

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE NA
PRIMERU ODDELKA ZA FINANCE IN RAČUNOVODSTVO
MESTNE OBČINE LJUBLJANA**

Ljubljana, december 2022

BLAŽ ŠUŠTAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Blaž Šuštar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in motivacije na primeru oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Opredelitev funkcije vodenja	4
1.2 Avtentično vodenje.....	5
1.2.1 Koncept avtentičnosti	5
1.2.2 Pregled teorij avtentičnega vodenja	6
1.2.3 Elementi avtentičnega vodenja	8
1.3 Avtentični vodja	12
1.3.1 Značilnosti avtentičnih vodij	12
1.3.2 Sposobnosti avtentičnih vodij.....	13
1.3.3 Metode razvoja avtentičnih vodij.....	13
<i>1.3.3.1 Akcijsko učenje</i>	<i>13</i>
<i>1.3.3.2 360-stopinjsko vedenje</i>	<i>14</i>
<i>1.3.3.3 Sistem nasledstva</i>	<i>14</i>
<i>1.3.3.4 Sistem mentorstva</i>	<i>15</i>
1.4 Avtentično vodenje in vpliv na organizacijo	15
1.4.1 Vpliv na sledilce.....	15
1.4.2 Vpliv na ustvarjalnost	15
1.4.3 Vpliv na produktivnost	16
2 MOTIVACIJA.....	16
2.1 Opredelitev pojma motivacija.....	16
2.2 Motivacijske teorije.....	17
2.2.1 Motivacijska teorija po Maslowovu.....	17
2.2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija po Herzbergu.....	18
2.2.3 Motivacijska teorija pričakovanj po Vroomu	18
2.2.4 Motivacijska teorija enakosti po Adamsu.....	19
2.2.5 Motivacijska teorija X in Y po McGregorju.....	19
2.2.6 Motivacijska teorija okrepitve po Skinnerju.....	19
2.3 Dejavniki motivacije.....	20
2.3.1 Denarni motivacijski dejavniki.....	20

2.3.2	Nedenarni motivacijski dejavniki.....	21
2.4	Pristopi k motiviranju	22
3	MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU ODDELKA ZA FINANCE IN RAČUNOVODSTVO MESTNE OBČINE LJUBLJANA	22
3.1	Predstavitev Mestne občine Ljubljana	23
3.2	Oddelek za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana	24
3.3	Zasnova raziskovanja in metodologija	24
3.3.1	Metoda in načrt raziskave.....	24
3.3.2	Raziskovalni cilji	25
3.3.3	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	26
3.3.4	Oblikovanje intervjuja.....	26
3.3.5	Oblikovanje ankete	28
3.4	Rezultati raziskave.....	34
3.4.1	Analiza intervjuja z vodjo Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana	34
3.4.1.1	<i>Analiza rezultatov s področja avtentičnega vodenja</i>	<i>34</i>
3.4.1.2	<i>Analiza rezultatov s področja motivacije</i>	<i>35</i>
3.4.2	Analiza anketnih vprašalnikov.....	36
3.4.2.1	<i>Rezultati anketnega vprašalnika z vodjo oddelka s področja avtentičnega vodenja</i>	<i>36</i>
3.4.2.2	<i>Rezultati anketnega vprašalnika z zaposlenimi na oddelku s področja avtentičnega vodenja</i>	<i>37</i>
3.4.2.3	<i>Rezultati anketnega vprašalnika z zaposlenimi na oddelku s področja motivacije</i>	<i>43</i>
3.5	Zaključne ugotovitve raziskave	46
3.5.1	Medsebojna povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo.....	47
3.5.2	Ugotovitve preverjanja temeljne teze naloge	48
3.5.3	Ugotovitve raziskovalnih vprašanj	48
	SKLEP	50
	LITERATURA IN VIRI	51
	PRILOGE	59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Teorije avtentičnega vodenja.....	7
Tabela 2:	Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	11
Tabela 3:	Vprašanja iz strukturiranega intervjuja v povezavi s konceptom avtentičnega vodenja	27
Tabela 4:	Vprašanja iz strukturiranega intervjuja v povezavi s konceptom motivacije .	278
Tabela 5:	Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za zaposlene v povezavi s konceptom avtentičnega vodenja.....	29
Tabela 6:	Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za zaposlene v povezavi z avtentičnim sledenjem	30
Tabela 7:	Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za zaposlene v povezavi s konceptom motivacije – 1	31
Tabela 8:	Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za zaposlene v povezavi s konceptom motivacije – 2.....	32
Tabela 9:	Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za vodjo oddelka v povezavi s konceptom avtentičnega vodenja.....	32
Tabela 10:	Pomembnost vloge motivacije v timu	43
Tabela 11:	Notranja in zunanja motivacija zaposlenih	43
Tabela 12:	Motivacija v timu	44
Tabela 13:	Motiviranost zaposlenih na delovnem mestu.....	45

KAZALO SLIK

Slika 1:	Osebnostne lastnosti vodje	5
Slika 2:	Štiri komponente avtentičnega vodenja.....	6
Slika 3:	Elementi avtentičnega vodenja	8
Slika 4:	Dejavniki samozavedanja.....	9
Slika 5:	Stopnje procesa samoregulacije.....	10
Slika 6:	Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	10
Slika 7:	Značilnosti avtentičnih vodij	12
Slika 8:	Piramida potreb po Maslowovu.....	18
Slika 9:	Teorija okrepitve po Skinnerju	20
Slika 10:	Organigram Mestne občine Ljubljana.....	23
Slika 11:	Deset korakov načrta raziskave	25
Slika 12:	Raziskovalna vprašanja magistrskega dela.....	26
Slika 13:	Lastno zaznavanje avtentičnosti vodje oddelka v odstotkih.....	37
Slika 14:	Zaznavanje avtentičnosti vodje z vidika zaposlenih v odstotkih	38
Slika 15:	Zaznavanje lastne avtentičnosti zaposlenih na oddelku.....	41
Slika 16:	Pomembnost motivacijskih dejavnikov zaposlenih na oddelku v odstotkih	46
Slika 17:	Najpomembnejše lastnosti avtentičnega vodje	47

Slika 18: Najpomembnejši dejavniki motivacije	48
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana	1
Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana.....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik, namenjen vodji Oddelka finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana.....	8

UVOD

V zadnjem času lahko opazimo, da so organizacije vse bolj in bolj kompleksne. Delujejo v vse bolj zahtevnem okolju, za katerega so značilne hitre spremembe. Te pa lahko vodijo do kriznih situacij. Ključno je, da so organizacije sposobne hitro okrevati. To dosežejo z dobrim sodelovanjem z vsemi deležniki, s katerimi se srečujejo, predvsem pa s svojimi zaposlenimi. Vsaka organizacija želi imeti visoko pripadnost zaposlenih, pri čemer ima bistveno vlogo vodja s svojim pristopom do zaposlenih. Tako se je oblikovala določena potreba po spremembi pristopa vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 103).

Pojavila se je nova vrsta vodenja, ki je pristna in temelji na vrednotah – pravimo ji avtentično vodenje. Ta oblika vodenja na integriran način priznava legitimne potrebe kultur, skupnosti, organizacij, skupin in celo posameznikov. Vsak avtentični vodja mora verjeti v lastna čustva, vrednote in preference. Avtentično vodenje zaposlenim vzbuja zvestobo in zaupanje. Študije so pokazale, da je avtentični stil vodenja eden izmed najboljših, saj se je pri zaposlenih, ki so delovali pod vodstvom avtentičnega vodje, izkazalo, da je ta stil vodenja najboljši pokazatelj zadovoljstva (Zhang, Bowers & Mao, 2021).

Crawford, Dawkins, Martin in Lewis (2020, str. 22) so avtentične vodje opredelili kot osebe, ki vplivajo in motivirajo privrženca za doseganje ciljev. Avtentične vodje so opisali kot osebe, ki razvijejo samozavedanje iz svojih izkušenj. Na podlagi tega zavedanja delujejo tako, da z zaposlenimi ustvarjajo vrednote. Takšni vodje uravnotežijo motivacijo tako z notranjimi kot zunanjimi motivatorji in imajo radi močan podporni tim. Vodenje izvajajo na svoj način, izven teoretičnih načel vodenja. Večina študij je potrdila pozitiven vpliv avtentičnih vodij na sledilce.

Dejanja vsake osebe vodijo določeni motivi. Motivacija se običajno pojavi zaradi potreb, ki niso bile dosežene, ali pričakovanj. Gre za kombinacijo zapletenih psiholoških sil znotraj posameznika. Ključ do razumevanja motivacijskega procesa je torej odvisen od razumevanja in razmerja med potrebami in spodbudami (Paais & Pattiruhu, 2020). Motivacija predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov, ki pomaga pri večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenega znotraj organizacije. Uspešnost posameznika je pogojena tudi z njegovim znanjem in sposobnostmi. Motivacija je sestavljena iz mnogo različnih med seboj prepletenih notranjih in zunanjih dejavnikov. Na podlagi tega organizacije težko dosežejo določeno konstantno raven visoke motivacije zaposlenih. Za motivacijo velja, da jo moramo sprejemati kot dolgoročen proces in ne kot dogodek. V organizacijah je pomembno, da vodstvo ustvari ustrezne pogoje dela, ki bodo motivirali zaposlene, da bodo opravljali svoje delo kar se da dobro (Kanfer & Chen, 2016). Če je posameznik bolj motiviran, bo načeloma koristnejši za podjetje. Ko posamezniki uresničijo določene cilje organizacije, jih mora vodstvo temu primerno nagraditi, kar lahko stori z notranjimi ali

zunanjsimi nagradami. Poznamo kazalnike notranje motivacije, kamor spadajo delovni dosežki, odgovornost in prepoznavnost. Pod kazalnike zunanje motivacije pa spadajo nadzor, delovni pogoji, denarna nagrada, odnosi in varnost (Nguyen, Yandi & Mahaputra, 2020).

Obstaja več teorij motivacije. V grobem jih delimo v dve skupini: prva vsebuje tako imenovane procesne teorije motivacije, med katere spadajo teorija okrepitve po Skinnerju, teorija pričakovanja po Vroomu in teorija enakosti, katere avtor je Adams, druga skupina pa je sestavljena iz vsebinskih teorij, kamor spadajo motivacijska dvofaktorska teorija po Herzbergu, motivacijska teorija po McClellandu in motivacijska teorija po Maslowu (Dimovski in drugi, 2014).

Čeprav je eno osrednjih izhodišč avtentične teorije vodenja to, da avtentični vodje dobro motivirajo svoje sledilce, osnovni motivacijski mehanizmi tega procesa še vedno niso dobro razumljeni. Levesque-Côté, Fernet in Morin (2020) trdijo, da so avtentične prakse vodenja iz njihove študije pokazale, da avtentično vodenje izboljša delovno motivacijo in s tem delo.

Namen magistrskega dela je preučitev in povezava konstrukta avtentičnega vodenja ter motivacije zaposlenih. Avtentično vodenje v zadnjem času pridobiva vedno večji pomen. Je eden izmed najbolj analiziranih tipov vodenja in se je hkrati izkazal kot eden najuspešnejših. Motivacija pa je na drugi strani ključni dejavnik, ki vpliva na uspešno delovanje katerekoli organizacije. Podrobno se bom poglobil v konstrukt vodenja, ki je avtentično in konstrukt motivacije ter ju v celoti povezal ob pomoči tuje ter domače literature. Poskušal bom razjasniti, če je pri vodenju v Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana vključeno avtentično vodenje in kaj vpliva na motivacijo zaposlenih na oddelku. Namen naloge je tudi najti in prikazati povezave med samo motivacijo in vodenjem, ki je avtentično.

Glavni cilj mojega magistrskega dela je, ob pomoči intervjuja in anketnih vprašalnikov preučiti koncepta avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih na primeru Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana. V prvem delu bom preučil temo s pogleda teorije, v drugem delu pa se bom poglobil v raziskovalni vidik in ob pomoči kvalitativne in kvantitativne raziskave potrjeval oziroma zavračal hipotezo in raziskovalna vprašanja.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. Poglobiti se v koncept avtentičnega vodenja ob pomoči domače in tuje literature, revij ter novejših znanstvenih člankov.
2. Poglobiti se v koncept motivacije ob pomoči domače in tuje literature, revij ter novejših znanstvenih člankov.

3. S kvalitativno in kvantitativno raziskavo preveriti, ali je na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana navzoče avtentično vodenje in ali ta tip vodenja pozitivno vpliva na motivacijo ostalih zaposlenih.

Opredeljujem še **temeljno tezo** magistrskega dela, ki je: Avtentično vodenje je na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana prisotno in pozitivno povezano z motivacijo zaposlenih na oddelku.

Raziskovalna vprašanja, v katera se bom poglobil znotraj raziskovalnega dela, so:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali in v kolikšni meri je avtentično vodenje prisotno pri vodenju oddelka Mestne občine Ljubljana?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali in v kolikšni meri so zaposleni na oddelku Mestne občine Ljubljana motivirani?

Raziskovalno vprašanje 3: Kateri dejavniki motivacije so najpomembnejši pri zaposlenih na oddelku Mestne občine Ljubljana?

Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način vodja oddelka Mestne občine Ljubljana motivira zaposlene?

Raziskovalno vprašanje 5: Ali koncept avtentičnega vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih na oddelku Mestne občine Ljubljana?

Moja magistrska naloga bo sestavljena iz treh glavnih delov. Prvo in drugo poglavje zavzemata teoretični del magistrske naloge, v zadnjem poglavju pa so rezultati raziskovalnega dela naloge. V prvem delu naloge, ki bo teoretičen, bom predstavil konstrukt avtentično vodenje. V drugem delu, ki bo ravno tako teoretičen, pa bom opisal koncept motivacije. V obeh delih si bom pomagal z deskriptivno metodo raziskovanja. Ta metoda zajema opisovanje, opazovanje, primerjavo preučevanih pojavov in ugotovitev povezav med njimi. V teoretičnem delu naloge bom uporabil sekundarne vire. Poiskal bom različne prispevke slovenskih in tujih avtorjev, in sicer znanstvene članke, knjige in revije na temo obeh konceptov. Teorija bo temeljila na novejših člankih, omenil bom pa tudi klasične motivacijske teorije, ki bodo temeljile na sekundarnih virih.

V drugem raziskovalnem delu naloge bom uporabil kvalitativno in kvantitativno obliko raziskave. V začetku bom oblikoval anketni vprašalnik, ki bo temeljil na teoretični podlagi, pridobljeni iz prvega in drugega poglavja. Vprašalnik bo namenjen vodji oddelka in vsem ostalim zaposlenim na oddelku. Možnosti odgovarjanja znotraj vprašalnika bodo različne. Nekatera vprašanja bodo imela že ponujene odgovore, druga pa bodo oblikovana tako, da bo moral anketiranec sam zapisati odgovor. Poleg tega bodo določena vprašanja

sestavljena tako, da bo moral anketiranec razvrstiti odgovore po pomembnosti. Pri raziskovalnem delu bom ugotavljal, ali vodstvo oddelka Mestne občine Ljubljana uporablja značilnosti avtentičnega vodenja in ali je to povezano z motivacijo vseh ostalih zaposlenih na oddelku. Poleg anketnih vprašalnikov bom izvedel tudi intervju z vodjo oddelka. Vse primarno pridobljene vire iz raziskave bom analiziral in predstavil ugotovitve analize. Rezultate analize bom interpretiral in povezal s konceptoma avtentičnega vodenja ter motivacije iz prvega in drugega poglavja naloge.

Omejitve pri raziskavi predstavlja subjektivnost odgovorov v anketnih vprašalnikih in intervjuju. Obstaja možnost, da bi zaposleni na vprašanja odgovarjali pristransko. Zaradi možnosti, da se na vprašanje ne odgovori, bom bolj občutljiva vprašanja postavil v sredino vprašalnika, na začetek pa bom postavil lažja vprašanja.

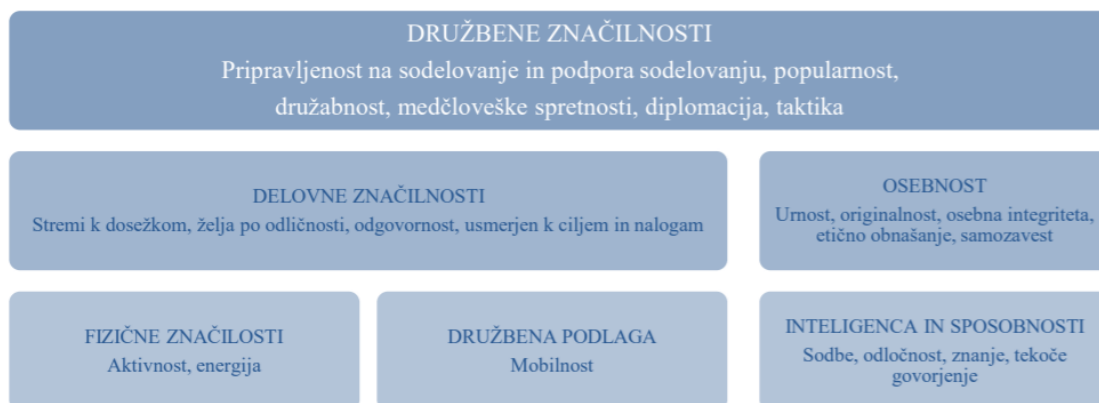
1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Funkcija vodenja predstavlja eno izmed štirih osnovnih komponent managementa. Poleg vodenja sem spadajo še planiranje, kontroliranje in organiziranje. Vodenje je povezano z značilnostmi vodij, torej z njihovim komuniciranjem, motiviranjem in delovanjem v delovnem timu. Izbrani stil vodenja je tako ključen za učinkovito delovanje organizacije. Veliko avtorjev opredeljuje vodenje kot sposobnost osebe, ki vpliva na ljudi okoli sebe, da skupaj dosegajo zastavljene cilje. Globalizacija, novi načini dela, konstantne tehnološke spremembe, vedno nova pričakovanja zaposlenih in etična vprašanja predstavljajo nekaj glavnih dejavnikov, ki imajo vpliv na vodenje znotraj organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2008).

V zadnjem času mora vsak vodja vedeti, kako se prilagoditi vsakodnevnim spremembam, saj te neposredno vplivajo na način vodenja v organizaciji. Razviti mora dobre komunikacijske in medosebne spretnosti ter voditi organizacijo na način, da bodo zaposleni pri delu visokoprodutivni. Poleg tega jim mora omogočiti razvoj potenciala, sprejemati drugačnost in si prizadevati za pridobivanje novega znanja ter razvoj osebnih lastnosti (Tjosvold, Wong & Chen, 2019). Vodja mora imeti že prirojene lastnosti, kot so komunikativnost, karizmatičnost, inteligentnost in energičnost. Različne lastnosti tako različno vplivajo na njegov stil vodenja. Williams (2009, str. 623) trdi, da so za uspešno vodenje potrebne tri značilnosti: osebne lastnosti, visoka inteligentnost in sposobnost delovanja z ljudmi. Glavne sposobnosti vsakega dobrega vodje pa predstavljajo izkušnje in znanje. Na sliki 1 so predstavljene osebne lastnosti vodje.

Slika 1: Osebne lastnosti vodje



Prirjeno po Dimovski & Penger (2008).

1.2 Avtentično vodenje

Avolio, Luthans in Walumbwa (2004, str. 4) so opredelili avtentične voditelje kot osebe, ki se globoko zavedajo lastnega razmišljanja, obnašanja in tega, kako jih dojemajo drugi. Zavedajo se lastnih in tujih vrednot, moralnih perspektiv, znanja, moči in konteksta, v katerem delujejo. Avtentične vodje so opredelili kot samozavestne, optimistične in odporne osebe z visoko moralo. Lloyd-Walker in Walker (2011) trdita, da avtentičnim vodjem lahko pripišemo štiri glavne značilnosti. Menita, da so zvesti sebi in se ne pretvarjajo, motivira jih osebno zadovoljstvo in ne status, čast ali druge osebne koristi. Avtentični vodje so pri vodenju izvirni in ne kopirajo drugih, torej vodijo iz osebnega vidika. Delovanje avtentičnih vodij temelji na osebnih vrednotah in prepričanjih.

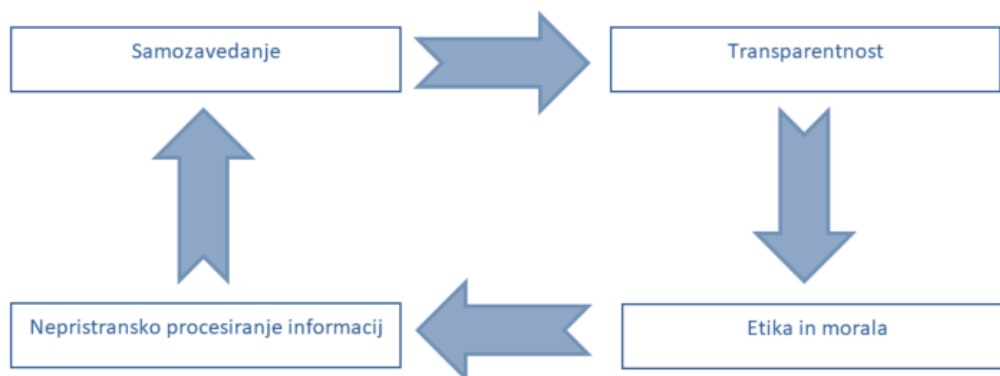
Rezultati raziskav kažejo, da ima vodja z avtentičnim stilom vodenja pozitiven vpliv tudi na avtentično sledenje zaposlenih (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011, str. 20). Visoko motivirani in zavzeti zaposleni, ki delujejo pod vodstvom takšnega vodje, veliko hitreje uresničijo cilje organizacije. Avtentično vodenje v tem primeru zagotovo predstavlja dolgoročno konkurenčno prednost, saj pripelje organizacijo do višje uspešnosti, tako s finančnega kot kapitalskega vidika (Černe & Penger, 2010, str. 839, 840).

1.2.1 Koncept avtentičnosti

Koncept avtentičnega vodenja v organizacijah se opredeljuje kot proces, ki izvira tako iz psiholoških sposobnosti, ki so pozitivne, kot iz višje razvitega konteksta organizacije, kar posledično vodi k višjemu samozavedanju in samoreguliranemu pozitivnemu vedenju. Ta stil vodenja spodbuja pozitiven samorazvoj pri sodelavcih (Gardner & Avolio, 2005). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) trdijo, da je avtentično vodenje sestavljeno iz štirih delov. Prvi del predstavlja samozavedanje. Drugi del je transparentnost, ki predstavlja pristnost samega sebe do drugih, spodbujanje zaupanja, boljšo komunikacijo in zmanjšanje neprimernih čustev. Za transparentnost je značilno, da

vodja v pravem času razkrije vse ključne informacije in mišljenje glede določene situacije. Tretji del predstavlja etika in morala, ki ravno tako prikazujeta integrirano obliko samoregulacije, ki jo merimo z moralno ustaljenimi merili in na katero ne vplivajo organizacijski ali družbeni pritiski. Četrty del pa predstavlja nepristransko procesiranje, ki pomeni nepristranski pristop vodje k analizi informacij pred odločanjem. Na sliki 2 so prikazane štiri komponente avtentičnega vodenja.

Slika 2: Štiri komponente avtentičnega vodenja



Prirejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008) in Wernsing (2018).

Tudi Kernis (2003) ugotavlja, da so dejavniki, kot so zadovoljstvo, pozitivno psihično počutje, uspešnost, samospoštovanje in osebna motivacija, pozitivno vezani na avtentičnost. Pomembna je pristnost posameznika, za katerega imajo velik pomen dobri medsebojni odnosi, pozitivno vedenje, uspeh in učinkovitost. Njegova raziskava kaže, da je projekt, ki ga vodi avtentični vodja, navadno veliko uspešnejši. Avtentični vodja takega projekta običajno ne vodi pristransko in poskuša minimalizirati konflikte in spore na podlagi dobrih medsebojnih odnosov.

1.2.2 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Avtentičnost se prvič omenja v grški filozofiji, kjer je opisana z izrazi »spoznati sebe« in »spoznati resnični jaz«. Filozofija trdi, da bolj, kot sprejemamo sami sebe, bolj smo avtentični, kar izvira iz tega, da imamo popolno moč (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 344). V zadnjem času se med strokovnjaki širi enotno mnenje, da je avtentično vodenje pravzaprav potrebna strategija za dolgoročno pozitivno delovanje vsake organizacije. Preučevanje teorije avtentičnega vodenja še vedno poteka, raziskovalci pa bodo morali v to vključiti alternativne večplastne načrte raziskav, saj je avtentično vodenje večdimenzionalen konstrukt (Avolio & Luthans, 2006). V tabeli 1 vidimo najpomembnejše prispevke avtorjev teorij, ki so vezane na zgodovinski razvoj tovrstnega vodenja.

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja

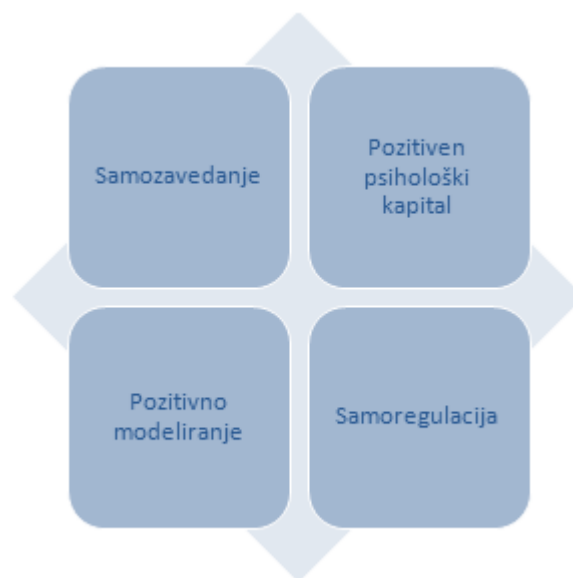
Leto	Prispevek	Avtor
2003	Avtentični vodja ustvarja trajne odnose s sledilci. Je samodiscipliniran in si prizadeva za svojo osebno rast in sočutnost. Njegov način vodenja je osnovan na vrednotah in zavezan namenu. Vodja postavlja v ospredje svoje sposobnosti in hkrati poskuša zmanjševati pomanjkljivosti.	George
2005	Avtentični vodje se osredotočajo na vrednote, prepričanja, zaupanje in predvsem na pristnost. Pri tem je bistveno, da ustvarjajo vabljivo okolje, ki je povezano s pozitivnimi čustvi. Prizadevajo si za samoučinkovitost, osebno rast in spodbujajo sledilce.	Ilies, Morgeson & Nahrgang
2005	Teorija samopripovednega pristopa trdi, da avtentičnost ni samo določeno stanje posameznikov, temveč se predvsem izkazuje skozi odnose z drugimi preko življenjskih zgodb. Teorijo se uporablja kot sredstvo pri konstrukciji življenjskih dogodkov vodje.	Sparrowe
2005	Avtentični vodja ne deluje na način, da z lastnimi vrednotami pridobiva sledilce, ampak sprejema vrednote vseh svojih sledilcev in vodi na podlagi teh vrednot. Potrebne so prilagoditve glede na okolje, v katerem deluje avtentični vodja. Moški in ženske imajo različne vrednote, zato je ženski težje voditi avtentično, če ima samo moške sledilce.	Eagly
2009	Avtentični vodja je opredeljen kot posameznik, ki deluje samozavestno, ponižno, sočutno in neprestano raziskuje možnosti izboljšav. Z vidika sledilcev je vedno dobro sprejet. Avtor trdi, da se avtentični vodja zavzema za visoko stopnjo zaupanja in temelji na etičnosti in morali.	Whitehead
2013	Avtentično vodenje je tisti temelj, ki omogoča uspešnost napredni učeči se organizaciji. Tovrstni stil vodenja postavlja v ospredje posameznika. Vsak posameznik s svojim znanjem in delovanjem v organizaciji pripomore k njenemu napredku. Avtentičnost je dragocena značilnost znotraj organizacije.	Dimovski in drugi
2013	Raziskava je pokazala, da ima avtentično vodenje neposreden vpliv na ustvarjalnost in inovativnost. Hierarhični model je pokazal, da bolj, kot je zaposleni inovativen, večji je njegov vpliv na ustvarjalnost in na avtentičnega vodjo.	Černe, Jaklič & Škerlavaj
2015	Raziskava je pokazala, da vodenje, ki je avtentično dobro deluje na zaposlenega. Ugotovitve so pokazale, da je zaposleni pod vodstvom avtentičnega vodje bolj zadovoljen pri delu in ima višjo delovno uspešnost. Avtorja ugotavljata pozitiven vpliv avtentičnosti na timsko delo.	Gardner & Carlson

Prirajeno po Černe & Penger (2010).

1.2.3 Elementi avtentičnega vodenja

Dimovski in drugi (2014) trdijo, da je omenjeno vodenje sestavljeno iz štirih temeljnih elementov. To so: samozavedanje, pozitiven psihološki kapital, pozitivno modeliranje in samoregulacija. Za samozavedanje in samoregulacijo velja, da sta temeljni komponenti med štirimi elementi vodenja. Ti dve komponenti omogočata, da vodja s svojimi sledilci doseže medosebne avtentične odnose. Pri pozitivnem psihološkem kapitalu moramo vedeti, da upošteva vse pozitivno usmerjene človeške psihološke vire. Vse te vire in zmožnosti človek nenehno razvija, kar zagotovo vpliva na večjo učinkovitost. Velja omeniti, da obstajajo poleg teh štirih elementov avtentičnega vodenja tudi številni drugi elementi. Avtentični vodja zna skozi pozitivno modeliranje vplivati na svoje sledilce. Tako vpliva tudi na njihov osebni avtentični razvoj. Avtentično vodenje vodi v dolgoročno konkurenčno prednost. Ko celotna organizacija ponotranji avtentično vodenje, to vodi v nenehno nadgradnjo pozitivne identitete organizacije (Wernsing, 2018). Na sliki 3 so prikazani štirje elementi avtentičnega vodenja.

Slika 3: Elementi avtentičnega vodenja



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Samozavedanje je eden od dveh temeljnih elementov pri razvijanju avtentičnega vodenja in je opredeljeno kot proces, pri katerem posameznik spozna, kdo je sam. To se zgodi, ko se oseba začne zavedati lastnega obstoja. Oseba spoznava in spremlja lastne misli in čustva, na podlagi katerih razčleni svoje psihološko stanje. Avolio in Gardner (2005, str. 349) sta samozavedanje ovrednotila kot skupek posameznikovih vrednot, čustev, motivov, ciljev in lastne identitete. Posameznik se nauči vrednot skozi socializacijo. Ko jih ponotranji, postanejo sestavni del njegove osebnosti, po njih deluje in se obnaša v družbi

(Grošelj, 2016, str. 44). Čustva opredeljujejo posameznikovo zaznavanje razumevanja dogodkov. Hkrati dajejo informacije o posamezniku in razumevanju odnosov z ostalimi ljudmi. Motivi in cilji vsakega avtentičnega vodje privedejo do lastnega izboljšanja in večjega samopotrjevanja. Identiteta pa opredeljuje in definira osnovne značilnosti vsakega posameznika (Grošelj, 2016, str. 44). Na spodnji sliki 4 so navedeni dejavniki samozavedanja.

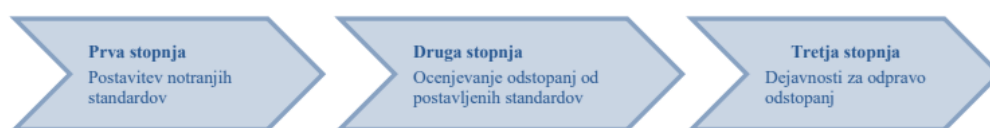
Slika 4: Dejavniki samozavedanja



Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009) in Avolio, Luthans, Gardner, Walumbwa & May (2005).

Samoregulacija je drugi temeljni element pri razvoju avtentičnega vodje. Opredeljuje se kot sposobnost osebe, ki se zna obvladovati. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 347) so opredelili, da se samoregulacija kot samokontrola uresničuje skozi tri faze. V začetni fazi se ovrednotijo posameznikovi notranji standardi, ki so navadno že uveljavljeni, lahko pa oblikovani na novo. V nadaljnji fazi se posameznik sooča z razlikami med lastnimi, že uveljavljenimi, in dejanskimi standardi. V zaključni fazi posameznik oblikuje ukrepe, ki bodo realizirali razlike med uveljavljenimi in dejanskimi standardi (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 122). Slika 5 prikazuje stopnje procesa samoregulacije.

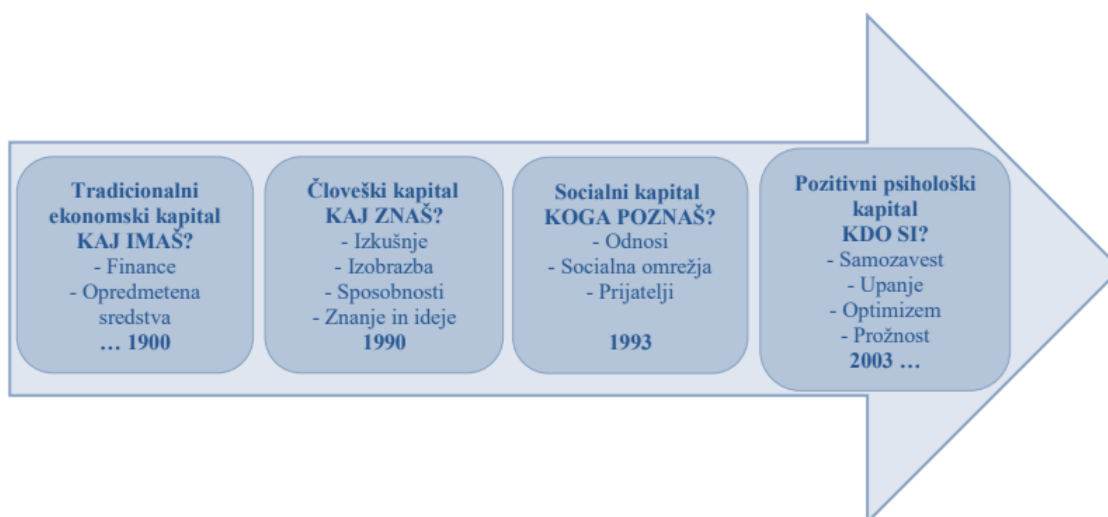
Slika 5: Stopnje procesa samoregulacije



Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

Pozitiven psihološki kapital je prav tako pomemben element obravnavanega vodenja. Odraža se v pozitivnem psihološkem stanju posameznika, ki črpa osnovo iz koncepta pozitivne psihologije. Pozitivno vedenje je tudi sestavni del pozitivnega psihološkega kapitala. Ta se deli na optimizem, prožnost, samozavest in upanje (Diddams & Chang, 2012, str. 599). Jensen in Luthans (2006, str. 257) ugotavljata, da se pri tem pojavlja nekaj ključnih vprašanj, kot so: Kdo sem?, Koga poznam? in Kaj znam?. Nekaj ključnih vprašanj sem predstavil na sliki 6.

Slika 6: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009) in Luthans, Luthans & Luthans (2004).

Posameznik lahko spreminja vse sestavne dele psihološkega kapitala. Važno je, da se tudi dolgoročno nenehno razvija, kar vpliva na rast avtentičnega vodje in tudi na njegove sledilce. Posamezniki, ki so pozitivno naravnani, bodo k reševanju težav pristopili bolj realistično in bodo lažje rešili problem. Negativno naravnani posamezniki pa bodo podvrženi večjemu stresu in pritisku, kar pri reševanju problemov povzroči skrbi in pripelje do neuspeha (Olaniyan & Hystad, 2016, str. 164). Štiri ključne dejavnike pozitivnega psihološkega kapitala sem podrobneje opredelil v tabeli 2.

Tabela 2: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala

Leto	Dimenzija	Prispevek	Avtor
2002	Optimizem	Avtor trdi, da optimizem omogoča posamezniku večji fokus na pozitivne dogodke, večjo motivacijo, zadovoljstvo in zagon. Avtor trdi, da optimizem omogoča posamezniku večji fokus na pozitivne dogodke, večjo motivacijo, zadovoljstvo in zagon.	Seligman
2001	Prožnost	Posameznik, ki se je sposoben odmakniti od slabe situacije in neuspeha, postaja prožnejši. Sprejema realnost in se je sposoben prilagoditi spremembam. V prihodnosti vidi smisel, zna spodbujati, ima visoko razvito samospoštovanje in je čustveno zrel. Prožen posameznik zna jasno definirati svoj namen in izboljšati prilagodljivost.	Masten
1997	Samozavest	Avtor meni, da je ključno lastno prepričanje osebe v sposobnosti. Bolj, kot verjame v svoje sposobnosti, lažje bo dosegel motivacijo in rešil problem ali uresničil zadano nalogo. Posameznik z višjo samozavestjo bo navadno izbral nalogo, ki mu predstavlja večji izziv.	Bandura
1991	Upanje	Avtor je opredelil, da se upanje definira kot stanje, ki je naravnano motivacijsko in pozitivno. Upanje temelji na doseganju zastavljenih ciljev. Posamezniku da navdih, občutek notranje moči in odločnosti za prihodnost.	Snyder

Prيرهeno po Luthans & Youssef (2004) in Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

Dimovski in drugi (2013, str. 111–112) definirajo **pozitivno modeliranje** kot proces, pri katerem se ustvari sledilce. Pri tem procesu se zaposleni osebno identificirajo s svojim vodjem, kar posredno vpliva na njegovo višjo samoregulacijo. Vodja pri tem širi svoj kognitivni vedenjski vzorec, sledilci pa prevzamejo pozitiven psihološki vzorec vodje. Pomemben sestavni del pozitivnega modeliranja so tudi pozitivna čustva. Avolio in Gardner (2005, str. 322) trdita, da na pozitivno modeliranje ne smemo gledati kot na enostavno usposabljanje, ampak moramo vanj vključevati tudi življenjske mejnike in izkušnje. V teoriji se je pojavilo pravilo, ki trdi, da avtentični vodja ne more negativno vplivati na svoje sledilce. Glavni namen modeliranja je prilagoditev lastnosti sledilcev z želenimi značilnostmi, ki so potrebne za delovanje v organizaciji. Hkrati želi avtentični vodja v sledilcih spodbuditi spremembe. Rezultat tega se navadno pokaže v hitrejšem lastnem razvoju in napredku sledilcev (Dimovski in drugi, 2013, str. 113–114).

1.3 Avtentični vodja

Avtentični vodja je definiran kot oseba, ki s človeškimi viri deluje preko osebnih izkušenj, prepričanj in čustev. Dobro pozna svoje želje in potrebe ter je najbolj zvest samemu sebi. Sposoben je motivirati svoje podrejene na ravni celotne hierarhije organizacije, v kateri deluje. Pri vodenju se izraža skozi svoje misli, čustva in vrednote. Ravno to ga z vidika zaposlenih dela avtentičnega. Takšen vodja ve, kako vzpostaviti ustrezno komunikacijo in dobre odnose ter vzpostavlja zaupanje (Gill, Gardner, Claeys & Vangronsvelt, 2018, str. 37).

1.3.1 Značilnosti avtentičnih vodij

Jiang in Men (2017, str. 238) ugotavljata, da imajo avtentični vodje osnovano lastno zavedanje in poznajo lastno razmišljanje. Delujejo na osnovi lastnih vrednot in vrednot sledilcev ter na podlagi pridobljenih izkušenj in znanj. Avtorji opišejo avtentičnega vodjo kot resničnega, zanesljivega in pristnega posameznika. Pristnost vodje ovrednotijo z njegovo dovzetnostjo, odprtostjo in celovitostjo. Stanishev (2017, str. 114) ugotavlja, da so dejanja avtentičnega vodje vedno v skladu s tem, kaj govori in v kar verjame. Dejanja avtentičnega vodje so tudi v skladu s pričakovanji sledilcev. Mrak in Kvasić (2021, str. 98) trdita, da zna vodja z ustreznimi pristopi rešiti različne ovire, se posvetiti razvoju sledilcev in biti nenehno usmerjen v prihodnost. Luthans in Avolio (2003) sta na podlagi raziskav ugotovila, da ima avtentični vodja točno določene značilnosti. Rad ima izzive in visoko postavljene cilje, za uresničitev katerih si zelo prizadeva. Je visoko motiviran in vztrajen. Značilnosti vodje, ki je avtentičen so prikazane na sliki 7.

Slika 7: Značilnosti avtentičnih vodij



Prirejeno po Luthans & Avolio (2003).

1.3.2 Sposobnosti avtentičnih vodij

Hassan in Ahmed (2011, str. 164) ugotavljata, da vsak avtentični vodja deluje na način, ki zadovolji potrebe vseh sodelujočih in si prizadeva za trajnost. Zanj velja, da ima osnovano poglobljeno smiselno in visoko zavzetost za temeljne vrednote. Ima visoko raven integritete. Znotraj svoje skupine zaposlenih zgradi odnos, ki temelji na zaupanju. To se odraža v večjem zadovoljstvu, delavnosti in zavzetosti sledilcev. Takšni vodje se pri svojem delu osredotočijo na transparentnost, se zavežejo k lastni odgovornosti in nagradijo poštenost sledilcev. Azanza, Moriano in Moreno (2013, str. 49) trdijo, da sledilci avtentičnega vodje bolje rešujejo probleme v organizaciji in so bolj zadovoljni. Avtentični vodja ima sposobnost vplivati skozi vse dele organizacije. Skozi organizacijske strukture in sisteme je sposoben vplivati do prve ravni posameznikov, ki imajo pod svojim okriljem zaposlene (Kinsler, 2014, str. 93).

Tudi Glowacki-Dudka in Griswold (2016, str. 107) ugotavljata, da zna avtentični vodja vnesti v organizacijo veliko pozitivnega vzdušja, zaupanje in optimizem. Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 114) opredeljujejo štiri ključne sposobnosti vodje. Te sposobnosti se delijo na: razvoj, vezan na pozitivna čustva, razvoj, vezan na zaupanje, optimizem in razvoj upanja, ki se ovrednoti kot moč za opravljanje delovnih nalog. Zaposleni v organizaciji, ki opravljajo najtežje naloge, so navadno tudi pod največjim pritiskom. Pri tem ne želimo, da so zaposleni podvrženi stresu, saj ta zmanjšuje psihološki kapital in posledično povzroča nezadovoljstvo. Velja poudariti, da zna avtentični vodja uporabiti svoje sposobnosti pri delovnih nalogah na takšen način, da se samoregulira in kritično ovrednoti svoje vodenje (Qureshi & Hassan, 2019, str. 158).

1.3.3 Metode razvoja avtentičnih vodij

Dimovski in drugi (2013, str. 161) ugotavljajo, da se avtentični vodje in posledično sledilci razvijajo skozi določeno časovno obdobje. Pri vsaki organizaciji je ključnega pomena, da se morajo vodje udeleževati usposabljanj, ki krepijo pozitiven psihološki kapital. V naslednji točki bom predstavil pomembne metode, vezane na razvoj avtentičnega vodje. To so: akcijsko učenje, 360-stopinjsko vedenje, sistem nasledstva in sistem mentorstva.

1.3.3.1 Akcijsko učenje

Akcijsko učenje je v osnovi namenjeno vodstvenemu kadru v podjetju. Baron (2016, str. 298) trdi, da akcijsko učenje predstavlja vodstvu izziv in ga tudi dodatno motivira. Učenje ima dva glavna cilja. Začetni cilj je, da se posameznik nauči, kako se učiti. Drugi cilj pa je naučiti sledilca, kako naj se spoprijema s problemom in ga reši. Tovrstno učenje spodbudi sledilce, da so bolj motivirani in ustvarjalni. Posledično znajo uspešneje reševati težave znotraj organizacijskega procesa in tako pripomorejo k nenehnemu izboljševanju delovanja organizacije. Ko vodstvo skupaj s sledilci reši problem, se to kaže kot glavni motivacijski

dejavnik za prihodnost. Akcijsko učenje pomaga, da se pridobljeno znanje iz reševanja problemov ne nanaša samo na udeležence, ampak se prenaša tudi na ostale člane organizacije, ki niso bili udeleženi pri reševanju težav. Sodelujočim dviguje samozavest in jim pomaga, da sčasoma sami razvijejo učinkovite pristope za reševanje problemov. Preko tovrstnega učenja se naučijo uvajati nove zaposlene, ustvarjati dobro delovno okolje in prevzeti odgovornost za svoja dejanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154).

1.3.3.2 360-stopinjsko vedenje

Metoda 360-stopinjskega vedenja opredeljuje, da je naloga avtentičnega vodje najti informacije sledilcev o samem sebi in na podlagi njih izboljšati svoje veščine, ki jih uporablja pri vodenju. Znotraj organizacije mora dejansko najti resnico o svojem vodenju in se na podlagi tega razvijati naprej. To doseže s pomočjo odgovorov na vprašanja, ki jih zastavi svojim tesnim sodelavcem in sledilcem. Zaposleni navadno ne želijo glasno ovrednotiti svojega sodelavca oziroma vodje ter posegati v njegov način vodenja. Zato se takšna ocena v praksi običajno izvede anonimno, saj s tem dosežemo višjo objektivnost odgovorov in posledično dobimo bolj realno sliko (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154).

Dimovski in drugi (2013, str. 163) trdijo, da omenjena metoda poudarja izboljšave, ki se nanašajo na razvoj zaposlenih in hkrati poskuša izkoreniniti pomanjkljivosti. Metoda pomaga razviti posameznikove potenciale na točno določenih področjih, kjer je posameznik najbolj pomanjkljiv. Raziskave kažejo, da je metoda uspešna, saj se po meritvi rezultatov izboljšajo medosebni odnosi in komunikacija. Uspešna je ravno zato, ker pri oceni zahteva več opazovalcev. Nedvomno pa si pri ocenjevanju želimo iskrenih in resničnih odgovorov. Chappelow, Fleenor in Taylor (2020, str. 103) menijo, da je v primeru manjših kolektivov smiselno uporabiti zunanje izvajalce. Smiselno je, da ocenjevalci že nekaj časa poznajo vodjo oziroma sodelujejo z njim.

1.3.3.3 Sistem nasledstva

Dimovski in drugi (2013, str. 164) ugotavljajo, da organizacije navadno temeljijo na razvoju svojih zaposlenih, zato je pomembno, da organizacija dolgoročno ovrednoti karierno možnost vsakega posameznika. Osebo, ki nasledi vodjo, mora praviloma določiti celotno vodstvo organizacije. Pogoji, da se izbere najprimernejšega posameznika, je jasna komunikacija znotraj vodstva. Zaželeno je, da vodstvo jasno opredeli, kakšnega naslednika si želi. Jackson in Dunn-Jensen (2021, str. 279) trdita, da ni vedno nujno, da je potencialen naslednik že član organizacije, ampak se ga lahko išče tudi izven nje. Z vsemi možnimi nasledniki naj vodja opravi tudi osebni pogovor, kjer se jasno ovrednotijo vsa pričakovanja do posameznika. V takšnih primerih zagotovo ne želimo, da pride do konfliktov. V naslednjem koraku se predstavi izbiro celotni organizaciji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156).

1.3.3.4 Sistem mentorstva

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 155) ugotavljajo, da vsaka organizacija izvaja določene dejavnosti, s katerimi zaposleni pridobivajo novo znanje. Zaposleni pa zagotovo pridobijo največ znanja od svojega vodje. Vsak vodja je dolžan prevzeti nalogo mentorstva in se svojim zaposlenim tako pokazati v vlogi učitelja. Pri tem ni zaželeno, da se vodja poslužuje ukazovanja, temveč zna svoje zaposlene privabiti s pozitivnim ravnanjem in vedenjskimi sposobnostmi. Med vodjo in zaposlenimi mora biti osnovan obojestranski spoštljiv odnos, ki temelji na zaupanju. Vodja, ki ima veliko predhodnih izkušenj, zna svetovati svojim sledilcem in jih spodbujati. Skozi proces učenja sledilcev tudi vodja pridobi ogromno znanja, okrepi svoje sposobnosti in napreduje pri osebnem razvoju. Kyle (2000, str. 166) na podlagi raziskav trdi, da sistem mentorstva zagotovo pripomore pri medsebojnem zaupanju in odnosih ter konkurenčni prednosti vsake organizacije.

1.4 Avtentično vodenje in vpliv na organizacijo

Raziskave utemeljujejo, da omenjeno vodenje dobro vpliva na organizacijo, kar se odraža v rezultatih organizacije. Hkrati pa izboljšuje odnose, komunikacijo in ustvarjalnost znotraj organizacije (Ribeiro, Duarte & Filipe, 2018, str. 1598). Vodenje, ki je avtentično omogoča zaposlenim nenehno izboljševanje za lažjo uresničitev zastavljenih ciljev. Pomaga jim tudi pri osebni rasti in razvoju lastnega uma. V organizaciji se pod vplivom avtentičnega vodenja poveča delovna uspešnost. Zaposleni lažje uravnavajo ravnovesje med delovnim in zasebnim časom, kar vodi do nižje ravni stresa (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018, str. 316).

1.4.1 Vpliv na sledilce

Terry (2019, str. 32) ugotavlja, da avtentični vodja s svojimi sledilci oblikuje pozitiven odnos. Sledilci posledično pozitivno dojemajo vedenje in dejanja svojega vodje. Ta odnos nanje vpliva tako, da postanejo bolj empatični in bolje sodelujejo z ostalimi sodelavci. Zaposleni so zadovoljni, če vodja posluša njihove ideje in sprejema njihove rešitve za probleme. Bolj, kot so zaposleni zadovoljni, boljše je njihovo počutje na delovnem mestu. Pri tem ima glavno vlogo pozitivni psihološki kapital, ki se kaže tudi v rezultatih zaposlenih (Joo & Jo, 2017, str. 466). Pozitiven vpliv na sledilce se odraža tudi v boljši samoregulaciji, samozavedanju in motivaciji. Ključno je tudi opolnomočenje zaposlenih, ki povečuje podporo, odgovornost in zavzetost (Wang in drugi, 2021, str. 67).

1.4.2 Vpliv na ustvarjalnost

Vsak vodja lahko vpliva na ustvarjalnost svojih sledilcev neposredno skozi identifikacijo sledilca. Ustvarjalnost je vir novih idej in iskanja rešitev v vsaki organizaciji. Pomaga pri bitki s konkurenco in večji uspešnosti organizacije nasploh. Avtentični vodja zna motivirati

in spodbujati sledilce ter jim ob vzpostavitvi dobre organizacijske klime pomagati uresničiti cilj. Sledilci so pod vodstvom avtentičnega vodje bolj samozavestni, kar vpliva tudi na njihovo ustvarjalnost (Chaudhary & Panda, 2018, str. 2072). Obstajata dva načina vpliva obravnavanega vodenja na ustvarjalnost. Prvi način je posredno, kjer se ustvarjalnost sledilcev spodbuja skozi višji psihološki pozitivni kapital sledilca. V tem primeru vodja vpliva na sledilčevo identifikacijo na osnovi njegovih zmožnosti in vrednot ter na zgrajenem medsebojnem zaupanju. Vodja spodbudi sledilca k lastnemu razvoju, kar vpliva tudi na večjo ustvarjalnost sledilca. Drugi način vpliva je neposreden, pri katerem velja, da avtentični vodja vzbudi ustvarjalnost preko odprtega dialoga s sledilcem. Vodja sledilcu zaupa in mu omogoča veliko svobode pri oblikovanju idej in rešitev. Pri tem načinu vpliva se vodja posveti idejam sledilcev, kar sledilci posledično čutijo kot večjo varnost pri sprejemanju odločitev in pri spopadanju z izzivi v organizaciji (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012).

1.4.3 Vpliv na produktivnost

Oh in Oh (2017, str. 919) ugotavljata, da je v današnjih časih obravnavano vodenje zelo zaželeno. Tovrstno vodenje pri zaposlenih dviguje samozavest, optimizem in upanje. Avtentični vodja zna usmeriti zaposlene tako, da imajo upanje in vidijo smisel za prihodnost. Lishchinsky in Gazenfrantz (2015, str. 186) opažata, da se zaposleni dandanes v marsikateri organizaciji zaradi negativnih vplivov iz zunanjega okolja srečujejo z delovnim odporom. Vodja pozna pristope, s katerimi pri sledilcih odpravi delovni odpor in vpliva na njihove zmožnosti v takšni meri, da organizacijo privedejo na višjo raven. Tako zaposleni lažje izvedejo zahtevne naloge in se zavarujejo pred stresom (Narcikara & Zehir, 2016, str. 252).

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev pojma motivacija

Motivacija je definirana je kot določena sila notranjega ali zunanjega izvora, ki nam pomaga pri izpolnjevanju zadanih nalog. Opredeljuje se jo tudi kot vsoto dejavnosti in vedenja s časovno omejitvijo. Hkrati se motivacija razlikuje glede na cilj, ki si ga zastavi posameznik (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2018). Znotraj vsakega podjetja ravno motivacija predstavlja temelj za preživetje v borbi s konkurenco. Višja, kot je, bolje in hitreje posameznik opravi svoje delovne naloge. Vodstvo v podjetjih mora znati motivirati zaposlene do točno določene ravni, tako da bodo v največji možni meri predani svojim delovnim nalogam (Paris, Howell & Smith, 2018, str. 17).

Tao, Song, Ferguson in Kochhar (2018) ugotavljajo, da motivacija pove, koliko napora je pripravljen vložiti zaposleni, da bi dosegel zastavljene cilje. Te cilje navadno zastavi podjetje, v katerem je posameznik zaposlen. Hkrati pa mora podjetje poskrbeti, da

zadovolji posameznikove lastne cilje. Motivacija naj bi se razlikovala tudi po spolu. Moške bolj motivirajo odgovornost, moč, napredovanje in vpliv. Ženske pa po drugi strani bolj motivirajo dobri odnosi med sodelavci, več interakcije z ljudmi in prilagodljiv delovni čas (Ghazali & Baba, 2017, str. 914).

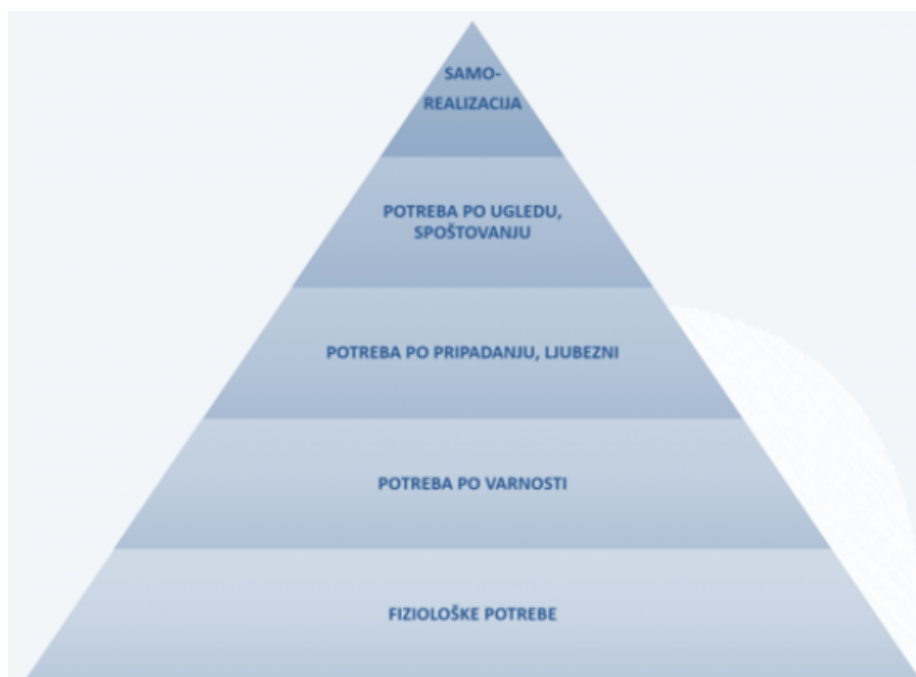
2.2 Motivacijske teorije

Dandanes poznamo nemalo različnih motivacijskih teorij. Strokovnjaki so jih razvili zato, ker so z njimi želeli definirati proces motivacije in potrebe, ki iz ozadja vplivajo na motivacijo. Največ teorij so razvili strokovnjaki iz zahodnega sveta, potrebno pa je upoštevanje vseh strokovnjakov, ki so dejavni na tem področju, saj se lahko le tako opredeli najboljši pogled na omenjeno tematiko. Za motivacijske teorije velja, da so koristne. Motivacijske teorije se razlikujejo tudi glede preferenc posameznika, ki so vezane na vrednote in pretekle izkušnje (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2018).

2.2.1 Motivacijska teorija po Maslowovu

Abraham Maslow je oblikoval teorijo, ki temelji na točno oblikovanih hierarhičnih ravneh človekovih potreb. Človekove potrebe je oblikoval po nujnosti njihove zadovoljitve, od osnovnih, ki so na samem dnu piramide, do tistih na vrhu piramide. Posameznik začuti potrebo po zadovoljitvi potrebe na višji stopnji, ko zadovolji predhodno potrebo po hierarhiji (Ivanko, 2005, str. 141). Cilj teorije je, da posameznik doseže samouresničitev. Vsak posameznik vedno poskuša postopoma zadovoljiti svoje potrebe. Najprej se osredotoči samo na osnovno potrebo in se motivira izključno za doseganje te potrebe. Ko jo doseže, se motivira za doseg naslednje, po hierarhiji višje potrebe. Večkrat so potrebe pokazatelj vedenja posameznika. Lahko rečemo, da se vedenje posameznika kaže kot posledica zavzemanja za uresničitev potrebe. Teorija je osnovana na modelu, ki ima pet stopenj. Na sliki 8 vidimo, da so na najnižji stopnji fiziološke potrebe posameznika. Sledijo jim potreba po varnosti, pripadnosti in socialne potrebe, potreba po spoštovanju in samospoštovanju ter po samouresnitvi (Turabik & Baskan, 2015, str. 1059).

Slika 8: Piramida potreb po Maslowovu



Prirejeno po Phillips (2018).

2.2.2 Dvofaktorska motivacijska teorija po Herzbergu

Alshmemri, Shahwan-Akl in Maude (2017, str. 12) ugotavljajo, da je Frederick Herzberg v svoji teoriji vedno uvrstil posameznika v eno izmed dveh skupin. Prvo skupino je imenoval motivatorji, drugo pa higieniki. Za motivatorje je značilna uveljavitev potreb, ki so na vrhu potreb po Maslowovi piramidi, za higienike pa uveljavitev potreb, ki so na spodnji, nižji ravni potreb po Maslowovi piramidi potreb. Za prvo skupino je značilno, da posameznik zadovoljuje faktorje, kot so delovni dosežki, priznanje in napredovanje ter posvetitev osebnosti rasti in prepoznavnosti. Ti vplivajo na posameznikovo zavezanost organizaciji in njegovo zadovoljstvo. Za higienike pa velja, da poskušajo zadovoljiti fizične in fiziološke faktorje v organizaciji. Sem spadajo vsi odnosi z ljudmi, s katerimi se srečujejo v organizaciji, plača in delovne razmere. Za to skupino je značilno, da omejuje nezadovoljstvo (Hur, 2018, str. 330).

2.2.3 Motivacijska teorija pričakovanj po Vroomu

Teorija pričakovanj je sestavljena iz treh ključnih elementov. Gre za pričakovanja, instrumentalnost in valenco. Valenca definira stopnjo, ki jo preferira posameznik in je določena med intervaloma -1 in $+1$. Ko si posameznik zelo želi nagrade, je valenca pozitivna. Obstaja tudi možnost, da je posameznik neopredeljen – takrat je valenca 0 (Lloyd & Mertens, 2018, str. 29). Turabik in Baskan (2015) trdita, da vsota pričakovanj in valence dejansko definira motivacijo. Torej lahko rečemo, da večja, kot je valenca, in višja, kot so pričakovanja, bolj je posameznik motiviran.

2.2.4 Motivacijska teorija enakosti po Adamsu

Teorija enakosti po Adamsu se naslanja na to, kako obravnavamo posameznika v primerjavi z ostalimi člani organizacije (Robbins, 2013). Posameznik si želi, da je obravnavan pošteno, glede na to, koliko inputov vlaga v delo znotraj organizacije in koliko outputov pridobi od organizacije. Svoje nagrade, ki jih pridobi od organizacije, primerja z nagradami, ki so jih prejeli drugi sodelavci. Med inpute štejemo posameznikove delovne izkušnje, sposobnosti, izobrazbo in trud, ki ga nameni delu. Outpute pa sestavljajo možnosti napredovanja, višina plače, priznanje in bonitete. V primeru, da posameznik občuti nepošteno obravnavanje, hkrati občuti tudi pomanjkanje motivacije. To nepošteno obravnavo skuša omiliti tako, da manj dela, ovira procese dela, od nadrejenih zahteva primernejšo plačo ali pa prepričuje ostale sodelavce, da bi manj delali. Velikokrat se pri tem pojavi tudi absentizem (Kollmann, Stockmann, Kensbock & Peschl, 2020, str. 102–103).

2.2.5 Motivacijska teorija X in Y po McGregorju

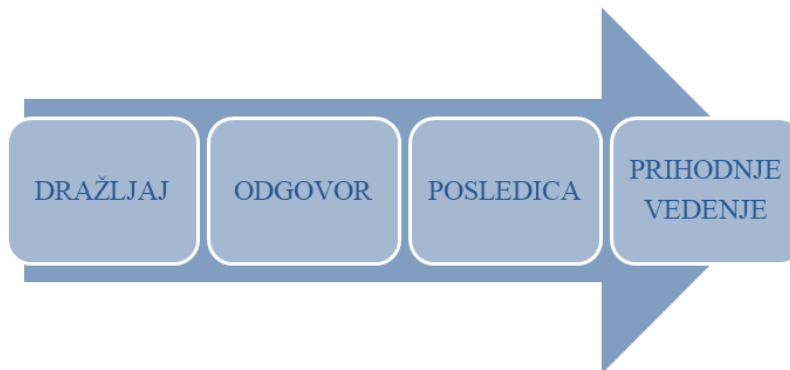
Amzat, Don, Fauzee, Hussin in Raman (2017) trdijo, da je Douglas McGregor v svoji teoriji opredelil, da sta teoriji X in Y osnovani na dveh popolnoma nasprotujočih si opcijah posameznikovega obnašanja. Trdi, da je uspeh vsake organizacije zasnovan na motivaciji vseh zaposlenih in ne samo vodstvenega kadra. Teorija X pravi, da posameznik navadno nima visokih ambicij, ni pripravljen veliko delati in se delu, kot je le mogoče, raje izogne. Rešitev za to predstavlja nenehen nadzor nadrejenih nad zaposlenimi, ki dajejo tudi kazni. Teorija Y pa po drugi strani utemeljuje, da je posameznikovo delo nekaj naravnega in da v določenih primerih predstavlja človeku celo notranje zadovoljstvo. Posameznik verjame v cilje, ki si jih je zastavil, se zna usmeriti in se samonadzorovati. Ravno tako je odgovoren do dela in organizacije, kar se kaže v večji uspešnosti organizacije. Med vodstvom in zaposlenimi v tej teoriji obstaja korekten in prijazen odnos. Za teorijo Y so značilne tako notranje kot zunanje nagrade (Oluwakayode, Clinton, Stanley & Subi, 2017, str. 250–251).

2.2.6 Motivacijska teorija okrepitve po Skinnerju

Skinnerjeva teorija govori o tem, da skuša vodja vplivati na vedenje svojih zaposlenih glede na posledice, ki jih prinaša določeno vedenje. Pri tem uporablja tako nagrade kot kazni. V primeru, da je bil posameznik v preteklosti kaznovan oziroma nagrajen za določeno vedenje, potem vodja pričakuje enako vedenje posameznika tudi v prihodnosti. Obstajajo še štiri pomožne možnosti teorije okrepitve. Prva je pozitivna okrepitev, za katero velja obnovitev obstoječega vedenja. Druga je negativna okrepitev, ki se navezuje na nagrado posameznika v smislu odstranjevanja neželenih posledic iz določenega želenega vedenja. Tretja je ignoranca, za katero velja popoln prezir posameznika. Zadnja teorija je kazen – z njo želi vodja znižati raven določenega nezaželenega vedenja posameznika (Asadullah, Juhdi, Islam, Ahmed & Abdullah, 2019, str. 48).

Na sliki 9 lahko vidimo, kako poteka teorija okrepitve. Začne se z dražljajem, ki mu sledi odgovor oziroma vedenje. Nato nastane posledica, ki se zaključi s pričakovanim vedenjem v prihodnje.

Slika 9: Teorija okrepitve po Skinnerju



Prerejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2003).

2.3 Dejavniki motivacije

Za vsako organizacijo je pomembno, da ima motivirane zaposlene, saj so ravno oni ključ do bodoče uspešnosti delovanja. Med glavne prioritete pri delu mora vsak vodja uvrščati tudi motivacijo svojih zaposlenih. Hkrati se mora zavedati dejstva, da bolj, kot bo organizacija vlagala v svoje zaposlene, bolj bodo ti doprinesli k učinkovitosti dela in uspešnosti organizacije (Lesko Bošnjak, Mabić & Musa, 2017).

Dejavnike motivacije se deli na primarne, ki jim pravimo tudi biološki ali socialni, ter na sekundarne oziroma stališča, navade ali interese. Poznamo tudi individualne, regionalne in univerzalne dejavnike ter tiste, ki jih je posameznik podedoval ali pridobil. Ravno zato morajo vodje v organizacijah ugotoviti, katere dejavnike motivacije uporabiti pri zaposlenih. Tako želijo doseči maksimalno učinkovitost pri delu, ki se bo pokazala tudi pri uspešnosti (Uhan, 2000, str. 30–31).

2.3.1 Denarni motivacijski dejavniki

Začetne raziskave motivacije so kazale, da je osrednji dejavnik ravno denar. Tudi v današnjem času velja, da je to eden najpomembnejših dejavnikov, ni pa vedno najpomembnejši. Razlog, zakaj je ravno denar najpomembnejši, je dejstvo, da večji dohodek omogoča posamezniku višjo kupno moč, kar hkrati vodi do boljšega življenjskega standarda. Med denarne dejavnike spadajo tudi bonusi, dodatki in nagrade. Ti so navadno odvisni od posameznikove uspešnosti pri delu. V primeru nagrad organizacije sestavijo načrt, kjer navedejo, kako bo uspešnost posameznika na delovnem mestu omogočila prejemanje nagrad oziroma ugodnosti za posameznika. Sem spadajo službeni avtomobil,

telefon, računalnik in podobno. Vse to dodatno motivira posameznika, saj mu omogoča višji standard (Mihalič, 2010, str. 4).

Plača oziroma dohodek, ki ga dobi zaposleni, naj bi v družbi predstavljal določen socialni status. Do tega pride, ker se posamezniki med sabo primerjajo po višini plače, ki jo dobijo. Organizacija mora za svoje zaposlene opredeliti točno določeno višino plače, ki jim bo nudila normalno možnost preživetja. Sama višina plačila vpliva tudi na zavzetost posameznika pri delu. Različni avtorji so skupnega mnenja, da denar v večini primerov dodatno motivira vse tiste zaposlene, ki dobivajo nižje plače in imajo nižji življenjski standard. Pri posameznikih, ki zasedajo delovna mesta z visokimi dohodki, pa opazimo, da se jim sčasoma spremeni pomembnost dejavnikov. Denar jim navadno ni več najpomembnejši dejavnik. Raziskave kažejo, da prioritetni dejavniki takrat postanejo odnosi s sodelavci, spoštovanje in občutek varnosti na delovnem mestu (Krznič, 2015, str. 42–44).

2.3.2 Nedenarni motivacijski dejavniki

Najpomembnejše nedenarne dejavnike predstavljajo prilagodljiv delovni urnik, delo v skupinah, možnost usposabljanja, izobraževanja in napredovanja, varnost na delovnem mestu, možnost osebne rasti in samostojnosti ter raznolikost delovnih nalog. Raziskave kažejo, da starejši zaposleni postavljajo v ospredje dejavnikov dobre odnose, spoštovanje in odobravanje od vodij. Mlade v organizaciji pa razen denarnih dejavnikov motivirajo predvsem prilagodljiv delovni urnik, inovativnost in ustvarjalnost. Bolj so nagnjeni tudi k timskeemu delu (Uddin, Hoque, Ibrahim & Mamun, 2014).

Raziskava je pokazala, da zaposlene motivira delo, ki je zanimivo. Svoje delo naj bi vsak posameznik videl kot smiselno in pomembno za podjetje. Raziskave kažejo, da so posamezniki, ki opravljajo rutinsko delo, najmanj motivirani za opravljanje tovrstnega dela. Hkrati ima takšen način dela vpliv na duševno zdravje posameznika. Pod pomembne nedenarne dejavnike spada tudi pohvala nadrejenega. Ta ima navadno podoben učinek na zaposlenega kot denarna nagrada in hkrati vpliva na bodočo učinkovitost pri delu (Pinzaru, Mihalcea & Zbucnea, 2017).

Pomembno je tudi opolnomočenje, saj omogoča večjo samostojnost in zagotavlja boljšo kakovost dela. Pri opolnomočenju je posameznik odvisen od lastnega napora in želi biti ponosen na svoje opravljeno delo. Možnost odločanja, večja svoboda, večja mera pooblastil in hkrati velja odgovornost vodijo k višji motivaciji posameznika. Ravno sodelovanje posameznika pri odločanju veliko pomeni za njegovo motivacijo (Rauthmann, 2016, str. 95). Mihalič (2008, str. 42) ugotavlja, da je treba zaposlenega dejavno vključevati v proces odločanja, tako da mu omogočimo, da poda svoje mnenje ali predlog. Upoštevati je treba vsa mnenja zaposlenih, skozi razpravo pa se nato izbere najboljša

mnenje oziroma predlog. Vedno je treba poiskati kompromise, ki bodo dobri za vse sodelujoče in za podjetje.

2.4 Pristopi k motiviranju

Vodja organizacije mora postaviti zaposlene na prvo mesto. Hkrati pa mora prilagajati motivacijske spodbude glede na delovno silo, ki se vse bolj spreminja. Eden izmed pristopov k motiviranju je timsko delo. Tak način dela omogoča zaposlenim, da preko sodelovanja pridobijo več socialnega znanja in izboljšajo svoje veščine, kar se odraža v večjem zadovoljstvu. Med zaposlenimi se izboljša komunikacija, hkrati pa se tudi lažje rešujejo izzivi. Posameznik, ki dela v takšnem okolju, se lažje osebno razvija. V primeru, da se med člani tima zmanjša zaupanje in pojavi pretirana tekmovalnost, tim ne deluje pravilno in navadno ne doseže ciljev (Zavrtanik, Juriševič & Penger, 2018).

Tudi opolnomočenje je eden pomembnejših pristopov k motiviranju, saj vodi posameznika do večje učinkovitosti na delovnem mestu. Posameznika najbolj motivira to, da ima večja pooblastila in mu vodja nudi možnost sprejemanja odločitev. Opolnomočenje v organizacijah vodi do dolgoročnega uspešnega poslovanja, saj se zaposleni lažje in učinkoviteje soočajo z izzivi. Vendar pa opolnomočenje ni učinkovito pri vseh zaposlenih, saj nekateri še vedno raje delujejo po točnih navodilih vodje in nočejo sprejemati odločitev. Zato je naloga vodje, da ugotovi, kdo od zaposlenih je primeren za opolnomočenje in kdo ne (Zavrtanik, Juriševič & Penger, 2018).

Vodja mora znati zastaviti primerne cilje za svoje zaposlene. Primerno zastavljen in jasen cilj motivira posameznika, saj je za svoje delo tako bolj zagnan. Tukaj je pomembno, da se vodja ne poslužuje kazni, saj v tem primeru dosega ravno nasproten učinek motiviranja. Pomembno je tudi posluževanje igrifikacije. Ta posamezniku nudi bolj zanimivo delo, to pa mu omogočajo digitalna orodja. Tudi stil vodenja bistveno vpliva na motivacijo posameznikov v organizaciji. Ravno avtentični vodje znajo voditi zaposlene na osnovi svojih vrednot in načel. Hkrati vodijo pravično in predstavljajo vzor zaposlenim. V ospredje vedno postavijo skupne interese in skupaj z zaposlenimi rešujejo izzive, s katerimi se srečuje organizacija (Zavrtanik, Juriševič & Penger, 2018).

3 MULTIMETODOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU ODDELKA ZA FINANCE IN RAČUNOVODSTVO MESTNE OBČINE LJUBLJANA

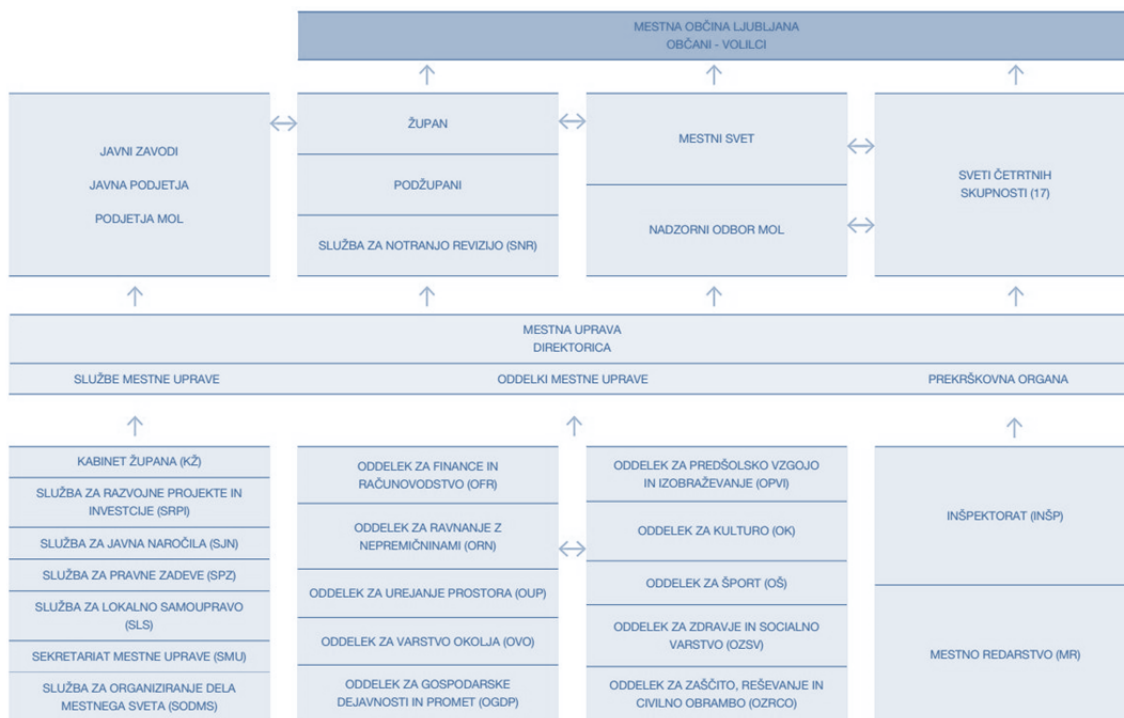
V prvih dveh poglavjih sem teoretično opredelil koncepta avtentičnega vodenja hkrati s konceptom motivacije. V pomoč so mi bili sekundarni viri, predvsem novejši tuji znanstveni članki ter tuje in slovenske knjige. V sledečem, tretjem poglavju, pa bom predstavil raziskovalni del naloge. Na osnovi ankete z zaposlenimi in intervjujem z vodjo

oddelka bom poglobljeno raziskal koncepta in povezavo med njima na primeru Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana. V tem delu bom odgovoril tudi na zastavljena vprašanja.

3.1 Predstavitev Mestne občine Ljubljana

Mestna občina Ljubljana je mestna občina z največjim številom prebivalcev v Sloveniji (skoraj 300.000) in ena izmed enajstih mestnih občin v Sloveniji. Njen sedež je v Ljubljani, ki je hkrati največje in glavno mesto Slovenije. Od leta 2006 je župan Mestne občine Ljubljana Zoran Janković. Mestna občina je razdeljena na 17 četrtnih skupnosti. Organi občine so župan, občinski svet in nadzorni odbor. Občina se ukvarja z lokalnimi zadevami javnega pomena, kot so: upravljanje občinskega premoženja, spodbujanje javnega razvoja, upravljanje in spodbujanje lokalnih javnih služb, ustvarjanje možnosti in razmer za zazidavo stanovanj ter povečanje najemnega socialnega sklada. Naloge občine so tudi zagotovitev in razvoj predšolskega varstva, vzgojno-izobraževalne dejavnosti, športa, rekreacije, socialnega varstva ter zdravstvene, kulturne in društvene dejavnosti. Občina skrbi za čist zrak, vodo in ravnanje z odpadki. Poleg tega skrbi za urejanje javnega reda in varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami ter za druge zadeve, ki so javnega pomena. Mestna občina zaposluje okoli 600 ljudi (Mestna občina Ljubljana, brez datuma b). Organizacijska struktura, ki jo vidimo na sliki 10, nam prikazuje, da je Mestna občina Ljubljana razdeljena na več organov, oddelkov, strokovnih služb in drugih organizacijskih enot.

Slika 10: Organigram Mestne občine Ljubljana



Vir: Mestna občina Ljubljana (2017).

3.2 Oddelek za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana

Organizacijska enota Oddelka za finance in računovodstvo je sestavljena iz odseka za finance in proračun ter odseka za računovodstvo. Naloge Oddelka za finance in računovodstvo so: priprava in izvedba proračuna Mestne občine Ljubljana ter drugih aktov s področja financ in računovodstva, sestava premoženjske bilance, vodenje evidence finančnega premoženja, vodenje vseh evidenc premoženja mestne občine, vodenje finančnega poslovanja in računovodstva, spremljanje in nadzor nad porabo sredstev pri proračunskih uporabnikih, ravnanje s finančnim premoženjem mestne občine, finančni pregled vseh pravnih poslov mestne občine, strokovna mnenja o investicijah in mnenja za gradiva mestnega sveta, ki povzročajo finančne posledice (Mestna občina Ljubljana, brez datuma a).

3.3 Zasnova raziskovanja in metodologija

V drugem delu magistrskega dela bom izvedel multimetodološko raziskavo. Raziskava bo oblikovana na osnovi predznanja iz dela teorije. Analiza avtentičnega vodenja se mi je zdela smiselna, saj dandanes spada med najpopularnejše in hkrati najučinkovitejše stile vodenja. V raziskavo bom vključil vse zaposlene na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana ter vodjo oddelka. Oblikoval sem dva anketna vprašalnika namenjena vodji oddelka in zaposlenim na oddelku. Poleg tega sem oblikoval intervju, ki je bil namenjen vodji oddelka. Omenjeni pristopi mi bodo v pomoč pri ugotavljanju, ali je na Oddelku za finance in računovodstvo prisotno avtentično vodenje. Poleg tega bom ugotovil, ali so zaposleni na oddelku motivirani in kaj jih motivira. Na koncu želim ugotoviti medsebojno povezavo med konstruktoma avtentičnega vodenja in motivacije.

V osnovi je namen omenjene raziskave pridobivanje primarnih podatkov in na njihovi podlagi analizirati odgovore na zastavljena vprašanja. Vse odgovore, ki jih bom pridobil, bom tudi povezal. Pri tem si bom pomagal z metodo sinteze, povezal pa bom ugotovitve, pridobljene z raziskavo, in ugotovitve, ki sem jih pridobil v teoretičnem delu naloge.

3.3.1 Metoda in načrt raziskave

Pred izvedbo sem oblikoval načrt raziskave, ki je sledil desetim zaporednim korakom. Začel sem z ovrednotenjem problematike magistrske naloge. Nadaljeval sem z izborom primerne metode za raziskavo. Želel sem pridobiti čim boljše rezultate, zato sem se odločil za multimetodološko raziskavo. Sledilo je zbiranje in spoznavanje ugotovitev iz sekundarnih virov. Naslednja dva koraka sta si bila podobna. V četrtem koraku sem sestavil vprašanja za anketni vprašalnik, ki je bil namenjen vodji oddelka. V petem koraku sem oblikoval vprašalnik, namenjen zaposlenim. V obeh vprašalnikih sem uporabil Likertovo mersko lestvico, ki vsebuje pet stopenj, od ena do pet. V naslednjem koraku sem sestavil intervju, namenjen vodji oddelka. Nato sem izvedel intervju in anketiranje z obema

vprašalnikoma. Anketni vprašalnik in intervju z vodjo sem opravil osebno, anketni vprašalnik namenjen za zaposlene pa je bil opravljen preko elektronske pošte. V osmem koraku sem analiziral odgovore. Odgovore iz anketnega vprašalnika sem razporedil v tabele in izračunal odstotne točke po stopnji merske lestvice. Najprej sem predstavil odgovore iz intervjuja z vodjo oddelka in nadaljeval z odgovori iz ankete. Nato sem prikazal odgovore ankete, namenjene zaposlenim. V zadnjem, desetem koraku, sem sestavil zaključke iz pridobljenih ugotovitev. Spodnja slika 11 nam prikazuje deset korakov načrta raziskave.

Slika 11: Deset korakov načrta raziskave



Vir: lastno delo.

3.3.2 Raziskovalni cilji

Raziskovalne cilje v magistrskem delu sem sestavil na podlagi pridobljenega znanja iz različne tuje literature in domače literature, največ iz novejših znanstvenih člankov. Osrednji cilj magistrskega dela je preučiti koncepta avtentičnega vodenja in koncepta motivacije zaposlenih na primeru Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana ter prepoznati povezavo med obema omenjenima konstruktoma.

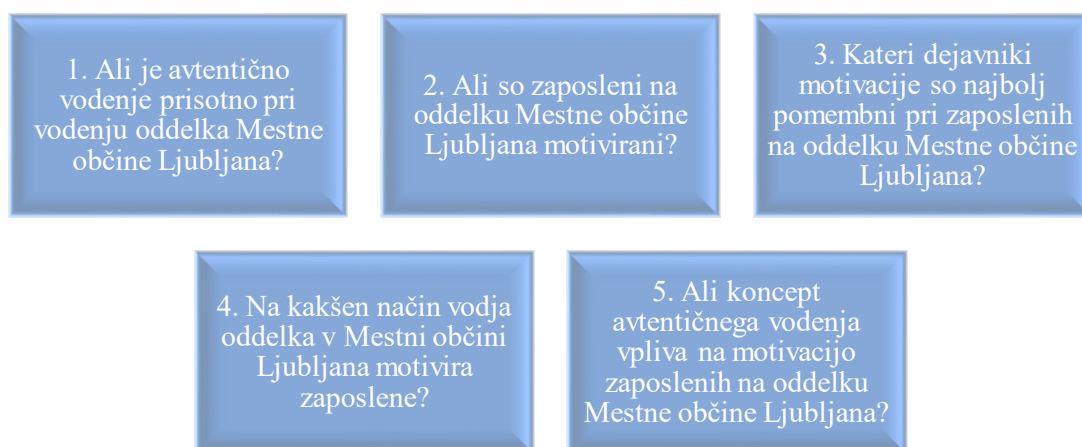
Odločil sem za izvedbo multimetodološke raziskave, ker sem mnenja, da prinaša bolj zanesljive rezultate. Oblikoval sem intervju, ki sem ga izvedel z vodjo Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana. Z intervjujem sem želel dobiti predstavbo, na kakšen način vodja vodi oddelek in kako motivira zaposlene. Poleg tega sem sestavil dva različna anketna vprašalnika. Prvi je bil namenjen vodji oddelka, drugi pa zaposlenim. Z izvedbo ankete sem dobil odgovore glede vodenja in motivacije, tako z vidika vodje kot zaposlenih. Namen izvedbe intervjuja in anketiranja je bil izvedeti, ali obstaja prisotnost vodenja, ki je avtentično na Oddelku za finance in računovodstvo ter hkrati ugotoviti

povezavo med konceptoma. Odgovori iz intervjuja in vprašalnika ter teoretično znanje, pridobljeno iz sekundarnih virov, so me vodili do končnih ugotovitev, ki sem jih zaključil s sklepom.

3.3.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Sestavil sem temeljno tezo magistrske dela, ki se glasi: Avtentično vodenje je na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana prisotno in je pozitivno povezano z motivacijo zaposlenih na oddelku. Poleg tega sem na podlagi znanja iz prvih dveh teoretičnih delov naloge sestavil raziskovalna vprašanja, ki jih lahko vidimo na sliki 12.

Slika 12: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela



Vir: lastno delo.

3.3.4 Oblikovanje intervjuja

Ker sem želel pridobiti čim boljše rezultate raziskave, sem poleg ankete oblikoval tudi intervju za vodjo oddelka. Intervju sem oblikoval z namenom, da bi primerjal njegove rezultate s tistimi, pridobljenimi z anketiranjem sledilcev in vodje, ter s primerjavo vidikov obojih udeležencev izpeljati ugotovitve. Določena vprašanja, ki sem jih oblikoval, so bila podobna vprašanjem iz ankete. Vprašanja so bila zastavljena postopoma, nastala pa so na podlagi podrobne preučitve teorije iz prvega dela magistrskega dela.

Prvi del intervjuja je bil osnovan na vprašanjih, povezanih s temo avtentičnega vodenja. Na začetku sem vodjo povprašal po njenem stilu vodenja. Nato me je zanimalo, ali vodja pozna koncept avtentičnega vodenja. Želel sem izvedeti, ali se vodja zaveda lastnih lastnosti, vrednot in sposobnosti. Hkrati sem jo vprašal, ali na njen način oziroma stil vodenja vplivajo tudi zunanji dejavniki. Pomembna se mi je zdela primerjava trditev vodje in trditev zaposlenih v anketi. Naslednje vprašanje je bilo vezano na komuniciranje med vodjo in zaposlenimi. Dobra komunikacija je ključna za vsako organizacijo. Pomembno se

mi je zdelo izvedeti, ali vodja komunicira s svojimi zaposlenimi in ali upošteva njihova mnenja pri sprejemanju odločitev. Vodjo sem povprašal tudi o osebnih ciljih ter o tem, kako poskrbi za lasten vodstveni razvoj. Z vprašanji sem se dotaknil tudi vodenja v kriznih situacijah in ravnanja pri delu v skladu z moralno-etičnimi načeli.

V drugem delu intervjuja sem se osredotočil na koncept motivacije, vprašanja pa so si tudi tukaj sledila po določenem zaporedju. Prvo vprašanje se je navezovalo na notranjo in zunanjo motivacijo zaposlenih. Vodjo sem povprašal, katera vrsta motivacije je po njenem mnenju pomembnejša. Hkrati sem jo vprašal, kako ona motivira svoje zaposlene in če lahko potrdi, da ima motivacija vpliv na učinkovitost. Nato sem nadaljeval z vprašanjem, kaj je tisto, kar najbolj motivira vodjo. Poleg tega se je eno vprašanje navezovalo na pomembnost motiviranja med sodelavci na oddelku in ne samo na motiviranje s strani vodje.

V tabelah 3 in 4 so navedena vprašanja, ki so bila namenjena vodji oddelka.

Tabela 3: Vprašanja iz strukturiranega intervjuja v povezavi s konceptom avtentičnega vodenja

Vprašanja, vezana na koncept avtentičnega vodenja
1. Kaj menite, kakšen vodja ste (na kakšen način vodite)?
2. Ali ste seznanjeni z konceptom avtentičnega vodenja? Če DA, ali mislite, da svoje zaposlene vodite v skladu z omenjenim konceptom?
3. Ali sta pri vašem vodenju prisotna samozavest in optimizem? Kaj pa pri zaposlenih?
4. Katere vrednote naj bi po vašem mnenju imel vsak vodja? Ali tudi vi vodite v skladu z omenjenimi vrednotami?
5. Kako poskrbite za lasten vodstveni razvoj?
6. Ali imate jasno zastavljene osebne cilje?
7. Ali so prisotni pritiski nadrejenih in v kolikšni meri vplivajo na vaše vrednote in stil vodenja?
8. Kako se kaže vaše vodenje v kriznih situacijah? Kako rešujete konflikte?
9. Ali med vami kot vodjo in zaposlenimi poteka odprto komuniciranje?
10. Ali upošteвате mnenja zaposlenih in ravnate v njihovem najboljšem interesu?
11. Ali pri delu ravnate po svojih prepričanjih in v skladu z moralno-etičnimi načeli?
12. Ali s svojimi zaposlenimi delite pomembne informacije o delu/organizaciji?
13. Poznate svoje slabosti in ali jih pokažete zaposlenim?
14. Na kaj ste pri svojem vodenju ponosni in kaj bi spremenili?

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Vprašanja iz strukturiranega intervjuja v povezavi s konceptom motivacije

Vprašanja, vezana na koncept motivacije
1. Poznamo notranjo (zadovoljstvo, pohvale, dosežki) in zunanjo motivacijo (denarne nagrade, bonitete). Po vašem mnenju, katera vrsta motivacije je pri zaposlenih pomembna. Zakaj?
2. Kako vi motivirate zaposlene (ali obstajajo dejavnosti za spodbuditev motivacije)?
3. Ali bi po vašem mnenju lahko rekli, da ima motivacija vpliv na učinkovitost?
4. Ali se strinjate s trditvijo, da iskren in odgovoren vodja pridobiva in gradi zaupanje zaposlenih?
5. Ali bi rekli, da je znotraj organizacije važno medsebojno motiviranje med sodelavci in ne samo motiviranje s strani vodje?
6. Kaj vas motivira za delo?
7. Ali menite, da ima način samega vodenja vpliv na motivacijo zaposlenih v oddelku?

Vir: lastno delo.

3.3.5 Oblikovanje ankete

Vodji oddelka ter zaposlenim na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana sem po poglobitvi obeh tem naloge sestavil krajši anketni vprašalnik. Vprašalnik, namenjen vodji oddelka (Priloga 3), je sestavljen iz 18 vprašanj. Vprašalnik, namenjen zaposlenim (Priloga 2), v prvem delu vsebuje 27 vprašanj, vezanih na avtentično vodenje, v drugem delu pa 19 vprašanj, vezanih na motivacijo. Oba vprašalnika sem oblikoval na način, da sem v stavkih navedel določene trditve. Zaposleni so odgovarjali s stopnjo strinjanja po Likertovi lestvici od ena do pet.

Prvi vprašalnik na katerega so odgovarjali zaposleni na oddelku, sem razdelil na tri dele. Prvi del se navezuje na samo avtentično vodenje, drugi del na avtentično sledenje, tretji pa na koncept motivacije. Z vprašanji prvega dela sem preverjal prisotnost avtentičnega vodenja. Sem so spadala vprašanja, vezana na samozavedanje vodje, pozitivno upanje, odnos in komunikacijo vodje z zaposlenimi ter samoobvladovanje vodje oddelka. Vprašanja sem oblikoval na osnovi teoretičnega dela raziskave iz prvega dela magistrske naloge. V tabeli 5 sem prikazal vprašanja. Zadnje vprašanje se je navezovalo na ugotovitve kaj si zaposleni mislijo o povezavi med načinom vodenja in motivacijo.

Tabela 5: Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za zaposlene v povezavi s konceptom avtentičnega vodenja

Lastnosti vašega vodje oddelka:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vaš vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je optimističen.	1	2	3	4	5
Vaš vodja pozna lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Vaš vodja pozna vrednote zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vaš vodja se prilagodi spremembam brez težav.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ravna po moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ceni delo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vaš vodja skrbi za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima z zaposlenimi dobre odnose.	1	2	3	4	5
Vaš vodja zaupa zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vaš vodja upošteva mnenja in predloge zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vaš vodja zaposlenim predstavlja zgled.	1	2	3	4	5
Vaš vodja zna motivirati zaposlene.	1	2	3	4	5
Vaš vodja s svojim načinom vodenja vpliva na motivacijo zaposlenega pri delu.	1	2	3	4	5

Prerejeno po Dimovski in drugi (2013), Černe & Penger (2010), Avolio & Gardner (2005) in Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

V drugem delu vprašalnika, ki je ravno tako namenjen zaposlenim na oddelku, sem sestavil vprašanja, ki so se navezovala na avtentično sledenje. Tukaj sem preverjal lastno avtentičnost zaposlenih in ugotavljal, ali je na oddelku dejansko prisotno avtentično sledenje. Vprašanja so predstavljena v tabeli 6.

Tabela 6: Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za zaposlene v povezavi z avtentičnim sledenjem

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Dobro poznam lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Moji osebni cilji so jasno zastavljeni.	1	2	3	4	5
Vedno ravnam v skladu z moralo.	1	2	3	4	5
Hitro se znam prilagoditi spremembam.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam dobre odnose.	1	2	3	4	5
Svojim sodelavcem zaupam.	1	2	3	4	5
Osebne težave ne vplivajo na moje odnose s sodelavci.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja sodelavcev.	1	2	3	4	5

Prerejeno po Dimovski in drugi (2013) in Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

Tretji del vprašalnika je namenjen zaposlenim na oddelku, vezan pa je na koncept motivacije. S tem vprašalnikom sem želel skozi različna vprašanja spoznati, kako je v osnovi pomembna motivacija za zaposlene. Zanimalo me je, ali so za zaposlene bolj pomembne zunanje ali notranje nagrade. Poleg tega me je zanimalo, ali zaposleni prihajajo na delo motivirani in kako jim je pomembna motivacija v timu. Na koncu sem zaposlenim podal enajst trditev, na katere so odgovarjali z oceno od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila, da jih

trditev nič ne motivira, ocena 5 pa, da jih trditev zelo motivira. Vprašanja so predstavljena v tabelah 7 in 8.

Tabela 7: Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za zaposlene v povezavi s konceptom motivacije – 1

Trditve in možni odgovori	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Motivirajo me notranje nagrade (zadovoljstvo, pohvale).	1	2	3	4	5
Motivirajo me zunanje nagrade (materialne nagrade, denar).	1	2	3	4	5
Na delo prihajam motiviran.	1	2	3	4	5
Pomembna mi je motivacija za delo med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Znotraj mojega tima je motivacija pomemben dejavnik.	1	2	3	4	5
V primerjavi s svojimi sodelavci sem obravnavan pošteno (z vidika izobrazbe, plače ...).	1	2	3	4	5
Za višjo plačo sem pripravljen prevzeti večjo odgovornost in več delati.	1	2	3	4	5
Menim, da dobra/visoka motiviranost veliko doprinese k uspehu organizacije.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013), Avolio & Gardner (2005), Dimovski, Penger & Peterlin (2009), Černe & Penger (2010), Grubiša & Kodelja (2001) in Thomas (2000).

Tabela 8: Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za zaposlene v povezavi s konceptom motivacije – 2

Trditve in možni odgovori	Nič me ne motivira (1)	Skoraj nič me ne motivira (2)	Me srednje motivira (3)	Me motivira (4)	Zelo me motivira (5)
Dobri odnosi med sodelavci.	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Varna zaposlitev.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo pri opravljanju dela.	1	2	3	4	5
Priznanje za uspešno delo, pohvala nadrejenega.	1	2	3	4	5
Izzivi.	1	2	3	4	5
Višina zaslužka.	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja.	1	2	3	4	5
Zanimivo in dimanično delo.	1	2	3	4	5
Kvalitetni delovni pogoji.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013), Avolio & Gardner (2005), Dimovski, Penger & Peterlin (2009), Černe & Penger (2010), Grubiša & Kodelja (2001) in Thomas (2000).

Pri drugem vprašalniku, ki je namenjen vodji oddelka, sem se osredotočil na vprašanja iz tematike avtentičnega vodenja. Sem so spadala vprašanja o lastnostih vodje. S tem vprašalnikom sem raziskoval lastno samozavedanje vodje, lastnosti vodje ter odnose in komunikacijo med zaposlenimi. Vprašalnik sem prikazal v tabeli 9.

Tabela 9: Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za vodjo oddelka v povezavi s konceptom avtentičnega vodenja

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Spremembam se prilagajam brez težav.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Tabela 9: Trditve in odgovori, ki so bili oblikovani za vodjo oddelka v povezavi s konceptom avtentičnega vodenja (nad.)

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zavedam se lastnih vrednot.	1	2	3	4	5
Zavedam se vrednot zaposlenih.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Poznam svoje prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
Moji osebni cilji so jasno postavljeni.	1	2	3	4	5
Pri sprejemanju odločitev ravnam po lastnem moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5
Z zaposlenimi imam dobre odnose.	1	2	3	4	5
Delujem v dobro zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Vedno poskušam motivirati zaposlene.	1	2	3	4	5
Poskrbim za pozitivno vzdušje.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja in predloge zaposlenih.	1	2	3	4	5
Osebni problemi ne vplivajo na moje vedenje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Moj način vodenja je v skladu z lastnimi vrednotami in prepričanji.	1	2	3	4	5
Moj način vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Walumbwa in drugi (2008), Dimovski in drugi (2013), Černe & Penger (2010) in Avolio & Gardner (2005).

3.4 Rezultati raziskave

To poglavje bo namenjeno podrobni predstavitvi odgovorov, ki so bili pridobljeni z intervjujem (Priloga 1) in anketnimi vprašalniki. Odločil sem se, da bom rezultate raziskave predstavil ločeno. V prvem delu bom povzel rezultate intervjuja, ki sem ga opravil z vodjo Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana Sašo Bistan. V naslednjem delu pa bom predstavil rezultate iz vprašalnika, ki je bil namenjen tako vodji kot zaposlenim na oddelku. Anketni vprašalnik je izpolnilo 29 zaposlenih.

3.4.1 Analiza intervjuja z vodjo Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana

V tej točki bom predstavil rezultate intervjuja, ki sem ga opravil z vodjo oddelka. Intervju je razdeljen na dva dela. Prvi del sestavljajo vprašanja iz področja avtentičnega vodenja, drugi del pa sestavljajo vprašanja iz področja motivacije. Vodja oddelka mi je odgovorila na vsa vprašanja vezana na magistrsko delo.

3.4.1.1 Analiza rezultatov s področja avtentičnega vodenja

Intervju sem opravil z vodjo Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana, ki je v mestni občini zaposlena že 17 let, od tega je pet let vodja oddelka. Predstavil sem ji potek intervjuja in jo vprašal o poznavanju pojmov avtentično vodenje in motivacija. Vodja mi je povedala, da je že slišala za koncept avtentičnega vodenja, vendar se ni nikoli poglobljala v tovrsten koncept. Na vprašanje, kakšen način vodenja ima in za kakšno vodjo se smatra, mi je odgovorila, da sebe vidi kot demokratično vodjo, ki zna poslušati svoje zaposlene in sprejemati njihove predloge. Vodja motivira svoje zaposlene za medsebojno sodelovanje in pomoč pri vsakodnevnih nalogah ter poskuša s svojim pristopom pozitivno vplivati na atmosfero na oddelku. Vodja meni, da je takšen način vodenja ustrezen, ker so njeni zaposleni ustrezno usposobljeni in zreli.

V nadaljevanju intervjuja mi je vodja pritrdila, da sta pri njenem načinu vodenja prisotna samozavest in optimizem. Zase pravi, da je samozavestna oseba z optimističnimi pogledi. Meni, da mora biti vodja samozavesten, saj ga le tako zaposleni upoštevajo in mu sledijo. Meni, da se samozavest vodje prenaša tudi na samozavest zaposlenih in pripomore k obojestranskemu spoštovanju. Po njenem mnenju mora vodja predstavljati vzor svojim zaposlenim. Če hoče, da zaposleni trdo delajo, mora tudi ona trdo delati. Če hoče, da so zaposleni poštene, mora biti tudi ona poštena. Spoštovati mora ljudi. Za svoj lasten vodstveni razvoj skrbi s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem. Omeni, da je na njenem področju ključno sprotno spremljanje novosti na področju financ in zakonodaje. Ko sva se pogovarjala o zastavljenih ciljih, mi je odgovorila, da je župan tisti, ki določi, kakšne cilje morajo dosegati vodje vseh oddelkov v mestni občini. Vsak vodja lahko te cilje dosega na svoj način.

Z vodjo sem se pogovarjal tudi o kriznih situacijah in tem, kako ravna v takšnih primerih. Odgovorila mi je, da se na njenem delovnem mestu krizne situacije večkrat dogajajo, vendar se jih je skozi leta izkušenj naučila obvladovati. Ukrepa tako, da takoj odreagira na dano situacijo in poskuša takšne situacije rešiti takoj. Z zaposlenimi ima odprto komuniciranje. Kot trdi, so njena vrata vedno na široko odprta vsem zaposlenim, ki imajo kakršno koli težavo. Rada vidi, da zaposleni pridejo k njej na pogovor. Poleg formalnih pogovorov oziroma sestankov ima vodja tudi neformalne pogovore, kot je na primer spontano srečanje in pogovor z zaposlenimi na hodniku. Vodja vedno rada prisluhne predlogom zaposlenih in jih upošteva, če so le sprejemljivi. Pri svojem delu ravna po svojih prepričanjih in moralno-etičnih načelih. Se pa včasih zgodi, da je treba zaradi določenega primera ravnati nekoliko izven svojih prepričanj in moralno-etičnih načel. Razlog za to je, da se dokonča določen projekt, predvsem zaradi skupnega dobrega za ljudi. Je pa vodja še dodala, da se pri svojem delu poskuša v največji možni meri ravnati po svojih prepričanjih in moralno-etičnih standardih. Vodja trdi, da vedno deli vse informacije, ki so pomembne za zaposlene. Seveda je tukaj odvisno, za kakšne informacije gre. Se pa trudi, da se vsak zaposleni z vključevanjem vedno počuti del organizacije. Vodja trdi, da se zaveda svojih slabosti in jih poskuša izboljšati. Poudarila je, da se absolutno strinja s trditvijo, da iskren in odgovoren vodja pridobiva in gradi zaupanje zaposlenih. Tudi sama se pri svojem delu drži te trditve. Vodja trdi, da je pri svojem delu najbolj ponosna na svoje sodelavce in sodelavke. Če bi lahko, bi spremenila samo to, da bi bilo pri njenem delu manj pritiskov s časovnimi roki projektov, ki so zelo zavezujoči. Poudari, da je delo v finančnem sektorju zelo naporno, saj mora stalno spremljati zakonodajo in biti v stiku z revizorji, nadzornimi odbori, računskimi sodišči in drugimi.

3.4.1.2 Analiza rezultatov s področja motivacije

Pri vprašanju, povezanim z notranjo in zunanjo motivacijo, je vodja odgovorila, da je nekaterim zaposlenim bolj pomembna zunanja motivacija, drugim pa motivacija, ki izhaja iz notranjosti. Meni, da posameznikom, ki imajo nižje plače, zagotovo več pomeni motivacija iz zunanosti, kamor spadajo denarne nagrade in bonitete. Tistim posameznikom, ki pa so s svojo plačo zadovoljni, več pomeni notranja motivacija, kamor spadata pohvala in zadovoljstvo. Vodja mora poznati svoje zaposlene, da ve, kako jih motivirati. Za delo v javni upravi tudi velja, da zaposlenega letno oceni vodja in je na podlagi dobrih ocen lahko uvrščen v višji plačilni razred, hkrati pa pridobi več dni dopusta. Vodja trdi, da zaposlenim povečujejo motivacijo razna druženja in športni dogodki. Pomemben je tudi teambuilding. Pred kratkim so njihovi zaposleni obiskali živalski vrt in šli na voden ogled mestnega jedra Ljubljane. Vodja doda: *»Druženja s koristnim namenom vedno so in vedno bodo«*.

Ko sva se pogovarjala o vplivu motivacije na učinkovitost zaposlenih, mi je pritrdila, da po njenem mnenju vpliva na učinkovitost pravi izbor vira motivacije. Ključnega pomena je tudi, da znajo zaposleni motivirati drug drugega. Vodja opozori, da se na oddelku pozna, da obstaja pomanjkanje motivacije med zaposlenimi znotraj določenih referatov. Sama

pravi, da je njen glavni vir motivacije dobro opravljeno delo. Pomembno ji je, da so projekti uspešno zaključeni v predvidenem roku, saj le tako prinašajo zadovoljstvo in koristi meščanom Mestne občine Ljubljana in drugim. Doda še, da je dobra plača dobrodošla, nikakor pa to ne more biti glavni vir motivacije. Na vprašanje, vezano na vidik pritiskov nadrejenih, mi je odgovorila, da so prisotni vplivi oziroma pritiski nadrejenih. Vodja oddelka mora tako naprej izvajati določen pritisk, predvsem z vidika realizacije časovnih okvirjev, če želi, da je delo pravočasno opravljeno. V primeru projektov s kratkim rokom izvedbe je naloga vodje, da pritiska na ljudi, da je delo opravljeno v zastavljenem roku. Na splošno pa mora vodja vedno zaščititi svoje zaposlene in tudi sama trdi, da svoje zaposlene zaščiti. Vodja se strinja, da ima stil vodenja vpliv na motivacijo in meni, da mora vodja motivirati zaposlene s svojim stilom vodenja kot tudi zgledom. Obstajajo pa primeri, da je zaposleni osebno nemotiviran. V takšnem primeru stil vodenja nima ključnega vpliva. Takšnemu zaposlenemu je pomembno samo, da opravi svoje osnovne delovne naloge. Ni motiviran za dodatne bonuse in nagrade. Na zaposlene, ki niso ambiciozni in nimajo želje po dokazovanju, ima stil vodenja zelo majhen vpliv. Vodja trdi, da mora znati motivirati tudi ostale vodje, ki so hierarhično pod njo, da tudi oni vedo, kako motivirati zaposlene na vseh ravneh.

3.4.2 Analiza anketnih vprašalnikov

Na začetku bom v tem poglavju predstavil rezultate anketnih vprašalnikov, ki sem jih izvedel ločeno, najprej z vodjo oddelka, nato pa še z zaposlenimi na oddelku. Vprašalnik za vodjo je vseboval samo vprašanja, vezana na avtentično vodenje, saj sem vprašanja vezana na konstrukt motivacije pridobil z intervjujem.

3.4.2.1 Rezultati anketnega vprašalnika z vodjo oddelka s področja avtentičnega vodenja

Na prvi vprašalnik mi je odgovarjala vodja Oddelka za finance in računovodstvo. Ta vprašalnik je sestavljen iz 18 vprašanj. Pri odgovorih je na razpolago Likertova merska lestvica z odgovori od ena do pet. Pri tem številka ena pomeni, da se vodja s trditvijo popolnoma ne strinja, številka pet pa, da se s trditvijo popolnoma strinja. Vodja je odgovorila na vsa vprašanja. Rezultate ankete sem prikazal na sliki 13.

Slika 13: Lastno zaznavanje avtentičnosti vodje oddelka v odstotkih



Vir: lastno delo.

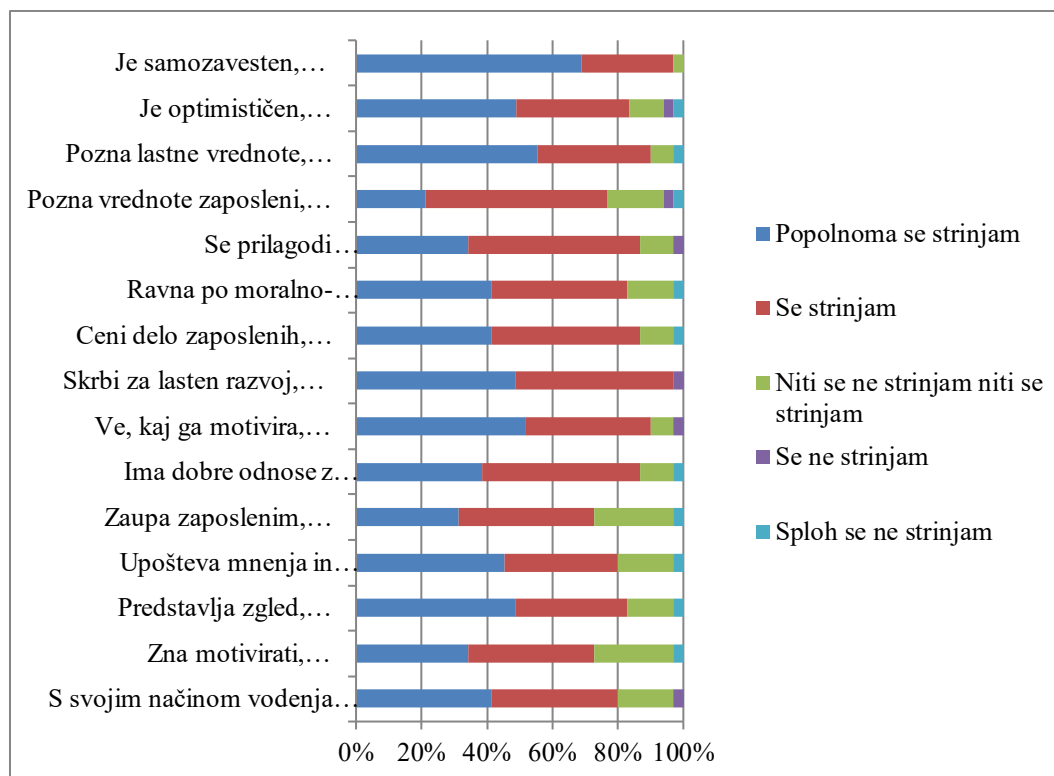
Vodja oddelka meni, da pri svojem delu ravna optimistično, ima dobro komunikacijo s svojimi zaposlenimi in pozna ter deluje po lastnih vrednotah in prepričanjih. Iz zgornje slike lahko razberemo, da se vodja smatra kot samozavestna oseba, ki se zna hitro prilagoditi spremembam. Popolnoma pozna svoje prednosti in slabosti ter ve, kaj jo motivira. Z zaposlenimi ima dobre odnose, deluje v njihovo dobro in pozna njihove vrednote. Svojim zaposlenim zaupa, jih motivira in poskrbi za pozitivno vzdušje v timu. Strinja se, da njeni osebni problemi ne vplivajo na razpoloženje v službi in na odnose s sodelavci. Vodja posluša mnjenja in predloge svojih zaposlenih in jih poskuša implementirati v delo.

3.4.2.2 Rezultati anketnega vprašalnika z zaposlenimi na oddelku s področja avtentičnega vodenja

Drugi anketni vprašalnik je bil namenjen zaposlenim na oddelku. V prvem delu vprašalnika bom predstavil rezultate s področja avtentičnega vodenja. Za ta del sem sestavil 15 vprašanj, ki se nanašajo na avtentično vodenje, dvanajst vprašanj pa na

avtentično sledenje. Pri tej anketi sem ponovno uporabil Likertovo mersko lestvico od ena do pet. Rezultati so prikazani na sliki 14.

Slika 14: Zaznavanje avtentičnosti vodje z vidika zaposlenih v odstotkih



Vir: lastno delo.

Na drugi anketni vprašalnik sem dobil odgovore od 29 zaposlenih na Oddelku za finance in računovodstvo. Zaposleni so ocenjevali vodjo oddelka glede na značilnosti, ki naj bi jih imel avtentični vodja. Zaposleni trdijo, da je njihova vodja samozavestna, optimistična in pozna lastne vrednote, saj se več kot 80 odstotkov vprašanih s temi trditvami popolnoma strinja ali se strinja. Ti odgovori kažejo, da so mnenja zaposlenih poenotena. Le dva zaposlena se z omenjenimi tremi trditvami sploh nista strinjala. Šest vprašanih oziroma 21 odstotkov se popolnoma strinja, da vodja pozna vrednote zaposlenih. Šestnajst zaposlenih oziroma 55 odstotkov vseh vprašanih se s trditvijo strinja. Pet oziroma 17 odstotkov se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, po en zaposlen pa se s trditvijo ne strinja oziroma se sploh ne strinja.

Z naslednjim vprašanjem, ki pravi, da se vodja prilagodi spremembam brez težav, se popolnoma strinja deset oziroma 34 odstotkov vprašanih. S trditvijo se strinja petnajst vprašanih, kar predstavlja 52 odstotkov vseh vprašanih. S trditvijo se niti ne strinjajo niti strinjajo trije vprašani, ki predstavljajo 10 odstotkov vprašanih. Dvanajst zaposlenih oziroma 41 odstotkov vseh vprašanih se popolnoma strinja s trditvijo, da njihova vodja pri

odločitvah ravna po moralno-etičnem občutku. Enako število zaposlenih se s trditvijo strinja. Štirje oziroma 14 odstotkov vprašanih se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo, samo en vprašan, kar predstavlja tri odstotke vseh vprašanih, pa se s to trditvijo sploh ne strinja. Iz teh odgovorov ugotavljam, da so mnenja zaposlenih enotna. Zaposleni trdijo, da se je vodja sposobna prilagoditi spremembam in da pri odločitvah ravna moralno-etično.

Pri tem vprašanju sem zaposlene vprašal, ali vodja ceni delo svojih zaposlenih. Dvanajst oziroma 41 odstotkov vseh vprašanih se s to trditvijo popolnoma strinja. Trinajst zaposlenih oziroma 45 odstotkov vseh se s trditvijo strinja. Trije vprašani, kar predstavlja deset odstotkov vseh, se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Samo en zaposlen, ki predstavlja tri odstotke vseh vprašanih, se s trditvijo ne strinja. Zelo podobne odgovore sem pridobil pri naslednjih dveh vprašanjih, kjer sem zaposlene vprašal, ali vodja skrbi za lasten razvoj in ve, kaj jo motivira. Štirinajst vprašanih oziroma 41 odstotkov vseh vprašanih se popolnoma strinja s tem, da vodja skrbi za lasten razvoj. Enako število vprašanih se s to trditvijo strinja. Samo ena oseba, ki predstavlja tri odstotke vseh vprašanih, se s to trditvijo ne strinja. S trditvijo, ki pravi, da vodja ve, kaj jo motivira, se popolnoma strinja petnajst vprašanih. Ti predstavljajo 52 odstotkov vseh vprašanih. Enajst oziroma 38 odstotkov vprašanih se s to trditvijo strinja. Dva vprašana, ki predstavljata sedem odstotkov vseh vprašanih, se s to trditvijo niti ne strinjata niti strinjata. Ena oseba, ki predstavlja tri odstotke vprašanih, se s to trditvijo ne strinja. Načeloma tudi pri teh trditvah ugotavljam poenotena mnenja zaposlenih. Trdijo, da vodja ceni delo zaposlenih. Ravno tako skrbi za lasten razvoj in ve, kaj jo motivira.

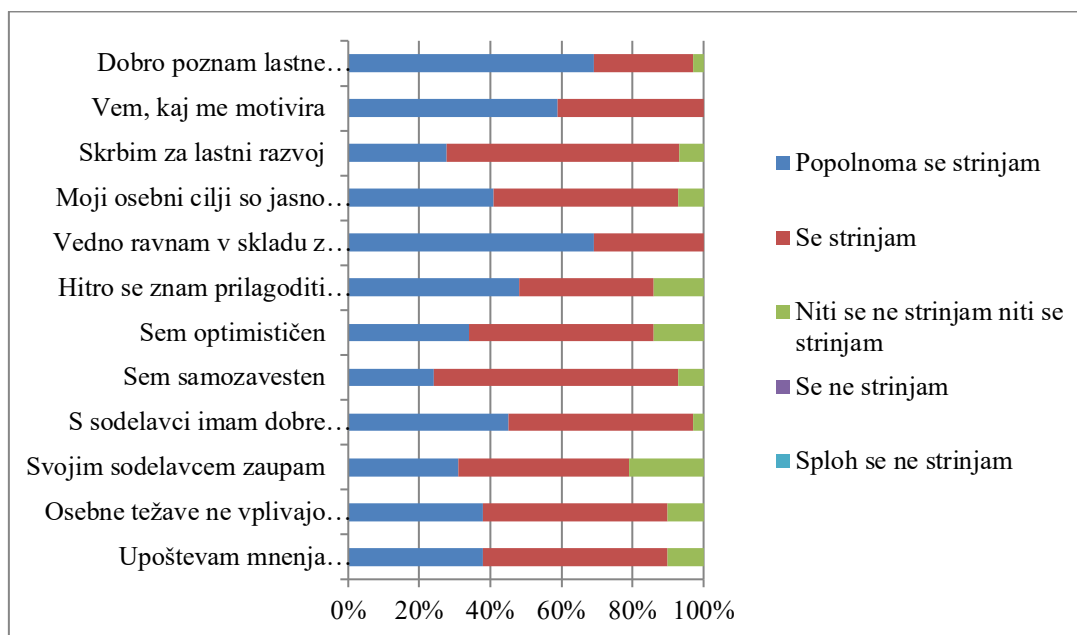
Pri tem vprašanju sem raziskoval, ali ima vodja dobre odnose z zaposlenimi. Enajst zaposlenih, ki predstavljajo 38 odstotkov vseh vprašanih, se popolnoma strinja, da ima vodja z zaposlenimi dobre odnose. Štirinajst zaposlenih oziroma 48 odstotkov vprašanih se s to trditvijo strinja. Trije zaposleni, ki predstavljajo deset odstotkov vprašanih, se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Eden oziroma trije odstotki vseh vprašanih pa se s to trditvijo sploh ne strinja. Pri naslednjem vprašanju sem preverjal, ali zaposleni menijo, da jim vodja zaupa. S to trditvijo se popolnoma strinja devet oziroma 31 odstotkov vseh vprašanih, dvanajst zaposlenih oziroma 41 odstotkov pa se s to trditvijo strinja. Sedem vprašanih, ki predstavljajo 24 odstotkov vseh, se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. En zaposlen, ki predstavlja tri odstotke vprašanih, pa se s trditvijo sploh ne strinja. Pri teh dveh vprašanjih ugotavljam, da ima vodja z zaposlenimi korektne odnose in z njimi dobro sodeluje. Zaposleni hkrati tudi trdijo, da jim vodja zaupa.

Pri naslednjem vprašanju sem zaposlene vprašal, ali njihova vodja upošteva mnenja in predloge zaposlenih. Trinajst zaposlenih oziroma 45 odstotkov vseh vprašanih se popolnoma strinja, da vodja upošteva mnenja in predloge zaposlenih. Deset oseb ali 34 odstotkov vprašanih se s to trditvijo strinja. Pet zaposlenih, ki predstavljajo 17 odstotkov vprašanih, se s to trditvijo niti ne strinja niti strinja. En vprašani, ki predstavlja tri odstotke vseh, pa se s to trditvijo popolnoma ne strinja. Z naslednjo trditvijo, ki pravi, da vodja

svojim zaposlenim predstavlja zgled, se popolnoma strinja štirinajst zaposlenih oziroma 48 odstotkov vseh vprašanih. Deset zaposlenih ali 34 odstotkov vprašanih se s to trditvijo strinja. Štirje vprašani, ki predstavljajo 14 odstotkov vseh, se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. En oziroma trije odstotki vseh vprašanih pa se s trditvijo sploh ne strinja. Pri vprašanju, ali zna vodja motivirati svoje zaposlene, je deset oseb oziroma 34 odstotkov vseh vprašanih odgovorilo z odgovorom »popolnoma se strinjam«. Enajst zaposlenih, ki predstavljajo 38 odstotkov vseh vprašanih, se s to trditvijo strinja. Odgovor »niti se ne strinjam niti se strinjam« je izbralo sedem zaposlenih oziroma 24 odstotkov. Samo en zaposlen, ki predstavlja tri odstotke, se s to trditvijo sploh ni strinjal. Ena najpomembnejših trditev v tem anketnem vprašalniku je, da ima vodja vpliv na motivacijo sledilcev. Kar dvanajst oziroma 41 odstotkov vseh vprašanih se je s to trditvijo popolnoma strinjalo, enajst ali 38 odstotkov pa se je strinjalo. Le pet zaposlenih, ki predstavljajo 17 odstotkov vseh vprašanih, se s to trditvijo ni niti ne strinjalo niti strinjalo, en posameznik, ki predstavlja tri odstotke vprašanih, pa se s trditvijo ni strinjal. Pri teh trditvah se mi zdi ključno, da so odgovori zaposlenih v večini enotni. Trdijo, da vodja zna motivirati svoje zaposlene in da s svojim načinom vodenja vpliva na njihovo motivacijo.

Če primerjam odgovore iz lastnega avtentičnega zaznavanja vodje oddelka in zaznavanja avtentičnosti vodje z vidika zaposlenih, lahko potrdim, da so tudi zaposleni skozi svoje odgovore potrdili avtentičnost svoje vodje. Določene minimalne razlike v odgovorih lahko opazimo pri zaznavanju poznavanja vrednot zaposlenih, zaupanja zaposlenim in sposobnosti motiviranja svojih zaposlenih. Pri teh trditvah so zaposleni odgovarjali malo bolj kritično, kot je samo sebe ocenila vodja. Zelo pomembno pri teh trditvah se mi zdi, da je skoraj 80 odstotkov vseh vprašanih odgovorilo, da vodja s svojim načinom vodenja pozitivno vpliva na njihovo motivacijo za delo. Na podlagi ugotovitev iz slik 13 in 14 spoznavam, da se odgovori zaposlenih ujemajo z odgovori, ki jih je podala vodja oddelka. Ugotavljam, da so zaposleni potrdili prisotnost avtentičnosti vodje.

Slika 15: Zaznavanje lastne avtentičnosti zaposlenih na oddelku



Vir: lastno delo.

V naslednjem delu vprašalnika sem ugotavljal lastno zaznavanje avtentičnosti zaposlenih. Pri prvem vprašanju sem zaposlene vprašal, ali poznajo lastne vrednote. Dvajset zaposlenih oziroma 69 odstotkov vseh vprašanih se popolnoma strinja, da dobro poznajo lastne vrednote. Osem vprašanih, ki predstavljajo 28 odstotkov, se s trditvijo strinja. En zaposlen, ki predstavlja tri odstotke vseh, pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Pri naslednjem vprašanju sem želel spoznati, ali zaposleni vedo, kaj jih motivira. Sedemnajst oseb oziroma 59 odstotkov vseh vprašanih se popolnoma strinja s trditvijo, da vedo, kaj jih motivira. 20 zaposlenih, ki predstavljajo 41 odstotkov vseh vprašanih, se s to trditvijo strinja. Osem vprašanih ali 28 odstotkov vseh se popolnoma strinja, da skrbijo za lasten razvoj. S to trditvijo se strinja devetnajst vprašanih oziroma 66 odstotkov vseh, dva zaposlena, ki predstavljata sedem odstotkov, pa se s trditvijo niti ne strinjata niti strinjata. Ugotavljam, da so odgovori zaposlenih pri obeh vprašanjih skladni.

V nadaljevanju sem ugotavljal, ali imajo zaposleni jasno zastavljene osebne cilje. Dvanajst anketirancev, ki prikazuje 41 odstotkov vseh vprašanih, se popolnoma strinja, da imajo jasno zastavljene osebne cilje. S to trditvijo se strinja petnajst zaposlenih oziroma 52 odstotkov vseh vprašanih, le dva anketiranca, ki prikazujeta sedem odstotkov, se s to trditvijo niti ne strinjata niti strinjata. V nadaljevanju sem zaposlene vprašal, ali pri svojem delu ravnajo v skladu z moralo. Dvajset zaposlenih oziroma kar 69 odstotkov vseh vprašanih se popolnoma strinja, da pri svojem delu vedno ravnajo v skladu z moralo. Devet oziroma 31 odstotkov vseh se s to trditvijo strinja. Z naslednjo trditvijo, ki pravi, da se zaposleni znajo prilagoditi spremembam, se popolnoma strinja štirinajst vprašanih oziroma 48 odstotkov vseh. Enajst oseb, ki predstavljajo 38 odstotkov vseh vprašanih, se s to

trditvijo strinja, štirje oziroma 14 odstotkov vseh pa se s trditvijo niti ne strinjajo, niti strinjajo. Iz odgovorov je razvidno, da imajo zaposleni jasno zastavljene cilje, pri delu ravnaajo v skladu z moralo in se znajo prilagoditi spremembam.

V nadaljevanju sem anketirance spraševal, ali so optimistični. Deset zaposlenih, kar predstavlja 34 odstotkov vseh vprašanih, se popolnoma strinja, da so optimistični. S to trditvijo se strinja petnajst zaposlenih oziroma 52 odstotkov vseh, štirje oziroma 14 odstotkov vprašanih pa se s to trditvijo niti ne strinja, niti strinja. Podobno so zaposleni odgovarjali pri trditvi, ali so samozavestni. Sedem vprašanih oziroma 24 odstotkov vseh se je popolnoma strinjalo, da so samozavestni. S to trditvijo se strinja dvajset vprašanih oziroma 69 odstotkov vseh, medtem ko se dva zaposlena ali sedem odstotkov vseh s to trditvijo niti ne strinja, niti strinja. Naslednja trditev se je navezovala na to, ali imajo zaposleni dobre odnose s svojimi sodelavci. Trinajst zaposlenih oziroma 45 odstotkov vseh vprašanih se popolnoma strinja, da imajo dobre odnose s sodelavci. Petnajst oziroma 52 odstotkov se s to trditvijo strinja. En vprašan, ki predstavlja tri odstotke vseh, pa se s trditvijo niti ne strinja, niti strinja. Zaposleni so na trditve odgovarjali kar enotno, trdili so, da so optimistični, samozavestni in imajo dobre medosebne odnose.

Na trditev *Svojim sodelavcem zaupam*, je devet zaposlenih, ki predstavljajo 31 odstotkov vseh vprašanih, odgovorilo z odgovorom »se popolnoma strinjam«. Štirinajst zaposlenih oziroma 48 odstotkov vprašanih se s to trditvijo strinja, šest zaposlenih ali 21 odstotkov vseh vprašanih pa se s to trditvijo niti ne strinja, niti strinja. S trditvijo *Osebne težave ne vplivajo na moje odnose s sodelavci* se popolnoma strinja enajst oziroma 38 odstotkov vseh, ki sem jih anketiral. Petnajst oseb oziroma 52 odstotkov anketirancev se s trditvijo strinja. Trije anketirani se pa s trditvijo niti ne, strinja niti strinja. Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali zaposleni upoštevajo mnenja svojih sodelavcev. Enajst vprašanih, ki predstavljajo 38 odstotkov vseh se popolnoma strinja, da upoštevajo mnenja sodelavcev. Petnajst zaposlenih, kar predstavlja 52 odstotkov vseh vprašanih, se s to trditvijo strinja. Trije vprašani, ki predstavljajo deset odstotkov vseh, pa se s trditvijo niti ne strinjajo, niti strinjajo. Ugotavljam, da so odgovori tudi tokrat poenoteni, zaposleni svojim sodelavcem zaupajo in upoštevajo njihova mnenja. Poleg tega v veliki večini trdijo, da njihove osebne težave ne vplivajo na odnose s sodelavci.

Če pogledamo primerjavo lastnega zaznavanja avtentičnosti vodje in zaznavanja avtentičnosti med zaposlenimi skozi slike 14 in 15, lahko ugotovimo, da je avtentično sledenje zaposlenih prisotno. Zaposleni so praktično na vse omenjene trditve odgovarjali pozitivno. Največji odstotek strinjanja sta imeli trditvi glede lastne motivacije in ravnanja pri delu v skladu z moralo. Izmed vseh trditev je največ odgovorov »niti se ne strinjam niti se strinjam« prejela trditev glede zaupanja med sodelavci. Pri vprašanju glede zaupanja do svojih zaposlenih je vodja odgovorila z odgovorom »se strinjam«, kar bi lahko razumeli, da vodja bolj zaupa svojim zaposlenim, kot si zaposleni zaupajo med seboj. Na splošno pa lahko skozi odgovore potrdim prisotnost lastne avtentičnosti zaposlenih.

3.4.2.3 Rezultati anketnega vprašalnika z zaposlenimi na oddelku s področja motivacije

V drugem delu vprašalnika sem za zaposlene sestavil 19 vprašanj, ki se navezujejo na konstrukt motivacije. Uporabil sem Likertovo mersko lestvico od ena do pet. Začetno vprašanje v tabeli 10 se nanaša na pomembnost vloge motivacije na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana.

Tabela 10: Pomembnost vloge motivacije v timu

Odgovor	Q3e: Znotraj mojega tima je motivacija pomemben dejavnik.
Sploh se ne strinjam	1 (3 %)
Se ne strinjam	0 (0 %)
Niti se ne strinjam niti se strinjam	2 (7 %)
Se strinjam	15 (52 %)
Popolnoma se strinjam	11 (38 %)
Skupaj	29 (100 %)

Vir: lastno delo.

Od skupno 29 zaposlenih je s »popolnoma se strinjam« odgovorilo enajst zaposlenih, petnajst pa se jih je s trditvijo strinjalo. Skupno se s trditvijo *Znotraj mojega tima je motivacija pomemben dejavnik* strinja kar 90 % vseh vprašanih. Samo eden izmed anketirancev se s to trditvijo sploh ne strinja.

Pri naslednjih dveh vprašanjih sem ugotavljal, ali so za zaposlene bolj pomembne zunanje nagrade, kamor spadajo materialne nagrade oziroma denar, ali pa jim več pomenijo notranje nagrade. V tabeli 11 sem prikazal rezultate odgovorov.

Tabela 11: Notranja in zunanja motivacija zaposlenih

Odgovor	Q3a: Motivirajo me notranje nagrade (zadovoljstvo, pohvale).	Q3b: Motivirajo me zunanje nagrade (materialne nagrade, denar).
Sploh se ne strinjam	0 (0 %)	0 (0 %)
Se ne strinjam	0 (0 %)	2 (7 %)
Niti se ne strinjam niti se strinjam	1 (3 %)	1 (3 %)
Se strinjam	11 (38 %)	9 (31 %)
Popolnoma se strinjam	17 (59 %)	17 (59 %)
Skupaj	29 (100 %)	29 (100 %)

Vir: lastno delo.

V tabeli 10 vidimo, da so zaposlenim na oddelku približno enako pomembni obe vrsti nagrad. S »popolnoma se strinjam« je pri obeh vrstah nagrad odgovorilo sedemnajst zaposlenih, kar predstavlja 59 odstotkov anketiranih. S »se strinjam« je višji odstotek vprašanih odgovoril pri notranjih nagradah, kamor spadajo pohvale in zadovoljstvo. S to trditvijo se je strinjalo enajst zaposlenih, kar predstavlja 38 odstotkov vseh vprašanih. Na drugi strani pa se je z zunanjimi nagradami strinjalo devet zaposlenih oziroma 31 odstotkov vseh vprašanih. Na podlagi tega lahko rečemo, da so notranje nagrade zaposlenim pomembnejše oziroma jih bolj motivirajo kot zunanje nagrade. Zanimiva je ugotovitev, da se dva zaposlena oziroma sedem odstotkov vseh vprašanih ne strinja s trditvijo, da jih motivirajo zunanje nagrade.

Pri naslednji trditvi sem ugotavljal, kako pomembna je medsebojna motivacija sodelavcev na oddelku. Odgovore sem prikazal v tabeli 12.

Tabela 12: Motivacija v timu

Odgovor	Q3d: Pomembna mi je motivacija za delo med zaposlenimi.
Sploh se ne strinjam	0 (0 %)
Se ne strinjam	0 (0 %)
Niti se ne strinjam niti se strinjam	1 (3 %)
Se strinjam	12 (41 %)
Popolnoma se strinjam	16 (55 %)
Skupaj	29 (100 %)

Vir: lastno delo.

Ugotovil sem, da je motivacija znotraj Oddelka za finance in računovodstvo pomembna. Nihče od vprašanih se ni strinjal s trditvijo, da jim motivacija med sodelavci ni pomembna. Kar 55 odstotkov vprašanih oziroma šestnajst vprašanih se je s trditvijo popolnoma strinjalo. Dvanajst oziroma 41 odstotkov zaposlenih pa se je s trditvijo strinjalo. Samo en zaposlen, kar predstavlja tri odstotke vseh vprašanih, se s trditvijo ni niti ne strinjal niti strinjal.

Pri spodnjih treh vprašanjih sem ugotavljal obstoječo motiviranost na delovnem mestu zaposlenih. V tabeli 13 so predstavljeni rezultati.

Tabela 13: Motiviranost zaposlenih na delovnem mestu

Odgovor	Q3c: Na delo prihajam motiviran.	Q3f: V primerjavi s svojimi sodelavci sem obravnavan pošteno (z vidika izobrazbe, plače ...).	Q3h: Menim, da dobra/visoka motiviranost veliko doprinese k uspehu.
Sploh se ne strinjam	0 (0 %)	1 (3 %)	0 (0 %)
Se ne strinjam	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)
Niti se ne strinjam niti se strinjam	4 (14 %)	2 (7 %)	0 (0 %)
Se strinjam	21 (72 %)	19 (66 %)	7 (24 %)
Popolnoma se strinjam	4 (14 %)	7 (24 %)	22 (76 %)
Skupaj	29 (100 %)	29 (100 %)	29 (100 %)

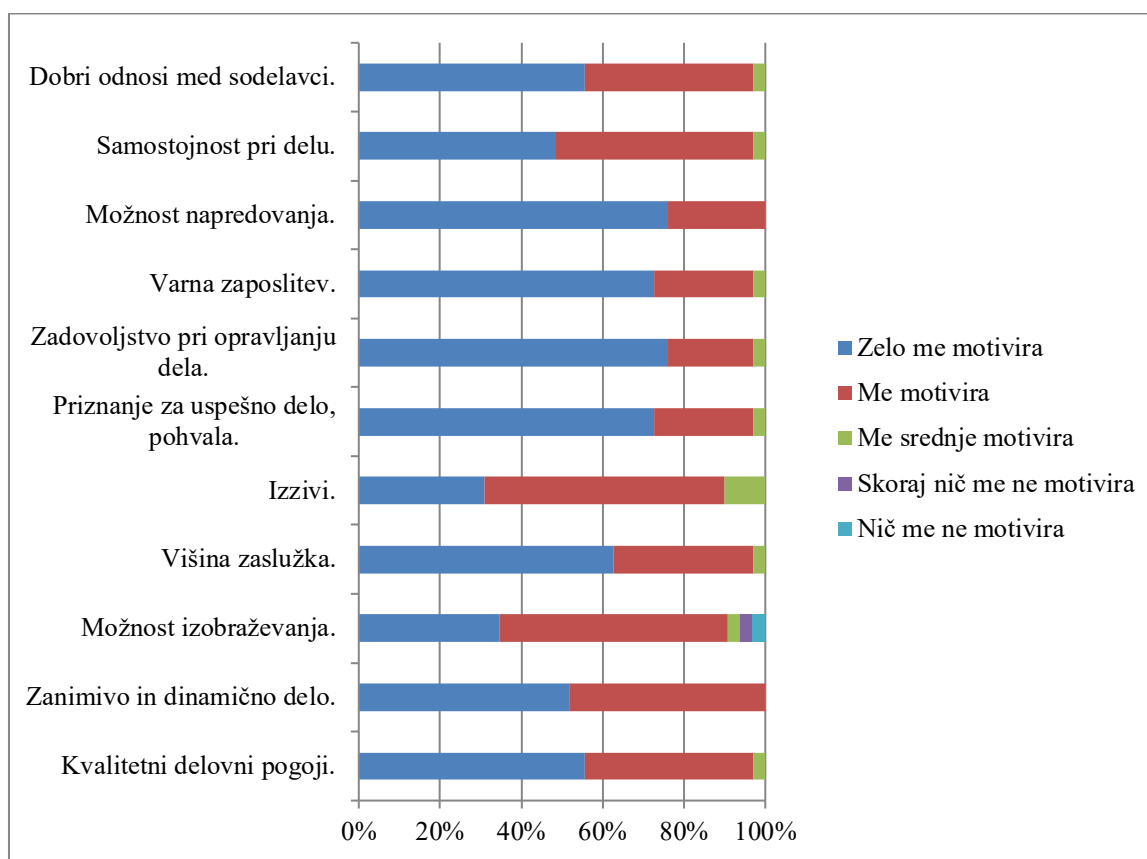
Vir: lastno delo.

S trditvijo *Na delo prihajam motiviran* se popolnoma strinjajo štirje oziroma 14 odstotkov vseh vprašanih. S to trditvijo se strinja enaindvajset oziroma 72 odstotkov vseh zaposlenih, kar je spodbuden podatek. Štirje vprašani, kar predstavlja 14 odstotkov vseh, se s trditvijo niti ne strinjajo, niti strinjajo. Glede na to, da ni nihče od vprašanih odgovoril na to vprašanje s »se ne strinjam« ali »se sploh ne strinjam«, ugotavljam, da zaposleni na delo prihajajo motivirani.

S trditvijo *V primerjavi s svojimi sodelavci sem obravnavan pošteno (z vidika izobrazbe, plače ...)* se je popolnoma strinjalo sedem oziroma 24 odstotkov vseh vprašanih. Kar devetnajst oziroma 66 odstotkov anketirancev se je z zgornjo trditvijo strinjalo. Samo en vprašan se s trditvijo sploh ni strinjal. Pri tem vprašanju ugotavljam, da zaposleni v večini menijo, da so z vidika izobrazbe in plače obravnavani pošteno v primerjavi s sodelavci.

S trditvijo *Menim, da dobra/visoka motiviranost veliko doprinese k uspehu* se je popolnoma strinjalo kar dvaindvajset zaposlenih oziroma 76 odstotkov vseh vprašanih. S trditvijo se strinja sedem vprašanih, kar predstavlja 24 odstotkov vseh. Nihče izmed vseh vprašanih se s to trditvijo niti ne strinja niti strinja, ne strinja oziroma sploh ne strinja. Pri tem odgovoru ugotavljam, da se zaposleni zavedajo, da je visoka motiviranost zelo pomemben dejavnik, ki doprinese k uspehu. Slika 16 prikazuje, kako pomembni so različni dejavniki motivacije za zaposlene na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana.

Slika 16: Pomembnost motivacijskih dejavnikov zaposlenih na oddelku v odstotkih



Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da zaposlene najbolj motivirajo predvsem možnost napredovanja, varna zaposlitev, višina zaslužka in priznanje za uspešno delo. Hkrati ugotavljam, da zaposlene manj motivirajo izzivi in samostojnost, ki jo imajo pri delu. Ugotavljam, da so zaposleni manj naklonjeni izzivom, ki jih srečujejo v službi ter možnosti izobraževanja. Jih pa motivira možnost napredovanja, zadovoljstvo v službi ter varna zaposlitev.

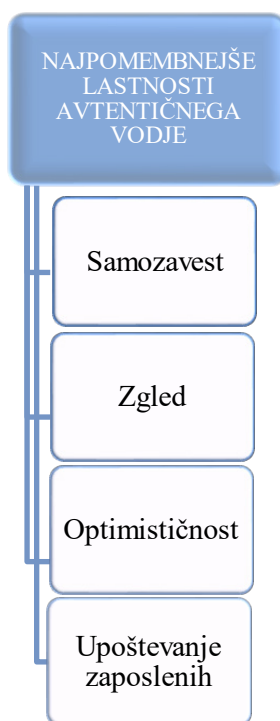
3.5 Zaključne ugotovitve raziskave

V zadnjem delu magistrske naloge bom na osnovi vseh pridobljenih ugotovitev, tako sekundarnih kot primarnih virov, oblikoval povezanost med avtentičnim vodenjem in motivacijo. Na podlagi tega bom tudi ugotovil, ali drži temeljna teza, ki sem si jo zastavil na začetku naloge. Nato bom odgovoril na vseh pet raziskovalnih vprašanj, katera so me vodila skozi pisanje magistrskega dela.

3.5.1 Medsebojna povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo

Iz odgovorov, pridobljenih z anketnimi vprašalniki in intervjujem, ugotavljam, da je na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana prisotno avtentično vodenje. Iz odgovorov vprašalnika za zaposlene ugotavljam, da so ti svojo vodjo ovrednotili z lastnostmi, ki jasno prikazujejo avtentičnega vodjo. Najpomembnejše lastnosti, ki so jih zaposleni ovrednotili za svojo vodjo, so bili samozavest, zgled, optimističnost in upoštevanje zaposlenih. Zaposleni so mnenja, da takšne lastnosti odražajo uspešnega vodjo, ki ima hkrati avtoriteto in čut za svoje podrejene. Štiri najpomembnejše lastnosti iz raziskave sem prikazal na sliki 17.

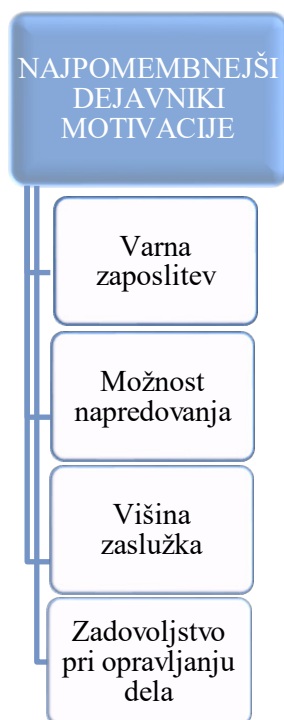
Slika 17: Najpomembnejše lastnosti avtentičnega vodje



Vir: lastno delo.

Iz rezultatov hkrati ugotavljam, da dejstvo, da zaposleni zaznavajo avtentično vodenje, vpliva na višjo stopnjo njihove motivacije. Iz raziskovalnega dela motivacije sem povzel nekaj glavnih dejavnikov motivacije, ki so jih zaposleni izbrali kot najpomembnejše. Po njihovem mnenju so glavni dejavniki varna zaposlitev, možnost napredovanja in višina zaslužka. Dejavniki, kot so izzivi na delovnem mestu in možnost izobraževanja, so dosegali manjšo pomembnost. Štiri glavne dejavnike sem prikazal na sliki 18. Z raziskavo sem prišel do zanimive ugotovitve, ki pravi, da so zunanje in notranje nagrade zaposlenim skoraj enako pomembne. Le majhen odstotek odgovorov je prevladal v smeri notranjih nagrad, kamor spadajo pohvale in zadovoljstvo.

Slika 18: Najpomembnejši dejavniki motivacije



Vir: lastno delo.

Na podlagi omenjenega ugotavljam, da obstaja smiselna povezava med obema konstruktoma. Raziskava je pokazala, da navzočnost avtentičnega vodenja pri vodji pripelje do višje stopnje motivacije pri zaposlenih, kar nedvomno vodi v boljše rezultate in uspešnejše delo.

3.5.2 Ugotovitve preverjanja temeljne teze naloge

Temeljna teza, ki sem jo oblikoval v začetku magistrske naloge, se glasi: Avtentično vodenje je na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana prisotno in je pozitivno povezano z motivacijo zaposlenih na oddelku. Na podlagi pridobljenih odgovorov iz anket in intervjuja potrjujem tezo. Ugotavljam, da teza drži, saj je avtentično vodenje na Oddelku za finance in računovodstvo prisotno in pozitivno vpliva na motivacijo.

3.5.3 Ugotovitve raziskovalnih vprašanj

Na osnovi analize odgovorov iz raziskave bom odgovoril na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavil v začetku pisanja magistrskega dela. Ravno omenjena raziskovalna vprašanja so me vodila skozi pisanje celotne naloge.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali in v kolikšni meri je avtentično vodenje prisotno pri vodenju oddelka Mestne občine Ljubljana?

Skozi intervju, ki sem ga izvedel z vodjo oddelka, sem spoznal, da ima njeno vodenje določene značilnosti, ki se navezujejo na avtentično vodenje. To so mi potrdili tudi rezultati ankete, ki sem jo izvedel z zaposlenimi na oddelku. Zaposleni so odgovorili, da je njihova vodja samozavestna, optimistična in pozna svoje lastne vrednote. Strinjali so se, da vodja upošteva mnjenja in predloge zaposlenih ter jim predstavlja zgled. Skozi rezultate analize ugotavljam, da se vodja posveča tudi samozavedanju, zaupa v lastne vrednote, veliko gradi na komunikaciji in svojim zaposlenim predvsem skuša predstavljati zgled. Na splošno so mi odgovori zaposlenih na trditve glede zaznavanja avtentičnosti vodje pritrdili, da je vodja avtentična oziroma, da je avtentično vodenje na oddelku res prisotno.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali in v kolikšni meri so zaposleni na oddelku Mestne občine Ljubljana motivirani?

Skozi analizo odgovorov lahko rečem, da so zaposleni na oddelku motivirani. Opazil sem, da se zavedajo odgovornosti in pomembnosti svojega dela. Motivirani so tako zaradi notranjih kot zunanjih nagrad. Kar 90 odstotkov vprašanih je pritrdilo, da jim je znotraj njihovega tima motivacija zelo pomemben dejavnik. Zaposleni se strinjajo, da so z vidika plače in izobrazbe v primerjavi s svojimi sodelavci obravnavani pošteno. Na to raziskovalno vprašanje lahko zagotovo odgovorim pritrdilno, saj mi je kar 86 odstotkov vseh vprašanih zaposlenih odgovorilo, da na delo prihajajo motivirani.

Raziskovalno vprašanje 3: Kateri dejavniki motivacije so najpomembnejši pri zaposlenih na oddelku Mestne občine Ljubljana?

Iz odgovorov, ki sem jih pridobil iz analize, ugotavljam, da zaposlene motivira več motivacijskih dejavnikov. Najbolj jih motivirajo možnost napredovanja, varna zaposlitev in priznanje oziroma pohvala za uspešno delo. Prav tako je visok odstotek zaposlenih odgovoril, da jih motivira višina zaslužka. Zelo zanimiva mi je bila ugotovitev, da zaposlene pri delu najmanj motivirajo izzivi na delovnem mestu in možnosti izobraževanja.

Na osnovi tega ugotavljam, da so zaposlenim več pomenijo notranje nagrade v primerjavi z zunanjimi. Tukaj velja omeniti stališče vodje oddelka, ki trdi, da so zunanje nagrade navadno pomembnejše tistim zaposlenim, ki prejemajo nižjo plačo. Notranje nagrade pa so navadno pomembnejše tistim, ki so zadovoljni s svojo plačo. To stališče vodje se mi zdi zelo smiselno. Sama vodja pa trdi, da njo osebno najbolj motivira dobro opravljeno delo.

Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način vodja oddelka v Mestni občini Ljubljana motivira zaposlene?

Glede na analizo intervjuja, ki sem ga opravil z vodjo oddelka, lahko trdim, da vodja za motivacijo uporablja tako zunanje kot notranje dejavnike motivacije. Vodja motivira svoje zaposlene s pohvalami. Zaposlenim, ki so sposobni in nadpovprečni pri svojem delu, se omogoča možnost napredovanja in dodatnega izobraževanja. Z možnostjo napredovanja pa se zaposlenim odpre tudi možnost za višjo plačo. Vodja upošteva mnenja in ideje zaposlenih, v kolikor so izvedljive. Vodja trdi, da če je vodja samozavesten, delaven in odgovoren, postanejo samozavestni, odgovorni in delavni tudi zaposleni. Tukaj velja omeniti, da se motivacijo spodbuja z vsakoletnim ocenjevanjem zaposlenih. Visoke ocene pripeljejo zaposlenega do višjih plačilnih razredov in več dni dopusta. Vodja neformalno motivira zaposlene tudi z različnimi druženji, ki izboljšujejo njihove medsebojne odnose. Tukaj mislim predvsem na družabne oziroma športne dogodke, ki so namenjeni vsem zaposlenim.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali koncept avtentičnega vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih na oddelku Mestne občine Ljubljana?

Ob zaključku raziskave ugotavljam, da avtentično vodenje zagotovo vpliva na motivacijo v oddelku. To sem opazil tudi v tem, da so se odgovori, vezani na motivacijo, hkrati navezovali na avtentično vodenje. Od vodje zaposleni prevzemajo značilnosti, kar nakazuje na avtentično sledenje. Sledenje zaposlenih prej omenjenih značilnosti vodi do večje motivacije. To lahko potrdim tudi s tem, da je kar 79 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da stil vodenja zagotovo vpliva na njihovo motivacijo za delo. Hkrati je kar 82 odstotkov vseh vprašanih zaposlenih odgovorilo, da jim njihova vodja predstavlja zgled. Mislim, da lahko s tem zagotovo potrdim to raziskovalno vprašanje. Skozi odgovore vodje in zaposlenih lahko potrdim, da oddelk deluje zelo dobro, dobri so tudi odnosi med vodjo in zaposlenimi. Do tega pa so pripeljali jasno zastavljeni cilji in uspešno vodenje.

SKLEP

V današnjem času se podjetja srečujejo s potrebo po nenehnem prilagajanju hitro razvijajočemu se okolju, ki je zelo nepredvidljivo. Zato je pomembno, da se zna vsaka organizacija hitro odzvati in prilagoditi na spremembe. Podjetja se morajo v teh časih še posebej posvečati zaposlenim, saj ravno oni prinašajo dodano vrednost organizaciji. Današnje organizacije morajo imeti na svojih vodstvenih položajih avtentične vodje, saj se ravno avtentično vodenje kaže kot najboljši način vodenja. Takšni vodje znajo zgraditi najboljši odnos z zaposlenimi. Vedo, kako oblikovati optimizem in dobro klimo v organizaciji. Avtentični vodja zna pridobiti obojestransko zaupanje in vzpostaviti spoštovanje med vodjem in zaposlenimi. Vodja zna s svojo poštenostjo in samozavestjo prepričati zaposlene, da mu sledijo. Poleg vsega tega mora poznati pomen motivacije zaposlenih in prepoznati ter uporabiti pravilne pristope za njihovo motiviranje.

V **prvem delu** naloge sta mi bili v pomoč domača in predvsem tuja literatura. V začetku tega dela sem ovrednotil vodenje. Nato sem nadaljeval s predstavitvijo konstrukta avtentičnosti. Predstavil sem nekaj glavnih prispevkov, ki so jih napisali različni pomembni avtorji s področja avtentičnosti. Dotaknil sem se elementov avtentičnega vodenja, kjer sem podrobneje opisal elemente. Poglobil sem se tudi v to, katere sposobnosti in značilnosti ima avtentični vodja.

Drugi del naloge govori o konceptu motivacije. Teoretično znanje sem tudi tukaj pridobil tako iz tuje kot domače literature. Na začetku sem opredelil koncept motivacije. Nadaljeval sem z opredelitvijo potreb in motivov. V nadaljevanju sem predstavil glavne, najpomembnejše motivacijske teorije. Opredelil sem dejavnike motivacije, tako denarne kot nedenarne. Na koncu poglavja sem se posvetil pristopom motiviranja.

Tretji del magistrskega dela je v celoti povezan z raziskavo. Na začetku sem na kratko predstavil Mestno občino Ljubljana in njen Oddelek za finance in računovodstvo. Ugotavljal sem, ali je avtentično vodenje prisotno pri vodenju oddelka in kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na motivacijo v oddelku. Poleg tega sem ugotavljal ali obstaja povezava med motivacijo in vodenjem, ki je avtentično. Z vodjo oddelka sem izvedel intervju in anketni vprašalnik. Z zaposlenimi pa sem izvedel anketni vprašalnik z vprašanji iz obeh konceptov. V zaključku tega dela sem naredil analizo in interpretacijo rezultatov ter predstavil ugotovitve.

S tem, ko sem iz prvega in drugega dela naloge uspešno pridobil teoretično znanje in opravil raziskavo, sem osvojil zastavljen **cilj naloge**, saj sem tako preučil koncepta avtentičnega vodenja in motivacije na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana. Končne ugotovitve so mi potrdile **temeljno tezo**, ki trdi, da je avtentično vodenje na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana prisotno in vpliva na motivacijo zaposlenih na oddelku. Poleg tega sem dobil odgovore na vprašanja, ki sem si jih zastavil v začetku naloge. Ugotovil sem, da je avtentično vodenje na oddelku prisotno, predstavil sem glavne dejavnike motivacije zaposlenih, opredelil vse najpomembnejše dejavnike motivacije in ugotavljal povezavo med avtentičnim vodenjem ter motivacijo. Moje ugotovitve kažejo, da avtentično vodenje nedvomno pripelje do višje motivacije zaposlenih in boljših rezultatov v organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
2. Amzat, I. H., Don, Y., Fauzee, S. O., Hussin, F. & Raman, A. (2017). Determining Motivators and Hygiene Factors among Excellent Teachers in Malaysia: An Experience

- of Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 78–97.
3. Asadullah, A., Juhdi, N. B., Islam, M. N., Ahmed, A. A. & Abdullah, A. (2019). The Effect of Reinforcement and Punishment on Employee Performance. *ABC Journal of Advanced Research*, 8(2), 47–58.
 4. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
 5. Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006). *The high impact leader*. New York: McCraw-Hill.
 6. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
 7. Avolio, B. J., Luthans, F., Gardner, W. L., Walumbwa, F. & May, D. R. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
 8. Azanza, G., Moriano, J. A. & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employee's job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45–50.
 9. Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296–311.
 10. Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A. & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114–133.
 11. Chappelow, C., Fleenor, J. W. & Taylor, S. (2020). *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback* (2. izd.). San Francisco: Pfeiffer, Center for Creative Leadership.
 12. Chaudhary, R. & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071–2088.
 13. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
 14. De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. & Mujtaba, B. G. (2018). Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20–32.
 15. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
 16. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 17. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
 18. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M. & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
 19. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji management in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Diddams, M. & Chang, G. C. (2012). Only Human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603.
22. 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. *Leadership Quarterly* 16(3), 343–72.
23. Ghazali, B. & Baba. A. (2017). Influence of Organizational Justice on Motivation of Public. *International Journal of Management Research & Review*, 7(9), 913–925.
24. Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. & Vangronsveld, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review* 6(1), 36–41.
25. Glowacki-Dudka, M. & Griswold, W. (2016). Embodying Authentic Leadership Through Popular Education at Highlander Research and Education Center. *Adult Learning*, 27(3), 105–112.
26. Grošelj, M. (2016). *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Grubiša, N. & Kodelja, M. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona.
28. Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
29. Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's Two Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers?. *Public Organization Review*, 18(3), 329–343.
30. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
31. Jackson, N. & Dunn-Jensen, L. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to built for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273–284.
32. Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254.
33. Jiang, H. & Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243.
34. Joo, B. K. & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463–481.
35. Kanfer, R. & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(136), 6–19.

36. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
37. Kinsler L. (2014). Born to be me ... who am I again? The development of Authentic Leadership using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness. *International, Coaching Psychology Review*, 9(1), 92–105.
38. Kollmann, T., Stockmann, C., Kensbock, J. M. & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101–115.
39. Krznarič, R. (2015). *Kako najti polnovredno delo*. Ljubljana: Medijski partner.
40. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči vodenjstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
41. Lesko Bošnjak, L., Mabić, M. & Musa, D. (2017). Non-material strategies for motivation of employees in IT sector. *International Scientific Conference on IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture* (str. 689-695). Budimpešta: ITEMA.
42. Levesque-Côté, J., Fernet, C. & Morin A. J. S. (2020). On the motivational nature of authentic leadership practices: a latent profile analysis based on self-determination theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 178–194.
43. Lishchinsky, O. S. & Gazenfrantz, T. V. (2015). Authentic leadership strategies in support of mentoring processes. *School Leadership & Management*, 35(2), 183–201.
44. Lloyd, R. & Mertens, D. (2018). Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context. *International Management Review*, 14(1), 24–37.
45. Lloyd-Walker, B. & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383–395.
46. Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
47. Luthans F., Luthans K. W. & Luthans B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
48. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 214-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
49. Mestna občina Ljubljana. (2017). *Organigram Mol*. Pridobljeno 6. septembra 2021 iz <https://www.ljubljana.si/sl/mestna-obcina/mestna-uprava-mu-mol/>.
50. Mestna občina Ljubljana. (brez datuma a). *Oddelek za finance in računovodstvo*. Pridobljeno 6. septembra 2021 iz <https://www.ljubljana.si/sl/mestna-obcina/mestna-uprava-mu-mol/oddelki/oddelek-za-finance-in-racunovodstvo/>.
51. Mestna občina Ljubljana. (brez datuma b). *Predstavitev Mestne občine Ljubljana v številkah*. Pridobljeno 6. septembra 2021 iz <https://www.ljubljana.si/sl/o-ljubljani/ljubljana-v-stevilkah/statisticne-publikacije/>

52. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
53. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
54. Mrak, M. K. & Kvasić S. (2021). The mediating role of hotel employees' job satisfaction and performance in the relationship between authentic leadership and organizational performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 97–110.
55. Narcikara, E. & Zehir, C. (2016). Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 250–258.
56. Nguyen, P. T., Yandi, A. & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: Motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation. *Dinasti international Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645–662.
57. Oh, J. & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 912–926.
58. Olaniyan, O. S. & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163–171.
59. Oluwakayode O., Clinton E., Stanley A. & Subi S. (2017). A review and application of McGregor's theory X & theory Y in business research. *1st Covenant University Conference on Entrepreneurship: Entrepreneurship and the Knowledge Economy* (str. 245–265). Ogun State: Covenant University Press.
60. Paaís, M. & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
61. Paris, K. V., Howell, R. M. & Smith, E. R. (2018). Employee Total Motivation (ToMo): A Key Performance Indicator of Customer Satisfaction. *Paper of Merit*, 26(1), 16–27.
62. Phillips, C. (2018). How to maximize employee health and productivity: Maslow's 'hierarchy of needs' shows how individual needs affect the work environment. *New Hampshire Business Review*. 40(5), 20–21.
63. Pinzaru, F., Mihalcea, A. & Zbucnea, A. (2017). Recruiting and Motivation Millennials: Empirical Insights for Managers. *Proceedings of the 11th international management conference* (str. 729-737). Bucharest: Faculty of Management, Academy of Economic Studies.
64. Rauthmann, J. F. (2016). Motivational factors in perception of psychological situation characteristics. *Social & Personality Psychology Compass*, 10(1), 92–108.

65. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
66. Ribeiro, N., Duarte, A. P. & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 67(9), 1585–1607.
67. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
68. Qureshi, M. A. & Hassan, M. (2019). Authentic Leadership, Ethical Climate & Workplace Incivility: How Authentic Leadership Prevents Deviant Work Behavior - A Case from Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(1), 144–163.
69. Stanishhev, M. (2017). Fostering Innovations through Authentic leadership. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(1), 106–115.
70. Tao, W., Song, B., Ferguson, M. A. & Kochhar, S. (2018). Employees' prosocial behavioral intentions through empowerment in CSR decision-making. *Public Relations Review*, 44(5), 1–14.
71. Terry, T. L. (2019). *Relationship Between Follower's Perceptions Of Authentic Leadership Regarding Job Involvement And Organizational Commitment* (doktorska disertacija). Virginia: Regent University.
72. Thomas, K. W. (2000). Intrinsic motivation and how it works. *Training*, 37(10), 130–135.
73. Tjosvold, D., Wong, A. S. H. & Chen, N. Y. F. (2019). Managing Conflict for Effective Leadership and Organizations, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.
74. Turabik, T. & Baskan, G. A. (2015). The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055–1063.
75. Uddin, M. R., Hoque, N., Ibrahim, M. & Mamun, A (2014). Work Motivation: A Study on Regular and Part-time Employees of Bangladesh. *International Journal of Management and Business Research*, 4(3), 235–245.
76. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II.: Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
77. 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.
78. Wang, D., Kan, W., Qin, S., Zhao, C., Sun, Y., Mao, W., Bian, X., Ou, Y., Zhao, Z. & Hu, Y. (2021). How authentic leadership impacts on job insecurity: The multiple mediating role of psychological empowerment and psychological capital. *Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 37(1), 60–71.
79. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.

80. Wernsing, T. (2018). Leader Self-Awareness and Follower Psychological Empowerment Across Cultures. V *Authentic Leadership and Followership* (str. 3–32). London: Palgrave Macmillan.
81. Williams, C. (2009). *Principles of Management*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
82. Zavrtanik, P., Juriševič, Ž. & Penger S. (2018). Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja. *Revija HR&M*. 4(19), 14–17.
83. Zhang, S., Bowers, A. J. & Mao, Y. (2021). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 768–785.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z vodjo Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana

Strukturiran intervju za vodjo oddelka

1. Koliko časa ste že zaposleni v organizaciji in koliko časa ste vodja oddelka?
2. Kaj menite, kakšna vodja ste (na kakšen način vodite)?
3. Ali ste seznanjeni s konceptom avtentičnega vodenja? Če DA, ali menite, da svoje zaposlene vodite v skladu z omenjenim konceptom?
4. Ali sta pri vašem vodenju prisotna samozavest in optimizem? Kaj pa pri zaposlenih?
5. Katere vrednote naj bi po vašem mnenju imel vsak vodja? Ali tudi vi vodite v skladu z omenjenimi vrednotami?
6. Kako poskrbite za lasten vodstven razvoj?
7. Ali imate jasno zastavljene osebne cilje?
8. Poznamo notranjo (zadovoljstvo, pohvale, dosežki) in zunanjo motivacijo (denarne nagrade, bonitete). Po vašem mnenju, katera vrsta motivacije je pri zaposlenih pomembna. Zakaj?
9. Kako vi motivirate zaposlene (ali obstajajo dejavnosti za spodbuditev motivacije)?
10. Ali bi po vašem mnenju lahko rekli, da ima motivacija vpliv na učinkovitost?
11. Ali bi rekli, da je znotraj organizacije važno medsebojno motiviranje med sodelavci in ne samo motiviranje s strani vodje?
12. Kaj vas motivira za delo?
13. Ali so prisotni pritiski nadrejenih in v kolikšni meri vplivajo na vaše vrednote in stil vodenja?
14. Kako se vaše vodenje kaže v kriznih situacijah? Kako rešite konflikte?
15. Ali med vami kot vodjo in zaposlenimi poteka odprto komuniciranje?
16. Ali upoštevate mnenja zaposlenih in ravnate v njihovem najboljšem interesu?
17. Ali pri delu ravnate po svojih prepričanjih in v skladu z moralno-etičnimi načeli?
18. Ali s svojimi zaposlenimi delite pomembne informacije o delu/organizaciji?
19. Poznate svoje slabosti in ali jih pokažete zaposlenim?
20. Ali ste strinjate s trditvijo, da iskren in odgovoren vodja pridobiva in gradi zaupanje zaposlenih?
21. Na kaj ste pri svojem vodenju ponosni in kaj bi spremenili?
22. Bi lahko potrdili, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih?

Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene na Oddelku za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana

Sem Blaž Šuštar, študent drugega letnika magistrskega študija Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela z naslovom *Analiza avtentičnega vodenja in motivacije na primeru Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana* raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja, motivacijo in povezavo med njima. Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov. Prvi in drugi sklop se navezujeta na avtentično vodenje, tretji pa na motivacijo. Anketa je anonimna. Izpolnjevanje vprašalnika Vam bo vzelo približno 10 minut. Odgovori iz vprašanj bodo uporabljeni samo za namene študija.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

Blaž Šuštar

I. sklop: Avtentično vodenje

Prosim Vas za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Pri vsaki trditvi izberite oceno od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate. Ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Ta del vprašalnika vsebuje vprašanja, ki se **nanašajo na vodjo oddelka**.

Lastnosti vašega vodje oddelka:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vaš vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je optimističen.	1	2	3	4	5
Vaš vodja pozna lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Vaš vodja pozna vrednote zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vaš vodja se prilagodi spremembam brez težav.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ravna po moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ceni delo zaposlenih.	1	2	3	4	5

Lastnosti vašega vodje oddelka:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vaš vodja skrbi za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima z zaposlenimi dobre odnose.	1	2	3	4	5
Vaš vodja zaupa zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vaš vodja upošteva mnenja in predloge zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vaš vodja zaposlenim predstavlja zgled.	1	2	3	4	5
Vaš vodja zna motivirati zaposlene.	1	2	3	4	5
Vaš vodja s svojim načinom vodenja vpliva na motivacijo zaposlenega pri delu.	1	2	3	4	5

Prerejeno po Dimovski in drugi (2013), Černe & Penger (2010), Avolio & Gardner (2005) in Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

II. sklop: Avtentično sledenje

Pri tem sklopu vprašanj izberite en odgovor, ki Vas kot posameznika najboljše opiše. Pri vsaki trditvi izberite oceno od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate. Ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Dobro poznam lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Moji osebni cilji so jasno zastavljeni.	1	2	3	4	5
Vedno ravnam v skladu z moralo.	1	2	3	4	5
Hitro se znam prilagoditi spremembam.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam dobre odnose.	1	2	3	4	5
Svojim sodelavcem zaupam.	1	2	3	4	5
Osebne težave ne vplivajo na moje odnose s sodelavci.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnjenja sodelavcev.	1	2	3	4	5

Prerejeno po Dimovski in drugi (2013); Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

III. sklop: Motivacija

Naslednje trditve so vezane na temo motivacije. Pri vsaki trditvi izberite oceno od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate. Ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

Trditve in možni odgovori	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Motivirajo me notranje nagrade (zadovoljstvo, pohvale).	1	2	3	4	5
Motivirajo me zunanje nagrade (materialne nagrade, denar).	1	2	3	4	5
Na delo prihajam motiviran.	1	2	3	4	5
Pomembna mi je motivacija za delo med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Znotraj mojega tima je motivacija pomemben dejavnik.	1	2	3	4	5
V primerjavi s svojimi sodelavci sem obravnavan pošteno (z vidika izobrazbe, plače ...).	1	2	3	4	5
Za večjo plačo sem pripravljen prevzeti večjo odgovornost in več delati.	1	2	3	4	5
Menim, da dobra/visoka motiviranost veliko doprinese k uspehu organizacije.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013), Avolio & Gardner (2005), Dimovski, Penger & Peterlin (2009), Černe & Penger (2010), Grubiša & Kodelja (2001) in Thomas (2000).

Pri spodnjih dejavnikih s številkami od 1 do 5 ocenite, koliko Vas motivirajo za delo (1 – nič me ne motivira, 2 – skoraj nič me ne motivira, 3 – me srednje motivira, 4 – me motivira, 5 – zelo me motivira).

Trditve in možni odgovori	Nič me ne motivira (1)	Skoraj nič me ne motivira (2)	Me srednje motivira (3)	Me motivira (4)	Zelo me motivira (5)
Dobri odnosi med sodelavci.	1	2	3	4	5
Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Varna zaposlitev.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo pri opravljanju dela.	1	2	3	4	5
Priznanje za uspešno delo, pohvala nadrejenega.	1	2	3	4	5
Izzivi.	1	2	3	4	5
Višina zaslužka.	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja.	1	2	3	4	5
Zanimivo in dimanično delo.	1	2	3	4	5
Kvalitetni delovni pogoji.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013), Avolio & Gardner (2005), Dimovski, Penger & Peterlin (2009), Černe & Penger (2010), Grubiša & Kodelja (2001) in Thomas (2000).

Demografska vprašanja

Obkrožite črko pred odgovorom, ki velja za Vas.

1. Spol:
 - a) moški
 - b) ženski

2. Starost:
 - a) Manj kot 25 let,
 - b) 26–35 let,
 - c) 36–45 let,

- d) 46–55 let,
- e) več kot 55 let.

3. Izobrazba:

- a) osnovnošolska,
- b) poklicna, srednješolska,
- c) višješolska, visokošolska,
- d) univerzitetna,
- e) bolonjski magisterij,
- f) znanstveni magisterij,
- g) doktorat.

4. Koliko časa ste že zaposleni v organizaciji?

- a) do 5 let,
- b) od 6 do 10 let,
- c) od 11 do 20 let,
- d) od 21 do 30 let,
- e) več kot 30 let.

Priloga 3: Anketni vprašalnik, namenjen vodji Oddelka finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana

Sem Blaž Šuštar, študent drugega letnika magistrskega študija Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela z naslovom *Analiza avtentičnega vodenja in motivacije na primeru Oddelka za finance in računovodstvo Mestne občine Ljubljana* raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja, motivacijo in povezavo med njima. Izpolnjevanje vprašalnika Vam bo vzelo približno pet minut. Odgovori iz vprašanj bodo uporabljeni samo za namene študija.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

Blaž Šuštar

I. Avtentično vodenje

Pri spodnjih vprašanjih prosim obkrožite ustrezno številko (od 1 do 5), ki najbolje opiše **Vas kot vodjo**. Pri reševanju upoštevajte naslednjo lestvico: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Spremembam se prilagajam brez težav.	1	2	3	4	5
Zavedam se lastnih vrednot.	1	2	3	4	5
Zavedam se vrednot zaposlenih.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Poznam svoje prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
Moji osebni cilji so jasno postavljeni.	1	2	3	4	5
Pri sprejemanju odločitev ravnam po lastnem moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5
Z zaposlenimi imam dobre odnose.	1	2	3	4	5
Delujem v dobro zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Vedno poskušam motivirati zaposlene.	1	2	3	4	5
Poskrbim za pozitivno vzdušje.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Upoštevam mnjenja in predloge zaposlenih.	1	2	3	4	5
Osebni problemi ne vplivajo na moje vedenje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Moj način vodenja je v skladu z lastnimi vrednotami in prepričanji.	1	2	3	4	5
Moj način vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wemsing & Peterson (2008), Dimovski in drugi (2013), Černe & Penger (2010) in Avolio & Gardner (2005).

II. Demografska vprašanja

Obkrožite črko pred odgovorom, ki velja za Vas.

1. Spol:
 - a) moški
 - b) ženski

2. Starost:
 - a) Manj kot 25 let,
 - b) 26–35 let,
 - c) 36–45 let,
 - d) 46–55 let,
 - e) Več kot 55 let.

3. Izobrazba:
 - a) osnovnošolska,
 - b) poklicna, srednješolska,
 - c) višješolska, visokošolska,
 - d) univerzitetna,
 - e) bolonjski magisterij,
 - f) znanstveni magisterij,
 - g) doktorat.

4. Koliko časa ste že zaposleni v organizaciji?
- a) do 5 let,
 - b) od 6 do 10 let,
 - c) od 11 do 20 let,
 - d) od 21 do 30 let,
 - e) več kot 30 let.