

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

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

Ljubljana, november 2019

ANUŠA ŽAGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anuša Žagar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in motivacije na primeru izbranega IT podjetja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Panger,

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 Vodenje	4
1.2 Avtentično vodenje	5
1.2.1 Koncept avtentičnosti	6
1.2.2 Teorije avtentičnega vodenja.....	6
1.2.3 Opredelitev avtentičnega vodenja	7
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	9
1.4 Avtentični vodja	11
1.5 Avtentično sledenje	12
1.6 Avtentično vodenje, psihološka varnost in delovna uspešnost	13
1.7 Avtentično vodenje in življenjske zgodbe	13
1.8 Avtentično vodenje v IT industriji	14
1.8.1 Avtentično vodenje pri podjetju Microsoft	14
1.8.2 Avtentično vodenje pri podjetju SAP.....	14
1.9 Ženske in avtentično vodenje.....	15
2 MOTIVACIJA.....	15
2.1 Opredelitev motivacije	15
2.2 Motivacijske teorije	16
2.2.1 Hackman - Oldman model.....	17
2.2.2 Teorija samodoločenosti.....	18
2.2.3 Notranja in zunanja motivacija.....	18
2.3 Motivacija zaposlenih in organizacijska učinkovitost.....	19
2.4 Motivacija pri uspešnih IT podjetjih	19
2.4.1 Sodobni pristopi motiviranja v visokotehnoloških podjetjih.....	19
2.4.2 Motivacija pri podjetju Microsoft.....	20
2.4.3 Motivacija pri podjetju SAP	21
2.5 Vodenje in motivacija	21
2.6 Avtentično vodenje in motivacija	22
3 RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA	22

3.1	Predstavitev izbranega podjetja.....	23
3.2	Zasnova raziskave in metodologija	25
3.2.1	Raziskovalni cilji.....	27
3.2.2	Teza in raziskovalna vprašanja	27
3.2.3	Omejitve raziskave	28
3.2.4	Oblikovanje vprašalnika.....	28
3.2.5	Oblikovanje poglobljenih intervjujev.....	29
3.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	31
3.3.1	Analiza vprašalnika in predstavitev vzorca.....	32
3.3.1.1	<i>Rezultati vprašalnika na temo konstrukta avtentičnega vodenja</i>	<i>33</i>
3.3.1.2	<i>Rezultati vprašalnika na temo konstrukta motivacije.....</i>	<i>38</i>
3.3.2	Analiza intervjuja z direktorjem podjetja Agilcon.....	44
3.3.2.1	<i>Analiza odgovorov vodje na temo konstrukta avtentičnega vodenja</i>	<i>44</i>
3.3.2.2	<i>Analiza odgovorov vodje na temo konstrukta motivacije</i>	<i>45</i>
3.3.3	Analiza intervjuja z dvema zaposlenima v podjetju Agilcon.....	46
3.3.3.1	<i>Analiza odgovorov intervjuja zaposlenih na temo konstrukta avtentičnega vodenja</i>	<i>46</i>
3.3.3.2	<i>Analiza odgovorov intervjuja zaposlenih na temo konstrukta motivacije.....</i>	<i>51</i>
3.4	Analiza raziskovalnih vprašanj in sklepne ugotovitve.....	54
3.4.1	Raziskovalna vprašanja	54
3.4.2	Sklepne ugotovitve	56
3.4.3	Priporočila vodstvu	57
	SKLEP.....	58
	LITERATURA IN VIRI.....	60
	PRILOGE	64

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Najpomembnejše teorije avtentičnega vodenja.....	6
Tabela 2:	Vsebinske teorije	16
Tabela 3:	Procesne teorije	17
Tabela 4:	Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih	19
Tabela 5:	Vprašanja za direktorja in zaposlene na temo avtentičnega vodenja	30

Tabela 6: Vprašanja za direktorja podjetja in zaposlene na temo motivacije.....	31
Tabela 7: Samozavedanje vodje	34
Tabela 8: Nepristransko procesiranje	35
Tabela 9: Pozitivno modeliranje.....	35
Tabela 10: Komunikacija in transparentni odnosi	36
Tabela 11: Najpomembnejše lastnosti vodje po mnenju zaposlenih	37
Tabela 12: Pomembnost motivacije.....	38
Tabela 13: Notranja in zunanja motivacija.....	39
Tabela 14: Osebno zadovoljstvo.....	39
Tabela 15: Večja odgovornost in primerjava s sodelavci.....	40
Tabela 16: Stil vodenja in motivacija	40
Tabela 17: Intervju z zaposlenima, avtentično vodenje.....	47
Tabela 18: Intervju z zaposlenima, motivacija.....	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Vodenje v širšem pomenu.....	4
Slika 2: Osebne značilnosti vodje	5
Slika 3: Bistvene komponente avtentičnega vodenja	9
Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja	10
Slika 5: Štirje stebri samoregulacije.....	10
Slika 6: Značilnosti avtentičnih vodij.....	12
Slika 7: Faze med procesom zadovoljevanja potreb	16
Slika 8: Ekipe v izbranem podjetju	23
Slika 9: Osem temeljnih vrednot izbranega podjetja.....	24
Slika 10: Zaposleni izbranega podjetja	24
Slika 11: Predstavitve na AmChamovem tekmovanju.....	25
Slika 12: Strategija za izvedbo raziskave	26
Slika 13: Raziskovalna vprašanja.....	27
Slika 14: Starost	33
Slika 15: Motivacijski dejavniki, ki so zaposlenim pomembni (v %)	41
Slika 16: Pogrešani motivacijski dejavniki (v %)	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Intervju z direktorjem.	5
Priloga 3: Vprašanja za dve zaposleni.....	12

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

CRM - (ang. Customer relationship management); Upravljanje odnosov s strankami

HRM - (ang. Human resource management); Upravljanje s človeškimi viri

LIBOR - (ang. London Interbank Offered Rate); Londonska povprečna medbančna obrestna mera

PaaS - (ang. Platform as-a-service); Platforma kot storitev

UVOD

Na konec dvajsetega stoletja je močno vplivala iznajdba in predvsem širjenje interneta, kar je narisalo nov načrt svetovnega reda v poslovanju in upravljanju. Tako internet kot druga tehnološka orodja so spremenila način, kako organizacije in družba ravnajo v poslu. Manjšajo se geografske ovire in uveljavljajo se nove kulturne vrednote, saj je svetovno prebivalstvo vstopilo v nove razsežnosti. Gre za heterogeni svet, pri katerem je upravljanje posameznikov in podjetij postalo zahtevna pustolovščina (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011).

Poleg uveljavitve interneta in drugih tehnoloških orodij so bila zadnja desetletja deležna precejšnje mere globalnih škandalov in korporacijskih zlorab. Od bančništva, globalne finančne krize, medijskega škandala LIBOR (London Interbank Offered Rate), telefonska vdiranja časnika News of the World do škandala s konjskim mesom v Združenem Kraljestvu. Domnevno so vodje zaradi tovrstnih primerov pritiskali na zaposlene, z namenom doseganja rezultatov, predvsem finančnih, ne glede na posledice, zaradi katerih se je zdelo primerno raziskati alternativne vodstvene pristope, ki ne izboljšujejo le posameznikovega nastopa, ampak tudi pozitivno organizacijsko vedenje in človeški razvoj (Kinsler, 2014).

Nastala je potreba po posebnih vodjih, ki ne posedujejo zgolj spretnosti za vodenje skupin in razumevanja za reševanje trenutnih izzivov, ki jih predstavljajo tradicionalne vodstvene prepreke – kot so motiviranje, nagrajevanje in odgovornost –, ampak so sposobni posredovati svoje videnje na učinkovit in zanesljiv način (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011).

Kot odgovor na korporacijske škandale in probleme odgovornosti so se razvili pozitivni, organizacijsko vedenjski koncepti vodenja. V fazi razvijanja avtentičnega vodenja so strokovnjaki spoznali, da mora koncept biti več kot »biti zvest samemu sebi« (Arda, Aslan & Alpkan, 2016). Priljubljeni avtorji v svetu vodenja, kot sta nekdanji predsednik uprave Medtronica Bill George in strokovnjak vodenja Kevin Cashman, so pozvali k novemu tipu pristnega vodenja, ki temelji na vrednotah – k avtentičnemu vodenju (Gardner, Coglistter, Davis & Dickens, 2011).

Bili smo priča razcvetu splošnega in akademskega zanimanja za avtentičnost na ravni posameznika, še posebej v okviru samih organizacij. Razlogi za porast zanimanja za avtentično vodenje so večja mobilnost ljudi, nezaupanje v družbene ureditve in škandali, ki vključujejo neiskreno vodenje. Avtentičnost je postala širše rastoči družbeni trend in zlati standard vodenja v organizacijah, zato je sedaj pravi čas za raziskovanje avtentičnosti v organizacijah (Cha in drugi, 2019).

Avtentično vodenje so kot novo teorijo vodenja predlagali Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) in Gardner, Avolio, Walumbwa, Luthans in May (2005).

Avtentičnost pomeni biti zvest samemu sebi, se zanašati na notranje vrednote in standarde, ne pa zgolj slepo podlegati zunanjim zahtevam in pritiskom. V osnovi si je vsako vodenje v jedru sorodno, tako tudi avtentično vodenje vključuje usklajevanje notranjih standardov vodje z opolnomočenjem privrženecv, da bi prav tako dosegli avtentičnost z ustvarjanjem avtentičnega odnosa med vodjo in sledilci. Avtentični vodje spodbujajo razvoj avtentičnosti pri sledilcih preko samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja. Doseganje avtentičnosti pa prispeva k blaginji sledilcev in k trajnostni in resnični uspešnosti (Swain, Cao & Gardner, 2018).

Hassan in Forbis avtentičnim vodjem pripisujeta visoko stopnjo integritete, zvestobo svojim temeljnim vrednotam; imajo globoko namenskost, gradijo organizacije s ciljem trajanja, z mislijo na vse interesne skupine. S tem med svojimi delovnimi skupinami spodbujajo zaupanja vreden odnos, kar se vrača v pozitivnih izkupičkih, kot so zadovoljstvo pri delu, zvestoba in namen ostati v organizaciji, ter v zavzetosti za delo (Hassan & Forbis, 2011).

Pri upoštevanju sledilcev, ki sprejemajo samega sebe, je pomembno razumeti, kako avtentično vodenje pri sledilcih spodbuja samozadostno delovno motivacijo in s tem delovno uspešnost (Hannes, Anseel, Gardner & Sels, 2015).

Motivacija zaposlenih je tema, ki se jo proučuje že skoraj stoletje. Raziskovalci so preučevali težko pojasnljiv fenomen motivacije zaposlenih ter poskušali razumeti, kako vodje učinkovito vodijo svoje zaposlene na način, ki motivira in da dosežejo ves svoj potencial. Motivacija zaposlenih je bila in še vedno je predmet številnih raziskav, vodje pa se danes še vedno poslužujejo praktičnih orodij, ki jim lahko pomagajo učinkoviteje motivirati zaposlene. Bistvo, kako motivirati zaposlene, je še danes osrednja točka strokovnjakov za organizacijsko kulturo in vedenje, učenjakov in vodij (Jensen, 2018).

Izraz motivacija izhaja iz besede motiv. V angleškem jeziku beseda motiv kot samostalnik pomeni cilj ali razlog, da nekaj naredimo, kot glagol beseda motiv pomeni premakniti se ali premik v akcijo. Zato lahko rečemo, da so motivi sile, ki ljudi spodbudijo, da delujejo skladno z izpolnitvijo človeških potreb po vrsti. Motiv stoji za vsakim človeškim dejanjem, zato mora vodstvo zaposlenim zagotoviti motive, da si želijo delati v organizaciji (Kuppuswamy, Saminathan, Udhayakumar, Vigneash & Gopalakrishnan, 2017).

Motivacija zaposlenih je v veliki meri odvisna od stilov vodenja, vendar se od organizacije do organizacije razlikuje (Fiaz, Su, Ikram & Aruba, 2017). Bouckenooghe, Zafar in Raja (2015) v svojem delu navajajo, da je motivacija ključen del vodenja, ter da je vodenje med drugim tudi zmožnost motiviranja zaposlenih, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu njihovega tima oziroma skupine.

Namen magistrskega dela je s sistematičnem pregledom domače in predvsem tuje, novejšje literature razširiti znanje o avtentičnem vodenju, ki je v zadnjem času eden bolj raziskovanih in priljubljenih stilov vodenja. Raziskovala ga bom v prvem, teoretičnem delu

naloge, kjer bom pozornost namenila tudi razvoju avtentičnega vodenja in elementom avtentičnega vodenja. Drugi, teoretični del je posvečen raziskavi konstrukta motivacije, ki je nepogrešljiva in ključnega pomena vsakršne uspešne organizacije. V tretjem, empiričnem delu bom z multimetodološko raziskavo skušala ugotoviti, ali je pri vodenju v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje in kaj motivira tamkajšnje zaposlene. Raziskava v izbranem podjetju na področju IT industrije bo pripomogla k razumevanju avtentičnega vodenja in motivacije v poslovnem okolju, poleg tega pa mi bo pomagala podati ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja. Z raziskavo imam namen prikazati povezavo avtentičnega vodenja z motivacijo, ugotoviti njen obstoj ter končne ugotovitve povezati s teoretičnim delom naloge.

Predmet magistrske naloge je aktualen, saj ugotavlja, kako s pomočjo avtentičnega vodenja in prikladnega motiviranja zaposlenih organizacija dosega zastavljene cilje.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti pomen avtentičnega vodenja in motivacije na primeru podjetja v IT industriji.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. S pomočjo novejših sekundarnih virov preučiti in analizirati koncept avtentičnega vodenja.
2. S pomočjo novejših sekundarnih virov preučiti in analizirati teorije koncepta motivacije.
3. Z multimetodološko raziskavo prikazati, da je avtentično vodenje v izbranem podjetju prisotno ter ugotoviti, kateri elementi so ključnega pomena za motivacijo zaposlenih in nadaljnje uspehe organizacije.

Z oblikovanimi cilji ter s proučevanjem konceptov avtentičnega vodenja in motivacije, postavljam **temeljno tezo**: avtentično vodenje je prisotno in neposredno povezano z motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju.

Raziskovalna vprašanja, na katera bo odgovorila magistrska naloga preko empiričnega dela, so:

1. Je koncept avtentičnega vodenja v izbranem podjetju prisoten?
2. Kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši pri zaposlenih v izbranem podjetju?
3. Kako so motivacijski dejavniki povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?
4. So zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v izbranem podjetju bolj motivirani?

Magistrsko delo bom razdelila na teoretični in empirično-raziskovalni del. V teoretičnem delu bo prvo poglavje namenjeno preučevanju konstrukta avtentičnega vodenja, drugo poglavje pa preučevanju konstrukta motivacije ter njuni morebitni povezanosti. Večino vsebine teoretičnega dela magistrske naloge bom zajemala iz sekundarnih čim novejših

virov podatkov, predvsem tuje znanstvene literature s področja preučevanih konstruktov magistrske naloge.

Pri teoretičnem delu bom uporabila opisno metodo, ki primerja, opazuje, opisuje, analizira in izpostavi zaključke glede na povezave. Metodo kompilacije in metodo komparacije pa bom uporabila pri povzemanju različnih avtorjev in primerjavah, analiziranju in proučevanju ugotovitev posameznih avtorjev.

Raziskovalni del bo temeljil na multimetodološki raziskavi v izbranem podjetju v IT industriji, pri čemer bodo uporabljeni večinoma primarni viri. Za prikaz dejanskega stanja in večjo objektivnost rezultatov bom v raziskovalni del vključila tudi anonimno anketo zaposlenih in strukturiran intervju z nekom iz vodstvenega kadra v podjetju. Za še bolj poglobljeno raziskavo bom intervju opravila še s kom od zaposlenih. Raziskava ima namen pridobivanja primarnih podatkov in z metodo sinteze najti povezave med teoretičnimi in raziskovalnimi ugotovitvami ter iz skupnih stališč snovati sklepna priporočila za vodstvo izbranega podjetja.

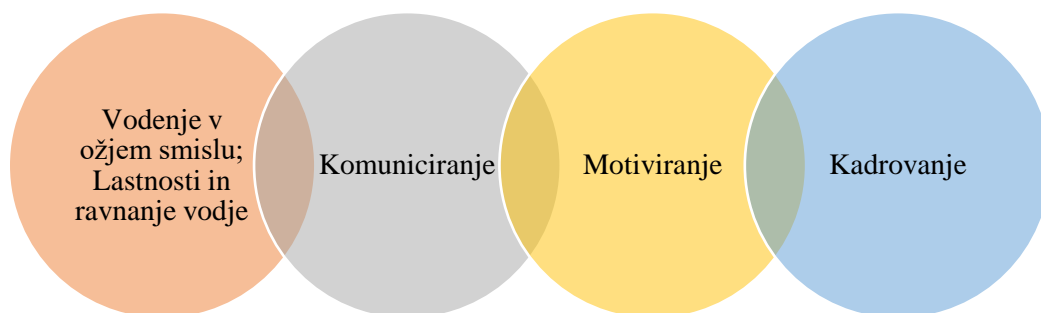
1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Vodenje

Ko govorimo o receptu za uspešnost organizacij, je koncept vodenja ena izmed pomembnejših sestavin. Venomer se razvija in širi glede na potrebe posamezne organizacije. Vodenje je v osnovi sposobnost vpliva na soudeležence za skupni doseg ciljev ter je ena izmed glavnih managerskih funkcij (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Raziskovanje sodobnega, modernega vodenja se je pričelo šele v poznem devetnajstem in zgodnjem dvajsetem stoletju. Od takrat v teoriji obstajajo štirje primarni vidiki vodenja — značajski, vedenjski, situacijski in sodobni, ki vključuje transformacijsko in avtentično vodenje (Hopkins & O'Neil, 2015). Slika 1 prikazuje, kaj pomeni vodenje v širšem pomenu.

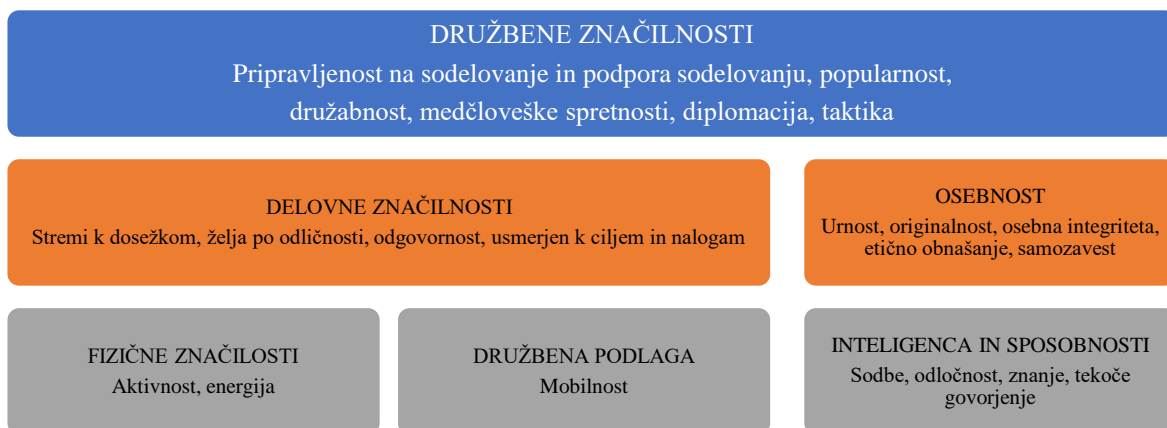
Slika 1: Vodenje v širšem pomenu



Vir: Dimovski & Penger (2008).

Ko analiziramo značilnosti vodij, lahko primerjamo tudi njihovo avtokratičnost ali demokratičnost. Vodja, ki mu pripisujemo avtokratičnost, nadzira večino odločitev in pretežno uporablja negativno vodenje s kaznovanjem. Dobra stran tovrstnega vodenja prinaša vodji motivacijo, pospešuje odločitve, spodbuja produktivnost in se dobro obnese v kriznem stanju. Vodja, ki mu pripisujejo demokratičnost, v svoja dejanja in odločitve vključuje druge člane tima, odnose gradi na podlagi medosebnega zaupanja, povečuje lojalnost in zadovoljstvo zaposlenih in večinoma uporablja pozitivno vodenje. Slabost tovrstnega načina je upočasnjevanje sprejemanja odločitev (Kaše, Lipičnik & Zupan, 2007). Na spodnji sliki 2 so prikazane osebne značilnosti vodje.

Slika 2: Osebne značilnosti vodje



Prirjeno po Dimovski & Penger (2008).

1.2 Avtentično vodenje

Postati avtentični vodja je dolga pot in zahteva trdo delo, ki ga lahko primerjamo z delom, ki ga opravi virtuozni violinist ali vrhunski športnik. Je potovanje v samega sebe in ni jasno, kako ga izvajati. Pri preučevanju vodij je bilo spoznano, da je njihov neuspeh posledica nezmožnosti voditi samega sebe — oseba, ki jo vodja najtežje vodi, je on sam. Ko vodja doume, kako voditi samega sebe, postane vodenje drugih razmeroma enostavno (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Živkovič v svojem blogu avtentično vodenje opisuje kot minimiziranje občutka nevarnosti ekipe in zbujanje njihove psihološke varnosti. Gre za upravljanje medčloveških odnosov na način, ki pri zaposlenih spodbuja občutek, da so del celote. Pri tem pa se ne predpostavlja le močnih medčloveških vezi med vodjo in ekipo, vodja mora biti predvsem sposoben utrditi vezi med samimi zaposlenimi (Živkovič, 2018).

1.2.1 Koncept avtentičnosti

Večina opredelitev avtentičnega vodenja se začne z opredelitvijo konstrukta avtentičnosti, ki so ga konceptirali grški antični filozofi, pri čemer so avtentičnost razlagali kot biti zvest samemu sebi, sprejemati sebe takšnega in se spoznati. Biti avtentičen pomeni delovati v skladu z lastnimi vrednotami, potrebami in preferencami, pri tem pa zanemariti mnenja drugih. Avtentičnost se ne odraža v prisili, ampak v prostem odražanju vrednot, čustev, motivov in nagnjenj (Klenke, 2007).

Avtentičnost opredelimo kot občutek usklajevanja notranjih stanj, kot so čustva in misli, ter zunanjih prikazov, kot so besede, vedenje in dejanja. Poenostavljeno razumevanje avtentičnosti lahko pripelje do popularne ideje, da so vodje, ki so zvesti samemu sebi in sledijo svojemu resničnemu jazu, bolj učinkoviti. Tovrstni pogledi lahko pripeljejo do zmotnega razumevanja, saj avtentičnost pripisujejo drugi. Pri izražanju »avtentičnega jaza« je potrebno imeti kontrolo, saj imajo lahko avtentični posamezniki škodljive poglede, ki niso v skladu z organizacijskimi vrednotami (Gill, Gardner, Claeys & Vangronsvelt, 2018).

Za avtentične vodje ne moremo reči, da imajo po predispoziciji fiksne veščine, stile ali lastnosti. Vsakemu avtentičnemu vodji pripisujemo svoj lasten stil, ki ga zaznamujejo različna obnašanja, lastnosti in edinstven odziv v specifični situaciji, ki temelji na njegovi življenjski izkušnji. Kar avtentično vodenje razlikuje od ostalih oblik vodenja je to, da je vodja lahko bolj ali manj avtentičen in poseduje značilnosti več različnih modelov vodenja. Vodja je lahko karizmatičen, ampak neavtentičen, ali avtentičen, ampak nekarizmatičen. Najpomembnejši dejavnik avtentičnega vodenja tako ni stil ali vprašanje, ali je vodja karizmatičen ali transformacijski, ampak stopnja njihove avtentičnosti (Covelli & Mason, 2017).

1.2.2 Teorije avtentičnega vodenja

Pomen in definicija avtentičnega vodenja sta se tekom časa spreminjala ali razvijala, raziskovalci pa so snovali več definicij. Mnoge definicije v ospredje postavljajo uskladitev človekovega notranjega zavedanja sebe, kar vključuje misli, občutke, vrednote ter identiteto, z dejanskim vedenjem. Cha in drugi avtentičnost v svojem strokovnem članku v skladu z dosedanjimi meritvami avtentičnosti dojemajo kot kontinuiteto med visoko avtentičnostjo na eni strani in nizko avtentičnostjo na drugi strani (Cha in drugi, 2019). V spodnji tabeli 1 so predstavljene in strnjene ene najbolj znanih in najpomembnejših teorij avtentičnega vodenja, z dodanimi nekaterimi koncepti iz raziskav.

Tabela 1: Najpomembnejše teorije avtentičnega vodenja

Avtentična osebnost – 002/2008 (Harter in drugi)
Poznati samega sebe in se obnašati skladno s tem. Naravnost na osebo ali dispozicijski pogled

se nadaljuje

Tabela 1: Najpomembnejše teorije avtentičnega vodenja (nad.)

<p>Avtentična osebnost – 002/2008 (Harter in drugi)</p>
<p>na avtentičnost, ki vsebuje naslednje komponente: samo-odtujitev (stopnja, na kateri oseba ne ve, ali je v stiku s samim sabo), živeti avtentično (obnašanje v skladu z zavedanjem svoje zavesti, psiholoških stanj in čustev), sprejemanje zunanjega vpliva (v kolikšni meri človek sprejme, da bo v pričakovanju z drugimi).</p>
<p>Pozitivno modeliranje – 2004 (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May)</p>
<p>Preko komponent samozavedanja, poznavanja in sprejetja samega sebe, odnosov z drugimi in avtentičnega delovanja avtentični vodja doseže avtentičnost, preko katere se razprostira avtentično vodenje, saj zajema tudi odnose s sledilci in partnerji, ki jih odražajo odkritost, odprtost, zaupanje, poudarek na razvoju sledilcev in vodenje k ustreznim ciljem. Za avtentično sledenje je pomembno transparentno vodenje in pozitivno modeliranje je ključno za vplivanje na podrejene. Avtorji se osredotočajo na samozavedanje in samoregulacijo vodij in sledilcev, kot ključne elemente in ne na pozitivna psihološka stanja.</p>
<p>Komplementarni model avtentičnega razvijanja – 2005 (Illes, Morgeson, Nahgang)</p>
<p>Nadgradnja prejšnjega modela, ki se osredotoča na elemente avtentičnosti in na proces vodenja in sledenja preko grajenja identitet. Od drugih se razlikuje po opredelitvi vpliva pomembnih dejavnikov, ki jih vodja upošteva; to so pozitivna čustva, vpetost v družbeno okolje, sposobnost vodij in sledilcev, samoučnikovitost in osebni razvoj. Opredeljuje koristi avtentičnega vodenja za vodje in sledilce, pri tem se opira na psihološko stanje hedonizma in sreče.</p>
<p>Pristop življenjskih zgodb – 2005 (Shamir, Eilam)</p>
<p>Model temelji na pristopu življenjskih zgodb. Avtentično vodenje je odvisno od posameznikovega pripisovanja pomena življenjskim dogodkom, ki skupaj tvorijo njegovo življenjsko zgodbo. Elementi avtentičnega vodenja izhajajo iz življenjskih zgodb vodje, zato je njena konstrukcija pomembna v razvoju avtentičnih vodij. Avtentično vodenje ni definirano kot stil vodenja in vodja je lahko avtentičen tudi v negativnem smislu. Življenjska zgodba pa ima pomemben pomen pri avtentičnem sledenju, saj preko nje vodja transparentno odkrije svoj lastni jaz, kljub temu pa se model bolj posveča ustvarjanju avtentičnih vodij kot pa sledenju.</p>
<p>Samopripovedni pristop – 2005 (Sparrowe)</p>
<p>Je komplementaren pristopu življenjskih zgodb, uporablja samo pripovedni proces, kot sredstvo za konstrukcijo življenjskih zgodb vodij. Teorija se od ostalih razlikuje po prepričanju, da avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se kaže tudi v odnosu do drugih, ki imajo tudi ključen pomen pri izoblikovanju življenjskih zgodb preko dogodkov in stikov.</p>
<p>Kritika izvirnega modela – 2005 (Cooper, Scandura, Schriesheim)</p>
<p>Ponuja konstruktivno kritiko modela pozitivnega modeliranja in opozarja, da je treba dobro definirati vse vidike avtentičnega vodenja in teoretično zastaviti smernice prihodnjega raziskovanja tega področja. Prispevek postavi tudi nekaj razvojnih vprašanj, na katera je treba odgovoriti, in izpostavi nekatera razhajanja prejšnjih teorij.</p>

se nadaljuje

Tabela 1: Najpomembnejše teorije avtentičnega vodenja (nad.)

Avtentična osebnost – 002/2008 (Harter in drugi)
Pomen pripisovanja – 2006 (Harvey, Martinko, Gardner)
Model je v veliki meri podoben prejšnjim, poudarja pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti. Model daje poudarek transparentnosti in subjektivnemu, različnemu zaznavanju vedenja.
Avtentično funkcioniranje – 2006 (Karnis, Goldman)
Pomeni neomejeno delovanje resničnega jaza v vsakodnevem življenju ali pri vsakdanjem delu. Dinamični proces, ki zajema zavedanje, nepristransko procesiranje, vedenje in pristnost v odnosih.
Empirična podlaga avtentičnega vodenja – 2007 (Endrissat, Müller, Kaudela-Baum)
Raziskava pokaže bistven pomen avtentičnosti in integritete, kar se tiče zaznavanja vodij. S pomočjo raziskave avtorji ustvarijo lasten model, ki določene elemente obravnava drugače od predhodnikov, in izpostavijo pomembnost ločevanja avtentičnega vodenja od drugih stilov (transformacijskega, etičnega) ter odgovarjajo na vprašanja nekaterih predhodnih teorij, modelov in raziskav.
Univerzalnost avtentičnih vodij – 2007 (George)
Avtor je z raziskavo med različnimi vodji iz različnih okolij in različnih kultur izpostavil, da avtentični vodje nimajo univerzalnih značilnosti, ki bi jih lahko pripisali idealnemu vodji. Avtentičnost izhaja iz življenjskih zgodb, uspešen avtentični vodja se ne rodi, pač pa se razvija skozi življenje in avtentičnost lahko doseže vsak, ki vlaga v lasten razvoj.
Zaznana neavtentičnost – 2017 (Moore in drugi)
Dojemanje druge osebe, da ne deluje v skladu s svojim resničnim jazom, ki vključuje misli, občutke, lastnosti, sposobnosti ali izkušnje.

Prirejeno po Černe & Penger (2010), Cha in drugi (2019).

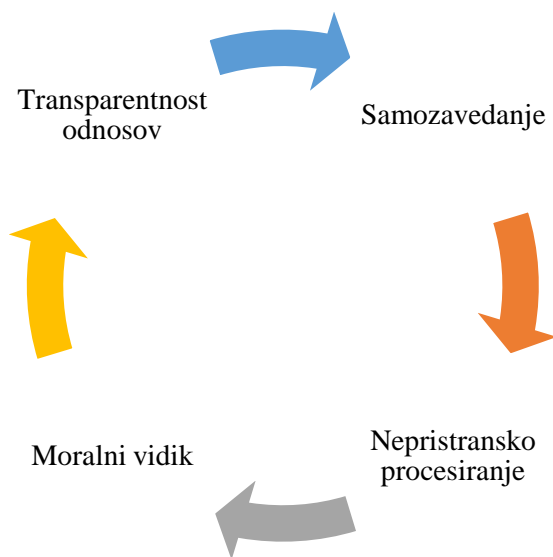
1.2.3 Opredelitev avtentičnega vodenja

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) so avtentičnemu vodenju pripisali štiri bistvene komponente, ki vodjem pomagajo oblikovati pozitivne in trajne odnose s sledilci in ustvarjajo manj stresno delovno okolje. Na sliki 3 prikazujemo bistvene komponente avtentičnega vodenja.

Samozavedanje sestoji iz vidika lastnih prednosti in slabosti, vpliva na sledilce in pogleda na svet, s katerim ustvarja mnenja in vrednoti svoja dejanja. Samozavedanje je osnovni predpogoj za socialno in čustveno inteligenco, ki se kaže pri vodjevem razumevanju pomembnosti svojega verbalnega in neverbalnega delovanja.

Nepriistransko procesiranje vključuje objektivno zbiranje, vrednotenje in razlago informacij ter sprejemanje odločitev, ki temeljijo na njih. Kaže integriteto vodje kot njegovo sposobnost sprejetja etične in zanesljive odločitve. Avtentični vodje nimajo problemov z vključevanjem nasprotnih pogledov sledilcev in upoštevajo informacije, ki nasprotujejo njihovem bistvu.

Slika 3: Bistvene komponente avtentičnega vodenja



Prerejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

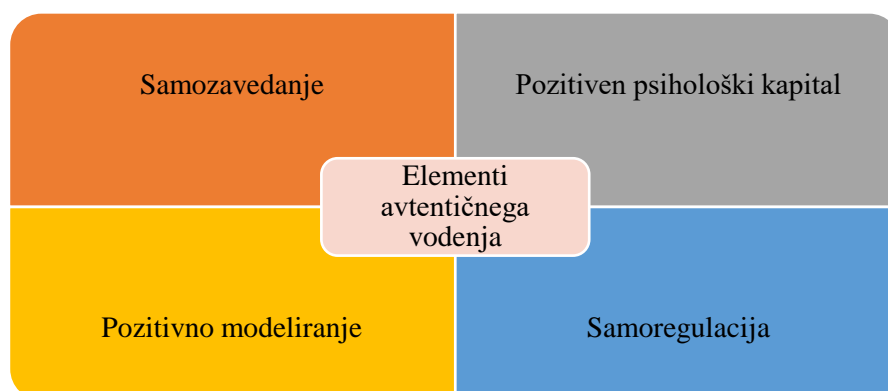
Moralni vidik avtentičnim vodjem omogoča, da se v procesu odločanja oprejo na moralne in etične smernice. Gre za uporabo notranjih moralnih načel za samoregulacijo in lastno vedenje, je moralni standard, ki je osnova za odločanje zase in za organizacijo, v kateri vodja deluje.

Transparentnost odnosov se kaže v skladnosti vodjeve resnične narave in dejanskega obnašanja pri ravnanju s sledilci. Avtentični vodje pravočasno delijo informacije in občutke, specifične za situacijo, in ne pokažejo neprimernih čustev. Navedene avtentične komponente močno prispevajo k oblikovanju pozitivnih odnosov s sledilci – ti bodo vedeli, kaj se v organizaciji dogaja in upoštevana bodo njihova stališča (Atwijuka & Cam, 2017).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Spoznavanje samega sebe oz. samozavedanje je osnovni element razvijanja avtentičnega vodenja. S spremljanjem lastnih misli in hotenj ter opazovanjem lastnih čustev avtentični vodje razčlenjujejo lastno psihično stanje. Individuum na poti do razvoja razumevanja samega sebe spozna in razume svoja prepričanja, preference, sposobnosti, lastne interese in se zaveda svojih zmožnosti in znanja, ki ga premore (Dimovski in drugi, 2013). Slika 4 prikazuje štiri elemente avtentičnega vodenja.

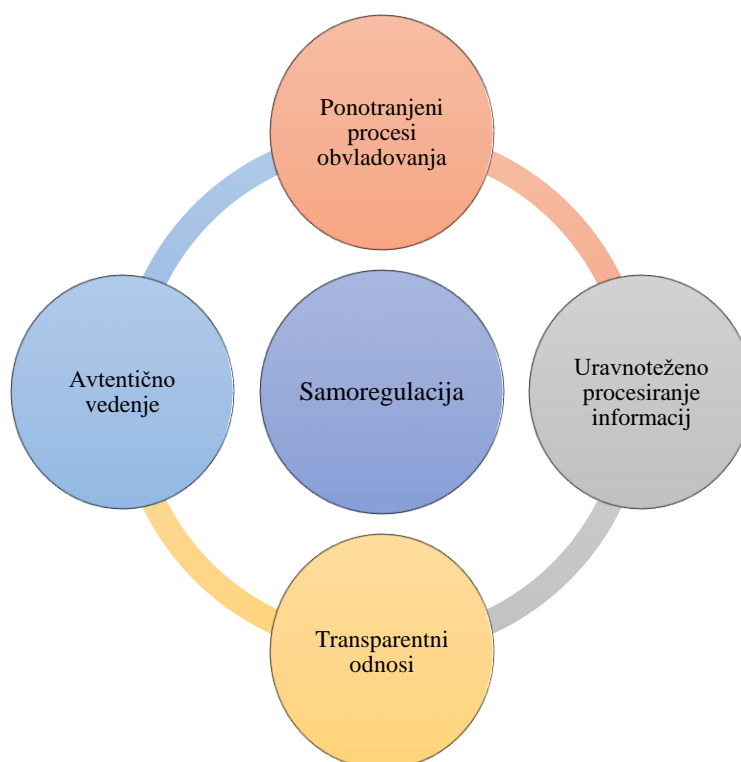
Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Samoregulacijo si lahko razlagamo kot krotenje lastnega vedênja v harmoniji s svojo osebnostjo in sočasno ohranjanje jasnih in odprtih odnosov do sledilcev. Na spodnji sliki so prikazani dejavniki, ki definirajo samoregulacijo. Ključna dejavnika za uspešen razvoj avtentičnega vodenja v organizaciji sta transparentnost odnosov in uravnoteženo procesiranje, pomemben del samoregulacije pa sta tudi izražanje pozitivnega psihološkega kapitala in vedênja v skladu s splošno sprejetimi etičnimi pravili (Dimovski in drugi, 2013). Sledi slika 5, ki prikazuje stebre samoregulacije.

Slika 5: Štirje stebri samoregulacije



Prirejeno po Dimovski & Penger (2013).

Pozitiven psihološki kapital vsebuje elemente pozitivnega organizacijskega vedênja in ga je najbolje razumeti kot skupek samozavesti, samo-učinkovitosti, upanja, optimizma in prožnosti (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009). Veliko vlogo igra pri pozitivnem modeliranju, saj ustvarja avtentične sledilce. Avtentični vodje pri sledilcih spodbujajo in izražajo pozitivna čustva, ki so osnova za pozitivno vedênje v organizacijah in medsebojne odnose. Sledilce vodijo v zadovoljstvo, delovno uspešnost in pripadnost, vztrajnost, motiviranost, ki se kažejo kot rezultat pozitivnega modeliranja (Dimovski in drugi, 2013).

V fazi pozitivnega modeliranja se pri sledilcih povečuje oziroma ustvarja psihološki kapital, avtentični vodje vanje vlivajo upanje, krepijo njihovo samozavest in gradijo zaupanje. Sledilci bogatijo zaradi pozitivnih psiholoških stanj, ki jih vidijo, čutijo in zaznavajo pri avtentičnih vodjih. Gre za postopek, pri katerem se zaposleni osebno identificirajo z vodjo, kar povratno vpliva tudi na vodjevo samoregulacijo. Je odnos na ravni vodja-sledilec, ko pa je vodja v odnosu z več sledilci, pa tak odnos predstavlja proces razvoja avtentičnega vodenja. Pozitivna čustva so pomemben del pozitivnega modeliranja, zato se je v literaturi, kljub temu da se odmakne od osnovnega pomena avtentičnosti, pojavilo pravilo, da avtentični vodje ne morejo biti avtentični v negativnem smislu (Dimovski in drugi, 2013).

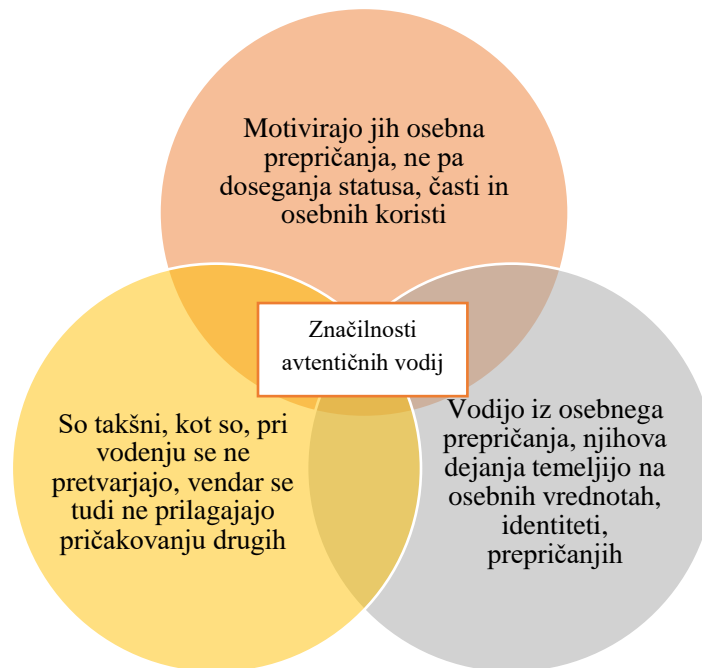
1.4 Avtentični vodja

Pri različnih vodjih lahko opazimo širok nabor lastnosti, ki jim omogočajo opravljanje dela. Avtentične vodje opisujejo kot samozavestne, pristne, zaupanja vredne, ki se zavedajo svojih vrednot in prepričanj ter se osredotočajo na spodbujanje sledilčevih prednosti in širijo njihova razmišljanja in ustvarjajo pozitiven in spodbujajoč organizacijski okvir (Baptiste, 2018).

Obstaja šest dejavnikov, ki morajo voditi vodjo pri njegovem razvoju do avtentične vodje, in sicer pridobivanje samozavedanja, spoznavanje svojih vrednot in načel pod pritiskom, uravnoteženje zunanje in notranje motivacije, vzpostavljanje podporne ekipe, prizemljenost pri integraciji svojega življenja, razumevanje do svojih strasti ter razumevanje bistva svojega vodenja (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Temeljni cilj avtentičnih vodij je spodbujanje kakovostnih odnosov s svojimi sledilci, ki jih doseže tudi s spodbujanjem njihovega družbenega razvoja in razvijanjem njihove poslovne poti, cilj pa je predvsem tudi spodbuda in motivacija sledilcev, naj prisostvujejo v organizaciji. Ko so zaposleni zares vpleteni, lahko organizacija spozna svoje resnične cilje (Baptiste, 2018). Na sliki 6 so prikazane bistvene značilnosti avtentičnih vodij.

Slika 6: Značilnosti avtentičnih vodij



Povzeto po Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

Avtentični vodje se zavedajo, da se vodenje ne nanaša le na njihov uspeh ali zgolj na to, da bi jim podrejeni sledili, temveč vedo, da je ključ do uspešne organizacije imeti zanesljive, samostojne vodje na vseh ravneh organizacije, vključno s tistimi, ki niso direktno odgovorni. Niso zgolj navdih tistim okoli sebe, vendar dajejo moč tudi posameznikom, da se izrazijo in vodijo (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

1.5 Avtentično sledenje

V preteklosti se je vodenje večinoma preučevalo iz perspektive vodje. Sledenje je bilo redko obravnavano, ker ni bilo razumevanja, kaj je koncept sledenja in kako je povezan z vodenjem. Do tega je prišlo, ker vodenja niso razumeli kot procesa, ki je sestavljen iz socialnih interakcij in odnosov med posamezniki – in brez sledenja ni vodenja. To pomeni, da ima sledenje ključno vlogo v procesu vodenja. Ljudje prepoznajo deljenje vlog vodje ali sledilca kot del socialne interakcije in sčasoma ponotranjijo identiteto vodje ali sledilca.

Avtentično sledenje je eden od pomembnejših elementov konstrukta avtentičnega vodenja. Avtentično sledenje lahko dosežejo sledilci, ki sledijo vodji iz avtentičnih razlogov in imajo z njim avtentičen odnos, ki se razvija preko pozitivne etične klime v organizaciji. Sledenje se razvija preko pozitivnega modeliranja avtentičnega vodenja in igra zelo pomembno vlogo pri uresničevanju procesa razvoja avtentičnega vodenja (Yasir, Rasli, Qureshi, Ullah & Khan, 2016).

1.6 Avtentično vodenje, psihološka varnost in delovna uspešnost

Avtentično vodenje spodbuja psihološko varnostno klimo, ker se avtentični vodje zavedajo svojih slabosti in omejitev, zato je manj verjetno, da bodo pri reševanju problemov odreagirali defenzivno. Sprejemajo različna stališča sledilcev, njihovo sodelovanje pri sprejemanju odločitev je celo dobrodošlo, kar spodbuja dožemanje psihološke varnosti in spodbuja večje zaupanje sledilcev v vodjo. Ko se sledilci soočijo s težko odločitvijo, so bolj samozavestni pri odločitvi, ker vedo, da jih avtentični vodja ne bo krivično obravnaval.

S tem se v organizaciji ustvarja klima, ki omogoča odprto izražanje informacij, kar kaže pozitiven odnos med avtentičnim vodenjem in psihološko varnostjo. Psihološka varnost spodbudi osebnostno rast na delovnem mestu z ustvarjanjem kakovostnih odnosov, kar pa spodbuja občutek svobodnega izražanja. Ker se sledilci počutijo varne, govorijo in poročajo o napakah, ne da bi se bali izgube spoštovanja, kar jim posledično omogoča nabor socialnih virov, ki spodbujajo aktivnost in učenje. Delo v takšnem okolju motivira sledilce, da se naučijo več in delujejo bolje. Posamezniki, ki se na delu počutijo varne, so bolj nagnjeni k aktivnemu in učnemu vedenju, kar pa sta dve razsežnosti uspešnega dela (Xu, Zhao & Li, 2017).

1.7 Avtentično vodenje in življenjske zgodbe

Avtentičnost se razvije iz življenjskih dogodkov, ki sestavljajo identiteto posameznika, in se odraža v spoprijemanju z življenjem. Življenjska zgodba je odraz posameznika v poslovnem in osebnem življenju, iz nje izvirajo elementi avtentičnega vodenja. Prelomni dogodki vplivajo na vrednote, prepričanja in oblikujejo osebno rast ter so osnova in opora pri nadaljnjem vodenju. Izkušnje iz otroštva, družinski in kulturni vplivi ter druge pridobljene življenjske izkušnje povečujejo ali pa tudi zmanjšujejo osebni razvoj.

Vodje izražajo svojo identiteto preko življenjskih zgodb, ki so nastale iz njihovih življenjskih izkušenj in si jih posameznik prizadeva racionalno vzpostaviti. V principu življenjskih zgodb, dobro poznavanje samega sebe avtentičnemu vodji daje jasn pogled na samopodobo. Življenjske dogodke organizira v strukturo dejanj, med katerimi vzpostavlja povezave, tako da se vodjevo življenje predstavlja kot izkušen povezan proces. Osebna zgodovina in analiza sprožilnih dogodkov boljšata samozavedanje in osebni razvoj.

Avtentično vodenje posameznika je močno odvisno od pomena, ki ga vodje pripisujejo svojim prelomnim trenutkom, to pa se odraža v življenjski zgodbi in poznavanju samega sebe in daje jasen koncept o sebi ter poistovetenju človeka z vlogo, ki jo zaseda. Življenjski dogodki in splet življenjskih zgodb so ene izmed glavnih sestavin pri razvoju avtentičnih vodij (Boas & Eilam-Shamir, 2005).

1.8 Avtentično vodenje v IT industriji

1.8.1 Avtentično vodenje pri podjetju Microsoft

Bill Gates je bil pri svojem delu in ustvarjanju svetovnega imperija programske opreme tako uspešen, ker se je neposredno povezal s svojimi zaposlenimi in spoznal njihovo globljo predanost in lojalnost podjetju (George, 2015).

Ko pomislimo na inovativnega vodjo, pomislimo na Billa Gatesa, Steva Jobsa, Marka Zuckerbeurga ali Richarda Bransona. Pri IT podjetjih je za uspešno nadaljevanje rasti treba ustvariti inovativno atmosfero. Inovativni vodje so avtentični, saj so predani ustvarjanju dinamične, visoko produktivne organizacije z vrednotami in zaposlujejo ljudi, ki so strastni do svojega dela. V inovativnih podjetjih vodje dajo zaposlenim možnost rasti, dajo jim vedeti, da so pomembni in spoštovani, in imajo jasno sliko o njihovih odgovornostih (Full Circle Management Solutions, 2017).

Billa Gatesa opisujejo kot velikega vodjo, ker dela, kar ima rad, stalno gleda v prihodnost in se ne prestanto razvija in misli na prihodnost. Vodenje zahteva strast in predvsem prizadevanje dobro idejo spremeniti v trajnostni prihodek. Tudi ko je Microsoft začel pridobivati uspeh, je Gates dneve in noči delal na razumevanju ciljne publike in razvijal produkte, ki bi odgovarjali na njihove potrebe. Kljub težavam na poti je ostal pri svoji strategiji in se osredotočal na prihodnost in ne na sedanje izzive. Vodja mora biti dinamičen in Bill Gates se je razvijal, da bi ostal relevanten. Njegov stil vodenja je pogosto opisan kot transformacijski in je zgled mnogim podjetnikom, ki so odločni in strastni v tem, kar delajo. Gates nas uči, kako lahko transformacijske lastnosti izoblikujejo uspešnega vodjo, a dokazuje tudi, da individualnost posameznika in njegovega duha prispeva k unikatnemu vplivu (Rampton, 2016). To pa je znak avtentičnega vodenja.

1.8.2 Avtentično vodenje pri podjetju SAP

Bill McDermott je CEO SAP-a, ki je vodilno podjetje poslovne programske opreme in ima več kot 98.600 zaposlenih. Njegova vizija je pomagati svetu bolje delovati in izboljšati življenje ljudi. Svoje življenjske zgodbe in lekcije vodenja je predstavil v svoji avtobiografiji in uspešnici "Winners Dream: A Journey from Corner Store to Corner Office.". Življenjsko modrost mu je dejala mama, in sicer, da je najboljši del njega on sam. Bill McDermott je mnenja, da ljudje potrebujejo veliko časa, da si zaupajo in da se prepustijo svoji lastni avtentičnosti (Fuqua, 2017).

Bill McDermott je v intervjuju za Inc. povedal, da je že zgodaj dojel, da se vsak dober vodja ponižno zaveda, da bodo za njegov uspeh zaslužni drugi, ter da se je potrebno obkrožiti z ljudmi, ki so boljši od tebe in se znebiti prepričanja, da moraš biti strokovnjak na vseh področjih. Prepričan je, da morajo biti vodje avtentični in se ne smejo učiti od

drugih velikih vodij, ampak morajo sami izkusiti lekcije. Ne glede na to, kaj ti govorijo nadrejeni, moraš svojo pot ustvariti sam in staviti na ljudi, ki bodo ustvarjali trajnostno rast, uspeh in izboljšali kulturo (Eades, 2017).

Na vprašanje, kaj so njegove motivacijske taktike, je v intervjuju za HubSpot odgovoril, da bodo zaposleni vodji odpustili veliko napak, nikoli pa ne bodo odpustili pomanjkanja vizije ali avtentičnosti. Zato vedno poskuša ustvariti drzno, prepričljivo, resnično navdihujočo vizijo, ki govori o tem, kam morajo iti, ne kje so sedaj. Druga najpomembnejša stvar pa je biti ti sam. Je mnenja, da če resnično verjamete v to, da je nekaj mogoče, tudi drugi ljudje začnejo verjeti. Vera v stvari, ki so nevidne in neznane, je zelo močna inspiracija (Brudner, 2014).

1.9 Ženske in avtentično vodenje

Sodobna literatura herojsko opisuje vodje in krepi stereotipno individualno posredovanje vodenja v nasprotju s prepoznavanjem ali nagrajevanjem relacijskih vidikov vodenja. Vidiki avtentičnega vodenja ne upoštevajo, kako se avtentično vodenje aplicira na ženske in ne naslavlja skrbi, s katerimi se soočajo ženske, ki želijo biti avtentične. Prepoznavamo tri probleme, ki kažejo, da je avtentično vodenje še posebej zahtevno za ženske. Prvi postavlja ženske v pozicijo razdvojenosti pri odločitvi med spolnimi normativi in med pričakovanim vedenjem v vodstveni vlogi. Drugi je dejstvo, da so organizacije spolno opredeljene enote, ki od žensk zahtevajo, da se prilagodijo dominantnemu moškemu okolju. Tretji pa je teža posameznika, pri čemer je avtentični jaz kontradiktoren, saj se žensko postavlja v ne pripadajočo vlogo vodenja, zaradi osredotočenosti na tradicionalne moške vidike vodenja (Hopkins & O'Neil, 2005).

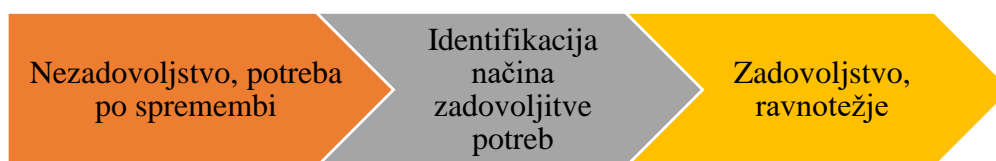
2 MOTIVACIJA

Motivacija je že dolga leta ena glavnih skrbi in problemov vodstva, saj je neposredno povezana z uspešnostjo in delovanjem celotnega podjetja, kajti vpliva na produktivnost, ustvarjalnost, absentizem in fluktuacijo na delovnih mestih (Fatehi & Choi, 2019).

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacijo lahko opredelimo kot proces, preko katerega se spodbudi vedenje za doseganje ciljev, ki zadovoljujejo potrebe posameznikov in organizacije. Je skupek vseh sil znotraj posameznika, ki štejejo kot trud posameznika, ki ga uporablja za opravljeno delo. Prične se z iskanjem, kako zadovoljiti potrebe. Slika 7 prikazuje tri glavne faze, ki se odvijajo med procesom zadovoljevanja potreb (Fatehi & Choi, 2019).

Slika 7: Faze med procesom zadovoljevanja potreb



Prirejeno po Fatehi & Choi (2019).

Motivacija posamezniku pomaga stimulirati dejanja za doseganje želenih rezultatov. Zato učinkovit motivacijski zagon lahko stimulira posameznike in pripomore k zadovoljstvu in predanosti delu in delovnem mestu (Ahluwalia & Preet, 2017).

Managerji se pri dnevni aktivnosti večinoma fokusirajo na doseganje poslovnih ciljev in zadovoljevanje organizacijskih potreb, vendar morajo pri svojem delu paziti, da zadovoljijo tudi potrebe zaposlenih. Učinkovit motivacijski sistem posameznikove potrebe usmerja v ustvarjanje notranje energije in jo usmerja v zagonsko vedenje za doseganje organizacijskih in posameznikovih ciljev. Zadovoljstvo posameznika z delom in nenazadnje z njegovim življenjem, igra pomembno vlogo pri ohranjanju zelenega vedenja in doseganju potrebne predvidljivosti, potrebne za načrtovanje organizacijskih dejavnosti (Fatehi & Choi, 2019).

2.2 Motivacijske teorije

Tekom let se je razvilo več različnih teorij motivacije, ki izhajajo iz različnih predispozicij. V tabeli 2 so predstavljene bolj znane teorije potreb ali vsebinske teorije motivacije, v tabeli 3 pa so predstavljene procesne ali kognitivne teorije motivacije.

Tabela 2: Vsebinske teorije

Maslowova motivacijska teorija hierarhije potreb
Človeška motivacija je upodobljena v obliki piramide, kjer je človeška aktivnost usmerjena k privlačnejšim ciljem. Zadovoljitev nižjih potreb privede do prepoznavanja višjih. Teorija prepoznava pet glavnih tipov potreb od najnižje do najvišje. Fiziološke potrebe – najbolj osnovne človeške fiziološke potrebe (voda, hrana, spolni odnosi). V organizaciji je to gretje, osnovna plača, zrak. Potrebe po varnosti – varno fizično in emocionalno okolje brez groženj in nasilja. V organizaciji je to varno delo, bonus in zagotovljeno delovno mesto. Potrebe po pripadnosti – sprejetost v družbi, biti del tima, biti priljubljen in imeti prijatelje. V organizaciji je to želja po dobrih odnosih s sodelavci in vodstvom. Potrebe po samospoštovanju – potrebe po pozitivni samopodobi, pozornosti, priznanju, višjem statusu, povečani odgovornosti, priznanju za dosežke organizacije. Potrebe po samouresničitvi – najvišja raven potreb, ki se odraža v razvijanju polnega potenciala posameznika, povečanju njegove kompetentnosti in osebne rasti. V organizaciji je posameznikom omogočena rast kreativnosti in usposabljanja za morebitna napredovanja in izzive.

se nadaljuje

Tabela 2: Vsebinske teorije (nad.)

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija
Higienski dejavniki in motivatorji sta osrednja pojma teorije. Pri higienskih dejavnikih se gleda na prisotnost ali odsotnost vzrokov nezadovoljstva, med kar štejemo medsebojne odnose, plačilo, delovne pogoje. Pozitivni higienski dejavniki ne vplivajo na zadovoljstvo ali motivacijo, ampak samo omejujejo nezadovoljstvo. Za razliko od higienskih dejavnikov pa motivatorji vplivajo na zadovoljstvo pri delu in zadovoljijo potrebe višjega stadija, kot so dosežki, priložnost za rast, odgovornost, dosežke. Po tej teoriji v prisotnosti motivatorjev zaposleni postanejo visoko motivirani in zadovoljni. Vodstvo mora najprej s higienskimi dejavniki odpraviti nezadovoljstvo, potem pa z motivatorji doseči boljše rezultate in zadovoljstvo.
McClellandova teorija pridobljenih potreb
Potrebe so tekom življenja pridobljene, kar pomeni, da si jih prisvojimo z življenjskimi izkušnjami. Teorija prepoznava tri prisvojene potrebe: potreba po dosežkih, potreba po vključitvi in potreba po moči.

Prirjeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

Tabela 3: Procesne teorije

Adamsova teorija enakosti
Posameznik primerja, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z ostalimi. Za svoje dosežke išče družbeno enakost v nagradah, pri čemer meni, da se z njim ravna pravično, če za podoben dosežek prejme podobno nagrado kot ostali. Enakost dojema kot razmerje med inputi (izkušnje, izobrazba, sposobnost, trud) in outputi (napredovanja, bonusi, priznanja, plače) in glede na to razmerje se primerja s povprečjem skupine.
Vroomova (instrumentalna) teorija pričakovanj
Motivacijske procese označuje kot izbiro vedenja. Dosežki in prizadevnost delavca se razumejo kot rezultat izbire vedenja, ki je po njegovem mnenju najkoristnejše. Ključna pojma sta pričakovanje, ki je subjektivno dojetje vedenja in ciljev, ter ocena valence privlačnosti cilja in verjetnosti, da se bo uresničil. Motivacija je odvisna od posameznikovega dojetanja svoje sposobnosti opraviti nalogo in prejeti zeleno nagrado. Teorija preučuje proces, preko katerega posameznik pride do nagrade in bazira na razmerju posameznikovega truda (E: effort), dosežkov (P: performance) in želje po rezultatih (O: outcome) v povezavi z dobrimi dosežki.
Skinnerjeva teorija okrepitve
S kaznijo in nagrajevanjem lahko spreminjamo vedenje posameznikov. Teorija okrepitve prepoznava štiri korake. Prične se z dražljajem (delovna situacija), sledi odgovor (vedenje), nato posledica (kazen ali nagrada), konča pa se z vedenjem v prihodnje. Poznamo pozitivno okrepitev, ki temelji na ponavljanju želenega vedenja, kaznovanje, ki želi odvrniti od neželenega vedenja, ter ugašanje, kjer ne uporabi ničesar in vedenje prezre.

Prirjeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

2.2.1 Hackman - Oldman model

Model kaže, kako značilnosti delovnega mesta in posameznikove drugačnosti z vzajmnim

delovanjem vplivajo na motivacijo, produktivnost in učinkovitost. Po tem modelu je vsako delovno mesto motivacijsko, če ga definira pet značilnosti. Prva značilnost – raznolikost spretnosti je stopnja spretnosti in aktivnosti, ki odražajo neko delovno mesto. Druga značilnost – identiteto nalog razumemo kot stopnjo, do katere točke delovno mesto zahteva od zaposlenih, da prepoznajo in končajo nalogo. Tretja značilnost, pomen nalog, se nanaša na stopnjo, do katere zaposlitev vpliva na življenje drugih v organizaciji ali zunaj nje. Četrta je avtonomnost – stopnja, do katere ima zaposleni zagotovljeno svobodo, neodvisnost, odločanje in določanje procesov. Peta značilnost pa je povratna informacija ali stopnja, do katere delovno mesto zagotavlja neposredne in posredne informacije o delu, rezultatih in opravljanju dela. Če je teh pet značilnosti na nizki ravni, bi morali razmisliti o redefiniranju delovnih mest, in bolj ko so značilnosti zaokrožene v neko delovno mesto, bolj bodo zaposleni motivirani in boljši bodo rezultati (Habibi, Khakpour & Fathi, 2018).

2.2.2 Teorija samodoločenosti

Teorija samodoločenosti je v psihologiji pomemben koncept, ki se nanaša na sposobnost vsakega posameznika, da sprejema odločitve in izvaja nadzor nad svojim življenjem. Ta sposobnost igra pomembno vlogo pri psihološkem zdravju in dobrem počutju. Samodoločanje ljudem omogoča, da čutijo nadzor nad svojim življenjem.

Ljudje so za delo pogosto zunanje motivirani – na primer z denarjem, nagradami in priznanji. Teorija samodoločenosti se osredotoča predvsem na notranje vire motivacije, pri čemer prepoznava tri prirojene psihološke potrebe. To so potreba po kompetentnosti, potreba po avtonomiji in potreba po povezanosti. Pomembna predpostavka teorije je, da so ljudje aktivno usmerjeni v rast. Pridobivanje znanja in pridobivanje novih izkušenj sta bistvenega pomena za samorazvoj (Cherry, 2018).

2.2.3 Notranja in zunanja motivacija

Motivacijo razvrščamo na notranjo in zunanjo in jo lahko opredelimo kot pogon, ki neposredno vpliva na zavzetost in vztrajnost delovanja. Notranja motivacija nam pri izvajanju neke aktivnosti prinaša užitek ali zadovoljstvo, medtem ko nas zunanja motivacija spodbuja, da aktivnost opravimo iz občutka obveznosti. Posamezniki, ki so notranje motivirani, so v primerjavi s posamezniki, ki so zunanje motivirani, manj osredotočeni na materialne dobrine in bolj na zadovoljstvo ali dosežke (Ahluwalia & Preet, 2017).

Notranji motivatorji so nagrade ali izpopolnjujoči občutki, ki jih človek občuti med opravljanjem dela, ki ga veseli ali navdihuje. Posamezniki se z opravljanjem dela samoiniciativno motivirajo, pri čemer dajo vse od sebe in veliko pripomorejo k organizaciji ali družbi. Zunanji motivatorji, kot so povečanje plače, bonitete, dodatni dopust, ne pridejo z naravo dela in ne zagotavljajo neposrednega zadovoljstva. Čeprav

zaposleni cenijo zunanje motivatorje, pa dolgoročno niso tako učinkoviti kot notranji motivatorji (Jensen, 2018).

2.3 Motivacija zaposlenih in organizacijska učinkovitost

Skupina posameznikov, ki oblikuje neodvisno poslovno identiteto za nek določen namen, je splošno znana kot organizacija. Učinkovito doseganje želenih rezultatov znotraj določenih ciljev se obravnava kot učinkovitost. V literaturi lahko najdemo dokazano pozitivno korelacijo med motivacijo zaposlenih in organizacijsko učinkovitostjo. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za delo se opirata na zmožnosti zaposlenega, s katerimi lahko doprinese h organizaciji. V avtokratskem stilu vodenja lahko zaposleni potlačijo inovativnost in njihova motivacija je ovirana, kar neposredno vpliva na uspešnost, rast in učinkovitost organizacije. Interno zadovoljni, navdušeni in motivirani zaposleni so produktivnejši, kar prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije in vodi h maksimiranju dobička (Manzoor, 2012).

2.4 Motivacija pri uspešnih IT podjetjih

2.4.1 Sodobni pristopi motiviranja v visokotehnoloških podjetjih

S sploščeno hierarhijo se srečujemo v globalnih, uspešnih in sodobnih organizacijah, saj se lahko hitro prilagajajo vsakodnevnim spremembam in lahko uspešnejše tekmujejo s tekmeci. Prihaja do večjih sprememb vrednot, motivacije in zadovoljevanja višjih potreb med različnimi generacijami in panogami, zato mora vodja v sodobnih organizacijah uvesti drugačne motivacijske spodbude in imeti pravi pristop (Zavrtanik, Jurišević-Brčić & Penger, 2019). V tabeli 4 so predstavljeni sodobni pristopi motiviranja v visokotehnoloških podjetjih.

Tabela 4: Sodobni pristopi motiviranja v visokotehnoloških podjetjih

Timsko delo
Je socialno učenje, pri katerem zaposleni preko opazovanja in interakcij z ostalimi člani razvijajo svoje veščine. Izplen delovanja v skupini mora biti pozitiven, članom tima prinašati zadovoljstvo in v skupnem delu morajo prepoznati priložnost za osebni razvoj, da bodo pri njem sodelovali tudi v prihodnje. Neuspešnost timskega dela pripisujemo strahu pred nesporazumom, slabi predanosti, izogibanju odgovornosti, pomanjkanju zaupanja, neusmerjenosti na rezultate. Recept za uspešno delovno skupino ni le združitev članov z dobrimi delovnimi veščinami, saj morajo biti tudi pripravljeni delati skupaj. Možen je razvoj sodelovalnega ali tekmovalnega timskega duha. Prvi ima pozitiven vpliv na kreativnost zaposlenih in je povezan z notranjo motivacijo, drugi pa je povezan z zunanjimi motivacijskimi dejavniki. Če člani niso notranje motivirani, pa lahko na kreativnost vplivamo tudi z zunanjimi spodbudami.

se nadaljuje

Tabela 4: Sodobni pristopi motiviranja v visokotehnoloških podjetjih (nad.)

Opolnomočenje
<p>Opolnomočenje na ravni organizacije izhaja iz mehanizmov, s katerimi se prenašajo pristojnosti in pooblastila na nižje ravni zaposlenih. Psihološko opolnomočenje pa izhaja iz motivacije za opravljanje nalog in izboljša perspektivo samoučinkovitosti.</p> <p>Opolnomočenje zaposlenih je pomemben dejavnik, saj imajo možnost odločanja, čutijo večjo odgovornost in avtonomnost, pozitivno vpliva na sposobnosti in daje smisel pri delu, pri katerem morajo uporabiti vse svoje znanje, sposobnejši so speljati težje situacije. Opolnomočenje kot motivator usmerja energijo zaposlenih, vzdržuje želeno vedenje.</p>
Postavljanje ciljev
<p>Je pomembna tehnika motiviranja. Cilji morajo biti visoki, natančno določeni in dosegljivi. Zaposleni mora natančno vedeti, kako mu bo uspelo doseči cilj. Trud bodo v delo vložili le, če bodo verjeli, da imajo dovolj sposobnosti in virov za doseg cilja.</p> <p>Cilji dajo zagon za delo, če so v skladu z interesi in vrednotami osebe, in so manj uspešni, če je doseg cilja pogojena z nagradami ali kaznimi. Tudi pri timskem delu je pomemben skupni cilj, ki spodbudi učinkovitost, usmerjenost in sodelovanje tima.</p>
Igrifikacija
<p>Igrifikacijski sistemi so sredstvo za vpliv na vedenje in izvedbo aktivnosti. Rutinsko delo naredimo bolj priljubljeno. Nastala je z vzponom digitalno pismene generacije, pri čemer v neigralnem okolju uporabljamo računalniške mehanizme ali takšen način razmišljanja.</p> <p>Pričakuje se, da se bo uporaba tovrstnih sistemov zvišala, zanimivi pa so predvsem za mlajše generacije, ker združujejo učenje, zabavo in koriščenje sodobnih tehnologij.</p>
Vodenje
<p>Stil vodenja ima ogromen vpliv na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih ter posledično na delovno uspešnost. Pri avtentičnem vodenju vodja deluje v skladu s svojimi prepričanji, vrednotami, je pravičen in samozavesten, ima močan značaj, skrbi za dobre odnose, je optimističen in se zaveda svojih sposobnosti in pomanjkljivosti. Pri etičnem vodenju je vodja zaposlenim vzor za opravljanje dela v skladu z moralno-etičnimi pravili, spodbuja moralno vedenje, ob tem se vede moralno etično. Odločitve temeljijo na etičnih standardih, sprejme odgovornost za svoje odločitve in pričakuje to tudi od zaposlenih. Preobrazbeni vodja motivira zaposlene s skupnimi interesi, ki so pred individualnimi, na motivacijo vpliva s karizmo, pozitivno naravnostjo in jih navdihuje. Spodbuja intelektualnost skozi doseganje kreativnosti, premagovanje izzivov ter osebno rast.</p>

Prيرهjeno po Zavrtnik, Juriševič & Panger (2019).

2.4.2 Motivacija pri podjetju Microsoft

Podjetje Microsoft, ki ga je leta 1975 ustanovil Bill Gates, je velikan programske opreme. Podjetje je poleg inovacij, programske opreme in tehnologije znano tudi po izjemnih dosežkih na področju opolnomočenja zaposlenih. Opolnomočenje se kaže v spodbujanju kreativnosti, delu v skupini in uporabi nagrad za motivacijo in produktivnost zaposlenih.

Svojim zaposlenim dajo vedeti, da jim zaupajo, da prinašajo iz sebe najboljše v podjetje in oblikujejo prihodnost podjetja, kar je velika odgovornost za zaposlene. Zaposleni imajo možnost nakupa delnic, saj se Microsoft zaveda, da se tako zaposleni počutijo še bolj opolnomočeni in bodo za podjetje dobro poskrbeli, saj čutijo še večjo odgovornost in lojalnost. Ponuja jim široko zdravstveno zavarovanje, zaradi česar se počutijo varnejše in vedo, da je poskrbljeno za njihove družine. Microsoft ponuja ugodnosti za zaposlene z družinami ali za tiste, ki želijo ustanoviti družino, ponujajo plačan porodniški dopust, starševski dopust za očete, omogoča jim potrošniški račun, pomoč pri posvojitvi, ugodnejše varstvo otrok itd. V podjetju so strateško ustvarili atmosfero, kjer je motiviranje sebe in ostalih zaposlenih del organizacijske kulture in kjer je vsak zaposleni pomemben člen procesa dela (PaperAp, 2017).

Da bi podprli organizacijsko kulturo rastočega razmišljanja in zadovoljili učne potrebe svojih zaposlenih, nudijo raznoliko paleto možnosti za učenje in razvoj. Usposabljanje je za njih več kot le formalno poučevanje in njihova filozofija usposabljanja se osredotoča na zagotavljanje pravega učenja ob pravem času na pravi način. Med priložnosti za učenje štejejo personalizirana, integrirana in ustrezna izobraževanja, učenje v učilnicah in deljenje znanja, možnosti za širjenje znanja z delovnega mesta, pogoste možnosti napredovanja, coaching, unikatna izobraževanja managerjev in usmeritev za zaposlene, ki vključuje vrednote, kulturo in standarde poslovanja (Microsoft, 2019).

2.4.3 Motivacija pri podjetju SAP

V poglavju Avtentično vodenje v podjetju SAP smo spoznali, da je CEO Bill McDermott mnenja, da je velik motivacijski faktor avtentično vodenje in da bodo drugi vodji sledili, ko/če ta v nekaj resnično verjame.

Podjetje SAP ima na svoji spletni strani navedene številne prejete nagrade, ki podjetje prepoznavajo kot dobrega zaposlovalca po vsem svetu. Zgolj v letu 2018 so osvojili 175 nagrad. Pri podjetju verjamejo, da če so zaposleni zdravi, bo tudi podjetje zdravo, zato jim nudijo širok nabor zdravstvenega zavarovanja in storitev, nudijo celostno diagnosticiranje in zdravljenja rakovim bolnikom, imajo »wellnes« program, ki jim svetuje glede prehrane, imajo ogromno prednosti za starše in prednosti za transspolne osebe. Predvsem pa se v podjetju zavedajo, da različnim ljudem uspeh predstavljajo različne stvari, zato svojim zaposlenim omogočajo, da izrazijo svoje želje glede rasti, glede na to, kako sami definirajo uspeh (SAP AG, 2019).

2.5 Vodenje in motivacija

Enoten odgovor na vprašanje, kako motivirati svoje zaposlene, je dokaj nejasen, saj so ljudje raznolika bitja s široko paleto želja in potreb, ki se razvijajo in spreminjajo. Če so vodje pri svojih prizadevanjih vključevanja zaposlenih načrtni, jim povečanje motivacije

zaposlenih lahko uspe. Vodje morajo svoje zaposlene vključevati v delo in pokazati interes jih spoznati osebno, da bi lahko determinirali njihove potrebe in želje. Bistvo je s svojimi zaposlenimi imeti odprto obojestransko komunikacijo in z njimi uvesti tedenski ali dnevni stik, ni nujno v živo. Ta srečanja so lahko zelo učinkovita, če so izpeljana pravilno. Srečanja morajo spodbujati odnos na globlji ravni, razvoj zaposlenega in doseganje organizacijskih nalog in ciljev. Vodja mora biti pri tem zavestno prisoten in mora poskrbeti, da ima srečanje dodano vrednost tako za zaposlenega kot za organizacijo, spoznati mora, kaj zaposlenega zares žene, ob tem pa vodja vzpostavlja zvestobo, ki je za zaposlenega pomemben motivator (Jensen, 2018).

2.6 Avtentično vodenje in motivacija

Avtentično vodenje in motivacijo lahko povežemo preko teorije samodoločenosti. Avtentični vodje se zavedajo samega sebe in vpliva, ki ga imajo na druge ljudi. Osredotočajo se na dosežke zaposlenih in ne na napake, pri čemer jih vodi moralna perspektiva in se kaže visoka stopnja stabilnosti, kar lahko prispeva k vključenosti zaposlenih in inovativnemu vedenju.

Konceptualno je avtentično vodenje povezano z notranjo motivacijo, saj avtentični vodje večajo sledilčevo notranjo motivacijo in vplivajo na sledilce, da sprejmejo pobudo za lasten razvoj. Obe teoriji vplivata na vedenje, ki spodbuja psihološko rast, s tem da se avtentično vodenje osredotoča na potrebe vodje in sledilca, teorija samodoločanja pa poudarja psihološke potrebe in motivacijo posameznikov.

Zaposleni so zato pripravljene bolj tvegati in se učiti iz lastnih napak, prav tako pa so bolj notranje motivirani če menijo, da jim je bila dana avtonomija. Ko so zaposleni notranje motivirani, več prispevajo s svojim inovativnim vedenjem in so bolj vpleteni v učinkovito razmerje med avtentičnim vodjo in sledilci (Polston-Murdoch, 2015).

3 RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

V prvem in drugem poglavju sem na podlagi sekundarnih virov in z vključitvijo čim novejših relevantne literature opredelila koncepta avtentično vodenje in motivacija. Tretji, raziskovalni del magistrskega dela pa je posvečen analizi prej omenjenih konceptov na primeru podjetja Agilcon in zajema stadije multimetodološkega pristopa. Z raziskavo si bom odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki sem si jih postavila na podlagi znanja, pridobljenega z analiziranjem obstoječe literature na temo avtentičnega vodenja in motivacije.

Preden sem začela z raziskavo izbranega podjetja, sem se pozanimala tudi o podobnih podjetjih v IT industriji, vendar sem se odločila raziskavo opraviti v podjetju Agilcon, saj se mi je na podlagi vidnega in slišnega podjetje zdelo primerno za analizo. V raziskavi

sem opravila poglobljen intervju z direktorjem podjetja, dva intervjuja z dvema zaposlenima in anonimni anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki so ga reševali ostali zaposleni.

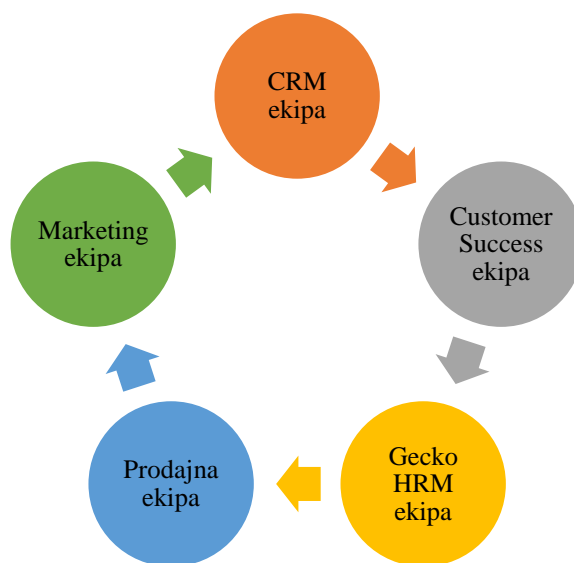
Na podlagi preučevanja obeh konstruktov v prvem in drugem delu ter na podlagi opravljene analize rezultatov intervjuja z vodjo podjetja in dvema zaposlenima ter analize anonimnega anketnega vprašalnika sem podala tudi zaključne ugotovitve magistrske naloge in priporočila vodstvu za naprej.

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Avtentično vodenje in motivacijo sem raziskovala v podjetju Agilcon, ki je bilo ustanovljeno leta 2010 in je največji regionalni partner podjetja Salesforce.com na področjih implementacije CRM in razvoja lastnih rešitev (Gecko HRM). Trenutno podjetje zaposluje 56 sodelavcev in sodelavk in ima sedež v Ljubljani na Bravničerjevi ulici 13. Je mlado, hitro rastoče in dinamično podjetje ter narekuje trende razvoja najsodobnejših poslovnih oblčnih rešitev v Sloveniji (CRM in HRM).

Podjetje nima oddelkov, kot je običajno v večini podjetjih, ampak deluje v ekipah, ki jih prikazujem na sliki 8. Delijo se na CRM ekipo, ki vključuje razvijalce in konzultante in skrbi za Salesforce CRM projekte, Customer Success ekipo, ki vključuje razvijalce in konzultante in skrbi za sodelovanje z obstoječimi strankami, Gecko HRM ekipo, ki vključuje razvijalce, ki sodelujejo pri razvoju in implementaciji Gecko HRM aplikacije, ter prodajno in marketing ekipo.

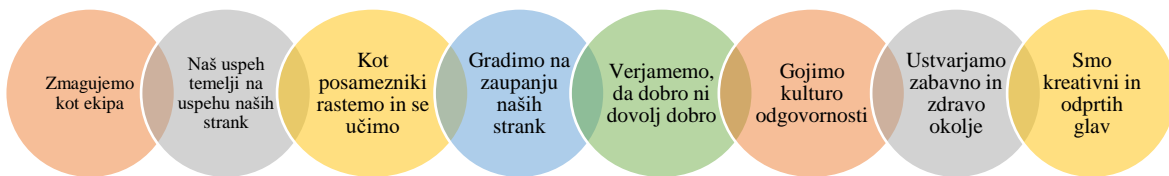
Slika 8: Ekipa v izbranem podjetju



Vir: lastno delo.

Svojim zaposlenim omogoča neprestan strokovni razvoj, prevzemanje pripadajočih odgovornosti in poslovno rast. V podjetju verjamejo, da je digitalna prihodnost priložnost za tesnejše povezovanje, zato utirajo poti do tistih, ki so jim najpomembnejši, stranke in zaposleni. Posebno pozornost posvečajo izboru in razvoju sodelavcev z visoko stopnjo strokovnosti, strasti in motivacije za delo, saj se zavedajo, da so pri odločitvi za ponudnika informacijskih rešitev pomembni tudi ljudje. V podjetju imajo 8 temeljnih vrednot, na katerih gradijo svoj uspeh (Agilcon, d. o. o., 2019). Slika 9 prikazuje osem temeljnih vrednot podjetja.

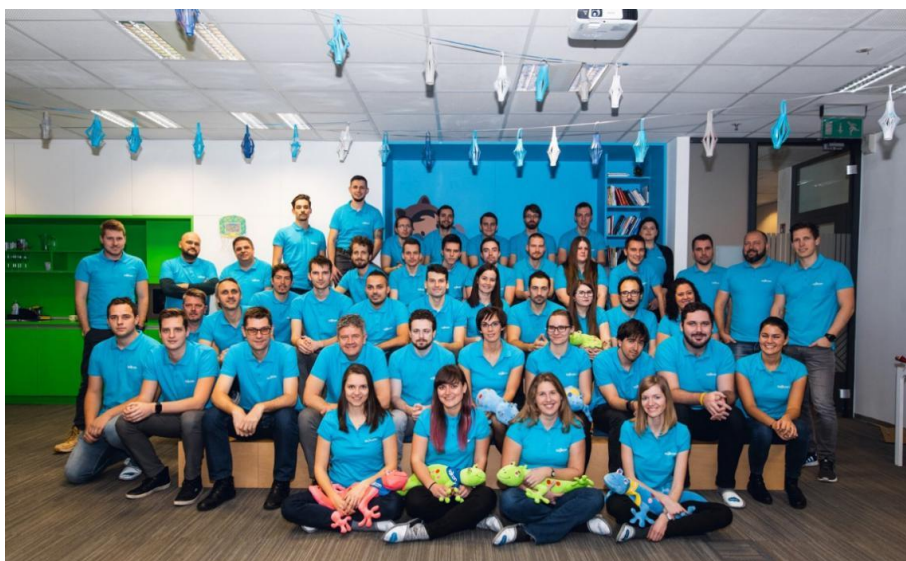
Slika 9: Osem temeljnih vrednot izbranega podjetja



Prirejeno po Agilcon, d. o. o. (2019).

Delujejo na platformi Salesforce, ki je napredna platforma z neskončno možnostmi prilagajanja, razvijanja in implementiranja aplikacij za vse mogoče poslovne potrebe. Salesforce pa je več kot le CRM. Primer je kadrovska aplikacija Gecko HRM, ki je zgrajena na tej napredni tehnologiji. Platforma ali tehnologija v oblaku je vodilna med tako imenovanimi platformami PaaS (platform-as-a-service), omogoča najvišjo možno fleksibilnost pri prilagajanju potreb za različna podjetja, je na prvem mestu v svetu po inovativnosti, ima visoke standarde hitrosti in zanesljivosti delovanja ter varnosti vključno z zakonsko skladnostjo (Agilcon, d. o. o., 2019). Slika 10 prikazuje zaposlene podjetja.

Slika 10: Zaposleni izbranega podjetja



Vir: Agilcon (2019).

Od leta 2019 je podjetje tudi imetnik certifikata družini prijazno podjetje in bo za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja zaposlenih do maja 2022 uvedlo 15 ukrepov, kot so tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo, raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine, izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine, fleksibilni delovni čas, otroški časovni bonus, možnost izrednega dela doma, druženje med zaposlenimi, razvoj socialnih veščin za vodilne, ocenjevanje vodij s strani podrejenih, vključitev tematike usklajevanja poklicnega in družinskega, ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, interni razpisi: nova delovna mesta ali izpraznjena delovna mesta se najprej ponudijo zaposlenim, obdaritve otrok zaposlenih (Ekvilib Inštitut, 2019). Slika 11 prikazuje predstavitev podjetja na AmChamovem tekmovanju v sklopu Motivacija.

Slika 11: Predstavitev na AmChamovem tekmovanju



Vir: AmCham Slovenija (2019).

Podjetje je član združenja AmCham Slovenija, ki v okviru programa Best of the Best med svojimi člani išče in nagraduje najboljše poslovne prakse. Podjetje Agilcon je s projektom Srce Agilcona letošnji zmagovalec v sklopu Motivacija. Projekt Srce Agilcona združuje dejavnosti in možnosti izobraževanja za zaposlene v podjetju, kjer je približno tretjina ekipe v podjetju zaposlena manj kot leto. Projekt je v osnovi učenje posameznikov, ki zajema proces uvajanja z mentorjem, interno tekmovanje »Trailhead Challenge«, katalog certifikatov, polletne razgovore, knjižnico za širok nabor znanj, interna izobraževanja itd. So mnenja, da je zaposlenim potrebno dati čas za osvajanje znanj na delovnem mestu in zagotoviti strukturirane možnosti izobraževanja in razvoja (AmCham Slovenija, 2019).

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

S pomočjo pridobljenega teoretičnega znanja v prvem in drugem poglavju sem si nastavila strategijo za izvedbo raziskave v izbranem podjetju, ki jo prikazujem na sliki 12. Pričela

sem z opredelitvijo problematike, čemur je sledila izbira primerne podjetja za raziskavo in direktorjeva odobritev pridobitve primarnih podatkov. K problemu sem pristopila s pregledom sekundarnih virov in multimetodološko raziskavo obravnavanih konstruktov iz teoretičnega dela.

Z izvedbo multimetodološke raziskave preučevanih konstruktov, ki za zagotavljanje veljavnosti in zanesljivosti vključuje več različnih metod raziskovanja, sem imela namen pridobiti primarne podatke podjetja ter razčleniti odgovore. Z metodo sinteze sem raziskovalni del naloge povezovala s teoretičnima prvim in drugim delom naloge.

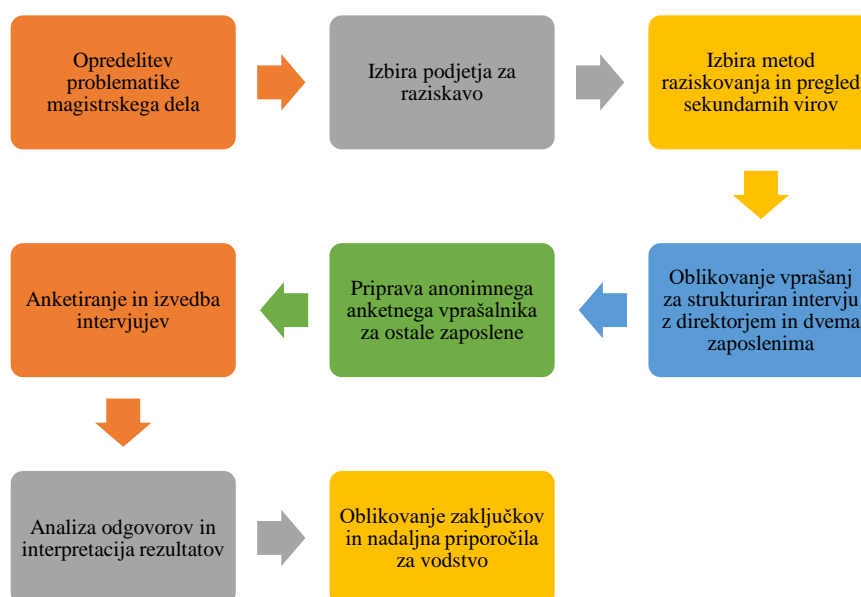
Sledila je priprava strukturiranih intervjujev in anonimnega vprašalnika zaprtega tipa, ki so bili snovani na osnovi ugotovitev iz sekundarnih virov prvega in drugega dela naloge z namenom ugotavljanja prisotnosti avtentičnega vodenja ter motivacije v podjetju.

Nato je nastopil čas pridobivanja odgovorov, izvedba intervjujev, ureditev in analiza ter interpretacija pridobljenih rezultatov in odgovorov za razlago v nalogi.

Strukturirane intervjuje sem opravila z direktorjem podjetja Agilcon Markom Permetom in dvema zaposlenima. Zanimala so me videnja in dožemanje obeh konceptov iz dveh zornih kotov. Poleg tega sem pripravila tudi anonimni anketni vprašalnik zaprtega tipa za preostale zaposlene, ki ima prav tako namen ovrednotiti stopnjo prisotnosti obeh glavnih konstruktov naloge. Na intervjuje in vprašalnike so direktor in zaposleni odgovarjali konec avgusta in septembra 2019.

Raziskavo sem zaključila z oblikovanjem zaključkov in podala priporočila za vodstvo, ki bodo dobrodošla v prihodnosti.

Slika 12: Strategija za izvedbo raziskave



Vir: lastno delo.

3.2.1 Raziskovalni cilji

Središčni namen tega magistrskega dela je načrtno preučiti tako slovensko, predvsem pa tujo novejšo, meni dostopno literaturo in razširiti poznavanje avtentičnega vodenja, ki trenutno velja za enega izmed bolj priljubljenih oblik vodenja in je temu primerno tudi raziskovano.

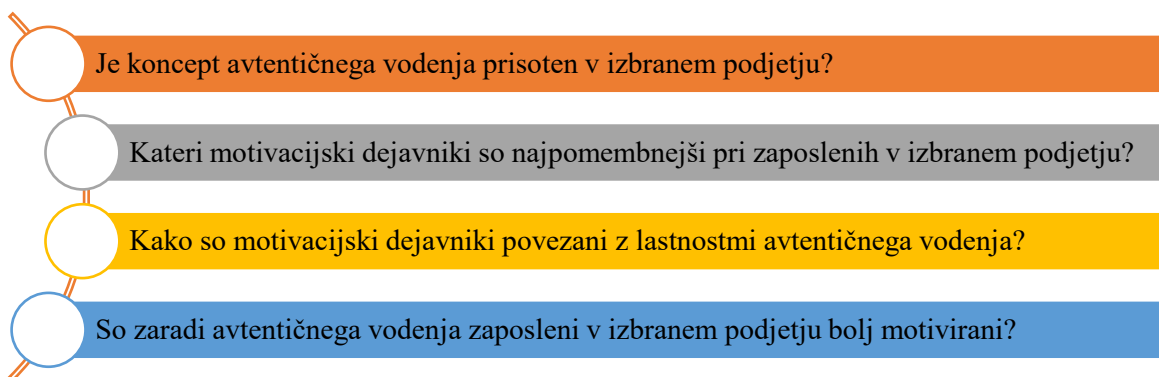
Glavni namen raziskave na primeru podjetja Agilcon v tretjem delu naloge pa je pridobiti zadostno število veljavnih, zanesljivih in kredibilnih primarnih podatkov, ki mi bodo dali jasno sliko pri potrditvi ali zavrnitvi postavljene teze.

Z multimetodološko raziskavo sem k problemu pristopila z namenom povečanja verodostojnosti primarnih podatkov, ob tem pa sem raziskavi zastavila nekaj ciljev. Želim preveriti prisotnost avtentičnega vodenja in motivacije v podjetju, ugotoviti, ali obstaja ter kako se kaže njuna medsebojna povezanost. Želim pridobiti odgovore na to, ali zaposleni vodenje dojemajo kot avtentično ter kakšno je samo dojetje vodje. Preveriti, ali so zaposleni v podjetju motivirani in kateri dejavniki jih motivirajo ter kako vodja vidi konstrukt motivacije. S strukturiranimi intervjuji in anonimnim anketnim vprašalnikom dobiti vpogled v stil vodenja v podjetju in širino motivacije.

3.2.2 Teza in raziskovalna vprašanja

Z oblikovanjem jasno postavljenih ciljev, z razčlenitvijo konceptov avtentičnega vodenja in motivacije ter z novo pridobljenim znanjem v prvem in drugem delu magistrske naloge sem postavila temeljno tezo, ki pravi, da je avtentično vodenje prisotno in neposredno povezano z motivacijo zaposlenih v izbranem IT podjetju. Z globljim razumevanjem konstruktov jih je enostavneje tolmačiti, zato sem si za podporo pri raziskovanju in potrjevanju postavljene teze postavila dodatna raziskovalna vprašanja, odgovori na katera pojasnjujejo in nudijo širši vpogled v preučevana konstrukta. Na dodatna raziskovalna vprašanja bom odgovorila preko empiričnega dela, prikazujem pa jih na sliki 13.

Slika 13: Raziskovalna vprašanja



Vir: lastno delo.

3.2.3 Omejitve raziskave

Na anketni vprašalnik je odgovorila približno tretjina zaposlenih v preučevanem podjetju, kar prepoznavam kot morebitno omejitev pri raziskavi. Zaposleni v podjetju, razen dveh, s katerima sem opravila intervju, me ne poznajo in me niso nikoli videli. Predpostavljam, da če bi me zaposleni poznali, bi se verjetno na anketni vprašalnik številčenje odzvali, tako pa se verjetno niso čutili dolžne izpolnjevati ankete. Ob tem predvidevam, da zaposleni tovrstnih anket, povezanih s študenti in zaključnimi nalogami, niso vajeni. Kot omejitev jemljem tudi časovno komponento, saj so zaposleni vprašalnik reševali konec avgusta in septembra. Večina zaposlenih je bila takrat že nazaj z letnih dopustov, vendar september v poslovnem okolju velja za enega delovno aktivnejših mesecev. Kot omejitev jemljem tudi možnost bolj negativnih odgovorov, saj so lahko zaposleni v tem časovnem obdobju bolj obremenjeni kot običajno. V nasprotnem primeru pa kot eno izmed možnosti vidim tudi to, da so zaposleni odgovarjali bolj pozitivno od realnega stanja v podjetju zaradi nezaupanja v anonimnost anketnega vprašalnika.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Poleg strukturiranih intervjujev, ki sem jih opravila z direktorjem podjetja in dvema zaposlenima, sem za drugo obliko pridobivanja primarnih podatkov pripravila anonimni anketni vprašalnik zaprtega tipa za preostale zaposlene. Pripravljen je bil na podlagi v prvem in drugem delu magistrske naloge pridobljenega znanja, kjer sem preučevala tako slovenske kot tuje vire.

Vprašalnik vsebuje tri sklope in zaposlenim za izpolnjevanje ne vzame več kot 15 minut časa. Prvi sklop vsebuje demografska vprašanja, ki mi bodo razširila poznavanje preučevanega vzorca. Drugi sklop se nanaša na avtentično vodenje, tretji pa na koncept motivacije. Vprašanja so bila v večini snovana kot trditve, pri čemer so zaposleni izražali stopnjo svojega strinjanja s trditvijo preko Likertove petstopenjske lestvice. Tovrsten način vprašalnika se mi je zdel najbolj enostaven za anketirance in sem ga v tej obliki snovala zaradi upanja na višje število sodelujočih.

Sklop vprašalnika na temo avtentičnega vodenja je obsegal petnajst trditev in vprašanje, pri katerem so zaposleni morali obkljukati po njihovo tri najpomembnejše lastnosti vodje. Trditve in vprašanja sem snovala na podlagi pridobljenega znanja, pregledovanja in prebiranja sekundarnih virov. Večino znanja o področju avtentičnega vodenja sem pridobila iz učbenika *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji* (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009), knjige *Napredni management* (Dimovski in drugi, 2013), strokovnega članka *Razvoj konceptualnega avtentičnega vodenja* (Černe & Penger, 2010), članka *Linking Theory to Practice: Authentic Leadership* (Covelli & Mason, 2017) in drugih.

Z vprašalnikom sem želela zaznati prisotnost avtentičnega vodenja, kot bom to storila tudi pri intervjuju. Trditve so izražale odnos zaposlenih do vodje in videnje vodje v povezavi s

samozavedanjem, samoobvladovanjem, miselno prožnostjo, medsebojno komunikacijo, skrbjo za zaposlene in pozitivnim upanjem.

Zadnji sklop vprašalnika se je nanašal na motivacijo in je bil sestavljen iz devetih trditvev ter dveh vprašanj, katerih namen je bil preučiti motivacijske dejavnike, ki jih imajo zaposleni pri svojem delu, ter tiste, ki bi si jih pri delu želeli več. Trditve sem oblikovala z znanjem, pridobljenim iz naslednje literature: iz učbenika Temelji managementa in organizacije (Dimovski & Penger, 2008), knjige Napredni management (Dimovski in drugi, 2013), strokovnega članka Sodobni pristopi motiviranja v visokotehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja (Zavrtanik, Juriševič-Brčić & Penger, 2019), knjige Sodobni management (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005), strokovnega članka Employee Motivation: A leadership imperative (Jensen, 2018) in drugih. Preko postavljenih trditvev sem želela spoznati pomembnost motivacije za zaposlene, splošno motiviranost za prihod na delo, medsebojno motiviranje zaposlenih, katera motivacija jim je pomembnejša – notranja ali zunanja, pripravljenost prevzemanja več odgovornosti za višje plačilo in pridobiti mnenje zaposlenih, ali na motivacijo vpliva tudi stil vodenja.

Vprašalnik, ki ga lahko vidite v prilogi 1, sem zaradi lažje izvedbe in enostavnosti pretvorila v elektronsko obliko na spletni strani 1ka.si. V sklopu z demografskimi vprašanji sem izpustila vprašanje, v kateri ekipi so zaposleni, saj sem s tem želela pridobiti zaupanje v anonimnost ankete. Ob tem pa sem v uvodnem nagovoru poudarila, da sem za izvedbo ankete pridobila dovoljenje vodstva in da bodo podatki uporabljeni izključno za raziskavo v tem magistrskem delu. Kontaktna oseba v podjetju je prijazno sprejela nalogo posredovanja elektronskega anketnega vprašalnika po internih kanalih do vseh zaposlenih in poskrbela, da sem prejela odgovore v najkrajšem možnem času.

3.2.5 Oblikovanje poglobljenih intervjujev

Za potrebe raziskave sem na podlagi virov in znanja, pridobljenega v prvem in drugem delu magistrske naloge, oblikovala dva podobna strukturirana intervjuja. Prvi intervju je bil izdelan za direktorja izbranega podjetja, drugi pa za dve zaposleni, ki sta se prostovoljno javili za sodelovanje. Intervjuja sta si med seboj zelo podobna, saj sem želela odgovore na vprašanja iz dveh zornih kotov. Primerjavo vprašanj prikazujem v tabeli 5 in 6. Oba intervjuja (za direktorja in za zaposlene) sta bila deljena na dva dela. Prvi del je posvečen avtentičnemu vodenju in sestoji iz šestnajstih vprašanj, drugi del pa je namenjen motivaciji in obsega deset vprašanj. Intervju z direktorjem sem zaradi polnega urnika direktorja in zaradi svojih službenih obveznosti opravila konec avgusta z video klicem na platformi Skype. Ker direktorja podjetja ne poznam, me je tovrstna oblika opravljanja intervjuja sprva skrbela, ko pa sva z intervjujem začela, sem skrb opustila, saj je direktor podjetja z veseljem sodeloval in dajal korektne odgovore, tako sva intervju opravila v dobre pol ure.

Intervju z dvema zaposlenima pa sem izvedla za pogovorom z direktorjem v septembru 2019. Intervjuja sem opravila v živo ob jutranji kavi pod njihovim podjetjem na

Bravničarjevi ulici v Ljubljani. Pri tem me je skrbelo, da se zaposleni ob podanih vprašanjih ne bosta sprostili, vendar sta bili zelo zgovorni, kar mi je dalo že prvi vtis dobrega medsebojnega sodelovanja, sproščenosti njihovih odnosov in dobre motivacije za delo v tem podjetju.

Na splošno je bil namen prvega dela intervjuja z direktorjem spoznati njegovo videnje samega sebe in svojega stila vodenja. Namen intervjujev s zaposlenimi pa je bil spoznati, ali imajo zaposleni podobno mnenje o vodju ter kako oni vidijo vodenje v njihovem podjetju.

Tabela 5: Vprašanja za direktorja in zaposlene na temo avtentičnega vodenja

Vprašanja za direktorja – avtentično vodenje	Vprašanja za zaposlene – avtentično vodenje
Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju in kolikšen del svoje zaposlitve ste vodja?	Koliko časa ste zaposleni pri podjetju in kaj je vaša funkcija?
Ali menite, da poznate svoje sposobnosti, želje in vrednote?	Ali menite, da je pri vodji vašega tima pomembno, da pozna svoje sposobnosti, želje in vrednote, in zakaj?
Ali so pri vašem delu prisotni zunanji pritiski (nadrejeni, naročniki ...) in v kakšni meri vplivajo na vrednote in stil vašega vodenja?	Ali bi lahko rekli, da se z zunanjimi pritiski (nadrejeni, naročniki ...) spreminja stil vodenja vašega vodja?
Vprašanja za direktorja – avtentično vodenje	Vprašanja za zaposlene – avtentično vodenje
Ali lastnim vrednotam in prepričanjem namenite prednost pri vodenju, ko se srečate z zunanjimi pritiski?	Ali bi lahko rekli, da vaš vodja lastnim vrednotam in prepričanjem nameni prednost pri vodenju, ali zunanji pritiski prevladajo nad njimi?
Kako odreagirate v kriznih trenutkih?	Kako vodja odreagira v kriznih trenutkih?
Ali si cilje določite v naprej? Ali načrtujete pot do teh ciljev? Če da, na kakšen način?	Ali bi lahko rekli, da ima vaš vodja jasno postavljene cilje, ki jih želi doseči, vam jih tudi predstavi?
Katere so po vašem mnenju značilnosti/vrednote dobrega vodje? Navedite po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti vodje v podjetju ali v IT podjetju?	Navedite po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti vodje tima v podjetju ali v IT podjetju?
Ali med vami in zaposlenimi poteka odprta komunikacija? Ali zaposleni lahko izrazijo svoja mnenja in na kakšen način?	Ali je med vami in vodjo odprta komunikacija, na kakšen način izražate svoje mnenje in komunicirate?
Ali se pred sprejetjem odločitve posvetujete z zaposlenimi in jih vprašate za njihova mnenja?	Menite, da vas vodja posluša in vaša mnenja vključuje v svoje odločitve?
Ali menite, da je eden izmed ključnih dejavnikov za uspehe vašega tima pozitivno vzdušje?	Ali je pozitivno vzdušje v vašem timu pomembno?

se nadaljuje

Tabela 5: Vprašanja za direktorja in zaposlene na temo avtentičnega vodenja (nad.)

Vprašanja za direktorja – avtentično vodenje	Vprašanja za zaposlene – avtentično vodenje
Je pozitivno vzdušje po vašem mnenju povezano z uspešnostjo tima?	Je pozitivno vzdušje po vašem mnenju povezano z uspešnostjo tima?
Na kakšen način pozitivno vzdušje spodbujate med vašimi zaposlenimi?	Ali menite, da vodja lahko vpliva na pozitivno vzdušje v timu in na kakšen način?
Menite, da svoje zaposlene dobro poznate? Na kakšen način jih spoznavate?	Menite, da svojga vodjo dobro poznate?
Ali prepoznate njihove individualne razlike in talente? Jih spodbujate pri njihovih idejah in jim znate prisluhniti?	Ali vodja prepozna vaše individualne razlike in talente? Vas spodbuja pri vaših idejah in vam zna prisluhniti?
Ali se zavedate svojih slabosti in ali svoje slabosti pokažete svojim zaposlenim?	Ali se vodja zaveda svojih slabosti in ali svoje slabosti pokaže tudi svojemu timu?
Na kaj ste ponosni pri svojem vodenju in kaj bi si želeli še spremeniti?	Ali vam je vaš vodja zgled in ali bi želeli kaj spremeniti pri njegovemu stilu vodenja?

Vir: lastno delo.

Namen drugega dela intervjuja, ki je snovan na konstruktivni motivaciji, pa je predvsem spoznati, kakšen pomen direktor nameni motivaciji in kako zanjo skrbijo v podjetju, ob tem pa se z zaposlenima pogovoriti, kako one dve vidita to, kar direktor želi doseči z motivacijo. Vprašanja iz drugega dela intervjujev na temo konstrukta motivacije prikazujem v tabeli 6.

Tabela 6: Vprašanja za direktorja podjetja in zaposlene na temo motivacije

Vprašanja za direktorja – motivacija	Vprašanja za zaposlene – motivacija
Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija v vašem podjetju?	Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija v vašem podjetju?
V teoriji koncept motivacije delimo na zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji govorimo o materialnih nagradah (plača, bonitete ...), pri notranji pa govorimo o zadovoljstvu, optimizmu posameznika na podlagi prejetih pohval, dosežkov in samopotrditve. Katera motivacija, zunanja ali notranja, se vam pri vaših zaposlenih zdi pomembnejša in zakaj?	V teoriji koncept motivacije delimo na zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji govorimo o materialnih nagradah (plača, bonitete ...), pri notranji pa govorimo o zadovoljstvu, optimizmu posameznika na podlagi prejetih pohval, dosežkov in samopotrditve. Katera motivacija je za vas osebno bolj pomembna in na vas bolj vpliva?
Na kakšen način motivirate svoje zaposlene? Lahko opišete, kaj motivacija v vašem podjetju zajema?	Na kakšen način po vašem mnenju vodja motivira zaposlene? Lahko opišete, kaj motivacija v vašem podjetju zajema?
Imate v podjetju predvidene aktivnosti, ki spodbujajo motivacijo?	Imate v podjetju predvidene aktivnosti, ki spodbujajo motivacijo?

se nadaljuje

Tabela 5: Vprašanja za direktorja in zaposlene na temo avtentičnega vodenja (nad.)

Vprašanja za direktorja – avtentično vodenje	Vprašanja za zaposlene – avtentično vodenje
Je po vašem mnenju pomembna tudi medsebojna motivacija med zaposlenimi in ne le motivacija s strani vodje?	Je po vašem mnenju pomembna tudi motivacija med zaposlenimi in ne le motivacija s strani vodje?
Ali po vašem mnenju motivacija zaposlenih vpliva na učinkovitost?	Ali po vašem mnenju motivacija zaposlenih vpliva na učinkovitost?
Kako pomembno je timsko delo v vašem podjetju?	Kako pomembno je timsko delo v vašem podjetju?
Ali svojim zaposlenim določite cilje?	Ali vam vodja določi cilje?
Kateri dejavniki so bili po vašem mnenju ključni za zmago v sklopu Motivacija na AmChamovem tekmovanju?	Kateri dejavniki so bili po vašem mnenju ključni za zmago v sklopu Motivacija na AmChamovem tekmovanju?
Bi lahko potrdili mojo raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih v vašem timu?	Bi se lahko strinjali z raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo v vašem timu?

Vir: lastno delo.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Tretje podpoglavje je namenjeno analizi in interpretaciji primarnih podatkov, pridobljenih v izbranem podjetju preko anonimnega anketnega vprašalnika in strukturiranih intervjujev. Najprej bom predstavila analizo in interpretacijo rezultatov vprašalnika, ki so ga zaposleni v podjetju reševali konec avgusta in septembra 2019. Rezultati bodo predstavljeni opisno, v tabelah in smiselnih grafih. Nato pa bom interpretirala pridobljene odgovore direktorja izbranega podjetja, ki sem jih pridobila konec avgusta, in tudi odgovore dveh zaposlenih, Maje in Korane, ki sem jih pridobila nedolgo za tem.

3.3.1 Analiza vprašalnika in predstavitev vzorca

Kontakta oseba v podjetju je vprašalnik posredovala po internih kanalih, tako da so lahko zaposleni reševali vprašalnik, ko jim je čas dopuščal.

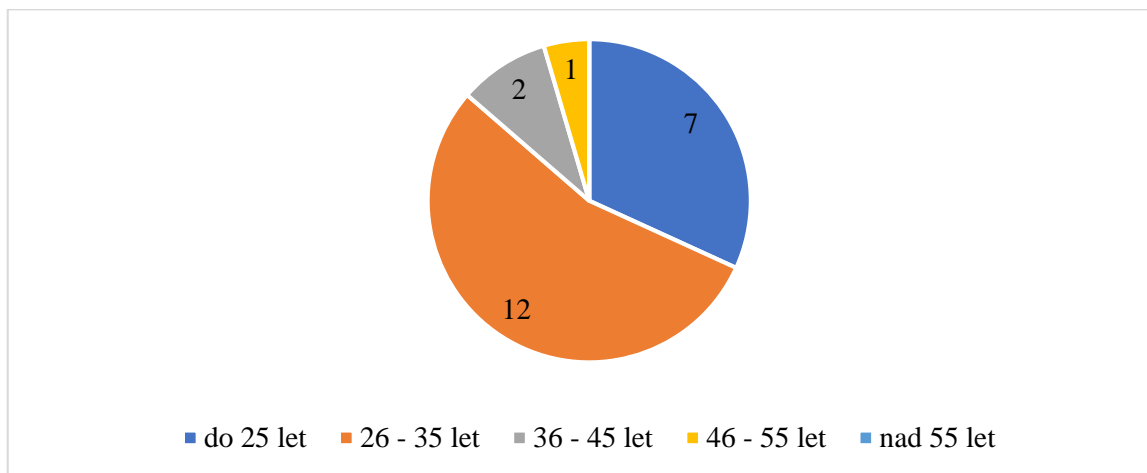
Po pregledu rezultatov vprašalnika sem ugotovila, da je vprašalnik pričelo reševati 22 zaposlenih, od teh jih je 15 anketo končalo v celoti, 7 pa jih je anketo le delno izpolnilo. Kljub temu, da jih je 5 od 22 rešilo le demografska vprašanja, sem predstavila vzorec, saj iz anonimne spletne ankete ne moremo izluščiti, kdo od zajetega vzorca ankete ni rešil v popolnosti, vidimo pa sliko stanja v podjetju.

Anketo je pričelo reševati dvaindvajset anketirancev, od tega je bilo petnajst (68 %) moških in sedem (32 %) žensk. En (5 %) anketiranec ima višješolsko izobrazbo, petnajst

anketirancev (68 %) ima visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, pet (23 %) pa jih je zaključilo magisterij.

Kolektiv bi ocenila kot zelo mlad, saj sedem (32 %) od dvaindvajsetih anketirancev pripada starostni skupini do 25 let, kar dvanajst anketirancev (55 %) pripada starostni skupini od 26 do 35 let, dva (9 %) od vprašanih pripadata starostni skupini od 36 do 45 let in en (4 %) pripada starostni skupini med 46 in 55 let, kar prikazujem na sliki 14.

Slika 14: Starost



Vir: lastno delo.

3.3.1.1 Rezultati vprašalnika na temo konstrukta avtentičnega vodenja

Na del vprašalnika na temo konstrukta avtentičnega vodenja je na vsa vprašanja odgovorilo sedemnajst od dvaindvajsetih anketirancev. Odgovore na vprašanja sem razdelila po smiselnih vsebinskih sklopih in niso prikazani v enakem zaporedju kot v vprašalniku. Tabela 7 prikazuje trditve in odgovore, ki se navezujejo na videnje zaposlenih o samozavedanju vodje podjetja.

Kar 65 % ali enajst zaposlenih, ki je odgovorilo na anketni vprašalnik, se s trditvijo o zavedanju vrednot njihovega vodje strinja, 29 % se jih s trditvijo popolnoma strinja, eden od zaposlenih pa se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.

S trditvijo, da vodja ne podleže pritiskom okolja, ki niso v skladu z njegovimi prepričanji, se strinja večina anketiranih zaposlenih, kar je 42 %. Pet od sedemnajstih ali 29 % se s trditvijo, da pretiski iz okolja na vodjo ne vplivajo, popolnoma strinja, prav tako 29 % pa se jih s trditvijo niti strinja niti ne strinja.

Enajst od sedemnajstih ali 65 % vprašanih meni, da so dejanja vodje skladna z njegovimi prepričanji in se s trditvijo strinjajo, štirje ali 24 % se s trditvijo popolnoma strinjajo, en od zaposlenih je ostal neopredeljen in se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, eden od

sedemnajstih pa meni, da dejanja njegovega vodje niso skladna z njegovimi prepričanji in se s trditvijo ne strinja.

47 % anketiranih zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo, da njihov vodja deluje v skladu z lastnimi moralnimi standardi, sedem ali 41 % se jih s trditvijo strinja, dva pa sta ostala neopredeljena in se s trditvijo niti strinjata niti ne strinjata.

Kar zadeva trditev, da se vodja zaveda vpliva na zaposlene, jih 47 % meni, da se vodja zaveda svojega vpliva in se s trditvijo strinjajo, šest zaposlenih ali 35 % se s trditvijo popolnoma strinja, 12 % ali dva zaposlena se pri vprašanju nista opredelila, eden od sedemnajstih pa meni, da se vodja ne zaveda svojega vpliva in se s trditvijo ne strinja.

Osem od sedemnajstih zaposlenih, kar je 47 %, meni, da vodja prizna svoje napake in se strinja s trditvijo, 18 % anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja, šest ali 35 % pa se s trditvijo niti strinja, niti ne strinja.

Tabela 7: Samozavedanje vodje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q1a	Menim, da se vodja našega tima pozna in se zaveda svojih prednosti, vrednot, sposobnosti, želj in slabosti.	0 0 %	0 0 %	1 6 %	11 65 %	5 29 %	17 100 %
Q1b	Vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.	0 0 %	0 0 %	5 29 %	7 42 %	5 29 %	17 100 %
Q1c	Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji.	0 0 %	1 6 %	1 6 %	11 64 %	4 24 %	17 100 %
Q1d	Deluje v skladu s svojimi moralnimi standardi.	0 0 %	0 0 %	2 12 %	7 41 %	8 47 %	17 100 %
Q1e	Moj vodja se zaveda vpliva na zaposlene.	0 0 %	1 6 %	2 12 %	8 47 %	6 35 %	17 100 %
Q1f	Vodja priznava svoje napake.	0 0 %	0 0 %	6 35 %	8 47 %	3 18 %	17 100 %

Vir: lastno delo.

V prvem delu magistrske naloge sem pisala o nepristranskem procesiranju, pri čemer procesiranje vključuje objektivno ravnanje z informacijami in sprejemanje odločitev, avtentični vodja pa pri sprejemanju odločitev vključuje tudi ostale. V tabeli z zaporedno številko 8 sta zajeti trditvi, ki se nanašata na nepristransko procesiranje. Sedem zaposlenih ali 41 % se je pri trditvi, da jih vodja spodbuja pri izražanju nasprotujočih se mnenj, odločilo za odgovor se niti strinjam niti ne strinjam, šest anketirancev ali 35 % se s trditvijo strinja, štirje anketirani zaposleni pa se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Kar 65 % ali enajst zaposlenih se je strinjalo s trditvijo, da vodja posluša njihova mnenja in jih vključuje pri sprejemanju odločitev, pet ali 29 % se s trditvijo popolnoma strinja, le en pa se s trditvijo ni niti strinjal niti ne strinjal.

Tabela 8: Nepristransko procesiranje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q1g	Vodja spodbuja zaposlene, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.	0 0 %	0 0 %	7 41 %	6 35 %	4 24 %	17 100 %
Q1h	Vodja posluša naša mnenja in jih vključuje pri sprejemanju odločitev.	0 0 %	0 0 %	1 6 %	11 65 %	5 29 %	17 100 %

Vir: lastno delo.

V tabeli 9 sem povzemala rezultate odgovorov vprašanj oz. trditev na temo pozitivnega modeliranja. Kar 82 % ali štirinajst anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da pozitivno vzdušje vpliva na boljše uspehe in rezultate ekipe, 18 % ali trije zaposleni pa se s trditvijo strinjajo. »Vodji zaupam« je bila trditev, s katero se je popolnoma strinjalo kar 47 % ali osem zaposlenih, 41 % ali sedem anketirancev se je s trditvijo strinjalo, dva pa se s trditvijo nista niti strinjala niti ne strinjala.

Tabela 9: Pozitivno modeliranje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q1i	Menim, da pozitivno vzdušje v ekipi vpliva na	0 0 %	0 0 %	0 0 %	3 18 %	14 82 %	17 100 %

se nadaljuje

Tabela 9: Pozitivno modeliranje (nad.)

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
	boljše uspehe in rezultate.						
Q1j	Vodji zaupam.	0 0 %	0 0 %	2 12 %	7 41 %	8 47 %	17 100 %

Vir: lastno delo.

Naslednja tabela (tabela 10) povzema trditve, ki se nanašajo na transparentne odnose in medsebojno komunikacijo v podjetju. 47 % ali osem zaposlenih se strinja s trditvijo, da njihov vodja jasno izraža svoja mnenja in ideje, ob tem se 29 % ali pet anketirancev s trditvijo popolnoma strinja, štirje pa se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Kar 59 % ali deset zaposlenih od sedemnajstih se strinja s trditvijo, da vodja na njih prenaša znanja in izkušanje, 35 % ali šest zaposlenih se s trditvijo popolnoma strinja, le eden pa je pri tej trditvi ostal neopredeljen in obkljukal se niti ne strinjam niti strinjam. Enajst zaposlenih ali 65 % se strinja s trditvijo, da jim njihov vodja pomaga analizirati in rešiti probleme, povezane z delom, šest ali 35 % pa se jih s trditvijo popolnoma strinja. Pri trditvi, ki pravi, da zaposleni meni, da vodjo dobro pozna, se je 53 % zaposlenih odločilo za odgovor se niti ne strinjam niti strinjam, sedem ali 41 % se jih s trditvijo strinja, en zaposleni pa se s trditvijo ne strinja. Podobni odgovori so pri trditvi, kjer je pomen ravno obraten, in sicer zaposleni meni, da ga vodja dobro pozna. Prav tako je 53 % ali devet zaposlenih z odgovorom se niti ne strinjam niti strinjam ostalo neopredeljenih, 41 % ali sedem zaposlenih se s trditvijo strinja, en od zaposlenih pa se s trditvijo sploh ne strinja.

Tabela 10: Komunikacija in transparentni odnosi

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q1k	Vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja.	0 0 %	0 0 %	4 24 %	8 47 %	5 29 %	17 100 %
Q1l	Naš vodja na zaposlene prenaša znanja in izkušnje.	0 0 %	0 0 %	1 6 %	10 59 %	6 35 %	17 100 %
Q1m	Naš vodja pomaga analizirati in rešiti probleme, povezane z delom.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	11 65 %	6 35 %	17 100 %

se nadaljuje

Tabela 10: Komunikacija in transparentni odnosi (nad.)

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q1n	Menim, da vodjo dobro poznam.	0 0 %	1 6 %	9 53 %	7 41 %	0 0 %	17 100 %
Q1o	Menim, da me vodja dobro pozna.	1 6 %	0 0 %	9 53 %	7 41 %	0 0 %	17 100 %

Vir: lastno delo.

Z enim izmed vprašanj sem želela od zaposlenih pridobiti mnenje, katere od naštetih lastnosti so po njihovem pri vodji najpomembnejše. Označili so lahko tri lastnosti od desetih, ki jih v tabeli 11 prikazujem od največje pridobljene frekvence do najmanjše. Mesto z najvišjo frekvenco, pri čemer je lastnost izbralo devet od sedemnajstih zaposlenih ali 53 %, si delita dve po mnenju zaposlenih najpomembnejši lastnosti, in sicer da mora vodja spodbujati motivacijo in skrbeti za razvoj zaposlenih. Naslednja lastnost ima stopnjo strinjanja 47 % ali osem zaposlenih od sedemnajstih, pravi pa, da mora vodja znati obvladovati pritiske. Tretje mesto s frekvenco pet si prav tako delita dve lastnosti, in sicer optimističnost in samozavedanje, torej mnenje, da se mora vodja zavedati svojih sposobnosti, znanj in v njih verjeti. Lastnosti kot so samozavest, sposobnost spoprijemanja s porazi in misliti na prihodnost ter pozitivnost so prejele 24-% stopnjo strinjanja, torej štirje zaposleni menijo, da so te lastnosti med najpomembnejšimi. Trije so kot najpomembnejšo lastnost izbrali avtoriteto, nihče pa se ni odločil za ustrahovanje.

Tabela 11: Najpomembnejše lastnosti vodje po mnenju zaposlenih

		Frekvence	%	Veljavni
Q2a	Spodbujati motivacijo	9	53	17
Q2b	Skrbeti za razvoj zaposlenih	9	53	17
Q2c	Znati obvladovati pritiske	8	47	17
Q2d	Zavedati se svojih sposobnosti, znanj ter v njih verjeti (ali samozavedanje)	5	29	17
Q2e	Biti optimističen	5	29	17
Q2f	Biti samozavesten	4	24	17
Q2g	Se zna spoprijeti z porazi in misliti na prihodnost (ali miselna prožnost)	4	24	17
Q2h	Je pozitiven	4	24	17
Q2i	Ima avtoriteto	3	18	17
Q2j	Ustrahovati	0	0	17

Vir: lastno delo.

3.3.1.2 Rezultati vprašalnika na temo konstrukta motivacije

Drugi del vprašalnika je bil pripravljen z namenom ugotavljanja prisotnosti motivacije v podjetju in dognanja, kateri dejavniki so zaposlenim na temo konstrukta motivacije najpomembnejši in za katere se jim zdi, da bi jih lahko bilo več. Pri tem vprašanju je odgovarjanje zaključilo petnajst od dvaindvajsetih anketirancev.

Odgovore na vprašanja sem, tako kot v prvem delu razlage rezultatov, razdelila na smiselne vsebinske sklope; odgovori niso prikazani v enakem zaporedju kot v vprašalniku. Tabela 12 prikazuje trditve in odgovore, ki se navezujejo na pomembnost motivacije na splošno in na motivacijo med zaposlenimi. Kar 47 % zaposlenih ali sedem od petnajstih se popolnoma strinja s trditvijo, da je motivacija v njihovi ekipi pomemben dejavnik, prav tako se jih sedem strinja s trditvijo, ena oseba je ostala neopredeljena, nihče pa se s trditvijo ni ne strinjal.

Druga trditev se je navezovala na motiviranje med zaposlenimi v ekipi – zanimalo me je, ali jim je pomembno tudi tovrstno motiviranje ali le s strani vodje. S trditvijo o medsebojnem motiviranju se je strinjala več kot polovica, in sicer 53 % ali osem od petnajstih zaposlenih. Kar sedem od petnajstih zaposlenih pa se je s trditvijo popolnoma strinjalo.

Tabela 12: Pomembnost motivacije

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q3a	V naši ekipi je motivacija pomemben dejavnik.	0 0 %	0 0 %	1 6 %	7 47 %	7 47 %	15 100 %
Q3b	Pomembna mi je motivacija med nami zaposlenimi.	0 0 %	0 0 %	0 0 %	8 53 %	7 47 %	15 100 %

Vir: lastno delo.

Pri naslednjih dveh trditvah me je zanimalo, katera motivacija prevladuje v podjetju, notranja ali zunanja. V tabeli 13 so predstavljeni rezultati trditve o zunanji in notranji motivaciji.

Šest od petnajstih zaposlenih ali 40 % se popolnoma strinja s trditvijo, da jih zunanje nagrade, kot so denar in materialne nagrade, motivirajo. Štirje anketiranci ali 27 % se s trditvijo strinja, prav tako se jih 27 % trditvijo niti ne strinja niti strinja, en od zaposlenih pa se s trditvijo sploh ne strinja. Druga trditev v sklopu notranje in zunanje motivacije, ki trdi, da zaposlene notranje nagrade, kot so pozitivni odzivi, zadovoljstvo in pohvale,

motivirajo, ima le pozitivne odzive. Kar 60 % ali devet od petnajstih zaposlenih se s trditvijo strinja, šest zaposlenih ali 40 % pa se s trditvijo popolnoma strinja.

Tabela 13: Notranja in zunanja motivacija

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q3c	Zunanje nagrade me motivirajo (denar, materialne nagrade).	1 6 %	0 0 %	4 27 %	4 27 %	6 40 %	15 100 %
Q3d	Notranje nagrade me motivirajo (pozitivni odzivi, pohvale, zadovoljstvo).	0 0 %	0 0 %	0 0 %	9 60 %	6 40 %	15 100 %

Vir: lastno delo.

Naslednji sklop trditev se navezuje na osebno zadovoljstvo zaposlenih. S trditvijo, da z veseljem prihajajo na delo, se je strinjalo 40 % zaposlenih, ki je odgovarjalo na to vprašanje, kar je šest od petnajstih. Pet zaposlenih od petnajstih se je s trditvijo popolnoma strinjalo, 20 % oziroma trije zaposleni se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo, eden pa se s trditvijo ne strinja. Sedem od petnajstih anketirancev ali 46 % se strinja s trditvijo, da je njegova/njena motivacija nižja, ko je osebno nezadovoljen/-na ter da je motivacija višja, ko je osebno srečen/-na. Šest od petnajstih ali 40 % se jih s trditvijo popolnoma strinja, en anketiranec se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, en pa se s trditvijo ne strinja.

Tabela 14: Osebno zadovoljstvo

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q3e	Z veseljem prihajam na delo.	0 0 %	1 7 %	3 20 %	6 40 %	5 33 %	15 100 %
Q3f	Moja motivacija je nizka, ko sem osebno nezadovoljen/-na, kadar sem osebno srečen/-na, je moja motivacija višja.	0 0 %	1 7 %	1 7 %	7 46 %	6 40 %	15 100 %

Vir: lastno delo.

V tabeli 15 sem povzela rezultate trditev na temo večje odgovornosti in primerjave s sodelavci. Sedem od petnajstih ali 46 % anketiranih zaposlenih se strinja s trditvijo, da so

za boljše plačilo pripravljeni delati več, več tvegati in prevzeti večjo odgovornost, 20 % ali trije od petnajstih se s trditvijo popolnoma strinjajo, štirje zaposleni se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo, eden pa se s trditvijo ne strinja.

V primerjavi s sodelavci se štirje anketirani ali 27 % zaposlenih strinja s trditvijo, da so glede na plačo, trud, izobrazbo in delovno dobo pošteno obravnavani. Prav tako se štirje zaposleni s trditvijo popolnoma strinjajo, 33 % se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, dva zaposlena pa se s trditvijo ne strinjata.

Tabela 15: Večja odgovornost in primerjava s sodelavci

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q3j	Za boljše plačilo sem pripravljen več delati, prevzeti večjo odgovornost in več tvegati.	0 0 %	1 7 %	4 27 %	7 46 %	3 20 %	15 100 %
Q3k	V primerjavi s sodelavci sem pošteno obravnavan (glede na plačo, izobrazbo, delovno dobo, trud).	0 0 %	2 13 %	5 33 %	4 27 %	4 27 %	15 100 %

Vir: lastno delo.

Pri zadnji trditvi sem želela preveriti, ali zaposleni v podjetju Agilcon menijo, da vodjev stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih. Kar 60 % anketiranih zaposlenih ali devet od petnajstih se je s trditvijo popolnoma strinjalo, 33 % ali pet anketirancev se je s trditvijo strinjalo, en zaposlen pa se s trditvijo ni niti strinjal niti strinjal. Glede na spodnji rezultat lahko sklepam, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih, saj se je velika večina s trditvijo popolnoma strinjala.

Tabela 16: Stil vodenja in motivacija

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q3l	Stil vodenja vodje vpliva na motivacijo zaposlenih.	0 0 %	0 0 %	1 7 %	5 33 %	9 60 %	15 100 %

Vir: lastno delo.

Naslednji dve vprašanji na temo konstrukta motivacije se nanašata na motivacijske dejavnike. Na sliki 15 prikazujem rezultate, ki zaposlenim v podjetju Aglicon največ pomenijo in so zaradi njih motivirani. Na vprašanja, večinoma povezana z notranjimi motivacijskimi dejavniki, je odgovarjalo petnajst zaposlenih. Takoj, ko pogledamo spodnjo sliko, vidimo, da izstopajo trije dejavniki, pri katerih vidimo le pozitivno stopnjo strinjanja.

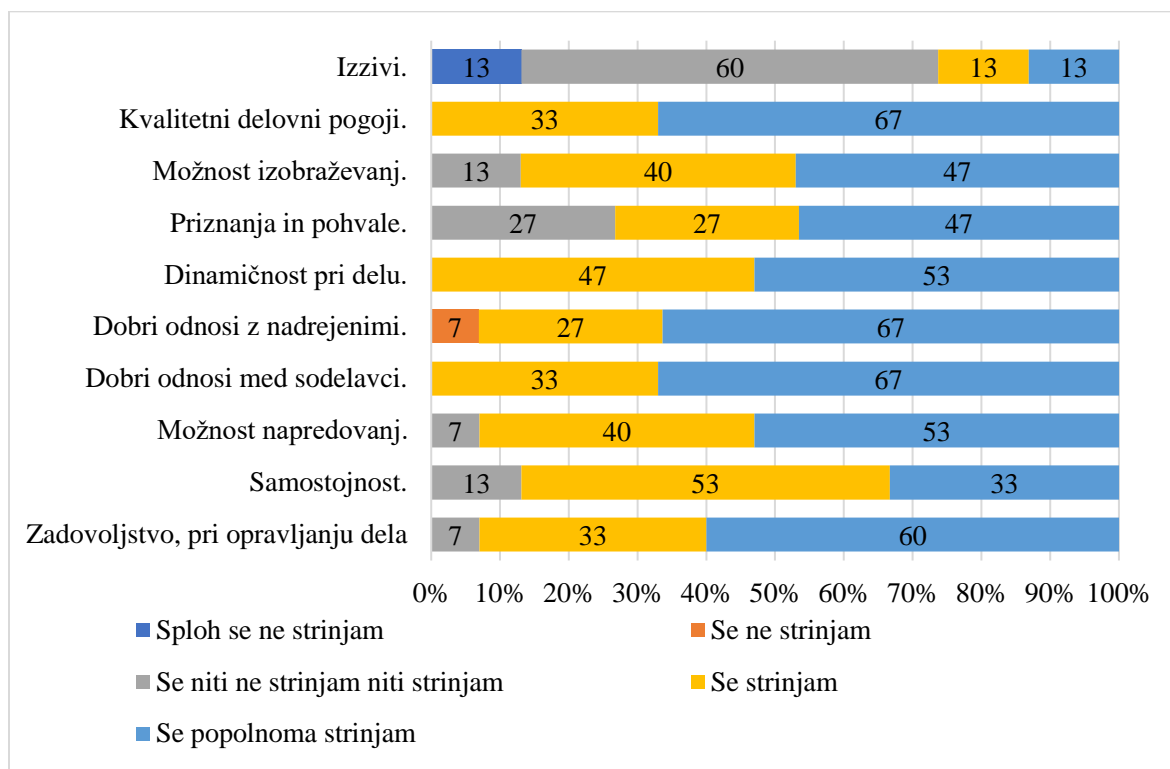
Ko odgovarjajo na vprašanje, kateri dejavniki so jim delovnem mestu najpomembnejši, se 33 % ali pet anketirancev od petnajstih strinja z odgovorom »kvalitetni delovni pogoji«, kar 67 % ali deset zaposlenih pa se z dejavnikom popolnoma strinja.

Enaka stopnja strinjanja je pri odgovoru »dobri odnosi s sodelavci«, pri čemer se pet anketirancev ali 33 % strinja z odgovorom, deset zaposlenih ali 67 % pa se z odgovorom popolnoma strinja. Glede na stopnjo strinjanja s tema dvema dejavnikoma lahko sklepam, da v podjetju vlada res dobra klima in medsebojni odnosi.

Osem od petnajstih anketirancev ali 53 % se popolnoma strinja z odgovorom »dinamičnost dela«, sedem ali 47 % anketirancev pa se z odgovorom strinja.

Dobre odnose in klimo potrjuje tudi stopnja popolnega strinjanja z dejavnikom »dober odnos z nadrejenimi«, ki meri 67 % ali deset zaposlenih, štirje zaposleni se z odgovorom strinjajo, le en pa se z njim ne strinja.

Slika 15: Motivacijski dejavniki, ki so zaposlenim pomembni (v %)



Vir: lastno delo.

Devet ali 60 % zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašanja, se popolnoma strinja, da jim je pri opravljanju dela pomemben dejavnik zadovoljstvo, 33 % se z odgovorom strinja, eden od zaposlenih pa se z odgovorom niti ne strinja niti strinja.

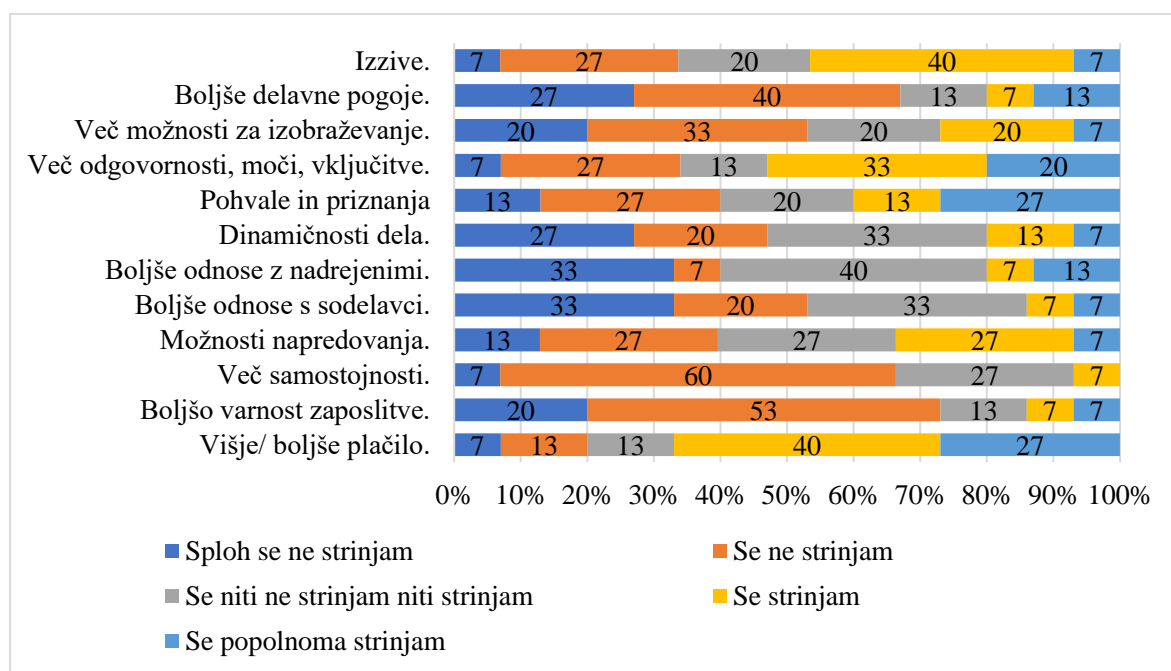
Slika 15 prav tako prikazuje, da se več kot polovica ali 53 % zaposlenih popolnoma strinja z motivacijskim dejavnikom možnosti napredovanja, 40 % ali 6 anketirancev se z odgovorom strinja, en od zaposlenih pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Skoraj polovica zaposlenih, 47 %, ki so rešili anketo, se popolnoma strinja z motivacijskim dejavnikom možnosti izobraževanja, šest od petnajstih ali 40 % se jih z dejavnikom strinja, dva pa se z odgovorom niti ne strinjata niti strinjata.

Samostojnost pri delu je kot pomemben dejavnik na delovnem mestu dosegla 33-% stopnjo popolnega strinjanja, 53 % ali osem anketirancev se je z dejavnikom strinjalo, dva pa sta glede odgovora ostala neopredeljena.

Kar 47 % anketiranih zaposlenih se je popolnoma strinjalo s pomembnostjo motivacijskega dejavnika pohval in priznanj za delo, štirje zaposleni ali 27 % so se z njim strinjali, štirje anketiranci pa se niso z njim niti strinjali niti ne. Zanimivo se mi zdi, da se kar 60 % ali 9 anketiranih zaposlenih ni niti strinjalo niti ne s pomembnostjo motivacijskega dejavnika izzivov na delovnem mestu, dva zaposlena se z njim sploh nista strinjala, prav tako dva ali 13 % sta se z njim strinjala, prav tako dva pa sta se popolnoma strinjala.

Pri naslednjem vprašanju sem se osredotočala na motivacijske dejavnike, za katere zaposleni menijo, da jim jih na delovnem mestu primanjkuje. Prikazujem jih na sliki 16.

Slika 16: Pogrešani motivacijski dejavniki (v %)



Vir: lastno delo.

Kar se izzivov tiče, se kar 40 % ali šest zaposlenih od petnajstih strinja, da jih pogrešajo, eden se s tem popolnoma strinja, trije so ostali neopredeljeni glede tega dejavnika, 27 % ali štirje zaposleni se ne strinjajo, eden pa se sploh ne strinja in verjetno meni, da ima izzivov dovolj.

Kar 40 % vprašanih se ne strinja, da jim primanjkuje boljših delovnih pogojev, 27 % ali štirje zaposleni se s tem sploh ne strinjajo, iz česar lahko sklepam, kot sem ugotavljala že pri prejšnjem vprašanju, da imajo v podjetju dobre medsebojne odnose in klimo; kljub temu se dva s tem niti ne strinjata niti strinjata, en se s tem strinja, dva pa se popolnoma strinjata, da jim dobrih delovnih pogojev primanjkuje.

Pet od petnajstih ali 33 % se ne strinja z odgovorom, da jim primanjkuje možnosti za izobraževanja, trije ali 20 % se sploh ne strinjajo, trije so ostali neopredeljeni, prav tako se trije zaposleni strinjajo z odgovorom, da pogrešajo možnosti za izobraževanje, en pa se popolnoma strinja.

33 % ali pet od petnajstih anketiranih zaposlenih se strinja z odgovorom, da jim na delovnem mestu primanjkuje več moči, odgovornosti, možnosti za dosežke in odgovornosti, trije ali 20 % se popolnoma strinjajo z manjkajočim dejavnikom, 13 % ali dva zaposlena sta ostala neopredeljena, štirje ali 27 % se z odgovorom ne strinjajo, eden pa se sploh ne strinja in verjetno meni, da imajo dovolj možnosti za rast.

Na vprašanje, kaj pogrešajo na delovnem mestu, kar bi jih bolj motiviralo za delo, se je 27 % anketirancev popolnoma strinjalo z odgovorom »več priznanj in pohval za delo«, dva sta se z odgovorom strinjala, trije so ostali neopredeljeni, 27 % se jih z odgovorom ni strinjalo, dva zaposlena pa se sploh nista strinjala z odgovorom.

Z odgovorom, da pri delu manjka dinamičnosti pri delu, se strinjata dva zaposlena, en zaposleni se z njim popolnoma strinja, pet ali 33 % se z odgovorom niti ne strinja niti strinja, trije se s pomanjkanjem motivacijskega dejavnika ne strinjajo, štirje pa se sploh ne strinjajo in sklepam, da menijo, da je dinamičnosti na njihovem delovnem mestu dovolj.

Z odgovorom, da na delovnem mestu primanjkuje boljših odnosov z nadrejenimi, se pet od petnajstih ali 33 % sploh ne strinja, en zaposleni se z njim ne strinja, kar 40 % ali šest zaposlenih je ostalo pri odgovoru neopredeljenih, en od zaposlenih se strinja, dva pa se popolnoma strinjata in verjetno menita, da bi lahko z nadrejenimi zgradili boljši odnos.

Kot sem že prej ugotavljala, imajo v podjetju precej dobre medsebojne odnose, tako se z odgovorom, da pogrešajo boljše odnose s sodelavci, kar 33 % ali pet zaposlenih sploh ne strinja, trije se ne strinjajo, pet jih je ostalo neopredeljenih, en zaposlen se z odgovorom strinja in en se z njim popolnoma strinja.

Štirje anketiranci se ne strinjajo z odgovorom, da pri delovnem mestu pogrešajo možnosti napredovanja, dva se z njim sploh ne strinjata, štirje so ostali neopredeljeni, 27 % oziroma prav tako štirje zaposleni se strinjajo, eden od zaposlenih pa se popolnoma strinja.

Kar 60 % ali devet od petnajstih zaposlenih se ne strinja z odgovorom, da na delovnem mestu pogrešajo več samostojnosti pri delu, en zaposleni se z odgovorom sploh ne strinja, štirje od petnajstih ali 27 % se z odgovorom niti ne strinja niti strinja, en zaposleni pa se z njim strinja.

Kar zadeva varnost zaposlitve, se trije zaposleni sploh ne strinjajo z odgovorom, da bi jo pri delovnem mestu pogrešali, kar 53 % ali osem anketiranih zaposlenih se ne strinja z odgovorom, dva sta pri odgovoru ostala neopredeljena, en zaposleni se z odgovorom strinja, en pa popolnoma strinja.

»Boljše plačilo« bi kot odgovor na vprašanje, kaj pri delovnem mestu pogrešate in bi vas bolj motiviralo za delo, izbralo kar 40 % ali šest anketiranih zaposlenih, ki se z odgovorom strinjajo, štirje ali 27 % se popolnoma strinja, dva se niti strinjata niti ne strinjata, dva zaposlena se ne strinjata in en se sploh ne strinja. Pri tem dejavniku so lahko odgovori po mojem mnenju nekoliko pristranski, kajti le redkokdo bi lahko zase trdil, da ima dovolj visoko plačo, saj ljudje vedno želimo več.

3.3.2 Analiza intervjuja z direktorjem podjetja Agilcon

Intervju z direktorjem je potekal brez večjih težav preko video klica in je trajal dobre pol ure. Vprašanja sem razdelila na dva dela, in sicer se šestnajst vprašanj nanaša na konstrukt avtentičnega vodenja, deset pa se jih nanaša na motivacijo, oziroma zadnje vprašanje drugega dela povzema elemente obeh konstruktov. Celoten intervju prilagam v prilogi 2.

3.3.2.1 Analiza odgovorov vodje na temo konstrukta avtentičnega vodenja

Marko Perme je podjetje Agilcon ustanovil leta 2010 in meni, da svoje sposobnosti, želje in vrednote relativno dobro pozna, odkar pa je vodja v podjetju, temu nameni še več pozornosti. Povzemam bistvo njegovega odgovora na vprašanje o zunanjih pritiskih in njihovem vplivu na njegovo vodenje: pritiski so vedno prisotni, po drugi strani pa je njegovo vodenje usmerjeno v zaposlene, kar mu kdaj predstavlja navzkrižje interesov.

Na vprašanje o vrednotah in njihovih prednostih pri zunanjih pritiskih dodaja, da moraš za uspeh kdaj kakšno vrednoto nekoliko potlačiti, a generalno gledano se drži svojih prepričanj. Meni, da v kriznih trenutkih odreagira umirjeno. Cilje si določa v naprej, poti pa ne, saj poti odkriva sproti.

Glede značilnosti in vrednot dobrega vodje meni, da je tu pomemben »coaching« ter da je v njihovem podjetju pomembno, da se ukvarja z zaposlenimi, saj je vse odvisno od tega,

kako zaposleni delajo, ali so motivirani ter kakšne vrednote imajo. Najpomembnejše vrednote so zanj zaupanje, vpetost in optimizem. To, da mu zaposleni zaupajo, so potrdili tudi v anketnem vprašalniku, kjer se je s trditvijo pozitivno strinjalo kar petnajst od sedemnajstih anketirancev.

Na vprašanje, ki se nanaša na odprto komunikacijo in možnost zaposlenih, da izražajo svoja mnenja, odgovori, da komunikacija po njegovem poteka odprto, saj imajo odprte pisarne, zaposleni pa se lahko pogovarjajo z njim neformalno in dvakrat letno formalno. Na vprašanje, ali se pred sprejetjem odločitev posvetuje z zaposlenimi, odgovori: »Tipično ja, trudim se ne sprejemati odločitev sam, ampak v krogu sodelavcev, ki so za neka področja zadolženi.« Odgovor je pozitivno potrdilo kar šestnajst od sedemnajstih anketiranih zaposlenih.

Na temo pozitivnega vzdušja je povedal, da je to ključno in zelo pomembno, ampak s tem je mislil pozitivno delovno vzdušje. Pomembno mu je, da se zaposleni pri delu počutijo izpopolnjene, da imajo neko poslanstvo za dolgoročno srečo na delovnem mestu. Strinja se, da je pozitivno vzdušje povezano z uspešnostjo tima. Za pozitivno vzdušje v podjetju mu je najbolj pomembno, da si zaposleni zaupajo med seboj ter da radi delajo to kar delajo. Meni, da če je tako, da nekaj že dela prav, poleg tega pa k temu pripomorejo še razne dodatne aktivnosti in skupna druženja.

Pri vprašanju, ki se je nanašalo na talente in individualne razlike pri njegovih zaposlenih, je odgovoril, da v podjetju prepoznavajo močne strani zaposlenih in njihove talente ter jih pri tem spodbujajo, kar sta mi potrdili tudi dve anketirani zaposleni (v nadaljevanju naloge). Ko sem ga vprašala po zavedanju lastnih slabosti in priznavanju teh svojim zaposlenim je odgovoril, da se jih zaveda, zelo verjetno pa ne vseh. Z njegovega zornega kota mu je pomembno, da pri sodelavcih prepozna tiste, ki bi določene stvari lahko opravili bolje od njega.

Kot vodja je pri svojem vodenju najbolj ponosen na vzpostavitev kulture in vrednot svojega podjetja. Pri svojem vodenju ima glavni fokus na ljudeh, včasih pa bi rad dodal malo tršega pristopa oziroma svoje vodenje uravnovesil z bolj klasičnim načinom vodenja.

3.3.2.2 Analiza odgovorov vodje na temo konstrukta motivacije

Intervju z vodjo podjetja sem nadaljevala z desetimi vprašanji na temo konstrukta motivacije. Pri prvem vprašanju na temo konstrukta motivacije me je zanimalo, kakšno vlogo ima motivacija v njihovem podjetju. Odgovoril je, da ima tako v njihovem podjetju kot v vsakem storitvenem podjetju motivacija izjemen pomen. V podjetju želi motivacijo graditi preko kulture podjetja; želi, da zaposleni pri delu čutijo, da je njihovo delo pomembno, saj se mu to zdi glavni vir motivacije.

V drugem vprašanju me je zanimala naklonjenost notranji in zunanji motivaciji, pri čemer mi je odgovoril, da mu je notranja gotovo pomembnejša, zunanja pa mu ne predstavlja zares motivacije v pravem pomenu besede, ampak jo vidi bolj kot »higienik« ali, kakor jo sam poimenuje, motivacijo na kratek rok.

Meni, da zaposleni niso motivirani, ker imajo možnost nekih ugodnosti in materialnih bonitet, temveč so motivirani, če so obkroženi z okoljem, ki jim doprinese k osebni rasti. Kljub temu imajo veliko aktivnosti za spodbujanje motivacije, predvsem z vidika izobraževanja in športnih aktivnosti.

O medsebojni motivaciji med sodelavci direktor izbranega podjetja meni, da je zelo pomembna, saj v podjetju ni edini vodja. Ostalim vodjem zaupa, da dobro vodijo svoje ekipe, za timsko delo pa je komentiral, da je pri njih ključnega pomena. Meni, da motivacija definitivno vpliva na učinkovitost, in s svojimi zaposlenimi se dobi dvakrat letno, da skupaj revidirajo prejšnje cilje in postavijo nove.

Ko sem ga povprašala o zmagi v sklopu Motivacija na AmChamovem tekmovanju, je dejal, da je bilo ključnega pomena dejstvo, da so bili zelo avtentični. Na koncu najinega intervjuja pa se je tudi popolnoma strinjal z raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih in dejal, da ker nima vsakodnevnega vpogleda v operativne procese, lahko s svojim stilom in zgledom ostalim vodjem pripravi teren, da lahko naprej motivirajo člane svojih ekip.

3.3.3 Analiza intervjuja z dvema zaposlenima v podjetju Agilcon

Z Majo in Korano smo se dobile na sproščenem pogovoru ob jutranji kavi. Vprašanja sem postavljala postopoma in njune odgovore snemala. Odgovore sem kasneje doma uredila in jima jih poslala v finalni pregled, da ne bi prišlo do napačnega razumevanja njunih odgovorov. Odgovarjali sta izmenično, in glede na vtis, ki sem ga dobila, odgovor ene ni imel vpliva na odgovor druge. Za dva intervjuja sem se odločila zato, da lahko odgovore primerjam med seboj in tako dobim širši vpogled v podjetje. V prvem delu intervjuja sem v poglavju 3.3.3.1 prikazala odgovore na vprašanja teme avtentičnega vodenja, v drugem delu pa sem se v poglavju 3.3.3.2 posvetila konstruktivni motivaciji. V odgovorih sta anketiranki večkrat omenili tudi vodje ekip, pri čemer sta me opozorili, da imata različne vodje ekipe oziroma, kakor jih oni poimenujejo, različne »team leade«. Obe imata univerzitetno izobrazbo in pripadata starostnima skupinama od 26 do 35 in od 36 do 45.

3.3.3.1 Analiza odgovorov intervjuja zaposlenih na temo konstrukta avtentičnega vodenja

Intervju sem začela z šestnajstimi vprašanji na temo avtentičnega vodenja. Tabela 17 prikazuje tako vprašanja kot odgovore obeh intervjuvanih zaposlenih, Maje in Korane, na

temo konstrukta avtentičnega vodenja. Tabela 17 je za lažje primerjanje sestavljena tako, da sta odgovora pozicionirana en ob drugem.

Tabela 17: Intervju z zaposlenima, avtentično vodenje

1. Koliko časa ste zaposleni pri podjetju in kaj je vaša funkcija?	
Maja: »1 dobro leto. CRM Consultant.«	Korana: Customer Success manager.«
2. Ali menite, da je pri vodji vašega tima pomembno, da pozna svoje sposobnosti, želje in vrednote, in zakaj (samozavedanje)?	
Maja: »Je pomembno za motivacijo in občutek pripadnosti. Zaposleni se z vodjo poistovetijo, lažje funkcionirajo in dobijo vizijo, v kolikor bi nekoč bili na podobni poziciji.«	Korana: »Je. Če se poznaš, preko svojih želja in sposobnosti ustvarjaš zgled in s tem gotovo lažje usmerjaš ekipo. Če to vodji ni pomembno, je zelo težko zgled, kredibilen in vreden zaupanja.«
3. Ali bi lahko rekli, da se z zunanjimi pritiski (nadrejeni, naročniki ...) spreminja stil vodenja vašega vodje?	
Maja: »Ne bi rekla. Direktor ima veliko pritiskov, stranke so verjetno zahtevne do njega, on do nas pa je v nekakšnem 'zenu', skuliran in faca. Pri vodji našega tima pa se čuti razlika.«	Korana: »Niti ne. Glavni vodja včasih malo popusti do določenih strank. Jaz bi verjetno že prej črto potegnila. Kar pomeni, da greš tudi z ekipo na roko stranki. Moj vodja tima se mi zdi manj popustljiv kot glavni vodja.«
4. Ali bi lahko rekli, da vaš vodja lastnim vrednotam in prepričanjem nameni prednost pri vodenju, ali zunanji pritiski prevladajo nad njimi?	
Maja: »V podjetju se držimo vrednot, ki verjetno zrcalijo tudi njegove osebne vrednote. Na tedenskih srečanjih podjetja se vsakič eno izpostavi in poda zgled, ker želi, da smo tudi mi z njimi seznanjeni, da jih čutimo in živimo. Zaradi strank jih po moje ne bi zapostavil.«	Korana: »Vedno da prednost svojim vrednotam, ne verjamem da bi šel čez njih. Včasih malo popusti, kar je z vidika posla razumljivo.«
5. Kako vodja odreagira v kriznih trenutkih?	
Maja: »Menim, da zelo dobro. Morda to izhaja iz meditacije in je stalno v stanju miru, ali pa je tako 'zverziran', da informacijo vzame, predela in potem preda, kot je treba. Poudaril bo, če je kaj urgentno, brez stresa. Tudi če kaj ne gre, kot je bilo zamišljeno, obrne pozitivno.«	Korana: »Imamo 'zero stress zone' s strani vodje, ni vpitja in kriznih situacij. Očitno pritiske 'skanalizira' preko meditacije ali sebe. Tudi če bi bilo včasih koristno komu pojasniti, da je nekaj res nujno, pravi, da se bo vse uredilo. Poišče dobro stvar in obrne tako, da se ne počutiš kriv ali razočaran.«
6. Ali bi lahko rekli, da ima vaš vodja jasno postavljene cilje, ki jih želi doseči, vam jih tudi predstavi?	
Maja: »Ima in jih predstavi na tedenskih srečanjih. Vsakič se dotakne ene teme, ima odprte karte glede finančnih planov in realizacij.«	Korana: »Všeč mi je bilo, ko je iz neke knjige izpostavil 'Big Hairy Audacious Goal' (BHAG), kar pomeni, da si mora človek kot posameznik in on z vidika posla postaviti res velik, nepredstavljen cilj.«

se nadaljuje

Tabela 17: Intervju z zaposlenima, avtentično vodenje (nad.)

6. Ali bi lahko rekli, da ima vaš vodja jasno postavljene cilje, ki jih želi doseči, vam jih tudi predstavi?	
Naredi primerjavo tekočega leta s preteklimi in zada cilje za naprej. S pozitivnim pritiskom, željami za podjetje nas motivira in stimulira za boljše delo, dosego ciljev in nas nagradi. Na to se pozitivno odzovemo, vse je povezano.«	Zanj je to recimo 'čez pet let bomo imeli v podjetju 500 zaposlenih'. Ideja je, da če imaš res velik, nemogoč cilj in stremiš k dosegu, boš storil več kot z realnim ciljem in je zelo motivacijsko. Želel je, da si jih tudi sami postavimo. V nobeni službi do sedaj nisem imela vodje, ki bi tako odkrito govoril o ciljnih podjetja, v smislu poslovnega vodenja. Imamo transparentno poslovanje, kar nas motivira, saj ni skritih kart. Gotovo smo med top 3 podjetji v Sloveniji, kar se tega tiče.«
7. Navedite po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti vodje tima v podjetju ali v IT podjetju?	
Maja: »Odkritost, zaupanje, kredibilnost, umirjeno in trezno vodenje. Če ima direktor vajeti v rokah, smo tudi zaposleni bolj mirni. Naš vodja je res kul.«	Korana: »Da nam je zgled, pomaga, če zaškripa, in se nanj lahko zanesesh, te motivira in pohvali. Imamo kanal 'Hvalilnica', kjer se posameznika izpostavi, ko je kaj dobro narejeno.«
8. Ali je med vami in vodjo odprta komunikacija, na kakšen način izražate svoje mnenje in komunicirate?	
Maja: »Imamo odprto komunikacijo, lahko mu direktno povemo ali napišemo. Pozove tudi feedback po kakšnem sestanku ali pa gremo na kavo. Imamo odprte prostore.«	Korana: »Imamo, ja, ni direktor zaklenjen v zlati kletki, je z nami v pisarni, ni nam treba planirati sestanka z njim, lahko mu povemo tudi nezadovoljstvo. Lahko kadarkoli kaj vprašaš, v 99 % bo odgovoril, v 1 % bo pa rekel, samo da dokončam, pa se lahko usedeva. Na tedenskih sestankih spodbuja naša mnenja.«
9. Menite, da vas vodja posluša in vaša mnenja vključuje v svoje odločitve?	
Maja: »Nas posluša, razmisli in vzame tisto, kar je smiselno. Če podamo idejo, jo vzame kot pobudo, jo pretehta in razvije tako, da ima smisel in potem vpelje. Če nima časa, ko jo podamo, pove, da je sprejeta in da se pogovorimo o njej v najkrajšem možnem času.«	Korana: »Posluša naše ideje, jih premisli in pogleda z drugega zornega kota, obdrži le smiselne za podjetje ali tim. Nihče ne pričakuje, da bo vsak predlog sprejet, bo pa vedno dobro argumentiral, zakaj ne. Predlogov in idej ne bo ignoriral ali rekel, da je neumno, vendar ti z razlago poda, zakaj bi naredil drugače v pozitivnem smislu.«
10. Ali je pozitivno vzdušje v vašem timu pomembno?	
Maja: »To je eden ključnih dejavnikov, zakaj sem si želela delati v tem podjetju. Videla sem promo videe in slišala od drugih.«	Korana: »Je zelo pomembno in imamo res dobro energijo.«

se nadaljuje

Tabela 17: Intervju z zaposlenima, avtentično vodenje (nad.)

10. Ali je pozitivno vzdušje v vašem timu pomembno?	
Sploh tisti, ki imamo od prej slabe izkušnje, se toliko bolj zavedamo pomembnosti tega. Res se dobro razumemo.«	Celo na anketi za zaposlitev imamo vprašanje, ki se nanaša na počutje pri nas, 99 % jih odgovori, da bi si želeli delati pri nas.«
11. Je pozitivno vzdušje po vašem mnenju povezano z uspešnostjo tima?	
Maja: »To je dvosmerno. Če se dobro razumeš, si zaupaš v timu, je posledično bolj uspešen, in ker smo uspešni, smo zadovoljni. Začaran krog, lahko v pozitivni in negativni smeri. Mi ga na srečno vozimo v pozitivni.«	Korana: »Seveda. Če je okoli tebe pozitivno vzdušje, boš uspešnejši in boljše vzdušje je, če si uspešen. Na splošno bi rekla, da pozitivno okolje pripomore k poslovnemu uspehu. Nihče ne želi delati v zamorjenem, morbidnem okolju. Odvisno pa je tudi od karakterjev. Nekomu je pozitivno vzdušje dovolj za motivacijo, nekateri pa potrebujejo še več.«
12. Ali menite, da vodja lahko vpliva na pozitivno vzdušje v timu in na kakšen način?	
Maja: »Že preko sestankov se širi pozitivna energija in vzpodbude. Šikaniranje in negativizem, nezaupanje in neodzivnost vodij je pljuvanje v lastno skledo.«	Korana: »Vpliva že to, da si kot človek pozitivna, nasmejana in energična oseba. Vodja našega tima Miha še ni prišel zamorjen v službo. Tudi Marko, direktor, ima gotovo pritiske, ampak tega ne čutimo. S pozitivnim pristopom veliko lažje rešiš stvari.«
13. Menite, da svojega vodjo dobro poznate?	
Maja: »Osebnih stvari ne deli veliko. Zelo dobro ga poznamo s poslovne strani oz. kako deluje v poslovnem okolju. Za odnos, ki ga imamo, se pravi zaposleni – nadrejeni, ga poznam dovolj, oz. kolikor je potrebno.«	Korana: »V poslovnem odnosu in karakternih značilnostih, povezanih z vodenjem, ga dobro poznamo. Težko si predstavljam, da je v osebnem življenju drugačen. Veš, kolikor je potrebno, saj se družimo le v službenih aktivnostih. Sam odločaš, koliko vstopa v privatno življenje dopustiš.«
14. Ali vodja prepozna vaše individualne razlike in talente? Vas spodbuja pri vaših idejah in vam zna prisluhniti?	
Maja: »V podjetje sem se prijavila, ker je bilo takrat čez cesto, kjer živim, in zaradi dobrih mnenj. Delovno mesto me ni najbolj vleklo, a sem vseeno poskusila. Dobila sem odgovor s strani direktorja, da je moj CV zanimiv, vendar da me vidi na drugem mestu. Filtriral je moje kompetence in predvidel, kaj bi lahko dobro delala, še preden me je spoznal. Na prvem 'performance reviewju' mi je moj 'team leader' odkrito povedal opredelitev področja, na katerem baziram in se lahko razvijam, pogovarjali smo se tudi o potencialnih področjih in kaj mi še ne gre.	Korana: »Prepoznavanje individualnih talentov je zame ključna lastnost 'next level' vodje. Tudi če si prišel za drugo delovno mesto in ti ta ne leži najbolj, te ubija ali ti ni všeč, je vodja tisti, ki mora to prepoznati in te preusmeriti v neko drugo smer. Pri nas imamo to možnost.«

se nadaljuje

Tabela 17: Intervju z zaposlenima, avtentično vodenje (nad.)

14. Ali vodja prepozna vaše individualne razlike in talente? Vas spodbuja pri vaših idejah in vam zna prisluhiti?	
Vprašali so me, kje vidim izziv se naučiti in ali bi želela nadgraditi znanje še v čem drugem, kar je super. Feedback je bil tak, kot jaz čutim. Zelo dobro prepoznajo naše prednosti in želje, kar znajo dobro izkoristiti, nam nuditi izobraževanja za področja, kjer še nismo dovolj kompetentni. To je res dobro pri nas.«	
15. Ali se vodja zaveda svojih slabosti in ali svoje slabosti pokaže tudi svojemu timu?	
»Maja: Pri njem kot vodji ne vidim nekih velikih slabih lastnosti. Gre morda včasih le za kakšno napačno odločitev, kar pa je čisto človeško in iz česar se lahko vsi nekaj pozitivnega naučimo. To torej ni slabost. Stremi k osebni rasti, torej da raste kot vodja ter da rastemo mi – kot del podjetja – skupaj z njim. Pove na glas, kaj bi v bodoče lahko storili drugače; zaveda se kiksov in je z nogami trdno na tleh.«	Korana: »Hm, zaveda verjetno se. Pove na glas, da bi se lahko kaj drugače odločil, in ve, kaj je njegova odgovornost, nima problema priznati. Ni človek, ki meni, da nima slabosti in je perfekten, kot so kakšne druge vodje.«
16. Ali vam je vaš vodja zgled in ali bi želeli kaj spremeniti pri njegovemu stilu vodenja?	
Maja: »Je zgled in ne bi ničesar spreminjala. Vključno z rogljički, haha.«	Korana: »Sigurno je zgled, odkar sem v podjetju na nekatere stvari drugače gledam in drugače delam. Ne bi spreminjala njegovega vodenja, kar se mene tiče. Nismo pa vsi enak karakter in je morda za koga kakšen drug stil vodenja primernejši.«

Vir: lastno delo.

Obe zaposleni se strinjata, da je samozavedanje pri vodji pomembno, kot razlog navajata vpliv na zaposlene, motivacijo, občutek pripadnosti in to, da vodja postavlja zgled. Menita, da se stil vodenja vodje z zunanjimi pritiski ne spreminja, ter da vodja nameni prednost svojim lastnim vrednotam in prepričanjem pri vodenju, da morda včasih malo popusti, kar pa je s strani posla razumljivo. Po njunem mnenju vodja v kriznih trenutkih odreagira zelo dobro in predvsem mirno ter situacijo obrne na pozitivno stran. Kar se tiče vprašanja, če ima vodja zastavljene cilje in jih predstavi zaposlenim, sta si bili enotni v pritrdilnem odgovoru, tako glede ciljev kot glede tega, da so zaposlenim dobro predstavljeni. Menita, da imajo zelo transparentno vodenje, kar se jima zdi stimulatивно in motivacijsko. Za najpomembnejše lastnosti vodje sta našteali odkritost, zaupanje, kredibilnost, da ima stvari pod kontrolo, da je zgled in pomaga, da motivira in pohvali. Strinjata se, da imajo z vodjo odprto komunikacijo, da mu lahko vedno vse poveš, da spodbuja njihova mnenja, jih posluša in njihova mnenja in predloge upošteva, če jih ne upošteva, pa argumentira, zakaj

ne. Na vprašanje o pozitivnem vzdušju sta obe odgovorili pritrdilno, da je dobra energija v njihovem podjetju res pomembna, prav tako menita, da je pozitivno vzdušje povezano z uspešnostjo tima. Menita, da vodja na pozitivno vzdušje vpliva že preko njihovih tedenskih srečanj, ter s tem, da je takšna oseba kot je. Pri tem Korana doda, da ima direktor gotovo pritiske, katerih oni ne čutijo. Na vprašanje, ali svojega vodjo dobro poznata, sta imeli podoben odgovor, da ga poznata dovolj za ta odnos, ki ga imajo, se pravi posloven. Menita, da vodja odlično prepoznava njihove talente in jih pri tem usmerja. Na vprašanje, če se vodja zaveda svojih slabosti, odgovorita, da na glas pove, ko ugotovi, da bi se lahko odločil drugače, ter ena izmed zaposlenih pove, da pri njem ne vidi nekih slabosti v pravem pomenu besede. Obe se strinjata, da jima je vodja zgled ter da njegovega vodenja ne bi spreminjali.

3.3.3.2 Analiza odgovorov intervjuja zaposlenih na temo konstrukta motivacije

Nadaljevanje intervjuja je bilo na temo konstrukta motivacije, pri čemer sem zaposlenima postavila deset vprašanj, od katerih je bilo zadnje vezano na povezavo obeh konstruktov. Vprašanja in odgovore prikazujem v tabeli 18, kjer odgovore za lažje primerjanje odzivov prav tako postavljam enega ob drugega.

Tabela 18: Intervju z zaposlenima, motivacija

1. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija v vašem podjetju?	
Maja: »Motivacija ima v podjetju zelo močno vlogo, to velja za vsa podjetja. Pri nas je malo odhodov. Če kdo gre, mu verjetno zmanjka neke motivacije, drugače si ne predstavljam, zakaj bi kdorkoli šel iz tega podjetja.«	Korana: »Ima veliko vlogo, notranja motivacija je pomembna, ker te spodbuja kot posameznika, in tudi zunanja, s katero te podjetje dodatno motivira. Brez ciljev in motivacije je res težko vstati in iti na delo.«
2. V teoriji koncept motivacije delimo na zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji govorimo o materialnih nagradah (denar, bonitete ...), pri notranji pa govorimo o zadovoljstvu, optimizmu posameznika, na podlagi prejetih pohval, dosežkov in samopotrditve. Katera motivacija je za vas osebno bolj pomembna in na vas bolj vpliva?	
Maja: »Če mi podjetje nameni 500 € večjo plačo, si bom morda mislila, da jo vendar zaslužim in sem do tega upravičena. Ker menim, da že sedaj delam po najboljših zmožnostih, verjetno ne bi mogla kaj bistveno boljše delati. Misliš si, da je denar bolj pomemben, kot da te kdo pohvali. Po drugi strani te pa ravno pozitiven feedback spodbudi, da bi delal še bolje, saj ti da samopotrditve. Z večjo plačo bi bila sicer zelo zadovoljna, saj ti omogoča več ugodja izven dela, ampak bi se po premisleku vendarle odločila za notranjo motivacijo.«	Korana: »Notranja, saj mi veliko pomeni, da mi podjetje izreče feedback, da se lahko izobražujem in rastem. Odvisno je tudi, v katerem obdobju življenja si. Mlajšega motivira nekaj drugega kot starejšega. Dve leti nazaj, ko sem urejala stanovanje, me je motivirala zunanja (<i>smeh</i>), takrat še nisem delala v tem podjetju. Zaradi tega sem marsikaj prenašala. Ko je bila renovacija zaključena, mi je bilo hitro malo mar za denar in sem si želela le delati v podjetju, kjer bi imela normalno, mirno delovno okolje, fajn kolege, brez psiho šefa in mobinga. Zdaj res vidim, koliko mi to več pomeni. Bomo videli, kaj bo čas prinesel.«

se nadaljuje

Tabela 18: Intervju z zaposlenima, motivacija (nad.)

3. Na kakšen način po vašem mnenju vodja motivira zaposlene? Lahko opišete, kaj motivacija v vašem podjetju zajema?	
Maja: »Tretirajo nas kot 60 individualnih person in ne le kot številke. Poskrbljeno je za zunanjo motivacijo s sistemom certificiranja. Z vsakim pridobljenim certifikatom se ti poveča plača. To nas motivira, da se izobražujemo ter nas sočasno stimulira za trud. S tem postajamo za podjetje čedalje več vredni, hkrati si pa lahko sami izoblikujemo svoj plan rasti.«	Korana: »Prvo je gotovo transparento vodenje, pri čemer nam je vodja s svojimi dejanji zgled. Imamo 10 temeljnih vrednot, katerih se držimo, v katerih se lahko vsak najde. Delajo nas boljše za podjetje in za stranke. Način vodenja je prenesel na ostalih 5 vodij. Če glava ne deluje, tudi ostalo ne bo delovalo. Imamo ogromno izobraževanj, da se lahko razvijamo, pohvale, stimulacije, odgovornosti, letne nagrade in nagrado za uspešnost. Ukvarja se s posamezniki, vidi trud in ima jasno sliko o nas. Ob petkih prinese rogljičke na sestanek, na voljo je sadje in toasti, mesečno nam pripada brezplačna masaža itd. Ne vem, kakšen vpliv ima na motivacijo, ampak sigurno cenimo te pozornosti.«
4. Imate v podjetju predvidene aktivnosti, ki spodbujajo motivacijo?	
Maja: »Ja. Poleg že naštetega gremo s sodelavci danes skupaj na tenis, jutri na beachvolley. Družimo se tudi izven delovnega časa, saj se dobro razumemo.«	Korana: »Ja, imamo. Veliko tudi vložim v nas, kot sem že prej naštevala. Teambuildinge imamo 2- do 3-krat letno. Imamo športno društvo, kjer se družimo preko športa, hodi se na pohode, vsak petek pred službo na Šmarno goro, imamo badbinton, tenis, košarko, beachvolley itd. Če se ne bi hotel v prostem času dobivati s sodelavci, se pač ne bi, seveda, kolikor ti čas dopušča.«
5. Je po vašem mnenju pomembna tudi motivacija med zaposlenimi in ne le motivacija s strani vodje?	
Maja: »Zelo pomembna. Spodbujamo se in si delimo znanje. Če naredim certifikat, bom spodbudila kolege in delila zapiske in vprašanja. Verjamem, da je naš zaposlitveni postopek narejen zelo premišljeno. Četudi pride na razgovor kompetentna oseba, ki nakazuje, da bi lahko bila konfliktna znotraj naše ekipe, po vsej verjetnosti ne bo videla naslednjega kroga izbora. Tovrstne osebe bi nam namreč lahko podrle ravnovesje.«	Korana: »Pri nas je super, ker ni zavistnosti, ampak si privoščimo med sabo in si ne mečemo polen pod noge. Že v postopku zaposlitve se naredi resen filter oseb, ki bi lahko bile problematične. Ena oseba že lahko povzroči probleme.«
6. Ali po vašem mnenju motivacija zaposlenih vpliva na učinkovitost?	
Maja: »Seveda. Ko si motiviran, si učinkovit in bolje delaš, saj imaš občutek, da ti vse uspeva.«	Korana: »Brez motivacije se ti niti vstati ne da, kaj šele, da bi bil učinkovit. Na nekoga vpliva notranja, na ene zunanja motivacija, je pa oboje vzvod za učinkovitost.«

se nadaljuje

Tabela 18: Intervju z zaposlenima, motivacija (nad.)

7. Kako pomembno je timsko delo v vašem podjetju?	
Maja: »Zelo. Platforma, s katero delamo in jo implementiramo našim strankam za izboljšavo njihovih poslovnih procesov, je tako obsežna, da je posameznik nikoli ne bo poznal v celoti. S strankami ne znajo vsi komunicirati, nekdo je boljši v pisanju blueprinta, drugi pri integraciji. Bistveno je, da hitro in kvalitetno pridemo do cilja in predvidimo, ali lahko kdo nalogo naredi bolje in hitreje. Team leader delegira naloge posameznikom, vendar brez ekipnega duha in sodelovanja ne bi šlo.«	Korana: »Zelo pomembno. Ena naših temeljnih vrednot je: ne zmagujemo kot posameznik, ampak kot ekipa. To pomeni, da si pomemben, vendar se ne izpostavljaš in jemlješ zaslug, saj je za uspeh potrebno delo vseh.«
8. Ali vam vodja določi cilje?	
Maja: »Ciljev ti ne določi, ampak te na podlagi lastnih ciljev usmeri do skupnega cilja. Po matriki kompetenc vidiš, kaj moraš doseči za določeno pozicijo. Preko tega vidiš, katere smeri te zanimajo in kam lahko prideš.«	Korana: »Skupaj jih postavimo. Imamo nekakšno matriko kompetenc, področij in znanj, ki vsebuje pričakovanja za položaje, po kateri lahko napreduješ. Ko dosežeš določena znanja, se lahko premakneš vertikalno in horizontalno. Lahko si konzultant in greš v prodajo. Za moj položaj, ki je malo specifičen, bi lahko bilo malo bolje definirano.«
9. Kateri dejavniki so bili po vašem mnenju ključni za zmago na AmChamovem tekmovanju v sklopu Motivacija?	
Maja: »Pri tem žal nisem bila prisotna.«	Korana: »Predstavili smo projekt 'Srce Agilcona', kjer izpostavimo posameznika. Na začetku je bila to predstavitev zaposlenih na naši FB strani, kasneje smo razširili tudi na partnerje. V prezentacijo nismo vložili veliko dela, saj smo predstavili kdo smo, kaj predstavljamo, naše vrednote, izobraževanja, vse te stvari, katere delamo, živimo in dihamo. Verjetno je bilo ocenjevalcem všeč, ker smo izpadli avtentični in ni bilo nič zaigrano.«
10. Bi se lahko strinjali z raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo v vašem timu?	
Maja: »Neka znanka me je spraševala, če je vse res, kar vidijo in slišijo o nas, ali je to malo zaigrano. Moram reči, da je res, da se imamo super in da ta stil vodenja pri nas deluje.«	Korana: »Ja se strinjam. Avtoritativni stil vodenja in to, kar imamo mi, je zelo velika razlika. Pri nas zelo funkcionira. Sploh ne vem, kako bi opisala Markov stil. Deluje.«

Vir: lastno delo.

V prvem vprašanju na temo konstrukta avtentičnega vodenja me je zanimalo, kako veliko vlogo ima motivacija v podjetju. Obe zaposleni sta se strinjali, da ima motivacija veliko in močno vlogo. Pri opredelitvi za notranjo ali zunanjo motivacijo sta se sicer obe zaposleni odločili za notranjo, vendar sta tudi obrazložili, zakaj jima je zunanja pomembna. Pri vprašanju, kako njihov vodja skrbi za zaposlene, sta obe naštele kar nekaj motivacijskih dejavnikov, za katere lahko rečem, da niso ravno običajna praksa večine podjetij. Za motivacijo je v podjetju dobro poskrbljeno, prav tako imajo veliko aktivnosti za zaposlene, večinoma športnih aktivnosti in izobraževanj. Motivacija med zaposlenimi jima je izredno pomembna, in mnenja sta, da že ena oseba lahko podre ravnovesje, pri čemer menita, da je že postopek zaposlovanja narejen zelo premišljeno. Obe se strinjata, da motivacija sigurno vpliva na učinkovitost zaposlenih. Na vprašanje, kako pomembno je timsko delo v njihovem podjetju, obe pritrdita, da zelo, saj njihova narava dela temelji na timskem delu, platforma, s katero upravljajo, je preobsežna, da bi jo posameznik lahko obvladal. Pri vprašanju o postavljanju ciljev obe omenita matriko kompetenc, ki jo imajo v podjetju kot neko orodje za doseganje svojih osebnih ciljev in tudi skupnega cilja. Menita, da cilje postavijo skupaj z vodjo, oziroma jih vodja k ciljem usmeri. Pri odgovoru na vprašanje o dejavnikih, ki so jim zagotovili zmago v AmChamovem tekmovanju v sklopu Motivacija, zaposlena izpostavi avtentičnost. Na koncu intervjuja sta se obe strinjali z raziskovalno tezo, da stil vodenja ima vpliv na motivacijo, in povedali, da pri njih enostavno deluje.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj in sklepne ugotovitve raziskave

Tretje poglavje magistrskega dela bom končala z analizo in odgovori na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila ob začetku snovanja zaključne naloge in so mi bila v pomoč pri postavljanju strukture pridobivanja podatkov. To bom storila s pomočjo pridobljenih znanj iz prvega in drugega dela te naloge, predvsem pa z rezultati, ki sem jih pridobila z raziskavo primarnih podatkov izbranega podjetja Agilcon. Tako iz prvega in drugega dela zaključne naloge kot tudi iz analize strukturiranih intervjujev in anketnega vprašalnika bom v nadaljevanju snovala zaključne ugotovitve naloge in nato podala še priporočila vodstvu podjetja.

3.4.1 Raziskovalna vprašanja

V nadaljevanju bom odgovorila na štiri raziskovalna vprašanja, ki so bila snovana, preden sem pričela z obravnavanjem obeh konstruktov. To bom storila s pomočjo multimetodološke raziskave, ki je vključevala intervju z vodjo izbranega podjetja in dvema zaposlenima ter anketni vprašalnik za preostale zaposlene.

Raziskovalno vprašanje 1: Je koncept avtentičnega vodenja v izbranem podjetju prisoten?

Pri pogovoru z direktorjem sem zelo hitro zaznala kar nekaj značilnosti avtentičnega vodenja, kar sta mi kmalu zatem potrdila dva intervjuja z zaposlenima in analiza anketnega

vprašalnika. Tako lahko na raziskovalno vprašanje, ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje, odgovorim pritrdilno, kar utemeljujem z dejstvom, da direktor samozavedanju namenja pozornost, predvsem pa verjame v svoje vrednote, ki jih vliva v podjetje preko kulture podjetja, spodbuja komunikacijo in v svojih zaposlenih vidi potencialne talente, ob tem pa jih podpira in se jim trudi biti zgled. Njegove lastnosti avtentičnega vodje sta mi potrdila tudi intervjuja z dvema zaposlenima, ki sta kot bistvene lastnosti vodje izpostavili odkritost, zaupanje, kredibilnost, umirjeno in trezno vodenje, da je zgled in pomaga, da te motivira in pohvali. Tudi pri anonimnem anketnem vprašalniku so trditve, povezane z avtentičnim vodenjem, po večini dobivale pritrdilne odgovore, kar mi daje kredibilen znak, da je avtentično vodenje res prisotno v podjetju.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši pri zaposlenih v izbranem podjetju?

Iz intervjuja z direktorjem lahko izluščim, da so po njegovem najpomembnejši motivacijski dejavniki povezani z notranjo motivacijo, z osebno rastjo in poslanstvom, ki ga čutiš pri delu. Tudi zaposleni sta izpostavili dejavnike notranje motivacije, predvsem povratno informacijo in dobro delovno okolje. Pomembnost motivacijskih dejavnikov sem preverjala tudi z anonimnim anketnim vprašalnikom, pri katerem so morali anketirani zaposleni določiti tri njim najpomembnejše motivacijske dejavnike. Največ pozitivnega strinjanja so prejeli kakovostni delovni pogoji, dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, samostojnost pri delu in dinamičnost dela. Ko sem spraševala, katere motivacijske dejavnike pri svojem delu še pogrešajo, je bila najvišja stopnja strinjanja pri višjem plačilu, izzivih pri delu in več odgovornosti, moči in vključitve, kar mi daje vedeti, da so zaposleni pripravljeni še več delati na osebni rasti, saj imajo v podjetju za zunanjo motivacijo poskrbljeno s sistemom certificiranja. Z vsakim pridobljenim certifikatom se zaposlenemu zviša plača, kar pa ga hkrati motivira za osebno rast.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako so motivacijski dejavniki povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?

Motivacijske dejavnike z avtentičnim vodenjem povezujem preko koncepta notranje motivacije, avtentičnega sledenja in pozitivnega modeliranja v podjetju. Na podlagi intervjujev z dvema zaposlenima in direktorjem sem zasledila, da se v podjetju vodja ukvarja s posamezniki in posameznikovimi talenti. Direktorju je pomembno, da se zaposleni počutijo poklicane za svoje delo, zato teži v smeri razvijanja talentov in osebne rasti. Avtentično vodenje se z motivacijo povezuje tudi v odnosu do drugih, pri čemer sem iz anketnega vprašalnika dobila odgovore, da so zaposlenim najpomembnejši dejavniki prav odnosi z nadrejenimi in sodelavci ter kakovostni delovni pogoji. Lastnosti avtentičnega vodenja so povezane tudi s poudarjanjem transparentnosti. Iz intervjujev sem razbrala, da imajo v podjetju zelo transparentne odnose – na področjih vodenja, planov in ciljev za podjetje.

Raziskovalno vprašanje 4: So zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v izbranem podjetju bolj motivirani?

Na to vprašanje lahko odgovorim pritrdilno. Zaradi avtentičnega vodenja so zaposleni v podjetju bolj motivirani. To utemeljujem s povzetkom odgovorov dveh zaposlenih, ki sem ju spraševala, na kakšen način vodja motivira zaposlene. V odgovoru sta omenili transparentno vodenje vodje ter da jim je vodja zgled, pri čemer je ena od vprašanih izpostavila, da odkar dela v tem podjetju, na nekatere stvari gleda drugače in tudi drugače dela. Omenili sta tudi temeljne vrednote podjetja, ki odražajo tudi vodjeve vrednote. Odgovor na vprašanje mi je potrdila tudi 95-odstotna stopnja strinjanja s trditvijo v anonimnem vprašalniku, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih. Ob tem moram omeniti še sistem certificiranja in matriko kompetenc, preko katere lahko zaposleni napredujejo.

3.4.2 Sklepne ugotovitve

Širok pregled tako znanstvenih kot tudi poljudnih virov na temo vodenja, avtentičnega vodenja in motivacije ter člankov, ki so ugotavljali njuno povezanost, ter izvedba raziskave na primeru izbranega IT podjetja Agilcon sta me pripeljala do sklepnih ugotovitev. Avtentično vodenje je zgled naprednega vodenja, ki ga lahko apliciramo na marsikatero organizacijo. Če se osredotočim le na visokotehnološka podjetja, sem že pri pregledu večjih globalnih znamk zasledila, da se poslužujejo tovrstnega vodenja, saj je povezano z motivacijo, kreativnostjo, napredkom in inovacijami. Bistvene elemente avtentičnega vodenja sem zasledila tudi pri preučevanem podjetju, tako skozi besede direktorja kot tudi preko besed dveh zaposlenih in rezultatov anonimnega anketnega vprašalnika, pri katerem se je 93 odstotkov vprašanih strinjalo s trditvijo, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih. Avtentičnost vodje se kaže tudi preko največkrat izbranih in za zaposlene najpomembnejših lastnosti vodje, ki so: spodbuja motivacijo, skrbi za razvoj zaposlenih in zna obvladovati pritiske, se zaveda svojih sposobnosti in je optimističen. To zaokroži mojo sklepno ugotovitev o konstruktivnem avtentičnem vodenju, in sicer, da je avtentično vodenje v izbranem podjetju prisotno.

Preko analize odgovorov iz intervjujev in odgovorov na vprašanja anonimnega anketnega vprašalnika ugotavljam, kar so prepoznali tudi na AmChamovem tekmovanju v sklopu Motivacija: motivacija zaposlenih in z njo povezani dejavniki imajo v podjetju globok pomen. Precejšen del motivacije znotraj podjetja izhaja in kulture podjetja, kjer se zaposleni držijo temeljnih vrednot, ki so v veliki meri povezane z vrednotami vodje. Tako direktor podjetja kot tudi zaposleni večji pomen dajejo notranji motivaciji, kar lahko sklepam iz odgovorov iz intervjujev kot tudi iz stopnje strinjanja pri trditvi »Notranje nagrade me motivirajo«, ki je bila stoodstotno pozitivna (60 % vprašanih je izbralo odgovor »se strinjam«, 40 % pa »se popolnoma strinjam«), seveda pa ne moremo

zanemariti zunanje motivacije, za katero je direktor mnenja, da je bolj »higienik« in mora biti primerno urejena.

Najpomembnejši motivacijski dejavniki (pri katerih sem izvzela plačilo in denarne nagrade) so dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, kakovostni delovni pogoji, samostojnost pri delu in dinamičnost dela. Pri pogrešanih dejavnikih na površje pridejo višje plačilo, izzivi in več odgovornosti, moči in vključitve, kar kaže, da zaposleni želijo osebno rasti, čeprav je v podjetju za zunanjo motivacijo poskrbljeno s sistemom certificiranja.

Glede na pridobljene primarne podatke in opravljeno analizo odgovorov je jasno, da je v podjetju prisotno avtentično vodenje, saj sem zaznala lastnosti avtentičnega vodenja, ki sem jih obravnavala v prvem delu naloge. Ob preučevanju motivacije pa sem jo tekom raziskave in odgovorov zaposlenih direktno povezala z vodenjem podjetja. S sklepnimi ugotovitvami torej tudi potrjujem svojo tezo, da je avtentično vodenje prisotno in neposredno povezano z motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju.

3.4.3 Priporočila vodstvu

S pridobljenim znanjem o avtentičnem vodenju in razširjenim znanjem o konstruktivni motivaciji ter opravljeno raziskavo na primeru izbranega podjetja lahko z gotovostjo trdim, da je avtentično vodenje v podjetju prisotno. Zaposleni se na podlagi anketnega vprašalnika na tovrstno vodenje dobro odzivajo in vodjo prepoznavajo kot avtentičnega. Vodji svetujem, naj se še naprej drži svojih načel in vrednot ter verjame v svoje vodenje. Pri avtentičnem vodenju mu lahko svetujem le, naj preko svojih ostalih vodij poskuša spoznati tudi specifične karakterje, ki morda potrebujejo drugačen pristop vodenja. V podjetju prav tako prepoznavam visoko stopnjo motivacije in veliko z motivacijo povezanih aktivnosti, kar zaposleni cenijo in na kar se lepo odzivajo. V drugem delu naloge sem spoznala, da so zaposleni v primeru, da čutijo, da imajo avtonomijo, pripravljeni še bolj tvegati, se iz lastnih napak učiti, so še bolj notranje motivirani, s svojim inovativnim vedenjem še več prispevajo podjetju ter so bolj vpleteni v učinkovit odnos z avtentičnim vodjem. Glede na to, da so zaposleni pri anketnem vprašanju, kaj pri svojem delu pogrešajo, s 53-odstotno stopnjo strinjanja izpostavili več odgovornosti, moči in vključitve, vodstvu svetujem, naj se pozanima, zakaj bi lahko veljalo takšno razmišljanje, glede na to, da so zaposleni izrazili 67-odstotno stopnjo nestrinjanja z motivacijskim dejavnikom »več samostojnosti«. Res je, da je anketo reševal manjši odstotek ljudi, a vodstvu vseeno svetujem, naj preveri, zakaj nekateri zaposleni menijo, da jim na delovnem mestu manjka več možnosti za izobraževanje, možnosti napredovanja ter boljše plačilo. Preko intervjuja z zaposleno sem ugotovila, da je morda na nekaterih zelo specifičnih delovnih mestih težko razbrati načine možnega napredovanja in morda je odstotek povezan ravno s specifičnimi delovnimi mesti.

SKLEP

Med prebiranjem novejšje literature, tako poljudne kot znanstvene, sem zaznala, da je avtentično vodenje v zadnjih letih vse bolj odkrivano, preučevano in prepoznano kot eden izmed učinkovitejših stilov vodenja. Menim, da je še veliko prostora za dodatne raziskave. V teoretičnem delu magistrske naloge sem se recimo želela malo bolj poglobiti v avtentično vodenje z ženskega vidika, vendar sem ugotovila, da je na to temo zelo malo kredibilnih člankov, kar me glede na veliko število žensk na vodilnih položajih zelo močnih podjetij čudi. S svojo raziskavo sem se posvetila podjetju v IT industriji, saj sem pri pregledu literature ugotavljala, da so napredne oblike vodenja pogostejše pri inovativnih in tehnoloških podjetjih. Za podjetje Agilcon sem se odločila, ker sem o vodenju in spodbujanju motivacije v podjetju slišala veliko dobrega, kar se sklada z mojimi ugotovitvami glede tehnoloških podjetij. S svojo raziskavo sem potrdila sum avtentičnega vodenja v podjetju in vpliva takšnega vodenja na zaposlene.

Tako avtentično vodenje kot motivacija (slednja je sicer koncept, ki se ga preučuje že od časov antičnih filozofov) sta v zadnjih letih, ko so na trg delovne sile vstopile nove generacije s popolnoma novim pogledom in potrebami, spet pridobila na pozornosti in preučevanju. Raziskovala sem motivacijo v novodobnem, razmeroma mladem tehnološkem podjetju, kjer večina zaposlenih pripada mlajšim generacijam. Pri tem me je zanimalo, kateri motivacijski dejavniki ženejo zaposlene v takšnem podjetju in ali je mogoče, da stil vodenja vpliva na motivacijo s katero so povezane posledična uspešnost, produktivnost, ustvarjalnost, absentizem in fluktuacija.

V prvem delu magistrske naloge sem s pomočjo tuje in domače relevantne literature analizirala in razčlenjevala koncept avtentičnosti, ki sem ga skušala razložiti s teoretičnega vidika. Razčlenila sem koncept avtentičnosti, ki jo nekateri avtorji opredeljujejo kot usklajevanja notranjih stanj (npr. čustev in misli) in zunanjih prikazov (npr. besed, vedenja in dejanj). Izpostavila sem **najpomembnejše teorije avtentičnega vodenja**, opredelila njegove bistvene komponente ter opisala njegove elemente. To so spoznavanje samega sebe, pozitiven psihološki kapital, pozitivno modeliranje in samoregulacija. Pobljže sem spoznala tudi avtentičnega vodjo, ki ga motivirajo osebna prepričanja, njegova dejanja temeljijo na **osebnih vrednotah in identiteti** ter se ne pretvarja in prilagaja pričakovanju drugih. Prikazala sem tudi avtentično sledenje in povezavo med avtentičnim vodenjem, psihološko varnostjo in delovno uspešnostjo, pri čemer sem ugotovila, da delo v okolju s prisotnostjo avtentičnega **vodenja sledilce motivira, da se učijo več in delujejo bolje**. Prikazala sem tudi pomembnost življenjskih zgodb, poskušala poiskati primere literature o avtentičnem vodenju in ženskah ter avtentično vodenje prikazala na primeru vodilnih podjetij v IT industriji, kjer sem izpostavila podjetji Microsoft in SAP.

V drugem delu naloge sem se posvetila konceptu motivacije, ki je proces, preko katerega se spodbudi vedênje za doseganje ciljev in zadovolji potrebe posameznikov ter organizacije. Izpostavila sem najpomembnejše vsebinske in procesne motivacijske teorije,

vključno s teorijo samodoločenosti, preko katere se povezuje motivacija in avtentično vodenje in se osredotoča predvsem na **notranje vire motivacije**. Razložila sem tudi razliko med notranjo in zunanjo motivacijo – notranja motivacija nam prinaša užitek ali zadovoljstvo, zunanja motivacija pa nas spodbuja, da določeno aktivnost opravimo iz občutka obveznosti. Prikazala sem pomembnost motivacije zaposlenih za organizacijsko učinkovitost. Bralcu sem želela približati motivacijo v uspešnih globalnih IT podjetjih, zato sem poleg teoretičnega dela, ki govori o pristopih motiviranja v visokotehnoloških podjetjih, slednje prikazala na primeru dveh takšnih podjetij – Microsofta in SAP-a. Na koncu drugega dela sem izpostavila **povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo**, pri čemer sem ugotovila, da je konceptualno avtentično vodenje povezano z notranjo motivacijo, saj avtentični vodje večajo sledilčevo notranjo motivacijo in vplivajo na sledilce. Obe teoriji na vedénje vplivata s spodbujanjem psihološke rasti, pri čemer se avtentično vodenje osredotoča na potrebe vodje in sledilca, teorija samodoločanja pa se osredotoča na motivacijo posameznikov.

Tretji, metodološki del je bil posvečen multimetodološki raziskavi in povezan s pridobivanjem primarnih podatkov v izbranem podjetju. Zanimalo me je, ali je v podjetju prisotno avtentično vodenje, kateri motivacijski dejavniki vplivajo na zaposlene, kako so motivacijski dejavniki povezani z avtentičnim vodenjem in ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v podjetju bolj motivirani. Z vodjo izbranega podjetja sem opravila strukturiran intervju o obeh preučevanih konstruktih in podoben intervju izvedla še z dvema zaposlenima v podjetju. Za ostale zaposlene sem pripravila anonimni anketni vprašalnik, ki se je prav tako navezoval na avtentično vodenje in motivacijo. V prvem delu sem poudarila, da se avtentični vodja zaveda, da je ključ do uspešne organizacije imeti zanesljive, samostojne vodje na več ravneh organizacije, kar je direktor preučevanega podjetja potrdil s svojimi odgovori na vprašanja v intervjuju, jasen vpogled v vodenje v podjetju pa so mi prav tako dali odgovori zaposlenih v intervjujih in rezultati vprašalnika. Ob tem sem iz anketnih vprašalnikov dobila tudi jasno sliko, kako zelo je v preučevanem podjetju pomembna motivacija in kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki.

Z zaključno nalogo sem preučila pomen avtentičnega vodenja in motivacije na primeru podjetja v IT industriji in s tem dosegla osnovni cilj naloge. Dosegla sem tudi pomožne cilje naloge ter potrdila **temeljno tezo**, ki pravi, da je avtentično vodenje prisotno in neposredno povezano z motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju – tj. v Agilconu. Uspela sem odgovoriti tudi na vsa raziskovalna vprašanja, ki so mi bila pri raziskavi v pomoč in ugotovila, da je v preučevanem podjetju avtentično vodenje prisotno, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijskimi dejavniki, ki so v podjetju pomembni, kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši in da so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni v preučevanem podjetju bolj motivirani.

LITERATURA IN VIRI

1. Agilcon. (2019). Pridobljeno 19. maja 2019 iz <https://www.facebook.com/agilcon/>
2. Agilcon, d. o. o. (2019). *Kdo smo*. Pridobljeno 5. junija 2019 iz <https://www.agilcon.com/sl/kdo-smo/>
3. Ahluwalia, A. K. & Preet, K. (2017). Work Motivation, Organizational Commitment and Locus of Control vis-a-vis Work Experience amongst University Teachers. *SAMVAD: SIBM Pune Research Journal*, 26-33.
4. AmCham Slovenija. (2019). *Best of the Best: Zmagovalec v sklopu Motivacija je Agilcon*. Pridobljeno 5. aprila 2019 iz <https://www.amcham.si/sl/best-of-the-best-zmagovalec-v-sklopu.html>
5. Arda, Ö. A., Aslan, T. & Alpkan, L. (2016). Review of Practical Implications in Authentic Leadership Studies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 246–252.
6. Atwijuka, S. & Cam, C. (2017). Authentic leadership and the ethic of care. *Journal of Management Development*, 36(8), 1040–1051.
7. Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
8. Baptiste, B. A. (2018). *The Relationship Between the Big Five Personality Traits and Authentic Leadership*. Missouri: ProQuest LLC .
9. Boas, S. & Eilam-Shamir, G. (2005). “What’s your story?” a Life-stories approach to authentic leadership development. *Monographs in Leadership and Management*, 16(3), 51–76.
10. Bouckenoghe, D., Zafar, A. & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees’ Job Performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264.
11. Brudner, E. (2014, 30. oktober). *The Stuff of Dreams: SAP CEO Bill McDermott on Sales, Coaching, Motivation & Trust [Q&A]* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. aprila 2019 iz <https://blog.hubspot.com/sales/sap-ceo-bill-mcdermott-sales-coaching-motivation-trust-qa>
12. Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L. & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 633–671.
13. Cherry, K. (2018, 26. oktober). *Self-Determination Theory and Motivatio*. Pridobljeno 4. maja 2019 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387>
14. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
15. Covelli, B. J. & Mason, I. (2017). Linking Theory to Practice: Authentic Leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–10.

16. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
17. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Edimburgh Gate: Pearson Education Limited.
18. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
19. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Eades, J. (2017, 3. april). *Manusetto Ventures*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://www.inc.com/john-eades/7-leadership-lessons-from-the-ceo-of-a-multi-billion-dollar-company.html>
22. Ekvilib Inštitut. (2019). *Agilcon, d. o. o.* Pridobljeno 15. aprila 2019 iz <https://www.certifikatdpp.si/imetniki-certifikata/ocdpp/agilcon-d-o-o/>
23. Fatehi, K. & Choi, J. (2019). Managerial leadership and motivation in an international context. *International Business Management*, 3, 145–189.
24. Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A. & Aruba, S. (2017). Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156.
25. Full Circle Management Solutions. (2017, 14. september). *What makes an Innovative Leader?* Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <http://fullcircle.eu.com/talent-management/what-makes-an-innovative-leader/>
26. Fuqua, D. U. (2017, 30. april). *SAP CEO Discusses Authenticity in Leadership*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://www.fuqua.duke.edu/duke-fuqua-insights/bill-mcdermott-dss>
27. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. R. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
28. Gardner, W. L., Coglister, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and reasearch agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
29. George, B. (2015, 28. avgust). *Leadership Styles: Becoming an Authentic Leader*. Pridobljeno 14. maja 2019 iz <https://www.billgeorge.org/page/leadership-styles-becoming-an-authentic-leader/>
30. George, B., Sims, P., McLean, N. A. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 1–9.
31. Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304–318.

32. Habibi, H., Khakpour, A. & Fathi, S. (2018). Predict of nursing job stress on the Hackman & Oldham's Job Characteristics Model. *Future of Medical Education Journal*, 8(4), 8–13.
33. Hannes, L., Anseel, F., Gardner, L. W. & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
34. Hassan, A. & Forbis, A. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
35. Hopkins, M. M. & O'Neil, A. D. (2015). Authentic leadership: application to women leaders. *Frontiers in psychology*, 6(959), 1–5.
36. Jensen, D. J. (2018). Employee Motivation: A Leadership Imperative. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 93–98.
37. Kaše, R., Lipičnik, B. M. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Kinsler, L. (2014). Born to be me... who am I again? *International Coaching Psychology Review*, 9(1), 92–105.
39. Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68–97.
40. Kuppuswamy, N., Saminathan, V., Udhayakumar, M., Vigneash, L. & Gopalakrishnan, P. (2017). The Role of Motivation on Employee Performance in an Organization. *International Journal of Scientific Research in Computer Science*, 2(3), 396–402.
41. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(1), 36–44.
42. Microsoft. (2019, 15. junij). *Empowering our employees*. Pridobljeno 9. junija 2019 iz <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees>
43. PaperAp. (2017, 31. december). *Motivational strategies of Microsoft*. Pridobljeno 14. maja 2019 iz <https://paperap.com/paper-on-motivational-strategies-of-microsoft/>
44. Polston-Murdoch, L. (2015). *Innovative Behavior in Local Government: Exploring the impact of organizational learning capacity, authentic leadership, psychological empowerment, and the moderating role of intrinsic motivation*. Virginia: Regent University.
45. Rampton, J. (2016, 9. september). *How Bill Gates Became a Leadership Legend*. Pridobljeno 14. maja 2019 iz <https://www.entrepreneur.com/article/250607>
46. SAP AG. (2019). *Life at SAP*. Pridobljeno 14. maja 2019 iz <https://www.sap.com/about/careers/who-we-are/life.html>
47. Swain, A. K., Cao, Q. R. & Gardner, W. L. (2018). Six Sigma success: Looking through authentic leadership and behavioral integrity theoretical lenses. *Operations Research Perspectives*, 5, 120–132.
48. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L. & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118.

49. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
50. Xu, B. D., Zhao, S. K. & Li, C. R. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482–498.
51. Yasir, M., Rasli, A., Qureshi, M. I., Ullah, A. & Khan, H. (2016). Authentic Leadership Development Process. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 17–30.
52. Zavrtanik, P., Jurišević-Brčić, Ž. & Penger, S. (2019). Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 4(19), 14–17.
53. Živkovič, A. (2018, 16. februar). *The Truth About Authentic Leadership*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <http://edc51.uk/truth-authentic-leadership/>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene.

Spoštovani,

sem Anuša Žagar in zaključujem podiplomski študij programa management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja, motivacijo ter njuno medsebojno povezavo. Pred vami so trije sklopi vprašanj. Prvi sklop zajema demografska vprašanja, drugi in tretji sklop pa se navezujeta na avtentično vodenje in motivacijo. Vaši odgovori bodo anonimni zato je pomembno je, da na trditve odgovarjate iskreno. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge. Z dovoljenjem vodstva vas prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika, kar vam ne bo vzelo več kot 15 minut vašega časa. Prosim vas, da pri vsaki trditvi izberete oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu anusa.zagar@gmail.com. Hvala!

I. SKLOP: DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Obkrožite črko pred odgovorom, ki velja za vas.

1. Vaš spol:
 - a) moški
 - b) ženska

2. Vaša starost:
 - a) do 25
 - b) od 26 do 35
 - c) od 36 do 45
 - d) od 46 do 55
 - e) nad 55

3. Vaša najvišja pridobljena izobrazba:
 - a) osnovnošolska
 - b) poklicna, srednješolska
 - c) višješolska, visokošolska,
 - d) univerzitetna
 - e) magisterij,
 - f) doktorat

II. SKLOP: VPRAŠALNIK NA TEMO AVTENTIČNEGA VODENJA

<i>Trditve in možni odgovori</i>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolno ma strinjam (5)
Menim, da se vodja našega tima pozna in se zaveda svojih prednosti, vrednot, sposobnosti, želj in slabosti.	1	2	3	4	5
Vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem	1	2	3	4	5
Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji					
Vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja	1	2	3	4	5
Menim, da pozitivno vzdušje v timu vpliva na boljše uspehe in rezultate.	1	2	3	4	5
Naš vodja na zaposlene prenaša znanja in izkušanje.	1	2	3	4	5
Vodja posluša naša mnenja in jih vključuje pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
Naš vodja pomaga analizirati in rešiti probleme povezane z delom.	1	2	3	4	5
Menim, da vodjo dobro poznam	1	2	3	4	5
Menim, da me vodja dobro pozna.	1	2	3	4	5
Vodji zaupam.	1	2	3	4	5
Deluje v skladu s svojimi moralnimi standardi	1	2	3	4	5
Moj vodja se zaveda vpliva na zaposlene	1	2	3	4	5
Vodja spodbuja zaposlene, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja	1	2	3	4	5
Vodja priznava svoje napake.	1	2	3	4	5
Označite 3 po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti vodje:					
-OPTIMIZEM -AVTORITETA –SPODBUJANJE MOTIVACIJE -SAMOZAVEST -SAMOZAVEDANJE (zaveda se svojih znanj in sposobnosti in v njih verjame) - USTRAHOVANJE -SKRB ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH -ZNA OBVLADOVATI PRITISKE -MISELNA PROŽNOST(zna se spopadati s porazi in gledati v naprej) -POZITIVNOST					

Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 202–207), Dimovski in drugi (2013), Černe & Penger (2010, str. 819–842), Covelli & Mason (2017, str. 1–10).

III. SKLOP: VPRAŠALNIK NA TEMO MOTIVACIJE

<i>Trditve in možni odgovori</i>	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Motivacija je v našem timu pomemben dejavnik.	1	2	3	4	5
Motivirajo me zunanje nagrade (denar, materialne nagrade).	1	2	3	4	5
Motivirajo me notranje nagrade (pohvale, zadovoljstvo, pozitivni odzivi).	1	2	3	4	5
Pomembna mi je motivacija med nami zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Ko sem osebno nezadovoljen/na je moja motivacija nizka, kadar sem osebno srečen/na je moja motivacija višja.	1	2	3	4	5
Stil vodenja vodje vpliva na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Z veseljem prihajam na delo.	1	2	3	4	5
Za boljše plačilo sem pripravljen več delati, prevzeti večjo odgovornost in več tvegati.	1	2	3	4	5
V primerjavi s sodelavci sem pošteno obravnavan (glede na plačo, izobrazbo, delovno dobo, trud).	1	2	3	4	5

Kateri so tisti dejavniki, ki so najpomembnejši pri vaši zaposlitvi?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Zadovoljstvo, pri opravljanju dela	1	2	3	4	5
Samostojnost.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanj.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi med sodelavci.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Dinamičnost pri delu .	1	2	3	4	5
Priznanja in pohvale .	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanj.	1	2	3	4	5
Kvalitetni delovni pogoji.	1	2	3	4	5
Izzivi.	1	2	3	4	5

Kaj pogrešate pri vaši zaposlitvi in menite da bi vas bolj motiviralo za delo?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Višje/ boljše plačilo.	1	2	3	4	5
Boljšo varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Več samostojnosti.	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
Boljše odnose s sodelavci.	1	2	3	4	5
Boljše odnose z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Dinamičnosti dela.	1	2	3	4	5
Priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Več odgovornosti, možnosti za razne dosežke, vključitve in moči.	1	2	3	4	5
Več možnosti za izobraževanje.	1	2	3	4	5
Boljše delovne pogoje.	1	2	3	4	5
Več izzivov.	1	2	3	4	5

Prيرهjeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 202–207), Dimovski in drugi (2014, str. 100); Dimovski in drugi (2013, str. 17–20), Černe & Penger (2010), Zavrtanik, Juriševič-Brčić & Penger (2018/2019, str. 14–17), Jensen (2018, str. 1923–4015).

Priloga 2: Intervju z direktorjem.

1. Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju in kolikšen del svoje zaposlitve ste vodja?

V podjetju sem zaposlen od septembra 2010 in sem vodja že od začetka, saj sem podjetje sam ustanovil.

2. Ali menite, da poznate svoje sposobnosti, želje in vrednote?

Mislim da kar, nisem več najstnik in sem mnenja da se sposobnosti, želje in vrednote ves čas razvijajo. Odkar sem vodja v podjetju sem temu namenil še več pozornosti. Opisno bi rekel, da relativno dobro.

3. Ali so zunanji pritiski prisotni pri vašem delu (nadrejeni, naročniki..) in v kakšni meri vplivajo na vrednote in stil vašega vodenja?

Pritiski s strani strank so vedno prisotni. Na drugi strani je moje vodenje zelo izrazito, saj zelo poudarjam ekipo in se precej ukvarjam s posameznimi zaposlenimi, kar je včasih v konfliktu s tem kar stranka želi. Po eni strani si nekateri si predstavljajo, da bomo delali vse vikende, noč in dan zato, da bomo nekaj naredili, če ne, ne bomo dobili plačano, po drugi strani pa želimo skrbeti za zaposlene. To lahko predstavlja konflikt, pri čemer se včasih vprašam, kaj naredit. Od nečesa seveda moramo živeti, tako da malo zagotovo vpliva na to. Je pa res, da skušamo s strankami že v naprej vzpostaviti komunikacijo, tako da so te pritiski interno čim manjši. Včasih mi uspe, včasih pa tudi ne.

4. Ali lastnim vrednotam in prepričanjem namenite prednost pri vodenju, ko se srečate z zunanjimi pritiski?

Pri nekih manjših vsakodnevnih odločitvah moraš kakšno stvar tudi prezret in s tem kakšno lastno vrednoto malenkost potlačiš, ampak generalno gledano vse kar je pomembnega, strateškega, bom vedno izhajal iz lastnih vrednot, saj je to moj način vodenja.

5. Kako odreagirate v kriznih trenutkih?

Večina ljudi pravi, da zelo umirjeno. Gotovo ne bi kričal na koga, tako interno kot eksterno. Z leti sem sigurno bolj umirjen in potrpežljiv, reakcija ima seveda vedno nek cilj ali razlog. Ali je to burna reakcija, ali je zelo umirjena ne vem. Reakcij je lahko ogromno. Včasih tudi ne izhajaš iz čustva ampak iz tega, kaj želiš pri komu doseči.

6. Ali si cilje določite v naprej? Ali načrtujete pot do teh ciljev? Če da, na kakšen način?

Delno, ja... Cilj, ja... pot pa ne. Pri našem delu je pot improvizacija, saj moramo stranki zagotoviti rešitev in ustvariti pot do tja. Kot vodja si seveda postavim cilje, samo pot do tja pa sproti odkrivamo.

7. Katere so po vašem mnenju značilnosti/vrednote dobrega vodje? Navedite po vašem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodje v podjetju ali v IT podjetju?

Generalno gledano, mislim da je pri vodjih danes najpomembnejše to, da izvajajo "coaching" ljudi oz. da so vodje ljudi. Vse ostalo, vodenje procesov, sodelovanje s strankami je manj pomembno, kot je dejansko usmerjanje in delo z zaposlenimi. Mi smo IT podjetje, ali če še širše rečem, smo storitveno podjetje, kjer je še toliko bolj pomembno. Pri nas je vse odvisno le od tega, kako ljudje delajo, koliko so motivirani, kakšne vrednote imajo in tako naprej. Nimamo nobenih strašnih strojev od katerih bi bil odvisen naš posel ampak od ljudi in njihovega dela, zato je toliko bolj pomembno, da držimo skupaj, imamo skupne vrednote, da tudi jaz za vsakega posameznika čutim, kako razmišlja in kaj ga motivira. Pomembno je zaupanje, optimizem, vpletenost,...

8. Ali med vami in zaposlenimi poteka odprta komunikacija? Ali zaposleni lahko izrazijo svoja mnenja in na kakšen način?

Ja poteka, vsaj jaz tako mislim. Imamo "open office", tudi jaz, kot vodja sem zelo prisoten v pisarni. Menim, da nihče nima težav spregovoriti, ko želi kaj povedati. To so takšni neformalni vidiki na kakšni kavi, v bistvu se lahko kadarkoli pogovarjajo z mano. Formalni vidiki pa so to, da so zaposleni dvakrat letno zaproseni, da podajo feedback svojih zadev in hkrati seveda tudi mojega dela in moje uspešnosti

9. Ali se pred sprejetjem odločitve posvetujete z zaposlenimi in jih vprašate za njihova mnenja?

Tipično ja, trudim se ne sprejemati odločitve sam, ampak v krogu sodelavcev, ki so za neka področja zadolženi.

10. Ali menite, da je eden izmed ključnih dejavnikov za uspehe vašega tima pozitivno vzdušje?

To je ključno in zelo pomembno. Kaj pa pozitivno vzdušje sploh pomeni? Jaz bi rekel neko pozitivno delovno vzdušje. To ne pomeni, da je cel čas nek špas, da se vsi super počutimo in nič ne delamo, ampak, da se pri delu počutimo dobro. Pomembno je, da se vsak počuti izpopolnjenega pri tem kar dela, da čuti neko poslanstvo, bolj takšno dolgoročno zadovoljstvo ne neka sreča na delovnem mestu. S takim pristopom vsak posameznik tudi najde neko notranjo motivacijo za uspešno delo.

11. Je pozitivno vzdušje po vašem mnenju povezano z uspešnostjo tima?

Seveda, je pozitivno vzdušje še višje, če smo uspešnejši.

12. Na kakšen način pozitivno vzdušje spodbujate med vašimi zaposlenimi?

Iz delovnega vidika, mi je pomembno, da si zaposleni tudi med sabo zaupajo, čutijo da delajo nekaj smiselnega, da čutijo neko poslanstvo v tem kar delajo, skratka če vse to štima, če imajo dobre sodelavce in čutijo poslanstvo v tem kar delajo oz. neko korist je potem nekaj že delam prav. Naprej gre pa potem za razne bombončke, kjer se spodbuja skupne športne aktivnosti, skupna druženja. Vsak petek recimo, gremo pred službo na Šmarno goro.

13. Menite, da svoje zaposlene dobro poznate? Na kakšen način jih spoznavate?

Pri nas je okoli 60 zaposlenih oz. sodelavcev, tako bi težko rekel, da res vse zelo dobro poznam. Se pa seveda trudim, da bi predvsem tiste, s katerimi več delam, čim bolje poznal, ne samo kot sodelavca, ampak tudi kot človeka, saj je potem precej lažje sodelovati. Skušam imeti čim več sestankov oz. pogovorov ena na ena, kjer se lahko pogovarjamo.

14. Ali prepoznate njihove individualne razlike in talente? Jih spodbujate pri njihovih idejah in jim znate prisluhniti?

Ja, strmim k temu, da odkrijemo čimveč močnih strani oz. talentov pri zaposlenih. Ne želim delat z ljudmi na način, da bi jaz rekel, "ti moraš biti tak in tak", "moraš biti dober v tem in tem" temveč poskušam razumet v čem je posameznik res dober in potem s tem delati naprej. Delujemo na način da koristimo res močne strani posameznikov in jih pri tem spodbujamo.

15. Ali se zavedate svojih slabosti in ali svoje slabosti pokažete svojim zaposlenim?

Jah, določenih slabosti se zavedam, verjetno ne vseh (ob tem se nasmeje). S stališča vodje se mi je zdi pomembno, da ne igra boga in se kaže, kot da vse obvlada, ampak da zna povedati, da mu kaj ni uspelo, ali pa da v nečem ni dober oz. se mi zdi pomembno prepoznat sodelavce, ki so v tem boljši. Ne znam pa povedati, ali to res dobro delam. Načeloma se tega zavedam, v praksi pa ne vem kako izpade. To bi morali drugi povedati (se spet nasmeji).

16. Na kaj ste ponosni pri svojem vodenju in kaj bi si želeli še spremeniti?

Mogoče ravno to, da smo uspeli (menim, da je to tudi moja glavna naloga, kot direktor), oblikovati in vzdrževati neko kulturo podjetja, neke vrednote, ki so take, da se ljudje čutijo del tima, da jim je to kar delajo in kjer trenutno so "kul" in seveda, da ima konec dneva podjetje z vidika posla tudi korist od tega. To mislim, da nam je kar dobro uspelo, če je kaj na kar sem ponosen je ravno ta kultura podjetja, kako se imamo in kako delamo.

Če bi še kaj spremenil... hm ja itak... Fokus na ljudeh seveda je najpomembnejši, katerega je potem potrebno utežiti ali uravnovesiti tudi z drugimi, bolj klasičnimi ali bolj zoprnimi vidiki, v smislu postavljanje neke strategije, številke, procesi... Če se pri svojem vodenju

fokusiram na ljudi, se mi zdi, da mi včasih malo zmanjka tega težkega ali tršega pristopa vodenja.

Vprašanja na v sklopu konstrukta motivacije

1. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija v vašem podjetju?

V vsakem storitvenem podjetju, kjer podjetje živi od tega, da delo opravljajo ljudje in ne stroji, je motivacija izjemnega pomena. Bistveno vprašanje je, kako do te motivacije prit. Načeloma sta dva pristopa, kako bi rekel, eno je palica in drugo je korenček. Skratka, zelo veliko podjetij motivacijo skuša graditi z prepovedmi, ukazovanji, v končni fazi tudi z denarjem. Tudi denar je neka neprijetna stvar. Če delaš samo zaradi denarja je to sicer ok, lahko si pa še vseeno zelo nesrečen. To kar pri nas želimo izvajati je, da motivacijo gradimo z kulturo podjetja, da ljudje čutijo, da delajo nekaj pametnega in pomembnega. Vedno sicer ne more biti tako...Vedno je neka mešanica tega...Če bi se moral sedaj odločit kaj je pravilnejši pristop, je to v glavnem motivacija, ki jo želimo izvajati pri nas, stalno graditi tim, kjer ljudje že sami vedo, da je to kar delajo pametno in spodbujajoče in da je to glavni vir motivacije.

2. V teoriji, koncept motivacije delimo na zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji govorimo o materialnih nagradah (plača, bonitete,...), pri notranji pa govorimo o zadovoljstvu, optimizmu posameznika, na podlagi prejetih pohval, dosežkov in samopotrditve. Katera motivacija, zunanja ali notranja, se vam pri vaših zaposlenih zdi pomembnejša in zakaj?

Jaz bi rekel da zares prvi del oz. zunanja motivacija ni motivacija, ampak je neka tipična higiena ali pa če rečem drugače, je to motivacija na kratek rok, že nekaj dni za tem, spet pade. Je seveda zelo pomembna, absolutno mora biti primerno urejena, ljudje ne smejo biti nezadovoljni, ker je to potem negativni efekt. Ko enkrat dosežemo, da je posameznik zadovoljen, je potem potrebno delati na tem drugem delu oz. notranji motivaciji in mi je tudi, glede na to, koliko se z njo ukvarjamo tudi bolj pomembna.

3. Na kakšen način motivirate svoje zaposlene? Lahko opišete, kaj motivacija v vašem podjetju zajema?

Čisto na kratko, kaj jaz mislim.. Ljudje niso motivirani zato ker imajo zastoj banane in fitness, ampak zato ker imajo kompetentne sodelavce ob katerih lahko tudi sami strokovno rastejo, ker delajo stvari, pri katerih imajo občutek da imajo nek vpliv na svet. To je tisto, kar je v smislu motivacije najbolj pomembo. Drugo so pa potem vse te drobne male stvari, ugodnosti, šport, itd. Ki sicer ljudi združujejo, da lažje skupaj delajo ampak v prvi vrsti je to, da so sodelavci med sabo čutijo, da si lahko zaupajo, da so tim, ekipa, da je to kar delajo ima nek doprinos.

4. Imate v podjetju predvidene aktivnosti, ki spodbujajo motivacijo?

Zelo veliko..praktično ima vsak zaposleni vsaj 4-5 ur na teden, namenjenih izobraževanju. S tem spodbujamo osebno rast, ki je zelo pomembna pri motivaciji. Izven pisarne, pa v

zadnjem letu namenimo velik poudarek ekipi skozi šport, veliko je nekih aktivnosti, kjer se lahko ljudje povežejo. Predvsem pa skušamo delati zanimive stvari, ki že same po sebi zaposlene vlečejo naprej in motivirajo.

5. Je po vašem mnenju pomembna tudi medsebojna motivacija, med zaposlenimi in ne le motivacija s strani vodje?

To je zelo pomembno, saj v končni fazi jaz nisem edini vodja. Je 5 vodij, ki so moj prvi kontakt, oni so vsakodnevno bistveno bolj povezani z ekipo in so še bolj prisotni ter imajo več priložnosti, da motivirajo z neko pohvalo na dnevni ravni. Sicer imam stik z večino zaposlenimi in se trudim, da bi ga imel čim več, imam manj priložnosti izreči pohvale na dnevni ravni, na tem bomo morali še kaj narediti, ampak zaupam ostalim vodjam, da imajo z zaposlenimi dober odnos in da dobro motivirajo svoj tim.

6. Ali po vašem mnenju motivacija zaposlenih vpliva na učinkovitost?

Ja definitivno ja. Tako motiviran, kot nemotiviran zaposlen bosta v vsakem primeru sedela v pisarni 8 ur. Motiviran zaposlen bo našel kakšne nove načine, bo bolj inovativen, v končni fazi bo hitrejši. Absolutno ja.

7. Kako pomembno je timsko delo v vašem podjetju?

Pri nas je praktično vse timsko delo, zelo malo je individualnega dela, rekel bi, da je ključnega pomena. Praktično cel čas vsi sodelujejo med seboj.

8. Ali svojim zaposlenim določite cilje?

Ja jih. Dvakrat letno na teh pogovorih, ki sem jih že prej omenil pregledamo stare cilje in skupaj določimo nove.

9. Kateri dejavniki so bili po vašem mnenju ključni za zmago na AmChamovem tekmovanju v sklopu Motivacija?

Mislím, da je bilo ključno, da smo na tekmovanju izpadli in delovali zelo avtentični. Predstavljali smo zgodbo, kako vsakega zaposlenega sprejmemo v podjetje skozi učenje, kako zgleda prve pol leta zaposlitve, kako se potem naprej uči in opravlja certifikate. To smo predstavili na nek tak zelo zabaven način in tudi fantje, ki so predstavljali so dobili zelo pozitiven feedback, saj so izžarevali super energijo in vse kar so govorili je bilo zelo "belivable" in avtentično.

10. Bi lahko potrdili mojo raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih v vašem timu?

To je zelo ključna stvar, definitivno ja. Kot vodja, ko podjetje raste zgubljam nek tak operativni vpliv na to kaj se dogaja, v smislu, da bi se jaz odločal za vsako stvar, ki jo

bomo pri kašnem projektu naredili, te odločitve se sprejemajo drugje. Kar jaz lahko kot vodja pripomorem, s svojim stilom in zgledom, je to, ostalim vodjem pripravim teren, da so ljudje motivirani in pripravljeni delati in so inovativni. Lahko bi rekel, da je to stil vodenja na nek način. Se pravi, da sem odprt, da odprto komuniciramo, da poudarjamo te naše vrednote, ki se jih držimo in tako naprej.

*Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 202–207); Dimovski in drugi (2014, str. 100);
Dimovski in drugi (2013); Černe & Penger (2010).*

Priloga 3: Vprašanja za dve zaposleni.

Vprašanja na v sklopu konstrukta avtentičnega vodenja

1. Koliko časa ste zaposleni pri podjetju in kaj je vaša funkcija?
2. Ali menite, da je pri vodji vašega tima pomembno, da pozna svoje sposobnosti, želje in vrednote in zakaj?
3. Ali bi lahko rekli, da se z zunanjimi pritiski (nadrejeni, naročniki..) spreminja stil vodenja vašega vodje?
4. Ali bi lahko rekli da vaš vodja lastnim vrednotam in prepričanjem nameni prednost pri vodenju, ali zunanji pritiski prevladajo nad njimi?
5. Kako vodja odreagira v kriznih trenutkih?
6. Ali bi lahko rekli, da ima vaš vodja jasno postavljene cilje katere želi doseči, vam jih tudi predstavi?
7. Navedite po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti vodje tima v podjetju ali v IT podjetju?
8. Ali je med vami in vodjo odprta komunikacija, na kakšen način izražate svoje mnenje in komunicirate?
9. Menite, da vas vodja posluša in vaša mnenja vključuje v svoje odločitve?
10. Ali je pozitivno vzdušje v vašem timu pomembno?
11. Je pozitivno vzdušje po vašem mnenju povezano z uspešnostjo tima?
12. Ali menite, da vodja lahko vpliva na pozitivno vzdušje v timu in na kakšen način?
13. Menite, da svojega vodjo dobro poznate?
14. Ali vodja prepozna vaše individualne razlike in talente? Vas spodbuja pri vaših idejah in vam zna prisluhniti?
15. Ali vam je vaš vodja zgled in ali bi želeli kaj spremeniti pri njegovemu stilu vodenja?

Vprašanja na v sklopu konstrukta motivacije

1. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija v vašem podjetju?
2. V teoriji, koncept motivacije delimo na zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji govorimo o materialnih nagradah (denar, bonitete,..), pri notranji pa govorimo o zadovoljstvu, optimizmu posameznika, na podlagi prejetih pohval, dosežkov in samopotrditve. Katera motivacija je za vas osebno bolj pomembna in na vas bolj vpliva?
3. Na kakšen način po vašem mnenju vodja motivira zaposlene? Lahko opišete, kaj motivacija v vašem podjetju zajema?
4. Imate v podjetju predvidene aktivnosti, ki spodbujajo motivacijo?
5. Je po vašem mnenju pomembna tudi motivacija med zaposlenimi in ne le motivacija s strani vodje?
6. Ali po vašem mnenju motivacija zaposlenih vpliva na učinkovitost?
7. Kako pomembno je timsko delo v vašem podjetju?
8. Ali vam vodja določi cilje?

9. Kateri dejavniki so bili po vašem mnenju ključni za zmago v sklopu Motivacija na AmChamovem tekmovanju?
10. Bi se lahko strinjali z raziskovalno raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo v vašem timu?