

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN MOTIVACIJA: PRIMERJALNA
ANALIZA NA PRIMERU JAVNE INSTITUCIJE IN
MULTINACIONALNEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2021

MILICA VULIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Milica Vulin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in motivacija: primerjalna analiza na primeru javne institucije in multinacionalnega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Moč in funkcija vodenja	4
1.1.1 Moč.....	5
1.1.2 Funkcija vodenja	6
1.2 Pozitivni psihološki kapital.....	7
1.3 Avtentičnost.....	8
1.4 Avtentični vodja.....	8
1.4.1 Prednosti avtentičnih vodij	9
1.4.2 Razvoj avtentičnih vodij.....	9
1.5 Avtentično vodenje in organizacija.....	10
1.5.1 Vpliv avtentičnega vodenja na kreativnost zaposlenih.....	11
1.5.2 Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost zaposlenih	12
1.5.3 Vpliv poslovnega okolja na avtentičnost v organizaciji.....	12
1.6 Čustvena inteligenca.....	13
2 MOTIVACIJA.....	14
2.1 Koncept motivacije in motivacijske teorije.....	14
2.2 Notranji in zunanji motivacijski dejavniki	17
2.3 Pomen motivacije.....	17
2.3.1 Vplivi motivacije na učinkovitost dela.....	19
2.3.2 Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih.....	19
2.4 Načini motivacije zaposlenih	19
2.4.1 Novi načini motivacije – primer Google, Facebook in Apple.....	20
2.4.2 Pozitivna in negativna motivacija.....	21
2.5 Motivacijski proces.....	22
2.6 Motivacija v javnem sektorju.....	23
2.7 Motivacija v multinacionalnem podjetju	24
3 PRIMERJALNA ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE V IZBRANI JAVNI INSTITUCIJI IN MULTINACIONALNEM PODJETJU	25
3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	25
3.1.1 Raziskovalni cilji	26
3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	26
3.1.3 Metoda in načrt raziskave.....	27
3.1.4 Oblikovanje vprašalnika	27

3.2 Rezultati raziskave	30
3.2.1 Analiza in interpretacija odgovorov zaposlenih.....	30
3.2.1.1 Analiza odgovorov zaposlenih na prvi del vprašalnika (avtentično vodenje).....	30
3.2.1.2 Analiza odgovorov zaposlenih na drugi del vprašalnika (motivacija) ...	35
3.2.2 Analiza in interpretacija odgovorov vodij.....	38
3.2.2.1 Analiza odgovorov vodij na prvi del vprašalnika (avtentično vodenje)..	39
3.2.2.2 Analiza odgovorov vodij na drugi del vprašalnika (motivacija).....	43
3.3 Analiza raziskovalnih vprašanj.....	47
3.4 Zaključne ugotovitve.....	48
3.5 Omejitve dela	50
SKLEP.....	50
LITERATURA IN VIRI	51
PRILOGE	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temelji in smernice za uporabo moči	5
Tabela 2: Načini vodenja.....	6
Tabela 3: Načini učenja.....	7
Tabela 4: Teorije avtentičnega vodenja	10
Tabela 5: Maslowa teorija potreb.....	15
Tabela 6: Posebni načini motivacije zaposlenih	20
Tabela 7: Pozitivne spodbude motivacije.....	22
Tabela 8: Raziskovalna vprašanja	26
Tabela 9: Anketni vprašalnik za zaposlene	28
Tabela 10: Anketni vprašalnik za vodje	29
Tabela 11: Primerjava odgovorov zaposlenih na prvo vprašanje	30
Tabela 12: Primerjava odgovorov zaposlenih na drugo vprašanje	31
Tabela 13: Primerjava odgovorov zaposlenih na tretje vprašanje.....	31
Tabela 14: Primerjava odgovorov zaposlenih na četrto vprašanje.....	32
Tabela 15: Primerjava odgovorov zaposlenih na peto vprašanje	32
Tabela 16: Primerjava odgovorov zaposlenih na šesto vprašanje.....	33
Tabela 17: Primerjava odgovorov zaposlenih na sedmo vprašanje	34
Tabela 18: Primerjava odgovorov zaposlenih na osmo vprašanje	34
Tabela 19: Primerjava odgovorov zaposlenih na deveto vprašanje	35
Tabela 20: Primerjava odgovorov zaposlenih na deseto vprašanje.....	36
Tabela 21: Primerjava odgovorov zaposlenih na enajsto vprašanje	36
Tabela 22: Primerjava odgovorov zaposlenih na dvanajsto vprašanje	37
Tabela 23: Primerjava odgovorov zaposlenih na trinajsto vprašanje.....	37
Tabela 24: Primerjava odgovorov zaposlenih na štirinajsto vprašanje	38

Tabela 25: Primerjava odgovorov zaposlenih na petnajsto vprašanje.....	38
Tabela 26: Primerjava odgovorov vodij na prvo vprašanje.....	39
Tabela 27: Primerjava odgovorov vodij na drugo vprašanje.....	39
Tabela 28: Primerjava odgovorov vodij na tretje vprašanje.....	40
Tabela 29: Primerjava odgovorov vodij na četrto vprašanje.....	40
Tabela 30: Primerjava odgovorov vodij na peto vprašanje	41
Tabela 31: Primerjava odgovorov vodij na šesto vprašanje.....	41
Tabela 32: Primerjava odgovorov vodij na sedmo vprašanje.....	42
Tabela 33: Primerjava odgovorov vodij na osmo vprašanje	42
Tabela 34: Primerjava odgovorov vodij na deveto vprašanje	43
Tabela 35: Primerjava odgovorov vodij na deseto vprašanje.....	44
Tabela 36: Primerjava odgovorov vodij na enajsto vprašanje.....	44
Tabela 37: Primerjava odgovorov vodij na dvanajsto vprašanje.....	45
Tabela 38: Primerjava odgovorov vodij na trinajsto vprašanje.....	45
Tabela 39: Primerjava odgovorov vodij na štirinajsto vprašanje	46
Tabela 40: Primerjava odgovorov zaposlenih na petnajsto vprašanje.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Glavne veščine avtentičnega vodenja	1
Slika 2: Potek priprave raziskave	3
Slika 3: Moč in funkcija vodenja.....	4
Slika 4: Prednosti avtentičnih vodij.....	9
Slika 5: Vpliv avtentičnega vodenja.....	10
Slika 6: Produktivnost	12
Slika 7: Čustvena inteligenca	13
Slika 8: Motivacija	14
Slika 9: Maslowa teorija potreb.....	16
Slika 10: Motivacijske koristi za organizacijo	18
Slika 11: Motivacijske koristi za zaposlenega.....	18
Slika 12: Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija.....	19
Slika 13: Motivacijski proces	23
Slika 14: Faze izvedbe raziskave.....	25
Slika 15: Avtentično vodenje v izbrani javni instituciji	49
Slika 16: Avtentično vodenje v multinacionalnem podjetju	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje.....	3

UVOD

Vodje imajo v organizacijah zelo pomembno vlogo in so tudi zaslužni za uspeh organizacije. Njihovo ravnanje vpliva tako na razvoj podjetja, kot na razvoj podrejenih, zato so njihove osebnostne lastnosti in veščine zelo pomembne. Dober vodja lahko oblikuje dobre zaposlene, jih pravilno usmerja in uči, kar posledično vpliva tudi na dobro poslovanje podjetja. Avtentično vodenje in motivacija sta konstrukta, ki sta med seboj zelo povezana in prepletena. V vseh uspešnih organizacijah sta prisotna tako avtentično vodenje, kot tudi motivacija. Razlike so med organizacijami vedno prisotne, saj je tudi avtentičnost s strani vodilnih različno spodbujena. Te razlike prinesejo tudi določene posebnosti pri načinu vodenja in motivacije zaposlenih. Konstrukt avtentičnosti se prvič pojavlja že v starogrški filozofiji in poudarja, da je bistvo poznavati samega sebe in zaupati v vrednote, preference, čustva, v katere sami res verjamemo. Avtentičnost predstavlja delovanje v skladu z resničnim jazom ter izražanjem sebe na tak način. Današnje okolje je zelo turbulentno in nepredvidljivo, zato je še bolj pomembno, da avtentični vodja dobro pozna svoje prednosti in pomanjkljivosti in jih tudi izkoristi na pravi način. Prednosti temeljijo na zaupanju v sebe, in ne na doseganju osebnih koristi v nasprotju s svojimi osebnimi vrednotami ali egoizmom. Ne držijo se teoretičnih okvirjev, ki opisujejo pravilne stile vodenja, saj njihovo delovanje temelji na tem v kar verjamejo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Slika 1 prikazuje glavne veščine avtentičnega vodenja:

Slika 1: Glavne veščine avtentičnega vodenja

SAMOAVEST ⇔ POZITIVNO UPANJE ⇔ OPTIMIZEM ⇔ MISELNA PROŽNOST

Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) menijo, da mora avtentični vodja razširiti vrednote, ki so povezane z njim osebno na člane organizacije, ustvarjati skupne simbole, spodbujati k pozitivnem vedenju, prožnosti, zaupanju, optimizmu in razvoju samozavesti. Avtentično vodenje vpliva tudi na povezanost zaposlenih z organizacijo. Avtentični vodja ima cilj, da se z zaposlenimi v organizaciji čim bolj poveže in prenese osebne vrednote. Zaposleni so v takem okolju bolj pripadni in imajo večje spoštovanje do vodilnega. Ko se zaposleni v organizaciji počutijo čim bolj pripadni, se poveča tudi produktivnost. Ta občutek pripadnosti pa povečuje tudi motivacijo za delo in posledično tudi vpliva na rezultate v podjetju.

Motivacijo delimo na notranjo in zunanjo, na podlagi vpliva na posameznika. Notranja motivacija predstavlja vpliv na notranje občutke posameznika in notranje zadovoljstvo. Zunanji motivacijski dejavniki, kot so denarne nagrade, pohvale, napredovanja in podobno, priključijo tudi notranjo motivacijo pri vsakem posamezniku, ki je povezana z

zadovoljstvom. Zunanji in notranji motivacijski dejavniki se tako med seboj stalno prepletajo in dopolnjujejo (Bear, Slaughter, Mantz & Farley-Ripple, 2017).

Namen magistrskega dela je znanje o avtentičnem vodenju, ki je ključno za dobro delovanje katere koli organizacije, podkrepiti in razširiti s pomočjo tuje in domače literature in predstaviti nove raziskave o preučevanih konstrukti, ter s primerjalno analizo v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju ugotoviti razlike pri motiviranju zaposlenih in avtentičnosti vodenja. Z raziskavo je namen tudi prikazati v koliki meri sta avtentično vodenje in motivacija odvisna od okolja v katerem se vodje nahajajo in predstaviti povezavo med različnimi dejavniki.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti pomen avtentičnega vodenja in motivacije s primerjavo v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju. **Pomožni cilji** magistrskega dela so sledeči:

1. Analizirati in preučiti pomen koncepta avtentičnega vodenja v različnih tipih organizacij s pomočjo najnovejših sekundarnih virov.
2. Preučiti nove in starejše teorije koncepta motivacije, s pomočjo najnovejše domače in tuje literature.
3. S pomočjo primerjalne analize prikazati osnovne značilnosti in razlike pri avtentičnem vodenju in motivaciji v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju.

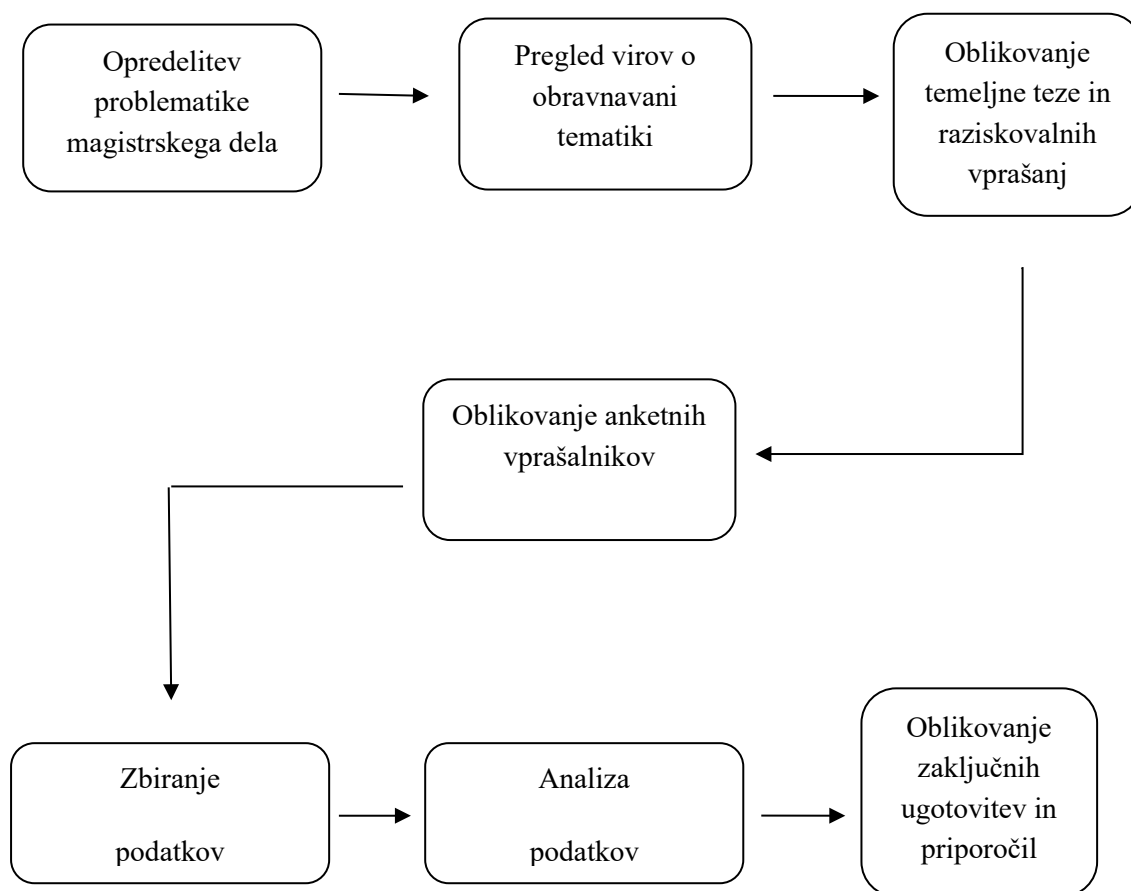
V teoretičnem delu je cilj magistrskega dela na podlagi deduktivnega pristopa predvsem novejšo in tudi starejšo literature prikazati teoretična spoznanja na področju avtentičnega vodenja in motivacije v organizacijah. V raziskovalnem delu, pa je cilj prikazati primerjavo avtentičnega vodenja in motivacije v javnem in zasebnem sektorju. Na avtentično vodenje in motivacijo ima velik vpliv tudi okolje. Za javni in zasebni sektor je značilen drugačen način dela in drugačna organizacijska klima, zato je s tem povezan tudi sam način vodenja in motivacije, kar bom prikazala v praktičnem delu. Na osnovi postavljenih ciljev in proučevanja koncepta avtentičnega vodenja in motivacije, postavljam **temeljno tezo**, ki se glasi: Avtentično vodenje in motivacija sta odvisna tudi od delovnega okolja, kar je prikazano pri primerjavi izbrane javne institucije in multinacionalnega podjetja.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz treh glavnih poglavij. Prva dva poglavja bosta predstavljala teoretični del, tretje poglavje pa bo raziskovalni del. V teoretičnem delu bo v prvem poglavju predstavljen koncept avtentičnega vodenja, v drugem delu pa bo opisan koncept motiviranja. Za teoretični del bom uporabila metodo deskripcije, ki z opisovanjem, opazovanjem, primerjavo in analizo pojavov omogoča ustvarjanje sklepov na podlagi povezav. Uporabila bom sekundarne vire različnih avtorjev, ki so v člankih, knjigah, revijah raziskovali koncept motivacije in avtentičnega vodenja. Pri teoretičnem delu bo

osredotočenost predvsem na novejša vira in raziskave, vključila pa bom tudi klasične teorije iz starejših sekundarnih virov.

Drugi, raziskovalni del, bo temeljil na deskriptivni analizi, ki obsega raziskavo v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju, pri čemer bom skušala ugotoviti, v kolikšni meri sta avtentično vodenje in motivacija zaposlenih prisotna ter na kakšen način sta med seboj povezana oziroma, kako se med seboj razlikujeta. Temelj raziskovalnega dela bodo predstavljali podatki, pridobljeni s pomočjo kvantitativne analize v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju. Oblikovala bom vprašalnik na podlagi teoretičnih ugotovitev, ki bodo predstavljene v prvem in drugem poglavju. Vprašanja bodo odprtega in zaprtega tipa. Vprašalnik bo raziskoval percepcijo zaposlenih o avtentičnosti vodenja in načinu motivacije. Na ta način bom lahko primerjala odgovore in prišla do željenih ugotovitev glede razlik v teh dveh organizacijah. Primarne vire pridobljene z raziskavo bom v na začetku raziskovalnega dela analizirala in interpretirala in te rezultate povezala s preučevanima konstruktoma v prvem delu. Iz slike 2 je razviden celoten potek priprave magistrskega dela:

Slika 2: Potek priprave raziskave



Vir: lastno delo.

Omejitve pri moji raziskavi so predvsem metodološke, zaradi subjektivnosti udeležencev pri odgovorih na vprašalnike.

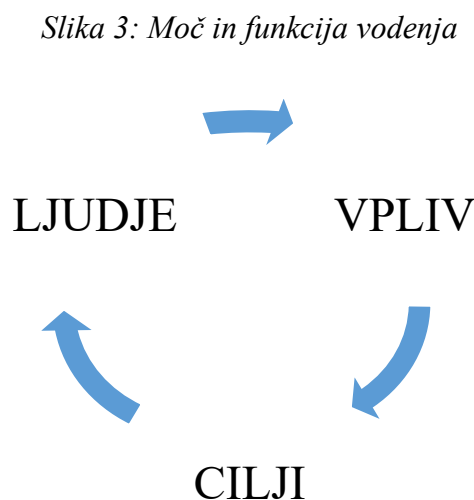
Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu so:

1. Ali je koncept avtentičnega vodenja prisoten pri vodenju v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju in v koliki meri?
2. Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki pri zaposlenih v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju?
3. Ali so v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju motivacijski dejavniki povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?
4. Ali avtentično vodenje vpliva na motivacijo v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju?
5. Ali je koncept avtentičnega vodenja ključen za boljšo motivacijo in produktivnost zaposlenih v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju?

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Moč in funkcija vodenja

Ljudje, cilji in vpliv so trije dejavniki, ki so bistveni, ko govorimo o funkciji vodenja. Za dosego ciljev so pomembni ljudje in njihov vpliv, zato je vodenje zelo odvisno od uporabe moči. Uspešen vodja ima sposobnost vpliva na druge, skladno s potrebami organizacije. Njegova moč izhaja predvsem iz samozavesti in njegovega zaupanja v svoje sposobnosti. Da bi bili vodje, potrebujemo moč s katero bomo dosegli, da nam nekdo sledi (Dimovski in drugi, 2013). Slika 3 prikazuje povezavo teh treh dejavnikov:



Prerejeno po Dimovski in drugi (2013).

1.1.1 Moč

Moč predstavlja sposobnost vpliva na obnašanje drugih in izhaja lahko iz osebnih značilnosti ali pa same pozicije osebe. Pozicijska ali formalna moč predstavlja moč, ki je pridobljena zaradi pozicije v organizaciji. Oblike pozicijske moči so legitimna moč, moč nagrajevanja, prisilna moč in moč informacij. Osebnostna ali neformalna moč pa izhaja iz notranjih virov osebe in osebnih značilnosti. Oblike osebnostne moči so referenčna moč, strokovna moč in moč karizme. Moč potrebujemo predvsem v konfliktnih situacijah v katerih imamo različna stališča, saj je samo v teh situacijah potrebno vplivati na druge. Uspeh pri uporabi moči je bolj prisoten v primeru neodvisnosti, saj so taki ljudje bolj pripravljeni, da se spuščajo v konflikte in zagovarjajo svoja stališča. Ljudje se delimo na dve skupini: na "vodje" in "vodene". Uspeh v organizaciji je odvisen tudi od iger moči in ne samo od inteligentnosti, pridnosti in sreče. Opazovanje v organizacijah je najboljši način za merjenje moči (Dimovski in drugi, 2013). Različni temelji in smernice za uporabo moči so prikazani v tabeli 1:

Tabela 1: Temelji in smernice za uporabo moči

Tip	Opis
Referenčna moč	Pomembno je pošteno obravnavanje podrejenih, obramba interesov podrejenih, občutljivost za potrebe in čustva podrejenih, izbor sebi podobnih podrejenih in sodelovanje v vlogi modeliranja.
Strokovna moč	Temelji so spodbujanje podobe strokovnosti, ohranjanje verodostojnosti, samozavest in odločnost, redno obveščanje, prepoznavanje skrbi zaposlenih ter izogibanje ogrožanju samozavesti podrejenih.
Zakonska (legitimna) moč	Pomembna je prisrčnost in vljudnost, samozavest, jasnost in preverjanje razumevanja, ustreznost zahtev, jasni razlogi za zahteve, uporaba prave poti, redno izvajanje moči, utrjevanje upoštevanja svoje volje in pozornost na skrb podrejenih.
Nagrajevalna moč	Zahteva preverjanje upoštevanja svoje volje, postavljanje izvedljivih, razumnih zahtev, postavljanje samo etičnih, primernih zahtev, ponudba nagrad, ki si jih podrejeni želijo in ponudba samo realnih nagrad.
Prisilna moč	Dobimo jo z obveščanjem podrejenih o pravilih in kaznih, opozarjanjem pred kaznovanjem, uveljavljanjem kazni dosledno in enotno, pred ukrepom, ohranjanjem verodostojnosti, prilagajanjem kazni prekrškom, kaznovanjem zasebno, ne javno.

Vir: Dimovski in drugi (2013).

1.1.2 Funkcija vodenja

Uspešno vodenje zahteva zaupanje tako vase, kot v svoje zaposlene. Tudi če sami ne opažamo vpliv samozavesti na našo uspešnost, drugi bodo to samozavest opazili in imeli večje zaupanje v naše vodenje. Pomembno je, da ima vodja ustrezno raven samozavesti, saj preveč samozavesti lahko privede do nevarnosti. Povezavo med samozvestjo in uspešnostjo lahko vidimo povsod okoli nas, na primeru uspešnih športnikov, večjega uspeha samozavestnih kandidatov in podobno. Poleg tega je pomembno tudi, da ima vodja realistične poglede na situacije in se zaveda tega, da je prihodnost negotova, ter to negotovost upošteva pri svojih odločitvah. Soočanje z negotovostjo zahteva pogum in samo vodje, ki ga imajo, bodo lahko sprejeli pravilne odločitve skladno z nastalo situacijo. Spodbujanje laži, da so stvari drugačne, kot v resnici so in gledanje sveta z rožnatimi očali zna biti nevarno, saj lahko privede do napačnih odločitev (Moore, 2021). Tabela 2 prikazuje različne načine vodenja:

Tabela 2: Načini vodenja

Tip	Opis
Vodenje z izjemami	Vodje se ukvarjajo samo z odkloni in posebnimi nalogami, ostalo pa delegirajo podrejenim.
Vodenje s pravili odločanja	Vodja določi pravila, podrejeni se pa na vsaki ravni sam odloči, kaj bo storil.
Vodenje z motiviranjem	Podrejeni bodo uspešnejši z razvojem in izobraževanjem.
Vodenje s sodelovanjem	Podrejeni sodelujejo pri vseh odločitvah, sami postavljajo cilje.
Vodenje z delegiranjem	Upoštevanje obveznosti med vodji in sodelavci.
Vodenje s cilji	Uspešnost se meri glede na doseganje ciljev.

Prerejeno po Dimovski & Penger (2008).

Cilj vsake organizacije je doseči najboljše rezultate z danimi viri in z ustreznim načinom vodenja, planiranja, kontroliranja in organiziranja. Poznamo dve različni dimenziji stila vodenja, to sta dimenzija dela in dimenzija ljudi. Dimenzija dela se bolj osredotoča na to, da je delo narejeno uspešno, dimenzija ljudi pa nasprotno temu ima poudarek na odnosih do ljudi in prijetnem delovnem okolju za zaposlene (Dimovski & Penger, 2008).

Za uspeh pri vodenju je pomembno razumeti tudi drugo stran – vodene, in sicer njihov način razmišljanja, sposobnost za učenje in prednosti ter pomanjkljivosti. Vodja mora razumeti, da imajo zaposleni različne želje in osebne lastnosti, zato mora prilagoditi svoj način vodenja in komunikacije, kolikor je to mogoče (Shreve, Fardell, See & Slonim, 2020). Kolbov model izkustvenega učenja opredeljuje naslednje tipe oseb glede na njihov način učenja (tabela 3):

Tabela 3: Načini učenja

Tip	Opis
Konvergentni	Temelji na abstraktnem razumevanju naloge in predvidene strategije za uspešno izvedbo. Delajo radi v manjših skupinah, konkurenčnem okolju in imajo radi odgovornost za svoje učenje.
Divergentni	Temelji na kreativnosti, konkretnih izkušnjah in opazovanju. Imajo več strategij za učenje, reševanje težav in razvoj rešitev. Radi imajo delo v skupinah, pod pogojem, da so vključeni brez časovne stiske.
Asimilacijski	Temelji na abstraktni konceptualizaciji in reflektivnem opazovanju. Imajo radi individualne naloge in konkretne povratne informacije o njihovi uspešnosti.
Prilagoditveni	Temelji na konkretnih izkušnjah in aktivnem eksperimentiranju. Imajo radi praktične načine in aktivno učenje in se pogosto bolje kot ostali prilagodijo različnim situacijam.

Prirejeno po Shreve, Fardell, See & Slonim (2020).

1.2 Pozitivni psihološki kapital

Znanosti se danes medsebojno močno prepletajo in težko najdemo panogo ali organizacijo, ki se ukvarja samo z eno temo ali enim vprašanjem. Pri humanističnih vedah opažamo, da ima psihologija velik vpliv na ostale vede in prinaša določena nova razmišljanja in načine, ki so koristni za organizacijo. V prejšnjem stoletju je za organizacije bil pomemben ekonomski, človeški in socialni kapital. V začetku 21. stoletja se je pojavil še pozitiven psihološki kapital, ki po Luthansovem modelu odgovarja na vprašanje »Kdo si?« in predstavlja razvoj zaupanja, samozavesti, optimizma in miselne prožnosti. Pozitivne teorije ravnanja z ljudmi, za razliko od negativnih, prinašajo razvoje posameznikovih talentov in na ta način prinašajo tudi trajne uspešne rezultate in konkurenčne prednosti organizacije (Dimovski in drugi, 2013).

Pozitivni psihološki kapital predstavlja enega izmed glavnih elementov avtentičnega vodenja. Avtentični vodja mora vedeti, da je od njega odvisen uspeh organizacije in sicer velja, da čim večji pozitiven psihološki kapital imamo, večji uspeh bo organizacija imela. Predstavlja notranje počutje in je povezan z notranjo identifikacijo posameznika in njegovim pogledom na razmerje med tem koliko naredi za podjetje in koliko dobi nazaj od podjetja. Za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala vodje uporabljajo opolnomočenje zaposlenih, jim pomagajo prepoznati vrednote in sposobnosti ter jih spodbujajo, da le te na najboljši možni način izkoristijo. To povzroča pozitivno notranjo identifikacijo posameznika in pripelje do večjega pozitivnega psihološkega kapitala in večjega uspeha organizacije (Shahid & Muchiri, 2019).

1.3 Avtentičnost

Avtentičnost in frazi "poznati sebe" in "tvoj resnični jaz" imajo korenine že v starogrški filozofiji. Poznati sebe, ohranjati svoje vrednote, identitete, čustva in preference predstavlja avtentičnost. Čim več se izražamo skladno z našim resničnim jazom in notranjimi misli in čustvi, tem bolj smo avtentični. Ljudje, ki imajo značilnosti avtentičnih vodij, so veliko bolj uspešni pri vsakodnevnih izzivih in na ta način prinašajo uspeh tudi sami organizaciji. Taki ljudje lažje pridobijo zaupanje zaposlenih in zaposleni jim več sledijo in izpolnjujejo skupne cilje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentičnost prinaša samozavest za način življenja, ki si ga želimo, boljše odnose z ljudmi, zadovoljstvo in dobro počutje, poleg tega pa tudi nižji nivo stresa, agresivnosti, tesnobe in depresije. Poleg dobrega počutja posameznika, dokazan je tudi vpliv na kreativnost na delovnem mestu, kar je za organizacije zelo pomembno (Xu, Mengya, Jingwen & Weiguo, 2021).

Zaposleni svoje vodje vidijo kot avtentične v situacijah, ko se vedejo transparentno, odprto in usklajeno s svojimi vrednotami. Avtentičnost pomeni zavedanje svojih vrednot, čustev, motivov in ciljev. Nekateri raziskovalci avtentičnost opredeljujejo, kot lastno ravnanje v skladu s posameznikovo naravo in ne, kako ga zaznavajo drugi, med tem, ko drugi avtentičnost vidijo kot značilnost, katero posamezniku pripisujejo drugi in se sam posameznik ne more označiti za avtentičnega. Pomembno je zavedati se, da je posameznik lahko dejansko avtentičen ali se pa samo pretvarja in obnaša, da je avtentičen (Dimovski in drugi, 2013).

1.4 Avtentični vodja

V različnih organizacijah poznamo različne hierarhične nivoje in veliko število vodij, ki so razporejeni po teh nivojih. Kar je skupno za vsakega izmed njih je to, da imajo podobne naloge, kot je delegiranje, načrtovanje in podobno. Tisto, kar jih pa zagotovo razlikuje in kar je tema moje magistrskega dela je stopnja avtentičnosti vodij. Avtentični vodja je oseba, ki je zvesta svojim vrednotam, predana namenu in povezujočim odnosom. Stopnjo njegove avtentičnosti lahko merimo po številu vodij, ki jih pusti za seboj. Ima sposobnost navdihniti podrejene in spodbuditi motivacijo, aktivnosti in zavzetost. Pomembno je izpostaviti, da posameznik ne more sam sebe opredeliti kot avtentičnega, vendar mora to potrditev pridobiti s strani njegovih sodelavcev. Da bi bil avtentičen, vodja mora imeti ustrezno raven samozavedanja, kar pomeni, da se mora zavedati svojega znanja, izkušenj in sposobnosti. Avtentični vodja ne zasleduje uspeh, vendar svoje vrednote. Recepta za avtentičnost ni in ravno v temu je čar, ker bi v nasprotnem primeru vodje zasledovali določene ideale, bi kopirali druge in ne bi imeli svojih lastnih vrednot in prepričanj, ki jim prinašajo uspeh (Dimovski in drugi, 2013).

1.4.1 Prednosti avtentičnih vodij

Dimovski in drugi (2013) opredeljujejo osnovne štiri prednosti avtentičnih vodij, ki so prikazane na sliki 4:

Slika 4: Prednosti avtentičnih vodij

UPANJE	⇔	ZAUPANJE	⇔	POZITIVNA ČUSTVA	⇔	OPTIMIZEM
--------	---	----------	---	------------------	---	-----------

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Upanje je del pozitivnega psihološkega kapitala in igra pomembno vlogo v težkih časih in situacijah, ko je potrebno pri zaposlenih vzbuditi pozitivne občutke in upanje na spremembo na boljše. Upanje pozitivno vpliva na sam uspeh podjetij skozi produktivnost zaposlenih, ki imajo večjo motivacijo in pozitivna čustva glede samega dela v podjetju. **Zaupanje** je povezano z naslednjimi značilnostmi vodje, ki so vidne v očeh zaposlenega: poštenost, integriteta, zanesljivost, nepristranost in sposobnost. Vodje gradijo zaupanje z izkazovanjem skrbi za zaposlenega in spoštovanjem zaposlenega. **Pozitivna čustva** so pomembna za medčlovekove odnose znotraj podjetja in spodbujanje novih načinov razmišljanja. S pomočjo pozitivnih čustev, posamezniki se lažje soočajo z neprijetnostmi in lažje razvijajo dolgoročne cilje. **Optimizem** pomeni, da imamo zmožnost razviti pričakovanja o pozitivnih rezultatih sredi negativnih dogodkov. Optimizem prinaša višjo raven delovne motivacije in zadovoljstva ob soočanju z ovirami (Dimovski in drugi, 2013).

1.4.2 Razvoj avtentičnih vodij

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) opredeljujejo naslednja dejanja, ki pomagajo na poti do avtentičnosti: povezava s svojo notranjostjo, iskrena in odkrita komunikacija z ljudmi, spoznavanje svojih sodelavcev, besedam naj sledijo dejanja, zbliževanje s svojimi sodelavci, osredotočanje na druge, ne nase, zaupanje v sodelavce, ponujanje podpore in upanja sodelavcem. Za razvoj vodij je pomemben tudi razvoj upanja (pozitivne moči za izvrševanje nalog), razvoj zaupanja med člani tima, razvoj pozitivni čustev in razvoj optimizma med sodelavci.

Samozavest je ena izmed pomembnejših veščin, ki je ključna pri razvoju vodij. Samozavest vodje gradijo z različnimi programi oziroma vajami kot so npr. mojstrske izkušnje, učenje prek neposrednih izkušenj in opazovanja, družbena prepričanja in mnenja kompetentnih posameznikov ter fizična in psihološka kondicija posameznikov. Pozitivno upanje vodje lahko razvijajo s postavitvijo jasnih organizacijskih in osebnih ciljev, uporabo Snyderjeve metode postopnosti, razvoj ene alternative ali kontingenčne poti, pripravljenost na vztrajnost itd. Za razvoj optimizma se uporabljajo trije pristopi, to so: prizanesljivost do preteklosti, spoštovanje do sedanjosti in iskanje priložnosti v sedanjosti. Miselno prožnost

pa vodje razvijajo s pomočjo različnih strategij razvoja prožnosti kot npr. osredotočenost na tveganje, osredotočenost na sredstva itd. Obstajajo različne teorije avtentičnega vodenja, ki so se z leti pojavljale in so kronološki prikazane v tabeli 4 (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009):

Tabela 4: Teorije avtentičnega vodenja

Leto razvoja	Teorija	Avtorji
2004	Pozitivno modeliranje	Avolio, Gardner, Luthans, May
2005	Komplementarni model avtentičnega razvijanja	Ilies, Morgeson, Nahrgang
2005	Pristop življenjskih zgodb	Shamir, Eilan
2005	Samopripovedni pristop	Sparrowe
2005	Kritika izvirnega modela	Cooper, Scandura, Schreisheim
2006	Pomen pripisovanja	Harvey, Martinko Gardner
2007	Empirična podlaga avtentičnega vodenja	Endreissat, Muller, Kaudela-Braun
2007	Univerzalnost avtentičnih vodij	George

Prerejeno po Černe & Penger (2010).

1.5 Avtentično vodenje in organizacija

Organizacije se vsakodnevno borijo za svoje mesto v konkurenčnem okolju. Učinkovito vodenje je tisto, ki naredi organizacijo bolj konkurenčno in ima pozitiven vpliv na organizacijo. Vodje dosegajo konkurenčnost in organizacijske cilje prek svojih zaposlenih, glavni element pri tem je pa pozitiven psihološki kapital, kot je prikazano na sliki 5 (Grošelj, Černe, Penger & Grah, 2020).

Slika 5: Vpliv avtentičnega vodenja

AVTENTIČNO VODENJE ⇒ POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL ⇒ USPEH

Prerejeno po Grošelj, Černe, Penger & Grah (2020).

Za stopnjo inovativnosti in kreativnosti v organizaciji in za razvoj le teh so odgovorni vodje. Da bi bili inovativni, zaposleni se morajo počutiti psihološko opolnomočeni s strani vodij. Ko imajo več svobode in se lahko sami odločajo, imajo tudi višjo stopnjo ustvarjalnosti. Zaposleni so tako bolj inovativni, ko imajo njihove vodje višjo stopnjo avtentičnosti (Grošelj, Černe, Penger & Grah, 2020).

1.5.1 Vpliv avtentičnega vodenja na kreativnost zaposlenih

Ko govorimo o uspehu podjetij, ključno vlogo igrata kreativnost in produktivnost zaposlenih. Kreativnost podjetje naredi prepoznavno, njihove izdelke unikatne, produktivnost pa poskrbi za finančno uspešnost, saj so zaposleni za svojo plačo naredili svoj maksimum. Vodje morajo spodbujati timsko kreativnost, skozi obogatitev timskega znanja in povečevanje motivacije ekipe. Po drugi strani pa ne smejo pozabiti niti na produktivnost zaposlenih in se morajo vedno zavedati sposobnosti in rezultatov zaposlenega (Chen, Liu, Wang & Hu, 2021).

Kreativnost se nanaša na sposobnost za ustvarjanje, izbiro in izvajanje novih, ustreznih idej ali rešitev. Avtentični posamezniki se pogosteje vključujejo v inovativne dejavnosti in tvorijo nove rešitve. Odprtost posameznika pri pogledu na svet je pomemben dejavnik, ki neguje razvoj kreativnega potenciala in generira ustvarjalne ideje in je povezava med avtentičnostjo in kreativnostjo. Odprti posamezniki so običajno sami sebi zvesti in ne vidijo težav pri sprejemanju novih izkušenj in asimilacij v svoje navade. Odprti ljudje imajo običajno osnovno težnjo k razvoju in samouresničevanju v novem, spreminjajočem se okolju, kar je značilno tudi za avtentične posameznike. Taki posamezniki ne bodo imeli veliko težav pri prilagajanju in sprejemanju sprememb, zaradi njihovega načina razmišljanja, saj vse to vidijo na pozitiven način, kot izziv (Xu, Mengya, Jingwen & Weiguo, 2021).

Izvir kreativnosti zaposlenih lahko najdemo ravno v vodenju le teh. Kreativnost nastane kot posledica sposobnega vodje, da na zaposlene vpliva direktno in jih spodbuja, da čim več uporabljajo svoje ideje in jih dopolnjujejo. Kreativnost je za podjetja zelo pomembna, saj omogoča večjo konkurenčnost, razlikovanje produkta od drugih na trgu in daje izdelku večjo vrednost. Kreativnost lahko izboljša tudi obstoječe izdelke in izkoristi poslovne prednosti. Pri zaposlenih se razvije, ko jih vodja spodbuja, motivira in podpira, saj tako zaposleni postanejo bolj samozavestni in oblikuje se pozitivna organizacijska klima. Avtentični vodja lahko na kreativnost vpliva posredno in neposredno. Posredni vpliv vodja ima prek spodbujanja višjega pozitivnega psihološkega kapitala, neposredni vpliv pa ima s pomočjo odprtega komuniciranja, zaupanja in svobode (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012).

Zaposleni kreativnost razvijajo skozi odnos vodje do njih. Vodja je na nek način vzor in v kolikor on pokaže, da se lahko sooča s svojimi napakami in omejitvami, so tudi zaposleni bolj pogumni in si upajo razmišljati izven svojih meja. S svojimi napakami se soočajo z bolj zdravim odnosom in se učijo iz neuspehov. Ko doživijo neuspeh, to za njih ne pomeni konec, vendar nova priložnost. Timsko učenje ravno tako povečuje kreativnost, saj se zaposleni skupaj učijo, izmenjujejo misli in ideje. Povečuje se znanje in informacije, ki so na voljo vsem članom in se tako lažje pride do novih idej. Poleg tega, za večjo kreativnost je pomembno tudi to, da so vodje sposobni priznati uspehe zaposlenega, ga pohvaliti in na

ta način opogumiti za nove dosežke. Zaposleni idealizirajo tudi odprtost vodij za nasvete in pripravljenost za učenje od drugih, kar potem tudi sami uporabijo pri svojem odnosu do dela. Odprtost tako povečuje komunikacijo med timi, privede do novih idej in se ustvarja pozitivno, odprto in kreativno okolje. Timsko učenje zaposlenih vpliva na njihovo iznajdljivost, sposobnost odkrivanja napak in reševanja težav s pomočjo eksperimentiranja in združevanja spoznanj s komunikacijo (Chen, Liu, Wang & Hu, 2021).

1.5.2 Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost zaposlenih

Ena izmed značilnosti avtentičnega vodje je ta, da se zaveda svojih vrednosti enako kot vrednosti svojih sledilcev. V zaposlenih je sposoben vzpodbuditi samozavest in lahko prepriča zaposlene, da organizacijo izboljšajo. V njih spodbudi pozitiven psihološki kapital in stabilno poslovno okolje, ki zaposlenim prinaša manj stresa in več uspeha pri zahtevnejšem delu. Tako so zaposleni na koncu bolj uspešni in produktivni pri novih izzivih, organizacija gre pa v pravo smer, ker so zaposleni za svojo plačo, ki je strošek organizacije, dali svoj maksimum (Oh & Oh, 2017).

Ljudje in njihova kultura so ključni za produktivnost ali uspešnost podjetja. Oblika, smer, intenzivnost in trajanje dela je odvisno od motivacije zaposlenega, na motivacijo pa lahko vpliva vodja. Visoka motiviranost zaposlenega bo prinesla večjo kakovost dela in produktivnost, kot je prikazano na sliki 6. Poznamo različne delovne motive, nekateri od njih so: delovne razmere, možnost napredovanja, odnosi s sodelavci, možnost razvoja, ugled, ustvarjalnost, zahtevnost in zanimivost dela (Avbar, 2016).

Slika 6: Produktivnost



Prirejeno po Avbar (2016).

1.5.3 Vpliv poslovnega okolja na avtentičnost v organizaciji

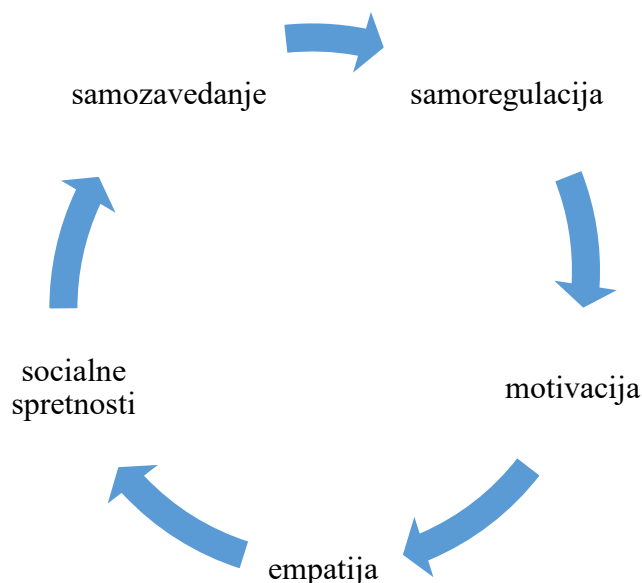
Divett (2020) v svojem članku navaja, da je vpliv poslovnega okolja prisoten pri stopnji produktivnosti zaposlenih. Postavitev delovnega okolja, izolacija, sedežni red in število pisarn vplivajo na to, v kakšnem okolju bo zaposleni delal. Do sedaj se je izkazalo, da na timsko delo bolj pozitivno vplivajo odprti prostori, v katerih se člani tima nahajajo skupaj. Nasprotno pa velja za zaposlene, ki opravljajo individualne naloge. V takih primerih zaposleni potrebujejo izolacijo in čim manj motečih dejavnikov, ki jim odnašajo pozornost. Zato je pri postavitvi zelo pomembno, da delodajalec razmišlja o naravi dela, ki ga zaposleni opravlja in mu prilagodi delovno okolje. Organizacije, ki se ne zavedajo vpliva delovnega okolja na produktivnost in ne poskrbijo za prilagojenost delovnega mesta posamezniku, ne vede zmanjšujejo njegovo produktivnost. Poslovno okolje je v zadnjih

letih zelo nagnjeno k nenehnim spremembam, kot je recimo razvoj tehnologije. Posledice tega so tudi spremenjena pričakovanja tako kupcev, kot zaposlenih v organizacijah. Večina ljudi je navajena, da gre v korak s tehnologijo in, da uporablja novejšo tehnologijo, ki jim prihrani čas. Ta pričakovanja ne veljajo samo za zasebno življenje zaposlenih, vendar tudi za delo v službi. Organizacije pa nimajo enake strategije, ter tudi finančna sredstva, ki so namenjena za investicije v omenjene rešitve. V določenih organizacijah vodilni enostavno menijo, da so zaposleni tisti, ki morajo delo optimizirati in ga opraviti čim bolj učinkovito ter ne vidijo prednost vlaganja v nove tehnologije. V takih primerih lahko nastane težava na relaciji zaposleni-vodja, ker je vodja tisti, ki mora zagovarjati predvsem interese organizacije. Njegova avtentičnost je takrat lahko zmanjšana, zaradi nezmožnosti izpolnitve pričakovanj zaposlenega in pride do težav pri odprtem komuniciranju in podpori zaposlenih.

1.6 Čustvena inteligenca

Čustvena inteligenca predstavlja sposobnost posameznika, da razume in prepozna lastna čustva in ima potrebne veščine za komunikacijo z drugimi. Omogoča povezavo med spoznanjem in čustvi, ter izboljša našo iznajdljivost in odzive v različnih situacijah, kot so konflikti, stres, motivacija, empatija, vodenje in podobno. Razumevanje lastnih čustev in čustev drugih privede do boljše medsebojne komunikacije in večje uspešnosti na delovnem mestu. Sposobnost komunikacije zahteva komunikacijo, poslušanje in opazovanje, sposobnost zaznavanja in obvladovanja čustev pa je čustvena inteligenca. Elementi čustvene inteligence so prikazani na sliki 7 (Cui, 2020).

Slika 7: Čustvena inteligenca



Prerejeno po Cui (2020).

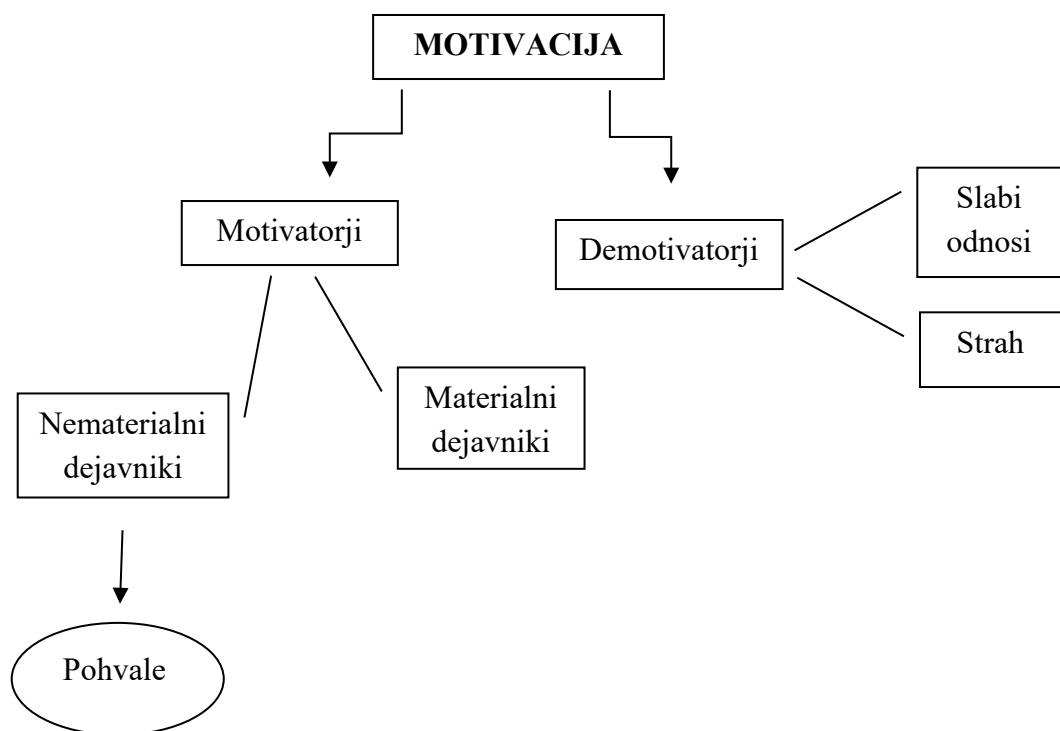
Samozavedanje pomeni poznati samega sebe, se zavedati svojih prednosti in slabosti, vrednosti in potreb, sposobnost kontrole lastnih impulzov in razpoloženja pa je **samoregulacija**. **Motivacija** predstavlja uspeh, pri katerem so glavne lastnosti čustveno inteligentne osebe strast do dela in želja po spremembi. **Empatija** pomeni sposobnost razumevanja čustev drugih oseb in upoštevanje teh čustev pri socialnih situacijah. **Socialne spretnosti** so pa sposobnost nadzora čustev, ter komunikacija z ljudmi skozi znanje ter efektivno poslušanje (Cui, 2020).

2 MOTIVACIJA

2.1 Koncept motivacije in motivacijske teorije

Motiv je vzpodbuda človeka k dejanju in dajanje smeri, v katero naj deluje. Motivacija vpliva na produktivnost in vodi k obnašanju, ki bo prineslo organizaciji večji uspeh in usmerilo energijo proti doseganju ciljev organizacije. Poznamo dva načina nagrajevanja: notranje in zunanje. Notranje nagrade predstavljajo neko notranje zadovoljstvo, medtem ko zunanje nagrade pa pridejo od nekoga drugega. Managerji morajo prepoznati potrebe zaposlenih in jim pomagati, da te potrebe zadovoljijo (Dimovski & Penger, 2008). Slika 8 prikazuje povezavo med motivacijo, motivacijskimi dejavniki in demotivatorji.

Slika 8: Motivacija



Vir: Kušar (2014).

Dimovski in Penger (2008) opredeljujeta različne vrste vsebinskih teorij motiviranja, to so: Herzbergova dvofaktorska teorija, Maslowa teorija hierarhije potreb in McClellandova teorija pridobljenih potreb. Procesne teorije motiviranja, so pa naslednje: Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve. V nadaljevanju bom vsako izmed navedenih teorij, še bolj podrobno opisala.

Herzbergova dvofaktorska teorija deli dejavnike, ki vplivajo na delovno motivacijo v dve skupini in sicer na higienske in motivacijske faktorje. Higienski faktorji so povezani z nižjimi nivoji Maslowe piramide potreb, motivacijski faktorji so pa povezani z višjimi nivoji. V primerih, ko so higienski faktorji slabi, delo v organizaciji povzroča nezadovoljstvo, dobri higienski dejavniki pa še ne pomenijo pozitiven vpliv na zadovoljstvo in motivacijo, vendar samo odstranjujejo nezadovoljstvo. Motivacijski faktorji pa prinašajo visoko motivacijo in zadovoljstvo, v primerih, ko so pa v podjetju odsotni, je njihov vpliv na delo nevtralen (Dimovski & Penger, 2008).

Maslowa teorija potreb opredeljuje pet stopenj posameznika v svoji hierarhični piramidi in predpostavlja, da bo posameznik imel željo zadovoljiti potrebe na višjih ravneh, šele, ko zadovolji potrebe na nižjih ravneh. Predpostavlja, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi. Naloga managerjev, je da presodijo, kje v piramidi se nahaja zaposleni in temu prilagodijo tudi motivacijo. Obstaja pet glavnih tipov potreb po tej teoriji, ki so prikazani v tabeli 5 (Dimovski & Penger, 2008):

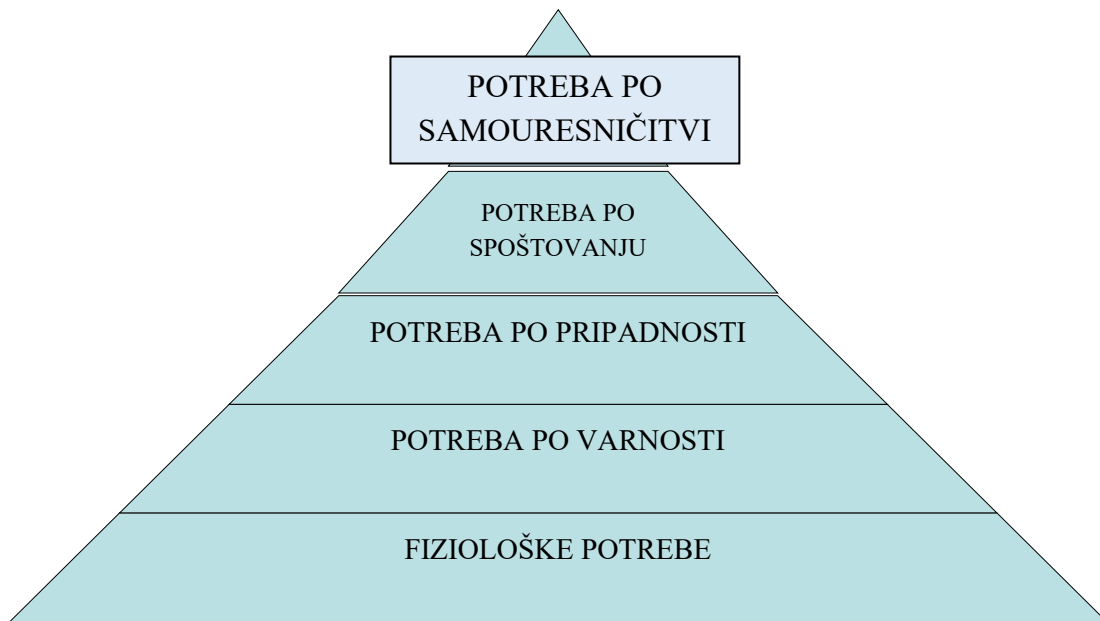
Tabela 5: Maslowa teorija potreb

Tip	Opis
Fiziološke potrebe	Najbolj osnovne in najnižje potrebe v piramidi, kot je npr. potreba po hrani, vodi ali gretju in zraku.
Potreba po varnosti	So potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju brez groženj in nasilja ali pa dodatni bonusi in zagotovljenost delovnega mesta.
Potreba po pripadnosti	Predstavljajo potrebo po dobrih odnosih in po tem, da si sprejet v družbo, imaš prijatelje in si ljubljen.
Potreba po samospoštovanju	Želja po pozornosti in priznanju s strani drugih, ter višjem statusu v organizaciji.
Potreba po samouresnitvi	Predstavlja najvišjo raven potreb in gre za razvoj potenciala in osebne rasti.

Prerejeno po Dimovski & Penger (2008).

Slika 9 prikazuje še vrstni red zadovoljevanja potreb, kot sta opisala Dimovski in Penger (2008). Najprej imamo potrebo zadovoljiti fiziološke potrebe, ko so le te zadovoljene pa gremo navzgor po piramidi in zadovoljujemo še ostale potrebe.

Slika 9: Maslowa teorija potreb



Vir: Dimovski & Penger (2008).

McClellandova teorija pridobljenih potreb zagovarja osnovno trditev, da so določene vrste potreb tekom življenja pridobljene in se ljudje z njimi ne rodimo. Sem sodijo potrebe po dosežki, po vključitvi in moči (Dimovski & Penger, 2008).

Adamsova teorija enakosti je osredotočena na posameznikovo dožemanje in presojo, ali so na delovnem mestu obravnavani pošteno glede na obravnavanje sodelavcev. Enakost predstavlja razmerje med inputi (izobrazba, izkušnje, sposobnost) in outputi (plača, priznanje, napredovanje) (Dimovski & Penger, 2008).

Pri **Vroomovi teoriji pričakovanj** je temeljna ideja, da so motivacijski procesi izbira vedenja. Prizadevnost in dosežki delavca so rezultat tistega vedenja, za katerega se je delavec odločil in, ki je po njegovem mnenju najkoristnejše. Ta teorija vsebuje VIE motivacijski model in predpostavlja, da je motivacijska sila odvisna od pričakovanj o uspešnosti in od inštrumentov, ki so odvisni od sposobnosti. Pričakovanja o uspehu in inštrumenti so obratno sorazmerni s težavnostjo naloge, kar implicira na negativno razmerje med motivacijo za opravljanje naloge in težavnostjo same naloge (Dimovski & Penger, 2008).

Skinnerjeva teorija okrepitve pravi, da iz dražljaja (delovne situacije) nastane odgovor ali vedenje, posledica tega je pa nagrada ali kazen in oblikuje se tudi prihodnje vedenje. S pozitivno okrepitvijo želimo doseči ponavljanje zaželenega vedenja. Sprememba vedenja pa ima večji vpliv v proizvodnih podjetjih kot pa v storitvenih (Dimovski & Penger, 2008).

2.2 Notranji in zunanji motivacijski dejavniki

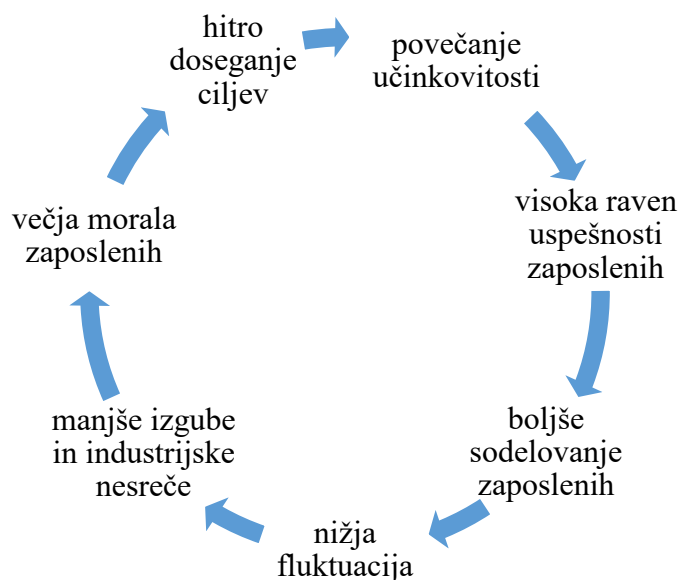
Notranja motivacija nastane kot posledica iskanja notranjega zadovoljstva in zaradi aktivnosti same. Notranja nagrada običajno izhaja iz nalog, ki jih zaposleni opravlja in stopnje raznolikosti, samostojnosti, odgovornosti, ter možnosti za razvoj. Zunanja motivacija izhaja iz zunanjih dejavnikov, kot je recimo pridobitev nagrade ali izogibanje kazni. Zunanje nagrade so lažje prepoznavne in nadzorovane, saj temeljijo na dosežkih zaposlenega. To so npr. dopusti, boni, denarne nagrade. Težava, ki se lahko pojavi v organizacijah, v katerih prevladuje zunanja motivacija je ta, da se zaposleni privadijo na denarne stimulacije in ko pride do trenutka, da podjetje ni sposobno povečevati denarnih stimulacij, so zaposleni hitro razočarani. Rešitev za to je uporaba še drugih načinov motiviranja, kot je recimo: horizontalno in vertikalno napredovanje, dodatna izobraževanja, dodatni prosti dnevi, omogočanje odgovornega in zahtevnega dela, boljši delovni pogoji, možnosti udeleže pri solastništvu, večja podpora in izkazovanje zaupanja, simbolične nagrade, večji izzivi pri delu. Pomembno je razumeti tudi to, da imajo zaposleni različne potrebe. Delodajalec mora prepoznati te potrebe, da bi lahko zaposlene motiviral na pravilen način in tako razporedil energijo, ki bo povečala zadovoljevanje potreb (Avbar, 2016).

Pri izbiri kandidatov se tudi kadrovske službe morajo zavedati, da različne kandidate motivirajo različni dejavniki, notranji ali zunanji. Poznati morajo tudi samo situacijo v podjetju, kakšne načine motiviranja podjetje bo imelo na voljo in poskrbeti, da so le te skladne z potrebami novega potencialnega kandidata (Auvinen, Huhtala, Kinnunen, Tsupari, & Feldt, 2020). Številne študije ugotavljajo, da imajo notranji motivatorji večji vpliv na inovacije kot zunanji, saj pri zunanjih motivatorjih imajo zaposleni občutek zunanje kontrole, zato jim več zadovoljstva prinaša njihova notranja motivacija (Soleas, 2020).

2.3 Pomen motivacije

Motivacija ima pomembno vlogo pri samem procesu upravljanja. Nujna je, saj človeška narava zahteva spodbudo za boljše delovanje ali spremembe. Deluje kot tehnika za izboljšanje uspešnosti zaposlenih, na različnih nivojih in pri različnih nalogah. Motivacija je sestavni del vodenja, skupaj z drugimi vodstvenimi funkcijami. Koristna je v vseh pogledih življenja, tako v privatnem, kot v poslovnem smislu. Obratno pa velja za nizko motivacijo, saj ta deluje na zaposlene negativno, ne samo v službi, vendar se odraža tudi na ostala področja v življenju zaposlenega. Motivacija nam prinaša veliko koristi, katerih se zavedamo običajno šele, ko vložimo vse napore in vidimo končni rezultat. Slika 10 prikazuje koristi, ki jih motivacija prinaša organizaciji (All Answers Ltd, 2015a).

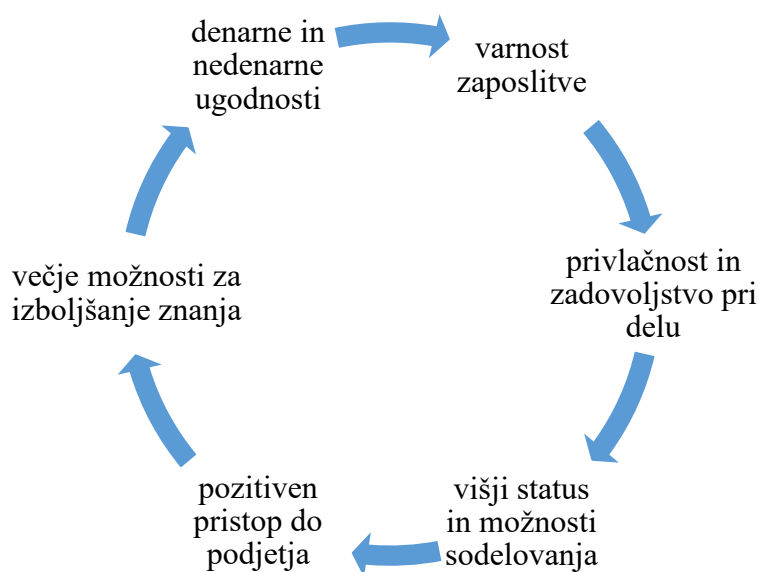
Slika 10: Motivacijske koristi za organizacijo



Prirejeno po All Answers Ltd (2015a).

Poleg koristi za organizacijo, motivacija pozitivno vpliva tudi na same zaposlene, saj jim prinaša osebno zadovoljstvo, ko določene naloge uspešno rešijo in posledično dobro energijo tudi za dejavnosti na ostalih področjih življenja, kot je npr. družina, prijateljstva, osebna rast. Slika 11 prikazuje motivacijske koristi za zaposlenega. Zaposleni, ki je dobro motiviran za svoje delo v službi bo to delo uspešno opravil in se bo njegov uspeh odrazil tudi na ostala področja njegovega življenja (All Answers Ltd, 2015a).

Slika 11: Motivacijske koristi za zaposlenega



Prirejeno po All Answers Ltd (2015a).

2.3.1 Vplivi motivacije na učinkovitost dela

Da bi lahko vplivali na učinkovitost dela, vodilni v organizaciji morajo razumeti, kateri motivacijski dejavniki so prisotni in kakšno vrednost imajo v očeh zaposlenih. Pri zaposlenih morajo prepoznati točno tiste dejavnike, ki na njih največ vplivajo in zmanjšujejo razliko interesov med zaposlenim in organizacijo. Samo zaposleni, ki so dovolj motivirani za delo, bodo prinesli dobre rezultate. Obstaja pet različnih dejavnikov, ki vplivajo na spodbudo dela: individualne razlike med zaposlenimi (različne sposobnosti, potrebe, mnenja in podobno), značilnost dela (naloge in aktivnosti vezane na delo), nagrajevanje, napredovanje in kariera, vodenje (Avbar, 2016).

2.3.2 Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih

Odgovornost vodstva je ta, da v podjetju ustvari dobro vzdušje med zaposlenimi in pozitivno organizacijsko klimo, saj na ta način izboljšuje svojo konkurenčno prednost. Motiviranost zaposlenih bi morala biti za vsako organizacijo izrednega pomena. Visoka motivacija prinese zadovoljstvo, ki naprej vpliva na uspeh organizacije (Avbar, 2016). Slika 12 prikazuje vpliv motivacije na zadovoljstvo in uspeh.

Slika 12: Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija



Prerejeno po Avbar (2016).

Avtentično vodenje ima pomemben vpliv na uspeh zaposlenih in podjetja. Ko zaposleni s strani vodje dobijo občutek pristnosti, imeli bodo večjo motivacijo za učenje in več energije, ki lahko na koncu ustvari visoko zadovoljstvo. Zadovoljstvo zaposlenih z njihovo kariero ima velik vpliv na osebno počutje, motivacijo in na koncu tudi samo poslovanje podjetja (Chang, Busser & Liu, 2020). V organizacijah je pomembno prepoznati tudi demotivatorje, ki vplivajo na zaposlene. To so na primer slabi odnosi, strah, zamrznitev napredovanj in neizplačilo denarja. Vse to na zaposlene in posledično tudi organizacijo vpliva zelo negativno, vodje so pa tisti, ki te demotivatorje lahko odstranijo s pomočjo odprte komunikacije in prenosa znanja (Kušar, 2014).

2.4 Načini motivacije zaposlenih

Poleg dobro znanih načinov motivacije (palica/korenček), v nekaterih organizacijah obstajajo tudi posebni načini, ki niso tako pogosti, vendar pa imajo zelo pozitiven vpliv na zaposlene (Lipičnik, 1998). V nadaljevanju bom predstavila nekatere izmed njih (tabela 6), v naslednjem poglavju pa bodo tudi opisani primeri iz prakse, v katerih podjetjih lahko najdemo podobne načine motiviranja, ki so v zadnjih letih vse bolj popularni.

Tabela 6: Posebni načini motivacije zaposlenih

Tip	Opis
Ugodnosti za zaposlene	Ugodnosti pomenijo za delodajalca strošek, zato se vsa podjetja na to ne odločajo. Lahko so v obliki športnih programov, izobraževanj, bonov, popustov in podobno.
Bolezniški dopust	Določene organizacije zaposlenim omogočajo letno določeno število dni, ki jih lahko izkoristijo v primeru bolezni, ter bonus nagrade, če v določenem obdobju niso odsotni z dela.
Varstvo otrok	Zaposleni imajo možnost za varstvo otrok v svoji organizaciji. Na ta način delodajalec zmanjša odsotnost z dela in spodbuja zaposlene, da ostanejo v organizaciji.
Varstvo starejših	Skrb za starejše člane družine ali sorodnike je pogosto del življenja zaposlenih. Organizacije zaposlenim nudijo prostovoljno pomoč pri negi starejših in na ta način jih razbremenijo.
Izobraževanja	Zaposleni imajo na voljo različna izobraževanja, ki so plačana s strani delodajalca. Na ta način delodajalec vlaga v znanje, ki ostaja v podjetju, zaposleni so pa bolj motivirani, ker lažje opravljajo svoje naloge.

Prirjeno po Lipičnik (1998).

2.4.1 Novi načini motivacije – primer Google, Facebook in Apple

Osnovni način motivacije v podjetju **Google** je omogočiti zaposlenim čim več ugodnosti. Ne gre samo za običajne ugodnosti, kot je zdravstveno varstvo ali plačan dopust, vendar tudi za veliko drugih, ki jih večina drugih organizacij ne ponuja. Zaposleni imajo prilagojeno delovno okolje in veliko dejavnosti, ki niso del službe lahko opravijo v službi. Svojim zaposlenim omogoča brezplačno gurmansko hrano v lastni restavraciji, kavarne, nutricioniste, fitnes, različne športne aktivnosti z osebnim trenerjem in tečaje joge. Brezplačna hrana na delovnem mestu zaposlenim prihrani čas in denar, po drugi strani pa povezuje zaposlene in povečuje čas razpoložljiv za druženje na delovnem mestu. Na voljo imajo video igre, nogomet, namizni tenis, prostore za počitek in subvencionirane masaže. Zaposleni lahko uporabljajo Google izdelke, preden so na voljo javnosti. Na ta način podjetje dobi notranje povratne informacije glede izdelkov in ima čas za morebitne izboljšave. Google zaposlenim dovoli, da v službo pripeljejo svoje pse in tako izboljšuje vzdušje in pozitivno energijo na delovnem mestu (Essounga-Njan, 2018).

Facebook je tudi eno izmed podjetij, v katerem zaposleni imajo velik obseg dela, vendar ga uspešno opravljajo, zaradi visoke motivacije. Značilno za to podjetje je, da nimajo hierarhičnih nivojev. Ideja vsakega zaposlenega je enako pomembna in vsi imajo možnosti

komunikacije z vodilnimi. Spodbuja se dostopnost vodij, stene v pisarnah so steklene in na ta način je ustvarjeno bolj odprto vzdušje in komunikacija. Zaposleni v vsakem momentu imajo možnost, da se pogovorijo z vodjo in skupaj rešujejo nastale težave. Vodje imajo pogum, da sledijo ciljem in te cilje jasno predstavljajo tudi zaposlenim. V podjetju se spodbuja spoštovanje in na kvaliteto dela ne vplivajo stili oblačenja ali urejenost. Tudi pri Facebook-u imajo brezplačna kosila za zaposlene in prilagojene dele za počivanje (Kux, 2017).

Podjetje **Apple** je znano po tem, da ima zelo motivirane zaposlene in delovno okolje prilagojeno temu. V podjetju uporabljajo Maslowo teorijo hierarhije potreb, skrbijo za redne prihodke zaposlenih, dajejo jim finančne spodbude in možnosti nakupa delnic. Imajo tudi svoje lastne kavarne in restavracije. Zaposleni imajo zastavljene cilje, ki jih usmerjajo pri njihovem delu. Pravilno zastavljeni cilji omogočajo zaposlenim razumeti pričakovanja glede uspešnosti v organizaciji. Poleg Maslowe teorije, uporabljajo tudi Herzbergovo dvofaktorsko teorijo. Zaposleni dobijo nagrade in priznanja za svoje delo in imajo zagotovljeno ustrezno delovno okolje (All Answers Ltd, 2015b).

Podjetje Apple je imelo slogan, ki predstavlja način motivacije in se glasi »razmišljaj drugače«. Podjetje je uporabljalo tehniko naključni vstop, za nove ideje in nove izdelke, na ta način, da so najprej dobro opisali problem. Naslednji korak je bil, da so iz škatle z besedami izvlekli naključne besede in so v naslednjih treh minutah iskali čim več rešitev, ki bi lahko ta problem odpravile. Potem so te ideje dodatno nadgrajevali in analizirali še ostale besede. Na ta način so za različne probleme, dobili veliko število možnih idejnih rešitev (Cannistraro, 2016).

2.4.2 Pozitivna in negativna motivacija

Pozitivna motivacija predstavlja vse načine motivacije, ki v zaposlenih tvorijo pozitivne občutke in pričakovanja, da bodo bolj zadovoljni, ko določeno nalogo opravijo. V takih primerih nekaj delamo s tem razlogom, da se približamo željenemu cilju. Ko smo na ta način motivirani, nalogo opravimo z manj stresa in s pozitivno energijo. Primerov pozitivne spodbude motivacije je veliko, tabela 7 pa prikazuje nekatere izmed njih (Soleas, 2020).

Poleg pozitivnih načinov motiviranja, poznamo tudi negativne načine, ki se večinoma nanašajo na kazni, ki zaposlenega čakajo, če ne izpolni pričakovanja delodajalca. Zaposlene to tudi motivira, ampak na negativen način. Večini je že znan stereotip jeznih, kričečih vodij iz preteklih desetletij, vendar se tak način vodenja in motiviranja čedalje bolj zmanjšuje in se daje poudarek na pozitivni motivaciji. Negativna motivacija prinese začasno dobre rezultate, v zaposlenih pa ustvarja negativne občutke in na dolgi rok se običajno kaže z fluktuacijami in nezadovoljstvom zaposlenih (Grensing-Pophal, 2020).

Tabela 7: Pozitivne spodbude motivacije

Tip	Opis
Spodbujanje avtonomnosti	Zaposlenim prinaša bolj samostojno odločanje in načrtovanje. Zaposleni tako razmišljajo bolj samostojno in imajo več lastnih idej, saj nimajo toliko strahu pred zavrnitvijo. Dajejo pobude in imajo občutek da so sposobni.
Vključenost zaposlenih v investicije podjetja	Spodbuja notranjo motivacijo k novim idejam in inovacijam, saj se zaposleni zavedajo, da v tem primeru delajo na nek način zase in se jim bo ves trud povrnil.
Prepoznavnost in ugled	Pri zaposlenih spodbuja motivacijo, saj gre za priznanje in status. Zaposlenim je pomembno, da vidijo možnosti za napredovanje, ko primerjajo preteklost, sedanost in prihodnost.
Samoizboljševanje	Dosežki in izzivi v zaposlenih spodbujajo ambicioznost in željo po izboljševanju. Zaposleni v izzivih vidijo nove priložnosti, da so boljši, zato to na njih pozitivno vpliva.
Pomen, ustreznost in jasna potreba	Zaposlenim omogoča, da razumejo, zakaj je določene zadeve potrebno narediti in se z logiko lotijo reševanja .

Prerejeno po Soleas (2020).

Tavčar (2018) v svojem članku meni, da zunanja motivacija škoduje notranji. Ko dobimo neko nagrado ali kazen, zunanji motivatorji vplivajo na notranje in nismo več fokusirani samo na notranjo motivacijo. Zunanja motivacija zmanjša našo željo, da bi sami nekaj naredili, brez tega, da dobimo nekaj v zameno za naš trud. Ljudje več ne razmišljamo o tem zakaj je naša naloga zares pomembna in zakaj je dobro, da jo naredimo, vendar o tem kaj bomo prejeli v zameno, da to nalogo naredimo, od tega je pa potem odvisna tudi sama motivacija. Materialne nagrade imajo vpliv tudi na kreativnost, saj se le ta zmanjšuje, ko čutimo pritisk ali strah, da določeno nagrado ne bomo dobili ali pa, da bomo imeli negativne posledice, če nalogo ne opravimo dobro.

2.5 Motivacijski proces

Motivacijski proces nastane kot reakcija na nezadovoljeno potrebo. Ljudje smo tako naravnani, da ko imamo eno potrebo, jo želimo zmanjšati ali popolnoma zadovoljiti. Nezadovoljitev potreb se prikaže kot obremenjenost, ki nam prinese motivacijo, in nam da željo in moč za zadovoljitev potrebe. Zadovoljevanje potreb zahteva določene napore, motivacija nam pa te napore zmanjšuje v naših očeh. Ko je določena potreba zadovoljena, se zmanjša tudi občutek pomanjkanja in obremenjenosti in smo bolj zadovoljni. To traja kratkoročno, dokler se ne pojavi nova potreba (DeCenzo & Robbins, 1999). Slika 13 prikazuje proces motivacije:

Slika 13: Motivacijski proces



Prيرهeno po DeCenzo & Robbins (1999).

2.6 Motivacija javnem sektorju

Motivacija v javnem sektorju predstavlja sposobnost za reakcijo na motive, ki izvirajo iz javnih institucij ali organizacij. Raziskave so pokazale, da javne uslužbence motivirajo predvsem notranji motivatorji v primerjavi z zunanjimi. Zadovoljstvo zaposlenih temelji na treh osnovnih psiholoških potrebah, to so: avtonomnost, kompetentnost in sorodnost. V primerih, ko motivacija zaposlenih izvira iz njihove notranjosti, zaposleni gledajo na svoje delo kot na zabavo in menijo, da so njihove naloge prijetne in zadovoljive (Sun, Wu & Chen, 2019). Motivacija je tesno povezana s samo psihologijo človeka. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih v javnem sektorju so: izobrazba, status dela, varnost zaposlitve, usposabljanje, razvoj in pravičnost (Hassoo & Akbay, 2020).

V devetdesetih letih se je pojavil izraz »motivacija javne službe«, ki predstavlja nek podtip notranje motivacije v javnem sektorju. Vključuje vrednote in odnose med zaposlenimi, ki ne temeljijo samo na osebnem interesu. Znano je, da so zaposleni v javnem sektorju edinstveni po tem, da njihova motivacija izvira iz skrbi za javno dobro in ne samo lastnih koristi, kot je npr. plača. Zaposleni so motivirani tudi skozi hvaležnost, ki se pojavi, ko posameznik prejme ali ponudi nekaj dragocenega. Zaposleni v javnem sektorju pogosto izražajo močnejše čustvene reakcije na delovne situacije, s katerimi se soočajo. So empatični in dobronamerni, po drugi strani pa se pojavljajo tudi negativni čustveni odzivi, pri bolj zahtevnih ali stresnih nalogah (Davis, Stazyk & Dickman, 2020).

V zadnjih desetletjih se pojavlja trend za zaposlovanje vodij iz zasebnega sektorja v javnem sektorju, zaradi izkušenj, ki jih s seboj prinesejo. Vodje iz javnega sektorja običajno dobijo priložnost, da pridejo na vodilne funkcije v zasebnem sektorju ob koncu svoje kariere, tisti, ki pa imajo vodilno funkcijo v zasebnem sektorju so pa imeli večjo verjetnost, da preidejo na vodstveno funkcijo v javni sektor. Izkušnje v javnem sektorju naj bi bile povezane načeloma s širšim obzorjem, pridobivanjem človeškega kapitala in boljšo pripravo na vodstvene naloge v javni upravi. Raziskave kažejo, da vodje z izkušnjami iz zasebnega sektorja pokažejo več managerskih vrednot, večjo usmerjenost k rezultatom, učinkovitost in odprtost za inovacije. Vodje iz javnega sektorja so manj materialistični in imajo nižjo organizacijsko zavezanost (Lapuente, Suzuki & Van de Walle 2020).

2.7 Motivacija v multinacionalnem podjetju

Multinacionalna podjetja danes v veliki meri imajo vpliv na mednarodno gospodarstvo, kar je posledica ekonomske globalizacije. Podjetja se hitro širijo po svetu in imajo zelo visoke zaslužke, zato je v takih poslovnih sistemih potrebno tudi ustrezno prilagoditi motivacijo in načine dela. Večina multinacionalnih podjetij ima za osnovni cilj čim višji dobiček, zato je pomembno, da izberejo zaposlene, ki bodo sprejeli njihove načine dela, bodisi, da so to potrebne nadure, ali ekstremni naporji za reševanje nalog in dosego ciljev. Ljudje smo si različni in eni so pripravljeni v danem trenutku sprejeti določene pogoje, medtem, ko drugi želijo nekaj povsem nasprotnega. Kar je pa pomembno je, da se želje zaposlenega skladajo s tem, kar mu podjetje v danem trenutku omogoči, saj bo le na ta način zaposleni lahko motiviran. Za razliko od javnega sektorja, za multinacionalna podjetja velja, da je kapital naravni atribut, zato bo celoten poslovni sistem prilagojen temu. Od zaposlenih se bo mogoče pričakovalo več, kot od zaposlenih v javnem sektorju, vendar bodo za svoj trud v večini primerov tudi ustrezno nagrajeni. Multinacionalna podjetja imajo svoje motive, skozi katerih dosegajo cilje. To so npr. uporaba najnovejših tehnologij, optimizacija dela in povečevanje produktivnosti, odpiranje novih trgov, povečevanje konkurenčnosti, zmanjšanje tveganja in podobno (All Answers Ltd, 2015c).

Lapuente, Suzuki in Van de Walle (2020) v svojem članku navajajo, da se vodje, ki imajo izkušnje v zasebnem sektorju bolj zavedajo temeljnih vodstvenih vrednot in uporabljajo več orodij upravljanja, kot vodje v javnem sektorju, ki nimajo izkušenj iz zasebnega. Značilno za vodje iz zasebnega sektorja je, da ne menijo, da sta nepristranskost in pravičnost temeljnih javnih vrednot najbolj pomembna pri načinu vodenja, za razliko od vodij iz javnega sektorja. Vodje iz zasebnih sektorjev imajo naprednejše znanje o orodjih in veščinah upravljanja, zaradi samega načina dela in pritiska konkurenčnih podjetij. Prisiljeni so iskati nove rešitve in optimizacije poslovnih procesov, saj so le tako boljši od konkurence, za razliko od javnega sektorja, ki nima ogromno zunanjih pritiskov (npr. s strani konkurenčnih podjetij).

3 PRIMERJALNA ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE V IZBRANI JAVNI INSTITUCIJI IN MULTINACIONALNEM PODJETJU

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

V tretjem poglavju bom predstavila primerjalno analizo raziskave v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju, ki prikazuje v kolikšni meri sta avtentično vodenje in motivacija zaposlenih prisotna v vsakem od njih. Raziskovalni del temelji na teoretičnih ugotovitvah iz prvih dveh poglavij in je narejen na osnovi odgovorov pridobljenih z vprašalnikom. Vprašalnik polodprtega tipa, ki je narejen posebej za zaposlene in vodje bo prikazal razliko med avtentičnim vodenjem in motivacijo v javnem sektorju in multinacionalnem podjetju. V raziskavo bodo vključeni zaposleni in vodje v javnem sektorju in multinacionalnem podjetju.

Namen raziskave je pridobitev primarnih podatkov in na osnovi analize podatkov pridobiti odgovore na raziskovalna vprašanja, ki sem jih na začetku zastavila. Uporabila bom metodo sinteze, s katero bodo povezane teoretične ugotovitve in raziskovalni del. Na koncu bom predstavila še zaključne ugotovitve. Raziskava bo potekala sistematično in bo vsebovala vse faze poteka izvedbe raziskave, ki so predstavljene tudi na sliki 14 v nadaljevanju. Najprej sem določila temo, ki jo želim analizirati ter opredelila problematiko. Pregledala sem literaturo in definirala temeljno tezo in raziskovalna vprašanja. Naslednji korak je oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov v javni instituciji in multinacionalnem podjetju. Ko so podatki zbrani, se lotim analize podatkov in predstavitev rezultatov. Na koncu še predstavim zaključne ugotovitve, do katerih sem s pomočjo analize podatkov prišla in s tem zaključim raziskavo.

Slika 14: Faze izvedbe raziskave



Prirejeno po Hitchcock & Newman (2013).

3.1.1 Raziskovalni cilji

Raziskovalni cilji se nanašajo na poglobljeno analizo avtentičnega vodenja in motivacije v različnih dveh okoljih, ki je narejena s pomočjo novejših raziskav iz domače in tuje literature. Osnovni cilj raziskovalnega dela je preučiti pomen avtentičnega vodenja in motivacije s primerjavo v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju. Primerjalna analiza bo temeljila na vprašalniku polodprtega tipa s pomočjo katerega bom prišla do podatkov glede razlik na področju avtentičnega vodenja in motivacije v dveh različnih okoljih. Poleg osnovnega cilja sem zastavila tudi dodatne pomožne cilje in sicer:

1. Analiza pomena koncepta avtentičnega vodenja v različnih tipih organizacij s pomočjo najnovejših sekundarnih virov.
2. Analiza nove in starejše teorije koncepta motivacije, s pomočjo najnovejše domače in tuje literature.
3. Analiza osnovnih značilnosti in razlik pri avtentičnem vodenju in motivaciji v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju.

Na podlagi primarnih virov in ugotovitev raziskave ter teoretičnega znanja pridobljenega skozi sekundarne vire, sem pripravila priporočila za vodje in oblikovala zaključne sklepe.

3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na osnovi ugotovitev iz teoretičnega dela magistrskega dela sem postavila temeljno tezo, ki trdi, da sta avtentično vodenje in motivacija odvisna tudi od delovnega okolja, kar je prikazano pri primerjavi izbrane javne institucije in multinacionalnega podjetja. Na osnovi teoretičnega znanja sem oblikovala naslednja raziskovalna vprašanja prikazana v tabeli 8:

Tabela 8: Raziskovalna vprašanja

1.	Ali je koncept avtentičnega vodenja prisoten pri vodenju v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju in v koliki meri?
2.	Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki pri zaposlenih v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju?
3.	Ali so v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju motivacijski dejavniki povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?
4.	Ali avtentično vodenje vpliva na motivacijo v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju?
5.	Ali je koncept avtentičnega vodenja ključen za boljšo motivacijo in produktivnost zaposlenih v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju?

Vir: lastno delo.

3.1.3 Metoda in načrt raziskave

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na primarnih podatkih. Metoda raziskave je kvantitativna in je narejena s pomočjo vprašalnika, ki je polodprtega tipa. Vprašalnik je namenjen tako zaposlenim, kot vodjam v javni instituciji in multinacionalnem podjetju, s tem, da so vprašanja prilagojena posebej za vodje in posebej za zaposlene. Pri raziskavi želim ločiti pogled zaposlenih na motivacijo in avtentično vodenje od pogleda vodij. Na ta način bom lahko primerjala odgovore in prišla do željenih ugotovitev, glede razlik v javni instituciji in multinacionalnem podjetju. Vprašanja so oblikovana na osnovi znanja iz teoretičnega dela iz prvih dveh poglavij. Ob zaključku raziskovalnega dela bom s pomočjo metode sinteze primerjala teorijo in prakso, in sicer pridobljene podatke s pomočjo kvalitativne raziskave. Odgovorila bom na raziskovalna vprašanja in potrdila oziroma ovrgla temeljno tezo.

3.1.4 Oblikovanje vprašalnika

Za namene pridobitve primarnih podatkov sem oblikovala vprašalnik, ki je sestavljen iz vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Vprašalnik je oblikovan na podlagi trditev, za katere so se anketiranci opredelili ali se strinjajo ali ne in vprašanj, na katere so anketiranci lahko podali svoje odgovore. Prilagojen je posebej za zaposlene in posebej za vodje, saj sem želela, da anketiranci odgovarjajo skladno s svojo percepcijo o prisotnosti avtentičnega vodenja in motivacije v njihovih timih. S strani zaposlenih sem tako pridobila podatke o tem, kako oni vidijo vodenje njihovih nadrejenih, s pomočjo ustrezno oblikovanih vprašanj, ki so se nanašala na avtentično vodenje in motivacijo. Vodje so pa odgovarjale v svojem imenu, na kakšen način oni vodijo zaposlene in katerih tehnik za motivacijo zaposlenih se poslužujejo. Prvih devet vprašanj vprašalnika se nanaša na avtentično vodenje, ostala vprašanja pa na motivacijo. Pri prvem delu so anketiranci odgovarjali na vprašanja glede samozavedanja, vpliva zunanjih pritiskov, pozitivnega vzdušja, odprte komunikacije, skrbi za razvoj zaposlenih, opolnomočenja in lastnosti vodij, ki se anketirancem zdijo najbolj pomembne.

Drugi del vprašalnika pa se je nanašal na vprašanja glede motivacije. Preverjala sem ali je v timu težko spodbuditi motivacijo ter kakšen pomen ima motivacija, tako za zaposlene, kot za vodje in kateri načini motivacije so jim najbolj ustrezni. Zanimalo me je, ali jih bolj motivira notranja motivacija ali zunanja motivacija. Preverjala sem, ali se vodje poslužujejo negativne motivacije, na ta način, da zaposlene opozarjajo glede posledic, ki sledijo če svoje delo ne opravijo dobro. Zadnja dva vprašanja sta se nanašala na pogled zaposlenih in vodij na pomembnost zunanje in notranje motivacije, ter njihovega mnenja glede vpliva stila vodenja na motivacijo v timu.

V nadaljevanju je prikazana struktura anketnega vprašalnika za zaposlene (tabela 9).

Tabela 9: Anketni vprašalnik za zaposlene

Vprašanja in možni odgovori		
1. Kako dobro mislite, da vaš vodja pozna svoje vrednote, čustva in želje?	ZELO MALO	ZELO DOBRO
2. Zunanji pritiski imajo vpliv na stil vodenja in vrednote, čustva in želje vašega vodje.	ZELO MALO	ZELO DOBRO
3. Ali menite, da je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima?	ZELO MALO	ZELO DOBRO
4. Ali je vašem timu prisotna odprta komunikacija?	ZELO MALO	ZELO DOBRO
5. Ali je v vašem timu prisoten poudarek na pozitivnem vzdušju?	ZELO MALO	ZELO DOBRO
6. Ali je v vaši organizaciji poudarek na razvoju zaposlenih, prepoznavanju lastnih sposobnosti in opolnomočenju?	ZELO MALO	ZELO DOBRO
7. V vaši organizaciji se upoštevajo in spodbujajo predlogi zaposlenih glede optimizacije dela (sodobni programi, oprema...)	ZELO MALO	ZELO DOBRO
8. Ali se v vaši organizaciji pri odločitvah vključuje mnenja zaposlenih?	ZELO MALO	ZELO DOBRO
9. Navedite 3 po vašem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodje?		
10. V vašem timu ni težko spodbuditi motivacijo, aktivnost in zavzetost pri zaposlenih.	ZELO MALO	ZELO DOBRO
11. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija za uspeh pri delu?	ZELO MALO	ZELO DOBRO
12. Motivirajo me bolj zunanji dejavniki (plača, nagrade) kot notranji (zadovoljstvo, dosežki).	ZELO MALO	ZELO DOBRO
13. Zelo ste motivirani, ko se zavedate posledic, ki sledijo, če delo ne bo dobro opravljeno ali če se zgodijo napake.	ZELO MALO	ZELO DOBRO
14. Katera motivacija ima za vas večji pomen:	ZELO MALO	ZELO DOBRO
15. Ali menite da stil vodenja vpliva na motivacijo v vašem timu?	ZELO MALO	ZELO DOBRO

Vir: lastno delo.

Spodnja tabela 10 prikazuje anketni vprašalnik za vodje, ki vsebuje vprašanja za vodje, o njihovem pogledu na lastni način vodenja in motivacijo znotraj njihovega tima.

Tabela 10: Anketni vprašalnik za vodje

Vprašanja in možni odgovori	
1. Kako dobro mislite, da poznate svoje vrednote, čustva in želje?	ZELO MALO SREDNJE ZELO DOBRO
2. Zunanji pritiski imajo vpliv na vaš stil vodenja in vaše vrednote, čustva in želje.	Večinoma DA Večinoma NE
3. Ali menite, da je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima?	DA NE
4. Ali je vašem timu prisotna odprta komunikacija?	DA NE
5. Ali je v vašem timu prisoten poudarek na pozitivnem vzdušju?	DA NE
6. Ali je v vaši organizaciji poudarek na razvoju zaposlenih, prepoznavanju lastnih sposobnosti in opolnomočenju?	DA NE
7. V vaši organizaciji se upoštevajo in spodbujajo predlogi zaposlenih glede optimizacije dela (sodobni programi, oprema...)	DA NE
8. Ali pri vaših odločitvah vključujete mnenja zaposlenih?	DA NE
9. Navedite 3 po vašem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodje?	_____
10. V vašem timu ni težko spodbuditi motivacijo, aktivnost in zavzetost pri zaposlenih.	DA, se strinjam NE, se ne strinjam
11. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija za uspeh pri delu?	ZELO MAJHNO SREDNJO ZELO VELIKO
12. Vaše zaposlene bolj motivirajo zunanji dejavniki (plača, nagrade) kot notranji (zadovoljstvo, dosežki).	DA, se strinjam NE, se ne strinjam
13. V vaši organizaciji so zaposleni zelo motivirani, ko se zavedajo posledic, ki sledijo, če delo ne bo dobro opravljeno ali če delajo napake.	DA, se strinjam NE, se ne strinjam
14. Katera motivacija se vam zdi bolj pomembna pri vaših zaposlenih:	ZUNANJA (denar, materialne nagrade) NOTRANJA (zadovoljstvo, pohvale, dosežki)
15. Ali menite da stil vodenja vpliva na motivacijo v vašem timu?	DA NE

Vir: lastno delo.

3.2 Rezultati raziskave

V tem poglavju bom predstavila odgovore, ki sem jih pridobila s pomočjo vprašalnikov, s strani zaposlenih in vodij. Vprašalnik za zaposlene je rešilo deset naključno izbranih zaposlenih iz izbrane javne institucije in deset zaposlenih iz multinacionalnega podjetja. Vprašalnik za vodje pa so rešile tri vodje iz izbrane javne institucije in tri vodje iz multinacionalnega podjetja. Skupno število anketirancev znaša šestindvajset. Rezultati vprašalnika bodo predstavljeni v tabelah in opisno v nadaljevanju.

3.2.1 Analiza in interpretacija odgovorov zaposlenih

Na vprašanja odprtega in zaprtega tipa je odgovorilo po deset naključno izbranih zaposlenih v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju. Anketiranci so na določena vprašanja odgovarjali v koliki meri je trditev za njih veljavna (zelo malo, srednje, zelo veliko) ter ali se z določeno trditvijo strinjajo (se strinjam, se ne strinjam). Poleg tega so morali podati svoje lastne odgovore pri enem vprašanju, ki se je nanašalo na lastnosti vodje. Vprašalnik je vseboval petnajst vprašanj. Devet vprašanj se je nanašalo na avtentično vodenje, šest vprašanj pa na motivacijo.

3.2.1.1 Analiza odgovorov zaposlenih na prvi del vprašalnika (avtentično vodenje)

Prvo vprašanje se je nanašalo na samozavedanje vodij. Vprašalnik za zaposlene je od njih zahteval odgovor, kako dobro mislijo, da njihov vodja pozna svoje vrednote, čustva in želje. Tabela 11 prikazuje odgovore zaposlenih v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju.

Tabela 11: Primerjava odgovorov zaposlenih na prvo vprašanje

Št.	Vprašanje		Zelo malo	Srednje	Zelo dobro	Skupaj
1.	Kako dobro mislite, da vaš vodja pozna svoje vrednote, čustva in želje?	Izbrana javna institucija	0 0 %	8 80 %	2 20 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	0 0 %	6 60 %	4 40 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, 80 % zaposlenih iz izbrane javne institucije meni, da njihov vodja svoje vrednote, čustva in želje pozna srednje, 20 % pa jih meni, da jih vodja pozna zelo dobro. Večina zaposlenih (60 %) v multinacionalnem podjetju pa meni, da vodja svoje vrednote čustva in želje pozna srednje, ostali (40 %) pa, da jih pozna zelo

dobro. Če primerjamo odgovore zaposlenih, lahko vidimo, da večje število zaposlenih iz multinacionalnega podjetja meni, da vodja pozna svoje vrednote, čustva in želje zelo dobro.

Druga trditev se je nanašala na zunanje pritiske v podjetju. Želela sem ugotoviti ali imajo zunanji pritiski vpliv na stil vodenja, čustva in želje vodje. Tabela 12 prikazuje odgovore zaposlenih.

Tabela 12: Primerjava odgovorov zaposlenih na drugo vprašanje

Št.	Vprašanje		Večinoma da	Večinoma ne	Skupaj
2.	Zunanji pritiski imajo vpliv na stil vodenja in vrednote, čustva in želje vašega vodje.	Izbrana javna institucija	7 70 %	3 30 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	8 80 %	2 20 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Da zunanji pritiski imajo vpliv na stil vodenja, vrednote čustva in želje je odgovorilo 70 % zaposlenih iz izbrane javne institucije, 30 % jih pa ima nasprotno mnenje. 20 % zaposlenih iz multinacionalnega podjetja meni, da zunanji pritiski večinoma nimajo vpliva, 80 % jih je pa odgovorilo trdilno. Ko primerjamo odgovore zaposlenih, lahko vidimo, da večje število zaposlenih iz izbrane javne institucije meni, da zunanji pritiski nimajo vpliva na njihove vodje. Na ta rezultat lahko vpliva več dejavnikov, to je lahko manjša prisotnost zunanjih pritiskov v javni instituciji ali pa osebne lastnosti vodje.

Tretje vprašanje se je nanašalo na pozitivno vzdušje znotraj tima. Zanimalo me je, ali je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima. V tabeli 13 so prikazani odgovori zaposlenih v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju.

Tabela 13: Primerjava odgovorov zaposlenih na tretje vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
3.	Ali menite, da je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima?	Izbrana javna institucija	10 100 %	0 0 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	10 100 %	0 0 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, tako zaposleni iz izbrane javne institucije, kot iz multinacionalnega podjetja menijo (100 %), da je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima.

Pri četrtem vprašanju sem želela ugotoviti, ali zaposleni menijo, da je v njihovem timu prisotna odprta komunikacija. Tabela 14 prikazuje odgovore zaposlenih na četrto vprašanje.

Tabela 14: Primerjava odgovorov zaposlenih na četrto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
4.	Ali je vašem timu prisotna odprta komunikacija?	Izbrana javna institucija	7 70 %	3 30 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	9 90 %	1 10 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Večina zaposlenih v izbrani javni instituciji (70 %) je mnenja, da je v njihovem timu prisotna odprta komunikacija, ostalih 30 % pa meni, da ni. V multinacionalnem podjetju 90 % meni, da je odprta komunikacija prisotna, 10 % pa da ni. Če primerjamo odgovore, lahko vidimo, da je večje število zaposlenih iz multinacionalnega podjetja odgovorilo na četrto vprašanje trdilno. Iz tega lahko sklepamo, da več zaposlenih iz multinacionalnega podjetja opaža odprto komunikacijo znotraj svojega tima.

Peto vprašanje se tudi nanaša na pozitivno vzdušje in sicer na prisotnost le tega v timu. Od zaposlenih sem želela izvedeti, ali je v timu prisoten poudarek na pozitivnem vzdušju. V tabeli 15 so prikazani odgovori.

Tabela 15: Primerjava odgovorov zaposlenih na peto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
5.	Ali je v vašem timu prisoten poudarek na pozitivnem vzdušju?	Izbrana javna institucija	7 70 %	3 30 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	8 80 %	2 20 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Večina zaposlenih v izbrani javni instituciji (70 %) je mnenja, da je v njihovem timu prisoten poudarek na pozitivnem vzdušju, ostalih 30 % pa meni, da ni. V multinacionalnem podjetju je 80 % zaposlenih odgovorilo da, 20 % pa ne. Če primerjamo odgovore, lahko vidimo, da je večje število zaposlenih iz multinacionalnega podjetja odgovorilo na četrto vprašanje trdilno. Iz tega lahko sklepamo, da več zaposlenih iz multinacionalnega podjetja opaža izpostavljanje pomembnosti pozitivnega vzdušja znotraj svojega tima.

Šesto vprašanje se nanaša na razvoj zaposlenih, prepoznavanje lastnih sposobnosti in opolnomočenje. Tabela 16 prikazuje rezultate odgovorov zaposlenih.

Tabela 16: Primerjava odgovorov zaposlenih na šesto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
6.	Ali je v vaši organizaciji poudarek na razvoju zaposlenih, prepoznavanju lastnih sposobnosti in opolnomočenju?	Izbrana javna institucija	2 20 %	8 80 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	3 30 %	7 70 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Samo 20 % zaposlenih iz izbrane javne institucije se strinja, da je v njihovi organizaciji prisoten poudarek na razvoju zaposlenih, prepoznavanju lastnih sposobnosti in opolnomočenju. Ostalih 80 % je mnenja, da to ni prisotno. Tudi v multinacionalnem podjetju je nizek odstotek zaposlenih, ki so mnenja, da njihova organizacija spodbuja zgoraj navedeno (30 %), ostali pa menijo, da tega poudarka ni. Kot je razvidno iz odgovorov, večina zaposlenih je odgovorila ne, razlika je samo v odgovoru enega anketiranca.

Pri sedmem vprašanju sem želela ugotoviti, ali se v njihovi organizaciji upoštevajo in spodbujajo njihovi predlogi glede optimizacije dela (sodobni programi, oprema...) in kakšne so razlike v obeh organizacijah. Tabela 17 prikazuje rezultate odgovorov zaposlenih iz izbrane javne institucije in multinacionalnega podjetja.

Tabela 17: Primerjava odgovorov zaposlenih na sedmo vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
7.	V vaši organizaciji se upoštevajo in spodbujajo predlogi zaposlenih glede optimizacije dela (sodobni programi, oprema...)	Izbrana javna institucija	1 10 %	9 90 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	4 40 %	6 60 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Kot lahko vidimo iz tabele 17, samo 10 % zaposlenih iz izbrane javne institucije je mnenja, da se v njihovi organizaciji spodbujajo predlogi zaposlenih glede optimizacije dela. Ostali (90 %) teh spodbud ne opažajo. V multinacionalnem podjetju je situacija malce drugačna, 40 % zaposlenih opaža spodbujanje pri optimizaciji dela, 60 % pa ne. Iz teh odgovorov lahko opazimo razliko med organizacijami in sicer to, da so v multinacionalnem podjetju bolj pripravljeni poskrbeti za optimizacijo dela skozi sodobno opremo in programe.

Vprašanje številka osem se je nanašalo na vključevanje mnenja zaposlenih pri odločitvah. Zanimalo me je, ali se v njihovi organizaciji pri odločitvah vključuje mnenja zaposlenih. Tabela 18 prikazuje odgovore zaposlenih.

Tabela 18: Primerjava odgovorov zaposlenih na osmo vprašanje

	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
8.	Ali se v vaši organizaciji pri odločitvah vključuje mnenja zaposlenih?	Izbrana javna institucija	3 30 %	7 70 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	3 30 %	7 70 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Rezultati odgovorov na osmo vprašanje prikazujejo, da je enako število zaposlenih in sicer 30 %, iz izbrane javne institucije in multinacionalnega podjetja je odgovorilo, da se v njihovih organizacijah vključuje mnenja zaposlenih pri odločitvah. Ostalih 70 % zaposlenih pa je nasprotnega mnenja.

Pri devetem vprašanju so zaposleni morali napisati tri po njihovem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodje. Najbolj pomembna lastnost vodje, ki so jo zaposleni v izbrani

javni instituciji največkrat izpostavili je pravičnost (70 %), sledi motivator (40 %) in spoštljivost (40 %). Zaposleni v multinacionalnem podjetju so pa največkrat izpostavili komunikacijo, kot najbolj pomembno lastnost vodje (60 %), ter organiziranost (40 %), iskrenost (40 %) in pravičnost (40 %). V tabeli 19 so prikazani rezultati odgovorov in frekvence.

Tabela 19: Primerjava odgovorov zaposlenih na deveto vprašanje

	Vprašanje		Odgovori	Frekvence	%	Skupaj
9.	Navedite 3 po vašem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodje?	Izbrana javna institucija	Motivator	4	40 %	10
			Pravičnost	7	70 %	10
			Odgovornost	2	20 %	10
			Poštenost	3	30 %	10
			Spoštljivost	4	40 %	10
			Razpoložljivost	1	10 %	10
			Iskrenost	2	20 %	10
			Odločnost	3	30 %	10
			Posluh	1	10 %	10
			Komunikacija	3	30 %	10
		Multinacionalno podjetje	Komunikacija	6	60 %	10
			Organiziranost	4	40 %	10
			Empatija	2	20 %	10
			Prilagodljivost	1	10 %	10
			Odprtost	3	30 %	10
			Iskrenost	4	40 %	10
			Pravičnost	4	40 %	10
			Odločnost	2	20 %	10
			Pragmatičnost	3	30 %	10
			Razumljivost	1	10 %	10

Vir: lastno delo.

3.2.1.2 Analiza odgovorov zaposlenih na drugi del vprašalnika (motivacija)

Drugi del vprašalnika se nanaša na vprašanja glede motivacije zaposlenih. Zanimalo me je, kaj zaposlene največ motivira ter koliko je motivacija v njihovih očeh pomembna za sam uspeh pri delu. Poleg tega me je zanimalo tudi ali zaposleni opažajo povezavo med načinom vodenja in motivacijo. Z desetim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali je v timu zaposlenih težko spodbuditi motivacijo, aktivnost in zavzetost. Odgovori in premerjava so prikazani v tabeli 20.

Tabela 20: Primerjava odgovorov zaposlenih na deseto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da, se strinjam	Ne, se ne strinjam	Skupaj
10.	V vašem timu ni težko spodbuditi motivacijo, aktivnost in zavzetost pri zaposlenih.	Izbrana javna institucija	8 80 %	2 20 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	7 70 %	3 30 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

V obeh organizacijah prevladujejo odgovori zaposlenih, da v timih ni težko spodbuditi motivacijo, aktivnost in zavzetost pri zaposlenih. 80 % zaposlenih iz izbrane javne institucije ter 70 % zaposlenih iz multinacionalnega podjetja se je s trditvijo strinjalo. Razlika je bila v odgovoru samo enega anketiranca.

Enajsto vprašanje se nanaša na vlogo motivacije za uspeh pri delu. Zanimalo me je mnenje zaposlenih, kakšno vlogo le ta ima pri uspehu. V tabeli 21 so prikazani odgovori.

Tabela 21: Primerjava odgovorov zaposlenih na enajsto vprašanje

Št.	Vprašanje		Zelo majhno	Srednjo	Zelo veliko	Skupaj
11.	Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija za uspeh pri delu?	Izbrana javna institucija	0 0 %	2 20 %	8 80 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	0 0 %	1 10 %	9 90 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Večina zaposlenih meni, da motivacija ima zelo veliko vlogo za uspeh pri delu. Tak odgovor je podalo 80 % zaposlenih iz izbrane javne institucije in 90 % zaposlenih iz multinacionalnega podjetja. Nihče izmed anketirancev ni odgovoril, da ima motivacija zelo majhno vlogo, kar pomeni da se večina zaposlenih v obeh organizacijah zaveda vloge motivacije pri delovni uspešnosti.

Pri dvanajstem vprašanju sem želela ugotoviti ali zaposlene motivirajo bolj zunanji dejavniki (plača, nagrade), kot notranji (zadovoljstvo, dosežki). Rezultati raziskave so prikazani v tabeli 22.

Tabela 22: Primerjava odgovorov zaposlenih na dvanajsto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da, se strinjam	Ne, se ne strinjam	Skupaj
12.	Motivirajo me bolj zunanji dejavniki (plača, nagrade) kot notranji (zadovoljstvo, dosežki)	Izbrana javna institucija	7 70 %	3 30 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	8 80 %	2 20 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, večino zaposlenih v izbrani javni instituciji bolj motivirajo zunanji dejavniki (plača, nagrade), kot notranji (zadovoljstvo, dosežki). 70 % zaposlenih iz izbrane javne institucije je odgovorilo na dvanajsto vprašanje trdilno. Tudi zaposleni iz multinacionalnega podjetja so podali podobne odgovore, saj njih 80 % bolj motivirajo zunanji dejavniki, kot notranji.

Trinajsto vprašanje se nanaša na negativno motivacijo. Želela sem ugotoviti ali so zaposleni motivirani, ko imajo s strani vodje izpostavljene posledice, ki sledijo, če njihovo delo ne bo dobro opravljeno. Tabela 23 prikazuje njihove odgovore.

Tabela 23: Primerjava odgovorov zaposlenih na trinajsto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da, se strinjam	Ne, se ne strinjam	Skupaj
13.	Zelo ste motivirani, ko se zavedate posledic, ki sledijo, če delo ne bo dobro opravljeno ali če se zgodijo napake.	Izbrana javna institucija	7 70 %	3 30 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	9 90 %	1 10 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

70 % zaposlenih iz izbrane javne institucije se je s to trditvijo strnjalo, kar pomeni, da negativna motivacija ima učinek na 70 % zaposlenih. Ostalih 30 % se s to trditvijo ni strnjalo. Zaposleni v multinacionalnem podjetju so pa skoraj vsi (90 %) odgovorili, da so v takih primerih zelo motivirani, kar me je presenetilo.

Pri štirinajstem vprašanju sem želela ugotoviti ali zaposlene bolj motivira zunanja ali notranja motivacija. Odgovori zaposlenih so prikazani v tabeli 24.

Tabela 24: Primerjava odgovorov zaposlenih na štirinajsto vprašanje

Št.	Vprašanje		Zunanja (denar)	Notranja (dosežki)	Skupaj
14.	Katera motivacija ima za vas večji pomen:	Izbrana javna institucija	6 60 %	4 40 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	8 80 %	2 20 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Rezultati odgovorov prikazujejo, da v obeh organizacijah večino zaposlenih motivirajo bolj zunanji dejavniki, vendar je v multinacionalnem podjetju ta način motivacije pri zaposlenih še bolj pomemben. 80 % zaposlenih iz multinacionalnega podjetja motivirajo zunanji dejavniki, iz izbrane javne institucije je pa prednost zunanji motivaciji dalo 60 %.

Zadnje (petnajsto) vprašanje se je nanašalo na vpliv stila vodenja na motivacijo. Zaposleni so odgovarjali, ali menijo, da stil vodenja ima vpliv na motivacijo v njihovem timu ali ne. Rezultati so prikazani v tabeli 25.

Tabela 25: Primerjava odgovorov zaposlenih na petnajsto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
15.	Ali menite da stil vodenja vpliva na motivacijo v vašem timu?	Izbrana javna institucija	10 100 %	0 0 %	10 100 %
		Multinacionalno podjetje	10 100 %	0 0 %	10 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, vsi zaposleni iz obeh organizacij se popolnoma strinjajo (100 %), da ima stil vodenja vpliv na motivacijo v timu.

3.2.2 Analiza in interpretacija odgovorov vodij

Poleg dvajset zaposlenih, vprašalnik so izpolnile še po tri naključno izbrane osebe, ki so na vodilnem položaju v javni izbrani instituciji in tri iz multinacionalnega podjetja. Gre za zaposlene, ki imajo pozicije vodje skupine, vodje oddelka ali direktorja. Vprašanja so bila le oblikovno prilagojena in se na osnovi tega razlikovala od vprašanj za zaposlene, z namenom, da bi lahko vodje predstavile svoj način vodenja.

3.2.2.1 Analiza odgovorov vodij na prvi del vprašalnika (avtentično vodenje)

Odgovori na prvo vprašanje, ki se je nanašalo na samozavedanje vodij so prikazani v tabeli 26, in prikazujejo odgovore treh vodij iz izbrane javne institucije in treh iz multinacionalnega podjetja.

Tabela 26: Primerjava odgovorov vodij na prvo vprašanje

Št.	Vprašanje		Zelo malo	Srednje	Zelo dobro	Skupaj
1.	Kako dobro mislite, da poznate svoje vrednote, čustva in želje?	Izbrana javna institucija	0 0 %	1 33,3 %	2 66,7 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	0 0 %	0 0 %	3 100 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele, nihče izmed vodij ni odgovoril, da pozna svoje vrednote čustva in želje zelo malo. Vse vodje iz multinacionalnega podjetja (100 %) so odgovorile, da poznajo svoje vrednote, čustva in želje zelo dobro. Enako je odgovorilo tudi 66,7 % vodij iz izbrane javne institucije, en vodja je pa odgovoril, da svoje vrednote čustva in želje pozna srednje.

Pri drugem vprašanju so vodje odgovarjale, ali imajo zunanji pritiski vpliv na njihov stil vodenja, čustva in želje vodje. Tabela 27 prikazuje odgovore zaposlenih.

Tabela 27: Primerjava odgovorov vodij na drugo vprašanje

Št.	Vprašanje		Večinoma da	Večinoma ne	Skupaj
2.	Zunanji pritiski imajo vpliv na vaš stil vodenja in vaše vrednote, čustva in želje.	Izbrana javna institucija	1 33,3 %	2 66,7 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	2 66,7 %	1 33,3 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

V izbrani javni instituciji je več vodij odgovorilo, da zunanji pritiski nimajo vpliv na njihov stil vodenja, vrednote, čustva in želje (66,7 %), za razliko od multinacionalnega podjetja, pri katerih je vpliv zunanjih pritiskov bolj prisoten (pri njih 66,7 %).

Pri tretjem vprašanju sem želela ugotoviti, ali je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima. V tabeli 28 so prikazani odgovori vodij v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju.

Tabela 28: Primerjava odgovorov vodij na tretje vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
3.	Ali menite, da je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima?	Izbrana javna institucija	3 100 %	0 0 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	3 100 %	0 0 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, vse vodje iz obeh organizacij se strinjajo, da je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima, saj je vseh šest anketiranih vodij odgovorilo da.

Pri četrtem vprašanju sem želela ugotoviti, ali vodje menijo, da je v njihovem timu prisotna odprta komunikacija. Tabela 29 prikazuje odgovore vodij na četrto vprašanje.

Tabela 29: Primerjava odgovorov vodij na četrto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
4.	Ali je vašem timu prisotna odprta komunikacija?	Izbrana javna institucija	3 100 %	0 0 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	3 100 %	0 0 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, vse vodje iz obeh organizacij se strinjajo, da je v njihovem timu prisotna odprta komunikacija, saj je vseh šest anketiranih vodij odgovorilo da.

Peto vprašanje se tudi nanaša na prisotnost pozitivnega vzdušja v timu. Od vodij sem želela izvedeti, ali znotraj svojega tima spodbujajo pozitivno vzdušje. V tabeli 30 so prikazani odgovori.

Tabela 30: Primerjava odgovorov vodij na peto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
5.	Ali je v vašem timu prisoten poudarek na pozitivnem vzdušju?	Izbrana javna institucija	3 100 %	0 0 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	3 100 %	0 0 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, vse vodje iz obeh organizacij (100 %) se strinjajo, da je v njihovem timu prisoten poudarek na pozitivnem vzdušju, saj je vseh šest anketiranih vodij odgovorilo da.

Pri šestem vprašanju sem želela pridobiti informacije ali imajo vodje poudarek na razvoju zaposlenih. Zanimalo me je ali imajo poudarek na prepoznavanju sposobnosti zaposlenih in njihovem opolnomočenju. V tabeli 31 so prikazani odgovori vodij.

Tabela 31: Primerjava odgovorov vodij na šesto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
6.	Ali je v vaši organizaciji poudarek na razvoju zaposlenih, prepoznavanju lastnih sposobnosti in opolnomočenju?	Izbrana javna institucija	2 66,7 %	1 33,3 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	3 100 %	0 0 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele, večji poudarek na razvoju zaposlenih, prepoznavanju lastnih sposobnosti in opolnomočenju je prisoten v multinacionalnem podjetju. Vse tri vodje iz multinacionalnega podjetja so odgovorile z da (100 %), v izbrani javni instituciji pa sta samo dve vodji podali enak odgovor (66,7 %).

Pri sedmem vprašanju sem želela ugotoviti, ali se v posameznih organizacijah upoštevajo in spodbujajo predlogi zaposlenih glede optimizacije dela (sodobni programi, oprema...). Tabela 32 prikazuje odgovore anketiranih vodij.

Tabela 32: Primerjava odgovorov vodij na sedmo vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
7.	V vaši organizaciji se upoštevajo in spodbujajo predlogi zaposlenih glede optimizacije dela (sodobni programi, oprema...)	Izbrana javna institucija	2 66,7 %	1 33,3 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	3 100 %	0 0 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Upoštevanje in spodbujanje predlogov zaposlenih glede optimizacije dela, s pomočjo sodobnih programov, opreme in podobno je bolj prisotno v multinacionalnem podjetju. Vse tri vodje iz multinacionalnega podjetja so odgovorile z da (100 %), v izbrani javni instituciji pa sta samo dve vodji podali enak odgovor (66,7 %).

Osmo vprašanje se je nanašalo na vključevanje mnenja zaposlenih pri odločitvah. Zanimalo me je, ali vodje pri svojih odločitvah vključujejo mnenja zaposlenih. Tabela 33 prikazuje odgovore vodij.

Tabela 33: Primerjava odgovorov vodij na osmo vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
8.	Ali pri vaših odločitvah vključujete mnenja zaposlenih?	Izbrana javna institucija	2 66,7 %	1 33,3 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	3 100 %	0 0 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Vključevanje mnenja zaposlenih pri odločitvah je bolj pogosto v multinacionalnem podjetju. Vse tri vodje iz multinacionalnega podjetja so odgovorile z da (100 %), v izbrani javni instituciji pa sta samo dve vodji podali enak odgovor (66,7 %).

Pri devetem vprašanju so vodje morale napisati tri po njihovem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodij. V tabeli 34 so prikazani rezultati odgovorov in frekvence.

Tabela 34: Primerjava odgovorov vodij na deveto vprašanje

	Vprašanje		Odgovori	Frekvence	%	Skupaj
9.	Navedite 3 po vašem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodje?	Izbrana javna institucija	Komunikacija	3	100 %	3
			Izobraženost	1	33,3 %	3
			Odločnost	2	66,7 %	3
			Zagovarjanje zaposlenih	1	33,3 %	3
			Motivacija			
			Vrednote	1	33,3 %	3
		Multinacionalno podjetje	Empatija	2	66,7 %	3
			Coaching pristop	1	33,3 %	3
			Komunikacija	2	66,7 %	3
			Motiviranost	1	33,3 %	3
			Samozavest	1	33,3 %	3
			Odprtost	1	33,3 %	3
			Dostopnost	1	33,3 %	3

Vir: lastno delo.

Najbolj pomembna lastnost, ki so jo največkrat izpostavile vodje v izbrani javni instituciji je komunikacija (100 %) naslednja je pa odločnost (66,7 %). Poleg tega so vodje iz javne institucije izpostavile še izobraženost, zagovarjanje zaposlenih, motivacijo in vrednote, kot najbolj pomembne lastnosti. Vodje iz multinacionalnega podjetja so pa največkrat izpostavile komunikacijo (66,7 %) in empatijo (66,7 %), kot najbolj pomembni lastnosti vodje, ter tudi coaching pristop, motiviranost, samozavest, odprtost in dostopnost.

3.2.2.2 Analiza odgovorov vodij na drugi del vprašalnika (motivacija)

Drugi del vprašalnika za vodje se nanaša na motivacijo zaposlenih. Pri drugem delu me je zanimalo, na kakšen način vodje motivirajo svoje zaposlene, ter ali se zavedajo povezave med vodenjem in motivacijo, ki naprej vpliva na produktivnost in uspeh organizacije. Zanimalo me je tudi, ali se poslužujejo negativne motivacije, oziroma ali se zavedajo, da le ta na zaposlene nima pozitivnega vpliva. Pri desetem vprašanju sem želela ugotoviti, ali je v timu zaposlenih težko spodbuditi motivacijo, aktivnost in zavzetost. Odgovori so prikazani v tabeli 35.

Tabela 35: Primerjava odgovorov vodij na deseto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da, se strinjam	Ne, se ne strinjam	Skupaj
10.	V vašem timu ni težko spodbuditi motivacijo, aktivnost in zavzetost pri zaposlenih.	Izbrana javna institucija	2 66,7 %	1 33,3 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	3 100 %	0 0 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Rezultati odgovorov prikazujejo, da je več vodij iz multinacionalnega podjetja (100 %) odgovorilo, da motivacijo, aktivnost in zavzetost pri zaposlenih ni težko spodbuditi, iz izbrane javne institucije pa tako mnenje ima njih 66,7 %.

Enajsto vprašanje se nanaša na vlogo motivacije za uspeh pri delu. Zanimalo me je mnenje vodij, kakšno vlogo le ta ima pri uspehu. V tabeli 36 so prikazani odgovori.

Tabela 36: Primerjava odgovorov vodij na enajsto vprašanje

Št.	Vprašanje		Zelo majhno	Srednjo	Zelo veliko	Skupaj
11.	Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija za uspeh pri delu?	Izbrana javna institucija	0 0 %	0 0 %	3 100 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	0 0 %	0 0 %	3 100 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele, vse vodje iz multinacionalnega podjetja in izbrane javne institucije so odgovorile, da ima motivacija zelo veliko vlogo za uspeh pri delu.

Pri dvanajstem vprašanju sem želela pridobiti mnenje s strani vodij, glede vrste motivacije, ki je bolj prisotna pri njihovih zaposlenih in sicer ali zaposlene motivirajo bolj zunanji dejavniki (plača, nagrade), kot notranji (zadovoljstvo, dosežki). Odgovori so prikazani v tabeli 37.

Tabela 37: Primerjava odgovorov vodij na dvanajsto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da, se strinjam	Ne, se ne strinjam	Skupaj
12.	Vaše zaposlene bolj motivirajo zunanji dejavniki (plača, nagrade) kot notranji (zadovoljstvo, dosežki).	Izbrana javna institucija	0 0 %	3 100 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	1 33,3 %	2 66,7 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Vodje iz izbrane javne institucije (100 %) se niso strinjale, da njihove zaposlene bolj motivirajo zunanji dejavniki (plače, nagrade), kot notranji (zadovoljstvo, dosežki). Vodje iz multinacionalnega podjetja se tudi v večini niso s to trditvijo strinjale (66,7 %), vendar je ena izmed vodij imela nasprotno mnenje in se je s to trditvijo strinjala.

Pri trinajstem vprašanju sem želela ugotoviti ali vodje menijo, da so njihovi zaposleni motivirani, ko jim predstavljajo posledice, ki sledijo, če delo ne bo dobro opravljeno. Tabela 38 prikazuje odgovore vodij.

Tabela 38: Primerjava odgovorov vodij na trinajsto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da, se strinjam	Ne, se ne strinjam	Skupaj
13.	V vaši organizaciji so zaposleni zelo motivirani, ko se zavedajo posledic, ki sledijo, če delo ne bo dobro opravljeno ali če delajo napake.	Izbrana javna institucija	1 33,3 %	2 66,7 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	0 0 %	3 100 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko vidimo, da so se vse vodje iz multinacionalnega podjetja zavedale učinkov negativne motivacije in so odgovorile, da njihovi zaposleni niso zelo motivirani, ko se zavedajo posledic, ki sledijo, če delo ne bo dobro opravljeno. V izbrani javni instituciji pa je ena izmed vodij odgovorila trdilno na to vprašanje.

Pri štirinajstem vprašanju sem želela ugotoviti ali vodje pri svojih zaposlenih opažajo, da jih bolj motivira zunanja ali notranja motivacija. Odgovori so prikazani v tabeli 39.

Tabela 39: Primerjava odgovorov vodij na štirinajsto vprašanje

Št.	Vprašanje		Zunanja (denar)	Notranja (zadovoljstvo)	Skupaj
14.	Katera motivacija se vam zdi bolj pomembna pri vaših zaposlenih.	Izbrana javna institucija	0 0 %	3 100 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	2 66,7 %	1 33,3 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Vse vodje (100 %) iz izbrane javne institucije so odgovorile, da njihove zaposlene motivira bolj notranja motivacija, kot zunanja. Vodje iz multinacionalnega podjetja pa v večini (66,7 %) menijo, da so njihovi zaposleni bolj motivirani z zunanjimi dejavniki.

Pri zadnjem vprašanju sem želela od vodij izvedeti ali se zavedajo vpliva stila vodenja na motivacijo v njihovem timu. Odgovori so prikazani v tabeli 40.

Tabela 40: Primerjava odgovorov zaposlenih na petnajsto vprašanje

Št.	Vprašanje		Da	Ne	Skupaj
15.	Ali menite da stil vodenja vpliva na motivacijo v vašem timu?	Izbrana javna institucija	2 66,7 %	1 33,3 %	3 100 %
		Multinacionalno podjetje	3 100 %	0 0 %	3 100 %

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele, vse vodje (100 %) iz multinacionalnega podjetja se zavedajo vpliva svojega stila vodenja na motivacijo, iz izbrane javne institucije je pa ena vodja (33,3 %) odgovorila, da ni tega mnenja. Na osnovi tega lahko sklepamo, da se vodje iz multinacionalnega podjetja bolj zavedajo vpliva stila vodenja na motivacijo v njihovem timu.

3.3 Analiza raziskovalnih vprašanj

V tem poglavju bom predstavila analizo raziskovalnih vprašanj in sicer bom odgovorila, na raziskovalna vprašanja, ki sem jih zastavila na začetku raziskovanja. Na osnovi te analize bom v naslednjem poglavju predstavila zaključne ugotovitve, narejene na osnovi povezave med teoretičnim delom in raziskovalnim delom.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je koncept avtentičnega vodenja prisoten pri vodenju v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju in v koliki meri?

Na osnovi pridobljenih odgovorov s strani zaposlenih in vodj, lahko sklepam, da je avtentično vodenje v obeh organizacijah prisotno. Anketiranci so pri prvem delu vprašalnika podali odgovore, ki prikazujejo, da je avtentično vodenje prisotno. Razlike med organizacijami sicer niso velike, so pa vseeno pri določenih načinih vodenja in odnosa do zaposlenih prisotne. Na osnovi teh razlik lahko sklepam, da je avtentično vodenje bolj prisotno v multinacionalnem podjetju.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki pri zaposlenih v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju?

Na vprašanja glede motivacijskih dejavnikov so zaposleni in vodje iz obeh organizacij odgovorili podobno. Večje število zaposlenih in vodij iz multinacionalnega podjetja je v primerjavi z izbrano javno institucijo odgovorilo, da jih oziroma, da njihove zaposlene bolj motivirajo zunanji dejavniki, kot so denar in materialne nagrade.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali so v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju motivacijski dejavniki povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?

Motivacijski dejavniki in značilnosti vodij, ki se anketirancem iz obeh organizacij zdijo pomembne so povezani z avtentičnim vodenjem. Večina anketirancev je odgovorila, da se jim zdi pomembna odprta komunikacija, pravičnost, pozitivno vzdušje, vodje so pa v svojem imenu odgovarjale, da se teh značilnosti zavedajo in to znotraj tima spodbujajo.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali avtentično vodenje vpliva na motivacijo v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju?

Vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju je prisoten, saj so anketiranci iz obeh organizacij ta dva konstrukta povezovali pri odgovarjanju na vprašanja. Primer je deveto vprašanje, pri katerem je veliko anketirancev odgovorilo, da je pomembna lastnost vodje, da zna zaposlene motivirati, da ima odprto komunikacijo in podobno.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je koncept avtentičnega vodenja ključen za boljšo motivacijo in produktivnost zaposlenih v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju?

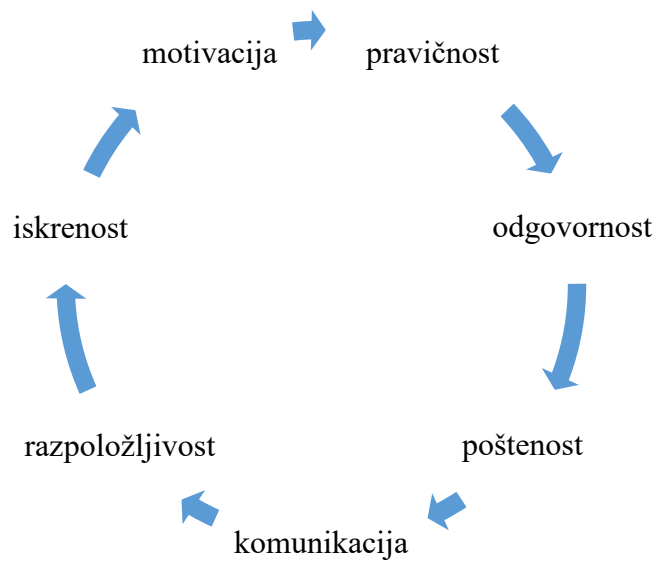
Na osnovi odgovorov, ki sem jih pridobila s pomočjo vprašalnika lahko zaključim, da skoraj vsi anketiranci iz obeh organizacij menijo, da je vodenje pomembno za boljšo motivacijo. To lahko utemeljim z dejstvom, da je vseh dvajset zaposlenih, in pet vodij izmed šestih anketiranih odgovorilo, da stil vodenja ima vpliv na motivacijo znotraj njihovega tima. To pomeni, da se tako vodje, kot zaposleni zavedajo pomena uspešnega vodenja znotraj svojih timov.

3.4 Zaključne ugotovitve

Rezultati raziskovalnega dela prikazujejo, da se v današnjih časih različne organizacije zavedajo pomembnosti motivacije zaposlenih in vpliva vodenja. S pomočjo ugotovitev pridobljenih iz sekundarnih virov in primarnih virov iz raziskovalnega dela, sem prišla do zaključnih ugotovitev glede prisotnosti avtentičnega vodenja in motivacije v posameznih organizacijah, ter razlik med njimi. Elementi avtentičnega vodenja, ki so bili opisani pri teoretičnem delu, so bili prisotni tudi pri raziskovalnem delu, saj so anketiranci pri svojih odgovorih pogosto navajali odprto komunikacijo, dostopnost, pravičnost, pozitivno vzdušje in podobno. Razlike med organizacijami, ki so bile vidne po analizi vprašalnika, so lahko prisotne zaradi različnih dejavnikov. Pri vprašanju, ki se je nanašalo na vpliv zunanjih pritiskov na stil vodenja, je več anketirancev iz multinacionalnega podjetja v primerjavi z anketiranci iz izbrane javne institucije odgovorilo, da te vplive čutijo, to si pa lahko pojasnujemo tudi z dejstvom, da je delovno okolje v multinacionalnem podjetju bolj izpostavljeno zunanjim pritiskom s strani strank, kot pa izbrana javna institucija. Vsi anketiranci iz obeh organizacij so se pa strinjali, da je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima.

Anketiranci so podali tudi nekaj odgovorov, ki ne predstavljajo prisotnost avtentičnega vodenja, vendar ne v veliki meri. Vprašanje, pri katerem so anketiranci podali odgovore, ki ne predstavljajo značilnost avtentičnega vodenja se je nanašalo na razvoj zaposlenih, prepoznavanje lastnih sposobnosti in opolnomočenje. Pri tem vprašanju je večje število anketirancev odgovorilo, da poudarek na tem v njihovi organizaciji ni prisoten. Večje razlike pri odgovorih sem opazila tudi pri spodbujanju predlogov zaposlenih glede optimizacije dela (sodobni programi, oprema...), saj je večje število anketirancev iz multinacionalnega podjetja odgovorilo, da se v njihovi organizaciji to spodbuja, za razliko od izbrane javne institucije. Tudi te odgovore lahko povezujemo z delovnim okoljem. Vlaganje v optimizacijo dela v multinacionalnem podjetju bo imelo vpliv na glavni cilj poslovanja podjetja, kar je običajno čim večji dobiček, saj bodo zaposleni svoje delo opravili čim hitreje in lažje. Javne institucije pa običajno nimajo glavni cilj čim večji dobiček, zato dodatnih stroškov povezanih z opremo običajno ne spodbujajo, saj bi bilo zelo težko redno omogočati velikem številu javnih uslužbencev najsodobnejše opreme in vlagati javna sredstva v take investicije. Slika 15 prikazuje najpogostejše značilnosti avtentičnih vodij, ki so jih izpostavili zaposleni iz izbrane javne institucije.

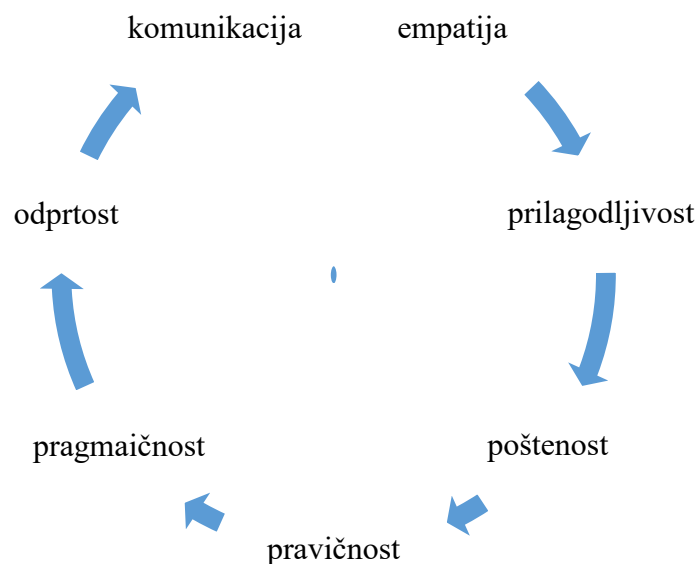
Slika 15: Avtentično vodenje v izbrani javni instituciji



Vir: lastno delo.

Slika 16 pa prikazuje najpogostejše elemente avtentičnega vodenja, za katere anketiranci menijo, da so prisotne v multinacionalnem podjetju.

Slika 16: Avtentično vodenje v multinacionalnem podjetju



Vir: lastno delo.

3.5 Omejitve dela

Omejitve pri moji raziskavi so predvsem metodološke, zaradi subjektivnosti udeležencev pri odgovorih na vprašalnike. Anketirance sem izbrala po naključju, saj so vprašalnike rešili anketiranci, ki so v tistem času bili prisotni v obeh organizacijah. Anketirance nisem izbirala na osnovi določenih značilnosti, pomembno mi je bilo le to, da na vprašanja odgovorijo tako zaposleni, kot vodje. Osnovno omejitev mojega raziskovalnega dela predstavlja dejstvo, da znotraj ene organizacije imamo lahko različne osebnosti in ljudi z različnimi načini razmišljanja, kar lahko vpliva na posploševanje rezultatov na posamezno organizacijo. Odgovori bi morda lahko bili drugačni, če bi bili v tistem momentu v posameznih organizacijah prisotne druge osebe, z drugačnim razmišljanjem.

SKLEP

Koncept avtentičnega vodenja in motivacije ima v zadnjih letih večjo vrednost za različne organizacije. V prejšnjih stoletjih smo lahko videli, da je osnovna značilnost vodij bila avtoriteta, strahospoštovanje in manjša povezava med zaposlenim in vodjo (Grensing-Pophal, 2020). V zadnjih časih taki načini vodenja vse bolj izginjajo, saj tako zaposleni, kot vodje ugotavljajo prednosti elementov avtentičnega vodenja in motivacije, ter poskušajo znotraj svojih timov te elemente tudi uporabljati. Večinoma vsak vodja si želi, da ima tim sestavljen iz motiviranih, pozitivnih, produktivnih in uspešnih zaposlenih, ki bodo skupaj z njim ustvarjali dobre zgodbe in omogočili organizaciji največji možni uspeh. Še vedno pa se veliko vodij ne zaveda svoje vloge in ne razmišlja o posledicah, ki jih lahko njihov stil vodenja prinese. Uspešno vodenje zahteva premišljevanje o načinih, kako iz svojih zaposlenih narediti čim več in kako omogočiti tudi njim, da bodo s svojim delom zadovoljni, saj je samo to recept za dolgoročni uspeh in motivacijo zaposlenega (Oh & Oh, 2017). S svojo raziskavo sem ugotovila, da sta avtentično vodenje in motivacija lahko prisotna v različnih okoljih, vendar pa vseeno obstajajo razlike, ko primerjamo posamezne organizacije.

Prvo poglavje je sestavljeno iz teoretičnih ugotovitev, pridobljenih s pomočjo novejša literature. Opisovala sem elemente, kot so čustvena inteligenca, moč in vodenje, avtentičnost in pozitivni psihološki kapital. Pri **drugem poglavju** sem opisovala motivacijske teorije, procese in primerjala motivacijo v multinacionalnem podjetju in javnih institucijah. Izpostavila sem motivacijske dejavnike in načine motivacije zaposlenih. **Tretje poglavje** se je nanašalo na raziskovalni del, ki je narejen na osnovi polodprtega vprašalnika. Na osnovi pridobljenih odgovorov s strani šestindvajset anketirancev iz izbrane javne institucije in multinacionalnega podjetja sem odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki so bila zastavljena na začetku. Na koncu tretjega poglavja sem oblikovala še svoje zaključne ugotovitve, pridobljene s pomočjo analize podatkov.

Po končani analizi podatkov in pregledu rezultatov sem dosegla svoj osnovni cilj, kateri je bil preučiti pomen avtentičnega vodenja in motivacije s primerjavo v izbrani javni instituciji in multinacionalnem podjetju, ter tudi druge pomožne cilje. Na osnovi pridobljenih rezultatov lahko potrdim temeljno tezo, ki sem jo zastavila na začetku raziskovalnega dela in sicer, da sta avtentično vodenje in motivacija odvisna tudi od delovnega okolja, kar je prikazano pri primerjavi izbrane javne institucije in multinacionalnega podjetja. Poleg tega sem odgovorila tudi na vsako posamezno raziskovalno vprašanje in na ta način še bolj podrobno opisala rezultate raziskave. Ugotovila sem, da je avtentično vodenje v obeh organizacijah prisotno, vendar je v multinacionalnem podjetju prisotno v večji meri. V obeh organizacijah se zaposlenim zdijo pomembni materialni dejavniki motivacije, kot so plača in denarne nagrade. Motivacijski dejavniki so povezani z avtentičnim vodenjem, saj so anketiranci izpostavljali veliko elementov avtentičnega vodenja. V obeh organizacijah je prisoten tudi vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo, skoraj vsi anketiranci iz obeh organizacij so pa mnenja, da je vodenje pomembno za boljšo motivacijo.

LITERATURA IN VIRI

1. All Answers Ltd. (2015a, 1. januar). Examining Motivational Strategies in Multinational Organisations. Pridobljeno 6. junija 2021 iz <https://www.ukessays.com/essays/business/examining-motivational-strategies-in-multinational-organisations-business-essay.php?vref=1>
2. All Answers Ltd. (2015b, 1. januar). Motivation And Rewards Of Apple Inc Business Essay. Pridobljeno 6. junija 2021 iz <https://www.ukessays.com/essays/business/motivation-and-rewards-of-apple-inc-business-essay.php?vref=1>
3. All Answers Ltd. (2015c, 1. januar). The motivation of Multinational Companies. Pridobljeno 6. junija 2021 iz <https://www.ukessays.com/essays/economics/the-motivation-of-multinational-companies-economics-essay.php?vref=1>
4. Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H. & Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 120.
5. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(3), 222.
6. Bear, G. G., Slaughter, J. C., Mantz, L. S. & Farley-Ripple, E. (2017). Rewards, praise, and punitive consequences: Relations with intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching and Teacher Education*, 65, 10-20.
7. Cannistraro, A. (2016). Medium. *Generating ideas at Apple*. Pridobljeno 26. maja 2021 iz <https://medium.com/self-starter/generating-ideas-at-apple-71e575a1e2e3#.urqs367db>
8. Chang, W., Busser, J. & Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract

- fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117-2136.
9. Chen,, L., Liu S., Wang, Y. & Hu, X. (2021). Humble leader behavior and team creativity: the team learning perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 272-284.
 10. Cui, Y. (2020). The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. *Aggression and Violent Behavior* [v tisku].
 11. Černe, M. & Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819-842.
 12. Davis, R. S., Stazyk, E. C. & Dickman, Z. T. (2020). Advantages of feeling appreciated: An examination of how receipt of gratitude influences the linkages between PSM and behaviour. *Public administration*, 2020, 1-17.
 13. DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1999). *Human Resource Management*. Hoboken: Wiley.
 14. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
 15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 16. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
 17. Divett, M. (2020). Team dynamics within activity-based working. *Journal of Facilities Management*, 18(3), 181-194.
 18. Essounga-Njan, Y. (2018). Google's secret to motivating their employees successfully. *Journal of Strategic and International*, 11(3), 19-24.
 19. Gensing-Pophal, L. (2020). What's the value of negative motivation? Pridobljeno 3. junija 2021 iz <https://www-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/businesspremium/docview/2471360913/36121E466F5D420BPQ/1?accountid=28926>
 20. Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 1460-1060.
 21. Hassoo, A. K. & Akbay, C. (2020). Factors Affecting Motivation of Employees in Public Sector: Case Study in Erbil, Iraq. *Review of International Comparative Management*, 21(3).
 22. Hitchcock, J. H. & Newman, I. (2013). Applying an Interactive Quantitative–Qualitative Framework: How Identifying Common Intent Can Enhance Inquiry. *Human Resource Development Review*, 12(1), 36–52.
 23. Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A. & Chambel, M. J. (2020). Authentic Leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 847-864.
 24. Joo, B. K., Park, S. & Suhyung, L. (2020). Personal growth initiative: the effects of person-organization fit, work empowerment and authentic leadership. *International Journal of Manpower*, 42(3), 502-517.

25. Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 3(3), 125.
26. Kux, S. (2017). 10 reasons why 99 % Facebook employees love Mark Zuckerberg. *Lifehack*. Pridobljeno 23. maja 2021 iz <https://www.lifehack.org/articles/work/10-reasons-why-99-facebook-employees-love-mark-zuckerberg.html>
27. Lapuente, V., Suzuki, K. & Van de Walle, S. (2020). Goats or wolves? Private sector managers in the public sector. *Governance*, 33(3), 599-619.
28. Lipičnik, B. (1998). *Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
29. Moore, D. A. (2021). Perfectly confident leadership. *California Management Review*, 63(3), 58-69.
30. Oh, J. & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 912-926.
31. Ouakouak, M. L. & Zaitouni, M. G. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257-279.
32. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
33. Shahid, S. & Muchiri, M. K. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494-523.
34. Shreve, L., Fardell, J., See, H. & Slonim, A. D. (2020). Making connections between learning styles and effective leadership. *Physician Leadership Journal*, 7(5), 26-35.
35. Soleas, E. K. (2020). Leader strategies for motivating innovation in individuals: a systematic review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2020(9), 1-28.
36. Som, R. M., Omar, Z., Ismail, I. A. & Alias, S. N. (2020). Understanding leadership roles and competencies for public-private partnership. *Journal of Asia business studies*, 14(4), 541-560.
37. Stefurak, T., Morgan, R. & Johnson, B. (2020). The relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals. *Public Personnel Management*, 49(4), 590-616.
38. Sun, X., Wu, M. & Chen, Q. (2019). Ego depletion and self-control: The moderating role of public service motivation. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(11).
39. Tavčar, R. (2018). Motivacija – ali je res vse samo v korenčku in palici. *Revija ADMA*.
40. Ward, K. D. & Miller-Stevens, K. (2020). Public Service Motivation Among Nonprofit Board Members and the Influence of Primary Sector of Employment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 1-23.

41. Xu, C. & Chen, C. (2020). Revisiting Motivations for a Public Service Career (MPSC): The Case of China. *Public Personnel Management*, 0(0), 1-22.
42. Xu, J., Lu, W., Ye, M., Xue, F., Zhang, X. & Pui Lee, B. F. (2020). Is the private sector more efficient? Big data analytics of construction waste management sectoral efficiency. *Resources, Conservation & Recycling*, 155.
43. Xu, X., Xia, M., Zhao, J. & Pang, W. (2021). Be real, open, and creative: How openness to experience and to change mediate the authenticity-creativity association. *Thinking Skills and Creativity*, 41.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

sem Milica Vulin, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo na temo: »Avtentično vodenje in motivacija: primerjalna analiza na primeru izbrane javne institucije in multinacionalnega podjetja.« Lepo prosim za izpolnitev vprašalnika v nadaljevanju. Ta vam bo vzel malo več kot 5 minut časa. Pri odgovarjanju prosim za iskrenost, saj je vprašalnik anonimen. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Kako dobro mislite, da vaš vodja pozna svoje vrednote, čustva in želje?
ZELO MALO SREDNJE ZELO DOBRO
 2. Zunanji pritiski imajo vpliv na stil vodenja in vrednote, čustva in želje vašega vodje.
Večinoma DA Večinoma NE
 3. Ali menite, da je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima?
DA NE
 4. Ali je vašem timu prisotna odprta komunikacija?
DA NE
 5. Ali je v vašem timu prisoten poudarek na pozitivnem vzdušju?
DA NE
 6. Ali je v vaši organizaciji poudarek na razvoju zaposlenih, prepoznavanju lastnih sposobnosti in opolnomočenju?
DA NE
 7. V vaši organizaciji se upoštevajo in spodbujajo predlogi zaposlenih glede optimizacije dela (sodobni programi, oprema...)
DA NE
 8. Ali se v vaši organizaciji pri odločitvah vključuje mnenja zaposlenih?
DA NE
 9. Navedite 3 po vašem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodje?
-
10. V vašem timu ni težko spodbuditi motivacijo, aktivnost in zavzetost pri zaposlenih.
DA, se strinjam NE, se ne strinjam
 11. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija za uspeh pri delu?
ZELO MAJHNO SREDNJO ZELO VELIKO
 12. Motivirajo me bolj zunanji dejavniki (plača, nagrade) kot notranji (zadovoljstvo, dosežki)

DA, se strinjam

NE, se ne strinjam

13. Zelo ste motivirani, ko se zavedate posledic, ki sledijo, če delo ne bo dobro opravljeno ali če se zgodijo napake.

DA, se strinjam

NE, se ne strinjam

14. Katera motivacija ima za vas večji pomen:

ZUNANJA (denar, materialne nagrade)

NOTRANJA (zadovoljstvo, pohvale, dosežki)

15. Ali menite da stil vodenja vpliva na motivacijo v vašem timu?

DA

NE

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje

Spoštovani,

sem Milica Vulin, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo na temo: »Avtentično vodenje in motivacija: primerjalna analiza na primeru izbrane javne institucije in multinacionalnega podjetja.« Lepo prosim za izpolnitev vprašalnika v nadaljevanju. Ta vam bo vzel malo več kot 5 minut časa. Pri odgovarjanju prosim za iskrenost, saj je vprašalnik anonimen. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

- 1 Kako dobro mislite, da poznate svoje vrednote, čustva in želje?
ZELO MALO SREDNJE ZELO DOBRO
 - 2 Zunanji pritiski imajo vpliv na vaš stil vodenja in vaše vrednote, čustva in želje.
Večinoma DA Večinoma NE
 - 3 Ali menite, da je pozitivno vzdušje ključno za dober uspeh tima?
DA NE
 - 4 Ali je vašem timu prisotna odprta komunikacija?
DA NE
 - 5 Ali je v vašem timu prisoten poudarek na pozitivnem vzdušju?
DA NE
 - 6 Ali je v vaši organizaciji poudarek na razvoju zaposlenih, prepoznavanju lastnih sposobnosti in opolnomočenju?
DA NE
 - 7 V vaši organizaciji se upoštevajo in spodbujajo predlogi zaposlenih glede optimizacije dela (sodobni programi, oprema...)
DA NE
 - 8 Ali pri vaših odločitvah vključujete mnenja zaposlenih?
DA NE
 - 9 Navedite 3 po vašem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodje?
-
- 10 V vašem timu ni težko spodbuditi motivacijo, aktivnost in zavzetost pri zaposlenih.
DA, se strinjam NE, se ne strinjam
 - 11 Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija za uspeh pri delu?
ZELO MAJHNO SREDNJO ZELO VELIKO

- 12 Vaše zaposlene bolj motivirajo zunanji dejavniki (plača, nagrade) kot notranji (zadovoljstvo, dosežki)
DA, se strinjam NE, se ne strinjam
- 13 V vaši organizaciji so zaposleni zelo motivirani, ko se zavedajo posledic, ki sledijo, če delo ne bo dobro opravljeno ali če delajo napake.
DA, se strinjam NE, se ne strinjam
- 14 Katera motivacija se vam zdi bolj pomembna pri vaših zaposlenih:
ZUNANJA (denar, materialne nagrade) NOTRANJA (zadovoljstvo, pohvale, dosežki)
- 15 Ali menite da stil vodenja vpliva na motivacijo v vašem timu?
DA NE