

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE MED
MLADIMI NA DELOVNEM MESTU V OSREDNJESLOVENSKI
REGIJI V DOBI DIGITALIZACIJE**

Ljubljana, februar 2024

MARŠA TAVČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marša Tavčar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in motivacije med mladimi na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 19. februar 2024

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE	5
2.1	Opredelitev vodenja	5
2.2	Avtentično vodenje	8
2.2.1	Pregled teorij avtentičnega vodenja.....	8
2.2.2	Konstrukt avtentičnosti.....	12
2.2.3	Opredelitev avtentičnega vodenja	14
2.3	Elementi avtentičnega vodenja.....	15
2.3.1	Samozavedanje	15
2.3.2	Samoregulacija	16
2.3.3	Pozitivni psihološki kapital	16
2.3.4	Pozitivno modeliranje.....	17
2.3.5	Lasten pozitiven razvoj.....	17
2.4	Avtentični vodja.....	18
2.4.1	Model avtentičnega vodenja.....	18
2.4.2	Opredelitev avtentičnega vodje	19
2.4.3	Metode razvoja avtentičnega vodenja	20
2.4.3.1	<i>Akcijsko učenje</i>	<i>20</i>
2.4.3.2	<i>360 – stopinjsko učenje.....</i>	<i>21</i>
2.4.3.3	<i>Sistem mentorstva</i>	<i>21</i>
2.4.3.4	<i>Sistem nasledstva.....</i>	<i>22</i>
2.4.3.5	<i>Učeči se timi</i>	<i>22</i>
2.4.3.6	<i>Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb.....</i>	<i>22</i>
2.5	Zaznavanje avtentičnosti	23
2.5.1	Zaznavanje lastne avtentičnosti	23
2.5.2	Zaznavanje avtentičnosti s strani sledilcev.....	24
3	MOTIVACIJA.....	25
3.1	Opredelitev motivacije	25
3.2	Dejavniki motivacije.....	27
3.2.1	Vrste motivacije.....	28
3.2.1.1	<i>Zavedna in nezavedna motivacija.....</i>	<i>28</i>
3.2.1.2	<i>Notranja in zunanja motivacija</i>	<i>29</i>
3.2.1.3	<i>Potisna in privlačnostna motivacija</i>	<i>29</i>
3.3	Pregled modernejših motivacijskih teorij	29
3.3.1	Herzbergova dvofaktorska teorija	30
3.3.2	McClellandova motivacijska teorija.....	30
3.3.3	McGregorjeva teorija X in Y.....	30
3.3.4	Vroomova teorija pričakovanj	31
3.3.5	Adamsova teorija enakosti	31
3.3.6	Skinnerjeva teorija okrepitve.....	31

3.4	Motivacija zaposlenih	32
3.4.1	Načini motiviranja.....	33
3.4.1.1	Plača.....	34
3.4.1.2	Napredovanje	35
3.4.1.3	Priznanje	35
3.4.2	Pristop k motiviranju.....	35
3.5	Digitalizacija in mladi	35
4	ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE MED MLADIMI NA DELOVNEM MESTU V DOBI DIGITALIZACIJE	36
4.1	Ciljna publika	36
4.2	Zasnova raziskave in metodologija.....	37
4.2.1	Namen in cilji raziskave	37
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	39
4.2.3	Metodologija raziskave	39
4.2.4	Oblikovanje anketnega vprašalnika	40
4.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov.....	41
4.3.1	Avtentično vodenje mladih na delovnem mestu v dobi digitalizacije	41
4.3.2	Motivacija mladih na delovnem mestu v dobi digitalizacije.....	47
4.3.3	Medsebojni vplivi in povezave raziskovalnih konstruktov mladih na delovnem mestu v dobi digitalizacije.....	51
4.3.4	Demografski podatki	53
4.4	Zaključne ugotovitve.....	56
4.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj	56
4.4.2	Analiza temeljne teze	58
4.4.3	Priporočila podjetjem in vodjem	58
4.4.4	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave	59
5	SKLEP.....	60
	LITERATURA IN VIRI.....	61
	PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled teorij in pristopov avtentičnega vodenja	9
Tabela 2: Elementi motivacije na delovnem mestu	28
Tabela 3: Osnovni cilji magistrske naloge	37
Tabela 4: Pomožni cilji magistrske naloge	38
Tabela 5: Raziskovalna vprašanja magistrske naloge	39
Tabela 6: Povprečne ocene in standardni odkloni dejavnikov motivacije med mladimi....	52
Tabela 7: Povprečne ocene in standardni odkloni dodatnih dejavnikov motivacije med mladimi.....	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Model petih dimenzij	18
Slika 2: Konceptualni model avtentičnega vodenja	19
Slika 3: Motivacija za učenje	26
Slika 4: Strinjanje s trditvami o lastni avtentičnosti	42
Slika 5: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o lastni avtentičnosti	43
Slika 6: Strinjanje s trditvami o avtentičnosti vodje na delovnem mestu	44
Slika 7: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o avtentičnosti vodje na delovnem mestu	47
Slika 8: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o lastni motivaciji pri delu	48
Slika 9: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o dejavnikih vlaganja svojega truda na delovnem mestu	49
Slika 10: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o najpomembnejših dejavnikih pri delu	50
Slika 11: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o dejavnikih, ki bi pripomogli k večji motivaciji	51
Slika 12: Struktura spola anketirancev	54
Slika 13: Struktura starostnih skupin anketirancev	54
Slika 14: Struktura izobrazbe anketirancev	55
Slika 15: Struktura sektorja zaposlitve anketirancev	55
Slika 16: Struktura podjetij anketirancev v osrednjeslovenski regiji	56

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Pridobljeni podatki s povprečnimi ocenami in standardnimi odkloni	7

KAZALO KRATIC

angl. – angleško

EU – (angl. European Union); Evropska unija

IKT – (angl. Information and Communication Technologies); Informacijske in komunikacijske tehnologije

SURS – (angl. Statistical Office of the Republic of Slovenia); Statistični urad Republike Slovenije

1 UVOD

Področje vodenja se je zadnja leta dinamično spremenilo. Korporacijski škandali so v poslovni svet zaradi nemoralnega in neetičnega obnašanja vodij prinesli nezaupanje. Turbulentni časi so tako spodbudili razvijanje izjemno pomembnega konstrukta, ki ga je leta 2003 na Harvardski poslovni šoli predstavil George, imenovanega **avtentično vodenje**, s čimer je v ospredje prišlo novo področje raziskovanja. Gre za stil vodenja, ki se med različnimi paradigmami vodenja, ki so se uveljavile zadnja leta, najbolj iskri. Za avtentične vodje lahko trdimo, da so kreatorji navdiha, skrbniki namena in katalizatorji napredka, zato je trenutno ključna valuta v globalni ekonomiji, kateri sledi moč – ideja (Bennis, 2006).

Avtentičnost je tako na ravni posameznika kot podjetja temeljni steber za uspešnost (Iszatt-White in drugi, 2019). Nihče ne more biti avtentičen, če posnema nekoga drugega. Avtentični vodje izkazujejo strast za njihov namen, vodijo tako s srcem kot glavo, vzpostavljajo dolgoročne odnose, so samodisciplinirani in fokusirani na rezultate (George in drugi, 2007). Avtentično vodenje je pristno, nanaša se na voditelje, ki razumejo svoje prednosti, slabosti, misli, občutke, vrednote in se zavedajo svojega lastnega jaza ter vse to odkrito delijo s svojimi sledilci (Qiu in drugi, 2019). Takšno vodenje vključuje tudi moralne in etične vrednote ter v ospredje postavlja integriteto vodje, kar med sledilci ustvarja zaupanje in vodi k višji motivaciji ter angažiranosti na delovnem mestu (Nelson in drugi, 2014). Seveda pa je pomembna tudi transparentnost vodje, saj ta na delovnem mestu povečuje raven energije, entuziazma, motivacije in navdiha (Pastor Álvarez in drugi, 2019).

Takšen vodja mora dobro poznati tudi svoje zaposlene, njihove zmožnosti, spremljati njihov razvoj in jih usmerjati (Dimovski in drugi, 2013). Paredes in drugi (2021) so ugotovili, da avtentični vodje z ustvarjanjem zaupanja med ekipo motivirajo zaposlene, da se v svoje delo vključijo samostojno. Zaposleni, ki delajo pod takšnim vodjem, so na delovnem mestu zavzeti, saj se zavedajo, da vodja skrbi za njihovo dobro počutje in interese, na ta način pa ostajajo motivirani (Jia in drugi, 2022).

Motivacija je osrednja sila na sodobnem delovnem mestu. Lahko jo opredelimo kot atribut, ki nas žene, da nekaj storimo ali ne naredimo (Garavalia in Gredler, 2004). Je usmerjanje določene človekove aktivnosti s pomočjo raznih motivov k določenim ciljem (Uhan, 2000). Ko je motivacija učinkovito izkoriščena, lahko rečemo, da je katalizator povečane produktivnosti. Kot so razložili Guay in drugi (2010), se motivacija nanaša na razloge, ki so v ozadju vedenja. A zavedati se moramo, da ta sega dlje od le individualne uspešnosti, saj navdihuje in splošno vpliva na organizacijsko kulturo, posledično na ekipno dinamiko in izboljša zadovoljstvo ter zniža fluktuacijo.

Če motivacijo preučujemo v povezavi z organizacijo, sta zanjo značilna dva pomena, in sicer prvi, kjer motivacijo označimo kot strategijo managementa, s katero si vodje prizadevajo prepričati zaposlene, da s svojim delom dosežejo zastavljene cilje. Drugi pomen pa je, da

motivacija izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika (Treven, 1998). Motivacijo bi tako opisali kot silo, ki ustvarja določeno potrebo, ob doseganju zastavljenih ciljev pa posamezniki čutijo notranje zadovoljstvo.

Kot pravi Čertalič (2014), motiviranje ni le enkratni dogodek, ampak je dolgotrajen proces. Ker je vsak posameznik v svojem življenju na različni stopnji pri svojem delu, so pri vsakem potrebni različni pristopi in tehnike motiviranja. Motivacija ne vpliva zgolj na pridobivanje znanj in sposobnosti, ampak tudi v kolikšni meri bo posameznik izkoristil pridobljeno znanje in sposobnosti (Locke in Latham, 2004). Kot pravijo Furnham in drugi (2005), pa moramo še vedno ločiti med zmožnostjo, da nekaj naredimo, in pripravljenostjo, da nekaj dejansko storimo.

Avtentično vodenje in motivacija sta povezana konstrukta, kar je bilo tudi že omenjeno in prikazano v različnih raziskavah. Kot pravita Chen in Sriphon (2022), morajo avtentični vodje podpirati sledilce in s tem pokazati svoje sposobnosti pri obvladovanju dela ter ljudi tudi v kriznih časih. Vodje morajo svojim zaposlenim pokazati empatijo, povečati motivacijo in zaupanje. Mhatre in Conger (2011) sta raziskovala, kaj se bo dogajalo v prihodnje, ko bodo na trg dela prišli mladi, ki so del delovne sile prihodnosti. Med generacijami se že sedaj nakazujejo kognitivne in vedenjske razlike. To je najbolj opazno med mladimi, ki so odrasčali v digitalnem okolju in imajo tako bolj razvite digitalne kompetence kot druge generacije, rečemo jim lahko tudi digitalni domorodci (angl. digital natives), saj je tehnologija za njih sestavni in nujni del življenja (Halton, 2021).

V **dobi digitalizacije** je tako digitalna kompetenca vedno pomembnejša in je ena izmed osmih kompetenc, ki so bistvene za preživetje in vključevanje v družbo v današnjem času (Ferrari, 2012). Digitalna kompetenca je podrobneje opredeljena kot samozavestna in kritična uporaba tehnologije v informacijskem okolju na delu, pri medsebojni komunikaciji in v prostem času (Søby, 2013, str. 135). Pri uresničevanju digitalizacije do leta 2030 imajo mladi v okviru prizadevanj Evropske unije (v nadaljevanju EU) pomembno vlogo, saj jim spretnejše digitalne kompetence omogočajo lažje prilagajanje, nove priložnosti in uspešnejšo vključitev v digitalno gospodarstvo. Gre za ciljno skupino, ki je pogosto inovativnejša in kreativnejša, zato jih je smiselno spodbujati k razvoju inovativnih digitalnih rešitev, ki bodo podjetjem pomagale na rasti, EU pa pri konkurenčnosti (OpenAI, 2023, 23. oktober).

Pri vodenju bodo tako ključni izzivi, kako najti učinkovite načine vodenja, zlasti avtentičnega vodenja, ki bo vodjem pomagalo ohraniti uspešnost, produktivnost in motiviranost na delovnem mestu med mladimi. Posebej pomembno je, da bodo avtentični vodje razumeli izzive in priložnosti, s katerimi se srečujejo mladi v dobi digitalizacije, ter tako ustvarili delovno okolje, ki bo spodbujalo ustvarjalnost in inovativnost (Obuba, 2023). Med nas so namreč prišli novi načini učenja, dela, raziskovanja in uresničevanja ambicij.

Prinesli so nam nove svoboščine in pravice, hkrati pa nam dali možnost presega fizične nameščenosti (EUR-Lex, 2021).

Namen magistrskega dela je razširiti in temeljito poglobiti razumevanje konstruktov avtentičnega vodenja in motivacije med mladimi na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije. Konstrukta bomo preučili s pomočjo drugotnih literarnih virov, tako slovenskih kot tujih, zlasti z uporabo strokovnih gradiv, s čemer bom analizirali medsebojno povezanost med avtentičnim vodenjem in motivacijo med mladimi na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije.

Teoretični del magistrskega dela bo temelj multimetodološke raziskave, katere cilj je preučiti avtentično vodenje in motivacijo med mladimi na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije. Na osnovi pridobljenih rezultatov bom podala priporočila oz. smernice za podjetja in vodje na ustreznih delovnih mestih, ki že zaposlujejo in bodo v prihodnjih letih zaposlovali mlade. Hkrati pa bodo smernice uporabne za nadaljnja raziskovanja na področju vodenja in motivacije v dobi digitalizacije.

Tema magistrskega dela je pomembna v poslovnem svetu, saj je motivacija eden od ključnih dejavnikov produktivnosti in uspešnosti podjetja. Motivacija prihaja iz notranjosti posameznika, naloga vodij pa je, da zaposlene čim bolje motivirajo, saj tako zagotavljajo kakovostne odnose na delovnem mestu, pripadnost podjetju, željo po doseganju zastavljenih ciljev v podjetju, večjo produktivnost in nižjo fluktuacijo. Tema je postavljena v dobo digitalizacije, saj si EU do leta 2030 prizadeva za Evropo, ki bo postavljena v digitalno dobo. Preučevali bomo mlade osebe; po Statističnem uradu Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) so to osebe, ki so v starostni skupini od 16. do 29. leta in so v delovnem razmerju z delodajalcem, ki je nastanjen v osrednjeslovenski regiji.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti konstrukt avtentičnega vodenja in motivacije med mladimi na delovnem mestu v dobi digitalizacije. Cilj je zajeti mlade osebe, po SURS-u gre za osebe, ki so v starostni skupini od 16 do 29 let in so v delovnem razmerju z delodajalcem, ki je nastanjen v osrednjeslovenski regiji. Na njih bom analizirala konstrukta, njuno zaznavanje in dožemanje ter analizirala medsebojno povezavo. Hkrati je cilj magistrskega dela podati smernice in napotke za nadaljnje delo ter uspešnost pri delu z mladimi v dobi digitalizacije.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji.

1. Podrobno preučiti konstrukta avtentičnega vodenja in motivacije mladih na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije s pomočjo drugotne domače in tuje strokovne ter znanstvene literature, s poudarkom na najnovejših člankih.
2. Postaviti proučevana konstrukta na področje mladih na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije.

3. S pomočjo kvalitativne metode raziskovanja prikazati medsebojno povezavo med konstruktoma in ugotoviti realno stanje prisotnosti avtentičnega vodenja ter motivacije med mladimi na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v času digitalizacije.
4. Na podlagi proučevanja teorije in pridobljenih rezultatov kvalitativne raziskave pripraviti smernice za podjetja in vodje na ustreznih delovnih mestih, ki že zaposlujejo ter bodo v prihodnje zaposlovali mlade.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: avtentično vodenje in motivacija med mladimi na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije sta neposredno in pozitivno povezana. Torej avtentični vodje s pravilnim pristopom in različnimi tehnikami motivacije ustrezno motivirajo mlade na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije ter tako skrbijo za kakovostno delovno okolje, kar se odraža pri višji motivaciji in produktivnosti na delovnem mestu.

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

1. Ali se mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije soočajo pri delu z avtentičnim vodenjem?
2. Ali so mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije zadovoljni pri delu z vodjo in načinom vodenja?
3. Ali so mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije pri delu motivirani?
4. Ali so mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije pri delu zaradi avtentičnega vodenja motivirani za opravljanje svojih zadolžitev?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva glavna dela, in sicer na prvi, ki bo teoretični, in drugi del, ki bo raziskovalni. **Teoretični del** bosta sestavljali dve glavni poglavji, in sicer prvo poglavje, v katerem bom predstavila avtentično vodenje, in drugo poglavje, kjer bom predstavila motivacijo. Pri pisanju prvih dveh poglavij bom uporabila metodo deskripcije, ki mi bo omogočila ustvarjanje sklepov in povezav na podlagi analiziranja, povezovanja in opazovanja.

Pri metodi deskripcije mi bodo v pomoč drugotni viri različnih avtorjev, ki so raziskovali konstrukt avtentičnega vodenja in motivacije v svojih delih. Pri pisanju teoretičnega dela bom dala poudarek kakovostni domači in tuji literaturi, najnovejšim znanstvenim in strokovnim člankom, seveda ob vključitvi klasičnih teorij.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na multimetodološki raziskavi na izbranem področju, in sicer na mladih, gre za osebe, ki so po SURS-u v starostni skupini od 16. do 29. leta, so zaposleni na delovnem mestu pri delodajalcu, ki je stacioniran v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije. Na podlagi pridobljenih podatkov želim ugotoviti, ali so mladi v

starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v dobi digitalizacije prišli v stik z avtentičnim vodenjem in kako je bila z njim povezana motivacija.

Za ugotovitev dejanskega stanja na samem področju bom s pomočjo znanstvenih izsledkov oblikovala anketo. Anketa bo na voljo preko spletnega vprašalnika na spletni strani IKA in bo tako omogočala samoizpolnitev. S tem bo uporabljeno neverjetnostjo vzorčenje in samoizbira enot. Določena vprašanja v anketi bodo v obliki zaprtega tipa, izpolnjevalec ankete bo nanje lahko odgovoril z izbiro danega možnega odgovora, na drug določen tip vprašanj bo lahko odgovarjal z razvrščanjem po pomembnosti. Z namenom, da bom dejansko zajela ciljno publiko, ki sem jo izbrala, bodo v anketi zajeta tudi demografska vprašanja. Izpolnjene ankete, ki ne bodo ustrezale izbrani ciljni publiko, bodo odstranjene iz raziskave. Podatke, ki jih bom pridobila preko ankete, bom najprej analizirala in predstavila vsakega posebej, v nadaljevanju pa bom preučevana konstrukta iz teoretičnega dela magistrskega dela povezala. Na podlagi analize iz prvotnih podatkov, pridobljenih na izbranem področju, bom s povezovanjem teoretičnih in praktičnih odkritij oblikovala smernice ter napotke za podjetja in vodje, ki že zaposlujejo ter bodo v prihodnje zaposlovali mlade.

2 AVTENTIČNO VODENJE

Za lažjo predstavbo širše slike bom v prvem poglavju predstavila opredelitve vodenja, kaj sploh zajema in kaj pomeni, nato se bomo osredotočili na avtentično vodenje, kjer bom predstavila pregled klasičnih teorij, sam konstrukt avtentičnosti in opredelitev avtentičnega vodenja. Nadaljevala bom z elementi avtentičnega vodenja, pojasnila, kakšen je avtentičen vodja in kako je s strani sledilcev avtentičnost zaznana.

2.1 Opredelitev vodenja

Skozi leta je bilo vodenje obsežno preučevano z različnimi teorijami in v različnih kontekstih, v nekaterih je bilo vodenje opisano kot proces, v drugih pa govori o vodenju kot obravnavi oseb za pridobitev razumevanja (House in Mitchell, 1974). Bernard (1926) je vodenje razložil na naslednji način, vodja naj bi bil posameznik z notranjimi lastnostmi, s katerimi se rodi. Vodenje je bilo tako opredeljeno z značilnostmi, lastnostmi in vedenjem vodje. Lippas (1996, str. 14) pravi, da voditeljska osredotočenost na to, da veš, kaj in kdaj hočeš, razlikuje izjemne voditelje od povprečnih.

Blake in drugi (1968) so razvili dvofaktorski model vodstvenega vedenja, faktorja sta bila poimenovana Skrb za ljudi in Skrb za rezultate, kasneje sta dodala še tretji faktor, ki se je imenoval Prilagodljivost. Z modelom so ugotovili, kater faktor je veljal za posameznega vodjo in jih razvrstili na podlagi njihovega vedenja. Fiedler (1967) je predstavil koncept situacijske ugodnosti in ga opredelil kot kombinacijo razmerja med vodjo in zaposlenim, strukturo nalog ter moči položaja. Vsak od njih je bil ocenjen kot visok ali nizek, razvil je

vprašalnik za merjenje sloga vodje, s svojo raziskavo je tako ugotovil, da so nekateri stili vodenja v določenih situacijah učinkovitejši kot drugi. Čeprav je ta teorija splošno vprašljiva zaradi svoje preprostosti, pa je sprožila razpravo in usklajevanje vodje z razmerami, ki bi bile najprimernejše za njegov slog dela. House in Mitchel (1974) sta v svoji teoriji ugotovila, da je pri vodenju pomembno imeti sledilce. Vodenje sta tako obravnavala kot interakcijo med cilji sledilcev in vodje. Teorija je predvidevala, da so vodje prvi, ki morajo prilagoditi svoje vedenje tako, da bodo najučinkoviteje vplivali na svoje sledilce.

Z razvojem in širjenjem raziskav o vodenju se je začela tudi osredotočenost na organizacijsko kulturo. Da bi bili vodje učinkoviti, morajo biti stališča organizacijske kulture jasno opredeljena. Vodje se morajo biti sposobni prilagajati novim okoliščinam, saj se okolje spreminja in razvija (Schein, 1985). Baron (1995) je v študiji ugotovil, da so imele organizacije, ki so se upirale spremembam zunanjega okolja več težav, v primerjavi z organizacijami, ki so se na spremembe prilagodile. Organizacije, ki so proaktivno izkoriščale nove priložnosti, ki jih je prineslo okolje, so doživele uspešno spremembo organizacijske kulture. Poleg tega je prišlo v raziskavi tudi do ugotovitve, da so danes potrebne druge spretnosti vodij, da bodo lahko upravljali organizacijsko kulturo, kot je bila nekoč. Horner (1997, str. 272) omenja, da je ideja glede organizacijske kulture precej težavna, saj so pri organizacijski kulturi od podjetja do podjetja specifične težave. Sklep, da morajo vodje delovati znotraj organizacijske kulture, da bi bili uspešnejši, lahko potrdimo.

Saal in Knight (1995) sta želela odgovoriti, ali so učinki ene spremenljivke na vodenje pogojeni z drugimi spremenljivkami. Ta koncept je v tistem času odprl pomembno spoznanje, in sicer da se vodenje lahko spreminja in je v vsaki situaciji drugačno. S tem konceptom se je tako pojavil še bolj realističen pogled na vodenje, ki je dopuščal kompleksnost in situacijsko specifičnost splošne učinkovitosti. Glede vodenja sta tako naredila preskok, saj sta raziskovala, če je mogoče prepoznati lastnosti, ki razlikujejo vodje od sledilcev, kar je omogočilo, da se sledilce, ki imajo lastnosti vodje, hitreje prepozna in se jih postavi na položaje vodenja.

Pregledane raziskave in teorije kažejo na to, da je vodenje v veliki meri odvisno od motivacije, kar kaže na to, da je vodenje manj specifičen niz vedenj od ustvarjanja okolja, v katerem je potrebno motivirati zaposlene za delovanje v smeri postavljenih ciljev vodje. Z drugimi besedami bi lahko opisali, da je pomembnejše, da se manj ukvarjamo z dejanskim vedenjem vodij in se bolj ukvarjamo z razmerami, v katerih se delo opravlja. Zaposleni so namreč v ustvarjenem ustreznem okolju bolj predani svojemu delu, se bolje počutijo, vodje pa jih lahko lažje usmerjajo (Horner, 1997, str. 273).

Kasneje so se pojavile tudi modernejšee teorije vodenja, med te lahko štejemo tudi primerjavo med transakcijskim in transformacijskim vodenjem. Transakcijsko vodenje izhaja iz bolj tradicionalnih pogledov tako na zaposlene kot organizacijo. Takšni vodje izkoriščajo položajno moč in uporabljajo svoje zaposlene za izpolnitev nalog. Medtem, ko

transformatorski vodje motivirajo zaposlene, da so ti zadovoljni, se samostojno vključijo v proces dela, vedno znova iščejo nove načine, da se bodo zaposleni osebno razvijali in bili zadovoljni. Takšni vodje se s takšnim vodenjem tudi osebno razvijajo in lažje prilagodijo spremembam (Horner, 1997, str. 274).

Gardner je začel z idejo, da je vodenje doseganje skupnega namena. Vodje so tako postali inovatorji, podjetniki in misleci, vodenje se je odmaknilo od zgolj ene osebe in ni več znotraj nje, ampak gre za gibanje določene skupine k cilju. Za vodenje je sedaj potreben posameznik, ki bo premikal skupino naprej k cilju in jo usmerjal ter vključeval prispevke, misli, dejanja drugih mislecev in te izvajal (Horner, 1997, str. 274). Tudi Sims in Manz (1991) sta z izrazom super vodenje (angl. SuperLeadership) izpodbila tradicionalno paradigmo vodenja kot ene osebe, ki nekaj naredi za druge. Predlagala sta voditeljstvo, ki se razlaga, kot najprimernejši za biti vodja je tisti, ki lahko vodi druge, da vodijo sami sebe. To omogoča zaposlenim, da izkoristijo svoj potencial in se zanašajo zgolj na svoje sposobnosti in spretnosti. Kot pravita Drath in Palus (1994), je vodenje kot proces, v katerem je vodja eden izmed članov skupnosti, ki skupaj drviijo naproti k cilju, povezujejo jih določene vrednote, prepričanja in način govorjenja.

Na vprašanje, kaj pravzaprav je odličen vodja, ne obstaja dosledna opredelitev, ki bi opredelila, kaj povzroča, da ljudje delajo tako, kot delajo. Zato je najverjetneje tudi vodenje med najbolj preučevanimi temami. Se je pa skozi leta kar precej stvari izkazalo pri vodjih za uspešne. Ugotovilo se je, da je višja mera osebnosti v korelaciji s karakteristikami uspešnega vodje. Osebnost je v tem primeru opisana s petimi razsežnostmi, to so ekstravertiranost, prijetnost, vestnost, čustvena stabilnost in intelektualnost. Na podlagi te raziskave in skupne terminologije je bilo raziskave na podlagi vodenja lažje povezati, saj so se ugotovile tudi druge korelacije med mero učinkovitega vodenja in petimi razsežnostmi, ki so opisane zgoraj. Tako smo prišli do teorij lastnosti vodenja, ki so pokazale, da so osebnostne lastnosti povezane z učinkovitostjo (Horner, 1997, str. 275–276).

Če so bili do sedaj opisani modeli vodenja zasnovani na podlagi tipičnega ameriškega delavca, govorimo o belcu s srednješolsko izobrazbo, so se od tu naprej začele kazati spremembe. Gospodarstvo se je začelo prilagajati in spreminjati, saj se je začel spreminjati povprečen zaposlen. Če so bili prej usmerjeni v vse starejšo delovno silo v proizvodnji, so se sedaj začeli od tega oddaljevati. Delovna sila je postala etično bolj raznolika, vedno več je bilo visoko izobraženih, vedno več nadarjenih, med njimi pa veliko konkurenčnosti. S tem so se začeli spreminjati modeli vodenja, saj je ohranjanje zaposlenih izziv, od zaposlenih se pričakujejo drugačne zahteve, zaposleni pa si želijo smiselnosti dela in večje odgovornosti ter avtonomnosti (Wilson in drugi, 1994).

Vse navedene raziskave o vodenju so močan temelj in podlaga za raziskovanje, a še vedno niso dovolj, da bi v celoti razumeli, kaj v današnjem okolju dela vodje uspešne. Vodenje je namreč področje, ki se spreminja s časom, zato ga je potrebno nenehno preučevati in tako

zagotavljati izobraževanje vodij, da bodo uspešni. Vedno več organizacij se oddaljuje od tradicionalnih, hierarhičnih struktur in se osredotoča na timsko strukturo, z namenom opolnomočenja zaposlenih. Linija med vodjo in zaposlenim je tako vedno bolj zamegljena ter fleksibilna, za vodjo pa so pomembne drugačne vodstvene veščine. Kot smo že omenili, je teorija motivacije tesno povezana s teorijo vodenja, kar se odraža tudi pri timskem vodenju. V kolikor imamo v timu motivacijo in samozavedanje, lahko začnemo govoriti o obstoju učeče se organizacije, ki je opredeljena kot najbolj produktivna vrsta organizacije. V današnjih timskih organizacijah so tako potrebne strateške spretnosti, ki so bistvene za visoko vključenost. S taktičnega vidika opredeljujemo komunikacijske spretnosti, upravljanje, analiziranje, presojo, zagovarjanje in krepitev moči. V takšnem okolju je potrebno vzpostaviti zaupanje, učenje pa je najpomembneje voditi z vizijo in vrednotami (Horner, 1997, str. 284–285).

2.2 Avtentično vodenje

V nadaljevanju bom naredila pregled teorij avtentičnega vodenja od leta 2003 do 2013, nato bom predstavila sam konstrukt avtentičnosti, na koncu podpoglavja pa opredelila avtentično vodenje.

2.2.1 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Zaradi globoko zakoreninjenih zaskrbljenosti in neetičnim ravnanjem vodij, ki je temeljilo na slabem ravnanju podjetij, sta nekdanji direktor podjetja Medtronic George in svetovalec za vodenje Kevin Cashman leta 2003 pozvala k novi vrsti pristnega vodenja, ki temelji na vrednotah – avtentičnem vodenju (Gardner in drugi, 2011). S takšnimi pomisleki sta se strinjala tudi Luthans in Avolio (2003, str. 24), izrazila sta potrebo po teoretično zasnovanem modelu, ki bi opredelil specifične spremenljivke konstrukta avtentičnega vodenja in odnose, ki usmerjajo k razvoju avtentičnega vodenja. Hkrati sta predlagala tudi raziskovalne predloge in v ta namen predstavila začetni model. Konstrukt avtentičnega vodenja je sicer potreboval še veliko dela glede teoretične osnove in empirične veljavnosti, a nadaljnje raziskave o avtentičnem vodenju so tako izboljšale razumevanje, napovedovanje in uporabo pozitivnih učinkov avtentičnega vodenja vodij (Avolio in Gardner, 2005). Hkratno povečanje števila znanstvenih del je povzročilo zmedo glede konstrukta, zato so raziskovalci začeli opredeljevati določene konceptualne nejasnosti in opozorili, naj se s skrbno opredelitvijo in natančnim raziskovanjem konstrukta izognejo napakam, ki so se pojavile v predhodnih teorijah vodenja (Gardner in drugi, 2011).

V tabeli 1 so navedeni prispevki avtorjev, ki so veliko prispevali k znanstvenem razvoju paradigme avtentičnega vodenja. Zapisana je vsebina raziskave, opredelitev uporabljenih elementov, upoštevanje zaznavanja avtentičnega vodenja, rezultati dela in tudi pogled avtorjev glede avtentičnega vodenja, v kolikor je bil ta prisoten.

Tabela 1: Pregled teorij in pristopov avtentičnega vodenja

2003	George	- Avtentični vodja se zaveda svojih sposobnosti in pomanjkljivosti ter jih skuša odpraviti. Vodi s ciljem, vrednotami in pomenom. Je dosleden, sočuten in samodiscipliniran. Zaveda se samorazvoja, zato se razvija celo življenje.
2003	Luthans in Avolio	- Avtentičen vodja je optimističen, samozavest, pregleden, moralno in etično usmerjen v prihodnost ter daje prednost razvijanju sodelavcev. - Takšen vodja ima večje samozavedanje in samoregulirano pozitivno vedenje. - Za oblikovanje razvoja sledilcev uporabi avtentične vrednote, prepričanja in vedenje.
2004	Avolio in drugi	Pozitivno modeliranje: - Avtentični vodja mora doseči avtentičnost preko samozavedanja, sprejetja samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi. - Za avtentično vodenje so potrebni sledilci, kar se kaže v odkritosti, odprtosti, zaupanju, vodenje k ustreznim ciljem in razvoju sledilcev. - Za avtentično sledenje je potrebno transparentno vedenje vodje. - S pozitivnim modeliranjem avtentični vodje vplivajo na sledilce. - V razpravah so raziskovalci bolj osredotočeni na samozavedanje in samoregulacijo kot na pozitivna psihološka stanja.
2005	Avolio in Gardner	Ločevanje med pozitivnimi teorijami vodenja: - Elementi pozitivnih teorij vodenja so transformacijsko, karizmatično, uslužno in duhovno vodenje. - Elementi avtentičnega vodenja so pozitivni psihološki kapital, pozitivna moralna perspektiva, samozavedanje, samoregulacija, vodenje z avtentičnim obnašanjem, samozavedanje in samoregulacija sledilcev, razvoj sledilcev, organizacijski kontekst in uspešnost preko pričakovanj. - Pomemben del samoregulacije in s tem avtentičnega vodenja je uravnoteženo procesiranje informacij. - Preko osebne identifikacije vplivanje na sledilce. - Opredelitev elementa samozavedanja in drugih gradnikov avtentičnega vodenja. - Ugotovitev, da je avtentično vodenje diskretna kategorija, kar pomeni, da jo je mogoče obravnavati ločeno in neodvisno od prejšnjih teorij.
2005	Ilies in drugi	Komplementarni model avtentičnega razvijanja: - Gre za nadgradnjo modela Avolia in drugih (2004), osredotoča se na elemente avtentičnosti, na proces avtentičnega vodenja in sledenja preko grajenja identitet. - Od drugih modelov se razlikuje, saj kot pomembne dejavnike, ki jih mora vodja upoštevati pri avtentičnem vodenju, opredeljuje vpliv pozitivnih čustev, vpetost v družbeno okolje, posebne sposobnosti vodij in sledilcev, osebni razvoj in samo učinkovitost. - Od drugih modelov se razlikuje, saj kot pomembne dejavnike, ki jih mora

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled teorij in pristopov avtentičnega vodenja (nad.)

		vodja upoštevati pri avtentičnem vodenju, opredeljuje vpliv pozitivnih čustev, vpetost v družbeno okolje, posebne sposobnosti vodij in sledilcev, osebni razvoj in samo učinkovitost. - Za vodje in sledilce opredeljuje tudi rezultate oz. koristi avtentičnega vodenja, kjer se opira na stanje psihološke sreče in hedonizma, ki naj bi ju vzbujalo avtentično vodenje.
2005	Shamir in Eilam	Pristop življenjskih zgodb: - Temelji na obsežni psihološki teoriji in študijah o avtentičnosti. - Avtentično vodenje tako temelji na osebnih dogodkih, ki so se osebi pripetili v življenju, vsi dogodki skupaj tako tvorijo življenjsko zgodbo. Življenjska zgodba je ključna, saj je sredstvo, s katerim vodja transparentno odkrije lasten jaz. - Elementi avtentičnega vodenja tako izhajajo iz življenja vodje, kar pomeni, da je razvoj življenja pomemben za vodenje. - Za razliko od drugih raziskav avtentičnega vodenja ne definirata kot stil vodenja. - Vodja je lahko avtentičen tudi, če izraža negativne lastnosti. - Model se bolj osredotoča na razvoj avtentičnega vodje kot sledilcev. - Model je osredotočen na štiri komponente: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, avtentično obnašanje in avtentično relacijsko usmerjenost.
2005	Sparrow	Samo pripovedni pristop: - Teorija se od drugih razlikuje v tem, da avtentičnost ni le stanje posameznika, temveč se nujno kaže v odnosu z drugimi. Tudi ostali imajo ključno vlogo pri izoblikovanju življenjskih zgodb in tikov.
2005	Eagly	Usklajenost vlog avtentičnega vodje: - Z vidika sledilcev vključuje zaznavanje avtentičnosti vodje in upošteva morebitno neusklajenost v zaznavanju. - Relacijska avtentičnost in vzroki za neuspeh.
2005	Cooper in drugi	Kritika izvirnega modela: - Je kritika izvirnega modela Avolia in drugih (2004), opozarja tudi, da je potrebno natančno definirati vse vidike avtentičnega vodenja in teoretično začrtati smernice na tem področju za nadaljnja raziskovanja. - Postavijo se tudi dodatna razvojna vprašanja, da se reši razhajanje prejšnjih teorij (definiranje, merjenje, ločevanje in razvoj avtentičnega vodenja).
2006	Jensen in Luthans	Vpliv avtentičnih podjetnikov na rezultate z vidika zaposlenih: - Raziskovalca sta ugotovila, da na zaznavanje avtentičnosti podjetnikov s strani njihovih sledilcev vpliva zadovoljstvo pri delu, veselje na delovnem mestu in pripadnost zaposlenih.
2006	Harvey in drugi	Pomen pripisovanja: - Model se v večini ne razlikuje od prejšnjega modela avtentičnega vodenja. - Poudarja pomen pripisovanja ustvarjanja in zaznavanja avtentičnosti. - Zaslediti je možno poudarek na transparentnosti in subjektivnem

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled teorij in pristopov avtentičnega vodenja (nad.)

		zaznavanju avtentičnega vedenja vodje s strani samega sebe in s strani sledilcev.
2007	Fields	Zaznavanje avtentičnosti vodje: - Pomemben komplement avtentičnosti je integriteta, zaznana s strani sledilcev. - Avtentični vodja mora voditi tako z lastnimi vrednostmi kot splošno sprejetimi družbenimi normami in etičnimi pravili. - Avtentičnost je merjena z modelom utežnega povprečja dejavnikov, ki vplivajo na zaznavanje avtentičnosti osebe s strani sledilcev.
2007	Endriss-at in drugi	Empirična podlaga avtentičnega vodenja: - Raziskovalci so ustvarili lasten model, ki določene elemente avtentičnega vodenja obravnava drugače od predhodnikov. Model se osredotoča na stik s sodelavci. - Raziskava pokaže nujnost v ločitvi modela avtentičnega vodenja od drugih stilov vodenja.
2007	George	Univerzalnost avtentičnih vodij: - Avtentičen vodja ne poseduje splošnih, univerzalnih značilnosti, ki bi označevale popolnega vodjo. - Avtentičen vodja se tak ne rodi, temveč se njegova avtentičnost razvije iz lastne življenjske zgodbe. - S proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj tako lahko avtentično vodenje razvije vsak.
2008	Toor in Ofori	Avtentično vodenje v gradbeništvu in razvoj projektnih vodij: - Pri ugotavljanju avtentičnega vodje poudarjata pomen različnih psiholoških značilnosti in okolja. - Poudarek je na nujnosti uporabe merskih instrumentov in načinov. - Starši, učitelji in mentorji, izkušnje pri izobraževanju in na delu so pomemben dejavnik pri razvoju avtentičnega vodje. - Opozarjata na raziskave, ki bi dokazale vpliv avtentičnega vodje na rezultate.
2008	Yammarino in drugi	Pogled na avtentično vodenje in pozitivno organizacijsko vedenje z več nivojev: - Avtentično vodenje vpliva na pozitivno organizacijsko vedenje in preko tega na uspešnost organizacije. - Analiza ni več pomembna le na nivoju posameznika, ampak tudi na zgodnjem modelu na več nivojih.
2008	Walumba in drugi	Razvoj in validacija meril za avtentično vodenje: - Pozitivni psihološki kapital je viden kot spodbujevalec avtentičnega vodenja. Raziskovalni model se osredotoča na samozavedanje in samoregulacijo, saj vključuje samozavedanje vodje, relacijsko transparentnost, ponotranjeno moralo in uravnoteženo procesiranje. - V teoretičnem delu je razvoj avtentičnega vodje preko razmerja s sledilci

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled teorij in pristopov avtentičnega vodenja (nad.)

		sicer opredeljen, a ni vključen v raziskovalni model. - Upoštevali so raziskovalce in jasno definirali elemente konstrukta, ločili teorijo avtentičnega vodenja od drugih stilov vodenja in merili vpliv uspešnosti ter pripadnosti organizaciji zaposlenih s strani nadrejenih. - Rezultati potrdijo pozitivno korelacijo med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo zaposlenih ter pripadnost organizaciji.
2009	Gardner in drugi	Avtentično vodenje in emocionalno delo: - Pomen emocionalnega dela pri avtentičnem vodenju in avtentičnosti. - Raziskovalci se sprašujejo, če je mogoče ohraniti sliko, ki so si jo sledilci ustvarili o vodji, čeprav vodja izraža široko paleto čustev v različnih situacijah. Ali je mogoče, da vodja regulira čustva, medtem ko želi ohraniti avtentičnost?
2009	Clapp–Smith in drugi	Avtentično vodenje, pozitivni psihološki kapital in zaupanje: Analizi na ravni skupine: - Vpliv zaznavanja avtentičnosti vodje in pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev na zaupanje in finančno uspešnost. - Rezultati so pokazali, da je pri izgradnji zaupanja v organizacijah, ki temeljijo v timih in pri finančni uspešnosti zelo pomembno avtentično vodenje in psihološki kapital.
2009	White-head	- Avtentičen vodja je tisti, ki je samozavesten in ponižen, vedno gleda na dobro drugih in išče izboljšave. - Z izgradnjo etičnega in moralnega vidika si je ustvaril visoko stopnjo zaupanja med sledilci.
2011	Hassan in Faezah	- Ker je izziv organizacij ohranjanje zaposlenih sta raziskovalca opredelila vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in pripadnost podjetju.
2012	Peterson in drugi	- Poglobili so se v opredelitev odnosa med avtentičnim vodenjem in delovno uspešnostjo sledilcev.
2012	Rego in drugi	- Predstavijo nevroznanstvene vidike pozitivnega psihološkega kapitala in vpliv avtentičnega vodenja, ki neposredno in posredno spodbuja ustvarjalnost zaposlenih preko psihološkega kapitala.
2013	Dimovski in drugi	- Avtentično vodenje je tisto, ki napredni organizaciji daje moč za uspešnost. - Avtentičnost je dragocena značilnost, ki jo je potrebno negovati in omogočiti, da vsak posameznik pripomore k napredku organizacije

Vir: lastno delo na podlagi Černe (2010, str. 8–9) in Dimovski in drugi (2013, str. 60–65).

2.2.2 Konstrukt avtentičnosti

Pojem avtentičnost izhaja iz grške filozofije in pomeni »Bodi zvest samemu sebi« (angl. To thine own self be true). Rogers in Maslow sta kot humanistična psihologa pripravila pomembne spise, saj sta usmerila svojo pozornost v razvoj polno delujočih oz.

samoaktualiziranih oseb oz. posameznikov. Ti naj bi jasno videli sebe in svoje življenje in tako bili v ravnovesju s svojo osnovno naravo, te osebe se ne obremenjujejo z drugimi in lahko sprejemajo razumnejše osebne odločitve. Zanimivo je, da je Maslow že leta 1971 poimenoval samouresničuječe osebe kot osebe z močnim etičnim prepričanjem, gre za idejo, ki je intelektualna dediščina humanistične psihologije o razmišljanju razvoja pristnega vodenja (Avolio in Gardner, 2005).

Pojem avtentičnost je poznan tudi v Aziji, imenuje se zen budizem, ki uči, da besede in zapisi ne pomenijo nič, saj je primarnega značaja izkušnja. Avtentičnost torej v njihovi duhovni kulturi pomeni, da je naše delovanje naš odsev. Avtentičnosti se tako ne moremo naučiti oz. jo zaigrati, lahko jo le doživljamo in živimo (Dimovski in drugi, 2013, str. 20).

Avtentične osebe so osebe, ki imajo visoko stabilno samozavest, so usklajene z vrednotami, dejanji in prepričanji (Kernis, 2003). Zavedajo se svojih prednosti in slabosti, imajo jasno identiteto (Walumbwa in drugi, 2008), so bolj nepristransko zreli in se ne poslužujejo obrambnih mehanizmov, pripravljeni so na delo v jasnih in tesnih odnosih z drugimi (Kernis, 2003). Avtentičnost torej pomeni, da si naraven in izviren in ne kopija nekoga drugega (Shamir in Eilam, 2005, str. 395).

Pri pojmu avtentičnosti moramo biti pozorni, saj se pojem ne sme zamenjevati s pojmom pristnosti ali iskrenosti (Penger, 2006, str. 92). Trilling (2009, str. 4) je v svoji knjigi opisal pojem iskrenosti kot skladnost izrečenega s svojimi občutki, kar pomeni, da se iskrenost nanaša na to, kako se misli ujemajo z resničnostjo, ki jo človek doživlja z zunanjim izražanjem občutkov. To pomeni, da posameznik poleg sebe komunicira še z drugimi, torej gre za presojo, v kolikšni meri je natančno in pošteno predstavljeno drugim in ne govori o tem, v kolikšni meri je posameznik zvest sebi. Ko govorimo o pristnosti, pa govorimo o meri iskrenosti, do katere je drugim lastni jaz posameznika, ne govorimo pa o tem, ali je posameznik res takšen (Erickson, 1995). Ko govorimo o avtentičnosti, naj omenimo, da je ta strogo introvertirana in ne vključuje upoštevanja drugih (Avolio in Gardner, 2005, str. 319).

Sam pojem avtentičnosti sicer ne zajema moralnega in etičnega obnašanja (Cooper in drugi, 2005), a mu ga akademiki iz šole o avtentičnem vodenju vseeno pripisujejo (Luthans in Avolio, 2003). Je pa potrebno dodati, da določeni raziskovalci avtentičnost opisujejo kot relativno, torej ne govorimo, ali je posameznik avtentičen ali ne, temveč do katere stopnje je avtentičen. Če govorimo, da posameznik ni avtentičen, to pomeni, da je njegova avtentičnost nizka (Erickson, 1995). Avtentičnost naj bi bila usklajenost obnašanja posameznika z vrednotami, stališči in prepričanji, ki prihajajo iz njega, ne glede na to, če so ta dobra ali ne (Endrissat in drugi, 2007, str. 208). Posameznik, ki je avtentičen, se obnaša v skladu s svojimi notranjimi standardi in vrednotami ter ne s pritiski in normami, ki pridejo od zunaj (Gardner in drugi, 2009, str. 468).

Poznamo pa še en pojem, ki je zelo blizu avtentičnosti, govorimo o vedenjski integriteti, njena definicija namreč pomeni, da posameznik govori to, kar dela (Palanski in Yammarino, 2009, str. 406). Do povezovanja pojma je prišlo, saj so nekateri raziskovalci ugotovili, da posamezniki, tako vodje kot zaposleni, povezujejo pojem avtentičnosti z integriteto, kar pomeni, da bi posameznik moral imeti usklajene osebne vrednote z družbeno etičnim kodeksom (Goffee in Jones, 2005), Cooper in drugi (2005, str. 490) celo pravijo, da je določena mere integritete potrebna za avtentičnost pri vodenju. Fields (2007, str. 196) pa pravi, da bi vodja moral imeti poleg avtentičnosti tudi integriteto, da bi mu sledilci zaupali in bi dobil njihovo spoštovanje. Sam sebe namreč ne moreš označiti za avtentičnega, ta je namreč lahko zaznana le s strani drugih (Dimovski in drugi, 2009, str. 512).

V literaturi raziskovalci z avtentičnostjo povezujejo tudi pojma zaupanje in verodostojnost. Zaupanje je posebej pomembno pri timskem delu, ko zaposleni osebi, ki je vredna zaupanja, zaupajo bolj in verjamejo vanjo, več so pripravljeni narediti in sprejeti večje tveganje za svoje delo. Verodostojnost pa je lastnost osebe, ki ji je moč verjeti (Gardner in drugi, 2005).

2.2.3 Opredelitev avtentičnega vodenja

Vodenje v definiciji vključuje vplivanje na druge, pri konstrukt avtentičnega vodenja, ki je sicer privlačno, pa si stroka ni enotna, saj ni jasno sprejete definicije in ni ponujenih trdnih temeljev za resno delo z znanjem, saj gre namreč za konstrukt, ki temelji na poznavanju sebe in delovanju s svojim resničnim jazom (Alvesson in Einola, 2019, str. 385). V opredelitvi avtentičnega vodenja je namreč vključen tudi rezultat, v njem pa sta vzrok in posledica združena. Avtentično vodenje je več kot le stil vodenja in vključuje več kot le dober občutek, ker je posameznik zvest samemu sebi. Do izziva pridemo namreč pri natančni opredelitvi, saj je dojemanje odvisno od posameznika. Bistvo avtentičnega vodenja je sestavljeno iz moralnega vedenja, ki temelji na sistemu trdnih vrednot, ki so v skladu z organizacijo in drugimi zaposlenimi. Avtentično vodenje vključuje pristope etičnega, karizmatičnega in pozitivnega vodenja. Vodja tako za motivacijo zaposlenih uporablja sistem nagrajevanja, kar zajema vse od dodatnega izobraževanja, materialnih nagrad do večje samostojnosti pri delu (Bishop, 2013).

Zadnjih 20 let smo priča intenzivnemu razvoju avtentičnega vodenja, tako v znanosti kot tudi v praksi. Kot pravi Penger, gre za zlati standard vodenja v dobi inovativnosti. Tudi vodilna harvardska univerza potrjuje, da so današnji najuspešnejši vodje tisti, ki vodijo avtentično, saj takšno vodenje vpliva na pozitivno zdravje in dolgoživost z vidika osebnega razvoja vodje in samovodenja. Prednosti takšnega vodenja pa pozitivno in neposredno vplivajo na uspešnost organizacije, višjo zavzetost zaposlenih, pripadnost organizaciji in timu, dobro počutje zaposlenih, identifikacijo zaposlenih z vodjo, večjo inovativnost in celo zniževanje ravni stresa v timu (Kos, 2020).

Avtentično vodenje je stil vodenja in sledenja, ki je prilagojen sodobni družbi, ki je visoko digitalizirana in kot najpomembnejšo dimenzijo vodenja uvršča v ospredje integriteto vodje. Za vodenje inovativnih timov v današnji dobi digitalizacije je potreben drugačen pristop kot nekoč. Inovativne osebe v timu je potrebno primerno motivirati in podati informacije na pravilen način, nato pa prejeti povratne informacije s strani zaposlenega, s takšnim vodenjem je manj dilem med zaposlenimi, tudi zaposleni lažje razvijajo kreativne ideje, vidijo smisel v svojem delu, s čimer je manj tveganja za zapravljen čas zaposlenega in za finančne resurse (Kos, 2020).

Zaposleni, ki so vodeni s stilom avtentičnega vodenja, so opolnomočeni, v njihovih očeh pa zaznamo žar, imajo vzajemno spoštljiv odnos do vodje, njihovo delo pa se opazi kot lahko prehajanje iz zaključene naloge na drugo nalogo, saj prostovoljno sledijo in proaktivno prevzemajo aktivnosti k dosegu skupnega cilja (Kos, 2020).

Gre za prvo teorijo, ki meri tudi pozitivni psihološki kapital kot del najnovejše vede o pozitivnem organizacijskem vedenju. Pri razvoju avtentičnega vodje namreč določeni dogodki preko pozitivnega psihološkega stanja okrepijo samozavedanja in samoregulacijo vodje kot proces lastnega pozitivnega razvoja (Kos, 2020). Avtentično vodenje je glavni konstrukt, na katerem temeljijo druge oblike pozitivnega vodenja (Bishop, 2013).

Rezultat avtentičnega vodenja je, da najboljši avtentični zaposleni prevzamejo vlogo novih avtentičnih vodij. V dobi inovativnosti je avtentično vodenje intenzivna psihološka paradigma, ki temelji na znanju, sprejetju in vedenjskemu odzivu posameznika, kar izvira iz osebnih, moralnih in etičnih vrednostih, visokih standardih, prepričanjih, čustvih ter motivih (Kos, 2020).

2.3 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je sestavljeno iz štirih ključnih elementov, ki bodo predstavljeni v nadaljevanju v podpoglavju. Samozavedanje in samoregulacijo pa lahko opredelimo kot osnovna elementa avtentičnega vodenja.

2.3.1 Samozavedanje

Avolio in Gardner (2005) pravita, da je samozavedanje temeljni pojem za opis avtentičnega vedenja. Ta pojem je proces razvijanja, pri katerem se posameznik spoznava, začneja razumeti svoja prepričanja, želje in zmožnosti, ki jih ima. Lahko bi rekli, da gre za zavedanje lastnega obstoja in kaj ta obstoj pomeni v okolju in času, v katerem je prisoten. Posameznik razume in zaznava realno okolje, v katerem in na kakšen način vidi samega sebe. Mahm (2018) pravi, da samozavedanje namreč pomeni, da se posameznik zaveda svojih prednosti in slabosti ter razume večplastno naravo osebnosti.

Za samozavedanje so ključni štirje elementi, in sicer vrednosti, zavedanje lastne identitete, čustev in ciljev. Vrednota je nenapisano pravilo, ki je v družbi zaželeno in pričakovano. Posameznikove vrednote pa se razvijajo ob določenih življenjskih dogodkih, ki posameznika izoblikujejo, to je takrat, ko se socializiramo, razvijamo in odraščamo. Vrednote tako pomembno vplivajo na avtentičnega vodjo, saj mora ta biti zvest samemu sebi in svojim lastnim vrednotam, ki so ga izoblikovale skozi življenja, s tem se tudi pričakuje, da je odporen proti pritiskom družbe in okolja ter tudi takrat ne pozabi na svoje vrednote. Z visoko stopnjo samozavedanja lahko posameznik pripomore k razumevanju tako lastnih čustev kot čustev drugih okrog njega. Čustvena inteligenca je tako pri avtentičnem vodenju zelo pomembna, saj se vsak vodja, ki je čustveno inteligenčen, zaveda lastnih čustev in vzrokov za njihov nastanek ter vpliva, ki ga imajo pri vodenju in vedenju (Avolio in Gardner, 2005).

Zavedanje lastne identitete je pomembno, saj ta izoblikuje posameznikov značaj. Lastna identiteta tako zajema lastnosti, izkušnje in karakteristike vsakega posameznika. Za avtentičnega vodjo lahko rečemo, da ga opisuje individualna identiteta, ta je sestavljena iz kredibilnosti, zaupanja, moralnosti in etičnosti. Element zaupanja je tisti, s katerim pristen vodja vpliva na sledilce, z njim namreč spodbuja pozitivne odnose in klimo na delovnem mestu. Zaupanje pa spodbuja tudi lojalnost, odprtost in transparentnost med vodjo in sledilcem. Za avtentičnega vodjo je ključno zavedanje lastnih ciljev, saj se lahko le tako vedno znova razvija in izboljšuje. Cilji mu pomagajo pri lastnem napredovanju, spodbujajo mu samozavest in izboljšujejo organizacijsko okolje (Avolio in Gardner, 2005).

2.3.2 Samoregulacija

Mahm (2018) pravi, da je samoregulacija avtentičnost vodje. Avolio in Gardner (2005) pa, da se samoregulacija imenuje proces samonadzora, vodja ga doseže, ko se izpolnijo vse tri stopnje. Proces samoregulacije na prvi stopnji poteka tako, da se postavijo notranji standardi, v nadaljevanju na drugi stopnji se ocenjuje neskladnost med postavljenimi in dejanskimi standardi. Na tretji stopnji pa se določi ukrepe za usklajevanje neskladnosti med postavljenimi in dejanskimi standardi.

Avolio in Gardner (2005) pravita, da je samoregulacija proces, pri katerem avtentični vodja usklajuje svoje vrednote s svojimi dejanji. Gardner in drugi (2005) pravijo, da so za samoregulacijo značilni štirje elementi, in sicer transparentni odnosi, avtentično vodenje, uravnoteženo procesiranje in ponotranjeni procesi obvladovanja. Mahm (2018) pravi, da pristno vodenje tako povečuje zaupanje v vodjo s strani zaposlenih, vodja je zato kredibilen in svoje avtentično vedenje prenaša preko transparentnih odnosov na druge.

2.3.3 Pozitivni psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital zajema samozavest, optimizem, upanje in miselno odpornost ter je pomemben element avtentičnega vodenja. Ta element pozitivno vpliva na povečanje

predhodno predstavljenega elementa, in sicer na samozavedanje in samoregulacijo. Pozitivni psihološki kapital igra ključno vlogo pri razvoju posameznika in skupnosti, saj pripomore k spremembam v organizaciji in odprtosti v razvoju (Avolio in Gardner, 2005). Pozitiven psihološki kapital pripomore k višji učinkovitosti organizacije, saj predstavlja pozitivna psihološka stanja. Vpliva tudi na pozitivno klimo v organizaciji, s čimer se povečuje zaupanje s strani zaposlenega v vodstvo organizacije (Clapp-Smith in drugi, 2009).

2.3.4 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje je proces osebne identifikacije z vodjo, kar vpliva posledično tudi na samoregulacijo vodje (Avolio in Gardner, 2005). Avtentični vodja pri tem procesu ne skuša preobraziti sledilca v vodjo ali neko drugo osebo, temveč vpliva nanj kot vzornik. Avtentični vodje v tej fazi preko vseh članov organizacije širijo skupne kognitivne in vedenjske vzorce (Penger, 2006, str. 104–105). Med procesom se pri sledilcih gradi pozitiven psihološki kapital, povečuje se samozavest sledilcev, v njih se ustvarja upanje in vzpostavlja zaupanje (Ilies in drugi, 2005, str. 383). Pozitivno modeliranje je razumljeno kot odnos na ravni dvojic in je najpomembnejše sredstvo, s katerim vodja vpliva na sledilce (Avolio in Gardner, 2005).

2.3.5 Lasten pozitiven razvoj

Cooper in drugi (2005) pravijo, da se z razvijanjem avtentičnih vodij skozi čas razvijajo tudi sledilci, ki postajajo vedno bolj avtentični. Ko zaposleni kot sledilci s strani vodje v procesu pozitivnega modeliranja ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki so jih prejeli, se začne njihovo pojmovanje lastnih, dejanskih in bodočih zmožnosti spreminjati. Začne se razvijati identiteta in podoba tako vodje kot sledilca, saj spoznajo sami sebe in postanejo v odnosu bolj transparentni do vodje in ostalih (Penger, 2006, str. 104). Z drugimi besedami sta naslednji proces opisala tudi Avolio in Gardner (2005), in sicer s procesom razvoja avtentičnega vodje se pri sledilcu spremeni dejansko zaznavanje sebe in kaj lahko postane.

Ilies in drugi (2005) pravijo, da avtentično vodenje vpliva na intrinzično motivacijo. Zaposleni se tako tudi samostojno začnejo razvijati, saj spoznajo, da lahko dosežejo več kot so mislili. George in Sims (2007) pravita, da lahko s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj vsak postane avtentičen. Primarni mehanizem za pozitiven vpliv in razvoj sledilcev je oblikovanje ključnih elementov avtentičnega vodenja. Vodje namreč svoje zaposlene razvijajo s pomočjo pozitivne samopodobe, na njih pa pomembno vpliva tudi čustveno združevanje in pozitivna socialna komunikacija (Avolio in Gardner, 2005). Friederskon (2003) navaja, da so pozitivna čustva nalezljiva, pomagajo pri kreativnosti, saj spodbujajo nove ideje in dejanja, ki lahko pomagajo ustvariti organizacijsko učenje in transformacijo.

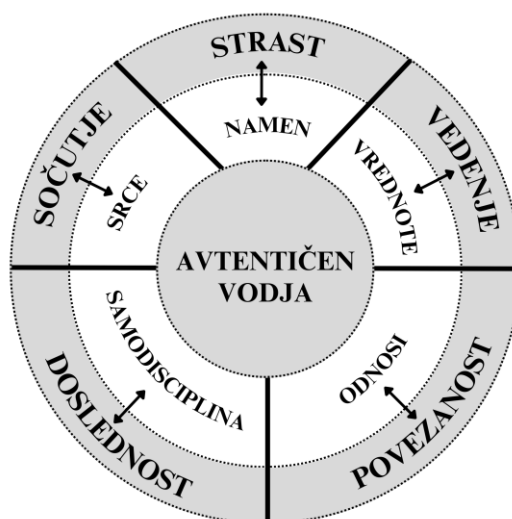
2.4 Avtentični vodja

Avtentični vodja je posameznik, ki pri vodenju izraža konsistentnost med svojimi vrednotami, prepričanji in dejanji. Gre za konstrukt, kjer vodja ne igra vloge in ni popoln, ampak živi in izraža pristnost svojih značajskih lastnosti. Tak pristop temelji na predpostavki, da vodje, ki so bolj avtentični, vzpostavijo boljše odnose in lažje ustvarijo pozitivno delovno okolje. Običajno so takšni vodje dosledni, razumejo sami sebe, gradijo na zaupanju, spoštujejo drugačnost in spodbujajo odprto komunikacijo ter razvoj svojih sodelavcev (OpenAI, 2023, 20. november).

2.4.1 Model avtentičnega vodenja

Eden od modelov avtentičnega vodenja je model, ki ga je postavil George (2004). Model avtentičnega vodenja je opredelil kot model s petimi dimenzijami; te so namen in strast, vrednote in vedenje, odnosi in povezanost, samodisciplina in doslednost ter srce in sočutje. Če jih predstavimo drugače, bi lahko rekli, da te dimenzije pomenijo, da avtentičen vodja sledi namenu s strastjo, razvija trdne vrednote, vodi s srcem, vzpostavlja trajne odnose in je samodiscipliniran. Model predstavljam spodaj na sliki 1.

Slika 1: Model petih dimenzij

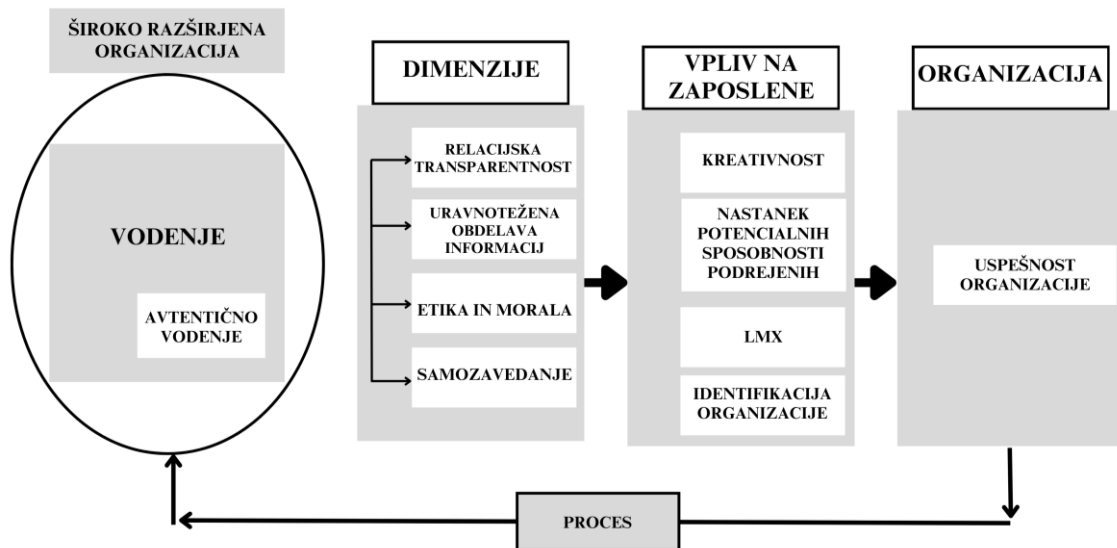


Vir: lastno delo na podlagi George (2004).

Avolio in Gardner (2005) sta razvila konceptualni model avtentičnega vodenja, ki temelji na okviru strateškega upravljanja človeških virov, ki sta ga razvila Way in Johnson (2005). Ta model vključuje tudi elemente iz teorije vodenja, pozitivnega psihološkega kapitala in strateškega upravljanja. Srce modela je proces avtentičnega vodenja, ki ima ključno vlogo pri razvoju in izvajanju strategije upravljanja s človeškimi viri, vendar mora biti usklajen s splošnim organizacijskim okvirom. Pri razumevanju samega modela je potrebno, da

razlikujemo med procesom in samim razvojem avtentičnega vodje. Razvoj namreč vključuje dogodke v življenju na ravni posameznika, ki napreduje preko samozavedanja, samoregulacije in neposrednega vpliva na svoje sledilce, kar bi lahko kot najožji konstrukt poimenovali tudi pozitivno modeliranje. Poleg naštetih dejavnikov pa sta opredelila tudi vpliv organizacijskega konteksta (Avolio in Gardner, 2005). Na sliki 2 spodaj si lahko ogledamo konceptualni model avtentičnega vodenja, ki sta ga opisala.

Slika 2: Konceptualni model avtentičnega vodenja



Vir: lastno delo na podlagi Avolio in Gardner (2005, str. 67).

Končni rezultat avtentičnega vodje se kaže takrat, ko najbolj avtentični sledilci začnejo samostojno prevzemati vodstvene vloge, medtem ko drugi člani ekipe sodelujejo pri doseganju zastavljenih ciljev. Avtentični vodje negujejo svojo avtentično osebnost, tudi za doseganje osebnih ciljev, kar vodi k večjemu zaupanju in prilagodljivosti med vodjo in sledilci (Avolio in Gardner, 2005).

2.4.2 Opredelitev avtentičnega vodje

George in Sims (2007) pravita, da tisti vodje, ki stremijo k avtentičnemu vodenju, želijo ustvariti koristi za vse deležnike. Zavedajo se, da za uspeh potrebujejo svoje sledilce, zato skrbijo, da so navdihnjeni in motivirani, z njimi se povežejo za uspešen doseg skupnih ciljev in jih tudi spodbujajo k prevzemanju odgovornosti. Takšni vodje so znani po pristnosti, zvestobi sebi in podjetju, svojim prepričanjem, najpomembnejše pa odporu zavajajočih oseb in fleksibilnosti oz. prilagajanju drugim pričakovanjem in vrednotam. Zaradi takšnega vodenja so deležni zaupanja in tako lahko gojijo pristne odnose z drugimi, kar jim omogoča motivacijo za doseganje uspeha pri delu svojih sledilcev.

Seveda pa se George in Sims (2007) zavedata, da takšni vodje še zdaleč niso popolni, saj ima vsak posameznik svoje slabosti in pomanjkljivosti, zato je tudi dovzeten za človeške napake in ranljiv. Vendar pa se avtentični vodje zavedajo svojih slabosti in napak, zato imajo sposobnost, da na njih gledajo kot na svoje vrline, kar jim omogoča še boljše stike s sledilci in ostalimi. Z razvojem avtentičnega vodje se vodje manj osredotočajo nase in na lasten uspeh, ampak se posvečajo služenju svojim sledilcem.

Luthans in Avolio (2003) sta zapisala, da so za avtentičnega vodjo značilni tudi samozavestnost, upanje, optimizem, odpornost, etičnost, predvsem pa tudi usmerjenost v prihodnost, in da naj bi takšen posameznik na prvo mesto postavil zaposlenega, ki ga bo razvijal oz. mu pomagal pri razvijanju v bodočega vodjo. Shamir in Eilam (2005) sta opredelila ključne značilnosti avtentičnih vodij. Zapisala sta, da se avtentični vodje popolnoma poistovetijo s svojo vlogo, zato ne vodijo iz položaja moči, tudi ne izpolnjujejo pričakovanj ostalih, temveč ostajajo zvesti sebi, stojijo za svojimi vrednotami, prepričanji. Takšni vodje so verodostojni in delujejo transparentno, ne pa zaradi svojih osebnih koristi. Vodijo zavzeto, funkcionalno in ne posnemajo drugih vodij, so edinstveni ter jih definirajo njihovi življenjski dogodki in zgodbe.

Vrnimo se nazaj na Georga in Simsa (2007), ki sta na podlagi intervjujev izvedla raziskavo med najuspešnejšimi avtentičnimi vodji. Prišla sta do rezultatov, da se avtentični vodje med seboj popolnoma razlikujejo, med njimi ni tako nobene univerzalne značilnosti, karakteristike, niti si niso podobni po sposobnosti ali po stilu vodenja. Prišla sta do zaključka, da avtentični vodje izkoristijo vsak dogodek oz. vsak trenutek v življenju oz. na njihovi poti za svoj razvoj, s tem tudi prevzemajo odgovornosti in postopoma vodijo druge. S tem ko na življenjski poti stalno preizkušajo svoje meje, so v resničnostnem svetu odkrili, kdo so, kaj je njihov smisel vodenja in kaj jih dela uspešne.

2.4.3 Metode razvoja avtentičnega vodenja

Kot smo že omenili, se posameznik skozi življenje preko dogodkov postopoma razvija in neprestano uči s tem, ko poskuša meje, s čimer se tudi razvija v vodjo. Kot je napisal George (2004), vodjem ustreza edinstven slog vodenja, ki so ga razvili sami, s čimer so samosvoji. Walumbwa in drugi (2010) so navedli, da vodja že pozna svojo osebnost, prednosti in slabosti, a domnevajo, da se takšni ne rodijo, temveč se avtentičen vodja lahko razvije s pomočjo učenja in vadbe. Takšen vodja ima seveda vodstvene lastnosti, a jih mora razumeti, znati uporabljati in razvijati. V nadaljevanju bomo tako opisali nekaj sodobnih metod, ki spodbujajo razvoj avtentičnega vodenja.

2.4.3.1 Akcijsko učenje

Za akcijsko učenje bi lahko rekli, da gre za dejavno oz. neprestano učenje, ki obravnava stvarne probleme in iskanje rešitev znotraj organizacije ter tako skrbi za nenehno

izboljševanje, saj so organizacijski problemi najboljše izhodišče za takšen proces učenja (Dimovski in drugi, 2009). A poleg tega ima akcijsko učenje še dva dopolnjujoča se cilja. Za prvotni cilj bi lahko rekli, da se vodja nauči učiti, drugotni cilj pa je, da se vodja uči na konkretnem problemu, ki ga hkrati tudi reši. Dejanski cilj je tako, da se zaposleni soočijo z resničnimi problemi v povezavi s specifičnimi metodami in oblikami učenja. Takšen model učenja predstavlja izziv, tako učni kot delovni, povečuje motiviranost in nudi preoblikovanje problema v priložnost za razvoj, zato je tudi namenjen usposabljanju vodij. Akcijsko učenje je možno na več načinov, a temeljna metoda je delovna skupina posameznikov, ki jim pri reševanju istega ali podobnega problema pomaga svetovalec. Rešitev problema se pokaže pri dvigu samozavesti sodelujočih in motiviranosti pri nadaljnjem učenju (Dimovski in drugi, 2010).

2.4.3.2 360-stopinjsko učenje

Vodja, ki si prizadeva izboljšati svoj vodstveni položaj, se mora najprej soočiti z »informacijsko karanteno«, to pomeni, da se mora distancirati od informacij, ki so jih sodelavci okrog njega ustvarili, bodisi prikritimi informacijami, neugodnimi, ali pa takšne vrste, da bi mu ugajali (Goleman in drugi, 2002, str. 154). Takšna metoda ima lahko ali razvojni ali ocenjevalni poudarek, kar je odvisno od organizacijske kulture. Ocenjevalni pristop se uporablja za nadgrajevanje ali kaznovanje in temelji na rezultatih, razvojni pristop pa je namenjen izboljšanju pomanjkljivosti posameznika (Cacioppe in Albrecht, 2000, str. 391). Čeprav je prvotni cilj metode odkrivanje razvoja posameznika, se je metoda pokazala za pozitivno predvsem pri komunikaciji med zaposlenimi in pri krepljenju odnosov. Prednost metode je, da omogoča načrtovanje usposabljanja posameznikov na področjih, kjer primanjkuje znanja. Hkrati pa metoda, če vključuje različne opazovalce, vodi omogoča celotno sliko o njegovem vodenju; za pravilne podatke pa je potrebno, da na vprašanja odgovarja iskreno (Turk, 2006).

2.4.3.3 Sistem mentorstva

Pri avtentičnem vodenju se vedno znova poudarja pomembnost učenja vodje, zato je pomembno, da vodja svoje znanje prenaša na zaposlene. Vodja je drugim vzornik, mentor in svetovalec, lahko bi rekli, da je spodbujevalec osebnostnega in kariernega razvoja. Odnos med mentorjem in mentorirancem temelji na vzajemnem spoštovanju, saj gre za sočasen razvoj med samim učenjem, v tem odnosu si osebi nista podrejeni in nadrejeni. Lastnosti, ki opišejo dobrega mentorja, so zrelost, skromnost in samozaupanje, z njimi svoje izkušnje in znanje preko učenja prenaša na mentoriranca, največkrat na mlajše generacije, ga spodbuja k uresničevanju postavljenih ciljev in k odprtemu ter širokemu načinu razmišljanja. Mentor skozi mentorstvo nadgrajuje svoje izkušnje z drugačnimi pogledi mentoriranca, hkrati pa prinaša organizaciji konkurenčno prednost (Dimovski in drugi, 2009).

2.4.3.4 Sistem nasledstva

Eden izmed prvih raziskovalcev omenjene metode je bil Grusky, ki je Sistem nasledstva razdelil na dva dela oz. razloga, zakaj mora organizacija pozorno iskati in usposablјati naslednike obstojećih vodij. Za organizacijo, ki Źeli stabilnost in razmišlja na dolgi rok, je namreć ključno ter neizogibno iskanje naslednika (Giambatista in drugi, 2005, str. 964). Pred izbiro naslednika se moramo zavedati, kako lahko informacije o nasledstvu predstavljajo vir nelagodja in občutka prikrajšanosti med posamezniki, kar lahko vodi do nezadovoljstva. Da bi zmanjšali možnost nelagodnosti, je nujno, da se odločitev o izbiri naslednika sprejme v širšem krogu posameznikov. Pred samo izbiro pa je pomembno opraviti pogovore z vsemi potencialnimi nasledniki. Organizacije, ki pozornost usmerjajo k socialnemu kapitalu in razvoju svojih zaposlenih, bodo laŹje našla primerneга naslednika, saj imajo vodje na voljo več potencialnih kandidatov. Pomembno pa je, da se vodje jasno pogovorijo s svojimi zaposlenimi o možnostih posameznika glede nasledstva. Naćrtno vzgajanje naslednika vključuje pridobivanje najnovejšega znanja doma in v tujini ter vzpostavljanje novih vezi. V primeru, ko naslednik izhaja iz drugega podjetja, pa je bistveno nanj prenesti vrednote in uveljavljena pravila, da se lahko seznani z načinom vodenja organizacije (Dimovski in drugi, 2009).

2.4.3.5 Ućeći se timi

Jedro organizacije predstavlja tim ali več njih. Znanje se v timih prosto pretaka, saj se posamezniki v timu ućijo eden od drugega in na spontan način pridobivajo ter delijo znanje. Okolje ućeć se organizacije zagotavlja in olajša prenos skritega znanja; gre za znanje, ki nastaja z izkušnjami in med osebnimi odnosi ćlanov. V ućećem se timu se spodbuja ustvarjalnost, inovativnost, kreativnost in pristop do izzivov (Penger in drugi, 2009). V ućećem se timu bi moral vsak posameznik ustvarjalnemu snovanju nameniti eno uro na dan za sprostitev in miselni odklop, saj se tako lahko ustvarijo nove ideje in prebliski. Pomembno je, da se pridobljene ideje oz. prebliske takoj zabeleŹi, predvsem zato, da se jih ne pozabi, te ideje pa vodje tima na tedenskem ustvarjalnem srećanju predstavijo, nato pa snujejo nove ideje (Mayer, 2008).

2.4.3.6 Tehnika pripovedovanja Źivljenjskih zgodb

Tehnika pripovedovanja Źivljenjskih zgodb predstavlja koristen pripomoćek pri razvoju avtentićnih vodij (Dimovski in drugi, 2013). Čeprav se je v preteklosti uporabljala za metodo prenosa modrosti in izkušenj, ta ponovno pridobiva na pomenu v sodobnem ćasu. Organizacije vedno bolj prepoznavajo njeno ključno vlogo pri prenosu znanja in izgradnji komunikacije znotraj timov (Sole in Wilson, 2002). Pripovedovanje Źivljenjskih dogodkov in zgodb ni le vir informacij, ki prispeva k razvoju posameznika, temveć predstavlja tudi edini način za doseg pristnega razumevanja sogovornika. Zanimive in motivirajoće zgodbe spodbujajo domišljijo ter pritegnejo poslušalce, kar nudi najboljši način za deljenje vrednot,

mišljenja, znanja in izkušenj (Dimovski in drugi, 2009). Avtentični vodje skozi pripovedovanje svojih življenjskih dogodkov izražajo lastne vrednote, pozitivna čustva in cilje. S tem skrbijo, da sledilci gledajo nanje kot na ideale, medtem ko sami rastejo in se razvijajo (Penger in drugi, 2009).

2.5 Zaznavanje avtentičnosti

Kot smo do sedaj večkrat ponovili, avtentičnost in avtentično vodenje ne zajemata tistega, kar zaznavajo drugi okrog takšnega posameznika, ampak le lastno avtentično ravnanje oz. vodenje. Vendar avtentičen posameznik ali avtentičen vodja sam sebe ne more označiti za takšnega, temveč mu morajo takšno lastnost – avtentičnost, pripisati drugi (Goffee in Jones, 2005, str. 88). Raziskovalci tudi opisujejo, da je posameznik lahko zaznan zgolj kot avtentičen oz. zaznan, da se tako vede. Takšno zaznavanje lahko pride iz dejanske oz. utelešene avtentičnosti posameznika ali pa se posameznik namerno pretvarja, da je avtentičen (Ladkin in Taylor, 2010, str. 64). V kolikor gre pri posamezniku za pretvarjanje, da je avtentičen, je to popolnoma v nasprotju z avtentičnostjo, saj ni iskrenosti in poštenosti, posameznik pa ni takšen, kot bi moral biti.

Kot sem na začetku že omenila, pri avtentičnosti ne ugotavljamo, ali je posameznik avtentičen ali ni, ampak govorimo o stopnji, do katere je avtentičen. To lahko tudi izmerimo s študijo primera avtentičnega vodenja ali intervjuvanja posameznika. Kot predlaga Sparrow (2015), je mogoče z avtentičnim posameznikom opraviti analizo življenjskih zgodb. V magistrskem delu sem namreč že omenila, da določeni raziskovalci prisegajo, da avtentično osebo naredijo določeni dogodki v življenju na ravni posameznika. Turner in Mavin (2008) pa analizirata življenjske izkušnje, saj te nudijo vpogled v subjektivno osebno mišljenje in doživljanje takšnega posameznika.

Raziskovalci so skozi leta pripravili veliko orodij in tehnik za ugotavljanje avtentičnosti. Strang in Kuhnert (2009) poudarjata, da je potrebno vodje ocenjevati s 360-stopinjskim ocenjevanjem, kar pomeni z vseh strani. Yammarino in Dansereau (2008) predlagata in sta zato pripravila orodje za merjenje vodenja na večjih ravneh, natančneje, na štirih, in sicer: na ravni posameznika, dvojice, tima in organizacije. Shamir in Eilam (2005) pa predlagata zbiranje več informacij iz različnih virov, tako iz življenja, iz avtobiografij, z opazovanjem vodje kot tudi intervjuvanja njihovih zaposlenih. Kljub vsem raziskavam pa Ladkin in Taylor (2010) pravita, da še vedno ni odgovora in znanja o tem, kako avtentičen vodja postane kot tak prepoznan med svojimi zaposlenimi.

2.5.1 Zaznavanje lastne avtentičnosti

Lastno avtentičnost težko ocenjujemo, saj se mora posameznik sam oceniti, vsak posameznik pa ima o sebi precej boljšo predstavo, kot ga zaznava nekdo drug. Posameznik pri ocenjevanju avtentičnosti tako ocenjuje svoje vrednote, motive in cilje ter jih s

samoregulacijo presodi, tako se potem odloči, ali je avtentičen oz. do kakšne mere (Ladkin in Taylor, 2010, str. 69). Takšni posamezniki nase gledajo kot moralni steber oz. temelj, saj se sami zavedajo, da se morajo obnašati moralno in etično ter kar se da najboljše do svojih zaposlenih. S tem tudi dajejo jasno sporočilo in posredno vplivajo na obnašanje zaposlenih in njihovo vlogo v organizaciji (May in drugi, 2003).

Na zaznavanje lastne avtentičnosti posameznika oz. vodje vplivajo različni dejavniki, Harvey in drugi (2006) so jih razdelili v tri skupine, in sicer: na organizacijski kontekst, mejnike v življenju in individualne dejavnike. Pri organizacijskem kontekstu govorimo o odprtosti, transparentnosti, podpori in spodbudnosti v odnosih. Pri mejnikih v življenju govorimo o moralni intenzivnosti in vplivnosti. Pri zadnji skupini pri individualnih dejavnikih pa govorimo o psihološki bližini s seboj in svojimi zaposlenimi, relacijski transparentnosti, uravnoveženim procesiranjem ter pozitivnim psihološkim kapitalom. Prisotnost dejavnikov povečuje stopnjo samozavedanja in čustvenega odziva, kar posledično vpliva na obnašanje avtentične vodje (odprtost, usmerjenost v prihodnost in transparentnost). Stopnja zaznavanja lastne avtentičnosti je tako višja, to pa vpliva tudi na zaznavanje avtentičnosti vodje s strani sledilcev.

2.5.2 Zaznavanje avtentičnosti s strani sledilcev

Bolj kot lastno zavedanje avtentičnosti vodje je pomembno, da ga avtentično zaznavajo njegovi zaposleni oz. sledilci. Eden glavnih konstruktov avtentičnega vodenja je namreč odnos med vodjo in sledilcem. Pri zaznavanju avtentičnosti vodje je tako izjemno pomembno, da se podatki o zaznavanju avtentičnosti oz. obnašanju vodje pridobijo s strani zaposlenih, saj je zaznavanje različno (Cooper in drugi, 2005). Fields (2007) pravi, da se avtentično vodenje ocenjuje glede na vpliv, ki ga ima takšen vodja na sledilce. Sledilci avtentičnost vodje namreč ocenjujejo tako, da primerjajo, če je obnašanje vodje usklajeno z vrednotami, ki jih delijo. V kolikor avtentičnost vodje zaznava več sledilcev in je avtentičnost soglasno sprejeta, ima takšen vodja večji vpliv na svoje sledilce. Poudariti moramo, da v kolikor sledilci ne bodo imeli priložnosti govoriti ali opazovati vodje ali pa bodo med sledilcem in vodjo razlike v osebnosti, kulturi itn., bo soglasje o avtentičnosti nižje.

Zaznavanje sledilcev o avtentičnosti vodij vpliva tudi na obnašanje sledilcev (Meindl in drugi, 1995). Clapp–Smith in drugi (2009) avtentičnost vodij v svojih raziskavah merijo s pomočjo zaznavanja sledilcev oz. podrejenih. Pri raziskavah so uporabili kot spremenljivke transparentnost, etičnost, uravnoveženo procesiranje in samozavedanje. Zupan in drugi (2009) pravijo, da pri ocenjevanju svojega nadrejenega lahko pride do pripisovanja določenih lastnosti oz. značilnosti, ki na njem izstopajo. Vodjo tako lahko ocenijo bolj ali manj avtentično na podlagi te značilnosti, čeprav ga v resnici ne poznajo. Do izkrivljenega zaznavanja lahko sledilci vodjo presojujejo na podlagi prvega vtisa, ki so si ga o vodji na

začetku ustvarili in tako bolj ali manj kritično presoјajo. Do izkrivljenega zaznavanja lahko pride tudi, če je vodja pripadnik določene skupine, do katere ima sledilec predsodke.

3 MOTIVACIJA

V tem poglavju bom predstavila podpoglavja, ki vključujejo motivacijo. Najprej se bom dotaknila same opredelitve, nato bom predstavila dejavnike in vrste motivacij, sledil bo kratek prikaz najbolj poznanih klasičnih teorij motivacij; proti koncu pa se bom osredotočila na motivacijo zaposlenih, saj je ta pomembna za analizo, kjer bom pogledala načine motiviranja, nato pa predstavila še motivacijo med mladimi v povezavi z EU digitalno agendo od 2020 do 2030.

3.1 Opredelitev motivacije

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni gibati se, zato se motivacija lahko nanaša tudi na dejanja motiviranja drugih oseb ali na doseg cilja za določeno zastavljeno dejanje (Kos, brez datuma). Pinder (2014) jo je opredelil kot skupek procesov, ki se nanašajo na sile, ki spodbujajo posameznikovo vedenje znotraj in zunaj njega, da bi ustvarili z delom povezano vedenje ter opredelitev njegove oblike, smeri, intenzivnosti in trajanja. Nelson in drugi (2014) pa jo opisujejo kot proces vzbujanja in vzdrževanja ciljno usmerjenega vedenja.

Podobno velja tudi v organizacijah, kjer motivacija pomeni spodbujanje zaposlenih, da delujejo po svojih najboljših močeh in na ta način dosežejo želene cilje organizacije. Motivacija se tako nanaša na psihološko stanje posameznika, ki ga spodbuja njegova pripravljenost za delo in na boljše rezultate. Seveda pa se lahko v organizaciji motivira zaposlene na različne načine, in sicer z napredovanjem, ocenjevanjem, pohvalo, denarnimi nagradami itn. (Byju's, brez datuma).

Baumeister (2016) motivacijo opredeljuje zelo preprosto, in sicer kot željo. Reeve (2018) jo opredeljuje kot preprosto aktivno sestavino, tj. kot željo po spremembi v vsakem motivacijskem stanju. Graham in Weiner (2012) jo opredeljujeta kot študijo, ki preučuje, zakaj se posameznik obnaša, tako kot se, kaj vpliva na njegovo vedenje, kaj ga sproži, kaj ga usmerja, spodbuja, vzdržuje in na koncu tudi zaključi omejeno delovanje. Pri takšni konceptualizaciji človeške motivacije, ki smo jo omenili, gre za tipično vedenje za doseganje določenega dosežka, ki je obravnavano kot časovno zaporedje, ki se začne, vzdržuje in usmerja ter na koncu zaključi. Kot pravi Reeve (2018), motivacija postane vidna in se zaznavna preko vedenja posameznika, stopnje zavzetosti, nevronske aktivacije in psihofiziologije.

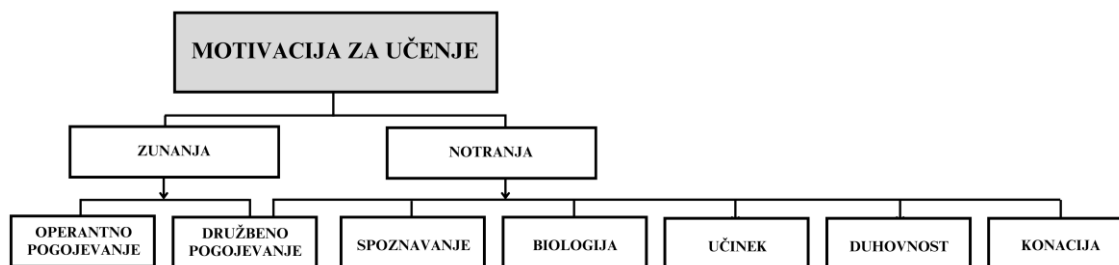
Kleinginna in Kleinginna (1981) opisujeta motivacijo kot notranje stanje, ki je včasih opisano kot potreba, želja ali hotenje, ki aktivira in spodbuja določeno vedenje ter ga

usmerja. Reeve (2018) jo opisuje kot notranji proces; ne glede na to, ali jo opišemo kot nagon ali potrebo, gre v nas za določeno stanje, ki si želi spremembe v sebi ali v okolju. Ko posameznik ta vir motivacije izkoristi, mu ta da zagon in usmeritev, ki sta potrebna za prilagodljivo ter odprto sodelovanje z okoljem ter uspešno rešitev problema. S Kleinginna in Kleiniginna se strinja tudi Franken (2007), ki v svoji opredelitvi navaja dodatno komponento, in sicer vzbujanje, usmerjanje in vztrajnostno vedenje. Številni raziskovalci pa priznavajo, da se dejavniki, ki spodbujajo vedenje zelo verjetno razlikujejo od dejavnikov, ki zagotavljajo njegovo vztrajnost.

To, da motivacija prihaja iz notranjosti, se strinjajo vsi, Brajša in Gradišnik (1996, str. 65) pravita, da nanjo vpliva tudi okolje, iz katerega prihaja posameznik, saj naj bi posameznikovo vedenje oblikovali motivacijski dejavniki, ki vplivajo tako na vzročne kot posledične odločitve posameznika. Motivacija naj bi torej vplivala na samo vedenje tako na zasebnem kot profesionalnem področju, to pa je odvisno od več dejavnikov. Pri motivaciji naj bi bil ključen tudi značaj. Stirling (2013) navaja, da ima ta zelo pomembno vlogo pri tem, koliko bo kdo uspešen, saj sta samoučinkovitost in samokonfiguracija tesno povezani z ocenjevanjem sebe glede nalog in ciljev. Določeni posamezniki potrebujejo namreč stalno spodbudo za doseg cilja, medtem ko so drugi visoko motivirani sami od sebe.

Zelo koristno je poznati, od kje motivacija izvira, saj na ta način lahko uporabimo svoje znanje v situacijah, ko je potrebno motivirati druge, svetovati strankam, vzgajati otroke, pritegniti pri učenju, pa tudi spremeniti lastno razmišljanje, čustvovanje in vedenje. Samo razumevanje motivacije tako ponuja zanesljivo pot do rezultatov, kot so večji napor, boljša uspešnost, občutek smisla, osebna rast in boljše počutje (Reeve, 2018). Razlage motivacije lahko razdelimo na dva dela, in sicer na zunanjo motivacijo oz. zunaj osebe ali notranjo motivacijo, ki je znotraj osebe, to je mogoče razdeliti tudi na fizično, duševno ali duhovno. Delitev motivacije za učenje si lahko ogledamo na sliki 3.

Slika 3: Motivacija za učenje



Vir: lastno delo na podlagi Huitt (2001).

Motivi so notranje izkušnje, ki se kažejo v obliki potreb, spoznanj in čustev; so neposredni in bližnji motivatorji delovanja. Pri raziskovanju motivacije sredi 20. let prejšnjega stoletja

so se spraševali dvojje, kako v določeno celoto umestiti veliko motivov posameznika, zaradi katerih si prizadeva ter kaj spodbudi te motive, da postanejo prevladujoč vzorec vedenja posameznika (Kanfer in Chen, 2016, str. 8).

3.2 Dejavniki motivacije

Motivacija je ena od aktivnosti managementa, ki je zelo pomembna, saj skrbi za pravilno ravnanje s človeškimi viri, kar je v organizaciji zelo pomembno in se tega organizacije tudi zavedajo. Zaposleni so namreč kapital, vodje oz. managerji pa jih skušajo prepričati, da naredijo čim več, tem bolje za doseg čim boljših rezultatov. V kolikor so zaposleni motivirani, za njih velja, da so lojalni, pri delu se pokažejo boljši rezultati, na delu so deležni manj stresa, več je pozitivnega vzdušja in bolj so zadovoljni z osebnim življenjem, medtem ko nemotivirani zaposleni predstavljajo večji strošek organizaciji, saj zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu naredijo manj (Darmawan in drugi, 2020).

Posamezniki smo edinstvene entitete, na katere lahko vodja različno vpliva, enako velja za motivacijo, saj se razlikujejo pristopi motiviranja od posameznika do posameznika. Čeprav deluje motivacija precej zapleteno, je najpomembneje, da se najprej ugotovi, v čem je vzrok nezadovoljstva in posledično nemotiviranosti. Ko ugotovimo vzrok, bomo lahko z motivacijskimi dejavniki odpravili nezadovoljstvo. Motivacijski dejavniki bodo motivirali nemotivirajoče posameznike, da bodo vložili energijo in čas v delo (Rupnik, 2009).

Dejavniki motivacije so sile in procesi v notranjosti posameznika, ki pojasnjujejo, kaj in kako je posameznika privedlo do določenega vedenja, ki ga opazimo. Dejavniki motivacije na delovnem mestu so razdeljeni v tri skupine, in sicer v prvo, ki opisuje fizično delovno okolje, ki zajema osnovno ureditev prostora, kot je svetloba, temperatura, hrup, prezračevanje in odmor med delovnim časom. Delovna okolja, ki zgoraj naštetih stvari ne zajemajo, imajo med zaposlenimi povečano nezadovoljstvo, kar vpliva na nižjo stopnjo motivacije. Druga skupina je družbeno delovno okolje, ki se nanaša na medosebne odnose. V kolikor se zaposleni med seboj dobro razumejo, so bolj zadovoljni, motivacija pa je višja kot pri tistih, ki se med seboj ne razumejo najbolje. Tretja skupina se nanaša na psihološko delovno okolje, ki zajema osebno zadovoljstvo in vidik na delo, ki ga posameznik opravlja. Pomembno je, da organizacija prepozna spretnosti, sposobnosti, znanje in veščine zaposlenega ter ga razporedi na delovno mesto, ki mu je kos. V kolikor bo zaposlen s svojim doprinosom zadovoljen, bo višja tudi motivacija (Govender in Parumasur, 2010).

Zaposlenim je potrebno za ustrezno pozicijo, jasnost dela, sposobnost, raznolikost nalog in možnost odločanja zagotoviti pravo kombinacijo delovnih razmer, ki smo jih zgoraj našeli, da bodo motivirani. Čeprav sta finančna varnost in plača zelo pomembni, pa je zaposlene mogoče motivirati tudi na druge načine, saj denarne nagrade zaposlenega motivirajo le za kratek čas (Govender in Parumasur, 2010). Tabela 2 prikazuje elemente, ki vplivajo na raven motivacije.

Tabela 2: Elementi motivacije na delovnem mestu

ELEMENT	DEFINICIJA	PRIMER
Smer vedenja	Katera vedenja posameznik izbere, da jih bo izvajal v organizaciji.	Ali si inženir vzame čas, da bi prepričal skeptične nadrejene o potrebi po spremembi načrta specifikacij za nov izdelek, da bi se znižali proizvodni stroški?
Raven prizadevanja	Kako zelo se posameznik trudi, da bi izvedel izbrano vedenje.	Ali inženir pripravi poročilo, v katerem opiše težave s prvotnimi specifikacijami oz. naključno omeni to vprašanje na hodniku, ko naleti na nadrejenega, in upa, da bo ta nasvet sprejel z zaupanjem?
Raven vztrajnosti	Kako močno si posameznik prizadeva, da bi uspešno izvedel izbrano vedenje, ko se sooča z ovirami.	Ali inženir kljub temu da se nadrejeni ne strinja z inženirjem in meni, da je sprememba specifikacij izguba časa, vztraja pri poskusu izvedbe spremembe ali obupa? Sledi svojemu trdnemu prepričanju o potrebi po spremembi ali ne?

Vir: lastno delo na podlagi Jones in George (2002).

3.2.1 Vrste motivacije

Motivacija je ključen dejavnik posameznika, ki vpliva na njegovo vedenje in delovanje, zato bom v nadaljevanju natančneje opisala različne vrste motivacij, ki obstajajo. Motivacijo lahko razdelimo na zavedni in nezavedni del, na zunanjo in notranjo ter na potisno in privlačnostno. Vse vrste so za posameznika zelo pomembne, saj se dopolnjujejo, posamezniku pa omogočajo osebni razvoj.

3.2.1.1 Zavedna in nezavedna motivacija

Človekova motivacija je razdeljena na dva dela, in sicer na zavedni ter nezavedni del. Zavedni del motivacije lahko opišemo z majhnim delom celote, ki ga prepoznamo in razumemo. Govorimo o zastavljenih ciljih, izraženih željah in dobro razmišljenih namerah. Takšna motivacija nas kot posameznika torej vodi skozi premišljene in načrtovane določitve ter je povezana z dolgoročnimi cilji in vrednotami, ki so pomembne posamezniku. Ostal del celote predstavlja posamezniku skriti del, govorimo o nezavedni motivaciji. Nezavedni motivi izhajajo iz globine posameznika, iz globokih čustev, prepričanj in dolgoletnih izkušenj ter vplivajo na naše odločitve in vedenje, ki ga posameznik ne more vedno zaznati ali razložiti. Takšno nezavedno vedenje lahko prihaja iz zgodnjega življenja oz. zgodnjih življenjskih izkušenj, določenih instinktivnih reakcij ali globoko zakoreninjenih potreb. Tako zavedna kot nezavedna motivacija sta ključni za posameznikovo psihološko zdravje,

razumevanje in sprejemanje obeh motivacij pa nam pomaga bolje razumeti samega sebe (Al-Hoorie, 2019).

3.2.1.2 Notranja in zunanja motivacija

Motivacijo lahko razdelimo tudi na notranjo in zunanjo, kjer lahko rečemo, da notranja motivacija izvira iz nas samih in naših osebnih interesov, strasti in želj po osebnem zadovoljstvu. Opredelimo jo lahko kot moč, ki nas žene, pogosto pa jo povezujemo tudi z visoko stopnjo zadovoljstva in dolgoročno zavzetostjo. Medtem pa zunanja motivacija izhaja iz zunanosti posameznika, nanjo vplivajo dejavniki, kot so denar, nagrade, priznanja in celo kazni. Takšna oblika motivacije je učinkovita za doseganje kratkoročnih ciljev, saj je odvisna od zunanjih dejavnikov, ki niso nujno vedno prisotni. Potrebno pa je razumeti, da lahko zunanja motivacija vpliva na notranjo motivacijo in jo izboljša. Ne glede na vse, sta obe vrsti motivacije pomembni in ključni za osebno rast in doseganje ciljev (Bastola, 2021).

3.2.1.3 Potisna in privlačnostna motivacija

Osnovni sili, ki vplivata na naše vedenje, se imenujeta potisna in privlačnostna motivacija. Te dve osnovni sili ponazarjata, kako se posamezniki odzovejo na določene dejavnike in kako se obnašajo. Potisna motivacija deluje kot sila, ki nas potiska k določenemu vedenju ali dejanju. Takšna sila je pogosto značilna kot odziv na zunanje denarne dejavnike, kot so nagrada, posameznika tako potiska k izpolnjevanju določenih nalog, da bo nagrajen. Privlačnostna motivacija pa deluje kot sila, ki nas privlači k določenemu vedenju ali dejanju. Gre za notranjo usmerjeno silo, ki izvira iz posameznika samega. Pri tej vrsti sile govorimo o zadovoljevanju osebne rasti ali zadovoljstva in sledimo svoji strasti. Obe vrsti se dopolnjujeta, saj potisna motivacija zagotavlja takojšno spodbudo, privlačnostna podpira dolgoročno zavzetost, obe skupaj nudita celovit pogled na kompleksnost posameznikove motivacije in tako vplivata na naše odločitve in dejanja (Martínez-Cañas in drugi, 2023).

3.3 Pregled modernejših motivacijskih teorij

Da bi bolje razumeli konstrukt motivacije in motiviranja posameznikov, moramo razumeti različne teorije, ki nam pomagajo odgovoriti na vprašanja in pojasnijo, zakaj se določeni posamezniki obnašajo, tako kot se. Po mnenju Jones in George (2002) naj bi teorija motivacije ponujala odgovore na vprašanja, kot so, kaj motivira ljudi in zakaj postanejo motivirani. Arendse (2013) pa trdi, da teorija motivacije ponuja tudi odgovor na vprašanje, kako ohraniti svojo motivacijo.

Teorije motivacije razdelimo na dva dela, in sicer na vsebinske teorije, ki se osredotočajo na notranje dejavnike posameznika in njegovo individualnostjo. Med te teorije štejemo Maslowo hierarhijo potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, McClellandovo motivacijsko teorijo in McGregorjevo teorijo X in Y. V drugem delu si sledijo procesne teorije, ki

temeljijo na zunanjih dejavnikih oz. razlaganju vedenja posameznika. Med te teorije spadajo Vroomova teorija pričakovanj, Adamsova teorija enakosti, Skinnerjeva teorija okrepitve. Obe vrsti teorij se med seboj dopolnjujeta in sta neposredno povezani z delovnim procesom (De Vito in drugi, 2016). Naštete teorije predstavljam v nadaljevanju.

3.3.1 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberger je svojo teorijo razvil na osnovi Maslowe teorije potreb. Razdelil jo je na dva dela, posameznike pa na higienike in motivatorje. Higienike motivirajo dejavniki, kot so plača in dobri delovni pogoji, sami prepričujejo nezadovoljstvo na delovnem mestu, a ne prispevajo k višji motivaciji. To velja za motivatorje, ki z dosežki in napredovanjem povečujejo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Ta teorija poudarja, da lahko izboljšanje dejavnikov, kot so plača in delovni pogoji, preprečijo nezadovoljstvo, a je za motivacijo potrebna prisotnost motivatorjev. Ta teorija ima praktične posledice za vodenje, saj poudarja, da je pomembno obravnavati obe skupini, saj le tako ustavimo motivirano in zadovoljno delovno silo. Te ugotovitve so bile temelj za razvoj teorije, ki je nato postala pomemben prispevek k razumevanju motivacije v organizacijskem kontekstu (Alshmemri in drugi, 2017).

3.3.2 McClellandova motivacijska teorija

McClelland se je v svoji teoriji osredotočil na posameznikovo željo po dosežkih. Teorijo je tako razdelil na tri pomembne dele, in sicer prvi del je potreba po dosežkih, katero imajo najbolj razviti podjetniki. Takšen posameznik rad prevzema odgovornost in pomembnejše delo, pomembni so mu rezultati, ključnega pomena mu predstavlja končni rezultat. Drugi del je potreba po sodelovanju, takšen posameznik zelo rad dela v skupini, saj rad vzpostavlja in ohranja dobre odnose z ljudmi. Takšni posamezniki si ne želijo priljubljenosti, temveč dajejo poudarek na medosebno razumevanje. Tretji del je potreba po moči, ki jo imajo razvite osebe na vodstvenih položajih, predsedniki itn. Takšni posamezniki si želijo izvajati čustveno in vedenjsko kontrolo nad drugimi ter imeti vpliv (Osemeke in Adegboyega, 2017).

3.3.3 McGregorjeva teorija X in Y

McGregor je bil začetnik ideje o teoriji X in Y. Teorija temelji na dveh skrajnih možnostih obnašanja posameznikov na delovnem mestu. Teorija X se osredotoča na posameznike z nizkimi ambicijami, ki iščejo zgolj varnost. Posamezniki naj bi se delu izmikali, saj si niti ne želijo delati, niti imeti odgovornosti, zato je takšne posameznike potrebno siliti k delu in jih imeti pod nadzorom. Takšne posameznike je mogoče motivirati s »palico«. Teorija Y pa trdi, da delo nudi tudi zadovoljstvo, saj, če posamezniki verjamejo v zastavljene cilje, se bodo sami bolj potrudili in doprinesli k delu, s tem bodo tudi bolj motivirani in zadovoljni. Povprečen posameznik tako išče in si želi prevzemati odgovornosti, zato je teorija Y

konkretnejša pri delu z zaposlenimi, saj se poslužuje nastavljanja »vabe« ob uspešnih rezultatih pa nagrajevanja (Lawter in drugi, 2015).

3.3.4 Vroomova teorija pričakovanj

Vroom je razvil teorijo pričakovanj, ki preučuje vedenje posameznika s poudarkom na ciljni usmerjenosti. V skladu s to teorijo so posamezniki usmerjeni k ravnanju, ki maksimira subjektivno koristnost, pri čemer so poudarjena dejanja, ki vodijo k največjemu zaznanemu zadovoljstvu. Teorija predpostavlja, da je moč nagnjenosti k določenemu ravnanju odvisna od pričakovanja, da bo dejanje privedlo do določenega izida, in od privlačnosti tega izida za posameznika. Na motivacijo po teoriji pričakovanj vplivajo trije ključni dejavniki: pričakovanje, instrumentalnost in valenca. Pričakovanje se nanaša na prepričanje, da bo prizadevanje privedlo do uspešnosti, instrumentalnost vključuje jasno povezavo med uspešnostjo in želenimi rezultati, valenca pa odraža zaznano pomembnost teh rezultatov za posameznika. Torej teorija predpostavlja, da posamezniki nenehno ocenjuje to razmerje, kar vpliva na njihovo odločanje in stopnjo motivacije. Teorija je pomembna zaradi razumevanja in oblikovanja sistemov nagrajevanja ter upravljanje motivacije zaposlenih v organizacijah (Suciu in drugi, 2013).

3.3.5 Adamsova teorija enakosti

Adams (2005) je teorijo enakosti osredotočil na oblikovanje lastnih mnenj posameznikov glede pravične porazdelitve finančnih sredstev in vloženega truda, pri čemer se primerja lastna situacija s situacijo drugega ali drugih. Govorimo torej o dožemanju posameznika glede plačila in nagrajevanja v organizaciji za opravljeno delo. Posamezniki svoje prihodke, in druge nagrade, ki jih prejmejo na delovnem mestu primerjajo z drugimi, to posledično vpliva na njihovo zadovoljstvo in motivacijo ter na samo vedenje. Adamsova teorija tako poudarja, da so lahko posamezniki nezadovoljni in nemotivirani, takoj ko ocenijo, da je njihova situacija manj ugodna od situacije drugega, ne glede na absolutno enakost pri dohodku, pa čeprav je posameznikov prispevek višji. Ta teorija je splošno sprejeta, saj dobro razlaga motivacije zaposlenih in zagotavlja dober okvir za razumevanje, kako se zaposleni odzivajo na različne situacije.

3.3.6 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinner (2014) je pomembno prispeval k razvoju teorije vedenja, kjer se osredotoča na to, kako se vedenje lahko uči in oblikuje z uporabo okrepitve. Ta teorija vključuje tri ključne elemente: dražljaj, odziv in posledico. Njegovo delo se osredotoča na vlogo okrepitve in kazni pri obnašanju posameznika. Po njegovem mnenju se posamezniki učijo vedenja s posledicami, ki vključujejo tako nagrade kot tudi kazni. Osnovna ideja te teorije je, da se vedenje, ki je nagrajeno, verjetneje ponovi, medtem ko se vedenje, ki je kaznovano, verjetneje zmanjša ali izgine. Skinner (2014) je dražljaje razdelil na prvotne, ki so prisotni

že od začetka in so povezani z osnovnimi biološkimi potrebami, ter drugotne, ki jih posameznik pridobi s časom in so povezani s primarnimi dražljaji. Nadalje je razširil konstrukt pozitivnih in negativnih dražljajev na tiste, ki povečujejo verjetnost vedenja, (nagrade) in tiste, ki ga zmanjšujejo (kazni). Ta teorija ima pomemben vpliv na razumevanje oblikovanja določenih vzorcev vedenja.

3.4 Motivacija zaposlenih

V 60-ih letih prejšnjega stoletja se je začela razprava o motivaciji zaposlenih tako v praksi kot v teoriji, zlasti v obdobju, imenovanem »Zlata doba« teorij motivacije za delo. Številni teoretiki so razvili tradicionalne teorije, ki so se osredotočale na človekove potrebe, ki jih je bilo treba zadovoljiti. V nadaljnjem raziskovanju so se teorije osredotočile na ustvarjanje ugodnega delovnega okolja, ki spodbuja samomotivacijo, kot je opisano v Herzbergovi teoriji obogatitve delovnega mesta, ter v teoriji značilnosti delovnega mesta Hackmana in Oldhama. Prav tako so se ukvarjali z oblikovanjem motivacijskih strategij, ki bi vplivale na produktivnost zaposlenih, bodisi jo povečale ali zmanjšale (Toode in drugi, 2011).

V začetku 21. stoletja so se sodobna raziskovanja motivacije na delovnem mestu usmerila v integracijo vseh teorij, ki obravnavajo potrebe, osebnost, vrednote, kognicijo, afekt, okolje in vedenje. Motivacija je bila opredeljena na različne načine, vključno s psiho-biološko spodbudno notranjo silo, ki aktivira in usmerja človekovo vedenje v odzivanju na sebe, druge in okolje. Hkrati podpira notranje zadovoljstvo in vodi k nameri izpolnjevanja osnovnih človeških nagonov, zaznanih potreb in želenih ciljev (Toode in drugi, 2011).

Raziskave so izpostavile, da motivacija izvira iz namere za delo in zadovoljstva pri samem delu. Razkrile so tudi dejavnike, ki lahko povečajo ali zmanjšajo motivacijo zaposlenih, kar je ključno za preprečevanje nezadovoljstva ali izgorelosti. Motivirani zaposleni so pokazali večjo pripravljenost za delo in sodelovanje ter poročali o močnejšem vedenjskem in verbalnem opolnomočenju v primerjavi z nemotiviranimi zaposlenimi. Zaposleni z nizko motivacijo pa so vodili do rezultatov, ki se kažejo v nižji kakovosti, manjšem zadovoljstvu ter povečanju stroškov s strani delodajalca. Zaposleni predstavljajo jedro uspešnosti podjetja (Toode in drugi, 2011).

Motivacija za delo je ključnega pomena za zagotavljanje trajnosti vsakega podjetja. Motivirani zaposleni pomagajo organizaciji doseči zastavljene organizacijske cilje. Zato je postala bistvena dolžnost vodij podjetij in upravnih odborov, da opredelijo motivacijske dejavnike, ki bi močno vplivali na njihove zaposlene (Rahaman in drugi, 2020).

Pancasila in drugi (2020) trdijo, da bodo motivacija zaposlenih, občutek zadovoljstva pri delu in povečana predanost vodile do višje uspešnosti in učinkovitosti na delovnem mestu. Nguyen in drugi (2020) se strinjajo, da se motivacija lahko razume kot cilj ali kot rezultat, ki si ga posameznik prizadeva doseči, hkrati pa predstavlja učinkovito metodo, ki pomaga

zaposlenim izpolnjevati svoje naloge na produktiven način. Ko vsi zaposleni dobro razumejo standarde, morale, obveznosti in cilje organizacije, se to odraža na uspešnosti podjetja.

V današnjem času se vsaka organizacija srečuje z različnimi izzivi pri izvajanju svojih vsakodnevnih nalog. Za premagovanje ovir so ključnega pomena učinkoviti in motivirani zaposleni, ki si prizadevajo k odličnosti. Zato je nujno, da organizacije izboljšajo motivacijo zaposlenih s tem, da opredelijo privlačne in zadovoljujoče nagrade, ki bodo spodbudile zaposlene k doseganju odličnih delovnih rezultatov. Nagrajevanje zaposlenih omogoča krepitve njihove pripadnosti organizaciji in jih spodbuja k izboljšanju delovnih rezultatov. Motivacija in nagrajevanje sta za organizacijo izjemno pomembna, saj omogočata usmerjanje zaposlenih k doseganju ciljev organizacije. Glede na različne ravni zaposlenih v organizaciji se z nagrajevanjem in motiviranjem učinkovitih zaposlenih doseže povečanje produktivnosti (Asaari in drugi, 2019).

3.4.1 Načini motiviranja

Nagrada oz. nagrajevanje je lahko notranji ali zunanji dejavnik motiviranja, ki se uporabi po izvedenem dejanju ali nalogi in ima kontrolne ter informativne lastnosti. Nagrada je tako oblika koristi, ki se pojavi, ko zaposleni izvedejo dolžnosti oz. opravijo odgovornost, ki so jo imeli. Nagrada naj bi povečala ali zmanjšala vpliv na delovno uspešnost. Nagrade se delijo na notranje in zunanje. Prve so psihološke nagrade, kot je cenjenje, priložnost za nove izzive, premagovanje ovir, dobri odnosi v kolektivu, pozornost in doseganje ciljev. Te nagrade izhajajo iz notranjosti posameznika, motivirani so intrinzično, delajo zaradi lastnega zadovoljstva, cenijo delo in ga dojemajo kot pomembnost za organizacijo. Druge so v obliki plače oz. plačila, taka nagrada daje splošno motivacijo in navdih zaposlenim, saj je denar pomemben za večino ljudi, lahko pa so tudi subtilnejše in manj fizične, a še vedno poskrbijo za motivacijo (Asaari in drugi, 2019).

V organizacijah bi morali v sistem nagrajevanja vključiti tudi nemonetarne nagrade, to pa zato, da bi ohranili zanimanje zaposlenih za delo in izboljšali sodelovanje med zaposlenimi. Učinkovit sistem nagrajevanja poveča motivacijo zaposlenih, spodbudi pozitiven odnos in je pomemben za načrtovanje. To je tisto, ker morajo delodajalci natančno vedeti, kaj zaposleni pričakujejo v zameno za svoj prispevek. Organizacija pa mora vedeti tudi, kaj pričakuje od zaposlenih v zameno za plačilo in hkrati omogočiti zaposlenim priložnost za delo in razvoj njihovih veščin. Seveda pa današnji trg postaja za organizacije vse težji in zahtevnejši za zaposlovanje in identifikacijo najboljše usposobljenih ljudi. Ta situacija otežuje delodajalcem razvoj ustreznega sistema nagrajevanja glede na njihove potrebe in zadovoljstvo. Nagrade so oblika stimulansa za izvajanje določenega vedenja ali dejanja. Ko je posameznik po izvedenem delu nagrajen s prejeto nagrado, bo motiviran in bo delo ponovil, da pridobi novo nagrado, pa naj gre za plačilo ali pohvalo (Asaari in drugi, 2019).

3.4.1.1 Plača

Plača je oblika plačila delodajalca zaposlenemu na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi. Gre za zunanjo nagrado in varnostno zahtevo v skladu z Maslowo hierarhijo potreb, saj je nujna za zaščito pred pomanjkljivostmi, fizičnimi in čustvenimi naravnostmi in grožnjami okolijskih nevarnosti. Raziskave iz leta 2015 so pokazale, da imajo plače tako v zasebnem kot javnem sektorju pomembno vlogo pri zagotavljanju motivacije, temeljitosti, zvestobe in iskrenosti zaposlenih pri njihovem delu. Plača je pomemben vidik zaposlenega, saj bo posameznik motiviran, če bo pravično plačan oz. mu bodo plačo povišali, tako bo povišanje plače privedlo do višje motivacije in povečanja delovne uspešnosti. Plačo lahko opišemo tudi kot merilo, ki ga zaposleni uporabljajo kot sredstvo za izražanje svojega doprinosa organizaciji. Če plače niso poštene, so sorazmerne in niso povezane z uspešnostjo, lahko vplivajo na odnos z delodajalcem in sodelavci (Asaari in drugi, 2019).

3.4.1.2 Napredovanje

Napredovanje predstavlja zaposlenemu priložnost, ki jo prinaša njegov doprinos in napredek pri delu. Kot ena od zunanjih nagrad izrazito vpliva na življenje in kariero posameznika, saj mu neposredno dvigne položaj v hierarhiji organizacije ter poveča odgovornosti. Ta proces je ključen dejavnik, ki vpliva na motivacijo in delovno uspešnost, saj omogoča povečanje ter razvoj spretnosti in znanja zaposlenega. V primeru poštenega izvajanja napredovanja so zvesti zaposleni manj nagnjeni k odhodu iz organizacije in postanejo bolj zvesti (Asaari in drugi, 2019).

Organizacija lahko s sistematičnim izvajanjem napredovanj in uporabo ocenjevalnih sistemov spodbudi zaposlene na delovnem mestu. Napredovanje predstavlja nagrado za njihov trud, saj se zavedajo, da so s svojim predanim delom pridobili zaupanje vodstva organizacije (Asaari in drugi, 2019).

3.4.1.3 Priznanje

Priznanje predstavlja nadaljevanje prizadevanj in predanosti zaposlenega na delovnem mestu. Gre za notranjo nagrado, kot je cenjenje posameznika. Zaposleni verjamejo, da je priznanje vrednota v karieri, ki krepča moralo in motivira k višji produktivnosti v organizaciji. Priznanje ni namenjeno samo dosežkom posameznika, ampak je bolj osredotočeno na sam prispevek in napor. Gre za najučinkovitejšo nefinančno notranjo nagrado, ki jo organizacija lahko podeli kot znak hvaležnosti in angažiranosti zaposlenega ter tako vpliva na njegovo delovno uspešnost (Asaari in drugi, 2019).

Priznanje pomembno in pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenega na delovnem mestu, zato bi se mu managerji morali bolj posvečati. Ko zaposleni čutijo, da niso cenjeni, se bodo

njihovi prispevki organizaciji kazali z negativnimi posledicami in nizkim duhom zadovoljstva ter bodo tako frustrirani in nemotivirani (Asaari in drugi, 2019).

3.4.2 Pristop k motiviranju

Najpomembnejši dejavnik pri motivaciji zaposlenih je vodstveni slog, saj bistveno vpliva na posameznike v organizaciji. Kot smo omenili v prvem poglavju, avtentičen vodja sledi vrednotam in načelom, zato je pravičen vzor zaposlenim. Ker deli skupne interese z zaposlenimi, mu ti zaupajo, on pa jih motivira s podporo. Zaposleni so ključni za produktivnost in uspešnost organizacije, zato je nujno, da se postavi njihove potrebe na prvo mesto in zastavi cilje, ki so jasni, razumljivi ter motivirajoči (Zavrtanik in drugi, 2018).

Pomembno je, da vodja ne posega po kaznih, saj bi to lahko imelo ravno obraten učinek. Ena izmed sodobnih pristopov k motivaciji je igrifikacija, ki zaposlenim v delovnem okolju zagotavlja zanimive naloge. Prav tako je ekipno delo, ki spodbuja osebni razvoj posameznika in rast, moderen pristop k motivaciji. Sodelovanje v timu omogoča pridobivanje novega znanja, izboljšanje veščin in učenje od sodelavcev, s čimer se krepi tudi komunikacija med zaposlenimi (Zavrtanik in drugi, 2018).

Vodje morajo pri motivaciji poudariti tudi načelo opolnomočenja, ki posameznika najbolj motivira, saj mu omogoča večja pooblastila in odločanje. Kljub temu pa opolnomočenje ni univerzalen motivator, saj nekateri zaposleni raje delajo po navodilih nadrejenih in se težko odločajo sami. Vodja mora zato prepoznati, kaj določenega zaposlenega motivira, ter prilagoditi pristop, kar poudarjajo tudi Zavrtanik in drugi (2018).

3.5 Digitalizacija in mladi

EU si je z digitalno agendo za obdobje od 2020 do 2030 zastavila cilje za večjo digitalno konkurenčnost mladih, kjer so se osredotočili na ključno vlogo digitalnih veščin in tehnologije, z namenom ustvariti varne in zanesljive trge. Zadani cilji so zelo pomembni za EU, saj bodo tako opolnomočili digitalno Evropo in bodo mladi lahko bili uspešni ter doprinesli v digitalno gospodarstvo, kar bo pripomoglo k splošni gospodarski in družbeni rasti. Vizija digitalne agende EU pa zajema tudi pomen digitalnih pravic in načel, da se bo lahko zagotovil digitalni prostor, ki bo varen ter dostopen za vse (European Commission, brez datuma).

Eden najpomembnejših ciljev za širšo ambicijo Evrope je, da ta postane primerna za digitalno dobo, zato so pomembne tudi pobude za spodbujanje digitalne preobrazbe organizacij in javnih storitev. V agendi so si tako zadali zagotovitev, da ima vsaj 80 % vseh odraslih osnovne digitalne veščine. Osredotočili so se tudi na spodbujanje, da ženske zasedajo več mest v informacijsko-komunikacijski tehnologiji (v nadaljevanju IKT), hkrati

pa da se število strokovnjakov v IKT poveča na 20 milijonov (European Commission, brez datuma).

Agenda za mlade na delovnem mestu spodbuja tudi inovativnost, saj se bodo organizacije le tako digitalno transformirale. Želja je po večji uporabi storitev računalništva v oblaku, umetni inteligenci v organizacijah, seveda pa se osredotočajo tudi na razvoj digitalne infrastrukture, kot so gigabitna povezanost in široka 5G pokritost. To so namreč dejavniki, ki so bistveni za sodobno delovno okolje in mladim omogočajo najboljši izkoristek digitalnega gospodarstva. So pa javne storitve ravno tako v središču pozornosti, saj je cilj, da so ključne javne storitve dostopne preko spleta, govorimo o dostopu elektronskih zdravstvenih kartotek in spodbudi za uporabo digitalnih identitet (European Commission, brez datuma).

4 ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE MED MLADIMI NA DELOVNEM MESTU V DOBI DIGITALIZACIJE

V četrtem poglavju magistrskega dela bom predstavila ciljno publiko, samo zasnovo raziskave z metodologijo, nadaljevala bom z analizo med konstruktoma avtentičnega vodenja in motivacije med mladimi od 16. do 29. leta starosti na delovnem mestu v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v današnjem sodobnem času, v dobi digitalizacije. Proti koncu pa bom podala zaključne ugotovitve in priporočila podjetjem ter vodjem.

4.1 Ciljna publika

Pri magistrskem delu sem se osredotočila na analizo zelo pomembnega in aktualnega segmenta delovne sile, tj. mladih zaposlenih, ki delajo v podjetjih, ki so nastanjena v osrednjeslovenski regiji v današnjem času – dobi digitalizacije. Segment mladi so po podatkih SURS-a tisti, ki so stari od 16. do 29. leta in so v trenutnem obdobju tisti, ki so že ali pa bodo kmalu na stičišču življenjskega prehoda – od izobraževanja do polne zaposlitve. Tako se bodo soočili s priložnostmi in izzivi današnjega sodobnega okolja, na katerega vpliva tudi digitalizacija. Za magistrsko delo je pomembno predvsem razumevanje njihovih stališč, vrednot in motivov za motivacijo, saj gre za ključne dejavnike za bodoče delodajalce. Mladi zaposleni namreč v organizacijo prinesejo svežo in novo perspektivo ter pogled na inovativnost in kreativnost, kar je bistveno za dolgoročno rast ter uspešnost organizacij.

Tudi EU se je z digitalno agendo do leta 2030 osredotočala, da bo vsaj 80 % odraslih digitalno pismenih, saj bo Evropa le tako digitalno opolnomočena, mladi bodo uspešnejši in bodo pripomogli h gospodarski ter družbeni rasti. V sodobnem svetu – dobi digitalizacije, je razumevanje potreb in pričakovanj mladih postalo še pomembnejše, saj se tudi načini dela hitro spreminjajo. Tudi njihovo zaznavanje avtentičnosti, avtentičnega vodenja in motivacije na delovnem mestu je lahko različno od drugih segmentov delovne sile. V magistrskem delu sem fokus namenila analizi dožemanja mladih od 16. do 29. leta glede avtentičnosti na

delovnem mestu, kjer me je zanimalo tudi zaznavanje lastne avtentičnosti kot tudi avtentičnega vodenja vodje. Vzporedno pa so me zanimali tudi njihovi motivi za samo motivacijo na delovnem mestu. V sodobnem okolju, ko je vedno pomembnejši fleksibilen delovni čas in delo od doma, me je zanimalo, ali sta ta dva motiva pomembnejša od drugih. Za delodajalce je namreč pomembno, da razumejo dinamiko spreminjanja delovnega okolja, saj bodo mladi le tako učinkoviti, motivirani, zadovoljni in zvesti podjetju, v katerem so zaposleni.

Za ciljno publiko od 16. do 29. leta sem naredila tudi analizo povezave med avtentičnim vodenjem in motivacijo na delovnem mestu v dobi digitalizacije, kjer me je zanimalo, kako se konstrukta povezujeta in kako različni dejavniki vplivajo na uspešnost posameznika. Moje magistrsko delo bo tako prispevalo k boljšemu razumevanju te ključne skupine delovne sile, kar bo omogočilo bolj ciljno usmerjene strategije za njihovo vključevanje, razvoj in ohranjanje v podjetjih.

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

V nadaljevanju bom v podpoglavjih ločeno natančno opisala zasnovo raziskave in izbiro metodologije. Predstavila bom temeljno tezo, osnovne in pomožne cilje magistrskega dela, raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zadala na začetku, in na katera bom sicer odgovorila v poglavju 4.4. Predstavila bom tudi oblikovanje anketnega vprašalnika in informacije glede izvedbe ankete.

4.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je poglobljeno raziskati razumevanje analiziranih konstruktov, to sta avtentično vodenje in motivacija med mladimi zaposlenimi, ki so po SURS-u stari od 16. do 29. leta, zaposleni v podjetjih, ki so nastanjena v osrednjeslovenski regiji v sodobnem času – dobi digitalizacije. Kot že do sedaj omenjeno je ta doba zelo pomembna, saj se tudi EU trudi, da bi bilo čim več mladih digitalno sposobnih, tako z različnimi pobudami spodbujajo tako organizacije kot javna podjetja, da se digitalizirajo. Mladi pa bodo v te organizacije z novimi pogledi in pristopi prinesli inovativno delovno okolje. Cilj magistrskega dela je prispevati k akademskemu in praktičnemu znanju na področju vodenja in motivacije, s poudarkom na sodobnih izzivih in priložnostih v digitalnem okolju. V tabeli 3 si lahko ogledamo osnovne cilje magistrskega dela.

Tabela 3: Osnovni cilji magistrskega dela

1.	Preučiti konstrukt avtentičnega vodenja in konstrukt motivacije med mladimi, ki so v starostni skupini od 16. do 29. leta in so v delovnem razmerju z delodajalcem, ki je nastanjen v osrednjeslovenski regiji na delovnem mestu v dobi digitalizacije.
----	---

se nadaljuje

Tabela 3: Osnovni cilji magistrskega dela (nad.)

2.	Cilj je zajeti mlade osebe, gre za osebe po SURS-u, ki so v starostni skupini od 16. do 29. leta in so v delovnem razmerju z delodajalcem, ki je nastanjen v osrednjeslovenski regiji.
3.	Na mladih osebah, ki so v starostni skupini od 16. do 29. leta in so v delovnem razmerju z delodajalcem, ki je nastanjen v osrednjeslovenski regiji na delovnem mestu v dobi digitalizacije, bom analizirala konstrukta, njuno zaznavanje in dojemanje ter analizirala medsebojno povezavo.
4.	Hkrati je cilj magistrskega dela podati smernice in napotke za nadaljnje delo in uspešnost pri delu z mladimi v dobi digitalizacije.

Vir: lastno delo.

Na začetku pisanja sem si poleg osnovnih ciljev zastavila tudi pomožne, ki so me usmerjali celotno pot pisanja in raziskovanja za magistrsko delo. Ta pristop mi je omogočil poglobljen in sistematičen pristop k raziskovanju. Eden ključnih razlogov za postavitev pomožnih ciljev je bilo tudi jasno in celovito razumevanje tako izbranih konstruktov kot same tematike. V tabeli 4 si lahko ogledamo zastavljene pomožne cilje.

Tabela 4: Pomožni cilji magistrskega dela

1.	Podrobno preučiti konstrukta avtentičnega vodenja in motivacije mladih v starostni skupini od 16. do 29. leta in so v delovnem razmerju z delodajalcem, ki je nastanjen v osrednjeslovenski regiji na delovnem mestu v dobi digitalizacije s pomočjo drugotne domače in tuje strokovne ter znanstvene literature, s poudarkom na najnovejših člankih.
2.	Postaviti proučevana konstrukta na področje mladih v starostni skupini od 16. do 29. leta in so v delovnem razmerju z delodajalcem, ki je nastanjen v osrednjeslovenski regiji na delovnem mestu v dobi digitalizacije.
3.	S pomočjo kvalitativne metode raziskovanja prikazati medsebojno povezavo med konstruktoma in ugotoviti realno stanje prisotnosti avtentičnega vodenja ter motivacije med mladimi v starostni skupini od 16. do 29. leta in so v delovnem razmerju z delodajalcem, ki je nastanjen v osrednjeslovenski regiji na delovnem mestu v dobi digitalizacije.
4.	Na podlagi proučevanja teorije in pridobljenih rezultatov kvalitativne raziskave pripraviti smernice za podjetja vodje na ustreznih delovnih mestih, ki že zaposlujejo in bodo v prihodnje zaposlovali mlade.

Vir: lastno delo.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

V magistrskem delu sem si zadala temeljno tezo, ki se glasi: Avtentično vodenje in motivacija med mladimi po SURS-u starimi od 16. do 29. leta na delovnem mestu v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije sta neposredno in pozitivno povezana. Tezo bi lahko razložili tudi drugače, in sicer da avtentični vodje s pravilnim pristopom in različnimi tehnikami motivacije ustrezno motivirajo mlade po SURS-u, stare od 16, do 29. leta na delovnem mestu v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije ter tako skrbijo za kakovostno delovno okolje, kar se odraža pri višji motivaciji in produktivnosti na delovnem mestu. Določila pa sem si tudi štiri raziskovalna vprašanja magistrskega dela, te predstavljam v tabeli 5.

Tabela 5: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela

1.	Ali se mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije soočajo pri delu z avtentičnim vodenjem?
2.	Ali so mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije zadovoljni pri delu z vodjo in načinom vodenja?
3,	Ali so mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije pri delu motivirani?
4.	Ali so mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije pri delu zaradi avtentičnega vodenja motivirani za opravljanje svojih zadolžitev?

Vir: lastno delo.

4.2.3 Metodologija raziskave

Magistrsko delo sem razdelila na tri dele. Teoretičen del je bil razdeljen na dva dela, in sicer na analizirana konstrukta. V prvem delu oz. drugem poglavju sem predstavila konstrukt avtentičnega vodenja, v drugem delu oz. tretjem poglavju pa konstrukt motivacije. Pri pisanju teoretičnega dela sem se tako poslužila metode deskripcije, saj mi je ta omogočila ustvarjanje sklepov in povezav na podlagi analize in opazovanja. Pri sami metodi deskripcije sem si pomagala z drugotnimi viri različnih slovenskih in tujih avtorjev, ki so raziskovali ali konstrukt avtentičnega vodenja ali konstrukt motivacije. Velik poudarek sem dala kakovostni literaturi, uporabila sem namreč že znane strokovne in znanstvene članke klasičnih teorij, ki sem jih nadgradila z novejšimi gradivi.

V tretjem, raziskovalnem delu, magistrskega dela oz. četrtem poglavju pa sem se osredotočila na multimetodološko raziskavo, kjer sem si izbrala za ciljno publiko mlade

posameznike, ki so po SURS-u stari od 16. do 29. leta, so zaposleni na delovnem mestu v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v današnjem sodobnem času, to je doba digitalizacije. Na podlagi izvedenih anket, kjer sem analizirala avtentično vodenje in motivacijo med mladimi na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije, sem želela ugotoviti, ali so mladi prišli v stik z avtentičnim vodenjem na delovnem mestu, ali so sami avtentični in kaj jih na delovnem mestu motivira ter kako sta konstrukta povezana.

4.2.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika sem si pomagala s pomočjo znanstvenih izsledkov. Anketni vprašalnik sem razdelila na tri dele, pri katerem sta prvi in drugi del imela dana vprašanja in odgovore, ki so bili razdeljeni po petstopenjski Likertovi lestvici, in sicer od 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam. Prvi je zajemal konstrukt avtentičnega vodenja. Najprej sem postavila vprašanje, kjer sem spraševala anketirance, katere trditve veljajo glede avtentičnosti zanje, sestavila sem osem vprašanj avtorjev Walumbwa in drugi (2008). Po končanem sklopu se je začel sklop vprašanj glede lastnosti vodje, ta sklop je imel 20 vprašanj. Vprašanja sem priredila po avtorjih Marič in drugi (2013), Neider in Schriesheim (2011), Walumbwa in drugi, (2008), Dimovski in drugi (2013), Cervo in drugi (2016), Avolio in Gardner (2005) in Maziero in drugi (2022).

V drugem delu sem anketirancem postavila vprašanje, kaj jih pri delu motivira, v okviru tega vprašanja so imeli na voljo 12 trditev. Nato sem jih vprašala, zaradi katerega dejavnika vlagajo svoj trud v delo, bilo je 7 trditev, sledilo je vprašanje o najpomembnejšem dejavniku pri delu, ta je imel 13 trditev. Vprašanje, kater dejavnik bi jih še dodatno motiviral, je imelo 17 vprašanj. Vprašanja so bila prirejena po avtorjih Spector (1994), Locke in Latham (2004) in Maslach in Jackson (1996).

Za zaključek anketnega vprašalnika sem v tretjem delu zastavila še demografska vprašanja, saj sem tako dobila odgovore, ali spadajo anketiranci v pravo ciljno skupino. Vprašala sem jih po spolu, starosti, izobrazbi, sektorju zaposlitve in občini, v kateri je podjetje, v katerem so zaposleni, nastanjeno. Anketo sem objavila preko spletne strani 1KA in tako omogočila samo izpolnjevanje. Uporabila sem samovzorčenje in samoizbiro enot. Vsa vprašanja v anketi so bila v obliki zaprtega tipa, izpolnjevalec ankete pa je na vprašanje lahko odgovoril z izbiro enega možnega odgovora. Anketo sem na spletni strani 1KA objavila 11. decembra 2023 po prejetih ustreznih 70 uspešno rešenih anketah od skupaj 246 enot v bazi, od tega jih je bilo 176 neustreznih, sem jo nato 16. decembra 2023 umaknila s spletne strani in začela z analizo ankete. Po podatkih spletnega mesta je bil predviden čas reševanja ankete 8 minut in 39 sekund, a je bilo povprečje reševanja 5 minut in 39 sekund.

4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

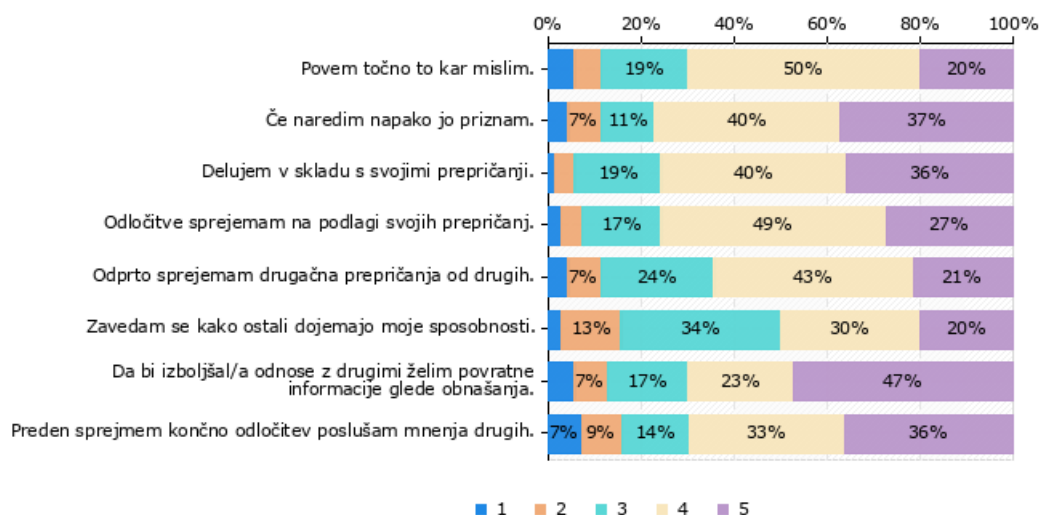
V spodnjih dveh podpoglavjih predstavljam rezultate s slikami in razlagami za avtentično vodenje mladih na delovnem mestu v dobi digitalizacije in ločene rezultate za motivacijo na delovnem mestu v dobi digitalizacije. Več sledi v nadaljevanju.

4.3.1 Avtentično vodenje mladih na delovnem mestu v dobi digitalizacije

Spodnje trditve so opisane v odstotkih, anketiranci so imeli na voljo petstopenjsko Likertovo lestvico z odgovori od popolnoma se ne strinjam (1) do popolnoma se strinjam (5). Pri trditvi »Delujem v skladu s svojimi prepričanji« je kar 40 % anketirancev izbralo oceno, da se strinjajo s trditvijo, s 36 % ji sledijo tisti, ki se popolnoma strinjajo, z 19 % so za njimi neodločeni, s trditvijo se ne strinjajo 4 % anketirancev, popolnoma se ne strinja pa le 1 % anketirancev. Pri trditvi »Če naredim napako, jo priznam« so v večini, s 40 %, odgovorili z oceno se strinjam, za triodstotne točke manj, s 37 %, sledijo anketiranci, ki se popolnoma strinjajo, z 11 % sledijo neodločeni, s 7 % sledijo tisti, ki se ne strinjajo, s 4 % pa tisti, ki se popolnoma ne strinjajo. Za trditev »Da bi izboljšal/a odnose z drugimi, želim povratne informacije glede obnašanja« se strinja kar 47 % anketirancev; pri tem gre za trditev, ki ima v tem delu najvišjo oceno. S 23 % ji sledi strinjanje, s 17 % so neodločeni, 7 % predstavnikov se ne strinja, 6 % predstavnikov pa je označilo popolno nestrinjanje s trditvijo, kar pomeni, da ne želijo povratne informacije glede obnašanja. S trditvijo »Odločitve sprejemam na podlagi svojih prepričanj« se popolnoma strinja le 27 %, sledijo ji tisti, ki se strinjajo, in sicer z večino, to je 49 %, s 17 % sledijo neodločeni, v manjšini s 4 % so tisti, ki se ne strinjajo, s 3 % pa tisti, ki se popolnoma ne strinjajo. 36 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo »Preden sprejemam končno odločitev, poslušam mnenja drugih«, s 33 % ji sledijo tisti, ki se strinjajo, 14 % je neodločenih, z 9 % sledijo tisti, ki se ne strinjajo, s 7 % pa tisti, ki se popolnoma ne strinjajo.

Med tistimi, ki se popolnoma strinjajo s trditvijo »Povem točno to kar mislim«, je zgolj 20 % anketirancev, kar je zanimivo, saj je večina, in sicer 50 % anketirancev, izbrala strinjanje s trditvijo, z 19 % sledijo neodločeni, zadnje mesto, in sicer s 6 % pa si delijo mesto tisti, ki se ne strinjajo, in ki se popolnoma ne strinjajo. Največ, in sicer 43 % anketirancev, trditve »Odprto sprejemam drugačna prepričanja od drugih« je izbralo strinjanje s trditvijo. Sledijo neodločeni, na tretjem mestu je z 21 % popolno strinjanje s trditvijo, s 7 % sledi nestrinjanje, s 4 % pa popolno nestrinjanje s trditvijo. Zadnja izmed trditev je »Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti«, 34 % anketirancev je neodločenih, za štiriodstotne točke manj oz. s 30 % so se anketiranci strinjali s trditvijo, 20 % anketirancev se je s trditvijo popolnoma strinjalo, s 13 % so sledili anketiranci, ki se niso strinjali, samo 4 % pa se s trditvijo popolnoma niso strinjali. Na sliki 4 si lahko ogledamo, v kolikšni meri so anketiranci izbrali določeno trditev, ki je opisovala lastno avtentičnost.

Slika 4: Strinjanje s trditvami o lastni avtentičnosti



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju bomo interpretirali rezultate povprečnih ocen trditev iz petstopenjske Likertove lestvice, kjer ocena med 1,0 in 2,4 kaže na negativen odnos, ocena med 2,5 in 3,4 kaže na nevtralen odnos, ocena med 3,5 in 5,0 pa na pozitiven odnos (Sullivan in Artino, 2013). Pri trditvi »Delujem v skladu s svojimi prepričanji« je povprečna ocena 4, njen standardni odklon 0,92, ki je najnižji od trditev v tem sklopu pa nakazuje, da se udeleženci na splošno močno strinjajo s trditvijo in odgovori so dokaj konsistentni. Naslednja trditev »Če naredim napako, jo priznam« ima povprečno oceno 4, standardni odklon pa 1,08, kar tudi pomeni, da se udeleženci na splošno močno strinjajo s trditvijo. Tretja izmed trditev s povprečno oceno 4 je trditev »Da bi izboljšal/a odnose z drugimi, želim povratne informacije glede obnašanja« ima standardni odklon 1,21, kar kaže na močno strinjanje, čeprav so odgovori že bolj razpršeni.

Pri trditvi »Odločitve sprejemam na podlagi svojih prepričanj« je povprečna ocena 3,9 s standardnim odklonom 0,94, kar kaže na precejšnje strinjanje z trditvijo. Naslednja trditev je »Preden sprejem končno odločitev, poslušam mnenja drugih« s povprečno oceno 3,8 in največjim standardnim odklonom 1,22, ki kaže na razpršenost odgovorov. Trditvi, ki imata povprečno oceno 3,7 in standardni odklon 1,03, sta »Povem točno to, kar mislim« in »Odprto sprejemam drugačna prepričanja od drugih«. Zadnja trditev z najnižjo povprečno oceno 3,5 je »Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti«, ta ima standardni odklon 1,05, kar nakazuje, da se udeleženci nekoliko manj strinjajo s to trditvijo v primerjavi z ostalimi. Vse povprečne vrednosti so nad 3,5, kar pomeni, da anketiranci prepoznajo pozitiven odnos do lastne avtentičnosti, kar pomeni, da se zaznavajo kot avtentične. Na sliki 5 si lahko pogledamo povprečne vrednosti, razdeljene od največje do najmanjše. Nobena od trditev ni imela povprečne ocene 5 in nobena ni imela povprečne ocene manjše od 3,5.

Slika 5: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o lastni avtentičnosti



Vir: lastno delo.

S trditvijo »Moj vodja je samozavesten« se je strinjalo 31 % anketirancev, za enoodstotno točko manj, in sicer s 30 % so sledili tisti, ki so se s trditvijo popolnoma strinjali, za njimi so bili s 27 % neodločeni, zadnje mesto pa si s 6 % delita popolno nestrinjanje in nestrinjanje s trditvijo. Pri trditvi »Moj vodja pozna samega sebe in lastne vrednote« je kar 33 % anketiranih odgovorilo s popolnim strinjanjem, s 30 % so sledili neodločeni, z 21 % so bili tisti, ki se s trditvijo strinjajo. S trditvijo se 7 % anketirancev ni strinjalo, v manjšini s 3 % pa so bili tisti, ki se niso popolnoma strinjali. Le 27 % se jih je popolnoma strinjalo s trditvijo »Moj vodja zaupa zaposlenim in ceni naše delo«, sledili so ji neodločeni anketiranci, in sicer s 24 %, za odstotno točko manj pa tisti, ki se strinjajo s trditvijo. 19 % anketirancev se s trditvijo ne strinja, 7 % pa se popolnoma ne strinja. Trditev »Moj vodja ima z zaposlenimi dober odnos« si z 29 % delijo tisti, ki se strinjajo in se popolnoma strinjajo s trditvijo, s 24 % sledijo neodločeni, nato pa s 14 % tisti, ki se ne strinjajo in s 4 % tisti, ki se popolnoma ne strinjajo.

Naslednja trditev je »Moj vodja uživa v podpori zaposlenih«, in sicer 29 % anketirancev je označilo strinjanje s trditvijo, odstotno točko manj je bilo tistih, ki so se popolnoma strinjali s trditvijo. Z 22 % so sledili neodločeni, s 17 % tisti, ki se ne strinjajo, s 4 % pa tisti, ki se popolnoma ne strinjajo. Pri trditvi »Moj vodja razmišlja optimistično« se je kar 40 % anketirancev strinjalo s trditvijo, s 26 % so ji sledili neodločeni, s 24 % tisti, ki se popolnoma strinjajo, v manjšini je bilo 9 % tistih, ki se ne strinjajo in zgolj 1 % tistih, ki se popolnoma ne strinjajo. Za trditev »Moj vodja vedno izreče, kar resno misli« je, kar 26 % neodločenih, sledijo tisti, ki se s trditvijo strinjajo, 20 % je tistih, ki se ne strinjajo, 16 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, medtem ko se 14 % popolnoma ne strinja. S trditvijo »Moj vodja se hitro prilagodi spremembam«, se strinja kar 41 % anketirancev, z 22 % sledijo neodločeni, s 14 % tisti, ki se popolnoma strinjajo, zadnje mesto, z 12 % pa si delijo tisti, ki se ne strinjajo in popolnoma ne strinjajo. 29 % anketirancev se strinja s trditvijo »Moj vodja se zaveda svojih slabosti in prizna napake, če jih stori«, s 26 % sledijo tisti, ki se ne strinjajo,

nato so z 20 % neodločeni, z 11 % so tisti, ki se s trditvijo popolnoma ne strinjajo, zgolj 10 % pa je nasprotnih.

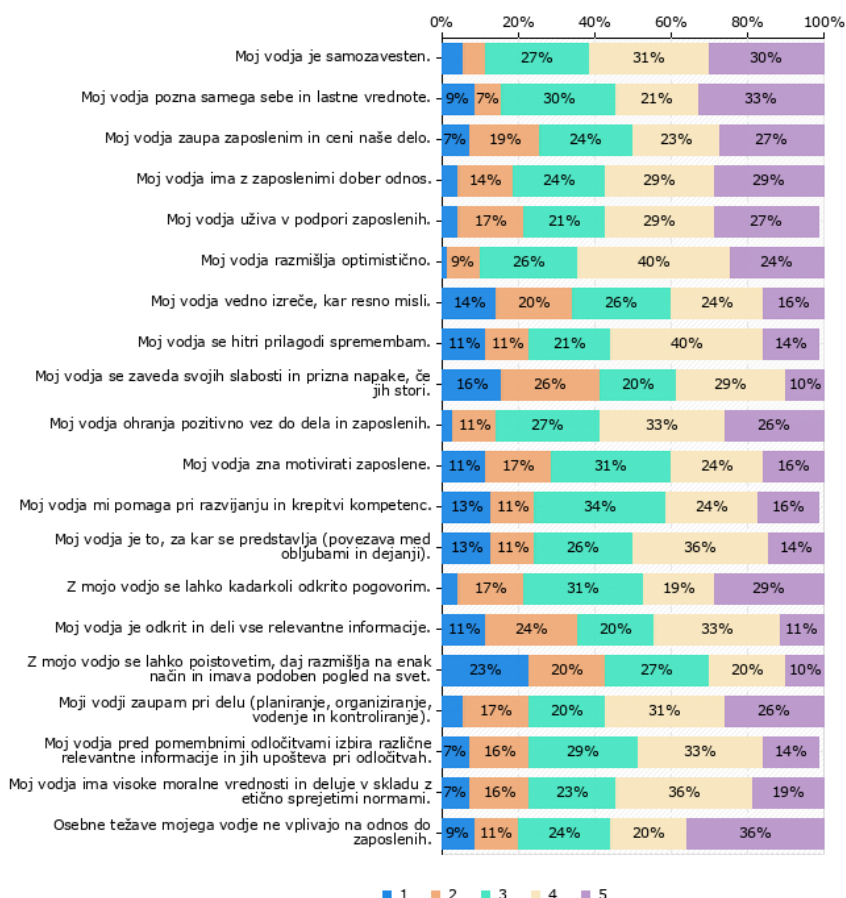
Pri trditvi »Moj vodja ohranja pozitivno vez do dela in zaposlenih« je kar 33 % anketirancev označilo strinjanje s trditvijo, s 27 % sledijo neodločeni, s 26 % tisti, ki se popolnoma strinjajo. Na zadnjima dvema mestoma pa so z 11 % tisti, ki se ne strinjajo, in s 3 % tisti, ki se popolnoma ne strinjajo s trditvijo. Med najpomembnejšimi vprašanji je bila trditev »Moj vodja zna motivirati zaposlene«, 31 % anketirancev je neodločenih, 24 % anketirancev se strinja s trditvijo, 17 % je nasprotnega mnenja, 16 % se jih popolnoma strinja, 11 % pa se jih popolnoma ne strinja s trditvijo. Glede trditve »Moj vodja mi pomaga pri razvijanju in krepitvi kompetenc« so anketiranci s 35 % odgovorili neodločno, 25 % anketirancev se s trditvijo strinja, sledijo ji s 16 % tisti, ki se popolnoma strinjajo, s 13 % tisti, ki se popolnoma ne strinjajo, z 12 % pa tisti, ki se ne strinjajo s trditvijo. Pri trditvi »Moj vodja je to, za kar se predstavlja«, ki se nanaša na povezavo med obljubami in dejanji, so anketiranci s 36 % odgovorili na strinjanje s trditvijo, s 26 % sledijo neodločeni, 14 % je tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, za odstotno točko manj je nasprotnih, na zadnjem mestu, z 11 % pa so pristali tisti, ki se ne strinjajo s trditvijo.

S trditvijo »Z mojo vodjo se lahko kadarkoli odkrito pogovorim« je 31 % odgovorilo neodločno, z 29 % sledijo tisti, ki se popolnoma strinjajo s trditvijo, z 19 % sledijo tisti, ki se s trditvijo strinjajo, 17 % anketirancev predstavlja tiste, ki se ne strinjajo, v manjšini, s 4 % pa so tisti, ki se popolnoma ne strinjajo s trditvijo. Glede trditve »Moj vodja je odkrit in deli vse relevantne informacije« se v večini strinja 33 % anketirancev, s 24 % so odgovorili tisti, ki se ne strinjajo, z 20 % so sledili neodločeni, z 11 % sledijo tisti, ki se popolnoma strinjajo in popolnoma ne strinjajo. Za trditev »Z mojo vodjo se lahko poistovetim, saj razmišlja na enak način in imava podoben pogled na svet« je kar 27 % anketirancev neodločenih, 23 % je tistih, ki se popolnoma ne strinja s trditvijo, 20 % je tistih, ki se strinja, in ki se ne strinja s trditvijo, le 10 % pa se jih popolnoma strinja s trditvijo. S trditvijo »Moji vodji zaupam pri delu (načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje)«, se strinja kar 31 % anketirancev, s 26 % ji sledijo tisti, ki ji popolnoma zaupajo, z 20 % sledijo neodločeni, nato so s 17 % tisti, ki se ne strinjajo, zgolj s 6 % pa tisti, ki se popolnoma ne strinjajo.

Naslednja trditev je »Moj vodja pred pomembnimi odločitvami izbira različne relevantne informacije in jih upošteva pri odločitvah«, ki ima v 33 % strinjanja med anketiranci, sledijo ji z 29 % neodločeni, s 16 % tisti, ki se ne strinjajo, z dvema odstotnima točkama manj, in sicer s 14 % tisti, ki se popolnoma strinjajo in s 7 % nasprotni. Pri trditvi »Moj vodja ima visoke moralne vrednosti in deluje v skladu z etično sprejetimi normami« se kar 36 % strinja s trditvijo, s 23 % sledijo neodločeni, z 19 % tisti, ki se popolnoma strinjajo, nato so s 16 % tisti, ki se ne strinjajo, s 7 % pa tisti, ki se popolnoma ne strinjajo. Zadnja trditev se osredotoča na »Osebnostne težave mojega vodje ne vplivajo na odnos do zaposlenih«, kjer je kar 36 % anketirancev odgovorilo, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, s 24 % sledijo neodločeni, z 20 % tisti, ki se strinjajo s trditvijo, za njimi so z 11 % nasprotni, le 9 % pa se

jih popolnoma ne strinja s trditvijo. Iz spodnjih rezultatov na sliki 6 lahko sklepamo, da so anketiranci na splošno zadovoljni z vodstvenimi sposobnostmi in komunikacijo svojih vodij, čeprav obstajajo nekatera področja, kjer bi se lahko izboljšali, zlasti v smislu poistovetenja z vodjo in popolne odkritosti.

Slika 6: Strinjanje s trditvami o avtentičnosti vodje na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Ponovno bom interpretirala rezultate petstopenjske Likertove lestvice, kjer ocena med 1,0 in 2,4 kaže na negativen odnos, ocena med 2,5 in 3,4 kaže na nevtralen donos, ocena med 3,5 in 5,0 pa na pozitiven donos. Največja povprečna ocena je bila 3,8 in ponazarja trditev »Moj vodja razmišlja optimistično«, s standardnim odklonom 0,97, kar kaže na splošno mnenje anketirancev. Sledi ji trditev »Moj vodja je samozavesten«, ki ima povprečno oceno 3,7 in standardni odklon 1,13; tudi trditev »Moj vodja ohranja pozitivno vez do dela in zaposlenih« ima povprečno oceno 3,7, a ima nekoliko nižji standardni odklon, in sicer 1,07. Povprečno oceno 3,6 si delijo naslednje trditve: »Moj vodja ima z zaposlenimi dober odnos«, ki ima standardni odklon 1,17 in kaže na splošno dober odnos, vendar z nekaj raznolikosti v mnenjih. Sledi ji trditev »Moj vodja uživa v podpori zaposlenih« s standardnim odklonom 1,19, za njo pa je trditev »Moj vodja pozna samega sebe in lastne vrednote«, ki ima standardni odklon 1,25 in nakazuje, da zaposleni razmeroma dobro ocenjujejo

samospoznavanje svojega vodje, vendar so mnenja raznolika. Zadnja trditev s povprečno oceno 3,6 je »Osebnе težave mojega vodje ne vplivajo na odnos do zaposlenih«, standardni odklon je 1,31, kar kaže na splošno mnenje, da osebnе težave vodje ne vplivajo na odnos do zaposlenih, vendar je med mnenji velika raznolikost. Trditvi, ki imata povprečno oceno 3,5, sta »Z mojo vodjo se lahko kadarkoli odkrito pogovorim«, ki ima standardni odklon 1,20, sledi ji trditev »Mojim vodjem zaupam pri delu« s standardnim odklonom 1,21. Trditev, ki ima povprečno oceno 3,4, je »Moj vodja zaupa zaposlenim in ceni naše delo«, katere standardni odklon je 1,27 in kaže na zmerno zaupanje in cenjenje, z znatno raznolikostjo v mnenjih.

Rahlo nižja povprečna ocena, in sicer 3,4, je pri trditvi »Moj vodja ima visoke moralne vrednote«, ki ima standardni odklon 1,17. Sledi ji povprečna ocena 3,3 za trditev »Moj vodja pred pomembnimi odločitvami izbira različne informacije«, ki ima standardni odklon 1,13 in kaže na zmerno skrbnost pri odločanju. Enako povprečno oceno ima tudi trditev »Moj vodja se hitro prilagodi spremembam«, s standardnim odklonom 1,21 ter trditev »Moj vodja je to, za kar se predstavlja«, ki ima standardni odklon 1,23. Nato sledita trditvi s povprečno oceno 3,2, to sta »Moj vodja zna motivirati zaposlene«, s standardnim odklonom 1,22, in »Moj vodja mi pomaga pri razvijanju in krepitvi kompetenc« s standardnim odklonom 1,23, ki kaže na nekoliko raznolika mnenja. Naslednja trditev »Moj vodja vedno izreče, kar resno misli«, ima povprečno oceno 3,1, s standardnim odklonom 1,29, kar kaže na to, da se iskrenost vodje znatno razlikuje po mnenjih anketirancev. Povprečno oceno 3,1 ima tudi trditev »Moj vodja je odkrit in deli vse relevantne informacije«, s standardnim odklonom 1,22. Naslednja trditev, ki ima povprečno oceno 2,9 in standardni odklon 1,26, kaže, da zaposleni v povprečju menijo, da se njihov vodja ne zaveda svojih slabosti ali ne priznava napak tako pogosto.

Najnižja je bila povprečna ocena 2,7, ki je ponazarjala trditev »Z mojo vodjo se lahko poistovetim, saj razmišlja na enak način in imava podoben pogled na svet«, je imela standardni odklon 1,26, kar kaže, da se zaposleni v povprečju manj poistovetijo z vodjo. Kar devet trditev ima pozitiven odnos z zaznavanjem svojega vodje kot avtentičnega, ostalih enajst pa kaže na nevtralen odnos glede zaznavanja avtentičnega vodje, a zavedati se je potrebno, da je ocena 2,5 zelo dobra povprečna ocena, naše trditve so vse tako nadpovprečne in lahko omenimo, da anketiranci zaznavajo svoje vodje kot avtentične. Na sliki 7 na naslednji strani si lahko pogledamo povprečne vrednosti, razdeljene od največje do najmanjše.

Slika 7: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o avtentičnosti vodje na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

4.3.2 Motivacija mladih na delovnem mestu v dobi digitalizacije

Med anketiranci smo analizirali vprašanje »Kateri dejavniki motivirajo mlade v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije«. Mladim so po vrsti najpomembnejše finančne ugodnosti, ki so se znašle na vrhu seznama. Na vrhu seznama so se tako znašle trditve »Dobro plačilo in finančne ugodnosti«, katere povprečna ocena je bila 4,4, standardni odklon pa je bil 0,95. Takoj za finančnimi ugodnostmi je bila trditev »Vodstvo in vodenje podjetja«, ki ima povprečno oceno 4,3 in standardni odklon 0,82. Nato sledi kar nekaj trditev s povprečno oceno 4,2, gre za trditve »Osebni razvoj in možnost izobraževanja ter učenja«, s standardnim odklonom 1, sledi trditev »Možnost napredovanja in kariernega razvoja«, s standardnim odklonom 1,02. Za njo je trditev »Pohvala in pozitivna povratna informacija« s standardnim odklonom 0,96, sledi trditev »Dobre delovne razmere in kakovostno delovno okolje«, s standardnim odklonom 0,84. Zadnja z isto povprečno oceno pa je trditev »Odnosi s sodelavci«, s standardnim odklonom 0,96. S povprečno oceno 4,1 sledi trditev »Delo, ki mi nudi notranje zadovoljstvo«, s standardnim odklonom 0,94.

Malce nižje je trditev s povprečno oceno 4,0, s standardnim odklonom 1,02 in temelji na trditvi »Varnost in stabilnost zaposlitve«. Nižje povprečne ocene od 4 pa imajo trditve s povprečno oceno 3,9 in standardnim odklonom 1,15, ki zajema »Fleksibilen delovni urnik«, malce za njo je trditev »Izzivi na delovnem mestu«, ki ima povprečno oceno 3,7, standardni odklon pa 1,06. Na zadnjem mestu je trditev »Delo od doma« z najnižjo povprečno oceno 3,2, a visokim standardni odklon 1,44, kar kaže na visoko raznolikost mnenj.

Rezultate si lahko pogledamo na sliki 8. Po petstopenjski Likertovi lestvici lahko rečemo, da kar 11 trditev pozitivno motivira anketirance na delovnem mestu, edino ena trditev, in sicer »Delo od doma«, ima nevtralen odnos pri motiviranju anketirancev na delovnem mestu, a je še vedno nadpovprečno dobro ocenjena.

Slika 8: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o lastni motivaciji pri delu



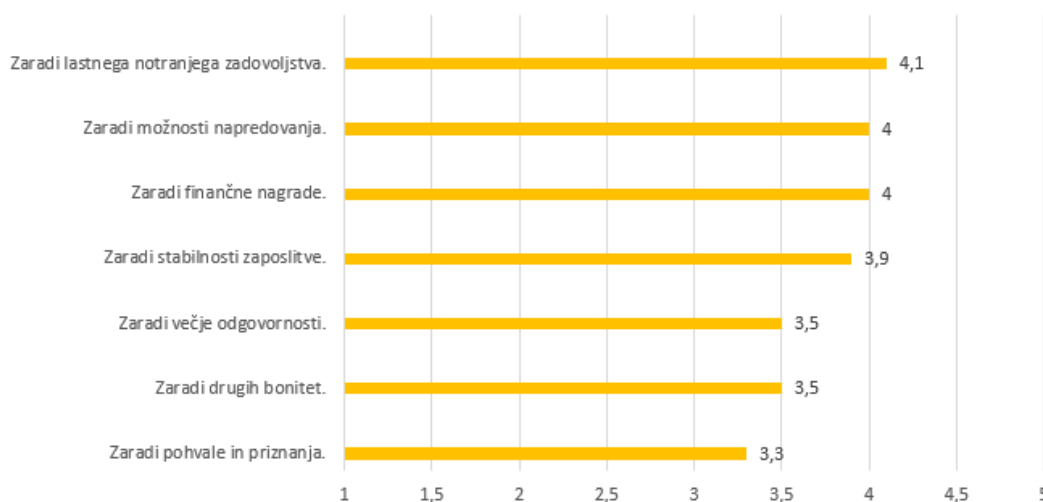
Vir: lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kateri dejavniki so tisti, ki mlade motivirajo, da na delovnem mestu vlagajo trud. Najvišjo povprečno oceno, in sicer 4,1 je dobila trditev »Zaradi lastnega notranjega zadovoljstva«, kar pomeni, da je notranje zadovoljstvo ključno, trditev je imela tudi najnižji standardni odklon, ta je bil 0,98. S povprečno oceno 4 sta sledili trditvi »Zaradi finančne nagrade«, z najvišjim standardnim odklonom 1,27, kar kaže na nekoliko raznolika mnenja in trditev »Zaradi možnosti napredovanja«, ki je imela nižji standardni odklon, in sicer 1,02, kar kaže na strinjanje o pomembnosti možnosti napredovanja na delovnem mestu.

Na sredini med trditvami se je s povprečno oceno 3,9 znašla trditev »Zaradi stabilnosti zaposlitve«, imela je standardni odklon 1,14. Trditvi, ki si delita povprečno oceno 3,5, sta »Zaradi drugih bonitet«, ki ima kar visok standardni odklon med trditvami, in sicer 1,26, in trditev »Zaradi večje odgovornosti«, ki ima standardni odklon 1,16. Trditev, ki ima najnižjo povprečno oceno, in sicer 3,3, in je zasedla zadnje mesto med trditvami, je »Zaradi pohvale in priznanja«, katere standardni odklon je 1,24 in kaže na različno mnenje glede vlaganja truda zaradi pohval in priznanja na delovnem mestu. Čeprav je notranje zadovoljstvo na delovnem mestu med mladimi od 16. do 29. leta v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije najpomembnejše, pa anketiranci cenijo tudi zunanje nagrade, predvsem finančne spodbude in možnost napredovanja, kar kaže na potrebo po različnih pristopih motiviranja. Po petstopenjski Likertovi lestvici lahko rečemo, da šest trditev pozitivno

motivira anketirance, da na delovnem mestu vlagajo trud, edino zadnja trditev, in sicer »Pohvala in priznanje«, med anketiranci sproža nevtralen odnos glede vlaganja truda na delovnem mestu, a je povprečna ocena še vedno nadpovprečna. Na sliki 9 si lahko pogledamo povprečne ocene trditvev, ki smo jih prejeli.

Slika 9: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o dejavnikih vlaganja svojega truda na delovnem mestu



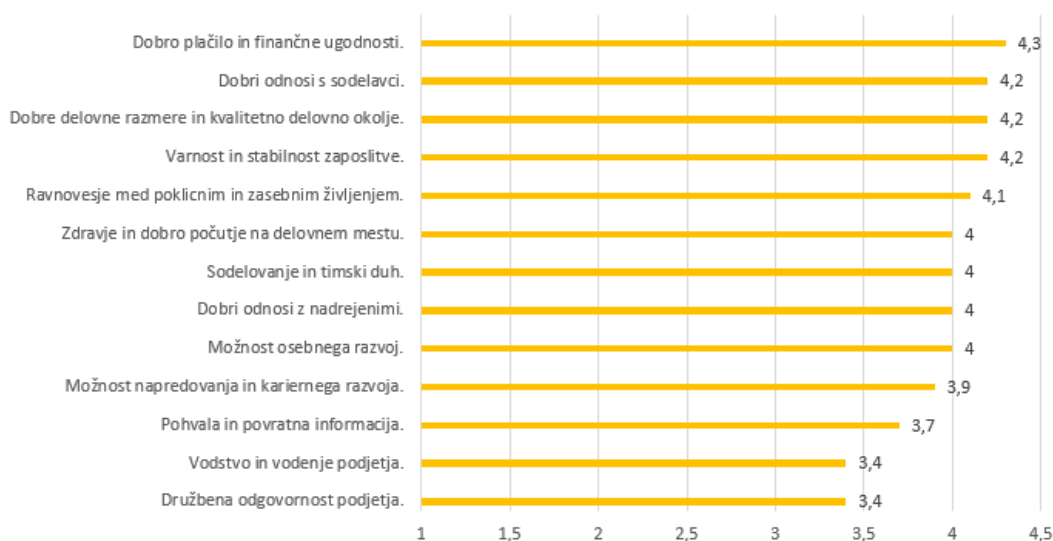
Vir: lastno delo.

Če smo na prejšnji sliki gledali povprečne ocene dejavnikov, zaradi katerih posamezniki vlagajo svoj trud v delo, lahko sedaj na sliki 10 pogledamo dejavnike, ki so mladim od 16. do 29. leta pri delu najpomembnejši. Najvišjo povprečno oceno je imela trditev »Dobro plačilo in finančne ugodnosti«, in sicer 4,3, s standardnim odklonom 0,98, kar kaže na soglasje med anketiranci o pomembnosti dobrega plačila. S povprečno oceno 4,2 so si delile mesto tri trditve, in sicer »Dobre delovne razmere in kakovostno delovno okolje« z najmanjšim standardnim odklonom, 0,86, kar kaže na soglasnost o pomembnosti dobrih delovnih razmer. Sledi trditev »Dobri odnosi s sodelavci«, s standardnim odklonom 0,89, nato pa »Varnost in stabilnost zaposlitve« s standardnim odklonom 1. Trditev »Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem« je dobila povprečno oceno 4,1, njen standardni odklon je bil 0,90, kar kaže na pomembnost ravnovesja med anketiranci. Povprečno oceno 4 si delijo naslednje štiri trditve. Trditev z najnižjim standardnim odklonom, in sicer 0,84, je »Dobri odnosi z nadrejenimi«, sledi trditev »Sodelovanje in timski duh«, s standardnim odklonom 0,87, za njo je »Možnost osebnega razvoja« s standardnim odklonom 0,93. Trditev z največjim, a še vedno nizkim standardnim odklonom 0,97 od teh štirih trditvev, pa je »Zdravje in dobro počutje na delovnem mestu«. Trditev s povprečno oceno 3,9 je »Možnost napredovanja in kariernega razvoja«, s standardnim odklonom 0,95. Sledi ji trditev »Pohvala in povratna informacija«, s standardnim odklonom 1,05. Trditvi z najnižjo

povprečno oceno, in sicer s 3,4, sta »Družbena odgovornost podjetja« s standardnim odklonom 1,09 in »Vodstvo in vodenje podjetja« s standardnim odklonom 1,12.

Po petstopenjski Likertovi lestvici ima kar 11 trditev pozitiven odnos o najpomembnejših dejavnikih anketirancev pri delu. Najmanj sta jim pomembni vodstvo in vodenje podjetja ter družbena odgovornost podjetja, ki imata sicer nevtralen odnos, a je ta na meji pozitivnega. Kljub temu so vse ocene nadpovprečne, tako da lahko omenimo, da vse trditve motivirajo anketirance na delovnem mestu. Podatke si lahko pogledamo na sliki 10, rezultati so razdeljeni od največjega do najmanjšega.

Slika 10: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o najpomembnejših dejavnikih pri delu



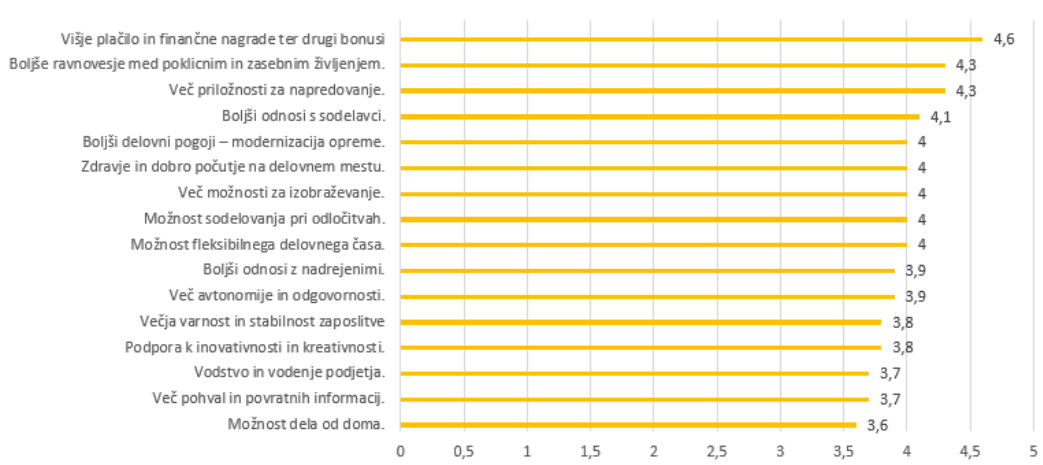
Vir: lastno delo.

Pri spodnjem vprašanju, ki sem ga v anketi zastavila, me je zanimalo, kateri dejavniki bi mlade od 16. do 29. leta v osrednjeslovenski regiji na delovnem mestu v dobi digitalizacije še dodatno motivirali. Nizek standardni odklon 0,84 pri trditvi »Višje plačilo in finančne nagrade ter drugi bonusi« je pokazal visoko soglasnost o pomembnosti zunanjih finančnih nagrad pri dodatni motivaciji na delovnem mestu. Ta trditev je imela tudi največjo povprečno oceno, in sicer 4,6. Sledita ji trditvi »Več priložnosti za napredovanje« s povprečno oceno 4,3 in standardnim odklonom 0,93, kar kaže na soglasno mnenje anketirancev o pomembnosti napredovanja ter »Boljše ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem« s standardnim odklonom 0,95. Trditev »Boljši odnosi s sodelavci« je dobila povprečno oceno 4,1 in standardni odklon 1,02, kar kaže na pomembnost dobrega odnosa na delovnem mestu. Naslednjih pet trditev si deli povprečno oceno 4; gre za naslednje trditve: »Več možnosti za izobraževanje« ima najnižji standardni odklon med navedenimi trditvami, in sicer 0,95, kar kaže na pomemben dejavnik. Sledi ji trditev

»Možnost sodelovanja pri odločitvah« s standardnim odklonom 1,03, za njo je »Zdravje in dobro počutje na delovnem mestu« s standardnim odklonom 1,04. Pomembni pa so tudi »Boljši delovni pogoji – modernizacija opreme«, s standardnim odklonom 1,14, za njo pa je »Možnost fleksibilnega delovnega časa«, z najvišjim standardnim odklonom od petih trditvev, in sicer 1,17.

Naslednji dve trditvi imata povprečno oceno 3,9, to sta »Več avtonomije in odgovornosti«, trditev, ki ima standardni odklon 1,06, in trditev »Boljši odnosi z nadrejenimi«, s standardnim odklonom 1,03. Tudi povprečno oceno 3,8 si delita dve trditvi, to sta »Podpora k inovativnosti in kreativnosti«, s standardnim odklonom 1,06 in trditev »Večja varnost in stabilnost zaposlitve« z visokim standardnim odklonom 1,20. Med manj pomembnejšimi od trditvev v okviru tega vprašanja sta trditvi s povprečno oceno 3,7, to je trditev »Več pohval in povratnih informacij« s standardnim odklonom 1,07, in trditev »Vodstvo in vodenje podjetja« s standardnim odklonom 1,16. Zadnja najnižja povprečna ocena pa je bila pri trditvi »Možnost dela od doma«, s standardnim odklonom 1,47, kar kaže na zelo različna mnenja o delu doma. Rezultate lahko vidimo na sliki 11. Po petstopenjski Likertovi lestvici imajo vse trditve o dejavnikih motivacije pozitiven odnos k večji motivaciji, saj so vse povprečne ocene nad 3,5 in so nadpovprečne.

Slika 11: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami o dejavnikih, ki bi pripomogli k večji motivaciji



Vir: lastno delo.

4.3.3 Medsebojni vplivi in povezave raziskovalnih konstruktov mladih na delovnem mestu v dobi digitalizacije

V anketnem vprašalniku smo postavili vprašanje glede dejavnikov motiviranja mladih na delovnem mestu. Vsaka vrstica predstavlja določen dejavnik, ki je bil ponujen anketirancu. Anketiranci so imeli možnost oceniti dejavnike glede na strinjanje po petstopenjski Likertovi

lestvici od popolnoma se ne strinjam (1) do popolnoma se strinjam (5). Tabela predstavlja povprečne ocene in standardne odklone za posamezne dejavnike. Tabela 6 predstavljam v nadaljevanju.

Tabela 6: Povprečne ocene in standardni odkloni dejavnikov motivacije med mladimi

Podvprašanja	Povprečna ocena	Standardni odklon
Dobro plačilo in finančne ugodnosti.	4,4	0,95
Vodstvo in vodenje podjetja.	4,3	0,82
Dobre delovne razmere in kvalitetno delovno okolje.	4,2	0,84
Osebni razvoj in možnost izobraževanja ter učenja.	4,2	1
Možnost napredovanja in kariernega razvoja.	4,2	1,02
Pohvala in pozitivna povratna informacija.	4,2	0,96
Delo, ki mi nudi notranje zadovoljstvo.	4,1	0,94
Varnost in stabilnost zaposlitve.	4	1,02
Fleksibilen delovni urnik.	3,9	1,15
Izzivi na delovnem mestu.	3,7	1,06
Delo od doma.	3,2	1,44

Vir: lastno delo.

Za interpretacijo povezave med motivacijo in vodenjem v podjetju si lahko v tabeli pogledamo dejavnik »Vodstvo in vodenje podjetja«, ki ima visoko povprečno oceno, in sicer 4,3, in nizek standardni odklon, le 0,82. Po petstopenjski Likertovi lestvici lahko tako z nadpovprečno oceno predpostavljamo, čeprav je prišlo pri metodologiji do omejitev, da imajo mladi pozitiven odnos do konstrukta avtentičnega vodenja, ga visoko vrednotijo in pozitivno zaznavajo. Vodstvo tako vpliva na motivacijo mladih, v našem primeru po SURS-u starih od 16. do 29. leta, ki so na delovnem mestu zaposleni v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije.

Podatki v tabeli nudijo tako vpogled na vlogo in pomembnost vodstva v organizaciji pri motivaciji na delovnem mestu. Vodstvo, ki povezuje zaposlene, jih jasno usmerja, ima jasno komunikacijo, jih priznava in podpira, je velik in pomemben motivator. Vsi drugi dejavniki imajo nižjo povprečno oceno, razen dejavnika »Dobro plačilo in finančne ugodnosti«, ki ima povprečno oceno rahlo višjo.

V tabeli 7 si lahko pogledamo dejavnike, ki bi mlade še dodatno motivirali na delovnem mestu. Na prvem mestu, tako kot v tabeli 6, se je ponovno znašel dejavnik »Višje plačilo in finančne nagrade ter drugi bonusi«. Sami se bomo osredotočili na dejavnik »Vodstvo in vodenje podjetja«, čeprav se je znašel na 15. mestu od 16. trditev, ima kljub vsemu nadpovprečno oceno, in sicer 3,7, in standardni odklon 1,16, kar ponovno kaže na pozitiven odnos do vodenja ter kaže na pomembnost vodstvenih sposobnosti in stila vodenja ob omejitvah pri metodologiji.

Tabela 7: Povprečne ocene in standardni odkloni dejavnikov dodatne motivacije med mladimi

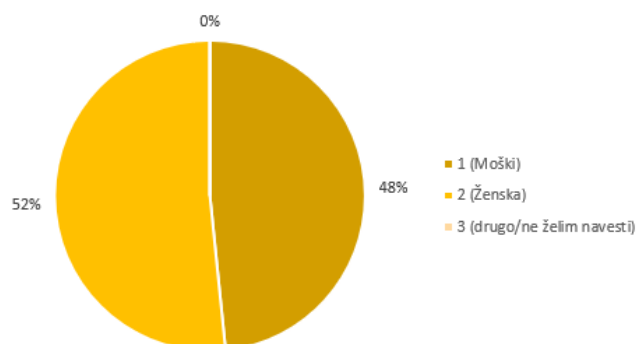
Podvprašanja	Povprečna ocena	Standardni odklon
Višje plačilo in finančne nagrade ter drugi bonusi.	4,6	0,84
Več priložnosti za napredovanje.	4,3	0,93
Boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.	4,3	0,95
Boljši odnosi s sodelavci.	4,1	1,02
Možnost fleksibilnega delovnega časa.	4	1,17
Možnost sodelovanja pri odločitvah.	4	1,03
Več možnosti za izobraževanje.	4	0,95
Zdravje in dobro počutje na delovnem mestu.	4	1,04
Boljši delovni pogoji – modernizacija opreme.	4	1,14
Več avtonomije in odgovornosti.	3,9	1,06
Boljši odnosi z nadrejenimi.	3,9	1,03
Podpora k inovativnosti in kreativnosti.	3,8	1,06
Večja varnost in stabilnost zaposlitve	3,8	1,2
Več pohval in povratnih informacij.	3,7	1,05
Vodstvo in vodenje podjetja.	3,7	1,16
Možnost dela od doma.	3,6	1,47

Vir: lastno delo.

4.3.4 Demografski podatki

Na koncu anketnega vprašalnika so me zanimala še demografska vprašanja, saj je bilo to ključno vprašanje, da sem dobila povratno informacijo o zajeti ciljni publiki, ki sem si jo izbrala. Odgovore prikazuje v nadaljevanju na naslednji strani. Na sliki 12 prikazujem razmerje med spoloma. To vprašanje je rešilo 62 anketirancev, od vseh, ki so izpolnili vprašanje, je bila večina, 52 %, ženskega spola, kar je 32 oseb, medtem ko so moški predstavniki izpolnili anketo v 48 %, kar je 30 oseb. Tretje možnosti, ki je bila dana, imenovane »Drugo oz. ne želim navesti«, ni izbral nihče.

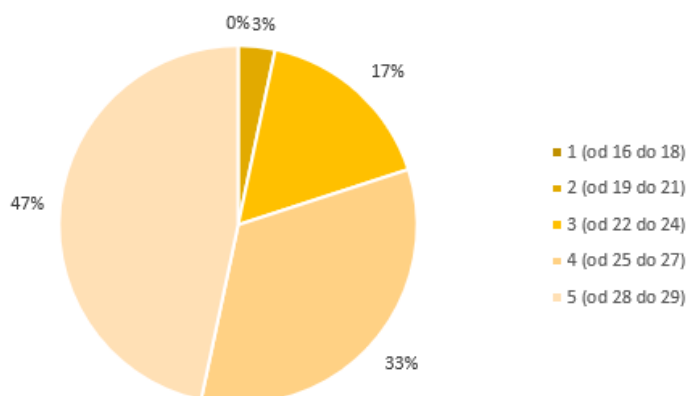
Slika 12: Struktura spola anketirancev



Vir: lastno delo.

Na sliki 13 prikazujem različne starostne skupine anketirancev. Ciljna publika mladih je po SURS-u v Sloveniji od 16. do 29. leta, tako so imeli anketiranci nekaj možnosti izbire. Vprašanje je izpolnilo 60 anketirancev, največ, in sicer 47 % anketirancev, to je 28 oseb, je starih med 28 in 29 let, sledilo je 33 % oz. 20 oseb, ki so stare med 25 in 27 let, 17 % oz. 10 oseb je starih med 22 in 24 let, zadnji so bili s 3 % oz. 2 osebi, ki sta stari med 19 in 21 let. Poudariti je potrebno, da starostne skupine med 16 in 18 let ni izbral nihče od anketiranih.

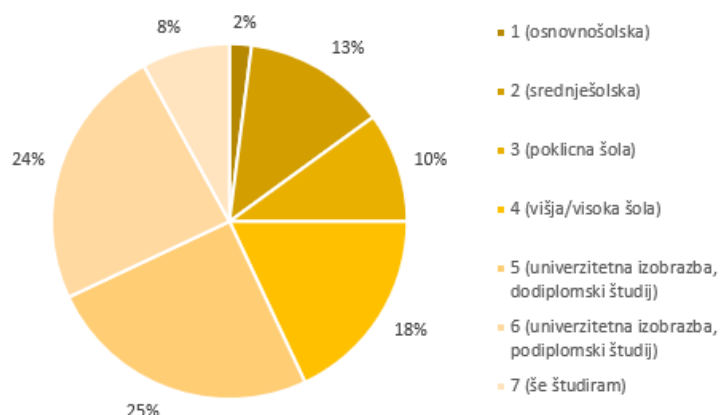
Slika 13: Struktura starostnih skupin anketirancev



Vir: lastno delo.

Na sliki 14 prikazujem strukturiranost dokončane izobrazbe anketirancev. Vprašanje je izpolnilo 62 anketirancev, največ anketirancev, in sicer 25 %, kar je 16 oseb, ima dokončano univerzitetno izobrazbo, dodiplomskega študija, sledijo jim s 24 % oz. 15 oseb tisti, ki imajo končan podiplomski študij, za njima je 18 % oz. 11 oseb, ki imajo končano višjo oz. visoko šolo, s 13 % oz. 8 oseb sledijo tisti s srednješolsko izobrazbo, 10 % oz. 6 oseb pa so tisti s poklicno šolo. 8 % anketirancev oz. 5 oseb je odgovorilo, da še študirajo, le 2 % oz. 1 oseba pa ima dokončano zgolj osnovnošolsko izobrazbo.

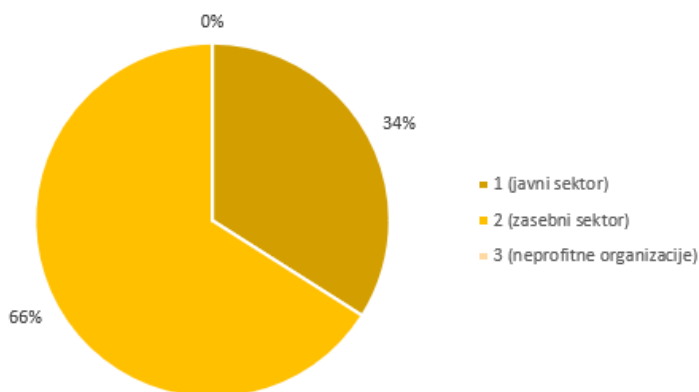
Slika 14: Struktura izobrazbe anketirancev



Vir: lastno delo.

Med anketiranci me je zanimalo tudi, iz katerega sektorja prihajajo. Na vprašanje je odgovorilo 59 oseb. Rezultati, ki so predstavljeni na sliki 15, kažejo, da je večina, kar 66 % oz. 39 oseb, na delovnem mestu v zasebnem sektorju, 34 % oz. 20 oseb pa je na delovnem mestu v javnem sektorju, tretje možnosti, ki je bila dana in imenovana »Neprofitne organizacije«, ni izbral nihče.

Slika 15: Struktura sektorja zaposlitve anketirancev

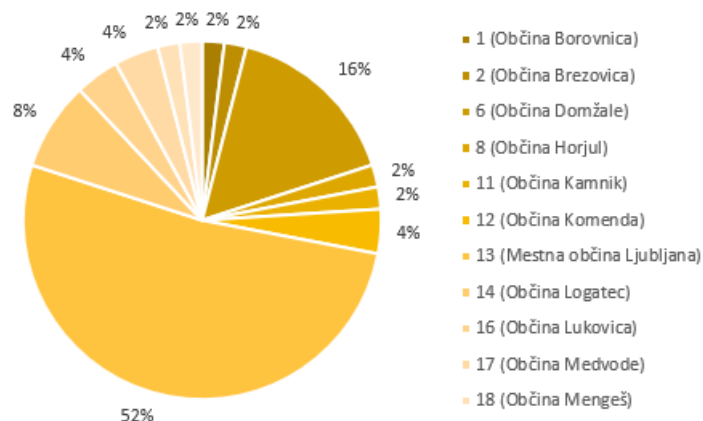


Vir: lastno delo.

Na sliki 16 predstavljam občine, ki spadajo pod osrednjeslovensko regijo, ki sem jo analizirala. Na vprašanju je bilo potrebno označiti občino v osrednjeslovenski regiji, kjer je podjetje, v katerem so zaposleni anketiranci nastanjeni; prejela sem 53 odgovorov na vprašanje. Kot pričakovano je med občinami vodila s 52 % oz. 28 osebami Mestna občina Ljubljana, s 16 % oz. 9 osebami ji je sledila Občina Domžale, nato pa s 8 % oz. 4 osebami Občina Logatec. Po 4 % oz. 2 osebi sta bili zaposleni na delovnem mestu v Občini Komenda, Lukovica in Medvode. Z 2 % oz. 1 zaposlenim na delovnem mestu so sledile Občina

Borovnica, Brezovica, Horjul, Kamnik, Mengeš in Škofljica. Predstavnikov iz Občine Dobrepolje, Dobrova–Polhov Gradec, Dol pri Ljubljani, Grosuplje, Ig, Ivančna Gorica, Log–Dragomer, Moravče, Škofljica, Šmartno pri Litiji, Trzin, Velike Lašče, Vodice in Vrhnika ni bilo.

Slika 16: Struktura podjetij anketirancev v osrednjeslovenski regiji



Vir: lastno delo.

4.4 Zaključne ugotovitve

V nadaljevanju v podpoglavju podajam odgovore na zadana raziskovalna vprašanja in temeljno tezo, na katero bom odgovorila, nato pa podala še priporočila podjetjem, ki zaposlujejo oz. bodo v prihodnosti zaposlovala mlade v sodobnem času, natančneje v dobi digitalizacije, ki prihaja oz. je že v našem okolju in na delovnem mestu.

4.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na začetku magistrskega dela sem si zastavila štiri raziskovalna vprašanja, na katera bom v tem delu poskušala odgovoriti. Pri odgovarjanju se bom poslužila tudi preučevane in uporabljene znanstvene literature na področju avtentičnega vodenja in motivacije ter si pomagala s pridobljenimi odgovori iz anketnega vprašalnika, na katerega so odgovorili mladi po SURS-u stari od 16. do 29. leta, ki so zaposleni v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji. V nadaljevanju tako podajam odgovore na raziskovalna vprašanja.

1. Raziskovalno vprašanje: Ali se mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije soočajo pri delu z avtentičnim vodenjem?

Pri drugem vprašanju v prvem delu anketnega vprašalnika so anketiranci odgovarjali na vprašanje o lastnostih njihovega vodje, trditve v vprašalniku, ki so jih lahko ocenjevali po petstopenjski Likertovi lestvici od popolnoma se ne strinjam (1) do popolnoma se strinjam (5) so trditve, ki veljajo za avtentičnega vodjo. Kot smo že v teoriji omenili, pri avtentičnosti ne gre za to, ali je posameznik avtentičen ali ne, temveč do kakšne stopnje je avtentičen. Iz prejetih rezultatov ima 9 trditev pozitiven odnos z zaznavanjem svojega vodje kot avtentičnega, ostalih 11 trditev kaže na nevtralen odnos glede zaznavanja avtentičnega vodje, a kljub vsemu so vse povprečne ocene trditev nad 2,5 oz. v našem primeru nad 2,9, kar kaže na nadpovprečno oceno in na pozitiven odnos do avtentičnega vodenja, to pomeni, da ga visoko vrednotijo in pozitivno zaznavajo. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko trdimo, da mladi po SURS-u, ki so stari od 16. do 29. leta in so na delovnem mestu zaposleni v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v času digitalizacije, zaznavajo avtentično vodenje in avtentične vodje.

2. Raziskovalno vprašanje: Ali so mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije zadovoljni pri delu z vodjo in načinom vodenja?

Anketni vprašalnik je v drugem vprašanju prvega dela vključeval vprašanja, ki so se nanašala na različne vidike vodenja, ki so ključni za zaznavo avtentičnosti in zadovoljstva pri delu. Med vidiki vodenja, ki so bili ocenjeni, so bili možnost odprtega pogovora z vodjo, odkritost vodje in deljenje relevantnih informacij, možnost poistovetenja z vodjo in podobnost pogledov na svet, zaupanje v vodjo pri delu, upoštevanje različnih relevantnih informacij pred pomembnimi odločitvami, moralne vrednosti in etično delovanje vodje ter vpliv osebnih težav vodje na odnos do zaposlenih. Najnižja povprečna ocena trditve je bila 2,9, a zavedati se moramo, da čeprav po interpretaciji petstopenjske Likertove lestvice ocena spada med nevtralni odnos, gre za nadpovprečno oceno, saj je nad 2,5; tako lahko trdimo, da imajo mladi pozitiven odnos do zadovoljstva na delu z vodjo in načinom vodenja, ob določenih metodoloških omejitvah. Na podlagi pridobljenih podatkov anketnega vprašalnika lahko sklepamo, da so mladi po SURS-u, ki so stari od 16. do 29. leta in so na delovnem mestu zaposleni v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v času digitalizacije, zadovoljni pri delu z vodjo in načinom vodenja.

3. Raziskovalno vprašanje: Ali so mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije pri delu motivirani?

V drugem delu anketnega vprašalnika smo spraševali mlade, kaj jih pri delu najbolj motivira. Rezultate smo tudi že predstavili. Vse trditve, ki so jih imeli na voljo, so imele nadpovprečno oceno, saj je bilo 11 od skupno 12 trditev ocenjenih s povprečno oceno nad 3,5, ki kaže po interpretaciji petstopenjske Likertove lestvice na pozitiven odnos. Zgolj ena sama trditev je imela povprečno oceno nižjo, in sicer 3,2, ki je sicer še vedno nadpovprečna ocena. Na podlagi pridobljenih podatkov, kjer smo raziskovali tudi ključne dejavnike motiviranosti

mladih po SURS-u, starih od 16. do 29. let na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije, smo ugotovili, da so mladi na delovnem mestu v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije ob predpostavki metodoloških omejitev, motivirani.

4. Raziskovalno vprašanje: Ali so mladi v starostni skupini od 16. do 29. leta na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije pri delu zaradi avtentičnega vodenja motivirani za opravljanje svojih zadolžitev?

V drugem delu vprašalnika smo mlade spraševali tudi o dejavniku vodenja in vodstva podjetja ter pomembnosti pri lastni motivaciji. Iz podatkov smo prejeli, da je pri tej trditvi povprečna ocena 4,3, kar kaže na pozitiven odnos anketirancev do vodenja in vodstva podjetja, tudi standardni odklon je bil pod 1, in sicer, 0,82, kar kaže na enakost mnenj. Na podlagi podatkov lahko trdimo, da mladi po SURS-u v starostni skupini od 16. do 29. leta, ki so zaposleni na delovnem mestu v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v času digitalizacije ob omejitvi metodologije, zaznavajo pozitiven odnos do avtentičnih vodij, kljub temu pa visoke ocene dejavnikov motivacije kažejo, da imajo mladi pozitiven odnos in so visoko motivirani za delo na delovnem mestu.

4.4.2 Analiza temeljne teze

Temeljno tezo magistrskega dela sprejmemo, kar pomeni, da smo ugotovili, da sta konstrukta avtentično vodenje in motivacija med mladimi po SURS-u starimi od 16. do 29. leta na delovnem mestu v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije, ob upoštevanju omejitve metodologije neposredno in pozitivno povezana.

Tezo lahko razložimo tudi z naslednjimi besedami, in sicer da avtentični vodje s pravilnim pristopom in različnimi tehnikami motivacije ustrezno motivirajo mlade po SURS-u stare od 16. do 29. leta na delovnem mestu v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije ter tako skrbijo za kakovostno delovno okolje, kar se odraža pri višji motivaciji na delovnem mestu. Vse povprečne ocene imajo oceno višjo od 2,5, kar kaže nad nadpovprečne ocene, ob upoštevanju petstopenjske Likertove lestvice, na kateri so bila zastavljena vprašanja s trditvami.

4.4.3 Priporočila podjetjem in vodjem

Glede na pridobljene kvalitativne podatke anketirancev, kjer sem ugotavljala Analizo avtentičnega vodenja in motivacije na delovnem mestu v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije, bi podjetjem, ki že zaposlujejo mlade oz. jih bodo v prihodnosti, podala naslednja priporočila. Iz anketnega vprašalnika smo ugotovili, da mladi cenijo vodje, ki so iskreni, ki priznajo lastne napake in vzdržujejo pozitivne odnose s svojimi zaposlenimi, zato bi bilo smiselno, da podjetja dajo velik poudarek na avtentično vodenje, pri posameznikih

na vodstvenih položajih naj razvijajo vodstvene lastnosti, sploh te, ki odražajo avtentičnost – samozavedanje, integriteto, transparentnost in sposobnost navdihovanja. Hkrati naj bo v podjetju poudarek na etiki in moralnih vrednotah, saj je takšno vodenje mladim še kako pomembno.

Ne smemo pa pozabiti na pomembnost finančnih spodbud in drugih ugodnosti, iz podatkov smo ugotovili, da so to eden pomembnejših motivatorjev, kar je seveda logično, saj so mladi oz. omenjena ciljna skupina v letih, ki se postopoma postavlja na svoje noge. Podjetja naj razmislijo o konkurenčnejših plačah in bonusih, ki naj odražajo prispevek vsakega posameznika in njegovo vrednost podjetju. Seveda pa se je potrebno zavedati tudi pomembnosti nadenarnih nagrad. Ena takšnih je npr. pohvala in pozitivna povratna informacija zaposlenemu posamezniku, saj je redno priznavanje dosežkov brezplačno, a lahko znatno vpliva na njihovo motivacijo.

Ugotovili smo tudi, da mladi danes cenijo osebni in karierni razvoj, med njimi je tudi pomembnost izobraževanja in usposabljanja, zato investirajte v izobraževanje. Le tako boste mladim omogočili novo znanje, ki se bo kazalo v napredku na delovnem mestu ter v motiviranosti in višji zavzetosti, zato je pomembno, da podjetja ponudijo mladim priložnosti za nadaljnji razvoj.

Ustvarite kakovostno delovno okolje in pozitivne odnose med zaposlenimi in nadrejenimi. Cenite nove ideje in spodbujajte inovativnost ter kreativnost, da lahko mladi izrazijo svoje interese in strasti ter tako prispevajo k inovacijam. Hkrati naj bo okolje varno in stabilno za zaposlitev, saj je to v negotovih časih še kako pomembno. Vključite jasno komunikacijo o sami prihodnosti podjetja in kariernem napredku posameznika. Modernizirajte se in omogočite delo od doma in fleksibilne delovne ure, čeprav sta ta dva dejavnika na zadnjih mestih pri pomembnosti motivacije imata še vedno visoko nadpovprečno oceno. S fleksibilnostjo, v kolikor je ta mogoča, boste tako mladim zagotovili avtonomnost in odgovornost, katere si sami po prejetih podatkih anketnih vprašalnikov želijo. Kot omenjeno v magistrski nalogi, se tudi EU Agenda za digitalizacijo usmerja vedno bolj v digitalne kompetence, saj so te pomembne za prihodnost in prihodnjo družbo.

4.4.4 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave

Pri multimetodološki raziskavi sem se soočila z določenimi kvantitativnimi omejitvami, ki jih želim izpostaviti, z namenom, da bodo prihodnji raziskovalci bolj pozorni in bodo izboljšali raziskovanje povezave med konstruktoma avtentičnega vodenja in motivacije. V nadaljevanju bom predstavila nekaj omejitev, ki so vplivale na sam potek raziskave.

Ena izmed omejitev je bila izbira določene starostne ciljne skupine, ki je bila točno določena, gre za mlade, in sicer po SURS-u stare od 16. do 29. leta, kar je marsikaterega reševalca ankete zmotilo. Omejitev je bila tudi dolžina anketnega vprašalnika, saj je imel vprašalnik v

bazi 246 enot, a je bilo od tega kar 176 neustreznih enot, 142 pa je bilo klikov na nagovor. Čas reševanja se je, ko so ga začeli reševati anketiranci, znižal od predvidenega časa reševanja iz 8 min in 39 sek na 5 min 39 sek, iz podatkov sedaj vem, da bi krajši vprašalnik lahko omogočil kakovostnejše pridobljene podatke. V vprašalniku, sploh v drugem delu, je bilo glede motivacije kar nekaj vprašanj podobnih in se je anketirancem zdelo, da rešujejo enaka vprašanja, čeprav so se ta razlikovala, zato bi bilo v prihodnje smiselno vzeti manj vprašanj in trditve bolj logično razporediti.

Ena izmed najpomembnejših omejitev je bil slabše zastavljen vprašalnik, saj nisem našla povezave med konstruktoma avtentičnega vodenja in motivacije. Povezavo sem tako lahko sklepala na podlagi interpretacije petstopenjske Likertove lestvice oz. trditev in povprečnih ocen ter tako podala odnos. Raziskovalcem tako svetujem, da naj vprašalnik drugič bolje zastavijo, da bodo čim boljše in lažje odgovorili na zastavljene osnovne in pomožne cilje magistrskega dela, raziskovalna vprašanja ter temeljno tezo. Ker sem sama v raziskavi uporabila zgolj vprašanja zaprtega tipa, predlagam nadaljnjim raziskovalcem, naj vključijo tudi vprašanja odprtega tipa in tako dobijo globlji vpogled v raziskavo.

5 SKLEP

Magistrsko delo je prispevek k razumevanju konstrukta avtentičnega vodenja in motivacije med mladimi na delovnem mestu v dobi digitalizacije. Predstavlja pomemben korak k razumevanju sodobnega časa in dinamik v njem ter izpostavlja pomen in stil vodenja, ki ohranja človeški pristop, saj je analiza pokazala, da mladi na delovnem mestu ne pričakujejo od vodij zgolj tehničnih sposobnosti in znanja uporabe naprednih orodij, temveč tudi vodenje s človeškim pristopom. Sodobna digitalna doba in prihodnost namreč zahtevata vodjo, ki je sposoben uravnovežiti tehnološke spremembe in čustveno inteligenco. Zaposleni tako cenijo etične in transparentne vodje, ki s svojimi sposobnostmi spodbujajo občutek spoštovanja in zaupanja ter so ključni za vzpostavitev pozitivnega okolja v podjetju.

V **prvem delu** magistrskega dela sem skozi domačo in tujo strokovno literaturo opredelila vodenje kot samo, predstavila avtentično vodenje, elemente avtentičnega vodenja, avtentičnost vodij in zaznavanje avtentičnosti s strani drugih ter ugotovila, kako dejansko je pomembno takšno vodenje. Čeprav gre za enega sodobnejših pristopov, je tudi zelo razširjen in ima tudi kritiko, saj takšno vodenje ni točno določeno in ni recepta zanj, ampak mora biti posameznik sam pristen oz. takšen kot je. Zaposleni tako cenijo samozavestne vodje, veliko jim pomeni, da delujejo v načelu s svojimi prepričanji in vrednotami, so transparentni, navdihujoči, spodbujajoči in empatični. Gre za ključne dejavnike, ki so nujni, da se zaposleni počutijo varne na delovnem mestu, v stabilnem okolju, da jim je udobno, hkrati pa takšno okolje spodbuja izzive, kreativnost in inovativnost, kar vodi do notranjega zadovoljstva in spodbuja motivacijo, ki prihaja od notranjega zagona posameznika.

V **drugem delu** magistrskega dela sem opredelila motivacijo in njene dejavnike, predstavila pregled modernejših motivacijskih teorij, ki so med najbolj znanimi, predstavila motivacijo zaposlenih in digitalizacijo med mladimi. Ugotovila sem, da motivacija na delovnem mestu ni zgolj več v domeni finančnih spodbud, čeprav so bile te na samem vrhu dejavnikov naše analize motivacije. Vendar ne smemo pozabiti, da je zaposlenim, sploh mladim, ki prihajajo na trg dela, zelo pomembnem osebni in karierni razvoj ter možnost izobraževanja. Mladi dajejo velik poudarek na ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, kar kaže pomembnost dinamičnega delovnega okolja, zato je možnost fleksibilnega delovnega časa in možnost dela od doma, ki ga omogoča digitalizacija, že sedaj izjemno pomembna.

V **tretjem delu** sem predstavila multimetodološko raziskavo med mladimi na delovnem mestu v dobi digitalizacije, ki temelji na podlagi teoretičnega dela prvega in drugega dela. Za izvedbo analize so bili ključen vir pridobljeni primarni podatki iz anketnega vprašalnika anketirancev, v starosti med 16. in 29. letom, ki so po SUSR-u ciljna skupina, ki se imenujejo mladi.

V magistrskem delu sem tako dosegla **osnovne cilje in pomožne cilje**, ogovorila na **raziskovalna vprašanja** ter na podlagi ugotovitev potrdila **temeljno tezo**, ki pravi, da sta konstrukta avtentično vodenje in motivacija med mladimi po SURS-u starimi od 16. do 29. leta na delovnem mestu v podjetju, ki je nastanjeno v osrednjeslovenski regiji v dobi digitalizacije, ob upoštevanju omejitve metodologije neposredno in pozitivno povezana. V delu sem tudi predstavila priporočila podjetjem oz. bodočim delodajalcem, katera svetujem, da se jih držijo, saj bodo le tako ustvarili udobno okolje, ki bo mlade spodbujalo z notranjo motivacijo. V zadnjem podpoglavju sem pripravila tudi omejitve raziskave in priporočila nadaljnjim raziskovalcem, ki bodo preučevali tematiko, v želji po deljenju čim več povratnih informacij v povezavi s težavami, s katerimi sem se sama soočala.

Avtentično vodenje je torej v času digitalizacije ključno za uspešno delovno okolje, saj prispeva k razvoju zaupanja med vodjo in zaposlenim ter jih spodbuja, da se počutijo cenjene. Avtentične vodje se zavedajo svojih močnih in šibkih točk, zato so odprti za povratne informacije. Velik poudarek dajo na prilagoditev zaposlenim, saj s tem ustvarjajo pozitivno delovno okolje, ki zaposlenim nudi psihološko varno in stabilno delovno okolje. Posledično so zaposleni bolj dovzetni za medsebojno sodelovanje, delitev informacij in inovativnost. Glavna naloga avtentičnega vodje je, da zaposlene razvijajo, saj to vodi k večji zavzetosti, lojalnosti, zadovoljstvu in motivaciji na delovnem mestu. Če so zaposleni ustrezno motivirani, se počutijo vredne in pomembne, kar izboljša delovno okolje in vodi k uspehu podjetja v konkurenčnem poslovnem svetu.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (2005). *Organizational Behavior 1*. Routledge.

2. Al-Hoorie, A. H. (2019). Motivation and the unconscious. *The Palgrave handbook of motivation for language learning*, 561–578.
3. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. in Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
4. Alvesson, M. in Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395.
5. Arendse, B. (2013). *Work motivation and satisfaction amongst employees in a financial services organisation in the Western Cape* (magistrsko delo). Department of Industrial Psychology University of the Western Cape.
6. Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M. in Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48–59.
7. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
8. Baron, A. (1995). Going public with studies on culture management. *Personnel Management*, 1(19), 60–71.
9. Bastola, R. K. (2021). *Employees' motivation towards organizational goals* (magistrsko delo). Centria University of Applied Sciences.
10. Baumeister, R. F. (2016). Toward a general theory of motivation: Problems, challenges, opportunities, and the big picture. *Motivation and Emotion*, 40, 1–10.
11. Bennis, W. (2006). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 23(8), 3–4.
12. Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. Henry Holt and Company.
13. Bishop, W. H. (2013). Defining the authenticity in authentic leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 7.
14. Blake, R. R., Shepard, H. A. in Mouton, J. S. (1968). *Managing intergroup conflict in industry*. Gulf Publishing Co.
15. Brajša, P. in Gradišnik, D. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Gospodarski vestnik.
16. BYJU'S. (brez datuma). *Define Motivation*. <https://byjus.com/question-answer/define-motivation-1/>
17. Cacioppe, R. in Albrecht, S. (2000). Using 360° feedback and the integral model to develop leadership and management skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 390–404.
18. Cervo, C. S., Mónico, L. D. S. M., Santos, N. R. D., Hutz, C. S. in Pais, L. (2016, avgust). Authentic Leadership Questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 29.
19. Chen, J. K. in Sriphon, T. (2022). Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883.
20. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. in Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of leadership & organizational studies*, 15(3), 227–240.

21. Cooper, C. D., Scandura, T. A. in Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly*, 16(3), 475–493.
22. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
23. Čertalič, B. (2014, 22. februar). *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>
24. Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., ... in Issalillah, F. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
25. Devito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. in Mujtaba, B. (2016). 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.
26. Dimovski, V., Grah, B., Penger, S. in Peterlin, J. (2010). Authentic leadership in contemporary slovenian business environment: Explanatory case study of hermes softLab. *Organizacija*, 43(5), 214–223.
27. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. in Marič, M. (2009). Razvijanje kreativne moči z avtentičnim vodenjem. *Zbornik referatov Management, izobraževanje in turizem: kreativno v spremembe*, 505–515.
28. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. in Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
29. Drath, W. H. in Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership.
30. Endrissat, N., Müller, W. R. in Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
31. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
32. EUR-Lex. (2021). *Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnem odboru in odboru regij: Digitalni kompas do leta 2030: evropska pot v digitalno desetletje*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/sl/TXT/?uri=CELEX:52021DC0118>
33. European Commission. (brez datuma). *Europe's Digital Decade: digital targets for 2030*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en
34. Ferrari, A. (2012). *Digital competence in practice: An analysis of frameworks*. Publications Office of the European Union.
35. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

36. Fields, D. L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195–206.
37. Franken, R. E. (2007). *Human Motivation* (6. izd.). Thomson Wadsworth.
38. Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*, 91(4), 330–335.
39. Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K. in Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *The Journal of Psychology*, 139(1), 5–32.
40. Garavalia, L. in Gredler, M. (2004). Teaching evaluation through modeling: Using the Delphi technique to assess problems in academic programs. *American Journal of Evaluation*, 25(3), 375–380.
41. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. in Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.
42. Gardner, W. L., Fischer, D. in Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
43. George, B. (2004, december). The journey to authenticity. *Leader to Leader*, 2004(31), 29–35.
44. George, B. in Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. Jossey–Bass, Inc.
45. George, B., Sims, P., McLean, A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.
46. Giambatista, R. C., Rowe, W. G. in Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963–991.
47. Goffee, R. in Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86–94.
48. Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A. in Potpara, L. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. GV založba.
49. Govender, S. in Parumasur, S. B. (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237–253.
50. Graham, S. in Weiner, B. (2012). Motivation: Past, present, and future. V K. R. Harris, S. Graham, T. Urdan, C. B. McCormick, G. M. Sinatra in J. Sweller, *APA educational psychology handbook. Theories, constructs, and critical issues* (str. 367–397). American Psychological Association.
51. Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S. in Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British journal of educational psychology*, 80(4), 711–735.
52. Halton, C. (2021, 26. avgust). *Digital Native*. <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-native.asp>

53. Harvey, P., Martinko, M. J. in Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1–11.
54. Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287.
55. House, R. J. in Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81–97.
56. Huitt, W. (2001). Motivation to learn: An overview. *Educational psychology interactive*, 12(3), 29–36.
57. Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394.
58. Iszatt-White, M., Whittle, A., Gadelshina, G. in Mueller, F. (2019). The ‘Corbyn phenomenon’: Media representations of authentic leadership and the discourse of ethics versus effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 159, 535–549.
59. Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A. in Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: the empirical evidence from the higher education sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5414.
60. Jones, G. R., in George, J. M. (2002). Understanding and managing organizational behavior. *Person Education Inc*,
61. Kanfer, R. in Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19.
62. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
63. Kleinginna Jr, P. R. in Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and emotion*, 5(3), 263–291.
64. Kos, B. (brez datuma). *Motivacija*. <https://www.blazkos.com/sl/motivacija/>
65. Kos, D. (2020, 26. februar). *Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti*. <https://siol.net/posel-danes/novice/sandra-penger-avtenticno-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>
66. Ladkin, D. in Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 64–74.
67. Lappas, G. E. (1996). *A comparison of the transformational attributes of community college presidents with selected American corporate chief executive officers*. The University of Texas.
68. Lawter, L., Kopelman, R. E. in Prottas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 84–101.

69. Locke, E. A. in Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388–403.
70. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1–26.
71. Mahm, S. (2018). Roles of Authentic Leadership, Psychological Empowerment and Instrics Motivation on Workers Creativity in e-business. *Journal of Internet Computing and Services*, 19(1), 113–122.
72. Marič, M., Dimovski, V., Djurica, M., Černe, M. in Đurica, N. (2013). Developing the supervisor's authentic leadership measure. *Technics technologies education management*, 8(1), 229–237.
73. Martínez–Cañas, R., Ruiz–Palomino, P., Jiménez–Moreno, J. J. in Linuesa–Langreo, J. (2023). Push versus Pull motivations in entrepreneurial intention: The mediating effect of perceived risk and opportunity recognition. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100214.
74. Maslach, C. in Jackson, S. E. (1996). *Leiter MP Maslach burnout inventory manual*. California Consulting Psychological Press Inc.
75. May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D. in Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*, 32(3), 247–260
76. Mayer, J. (2008). Spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov. *Kadri: strokovno-informativna revija Zveze društev za kadrovsko dejavnost Slovenije*.
77. Maziero, V. G., Rocha, F. L. R., Campos, J. A. D. B., Dias, B. M., Balsanelli, A. P., Gabriel, C. S. in Bernardes, A. (2022). Authentic Leadership Questionnaire applied to Brazilian nurses: evidence of validity. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*.
78. Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. in Dukerich, J. M. (1995). The romance of leadership. *Administrative science quarterly*, 78–102.
79. Mhatre, K. H. in Conger, J. A. (2011). Bridging the gap between gen x and gen y: Lessons from authentic leadership. *Journal of leadership studies*, 5(3), 72–76.
80. Neider, L. L. in Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory: Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.
81. Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A. in Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90–101.
82. Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y. in Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439–447.
83. Obuba, M. O. (2023). Evaluating the Moral Components of Authentic Leadership on Employees' Productivity. A Literature Review. *Open Journal of Leadership*, 12(1), 89–115.

84. OpenAI. (2023, 20. november). ChatGPT (verzija 25. september). [Tvorjeno besedilo na vprašanje o avtentični vodji]. <https://chat.openai.com/c/a6ad63bc-91e5-4662-a245-610f03024dec>
85. OpenAI. (2023, 23. oktober). ChatGPT (verzija 25. september). [Tvorjeno besedilo na vprašanje o prednosti mladih na delovnem mestu v času digitalizacije]. <https://chat.openai.com/c/0312739d-3c5a-452a-8837-c18ea32ac28a>
86. Osemeke, M. in Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai journal of accounting, business and finance*, 1(1), 161–173.
87. Palanski, M. E. in Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405–420.
88. Pancasila, I., Haryono, S. in Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.
89. Paredes, S. L., Salomón, J. O., in Camino, J. R. (2021). Impact of authentic leadership on work engagement and organizational citizenship Behavior: the meditating role of motivation for work. *International Journal of Econpmy and Business Administartion*, 9(3), 3–31.
90. Pastor Alvarez, A., Molero Alonso, F., Bardera Mora, M. D. P. in Moriano Leon, J. A. (2019). Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship behaviors in military units: The role of identification as a mediating variable. *Military Psychology*, 31(5), 412–424.
91. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
92. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. in Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1/2), 4–11.
93. Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2. izd.). Psychology press.
94. Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M. in Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77–87.
95. Rahaman, M. A., Ali, M. J., Wafik, H. M., Mamoon, Z. R. in Islam, M. M. (2020). What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515–521.
96. Reeve, J. (2018, januar). *Understanding motivation and emotion* (7. izd.). Wiley.
97. Rupnik, T. (2009). *Motivacijski dejavniki zaposlenih v podjetju* (diplomska naloga). Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani.
98. Saal, F. E. in Knight, P. A. (1995, januar). *Industrial/organizational psychology: Science and practice* (2. izd.). Brooks/Cole Publishing Co.

99. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, Inc.
100. Shamir, B. in Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395–417.
101. Sims, H. P. in Manz, C. C. (1991, marec). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35.
102. Skinner, B. F. (2014, julij). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*. BF Skinner Foundation.
103. Soby, M. (2013). Learning to be: Developing and understanding digital competence. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 8(3), 134–138.
104. Sole, D. in Wilson, D. G. (2002). Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *LILA, Harvard, Graduate School of Education*, 9(1), 1–12.
105. Sparrow, J. (2015). Developing authentic leaders, always able to engage at their best. *Strategic HR Review*, 14(3), 100–102.
106. Spector, P. E. (1994). *Job satisfaction survey*. Department of Psychology University of South Florida.
107. Stirling, D. (2013, januar). Motivation in education. *Aichi Universities English Education Research Journal*, 29, 51–72.
108. Strang, S. E. in Kuhnert, K. W. (2009). Personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance. *The leadership quarterly*, 20(3), 421–433.
109. Suciu, L. E., Mortan, M. in Lazăr, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9(39), 180–200.
110. Sullivan, G. M. in Artino Jr, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of graduate medical education*, 5(4), 541–542.
111. Toode, K., Routasalo, P. in Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International journal of nursing studies*, 48(2), 246–257.
112. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik.
113. Trilling, L. (2009). *Sincerity and authenticity*. Harvard University Press.
114. Turk, D. (2006, 9. november). *Izogibajmo se ocenjevanju šefov in sodelavcev*. <https://www.finance.si/kariera/izogibamo-se-ocenjevanju-sefov-in-sodelavcev/a/167701>
115. Turner, J. in Mavin, S. (2008). What can we learn from senior leader narratives? The strutting and fretting of becoming a leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 376–391.
116. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Založba Moderna organizacija.
117. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
118. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. in Avolio, B. J. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors.

119. Way, S. A. in Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1–19.
120. Wilson, J. M., George, J. in Wellins, R. S. (1994). *Leadership trapeze: Strategies for leadership in team-based organizations*. Jossey-Bass, Inc.
121. Yammarino, F. J. in Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 135–141.
122. Zavrtanik, P., Juriševič, Ž. in Penger S. (2018). Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja. *Revija HR&M*, 4(19), 14–17.
123. Zupan, N., Svetlik, L., Stanojevič, I., Možina, S., Kohont, A. in Kaže, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Marša Tavčar in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti, Univerze v Ljubljani, smer management. V okviru pisanja magistrske naloge z naslovom "Analiza avtentičnega vodenja in motivacije med mladimi v dobi digitalizacije" raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in motivacije ter povezave med konstruktoma.

Vaš doprinos je zelo pomemben, saj bom le tako izvedla kvalitetno raziskavo. Zato vas naprošam, da rešite spodnji anketni vprašalnik, ki vam bo vzel približno 10 minut. Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi in drugi del se navezujeta na vprašanja iz avtentičnega vodenja in motivacije na delovnem mestu, tretji del pa zajema demografske podatke. Celotna anketa je anonimna, vsi pridobljeni podatki bodo obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za pripravo empiričnega dela magistrske naloge.

Najlepša hvala za sodelovanje in vaš doprinos. Marša Tavčar

1. DEL – AVTENTIČNO VODENJE

Prvi del anketnega vprašalnika obravnava trditve o avtentičnem vodenju. Prosim, da pri vsaki do spodnjih trditev izrazite strinjanje oz. nestrinjanje, z uporabo Likertove petstopenjske lestvice, pri kateri pomeni **1 – sploh se ne strinjam**, **2 – se ne strinjam**, **3 – se niti ne strinjam niti strinjam**, **4 – se strinjam**, **5 – popolnoma se strinjam**.

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Povem točno to kar mislim.	1	2	3	4	5
Če naredim napako jo priznam.	1	2	3	4	5
Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	1	2	3	4	5
Odločitve sprejemam na podlagi svojih prepričanj.	1	2	3	4	5
Odrpito sprejemam drugačna prepričanja od drugih.	1	2	3	4	5
Zavedam se kako ostali dojemajo moje sposobnosti	1	2	3	4	5
Da bi izboljšal/a odnose z drugimi želim povratne informacije glede obnašanja.	1	2	3	4	5

Preden sprejemom končno odločitev poslušam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Vir: lastno delo na podlagi Walumbwa in drugi (2008, str. 121).

LASTNOSTI VAŠEGA VODJE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Moj vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Moj vodja pozna samega sebe in lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Moj vodja zaupa zaposlenim in ceni naše delo.	1	2	3	4	5
Moj vodja ima z zaposlenimi dober odnos.	1	2	3	4	5
Moj vodja uživa v podpori zaposlenih.	1	2	3	4	5
Moj vodja razmišlja optimistično.	1	2	3	4	5
Moj vodja vedno izreče, kar resno misli.	1	2	3	4	5
Moj vodja se hitro prilagodi spremembam.	1	2	3	4	5
Moj vodja se zaveda svojih slabosti in prizna napake, če jih stori.	1	2	3	4	5
Moj vodja ohranja pozitivno vez do dela in zaposlenih.	1	2	3	4	5
Moj vodja zna motivirati zaposlene.	1	2	3	4	5
Moj vodja mi pomaga pri razvijanju in krepitvi kompetenc.	1	2	3	4	5
Moj vodja je to, za kar se predstavlja (povezava med obljubami in dejanji).	1	2	3	4	5
Z mojo vodjo se lahko kadarkoli odkrito pogovorim.	1	2	3	4	5
Moj vodja je odkrit in deli vse relevantne informacije.	1	2	3	4	5
Z mojo vodjo se lahko poistovetim, daj razmišlja na enak način in imava podoben pogled na svet.	1	2	3	4	5
Moji vodji zaupam pri delu (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje).	1	2	3	4	5
Moj vodja pred pomembnimi odločitvami izbira različne relevantne informacije in jih upošteva pri odločitvah.	1	2	3	4	5

Moj vodja ima visoke moralne vrednosti in deluje v skladu z etično sprejetimi normami.	1	2	3	4	5
Osebnе težave mojega vodje ne vplivajo na odnos do zaposlenih.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo na podlagi Marič in drugi (2013), Neider in Schriesheim (2011), Walumbwa in drugi, (2008), Dimovski in drugi (2013), Cervo in drugi (2016), Avolio in Gardner (2005) in Maziero in drugi (2022).

2. DEL – MOTIVACIJA

Drugi del anketnega vprašalnika obravnava motivacijo. Tudi tukaj so predstavljene trditve, ki izražajo vašo motivacijo na delovnem mestu. Prosim, da tako kot v prejšnjem delu, za vsako trditev izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje, z uporabo Likertove petstopenjske lestvice, pri kateri pomeni **1 – sploh se ne strinjam**, **2 – se ne strinjam**, **3 – se niti ne strinjam niti strinjam**, **4 – se strinjam**, **5 – popolnoma se strinjam**.

KAJ VAS PRI DELU MOTIVIRA?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	S strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Dobro plačilo in finančne ugodnosti.	1	2	3	4	5
Osebnı razvoj in možnost izobraževanja ter učenja.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja in kariernega razvoja.	1	2	3	4	5
Pohvala in pozitivna povratna informacija.	1	2	3	4	5
Delo, ki mi nudi notranje zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
Varnost in stabilnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Vodstvo in vodenje podjetja.	1	2	3	4	5
Izzivi na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Dobre delovne razmere in kvalitetno delovno okolje.	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci.	1	2	3	4	5
Fleksibilen delovni urnik.	1	2	3	4	5
Delo od doma.	1	2	3	4	5

ZARADI KATEREGA DEJAVNIKA VLAGATE SVOJ TRUD V DELO?					
Zaradi finančne nagrade.	1	2	3	4	5
Zaradi drugih bonitet.	1	2	3	4	5
Zaradi pohvale in priznanja.	1	2	3	4	5
Zaradi večje odgovornosti.	1	2	3	4	5
Zaradi možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
Zaradi stabilnosti zaposlitve.	1	2	3	4	5
Zaradi lastnega notranjega zadovoljstva.	1	2	3	4	5
KATERI DEJAVNIKI SO VAM NAJPOMEMBNEJŠI PRI DELU?					
Dobro plačilo in finančne ugodnosti.	1	2	3	4	5
Varnost in stabilnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.	1	2	3	4	5
Dobre delovne razmere in kvalitetno delovno okolje.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja in kariernega razvoja.	1	2	3	4	5
Osebni razvoj.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Sodelovanje in timski duh.	1	2	3	4	5
Družbena odgovornost podjetja.	1	2	3	4	5
Pohvala in povratna informacija.	1	2	3	4	5
Vodstvo in vodenje podjetja.	1	2	3	4	5
Zdravje in dobro počutje na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
KATERI DEJAVNIK BI VAS ŠE DODATNO MOTIVIRAL?					
Višje plačilo in finančne nagrade ter drugi bonusi	1	2	3	4	5
Več priložnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Možnost fleksibilnega delovnega časa.	1	2	3	4	5
Možnost dela od doma.	1	2	3	4	5

Podpora k inovativnosti in kreativnosti.	1	2	3	4	5
Več avtonomije in odgovornosti.					
Možnost sodelovanja pri odločitvah.	1	2	3	4	5
Več možnosti za izobraževanje.	1	2	3	4	5
Večja varnost in stabilnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Več pohval in pobratenih informacij.	1	2	3	4	5
Boljši odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Boljši odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
Zdravje in dobro počutje na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.	1	2	3	4	5
Boljši delovni pogoji – modernizacija opreme	1	2	3	4	5
Vodstvo in vodenje podjetja.	1	2	3	4	5
Boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo na podlagi Spector (1994), Locke in Latham (2004) in Maslach in Jackson (1996).

3. DEL – DEMOGRAFSKI PODATKI

Za zaključek vas prosim, da pri vsakem od spodnjih vprašanj obkrožite odgovor, ki velja za vas, možen je en odgovor.

Spol:

- a) Moški
- b) Ženski
- c) Drugo/ne želim navesti

Starost:

- a) Od 16 do 18 let
- b) Od 19 do 21 let
- c) Od 22 do 24 let
- d) Od 25 do 27 let
- e) Od 28 do 29 let

Izobrazba:

- a) osnovnošolska
- b) srednješolska
- c) poklicna šola
- d) višja/visoka šola
- e) univerzitetna izobrazba, dodiplomski študij
- f) univerzitetna izobrazba, podiplomski študij
- g) še študiram

Sektor zaposlitve:

- a) javni sektor
- b) zasebni sektor
- c) nevladne organizacije

V kateri osrednjeslovenski občini je stacionirano podjetje, kjer ste zaposleni:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| a) Občina Borovnica | n) Občina Logatec |
| b) Občina Brezovica | o) Občina Log – Dragomer |
| c) Občina Dobrepolje | p) Občina Lukovica |
| d) Občina Dobrova – Polhov Gradec | q) Občina Medvode |
| e) Občina Dol pri Ljubljani | r) Občina Mengeš |
| f) Občina Domžale | s) Občina Moravče |
| g) Občina Grosuplje | t) Občina Škofljica |
| h) Občina Horjul | u) Občina Šmartno pri Litiji |
| i) Občina Ig | v) Občina Trzin |
| j) Občina Ivančna Gorica | w) Občina Velike Lašče |
| k) Občina Kamnik | x) Občina Vodice |
| l) Občina Komenda | y) Občina Vrhnika |
| m) Mestna občina Ljubljana | |

Priloga 2: Pridobljeni podatki s povprečnimi ocenami in standardnimi odkloni

Tabela 1: Odgovori na vprašanja »Zase lahko trdim«

Zase lahko trdim								
Podvprašanja	Odgovori						Povpr. ocena	Std. odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Povem točno to kar mislim.	4 6%	4 6%	13 19%	35 50%	14 20%	70 100%	3,7	1,03
Če naredim napako jo priznam.	3 4%	5 7%	8 11%	28 40%	26 37%	70 100%	4	1,08
Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	1 1%	3 4%	13 19%	28 40%	25 36%	70 100%	4	0,92
Odločitve sprejemam na podlagi svojih prepričanj.	2 3%	3 4%	12 17%	34 49%	19 27%	70 100%	3,9	0,94
Odprto sprejemam drugačna prepričanja od drugih.	3 4%	5 7%	17 24%	30 43%	15 21%	70 100%	3,7	1,03
Zavedam se kako ostali dojemajo moje sposobnosti.	2 3%	9 13%	24 34%	21 30%	14 20%	70 100%	3,5	1,05
Da bi izboljšal/a odnose z drugimi želim povratne informacije glede obnašanja.	4 6%	5 7%	12 17%	16 23%	33 47%	70 100%	4	1,21
Preden sprejem končno odločitev poslušam mnenja drugih.	5 7%	6 9%	10 14%	23 33%	25 36%	69 100%	3,8	1,22

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Odgovori na vprašanja »Lastnosti vašega vodje«

Lastnosti vašega vodje								
Podvprašanja	Odgovori						Povpr. ocena	Std. odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Moj vodja je samozavesten.	4 6%	4 6%	19 27%	22 31%	21 30%	70 100%	3,7	1,13
Moj vodja pozna samega sebe in lastne vrednote.	6 9%	5 7%	21 30%	15 21%	23 33%	70 100%	3,6	1,25
Moj vodja zaupa zaposlenim in ceni naše delo.	5 7%	13 19%	17 24%	16 23%	19 27%	70 100%	3,4	1,27
Moj vodja ima z zaposlenimi dober odnos.	3 4%	10 14%	17 24%	20 29%	20 29%	70 100%	3,6	1,17

se nadaljuje

Tabela 2: Odgovori na vprašanja »Lastnosti vašega vodje« (nad.)

Moj vodja uživa v podpori zaposlenih.	3 4%	12 17%	15 22%	20 29%	19 28%	69 100%	3,6	1,19
Moj vodja razmišlja optimistično.	1 1%	6 9%	18 26%	28 40%	17 24%	70 100%	3,8	0,97
Moj vodja vedno izreče, kar resno misli.	10 14%	14 20%	18 26%	17 24%	11 16%	70 100%	3,1	1,29
Moj vodja se hitri prilagodi spremembam.	8 12%	8 12%	15 22%	28 41%	10 14%	69 100%	3,3	1,21
Moj vodja se zaveda svojih slabosti in prizna napake, če jih stori.	11 16%	18 26%	14 20%	20 29%	7 10%	70 100%	2,9	1,26
Moj vodja ohranja pozitivno vez do dela in zaposlenih.	2 3%	8 11%	19 27%	23 33%	18 26%	70 100%	3,7	1,07
Moj vodja zna motivirati zaposlene.	8 11%	12 17%	22 31%	17 24%	11 16%	70 100%	3,2	1,22
Moj vodja mi pomaga pri razvijanju in krepitvi kompetenc.	9 13%	8 12%	24 35%	17 25%	11 16%	69 100%	3,2	1,23
Moj vodja je to, za kar se predstavlja (povezava med obljubami in dejanji).	9 13%	8 11%	18 26%	25 36%	10 14%	70 100%	3,3	1,23
Z mojo vodjo se lahko kadarkoli odkrito pogovorim.	3 4%	12 17%	22 31%	13 19%	20 29%	70 100%	3,5	1,2
Moj vodja je odkrit in deli vse relevantne informacije.	8 11%	17 24%	14 20%	23 33%	8 11%	70 100%	3,1	1,22
Z mojo vodjo se lahko poistovetim, daj razmišlja na enak način in imava podoben pogled na svet.	16 23%	14 20%	19 27%	14 20%	7 10%	70 100%	2,7	1,29
Moji vodji zaupam pri delu (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje).	4 6%	12 17%	14 20%	22 31%	18 26%	70 100%	3,5	1,21
Moj vodja pred pomembnimi odločitvami izbira različne relevantne informacije in jih upošteva pri odločitvah.	5 7%	11 16%	20 29%	23 33%	10 14%	69 100%	3,3	1,13
Moj vodja ima visoke moralne vrednosti in deluje v skladu z etično sprejetimi normami.	5 7%	11 16%	16 23%	25 36%	13 19%	70 100%	3,4	1,17

se nadaljuje

Tabela 2: Odgovori na vprašanja »Lastnosti vašega vodje« (nad.)

Osebnostne težave mojega vodje ne vplivajo na odnos do zaposlenih.	6	8	17	14	25	70	3,6	1,31
	9%	11%	24%	20%	36%	100%		

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Odgovori na vprašanja »Kaj vas pri delu motivira«

Kaj vas pri delu motivira?								
Podvprašanja	Odgovori						Povpr. ocena	Std. odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Dobro plačilo in finančne ugodnosti.	2 3%	1 2%	7 11%	17 26%	39 59%	66 100%	4,4	0,95
Osebnostni razvoj in možnost izobraževanja ter učenja.	2 3%	1 2%	13 20%	18 27%	32 48%	66 100%	4,2	1
Možnost napredovanja in kariernega razvoja.	2 3%	2 3%	11 17%	18 27%	33 50%	66 100%	4,2	1,02
Pohvala in pozitivna povratna informacija.	0 0%	5 8%	10 15%	31 31%	30 46%	65 100%	4,2	0,96
Delo, ki mi nudi notranje zadovoljstvo.	1 2%	2 3%	14 21%	22 33%	27 41%	66 100%	4,1	0,94
Varnost in stabilnost zaposlitve.	2 3%	3 5%	13 20%	23 35%	24 37%	65 100%	4	1,02
Vodstvo in vodenje podjetja.	0 0%	3 5%	5 8%	24 38%	31 49%	63 100%	4,3	0,82
Izzivi na delovnem mestu.	1 2%	7 11%	21 32%	17 26%	20 30%	66 100%	3,7	1,06
Dobre delovne razmere in kvalitetno delovno okolje.	0 0%	2 3%	12 18%	24 37%	27 42%	65 100%	4,2	0,84
Odnos s sodelavci.	0 0%	6 9%	7 11%	22 34%	30 46%	65 100%	4,2	0,96
Fleksibilen delovni urnik.	3 5%	5 8%	14 22%	18 28%	25 38%	65 100%	3,9	1,15
Delo od doma.	11 17%	10 15%	15 23%	11 17%	18 28%	65 100%	3,2	1,44

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Odgovori na vprašanja »Zaradi katerega dejavnika vlagate svoj trud v delo«

Zaradi katerega dejavnika vlagate svoj trud v delo?

se nadaljuje

*Tabela 4: Odgovori na vprašanja »Zaradi katerega dejavnika vlagate svoj trud v delo«
(nad.)*

Podvprašanja	Odgovori						Povpr. ocena	Std. odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Zaradi finančne nagrade.	6 9%	3 5%	8 12%	19 29%	29 45%	65 100%	4	1,27
Zaradi drugih bonitet.	8 12%	3 5%	21 32%	17 26%	16 25%	65 100%	3,5	1,26
Zaradi pohvale in priznanja.	7 11%	8 13%	17 27%	20 31%	12 19%	64 100%	3,3	1,24
Zaradi večje odgovornosti.	5 8%	6 9%	19 29%	21 32%	14 22%	65 100%	3,5	1,16
Zaradi možnosti napredovanja.	2 3%	4 6%	11 17%	26 40%	22 34%	65 100%	4	1,02
Zaradi stabilnosti zaposlitve.	4 6%	3 5%	11 17%	23 35%	24 37%	65 100%	3,9	1,14
Zaradi lastnega notranjega zadovoljstva.	1 2%	2 3%	15 23%	17 26%	30 46%	65 100%	4,1	0,98

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Odgovori na vprašanja »Kateri dejavniki so vam najpomembnejši pri delu«

Kateri dejavniki so vam najpomembnejši pri delu?								
Podvprašanja	Odgovori						Povpr. ocena	Std. odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Dobro plačilo in finančne ugodnosti.	2 3%	1 2%	8 13%	16 25%	36 57%	63 100%	4,3	0,98
Varnost in stabilnost zaposlitve.	1 2%	4 6%	8 13%	19 30%	31 49%	63 100%	4,2	1
Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.	0 0%	2 3%	15 24%	18 29%	27 44%	62 100%	4,1	0,9
Dobre delovne razmere in kvalitetno delovno okolje.	0 0%	2 3%	12 19%	20 32%	29 46%	63 100%	4,2	0,86
Možnost napredovanja in kariernega razvoja.	1 2%	3 5%	15 24%	24 38%	20 32%	63 100%	3,9	0,95
Možnost osebnega razvoj.	1 2%	3 5%	13 21%	26 41%	20 32%	63 100%	4	0,93
Dobri odnosi s sodelavci.	0 0%	3 5%	10 16%	20 32%	30 48%	63 100%	4,2	0,89
Dobri odnosi z nadrejenimi.	0 0%	1 2%	20 32%	22 35%	20 32%	63 100%	4	0,84

se nadaljuje

*Tabela 5: Odgovori na vprašanja »Kateri dejavniki so vam najpomembnejši pri delu«
(nad.)*

Sodelovanje in timski duh.	0 0%	2 3%	17 27%	22 35%	22 35%	63 100%	4	0,87
Družbena odgovornost podjetja.	4 6%	7 11%	22 35%	20 32%	10 16%	63 100%	3,4	1,09
Pohvala in povratna informacija.	2 3%	5 8%	19 30%	20 32%	17 27%	63 100%	3,7	1,05
Vodstvo in vodenje podjetja.	3 5%	10 16%	19 30%	19 30%	12 19%	63 100%	3,4	1,12
Zdravje in dobro počutje na delovnem mestu.	1 2%	4 6%	10 16%	24 39%	23 37%	62 100%	4	0,97

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Odgovori na vprašanja »Kateri dejavniki bi vas še dodatno motivirali«

Kateri dejavniki bi vas še dodatno motivirali?								
Podvprašanja	Odgovori						Povpr. ocena	Std. odklon
	1	2	3	4	5	Skupaj		
Višje plačilo in finančne nagrade ter drugi bonusi	1 2%	0 0%	8 13%	6 10%	48 76%	63 100%	4,6	0,84
Več priložnosti za napredovanje.	1 2%	2 3%	9 14%	19 30%	32 51%	63 100%	4,3	0,93
Možnost fleksibilnega delovnega časa.	4 6%	2 3%	12 19%	16 25%	29 46%	63 100%	4	1,17
Možnost dela od doma.	10 16%	3 5%	15 24%	9 14%	26 41%	63 100%	3,6	1,47
Podpora k inovativnosti in kreativnosti.	2 3%	5 8%	16 25%	21 33%	19 30%	63 100%	3,8	1,06
Več avtonomije in odgovornosti.	2 3%	3 5%	16 25%	18 29%	24 38%	63 100%	3,9	1,06
Možnost sodelovanja pri odločitvah.	2 3%	3 5%	11 17%	22 35%	25 40%	63 100%	4	1,03
Več možnosti za izobraževanje.	1 2%	3 5%	12 19%	24 38%	23 37%	63 100%	4	0,95
Večja varnost in stabilnost zaposlitve	5 8%	2 3%	18 29%	16 25%	22 35%	63 100%	3,8	1,2
Več pohval in povratnih informacij.	1 2%	5 8%	24 38%	13 21%	20 32%	63 100%	3,7	1,05
Boljši odnosi z nadrejenimi.	1 2%	4 6%	20 32%	16 25%	22 35%	63 100%	3,9	1,03

se nadaljuje

Tabela 6: Odgovori na vprašanja »Kateri dejavniki bi vas še dodatno motivirali« (nad.)

Boljši odnosi s sodelavci.	1 2%	3 5%	15 24%	15 24%	29 46%	63 100%	4,1	1,02
Zdravje in dobro počutje na delovnem mestu.	3 5%	1 2%	11 17%	23 37%	25 40%	63 100%	4	1,04
Boljše ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem.	1 2%	2 3%	10 16%	16 25%	34 54%	63 100%	4,3	0,95
Boljši delovni pogoji – modernizacija opreme.	4 6%	2 3%	10 16%	20 32%	27 43%	63 100%	4	1,14
Vodstvo in vodenje podjetja.	4 6%	4 6%	17 27%	19 30%	19 30%	63 100%	3,7	1,16

Vir: lastno delo.