarhiji (Bagdadli & Gianecchini, 2019).

Usposabljanje je pomemben element kariernega razvoja, saj spodbuja sposobnosti in izobrazbo zaposlenega ter s tem krepi produktivnost in uspešnost, ki vplivata na napredovanje. Usposabljanje izpostavi zaposlenega novim organizacijskim kontekstom, s pomočjo katerih razvija svoje veščine in povečuje obseg svojega znanja. Zaposleni na ta način pridobi pomembne voditeljske spretnosti. Izpostavitev novemu delovnemu mestu ali okolju zaposlenega spodbudi k opravljanju nalog, s katerimi se morda še ni srečal. Izzivi mu omogočajo, da pridobi nova znanja, ko se sooča z dinamičnimi in problematičnimi situacijami, v katerih se mora odločati v negotovosti. Negotovost spodbuja zaposlenega k odpravi pomanjkljivosti, z učenjem in pridobivanjem izkušenj, pri katerih je tudi mentorstvo ključnega pomena. Zaposlene je v procesu kariernega razvoja treba neprestano in skrbno spremljati, ker le tako lahko vodja prepozna izjemne talente posameznikov, ki si zaslužijo kariernega napredovanja in uspeha (Bagdadli & Gianecchini, 2019).

Mentorstvo je razmerje med začetnikom in izkušenim zaposlenim, katerega cilj je pospešiti osebni in poklicni razvoj začetnika. Mentor nudi podporo začetniku z informacijami, izzivi, učenjem in nasveti. Mentor s svojimi priporočili vodstvu, začetniku odpira vrata napredovanja. Družbena mreža je prav tako ena izmed pomembnih dejavnikov kariernega razvoja, saj zaposlenemu daje dostop do informacij in virov, s katerimi podpira socialni kapital posameznika (Bagdadli & Gianecchini, 2019).

2.3.1.4 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura so prepričanja, vrednote, medsebojni odnosi, vedenje in prakse, ki so značilne za organizacijo in njene zaposlene. Je okolje, ki ima vpliv na razmišljanje, ravnanje in izkušnje zaposlenih. Vpliva tudi na uspešnost, moralo, zadovoljstvo, lojalnost, zavzetost in motivacijo zaposlenih. Raziskave so pokazale, da se zaradi dobre organizacijske kulture dobiček lahko znatno poveča. Čeprav mnogi dejavniki vplivajo na organizacijsko kulturo, ne smemo zanemariti velikega vpliva vodje. Vodja s svojimi strategijami, praksami, vrednotami, slogom vodenja in zgledom pomembno vpliva na organizacijsko kulturo.

Njegov vpliv je še posebej pomemben, ko prihaja od vodij, ki so na višji ravni. Vodja lahko ustvari pozitivno in prijetno okolje, vendar ga lahko z napačnimi odločitvami tudi hitro poruši (Warrick, 2017).

Vsaka organizacija ima prevladujočo kulturo, ki jo definira, vendar v njenem sklopu obstajajo še številne druge podkulture. Na organizacijsko kulturo vplivajo vidni in nevidni dejavniki. Vidno raven kulture predstavljajo oblačila, postavitve pisarne, tehnologija, slog vodenja in medsebojni odnosi. V nevidno raven kulture spadajo osebna mnenja in globoka prepričanja zaposlenih, ki vplivajo na njihovo vedenje. Notranje in zunanje okoliščine lahko vplivajo na kulturo organizacije. Notranje okoliščine vključujejo organizacijske strukture, procese, sisteme, stil vodenja in spremembe v vodstvu. Med zunanje okoliščine spadajo gospodarske razmere, vladni predpisi in morebitne tožbe organizacije. Na organizacijsko kulturo vpliva tudi vedenje zaposlenih, predvsem je pomembno, da se zaposleni zavedajo, katera vedenja so sprejemljiva in katera niso. V vsaki organizacijski kulturi se lahko pojavijo posamezniki, ki pomembno vplivajo na kulturo. Pomembno je le, da prispevajo pozitivno in ne negativno. Da organizacijska kultura pozitivno vpliva na motivacijo in učinkovitost zaposlenih, mora organizacija zagotoviti jasno razumevanje, komuniciranje in izobraževanje o sedanjí kulturi, imeti model zelenih vedenj, prilagoditi kulturo k strategiji in krepiti kulturo z medsebojnim druženjem zaposlenih (Warrick, 2017).

2.3.1.5 Komuniciranje in povratne informacije

Komunikacija je pomemben element pri ocenjevanju, razvoju in razporeditvi zaposlenih, da delujejo na delovnih mestih in timih najučinkovitejše. Na delovnem mestu komunikacija zahteva veliko časa. Dnevno se v organizacijah odvija veliko dejavnosti, da te potekajo nemoteno, so med zaposlenimi potrebni dobri odnosi, ki se razvijejo iz uspešne komunikacije. Dobra medosebna komunikacija zagotavlja motivacijo in učinkovito delo, gradi prijateljstvo, medsebojno zaupanje in spoštovanje med zaposlenimi (Ma'ruf, Hadari & Amalia, 2019).

Na motivacijo zaposlenih tudi pomembno vplivajo povratne informacije o opravljenem delu. Povratne informacije izboljšujejo moralo zaposlenih in pozitivno vplivajo na njihovo produktivnost, kar vodi k večji uspešnosti organizacije. Zaposlenim pomagajo tudi pri samoocenjevanju. Za zaposlene je pomembno, da jim vodje podajo tako pozitivne kot negativne povratne informacije o njihovem delu. Zaposleni ima v primeru negativnih povratnih informacij možnost osebnega razvoja, učenja in napredovanja, saj se zaveda napak in jih lahko popravi. Pomembno je, da vodje negativne povratne informacije pravilno sporočijo zaposlenim, v nasprotnem primeru lahko pride do nezadovoljstva, demotivacije in negativnih čustev. Ob večkratnih podobnih situacijah je zaposleni lahko demotiviran do stopnje, ko ni več učinkovit (Robescu & Iancu, 2016).

2.3.1.6 Vodenje

Vedenje vodje ima velik vpliv na motivacijo zaposlenih. V sodobnem managementu poznamo več stilov vodenja. Kombinacija uspešnih stilov velja za najboljši element večanja motivacije in učinkovitosti zaposlenih. Stil vodenja vpliva na dobrobit in pozitiven odnos do dela zaposlenih (Robescu & Iancu, 2016).

Transformacijsko vodenje je stil vodenja, ki pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Vodja navdušuje zaposlene, ustvarja priložnosti za njihov razvoj in postavlja visoka pričakovanja za njihovo uspešnost. Transformacijski vodja zaposlenim predstavlja vzor, je vreden zaupanja in spoštovanja. Transformacijsko vodenje spodbuja zaposlenega, da uresniči svoj polni potencial, razvije svoje sposobnosti in spretnosti ter tako izboljša učinkovitost in samozavest. Transformacijsko vodenje poveča notranjo motivacijo, ker spodbuja zaposlenega k samoizpolnjevanju. Transformacijski vodja ceni zaposlene, njihove prednosti in vloške v organizacijo, kar povečuje motivacijo. Je karizmatičen, spodbuja skupne cilje in zagotavlja individualno podporo in spodbudo zaposlenim. S postavljanjem visokih, a dosegljivih ciljev krepi sposobnosti in razvija zaposlene, ki ob tem povečujejo raven svoje zmogljivosti. Transformacijski vodja spodbuja zaposlene k samozaupanju in jih spodbuja, da zmorejo več kot mislijo. Avtentično vodenje je stil vodenja, ki prav tako vpliva na povečanje motivacije. Avtentični vodja spodbuja zaposlene k pozitivnemu samorazvoju. Je zaupanja vreden, etičen, moralen in pošten. Vodi na podlagi svojih vrednot in prepričanj ter s tem spodbuja zaposlene k lastni pristnosti. Avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Poleg transformacijskega in avtentičnega vodenja poznamo tudi druge pozitivne stile vodenja, ki vplivajo na motivacijo, angažiranost in dobro počutje zaposlenih, zato sta vedenje in stil vodje izjemno pomembna (Yavuz, 2020).

2.3.1.7 Igrifikacije

Igrifikacija je uporaba elementov igre v delovnem procesu, ki poveča zanimanje za reševanje določenih nalog z namenom motiviranja zaposlenih. Osnovna ideja uporabe igrifikacije v organizacijskem kontekstu izhaja iz ljubezni ljudi do igranja iger. Ljudem igre predstavljajo priljubljeno obliko rekreacije. Igre združijo zabavo z izzivi in vključujejo spretnosti ter znanja, ki so težja za razumevanje in se jih zaposleni lažje naučijo na tak način. Igre lahko izzivajo naše poznanje, dajejo priložnost za vztrajnost ter nudijo priložnost za uspeh. Ljudje si vedno prizadevajo za samoizboljšanje, kar jih neprestano motivira. Igrifikacija spodbuja inovativnost, učenje, sodelovanje in timsko delo zaposlenih. Uporabimo jo lahko v katerem koli organizacijskem kontekstu. Pomembno je, da jo vodja skrbno načrtuje, jasno navede potek igre, predstavi njene prednosti in priložnosti z udeležbo, ima pozitivno vedenje med izvajanjem procesa in spodbudi zaposlene k sodelovanju, učenju in razvijanju kompetenc ter znanj preko zabavnega postopka reševanja različnih nalog, ki jih morda še niso spoznali (Sathianathan & Rajan, 2017).

2.3.1.8 *Timsko delo*

Sodobne organizacijske teorije vedno bolj poudarjajo pomembnost dobrega timskega dela. Timsko delo pomeni medsebojno sodelovanje zaposlenih, ki delujejo proti skupnemu cilju. Je prilagodljiv in dinamičen proces, ki zajema misli, občutke in vedenje med člani skupine. Učinkovito timsko delo je kritično za uresničevanje ciljev organizacije. Timsko delo lahko pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Pri tem je pomembno sodelovanje, ki temelji na zaupanju. S konflikti se morajo člani tima soočiti, v primeru, da so ignorirani, lahko povzročajo demotivacijo zaposlenega za delovanje v timu. Vodja tima mora jasno opredeliti vlogo posameznega člana. V vsakem timu so pomembni komunikacija, opolnomočenje članov tima, razumevanje namena dela in kultura. Da so timi učinkoviti, je potrebna pravilna sestava članov, kjer vsak opravlja nalogo, ki izpolnjuje njegove kompetence. Politika, prakse in postopki morajo spodbujati in podpirati okolje, kjer se ideje in pomisleki lahko prosto navedejo, saj to spodbuja motivacijo zaposlenih (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell & Lazzara, 2015).

2.4 **Motivacija in mladi**

Generacija mladih, starih od 15 do 29 let, je kompleksna generacija zaposlenih. Drugačni so od prejšnjih generacij, vendar ne s psihološkega vidika, temveč z načinom izbiranja delodajalcev, kjer želijo, da se njihove osebne vrednote, organizacijska kultura, poslovni model in priložnosti ujemajo z organizacijo. Za mlade je pomembna velikost dohodka, vendar ne v tolikšni meri kot je odnos organizacije do zaposlenih in njen pozitiven vpliv na družbeno raven. Verjamejo, da je poleg dobička in globalnega širjenja organizacije pomembna tudi osebna rast zaposlenih, konkurenčne plače, povečevanje zadovoljstva zaposlenih, ustvarjanje novih delovnih mest, pridobivanje lojalnosti kupcev in investiranje v inovacije (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016).

Mladi so prva generacija zaposlenih, ki od organizacije pričakuje odgovornost in mentorstvo od vodij. Da vodja mlade spodbudi k inovativnosti, jih motivira in naredi učinkovite, je pomembno, da jim ponudi mentorstvo. Potrebe po razvoju mladih so implicitno drugačne od prejšnjih generacij. Kljub želji po neodvisnosti in samostojnosti so mladi naklonjeni k jasno opredeljenim organizacijskim strukturam in ciljem. Pomembno je, da imajo mentorja, ki jim bo svetoval, na kakšen način naj nekaj naredijo. Mladi so na splošno odprti za konstruktivne ideje, imajo občutek za timsko delo in so strpni. Potrebujemo tudi stalne povratne informacije in želijo biti seznanjeni z dobrim delom in napakami, saj jim to pomaga pri karierni rasti in osebnem napredovanju. Želijo si imeti odprto organizacijsko klimo, skozi katero lahko svobodno izražajo svoje mnenje in ustvarjalnost, ne da bi bili pretirano kritizirani. Zabavni del delovnega mesta je pomemben, ker spodbuja ustvarjalnost in inovativnost. Mladim so všeč zanimive priložnosti, kjer lahko delajo hitro in eksplicitno, vodje pa so njihovi mentorji in jih usmerjajo. Mladi so generacija zaposlenih, ki imajo veliko večja pričakovanja od delovnega mesta, so bolj mobilni in imajo neskončno možnost izbire. Pomembno jim je, za

katero blagovno znamko delajo in ali je organizacija odgovorna, inovativna, prilagodljiva ter spoštljiva (Pinzaru, Mihalcea & Zbucnea, 2017).

Mladim je vseč, če organizacija ponuja tudi razvojni program za zaposlene. Da vodja učinkovito motivira mlade, mora konkretno razložiti pričakovanja, rezultate in način izvajanja nalog, ki jih ima. Mladim motivacijo predstavljajo prilagodljive ugodnosti, ki so pogosto nefinančne oblike. Vodja jim mora ponuditi priložnost za inovacije in svobodo izražanja, da bodo predlagali nove ideje. Vodja mora podajati neprestane povratne informacije, nuditi mentorstvo in pomoč. Mladi čez leta pričakujejo tudi napredovanje (Pinzaru, Mihalcea & Zbucnea, 2017).

Mladi predvsem iščejo delo, ki jim bo prinašalo smisel, radi delajo v timih, so tehnološko pismeni in samozavestni. Radi imajo spremembe, zato pričakujejo, da bodo pogosto zamenjali delovno mesto. So večopravljivi in zahtevajo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem (Krajnik & Penger, 2018).

3 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN MOTIVACIJI MED MLADIMI IZ GORENJSKE REGIJE

Avtentično vodenje in motivacija sta dobro raziskana pojma. Pri lastni raziskavi bom teorijo s pomočjo izvedbe ankete povezala s prakso. Zanima me, v kolikšni meri se mladi iz gorenjske regije srečujejo z avtentičnim vodenjem in motivacijo v organizacijah, kjer so zaposleni.

3.1 Ciljna populacija

Ciljna populacija raziskave so mladi, stari od 15 do 29 let, ki stanujejo v gorenjski regiji. Mlade sem definirala s pomočjo Urada Republike Slovenije za mladino in Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, kjer navajajo, da med skupino mladih spadajo osebe ženskega in moškega spola, starosti od 15 do 29 let (Lukič, 2008). Ciljno populacijo predstavljajo tako ženske in moški, ki so zaposleni preko študentskega servisa, so redno zaposleni ali imajo drug tip pogodbene zaposlitve. Pri raziskavi je bistveno, da anketiranci prihajajo iz gorenjske regije. Regija njihovega šolanja in zaposlitve ni pomembna. V anketo bom vključila vprašanje, ki sprašuje po prebivališču anketiranca. Vse anketirance, ki na to vprašanje ne bodo odgovorili, da prihajajo iz gorenjske regije, bom iz ankete izključila in njihove odgovore v celoti izbrisala. Za gorenjsko regijo sem se odločila, ker me zanima mnenje mladih, ki stanujejo na tem območju.

V današnjem organizacijskem okolju se organizacije srečujejo z vodenjem treh različnih generacij zaposlenih. Zaradi starostnih razlik organizacije opazijo **medgeneracijske razlike** med zaposlenimi in njihovimi pričakovanji. Vodje morajo temu prilagoditi stil vodenja in način motivacije (Krajnik & Penger, 2018). Mladi si danes želijo nagrado za trud, ki so ga

vložili, in so nagnjeni k učinkovitemu izvajanju več nalog naenkrat. Imajo željo po učenju in razvijanju svojih spretnosti. Zanima jih, kako njihovo delo prispeva k organizaciji in pričakujejo od vodje, da je sposoben. Želijo ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem. Dobro delajo v timske delu in si želijo nenehnih povratnih informacij. Pri delu si želijo raznolikosti, razvijati svojo karierno in postati uspešni (Murray, Toulson & Legg, 2011).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologije

V prvih dveh delih magistrskega dela sem teoretično predstavila pojma avtentično vodenje in motivacija. V tretjem, raziskovalnem delu bom teorijo vključila v resnično okolje. Ugotavljal bom, v kolikšni meri se mladi iz gorenjske regije srečujejo z avtentičnim vodenjem in motivacijo. Oblikovala bom anketo, ki bo obsegala vprašanja zaprtega tipa. Med anketirance bom želela zajeti mlade, ženskega in moškega spola, stare od 15 in 29 let, zaposlene preko študentskega servisa ali redno zaposlene, ki stanujejo v gorenjski regiji. Raziskavo bom izvedla z metodo sinteze, kjer bom teoretični del magistrskega dela povezala z odgovori na anketo. V zadnjem delu magistrskega dela bodo predstavljene glavne ugotovitve in odgovori na postavljena raziskovalna vprašanja ter temeljno tezo magistrskega dela.

3.2.1 Cilji raziskave

Glavni **raziskovalni cilj** magistrskega dela predstavlja predpostavka, da sta avtentično vodenje in motivacija med seboj povezana ter vprašanje, kako mladi zaznavajo pojma v resničnem življenju in kakšen vpliv imata nanje. Anketni vprašalnik bom sestavila s pomočjo primarnih in sekundarnih virov že prej uporabljenih vprašalnikov v raziskavah. Anketa bo izvedena preko spletnega vprašalnika, zato bo tipologija samoizpolnjevanje. Vprašanja bodo v obliki zaprtega tipa. Anketiranec bo izbiral med možnimi odgovori, na nekatera vprašanja bo razvrščal odgovore po njihovi pomembnosti. Namen vprašalnika je ugotoviti, kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo med mladimi na delovnem mestu. Anketa bo spletna, zato bo uporabljeno neverjetnostno vzorčenje in samoizbira enot. Objavila jo bom na spletni strani 1KA, kjer bo anketa tudi izdelana. Posredovala jo bom tudi svojim znancem v upanju, da bom pridobila čim več izpolnjenih anket ciljne skupine.

Anketa bo sestavljena iz socialno demografskih vprašanj in treh nadaljnjih delov. Prvi del ankete bo namenjen posameznikovi samooceni lastne avtentičnosti, pozitivnega psihološkega kapitala in avtentičnosti vodje. Drugi del bo namenjen motivaciji in tretji del bo povezal avtentično vodenje z motivacijo med mladimi iz gorenjske regije.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta pojma avtentično vodenje in motivacija med mladimi iz gorenjske regije pozitivno povezana. Predvidevala sem, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na motivacijo mladih iz gorenjske regije.

V tabeli 5 so predstavljena **raziskovalna vprašanja** magistrskega dela.

Tabela 5: Raziskovalna vprašanja

	Raziskovalno vprašanje
1.	Ali mladi iz gorenjske regije zaznavajo avtentično vodenje na delovnem mestu?
2.	Zakaj so mladi iz gorenjske regije motivirani na trenutnem delovnem mestu?
3.	Ali sta pojma avtentično vodenje in motivacija med seboj povezana?
4.	Kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo mladih iz gorenjske regije na delovnem mestu?

Vir: lastno delo.

S pomočjo odgovorov anketirancev bom v zadnjem delu magistrskega dela odgovorila na raziskovalna vprašanja. Temeljno tezo bom na podlagi odgovorov potrdila ali ovrgla.

3.2.3 Metodologija raziskave

Pri raziskovalnem delu magistrskega dela bom uporabila **raziskovalni pristop**. Raziskava bo izvedena na mladih, ženskah in moških, starih od 15 do 29 let, s študentsko in redno zaposlitvijo ali drugo obliko zaposlitve, ki stanujejo v gorenjski regiji. Uporabila bom kvantitativno **metodo raziskovanja**, saj bo raziskava izvedena s pomočjo spletne ankete. V anketo bom zajela vprašanja, ki se nanašajo na oba obravnavana pojma v teoretičnem delu, avtentično vodenje in motivacijo. V prvi del ankete bom vključila vprašanja, ki anketiranca sprašujejo po osebnih podatkih, kot so spol, starost, stalno prebivališče, izobrazba in zaposlitev. Prvi del ankete bo pomemben, saj bom s pomočjo odgovorov prepričana, da sem zajela ciljno populacijo. Z uporabo sekundarnih virov bom oblikovala drugi in tretji teoretični del ankete.

Načrt raziskave sem začela z opredelitvijo same problematike magistrskega dela. Kasneje sem opredelila temeljno tezo in štiri raziskovalna vprašanja. V teoretičnem delu sem izbrala sekundarne vire, s pomočjo katerih bom oblikovala vprašalnik. Anketo bom nato izvedla preko spleta, kasneje analizirala odgovore in interpretirala rezultate, s pomočjo katerih bom oblikovala zaključke in ugotovitve skozi teoretičen in raziskovalni del.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik bo sestavljen iz petih socialno demografskih vprašanj, kjer bom pridobila osnovne podatke o anketirancu. Vprašanja se bodo nanašala na spol, starost, stalno prebivališče, najvišje doseženo izobrazbo in tip zaposlitve. Ta del vprašanj bo pomemben, saj bom lahko z gotovostjo prepričana, da sem zajela ciljno skupino. Anketirance, ki bodo izpolnili, da prihajajo iz regije, ki ni gorenjska, in so stari več kot 29 let, bom izločila iz rezultatov ankete.

Anketa bo sestavljena iz treh delov, ki se bodo nanašali na avtentično vodenje, motivacijo in povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo med mladimi iz gorenjske regije. Vsak del bo sestavljen iz trditev, kjer anketiranec razporedi svoje odgovore po petstopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo in 1, da se s trditvijo sploh ne strinjajo. Prvi del vprašanj se bo nanašal na avtentično vodenje. Sestavljen bo iz treh delov, kjer anketiranec oceni lastno avtentičnost, pozitivni psihološki kapital in avtentičnost vodje. Drugi del bo sestavljen iz trditev, ki so povezane z motivacijo pri delu. Tretji del bo sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo med mladimi iz gorenjske regije.

3.3 Analiza rezultatov raziskave

Anketo sem izdelala in objavila na spletni strani 1KA, kjer je bila aktivna od 2. 4. 2020 do 20. 4. 2020. Anketo sem pošiljala po spletni pošti, objavila na družbeno omrežje Facebook v skupino, ki je namenjena izključno deljenju anket, in poslala znancem v upanju, da tudi oni delijo anketo s prijatelji. V tem času mi je uspelo pridobiti 74 v celoti izpolnjenih anket, vendar sem morala iz raziskave izbrisati 3 anketirance, ker niso imeli stalnega prebivališča v gorenjski regiji ali pa so bili starejši od 29 let. Iz analize sem izključila tudi anketirance, ki so anketo rešili pomanjkljivo, težav z neodgovori na določene spremenljivke nisem imela, ker sem v nastavitvah določila, da mora anketiranec odgovoriti na vsa vprašanja, preden lahko nadaljuje reševanje ankete. Zaradi tega mi je uspelo pridobiti 71 v celoti izpolnjenih anket ustrezne ciljne skupine anketirancev.

3.3.1 Predstavitev vzorca

Anketo je v celoti izpolnilo 71 anketirancev. Vsi anketiranci imajo stalno prebivališče v gorenjski regiji. 58 % anketirancev je ženskega spola in 42 % moškega spola. Anketo je izpolnilo 41 žensk in 30 moških.

Največ anketirancev spada v starostno skupino od 25 do 29 let. Teh je 35, kar predstavlja 49 % vseh anketirancev. Anketirancev, ki so stari med 20 in 24 let, je 31, kar predstavlja 44 % anketirancev. 5 anketirancev je starih od 15 do 19 let, kar predstavlja 5 % anketirancev.

Anketirance sem vprašala tudi po najvišje doseženi izobrazbi. 46 anketirancev ima diplomu, kar predstavlja 65 % vseh anketirancev. 14 anketirancev ima dokončano srednjo šolo, kar predstavlja 20 % anketirancev. 10 anketirancev ima magisterij, kar predstavlja 14 % anketirancev. 1 anketiranec ima doktorat, kar predstavlja 1 % vseh anketirancev. Noben anketiranec nima le osnovne šole ali manj.

52 anketirancev je redno zaposlenih, kar predstavlja 73 % vseh anketirancev. 18 jih dela preko študentskega servisa, kar predstavlja 25 % vseh anketirancev. 1 anketiranec ima drug tip zaposlitve, kar predstavlja 1 % vseh anketirancev.

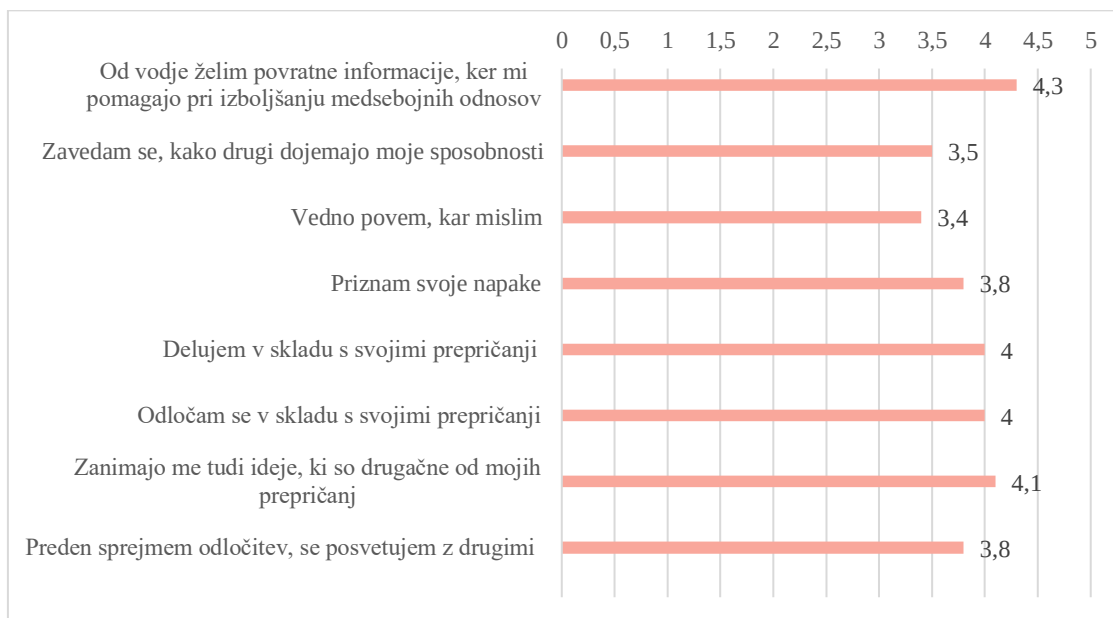
3.3.2 Avtentično vodenje med mladimi iz gorenjske regije

Prvi sklop trditev v anketi se nanaša na avtentično vodenje med mladimi iz gorenjske regije. Sklop se deli na tri dele: lastna avtentičnost, lastni pozitivni psihološki kapital in avtentičnost vodje mladih iz gorenjske regije. V nadaljevanju bodo predstavljeni posamezni deli sklopa avtentičnega vodenja med mladimi iz gorenjske regije.

3.3.2.1 Lastna avtentičnost mladih iz gorenjske regije

Prvi del se navezuje na lastno avtentičnost mladih iz gorenjske regije. Pri tem sklopu so anketiranci ocenili trditve od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Slika 13: Lastna avtentičnost mladih iz gorenjske regije



Vir: lastno delo.

Anketiranci so s povprečno oceno 4,3 ocenili strinjanje s trditvijo, da od vodje želijo povratne informacije, ker jim pomagajo pri izboljšanju medsebojnih odnosov. Trditev se

nanaša na **samozavedanje**. Visoka ocena anketirancev nakazuje na visoko stopnjo samozavedanja, torej na posameznikovo razumevanje lastnih čustev in čustev drugih. Povratne informacije jim pripomorejo k lastnemu izboljšanju, kar se odraža tudi v izboljšanju medsebojnih odnosov.

Anketiranci so s povprečno oceno 4,1 ocenili trditev, da jih zanimajo ideje, ki so drugačne od njihovih prepričanj. Trditev se nanaša na posameznikovo **moralno perspektivo**. Moralnost je element **samozavedanja** in predstavlja individualno identiteto. Odprtost za nove ideje, tudi drugačne od posameznikovih prepričanj spodbuja zavedanje lastne identitete, večja zaupanje in pozitivno klimo med sodelavci. Visoka ocena nakazuje na visoko moralnost in zavedanje lastne identitete mladih iz gorenjske regije.

Anketiranci so s povprečno oceno 4 ocenili strinjanje s trditvijo, da se odločajo v skladu s svojimi prepričanji. Trditev se nanaša na moralno perspektivo in spada med elemente **samozavedanja**. Strinjanje s trditvijo nakazuje na visoko stopnjo samozavedanja mladih iz gorenjske regije. Posamezniki se zavedajo svojih prepričanj in se tudi odločajo v skladu z njimi. Anketiranci so s povprečno oceno 4 ocenili tudi strinjanje s trditvijo, da delujejo v skladu s svojimi prepričanji. Trditev prav tako spada med ključne elemente **samozavedanja** in se nanaša na moralnost posameznika. Posameznik, ki deluje tudi v skladu s svojimi prepričanji, deluje kredibilno, etično in je zaupanja vreden.

Anketiranci so z nekoliko nižjo oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da priznajo svoje napake. Trditev se nanaša na element **samoregulacije**, transparentni odnosi. Avtentičnost posameznika se povečuje, ko izraža resnično mnenje in čustva. Pristnost pa spodbuja sodelavce, da zaupajo posamezniku. Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili trditev, da preden sprejmejo odločitev, se posvetujejo z drugimi. Trditev se nanaša na uravnoteženo procesiranje, ki je element **samoregulacije**. Samoregulacija se nanaša na obvladovanje lastnega vedenja v skladu z lastno osebnostjo, ki je podlaga za odločanje. Odločanje mora biti na podlagi informacij, ki so procesirane, zato je pomembno, da se posameznik včasih posvetuje tudi z drugimi, preden sprejme odločitev.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,5 ocenili strinjanje s trditvijo, da se zavedajo, kako drugi dojemajo njihove sposobnosti. Trditev se nanaša na **samozavedanje**, ki je proces, pri katerem posameznik razume svoje talente, prednosti in sposobnosti. Nižja ocena anketirancev nakazuje, da se nekateri mladi iz gorenjske regije zavedajo, kako drugi dojemajo njihove sposobnosti, nekateri pa ne.

Anketiranci so z najnižjo povprečno oceno 3,4 ocenili trditev, da vedno povejo, kar mislijo. Trditev se nanaša na transparente odnose, ki so ključni element **samoregulacije**. Nižje strinjanje s trditvijo nakazuje, da mladi iz gorenjske regije ne delijo vedno svojega resničnega mnenja in čustev ter se ne vedno izražajo iskreno. Posledice takšnega vedenja se odražajo v nižji ravni kredibilnosti in zaupanja v posameznika s strani sodelavcev.

3.3.2.2 Lastni pozitivni psihološki kapital mladih iz gorenjske regije

Drugi del trditev se nanaša na pozitivni psihološki kapital mladih iz gorenjske regije. Pri tem sklopu so anketiranci ocenili trditve od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Slika 14: Lastni pozitivni psihološki kapital mladih iz gorenjske regije



Vir: lastno delo.

Anketiranci so s povprečno oceno 4 ocenili strinjanje s trditvijo, da so pri delu samostojni. Trditev se nanaša na ključni element pozitivnega psihološkega kapitala, **samozavest**. Samostojnost predstavlja samozavest in zaupanje v lastno znanje in sposobnosti posameznika. Bolj kot je posameznik samozavesten in zaupa v svoje sposobnosti, bolj bo tudi samostojen na delovnem mestu. Samostojnost pa povečuje pozitivni psihološki kapital, ker zaposlenemu povečuje raven samozavedanja in pozitivnega psihološkega stanja, ki vpliva na razvoj in učinkovitost posameznika. Anketiranci so s povprečno oceno 3,9 ocenili trditev, da so uspešni v tem, kar delajo. Trditev se nanaša na **samozavest**, ki je ključni element pozitivnega psihološkega kapitala. Mladi iz gorenjske regije v povprečju verjamejo, da so uspešni, imajo pozitivno psihološko stanje, ki jih spodbuja k napredovanju in učenju, to pa vodi do njihove večje učinkovitosti.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,9 ocenili, da se osredotočajo na pozitivne stvari. Trditev se nanaša na **optimizem**, ki je ključni element pozitivnega psihološkega kapitala. Mladi iz gorenjske regije, ki so optimistični in na stvari gledajo pozitivno, so bolj odprti za razvoj in spremembe v organizaciji, kar je ključnega pomena pri razvoju posameznika in skupnosti.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da vedo, kako bodo dosegli svoje cilje. Trditev se nanaša na element pozitivnega psihološkega kapitala, **upanje**. Cilji posamezniku pomagajo pri lastnem izboljšanju in spodbujajo **samozavedanje**, na katero pozitivno vpliva pozitiven psihološki kapital posameznika. Mladi iz gorenjske regije v povprečju vedo, kako bodo dosegli zastavljene cilje.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,6 ocenili strinjanje s trditvijo, da ko pri delu naletijo na težavo, zanjo vedno najdejo rešitev. Trditev se nanaša na **upanje**, saj spodbuja zaupanje posameznika v svoje sposobnosti, da se v nepredvidljivem organizacijskem okolju lahko znajde kljub morebitnim težavam. Mladi iz gorenjske regije so s povprečno oceno izrazili trdoživost in zaupanje v svoje sposobnosti, kar krepi pozitiven psihološki kapital.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,5 izrazili strinjanje s trditvijo, da samozavestno delijo informacije z zaposlenimi. Trditev se nanaša na **samozavest**, ki je element pozitivnega psihološkega kapitala. Mladi iz gorenjske regije so samozavestni in zaupajo v svoje znanje, ki ga delijo s sodelavci, in sposobnosti.

Anketiranci so slabše ocenili strinjanje s trditvijo, da samozavestno predstavljajo svoje delo in ideje nadrejenim. Povprečna ocena te trditve je 3,4. Trditev se nanaša na **samozavest** in nakazuje, da so mladi iz gorenjske regije v povprečju manj samozavestni, ko delijo delo in ideje z nadrejenimi. Po ocenah prejšnjih trditev sklepam, da so mladi samozavestni in zaupajo v svoje sposobnosti, vendar niso samozavestni pred nadrejenimi, kar včasih lahko vpliva na neodprtost nadrejenih za nove ideje ali nezaupanje mladih v svoje nadrejene. Anketiranci so prav tako slabše ocenili trditev, da samozavestno prispevajo k oblikovanju organizacijske strategije. Trditev je ocenjena s povprečjem 3,3. Nanaša se na **samozavest** in tukaj lahko prav tako sklepam, da so razlogi lahko enaki kot pri prejšnji trditvi.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,1 ocenili slabše strinjanje s trditvijo, da se z lahkoto prebijajo skozi težke situacije pri delu, ker so z njimi že imeli izkušnje. Trditev se nanaša na trdoživost in **miselno odpornost** mladih iz gorenjske regije. Ker so mladi razmeroma novi na trgu dela in delo opravljajo prvih nekaj let, je razumljiva odsotnost različnih izkušenj pri delu. Skozi izkušnje se posamezniki razvijajo, pridobijo trdoživost in odpornost na težje situacije, s katerimi se srečujejo v organizacijskem okolju.

Anketiranci so s povprečno oceno 3 ocenili slabše strinjanje s trditvijo, da so trenutno dosegli vse cilje, ki so si jih zastavili. Trditev se nanaša na element pozitivnega psihološkega kapitala, **upanje**. Mladi iz gorenjske regije v povprečju vedo, kako bodo dosegli cilje. Trenutno pa ti cilji še niso doseženi, saj poleg kratkoročnih ciljev poznamo tudi dolgoročne, pri katerih je za njihov doseg potrebno daljše časovno obdobje.

Anketiranci so s povprečno oceno 2,7 izrazili slabše nestrinjanje s trditvijo, da jih stresne situacije ne ovirajo pri delu. Trditev se nanaša na **miselno odpornost**, ki je pomemben element pozitivnega psihološkega kapitala. Stresne situacije mlade iz gorenjske regije v povprečju ovirajo pri delu. Posledica neuspešnega obvladovanja stresnih situacij je nizek

pozitivni psihološki kapital, neučinkovitost in nizka motivacija zaposlenih. Pomembno je, da mladi iz gorenjske regije krepijo miselno odsotnost na stresne situacije, ki je ključnega pomena za razvoj, napredovanje in učinkovitost.

3.3.2.3 Avtentičnost vodje mladih iz gorenjske regije

Tretji del trditev se nanaša na avtentičnost vodje mladih iz gorenjske regije. Pri tem sklopu so anketiranci ocenili trditve od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Slika 15: Avtentičnost vodje mladih iz gorenjske regije



Vir: lastno delo.

Anketiranci so s povprečno oceno 4,1 ocenili strinjanje s trditvijo, da je njihov vodja samozavesten in zaupa v svoje sposobnosti. Trditev se nanaša na **samozavedanje**. Mladi iz gorenjske regije so v povprečju ocenili, da ima njihov vodja lastnosti, ki so pomemben del samozavedanja, kar je ključni element avtentičnega vodenja.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da vodja jasno izraža svoje mnenje in prepričanja. Trditev se nanaša na **transparentnost odnosov**, ki je element samoregulacije. Mladi iz gorenjske regije svoje vodje ocenjujejo kot transparentne, kar jih

dela zaupanja vredne in kredibilne, ter tako prenašajo avtentičnost transparentno na svoje zaposlene. Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da vodji lahko zaupajo. Trditev je rezultat **avtentičnega vodenja** pri sledilcih, ki se odraža v zaupanju v svojega vodjo.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da imajo z vodjo jasne in odprte odnose. Trditev se nanaša na **transparentnost odnosov**. Mladi iz gorenjske regije zaupajo svojemu vodji, kar pripomore k dobremu medsebojnemu odnosu na delovnem mestu. Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da jim vodja posreduje povratne informacije, kar jim omogoča, da se razvijajo in napredujejo. Trditev se nanaša na **transparentnost odnosov** in **samozavedanje**. Mladi iz gorenjske regije povprečno menijo, da jim vodja posreduje dovolj povratnih informacij, ki pomagajo pri njihovem nadaljnjem razvoju, učinkovitosti ter tudi pri napredovanju v podjetju.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,7 ocenili strinjanje s trditvijo, da je njihov vodja pozitiven. Trditev se nanaša na vodjin **pozitivni psihološki kapital**, ki lahko pomembno vpliva na zaposlene, njihov razvoj in motivacijo na delovnem mestu. Anketiranci so s povprečno oceno 3,7 ocenili strinjanje s trditvijo, da vodja spodbuja kreativnost in upošteva nove ideje. Trditev se nanaša na **samozavedanje**. Vodja, ki spodbuja kreativnost in upošteva nove ideje, omogoča zaposlenemu ustvarjalno svobodo pri delu in povečuje raven motivacije in pozitivnih čustev. Mladi zaposleni so kreativni, zato je zanje pomembno, da je vodja odprt za nove ideje in jih spodbuja pri ustvarjanju ter iskanju drugačnih pristopov k delu.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,6 ocenili trditev, da je vodja tudi njihov mentor in jim pomaga. Trditev se nanaša na **sistem mentorstva**, ki spada pod ključne metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja in je za mlade zelo pomembno. Anketiranci so s povprečno oceno 3,6 ocenili trditev, da se vodja vede etično in moralno. Etičnost in moralnost sta ključna elementa **avtentičnega vodenja**. Organizacije predstavljajo moralno zapleteno okolje, ki zahteva etično delovanje. Etično vedenje vodje vpliva na zaposlene in njihovo splošno počutje na delovnem mestu. Mladim je etičen in moralen vodja tudi vzor in se po njem zgledujejo.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,6 ocenili strinjanje s trditvijo, da njihov vodja ne podleže organizacijskim pritiskom. Trditev se nanaša na **miselno odpornost**, ki je element pozitivnega psihološkega kapitala. Za avtentičnega vodjo je pomembno, da je odporen proti pritiskom in stresnim situacijam, s katerimi se srečuje, saj tako ohranja mirno in racionalno delovno okolje za zaposlene.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,6 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih vodja spodbuja k doseganju ciljev, tudi tistih, ki se njim zdijo nedosegljivi. Trditev se nanaša na **samozavedanje** in **optimizem**, ki sta ključna pri razvoju mladih zaposlenih. Spodbujanje k doseganju ciljev, tudi tistih, ki se zaposlenemu zdijo nedosegljivi, lahko pozitivno vpliva na samozavest in zavedanje lastnih sposobnosti zaposlenega, to pa vpliva na povečanje

motivacije in učinkovitosti. Ko mladi zaposleni dosežejo cilje, za katere so mislili, da so njim nedosegljivi, ti povečujejo samozavest, samozaupanje, optimizem in motivacijo za nadaljnje preizkušnje.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,6 ocenili strinjanje s trditvijo, da je vodja pristen in edinstven. Trditev se nanaša na **avtentično vodenje**. Bolj kot je vodja avtentičen, bolj mu bodo zaposleni sledili. Posledice sledenja se odražajo v pozitivnem vedenju, zaupanju in učinkovitosti zaposlenih. Anketiranci so s povprečno oceno 3,6 ocenili strinjanje s trditvijo, da vodja prizna svoje napake. Trditev se nanaša na **transparentnost odnosov**. Priznanje napak je pomembno, saj je vodja zaradi tega izredno kredibilen in pošten. Tudi mladi iz gorenjske regije so povprečno ocenili, da priznajo svoje napake, kar je lahko posledica transparentnega prenašanja avtentičnosti vodje na svoje zaposlene.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,4 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih vodja spodbuja k razvijanju njihovih potencialov in kariernih zmožnosti. Trditev se nanaša na **samozavedanje**, saj se vodja ne zaveda le svojih sposobnosti, ampak tudi sposobnosti svojih zaposlenih in jih spodbuja h kariernemu razvoju. Za mlade je to predvsem pomembno, saj je na začetku kariere poti pomembna spodbuda k napredovanju in razvijanju. Anketiranci so s povprečno oceno 3,4 ocenili strinjanje s trditvijo, da preden vodja sprejme odločitev, se posvetuje z drugimi. Trditev se nanaša na **uravnoteženo procesiranje informacij**, ki je element samoregulacije. Vodja premišljeno sprejema odločitve na podlagi vseh razpoložljivih informacij, preden se odloči, kar gradi zaupanje v njegove odločitve s strani zaposlenih.

3.3.3 Motivacija med mladimi iz gorenjske regije

Drug sklop ankete se nanaša na motivacijo med mladimi iz gorenjske regije. Pri tem sklopu me je zanimalo, zakaj mladi iz gorenjske regije opravljajo trenutno delo in kakšne pristope motivacije uporablja organizacija, kjer so trenutno zaposleni. V nadaljevanju so analizirani rezultati drugega sklopa ankete.

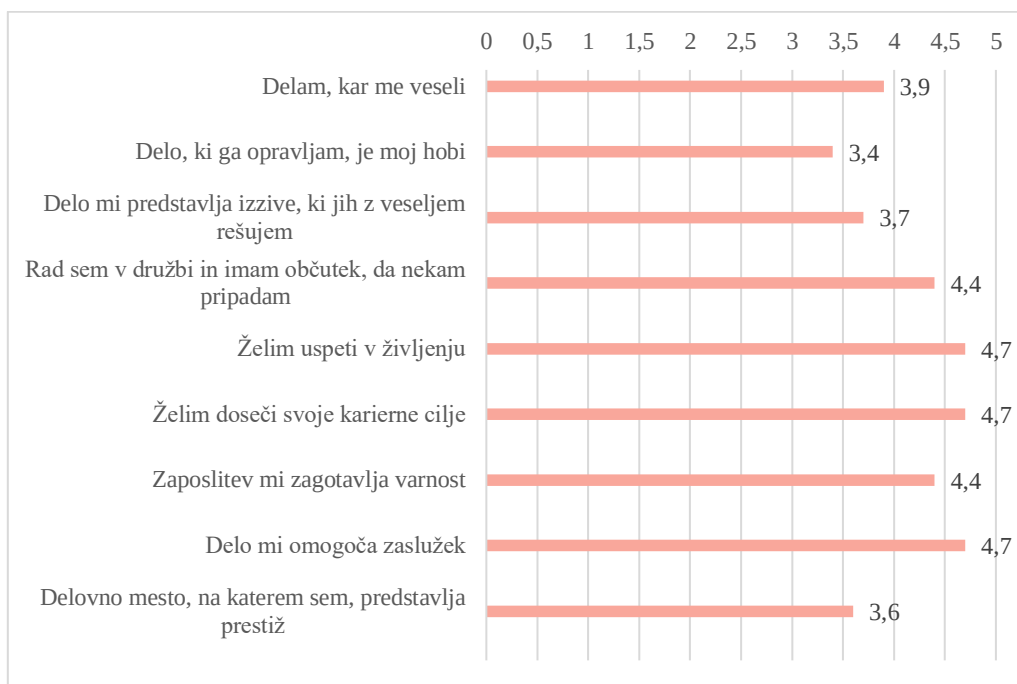
3.3.3.1 Razlogi, zakaj mladi iz gorenjske regije opravljajo trenutno delo

Prvi del sklopa ankete motivacije med mladimi iz gorenjske regije se nanaša na razloge, zaradi katerih mladi opravljajo trenutno delo. Trditve se nanašajo na notranjo in zunanjo motivacijo ter njuno povezavo s prej omenjenimi teorijami motivacije. Pri tem sklopu so anketiranci ocenili trditve od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Anketiranci so s povprečno oceno 4,7 ocenili strinjanje s trditvijo, da želijo doseči svoje karijerne cilje. Trditev je vezana na **notranjo motivacijo**, torej motivacijo, ki nastane iz lastnih želja posameznika. Mladi iz gorenjske regije imajo zato željo po samouresničitvi. Trditev lahko predstavlja tudi **zunanjo motivacijo**, torej motivacijo, ki prihaja iz zunanjega

okolja posameznika. Karierni cilji se lahko razvijejo iz pričakovanj zunanjega okolja, na primer staršev, učiteljev ali prijateljev mladih. Posameznik pa lahko čez čas zunanjo motivacijo ponotranji, ker mu prinaša tudi osebno zadovoljstvo. Trditev bi lahko povezali tudi z motivacijsko teorijo, hierarhijo potreb po Maslowu. Trditev spada v peto raven potreb, kjer ima posameznik željo po samouresničitvi in težnjo po uresničitvi svojih potencialov. Povežemo jo tudi s Herzbergovo teorijo motivacije, kjer spada med motivatorje. Motivatorji so pomembni dejavniki motivacije, saj povečujejo zadovoljstvo pri delu. Trditev povežemo tudi z McClellandovo teorijo pridobljenih potreb, kjer jo uvrstimo med potrebe po dosežkih.

Slika 16: Razlogi, zakaj mladi iz gorenjske regije opravljajo trenutno delo



Vir: lastno delo.

Anketiranci so s povprečno oceno 4,7 ocenili strinjanje s trditvijo, da želijo uspeti v življenju. Trditev je prav tako vezana na **notranjo motivacijo**. Uspeh je želja posameznika po samouresničitvi in osebni rasti, vendar lahko prihaja tudi iz **zunanjega okolja**. Tudi to trditev lahko povežemo s hierarhijo potreb po Maslowu, Herzbergovo teorijo in McClellandovo teorijo, kjer bi trditev uvrstili v iste kategorije, kot pri prejšnji trditvi.

Anketiranci so s povprečno oceno 4,7 ocenili strinjanje s trditvijo, da jim delo omogoča zaslužek. Trditev se nanaša na **zunanjo motivacijo**. Denar je najpogostejši dejavnik motivacije. Mladi iz gorenjske regije so izrazili visoko strinjanje s to trditvijo. Trditev povežemo s teorijo hierarhijo potreb po Maslowu, kjer bi jo uvrstili v prvo raven motivacije, fizične potrebe. Trditev spada tudi med higienike pri Herzbergovi teoriji potreb. Higieniki so pomembni, saj v primeru, ko niso zagotovljeni, sprožijo nezadovoljstvo. Če mladi ne bi imeli ustrezne osnovne plače, bi bili na delovnem mestu verjetno nezadovoljni. Trditev povežemo tudi z McClellandovo teorijo motivacije, kjer bi jo uvrstili v potrebo po dosežkih.

Posamezniki, ki imajo potrebo po dosežkih, pričakujejo povratne informacije o njihovem delu, denar je v tem primeru ustrezna metoda povratne informacije. Trditev se nanaša tudi na Adamsovo teorijo enakosti, ki navaja, da zaposleni pričakujejo pravičen donos za prispevek organizaciji in enakost med zaposlenimi. V primeru, da bi mladi iz gorenjske regije čutili večji vložek v organizacijo, kot pa nagrado za trud, bi njihova raven motivacije lahko upadla, velikost svojega vložka pa bi prilagodili velikosti nagrade.

Anketiranci so s povprečno oceno 4,4 ocenili strinjanje s trditvijo, da delajo, ker so radi v družbi, kjer imajo občutek pripadnosti. Trditev se nanaša na **notranjo motivacijo** in je želja posameznika. Ljudje smo družabna bitja in smo radi v družbi ter komuniciramo. Za mlade, ki so na začetku karijerne poti in se razvijajo, je potreba po družbi še posebej velika, ker jim daje občutek pripadnosti, varnosti in tudi pomoči, ko na delovnem mestu naletijo na težavo. Trditev povežemo s hierarhijo potreb po Maslowu, kjer spada v tretjo raven motivacije, potrebo po ljubezni in pripadnosti. Trditev bi uvrstili tudi med higienike pri Herzbergovi teoriji motivacije, saj zaposleni pričakujejo občutek pripadnosti. Mladi, ki se v organizaciji ne počutijo pripadne, so v povprečju bolj nezadovoljni na delovnem mestu. Trditev spada med potrebe pri pripadnosti tudi pri McClellandovi teoriji pridobljenih potreb. Mladi, ki imajo potrebo po pripadnosti, po navadi dajejo prednost delu, ki zagotavlja osebno interakcijo.

Anketiranci so s povprečno oceno 4,4 ocenili strinjanje s trditvijo, da jim zaposlitev zagotavlja varnost. Trditev se nanaša na **notranjo motivacijo**, saj varnost posamezniku prinaša osebno zadovoljstvo. Trditev lahko povežemo s hierarhijo potreb po Maslowu, kjer bi jo uvrstili v drugo raven potreb, potreba po varnosti. Trditev spada tudi med higienike pri Herzbergovi teoriji motivacije.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,9 ocenili strinjanje s trditvijo, da opravljajo delo, ki jih veseli. Trditev se nanaša na **notranjo motivacijo** in posamezniku predstavlja zadovoljstvo. Posamezniki, ki so motivirani z notranjo motivacijo, so bolj uspešni, kreativni in učinkoviti. Mladi iz gorenjske regije v povprečju opravljajo delo, ki jih veseli. Anketiranci so s povprečno oceno 3,7 ocenili strinjanje s trditvijo, da jim delo predstavlja izzive, ki jih z veseljem rešujejo. Trditev se nanaša na **notranjo motivacijo**. Mlade iz gorenjske regije v povprečju veseli reševanje izzivov, ki jim ga prinaša delo.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,6 ocenili strinjanje s trditvijo, da so trenutno na delovnem mestu, ki predstavlja prestiž. Trditev se nanaša na **zunanjo motivacijo**. Vendar morajo biti mladi pozorni pri tej obliki motivacije, saj lahko vodi do prekomernih omejitev in pritiskov, kar zmanjša splošno raven motivacije posameznika. Trditev povežemo s hierarhijo potreb po Maslowu, kjer bi jo uvrstili v četrto raven potreb, potrebe po spoštovanju. Mladi imajo v povprečju potrebo po tem, da so cenjeni. Delovno mesto, ki predstavlja prestiž, posamezniku daje priložnost, da drugi priznajo njegove dosežke. Trditev uvrščamo tudi med motivatorje v Herzbergovi teoriji motivacije. Prestižno delovno mesto predstavlja dosežek in posamezniku povzroča občutke zadovoljstva. Trditev uvrstimo tudi v

potrebo po dosežkih pri McClellandovi teoriji pridobljenih potreb. Posamezniki z veliko potrebo po dosežkih se želijo izkazati, delovno mesto, ki predstavlja prestiž, pa je znak dosežka.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,4 ocenili strinjanje s trditvijo, da opravljajo delo, ki je prav tako njihov hobi. Trditev se nanaša na **notranjo motivacijo**, ker je posameznik motiviran zaradi osebnega zadovoljstva, ki mu ga aktivnost prinaša. Delo, ki mladim predstavlja hobi, krepi uspešnost in produktivnost. Posamezniki, ki ob delu čutijo osebno zadovoljstvo, so motivirani dolgoročno.

3.3.3.2 Pristopi motiviranja mladih iz gorenjske regije

V drugem delu drugega sklopa ankete me je zanimalo, kaj mlade iz gorenjske regije motivira na trenutnem delovnem mestu. Zanima me, kako organizacije in vodje pristopajo k motiviranju mladih iz gorenjske regije na trenutnem delovnem mestu. Pri tem sklopu so anketiranci ocenili trditve od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Anketiranci so s povprečno oceno 4.2 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira samostojnost. Trditev se nanaša na **opolnomočenje zaposlenih**, ki spada med pomembne sodobne pristope motivacije. Mlade samostojnost motivira k razvijanju in oblikovanju novih kompetenc, zaradi katerih postanejo pomembni in vredni člani organizacije. Samostojnost jih vodi do samouresničitve.

Anketiranci so s povprečno oceno 4.1 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivirajo dobri medsebojni odnosi s sodelavci. Trditev se nanaša na **organizacijsko kulturo**, kjer so medsebojni odnosi pomemben dejavnik za zadovoljstvo in motivacijo. Mladi so generacija zaposlenih, ki potrebujejo družbo in radi nekam pripadajo. Dobri odnosi s sodelavci predstavljajo pomemben pristop k njihovi motivaciji.

Anketiranci so s povprečno oceno 4 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira poznavanje svojih dolžnosti. Trditev se nanaša na **psihološko delovno okolje**, ki je pomemben dejavnik motivacije. Mladi, ki poleg ustrezne plače, položaja in raznolikosti nalog, poznajo svoje dolžnosti in naloge na delovnem mestu, so ustrezno motivirani.

Anketiranci so s povprečno oceno 4 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira urejeno delovno okolje. Trditev se nanaša na **fizično delovno okolje**. Mlade na delovnem mestu motivira urejeno okolje, ki vključuje primerno temperaturo v prostoru, osvetlitev, ustrezen čas za počitek in mirno okolje.

Anketiranci so s povprečno oceno 4 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira možnost odločanja. Trditev se nanaša na pomemben sodobni pristop motivacije zaposlenih, **opolnomočenje**. Moč odločanja mladim zagotavlja večjo svobodo pri svojem delu in vključenost v opravljanje pomembnih opravil v organizaciji. Z opolnomočenjem

mladi razvijajo nove kompetence, zato pomembno vpliva na uspešnost mladih, kar povečuje tudi njihovo motivacijo.

Slika 17: Pristopi motiviranja mladih iz gorenjske regije



Vir: lastno delo.

Anketiranci so s povprečno oceno 4 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivirajo zanimive in raznolike naloge, ki jih opravljajo. Trditev se nanaša na **psihološko delovno okolje**. Mladi so po naravi večopravilni, kar pomeni, da lahko opravljajo več nalog hkrati. Delovno mesto jim mora predstavljati izzive in raznolikost.

Anketiranci so s povprečno oceno 4 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivirajo povratne informacije. Trditev se nanaša na sodoben pristop motiviranja, ki temelji na **povratnih informacijah**. Povratne informacije izboljšujejo moralo zaposlenih in pozitivno vplivajo na njihovo produktivnost, kar vodi k večji uspešnosti organizacije. Mladi potrebujejo stalne povratne informacije in želijo biti seznanjeni s svojim delom, napredkom in napakami, zaradi katerih se lahko razvijajo in napredujejo. Anketiranci so s povprečno oceno 4 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira občutek pripadnosti in da spadajo v organizacijsko kulturo. Trditev se nanaša na sodobni pristop motiviranja zaposlenih z dobro **organizacijsko kulturo**. Organizacijska kultura vpliva na uspešnost, moralo, zadovoljstvo, lojalnost, zavzetost in motivacijo zaposlenih. Na organizacijsko kulturo vpliva tudi vodja. Mladi si želijo odprto organizacijsko klimo, kjer lahko svobodno izražajo svoje mnenje. Zanje je pomembno, da organizacija ustvari prijetno in pozitivno okolje, saj ta povečuje raven motivacije.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,9 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira delo v timu. Trditev se nanaša na sodobni pristop motiviranja zaposlenih preko **timskega dela**. Timsko delo spodbuja zaposlene, da med seboj sodelujejo. Je prilagodljiv in dinamičen proces, mladi na splošno radi delajo v timih, ker imajo na voljo pomoč in informacije od sodelavcev, to pa jih dodatno motivira. Anketiranci so s povprečno oceno 3,9 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira dobra plača. Trditev se nanaša na **psihološko delovno okolje** in **zunanjo motivacijo**. Za mlade je pomembna velikost dohodka, vendar je plača bolj kratkotrajni vir motivacije, saj si zaposleni čez čas vedno želijo večji znesek. Anketiranci so s povprečno oceno 3,9 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira svoboda izražanja v organizaciji. Trditev se nanaša na **opolnomočenje**. Svobodno izražanje je za mlade pomembno, saj jim omogoča ustvarjalnost na delovnem mestu.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,9 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira družbena odgovornost organizacije. Trditev se nanaša na **organizacijsko kulturo**, ki je pomemben dejavnik motivacije pri mladih. Mladi danes iščejo organizacije, ki so družbeno odgovorne in to jim predstavlja pomemben dejavnik pri zaposlitvi. Anketiranci so s povprečno oceno 3,9 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira, da vedo, kako njihovo delo prispeva k organizaciji. Trditev se nanaša na **psihološko delovno okolje**, ki pomembno vpliva na motivacijo mladih. Ko mladi opravljajo delo, ki ustreza njihovim sposobnostim, in so njihove naloge jasne, v delu opazijo prispevek, ki ga imajo k organizaciji. Mlade lasten prispevek k organizaciji motivira, saj v delu vidijo pomembnost in smisel.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,9 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira organizacijsko okolje, ki spodbuja inovativnost. Trditev se nanaša na **organizacijsko okolje** in **stil vodenja**. Vodje, ki spodbujajo inovativnost in kreativnost pri zaposlenih, zvišujejo raven zaupanja, pripadnosti in motivacije zaposlenih. Mladi so radi samostojni, se svobodno izražajo, ustvarjajo in so posledično tudi kreativni. Inovativnost jih motivira in viša raven učinkovitosti. Anketiranci so s povprečno oceno 3,9 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira ustrezeni delovni čas. Trditev se nanaša na **psihološko delovno okolje**. Delovni čas, ki zaposlenemu ne ustreza, lahko predstavlja nizko stopnjo motivacije, zaradi katere je pripravljen zapustiti delovno mesto. Mladi pričakujejo razmerje med delom in prostim časom, zato je ta dejavnik pomemben pri pristopu motiviranja mladih iz gorenjske regije.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira občutek, da izpolnjujejo svoje potenciale. Trditev se nanaša na **psihološko delovno okolje**. Mladi iz gorenjske regije so pri prejšnjih trditvah izrazili, da delo opravljajo, ker si želijo uspeti v življenju in doseči karijerne cilje, ki so si jih zastavili. Zanje je pomembno, da so na delovnem položaju, ki ustreza njihovim sposobnostim in znanjem. Tako se lahko razvijajo in izpolnjujejo svoje potenciale. Mladi, ki imajo občutek, da potenciale izpolnjujejo, bodo na delovnem mestu dolgoročno motivirani, saj so motivirani z **notranjo motivacijo**. Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivirajo dodatna izobraževanja in usposabljanja, ki jih organizacija ponuja. Trditev se nanaša na pomemben sodoben pristop motiviranja, **karierni razvoj**. Mladi se s pomočjo dodatnih izobraževanj in usposabljanj lahko razvijajo, osebno rastejo in samouresničujejo. Organizacije pridobijo zvest in usposobljen kader, ki je motiviran in učinkovit. Izobraževanja mlade spodbujajo k proaktivnosti in razvijanju spretnosti, ki bodo v prihodnosti pomembne tudi za voditeljske položaje.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivirajo nadrejeni, ki vodijo z zgledom in vrednotami. Trditev se nanaša na **organizacijsko kulturo** in **vodenje**. Nadrejeni mlade motivirajo z zglednim vodenjem in nanje transparentno prenašajo vrednote, ki so pomembne za dobre medsebojne odnose, organizacijsko okolje in klimo na delovnem mestu. V mladih zgleden vodja spodbuja zaupanje in jih spodbuja pri lastni pristnosti in izboljšanju. Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira, ko jih vodja pohvali za dobro opravljeno delo. Trditev se nanaša na pristop motiviranja zaposlenih s **povratnimi informacijami**. Mladi potrebujejo povratne informacije za samoizboljšanje. Pohvala lahko pozitivno deluje na motivacijo in pozitivni psihološki kapital ter krepi dobre medsebojne odnose in zaupanje.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira položaj, ki ustreza njihovim sposobnostim. Trditev se nanaša na **psihološko delovno okolje**, ki vpliva na motivacijo zaposlenega. Mladi iz gorenjske regije si želijo uresničiti svoje potenciale in uspeti v življenju, zato je pomembno, da so na delovnem mestu,

ki ustreza njihovim sposobnostim in znanju. Anketiranci so s povprečno oceno 3,7 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira poznavanje ciljev in vizije organizacije. Trditev se nanaša na **motiviranje zaposlenih na osnovi ciljev**. Mladi si sicer želijo samostojnosti, vendar so privrženci jasno opredeljenim organizacijskim strukturam in ciljem.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,7 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira možnost napredovanja v organizaciji. Trditev se nanaša na pristop motiviranja zaposlenih s **kariernim razvojem**. Mladi so pri prejšnjih trditvah izrazili strinjanje, da si želijo uspeti v življenju in doseči karijerne cilje. Možnost napredovanja predstavlja korak, s katerim lahko dosežejo postavljene karijerne cilje.

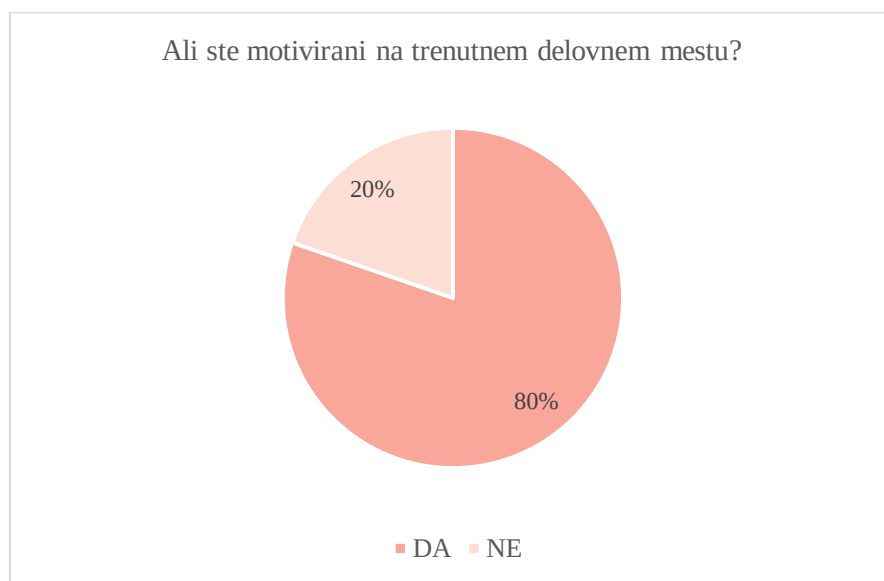
Anketiranci so s povprečno oceno 3,7 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira pozitiven vodja, ki jih spodbuja k napredovanju. Trditev se nanaša na pristop motiviranja zaposlenih z **vodenjem**. Pozitivnost spodbuja pozitivna psihološka stanja in krepi pozitivni psihološki kapital. Mladi imajo več zaupanja v svojega vodjo, njihov odnos pa je osnovan na iskrenosti in odprtosti. Sproščeno okolje in dobri medsebojni odnosi povečujejo raven motivacije. Anketiranci so s povprečno oceno 3,5 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira jasno predstavljen sistem nagrajevanja. Trditev se nanaša na **psihološko delovno okolje** in **pristop motiviranja na osnovi ciljev**. Čeprav denarne nagrade mlade motivirajo za kratek čas, so še vseeno pomemben dejavnik motivacije.

Anketiranci so s povprečno oceno 3,5 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira mentor, ki jim pomaga in svetuje. Trditev se nanaša na pristop motiviranja zaposlenih s **kariernim razvojem**. Čeprav so mladi radi samostojni, si še vseeno želijo mentorja, ki jih bo vodil, jim pomagal in svetoval. Mentor lahko mlademu pomembno pomaga s priporočili vodstvu in mu odpre vrata napredovanja. Anketiranci so s povprečno oceno 3,5 ocenili strinjanje s trditvijo, da jih na delovnem mestu motivira vodja, ki z njimi deli pomembne strateške odločitve. Trditev se nanaša na pristop motiviranja z **vodenjem**. Deljenje informacije je pomembno za transparente odnose vodje z zaposlenimi. Mladim daje občutek pomembnosti, zaupanja in vključenosti v odločitve, ki so na ravni organizacije.

3.3.4 Povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo med mladimi iz gorenjske regije

V tretjem sklopu ankete sem povezala avtentično vodenje z motivacijo med mladimi iz gorenjske regije. Anketirance sem na začetku vprašala, ali so motivirani na trenutnem delovnem mestu. Če so dogovorili z da, se jim je v anketi ponudil sklop trditev, ki se nanaša na razloge, zakaj so motivirani. V primeru, ko so anketiranci odgovorili z ne, se jim je v anketi ponudil sklop trditev, kjer so ocenili trditve, zakaj niso motivirani na trenutnem delovnem mestu. Pri teh dveh sklopih trditev so anketiranci ocenili trditve od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Slika 18: Motivacija mladih iz gorenjske regije na trenutnem delovnem mestu



Vir: lastno delo.

57 anketirancev je odgovorilo, da so na trenutnem delovnem mestu motivirani, kar predstavlja 80 % vseh anketirancev. 20 % anketirancev, kar predstavlja 14 anketirancev, je odgovorilo, da na delovnem mestu niso motivirani. Menim, da je delež mladih iz gorenjske regije, ki so motivirani, velik. Mladi iz gorenjske regije si v povprečju želijo doseči svoje karijerne cilje in v življenju uspeti. V povprečju opravljajo tudi delo, ki jih veseli, so radi v družbi in imajo občutek, da nekam pripadajo.

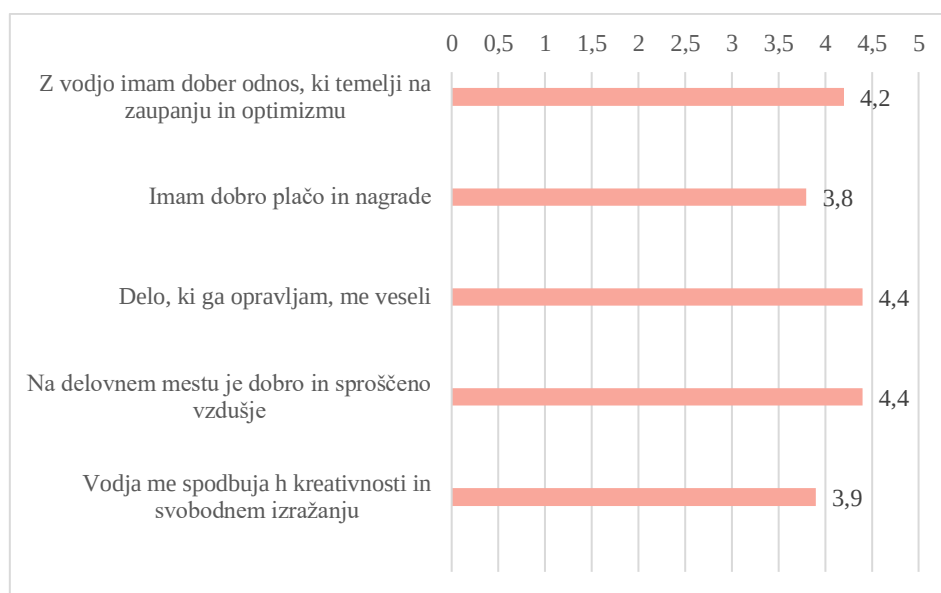
V nadaljevanju bom analizirala tudi razloge za njihovo motivacijo in razloge za pomanjkanje motivacije na trenutnem delovnem mestu.

Anketiranci, ki so na delovnem mestu motivirani, so s povprečno oceno 4,4 ocenili strinjanje s trditvijo, da so motivirani, ker je na delovnem mestu dobro in sproščeno vzdušje. Trditev se nanaša na **družbeno delovno okolje**, ki predstavlja pomemben dejavnik motivacije. Dobri medsebojni odnosi na delovnem mestu povečujejo raven motivacije, z njo pa se povečuje raven učinkovitosti zaposlenega. Pomembna vloga organizacije in vodje je, da na delovnem mestu poizkuša vzpostaviti sproščeno in pozitivno vzdušje, spodbuja zaposlene k druženju in sodelovanju ter organizira različna druženja izven delovnega časa. Trditev uvrstimo tudi med higienike pri Herzbergovi teoriji motivacije. Zaposleni pričakujejo dobre medsebojne odnose, in ko ta pogoj ni zadovoljen, povzroči nezadovoljstvo zaposlenih.

Anketiranci, ki so na delovnem mestu motivirani, so s povprečno oceno 4,4 ocenili strinjanje s trditvijo, da so motivirani, ker opravljajo delo, ki jih veseli. Trditev se nanaša na **notranjo motivacijo** in posamezniku predstavlja zadovoljstvo. Mladi iz gorenjske regije v povprečju opravljajo delo, ki jih veseli in so zato tudi motivirani.

Anketiranci, ki so na delovnem mestu motivirani, so s povprečno oceno 4,2 ocenili strinjanje s trditvijo, da so motivirani, ker imajo z vodjo dober odnos, ki temelji na zaupanju in optimizmu. Trditev je rezultat **avtentičnega vodenja** pri sledilcih, ki se odraža v zaupanju v svojega vodjo. Dober odnos med vodjo in zaposlenim se navezuje na **transparentnost odnosov**, ki temelji na zaupanju. Optimizem pa spodbuja **pozitivni psihološki kapital**, ki pomembno vpliva na mlade. Strinjanje anketirancev s trditvijo nakazuje, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo med mladimi iz gorenjske regije. Mladi so motivirani, ker imajo z vodjo dober odnos, ki temelji na zaupanju in optimizmu.

Slika 19: Dejavniki motivacije mladih iz gorenjske regije, ki so motivirani na trenutnem delovnem mestu



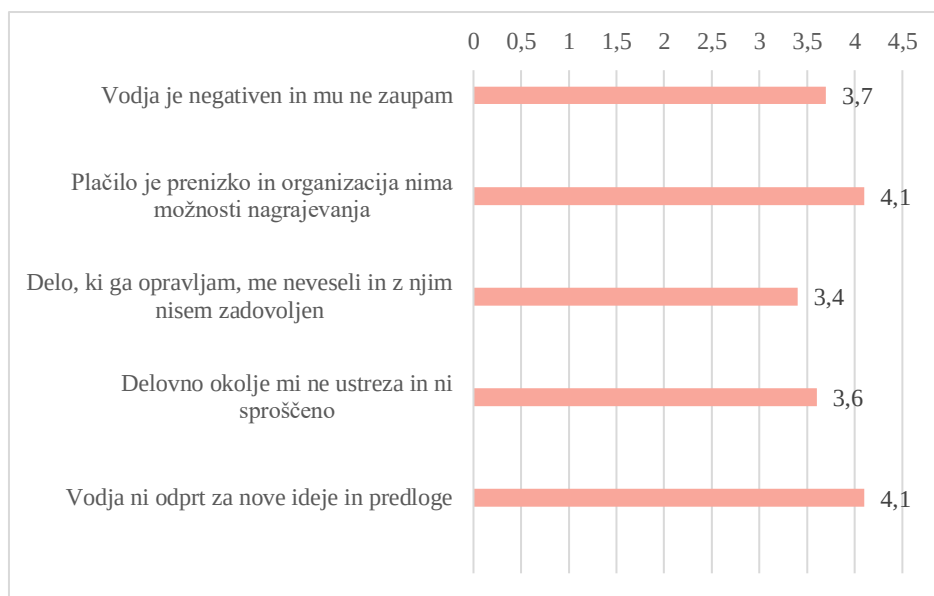
Vir: lastno delo.

Anketiranci, ki so na delovnem mestu motivirani, so s povprečno oceno 3,9 ocenili strinjanje s trditvijo, da so motivirani, ker jih vodja spodbuja h kreativnosti in svobodnemu izražanju. Trditev se nanaša na vodjin **pozitivni psihološki kapital**, ki lahko pomembno vpliva na zaposlene, njihov razvoj in motivacijo na delovnem mestu.

Anketiranci, ki so na delovnem mestu motivirani, so s povprečno oceno 3,8 ocenili strinjanje s trditvijo, da so motivirani, ker imajo dobro plačo in nagrade. Trditev se nanaša na **zunanjo motivacijo**. V drugem sklopu ankete so mladi izrazili strinjanje s trditvijo, da opravljajo delo, ker jim prinaša zaslužek. Denar je najpogostejši dejavnik motivacije. Trditev povežemo s hierarhijo potreb po Maslowu, kjer bi jo uvrstili v prvo raven motivacije, fizične potrebe. Trditev spada tudi med higienike pri Herzbergovi teoriji potreb. Higieniki so pomembni, saj v primeru, ko niso zagotovljeni, sprožijo nezadovoljstvo. Trditev povežemo tudi z McClellandovo teorijo motivacije, kjer bi jo uvrstili v potrebo po dosežkih. Posamezniki, ki imajo potrebo po dosežkih, pričakujejo povratne informacije o njihovem delu, denar je v tem primeru ustrezna metoda povratne informacije. Trditev se nanaša tudi

na Adamsovo teorijo enakosti, ki navaja, da zaposleni pričakujejo pravičen donos za prispevek organizaciji in enakost med zaposlenimi. Mladi iz gorenjske regije ocenjujejo, da je razmerje med njihovim vložkom in rezultati organizacije uravnoteženo.

Slika 20: Dejavniki motivacije mladih iz gorenjske regije, ki niso motivirani na trenutnem delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Anketiranci, ki na delovnem mestu niso motivirani, so s povprečno oceno 4,1 ocenili strinjanje s trditvijo, da niso motivirani, ker imajo prenizko plačilo in organizacija nima možnosti napredovanja. Trditev se nanaša na **zunanjjo motivacijo**. Spada tudi med higienike pri Herzbergovi teoriji potreb. Higieniki so pomembni, saj v primeru, ko niso zagotovljeni, sprožijo nezadovoljstvo. V tem primeru lahko to opazimo. Mladi iz gorenjske regije, ki niso motivirani na delovnem mestu, nimajo zagotovljene primerne plače. Trditev se nanaša tudi na Adamsovo teorijo enakosti, ki navaja, da zaposleni pričakujejo pravičen donos za prispevek organizaciji. V tem primeru imajo mladi iz gorenjske regije občutek, da je vložen trud v organizacijo večji kot pa nagrada. To znižuje raven motivacije mladih iz gorenjske regije.

Anketiranci, ki na delovnem mestu niso motivirani, so s povprečno oceno 4,1 ocenili strinjanje s trditvijo, da niso motivirani, ker njihov vodja ni odprt za nove ideje in predloge. Trditev se nanaša na **samozavedanje** avtentičnega vodje. Mladi, ki na delovnem mestu niso motivirani, se srečujejo z vodjo, ki morda ni avtentičen, ne spodbuja kreativnosti in novih idej. Našteto se lahko kaže v nizki ravni motivaciji, ki jo opazimo pri mladih iz gorenjske regije. Strinjanje mladih iz gorenjske regije s trditvijo potrjuje povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo na delovnem mestu med mladimi iz gorenjske regije. Izostanek avtentičnega vodenja pri mladih iz gorenjske regije vzbuja nezadovoljstvo in pomanjkanje motivacije na delovnem mestu.

Anketiranci, ki na delovnem mestu niso motivirani, so s povprečno oceno 3,7 ocenili strinjanje s trditvijo, da niso motivirani, ker je njihov vodja negativen in mu ne zaupajo. Trditev se nanaša na **transparentnost odnosov** in **avtentično vodenje**, ki sta v tem primeru odsotna. Dober odnos temelji na zaupanju in deljenju informacij med vodjo in zaposlenim. Zaposleni, ki svojemu vodji ne zaupa, je posledično tudi manj učinkovit in motiviran na delovnem mestu. Negativizem vodje v zaposlenem vzbuja nižanje ravni pozitivnega psihološkega kapitala, ki se pri zaposlenem lahko kaže kot zaprtost za razvoj in spremembe v organizaciji. Strinjanje anketirancev s trditvijo nakazuje, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo med mladimi iz gorenjske regije. Mladi niso motivirani, ker svojemu vodju ne morejo zaupati in ker je negativen.

Anketiranci, ki na delovnem mestu niso motivirani, so s povprečno oceno 3,6 ocenili strinjanje s trditvijo, da niso motivirani, ker jim delovno okolje ne ustreza in ni sproščeno. Trditev se nanaša na **družbeno delovno okolje**, ki predstavlja pomemben dejavnik motivacije. Organizacijsko okolje, kjer se zaposleni ne počuti sproščeno, znižuje raven učinkovitosti zaposlenega. Nesproščeno delovno okolje je lahko zaradi same organizacijske kulture organizacije ali zaradi vodij, ki ne razvijajo in spodbujajo dobrih medsebojnih odnosov, timskega dela in deljenja informacij. Trditev uvrstimo med higienike pri Herzbergovi teoriji motivacije. Zaposleni pričakujejo dobre medsebojne odnose, in ko ta pogoj ni zadovoljen, vzbuja nezadovoljstvo zaposlenih.

Anketiranci, ki na delovnem mestu niso motivirani, so s povprečno oceno 3,4 ocenili strinjanje s trditvijo, da niso motivirani, ker jih delo, ki ga opravljajo, ne veseli in z njim niso zadovoljni. Trditev se nanaša na **zunanjo motivacijo**. Mladi, ki na delovnem mestu niso motivirani, ker opravljajo delo, ki jih ne veseli, delo opravljajo zaradi zunanjih dejavnikov motivacije, med katere spadajo denar, prestiž, kariera ali prisila. Mladi iz gorenjske regije, ki jih delo ne veseli in z njim niso zadovoljni, posledično tudi niso motivirani.

3.4 Zaključne ugotovitve

V zadnjem delu magistrskega dela bom s pomočjo povezave teoretičnega in raziskovalnega dela odgovorila na raziskovalna vprašanja magistrskega dela. V nadaljevanju bom potrdila ali ovrgla temeljno tezo magistrskega dela.

3.4.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Na podlagi analiziranih rezultatov anketnega vprašalnika bom odgovorila na štiri raziskovalna vprašanja, ki sem si jih postavila na začetku magistrskega dela.

1. Ali mladi iz gorenjske regije zaznavajo avtentično vodenje na delovnem mestu?

Mladi iz gorenjske regije so svojega vodjo ocenili kot osebo, ki je samozavestna in zaupa v svoje sposobnosti. Zaupanje v samega sebe odraža samozavedanje, ki je eden izmed glavnih

elementov avtentičnega vodenja. Mladi menijo, da je njihov vodja tudi transparenten, saj jasno odraža svoja mnenja in prepričanja. Transparentni odnosi so ključni element samoregulacije, ki predstavlja pomemben element avtentičnega vodenja. Mladi posledično svojemu vodji lahko tudi zaupajo. Zaupanje gradi dobre medsebojne odnose, mladi se posledično po vodji zgledujejo in mu sledijo. Tudi zaupanje je rezultat avtentičnega vodenja. Dobri odnosi na delovnem mestu blagodejno vplivajo na pozitivni psihološki kapital, ki povečuje zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu.

Mladi od svoje vodje prejemajo tudi povratne informacije, ki jim omogočajo razvoj lastnih sposobnosti in napredovanje. Povratne informacije izboljšujejo medsebojne odnose, motivirajo mlade k napredku in učinkovitosti. Vodja, ki svojim zaposlenim posreduje povratne informacije, odraža samozavedanje in ima z zaposlenimi transparentne odnose.

Mladi trdijo, da je njihov vodja pozitiven. Pozitivnost blagodejno vpliva na pozitivni psihološki kapital, ki zaposlene spodbuja k razvoju in splošnemu zadovoljstvu. Za vodjo pravijo, da spodbuja kreativnost in upošteva nove ideje, kar nakazuje na samozavedanje vodje. Mladi menijo, da se njihov vodja vede etično in moralno. Avtentičen vodja se zaveda pomembnosti etičnega razmišljanja in moralnega vedenja, saj to pomembno vpliva na sledilce, še posebej na mlade posameznike, ki se po njem zgledujejo. Mladi za svojega vodja trdijo, da ne podleže organizacijskim pritiskom. Njihov vodja je miselno odporen, kar predstavlja ključni element samoregulacije. Mladi ocenjujejo, da jih vodja spodbuja k doseganju ciljev, tudi tistih, ki se njim zdijo nedosegljivi. Za svojega vodjo pravijo, da je pristen in edinstven.

Na podlagi navedenih rezultatov ankete menim, da mladi iz gorenjske regije na delovnem mestu zaznavajo avtentično vodenje in svojemu vodji pripisujejo lastnosti, ki so značilne za avtentičnega vodjo.

2. Zakaj so mladi iz gorenjske regije motivirani na trenutnem delovnem mestu?

Mladi so na trenutnem delovnem mestu najbolj motivirani, ker so pri delu samostojni, imajo dobre medsebojne odnose s sodelavci, poznajo svoje dolžnosti na delovnem mestu, delajo v urejenem okolju, opravljajo zanimive in raznolike naloge, radi delajo v timu, vodje jim posredujejo povratne informacije, nadrejeni jim dajo moč odločanja, zdi se jim, da v spadajo organizacijsko kulturo, organizacija jim omogoča svobodo izražanja, vedo, da je organizacija družbeno odgovorna in kako njihovo delo prispeva k organizaciji. Mlade motivira tudi ustrezen delovni čas in dobra plača. Motivirani so, ker imajo občutek, da izpolnjujejo svoje potenciale, saj položaj, na katerem so, ustreza njihovim sposobnostim. Organizacija jim ponuja tudi dodatna izobraževanja in usposabljanja, vodja pa jih pohvali za dobro opravljeno delo. Nadrejeni vodijo tudi z zgledom in vrednotami, organizacija jim omogoča, da napredujejo, poznajo organizacijske cilje in vizijo. Njihov vodja pa je pozitiven in jih spodbuja k osebni napredovanju.

3. Ali sta pojma avtentično vodenje in motivacija med seboj povezana?

Da, pojma avtentično vodenje in motivacija sta med seboj tesno povezana. Mladi, ki so motivirani, navajajo, da so motivirani, ker je na delovnem mestu dobro in sproščeno vzdušje ter ker imajo z vodjo dober odnos, ki temelji na zaupanju. Mladi, ki na delovnem mestu niso motivirani, ocenjujejo, da zato, ker vodja ni odprt za nove ideje in predloge ter ker je vodja negativen in mu ne zaupajo.

4. Kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo mladih iz gorenjske regije na delovnem mestu?

Avtentično vodenje pomembno vpliva na motivacijo mladih iz gorenjske regije, ker ima pozitiven vpliv na raven motivacije, ko je prisotno, in negativen vpliv, ko je odsotno. Mladi, ki so na delovnem mestu motivirani, navajajo, da so motivirani, ker imajo z vodjo dober odnos, ki temelji na zaupanju, na delovnem mestu pa je dobro in sproščeno vzdušje. Dober odnos z vodjo in dobri medsebojni odnosi s sodelavci pozitivno vplivajo na raven motivacije mladih iz gorenjske regije. Mladi, ki na delovnem mestu niso motivirani, navajajo, da zato, ker je vodja negativen in mu ne zaupajo, prav tako pa tudi ni odprt za nove predloge in ideje. Slabi odnosi, negativizem, neodprtost in zatiranje kreativnosti in idej vodijo do nezadovoljstva zaposlenih, napetega vzdušja na delovnem mestu in nazadnje nizke ravni motivacije za opravljanje dela.

3.4.2 Temeljna teza magistrskega dela

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta pojma avtentično vodenje in motivacija med mladimi iz gorenjske regije pozitivno povezana. Predvidevala sem, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na motivacijo mladih iz gorenjske regije. Temeljno tezo lahko na podlagi povezovanja teoretičnega in raziskovalnega dela potrdim. Ko je avtentično vodenje med mladimi iz gorenjske regije prisotno, so mladi bolj motivirani na delovnem mestu. Avtentično vodenje je med mladimi iz gorenjske regije, ki so na delovnem mestu motivirani, prisotno. Dobri medsebojni odnosi s sodelavci in pozitiven ter zaupanja vreden vodja pozitivno pripomore k višji ravni motivacije med mladimi iz gorenjske regije.

SKLEP

Med pisanjem magistrskega dela sem prišla do številnih ugotovitev. Ne samo, da sta pojma avtentično vodenje in motivacija med seboj povezana, avtentično vodenje tudi pomembno pozitivno vpliva na motivacijo mladih iz gorenjske regije. Avtentično vodenje je stil vodenja, ki se lahko uporablja v različnih organizacijskih okoljih in strukturah. Posebno pripomore organizacijam, ki zaposlujejo in želijo motivirati mlade. Organizacije, ki se zavedajo medgeneracijskih razlik med zaposlenimi, si prizadevajo najti različne pristope, s katerimi bodo ustrezno motivirali vsako posamezno starostno skupino.

Mladi iz gorenjske regije so generacija zaposlenih, ki od vodij želijo povratne informacije, katere jim pomagajo pri razvoju sposobnosti in napredovanju. Z njimi gradijo tudi dobre medsebojne odnose. Zanimajo jih ideje, ki so drugačne od njihovih, kar kaže na njihovo odprtost in razumevanje do drugačnega razmišljanja. Odločajo se in delujejo v skladu s svojimi prepričanji. Priznajo tudi svoje napake in s tem razvijajo samozavedanje. Preden sprejemajo odločitve, se radi posvetujejo z drugimi, saj jih zanimajo tuja mnenja in informacije, ki pripomorejo k uravnoteženi obdelavi informacij in sprejemu pravih odločitev. Zavedajo se, kako drugi dojemajo njihove sposobnosti, vendar ne povejo vedno tistega, kar si mislijo. Mladi iz gorenjske regije so na podlagi ankete sebe ocenili kot avtentične. Kot avtentične ocenjujejo tudi svoje vodje, za katere navajajo, da so samozavestni, transparentni, pozitivni, etični in moralni, odprti za nove ideje, se samozavedajo in samoregulirajo ter so pristni in edinstveni.

Mladi iz gorenjske regije sebe ocenjujejo kot samostojne, uspešne, pozitivne, iznajdljive in ambiciozne. So samozavestni, ko delijo informacije s sodelavci, vendar jim samozavesti primanjkuje, ko svoje delo in ideje predstavljajo vodjem. Težke in stresne situacije jih pri delu ovirajo. Mladi iz gorenjske regije svoje delo opravljajo, ker si želijo doseči karierne cilje in v življenju uspeti. Delo jim omogoča zaslužek. Mladi so radi v družbi in imajo občutek, da nekam pripadajo, zaposlitev pa jim zagotavlja varnost. Delo jim predstavlja izzive, ki jih z veseljem rešujejo. Delovno mesto, na katerem so, jim predstavlja prestiž. Povprečno pa jih manj opravlja delo, ki bi bilo tudi njihov hobi.

Mlade iz gorenjske regije vodje na delovnem mestu organizacije najbolj motivirajo z opolnomočenjem. Motivirajo jih dobri odnosi s sodelavci, poznavanje svojih dolžnosti in nalog. Mlade motivirajo raznolike in zanimive naloge, za opravljeno delo pa prejmejo povratne informacije, s katerimi si pomagajo pri lastnem izboljšanju in napredovanju. Mladi so pripadni organizacijski kulturi in radi nekam spadajo. Zato tudi radi delajo v timu. Motivira jih dobra plača in svoboda izražanja. Pomembno jim je, da je organizacija družbeno odgovorna in spodbuja inovativnost. Ustrezni delovni čas jim je pomemben. Motivirajo jih dodatna izobraževanja in usposabljanja, ker se lahko dodatno učijo, razvijajo ter izpolnjujejo svoje potenciale. Motivirajo jih nadrejeni, ki vodijo z zgledom in vrednotami. Želijo, da jim organizacija omogoča karierni razvoj in napredovanje. Motivirajo jih nagrade in mentorji, ki jim svetujejo. Želijo si, da vodja z njimi deli pomembne strateške odločitve, ker se tako počutijo vključene v pomembno delo v organizaciji.

Kar 80 % mladih iz gorenjske regije je motiviranih na delovnem mestu. Menijo, da so razlogi za to sproščeno delovno vzdušje, zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, dober odnos z vodjo, ki temelji na zaupanju in optimizmu, ter dobra plača in nagrade. 20 % mladih iz gorenjske regije, ki na delovnem mestu niso motivirani, navaja, da je plačilo prenizko brez možnosti nagrajevanja. Njihov vodja ni odprt za nove ideje in predloge, je negativen in mu ne zaupajo. Delovno okolje prav tako ni sproščeno, delo, ki ga opravljajo, pa jih ne veseli.

S povezovanjem teoretičnega dela z raziskovalnim delom sem ugotovila pomembnost avtentičnega vodenja pri mladih iz gorenjske regije. Kljub kritikam avtentičnega vodenja ugotavljam, da vodja s pristnim vedenjem pomembno pozitivno vpliva na motivacijo in splošno počutje mladih iz gorenjske regije na delovnem mestu. Mladi iz gorenjske regije, ki so motivirani, razloge za svojo motivacijo pripisujejo pozitivnim in odprtim vodjem, ki jim lahko zaupajo, in dobremu ter sproščenemu vzdušju na delovnem mestu.

LITERATURA IN VIRI

1. Arquisola, M. J. & Ahlisa, S. U. W. (2019). Do Learning and Development Interventions Motivate Employees at PT Danone Indonesia? Applying McClelland's Theory of Motivation to FMCG Industries. *FIRM Journal of Management Studies*, 4(2), 160-176.
2. Alvesson, M. & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
3. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *RUO-Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(3), 222.
4. Avolio, B. (2010). Pursuing authentic leadership development. V N. Nohria & R. Khurana (ur.), *Handbook of leadership theory and practice: A Harvard business school centennial colloquium* (str. 739-768). Boston: MA.
5. 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.
6. Avolio, B., Luthans, F. & Walumbwa, F. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance working paper* (1. izd.). Lincoln, NE: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
7. Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F.O. (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* (3. izd.). Amsterdam, Boston: Elsevier JAI.
8. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
9. Ayça, B. (2019). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790-801.
10. Bagdadli, S. & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370.
11. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652.

12. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
13. Covelli, B. J. & Mason, I. (2017). Linking theory to practice: Authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-10.
14. Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 19-32.
15. Delaney, M. L. & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127-140.
16. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: winning over the next generation of leaders* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html>
17. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji* (1. izd.). Ljubljana: Planet GV.
18. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330-335.
20. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
21. Gardiner, R. (2011). A critique of the discourse of authentic leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 99-104.
22. George, B. (2004). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (1 izd.). San Francisco: John Wiley & Sons.
23. George, B. (2010). Authentic leadership. V J. T. McMahon (ur.), *Leadership Classics* (str. 574-583). Long Grove, IL: Waveland Press.
24. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
25. Gopalan, V., Bakar, J. A. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A. & Mat, R. C. (2017). A review of the motivation theories in learning. *AIP Conference Proceedings*, 1891(1), 1-7.
26. Govender, S. & Parumasur, S. B. (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237-253.
27. Hannah, S. T., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.

28. Hahm, S.W. (2018). Roles of Authentic Leadership, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation on Workers Creativity in e-business. *Journal of Internet Computing and Services*, 19(1), 113-122.
29. Haque, M. F., Haque, M. A. & Islam, M. (2014). Motivational Theories-A Critical Analysis. *ASA university review*, 8(1), 61-68.
30. Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J. & Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *Human Performance*, 29(4), 251-274.
31. Kanfer, R. & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136 (2016), 6-19.
32. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
33. Kim, S. H. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti* (1 izd.). Ljubljana: Založba Tuma.
34. Krajnik, A. & Penger, S. (2018). Kakšne so generacijske razlike med pričakovanji na delovnem mestu in kakšna je vloga sreče?. *Revija HR&M*, 17(8), 6-10.
35. Lukič, G. (2008). *Strategija zaposlovanja mladih v družbi znanja* (1. izd.). Ljubljana: Študentska organizacija Slovenije.
36. Jain, A., Gupta, B. & Bindal, M. (2019). A study of employee motivation in organization. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(6), 65-68.
37. Legault L. (2016) Intrinsic and Extrinsic Motivation. V V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (ur.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (str. 1-4). Potsdam, New York: Springer.
38. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive Organizational Scholarship* (str. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
39. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: *Measurement and relationship with performance and satisfaction*. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
40. Ma'ruf, F., Hadari, I. R. & Amalia, D. (2019). Employee Motivation and Performance Models. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 80-86.
41. Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z. & Aslam, N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 226-233.
42. Murray, K., Toulson, P. & Legg, S. (2011). Generational cohorts' expectations in the workplace: *A study of New Zealanders*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 476-493.

43. Northouse, P. (2013). *Authentic leadership self-assessment questionnaire: Leadership Theory and Practice* (6. izd.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
44. Pinzaru, F., Mihalcea, A. & Zbucnea, A. (2017). Recruiting and motivating millennials: empirical insights for managers. *Proceedings of the International Management Conference*, 11(1), 729-737.
45. Robescu, O. & Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49-56.
46. Rožman, M., Treven, S. & Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business systems research journal: international journal of the Society for Advancing Business & Information Technology*, 8(2), 14-25.
47. Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L. & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human resource management*, 54(4), 599-622.
48. Sanchez-Runde, C., Nardon, L. & Steers, R. M. (2011). Looking beyond Western leadership models: Implications for global managers. *Organizational dynamics*, 40(3), 207-213.
49. Sathianathan, V. U. & Rajan, S. K. (2017). Role of reinforcement in gamification. V *Time Effective Psychosocial Interventions in Mental Health* (str. 102 - 109). Kozhikode: Department of Clinical Psychology, Institute of Mental Health and Neurosciences.
50. Seibert, S. E., Silver, S. R. & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
51. Singh, A. (2017). Employee Motivation: A Study On Modern Workplace Motivation. *International Journal of Engineering Sciences & Management Research*, 4(4), 68-77.
52. Tohidi, H. & Jabbari, M. M. (2012). The effects of motivation in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31(2012), 820-824.
53. Tondello, G., Premasukh, H. & Nacke, L. (2018). A theory of gamification principles through goal-setting theory. V T. Bui (ur.), *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences* (str. 1118-1127). Waikoloa, USA: UWSpace.
54. Zhang, H., Everett, A. M., Elkin, G. & Cone, M. H. (2012). Authentic leadership theory development: Theorizing on Chinese philosophy. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 587-605.
55. Yavuz, M. (2020). Transformational Leadership and Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology. V E. Baykal (ur.), *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance* (str. 122-139). Istanbul: IGI Global.

56. 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.
57. Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
58. Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
59. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni.

Moje ime je Sara Majdič in sem študentka magistrskega programa Management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru magistrskega dela opravljam raziskavo o avtentičnem vodenju in motivaciji med mladimi iz gorenjske regije. Mladi se danes na delovnem mestu soočamo z različnimi izzivi, ki vplivajo na motivacijo. Avtentično vodenje je stil vodenja, s katerim vodja lahko pomembno vpliva na naše splošno počutje na delovnem mestu in nazadnje tudi na našo raven motivacije.

K sodelovanju vabim vse, ki ste stari od 15 do 29 let, ste zaposleni preko študentskega servisa, imate redno zaposlitev ali kakršno koli drugo obliko zaposlitve in prihajate iz gorenjske regije. Pred vami so trije deli vprašanj. Prosim vas, da odgovarjate iskreno. Vprašalnik je anonimen. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene magistrskega dela.

SOCIALNO DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Obkrožite en odgovor

1. Spol:
 - 1.) Ženska
 - 2.) Moški

2. Starost:
 - 1.) 15–19 let
 - 2.) 20–24 let
 - 3.) 25–29 let
 - 4.) 30 let ali več

3. Stalno prebivališče:
 - 1.) Gorenjska regija
 - 2.) Drugo

4. Najvišja dosežena izobrazba:
 - 1.) Osnovna šola ali manj
 - 2.) Srednja šola
 - 3.) Diploma
 - 4.) Magisterij
 - 5.) Doktorat

5. Tip zaposlitve:
 - 1.) Delo preko študentskega servisa

- 2.) Redna zaposlitev
- 3.) Drugo

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 LASTNA AVTENTIČNOST

Spodnji del trditev se nanaša na lastno avtentičnost. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše strinjanje s trditvami, pri čemer 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate in 1, da se s trditvijo sploh ne strinjate.

ZASE LAHKO TRDIM, DA	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Od vodje želim povratne informacije, ker mi pomagajo pri izboljšanju medsebojnih odnosov					
Zavedam se, kako drugi dojemajo moje sposobnosti					
Vedno povem, kar mislim					
Priznam svoje napake					
Delujem v skladu s svojimi prepričanji					
Odločam se v skladu s svojimi prepričanji					
Zanimajo me tudi ideje, ki so drugačne od mojih prepričanj					
Preden sprejem odločitev, se posvetujem z drugimi					

Vir: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

1.2 LASTNI POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

Spodnji del trditev se nanaša na lastni pozitivni psihološki kapital. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše strinjanje s trditvami, pri čemer 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate in 1, da se s trditvijo sploh ne strinjate.

ZASE LAHKO TRDIM, DA	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Sem samozavesten, ko predstavljam svoje delo in ideje nadrejenim					
Samozavestno prispevam k oblikovanju organizacijske strategije					
Samozavestno delim informacije s sodelavci					
Če pri delu naletim na težavo, vedno najdem rešitev					
Sem uspešen, v tem, kar delam					
Vem, kako bom dosegel svoje cilje					
Trenutno sem dosegel vse cilje, ki sem si jih zastavil					
Pri delu sem samostojen					
Stresne situacije ne ovirajo mojega dela					
Z lahkoto se prebijam skozi težke situacije pri delu, ker sem z njimi že imel izkušnje					
Osredotočam se na pozitivne stvari					

Vir: Luthans, Avolio, Avey & Norman (2007).

1.3 AVTENTIČNOST VODJE

Spodnji del trditve se nanaša na avtentičnost vašega vodje. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše strinjanje s trditvami, pri čemer 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate in 1, da se s trditvijo sploh ne strinjate.

LASTNOSTI VODJE	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Vodja jasno izraža svoje mnenje in prepričanja					
Vodja se vede etično in moralno					
Z vodjo imava odprte in jasne odnose					

Vodja je pozitiven					
Vodja je samozavesten in zaupa v svoje sposobnosti					
Vodja me spodbuja k doseganju ciljev, tudi tistih, ki se meni zdijo nedosegljivi					
Vodji lahko zaupam					
Vodja mi posreduje povratne informacije o mojem delu, ker se tako lahko razvijam in napredujem					
Vodja je pristen in edinstven					
Vodja je tudi moj mentor in mi pomaga					
Preden vodja sprejme odločitev, se posvetuje z drugimi					
Vodja spodbuja kreativnost in upošteva nove ideje					
Vodja prizna svoje napake					
Vodja ne podleže pritiskom organizacijskega okolja					

Vir: Datta (2015), Dimovski, Penger & Peterlin (2009), George (2010) in Northouse (2013).

2 MOTIVACIJA

2.1 RAZLOGI, ZAKAJ OPRAVLJATE TRENUTNO DELO

Spodnji del trditev se nanaša na vašo motivacijo na delovnem mestu. Pri tem delu me zanima, zakaj **opravljate svoje delo**. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše strinjanje s trditvami, pri čemer 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate in 1, da se s trditvijo sploh ne strinjate.

SVOJE DELO OPRAVLJAM, KER	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Delam, kar me veseli					
Delo, ki ga opravljam, je moj hobi					
Delo mi predstavlja izzive,					

ki jih z veseljem rešujem					
Rad sem v družbi in imam občutek, da nekam pripadam					
Želim uspeti v življenju					
Želim doseči svoje karierne cilje					
Zaposlitev mi zagotavlja varnost					
Delo mi omogoča zaslužek					
Delovno mesto, na katerem sem, predstavlja prestiž					

Vir: Delaney & Royal (2017) in Jain, Gupta & Bindal, (2019).

2.2 PRISTOPI MOTIVIRANJA MLADIH IZ GORENJSKE REGIJE

Spodnji del trditev se nanaša na dejavnike, ki vplivajo na vašo motivacijo. Zanima me, na kakšen način vas organizacija in vodje motivirajo. Na lestvici od 1 do 5 ocenite vaše strinjanje s trditvami, pri čemer 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate in 1, da se s trditvijo sploh ne strinjate.

MOTIVIRAN SEM, KER	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Delovno okolje je urejeno					
S sodelavci imamo dobre medsebojne odnose					
Imam dobro plačo					
Pozicija ustreza mojim sposobnostim					
Poznam svoje dolžnosti na delovnem mestu					
Naloge, ki jih opravljam, so zanimive in raznolike					
Nadrejeni mi posredujejo povratne informacije o mojem delu					

Pri delu sem samostojen					
Nadrejeni mi dajo moč odločanja					
Imam občutek, da izpolnjujem svoje potenciale					
Organizacija mi omogoča, da napredujem					
Organizacija mi ponuja dodatna izobraževanja in usposabljanja					
Imam mentorja, ki mi pomaga in svetuje					
Nadrejeni vodijo z zgledom in vrednotami					
Zdi se mi, da spadam v organizacijsko kulturo (razmišljanje, ravnanje, vrednote in prepričanja)					
Vodja je pozitiven in me spodbuja k osebnemu napredovanju					
Organizacija spodbuja inovativnost					
Vodja me pohvali za dobro opravljeno delo					
Poznam cilje in vizijo organizacije					
Moj delovni čas mi ustreza					
Vodja deli z mano pomembne strateške odločitve					
Vem, kako moje delo prispeva k organizaciji					
V organizaciji je jasno predstavljen sistem nagrajevanja					
Rad delam v timu					
Organizacija je družbeno odgovorna					
Organizacija mi omogoča svobodo izražanja					
Delovno okolje je urejeno					

Vir: Govender & Parumasur (2010), Haque, Haque & Islam (2014), Seibert, Silver & Randolph (2004), Tondello, Premasukh, & Nacke (2018), Warrickn (2017), Robescu & Iancu (2016), Yavuz (2020) in Pinzaru, Mihalcea & Zbucea (2017).

3 POVEZAVA MED AVTENTIČNIM VODENJEM IN MOTIVACIJO MED MLADIMI IZ GORENJSKE REGIJE

3.1 Ali ste motivirani na trenutnem delovnem mestu?

- 1.) DA
- 2.) NE

3.1.1 Če ste odgovorili z DA, ocenite naslednje trditve:

MOTIVIRAN SEM, KER	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Z vodjo imam dober odnos, ki temelji na zaupanju in optimizmu					
Imam dobro plačo in nagrade					
Delo, ki ga opravljam, me veseli					
Na delovnem mestu je dobro in sproščeno vzdušje					
Vodja me spodbuja h kreativnosti in svobodi izražanja					

Vir: Govender & Parumasur (2010), Haque, Haque & Islam (2014) in Pinzaru, Mihalcea & Zbucea (2017).

3.1.2 Če ste odgovorili z NE, ocenite naslednje trditve:

MOTIVIRAN NISEM, KER	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Vodja je negativen in mu ne zaupam					
Plačilo je prenizko in organizacija nima možnosti nagrajevanja					

Delo, ki ga opravljam me ne veseli in z njim nisem zadovoljen					
Delovno okolje mi ne ustreza in ni sproščeno					
Vodja ni odprt za nove ideje in predloge					

Vir: Govender & Parumasur (2010), Haque, Haque & Islam (2014) in Pinzaru, Mihalcea & Zbucnea (2017).