

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE NA
PRIMERU IZBRANEGA RAČUNOVODSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, oktober 2018

ŠPELA TRTNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Trtnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in motivacije na primeru izbranega računovodskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sandra Pengler .

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	5
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	8
1.1 Avtentično vodenje.....	8
1.2 Opredelitev avtentičnosti.....	10
1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja	12
1.4 Elementi avtentičnega vodenja	14
1.4.1 Samozavedanje	15
1.4.2 Samoregulacija	15
1.4.3 Pozitiven psihološki kapital.....	15
1.4.4 Lasten pozitiven razvoj.....	16
1.5 Avtentični vodja	16
1.6.1 Akcijsko učenje	19
1.6.2 Sistem mentorstva.....	20
1.6.3 360-stopinjsko vodenje.....	20
1.6.4 Sistem nasledstva.....	20
1.6.5 Učeči se timi	20
1.6.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb	21
2 MOTIVACIJA.....	21
2.1 Opredelitev motivacije.....	21
2.2 Motivacijske teorije	22
2.2.1 Maslowova teorija zadovoljevanja potreb	22
2.2.2 Vroomova motivacijska teorija – teorija pričakovanj	24
2.2.3 Herzbergova motivacijska teorija	25
2.2.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	26
2.2.5 McGregorjeva motivacijska teorija	27
2.2.6 Motivacijski dejavniki	28
2.2.7 Motiviranje z nagrajevanjem	28
2.3 Vpliv motivacije na delovni uspeh.....	30
3 RAZISKAVA – IZBRANO RAČUNOVODSKO PODJETJE.....	30
3.1 Kratka predstavitev izbranega podjetja	30

3.2	Namen in cilj raziskave	31
3.3	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	32
3.4	Potek raziskave in metodologija.....	32
3.5	Oblika in izvedba vprašalnikov	33
3.6	Omejitve raziskave	34
3.7	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	34
3.7.1	Prisotnost avtentičnega vodenja v izbranem podjetju	35
3.7.1.1	<i>Metodologija merjenja avtentičnosti</i>	<i>35</i>
3.7.1.2	<i>Zaznavanje lastne avtentičnosti vodje</i>	<i>36</i>
3.7.1.3	<i>Zaznavanje avtentičnosti vodje s strani zaposlenih.....</i>	<i>37</i>
3.7.1.4	<i>Zaznavanje lastne avtentičnosti s strani zaposlenih</i>	<i>38</i>
3.7.2	Motivacija zaposlenih v izbranem podjetju	39
3.7.2.1	<i>Vodjino zaznavanje motivacijskega okolja v podjetju</i>	<i>39</i>
3.7.2.2	<i>Zaznavanje motivacijskega okolja v podjetju s strani zaposlenih.....</i>	<i>40</i>
3.7.2.3	<i>Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov zaposlenih v podjetju.....</i>	<i>41</i>
3.8	Zaključne ugotovitve in priporočila za vodstvo izbranega podjetja.....	42
SKLEP.....		46
LITERATURA IN VIRI.....		48
PRILOGE		53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja	12
Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja	13
Tabela 2: Teoriji X in Y	28
Tabela 3: Stopnja avtentičnosti	35
Tabela 4: Ključne ugotovitve	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Komponente avtentičnega vodenja	9
Slika 2: Dejavniki razvoja avtentičnosti.....	11
Slika 3: Proces avtentičnega vodenja	14
Slika 4: Vidiki avtentičnega vodenja	16

Slika 5: Proces avtentičnega vodenja v organizacijah	18
Slika 6: Metode razvoja avtentičnih vodij	19
Slika 7: Splošni prikaz motivacije	22
Slika 8: Maslowova piramida potreb	23
Slika 9: Vroomova teorija pričakovanj	25
Slika 10: Herzbergova delitev faktorjev	26
Slika 11: Hackman-Oldhamov model psiholoških učinkov	27
Slika 12: Motiviranje z nagrajevanjem	29
Slika 13: Pregled obravnavanega podjetja	31
Slika 14: Raziskovalni načrt, razdeljen po korakih	33
Slika 15: Vrednost posameznih trditev lastne avtentičnosti vodje	36
Slika 16: Povprečna vrednost trditev: zaznavanje avtentičnosti vodje	37
Slika 17: Povprečna vrednost trditev: lastne avtentičnosti zaposlenih	38
Slika 18: Motivacijsko okolje	39
Slika 19: Vrednost trditev vodje: motivacijsko okolje v podjetju	40
Slika 20: Povprečna vrednost trditev zaposlenih: motivacijsko okolje v podjetju	41
Slika 21: Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov zaposlenih v podjetju	42
Slika 22: Priporočilo vodstvu 1	43
Slika 23: Priporočilo vodstvu 2	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodjo.	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za zaposlene.	4

UVOD

Razvoj učinkovitih vodij ter dosežek pravilnega vedenja pri poslovanju je pomembna skrb vsake organizacije (Atmojo, 2015). Izbran način vodenja močno vpliva na celotno uspešnost podjetja. Vodenje je opredeljeno kot proces in ne kot položaj, s katerim vplivamo na druge ter hkrati delujemo v korist organizacije oziroma podjetja. Voditi podjetje ni enostavno, naj bo to večje ali manjše, vodja se vsak dan spoprijema z različnimi preprekami in težavami. Zaposleni pričakujejo rešitve in vodila ter le vodja z dobro razvitimi osebnimi sposobnostmi je zmožen ohraniti jasne misli in popeljati podjetje po zadani viziji (Wagner, 2016).

Kaj je avtentičnost oziroma biti avtentičen, so filozofi obravnavali in razpravljali že v času pred našim štetjem z odkrivanjem »pravega jaza«. Bistvo avtentičnosti Dimovski, Penger in Peterlin (2009) opisujejo kot poznanje sebe ter se sprejeti in ohraniti takšne, kot smo. Svoje lastne osebne izkušnje, kot so čustva, misli, potrebe, preference, želje in prepričanja, se navezujejo na našo avtentičnost. Avtentični smo, ko znamo izražati lastno identiteto, lasten jaz, ki je enak našim mislim ter občutkom (Harter, 2002). V delu *The Journal of psychology* avtorja pravita, da na dobre delovne pogoje in dobro počutje na delovnem mestu vpliva tudi avtentičnost posameznikov (van den Bosch & Taris, 2014).

Teorija **avtentičnega vodenja** predstavi vodjo kot osebo, ki odraža samozavest, optimizem, upanje, spodbuja pozitivna čustva, je v skladu s samim seboj, svojim delom ter načeli in vrednotami. Odsev čustev vodje, njegov stil vodenja, zaupanje in dejanja vplivajo na motivacijo zaposlenih. Njegov cilj je postavitev visokega standarda etičnega in moralnega ravnanja, zaveda se svojih prednosti in omejitev ter kako te vplivajo na druge (Wong & Laschinger, 2013). Tako izraža svojo lastno identiteto in stil vodenja (Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011).

V svojem delu *Avtentično vodenje* je avtor George po mnenju mnogih predstavil edini uspešen način zagotavljanja konkurenčnosti v današnjem spremenljivem poslovnem svetu (Černe & Penger, 2010). George je tudi opravil raziskavo katera je vsebovala vodje iz različnih kultur in družbenih okolij predstavitel, da avtentični vodje nimajo splošnih, univerzalnih značilnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. Avtentičnost vodij izhaja iz lastnih, osebnih življenjskih zgodb. Uspešen vodja, ki je avtentičen se ne rodi, pač pa se razvija skozi daljše obdobje celotnega življenja. Avtentičnost lahko doseže vsak s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

Avtentični vodja zna pri ljudeh oziroma svojih sledilcih pridobiti in spodbuditi optimizem, zadovoljstvo, želeno aktivnost, motivacijo in pozitiven pogled na prihodnost ter upanje, kot tudi zaupanje (Azanza, Moriano & Molero, 2013). Tu vidimo povezavo med obema obravnavanima pojmomoma, kar nas tudi pripelje do njune predstavitve.

Beseda »motivacija« izhaja iz latinske besede »movere«, kar pomeni premakniti ali premikati se. Motivacijo lahko opišemo kot notranje in zunanje dejavnike našega okolja, ki sprožijo željo in energijo v posamezniku, da z zanimanjem in zavzetostjo opravi določeno delo in si prizadeva uresničitev zadanega cilja (Kim, Reeve & Bong, 2016).

Motivacija se nanaša različne dejavnike, na katerih temelji naše vedenje (Guay in drugi, 2010). Za pojem sta značilna volja in pripravljenost nekaj storiti za dosego cilja. Poznamo intrinzično motivacijo, pri kateri se posameznik vključi v določeno aktivnost zaradi osebnega zadovoljstva, zanimanja ali užitka, medtem ko ekstrinzična motivacija predstavlja vključenost predvsem zaradi različnih pritiskov. Pri zadnjem je želja le doseči zadan cilj oziroma pričakovan rezultat (Lai, 2011).

Avtorji opredeljujejo motivacijo različno, kar se kaže tudi pri različnih obravnavanih teorijah. Vsekakor pa jo opredeljujejo kot kontinuiran proces in dinamičen pojav (Uhan, 1999). Proces poteka v različnih fazah, ki si sledijo po določenem zaporedju. Vse se začne z nastankom določene potrebe, sledi ji želja po zadovoljitvi potrebe, s tem se pojavi motivacijska dejavnost in iskanje načina, s katerim bomo prišli do cilja, uravnovesili stanje in zadovoljili potrebo.

Motivacijske teorije opisujejo vedenje zaposlenih, njihovo delovanje na delovnem mestu in odzivnost na določene naloge. Heller in Hindle, ki razlagata različne motivacijske teorije, pravita, da če bodo zaposleni dobili dano priložnost in ustrezno spodbudo, bodo delovali pozitivno oziroma t. i. v korist podjetja (Njau, 2015). Ko oseba dobi občutek pripadnosti, identitete in samoučinkovitosti, se njeno delo razvija po pravi poti. Kot dober vodja je potrebno ugotoviti, katere so te spodbude ali motivacijske sile, ki spodbujajo zaposlene, in se po njih tudi ravnati (Shepard, Penuel & Pellegrino, 2018).

Broussard in Garrison (2004) trdita, da sodobna motivacijska raziskava temelji na treh vprašanjih. Postavita jih kot: »Ali lahko določeno nalogo opravim? Ali želim opraviti določeno nalogo in zakaj? Kaj moram storiti, da bo naloga uspešno opravljena?«.

Prvo vprašanje opredeljuje posameznikovo samoučinkovitost in lastno prepričanje o svojem uspehu oziroma neuspehu. Tu se posameznik odloči ali nadaljuje z nalogo. Pri naslednjem vprašanju pridejo do izraza osebni interesi in vrednote ter želja za dosego cilja. Ali prednosti pretehtajo slabosti? Zadnje, tretje vprašanje pa se navezuje na samoregulacijo osebe ter njeno oceno dejavnosti, ki bo potrebna za dosego zadanega cilja, utemelji kakšen bo načrt in potek dane naloge.

Pojem motivacija in motiviranje zaposlenih je postal ključnega pomena na področju vodenja organizacije ter vpliva na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih v podjetju. Za boljše in uspešnejše delovanje morajo podjetja uporabljati konkurenčne prednosti motivacije in njene učinke na produktivnost ter jo umestiti v vsakodnevno organizacijsko kulturo podjetja. Le tako bo podjetje doseglo svoj potencial in se dvignilo nad ostalo konkurenco (Thomas, 2009).

Namen magistrskega dela je proučiti in povezati pridobljeno znanje o avtentičnim vodenjem in motivaciji zaposlenih v izbranem podjetju. Pri teoretičnem delu bo poudarek predvsem na predstavitvi in opisu avtentičnega vodenja, elementov avtentičnega vodenja ter njegovega razvoja z izbranimi primeri. Namen je tudi predstaviti, kakšen je avtentičen vodja, njegove lastnosti in posebnosti. V nadaljevanju se opremo še na povezavo z motivacijo, predstavimo pomen in dejavnike motivacije ter povežemo razmerje med avtentičnim vodenjem in motivacijo.

Z pomočjo raziskave želim ugotoviti, ali ima podjetje avtentičnega vodjo, kako je pomembna motivacija na delovnem mestu, in skušati povezati, ali ima motivacija med zaposlenimi vpliv na avtentično vodenje v podjetju. Ugotovljeno želim povezati z že predstavljenimi trditvami iz teorije in s tem ovreči ali potrditi hipotezo.

Osnovni cilj magistrske naloge je identificirati razvitost ter stopnjo avtentičnega vodenja in motivacije na delovnem mestu v izbranem podjetju ter z raziskavo in izvedbo anketnih vprašalnikov ugotoviti, ali obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo v izbranem podjetju.

Pomožni cilji so na podlagi domače in tuje literature ter različnih znanstvenih člankov predstaviti in podrobneje analizirati avtentično vodenje in motivacijo na delovnem mestu. Z domačo in tujo literaturo ter različnimi znanstvenimi članki preučiti in predstaviti pomen avtentičnega vodenja za ustrezno in bolj učinkovito motivacijo v podjetju. S pripravo empirične raziskave ugotoviti, kakšna je razvitost avtentičnega vodenja in motivacije v izbranem podjetju ter opredeliti njuno potencialno medsebojno povezavo. Z raziskavo bom lahko tudi podprla oziroma ovrgla hipotezo o povezavi med motivacijo in avtentičnim vodenjem v izbranem podjetju.

Temeljna teza magistrskega dela je opredeljena kot: Izbira ustreznega načina motivacije je povezana z razvojem avtentičnega načina vodenja in s tem tudi razvoja avtentičnih sledilcev v podjetju. Obstoj oziroma visoka stopnja motivacije premo sorazmerno vpliva na razvoj avtentičnih sledilcev preko avtentičnega vodenja podjetja.

Raziskovalna vprašanja, ki bodo zajeta pri raziskavi v izbranem podjetju, so:

1. Ali zaposleni v izbranem podjetju poznajo koncept avtentičnega vodenja in ali ga vodstvo izvaja?
2. Ali obstaja motivacija v izbranem podjetju in na kakšen način?
3. Ali vodje poskušajo dvigniti stopnjo motivacije v izbranem podjetju in kako?
4. Ali koncept vodenja vpliva na stopnjo motivacije v izbranem podjetju?

Izbrano magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, v začetku je **vsebinski del**, kjer bosta izčrpno predstavljena pojem motivacija in avtentično vodenje, ter kasneje **raziskovalni del**,

ki bo izpeljan z empirično raziskavo. Empiričnoraziskovalni del se osredotoča na povezavo avtentičnega vodenja in motivacije v podjetju. V raziskovalnem delu bodo vključeni izbrani zaposleni in se bo izvajal v omenjenem podjetju. Predhodno bo z ustrezno literaturo oblikovan vprašalnik zaprtega tipa, s katerim bo ugotovljena stopnja razvitosti avtentičnega vodenja v izbranem podjetju ter obstoj motivacije. Namen in cilj empiričnoraziskovalnega dela je pridobitev ključnih podatkov in z metodo sinteze, t. i. povezave med teoretičnimi podatki in pridobljenimi ugotovitvami iz raziskovalnega dela, ugotoviti stopnjo motivacije in avtentičnega vodenja, oblikovati njuno povezavo ter podati priporočilo vodji podjetja kot pomoč pri izboljšanju stanja.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

Vodenje je opisano kot proces, s katerim oseba vpliva na skupino posameznikov. Namen vodje je usmeritev organizacije na način, da jo naredi bolj povezano in skladno ter tako doseže zadane cilje. Za učinkovito vodenje organizacije vodja potrebuje določena znanja in spretnosti. V preteklosti je veljalo mnenje, da se vodja rodi in se voditeljskih spretnosti ne da naučiti. V današnjem času pa avtorji menijo, da se vodenja da naučiti, medtem ko določene prirojene sposobnosti, kot so svojevrstna prepričanja, vrednote, etika in značaj, vplivajo na proces vodenja ter ga tudi naredijo edinstvenega (Sharma & Jain, 2013).

Vodenje predstavlja ključni dejavnik, ki vpliva na pozitivna čustva, ta pa pripeljejo do pozitivnih odnosov in avtentičnega vodenja. Vodja je učinkovit, ko zna izkoristiti znanje in sposobnosti članov organizacije in jih tudi spodbuja k nenehnemu učenju. Vodja, ki deluje s sodobnim pogledom, da zaposlenim vedeti, da podpira izobraževanje in je tudi sam zgled ostalim pri pridobivanju novega znanja (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

Biti na vodilnem položaju predstavlja večji izziv in je bolj zahtevno v času ekonomske kontrakcije. Takrat pride do novih pritiskov, s katerimi se spoprijemajo organizacije po vsem svetu in pojavi se potreba po novem ali t. i. resničnem načinu vodenja. V času, ko smo vsakodnevno izpostavljeni pričakovanju družbe, modernim tehnološkim napredkom, novim zahtevam na trgu in želji po ohranitvi konkurenčnosti organizacije, se kaže največja zahteva po spremembah. V omenjenih situacijah posamezniki potrebujejo odmik od negativnih dogodkov in usmeritev k priložnostim, upanju, optimizmu in spodbujanju samozavesti (Avolio & Gardner, 2005). Kot je v svojem delu Bill George (2003) jedrnat zapisal, potrebujemo vodje, ki opravljajo svoje delo z dobrim namenom, vrednotami in integriteto. Z omenjenimi lastnostmi spodbuja motivacijo zaposlenih, poveča se njihova produktivnost in s tem zagotavlja kakovostne storitve svojim kupcem ter ustvarja dolgoročno vrednost delničarjem (Marques & Dhiman, 2018). Spoznali smo, da le vodja, ki opravlja delo z zadovoljstvom, pozitivnimi vrednotami in prepričanjem ter hkrati razume vlogo voditelja, skozi čas pridobi spoštovanje in zaupanje zaposlenih. Le omenjeni vodja lahko pri svojih

zaposlenih spodbudi pozitivno vedenje in doseže visoko stopnjo avtentičnosti (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Avtentično vodenje je opredeljeno kot oblika vodenja, ki se osredotoči na pozitivne elemente in ne poudarja le napak in pomanjkljivosti (Jensen & Luthans, 2006). Predstavlja neodvisen slog vodenja, ki temelji kot opora za ostale tipe vodenja (Zhou, Ma, Cheng & Xia, 2014). Zamišljen je bil kot temeljni koncept za pozitiven vodstveni način, kot so transformacijsko, karizmatično in etično vodstvo (Avolio & Gardner, 2005).

V svojem delu Luthans in Avolio definirata avtentično vodenje kot kontinuiran proces vodenja, ki združuje visoko stopnjo sposobnosti vodje in razvite organizacijske sposobnosti. Avtentično vodenje ima vpliv na samozavedanje in pozitivno vedenje tako na vodje kot njegove sledilce, spodbuja osebno rast in osebni razvoj (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Predstavlja metodo vodenja, kjer se kaže voditeljev vzorec odprtega in jasnega načina vodenja z visoko stopnjo delitve informacij in sprejemanjem predlogov ostalih. Prav tako razkrije svoje lastne motive, vrednote, čustva in želene cilje z namenom, da vpliva na sledilcev samorazvoj (Walumbwa in drugi, 2010). Slika 1 prikazuje komponente, ki zaznamujejo in definirajo avtentično vodenje. Te se delijo na samozavedanje, visoko raven moralnega razvoja, pošteno obravnavanje in pristnost osebe.

Slika 1: Komponente avtentičnega vodenja



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

1.2 Opredelitev avtentičnosti

Osnovno definicijo avtentičnosti zapišemo kot osebno značilnost posameznika, ko je ta pristen, zvest samemu sebi in neokrnjen s strani okolice. Pomeni biti zvest izvoru, zavezi, resničnosti in svojemu namenu, saj avtentičnost nasprotuje imitiranju in posnemanju. Vsak posameznik si v sebi zna razlagati, kaj mu pomeni biti avtentičen ali kdaj je nekdo avtentičen, vseeno pa obstaja veliko definicij, ki še vedno ponujajo nejasnosti (Dimovski in drugi, 2012).

Ko je Shakespeare zapisoval očetove nauke, se spominja nasveta »biti zvest samemu sebi ali biti avtentičen je pomemben predpogoj, da si resničen do drugih« kot enega najpomembnejših (Bass & Bass 2009, str. 223). V širšem pomenu je avtentičnost opredeljena kot psihološki konstrukt, kjer posameznik neovirano deluje zvest samemu sebi, svojim vrednotam ne le v poslovnem, ampak tudi zasebnem življenju (Kernis & Goldman, 2006). Z vprašanjem, kaj je avtentičnost, so se srečali že filozofi antične Grčije, opisovali in razlagali so izraze, kot sta »resnični jaz« in »poznati sebe«. Vse skupaj so povezali, da je bistvo avtentičnosti biti mojster lastnega sebe. Prve zapise izraza avtentično lahko najdemo v stari grški literaturi kot besedo »authento«, kar lahko dobessedno prevedemo kot »imeti popolno moč« in odraža idejo o posameznikovem avtentičnem delovanju (Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011).

K boljšemu spoznavanju pojma so pripomogli tudi eksistencialisti 20. stoletja, ki so poleg avtentičnosti proučevali in povezovali tudi smisel posameznikovega življenja. V primeru, če posameznik ne živi avtentično in v postopku izgubi samega sebe, izgubi smisel tudi njegovo življenje (Dimovski in drugi, 2017).

Zapisanih je že mnogo različnih definicij o avtentičnosti, se pa pogosto dogaja, da se v kontekstu zamenjuje z definicijo iskrenosti in pristnosti. Tu pa je pomembno ravno to, da oba omenjena pojma ne vključujeta upoštevanja drugih, ki šteje za ključno razliko in novost (Avolio & Gardner, 2005, str. 320).

Avtentičnost najbolje opišemo kot usklajenost posameznikovega obnašanja z njegovimi vrednotami, prepričanji, stališči, ne glede na to, ali so dobra ali slaba. Kot posledico avtentičnega vodenja lahko predložimo pozitiven psihološki kapital, ki je pomemben predhodnik za dosežek omenjenega stanja. Posameznik, ki želi biti uspešen, se mora zanesljivo obnašati v skladu z lastnimi vrednotami in družbenimi etničnimi pravili (Černe & Penger, 2010).

Svoje vodenje posameznik lahko opredeli kot avtentično, ko pri opravljanju dela vključi svoje vrednote potrebe in želje. Njegova avtentičnost se najbolje kaže takrat, ko na težave in socialne stiske odgovori s svojim lastnim sebstvom, so mnenja Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005). Mnogi raziskovalci imajo enako mišljenje, da avtentičnost in posledično tudi avtentično vodenje ne vključujeta zaznavanje voditelja kot takega s strani drugih, temveč zaznavo sebe v skladu s samim seboj. Sam voditelj ne more reči, da je

avtentičen, ampak ga morajo sledilci opisati kot takšnega. Zato obstajata tudi dve predpostavki, s katerima se meri avtentičnost vodje. To izmerimo s pogledom samega vodje in pogledom sledilcev, v mojem primeru pogledom zaposlenih v podjetju. (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013).

Na razvoj avtentičnosti vplivajo tudi posameznikovi življenjski dogodki, to ne pomeni le pozitivni, ampak tudi negativni dogodki, s katerimi se srečujemo v življenju. Skozi dogodke se začne razvijati posameznikova avtentičnost, saj takrat začenja razumevati samega sebe. Avtentičnosti se ne da naučiti, velja pa, da bolj kot posameznik ohranja svoje lastno identiteto, vrednote, preference in čustva, čedalje bolj velja za avtentičnega. Oseba se tudi ne more pretvarjati, da je avtentična, saj s tem samodejno izniči prvotni namen. Posameznik avtentičnost lahko izkusi le, če jo živi in razvija skozi življenje (Dimovski in drugi, 2017). Slika 2 nam prikazuje dejavnike razvoja avtentičnosti. Te lahko opišemo kot samorazvoj, ki vsebuje pogum, pozitivno samopodobo, kot naslednje organizacijsko okolje, katero predstavljaj pozitivno vzdušje in pozitivne vrednote ter socializacija, pri kateri imamo v mislih ustrezno družinsko okolje in šolanje.

George, Sims, McLean, & Mayer (2007) v svojem delu trdijo, da nihče ne more biti avtentični vodja, če v procesu posnema nekoga drugega. Neavtentičnost vodje kaže vtis, da je njegova vizija za podjetje le način za doseg osebni ciljev z manipulacijo posameznikov, ki mu sledijo (Avolio & Gardner, 2005).

Slika 2: Dejavniki razvoja avtentičnosti



Prirejeno po Dimovski in drugi (2017).

Eksistencializem razume avtentičnost kot proces, pri katerem se uresničuje in razvija posameznikova zavest. S tega stališča lahko avtentičnost opišemo kot nenehen proces, pri katerem si oseba prizadeva, da doseže, željeno idealno stanje. So pa raziskovalci, ki

obravnavajo temo mnenja, da se v celoti omenjenega idealnega stanja ne more doseči (Liu, Cutcher & Grant, 2015). Caza in Jackson (2011) sta predlagala skupne elemente avtentičnosti:

1. spoznavanje resničnega »jaza« (v prepričanju, preferencah, moči);
2. delovanje v smislu s poznavanjem samega sebe;
3. predstavitev sebe v odnosu do drugih na podlagi svojega osebnega mnenja.

Literatura o avtentičnem vodenju temelji na podlagi, da se mora posameznik vesti v skladu z resničnim jazom, saj je le to edina podlaga za moralo (Nyberg & Sveningsson, 2014).

1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja

VIR	Definicija – opredelitev
Rome & Rome (1967, str. 185)	» <i>Hierarhična organizacija</i> je v osnovnem pomenu, kot posamezna oseba avtentična do meje, ko pri svojem načinu vodenja uresničuje svojo zmožnost učinkovitega vodenja. Pri procesu se oblikuje posameznikova sposobnost in izbira; priznajo se krivde in napake; kreativnost vodij se uporabi za planiranje, rast in s tem se tudi pokaže družbena odgovornost do širše okolice.«
Henderson & Hoy (1983, str. 67–68)	» <i>Vodstvena avtentičnost</i> je definirana tako, da sledilci razumejo vodjo kot osebo, ki pooseblja lastno odgovornost in odgovornost določene organizacije tako za opravljeno delo in storjeno napako. Je odkrit do podrejenih; ni samovšečen. <i>Vodstvena neavtentičnost</i> je definirana tako, da sledilci razumejo vodjo kot osebo, ki ne sprejema lastnih napak in jih preloži na ostale ali trenutne okoliščine in krivi ostale posameznike za neizpolnjevanje ciljev; ni odkrit s podrejenimi; sebe postavi na prvo mesto.«
Bhindi & Duignan (1997, str. 119)	» <i>Avtentičnost</i> temelji na odkrivanju samega sebe s pomočjo pristnih človeških odnosov v sami organizaciji in njenih procesih, ki temeljijo na vrednotah; <i>namernost</i> , ki predstavlja vodenje z pogledom na prihodnost, ki usmerja svojo energijo in pot z dobrimi nameni do vseh članov organizacije, ki dajo svojo inteligenco, srce in dušo za boljšo prihodnost; <i>spiritualnost</i> , ki poziva k vzpostavitvi pravih, resničnih odnosov; in <i>sočutnost</i> do ostalih.«
George (2003, str. 12)	» <i>Avtentičen vodja</i> zna učinkovito uporabiti svoje osnovne prednosti, vendar ima tudi dober pogled na svoje slabše spodobnosti, katere se trudi popraviti. Vodi z zastavljenim ciljem in lastnimi prepričanji. Pridobi sledilce z svojo sigurnostjo in dejanji. Vodja je brezkompromisen in sledi lastnim zastavljenim ciljem. Se zaveda, da biti vodja pomeni tudi nenehno izpolnjevanje in izobraževanje.«

Se nadaljuje

Tabela 2: Teorije avtentičnega vodenja

Luthans & Avolio (2003, str. 243)	»Naša definicija <i>avtentičnega vodenja</i> v organizaciji opredeljujemo kot kontinuirano dejanje, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih in visoko razvite organizacijske sposobnosti, kar je rezultat samozavedanja in samoregulacije. Temelja prioriteta avtentičnega vodje je razvijati njegove sledilce v vodje.«
Avolio, Luthans & Walumbwa (2004, str. 4)	»Avtentičen vodja je opredeljen kot oseba, ki razume kakšna je njegova osebnost, njegovo mišljenje in obnašanje. Okolica jih opredeljuje kot osebe, ki vedo kaj lahko ponujajo, kakšne so njihove vrednote in sposobnosti in tudi vse te lastnosti oostalih posameznikov.«
Begley (2004, str. 5)	»Avtentično vodenje je delovanje samozavedanja in sprejemanja mišljenja ostalih ter prefinjenosti, ki zaznamuje vodenje.«
Ilies, Morgeson & Nahrgang (2005, str. 374)	»Avtentičen vodja ima skladna prepričanja glede lastnega prepričanja in vrednost po katerih se ravna. Je poln samozavesti, zanesljivega karakterja in oseba kateri lahko zaupamo. Njegova namera je, da stremi k razvoju svojih privržencev, spodbujanju nenehnega učenja in ustvarjanje pozitivnega organizacijskega okolja.«
Shamir & Eilam (2005, str. 399)	»Naše definiranje implicira, da lahko ločimo bolj avtentičnega vodjo od manj avtentičnega z štirimi karakteristikami: 1) kako je pomembna vloga vodenja pri njem samem, 2) ali ima jasno samopodobo in lastna prepričanja ter vrednote, 3) ali so njegovi cilji usklajujejo z lastnimi prepričanji in vrednotami, 4) ali se lastno obnašanje usklajuje z samopodob.«
George, Sims, McLean & Mayer (2007)	»Avtentičen vodja je prikazan kot unikaten in zvesti samemu sebi ter v to, kaj verjame. Poudarja resnične, vredne odnose. Le zaradi pristnega zaupanja z sledilci jih lahko tudi lažje motivira pri delu. Ne zanimajo se za pričakovanja drugih, vendar so pripravljeni biti lastna samosvoja oseba.«
Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 4)	»Avtentično vodenje avtorji opredelijo kot vodjino obnašanje, ki spodbuja pozitivna psihološka dejanja in pozitivno etično okolje in s tem vodi sledilce na poti samozavedanja, ponotranjenja moralnih dejanj in transparentnih odnosov.«
Whitehead (2009, str. 850)	Članek opredeljuje <i>avtentičnega vodjo</i> kot nekoga, ki je samozaveden, ponižen, vedno v iskanju izboljšav, upošteva svoje sledilce in skrbi za dobro ostalih; dosega zaupanje zaposlenih z moralnim in etičnim vodenjem; stremi k uspehu organizacije z upoštevanjem socialnih vrednot.
Begley (2001, str. 353)	»Avtentično vodenje si lahko zamislimo kot metaforo za učinkovito profesionalno, etično sprejemljivo prakso z nenehnim učenjem. Vodenje temelji na znanju, lastnih prepričanjih in sposobnostih.«

Vir: Gardner, Cogliser, Davis & Dickens (2011).

1.4 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje se razvija tako na individualni ravni kot na ravni organizacije. Cilj h kateremu strmijo organizacije je, da se omenjeno vodenje uporablja na vseh položajih v podjetju. je, da se avtentično vodenje izvaja na vseh ravneh organizacije, tako vodje družbe in vseh oddelkov ter tudi vsi zaposleni v organizaciji. Omenjeno vodenje vključuje povezane in tesne odnose z vsemi v podjetju (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). V literaturi imamo veliko razlag in razumevanj avtentičnega vodenja, vendar pa imajo tudi skupne pomembne značilnosti. Biti avtentičen ne vključuje le posameznika, ampak je pomemben tudi odnos s sledilci in privrženci (Sparrowe, 2005).

Slika 3 prikazuje celotni proces avtentičnega vodenja, ki se začne z analizo, kjer ocenimo trenutno stanje v organizaciji, temu sledi oblikovanje avtentičnega vodenja, nato se začne udejanjenje in razvoj avtentičnega vodenja preko zaposlenih v organizaciji. V zadnjem koraku pripravimo rezultat in povratno evalvacijo, s katero lahko nadaljujemo naslednjo analizo.

Slika 3: Proces avtentičnega vodenja



Vir: Dimovski in drugi (2013).

Na spodnji sliki 4 lahko vidimo razlikovanje med psihološkimi in filozofskimi vidiki avtentičnega vodenja. Pri izbranem načinu vodenja se avtentičnost izkazuje predvsem s štirimi elementi avtentičnega vodenja, samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Bolj podrobno je vsak pojem opredeljen v nadaljevanju, kjer lahko vidimo, kako je vsak pomemben za vodjevo razvoj.

1.4.1 Samozavedanje

Osnovni komponenti avtentičnega vodenja in sledenja sta samozavedanje in samoregulacija. Komponenta samozavedanje velja za izhodiščni element pri razvoju avtentičnega vodenja in tudi posameznikovega življenja. Opredeljuje posameznikovo spoznavanje in sprejetje svojih temeljnih vrednot, čustev ter identitete in motive ali cilje (Avolio & Gardner, 2005). Vsebuje tudi spoznanje osebnih nasprotujočih si lastnosti in njihov vpliv na svoje vedenje, čustva, dejanja in misli. Ključnega pomena je, da vodja odkrije lastno samozavedanje dovolj zgodaj, da skozi življenjsko pot odkrije najboljšega sebe. Ko vodja ni v stiku s samim seboj, ne izkorišča svojega potenciala, s težavo nadzoruje svoja čustva, reakcije, dejanja. Posamezniki z bolj razvito čustveno inteligenco so tudi bolj strpni pri upoštevanju in izražanju mnenj ostalih (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

1.4.2 Samoregulacija

Pojem samoregulacija je opredeljen kot ravnanje z lastnim vedenjem oziroma sposobnost posameznika, da učinkovito obvladuje svoje vedenje in emocije. Predstavlja posameznikove notranje procese, s katerimi svoje aktivnosti usmerja k določenemu cilju (Woltering, Lishak, Hodgson, Granic & Zelazo, 2016). Samoregulacija je proces, pri katerem avtentični vodja uskladi svoje vrednote in dejanja in se s tem bolj približa svojim sledilcem. O uspešni samoregulaciji govorimo, ko oseba glavne komponente; svoje misli, emocije in vedenje poosebi in nadzoruje (Hofmann, Schmeichel & Baddeley, 2012). Sam konstrukt samoregulacije se po različnih teorijah deli na dve komponenti: toplo in hladno komponento. Prva se pojavi pri reševanju težav in situacij z emocionalno vsebino, druga pa pri reševanju intelektualnih težav (Pauen, 2016).

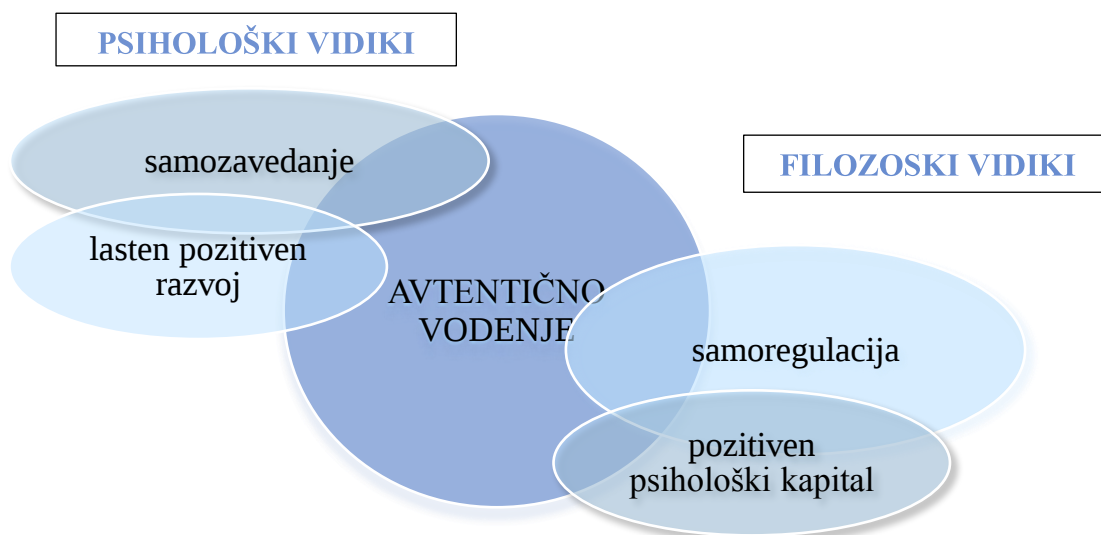
1.4.3 Pozitiven psihološki kapital

Samoregulaciji in samozavedanju kot naslednja elementa avtentičnemu vodenju sledita pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Njuna najpomembnejša vloga je ustvarjanje novih sledilcev (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011). Pozitiven psihološki kapital je definiran kot psihološko stanje posameznika. V svojem delu o avtentičnem vodenju so Luthans, Avolio, Avey in Norman (2007) opredelili pozitiven psihološki kapital kot biti samozavesten, optimističen ter zmožen zaupanja in odprtosti. Močno vpliva na delovno uspešnost delavcev, njihovo zadovoljstvo pri delu, pripadnost organizaciji ter tudi znižuje stopnjo stresa (Donaldson & Ko, 2010). Ko psihološki kapital zajema vse omenjene oznake, takrat se kaže boljše zadovoljstvo in uspešnost pri delu (Roberts, Scherer & Bowyer, 2011). Zaposleni z višjo stopnjo pozitivnega psihološkega kapitala, ki tudi vsakodnevno delujejo v enakem okolju, so odločnejši, vlagajo več truda v zadano nalogo, učinkovito premagujejo ovire ter imajo višjo motivacijo, da tudi ob neuspehu želijo doseči zadani cilj (Avey, Luthans & Mhatre, 2008).

1.4.4 Lasten pozitiven razvoj

Osnova lastnost lastnega pozitivnega razvoja je, da se sledilčevo in vodjino razvijanje pojavi skozi daljše časovno obdobje, s tem tudi medsebojni odnos postaja bolj avtentičen (Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa, 2005). V procesu modeliranja sledilci poosebijo vodjina prepričanja in lastne vrednote, postajajo vedno bolj transparentni, (Penger & Dimovski, 2006). Avtentični vodja pri svoji sledilcih spodbuja željo po rasti, motivacijo za doseg ciljev in razvija njihov napredek. Ko se sledilec zave, da lahko doseže več in je v razvoj tudi pripravljen vlagati, je to osnova za napredek (Dimovski in drugi, 2013, str. 111).

Slika 4: Vidiki avtentičnega vodenja



Prerejeno po Novičević, Harvey, Ronald & Brown-Radford (2006).

1.5 Avtentični vodja

V današnjem času, polnem nenehnih sprememb, so organizacije potrebne učinkovitih vodij, ki se znajo spopasti z dinamičnim delovnim okoljem, hkrati pa tudi pristopijo na pomoč sodelavcem, ko je to potrebno. Oseba, ki je vredna zaupanja, je verodostojna, načelna, optimistična in etična, to so pridevniki, s katerimi lahko opišemo avtentičnega vodjo (Williams, Pillai, Deptula & Lowe, 2012). Avtentičnih vodij ne smemo enačiti med seboj, saj se vodje med seboj razlikujejo po svojih lastnostih, načinu vodenja in drugih osebnih značilnostih. Vodja lahko izbere direktiven, participativen ali tudi avtoritaren način, sam ga izbere predvsem na podlagi svojih lastnosti in svoje osebnosti (Dimovski in drugi, 2009). Poleg omenjenega se lahko strinjamo, da imajo avtentični vodje tudi skupne lastnosti. Osební pogled, ki je lahko zelo različen od drugih, vendar je ključno to, da temelji na lastnih izkušnjah in osebnem učenju (Shamir & Eilam, 2005). Avtorji dela *Developing the moral*

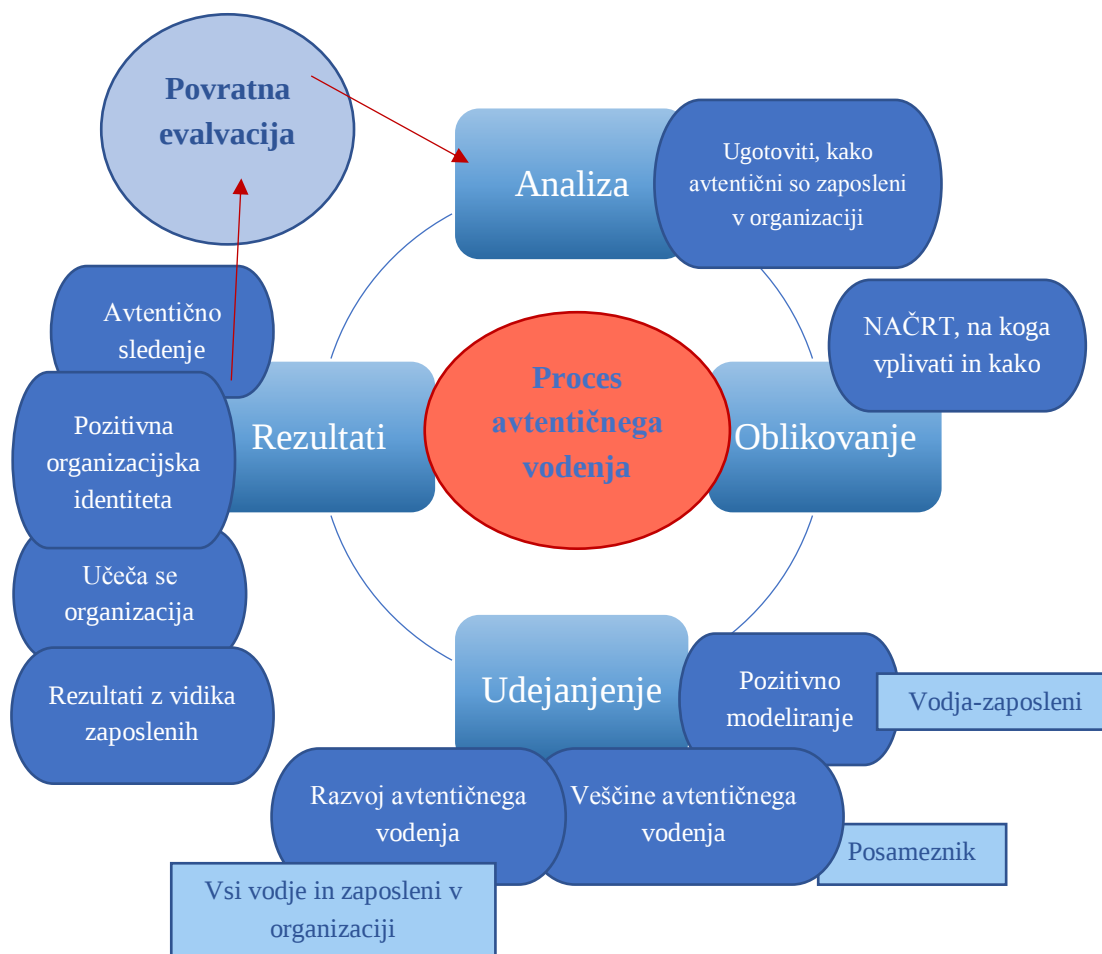
component of authentic leadership pravijo, da je avtentičen vodja človek, ki mu lahko zaupamo prihodnost (May in drugi, 2003, str. 248).

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) v svojem delu *Can you see the real me?* dokazujejo razvoj avtentičnega vodje skozi osebno zgodovino vodje in njegovih ključnih sprožilnih trenutkov v življenju, ki so temelj za razvoj avtentičnega vodenja. Pri osebni zgodovini upoštevajo njegovo otroško vzgojo, odnose v družini, izzive, ki jih je doživel na življenjski poti, kot tudi njegove izobraževalne ter delovne izkušnje. Veliko vlogo dajejo tudi osebi, s katero je preživel večino časa, lahko bi tudi rekli osebnemu vzorniku, naj bo to učitelj, trener, mentor ali eden od staršev. Pomembno je le, da je oseba pokazala visoko stopnjo integritete, zanesljivosti in transparentnosti, ki jih štejejo kot ključne dejavnike osebne rasti in njegovega samozavedanja. Sprožilne trenutke, ki zaznamujejo naše življenje velikokrat obravnavamo s kriznimi stanji ali negativnimi dogodki, ki se nam pripetijo. Moramo pa se zavedati, da so to z lahkoto tudi pozitivni in prijetni trenutki, kot je napredovanje v službi, pridobljen želen poklicni položaj, selitev v popolnoma drugačno kulturo, spoznati osebo, ki te navdihuje, branje knjige, ki nam predstavi edinstven pogled na določeno situacijo, in mnogo drugih (Avolio & Gardner, 2005). Posebnost avtentičnega vodje je njegova konsistenca rečenih besed z dejanji, ki jih opravi, zato se ponaša z visoko stopnjo integritete in transparentnosti. Njegova dejanja so lastna in ne daje pomena pričakovanju posameznikov, lastni koristi, ugledu ali drugim interesov, saj ima svoj način odločanja, ki se ga drži. Kar daje vodji njegovo avtentičnost in izvirnost, so individualni procesi, preko katerih pridejo do svojih vrednot, prepričanj, motivov in ciljev. Ti procesi se izvršujejo na podlagi lastnih izkušenj, notranje vrednote pa vzamejo za svoje zaradi pozitivnih rezultatov in prepričanja v njihovo resničnost (Shamir & Eilam, 2005). Avtentičen vodja je opisan kot oseba oziroma vodja, ki se zanima za družbena vprašanja in jih tudi zagovarja, tako da usmeri svoje vrednote in moralna prepričanja proti neetičnim skupinam, organizacijam in ostalim družbenim pritiskom (Peus in drugi, 2012). Hkrati pa Avolio in Gardner (2005, str. 332–334) opredeljujeta avtentičnega vodjo kot osebo, ki jo družba dojema kot posameznika, ki se zaveda okolja, v katerem posluje, vrednot, tako lastnih kot drugih, moči in znanja. Določen je kot posameznik, ki je samozavesten, pozitiven in optimističnega po svoji osebnosti, z visoko razvitimi moralnimi vrednotami. Znanstveniki, ki so proučevali to področje, so v zadnjega pol stoletja opravili nad tisoč študij, da bi določili značilnosti in osebne lastnosti uspešnih vodij, a nobena ni razkrila končnega idealnega opisa idealnega vodje. George (2003, str. 3) je mnenja, da je to edino pravilno, saj bi se ob razkritju idealnega profila in načrta za doseg le tega, kakšen bi moral biti uspešen vodja, izgubila vsa avtentičnost vodje, ker bi vsi poskušali le posnemati zadani profil. Tako vodja ne bi bil več avtentičen, le posnemal bi idealen profil.

Vloga avtentičnega vodje je tudi spodbuditev sledilcev, da se poistovetijo z njim in samo organizacijo. Sledilci, ki zaupajo vodji in so mu predani, so tudi bolj učinkoviti v podjetju, saj se jim poviša nivo motivacije. Za krepitev dobrega odnosa s sledilci, je pomembno, da obstaja nek načrt širjenja informacij. Če se izvaja odprt način informacij in s tem odkrito

komuniciranje, sledilci postanejo bolj samozavestni ter vidijo, da njihovo delo ni spregledano (Walumbwa, Wang, Wang, & Avolio, 2010). Dobre odnose v organizaciji je potrebno graditi s spodbujanjem upanja kot obliko pozitivnosti in volje v organizaciji. V procesu oziroma izvajanju avtentičnega vodenja je upanje opredeljeno kot motivacijsko stanje, ki je usmerjeno k pozitivnemu delovanju, načrtovanju poti za doseg zadane cilja. Avtorji dela *The relationship between authentic leadership and follower job performance* menijo, da s tem, ko vodja sledilcem ustvari in omogoči pozitivno, podporno in pravično okolje, spodbuja njihovo ugodje in pozitivno naravnost v podjetju, kar jih usmerja k večji inovativnosti in kreativnosti (Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012). Slika 5 prikazuje celoten proces avtentičnega vodenja, ki poteka v štirih temeljnih fazah: (1) oblikovanje posameznika in njegovih zmožnosti avtentičnega vodenja; (2) grajenje njegovih veščin avtentičnega vodenja s pozitivnim modeliranjem (vodja – zaposleni), temu sledi še razvoj na ravni organizacije; (3) naslednji korak je predstavitev dobljenih rezultatov z vidika zaposlenih, avtentičnega sledenja, organizacijske identitete in učeče se organizacije; (4) sledi tudi analiza celotnega stanja in oblikovanje načrta avtentičnega vodenja. Na koncu procesa se izmeri tudi celoten rezultat in poda povratna evalvacija, ki je nato temelj pri ponovni analizi.

Slika 5: Proces avtentičnega vodenja v organizacijah

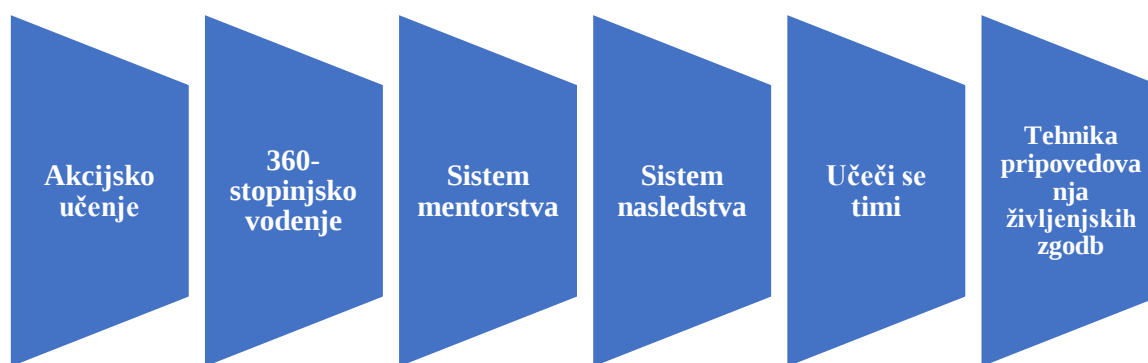


Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

1.6 Metode razvoja avtentičnih vodij

Avtentično vodenje kot koncept je rešitev zaposlenih, ki so željni pristnega načina vodenja, ki ustreza njihovim potrebam v organizaciji (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009). Pri vsakem razvoju vodje je kot osnova pomemben lastni razvoj, zato je pričakovano, da imajo vodje nenehno željo po lastnem izpopolnjevanju in učenju. V sodobnem okolju hierarhične ureditve pri napredovanju v glavnem ni več mogoče zaznati, nasledila jo je izbira sodelavcev. Slika 6 prikazuje način usposabljanja avtentičnih vodij. Vsaka metoda ima svoje posebnosti, pomanjkljivosti in prednosti. Od posameznika je odvisno, po kateri poti gre, s katero se najbolje poistoveti in na kakšen način si pridobi predanost in lojalnost svojih sledilcev. Zaposleni prostovoljno izberejo in sami presodijo, kdo je sposoben biti vodja in komu so pripravljeni slediti, zato je ključnega pomena, da si vodja v njihovih očeh zasluži ta položaj. Ključni dejavniki, ki so potrebni za učinkovit razvoj avtentičnih vodij, so opredeljeni v naslednjih odstavkih.

Slika 6: Metode razvoja avtentičnih vodij



Prirejeno po Dimovski, Penger in Peterlin (2009).

1.6.1 Akcijsko učenje

Akcijsko učenje je metoda učenja, pri kateri se udeleženci učijo tako, da določeno stvar delajo, obenem pa razmišljajo o tem, kaj so storili. Večinoma udeleženci delajo na resničnih primerih in v majhnih skupinah. Tako se naučijo vodenja, timskega dela in drugih veščin, ki so pomembne v vsaki organizaciji (Weinstein, 1999). Namen modela učenja je naučiti se in učiti se na konkretnem primeru ter ga na koncu tudi rešiti. Omenjeno učenje tudi širi aktivno učenje na posameznike zunaj organizacije. Ko je obravnavan primer uspešno rešen, to dvigne motivacijo vključenih in se lažje lotijo naslednjega problema in s tem sledi novo učenje (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

1.6.2 Sistem mentorstva

Pri razvoju avtentičnega vodenja je mentorstvo opredeljeno kot odnos mentor – varovanec. Naloga mentorja je, da svoje varovance spodbuja k razvoju in cilju, jim prisluhne ter se tudi sam uči med celotnim procesom. Mentor mora biti varovancu za zgled in spodbudo, s svojimi vrednotami, usmeritvami in vedenjskimi vzorci mu predstavlja ideal, ki si ga želi tudi sam doseči. Mentorski program v podjetju predstavlja strateško dejavnost, saj se pri povezovanju vodij in delavcev spozna njegove kompetence in vpliva na zadovoljstvo mladih kadrov, kasneje pa pripomore h konkurenčnosti organizacije (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

1.6.3 360-stopinjsko vodenje

Metoda 360-stopinjskega vodenja se uporablja predvsem pri izboljševanju dela zaposlenih in odpravljanju določenih pomanjkljivosti. Temelji na razvoju zaposlenih in njihovem ocenjevanju. Metoda se začne z ocenjevanjem pomanjkljivosti in postavitvijo ustreznih aktivnosti za odpravo. Kasneje sledi ocenjevanje in na koncu na podlagi uspešnosti tudi ustrezno nagrajevanje, pri nagrajevanju gre predvsem za zvišanje plače oziroma pri slabih rezultatih znižanje plače. Prednost metode je določeno načrtovanje izobraževanja in usposabljanja posameznikov. Pravilna uporaba metode vpliva tudi na boljšo komunikacijo in medsebojne odnose v skupini (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

1.6.4 Sistem nasledstva

Imamo dva temeljna razloga, ki opredeljujeta, zakaj je pomembno za organizacijo, da se posveti iskanju in usposabljanju naslednikov oziroma bodočih vodij. Prvi je, da je iskanje in postavitve naslednikov neizogibno za organizacijo, ki razmišlja dolgoročno, in drugi, da se lahko znajdemo v težavah, če se razvoju nasledstva ne posvetimo dovolj zgodaj. Pri iskanju naslednikov se zlahka znajdemo v težavah, saj se lahko posamezniki/zaposleni, ki niso bili izbrani za določen zelen položaj, počutijo prikrajšane in odidejo drugam, zato je potreben previden in premišljen način. Pri pripravi naslednika je potrebno prenesti vrednote in nenapisana pravila organizacije ter omogočiti zaposlenim spoznati način vodenja izbranega naslednika (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

1.6.5 Učeči se timi

Pri učeči se organizaciji imajo glavni pomen »timi« ali drugače imenovano skupine. Ideja je učenje in prenos znanja znotraj skupin na spontan in nevsiljiv način. Preko skupin in skupnega dela si zaposleni delijo ideje, izkušnje ter spodbujajo ustvarjalnost (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

1.6.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Avtentični vodja svojim zaposlenim predstavlja vzor in motivacijo na delovnem mestu, saj s svojimi temeljnimi vrednotami, pozitivnimi čustvi in cilji spodbuja rast svojih zaposlenih. Tehnika temelji na prepričanju, da ima avtentičen vodja, ki ima usklajena dejanja in svoja prepričanja, tudi večji vpliv na sodelavce. Pripovedovanje zgodb posameznika vpliva na dojemanje določenega problema, saj ima vsak enkrat en pogled nanj in s tem omogoča unikaten razvoj posameznika (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

2 MOTIVACIJA

Motivacija je definirana kot razlog za človekovo obnašanje (Guay in drugi, 2010, str. 712). Povedano drugače, gre za dejavnike, ki vplivajo na to, ali bo oseba v določenem položaju ravnala ali ne (Broussard & Garrison, 2004, str. 106). Ločimo notranjo in zunanjo motivacijo (ang. intrinsic in extrinsic). Notranja motivacija temelji na osebnem zadovoljstvu, interesih in uživanju (Deci, Koestner & Ryan, 1999 str. 658). Na drugi strani zunanja motivacija temelji na dejavnikih, ki izhajajo iz zunanje plasti. Gre za zadeve, kot so denar, slava, ocena, priznanje itd. V osnovi Deci, Koestner in Ryan (1999) ugotavljajo, da so doseženi boljši rezultati, kadar razlogi za motivacijo izhajajo iz notranje plasti (ang. intrinsic motivation), kot pa zunanje plasti (ang. extrinsic motivation).

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je sistem prepričanj, interesov in ravnanj, ki so hkrati lončene celote, vendar če jih pogledamo podrobno, so zelo povezane. Zaradi tega je mogočih veliko različnih metod preučevanja, od kognitivnih vidikov do nekognitivnih. Obstaja mnogo delitev teorij in definicij motivacije, pri čemer se v grobem deli na: (1) pozitivno in negativno motivacijo, (2) notranjo in zunanjo motivacijo ter (3) osnovno/potrebno in priučeno motivacijo (Ryan & Deci, 2000, str. 60).

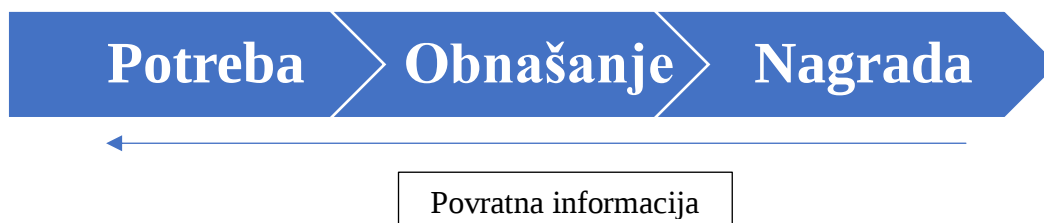
Prva delitev na pozitivno in negativno motivacijo temelji na dejavnikih oziroma razlogih, zakaj oseba ravna na določen način. Pozitivna motivacija spodbuja posameznika k nekemu ravnanju, ker oseba v tem uživa, jo to zadovoljuje in ob tem čuti pozitivna čustva (primer omenjenega bi lahko bila rekreacija v naravi; oseba se loti dejanja, ker jo to veseli). Na drugi strani je negativna motivacija, ki posameznika spodbuja k določenemu ravnanju, ker se ta želi na določen način izgoniti zanj neprijetni situaciji (Ryan & Deci, 2000, str. 60). Primer negativne motivacije je obisk obveznih vaj pri predmetu, saj ti kršenje teh pravil ne omogoča pristopa k izpitu. Potrebno se je zavedati, da tako pozitivna kot negativna motivacija pripeljeta do istega cilja tj. določenega ravnanja, gre za to, kaj je razlog v ozadju oziroma kaj je motiv. V prvem primeru je to lastno zadovoljstvo v drugem pa izogibanje neprijetnemu položaju. Iz empiričnega vidika je vprašanje, kaj prinaša boljše rezultate. Tukaj večina teorij stoji na stališču, da je to pozitivna motivacija.

Že omenjena druga delitev na notranjo in zunanjo motivacijo se nanaša na plast, iz katere izhaja razlog za posameznikovo ravnanje. O notranji motivaciji govorimo, kadar razlogi izhajajo iz notranje plasti, kot so zadovoljstvo, interes in zanimanje. Pri zunanji plasti pa je razlog v okolju (Reeve, 2006). Enostaven primer tega so nagrada, plačilo, potrdilo itd. Pri omenjenih delitvah so možna tudi prekrivanja. Zadnja širša delitev je na osnovno oziroma potrebno ter priučeno. Pri prvi gre za potrebe, ki so enake celotnemu živalskemu svetu. Gre za nagone, kot so fiziološke potrebe (žeja, hrana), izogibanje bolečini, deloma tudi strah. Priučene motive pa najdemo v obliki potrditve drugih, kot so moč, vpliv in ljubezen.

2.2 Motivacijske teorije

Obstaja mnogo različnih opredelitev motivacije, pri čemer bo v nadaljevanju opisanih nekaj ključnih in najpomembnejših. Pri posamezniku vplivajo na ravnanje njegove potrebe, želje, motivi, ki usmerjajo to ravnanje v določene cilje (Uhan, 1999, str. 11). Oseba deluje na podlagi potreb, ki jo motivirajo k ravnanju. Ko se določena potreba zadovolji, je tako ravnanje nagrajeno in je zato oseba spodbujena k ponovitvi (Dimovski in drugi, 2013, str. 233).

Slika 7: Splošni prikaz motivacije



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Slika 7 prikazuje klasičen prikaz delovanja motivacije. Proces, ki je v nadaljevanju krožen, se začne pri potrebah, ki oblikujejo željo po zadovoljitvi določenih posameznikovih potreb. Temu sledi faza obnašanja, ki jo sestavljajo ravnanja, ki so usmerjena v zadovoljevanje prej omenjenih potreb. Zadnjo fazo predstavlja nagrada, ki pa v osnovi pomeni sama zadovoljitev potrebe. Povratna informacija, ki sledi končanemu procesu omogoča osebi, da ponovi to ravnanje, se prilagodi ali pa v prihodnje ne stori več tega.

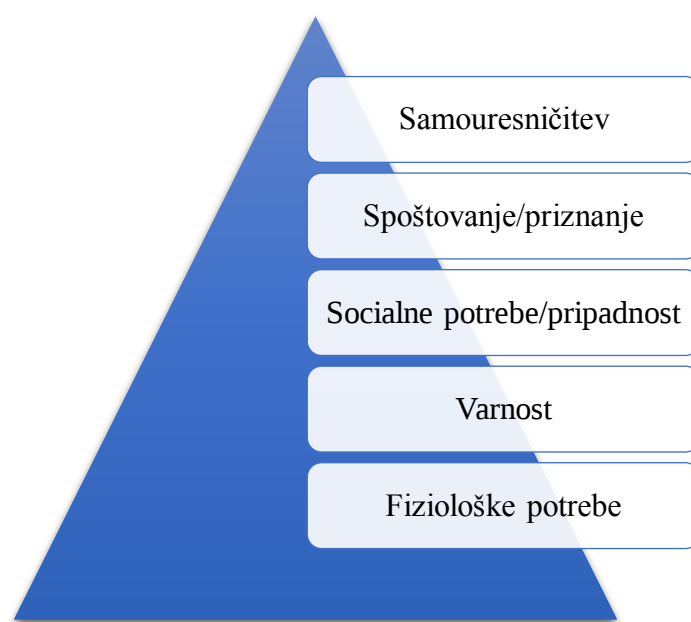
2.2.1 Maslowova teorija zadovoljevanja potreb

Maslowova teorija zadovoljevanja potreb je ena najbolj znanih motivacijskih teorij. Temelji na prepričanju, da oseba poseduje motivacijski sistem, ki je neodvisen od nagrad in podzavestnih hotenj (Halepota, 2005, str. 14). Maslow je zatrjeval, da je oseba motivirana s strani potreb, ki jih zaporedoma izpolnjuje. Ko je najosnovnejša potreba zapolnjena, se posameznik lahko loti naslednje in tako dalje (Maslow, 1954, str. 15). Pri tem je potrebno poudariti, da je vsakdo sposoben izpolniti vse potrebe na Maslowovi lestvici hierarhij,

vendar lahko različni življenjski položaji posameznika premikajo po piramidi navzdol in navzgor (Halepota, 2005, str. 14). Potrebe je razdelil v pet večjih sklopov, ki so v hierarhičnem odnosu, v grobem pa se delijo na osnovne potrebe in potrebe po rasti – samouresnitvi. Maslowova piramida potreb je razdeljena, kot prikazuje slika 8 na pet delov:

1. Fiziološke (biološke) potrebe. Sem spadajo osnovne potrebe, brez katerih posameznik ne more živeti, kot so zrak, hrana, voda itd. Te potrebe mora vsak posameznik zadovoljiti. Fiziološke potrebe so dane že ob rojstvu in osebe ne motivirajo, ko jih ta zadovolji.
2. Potreba po varnosti. Še vedno zelo osnovna potreba, kamor spadajo zaščita, svoboda, varno okolje, predvidljivost prava itd. Deloma so tu možna odstopanja, ki so odvisna od družbene ureditve, standarda ter tudi posameznikovih priorit.
3. Socialne potrebe (pripadnost). Sem spadajo potrebe, ki so del človeka kot družabnega bitja. Klasični primeri socialnih potreb so družina, prijatelji, partner, sodelavci, sosedi. Ti odnosi omogočajo posamezniku občutek pripadnosti v družbi.
4. Potrebe po spoštovanju/priznanju. Potreba, ki je že visoko na lestvici Maslowove piramide. Pod potrebo po spoštovanju spada predvsem priznanje s strani tretjih oseb. Priznanje se lahko nanaša na izobraževalno pot, športno udejstvovanje, kariero, partnerske odnose itd. S priznanjem in spoštovanjem oseba raste in izboljšuje samopodobo.
5. Potrebe po samouresničevanju. Gre za hierarhično najvišjo potrebo. Posameznik si želi spoznati svoj maksimalni potencial in doseči osebno rast. Tako se posameznik počuti izpopolnjenega. Povedano drugače, oseba želi preslikati mentalno podobo samega sebe v resničnost.

Slika 8: Maslowova piramida potreb



Prerejeno po Treven (1998).

Maslow (1954) je za dosego samouresničitve določil nekaj korakov, predstavljeni so v tabeli 2 in naj bi pripomogli k dosegi najvišjega ideala na piramidi potreb:

Tabela 2: Koraki za dosego samouresničitve

Dojemanje okolice kot otrok, se pravi s popolno koncentracijo, in prevzemati čim več informacij iz okolice.
Poskusiti nove stvari in dobiti izkušnje.
Razlagati si življenjske situacije in izkustva skozi sito lastnih čustev in izkušenj, ne pa skozi tradicijo, pričakovanja drugih in avtoriteto drugih.
Dejanski prikaz samega sebe; predstavitev samega sebe v pravi/dejanski luči.
Pripravljenost biti delno družbeno izobčen zaradi lastnih pogledov na svet.
Pripravljenost vzeti nase obveznosti in odgovornost.
Znebiti se nepotrebnih obrambnih mehanizmov.

Vir: Lastno delo.

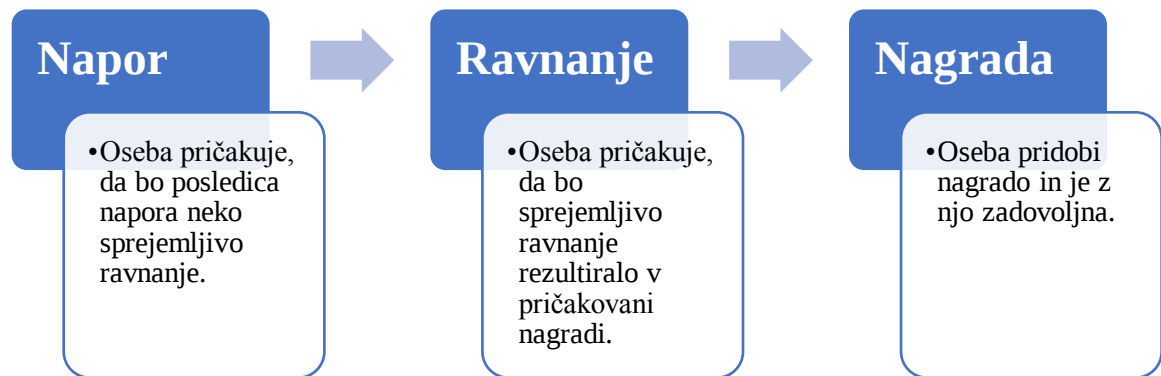
Tukaj so naštet primeri, ki naj bi po Maslowu pripeljali do samouresničitve, pri čemer je potrebno upoštevati, da vsak posameznik lahko doseže ta ideal na določen, izviran način.

2.2.2 Vroomova motivacijska teorija – teorija pričakovanj

Teorija pričakovanj pravi, da bo oseba ravnala na določen način zaradi pričakovanj, ki jih ima glede rezultatov takega ravnanja (Halepota, 2005, str. 16). Gre za posameznikovo željo po rezultatu. Če bo določeno ravnanje v očeh posameznika pripeljalo do želenega cilja, bo tako tudi ravnal. Teorija pričakovanj se tako ukvarja s kognitivnim procesom, ki poteka v posamezniku, preden sprejme odločitev na podlagi pričakovanj. Začetnik te teorije je Victor H. Vroom, po katerem se imenuje tudi Vroomova motivacijska teorija, teorijo pa je apliciral na organizacijsko strukturo podjetja. Teorija vsebuje tri spremenljivke, te so: privlačnost rezultata/posledice, vzročnost med ravnanjem in posledico – ali določeno ravnanje pripelje do pričakovane posledice – ter razmerje med naporom ravnanja in pričakovano posledico.

V luči organizacijske oblike podjetja je potrebno razumeti teorijo pričakovanj na naslednji način. Posameznik na delovnem mestu deluje, ker zasleduje svoje individualne cilje (Lipičnik, 1994, str. 500). Ti cilji so na delovnem mestu po navadi v obliki plačila oziroma nagrad. Delodajalci se morajo zaradi tega zavedati, kakšno subjektivno vrednost osebe pripisujejo sami nagradi, kakšna so njihova pričakovanja. Prav tako pa morajo osebe na delovnem mestu vedeti, kaj se pričakuje od njih in kakšna nagrada temu sledi. Le če so vsi ti elementi izpolnjeni, lahko organizacija optimalno deluje, ker so pričakovanja in resničnost najbližje (Černetič, 2007).

Slika 9: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: Prirejeno po Černetič (2007).

Vroomov model je tako sestavljen iz treh izhodišč (Lunenburg, 2011). Prvič, iz pričakovanja, da bo napor pripomogel k samemu rezultatu. Pri prvem izhodišču, naporu je potrebno izpostaviti tri težave, in sicer posameznikovo sposobnost, težavnost cilja in vpliv nad ciljem. Posameznik mora biti sposoben doseči pričakovani rezultat – se pravi subjektivna sposobnost in zmožnost. Nadaljnji cilji ne smejo biti pretežavni (glede na sposobnosti), ker drugače je rezultat manjša motivacija, in zadnjič, oseba mora imeti občutek, da ima njegovo ravnanje, napor dejanski učinek. Mnenje, da bo rezultat dosežen v vsakem primeru, prav tako znižuje motivacijo pri posameznikih.

Drugo izhodišče je, da bo nagrada pridobljena, če se pričakovani rezultat uresniči. Gre za t. i. instrumentalnost. Tretje izhodišče je t. i. valenca, gre za vrednost cilja oziroma kako je posameznik usmerjen v cilj. Pri tem obstajajo tri možnosti, in sicer se izogiba cilja, želi doseči cilj in indiferentnost do dosežka cilja.

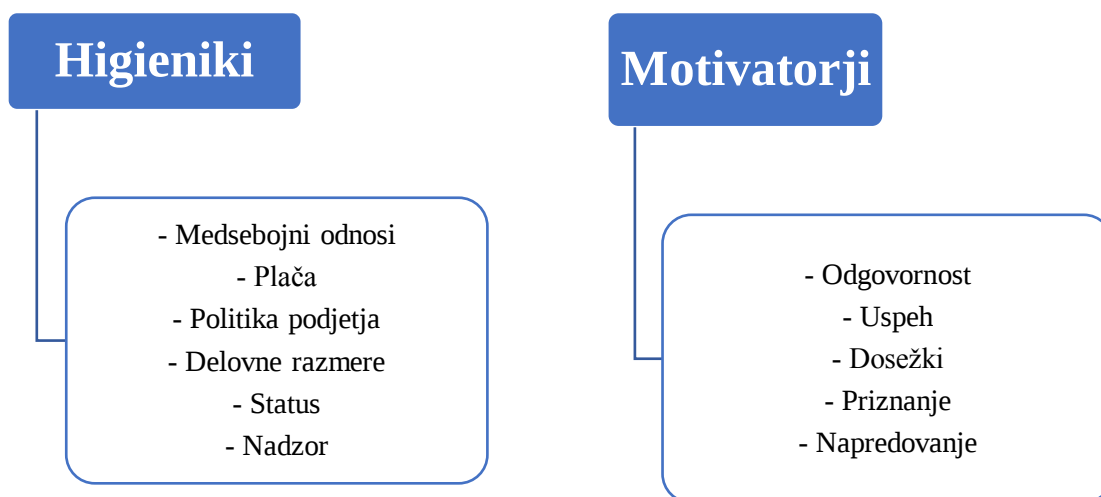
2.2.3 Herzbergova motivacijska teorija

Gre za teorijo avtorja Fredericka Herzberga, t. i. začetnika teorije obogatitve dela. Herzbergova motivacijska teorija se imenuje dvofaktorska teorija, saj avtor govori o dveh faktorjih, ki vplivata na zadovoljstvo pri delu, in sicer prvi so higieniki, drugi pa motivatorji (Herzberg, 2017).

Higieniki so vezani na sam kontekst delovnega mesta in vplivajo na zadovoljstvo posameznika. Gre za dejavnike, kot so plača, politika podjetja, medsebojni odnosi itd. Čeprav so ti dejavniki bistveni za zadovoljstvo delavca, ne vplivajo na samo aktivnost in motivacijo (Herzberg, 1968, str.120). To funkcijo opravlja druga skupina faktorjev, in sicer motivatorji. Sem spadajo dejavniki, kot so dosežki, odgovornost dela, napredovanje, priznanja za opravljeno delo itd. Medtem ko bodo higieniki, se pravi odnosi na delovnem

mestu in ustrezno visoka plača, vplivali na delavce, da bodo zadovoljni, jih bodo motivatorji »silili«, naj bodo bolj aktivni pri svojem delu. Delavci bodo preko motivatorjev stremeli po osebni rasti (angl. *self-growth*). Avtorji Lundberg, Gudmundson in Andersson (2009, str. 890) pravijo, da pomakanje motivatorjev ne povzroči nezadovoljstva pri delavcu, ampak zgolj pomanjkanje zadovoljstva. Bistvo Herzbergove ideje obogatitve dela je v tem, da se posamezniku omogoča priložnost za psihološko rast (Furnham in drugi, 2002). Določena kritika te teorije se nanaša predvsem na umestitev plačila za delo. V osnovi naj bi spadal v skupino dejavnikov t. i. higienikov, se pravi dejavnik, ki nudi zadovoljstvo, vendar ne poveča aktivnosti. Uhan (1999, str. 25) na tem mestu opozarja, da je umestitev odvisna od konkretnega položaja. Če so osnovne potrebe zaposlenega izpolnjene, bo plačilo spadalo v skupino higienikov, medtem ko v primerih, kjer ima delavec slabe osnovne potrebe, pa bo plačilo nastopalo v obliki motivatorja.

Slika 10: Herzbergova delitev faktorjev

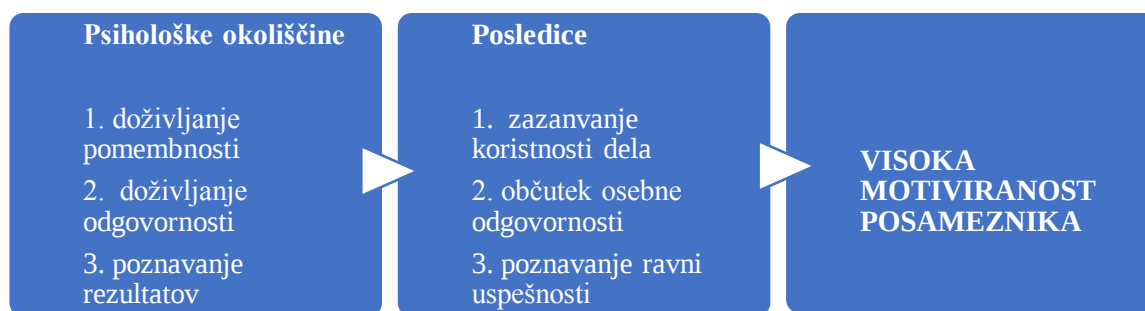


Prirejeno po Bassett-Jones & Lloyd (2005).

2.2.4 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model izhaja iz prepričanja, da posameznik bolje opravlja delo, če je zadovoljen z opravili, ki jih opravlja (Hackman & Oldham, 1976, str. 259). Primarno izhaja teorija zadovoljstva zaposlenih iz samega delovnega mesta in dela, ki ga opravljajo, pri čemer je bil kasneje dodan še individualni element. Pravi, da je zadovoljstvo preveč subjektivno občutenje, ki ga zaradi tega ne morem reševati s togim modelom, ki naj bi veljal za celotno skupino. Zato pravimo, da ima Hackman-Oldhamov model tako subjektivne elemente kot objektivne, in sicer model gradi na Herzbergovih ugotovitvah in poskuša odgovoriti na vprašanje, kako naj vodja postavi delovni proces, da bo motiviral zaposlene in hkrati poskrbel za njihovo zadovoljstvo. Temelj modela je, da ljudje, ki so zadovoljni s svojim delom, tega posledično tudi dobro in uspešneje opravljajo (Možina, 1999).

Slika 11: Hackman-Oldhamov model psiholoških učinkov



Vir: Černetič (2007).

Iz modela, prikazanega na sliki 11, je razvidno, da je za motiviranost pomembno, da se posameznik poistoveti z delom, da ima občutek, da njegovo delo nekaj pomeni, da je na njem, da opravi del ali celoto in s tem pripomore k rezultatu, in končno, da je seznanjen s temi rezultati ter pridobi povratne informacije o uspešnosti (Lipičnik, 1994, str. 169). Potrebno je še poudariti, da morajo biti vse psihološke okoliščine izpolnjene kumulativno, to pomeni, če eden od elementov ni izpolnjen, bo motivacija posameznika bistveno nižja.

2.2.5 McGregorjeva motivacijska teorija

McGregorjeva teorija izhaja iz dveh skupin glede na možnosti človekovega ravnanja. McGregor opredeli ljudi kot nenaklonjene k delu, bolj lene po naravi, ki jih je potrebno nagraditi ali kaznovati v primeru nedela (Halepota, 2005, str.15). Tako naj bi glede na tabelo 2 večina delavcev spadala pod skupino X. Omenjena teorija se je izkazala za nepravilno, zato je avtor dodal še skupino oziroma teorijo Y. Teorija Y poudarja povezanost ciljev posameznika s cilji podjetja. Posameznik spozna, da bo najlažje uresničil svoje potrebe, če pripomore k uspešnosti podjetja. Medtem ko teorija X predpostavlja, da pri posamezniku prevladujejo nižje potrebe, se teorija Y sklicuje predvsem na višje potrebe. Tako naj bi odgovorno delo, določena svoboda, vključenost v rezultate in participacija vplivali na motiviranost delavca in s tem na večjo uspešnost podjetja (Dimovski in drugi, 2003, str. 58). Bistvena razlika je v tem, kako naj se vodilni v podjetju ukvarjajo z zaposlenimi, da dosežejo maksimalno motivacijo in izkoristek. Teorija X izhaja iz poslušnosti, stalnih navodil in nadzora, medtem ko teorija Y uporablja bolj sam koncept učeče se organizacije. Razlog za vidno razliko med teorijama glede obravnavanja in odnosa do delavcev je v dojetju samega položaja delavca (Antun & Kovač, 1997, str. 95). Opisani odnos in razliko prikazuje spodnja tabela:

Tabela 3: Teoriji X in Y

	Teorija X	Teorija Y
Način dojetanja zaposlenih	- Tendenco k izogibanju dela - Potreba po nadzoru - Neodgovornost - Potreba po zaščiti	- Delo je naravno opravilo - Sposobni samokontrole - Odgovorni - Zmožni sprejemati dobre odločitve
Ukrepi za večanje uspešnosti podjetja	- Avtoriteta - Represivnost - Nadzor - Omejitveni mehanizmi - Sistem kazni in nagrad	- Razvoj sposobnosti - Svoboda pri delu - Učenje iz napak - Večanje odgovornosti - Odprtost komunikacije

Vir: Lastno delo.

2.2.6 Motivacijski dejavniki

Zaposlene motivirajo različni dejavniki. Pri tem je potrebno upoštevati omenjene štiri elemente, kot jih navaja Likar (2000). Dejavniki motivacije, ki jih navajajo avtorji, so predvsem (Zupan & Mayer, 2001): plača in druge materialne nagrade, organizacija dela, komunikacija, medsebojni odnosi, vodstvo, pohvale in graje, možnost izražanja in napredovanja, pripadnost organizaciji, delovni čas in delovno okolje, možnost soodločanja. Bojnec in Papler (2012, str. 114) dodajata, da je motivacija zaposlenih v poslovnem procesu pozitivno povezana z delovnimi razmerami, možnostjo soodločanja, sistemizacijo delovnih mest, svobodo v poslovnem procesu, fleksibilnostjo, samoiniciativnostjo, odnosi s sodelavci, ustnim komuniciranjem, možnostjo napredovanja, sposobnostjo načrtovanja organizacije, odnosi z neposrednim vodjo in prenašanjem čustvenih obremenitev.

2.2.7 Motiviranje z nagrajevanjem

Raspor (2017, str. 53) predstavlja delitev nagrad na notranje in zunanje. Slika 12 prikazuje namen motivacije z ustreznim nagrajevanjem.

Notranje nagrade so opredeljene kot:

- Sodelovanje pri odločanju,
- večja svoboda in pooblastila v službi,
- večja odgovornost,
- več zanimivega dela,
- možnosti za razvijanje osebnosti,
- različne druge dodatne aktivnosti.

Zunanje nagrade se delijo na finančne in nefinančne nagrade;

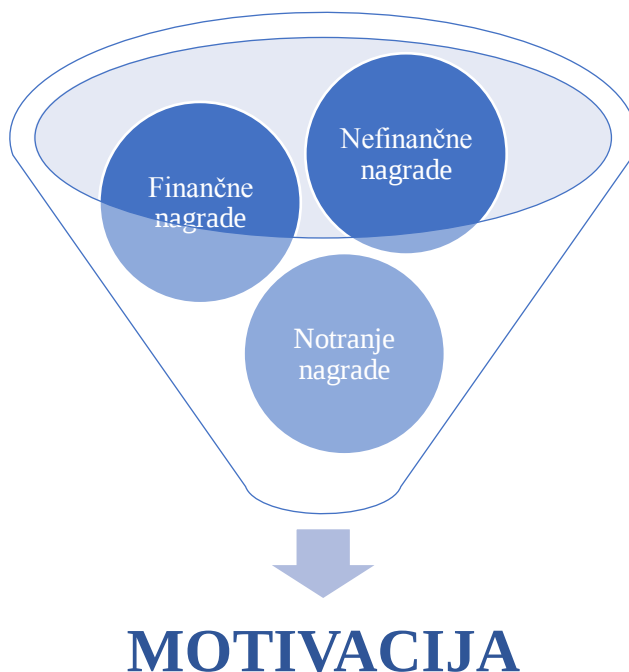
Finančne nagrade:

- Na osnovi učinka: akordno delo, provizija, motivacijski načrti, dodatki na učinek, nagrada po učinku.
- Na osnovi obsežnega članstva: višanje življenjskih stroškov, ureditev trga delovne sile, porast časovne razporeditve in delitev zaslužka.
- Na osnovi jasnega članstva: programi zaščite, plačano za čas, ko nisi delal ter storitve in ugodnosti

Nefinančne nagrade:

- Možnost izbora pohištva ali pisarne po lastni želji,
- možnost izbire časa za malico,
- določeno parkirno mesto,
- dodelitev zelenega dela,
- poslovne kartice,
- lastna tajnica,
- vplivni naziv.

Slika 12: Motiviranje z nagrajevanjem



Vir: Lastno delo.

2.3 Vpliv motivacije na delovni uspeh

Benčina (2016, str. 27) poudarja, da je »motiviranje zaposlenih težka naloga in dolgotrajen proces, saj se moramo posebej potruditi, da bi ga pri nekaterih povečali. To je namreč močno povezano z delovno uspešnostjo.« Povečana motiviranost zaposlenih se posledično kaže tudi v večji uspešnosti poslovanja podjetja (Verle & Markič, 2010, str. 131). Verle in Markič (2010, str. 136) poudarjata, da vpliv motivacije na uspešnost poslovanja podjetja kažejo tudi raziskave. Avtorja omenjata raziskave, ki kažejo, da so v organizacijah (v obdobju od leta 1999 do 2002), kjer so bili sodelavci bolj zavzeti in motivirani, ustvarili tudi do 200 % več donosa kot v organizacijah, kjer je bila zavzetost sodelavcev manjša. Bojnec in Papler (2012, str. 107) povzemata po Zupan, ki meni, da je »uspeh podjetij močno odvisen od sposobnosti in motiviranosti zaposlenih, da nenehno izboljšujejo delovne procese, proizvode in storitve«. Namreč, zaposleni imajo znanja in izkušnje ter vedo, kje in kako je mogoče kaj izboljšati, prispevati k podjetju in njegovemu uspehu.

3 RAZISKAVA – IZBRANO RAČUNOVODSKO PODJETJE

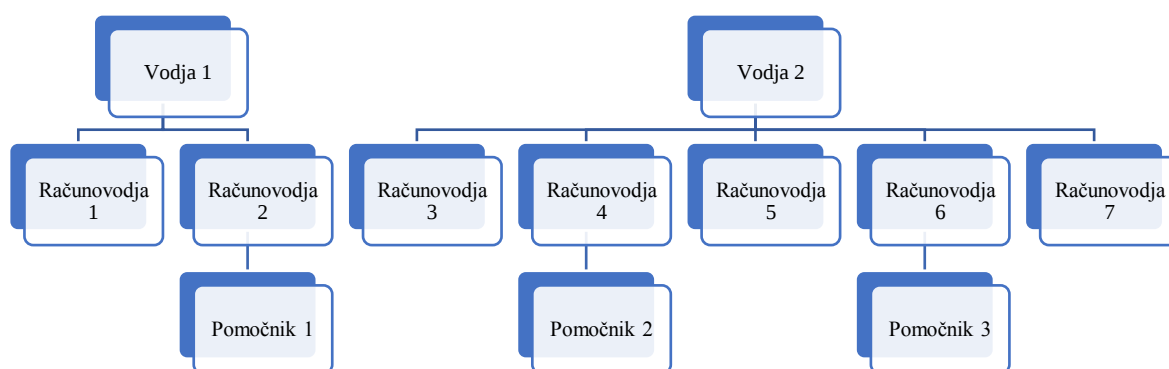
Prvi teoretični del magistrske naloge, ki je sestavljen iz dveh poglavij, je namenjen predstavitvi avtentičnega vodenja in motivacije. V tretjem poglavju pa sledi raziskovalni del naloge, pri katerem je namen proučiti konstrukt avtentičnega vodenja in motivacije na konkretnem izbranem podjetju. V začetku je kratka predstavitev izbranega podjetja, nato se oprimem celotnega namena in cilja raziskave in opišem ustrezen potek izvedbe. Sledijo še odgovori na anketna vprašanja, rezultati analize in predlagani napotki vodstvu podjetja.

3.1 Kratka predstavitev izbranega podjetja

Podjetje, ki sodeluje pri moji raziskavi je računovodsko podjetje z sedežem v Sloveniji. Je družba z omejeno odgovornostjo in tako samostojni nosilec pravic in obveznosti v pravnem prometu. Lastnico in tudi direktorico podjetja sem spoznala lansko leto na vsakoletnem predavanju o novostih na davčnem in računovodskem področju v Ljubljani. Tudi sama delam v računovodskem podjetju in se mi je zato tudi zdelo smiselno, da oboje združim pri moji magistrski nalogi. Obravnavano podjetje je na trgu prisotno že 20 let in je še vedno družinsko vodeno podjetje. Tu je zaposlenih 10 ljudi in ima v osnovi tudi 2 vodji, vendar bo za namen raziskave anketo opravil le eden, saj je le ta bolj prisoten pri vsakdanjih zadevah in ima več stika ter odnosa z zaposlenimi. Večino zaposlenih predstavljajo strokovni računovodje oziroma računovodkinje (slika 13), saj je večji del zaposlenih ženskega spola. Imajo zelo različen profil podjetij za katere opravljajo računovodske storitve, od majhnih samostojnih podjetnikov do velikih pravnih subjektov in tudi tuje gospodarske družbe. Njihovo vsakdanje delo obravnava vodenje poslovnih knjig podjetja, vodenje davčnih evidenc, obračun plač, nadzor nad postopki dela ter izdelava analiz in svetovanje podjetjem.

Poslanstvo podjetja katerega se držijo se glasi, da opravljajo kvalitetno, strokovno delo, z svetovanjem na vseh področjih ni tako pomagajo podjetju rasti in se razvijati tudi v prihodnosti. Pravijo, da se njihova prednost izkušeni in zanesljivi zaposleni, ki se nenehno izobražujejo. Skrbijo, da so njihova poročila natančna in zanesljiva, prav tako pa dajejo velik poudarek na tehnologiji, zato imajo možnost tudi oddaljenega dela preko vpisa na program, ki ga uporablja stranke, ali pa preko »web« programa, ki omogoča pošiljanje datotek direktno računovodji brez prenašanja papirjev. Vodjina vizija podjetja predstavlja nadaljevanje vsakoletne rasti in povečanje deleža na trgu. Želita še naprej razvijati podjetje z novodobno tehnologijo, ki je v pomoč tako zaposlenim in strankam ter izobraževati zaposlene z novostmi, ki se nenehno spreminjajo.

Slika 13: Pregled obravnavanega podjetja



Vir: Lastno delo.

3.2 Namen in cilj raziskave

Namen empiričnega dela je raziskati avtentično vodenje in pojem motivacije v izbranem podjetju. Ugotoviti, ali in na kakšen način avtentično vodenje vpliva na motiviranost zaposlenih, ter na koncu tudi pripraviti priporočilo za vodji izbranega podjetja.

Cilj raziskave je s pridobljenimi odgovori anketirancev ugotoviti obstoj obeh pojmov v izbranem podjetju in z ustrezno analizo odgovoriti na zastavljena vprašanja magistrske naloge ter podati priporočilo obema vodjama. Želim tudi bolj natančno ugotoviti, ali v podjetju obstaja avtentično vodenje, ali so zaposleni seznanjeni s pojmom ter kako vodja usmerja svoje delo k avtentičnemu vodenju. Preveriti želim tudi, ali obstaja motivacija med zaposlenimi, zaradi česa so zaposleni bolj motivirani in kateri dejavniki bi jih še bolj motivirali. Na koncu se želim še usmeriti na povezavo med avtentičnim vodenjem in

motivacijo. Medsebojno povezavo želim oceniti na podlagi primerjave samostojne ocene motivacije zaposlenih in njihove ocene avtentičnosti vodje.

Ker želim pridobiti čim bolj ustrezne in zanesljive informacije, so vprašalniki oblikovani na enostaven način, da bi odgovori ostali čim bolj enotni in točni. Vem tudi, da tema o avtentičnem vodenju ni najbolj poznana, zato je vprašalnik zastavljen kot prepoznavanje lastne karakteristike in karakteristike vodje ter s tem tudi posredno razkriva lastnosti avtentičnega vodenja oziroma vodje. Z ugotovitvami sem želela tudi povezati motivacijo v izbranem podjetju in ugotoviti, ali vodenje vpliva na povišanje oziroma znižanje motivacije zaposlenih.

3.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza mojega magistrskega dela je, da je izbira ustreznega načina motivacije povezana z razvojem avtentičnega načina vodenja in s tem tudi razvoja avtentičnih sledilcev ter prisotnost oziroma visoka stopnja motivacije premo sorazmerno vpliva na razvoj avtentičnih sledilcev preko avtentičnega vodenja podjetja.

Vprašanja, ki so me vodila skozi nalogo, sem postavila glede na vsebino teoretičnega dela, ki ga sestavljata dve poglavji, prvo se nanaša na avtentično vodenje in drugo na motivacijo na delovnem mestu. Pri raziskavi sem uporabila naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali zaposleni v izbranem podjetju poznajo koncept avtentičnega vodenja in ali ga izvajajo?
2. Ali je obstaja motivacija v izbranem podjetju in na kakšen način?
3. Ali vodje poskušajo dvigniti stopnjo motivacije v izbranem podjetju in kako?
4. Ali koncept vodenja vpliva na stopnjo motivacije v izbranem podjetju?

V naslednjih poglavjih bom predstavila anketne vprašalnike, ki sem jih pripravila in s katerimi bom odgovorila na raziskovalna vprašanja. Kasneje bom rezultate interpretirala in jih povezala s teoretičnim delom. Na koncu bodo sledili še rezultati raziskave in povezava ugotovitev s podjetjem ter oblikovanje zaključnega poročila vodstvu.

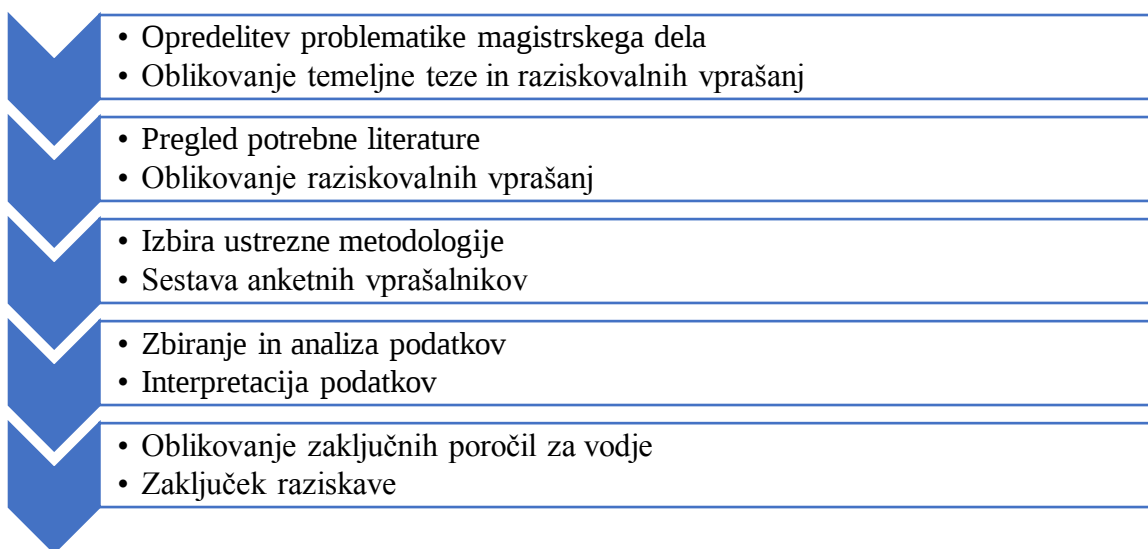
3.4 Potek raziskave in metodologija

Magistrska naloga je razdeljena na tri dele, od katerih sta prva dva teoretična, tretji pa je analitični. Pri teoretičnem delu sem opisala koncept avtentičnega vodenja in motivacije, njune lastnosti in posebnosti ter razložila pomen obeh, tako za osebo kot za podjetje. Empiričnoraziskovalni del sem pripravila s kvalitativno raziskavo, kjer sem želela ugotoviti obstoj in razvitost omenjenih pojmov ter hkrati opredeliti njuno medsebojno povezavo in kako ta vpliva na podjetje.

Za namen raziskave in izdelave naloge so bili uporabljeni tako primarni kot sekundarni viri. Kot primarne štejem odgovore na izdane vprašalnike o motivaciji na delovnem mestu in avtentičnem vodenju v izbranem podjetju. Sekundarni viri, ki so bili izbrani, so številni podatki, ki sem jih dobila znotraj podjetja in iz AJPEA ter drugih virov o podjetju.

Pri raziskavi sem uporabila tudi različne metode. Metodo komparacije, katere namen je analizirati, proučevati in primerjati ugotovitve omenjenih avtorjev, ki so proučevali različna področja. Druga metoda je metoda deskripcije, s katero sem določene konstrukte opisovala, primerjala in na podlagi določenih povezav ter analiz prišla do lastnih sklepov in zaključkov.

Slika 14: Raziskovalni načrt, razdeljen po korakih



Prirejeno po Boeije (2010).

Slika 14 prikazuje raziskovalni načrt, po katerem sem se usmerjala in mi je pomagal skozi raziskovalni del magistrske naloge. Prva naloga je bila opredeliti problematiko, ki bi jo obravnavala, in na podlagi tega oblikovati temeljno tezo ter osnovna raziskovalna vprašanja. Nato sem zbrala vso potrebno literaturo, določila ustrezno metodologijo in pripravila anketne vprašalnike za vodjo in zaposlene. Raziskava je bila razdeljena na več delov. Na začetku sem pripravila dva anonimna vprašalnika zaprtega tipa, prvi je bil namenjen za vodjo podjetja, drugi pa za zaposlene v podjetju. Pridobljene ankete sem analizirala, zbrala vse potrebne podatke in jih interpretirala. Na podlagi ugotovitev sem pripravila sklep raziskave in oblikovala zaključno poročilo in predloge za podjetje.

3.5 Oblika in izvedba vprašalnikov

Pri raziskavi sem želela pridobiti mnenje in pogled vodje ter njegovih sledilcev oziroma zaposlenih v podjetju. Za ta namen sem oblikovala vprašalnik za vodjo in sledilce posebej. Vsak vprašalnik je sestavljen z pomočjo znanstvenih vprašalnikov, saj s tem raziskava pridobi večjo zanesljivost in objektivnost. Oba vprašalnika sta zaprtega tipa in oblikovana v

posamezne trditve. Prvi je namenjen za vodjo (priložen v prilogi 1), drugi pa za zaposlene (priložen v prilogi 2). Vodja med reševanjem ankete ocenjuje lastne značilnosti avtentičnega vodenja in motivacijo zaposlenih. Zaposleni v podjetju pa najprej ocenijo vodjo, nato svoje lastne značilnosti avtentičnosti, na koncu pa se posvetijo dejavnikom, ki jih motivirajo. Sestava anketnega vprašalnika se začne s predstavitvijo in navodili za izpolnjevanje. Prvi sklop vprašanj oziroma trditev, ki se oprijema avtentičnega vodenja, je sestavljen s knjigo *Napredni management* (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič, 2013, str. 119–128). Drugi sklop, ki se nanaša na motivacijo zaposlenih, sem sestavila z deloma: *Brez motiviranih in zavzetih ljudi lahko na uspeh preprosto kar pozabimo* (Gruban, 2010) in *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene* (Grubiša & Kodelja, 2001). Tu sem trditve povzela v smeri, kakšno je motivacijsko okolje v podjetju, ali vodja spodbuja motivacijo v podjetju in kateri so dejavniki motivacije zaposlenih v podjetju. Vsak anketni vprašalnik je sestavljen iz določenih trditev. Udeležencev v anketnih vprašalnikih nisem povprašala po osebnih podatkih, saj se mi razčlenjevanje glede na starost spol ali izobrazbo ni zdelo smiselno glede na svojo temo zanimanja. Vprašalnik je pravilno izpolnjen, ko posameznik pri vsaki trditvi obkroži številko oziroma oceno, s katero se najbolj strinja. Trditve so ocenjene s številkami od 1 do 5, pri kateri številka 1 pomeni, da se oseba popolnoma ne strinja, in številka 5, da se oseba popolnoma strinja z obkroženo trditvijo.

3.6 Omejitve raziskave

Obravnavano podjetje je zelo majhno in tu moramo razumeti, da se pozitivne in negativne informacije širijo zelo hitro. Zato sem v upoštevala možnost, da odgovori kljub izrečeni anonimnosti in zaupnosti niso čisto iskreni oziroma ne predstavljajo resničnega mnenja osebe. Ne izključujem tudi možnosti o medsebojnem dogovarjanju in skupnem reševanju ankete. V primeru se lahko tudi zgodi, da oseba glede na določene trenutne občutke odgovarja pretirano pozitivno ali obratno, pretirano negativno.

3.7 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V opravljeno raziskavo je bilo vključenih 10 zaposlenih in eden od dveh vodji. Ankete se je udeležil le en vodja zaradi tega, ker je le ta prisoten pri vsakodnevnom dogajanju v podjetju in ima več stika z zaposlenimi. V tem primeru se je zdelo smiselno tako obema vodjema, kot meni, da se anketa izvede na omenjen način. Intervju in anketo je opravilo vseh 10 zaposlenih in le en vodja, kar predstavlja 90,91% udeležbo v podjetju. Sama sem bila tudi prisotna pri izpolnjevanju ankete, saj sem tako lahko natančno razložila navodila in namen izpolnjevanja ter odgovorila na morebitna vprašanja. Vse je na mojo srečo potekalo zelo resno in profesionalno, organizirali so si slabih 30 minut svojega dneva za reševanje ankete, tako da so o izbranih odgovorih imeli dovolj časa za razmislek. Visoka udeležba se mi je zdela pomemben faktor, saj sem le tako lahko prišla do bolj natančnih in realnih rezultatov. Vsi so na vprašanja odgovorili v celoti in pravilno obkrožili trditve, tako da je bil obkrožen le en odgovor. Oba tipa vprašalnika prilagam tudi v prilogi.

3.7.1 Prisotnost avtentičnega vodenja v izbranem podjetju

3.7.1.1 Metodologija merjenja avtentičnosti

Izbran anketni vprašalnik je sestavljen iz 17 vprašanj. Pravilno je izpolnjen, ko posameznik pri vsaki trditvi obkroži številko oziroma oceno, s katero se najbolj strinja. Trditve so ocenjene s številkami od 1 do 5, pri kateri številka 1 pomeni, da se oseba popolnoma ne strinja in številka 5, da se oseba popolnoma strinja z obkroženo trditvijo.

Anketni vprašalnik, s katerim sem ugotavljala avtentičnost obeh vodij je dodeljen zaposlenim, drugi pa vodji za zaznavo lastne avtentičnosti. Skozi literaturo sem se poučila, da je stopnja zaznave avtentičnosti s strani zaposlenih veliko bolj pomembna od lastne zaznave vodje. Oba vprašalnika sta uporabljena z metodologijo prof. Dimovskega in drugi zaposlenih glede avtentičnega vodenja. Z uporabo štirih kategorij, ki so opredeljene spodaj v tabeli 3 lahko prikažemo stopnjo avtentičnosti Dimovski in drugi (2013). Stopnjo avtentičnosti ocenimo s seštevkom vseh obkroženih trditev, največje možno izbrano število točk je 85 (17 x 5). V nadaljevanju sledijo slike, ki prikazujejo ustrezne rezultate ankete o avtentičnem vodenju. Prikazane so ocene o lastni avtentičnosti vodje in avtentičnosti zaposlenih ter o presoji avtentičnosti vodje s strani zaposlenih.

Tabela 4: Stopnja avtentičnosti

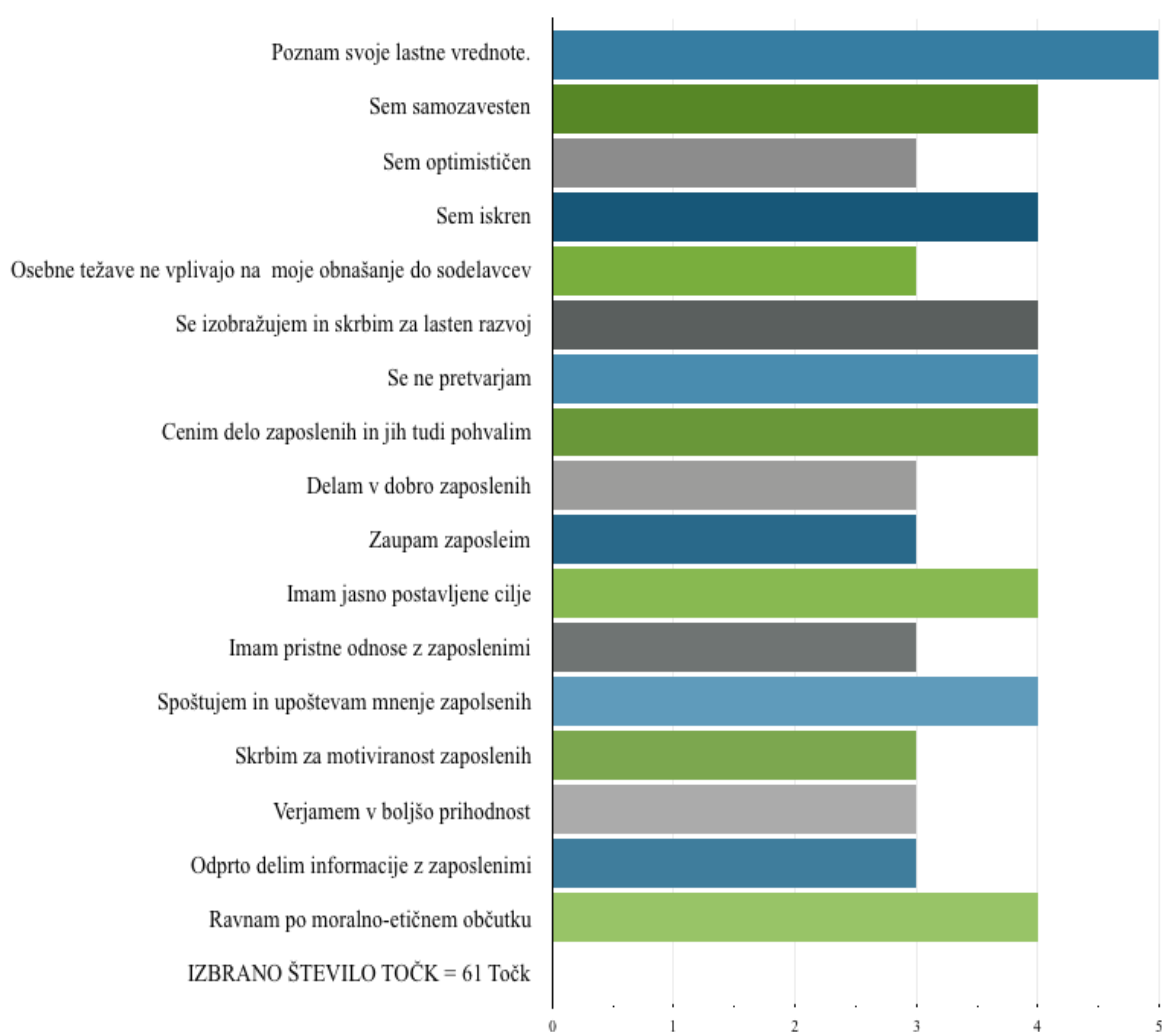
Zbrane točke	Stopnja avtentičnosti
76 točk ali več	Oseba je zelo avtentična. Avtentičen posameznik je zgled preostalim sodelavcem. Posameznik je vsekakor prispevek za organizacijo.
60–75 točk	Zelo zadovoljiva stopnja avtentičnosti, z možnostjo, da v prihodnosti oseba postane tudi zelo avtentična.
43–59 točk	Stopnja avtentičnosti je povprečna.
42 ali manj točk	Oseba ima resnične težave z avtentičnim vodenjem.

Prirejeno po Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič (2013).

3.7.1.2 Zaznavanje lastne avtentičnosti vodje

Na sliki 15 so prikazani odgovori, oziroma obkrožene trditve, ki jih je izpolnil anketirani vodja v obravnavanem podjetju. Trditve, ocenjene najnižje, so v povezavi z zaposlenimi v podjetju. Te se nanašajo predvsem na njihova mnenja, medsebojne odnose z zaposlenimi in odnos do njihove motivacije. Le trditev poznam svoje lastne vrednote je vodja ocenil s 5 točkami. Druge trditve, ki se nanašajo na osebno raven, zadane cilje in pogled na svet, so si prislužile 4 točke. Dobljene rezultate sem nato seštela in dobljen rezultat 61 točk nam predstavlja po zgoraj omenjeni lestvici osebo, ki ima zadovoljivo stopnjo avtentičnosti s potencialom, da v prihodnosti postane tudi zelo avtentična.

Slika 15: Vrednost posameznih trditev lastne avtentičnosti vodje

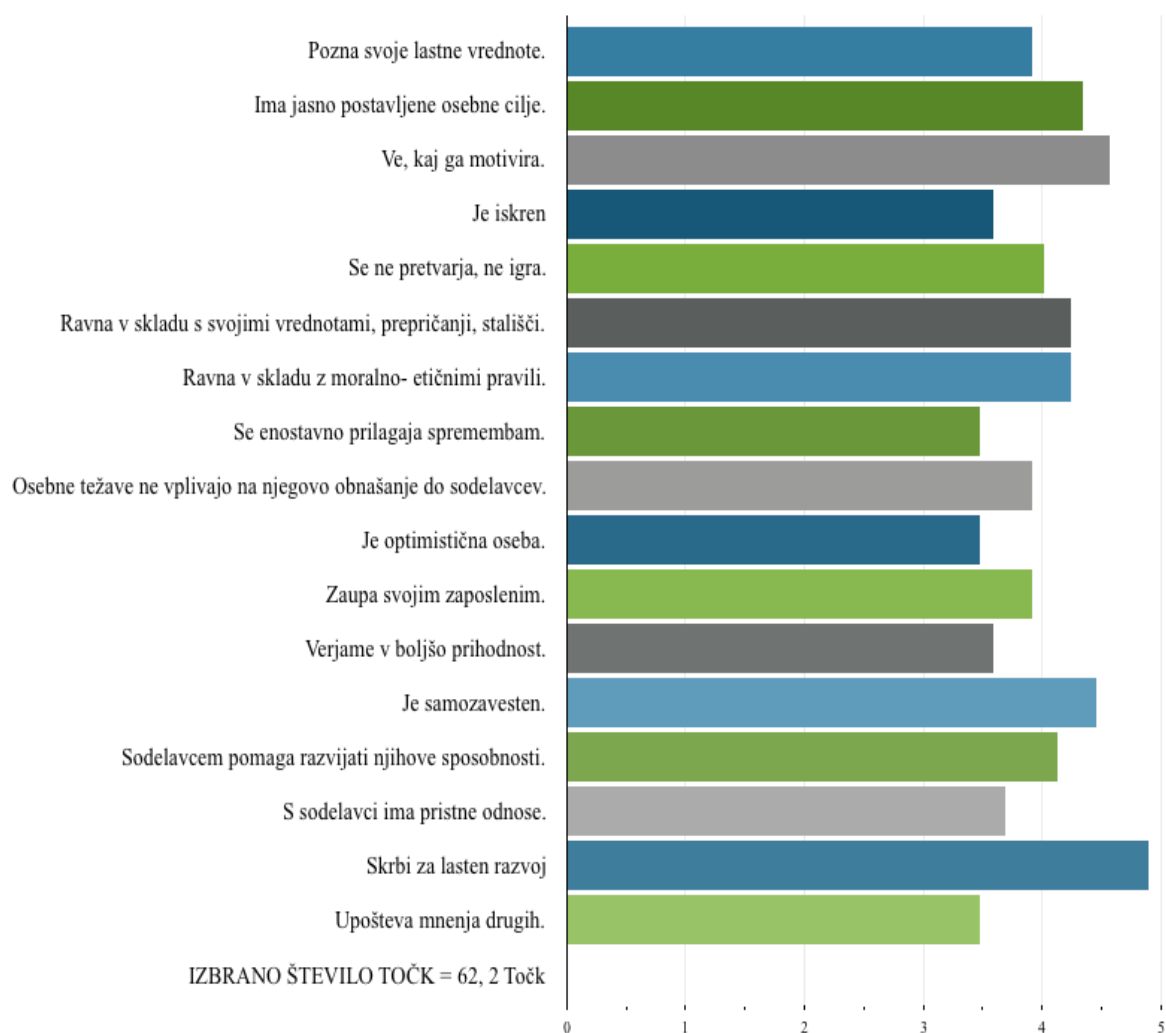


Vir: Lastno delo.

3.7.1.3 Zaznavanje avtentičnosti vodje s strani zaposlenih

Slika 16 nam prikazuje povprečno vrednost za odgovore oziroma posamezne trditve o zaznavi avtentičnosti vodje s strani zaposlenih v podjetju. Presenetljivo so bili najvišje ocenjeni odgovori, ki opredeljujejo motivacijo zaposlenih ter ravnanje vodje na podlagi lastnih vrednot in prepričanj. Najnižjo oceno so dobile trditve o vodjevem prilagajanju na spremembe, njegovem optimizmu, pogledu na boljšo prihodnost in pomoči sodelavcem. Ostale trditve o vodjevih osebnih značilnostih in vrednotah so si prislužile srednje število točk. Ponovno sem na koncu vse povprečne rezultate seštela in dobila rezultat 62,2 točke, kar je nekoliko več kot pri vodjevi lastni oceni, vendar še vedno pade v drugo lestvico po lestvici stopnje avtentičnosti.

Slika 16: Povprečna vrednost trditev: zaznavanje avtentičnosti vodje

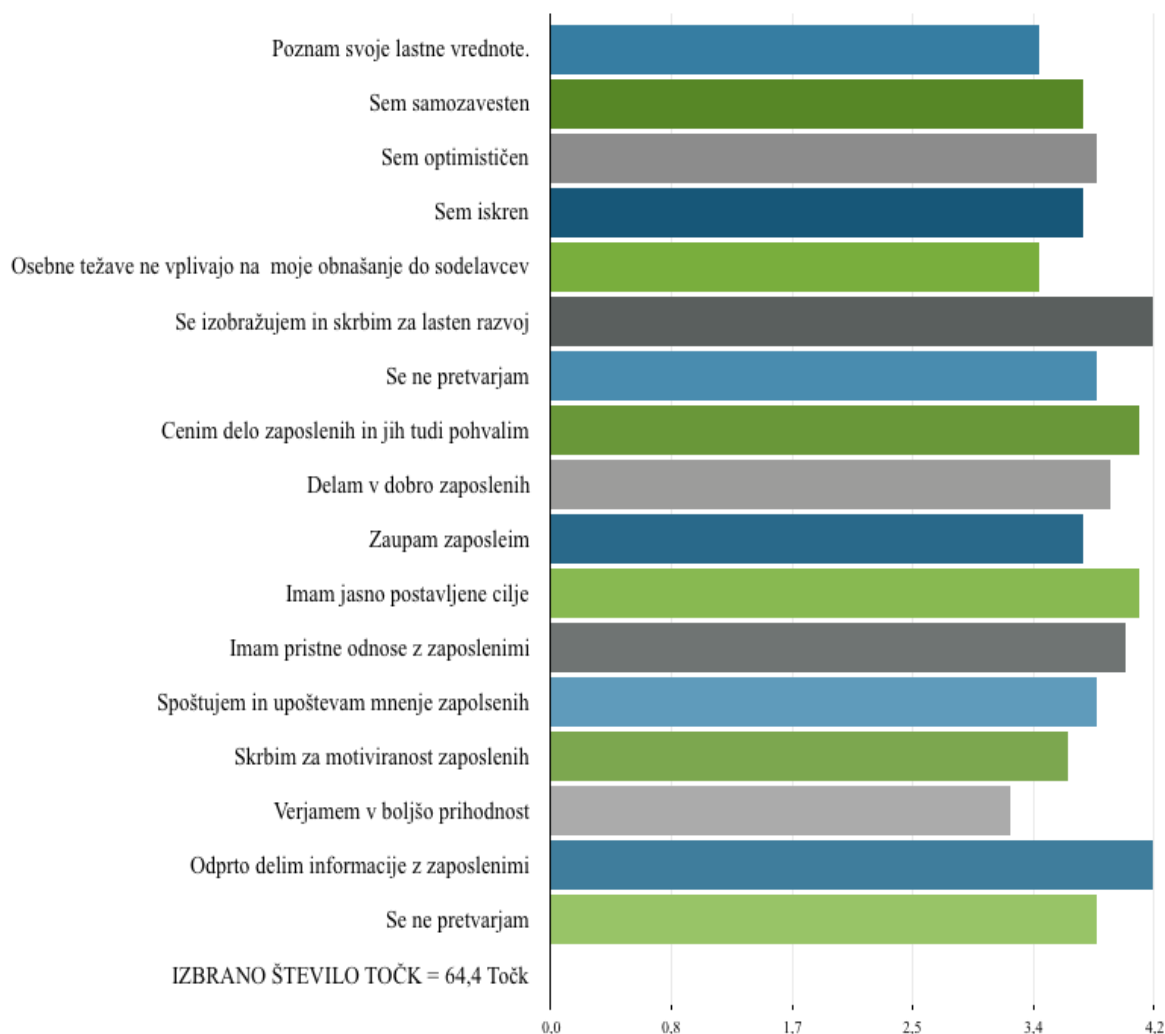


Vir: Lastno delo.

3.7.1.4 Zaznavanje lastne avtentičnosti s strani zaposlenih

Slika 17 povzema odgovore, ki so jih posredovali zaposleni v podjetju na podlagi določenih ponujenih trditev. Najslabše oziroma z najmanj točkami so bile ocenjene trditve poznam lastne vrednote, osebne težave ne vplivajo na moje obnašanje do sodelavcev in verjamem v boljšo prihodnost. Največ točk so v povprečju zaposleni v podjetju dodelili trditvi se izobražujem in skrbim za lasten razvoj, cenim delo zaposlenih in odprto delim informacije. Ostale trditve so dobile v povprečju zadovoljive približno 3,5 točke. V povprečju je seštevek nanese na skupno 64,4 točke, kar je za malenkost več, kot je na enake trditve odgovoril vodja podjetja. Tudi zaposleni so kot vodja padli v drugo lestvico, ki predstavlja zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, s potencialom, da v prihodnosti postane tudi zelo avtentična.

Slika 17: Povprečna vrednost trditev: lastne avtentičnosti zaposlenih



Vir: Lastno delo.

3.7.2 Motivacija zaposlenih v izbranem podjetju

Motivacijsko naravnost podjetja sem preverjala z posameznimi osebnimi trditvami, ki jih je izpolnil vodja in zaposleni v podjetju, nekatere dejavnike prikazuje slika 18. Zaposleni pa so za boljšo predstavbo kaj jih motivira dobili vprašalnik tudi o načinih motivacije, pri katerih so izpolnili z številkami od 1- sploh se ne strinjam do 5-popolnoma se strinjam ustrezne, lastne načine motiviranja, ki bi jih radi zasledili v podjetju. Motivacija predstavlja enega najpomembnejših faktorjev pri zaposlenih v podjetju in odraža tudi njihovo počutje na delovnem mestu, zato so se mi zdeli odgovori na ta vprašanja ustrezen način, da vodja izve kaj zaposlene motivira.

Slika 18: Motivacijsko okolje

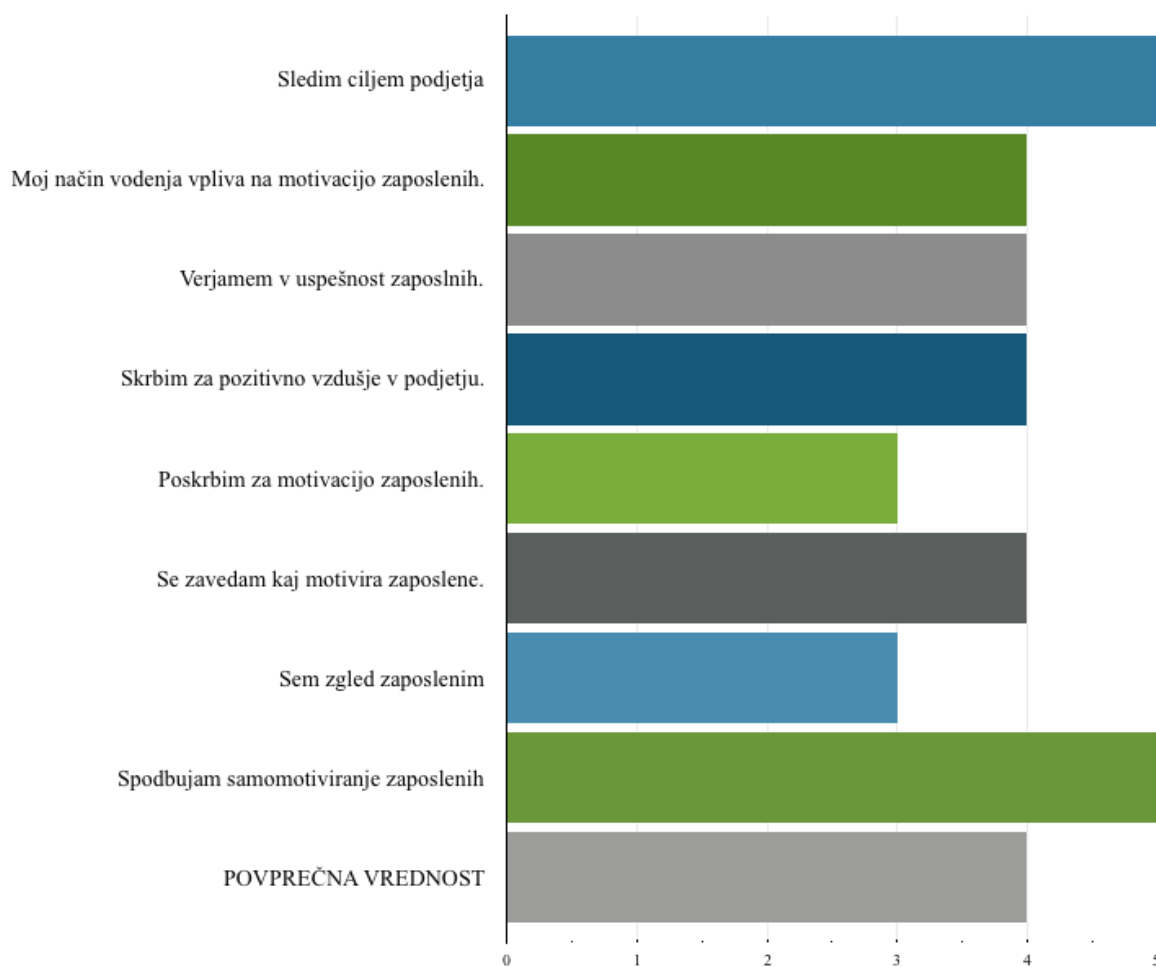


Vir: Lastno delo.

3.7.2.1 Vojdino zaznavanje motivacijskega okolja v podjetju

Iz odgovorov (slika 19) je razvidno, da vodja meni, da posluje v motivacijskem okolju, saj je povprečna ocena trditev 4 točke od največ 5 točk. Z največ točkami ocenjuje spodbujanje samomotivacije zaposlenih in svojo usmeritev k ciljem podjetja. Najmanj, 3 točke, je pripisal trditvi predstavljam zgled zaposlenim in poskrbam za motivacijo zaposlenih, kar pomeni, da se niti strinja niti ne strinja z omenjenim. Ostale trditve o načinu vodenja podjetja, o dejavniki, ki motivirajo zaposlene, in o pozitivni v podjetju, je ocenil s 4 točkami.

Slika 19: Vrednost trditev vodje: motivacijsko okolje v podjetju

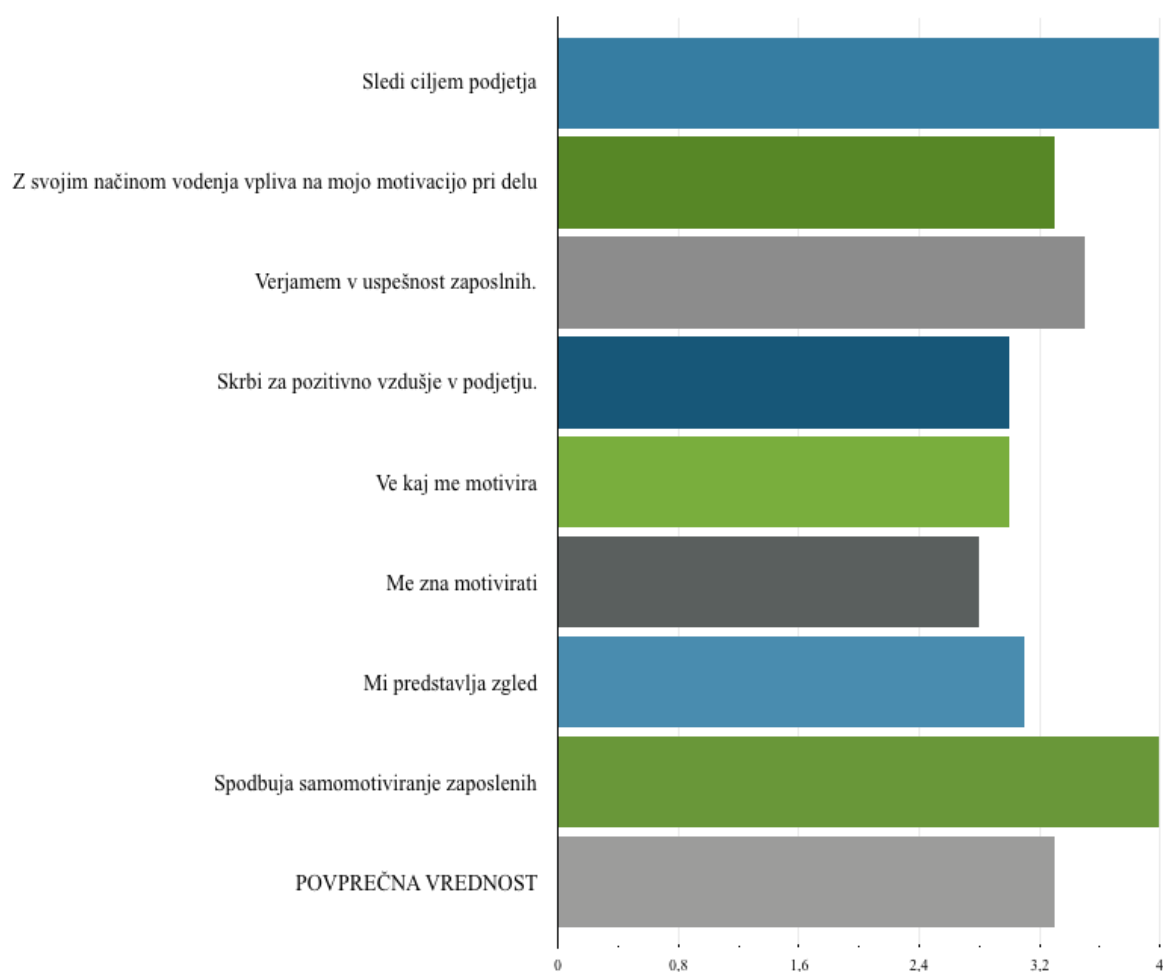


Vir: Lastno delo.

3.7.2.2 Zaznavanje motivacijskega okolja v podjetju s strani zaposlenih

Na sliki 20 lahko vidimo, da zaposleni s povprečno oceno 3,3 točke motivacijsko okolje opredeljujejo na veliko nižji ravni kot pa vodjevi odgovori s povprečno 4 točkami. Največja odstopanja vidimo pri trditvi o motivaciji, da vodja ve, kaj motivira zaposlene in poskrbi za dobro vzdušje v podjetju. Najvišje sta pri vodji in zaposlenih s 4 točkami obkroženi trditvi o sledenju ciljem v podjetju in spodbujanju samomotivacije zaposlenih. Prav tako so z malo točkami vsi ocenili trditev, da vodja predstavlja zgled zaposlenim.

Slika 20: Povprečna vrednost trditev zaposlenih: motivacijsko okolje v podjetju

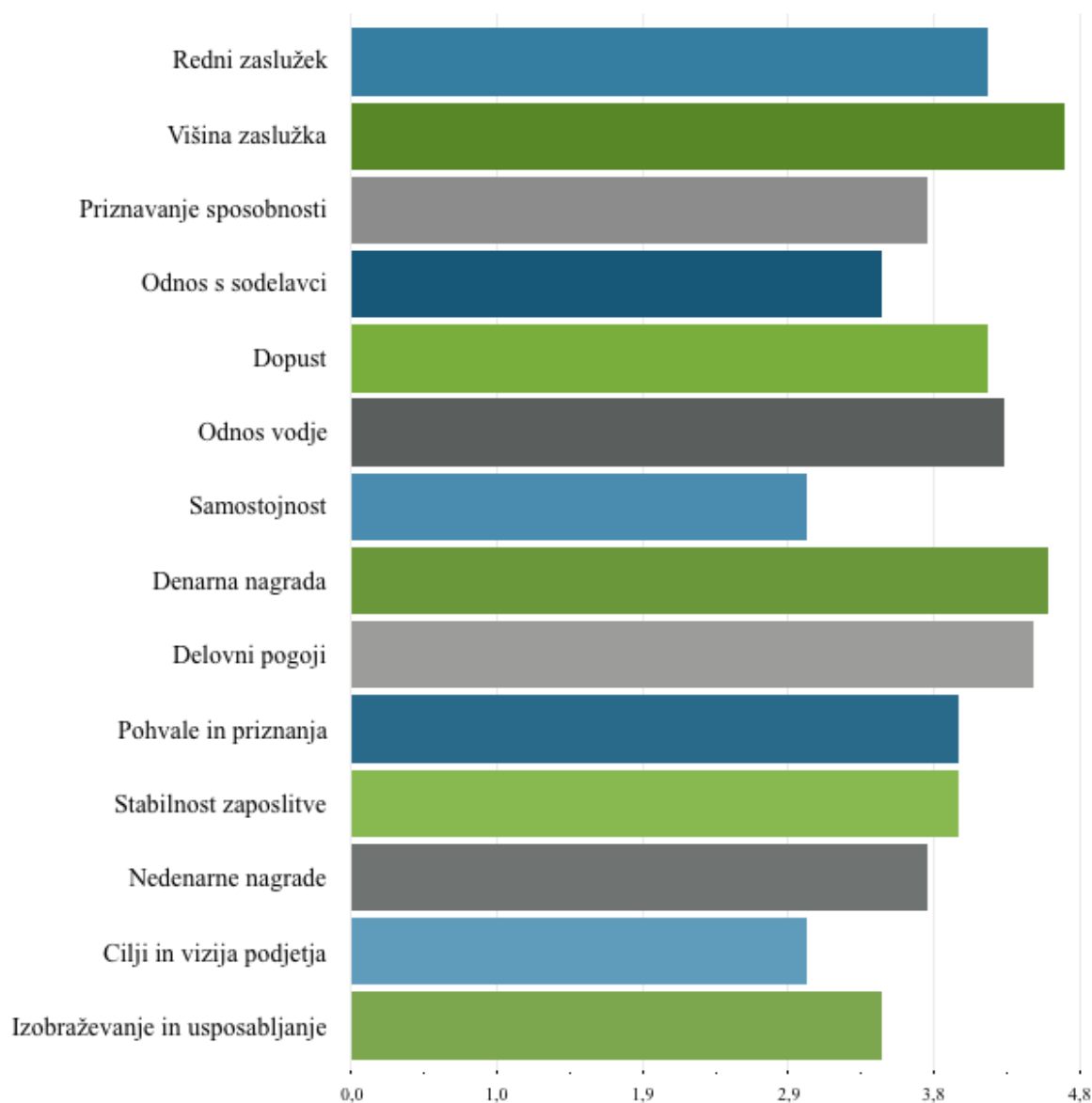


Vir: Lastno delo.

3.7.2.3 Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov zaposlenih v podjetju

Pri anketi za zaposlene v podjetju je vsak zaposleni odgovoril še na vprašanje o dejavnikih, ki ga najbolj motivirajo. Kot je razvidno iz slike 21, v povprečju najbolj motivirajo zaposlene višina zaslužka, denarne nagrade, delovni pogoji in redni zaslužek. Najnižje ocenjeni odgovori v povprečju so bili samostojnost pri delu ter cilji in vizija podjetja. Če pogledamo odgovore kot celoto, so pri odgovorih v ospredju materialni dejavniki, manjši vpliv pa imajo nematerialni dejavniki.

Slika 21: Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov zaposlenih v podjetju



Vir: Lastno delo.

3.8 Zaključne ugotovitve in priporočila za vodstvo izbranega podjetja

V tem podpoglavju želim odgovoriti na bistvena raziskovalna vprašanja in podati ustrezne napotke vodstvu v podjetju. Do končnih ugotovitev sem prišla s teoretičnim delom, ki je sestavljen iz dveh sklopov in izvedbe anketnega vprašalnika v izbranem podjetju. Prve ugotovitve na podlagi pridobljenih odgovorov in ustrezne analize kažejo na to, da v obravnavanem podjetju obstaja avtentično vedenje tako s strani vodje kot zaposlenih. Pri spodbujanju in izvajanju motivacijskega okolja pa je potrebno še narediti korenit preobrat.

1. Ali zaposleni v izbranem podjetju poznajo koncept avtentičnega vodenja in ali ga vodstvo izvaja?

Pri osnovnih napotkih in navodilih v podjetju sem ugotovila, da večina oziroma skoraj noben zaposleni ni vedel ali poznal koncepta avtentičnega vodenja. To je seveda razumljivo, saj gre za nekoliko novejši način vodenja, ki ga vse organizacije še ne poznajo. Zato vidim tudi veliko prednost opravljanja tovrstnih raziskovanj in nalog, saj tako tudi sami poučimo podjetja o drugačnih in novejših konceptih vodenja. Tukaj gre za kompleksen odnos med vodjo in sodelavci, vsak ima svojo nalogo, ki jo mora opraviti. Pri vodji je to koordinacija resursov v delovnem okolju in pri zaposlenih učinkovita izraba svojih sposobnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Na osnovi zbranih rezultatov kljub nepoznanemu terminu v izbranem podjetju obstaja avtentično vedenje in vodenje. Glede na odgovore je bolj zaznati avtentičnost pri zaposlenih v podjetju in avtentičnost vodje s strani zaposlenih kot pa pri lastni zaznavi avtentičnosti vodje. Najmanj točk so zbrale trditve o optimizmu, o odnosih z zaposlenimi in o vidikih za prihodnost. Kot sem omenila, vidim pomanjkanje pristne in odkrite komunikacije in zaradi tega tudi kopičenje nerazrešenih težav. S strani zaposlenih je vidno, da pri vodji pogrešajo njegovo iskrenost, optimizem in boljši pogled na prihodnost. Prav tako primanjkuje njegovega zaupanja v zaposlene in njihovo delo ter slabše je ocenjeno tudi pozitivno delovno okolje podjetja.

Slika 22: Priporočilo vodstvu 1



Vir: Lastno delo.

Vodja mora pustiti svoje težave pred vrati in se med delom osredotočiti le na podjetje in zaposlene. Le vodja, ki se posveča svojim zaposlenim, verjame v njihovo uspešnost pri delu in jih zna tudi na ustrezen način motivirati, je uspešen vodja. Za izboljšanje komunikacije in medsebojnih odnosov predlagam vodstvu, da anonimno zbere podatke o dogajanju in na

podlagi le-teh nato ukrepa. Kot primer bi lahko vsak mesec vsak v podjetju, vodji in zaposleni, na list papirja zapisal, kaj ga je ta mesec motilo, kaj je bilo dobro in ob tem tudi idejo za spremembo. Kasneje bi vse listke prebrali na sestanku in se odkrito pogovorili o možnih ureditvah in spremembah. Slika 22 prikazuje priporočilo za izboljšanje komunikacije.

2. Ali obstaja motivacija v izbranem podjetju in na kakšen način?

Vodja analiziranega podjetja meni, da razume kaj motivira zaposlene ter, da so zaposleni v podjetju dovolj motivirani. Na podlagi odgovorov, ki so jih podali zaposleni pa lahko vidimo, da so ravno nasprotnega mnenja. Zaposleni so z manjšim številom točk ocenili trditve, da je okolje kjer delujejo motivacijsko, da vodja ve kaj jih motivira in tudi, da jih vodja zna motivirati. Tu vidimo precejšnja odstopanja od odgovorov vodje, kateri je omenjenim trditvam pripisal več točk.

Zaposlene najbolj motivirajo denarne nagrade, vendar jim hitro sledijo tudi nedenarne nagrade. Prav tako jim je pomemben faktor dopust, delovni pogoji v katerem delujejo in odnosi z vodstvom podjetja. Menim, da težava ni le v tem, da se vodja mogoče premalo ukvarja z problemom o motivaciji, vendar tudi to, da zaposleni ne znajo najti načina oziroma preprosto ne povedo svojih želja, kar se tiče motivacije. V zadnjem času vidimo pri podjetjih veliko več zanimanja za skupne aktivnosti, izlete in tako imenovane "team building", zato bi obravnavanem podjetju priporočila organizacijo vsaj 3 srečanj letno. Ne rabi biti to neko luksuzno potovanje ali draga večerja, ki bo pretresila proračun podjetja. Kot primer je dovolj že obisk adrenalinskega parka ali pohod na bližnji hrib, bistvo je da se zaposleni in vodja med dogodkom povežejo in uživajo v trenutku. Obstajajo tudi razne delavnice namenjene ravno motivaciji zaposlenih. Namen motivacijske delavnice je namenjen skupinam, da dvignejo motivacijo in so zasnovani na novih izkušnjah, presenečenju in sproščenih aktivnostih.

3. Ali vodje poskušajo dvigniti stopnjo motivacije v izbranem podjetju in kako?

Kot je razvidno iz analize odgovorov izpeljane ankete, zaposleni v podjetju ne opredeljujejo delovnega okolja kot motivacijsko. Povprečna obkrožena ocena na trditve o motivacijskem okolju je bila s strani zaposlenih 3,4 točke, medtem ko vodja vidi podjetje v boljši luči, saj je njegova povprečna ocena 4 točke. Tako zaposleni kot vodja se strinjajo, da vodstvo ne predstavlja zgleda zaposlenim, da vodstvo sledi ciljem podjetja in da se v podjetju spodbuja samomotiviranje zaposlenih. Večje razlike v odstopanju lahko vidimo pri izbiri, da vodja verjame v uspešnost zaposlenih, in pri mnenju, da vodja skrbi za pozitivno vzdušje v podjetju. Menim, da do odstopanj v odgovorih in različnih mnenj prihaja zaradi slabše komunikacije v podjetju ali vsaj pri tem določenem področju. Vodstvu bi priporočila pogovor z zaposlenimi, naj vsak zaposleni pove svoje motivacijske dejavnike in kako bi povečali motivacijsko okolje v podjetju. Nato pa trimesečne ali polletne sestanke, kjer bi se razglabljali novi predlogi in ocenila trenutna sprememba stanja med zaposlenimi. Vodstvu

bom tudi pustila kopijo vprašalnika in ga lahko uporabijo za nadaljevalno ocenjevanje stanja. Ukrepanje na temo motivacije zaposlenih se mi zdi zelo pomembno, saj je le motivirano osebje še bolj učinkovito in dosega boljše rezultate. Prav tako bi priporočila vodstvu, da gradi na svojih osebnih lastnostih in poskuša stanje prilagoditi na svoji strani ter s časom in spremembo vodenja postane zgled zaposlenim in povrne zaupanje tudi v delo zaposlenih. Samomotivacija zaposlenih je učinkovita v podjetju, ko ima ta tudi druge motivacijske dejavnike, zato bi se morali tudi poleg samomotivacije osredotočiti na njihovo zvišanje.

4. Ali koncept vodenja vpliva na stopnjo motivacije v izbranem podjetju?

Rezultati so pokazali, da v izbranem podjetju obstaja avtentično vodenje, vsaj nekoliko, saj sem ga uvrstila v drugo lestvico glede na stopnjo avtentičnosti po Dimovski in drugi (2013). Ta opredeljuje podjetje kot: zelo zadovoljiva stopnja avtentičnosti, z možnostjo, da v prihodnosti oseba postane tudi zelo avtentična. Motivacija je v očeh zaposlenih na nižji ravni kot pri vodstvu podjetja. Pri odgovoru na to vprašanje sem se opredelila glede na odgovore zaposlenih, saj se mi zdi bolj pomemben dejavnik kot vodjevo mnenje in bi glede na rezultate pri omenjenem podjetju lahko zaključili, da koncept vodenja ne vpliva na stopnjo motivacije. Podjetje deluje na avtentičen princip, vendar motivacija zaposlenih ne kaže tega, vsaj ne v zadovoljivi meri. Glede na to bi se bilo v podjetju primerneje osredotočiti na izboljšanje motivacijskega okolja in zadovoljiti potrebe zaposlenih. Glede na to, da je to manjše podjetje, bi se dalo veliko narediti v krajšem času. Predlagam, da si v podjetju izmislijo določeno »mesečno igro«, kjer bi zmagovalec prejel določeno materialno ali nematerialno nagrado. To bi spodbudilo delo zaposlenih, njihovo željo po motiviranosti in bolj prijaznem delovnem okolju, hkrati pa tudi povišalo produktivnost.

Slika 23: Priporočilo vodstvu 2



Vir: Lastno delo.

V spodnji tabeli 4 sem za lažji pregled povzela ključne, ki sem jih pridobila z pomočjo analize odgovorov na anketni vprašalnik. V nadaljevanju sledij še končni sklep magistrske naloge, kako je potekal celotni postopek, analiza poglavji, opravljeni cilji in opredelitev zastavljene teze.

Tabela 5: Ključne ugotovitve

Ključne ugotovitve v izbranem podjetju	
Avtentično vodenje je prisotno v podjetju	DA
V podjetju lahko trdimo, da obstaja pozitivno motivacijsko okolje z strani vodje	DA
V podjetju lahko trdimo, da obstaja pozitivno motivacijsko okolje z strani zaposlenih	NE
Izbira motivacije v izbranem podjetju vpliva na razvoj avtentičnega vodenja in njegovih sledilcev	NE
Prisotnost oziroma visoka stopnja motivacije premo-sorazmrno vpliva na razvoj avtentičnih sledilcev preko vodenja podjetja	NE

Vir: Lastno delo.

SKLEP

V današnjih spremenljivih časih, polnih novosti in prilagajanja, je ključnega pomena, da ima uspešno podjetje tudi sposobnega vodjo, le tako bo ohranilo svoj dosednji položaj in tudi raslo v prihodnje. Podjetje potrebuje avtentičnega vodjo, ki se bo znal spopasti z vsako situacijo, če bo še tako nepričakovana. Avtentičen vodja je oseba, ki je pristna, samosvoja, ki vodi s pozitivno energijo, zavzetostjo ter v skladu s svojimi notranjimi vrednotami in prepričanju. Ob omenjenem je treba poudariti, da se mora koncept avtentičnosti uvesti na vsako raven podjetja in ne le na vodjo. Ko pogledamo podjetja v sedanjosti, je ključnega pomena, da je organizacija deloma fleksibilna, da se ukvarja s svojimi zaposlenimi, da spodbuja kulturo podjetja in je polna upanja ter optimizma. Organizacija je sama po sebi lahko uspešna le, če ima zadovoljne zaposlene, ki radi hodijo v službo in jih motivirajo vsakodnevni dejavniki. Moramo se zavedati, da so dobri poslovni rezultati doseženi le zaradi večje produktivnosti, ta pa vedno bolj izvira iz zadovoljstva sodelavcev. Menim, da sta konstrukta avtentično vodenje in motivacija zaposlenih zelo povezana pri vsakodnevni dogajanji v podjetju. Motivacija je lahko dobro izpeljana le s strani vodje, zato organizacija potrebuje novodobnega vodjo, ki razume tesnobo zaposlenih in jo zna odpraviti. Vodjo, ki je pristen, se ne pretvarja in deluje v dobro zaposlenih, ne le v dobro podjetja, zato organizacija za učinkovito delovanje potrebuje vodjo, ki je avtentičen.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil s teorijo in raziskavo proučiti konstrukt avtentičnega vodenja in motivacije v izbranem računovodskem podjetju. Do odgovorov so mi pomagali različni strokovni in znanstveni članki ter literatura s področja avtentičnega vodenja in motivacije. Magistrsko delo je v osnovi razdeljeno na teoretični del, ki sta mu namenjeni dve poglavji, prvo opredeljuje avtentično vodenje in drugo motivacijo, ter drugi del, ki je namenjen analizi izbranega računovodskega podjetja.

Prvi del magistrske naloge je namenjen predstavitvi avtentičnega vodenja in motivacije. Pri avtentičnem vodenju sem najprej omenila koncepte vodenja, ki jih poznamo, nato pa opisala pojem avtentičnosti, katerega dejavniki so ključnega pomena. Podane so tudi različne teorije omenjenega vodenja, ki so jih opredelili avtorji, vsak na svoj način, vendar rdeča nit še vedno ostaja podobna. Predstavila sem tudi elemente avtentičnega vodenja, s katerimi lahko vsak razvije svojo avtentičnost, ti so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Z literaturo, ki sem jo predelala, bi sama opisala avtentičnost kot nekaj pristnega, svojega, kar razvijaš skozi celotno življenje na podlagi osebnih izkušenj in pridobljenega znanja. Pri delu o motivaciji sem sprva opredelila pojem, ki je bolje poznan od avtentičnega vodenja. Nato sem predstavila ključne motivacijske teorije različnih avtorjev, ki so se razvijale skozi čas. Osebnostno mi je najbolj všeč pristop Maslowa, kjer razdeli določene potrebe po hierarhiji in ključnega pomena je, da se dogajanje v življenju spreminja, prav tako pa tudi življenje pomika tvoje zadovoljevanje potreb gor ali navzdol. Na koncu sem predstavila tudi osnovne motivacijske načine in dejavnike motivacije. V podjetju poznamo različne motivacijske dejavnike, ključ je, da vodja najde pri vsakem zaposlenem tisto glavno, kar ga motivira, se na to opre in na tem razvija svoje sodelovanje.

Drugi del je namenjen raziskavi obeh konstruktov v določenem podjetju, v mojem primeru je bilo to računovodsko podjetje. V začetku sem pripravila kratko predstavitev podjetja in pojasnila, zakaj sem izbrala ravno to. Nato sem prešla na namen in cilj svoje raziskave v podjetju ter ju podkrepila s temeljno tezo in oblikovanjem raziskovalnih vprašanj. Sledila je metodologija in potek celotne raziskave ter nato tudi opis celotne izvedbe anketnih vprašalnikov. Na koncu je sledila še analiza dobljenih podatkov in podani odgovori anket, tako za vodjo kot zaposlene. Tu lahko vidimo, da se vodja ocenjuje kot avtentičnega, vendar imajo zaposleni sami višjo stopnjo avtentičnosti in tudi pogled na avtentičnost vodje. Vidi se slabši odnos med zaposlenimi in vodjo, kar sem kasneje pripisala slabši komunikaciji v podjetju. Menim, da je težava lahko rešljiva, saj je podjetje majhno in se tako tudi lažje izvede določena sprememba ter hitreje pride do izboljšanja stanja. Raziskava je pokazala, da so zaposleni slabše motivirani in ne čutijo pozitivne naravnosti v podjetju. Ocene so potrdile, da jih vodja ne motivira in ne pozna njihovih motivacijskih dejavnikov. To lahko pripišemo prav tako slabši komunikaciji in tudi vodjevi slabši dovzetnosti do motivacijskega okolja, saj je tudi sam opisal sebe na podoben način. Rešitev vidim v odkritem komuniciranju in širjenju informacij ter v vzpostavitvi določenih iger za spodbujanje motivacije zaposlenih in obnovi pozitivnega delovnega okolja, v katerega se bodo zaposleni radi vračali.

Temeljna teza, preko katere me je vodila magistrska naloga, je, da je izbira ustreznega načina motivacije povezana z razvojem avtentičnega načina vodenja in s tem tudi razvoj avtentičnih zaposlenih. Menim, da teza drži in je motivacijsko okolje povezano z razvojem avtentičnega vodenja in zaposlenih, vendar se je pri moji raziskavi izkazalo, da vodja in zaposleni kažejo znake avtentičnosti kljub temu, da je v podjetju slabše motivacijsko okolje in ni ustrezne motivacije zaposlenih. Ravno zato sem pri izbranem podjetju tezo tudi ovrgla.

LITERATURA IN VIRI

1. Atmojo, Marnis (2015) "The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance." *International research journal of business studies* 5.2.
2. Antun, V. (1997). Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija, 319.
3. Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 705–711.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2).
6. Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
7. Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*, 24(10), 929-943.
8. Benčina Crnić, S. (2004). Osebni izobraževalni načrt.
9. Boeije, H. (2010). Doing qualitative analysis. *Analysis in qualitative research*, 93-121.
10. Broussard, S. C., & Garrison, M. B. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary-school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106–120.
11. Bojnec, Š., & Papler, D. (2012). Opinions employees on factors of work processes, work organisation and motivation in electro distribution enterprise. *Organizacija*, 45(4).
12. Caza, A., & Jackson, B. (2011). *Authentic leadership*. The SAGE handbook of leadership, 352-364.
13. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
14. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
15. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Moderna organizacija.

16. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
17. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Planet GV, poslovno izobraževanje.
18. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ekonomska fakulteta.
19. Dimovski, V., Ferjan, M., Marič, M., Uhan, M., Jovanović, M., & Janežič, M. (2012). Authentic leadership to the future. *Škola biznisa*, (1), 1–14.
20. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija (Kranj)*, 1, 11–22.
21. Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191.
22. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
23. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
24. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
25. George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
26. Gruban, B. (2007). Sistemi nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne) deluje. *Revija Dialogos*.
27. Gruban, B. (2010). Brez motiviranih in zavzetih zaposlenih lahko na uspeh preprosto kar pozabimo. *Ekonomska demokracija*, št. 2(2010), 3–6.
28. Grubiša, N., & Kodelja, M. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Marbona.
29. Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., & 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.
30. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.
31. Halepota, H. A. (2005). Motivational theories and their application in construction. *Cost engineering*, 47(3), 14.
32. Harter, S. (2002). *Authenticity*.
33. Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
34. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees.
35. Hofmann, W., Schmeichel, B. J., & Baddeley, A. D. (2012). Executive functions and self-regulation. *Trends in cognitive sciences*, 16(3), 174–180.

36. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
37. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 254–273.
38. Kim, S. I., Reeve, J., & Bong, M. (2016). Introduction to Motivational Neuroscience. In *Recent Developments in Neuroscience Research on Human Motivation* (pp. 1-19). Emerald Group Publishing Limited.
39. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283–357.
40. Lai, E. R. (2011). Motivation: A literature review. *Person Research's Report*.
41. Lipičnik, B. (1994). *Človeški viri in ravnanje z njimi*.
42. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu: Human Resources Management*. Gospodarski vestnik.
43. Likar, T. (2000). Motivacija in knjižnični menedžment. *Knjižnica*, 44(1-2).
44. Liu, H., Cutcher, L., & Grant, D. (2015). Doing authenticity: The gendered construction of authentic leadership. *Gender, Work & Organization*, 22(3), 237–255.
45. Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, 14(1), 1–6.
46. Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring leaders*, 84–104.
47. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
48. Lonsdale, C., Sabiston, C. M., Raedeke, T. D., Ha, A. S., & Sum, R. K. (2009). Self-determined motivation and students' physical activity during structured physical education lessons and free choice periods. *Preventive medicine*, 48(1), 69–73.
49. Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management*, 30(6), 890-899.
50. Verle, K., & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih &61; Process Organization and Employee Satisfaction. *Management*, 5(2), 131-147.
51. Marques, J., & Dhiman, S. (Eds.). (2018). *Engaged Leadership: Transforming through Future-Oriented Design Thinking*. Springer.
52. May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*.
53. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.
54. Možina, S. (1999). Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija*, 3(3), 3-5.
55. Njau, L. C. (2015). *Effects of aspects of motivation on mployees 'performance: a case of mbeya regional commissioner's office staff* (doctoral dissertation, The Open University).

56. Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437–455.
57. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
58. Penger, S., Černe, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM). *HRM–strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. Letnik*, 7, 36–41.
59. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1/2), 4–11.
60. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). *Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja: doktorska disertacija*. S. Penger.
61. Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331–348.
62. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). RETRACTED: *The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts*.
63. Pauen, S. (2016). Understanding early development of self-regulation and co-regulation: EDOS and PROSECO. *Journal of Self-Regulation and Regulation*, 2(2), 3–16.
64. Raspor, A., & Rozman, T. (2017). Impact of Tipping on Workers' Motivation: Comparison between the Hospitality and Gaming Industries in Slovenia, 6(11).
65. Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449–458.
66. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
67. Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309–318.
68. Shepard, L. A., Penuel, W. R., & Pellegrino, J. W. (2018). Using learning and motivation theories to coherently link formative assessment, grading practices, and large-scale assessment. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 37(1), 21–34.
69. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
70. Stringhini, S., Thomas, S., Bidwell, P., Mtui, T., & Mwisongo, A. (2009). Understanding informal payments in health care: motivation of health workers in Tanzania. *Human Resources for Health*, 7(1), 53.
71. Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. Berrett-Koehler Publishers.
72. Treven, S. (1998). Management cloveskih virov. *Ljubljana: Gospodarski vestnik*.

73. van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). Authenticity at work: Development and validation of an individual authenticity measure at work. *Journal of Happiness Studies*, 15(1), 1–18.
74. Uhan, S. (1999). Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija*, 3(5), 3–8.
75. van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). The authentic worker's well-being and performance: The relationship between authenticity at work, well-being, and work outcomes. *The Journal of psychology*, 148(6), 659–681.
76. Vlado Dimovski; Sandra Penger; Judita Peterlin; Barbara Grah; Matej Černe; Maja Klepec; Erica Johnson Debeljak; Maja Meško; (2017). *Advanced management and leadership practice*.
77. Wagner, Wendy Elizabeth. *Leadership for a better world: Understanding the social change model of leadership development*. John Wiley & Sons, 2016.
78. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors.
79. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
80. Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B., & Lowe, K. B. (2012). The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 324–341.
81. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395–417.
82. Weinstein, K. (1999). Action learning. *Gower Handbook of Training and Development*, 228–40.
83. Woltering, S., Lishak, V., Hodgson, N., Granic, I., & Zelazo, P. D. (2016). Executive function in children with externalizing and comorbid internalizing behavior problems. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 57(1), 30–38.
84. Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947–959.
85. Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385.
86. Zupan, N., & Mayer, J. (2005). Spodbude in blokade za študij. *Organizacija*, 38(8), 441–448.
87. Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1267–1278.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodjo.

Spoštovani!

Sem študentka zaključnega letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani in za namen magistrskega dela raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja na delovnem mestu ter njegov vpliv na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. V ta namen sem pripravila anonimno anketo, s katero želim ugotoviti dejansko stanje v podjetju in kasneje podati tudi predloge ter priporočila.

Anketa je razdeljena na dva dela. Prvi del se navezuje na temo avtentičnega vodenja, drugi pa na motivacijo zaposlenih. Oba vsebujeta trditve o vaših lastnostih, pri katerih obkrožite na lestvici od 1 do 5 ustreznost posameznih trditev – 1 (sploh se ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (niti se strinjam niti se ne strinjam), 4 (se strinjam) in 5 (popolnoma se strinjam). Anketa je anonimna, zato vas prosim, da na trditve odgovorite čim bolj iskreno in podaste lastno mnenje. Uporabljena bo le za namen raziskave ter pripravo magistrskega dela.

AVTENTIČNO VODENJE

ANKETNO VPRAŠANJE (Lastnost vodje)	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Osebne težave ne vplivajo na moje obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Se izobražujem in skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5

Se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5
Cenim delo zaposlenih in jih tudi pohvalim.	1	2	3	4	5
Delam v dobro zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaupam zaposlenim.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene cilje.	1	2	3	4	5
Imam pristne odnose z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Spoštujem in upoštevam mnenje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Skrbim za motiviranost zaposlenih.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Odrpito delim informacije z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Ravnam po moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto in prirejeno po Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič (2013), Avolio & Gardner (2005).

MOTIVACIJA

ANKETNO VPRAŠANJE (Lastnost vodje)	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Sledim ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
Moj način vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Verjamem v uspešnost zaposlnih.	1	2	3	4	5
Skrbim za pozitivno vzdušje v podjetju.	1	2	3	4	5
Poskrbim za motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Se zavedam, kaj motivira zaposlene.	1	2	3	4	5
Sem zgled zaposlenim.	1	2	3	4	5
Spodbujam samomotiviranje zaposlenih.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto in preirejeno po Gruban (2009), Grubiša & Kodelja (2001),

Hvala za sodelovanje!

Špela Trtnik

Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za zaposlene.

Spoštovani!

Sem študentka zaključnega letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani in za namen magistrskega dela raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja na delovnem mestu ter njegov vpliv na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. V ta namen sem pripravila anonimno anketo, s katero želim ugotoviti dejansko stanje v podjetju in kasneje podati tudi predloge ter priporočila.

Anketa je razdeljena na tri dele. Prvi del vsebuje določene lastnosti in se navezuje na vašo vodjo. Drugi del vsebuje trditve o vaših lastnostih. Tretji del pa se nanaša na motivacijo zaposlenih, pri katerem želim ugotoviti, kateri dejavniki vas motivirajo. Pri vsaki trditvi obkrožite na lestvici od 1 do 5 ustreznost posameznih trditev – 1 (sploh se ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (niti se strinjam niti se ne strinjam), 4 (se strinjam) in 5 (popolnoma se strinjam). Anketa je anonimna, zato vas prosim, da na trditve odgovorite čim bolj iskreno in podaste lastno mnenje. Uporabljena bo le za namen raziskave ter pripravo magistrskega dela.

VPRAŠALNIK O VODJI – AVTENTIČNO VODENJE

ANKETNO VPRAŠANJE (Lastnost vodje)	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Je iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarja, ne igra.	1	2	3	4	5

Ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Se enostavno prilagaja spremembam.	1 .	2 .	3	4 .	5
Osebnе težave ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Je optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Zaupaja svojim zaposlenim.	1	2	3	4	5
Verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Je samozavesten.	1 .	2 .	3	4 .	5
Sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5
S sodelavci ima pristne odnose.	1	2	3	4	5
Skrbi za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto in prirejeno po Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič (2013), Avolio & Gardner (2005).

VPRAŠALNIK O VODJI – MOTIVACIJA

ANKETNO VPRAŠANJE (Lastnost vodje)	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Sledi ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
S svojim načinom vodenja vpliva na mojo motivacijo pri delu.	1	2	3	4	5
Verjame v uspešnost zaposlenih.	1	2	3	4	5
Skrbi za pozitivno vzdušje v podjetju.	1	2	3	4	5
Ve, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Me zna motivirati.	1	2	3	4	5
Mi predstavlja zgled.	1	2	3	4	5
Spodbuja samomotiviranje zaposlenih.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto in preirejeno po Gruban (2009), Grubiša & Kodelja (2001),

LASTNE LASTNOSTI

ANKETNO VPRAŠANJE (Lastnost zaposlenega)	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Osebnе težave ne vplivajo na moje obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Se izobražujem in skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5
Cenim delo zaposlenih in jih tudi pohvalim.	1	2	3	4	5
Delam v dobro zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaupam zaposlenim.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene cilje.	1	2	3	4	5

Imam pristne odnose z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Spoštujem in upoštevam mnenje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Skrbim za motiviranost zaposlenih.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Odprto delim informacije z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Ravnam po moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto in prirejeno po Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič (2013), Avolio & Gardner (2005).

LASTNA MOTIVACIJA

ANKETNO VPRAŠANJE (Lastnost zaposlenega)	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Redni zaslužek.	1	2	3	4	5
Višina zalužka.	1	2	3	4	5
Priznavanje sposobnosti.	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci.	1	2	3	4	5
Dopust.	1	2	3	4	5

Odnos vodje.	1	2	3	4	5
Samostojnost.	1	2	3	4	5
Denarna nagrada.	1	2	3	4	5
Delovni pogoji.	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja.	1	2	3	4	5
Stabilnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Nedenarne nagrade.	1	2	3	4	5
Cilji in vizija podjetja.	1	2	3	4	5
Izobraževanje in usposabljanje.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto in preirejeno po Gruban (2009), Grubiša & Kodelja (2001),

Hvala za sodelovanje!

Špela Trtnik