

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE
ZAPOSLENIH V PROCESU INTEGRACIJE PODJETIJ**

Ljubljana, april 2026

ŠPELA ŽIŽMOND

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Žižmond, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih v procesu integracije podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 13.4.2026

Podpis študentke: Špela Ž.

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava pomen avtentičnosti vodij kot enega ključnih dejavnikov za motiviranje zaposlenih med procesom integracije podjetij. Analiza temelji na podlagi pregleda literature, petnajstih anketnih vprašalnikov, izpolnjenih s strani vodij podjetij, ki so bila v procesu integracije ter intervjuja s strokovnjakom na področju združitve in prevzemov ter s tem povezanim procesom integracije. Raziskava pokaže, da je avtentičnost vodij pozitivno povezana z motiviranjem zaposlenih v procesu integracije podjetij. Ugotovitve pokažejo, da ima komunikacija pomembno vlogo pri vplivu vodij na zaposlene ter njihovo motivacijo med procesom integracije.

KLJUČNE BESEDE: Avtentično vodenje, motivacija zaposlenih, proces integracije podjetij, avtentičnost, motiviranje zaposlenih, motivacijski pristopi, komunikacija, zaupanje, pozitivno delovno okolje

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis deals with the importance of leadership authenticity as one of the key factors for motivating employees during the process of company integration. The analysis is based on a literature review, fifteen survey questionnaires completed by leaders of companies that were in the process of integration, and an interview with an expert in the field of mergers and acquisitions and the related integration process. The research shows that leadership authenticity is positively related to motivating employees during the process of company integration. The findings show that communication plays an important role in the influence of leaders on employees and their motivation during the integration process.

KEY WORDS: Authentic leadership, employee motivation, company integration process, authenticity, employee motivation, motivational approaches, communication, trust, positive work environment

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE	5
2.1	Vodenje	5
2.2	Definiranje avtentičnega vodenja	6
2.3	Razvoj avtentičnega vodenja	7
2.4	Teorije avtentičnega vodenja	8
2.5	Veščine avtentičnega vodenja	9
2.6	Elementi avtentičnega vodenja	10
2.6.1	Samozavedanje	10
2.6.2	Samoregulacija	10
2.6.3	Pozitivni psihološki kapital	11
2.6.4	Lasten pozitiven razvoj	11
2.7	Vplivi avtentičnega vodenja	11
2.7.1	Počutje zaposlenih	11
2.7.2	Kreativnost in inovativnost	12
2.7.3	Odnosi	12
2.7.4	Zadovoljstvo pri delu	12
2.7.5	Uspešnost	13
2.7.6	Etika	13
2.7.7	Zmanjševanje negotovosti	13
3	MOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN INTEGRACIJA PODJETIJ	14
3.1	Motivacija zaposlenih	14
3.1.1	Vrste motivacije	14
3.1.2	Pomen motivacije v delovnem okolju	14
3.2	Teorije motivacije	15
3.2.1	Maslowa hierarhija potreb	15
3.2.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	15
3.2.3	McClellandova teorija potreb	16
3.2.4	Vroomova teorija pričakovanj	17
3.2.5	Sodobne teorije motivacije	17
3.3	Motivacijski dejavniki na delovnem mestu	18

3.3.1	Plača in nagrade	18
3.3.2	Delovno okolje in odnosi	18
3.3.3	Zaupanje in stabilnost.....	19
3.4	Proces integracije podjetij	19
3.4.1	Vloga vodenja pri integraciji.....	20
3.5	Izzivi v procesu integracije	21
4	RAZISKAVA AVTENTIČNOSTI VODIJ IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V PROCESU INTEGRACIJE	23
4.1	Namen in cilji raziskave	23
4.1.1	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	23
4.2	Metodologija.....	24
4.3	Oblikovanje anketnega vprašalnika	24
4.4	Oblikovanje intervjuja	26
4.5	Analiza anketnega vprašalnika	26
4.5.1	Rezultati vprašalnika avtentičnosti vodij	28
4.5.2	Rezultati vprašalnika motiviranja zaposlenih	30
4.5.3	Rezultati vprašalnika o procesu integracije podjetij	31
4.5.4	Medsebojne povezave konstruktov	32
4.6	Analiza intervjuja	33
4.6.1	Analiza avtentičnosti vodij v procesu integracij podjetij	34
4.6.2	Analiza motiviranja zaposlenih v procesu integracije zaposlenih	35
4.6.3	Povezava med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih v procesu integracije	36
4.7	Analiza raziskovalnih vprašanj	38
4.8	Priporočila vodstvu.....	40
4.9	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	41
5	SKLEP.....	42
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	43
	LITERATURA IN VIRI	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Herzbergova dvofaktorska teorija	16
Tabela 2: Zanesljivost podatkov	27
Tabela 3: Povprečne spremenljivke	27
Tabela 4: Rezultati korelacijske analize	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Veščine avtentičnega vodenja	9
Slika 2: Elementi avtentičnega vodenja	10
Slika 3: Grafični prikaz povprečnih vrednosti konstruktov	28
Slika 4: Povprečne stopnje strinjanja s trditvami o avtentičnosti vodij	29
Slika 5: Povprečne stopnje strinjanja s trditvami o motiviranju zaposlenih	30
Slika 6: Povprečne stopnje strinjanja s trditvami o procesu integracije	31
Slika 7: Povezava avtentičnosti vodij in motiviranja zaposlenih	33
Slika 8: Povezava ugotovitev intervjuja	37
Slika 9: Priporočila vodstvu	41

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za vodje	1
Priloga 2: Vprašanja za intervju	5

1 UVOD

Avtentično vodenje se navezuje na odnos med zaposlenim in vodjo ter opisuje dinamiko tega odnosa. Vodja mora biti sposoben, kompetenten in hkrati mora imeti zaupanje v svoje zaposlene. Avtentično vodenje je bistvenega pomena pri ustvarjanju zaupanja in pozitivnih odnosov. Vpliva na delo zaposlenih, hkrati pa na celotno organizacijo in njeno identiteto. Pomembno je, da govorimo o oblikah vodenja in avtentičnosti, saj lahko ima posameznik s svojim odnosom do zaposlenih velik vpliv na uspešnost podjetja. **Avtentičnost** je lastnost, ki bi jo moral imeti vsak, predvsem pa vodja. Pri avtentičnem vodenju gre za vodenje, ki je skladno s posameznikovo osebnostjo, z njegovimi prepričanji in vrednotami. Vsak vodja ima velik vpliv na ljudi, ki jih vodi, in njegova avtentičnost se kaže pri vzpostavljanju višjih etičnih standardov, ki vodijo v ustvarjanje zaupanja in povečanje uspeha organizacije (Ivanko, 2019).

Avtentični vodje poleg visokih moralnih standardov in integritete skrbijo tudi za dobrobit drugih, kar gradi zaupanje med njimi in zaposlenimi. Izkazujejo doslednost v svojih dejanjih in idejah, kar povečuje zaupanje zaposlenih. V timskem delu vodje spodbujajo sodelovanje in zaposlene navdihujejo pri delu. Gradijo močne vezi z zaposlenimi tako, da so pošteni in izražajo svoje pristno mnenje. Avtentični vodje vsakodnevno močno vplivajo na pozitivne delovne izkušnje in produktivnost zaposlenih (Baquero, 2023).

Avtentičnost v vodenju se nanaša na tiste, ki so sposobni upoštevati svoje pristne vrednote, prepričanja, cilje in občutke. Avtentičnost se kaže skozi njihovo osebno identiteto in dejanja, ki uravnotežijo njihove lastne preference z zunanjimi pritiski. Vodje vplivajo na zaposlene tako, da spodbujajo pristnost, izpolnjevanje lastnih potreb in doseganje lastnih ciljev. Delovna klima in vzdušje v ekipi posledično spodbujata dobro počutje, medsebojno podporo, komunikacijo in svobodo pri delu, brez strahu o resnih posledicah ob morebitnih napakah. Zaposleni so zaradi tega bolj zadovoljni svojimi službami in se počutijo bolj motivirani, da sledijo svojim ciljem (Černe in drugi, 2014).

Avtentičnost se navezuje na delovanje, ki je skladno s svojim pravim jazom, in pa izražanje na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki. Pomeni tudi lastništvo osebnih izkušenj, pa naj gre za misli, čustva, potrebe, želje, preference ali prepričanja. Ko se vodja odloči slediti svojim željam, namesto da bi popustil zunanjemu pritisku, ravna avtentično. V organizacijskem okolju bi lahko zunanji pritisk predstavljali npr. kulturne norme podjetja, družbeni kontekst ekipe in pričakovanja njenih članov do vodje ali pa zahteve nadrejenega. Vodje so pogosto prisiljeni delovati neavtentično zaradi prisotnosti različnih zunanjih pritiskov. Po drugi strani pa vodje, ki prostovoljno ukrepajo in zavestno sprejemajo avtentične odločitve, vplivajo na dolgoročno oblikovanje lastne avtentičnosti. Avtentičnost se torej kaže v tem, ali je vodja delal pošteno in ali so bile odločitve, ki jih je sprejel, v skladu z njegovim resničnim jazom (Helmuth in drugi, 2023).

Cilj podjetij je, da so čim bolj uspešna in da se stalno izboljšujejo. Konkurenčno poslovno okolje povzroča veliko težav in ena izmed njih je zadrževanje delovne sile. Redko katero podjetje se resnično zaveda pomena svojih zaposlenih in ravna z njimi, kot bi moralo. Človeški kapital predstavlja osnovo za uspešno podjetje, zato je pomembno, da so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni in motivirani. Motiviranje zaposlenih predstavlja strategijo, ki jo vodje uporabijo, da povečajo učinkovitost opravljanja dela. Zaposlen, ki se počuti dobro in je motiviran, je med delom bolj produktiven, saj se s pomočjo vodje poistoveti s cilji in z vrednotami podjetja. Raziskave kažejo, da motivacija zaposlenih pozitivno vpliva na uspešnost podjetij, saj se zaposleni pri delu bolj potrudijo in iščejo nove ter boljše načine za opravljanje nalog. Prav zato je ključnega pomena, da se vodje trudijo motivirati svoje zaposlene (Manzoor, 2012).

Koncept avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih sta močno **povezana**, saj avtentičen vodja zagotavlja zaposlenim svobodo in občutek avtonomije, ki vplivata na ponotranjanje **motivacije**, ter zaposlene spodbujata k sodelovanju pri delu. Zaposlenim vodje podajo povratne informacije, ki so pozitivne, spodbujajoče in ne dajejo zaposlenim občutka, da so pod kontrolo. Hkrati avtentični vodje poslušajo zaposlene in upoštevajo njihovo mnenje. Zaposleni so tako bolj samostojni in manj dovzetni za zunanje pritiske, saj se skozi čas poistovetijo z vrednotami in s cilji organizacije (Levesque-Côté in drugi, 2021).

Podjetja kot eno izmed metod strateške rasti uporabljajo tudi združitve in prevzeme. Z uspešnim prevzemom lahko bistveno izboljšajo svoj položaj na trgu, konkurenčnost in pozitivno vplivajo na poslovanje. Celoten proces pa lahko prinese tudi veliko težav, predvsem med integracijo. Velike spremembe v podjetju, kulturne razlike in spremembe v vodstvu lahko močno vplivajo na zaposlene. Med zaposlenimi lahko zaradi razlik prihaja do slabe komunikacije, povečanja stresa na delovnem mestu, tesnobe in posledično se počutijo slabše in manj motivirani za delo. Zaradi tega je treba proces integracije skrbno načrtovati. Podjetja in njihov menedžment morajo oblikovati tehnike upravljanja osebja, ohranjanja pozitivne klime in spodbujanja delovnega okolja, v katerem se zaposleni počutijo dobro ter motivirano za delo. Da lahko podjetja bolj obvladujejo težave pri integraciji, se morajo truditi, da prioritizirajo dobro počutje zaposlenih, pozitivno klimo, povečujejo motivacijo zaposlenih in spodbujajo avtentično vodstvo (Asdar, 2023).

Idealno bi bilo, da zaposlene sprememba motivira in spodbuja k boljšemu delu. V realnosti pa v obdobju integracije pogosto pride do odpora s strani zaposlenih. Le-ti se pogosto soočijo z negotovostmi in negativnimi občutki. Integracija vpliva na njihovo psihično in fizično stanje in ravno zato so zaposleni pogosto zelo skeptični (Steigenberger, 2017).

Proces integracije pogosto ni uspešen, tudi iz tega vidika, da dajejo podjetja premalo poudarka na zaposlene. Na dolgoročno stabilnost in učinkovitost procesa integracije močno vpliva to, kako podjetja v tem času pomagajo svojim zaposlenim. Možnost izgube zaposlitve in doživljanje večjega stresa zaradi težav pri prilagajanju na novo delovno okolje močno vplivata na počutje zaposlenih. Spremembe v strukturi zaposlovanja, spreminjanje urnikov

dela, povečana pričakovanja ter spremenjeni postopki in pravila so bile v preteklih raziskavah nekatere od spremenljivk, ki so prispevale k povišani ravni stresa. Glede na raziskave lahko zaradi povečanega stresa, tesnobe in nezadovoljstva z delom med integracijskimi postopki trpita morala in motivacija zaposlenih (Vidyakala, 2021).

Učinkovito vodenje je ključnega pomena pri procesu integracije podjetij. V magistrskem delu bi prav zato rada preučila, kako so elementi avtentičnega vodenja povezani z motiviranjem zaposlenih v procesu integracije podjetij.

Namen magistrskega dela je preučiti obstoječo literaturo in relevantne akademske članke na temo avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih. S tem bom ustvarila teoretično podlago za nadaljnje raziskovanje avtentičnosti vodij in motiviranja zaposlenih v procesu integracije podjetja. Namen imam preučiti, kako sta konstrukta povezana in kakšna je njuna povezava med procesom integracije podjetij.

V empiričnem delu bom s pomočjo kvantitativne in kvalitativne raziskave ter s pridobljenimi rezultati preučila povezavo med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih med procesom integracije podjetij. Na podlagi rezultatov bom lahko ocenila, kakšna je povezava med konstruktoma.

Namen magistrskega dela je tudi s pomočjo rezultatov raziskave podati priporočila za vodje podjetij, ki se soočajo s procesom integracije podjetij. Osnovna koncepta dela sta zelo pomembna v poslovnem svetu. Zaposleni in vodje so temelji dobrih podjetij, zato je tudi njihov odnos do zaposlenih bistvenega pomena. Vodje, ki se soočajo s procesom integracije, pa se morajo zaradi velikih sprememb še bolj truditi, da ohranjajo v podjetju pozitivno klimo in motivirajo zaposlene.

Glavni cilj magistrskega dela je preučiti avtentičnost vodij in motiviranje zaposlenih v procesu integracije podjetij ter s pomočjo raziskave ugotoviti povezanost med konstruktoma. Cilj je tudi oblikovati priporočila za vodje podjetij, ki se soočajo s procesom integracije.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. S pomočjo predvsem najnovejših sekundarnih virov preučiti teorije avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih.
2. Preučevana koncepta umestiti v kontekst procesa integracije podjetij.
3. Izvesti raziskavo in preučiti, kako se avtentičnost vodij kaže v podjetjih, ki so imele izkušnje s procesom integracije, ter kako je le-to vplivalo na motiviranje zaposlenih.
4. S pomočjo rezultatov raziskave oblikovati priporočila za vodje podjetij, ki se bodo soočili z izzivi integracije podjetij.

Magistrsko delo bo imelo **temeljno tezo**: avtentičnost vodij je pozitivno povezana z motiviranjem zaposlenih v procesu integracije preučevanih podjetij. Izrazite lastnosti

avtentičnih vodij, ki se kažejo v preučevanih podjetjih, so povezane z bolj aktivnim motiviranjem zaposlenih v procesu integracije.

Raziskovalni del magistrskega dela bo zasnovan iz naslednjih **raziskovalnih vprašanj**:

1. Kako se je v izbranih podjetjih v procesu integracije kazala avtentičnost vodij?
2. Na kakšne načine so vodje motivirali zaposlene v procesu integracije v izbranih podjetjih?
3. Kakšno vlogo so imeli vodje med procesom integracije v izbranih podjetjih?
4. Kako je avtentičnost vodij povezana z motiviranjem zaposlenih v procesu integracije v izbranih podjetjih?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh glavnih delov, in sicer **teoretičnega ter raziskovalnega**. Teoretični del bo sestavljen iz dveh poglavij, v katerih bom na podlagi sekundarnih virov predstavila avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih, ter specifično med procesom integracije podjetij.

S pomočjo metode deskripcije bom lahko ustvarila sklepe zaradi opisovanja, opazovanja, primerjav in analiziranja. Uporabila bom sekundarne vire, in sicer predvsem znanstvene članke, knjige in revije. Uporabila bom relevantne in novejši vire na temo avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih ter preučila tudi tematiko integracije podjetij.

Raziskovalni del bo sestavljen tako iz kvantitativnega kakor tudi iz kvalitativnega dela. V kvantitativno raziskavo bodo vključeni vodje, ki imajo izkušnje s procesom integracije podjetij. Kvalitativni del pa bo obsegal intervju s strokovnjakom na področju združitev in prevzemov ter s tem povezanim procesom integracije.

Na podlagi teoretičnega dela bom oblikovala vprašalnik za kvantitativni del raziskave. Namen vprašalnika bo preučiti, kako je avtentičnost vodij povezana z načini motiviranja zaposlenih v procesu integracije.

Za kvalitativni del bom oblikovala vprašanja za poglobljen intervju. Z intervjujem bom pridobila dodatne informacije in priporočila strokovnjaka na področju združitev in prevzemov. Intervjuvanec bo podal informacije o tem, kakšno vlogo imajo vodje v procesu integracije, ter podal svoje strokovno mnenje o vplivu elementov avtentičnega vodenja na motivacijo zaposlenih med procesom integracije.

Podatke, ki jih bom pridobila skozi kvalitativno in kvantitativno raziskavo, bom zbrala, opravila analizo, pripravila interpretacijo ter jih povezala s teoretičnim delom. Na koncu bom za vodje pripravila **priporočila in predloge**, da bodo lahko v potencialnem procesu integracije podjetja bolje pripravljeni in se bodo morda izognili morebitnim izzivom, povezanim z motivacijo zaposlenih.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Vodenje

Tematika vodenja je zanimiva od nekdaj. Raziskovali so jo že grški filozofi in še do danes je zanimiva tema številnih študij. Kljub temu, da se vodenje raziskuje že vrsto let, ga je še vedno težko popolnoma ustrezno definirati. Vodenje predstavlja subjektiven pojem in ga je zato precej težko enovito definirati. Nekateri avtorji so ga povezovali s pojmi, kot je ljubezen, ki jo vsak doživlja malo drugače. Iz tega vidika je lahko definicija za vsakega malo drugačna. Ljudje različno dojemamo stvari, med drugim tudi pomen vodenja. Posameznikove izkušnje lahko močno vplivajo na to, kako dojemajo vodenje. Nekateri bodo na vodenje gledali striktno negativno, drugi bolj pozitivno, tretji morda čisto po svoje. Pretekle izkušnje z vodji nam orišejo sliko vodenja samega. Iz drugega vidika prihaja do težav pri definiranju vodenja tudi zato, ker nekateri posamezniki dojemajo vodenje kot družbeni proces, drugi pa zgolj kot nabor značilnosti, ki jih ima vodja. Znano pa je, da je vodenje kompleksen pojav in ima vpliv na mnogo različnih procesov (Bolden, 2004).

Vodenje je oblika družbenega vplivanja, pri katerem oseba pripomore k podpori pri dokončanju skupne naloge. V osnovi gre za odnos oziroma vez med vodjo in njegovimi sledilci. Ta odnos temelji na zaupanju in verodostojnosti, ki jo utemeljujejo lastnosti vodje. Da lahko vodja zagotovi podporo, nadzor, spodbudo in orodja za učinkovito delo, mora poznati potrebe, zahteve in zmožnosti svojih sledilcev (Peterlin in drugi, 2013).

Skozi leta se je pogled na vodenje precej spreminjal. Danes je razvitih veliko različnih oblik vodenja. Od tradicionalnih oblik se sodobnejše razlikujejo v načinu vodenja. Predvsem se je vodenje spremenilo v smislu, da zaposlenim omogoča občutek svobode. Pred leti je bilo vodenje znano po ukazovanju. Sodobne teorije se odmikajo od tega. Občutek svobode omogoča tudi manjši nadzor s strani nadrejenih. Še vedno imajo vodje pregled nad delom, vendar zaposlenim omogočijo več svobode, ti pa se posledično počutijo manj utesnjeno. Mnogi raziskovalci so ugotavljali, da oblike vodenja, ki temeljijo na ukazovanju in nadzorovanju, niso več učinkovite. Vodje morajo biti pripravljeni na spremembe sveta in skozi njih učinkovito voditi zaposlene. Izven okvirjev pa morajo biti sposobni stopiti tudi sami. Postaviti se morajo za svoje zaposlene in pozitivno vplivati na njih. Novejše teorije vodenja so bolj osredotočene na zaposlene in njihovo počutje. Zagovarjajo, da morajo vodje delovati tako, da pripomorejo k ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja. S svojim vedenjem morajo biti zgled zaposlenih in jih motivirati, da postanejo boljši. Eden od pomembnejših poudarkov sodobnejših teorij vodenja zagovarja omogočanje svobode zaposlenim. Za ustvarjanje okolja, polnega zaupanja, je treba delati na medsebojni komunikaciji, vodja mora biti prilagodljiv in pripravljen poslušati svoje zaposlene ter upoštevati njihove povratne informacije (Ivanko, 2019).

2.2 Definiranje avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je stil vodenja, pri katerem osebo vodi njegovo notranje prepričanje, njegove vrednote in osebnost. Avtentičen vodja vpliva na uspeh celotne organizacije. Skozi svoje delovanje spodbuja pozitivno delovno okolje, širi pozitivno vzdušje, poudarja pomen zaupanja in svoje znanje deli med sledilce. Avtentični vodje imajo razvita lastna prepričanja in delujejo v skladu z njimi. Uspešni so, kadar pozitivno vplivajo na svoje sledilce in na njih prenašajo svoje vrednote. Skozi ta proces se razvija identiteta organizacije. Vodje svoje sledilce usmerijo tako, da se poistovetijo s cilji organizacije (Ivanko, 2019).

Avtentično vodenje pozitivno vpliva na spodbujanje samopodobe, na razvoj vodij in njihovih sledilcev. Pozitivno vpliva na odnose ter nasploh pripomore k boljšemu počutju oseb v organizaciji (Avolio in Gardner, 2005).

Avtentično vodenje se izkazuje v dejanjih, ki poudarjajo samozavedanje, razmišljanje, ki je predvsem etično, in nasploh obnašanje, ki je v skladu z lastnimi vrednotami. Vrednote, ki jih ustvari vodja skozi leta, postanejo del njega in jih težko spregleda. Skladne so z njegovimi prepričanji in avtentičen vodja vse to deli ter prenaša na svoje sledilce. Avtentičen vodja se posluša in je prepričan sam vase. Ve, da bo usmerjen k pravim stvarim, če deluje skladno s svojimi vrednotami. Notranje vrednote ga vodijo, da znotraj svojih ekip ustvarja dobro počutje in spodbuja zaupanje. Avtentično vodenje je proces, ki skozi čas ustvarja pošteno delovno okolje in transparenten ter močan odnos med vodji in sledilci. Skupek posledic avtentičnega vodenja pa vpliva tudi na organizacijske rezultate. Sledilci, ki imajo stik z avtentičnimi vodji, so po mnenju mnogih teoretikov bolj motivirani za delo ter se skupaj z vodjo poistovetijo s cilji organizacije (Avolio in drugi, 2004).

Avtentično vodenje avtorji povezujejo s pozitivnimi sposobnostmi vodij. Vodje pa lahko delujejo avtentično v okolju, ki to tudi podpira. Avtentičen vodja je pozitiven, optimističen, deluje etično in se osredotoča na prihodnost. Zvest je sebi in svojim sledilcem ter jih usmerja, da bi tudi sami razvili sposobnosti, ki jih ima sam. Avtentičnost je širok pojem, ki ga ni enostavno definirati. Vselej pa je avtentičnost povezana z uresničevanjem lastnih vrednot. Avtentični vodje živijo kakovostno življenje, saj delujejo pristno in v skladu s svojimi resničnimi prepričanji. Uresničujejo svoje vrednote, poglede in vplivajo na dobrobit sledilcev (Ilies in drugi, 2005).

Sodobni časi zahtevajo sodobno vodenje. Avtentični vodja se okolju, polnemu sprememb, dobro prilagaja. Če je vodja postavljen v visoko razvito okolje, lahko iz njega tudi sam črpa ideje za spremembe. Okolje, v katerem deluje, močno vpliva nanj in ga podpira pri pozitivnem razvoju. Svoje vedenje tako prenaša na sledilce in jih usmerja. Ne gre za prisilno vodenje in vsiljevanje svojega mnenja, temveč bolj za delitev svojih prepričanj ter vrednot z drugimi (Luthans in Avolio, 2003).

Tudi teorija samoodločanja pojasnjuje, kako avtentično vodenje izhaja iz posameznikove notranje motivacije in njegovega samostojnega odločanja. Gre za to, da dejansko deluje na

podlagi lastnega prepričanja in ne sprejema odločitev zgolj zaradi različnih zunanjih pritiskov; tako lahko govorimo o uresničevanju posameznikovega polnega potenciala (Deci in Ryan, 2000).

Bistvo avtentičnosti, ki je bilo preučevano že med starogrškimi filozofi, je namreč poznavanje samega sebe in sprejemanje ter ohranjanje le-tega. Koncept avtentičnosti je pomembno razumeti kot proces, v katerem oseba bolj kot ohranja svoje pristne vrednote, čustva in preference, bolj postaja avtentična. Avtentični vodje imajo visoko raven avtentičnosti in vsakodnevno delujejo v skladu s svojim notranjim jaz-om, prepričanju in z vrednotami ter pri interakcijah z drugimi to tudi odražajo (Penger in Dimovski, 2006).

2.3 Razvoj avtentičnega vodenja

Beseda vodenje je skozi leta dobila dodatne pridevnike za utemeljevanje pomena in določitve vrste vodenja. Transformacijsko, transakcijsko, situacijsko vodenje ipd. definirajo različne vrste vodenja. Med seboj se razlikujejo po določenih značilnostih, normah in kontekstih, v katerih delujejo. Počasi se je začelo razvijati tudi avtentično vodenje, saj so lastnosti le-tega postale osnova dobrih vodij. Kakor tudi pri ostalih stilih, lahko že iz pridevnika razberemo pomen in implikacije stila. Domnevamo lahko, da se nanaša na iskren in pristen način vodenja. Osnovna temelja za razvoj avtentičnega vodenja sta bila pozitivno organizacijsko vedenje in pa pozitiven organizacijski kontekst. Oba predstavljata lastnosti, ki jih je možno oceniti in upravljati s ciljem izboljšanja uspešnosti na delovnem mestu (Bishop, 2013).

Avtorji Helmuth in drugi (2023) avtentičnost opisujejo kot dinamičen proces, ki je odvisen od konteksta. Zagovarjajo, da ne gre za trajno osebno lastnost. Utemeljujejo, da je avtentičnost način izražanja samega sebe z upiranjem zunanjim pritiskom ter pri tem ohranjanje zvestobe samemu sebi. Bistveno je, da si avtentična oseba dovoli pokazati tudi kakšno pomanjkljivost in tudi s tem dokaže svojo pristnost. Omenjeni avtorji sicer odstopajo od obstoječih teorij avtentičnosti in bolj zagovarjajo pogled, ki avtentično vedenje opisuje kot tako, ki dovoljuje izražanje ranljivosti, spreminjanje mnenja in priznavanje negotovosti. To so lastnosti, skozi katere posamezniki še bolj realno izražajo sebe.

Walumbwa in drugi (2008) so močno pripomogli k razvoju avtentičnega vodenja. S svojimi raziskavami so postavili temelje avtentičnega vodenja, kot ga poznamo danes. Začetki definiranja avtentičnega vodenja so bili precej zapleteni. S tem v mislih so ustvarili merski inštrument, in sicer vprašalnik o avtentičnem vodenju. Na njem temelji mnogo nadaljnjih raziskav. V svojih raziskavah so ga uporabili v različnih kulturnih kontekstih in potrdili njegovo univerzalnost. Avtentično vodenje so opisali kot značilnosti vodij, ki ravnajo z namenom ustvarjanja pozitivne etične klime, spodbujajo samozavedanje in ponotranjanje moralne perspektive.

2.4 Teorije avtentičnega vodenja

Černe (2010) izpostavlja osnovne teorije avtentičnega vodenja, ki so pustile svoje temelje v zgodnjih letih 21. stoletja. Navaja, da so v letu 2004 temelje avtentičnega vodenja postavili avtorji Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May. Danes njihove teorije pozitivnega modeliranja predstavljajo osnove raziskav na področju avtentičnega vodenja. V nadaljnjih letih sta Avolio in Gardner ločevala med pozitivnimi teorijami vodenja. Opredelila sta elemente teorij vodenja, elemente avtentičnega vodenja ter izpostavila dejstva, na podlagi katerih sta trdila, da se lahko avtentično vodenje obravnava ločeno od drugih teorij. Kot nadgradnjo del iz leta 2004 so avtorji Ilies, Morgeson in Nahrgang leta 2005 dodali komplementarni model avtentičnega razvijanja. Leta 2005 je prineslo mnogo temeljnih del. Shamir in Eilam s pristopom življenjskih zgodb, Sparrowe in njegov samopripovedni pristop, Eagly z usklajenostjo vlog avtentičnega vodje ter Cooper, Scandura in Schriesheim s kritiko izvirnega modela, so dodatno utemeljevali avtentično vodenje. Leta 2006 je raziskava Jensena in Luthansa o vplivu avtentičnih podjetnikov na rezultate z vidika zaposlenih prinesla ugotovitve, ki so potrjevale, da avtentično vodenje vpliva na zadovoljstvo in večjo pripadnost pri delu. V istem letu so Harvey, Martinsko in Gardner opisovali še pomen pripisovanja.

Endrissat in drugi (2007) so izvedli raziskavo, ki je omogočila, da so razvili svoj model avtentičnega vodenja, ki poudarja stik s sodelavci. George in drugi (2007) so preko teorije univerzalnosti avtentičnih vodij pripisali njihove značilnosti k izkušnjam in življenjskim zgodbam. Po letu 2007 je nastalo še mnogo raziskav, na katerih temelji naše poznavanje avtentičnega vodenja. Rego in drugi (2012) izpostavljajo, kako avtentično vodenje vpliva na psihološki kapital in kreativnost zaposlenih. Zehir in Narcikara (2016) sta raziskovala avtentično vodenje in odpornost zaposlenih. Avolio (2024) pa je v zadnjih letih še dodatno utemeljeval vlogo psihološkega kapitala in avtentičnega vodenja.

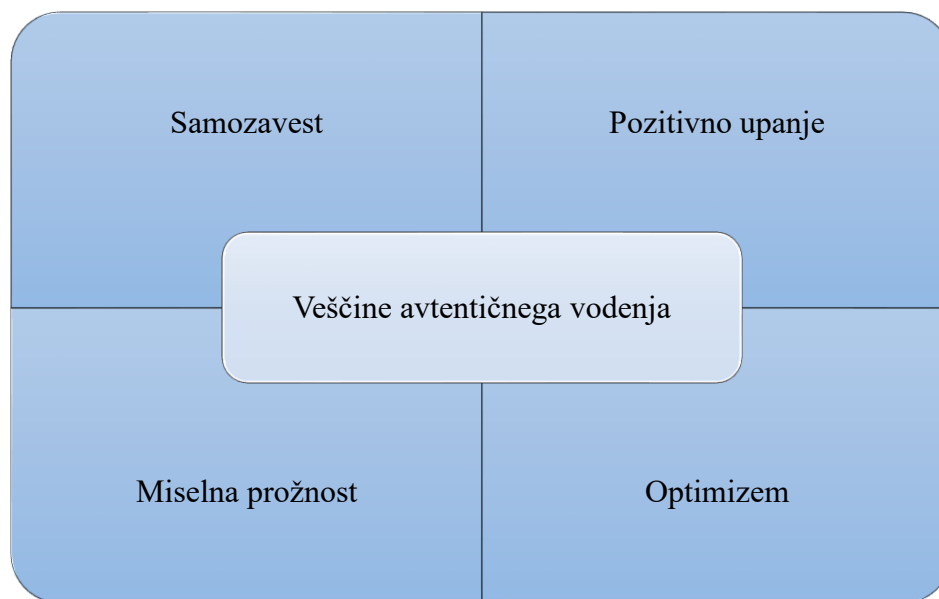
Tematika avtentičnega vodenja je v Sloveniji zelo aktualna in vedno večje število analiz o avtentičnem vodenju potrjuje njegove prednosti. V sodobnem menedžmentu velja avtentično vodenje za eno bolj zanimivih in pogostih področij raziskav. Sodobne raziskave se poglobljajo tudi v razlike med zaznavanjem avtentičnega vodenja, ki poudarjajo pomen raziskovanja tako z vidika vodij kakor tudi njihovih sledilcev (Černe in drugi, 2011).

V Sloveniji je avtentično vodenje v zadnjih letih pritegnilo veliko pozornosti raziskovalcev. Avtentičnost vodij se v različnih kontekstih vse pogosteje analizira v mnogih člankih. Novejše raziskave med drugim analizirajo povezavo med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom. Raziskave dodatno potrjujejo pomen učinkovitega stila vodenja in njegovega vpliva pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja (Rupnik in Markič, 2025).

2.5 Veščine avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje temelji na prepletanju mnogih lastnosti in veščin, ki so pomembne za vodenje v skladu s cilji. Možno jih je še dodatno razvijati in izboljševati. Dimovski in drugi (2009) so izpostavili štiri glavne veščine avtentičnega vodenja. To so samozavest, pozitivno upanje, optimizem in miselna prožnost. Skupek veščin lahko imenujemo tudi psihološki kapital.

Slika 1: Veščine avtentičnega vodenja



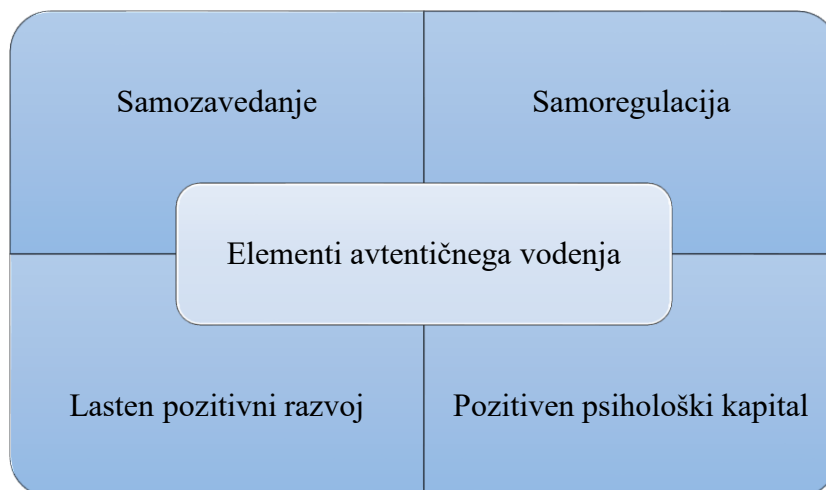
Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

Slika 1 prikazuje temeljne veščine avtentičnega vodenja in kako so le-te med sabo povezane. Ena od veščin je samozavest, ki omogoča, da vodja zaupa vase in v svoje sposobnosti. Daje mu občutek, da lahko še v tako težkih situacijah deluje pravilno. Samozavest poveča prepričanje, da bo vodja znal tudi v nepričakovanih okoliščinah ravnati odgovorno in bo sprejel prave odločitve. Vsak vodja je soočen z veliko izzivi. Pozitivno upanje je veščina, ki mu pomaga, da se znajde tudi v najtežjih situacijah. Zagotovi mu, da ohrani upanje in ostane pozitiven tudi, če so okoliščine negativne. Pozitivno upanje daje vodji moč, da skozi težke čase vodi in motivira svoje sledilce. Predstavlja jim luč, ki jih vodi tudi čez temna obdobja. S tem je povezan tudi optimizem. Ta vodjo spomni na začasnost negativnih situacij in težkih obdobj. Spominja ga, da bo takega obdobja enkrat konec in da sledijo boljše stvari. Miselna prožnost pa ostale veščine podpre in omogoča vodji, da ob neuspehu ne obupa, prilagodi svojo strategijo novim okoliščinam in se po potrebi vrne na začetek. Pravi avtentičen vodja ima razvite vse temeljne veščine. Pri njegovem delovanju mu koristijo tako, da lahko navdihuje tudi svoje zaposlene, jih motivira in usmeri v pravo smer (Dimovski in drugi, 2009).

2.6 Elementi avtentičnega vodenja

Ključni elementi avtentičnega vodenja so samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Prikaže jih slika 2 in so v nadaljevanju opisani bolj podrobno.

Slika 2: Elementi avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Černe in Penger (2010).

2.6.1 Samozavedanje

Samozavedanje je eden od glavnih elementov modela in je ključnega pomena pri spremembah v razvoju vodenja. Vodja se mora sam zavedati področij, ki jih lahko izboljša. Če se le-teh ne zaveda, jim ne bo posvetil energije. Pomembno je tudi, da upošteva kulturni kontekst, saj se lahko pomen le-tega med različnimi okolji in kulturami močno razlikuje (Luthans in Avolio, 2003). Avtentični vodje morajo poznati svoja čustva, mišljenje, mentalno stanje, želje ipd. Proces samozavedanja je tako povezan tudi s samorefleksijo, saj prihaja tudi do spoznavanja samega sebe. Skozi takšno samozavedanje posameznik prepozna svoje vrednote, čustva, cilje in lastno identiteto (Avolio in Gardner, 2005).

2.6.2 Samoregulacija

Pri samoregulaciji gre predvsem za ravnanje, ki je v skladu z lastno osebnostjo, hkrati pa ohranjanje odprtih in jasnih odnosov z drugimi. Posameznik ima kontrolo nad lastnimi dejanji ter jih usklajuje s svojimi vrednotami. Skozi samoregulacijo vodje omogočijo, da lahko vsi znotraj organizacije vidijo njihov pristen jaz (Avolio in Gardner, 2005). Vodja, ki deluje v organizacijski kulturi, ki je visoko razvita, bo dobil podporo, ki jo potrebuje za izpopolnjevanje samoregulacije in posledično razvoja višje ravni avtentičnega vodenja (Luthans in Avolio, 2003).

2.6.3 Pozitivni psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital vsebuje veščine, ki se navezujejo na samozavest, optimizem, upanje in miselno prožnost. Gre za čustva, ki so pozitivna in jih vodja spodbuja pri svojih sledilcih. Na le-teh pa temeljijo pozitivni odnosi med ljudmi in ravnanje v organizacijah. Vsemu pa posledično sledijo večja pripadnost, zadovoljstvo na delovnem mestu in uspešnost. Skozi gradnjo psihološkega kapitala vodje pri svojih sledilcih spodbujajo samozavest, upanje in zaupanje (Černe in drugi, 2011). Prav tako pomembno kot »kaj vem« in »koga poznam« je tudi »kdo sem«. Posebno pozornost je treba nameniti načinom, kako lahko odpornost, upanje, optimizem in samozavest prispevajo k pozitivnemu psihološkemu kapitalu (Luthans, 2004).

2.6.4 Lasten pozitiven razvoj

Skozi čas se zaradi avtentičnih odnosov med vodjo in sledilci razvijajo tudi sledilci sami. Ponotranjajo vrednote, ki jih predstavlja vodja, prepričanja in posledično se spremeni tudi njihovo lastno mišljenje in delovanje. Postajajo transparentni in delujejo v skladu z lastnimi prepričanji. Avtentični vodja predstavlja podobo in identiteto, ki jo prenaša na svoje sledilce. Inicijativa za razvoj počasi preide na sledilce same. Vodja ne prisili zaposlenih, da se spremenijo in izboljšujejo, ampak razvijejo to željo sami (Černe, 2010). Zaposleni zaznavajo, da je odnos med njimi in vodjo pristen. Počasi ponotranjajo vrednote vodje in se zgledujejo po njem. Vodja in njegovi sledilci se oblikujejo v lastnem razvoju (Avolio in Gardner, 2005).

2.7 Vplivi avtentičnega vodenja

2.7.1 Počutje zaposlenih

Počutje zaposlenih je močno raziskovano v povezavi z avtentičnim vodenjem. Mnogi so potrdili, da ima veliko vlogo pri dobrem počutju zaposlenih. Vodje imajo velik vpliv na čustva in psihološko stanje zaposlenih. Zaradi velikega vpliva je pomembno, da se tega tudi zavedajo. Za avtentično vodenje je bilo večkrat dokazano, da spodbuja dobro počutje med zaposlenimi. Če se zaposleni dobro počutijo med delom, svoje delovne naloge tudi bolje opravljajo. Ne čutijo pritiska in negativnega vzdušja. Zaposleni s strani vodij dobivajo podporo, motivacijo in začutijo pozitivne spodbude. Vodje jih podpirajo in ostajajo optimisti. Skozi čas se skozi omenjene lastnosti ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo dobro. Delovno okolje je polno zaupanja, komunikacije in podpore (Rego in drugi, 2012). Spremlja ga pozitivna in prijetna delovna klima, ki je odraz obnašanja vodje. Če se zaposleni počutijo dobro na delovnem mestu, se bodo lažje poistovetili z delom, našli v njem smisel in se bolje spopadali tudi s stresnimi situacijami (Luthans in Avolio, 2003).

2.7.2 Kreativnost in inovativnost

Avtentičnost vodij mnogi akademiki povezujejo s spodbujanjem kreativnosti in inovativnosti na delovnem mestu. Skozi razvoj psihološkega kapitala in s spodbujanjem dobrega počutja v organizaciji vodja posledično vpliva na zaposlene in njihovo mišljenje. Vpliv ima na njihovo razmišljanje, ki lahko skozi čas postaja bolj optimistično in tudi samoiniciativno. Posamezniki, ki čutijo s strani vodij zaupanje in podporo, bodo bolj verjetno delili svoje kreativne ideje in pripomogli k večji inovativnosti podjetij. Dopuščanje svobode zaposlenim in opolnomočenje omogoča, da uresničijo svoje ideje. Ker se zaposleni počutijo varno, so pripravljeni narediti stvari, ki jih sicer ne bi. Upajo si razmišljati izven okvirjev, sodelujejo v razpravah in delijo svoje ideje. Delovno okolje, ki tega ne podpira, je manj inovativno (Rego in drugi, 2012). Psihološka varnost je zelo pomembna, ker vpliva na izražanje mnenj tudi v delovnih okoljih, v katerih zaposleni niso najbolj zadovoljni. Dokler se počutijo dovolj varno, da izrazijo svoje mnenje, bodo na plan prihajale nove ideje, ki lahko pripomorejo k izboljšavam celotne organizacije (Zhou in George, 2001).

2.7.3 Odnosi

Tudi na oblikovanje odnosov na delovnem mestu lahko ima avtentično vodenje velik vpliv. Med sodelavci in nadrejenimi avtentičen vodja spodbuja pozitivne odnose in poudarja pomen komunikacije. Zaupanje je temelj dobrih odnosov. Vodja širi svoje vrednote na zaposlene in si prizadeva za skupno rast. Pri ustvarjanju dobrih odnosov na delovnem mestu pa je pomembna tudi transparentnost. Predvsem je pomembna, ko vodje delijo svoje odkrito mnenje in ideje ter hkrati spodbujajo zaposlene, da delajo enako. Pozitivni odnosi omogočajo, da obe strani rasteta, se spodbujata in izboljšujeta ter sodelujeta, da skupaj prideta do boljših rezultatov. Taki odnosi zagotavljajo boljše zaupanje, medsebojno spoštovanje in nasploh počutje vseh v organizaciji (Avolio and Gardner, 2005). Študije zagovarjajo, da so dobri odnosi med vodjo in sledilci ključni za povečanje zadovoljstva pri delu, sodelovanja in pripadnosti organizaciji. Hkrati pa skozi pozitiven odnos vodja na svoje sledilce prenese svoje vrednote, kar posledično vpliva na ponotranjanje in ravnanje v skladu s temi vrednotami (Walumbwa in drugi, 2008).

2.7.4 Zadovoljstvo pri delu

Raziskave, ki danes veljajo za temeljne, so pred leti pokazale ugotovitve, ki dokazujejo, da avtentično vodenje pripomore k večjemu zadovoljstvu pri delu. Walumbwa in drugi (2008) so v svoji raziskavi ugotovili, da skozi zaupanje zaposlenih v vodjo prihaja do večjega zadovoljstva pri delu. Avtentično vodenje je tako postalo znano, da v različnih kontekstih izboljšuje počutje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo. Ilies in drugi (2005) izpostavljajo, da k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu pripomore tudi omogočanje, da se imajo zaposleni več svobode in da se lahko sami odločajo glede določenih stvari. Zaposleni, ki imajo večjo svobodo, bodo imeli tudi več zaupanja v celotno organizacijo.

2.7.5 Uspešnost

Mnogi akademiki so raziskovali tudi povezavo med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo. Cilj avtentičnega vodje je tudi ta, da pripomore k ustvarjanju uspešnega podjetja. Sledilcem da občutek, da mu lahko zaupajo. Njegova dejanja so skladna z besedami. Ko se besede in dejanja vodij skladajo, imajo zaposleni manj dvomov in vodje dojemajo kot zanesljive. Lahko jim zaupajo. Posledično so zaposleni bolj predani organizaciji. Osredotočajo se na delovne naloge in se pri svojem delu bolj trudijo. Zaposleni, ki se počutijo dobro in čutijo zaupanje s strani vodje ter zaznajo svobodo na delovnem mestu, bodo bolj samozavestno opravljali svoje delo. V tem smislu se bodo skozi čas izboljševali in postali bolj uspešni. Skozi čas se lahko majhni napredki posameznikov kažejo v povečanju uspešnosti celotne organizacije (Leroy in drugi, 2012). Ne le, da avtentično vodenje vpliva na počutje zaposlenih, temveč tudi konkretno na opravljanje njihovih delovnih nalog. Zaradi boljšega počutja so bolj proaktivni in imajo več motivacije za delo (Walumbwa in drugi, 2008).

2.7.6 Etika

Avtentično vodenje temelji na etiki, saj je močno povezana z notranjimi vrednotami vodje. Avtentični vodja se ne upre zunanjim pritiskom in deluje v skladu s svojimi prepričanji. Zaveda se, kaj je prav in kaj ne ter zaupa svojemu moralnemu kompasu. Tukaj je bistveno, da se avtentični vodja ne obnaša, kakor se, da bi izgledal dobro, ampak zgolj zato, ker dejansko verjame v etična načela, v skladu s katerimi deluje. Etična načela vključuje v vsakodnevno delo in v vsako odločitev. Je pošten in ceni medsebojno spoštovanje, zato posledično ustvarja tudi tako delovno okolje za svoje sledilce. Poleg tega, ko sledilci vidijo, da vodja kaže samozavedanje in sprejema odločitve, ki so odprte, poštene in skladne s temeljnimi moralnimi načeli, razvijejo zaupanje vanj, kar jih spodbuja k poštenemu in pristnemu delovanju. Sčasoma to zaupanje privede do skupinskih etičnih norm in tudi manj etičnih dilem (Gardner in drugi, 2005).

2.7.7 Zmanjševanje negotovosti

Avtentično vodenje spodbuja odprtost, doslednost in odločanje na podlagi lastnih vrednot. Akademiki so avtentično vodenje povezovali z zmanjševanjem negotovosti na delovnem mestu. Avtentični vodje delujejo v skladu s svojimi resničnimi načeli in jasno izražajo svoje cilje. Takšno vodenje je brez presenečenj. Zaposleni imajo pred sabo jasno definirano stanje in pričakovanja. Posledično je na delovnem mestu manj nestabilnosti, negotovosti in čustvene obremenitve. V takih delovnih okoljih se zaupanje povečuje, negotovost pa se zmanjšuje (Ilies, 2005). Še posebej pri ustvarjalnem in inovativnem delovanju prihaja do manj dvoumnosti in občutkov nevarnosti. Avtentično vodenje vpliva tako tudi na večjo jasnost in stabilnost na delovnem mestu (Rego in drugi, 2012).

3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN INTEGRACIJA PODJETIJ

3.1 Motivacija zaposlenih

Motivacijo je definiralo že veliko avtorjev. Eno bolj znanih definicij je postavil Pinder (1998), ko je v svoji knjigi utemeljeval motivacijo na delovnem mestu in organizacijsko vedenje. Motivacijo je opisal kot skupek sil, ki izvirajo tako od znotraj kakor tudi izven posameznika z namenom, da sprožijo določeno vedenje, ki je povezano z delom. Motivacija vpliva na sam začetek, vodenje in vzdrževanje določenega dejanja in je zaradi tega ključna v organizacijskem kontekstu. Poleg tega, da gre za notranje psihološko stanje, na motivacijo vpliva tudi veliko zunanjih elementov. Je psihološki proces, ki ima velik vpliv na posameznika in njegovo opravljanje dela.

Motivacija nam daje moč, da se približamo svojim ciljem in jih tudi dosežemo. Gre za dinamičen in zapleten proces, ki je vezan tudi na to, kako posamezniki dojemamo stvari. Na motivacijo ima med drugim vpliv okolje, v katerem je oseba, hkrati pa njeni notranji cilji. Poleg tega pa imajo pomemben vpliv njihovi rezultati in potencialne nagrade, ki jih lahko posamezniki prejmejo na delovnem mestu (Janža in drugi, 2012).

Zaposleni, ki so motivirani, so ključni za uspeh podjetij in predstavljajo njihovo največje bogastvo. Plača mnogim ni več dovolj in potrebujejo druge vrste motivacije za boljše opravljanje dela. Vodja mora uporabiti za motivacijo še svoje vrednote in cilje, s pomočjo katerih se uresničijo vizije organizacije (Ivanko, 2019).

3.1.1 Vrste motivacije

V osnovi lahko motivacijo razdelimo na dve glavni kategoriji. Prva kategorija je notranja motivacija, druga pa je zunanja. Že tako osnovna delitev je ključnega pomena za razumevanje posameznikov na delovnem mestu in njihovega vedenja. Ko posameznik opravi določeno nalogo in pri tem doživi zadovoljstvo, je to notranja motivacija. Ob delu uživa, se uči, je radoveden in doživlja osebni razvoj. Zunanja motivacija pa je po drugi strani vezana bolj na to, kaj bodo prinesli posameznikovi rezultati. Delo opravlja zaradi prednosti, ki jih pričakuje. Plača, možnost napredovanja, nagrade, pohvale in podobno so vezane na zunanjo motivacijo. Sem spada tudi izogib neprijetnim situacijam, če dela ne opravi, kot je pričakovano. Zunanja motivacija najbolje deluje, ko je v skladu z notranjo. Običajno je notranja motivacija povezana tudi z večjo produktivnostjo in z dobrim počutjem (Deci in Ryan, 2013).

3.1.2 Pomen motivacije v delovnem okolju

Na delovnem mestu je motivacija zelo pomembna, saj lahko vpliva na mnogo dejavnikov, ki pripomorejo k izboljšanju celotne organizacije. Med te dejavnike spada posameznikova

uspešnost pri delu, predanost, ki jo čuti do organizacije, in pa zadovoljstvo, ki ga doživi ob opravljanju svojega dela. Zaradi večje motivacije posameznikov je lahko potencialno celotna organizacija tudi bolj učinkovita. Zaposleni bolj sodelujejo, bolje delujejo pod stresom, delujejo proaktivno in so samoiniciativni. Da pa pride do take stopnje motivacije, se morajo zaposleni počutiti dobro na delovnem mestu. Na njihovo počutje vpliva občutek samostojnosti, opolnomočenja in osebne kontrole. S strani sodelavcev in nadrejenih pa potrebujejo ustrezno podporo, ki ustvarja okolje, v katerem se počutijo cenjeno (Gagné in Deci, 2005).

Če se podjetja zavedajo pomena motivacije, se bodo potrudila, da ustvarijo ustrezne strategije, ki pripomorejo k dolgoročnemu spodbujanju motivacije. Dobre strategije in ukrepi lahko vodijo v večjo produktivnost v podjetju, manjšo fluktuacijo in nasploh boljše delovno okolje (Rožman in drugi, 2017).

3.2 Teorije motivacije

Obstaja mnogo različnih definicij in teorij glede motivacije zaposlenih. V nadaljevanju je izpostavljenih nekaj teorij, ki veljajo za temeljne in izpostavljajo ključne koncepte motivacije.

3.2.1 Maslowa hierarhija potreb

Hierarhija potreb je teorija motivacije, ki velja za eno najbolj temeljnih. Čeprav jo je avtor definiral leta 1943, še vedno velja za ključni koncept ob preučevanju motivacije pri delu. Temelji na prepoznavanju osnovnih človekovih potreb. Avtor je bil mnenja, da želja po izpolnjevanju višjih potreb pride šele, ko se osnovne potrebe uresničijo. Med le-te je vključil varnost, ljubezen, samospoštovanje in samoaktualizacijo. Če te osnovne zahteve niso izpolnjene, ne moremo dosegati višjih ciljev v organizaciji. Ko so osnovne želje posameznika izpolnjene, se počuti bolje v podjetju in bolje opravlja svoje delo (Maslow, 1943).

Ko so osnove izpolnjene, se pojavi želja po novih, višjih zahtevah. Iz tega izvira hierarhija potreb, ki predstavlja eno od temeljnih teorij motivacije še danes. Predlagal je predlagal pet osnovnih kategorij, ki jih je razvrstil hierarhično tako, da je začel z najbolj osnovnimi fiziološkimi potrebami in hierarhično nadaljeval proti samoaktualizaciji kot najvišji potrebi (Kanfer in Chen, 2016).

3.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Maslowa hierarhija potreb in Herzbergova dvofaktorska teorija sta tesno povezani, vendar dvofaktorska teorija vključuje dodatna merila za merjenje motivacije zaposlenih pri delu. V skladu s tem naj bi zadovoljevanje nižjih potreb le preprečilo, da ne bi bili nesrečni, ne bi jih

pa dejansko spodbudilo k boljšemu opravljanju dela. Za motiviranje zaposlenih je tako treba zadovoljiti višje ravni, znane tudi kot notranje ali motivacijske faktorje. Herzbergova teorija osnovne potrebe razlaga kot higienske potrebe (Yusoff in drugi, 2013).

Razlikovanje med notranjimi in zunanji spremenljivkami oziroma motivacijskimi in higienskimi elementi predstavlja bistvo dvofaktorske teorije. Po Herzbergovi teoriji so higienski elementi izven dela samega, medtem ko so motivacijski vidiki znotraj. Higienski elementi prispevajo zgolj k zmanjšanju nezadovoljstva pri delu, motivacijski vidiki pa prispevajo k spodbujanju in izboljševanju zadovoljstva pri delu (Alshmemri in drugi, 2017).

Tabela 1 prikazuje Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, ki ločuje med motivatorji in higienskimi dejavniki. Predstavlja notranje in zunanje elemente delovnega okolja, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Motivatorji neposredno vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo, higienski dejavniki pa so predvsem pomembni, ker njihovo pomanjkanje negativno vpliva na motivacijo. Pomembno je, da vodje upoštevajo oboje.

Tabela 1: Herzbergova dvofaktorska teorija

Motivatorji	Higienski dejavniki
Napredovanje	Medsebojni odnosi
Delo samo	Plača
Možnost rasti	Politika in administracija
Odgovornost	Nadzor
Priznanje	Delovni pogoji
Dosežek	

Vir: prirejeno po Alshmemri in drugi (2017).

3.2.3 McClellandova teorija potreb

Teorija opisuje tri glavne paradigme motivacije, in sicer dosežke, sodelovanje in moč. Ta teorija razlaga, kako na vedenje ljudi vplivajo njihove želje po dosežkih, pripadnosti in avtoriteti. Potrebo po moči je opisal kot potrebo, ki jo posameznik čuti, po vplivu na vedenje nekoga drugega. Takšni ljudje bi radi imeli kontrolo nad drugimi. Kot drugo potrebo omenja potrebo po dosežkih. Nekateri ljudje so motivirani zgolj z vidika standardov, ki so jih postavili. Čutijo potrebo po obvladovanju. Potrebo po sodelovanju pa je navezal na človeške odnose. Nekateri ljudje čutijo veliko potrebo po druženju, komuniciranju in povezovanju. Take ljudi odnosi tudi najbolj motivirajo. Teorija poudarja sobivanje teh potreb. Razlikujejo

se od posameznika do posameznika in so odvisne tudi od njihovih življenjskih izkušenj (Osemeke in Adegboyega, 2017).

3.2.4 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj se razlikuje od prej omenjenih že po tem, da ne predlaga konkretnih priporočil o dejavnikih, ki motivirajo zaposlene. Ponuja pa niz kognitivnih dejavnikov, ki predstavljajo individualne razlike v želji po delu. Teorija pričakovanj ima ustrezne poudarke za menedžment in njihov vpliv na motivacijo zaposlenih. Poudarja stvari, ki jih je možno narediti za motivacijo zaposlenih z vplivanjem na spremembo posameznikove pričakovane povezave med uspešnostjo in trdom, pričakovane povezave med uspešnostjo in nagrado ter vrednotenjem nagrade. Teorija ima štiri predpostavke. Ena predpostavka je, da posamezniki vstopajo v podjetja s predsodki o potrebah, motivih in predhodnih izkušnjah. To ima vpliv na to, kako se posamezniki odzovejo na podjetje samo. Druga predpostavka je ta, da so dejanja posameznika posledica skrbno premišljenega odločanja. Tretja postavka se navezuje na različna pričakovanja glede plač, stabilnosti zaposlitve, napredovanja in izzive. Četrta pa je vezana na posameznikovo izbiranje alternativ tako, da bodo čim bolj optimizirali svoje rezultate (Lunenburger, 2011).

3.2.5 Sodobne teorije motivacije

V svetu, polnem sprememb, so se dinamičnemu okolju prilagodile tudi mnoge teorije motivacije. Motivacija je v današnjem času ključnega pomena. Obdajajo nas moteči dejavniki, ki jih pred leti nismo niti poznali. Enostavno se je zamotiti in izgubiti motivacijo med delom. Zaposleni danes cenijo priložnosti za rast, svobodo, pozitivno spodbudo in tudi nagrade. Vsak dan se ljudje soočamo z velikimi spremembami na delovnih mestih in v zasebnem življenju. Kljub delu od doma in fizične distance zaposleni še vedno cenijo zdrave medosebne odnose in motivacijo s strani nadrejenih. Podjetja se pogosto soočajo tudi z organizacijskimi spremembami, zaradi katerih prihaja do raznih negotovosti. V takih primerih so zaposleni še posebej odvisni od motivacije s strani vodij (Provitera in Sayyadi, 2023).

Novejše teorije se osredotočajo tudi na samoodločanje. Raziskave utemeljujejo, da ima posameznik, ki pride v določeno ekipo, že ustvarjeno neko lastno motivacijo. Vsakega vodi lastna motivacija in medsebojni odnosi lahko s tem postanejo trdnejši ali pa šibkejši. Neka dinamika je pred vstopom v ekipo že določena in morda se motivacijski vidiki ene osebe ne bodo uskladili z ostalimi. Skozi čas se vselej, s pomočjo ustreznega vodstva, ustvari skupna identiteta ekipe in z njo povezana motivacija (Grenier in drugi, 2024).

3.3 Motivacijski dejavniki na delovnem mestu

Na motivacijo vpliva mnogo stvari. V nadaljevanju so izpostavljeni ključni motivacijski dejavniki, ki se pogosto pojavljajo v teoriji.

3.3.1 Plača in nagrade

Plača in nagrade za mnoge veljajo za enega najmočnejših motivatorjev v delovnem okolju. Gre za zunanjo motivacijo, ki spodbuja posameznike, da se bolj trudijo pri delu in ga bolje opravljajo. Možnost višje plače in potencialnih nagrad spodbuja posameznike, da so bolj učinkoviti. Poleg povišanja plače spadajo sem razna finančna nadomestila in tudi nedenarne ugodnosti oziroma nagrade. Nadrejeni so odgovorni, da uporabijo pravo mero notranjih in zunanjih nagrad, da optimalno spodbudijo produktivnost v podjetju (Provitera in Sayyadi, 2023).

Plače pripomorejo k temu, da so zaposleni motivirani, zvesti in dosledno opravljajo svoje delo. Zaposlenim plača in druge ugodnosti, ki jih prejmejo na delovnem mestu, predstavljajo velik del motivacije. Iz tega vidika je lahko povišanje plače povezano tudi z večjo produktivnostjo in boljšim opravljanjem dela zaposlenega. V tem smislu povišanje plače pomeni tudi povečanje produktivnosti posameznika. Če zaposleni dobijo povišico ali nagrado, pogosto s tem povezujejo tudi njihov pomen v podjetju. Več kot so plačani ali boljše nagrado kot dobijo, več so vredni v podjetju (Asaari in drugi, 2019).

3.3.2 Delovno okolje in odnosi

Delovno okolje je vse, kar obdaja zaposlene pri delu. Fizični ali nefizični faktorji okolja vplivajo na delo zaposlenih in njihovo motivacijo. Dobro delovno okolje bi moralo biti udobno in prijetno, za kar je potrebno redno vzdrževanje prostorov. Podjetje ima zastavljene določene cilje in za doseganje le-teh mora dati pozornost tudi na delovno okolje. Zaposlenim bi morala podjetja ponujati varno in prijetno delovno okolje. V delovnem okolju morajo posamezniki začititi spodbudo motivacije. V pozitivnem delovnem okolju se razvijejo tudi dobri medsebojni odnosi (Pujiarti in drugi, 2019).

Delovno okolje in odnosi, ki jih sodelavci ustvarjajo, lahko spodbudi motivacijo. Zaposleni se med sabo spodbujajo in si pomagajo. Od podjetja do podjetja pa se delovno okolje razlikuje. Spol, starost, izobrazba, izkušnje in druge karakteristike zaposlenih tvorijo različne ekipe. Razlike med zaposlenimi vplivajo na njihovo komunikacijo, sodelovanje in druženje. Negativni odnosi na delovnem mestu lahko močno zavirajo motivacijo posameznikov. Avtentičen vodja ima prav tukaj pomembno vlogo, saj so lahko zaposleni odraz njega samega. Skozi leta pozitivno delovno okolje in dobri odnosi krepijo pripadnost podjetju. Skozi dobre odnose s sodelavci in z nadrejenimi se posamezniki bolj povežejo s podjetjem in z njihovimi cilji (Gorenšek, 2020).

3.3.3 Zaupanje in stabilnost

Nadrejeni imajo pomembno vlogo pri usmerjanju zaposlenih in ustvarjanju zaupanja vrednih odnosov. Pridobivanje zaupanja je bistvenega pomena za izboljševanje učinkovitosti in delovne produktivnosti. Odnos, ki ga ima posameznik z vodjo, močno vpliva na njihovo počutje v podjetju. Zaposleni delujejo bolje v okolju, ki ga podpira zaupanje in stabilnost. V podjetju, kjer ni stabilnosti, se zaposleni počutijo negotovo, občutijo tudi jezo in žalost, kar negativno vpliva na njihovo motivacijo (Kleynhans in drugi, 2022).

Ljudje težje delamo v stresnih in nestabilnih okoljih. Če posameznik na delovnem mestu nima občutka stabilnosti in v okolju, polnem negotovosti, vzbudi to v njem negativne občutke, ki vplivajo na opravljanje dela. Stabilnost in varnost zaposlitve ima velik vpliv na zadovoljstvo, ki ga posameznik doživlja ob delu. Vse skupaj ima vpliv na počutje zaposlenega in njegovo delovno motivacijo (Nemteanu in drugi, 2021).

3.4 Proces integracije podjetij

Spremembe v podjetju lahko povzročajo pomanjkanje stabilnosti. Vse, kar se spremeni in postane drugače, kot je običajno bilo, in vsako preoblikovanje okolja ali ureditve organizacije je sprememba. Je nekaj, kar spremeni obstoječe stanje. Do velikih sprememb in potencialnih nestabilnosti prihaja tudi med procesom integracije v podjetju (Lawlor, 2013).

Podjetja kot enega vodilnih strateških elementov za doseganje večje rasti in uspešnosti uporabljajo združitve in prevzeme. Element, ki mu sledi proces integracije, prinaša v podjetje nove ljudi, procese in načine dela z namenom ustvarjanja skupne organizacije. Obe podjetji imata cilj, da skozi različne sinergije dosežeta boljše rezultate. Skozi ta proces pa vplivata na mnogo stvari, še posebej na zaposlene. Človeški viri bi morali biti enako pomembni in prejeti enako pozornost, kot jo prejmejo finančni, pravni, operativni in ostali dejavniki (Vidyakala, 2021).

Proces združitve in prevzemov je bil v preteklosti temeljito preučevan, medtem ko je bilo veliko strokovnjakov zaskrbljenih glede pomanjkanja literature in samega poudarka na procesu integracije, ki je posledica združitve in prevzemov. Tako so mnogi sklepali, da je tudi zaradi tega premalo govora o procesu samem in posledično razumevanju ter obvladovanju le-tega. Kljub temu so mnogi avtorji začeli izpostavljati pomen faze po opravljeni združitvi ali prevzemu. Poudarjali so debate o sami fazi integracije in posledicah, ki jih takšna organizacijska sprememba povzroči. Problem je namreč v tem, da je vodstvo običajno preveč zaposleno s finančnimi in pravnimi vidiki, da so človeški faktorji dostikrat premalo upoštevani. Mehka vprašanja, ki se navezujejo na počutje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo pri delu ter raven stresa, so bila v preteklosti pogosto spregledana. Posledično je lahko ogrožena celotna organizacijska integracija. V literaturi je zaznana velika razlika med preučevanjem strateških vidikov in vplivom združitvenih procesov na zaposlene (Lawlor, 2013).

Proces integracije podjetij nastopi po zaključku posla združitve ali prevzema in zahteva veliko planiranja. V tem obdobju prihaja do usklajevanja med različnimi organizacijskimi strukturami, procesi, kulturami, sistemi in mnenji. Skupen cilj procesa je ustvarjanje vrednosti. Poleg finančnih vidikov je za uspeh integracije pomemben socialni vidik, ki vključuje zaposlene in njihovo sprejemanje celotne situacije. Idealno bi bilo, da zaposlene sprememba motivira in spodbuja k boljšemu delu. V realnosti pa v obdobju integracije pogosto pride do odpora s strani zaposlenih. Le-ti se pogosto soočijo z negotovostmi in negativnimi občutki. Integracija vpliva na njihovo psihično in fizično stanje in ravno zato so zaposleni pogosto zelo skeptični (Steigenberger, 2017).

Integracija lahko poteka znotraj ciljnega podjetja, znotraj podjetja, ki prevzema, ali pa z namenom integracije ustvari popolnoma novo poslovno enoto. Gre za proces, ki se lahko pojavi takoj po združitvi ali prevzemu, lahko pa se skozi postopek postopoma uvaža. Je bistvenega pomena, saj temelji za ustvarjanje vrednosti ostajajo obstoječi viri. Brez integracije bi bili stroški veliko višji. V osnovi je integracija proces, do katerega pride po tem, ko se izvede postopek združitve ali prevzema. Vsebuje dejavnosti, povezane s prerazporeditvijo, odprodajo in pa z dodajanjem novih virov, potrebnih za boljše delovanje podjetij. Prilagodijo se lahko tudi storitve, izdelki in druge dejavnosti podjetja, saj s tem optimizirajo koristi združitve oziroma prevzema (Bodner in Capron, 2018).

Teoretiki so skozi leta začeli poudarjati vidik zaposlenih v procesu integracije. Pri tem ima veliko vlogo tudi kadrovske menedžment. Pomemben je skozi vse faze, a kljub temu so ga mnogi začeli upoštevati šele, ko je prišlo do večjih problemov. Ravnanje s človeškimi viri bi moralo biti enako pomembno kot ravnanje z vsemi ostalimi viri v organizaciji. Skozi leta je kadrovske menedžment postal vedno bolj cenjen. Vodstvo je začelo upoštevati pomen mehkih veščin in spodbujanja dobrega počutja v podjetju. Skozi procese, kot je integracija, so podpora, odprta komunikacija, gradnja zaupanja, svetovanje ipd. še posebej pomembni dejavniki (Vidyakala, 2021)

3.4.1 Vloga vodenja pri integraciji

V zadnjih letih je vedno več raziskav, ki se osredotočajo na pomen vodstva med težkimi obdobji, kot je proces integracije. Teoretiki zagovarjajo nove oblike vodenja, ki so bolj empatične in med zaposlenimi spodbujajo zaupanje. Avtentično vodenje je poleg transformacijskega in nekaterih drugih postalo vedno bolj zanimivo. Predvsem se pojavlja veliko študij, ki preučujejo vodenje človeških virov, stres na delovnem mestu, motivacijo in spodbujanje dobrega počutja med organizacijskimi spremembami. Strategije za vodenje delovne sile pa se še vedno razvijajo in izboljšujejo. Tudi samo področje združitve in prevzemov se konstantno spreminja, zato vsako leto nastajajo nove raziskave in prakse za optimiziranje procesov. Študije raziskujejo različne strategije in oblike vodenja, ki pripomorejo k uspešni integraciji. Tudi podjetja vpeljujejo programe, ki vodje opremijo z

dodatnimi veščinami in kompetencami za bolj učinkovito in sočutno vodenje skozi proces integracije (Asdar, 2023).

V procesu integracije podjetij ima vodstvo zelo pomembno vlogo. Mnogi so raziskovali različne načine obvladovanja takšnih situacij. Izpostavljali so, kako pomembno je, da vodje jasno opredelijo vizijo, povezano s prevzemom ali z združitvijo, in jo predstavijo zaposlenim. Za uspešno integracijo morajo biti v podjetju določene odgovorne osebe. To v podjetju omogoči jasen pregled nad procesom. Vodstvo mora zagotoviti ustrezno usmerjanje pri oblikovanju skupnega poslanstva, vizije in strategije. Zagotoviti mora ustrezne smernice za zaposlene. Med zaposlenimi mora vodstvo spodbujati motivacijo in jasno komunikacijo, da ne prihaja do dvomov in negotovosti. Zaposleni bi morali biti seznanjeni z načrti podjetja, med prehodnim obdobjem pa bi moralo vodstvo zagotoviti podporo in pomoč pri prilagajanju na novo organizacijsko kulturo (Paul in Berry, 2013).

Komunikacija predstavlja eno od bistvenih nalog, ki jo mora vodstvo uspešno speljati, tj. od same napovedi procesa do komunikacije med procesom in tudi po koncu. Vodstvo mora skozi komunikacijo obvladovati vprašanja in negotovosti zaposlenih. Če le-tega ne obvladujejo, lahko imajo na koncu velike težave. Med zaposlenimi se pojavi več stresa, nezaupanja, strahu in potencialne želje po menjavi službe. Mnoge raziskave dokazujejo pomen odprte komunikacije in potenciala pri reševanju negotovosti zaposlenih. Med prehodnim obdobjem so zaposleni čustveni in prava komunikacija jim lahko pomaga preprečiti stres in dvome na delovnem mestu. Spodbudi zadovoljstvo in poveča motivacijo za delo. S pravo komunikacijo vodje poskrbijo, da zaposleni ne zavračajo procesa. V novo oblikovanih organizacijah lahko komunikacija, odprtost in vključenost zaposlenih vodijo v poistovetenje s cilji organizacije ter v razvoj skupne identitete (Salyachivin, 2013).

Pomembno je, da imajo zaposleni občutek, da lahko podajo svoje mnenje in delijo svoje skrbi. Če zaposleni s strani vodij občutijo empatijo, odkritost in jasnost pri definiranju strateških ciljev, bodo imeli posledično več zaupanja v organizacijo. Uspešna integracija zahteva vključenost in sodelovanje zaposlenih. Za aktivno vključene zaposlene je bolj verjetno, da se prilagodijo na spremembe, poistovetijo s cilji organizacije in dodajo svoje inovativne ideje, s katerimi pripomorejo k boljši integraciji (Asdar, 2023).

3.5 Izzivi v procesu integracije

Organizacijske spremembe v podjetju med zaposlenimi pogosto sprožijo negotovosti glede stabilnosti in varnosti njihovega delovnega mesta. Spodbudijo motnje v delovni rutini, spremembe delovnih nalog, vplivajo tudi na odnose med zaposlenimi in njihovo počutje. Zaradi povečanega stresa, ki jih prinesejo spremembe v podjetju, imajo zaposleni pogosto težave tudi z motivacijo in učinkovitim delom. Smisel za trdo delo se lahko zaradi negotovosti popolnoma izgubi. Med procesom integracije prihaja do sprememb v delovni sili, vrednotah, viziji in ciljih organizacije. Zaradi sprememb in pomanjkanja informacij lahko zaposleni zapadejo v stanje odtujenosti. Njihovo zaupanje se bistveno zmanjša, to pa lahko vodi v

neuspeh integracije. Vodstvo ima pri uravnavanju dvomov zaposlenih ključno vlogo (Asdar, 2023).

Velike spremembe v podjetju, kot so združitve in prevzemi, povzročajo zaposlenim stres in skrbi. Zaposleni začutijo težave in s povečano stopnjo stresa težje opravljajo svoje delo. Njihovo počutje se spremeni in vpliva na motivacijo na delovnem mestu. Nekateri se zaradi prevelikega stresa in negotovosti odločijo za odhod iz organizacije. Mnoge raziskave dokazujejo zmanjšano stopnjo motivacije zaradi organizacijskih sprememb. Proces integracije povzroča spremembe v strukturi delovnih mest, spremembe delovnih navad, delovnega časa, pričakovanj in splošne delovne politike, kar vodi v višjo stopnjo stresa in znižanje delovne motivacije (Vidyakala, 2021).

Zaradi različnih izzivov, ki jih prinese proces integracije, je pomembno, da so zaposleni pravi čas obveščeni o spremembah. Vodje morajo imeti v mislih, da s svojimi zaposlenimi jasno komunicirajo in jih usmerjajo skozi proces. Če zaposlene pripeljejo do tega, da se poistovetijo z novimi cilji organizacije, se že rešijo nekaj skrbi. Pomembno je, da se zaposleni identificirajo z ekipami in s celotno organizacijo, saj bodo posledično čutili manj stresa, več motivacije in rezultati njihovega dela bodo boljši (Van Dick in drugi, 2018).

Na uspešnost integracije lahko močno vpliva sodelovanje in vključevanje zaposlenih skozi proces. Zaposleni, ki so vključeni in redno obveščeni o spremembah, se počutijo opolnomočene in dobijo občutek pripadnosti organizaciji. Opolnomočenje igra tu zelo pomembno vlogo, saj daje zaposlenim avtonomijo, ki jo potrebujejo za zavzeto, samozavestno in produktivno delo. Če imajo zaposleni premalo informacij, moči, avtonomije, bodo posledično v obdobju integracije bolj zaskrbljeni in nestabilni. Vpliv integracije bo za njih zelo močan. Vodje, ki skozi svoje delovanje izkazujejo empatijo do zaposlenih, posledično med njimi ustvarjajo občutek psihološke varnosti, spodbujajo pripadnost in odpornost (Asdar, 2023).

Pri izzivih, povezanih s komunikacijo, je bistvenega pomena, da se negotovosti obravnavajo čim hitreje. Pomembno je, da so vodje iskreni, odprti in ohranjajo neposredno komunikacijo še posebej v obdobju integracije. V primeru, da vodje zaposlenim obljublajo stvari, ki jih kasneje ne morajo izvesti, bo prihajalo do izgube zaupanja. Produktivnost zaposlenih se bo zmanjšala, nezadovoljstvo med zaposlenimi povečalo, več bo fluktuacije, rezultat tega pa je lahko neuspeh integracije. Odprtost in iskrenost sta bistvenega pomena za uspešno integracijo. Zaposleni se lahko tako pripravijo in lažje spopadejo s spremembami (Appelbaum in drugi, 2000).

Teoretična izhodišča nakazujejo na povezavo med avtentičnim vodenjem in spodbujanjem motivacije zaposlenih, v kontekstu procesa integracij pa teoretiki še posebej poudarjajo vpliv vodij na zaposlene in njihovo delovanje v organizaciji. S to osnovo bom v nadaljevanju raziskovala, kako je avtentično vodenje povezano z motiviranjem zaposlenih v procesu integracije.

4 RAZISKAVA AVTENTIČNOSTI VODIJ IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V PROCESU INTEGRACIJE

Prejšnja poglavja so predstavljala teoretično osnovo za to poglavje. S pomočjo ankete in intervjuja bom utemeljila teorijo. Empirični del magistrskega dela bo vseboval analizo anket, ki so jo izpolnjevali vodje podjetij, ki so bila v procesu integracije. V drugem delu poglavja pa bom analizirala intervju, opravljen s strokovnjakom s področja združitve in prevzemov ter s tem povezanim procesom integracije.

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je raziskati temo avtentičnosti vodij in motiviranja zaposlenih v kontekstu procesa integracije podjetij. Namen imam preučiti, kako sta konstrukta povezana in kakšna je njuna povezava med procesom integracije podjetij. V empiričnem delu bom s pomočjo kvantitativne in kvalitativne raziskave ter s pridobljenimi rezultati preučila povezavo avtentičnosti vodij in motiviranja zaposlenih med procesom integracije. Na podlagi rezultatov bom lahko ocenila, kakšna je povezava med konstruktoma. Glavni cilj magistrskega dela je preučiti avtentičnost vodij in motiviranje zaposlenih v procesu integracije podjetij ter s pomočjo raziskave ugotoviti povezanost med konstruktoma. Cilj je tudi oblikovati priporočila za vodje podjetij, ki se soočajo s procesom integracije.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. S pomočjo predvsem novejših sekundarnih virov preučiti teorije avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih.
2. Preučevana koncepta umestiti v kontekst procesa integracije podjetij.
3. Izvesti raziskavo in preučiti, kako je avtentičnost vodij prisotna v podjetjih, ki so imele izkušnje s procesom integracije, ter kako je le-to vplivalo na motiviranje zaposlenih.
4. S pomočjo rezultatov raziskave oblikovati priporočila za vodje podjetij, ki se bodo soočili z izzivi integracije.

4.1.1 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Magistrsko delo bo nasloвило temeljno tezo: avtentičnost vodij je pozitivno povezana z motiviranjem zaposlenih v procesu integracije preučevanih podjetij. Lastnosti avtentičnih vodij, ki se kažejo v preučevanih podjetjih, so povezane z bolj aktivnim motiviranjem zaposlenih v procesu integracije.

Raziskovalni del magistrskega dela bo zasnovan iz naslednjih **raziskovalnih vprašanj**:

1. Kako se je v izbranih podjetjih v procesu integracije kazala avtentičnost vodij?
2. Na kakšne načine so vodje motivirali zaposlene v procesu integracije v izbranih podjetjih?

3. Kakšno vlogo so imeli vodje med procesom integracije v izbranih podjetjih?
4. Kako je avtentičnost vodij povezana z motiviranjem zaposlenih v procesu integracije v izbranih podjetjih?

4.2 Metodologija

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh glavnih delov, in sicer **teoretičnega in raziskovalnega**.

Teoretični je sestavljen iz dveh poglavij, v katerih sem na podlagi sekundarnih virov predstavila avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih, ter specifično med procesom integracije podjetij. Teoretični del temelji na deskriptivni metodi. Uporabljeni so bili sekundarni viri, in sicer predvsem znanstveni članki, knjige in revije. Uporabljeni so bili relevantni in novejši viri na temo avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih. Preučena je bila tudi tematika integracije podjetij.

Raziskovalni del je sestavljen tako iz kvantitativnega kakor tudi iz kvalitativnega dela. V kvantitativno raziskavo so bili vključeni vodje podjetij, ki imajo izkušnje s procesom integracije. Kvalitativni del pa obsega intervju s strokovnjakom na področju združitve in prevzemov ter s tem povezanim procesom integracije.

Na podlagi teoretičnega dela sem oblikovala vprašalnik za kvantitativni del raziskave, katerega namen je bil preučiti, kako je avtentičnost vodij povezana z načini motiviranja zaposlenih v procesu integracije. Vprašalnik je bil oblikovan v spletni platformi IKA in omogočal anonimno izpolnjevanje. Za kvalitativni del pa sem oblikovala vprašanja za poglobljen intervju. Z intervjujem sem pridobila dodatne informacije in priporočila strokovnjaka na področju združitve in prevzemov. Intervjuvanec je podal informacije o tem, kakšno vlogo imajo vodje v procesu integracije ter podal svoje strokovno mnenje o vplivu avtentičnega vodenja na motivacijo zaposlenih med procesom integracije.

Podatke, ki sem jih pridobila skozi kvalitativno in kvantitativno raziskavo, sem zbrala, opravila analizo, pripravila interpretacijo ter jih povezala s teoretičnim delom. Na koncu sem za vodje pripravila priporočila in predloge, da bodo lahko v potencialnem procesu integracije podjetja bolje pripravljeni in se bodo morda izognili morebitnim izzivom.

4.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Na podlagi teorije, ki sem jo predelala v prvem delu magistrskega dela, sem začela z oblikovanjem anketnega vprašalnika. Za osnovo sem uporabila obstoječe vprašalnike iz področja in jih adaptirala. V osnovi sem ga razdelila v tri sklope. Prvi del je bil osredotočen na avtentičnost vodij, drugi na motiviranje zaposlenih, tretji pa je sklopa povezal v kontekstu integracije podjetij. Ker je bil vprašalnik namenjen vodjem, sem prvi naslov sklopa nekoliko prilagodila, da ne bi prišlo do zmede in pristranskosti. Prvo poglavje sem namesto

»Avtentičnost vodij« poimenovala »Lastnosti vodij«. Ker je avtentično vodenje in avtentičnost še vedno precej nepoznan pojem, sem se s tem izognila morebitnim dvomom anketirancev. Hkrati nisem želela, da bi anketiranci zaradi naslova prilagodili svoje odgovore. Želela sem ugotoviti, kakšen pogled imajo vodje na svoje lastno vodenje oziroma način vodenja. V naslednjem sklopu sem želela ugotoviti njihove poglede glede tematike motiviranja zaposlenih. V zadnjem sklopu pa sem anketirance usmerila v njihove izkušnje z integracijo podjetij.

Pri oblikovanju ankete sem se odločila za uporabo Likertove lestvice. Anketiranci so torej vsako trditev ocenili od 1 do 5 glede na to, kako se strinjajo z njo (1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam). Vprašalnik je bil razdeljen v tri skope po 10 trditev. Skupno število trditev je bilo 30. Trditve s področja avtentičnosti vodij sem oblikovala glede na predelano teorijo in s pomočjo obstoječih vprašalnikov. Trditve iz sklopa motiviranja zaposlenih in procesa integracije podjetij sem oblikovala predvsem na podlagi teoretičnega dela magistrske naloge in tam uporabljene literature.

Svojo magistrsko nalogo sem želela okrepiti z izkušnjami iz prakse. V ta namen sem oblikovala anketo, ki je bila namenjena vodjem, ki so bili vključeni v proces integracije podjetij. Vodje so bili vključeni v proces integracije kot posledico združitve ali pa prevzema s strani drugega podjetja. V anketnem vprašalniku je sodelovalo 15 vodij podjetij, ki so bili aktivni v procesu integracije po združitvi ali prevzemu podjetij. Kompleksna organizacijska sprememba vodi v proces integracije, ki je lahko za zaposlene zelo težek. Vodje, ki so bile vključene v raziskavo, sem prosila, da delijo svojo izkušnjo glede procesa integracije predvsem s človeškega vidika.

Anketiranci so izpolnili anketo tako, da se je v prvem delu pokazalo, kako se kaže njihova avtentičnost. V drugem sklopu so opisovali svoj vidik o motiviranju zaposlenih na delovnem mestu. Trditve so bile vezane na njihove načine motiviranja zaposlenih. V zadnjem sklopu sem trditve usmerila k procesu integracije. Anketiranci so na podlagi svoje izkušnje ocenili podane trditve od 1 do 5.

Izbor anketirancev ni bil preprost. Moj cilj je bil, da dosežem vsaj 15 izpolnjenih vprašalnikov, saj je vzorec dovolj specifičen, da tako število zadostuje raziskavi. V tej fazi sem s pomočjo strokovnjaka s področja združitev in prevzemov naredila seznam 35 posameznikov, ki so ustrezali kriteriju – vodja podjetja, ki je bil prisoten v procesu integracije podjetij.

Oblikovala sem anonimno spletno anketo in jo 27. 11. 2025 anketirancem posredovala preko e-pošte. Odgovorov dolgo nisem prejela, zato sem po prvotnem sporočilu poslala v naslednjih tednih še dodatne opomnike. Konec decembra in v začetku januarja sem se trudila za pridobivanje še zadnjih 5 odgovorov. Pri tem sem imela največ težav. Stik z vodji sem se trudila vzpostaviti še preko telefonskih klicev, ko sem vodje pozvala k reševanju ankete. Po

skoraj dveh mescih sem prejela vseh 15 izpolnjenih anket. Od 35 poslanih anket sem prejela 15 izpolnjenih, kar je skoraj 43 %.

Vzorec raziskave je zaradi težav pri dostopanju do anketirancev precej majhen. Kljub temu menim, da je dovolj specifičen, da omogoči analiziranje kompleksnih in resničnih izkušenj, dojemanja lastne avtentičnosti, odnosa do motiviranja zaposlenih ter pogled na proces integracije.

4.4 Oblikovanje intervjuja

Z anketo sem prejela vpogled v razmišljanje vodij samih. Odgovori so mi omogočili, da preučim, kako dojemajo svoje vodenje, kako motivirajo zaposlene in njihovo lastno izkušnjo s procesom integracije. Kot podporo anketnemu vprašalniku sem želela opraviti še intervju z osebo, ki se profesionalno že skoraj dve desetletji ukvarja s procesi, povezanimi z združitvami in s prevzemi. Med te spada tudi proces integracije, glede katerega sem želela govoriti z intervjuvancem. Intervju je bil izveden s strokovnjakom s področja združitvev in prevzemov, ki ima dolgoletne izkušnje na področju M&A svetovanja. Deluje v vodilnem slovenskem podjetju, specializiranem za združitve in prevzeme ter korporativne finance za mala in srednje velika podjetja. Podjetje ima bogate izkušnje z izvedbo transakcij na področju nakupov in prodaj lastniških deležev ter deluje tudi v mednarodnem okolju v okviru globalnih povezav. Intervjuvanec je skozi svoje delo v tesnem stiku z vodji podjetij, kar mu omogoča poglobljen vpogled v njihovo vlogo, izzive in pristope pri vodenju ter motiviranju zaposlenih. Pri oblikovanju intervjuja sem se odločila za odprt tip vprašanj, saj sem želela, da intervjuvanec prosto pove svoje mnenje in da ga med tem ne omejujem ter usmerjam.

Vprašanja sem razdelila v tri skope tako, da sem zajela teme avtentičnost vodij, motiviranje zaposlenih in proces integracije. Kljub razčlenitvi so bila vprašanja tematsko prepletena, da so bila čim bolj konkretna in da sem prejela odgovore, vezane na področje, ki ga raziskujem. Ker intervjuvanec ni poznal pojma avtentično vodenje, sem mu v začetku pogovora razložila, kaj izraz pomeni. Med intervjujem sva se kljub temu držala izrazov, kot so »lastnosti vodje« in ne nujno »avtentičnost«. Tudi s tem sem omogočila, da se pogovor ni namerno razvijal v smeri, kot bi želela sama, ampak je intervjuvanec dejansko samostojno skozi pogovor opisal lastnosti vodij, ki kažejo avtentičnost. Intervju je potekal 23. 1. 2026 preko Microsoft Teams video klica.

4.5 Analiza anketnega vprašalnika

Ko sem prejela vse izpolnjene anketne vprašalnike, sem odgovore zbrala v urejeni tabeli. Sklope sem poimenovala Q1 (Avtentičnost vodij), Q2 (Motiviranje zaposlenih) in Q3 (Proces integracije). Posamezne trditve v sklopih pa so bile označene po abecedi, npr. Q1a – Q1j. Za analizo podatkov anketnega vprašalnika sem uporabila program SPSS. Vsak posamezni sklop je vseboval več postavk, zato sem za nadaljnjo analizo oblikovala

spremenljivke, ki so pokazale povprečje vsakega sklopa. Na ta način sem lažje interpretirala podatke.

Nekatere postavke iz sklopa Q3 o procesu integracije sem za nadaljnjo analizo morala reverzno kodirati, saj so vsebinsko merile negativne vidike. Zaradi omogočanja analize sem jih reverzno kodirala tako, da je nato višja vrednost pomenila bolj pozitivno oceno. To so bile trditve iz tretjega sklopa, in sicer Q3b, Q3c, Q3d in Q3i. Za vsak sklop sem izračunala Cronbachov koeficient, saj sem želela preveriti zanesljivost podatkov.

Tabela 2 prikazuje posamezne postavke in njihovo zanesljivost. V vsakem sklopu je bilo 10 postavk. Najbolj zanesljivo merljivost podatkov je alfa pokazala v sklopu avtentičnost vodij ($\alpha = 0,93$). Poleg tega je tudi sklop o motiviranju zaposlenih pokazal zelo visoko notranjo konsistentnost ($\alpha = 0,92$). Sklop o procesu integracije je imel bistveno nižjo alfo ($\alpha = 0,66$), a še vedno sprejemljivo. Na podlagi obravnave Cronbachove alfe sem potrdila, da so vsi podatki primerni za uporabo v nadaljnji analizi.

Tabela 2: Zanesljivost podatkov

Sklop	Število postavk	Cronbach α
Avtentičnost vodij	10	0,93
Motiviranje zaposlenih	10	0,92
Proces integracije	10	0,66

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem za vsak sklop izračunala povprečje z novimi spremenljivkami ter jih interpretirala. Tabela 3 prikazuje povprečne spremenljivke vsakega sklopa. Anketni vprašalnik je popolnoma izpolnilo 15 oseb ($N = 15$). Vse trditve posameznih sklopov so bile izpolnjene.

Tabela 3: Povprečne spremenljivke

Spremenljivka	N	M	SD	Min	Max
Avtentičnost vodij (Q1_mean)	15	4,31	0,61	2,9	5
Motiviranje zaposlenih (Q2_mean)	15	3,95	0,66	2,7	4,8
Proces integracije (Q3_mean)	15	3,21	0,47	2,3	3,8

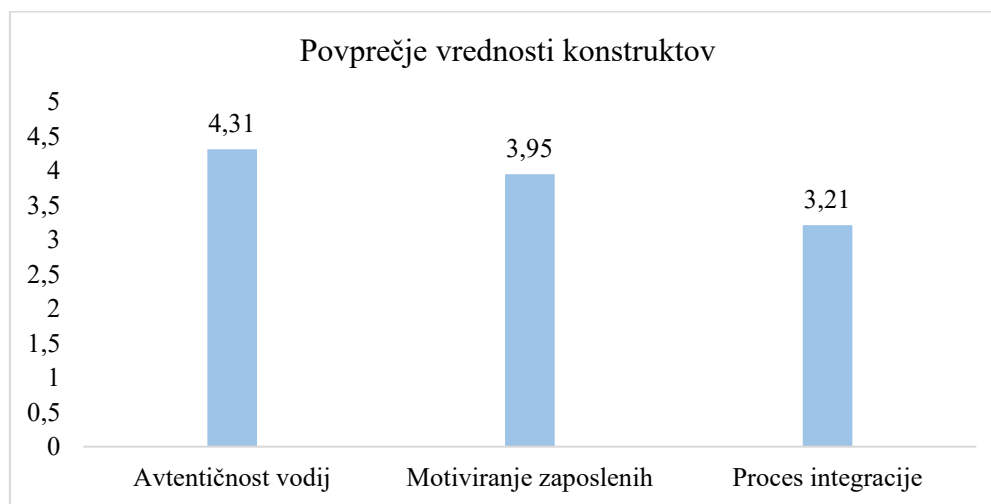
Vir: lastno delo.

Povprečna vrednost sklopa o avtentičnosti vodij je 4,31 ($M = 4,31$). Avtentičnost vodij je bila v povprečju ocenjena precej visoko. Standardni odklon za sklop o avtentičnosti vodij znaša 0,61 ($SD=0,61$), kar prikazuje zmerno razpršene odgovore anketirancev. Minimalna vrednost v sklopu je znašala 2,9, najvišja pa 5 ($Min = 2,9$; $Max = 5$), kar potrjuje tudi večji razpon v odgovorih.

Povprečna vrednost sklopa o motiviranju zaposlenih je 3,95 ($M = 3,95$). Sklop motiviranje zaposlenih je bil povprečno ocenjen precej visoko. Standardni odklon za sklop znaša 0,66 ($SD = 0,66$), kar prikazuje rahlo večjo razpršenost odgovorov anketirancev. Minimalna vrednost v sklopu je znašala 2,7, najvišja pa 4,8 ($Min = 2,7$; $Max = 4,8$), kar potrjuje tudi precejšnje razlike v odgovorih. Povprečna vrednost sklopa o procesu integracije je 3,21 ($M = 3,21$).

Proces integracije je bil v povprečju ocenjen nižje kakor prejšnja dva sklopa. Standardni odklon za sklop proces integracije znaša 0,47 ($SD = 0,47$), kar prikazuje precej podobne odgovore anketirancev in manjšo razpršenost. Minimalna vrednost v sklopu je znašala 2,3, najvišja pa 3,8 ($Min = 2,3$; $Max = 3,8$), kar nakazuje, da odgovori niso bili izrazito negativno ali pozitivno usmerjeni. Slika 3 prikazuje grafični prikaz povprečnih vrednosti sklopov avtentičnost vodij ($M = 4,31$), motiviranje zaposlenih ($M = 3,95$) in proces integracije ($M = 3,21$).

Slika 3: Grafični prikaz povprečnih vrednosti konstruktov



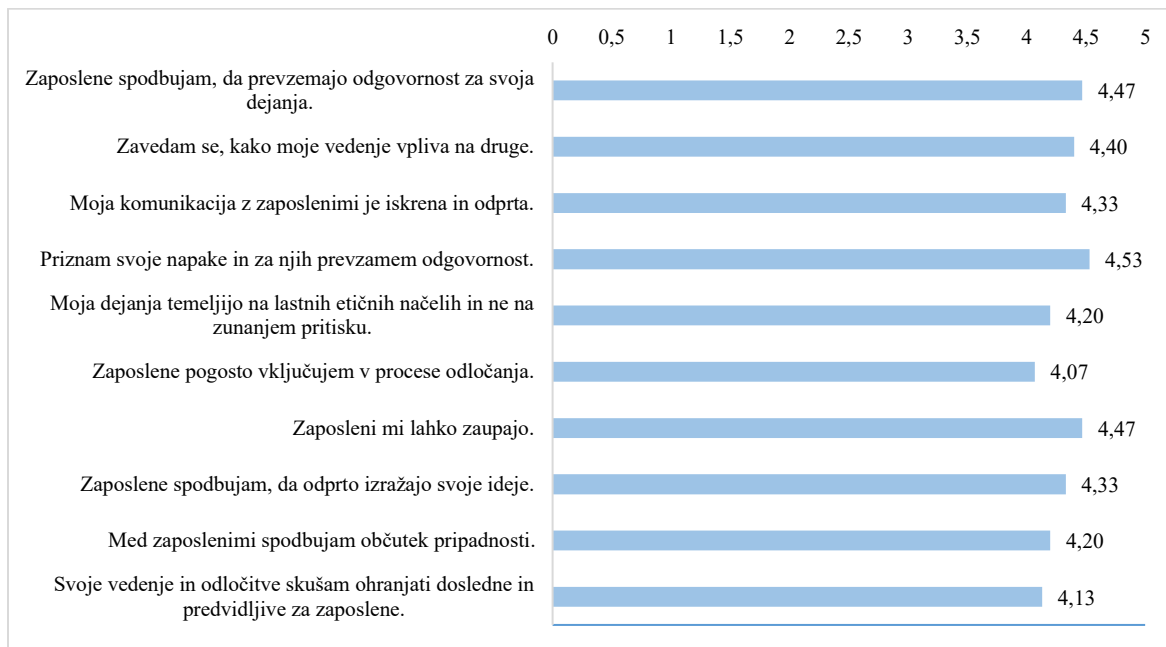
Vir: lastno delo.

4.5.1 Rezultati vprašalnika avtentičnosti vodij

Rezultati sklopa o avtentičnem vodenju iz anketnega vprašalnika so pokazali, da vodje ocenjujejo svoje avtentične lastnosti precej visoko. Povprečna vrednost celotnega sklopa znaša kar 4,31. Slika 4 prikazuje povprečne stopnje strinjanja s trditvami o avtentičnosti

vodij. Rezultati omogočajo podrobnejši vpogled v to, s katerimi lastnostmi so se vodje še posebej poistovetili.

Slika 4: Povprečne stopnje strinjanja s trditvami o avtentičnosti vodij



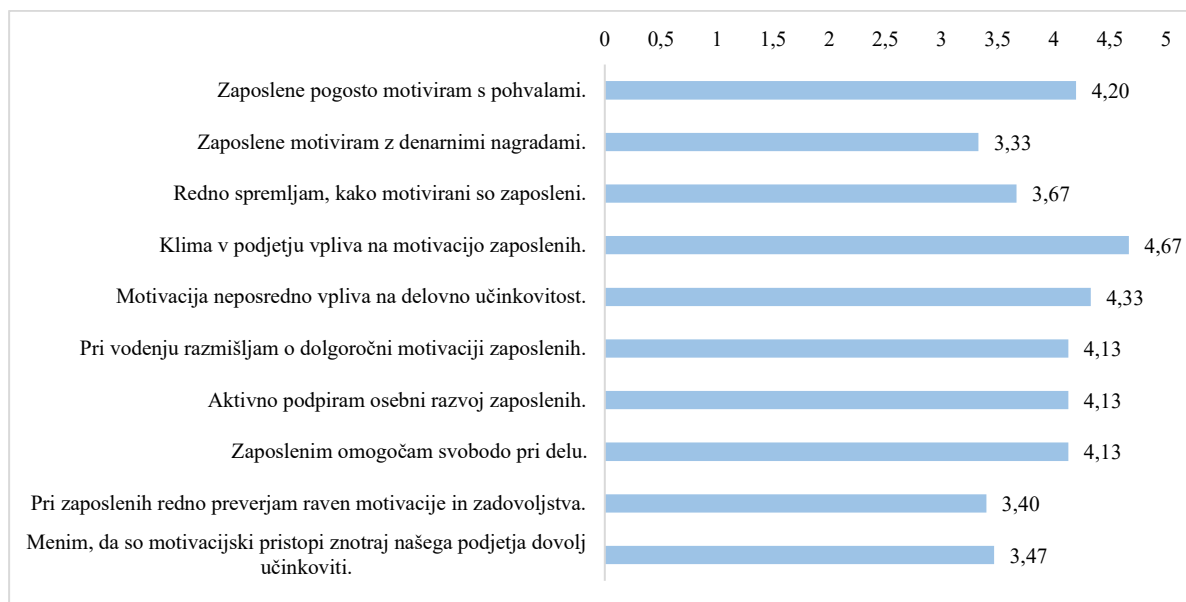
Vir: lastno delo.

Najvišje ocenjena trditev je bila v povprečju »Priznam svoje napake in za njih prevzamem odgovornost« (M = 4,53). Najnižje ocenjena pa postavka »Zaposlene pogosto vključujem v procese odločanja« (M = 4,07). Vodje so zase izpostavljali, da priznajo svoje napake in za njih prevzemajo odgovornosti, kar izkazuje avtentičnost. Kljub temu, da je vključevanje v procese odločanja najnižje ocenjena postavka, je vrednost še vedno dovolj visoka, da lahko govorimo o avtentičnem delovanju. Vodje v povprečju zase trdijo, da zaposlene spodbujajo, da sprejemajo odgovornost za svoja dejanja (M = 4,47) in da jim zaposleni lahko zaupajo (M = 4,47). Vodje so v povprečju izkazali tudi visoko zavedanje vpliva njihovih dejanj na druge (M = 4,40). Vse omenjene postavke izkazujejo visoko pristnost avtentičnih lastnosti vodij. Preostale postavke so v povprečju ocenjene nekoliko nižje, a še vedno precej visoko. Vodje v povprečju ocenjujejo, da je njihova komunikacija z zaposlenimi iskrena in odprta (M = 4,33), hkrati pa zaposlene spodbujajo, da odprto izražajo svoje ideje (M = 4,33). Rezultati so pokazali, da vodje v povprečju spodbujajo občutek pripadnosti med zaposlenimi (M = 4,20), njihove odločitve temeljijo na lastnih etičnih načelih (M = 4,20) in da se trudijo ohranяти dosledno ter predvidljivo vedenje do zaposlenih (M = 4,13). Odgovori nakazujejo visoko prisotnost avtentičnih lastnosti med vodji, ki so izpolnjevale anketni vprašalnik. Rezultati so pokazali, da so vodje svoje vodenje ocenili kot avtentično. Svoje lastnosti vodje dojemajo kot izrazito avtentično. V povprečju vodje najbolj izpostavljajo pomen lastnega prevzemanja odgovornosti in spodbujanja le-tega med zaposlenimi ter ustvarjanje zaupanja vrednega okolja.

4.5.2 Rezultati vprašalnika motiviranja zaposlenih

Sklop o motiviranju zaposlenih je pokazal sicer nekoliko nižje ocenjeno povprečje kot sklop o avtentičnem vodenju, a vseeno precej visoko. Povprečje sklopa je bilo 3,95.

Slika 5: Povprečne stopnje strinjanja s trditvami o motiviranju zaposlenih



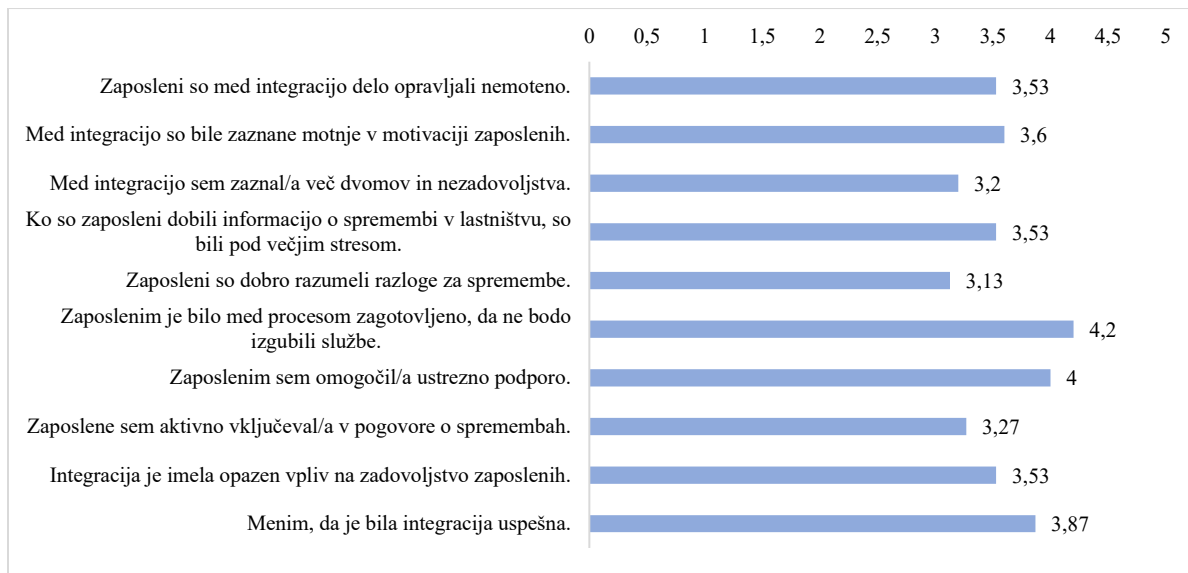
Vir: lastno delo.

Slika 5 prikazuje povprečne vrednosti posameznih trditev iz sklopa. Najvišje ocenjena trditev je bila glede prepričanja, da klima v podjetju vpliva na motivacijo zaposlenih ($M=4,67$), kar je pokazalo, da se vodje v povprečju močno zavedajo pomena delovnega okolja na zaposlene in njihovo motivacijo. Vodje so izkazali tudi precejšnje strinjanje o neposrednem vplivu motivacije na delovno učinkovitost ($M=4,33$), iz česar lahko razberemo njihovo prepričanje v močan pomen dejavnika motivacije. Trditev je bila ocenjena kot druga najvišja v povprečju. V povprečju so se vodje relativno strinjali tudi s trditvijo, da zaposlene pogosto motivirajo s pohvalami ($M=4,20$). Enako povprečje ($M=4,13$) so dosegle trditve, ki so pokazale, da vodje v povprečju pri vodenju razmišljajo o dolgoročni motivaciji zaposlenih, aktivno podpirajo osebni razvoj in da zaposlenim pri delu omogočajo svobodo, kar nakazuje tudi na trajnostno razmišljanje vodij in ustvarjanje okolja v katerem se zaposleni počutijo dobro. Naslednje trditve so imele nekoliko nižje povprečje, saj so se odgovori precej razlikovali med seboj, hkrati pa je bilo veliko nevtralnih odgovorov (Niti se strinjam, niti se ne strinjam). Kljub nižji vrednosti, vse presegajo srednjo mejo. Najnižje ocenjena trditev je bila vezana na denarne nagrade. Med anketiranci so se tu pokazale tudi večje razlike. Zaposlenim v povprečju ($M=3,33$) vodje omogočijo denarne nagrade, delno preverjajo tudi njihovo raven motivacije in zadovoljstva na delovnem mestu ($M=3,4$). V povprečju ($M=3,47$) pa so vodje ocenjevali učinkovitost njihovih motivacijskih pristopov, kar sicer prikazuje strinjanje s trditvijo, a pušča prostor za izboljšave.

4.5.3 Rezultati vprašalnika o procesu integracije podjetij

Sklop o procesu integracije podjetij je bil povprečno najnižje ocenjen. Povprečna vrednost je znašala 3,21. Sklop je pokazal tudi najbolj različne odgovore med vodji, kar nakazuje različne izkušnje iz procesa integracije.

Slika 6: Povprečne stopnje strinjanja s trditvami o procesu integracije



Vir: lastno delo.

Slika 6 prikazuje povprečne vrednosti posameznih trditev iz sklopa o procesu integracije. Najvišje ocenjena povprečna vrednost ($M = 4,20$) prikazuje, da so vodje zagotovili, da zaposleni med procesom ne bodo izgubili službe. To prikazuje, da so vodje v povprečju zaposlenim omogočili občutek varnosti med nestabilnim obdobjem procesa integracije. V skladu s tem lahko izpostavimo tudi, da so v povprečju ($M = 4,00$) vodje izkazali strinjanje glede omogočanja ustrezne podpore zaposlenim. S tem se dodatno izkaže njihov trud za ohranjanje občutka varnosti in podpore v obdobju integracije. Vodje so v povprečju ($M = 3,6$) izpostavili, da so med procesom integracije zaznali motnje v motivaciji zaposlenih, iz česar lahko razberemo, da se vodje glede na svoje izkušnje strinjajo, da proces integracije vpliva na motivacijo zaposlenih. V povprečju ($M = 3,53$) so vodje izkazali zmerno strinjanje o tem, da so med integracijo zaposleni delo opravljali nemoteno, kar nakazuje, da je bilo sicer nekaj obremenitev, a je delovni proces večinoma ostal nespremenjen. V enakem povprečju ($M = 3,53$) so trdili tudi, da so bili zaposleni pod večjim stresom, ko so prejeli informacijo o spremembi lastništva, kar nakazuje na zmerno stopnjo zaznanega stresa. Prav tako so zmerno strinjanje ($M = 3,53$) izkazali glede vpliva integracije na zadovoljstvo zaposlenih, kar potrjuje, da se je stopnja zadovoljstva rahlo spremenila. Vodje so v povprečju ($M = 3,27$) izkazali rahlo strinjanje glede aktivnega vključevanja zaposlenih v odločitve. V povprečju sta bili najnižje ocenjeni trditvi o zaznavanju dvomov in nezadovoljstva ($M = 3,2$) ter da so zaposleni dobro razumeli razloge za spremembe ($M = 3,13$). Kljub najnižji

vrednosti je trditev rahlo nad nevtralno vrednostjo. Zanimivo je, da so vodje v povprečju ($M = 3,87$) izkazali precejšnje strinjanje in ocenjevali proces integracije kot uspešen. To nakazuje, da je bil proces kljub morebitnim motnjam končan uspešno.

4.5.4 Medsebojne povezave konstruktov

V nadaljevanju sem s pomočjo korelacijske analize obravnavala povezave med avtentičnostjo vodij, motiviranjem zaposlenih in procesom integracije oziroma povezavo med glavnimi konstrukti. Želela sem ugotoviti, če na podlagi podatkov, ki sem jih prejela s strani vodij, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik, obstajajo kakšne statistično značilne povezave med konstrukti. Želela sem ugotoviti tudi njihovo smer in moč. Vzorec je bil majhen in je zajemal odgovore petnajstih vodij, v vprašalniku pa sem uporabila Likertovo lestvico. Zaradi majhnega vzorca in ordinalne merske lestvice sem ugotavljala Spearmanov koeficient korelacije.

Tabela 4: Rezultati korelacijske analize

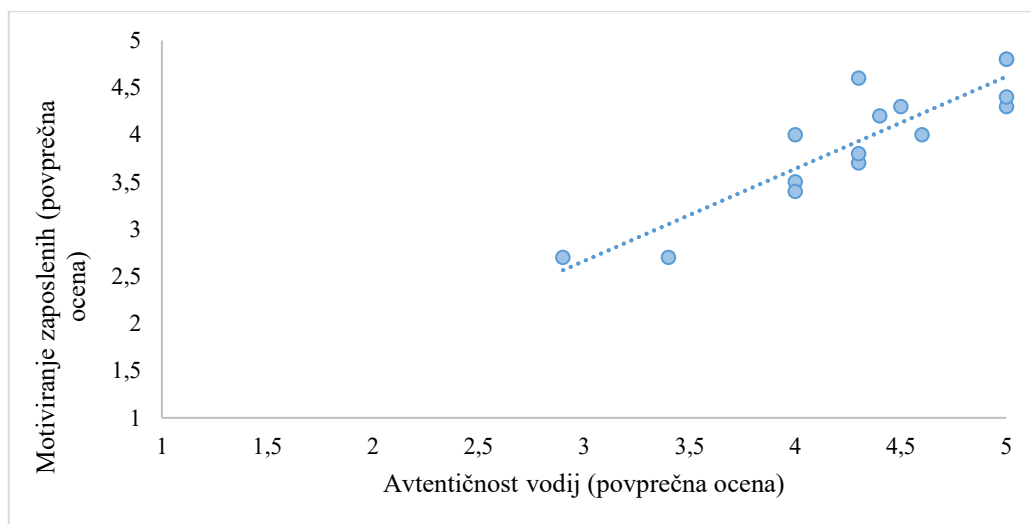
Spremenljivka	1	2	3
Q1_mean	-		
Q2_mean	0,853***	-	
Q3_mean	0,402	0,329	-

Vir: lastno delo.

Tabela 4 prikazuje povzetek rezultatov Spearmanove korelacijske analize. Rezultat korelacijske analize kaže na zelo močno in statistično značilno pozitivno povezavo med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih ($\rho = 0,853$; $p < 0,001$). Iz tega lahko razberem, da so vodje, ki so mnenja, da je njihovo vodenje bolj avtentično, izpostavljali tudi višjo raven motiviranja zaposlenih v procesu integracije. Na podlagi rezultatov korelacijske analize ugotavljam, da so lastnosti avtentičnih vodij močno povezane z motiviranjem zaposlenih. Preostali rezultati korelacijske analize sicer niso bili statistično značilni, a so kljub temu vredni obravnave. Povezava med avtentičnostjo vodij in procesom integracije je bila zmerno pozitivna ($\rho = 0,402$; $p > 0,05$), ni pa bila statistično značilna. Eden od razlogov, da povezava ni statistično značilna, je po mojem mnenju v velikosti vzorca. Ta je bil namreč premajhen za statistično potrditev. Drug razlog pa, menim, da je v raznolikem dojemanju procesa integracije. Mislim, da so vodje imeli v tako kompleksnem procesu precej različne izkušnje in njihovih odgovorov ne morem posploševati. Pozitivna povezava med motiviranjem zaposlenih in procesom integracije ($\rho = 0,329$; $p > 0,05$) je sicer bila rahlo zaznana, vendar tudi ta ni bila statistično značilna. Razloga za to sta po mojem mnenju enaka kot pri povezavi med avtentičnostjo vodij in procesom integracije. Rezultat torej nakazuje

na šibko pozitivno povezavo med motiviranjem zaposlenih in procesom integracije, vendar le-tega ne morem statistično potrjevati. Rezultati raziskave so torej pokazali zelo močno pozitivno povezavo med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih, ki je tudi statistično značilna. Iz rezultatov lahko ugotovimo, da vodje, ki so svoje lastnosti označili za bolj avtentične, opisujejo tudi višjo raven motiviranja zaposlenih.

Slika 7: Povezava avtentičnosti vodij in motiviranja zaposlenih



Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje povezavo med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih. Graf še dodatno prikazuje ugotovljeno izrazito pozitivno povezavo med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih. Regresijska linija in razpršenost točk okoli nje prikazujeta pozitivno povezanost, ki pomeni, da višje kot je ocenjena avtentičnost vodij, višje je tudi ocenjeno motiviranje zaposlenih.

4.6 Analiza intervjuja

V nadaljevanju sem analizira intervju s strokovnjakom s področja združitev in prevzemov ter s tem povezanimi procesi. Intervjuvanec mi je podal svoje strokovno mnenje, na vprašanja odgovarjal na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj in za lažje razumevanje dodal tudi primere iz prakse. Vprašanja intervjuja so bila usmerjena v avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih v kontekstu procesa integracije podjetij. Najprej sem analizirala avtentično vodenje v procesu integracij podjetij, nato pa še motivacijo zaposlenih v procesu integracije podjetij. Nato sem na podlagi odgovorov intervjuvanca analizirala še, kako sta avtentičnost vodij in motiviranje zaposlenih v kontekstu procesa integracij podjetij med seboj povezana.

Najprej sem intervjuvancu uvodno predstavila tematiko in mi je povedal, da se o tem veliko pogovarja z vodji oziroma lastniki podjetij. Aktivno sodeluje z lastniki malih in srednjih

podjetij ter jim svetuje skozi celoten proces od njihove ideje o prodaji podjetja do menjave lastništva in konca procesa integracije. Intervjuvanec v praksi redno spremlja učinke procesov, ki so povezani z združitvami in s prevzemi.

4.6.1 Analiza avtentičnosti vodij v procesu integracij podjetij

Najprej sem intervjuvancu predstavila tematiko pogovora in je povedal, da ima veliko izkušenj z vodji, ki kažejo izrazito avtentične lastnosti. Rekel je, da je večina vodij in hkrati lastnikov podjetij, s katerimi sodeluje, avtentičnih. Večinoma so to ljudje, ki so ustvarili podjetje in ga vodijo že od same ustanovitve. Tako imajo tudi dolgoletne izkušnje vodenja zaposlenih in ustvarjen trden odnos z njimi.

Intervjuvanec je poudaril, da ko so vodje soočeni z organizacijsko spremembo, kot je združitev ali prevzem, se jim spremeni cel svet. Sprememba vpliva na njihovo vsakodnevno delovanje, način vodenja in komunikacijo z zaposlenimi. Po menjavi lastništva so večinoma prvič postavljeni v situacijo, da imajo nekoga v vodstvu nad sabo. Omenil je, da ga vodje v teh obdobjih organizacijskih sprememb velikokrat prosijo za nasvete glede komunikacije z zaposlenimi, ker se zavedajo, da imajo velik vpliv na njih. Vodje so v stiski tudi zato, ker želijo, da se zaposleni počutijo dobro v podjetju in želijo ohraniti pozitivno delovno okolje.

Intervjuvanec vodjem pogosto svetuje, naj bo njihova komunikacija jasna in odkrita. V dobro zaposlenih, poudarja, je pomembno, kdaj se jim kaj pove. V začetnih fazah procesa združitve ali prevzema vodjem svetuje, da zaposlenim ničesar ne povedo. Pravi, da je vodjem po navadi to tudi zelo težko, saj je avtentičen vodja navajen, da zaposlenim ne prikriva stvari in z njimi odkrito komunicira ter ohranja dober odnos. Ravno zaradi tega poudarja, da je pomembno, katere informacije prejmejo zaposleni, da ne prihaja do nepotrebnega stresa in negotovosti.

Organizacijske spremembe so kompleksne in lahko trajajo zelo dolgo, zato intervjuvanec priporoča, da v začetni fazi zaposleni niso vključeni. Ko pa pride do menjave lastništva in sledi veliko sprememb, ki vodijo v integracijo podjetij, pa je čas, da vodje prevzamejo komunikacijo in so z zaposlenimi zelo odkriti. Pomembno je, da je njihova komunikacija jasna in kratka. Pogosto predlaga, naj bodo vodje pragmatični.

Veliko vodij ga sprašuje po nasvetih o komunikaciji z zaposlenimi. Izpostavil je, da sam pogosto svetuje vodjem, naj bo njihova komunikacija čim bolj jasna. Predlaga, naj bodo vodje pragmatični. Pravi, da naj v začetku procesa menjave lastništva zaposlenim ne povedo ničesar, saj lahko nastane veliko negotovosti in nepotrebnega stresa. V začetnih fazah zaposleni ne potrebujejo teh informacij, saj pri procesu združitve ali prevzema ne morejo sodelovati. Poudarja, da se v tej fazi pove čim manj.

Ko pa dejansko pride do menjave lastništva in se začne proces integracije, svetuje, da so vodje odkriti in jasno povedo, kaj se dogaja. V teh obdobjih je zelo pomembno, da vodja

situacijo predstavi na pravi način. Pravi, da je najbolje na kratko, jasno in odkrito predstaviti zaposlenim, da sprememba ni negativna in da bo končen rezultat za njih bistveno boljši. Glede komunikacije morajo biti dosledni skozi celoten proces integracije. Pomembno je, da zaposlene usmerjajo k razumevanju spremembe in spoznanju, da prihaja nekaj boljšega.

Intervjuvanec izpostavlja, da ko pride informacija o menjavi lastništva do zaposlenih, pogosto reagirajo negativno. Prva reakcija je zagotovo povezana z negotovostjo in s stresom. Zaposleni ne razumejo, kaj se dogaja in kaj to pomeni za njih. V procesu integracije podjetij prihaja do velikih sprememb, do katerih lahko imajo zaposleni velik odpor. Za lažji prehod in sprejetje sprememb je bistveno, da vodje zaposlenim ustrezno predstavijo situacijo. Intervjuvanec poudarja pomen konkretne, odkrite in jasne komunikacije, saj se s tem lahko v podjetju izognejo nepotrebnemu stresu, nejasnostim in dodatni zmedi.

Za zaposlene je pomembno, da razumejo, da je sprememba pozitivna in da bo celotno podjetje na boljšem. Intervjuvanec ima izkušnje predvsem s prevzemi podjetij s strani večjih skupin. V takih primerih so podjetja po prevzemu v bistveno boljši poziciji, saj ima tudi podjetje več potenciala za rast in boljše pogoje za prihodnost. To je ena od bistvenih stvari, ki jih mora vodja zaposlenim predstaviti. Zaposleni bodo zmeraj imeli skrbi in vodja jih mora skozi celoten proces integracije ustrezno obravnavati.

Intervjuvanec pravi, da ko zaposleni razumejo, da je sprememba nekaj dobrega, ko se jim jasno predstavi, kaj sledi, se situacija v podjetju umiri. Zaposleni cenijo odkrito in dosledno komunikacijo s strani vodje. Kljub temu bo zmeraj nekdo, ki bo spremembam nasprotoval in se ne bo želel prilagoditi. V takih primerih intervjuvanec izpostavlja pomen odkrite komunikacije in večkratnega izpostavljanja pozitivnih sprememb skozi celotno obdobje organizacijskih sprememb, predvsem v obdobju procesa integracije, ko se v podjetju stvari začnejo občutno spreminjati.

Intervjuvanec, kot bistveno lastnost avtentičnih vodij, izpostavlja torej ustrezno komunikacijo. Skozi proces integracije je po njegovem mnenju bistvenega pomena jasna in odprta komunikacija, podpora zaposlenim, prilagajanje in fleksibilnost.

4.6.2 Analiza motiviranja zaposlenih v procesu integracije zaposlenih

Intervjuvanec izpostavlja, da je prvoten odziv zaposlenih, ko prejmejo informacijo o prodaji podjetja oziroma menjavi lastništva, strah. V podjetjih lahko kakršnekoli spremembe vodijo v nestabilno, negotovo in stresno počutje zaposlenih. Velike organizacijske spremembe pa imajo lahko še večji vpliv na počutje zaposlenih. Take spremembe povzročajo motnje v delovniku zaposlenih. Organizacijske spremembe po mnenju intervjuvanca močno vplivajo tudi na motivacijo zaposlenih.

Zaposleni glede na izkušnje intervjuvanca prvotno občutijo strah in negativen vpliv na motivacijo na delovnem mestu, ne vedo, kaj se dogaja, kaj lahko pričakujejo in prvotni občutki so običajno negativni.

Ko vodja svojim zaposlenim na pravi način predstavi situacijo, lahko ima sprememba bolj pozitiven vpliv na delovno motivacijo. Z ustrezno komunikacijo in načinom vodenja se ta strah hitro spremeni v dodatno motivacijo. Ker zaposleni ne vedo, kaj lahko pričakujejo, se velikokrat ob pravi podpori s strani vodstva bolj trudijo pri opravljanju dela. Tudi, če ni jasno, kaj točno lahko pričakujejo, se pogosto zaposleni želijo v tem obdobju dokazati. Niso prepričani, če bodo obdržali delovno mesto in kakšna bo njihova vloga v podjetju v prihodnosti, zato se pred novimi lastniki kljub negotovostim želijo predstaviti kot pomemben del ekipe. Zaradi pozitivno predstavljenega novega lastništva pa se jim stopnja motivacije, po mnenju intervjuvanca, poviša, saj s pomočjo vodje ugotovijo, kakšen potencial ima zdaj podjetje in s tem tudi zaposleni.

Proces integracije po njegovem mnenju pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, če je pravilno predstavljen. Intervjuvanec poudarja, da če vodje jasno in odkrito komunicirajo in predstavijo spremembo, bodo zaposleni razumeli, zakaj so na boljšem. Sporočilo s strani vodij mora biti jasno, kratko in večkrat ponovljeno. Skozi celoten proces integracij se zaposleni soočajo z ogromno spremembami, skozi katere jih morajo vodje ustrezno usmerjati in jim stati ob strani. Razumeti morajo, da ima sedaj podjetje višji potencial, da ima višjo možnost za dolgoročno uspešnost, saj ima na drugi strani močnejše in trdnejše podjetje. Iz tega vidika se pogoji za zaposlene izboljšajo. Če se le-to zaposlenim pravilno predstavi, bo zaradi zadovoljstva in zaupanja na delovnem mestu posledično višja tudi motivacija.

4.6.3 Povezava med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih v procesu integracije

Rezultati intervjuja so pokazali, da obstaja povezava med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih v procesu integracije podjetij. Pomembne lastnosti vodje, ki je avtentičen, so odkritost, doslednost, jasna komunikacija, lastno zavedanje o vplivu na zaposlene in skrb za ohranjanje pozitivnega delovnega okolja. Vse to so dejavniki, ki vplivajo na nivo delovne motivacije med zaposlenimi.

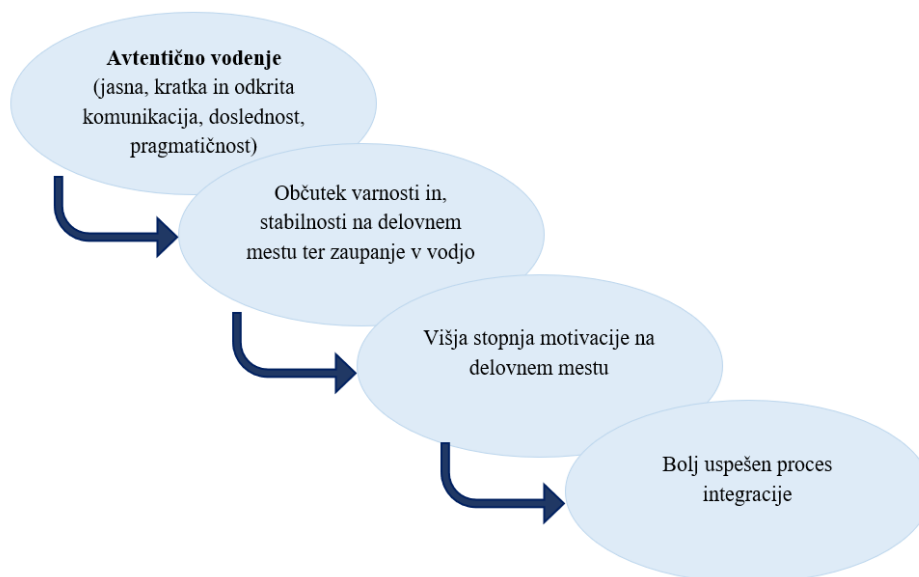
Kljub temu, da intervjuvanec izpostavlja občasno zadržanje informacij v prid zaposlenih za ohranjanje dobrega počutja, veliko poudarja odprto in odkrito komunikacijo. Izbira prave komunikacije je zelo pomembna, saj lahko obdobje procesa integracije sicer negativno vpliva na motivacijo zaposlenih. V procesu integracije je motivacija zaposlenih odvisna od načina vodenja in odnosa, ki ga imajo vodje do zaposlenih. Če vodja ne bi bil iskren in dosleden, bi med zaposlenimi povzročal več nezadovoljstva.

Avtentičen vodja ima sposobnost, da strah in negotovosti zaposlenih s svojo jasno in dosledno komunikacijo usmeri k razumevanju spremembe. Zaposlene usmeri k dojetju spremembe kot pozitivne priložnosti, ki jih skozi proces integracije usmeri k večji motivaciji. Odkritost in doslednost vodij zaposlenim omogočata lažje razumevanje in zaupanje v nov sistem.

V procesu integracije je zelo pomembno, kako se zaposleni počutijo. Rezultati intervjuja kažejo, da v tem obdobju avtentičnost vodij močno pripomore k občutku varnosti in pripadnosti. Ustrezna podpora s strani vodje skozi proces integracije zmanjša odpor in negativno razmišljanje zaposlenih. Ker se zaposleni na delovnem mestu počutijo gotovo in dobro, se njihova motivacija posledično poveča. S pomočjo vodje verjamejo v dolgoročno stabilnost in uspešnost podjetja. Če zaposleni zaupajo v vodjo, v njegove odločitve in predstavljene ideje, bodo tudi bolj motivirani. Zavedajo se, da je sprememba pozitivna in jim je s tem vodja omogočil boljšo prihodnost.

Kljub velikim organizacijskim spremembam imajo avtentični vodje sposobnost, da zaposlene vodijo v pravo smer in jim omogočijo razumevanje novega sistema. Avtentičen vodja s svojim odnosom vpliva na motivacijo zaposlenih tudi med procesom integracije. Vodja je skozi proces dosleden in omogoča zaposlenim podporo pri lažjem prehodu in posledično vpliva tudi na delovno okolje ter višjo stopnjo motivacije zaposlenih. Slika 8 prikazuje povezavo ugotovitev intervjuja in slikovno prikazuje, kako intervjuvanec meni, da lahko avtentičnost vodij vpliva na motivacijo zaposlenih v procesu integracije podjetja.

Slika 8: Povezava ugotovitev intervjuja



Vir: lastno delo.

4.7 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Kako se je v izbranih podjetjih v procesu integracije kazala avtentičnost vodij?

V izbranih podjetjih je bila v procesu integracije zaznana izrazita stopnja avtentičnosti vodij. Avtentičnost vodij se je najbolj pokazala skozi priznavanje lastnih napak in prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja. Vodje so ravnali etično in dosledno. Izrazita je bila tudi povezanost z odprto in iskreno komunikacijo ter ustvarjanjem zaupanja vrednega okolja. Vodje so izpostavili pomen iskrenosti in transparentnosti v odnosih z zaposlenimi. Vodje so svoje lastnosti zaznavali kot avtentične tudi v kontekstu procesa integracije, ki močno vpliva tako na zaposlene kakor tudi na vodje.

Pomen avtentičnosti vodij je dodatno potrdil tudi intervju, na podlagi katerega ugotavljam, da je v procesu integracije bistvenega pomena odprta in pristna komunikacija. Avtentičnost vodij se namreč v kontekstu procesa integracij še dodatno pokaže, saj se tudi sami počutijo negotove in priznajo izzive, hkrati pa so sposobni ohranjati pozitiven odnos in voditi zaposlene skozi obdobje sprememb.

Empirični rezultati glede lastnosti avtentičnih vodij se skladajo s teoretičnimi izhodišči, ki poudarjajo samozavedanje, odprte odnose, pristno komunikacijo, transparentnost, zaupanje in priznanje negotovosti ter lastnih napak. Prav tako je lastnosti avtentičnih vodij, ki jih navajajo teoretiki, izpostavljala tudi intervjuvanec, saj se v praksi te lastnosti močno kažejo.

Raziskovalno vprašanje 2: Na kakšne načine so vodje motivirali zaposlene v procesu integracije v izbranih podjetjih?

V izbranih podjetjih je bila motivacija zaposlenih med procesom integracije izpostavljena kot pomembno področje. Vodje so izpostavljali, da proces integracije prinaša negotovost in strah, ki vplivata na zadovoljstvo ter motivacijo zaposlenih. V izbranih podjetjih so v procesu integracije vodje zaposlene motivirali bolj z nematerialnimi motivatorji kakor z materialnimi. Denarne nagrade so sicer bile prisotne, vendar v manjši meri kot ostali načini nagrajevanja. Motivacija zaposlenih se je kazala predvsem skozi ohranjanje dobrih odnosov ter zaupanja med vodji in zaposlenimi. Vodje so se bolj osredotočali na notranje motivatorje.

Vodje so izkazali razumevanje vpliva motivacije zaposlenih na delovno učinkovitost in izpostavili pomen dolgoročne motivacije. V izbranih podjetjih so vodje zaposlene motivirali s pohvalami, podpirali so jih pri osebnostnem razvoju, pri delu so jim omogočali svobodo in jih motivirali tudi z denarnimi nagradami. Rezultati so pokazali tudi, da vodje razumejo vpliv pozitivnega delovnega okolja in klime na počutje ter motivacijo zaposlenih. V procesu integracije so se vodje trudili, da se ohrani pozitivno delovno okolje in da med zaposlenimi ne prihaja do nezadovoljstva. Vodje motivacijo dojemajo kot širok spekter dejavnikov, povezanih z delovno klimo in okoljem.

Ugotovitve intervjuja so dodatno pokazale, da je v obdobju integracije motivacija zaposlenih povezana z odnosom, ki ga imajo vodje do zaposlenih, ter z njihovim načinom komuniciranja. Intervjuvanec je izpostavil, da se motiviranje zaposlenih kaže tudi kot ohranjanje občutka varnosti in zaupanja v vodjo ter celotno organizacijo.

Teoretična izhodišča o motivaciji zaposlenih se skladajo z ugotovljenimi rezultati. Teorije med motivatorji poudarjajo denarne nagrade, pohvale, osebni razvoj in svobodo pri delu. Sodobne teorije pa poudarjajo predvsem pomen notranje motivacije, svobode in pozitivnega delovnega okolja.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšno vlogo so imeli vodje med procesom integracije v izbranih podjetjih?

V izbranih podjetjih so imeli vodje v procesu integracije vlogo, ki je zaposlenim predstavljala oporo, stabilnost in jasno usmerjanje. Vodje so imeli v procesu integracije zaradi mnogih sprememb, povečanja negotovosti in stresa pomembno vlogo.

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da so vodje zaposlenim v procesu integracije omogočali ustrezno podporo, jih aktivno vključili v pogovore in jim spremembe predstavili na razumljiv način. Vodje so izpostavili, da je proces integracije opazno vplival na zadovoljstvo zaposlenih in ker so se pojavile motnje v motivaciji zaposlenih, je bilo pomembno, da zaposlene pomirijo in jih usmerjajo k pozitivnemu razmišljanju. Vodje so v procesu integracije delovali aktivno. Zaposlene so vodili skozi spremembe in jim pojasnjevali, kaj se dogaja. Zaposlene so pomirili glede dvomov o izgubi službe in zagotavljali občutek varnosti. Kljub mnogim izzivom so vodje izpostavili, da je bil proces integracije uspešen.

Ugotovitve intervjuja so dodatno potrdile, da je v procesu integracije vloga vodij povezana predvsem z odnosom, ki ga imajo z zaposlenimi. Njihova komunikacija mora biti pristna in odprta, vodja pa ima bistveno vlogo pri ohranjanju stabilnega delovnega okolja. Način, kako so zaposleni obveščeni o spremembah, je zelo pomemben, saj le-ta bistveno vpliva na dožemanje procesa integracije.

Tudi teoretična izhodišča poudarjajo pomen socialnih vidikov na uspešnost integracije. To se v praksi kaže kot ustvarjanje zaupanja in zmanjševanje negotovosti med zaposlenimi.

Na podlagi empiričnih ugotovitev lahko povzamem, da so imeli vodje med procesom integracije vlogo blažilca stresa in negotovosti. Zaposlenim so omogočali podporo.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako je avtentičnost vodij povezana z motiviranjem zaposlenih v procesu integracije v izbranih podjetjih?

Empirični rezultati so pokazali močno povezavo med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih med procesom integracije. Višja stopnja avtentičnosti je bila povezana tudi z

višjo stopnjo motiviranja zaposlenih. Vodje, ki so svoje delovanje opisovali kot avtentično, so poročali tudi o bolj aktivnem motiviranju zaposlenih.

Rezultati anketnega vprašalnika so poudarili avtentične lastnosti, ki so v procesu integracije, polnem sprememb, negotovosti in stresa, ključnega pomena za ohranjanje motivacije zaposlenih. To so podkrepile tudi ugotovitve intervjuja, ki nakazujejo na bistven pomen ustrezne komunikacije. Zaposleni namreč lažje sprejmejo spremembe in se soočajo z negativnimi posledicami le-teh, če je njihov vodja nekdo, ki je pristen, odkrit in dosleden.

Empirične ugotovitve so skladne s teoretičnimi izhodišči, ki poudarjajo pozitiven vpliv etičnosti, transparentnosti, samozavedanja glede vpliva na zaposlene in njihovega odnosa do dela. Tak vodja zaposlenim krepi zaupanje in s svojim odnosom lahko zmanjša motnje v delovni motivaciji ter odpor do sprememb.

Na podlagi ugotovljenih empiričnih podatkov je mogoče trditi, da je v izbranih podjetjih avtentičnost vodij močno povezana z zavedanjem o pomenu motivacije zaposlenih in aktivnem motiviranju zaposlenih.

4.8 Priporočila vodstvu

Ugotovitve empirične raziskave v procesu integracije podjetij poudarjajo pomen odprte in dosledne komunikacije. Priporočljivo je, da vodje jasno in pravočasno komunicirajo z zaposlenimi. Pomembno je, da zaposlenim vodje pojasnijo razloge za spremembe in jih usmerjajo k pozitivnemu dojemanju le-teh. S tem lahko prispevajo k zmanjševanju negotovosti in negativnih učinkov procesa integracije.

Rezultati so pokazali, da je ustvarjanje zaupanja in občutka varnosti na delovnem mestu pomemben vidik motiviranja zaposlenih v procesu integracije. Priporočam, da vodje poslušajo zaposlene in aktivno ustvarjajo pristne odnose ter pozitivno delovno klimo v podjetju. Pomembno je, da zaposlenim vodje predstavljajo stabilnost in predvidljivost. S tem lahko v obdobjih velikih sprememb vplivajo na počutje zaposlenih in posledično na njihovo delovno motivacijo.

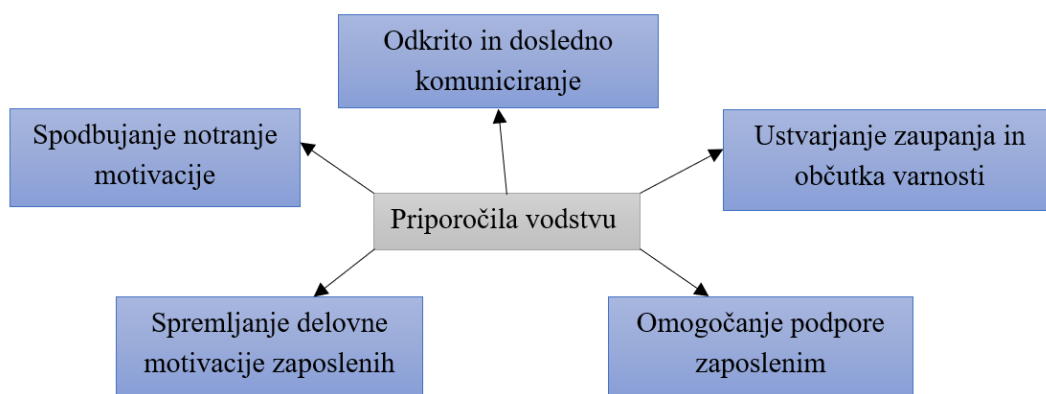
V povezavi s tem so rezultati pokazali tudi pomen podpore zaposlenih. Priporočljivo je, da vodje preverjajo počutje in pomisleke svojih zaposlenih, saj lahko to prav tako vpliva na boljše počutje in manj negotovosti na delovnem mestu. Pomembno je, da vodje pri zaposlenih preverjajo dvome glede prihodnosti in jih utemeljeno pomirijo. Z zaposlenimi lahko imajo po potrebi tudi individualne pogovore, da se razčistijo negotovosti in strah, ki ga prinesejo spremembe. Podpora vodij namreč lahko pripomore k večji motivaciji zaposlenih na delovnem mestu.

Raziskava je pokazala uporabo nematerialnih motivacijskih pristopov, ki so se na podlagi podatkov izkazali za ustrezne v procesu integracije. Priporočam, da se vodje s ciljem

motiviranja zaposlenih ne osredotočajo samo na denarne nagrade, ampak se za ustvarjanje dolgoročne motivacije osredotočajo na ustvarjanje podpornega delovnega okolja s pozitivno delovno klimo. Koristno je, da prakticirajo tudi nagrajevanje v obliki pohval, spodbud in omogočanja svobode zaposlenim.

Na podlagi empiričnih ugotovitev raziskave priporočam, da vodje, ki se bodo soočali s procesom integracije, spremljajo delovno motivacijo zaposlenih v več obdobjih, saj lahko tako hitreje zaznajo, če se v nekem obdobju zmanjša. Smiselno je tudi, da ustvarijo strategije motiviranja zaposlenih. Slika 9 povzema priporočila vodstvu, ki bi jih izpostavila na podlagi empiričnih ugotovitev.

Slika 9: Priporočila vodstvu



Vir: lastno delo.

4.9 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Glede empiričnih rezultatov je treba izpostaviti nekaj **omejitev raziskave**.

Zaradi omejenega števila anketirancev se rezultati raziskave ne morejo posploševati na širšo populacijo. Rezultati empiričnih ugotovitev omogočajo vpogled v samo ta specifičen vzorec.

Največja omejitev med empirično raziskavo se je pojavila pri zbiranju podatkov. Gre za specifičen vzorec in težko dostopne ljudi. Število vodij, ki imajo izkušnje s procesom integracije, je omejeno. Omejeno pa je predvsem število takih, ki želijo informacije o procesu deliti z drugimi, saj gre za občutljivo tematiko. Velike težave so se pojavile pri pridobivanju odgovorov in interesa s strani anketirancev. To je močno vplivalo na velikost vzorca in na časovno podaljšanje raziskave.

Naslednja omejitev je to, da je raziskava proučevala izkušnje in poglede vodij samih. To pomeni, da je lahko vodja zase ocenil trditve drugače od realnega stanja. Vodje so se skozi anketni vprašalnik ocenjevali sami, zato je težko preveriti, če je to njihovo subjektivno

mnenje ali pa gre za dejanske lastnosti. Čeprav je bil anketni vprašalnik anonimen, še vedno obstaja možnost, da odgovori niso pristni.

Izpostavila bi še eno omejitev v povezavi z rezultati anketnih vprašalnikov. Ta omejitev je povezana s tem, da so bili zaradi strukture vprašalnika vodje malo omejeni. Ni bilo možnosti, da bi s svojimi besedami opisali, kakšna je bila njihova izkušnja. Gre namreč za zelo kompleksen proces, ki ga je težko zajeti v omejeno število trditev.

Pri kvalitativni raziskavi bi izpostavila omejitev glede intervjuvanca, ki mi je sicer omogočil širše razumevanje, njegovi odgovori pa niso bili povezani s konkretnimi izkušnjami vodij.

Empirična raziskava in omejitve, ki so se pojavile, so odprle veliko možnosti za **nadaljnje raziskave**, ki se lahko usmerijo v mnogo različnih smeri.

Tematika raziskave je zelo aktualna in zanimiva za nadaljnje raziskovanje. Število združenj in prevzemov ter s tem povezanim procesom integracije močno narašča. Z uporabo večjega vzorca se lahko pridobijo podatki, ki povzemajo izkušnje več podjetij in vodij. Nadaljnje raziskave bi lahko poleg vidika vodje merile še poglede zaposlenih v podjetjih in omogočile bolj realne podatke ter primerjavo med samooceno vodij in pogledom zaposlenih. Za bolj poglobljene rezultate pa bi bilo smiselno izvesti tudi intervjuje z vsako vodjo posebej.

Bolj poglobljeno raziskovanje bi lahko spremljalo tudi različne faze procesa integracije in ne izkušnje skozi celoten proces. Raziskava bi se lahko osredotočila na specifično obdobje procesa integracije in analizirala avtentičnost vodij ter motiviranje zaposlenih v tem obdobju.

Možnost za nadaljnje raziskave predstavlja tudi primerjava avtentičnega vodenja z drugimi stili vodenja in na podlagi tega ugotavljati, kateri stil je najbolj učinkovit pri motiviranju zaposlenih v procesu integracije. Prav tako se lahko v nadaljnjih raziskavah analizira vloga srednjega vodstva.

Nadaljnje raziskovanje lahko vključi tudi primerjavo slovenskih podjetij s tujimi in integracijske procese znotraj teh podjetij. Raziskuje se lahko tudi vpliv velikosti podjetja na vodenje zaposlenih v procesu integracije. V tem procesu se lahko analizira še avtentičnost vodij v povezavi z drugimi konstrukti.

5 SKLEP

Obdobje integracije podjetij je zelo kompleksen proces in ima velik vpliv na udeležence. Vodje in zaposleni doživijo skozi proces veliko sprememb, ki prinašajo stres, negotovosti in kažejo na potrebo po ustreznem vodenju. V svoji raziskavi sem želela analizirati povezavo med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih v procesu integracije. Ugotavljala sem, kako sta v tem kontekstu v izbranih podjetjih konstrukta povezana. Empirične ugotovitve so pokazale, da se je v izbranih podjetjih v procesu integracije avtentičnost vodij kazala skozi

etično in odgovorno ravnanje vodij, transparentno komunikacijo ter zaupanje med zaposlenimi in vodjo.

V izbranih podjetjih so vodje v procesu integracije svoje zaposlene motivirali predvsem z nematerialnimi dejavniki, kot so podpora, omogočanje avtonomije, zaupanje, podpora pri osebnostnem razvoju in spodbujanje pozitivne delovne klime. Skozi te dejavnike so spodbujali predvsem notranjo motivacijo zaposlenih.

Bistvena ugotovitev empirične raziskave magistrskega dela predstavlja močno pozitivno povezavo med stopnjo avtentičnosti vodij in njihovim motiviranjem zaposlenih. V izbranih podjetjih je bila v procesu integracije višja stopnja avtentičnosti vodij povezana z višjo stopnjo motiviranja zaposlenih. Empirična raziskava sicer ne omogoča sklepanja o vzročnem vplivu in posploševanja na populacijo, omogoča pa vpogled v rezultate, ki kažejo, da je avtentičnost vodij povezana z ustvarjanjem delovnega okolja, ki spodbuja motivacijo zaposlenih.

Rezultati empirične raziskave se skladajo s teoretičnimi izhodišči o avtentičnem vodenju, ki poudarja lastnosti, kot so samozavedanje, transparentnost ter ustvarjanje zaupanja vrednih odnosov med zaposlenimi in vodjo.

Raziskava ima določene omejitve zaradi same velikosti vzorca, dostopnosti podatkov, samoocenjevanja vodij in strukture kvantitativne raziskave. Kljub omejitvam pa rezultati omogočajo veliko nadaljnjega raziskovanja na podlagi večjih vzorcev in drugih metod pridobivanja podatkov. Nadaljnje raziskave bi dodatno pripomogle k razumevanju povezave med avtentičnostjo vodij in motiviranjem zaposlenih v procesih integracije podjetij.

Proces integracije predstavlja zanimiv kontekst za nadaljnje raziskovanje. Gre za vedno bolj pogost proces, saj se število združitvev in prevzemov vsakodnevno povečuje. Tematika je aktualna in predstavlja veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Asdar, M. (2023). Strategies for Managing Employees during Mergers and Acquisitions. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(3), 114–125. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i3.200>
2. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. in 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

4. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
5. Gagné, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
6. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 694–724. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

LITERATURA IN VIRI

1. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. in Maude, P. (2017). Herzberg’s two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
2. Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. in Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). *Management Decision*, 38(9), 649–662.
3. Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M. in Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48–59.
4. Asdar, M. (2023). Strategies for Managing Employees during Mergers and Acquisitions. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(3), 114–125.
5. Avolio, B. J. (2024). Authentic leadership in PsyCap’s role in tackling, events that impact well-being and environmental sustainability. *Organizational Dynamics*, 53(4), 101088.
6. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. in May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
7. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
8. Baquero, A. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16(1), 1403–1424.
9. Bishop, W. H. (2013). Defining the authenticity in authentic leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1).
10. Bodner, J. in Capron, L. (2018). Post-merger integration. *Journal of Organization Design*, 7(1).
11. Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
12. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
13. Černe, M. in Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.

14. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. in Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453–471.
15. Černe, M., Penger, S., Dimovski, V. in Marič, M. (2011). Razlike v zaznavanju ravni avtentičnosti vodij. *Teorija in praksa*, 48(6), 1621–1643.
16. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
17. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
18. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Planet GV.
19. Endrissat, N., Müller, W. R. in Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
20. Gagné, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
21. George, B., Sims, P., McLean, A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
22. Gorenšek, M. (2020). Employee Motivation at the Workplace: Case Study of Slovenian Company. *ENTRENOVA-Enterprise Research Innovation*, 6(1), 291–297.
23. Grenier, S., Gagné, M. in O'Neill, T. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology*, 73(4), 1833–1865.
24. Helmuth, C. A., Cole, M. S. in Vendette, S. (2023). Actions are authentic, but are leaders? A reconceptualization of authenticity and leadership practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 119–135.
25. Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
26. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *RUO. Revija za Univerzalno odličnost*, 8(4), 374–393.
27. Janža, N., Čeh, H. K. in Vrečič, V. (2012). *Delovna motivacija*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
28. Kanfer, R. in Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19.
29. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W. in de Beer, L. T. (2022). Authentic leadership, trust (in the leader), and flourishing: does precariousness matter? *Frontiers in Psychology*, 13, 798759.
30. Lawlor, J. (2013). Employee perspectives on the post-integration stage of a micro-merger. *Personnel Review*, 42(6), 704–723.
31. Leroy, H., Palanski, M. E. in Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264.

32. Levesque-Côté, J., Fernet, C., Morin, A. J. in Austin, S. (2021). On the motivational nature of authentic leadership practices: a latent profile analysis based on self-determination theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 178–194.
33. Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
34. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. V K. S. Cameron, J. E. Dutton in R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (str. 241–258). Berrett-Koehler.
35. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1–12.
36. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
37. Nemteanu, M. S., Dinu, V. in Dabija, D. C. (2021). Job insecurity, job instability, and job satisfaction in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 65–82.
38. Osemeke, M. in Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai Journal of Accounting, Business and Finance*, 1(1), 161–173.
39. Paul, G. W. in Berry, D. M. (2013). The importance of executive leadership in creating a post-merged organisational culture conducive to effective performance management. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–15.
40. Penger, S. in Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(6), 1017–1032.
41. Peterlin, J., Dimovski, V. in Penger, S. (2013). Creation of sustainable leadership development: Conceptual model validation. *Managing Global Transitions*, 11(2), 201–216.
42. Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Prentice Hall.
43. Provitera, M. J. in Sayyadi, M. (2023). The Impact of Motivational Processes on Individual Performance. *Journal of Business, Technology and Leadership*, 5(1), 1–18.
44. Pujiarti, P., Satrianto, H. S. in Angreni, T. A. (2019). The Effect of Work Environment and Motivation on Job Satisfaction. *eCo-Fin*, 1(3), 150–155.
45. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. in e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
46. Rožman, M., Treven, S. in Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14–25.
47. Rupnik, N. in Markič, M. (2025). Avtentično vodenje kot dejavnik razvoja pozitivnega psihološkega kapitala. *Revija za Univerzalno odličnost: RUO*, 14(4), 301–314.
48. Salyachivin, P. (2013). *The impact of leaders' communication and employee identification on post-merger and acquisition (M&A) cultural integration*. University of Maryland University College.

49. Steigenberger, N. (2017). The challenge of integration: A review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 408–431.
50. Van Dick, R., Ciampa, V. in Liang, S. (2018). Shared identity in organizational stress and change. *Current Opinion in Psychology*, 23, 20–25.
51. Vidyakala, K. (2021). A literature review of merger and acquisition on employee perspective. *Aut Aut Research Journal*, 12(8), 80–85.
52. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 694–724.
53. Yusoff, W. F. W., Kian, T. S. in Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment. *Global Journal of Commerce and Management*, 2(5), 18–22.
54. Zehir, C. in Narcikara, E. (2016). Effects of resilience on productivity under authentic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 250–258.
55. Zhou, J. in George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za vodje

Pozdravljeni,

sem Špela Žižmond, študentka magistrskega programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela analiziram avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih v procesu integracije. Namen moje zaključne naloge je, da preučim povezavo konstruktov in ugotovim, kakšen vpliv imajo lastnosti avtentičnih vodij na motiviranje zaposlenih v procesih integracij.

V nadaljevanju je anketa v treh sklopih. Prosila bi vas, da vprašanja dobro preberete in na njih odkrito odgovorite. Preverila bi rada vaše strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami, ki so navedene v zvezi z lastno avtentičnostjo, motivacijo zaposlenih in s procesom integracije.

Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo približno 10–15 minut časa. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem. Odgovori bodo ostali anonimni in uporabljeni izključno v namen raziskave v magistrskem delu. Napačnih odgovorov ni.

Hvala!

I. AVTENTIČNOST VODIJ

Prosim, preberite spodnje trditve in za vsako označite od 1 do 5, v kakšni meri se strinjate z njo. Pri vsaki trditvi označite samo en odgovor, za katerega menite, da najbolj drži za vas.

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

Zase lahko trdim:	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zaposlene spodbujam, da prevzemajo odgovornost za svoja dejanja.	1	2	3	4	5
Zavedam se, kako moje vedenje vpliva na druge.	1	2	3	4	5
Moja komunikacija z zaposlenimi je iskrena in odprta.	1	2	3	4	5

Priznam svoje napake in za njih prevzamem odgovornost.	1	2	3	4	5
Moja dejanja temeljijo na lastnih etičnih načelih in ne zunanjem pritisku.	1	2	3	4	5
Zaposlene pogosto vključujem v procese odločanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni mi lahko zaupajo.	1	2	3	4	5
Zaposlene spodbujam, da odprto izražajo svoje ideje.	1	2	3	4	5
Med zaposlenimi spodbujam občutek pripadnosti.	1	2	3	4	5
Svoje vedenje in odločitve skušam ohranjati dosledne in predvidljive za zaposlene.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Walumbwa in drugi (2008).

II. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Prosim, preberite spodnje trditve in za vsako označite od 1 do 5, v kakšni meri se strinjate z njo. Pri vsaki trditvi označite samo en odgovor, za katerega menite, da najbolj drži za vas.

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zaposlene pogosto motiviram s pohvalami.	1	2	3	4	5

Zaposlene motiviram z denarnimi nagradami.	1	2	3	4	5
Redno spremljam, kako motivirani so zaposleni.	1	2	3	4	5
Klima v podjetju vpliva na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Motivacija neposredno vpliva na delovno učinkovitost.	1	2	3	4	5
Pri vodenju razmišljam o dolgoročni motivaciji zaposlenih.	1	2	3	4	5
Aktivno podpiram osebni razvoj zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposlenim omogočam svobodo pri delu.	1	2	3	4	5
Pri zaposlenih redno preverjam raven motivacije in zadovoljstva.	1	2	3	4	5
Menim, da so motivacijski pristopi znotraj našega podjetja dovolj učinkoviti.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Gagné in Deci (2005) in Deci in Ryan (2000).

III. PROCES INTEGRACIJE

Prosim, preberite spodnje trditve in za vsako označite od 1 do 5, v kakšni meri se strinjate z njo. Pri vsaki trditvi označite samo en odgovor, za katerega menite, da najbolj drži za vas.

1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne	Strinjam se	Popolnoma se strinjam

	strinjam (1)	(2)	strinjam (3)	(4)	(5)
Zaposleni so med integracijo delo opravljali nemoteno.	1	2	3	4	5
Med integracijo so bile zaznane motnje v motivaciji zaposlenih.	1	2	3	4	5
Med integracijo sem zaznal/a več dvomov in nezadovoljstva.	1	2	3	4	5
Ko so zaposleni dobili informacijo o spremembi v lastništvu, so bili pod večjim stresom.	1	2	3	4	5
Zaposleni so dobro razumeli razloge za spremembe.	1	2	3	4	5
Zaposlenim je bilo med procesom zagotovljeno, da ne bodo izgubili službe.	1	2	3	4	5
Zaposlenim sem omogočil/a ustrezno podporo.	1	2	3	4	5
Zaposlene sem aktivno vključeval/a v pogovore o spremembah.	1	2	3	4	5
Integracija je imela opazen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Menim, da je bila integracija uspešna.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo na podlagi Asdar (2023) in Vidyakala (2021).

Priloga 2: Vprašanja za intervju

Spoštovani,

sem Špela Žižmond, zaključujem magistrski študij Managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela analiziram avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih v procesu integracije. Namen moje zaključne naloge je, da preučim povezavo konstruktov in ugotovim, kakšen vpliv imajo lastnosti avtentičnih vodij na motivacijo zaposlenih v procesih integracije. Sledi intervju v treh sklopih. Prosila bi vas, da za vsako postavljeno vprašanje razmislite o svojem vidiku in podate odgovor glede na vaše izkušnje. Zanima me vaše strokovno mnenje glede tematik v zvezi z avtentičnostjo vodij, motivacijo zaposlenih in s procesom integracije. Odgovori intervjuvanca bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Ali se strinjate s pogoji intervjuja in boste v njem sodelovali? DA NE

Dovoljujem, da se intervju zvočno snema: DA NE

1. Na kratko se predstavite in opišite svoje izkušnje s področja združitve in prevzemov.
2. Kakšno vlogo imate pri delu z vodji?
3. Katere lastnosti vodij se vam zdijo zlasti pomembne v procesu integracije in pri drugih večjih organizacijskih spremembah?
4. Kako pomembna je komunikacija s strani vodij v teh obdobjih?
5. Kakšen vpliv ima vključevanje zaposlenih v pogovore in odločanje na njihov pogled do sprememb?
6. Kako po vašem mnenju procesi integracije vplivajo na zaposlene? Kako vplivajo na njihovo motivacijo?
7. Kakšno ravnanje vodij po vašem mnenju pripomore k spodbujanju in ohranjanju motivacije zaposlenih na delovnem mestu med procesom integracije?
8. Kakšno vlogo imata v takih procesih zaupanje in občutek varnosti na delovnem mestu v povezavi z motivacijo zaposlenih?
9. Glede na vaše izkušnje, kaj bi izpostavili kot skrbi zaposlenih med procesom integracije?
10. Kakšno vlogo imajo vodje pri uspešnosti integracije s človeškega vidika?
11. Na kakšen način bi lahko način vodenja omilil negativne učinke, ki jih integracija pusti na zaposlenih?
12. Kaj bi svetovali vodjem, ki bodo v procesu integracije?