

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN MOTIVACIJA NA PRIMERU
PODJETJA EUROKOVINAR**

Ljubljana, oktober 2022

JAKA ŽOLGER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jaka Žolger, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in motivacija na primeru podjetja EuroKovinar, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	4
1.1 Opredelitev funkcije vodenja	4
1.2 Avtentično vodenje	5
1.2.1 Konstrukt avtentičnosti in koncepti	6
1.2.2 Teorije avtentičnega vodenja	6
1.2.3 Značilnosti avtentičnega vodenja	8
1.2.4 Elementi avtentičnega vodenja.....	9
1.3 Avtentični vodja in njegove značilnosti.....	10
1.3.1 Sposobnosti avtentičnega vodje	12
1.3.2 Usposabljanje in razvoj avtentičnih vodij	13
1.3.3 Dejavno učenje	13
1.3.4 360-stopinjsko vodenje	14
1.3.5 Sistem mentorstva.....	14
1.3.6 Sistem nasledstva.....	15
1.3.7 Pripovedovanje zgodb.....	15
1.4 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo	15
1.4.1 Vpliv na ustvarjalnost	16
1.4.2 Vpliv na produktivnost	17
1.4.3 Vpliv na inovativnost.....	18
2 MOTIVACIJA.....	18
2.1 Opredelitev motivacije.....	18
2.1.1 Notranja in zunanja motivacija.....	19
2.1.2 Pomen motivacije	19
2.1.3 Motivacijske teorije	20
2.1.3.1 Maslowova teorija hierarhije potreb	20
2.1.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	21
2.1.3.3 Vroomova teorija pričakovanj	22
2.1.3.4 Adamsova teorija enakosti.....	23
2.2 Motivacijski dejavniki	23

2.2.1	Motiviranje med covid-19	24
2.2.2	Vpliv motivacije na zaposlene v organizaciji	26
2.2.3	Motivacija zaposlenih v organizaciji Google	26
2.2.4	Motivacija zaposlenih v organizaciji Microsoft.....	27
3	KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA EUROKOVINAR.	27
3.1	Predstavitev podjetja Eurokovinar.....	28
3.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	30
3.2.1	Raziskovalni cilji.....	31
3.2.2	Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja	32
3.2.3	Metoda in oblikovanje vprašalnika	32
3.2.4	Omejitve raziskave	34
3.3	Analiza primarnih podatkov in interpretacija rezultatov	34
3.3.1	Avtentično vodenje v podjetju Eurokovinar	34
3.3.1.1	<i>Metodologija merjenja avtentičnosti</i>	34
3.3.1.2	<i>Lastna avtentičnost direktorja</i>	35
3.3.1.3	<i>Zaznana avtentičnost direktorja</i>	36
3.3.1.4	<i>Zaznana avtentičnost zaposlenih</i>	39
3.3.2	Motivacija zaposlenih v podjetju Eurokovinar	40
3.3.3	Motiviranje zaposlenih v podjetju Eurokovinar	42
3.4	Analiza raziskovalnih vprašanj in sklepne ugotovitve raziskave	43
3.4.1	Odgovori na raziskovalna vprašanja	43
SKLEP		47
LITERATURA IN VIRI		49
PRILOGE		55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvoj teorij avtentičnega vodenja	7
Tabela 2: Značaji avtentičnega vodje	11
Tabela 3: Glavni dejavniki Vroomove teorije pričakovanj	22
Tabela 4: Pristopi nagrajevanja zaposlenih	24
Tabela 5: Priporočila za ohranitev motivacije	25
Tabela 6: Osnovni podatki podjetja Eurokovinar	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi vodenja	5
Slika 2: Temeljni model avtentičnega vodenja	5
Slika 3: Značilnosti modela avtentičnega vodenja	9
Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja	10
Slika 5: Karakteristike avtentičnih vodij.....	11
Slika 6: Pot do avtentičnega vodje.....	12
Slika 7: Ključne lastnosti avtentičnega vodje.....	13
Slika 8: Vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost.....	16
Slika 9: Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost	17
Slika 10: Splošni model motivacije	19
Slika 11: Hierarhija potreb po Maslowu	21
Slika 12: Herzbergova delitev faktorjev	22
Slika 13: Logotip podjetja Eurokovinar, d. o. o.	28
Slika 14: Časovno ključni dogodki v podjetju Eurokovinar, d. o. o.....	29
Slika 15: Lastniška struktura podjetja Eurokovinar.....	30
Slika 16: Načrt priprave in izpeljave kvalitativne raziskave.....	31
Slika 17: Raziskovalna vprašanja za pomoč pri kvalitativni raziskavi.....	32
Slika 18: Merilni inštrument, uporabljen za posamično raven hierarhije	33
Slika 19: Zaznane avtentičnosti štirih skupin.....	35
Slika 20: Povprečne vrednosti ocen za posamezne trditve lastne avtentičnosti direktorja ..	36
Slika 21: Povprečno število točk lastne avtentičnosti direktorja v primerjavi z zaznano avtentičnostjo direktorja s strani zaposlenih	37
Slika 22: Povprečne vrednosti ocen lastne avtentičnosti direktorja zaznane avtentičnosti direktorja s strani zaposlenih.....	38
Slika 23: Povprečne vrednosti ocen zaznane avtentičnosti v primerjavi z zaznano lastno avtentičnostjo direktorja in zaznano avtentičnostjo direktorja s strani zaposlenih	39
Slika 24: Povprečne vrednosti ocen trditev, ki se navezujejo na spodbujanje motivacijskega okolja.....	40
Slika 25: Povprečne vrednosti ocen dejavnikov motivacije.....	41
Slika 26: Povprečne ocene dejavnikov motivacije, razvrščenih v dve kategoriji	42
Slika 27: Predlog: potek izboljšave komunikacije in odnosov.....	44
Slika 28: Predlog za izboljšavo motiviranosti zaposlenih in večjo uspešnost podjetja	45
Slika 29: Priporočilo in potek motiviranosti	46
Slika 30: Spodbujanje motivacije v podjetju za ustvarjanje avtentičnih sledilcev.....	47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik na temo avtentičnega vodenja in motivacije za vodjo	1
---	---

Priloga 2: Vprašalnik na temo avtentičnega vodenja in motivacije za zaposlene.....	3
--	---

UVOD

Pomemben del organizacije dela, ki je posledica uresničevanja ciljev v organizaciji, je vodenje. Do uresničevanja ciljev ne pride samoumevno in le sprotna sinhronizacija dela mnogih ljudi to omogoča. Vse to dosežemo z vodenjem. Vodenje je zgolj ena od vlog, ki jo imajo managerji v organizacijah (Tavčar, 2006, str. 362).

Vodenje je opredeljeno kot zmožnost vplivanja na druge ljudi za prizadevanje preko sodelovanja dosežati skupne cilje. Vodenje zajema motiviranje, komuniciranje in kadrovanje (Dimovski in drugi, 2014, str. 77). Daft (2015) vidi vodenje kot ustvarjanje skupne kulture in vrednot, komuniciranje ciljev ljudem skozi celotno organizacijo in vzbujanje želja pri zaposlenih po delovanju na visoki ravni. Vse to pa se lahko dosega z uporabo vpliva, ki ga je deležen vodja, s katerim vpliva na motivacijo zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev.

Avolio in Gardner (2005) navajata, da izhaja koncept avtentičnosti iz grške filozofije, kjer je opisano z besedami »Bodi resničen sebi«. Dimovski in drugi (2013, str. 18) opisujejo avtentično vodenje s strani raziskovalcev pozitivnega organizacijskega vedenja kot nekaj, kar daje napredni organizaciji moč, s katero ta dosega uspešnost. Strokovne monografije pa avtentično vodenje opredeljujejo kot vzvod naprednega managementa. Avtentično vodenje je osredotočeno na pozitivne dosežke in ne daje poudarka na pomanjkljivosti, s čimer spodbuja zaupanje zaposlenih, kar se kaže kot posledica v večji čustveni varnosti in nekonvencionalnih idejah (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013).

Za avtentično vodenje ne obstaja jasna in enotna ter splošno sprejeta definicija, je pa jasno sprejeto mnenje in strinjanje, da avtentične vodje dobro poznajo lasten bit, se znajo identificirati s svojo vlogo in ravnaajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Vodi jih notranja zavest, da delajo, kar je oziroma bo dobro za druge, čeprav se pri tem na osebni ravni v veliki meri žrtvujejo. Njihove odločitve so nad interesi posameznika oziroma na kratko povedano interesi, ki jih ima avtentični vodja, so podrejeni kolektivnim interesom skupine (Dimovski in drugi, 2014, str. 92).

Motivacija v vsakdanjem življenju igra zelo pomembno vlogo, saj je motivacija entiteta, ki usmerja in podpira človeško vedenje v smeri želje po trdnem delu in entuziastičnem doseganju optimalnih rezultatov. Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni »impulz ali gonilna sila«. Prav tako pomembno vlogo zaseda motivacija pri doseganju organizacijskih ciljev, saj se od motiviranih zaposlenih pričakuje, da bo vsak izmed njih pripravljen trdo in zavzeto delati za doseganje visoke delovne produktivnosti (Kuswati, 2019).

Motivacija je način ustvarjanja visoke stopnje entuziazma za doseganje organizacijskih ciljev in to situacijo prilagodimo z zadovoljevanjem nekaterih individualnih potreb. V bistvu se motivacija nanaša na doseganje glavnih organizacijskih ciljev z zadovoljevanjem potreb

ali zahtev posameznega zaposlenega (Haque, Haque & Islam, 2014). Dimovski in drugi (2014, str. 98) opredeljujejo motivacijo kot notranje in zunanje sile, preko katerih spodbudimo navdušenje, željo, namen in vztrajnost za delovanje, ter na takšen način povečujejo produktivnost in sposobnost doseganje ciljev organizacije. Motivacija je del managerske funkcije vodenja zaposlenih. Preko motivacije se povečuje produktivnost, zato je naloga managerja, da usklajuje cilje posameznikov s cilji organizacije na način, da zaposleni preko doseganja lastnih ciljev nastopajo v smeri doseganja ciljev organizacije.

Obstaja več pristopov motivacij, ki jih lahko uporabi vodja za motiviranje za doseganje večje delovne uspešnosti zaposlenih. Eden izmed pristopov je pozitivna motivacija oziroma spodbujevalna motivacija, ki temelji na nagradi. Zaposlenim se nudijo spodbude za doseganje želenih ciljev. Spodbude so lahko v obliki plačil, napredovanj, prepoznavnosti za opravljeno delo itd. Zaposlenim so ponujene spodbude, za katere se prostovoljno odločijo poskusiti izboljšati svojo uspešnost (Vinoy Vincent & Kumar, 2019).

Drugi pristop je negativna motivacija oziroma motivacija strahu, ki temelji bodisi na sili bodisi na strahu. Strah povzroča, da zaposleni ravnajo na določen način. V primeru, da ne ravnajo v skladu z določitvami, so lahko kaznovani z nazadovanjem ali celo z odpuščanjem. Strah v dotičnem primeru deluje kot potisni mehanizem. Zaposleni v opisanem primeru ne sodelujejo prostovoljno, temveč se želijo zgolj izogniti kazni (Vinoy Vincent & Kumar, 2019).

Tretji pristop je intrinzična motivacija, ki temelji na vključenosti posameznika v določeno aktivnost zgolj zaradi užitka in zadovoljstva ob izvajanju, brez zunanjih in notranjih pritiskov ter brez pričakovanja nagrade. Torej gre za motiviranost s strani osebnega interesa. Intrinzična motivacija lahko izhaja iz vedenja, in sicer preko posameznikove želje za izvajanje aktivnosti, ker mu spoznavanje nove vsebine prinaša zadovoljstvo. Izhaja lahko tudi preko dosežkov, ki mu prinaša zadovoljstvo ali preko doživljanja stimulativnih občutkov, ki jih doživlja med izvajanjem nalog (Lepper & Malone, 2021).

Obstaja tudi ekstrinzična motivacija, ki predstavlja vključenost zaradi notranjih ali zunanjih pritiskov, aktivnost pa se uporabi kot sredstvo za doseg nekega drugega cilja. Posameznik je motiviran zaradi pričakovanja rezultata, ki je pomembnejši od procesa (Legault, 2020).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature s poudarkom na znanstvenih prispevkih avtentično vodenje, kot enega najbolj uspešnih načinov vodenja in motivacijo, ki je nepogrešljiv člen v vsaki organizaciji, natančno analizirati, proučiti in določiti medsebojno povezavo za omenjena konstrukta. Z izvedbo kvalitativne raziskave in pridobitvijo rezultatov bom ocenil, ali je v izbranem podjetju vključeno avtentično vodenje in motivacija med zaposlenimi. Med namene raziskave spada tudi prikaz, v kakšni meri sta avtentično vodenje in motivacija medsebojno povezana, nato bom na podlagi ugotovitev oblikoval priporočila ter smernice za vodstvo.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti koncept avtentičnega vodenja in motivacije ter prikazati pomen tako s teoretičnega kot tudi raziskovalnega vidika na primeru podjetja EuroKovinar.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Preko tuje in domače strokovne in znanstvene literature podrobneje proučiti in analizirati konstrukta avtentičnega vodenja in motiviranja zaposlenih.
2. Na podlagi zbranih primarnih virov določiti in oblikovati razvitost avtentičnega vodenja in stopnjo motivacije zaposlenih v izbranem podjetju.
3. S pomočjo kvalitativnega raziskovanja in z rezultati empirične raziskave na podlagi teoretičnih izsledkov oblikovati priporočila za vodstvo izbranega podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta avtentično vodenje in motivacija med zaposlenimi v proučevanem podjetju Eurokovinar neposredno in pozitivno povezana. S prisotnostjo avtentičnega vodenja se spodbuja motivacija pri zaposlenih.

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

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali je v Eurokovinarju prisotno avtentično vodenje?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Ali so zaposleni v Eurokovinarju motivirani?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Ali v Eurokovinarju avtentično vodenje vodi vpliva na motivacijo zaposlenih?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Ali in na kakšen način vodja v Eurokovinarju spodbuja motivacijo?

Magistrsko delo z naslovom Avtentično vodenje in motivacija na primeru podjetja Eurokovinar, d. o. o., bo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu se bosta proučili dve poglavji, ki bosta temeljili na sekundarnih virih iz domače in tuje literature. Prvo poglavje bo vsebinsko proučevalo konstrukt avtentičnega vodenja, drugo poglavje pa motivacijo. Pri pisanju teoretičnega dela bom uporabil deskriptivno in opisovalno metodo, s katerima bo moč oceniti osnovne značilnosti proučevanih konceptov in dognati obstoj povezave med proučevanima konceptoma.

Drugi del magistrskega dela bo temeljil na kvalitativni raziskavi. S pomočjo znanstvenih izsledkov iz domače in tuje literature bom oblikoval vprašalnike na podlagi teoretičnih ugotovitev iz prvega in drugega poglavja s katerimi bom določil stopnjo avtentičnega vodenja v podjetju Eurokovinar in ugotovil medsebojno povezavo med avtentičnim vodenjem in kakšen vpliv ima na motivacijo pri zaposlenih. Izvedel bom anketo, ki bo imela zaprti tip vprašanj.

1 AVTENTIČNO VODENJE

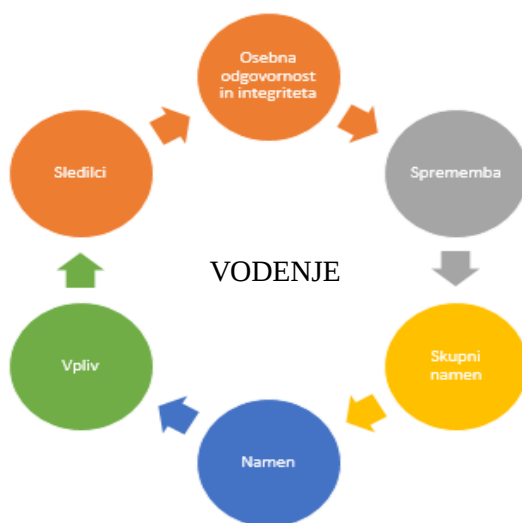
1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Dimovski in drugi (2014, str. 77) vodenje definirajo kot neke vrste sposobnost vplivanja na preostale ljudi v smislu prizadevanja za sodelovanje za doseg skupnih ciljev. V širšem pojmu vodenje zajema komuniciranje, motiviranje, kadrovanje ter same lastnosti in ravnanje vodenja v ožjem smislu. Samson, Donnet in Daft (2020) vidijo vodenje kot uporabo vpliva, s katerim se motivirajo zaposleni za doseganje organizacijskih ciljev. Vodenje pomeni ustvarjanje skupne kulture in vrednot, sporočanje ciljev ljudem v celotni organizaciji in vlivanje želje zaposlenih po delovanju na visoki ravni. Spremembe, ki so v poslovnem okolju konstanta in se hitro odvijajo, ključno s tem, da vplivajo na razmišljanje o vodenju in na sam stil vodenja, zato vodenje opredelita kot umetnost mobiliziranja drugih, do želje po borbi za skupne težnje. Kar pa je skupno vsem opredelitvam oziroma definicijam, da gre predvsem za usmerjanje aktivnosti v doseganje zastavljenih ciljev (Kouzes & Posner, 2011).

Za doseganje učinkovitega vodenja se vse začne z oblikovanjem vizije, ki bazira na izkoriščanju priložnosti na trgu za ustvarjanje dobička, se nato nadaljuje z oblikovanjem strategije, kar omogoča doseganje konkurenčne prednosti organizacije, ter nato vodi do končnega poslovnega uspeha. Opredeljeno mora biti poslovanje organizacije, naloga vrhnjega managementa pa je oblikovanje programa uresničitve oziroma postaviti načrt za doseg postavljenih ciljev (Dimovski in drugi, 2014 str. 81).

Halliday (2009) v vodenju opaza uravnoteženo moč in kakovostne odnose, vendar poudarja, da to ne pomeni razumevanje vseh udeležениh, kaj vodje delajo in zakaj je to pomembno. Samson, Donnet in Daft (2020) navajajo, da ni treba biti vrhunski vodja velike korporacije, da bi bili izjemen vodja. Številni menedžerji, ki delajo v velikih in majhnih organizacijah po vsem svetu, zagotavljajo močno vodstvo bodisi v oddelkih, skupinah, neprofitnih organizacijah in malih podjetjih. Slika 1 prikazuje, kaj vse vodenje vključuje.

Slika 1: Elementi vodenja

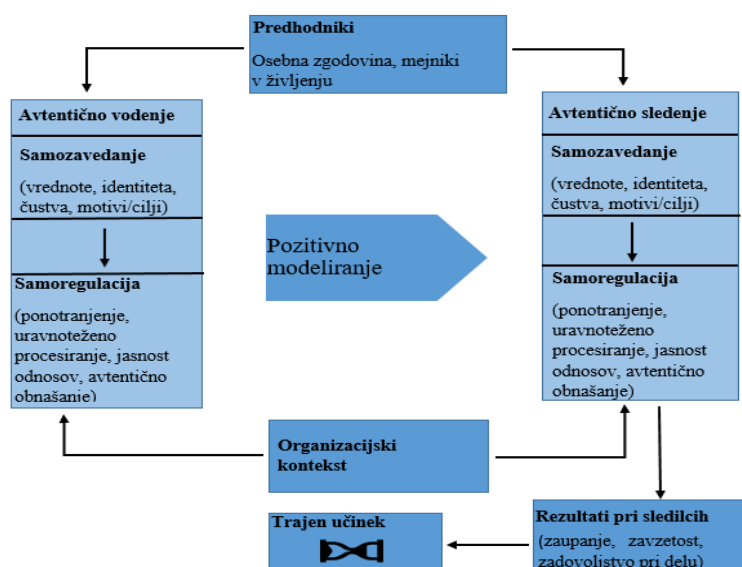


Prirejeno po Lind & Sitkin (2018).

1.2 Avtentično vodenje

Med ene od najbolj popularnih in priznanih pristopov v zadnjem desetletju sodi avtentično vodenje. Osredotoča se na pozitivne dosežke in ne na poudarjanje pomanjkljivosti, ampak spodbuja zaupanje zaposlenih, ki ima za posledico večjo čustveno varnost in nekonvencionalne zamisli. Glede na svoje značilnosti bi moralo dotično vodenje biti dober primer za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti pri zaposlenih (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013). Temeljni model avtentičnega vodenja je prikazan na sliki 2.

Slika 2: Temeljni model avtentičnega vodenja



Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 93).

1.2.1 Konstrukt avtentičnosti in koncepti

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 104) menijo, da je bistvo konstrukta avtentičnosti poznati samega sebe, se takšnega sprejeti in se vzdrževati takšne, kot smo. Lažje, kot da sprejemaš avtentičnost kot konstrukt je spoznati, da je avtentičnost element kontinuuma. To se opazi pri ljudeh, da so bolj avtentični, kadar ohranjajo svojo resnično identiteto, preference, vrednote in čustva. V literaturi je ogromno definicij o avtentičnem vodenju. Konstrukt avtentičnosti so obravnavali celo že antični grški filozofi z floskulama »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«.

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) opisujejo avtentično vodenje kot vedenje vodij, ki spodbujajo pozitivno psihološko vodenje v obliki visoke stopnje samozavedanja in etičnega odločanja. Avtentično vodenje so opredelili v štirih konstruktih. Prva izmed njih je samozavedanje, ki se prikazuje o tem, kako vodja razume svet in se zelo zaveda svojih osebnih prednosti in slabosti, omejitev ter kako ga dojemajo drugi ljudje, kakšen vpliv ima na druge in sposobnost sprejemanja in izkoriščanja povratnih informacij. Druga izmed njih je uravnotežena obdelava, ki se nanaša na stopnjo, do katere vodja objektivno proučuje vse pomembne informacije, preden sprejme odločitve. Tretji konstrukt je ponotranjena moralna perspektiva, ki se nanaša na stopnjo, do katere vodja sprejema odločitve, ki so v skladu z notranjimi moralnimi vrednotami in standardi ter tudi ukrepa v skladu s temi moralnimi vrednotami, ne da bi imel nanj vpliv pritisk posameznik, skupina ali družba (Rashid, Islam, Asif & Ahmer, 2019). Zadnja izmed štirih pa je transparentnost odnosov, ki se nanaša na to, v kolikšni meri manager oziroma predhodnik pokaže svojega pravega realističnega jaza svojim sledilcem, z njimi deli informacije, misli in občutke brez kakršnega koli odpora, s čim ustvarja okolje odprto za sledilce, da brez strahu dajejo inovativne in kreativne ideje ter predloge. In prav transparentnost odnosov velja za eno izmed glavnih lastnosti avtentičnega vodenja, zlasti v današnjem času po mnenju (Luthans, Zhu & Avolio, 2006).

1.2.2 Teorije avtentičnega vodenja

Teorije avtentičnega vodenja je razvita v okviru šole pozitivnega organizacijskega vedenja, ki v znanstveni literaturi nakazuje spremembo paradigme v smislu odmika od študija »negativnosti«, kot so iskanje organizacijskih nepravilnosti, namesto tega pa se osredotoča na pozitivne individualne rezultate, ki prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev v globalnem in negotovem poslovnem okolju. Hrbtenica pozitivnega organizacijskega vedenja je nov, sestavljen konstrukt t. i. psihološki kapital, ki ga sestavljajo samoučinkovitost, upanje, optimizem in psihološka odpornost (Nikolić & Kvasić, 2020). V tabeli 1 se nahaja nekaj najpomembnejših teorij, kar zadeva razvoja avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Razvoj teorij avtentičnega vodenja

Avtorji	Teorija	Leto razvoja	Opis modela
Luthans, Avolio	Pozitiven razvojni pristop	2003	Model, ki je gledan kot pionir avtentičnega vodenja in je spodbudil nastanek in razvoj kasnejših teorij avtentičnega vodenja. Model poudarja razvojno komponento avtentičnega vodenja in se obravnava kot proces baziran na pozitivnih psiholoških sposobnostih in visoko zasnovanem organizacijskem kontekstu, ki ima za posledico samorazvoj in oblikovanje vodje, ki je avtentičen, za katerega so značilni samozavest, upanje, optimizem in psihološki odpornost, pa tudi transparentnost, moralnost, usmerjenost v prihodnost in predanost razvoju sledilcev.
Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May	Pozitivno modeliranje	2004	Povezuje avtentično vodenje z odnosom in vedenjem zaposlenih. Model identificira pozitivne psihološke lastnosti upanja in optimizma kot posrednika v opazovanem procesu učinka avtentičnega vodenja, torej se konceptualno naslanja na predhodno predstavljeni model Luthans & Avolio, ki je bil razvit leta 2003. Po drugi strani pa ta model uvaja pozitivna čustva v avtentično teorijo vodenja kot odgovor na zahteve raziskovalcev, ki poudarjajo pomen pozitivnih čustev v procesu vodenja, kar je po mnenju raziskovalcev manjkalo v preteklih raziskavah vodenja.

se nadaljuje

Tabela 1: Razvoj teorij avtentičnega vodenja (nad.)

Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa	Samostojni model avtentičnega razvoja vodje in sledilca	2005	Pri tem modelu so poskušali popraviti pomanjkljivosti predhodno razvitih konceptualizacij, ki nimajo diskriminatorne veljavnosti, kot je pomanjkanje jasnega razlikovanja pri avtentičnim vodenjem, psihološkim kapitalom in transformacijskim vodenjem. Ta model se osredotoča na razvoj avtentičnih vodij in sledilcev, kar ima za posledico dolgotrajno in trajnostno uspešnost sledilcev. Razvojni proces avtentičnosti je v tem modelu določen predvsem s samozavedanjem in samoregulacijskim vedenjem vodij in sledilcev. Na razvoj avtentičnega vodenja in pristnih sledilcev vplivajo tudi osebna zgodovina in življenjski sprožilni dogodki vodij in sledilcev ter podporna in etična organizacijska klima. V tem modelu se končno vidi pozitivno modeliranje kot primarni mehanizem, preko katerih avtentični voditelji vplivajo na svoje sledilce.
Ilies, Morgeson, Nahrgang	Komplementarni model avtentičnega razvijanja	2005	Ta model se prav tako oblikuje na večdimenzionalnem konceptu avtentičnosti in se osredotoča na povezavo med avtentičnim vodenjem in eudaimoničnim blagostanjem vodij in sledilcev, ki se kaže skozi osebno izraznost, samouresničevanje, izkušnjo pretočnosti in samoučinkovitosti. Model identificira tudi mehanizme, prek katerih avtentično vodenje vpliva na eudaimonično dobro počutje privržencev, ki se nanašajo na čustveno navezanost, osebno in organizacijsko identifikacijo, pozitivno socialno izmenjavo, pozitivno vedenje in podporo za samorazvoj.

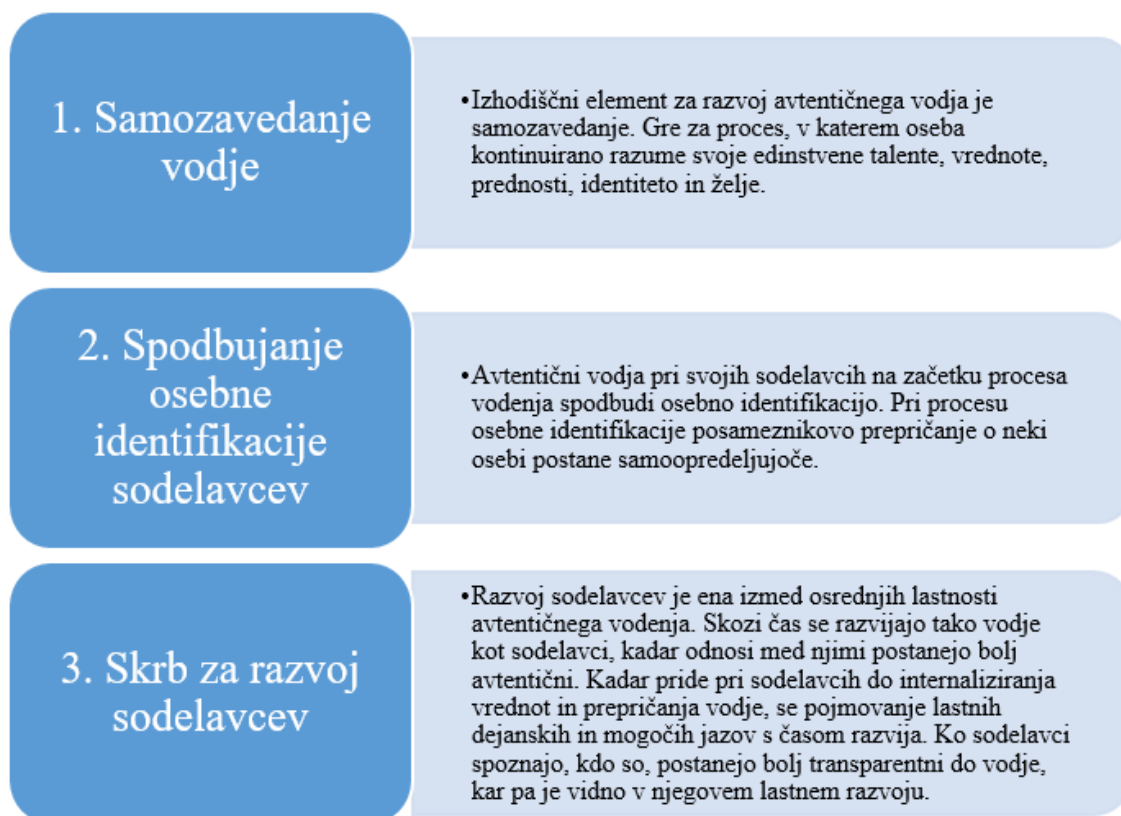
Prirejeno po Nikolić & Kvasić, (2020).

1.2.3 Značilnosti avtentičnega vodenja

Ključnega pomena pri modelu avtentičnega vodenja je, da temelji na predpostavki, da se avtentično vodenje uresničuje preko vedenjskih vzorcev, ki se razvija na zaupanju. Model razvija in spodbuja navdušenje na delovnem mestu, zavezanost, opolnomočenje pri izpolnjevanju nalog, kar se opazi pri vrsti odnosa in vedenjskih karakteristikah zaposlenih.

Na sliki 3 so zajete značilnosti modela avtentičnega vodenja in vsa področja, ki jih zajema (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 105).

Slika 3: Značilnosti modela avtentičnega vodenja

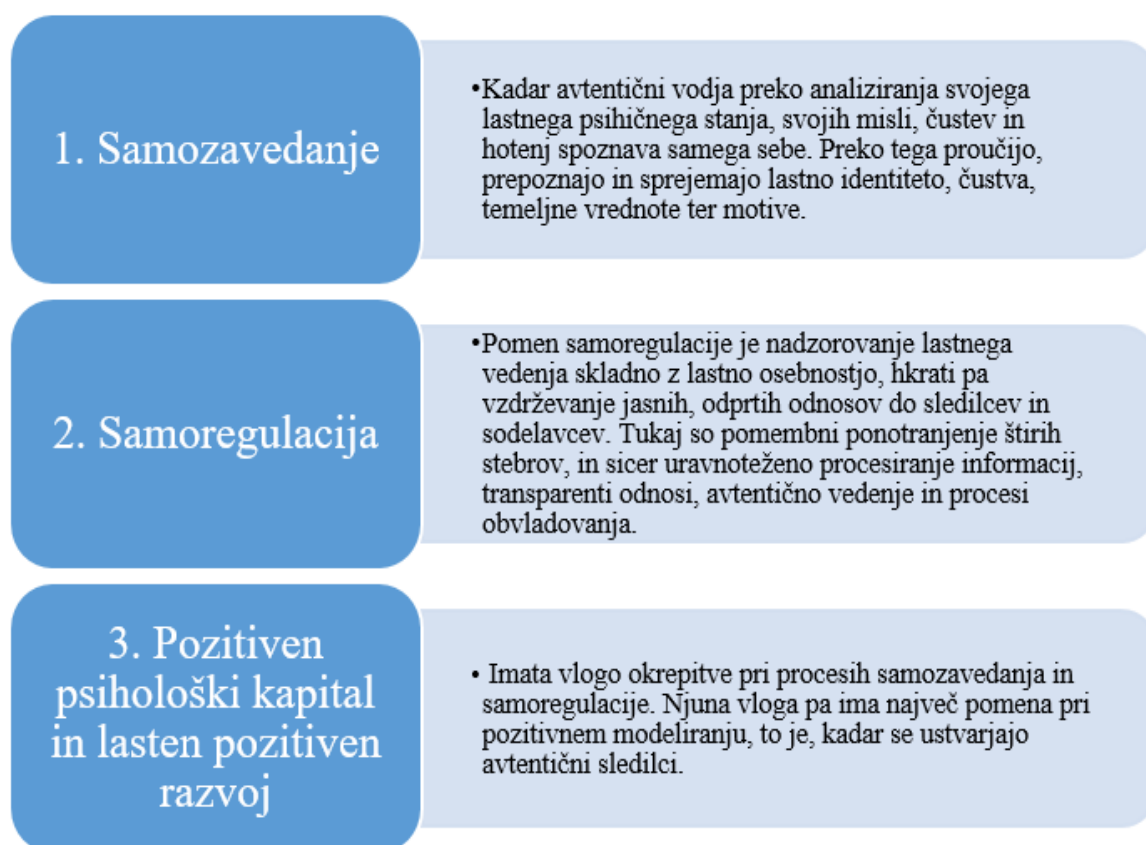


Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 109–111).

1.2.4 Elementi avtentičnega vodenja

Dimovski in drugi (2013, str. 109) avtentično vodenje razločujejo na štiri elemente. To so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Samozavedanje je, kadar avtentični vodja preko analiziranja svojega lastnega psihičnega stanja, svojih misli, čustev in hotenj spoznava samega sebe. Preko tega proučijo, prepoznajo in sprejemajo lastno identiteto, čustva, temeljne vrednote ter motive. Na sliki 4 so elementi na kratko opisani.

Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja

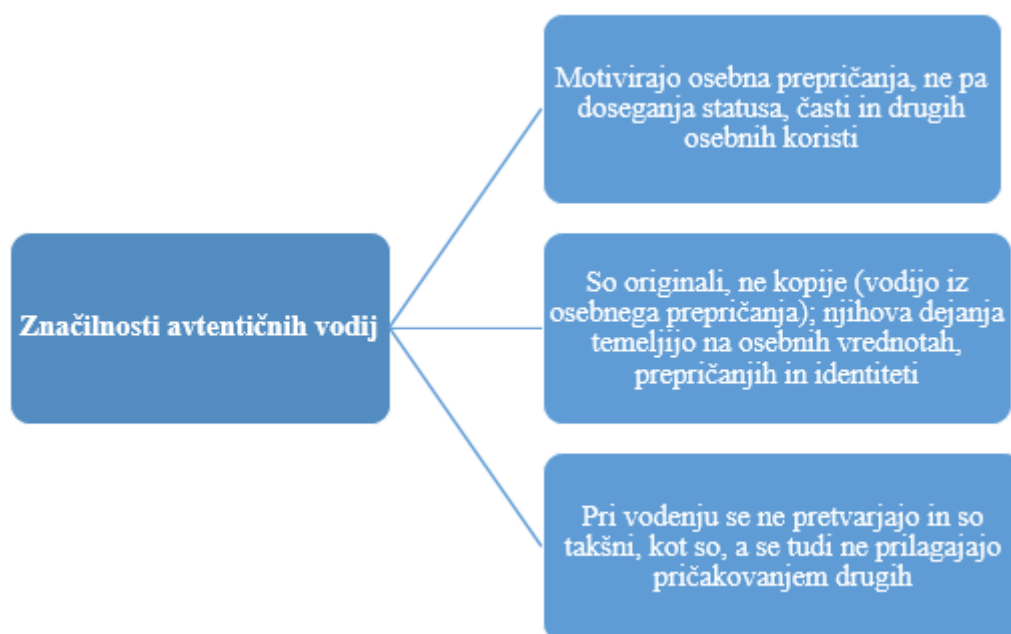


Vir: (Dimovski in drugi, 2013 str. 109-110).

1.3 Avtentični vodja in njegove značilnosti

Larrison, Clifton in Schnurr (2021) opisujejo odnos avtentične vodje kot nekoga, ki od nekje črpa in vzpodbuja tako pozitivno psihološke zmogljivosti kot spodbudno etično klimo. Da lahko spodbuja zgoraj navedena dejavnika je razlog v posedovanju lastnosti, kot so velika mera samozavedanja, ponotranjena moralna perspektiva, zmožnost sorazmernega obdelovanja informacij in odnosna transparentnost. Z vsemi temi lastnostmi svoje sledilce spodbuja k pozitivnemu samorazvoju. Na sliki 5 so prikazane karakteristike avtentičnih vodij.

Slika 5: Karakteristike avtentičnih vodij



Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 105).

Raso (2019) preko konceptualnega pogleda modela navaja štiri stalne značaje vodij, ki so avtentični. To so samozavedanje, ponotranjena moralna perspektiva, relacijska transparentnost in uravnoteženo odločanje. V tabeli 2 so na kratko opisani značaji avtentičnega vodje.

Tabela 2: Značaji avtentičnega vodje

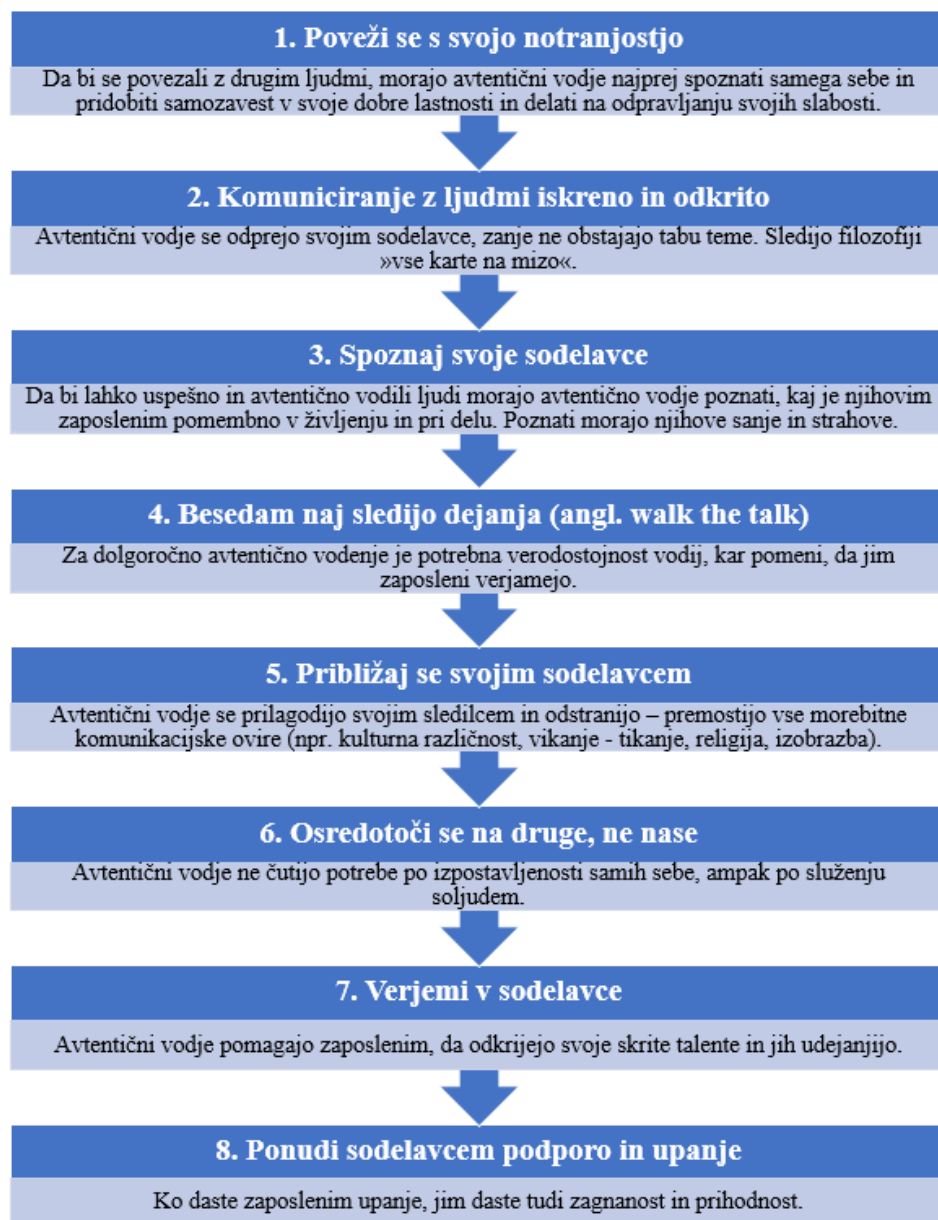
Karakteristike	Opis
Samozavedanje	Poznavanje svojih prednosti, slabosti in vrednot. Ta vrsta vodje redno išče repliko informacij za možne izboljšave.
Ponotranjena moralna perspektiva	Se nanaša na močno etično podlago in delovanje v skladu s svojimi vrednotami, tudi pod pritiskom.
Relacijska transparentnost	Se nanaša na enostavno povezovanje z drugimi. Povezovanje z drugimi enostavno in odprto preko delitvijo misli, občutkov in prepričanja.
Uravnoteženo odločanje	Ko vodja objektivno išče in prisluhne vsem stališčem, ter perspektivam vseh deležnikov.

Vir: Raso (2019).

1.3.1 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodja si mora prizadevati za vzor neposrednosti, transparentnosti, odprtosti, zavezanosti uspehu, pripravljenosti priznati svoje pomanjkljivosti, zavezanosti prevzemanju odgovornosti za svoja dejanja in zavezanosti nagrajevanju poštenosti in integritete skozi proces avtentičnega vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 113). Slika 6 prikazuje pot do avtentičnega vodje.

Slika 6: Pot do avtentičnega vodje



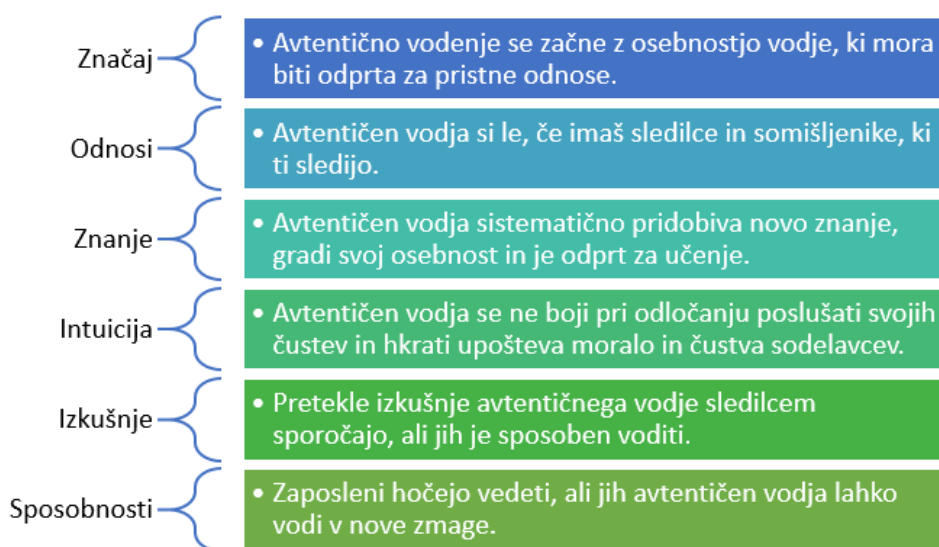
Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 113).

1.3.2 Usposabljanje in razvoj avtentičnih vodij

Avtentično vodenje ni podobno drugim področjem vodenja, za katera je mogoče pridobiti sklope kompetenc v najrazličnejših programih usposabljanja. Seveda nekateri voditelji ne bodo potrebovali nobenih navodil in usposabljanja, da bi postali pristni, kar dokazuje množica trenutnih ali zgodovinskih voditeljev, kot sta bila Ghandi in Nelson Mandela, ki popolnoma ustrezajo profilu avtentičnosti. Vendar pa lahko imajo drugi morda potencial, da postanejo avtentični, vendar potrebujejo pomoč pri uresničevanju svojega potenciala (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005).

Upoštevanje vloge vodenja kot osrednjega položaja pri managementu ter dominantne vloge in vpliva, ki ga ima vodja na delovnem mestu in v delovnem okolju, je eden glavnih dejavnikov, ki opazno vpliva na pozitivna čustva, kar vodi v pozitivne odnose. Da se lahko razvije sposobnost avtentičnega vodenja, se je treba posvetiti dolgotrajnemu delu na sebi in se poglobiti v svoje temeljne lastnosti osebnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 116). Slika 7 prikazuje lastnosti, ki jih mora oseba osvojiti za razvoj v avtentičnega vodjo.

Slika 7: Ključne lastnosti avtentičnega vodje



Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 116–117).

1.3.3 Dejavno učenje

Dejavno učenje, znano tudi kot akcijsko učenje, vključuje ukvarjanje z vprašanji iz stvarnih problemov in iskanje odgovorov nanje. Z uporabo akcijskega učenja lahko zagotovimo možnost stalnega napredka v podjetju, tako da poskrbimo, da obravnavamo vprašanja iz stvarnih problemov. Avtorji ugotavljajo, da je najbolje začeti proces dejavnega učenja v organizaciji z organizacijskimi problemi. Dejavno učenje sestavljata dva dopolnjujoča se cilja. Glavni cilj je, da se zaposleni ukvarjajo z dejanskimi problemi, ki vplivajo na podjetje.

Pri vsem tem pa je ključno, da se skozi iskanje odgovorov na nastale probleme nenehno učijo (Dimovski in drugi, 2013, str. 161–162).

Ker predstavlja učni izziv in povečuje motivacijo, je ta tip učnega modela namenjen vodstvenim delavcem. Organizacija raste kot rezultat prizadevanj za reševanje problemov. Dejavno učenje je mogoče izvajati na različne načine, vendar temeljno vključuje reševanje istega problema v delovni skupini s sposobnim mentorjem. Uspešno opravljen izziv vsakomur poveča občutek zadovoljstva in hkrati dvigne samozavest. Prav opravljen izziv je glavno motivacijsko gonilo vsega nadaljnjega učenja (Baron, 2016).

1.3.4 360-stopinjsko vodenje

Dimovski in drugi (2013, str. 162–163) navajajo, da je pridobivanje povratnih informacij iz različnih virov dober način za ustvarjanje pravih voditeljev, saj krepi vodstvene sposobnosti in služi kot ogledalo za osebo. Avtentičen vodja, ki želi izboljšati svoj stil vodenja, mora razbiti »informacijsko karanteno«, ki so jo njegovi sodelavci postavili, da bi ga zaščitili pred neugodnimi informacijami.

S 360-stopinjsko tehniko se daje poudarek k napredku v razvoju sodelavcev in minimiziranje njihovih pomanjkljivosti. Ključna prednost tega pristopa je, da se jim lahko pomaga izboljšati področja, kjer jim ne gre najbolje. V tej strategiji se uporablja več opazovalcev, kar daje rezultate, ki so prav tako dovolj zanesljivi. Izboljšana je tudi medsebojna interakcija sodelavcev. Ta pristop pomaga prepoznati ključna področja, na katera bi morali usposablјati osebe, da bi odpravili njihove slabosti. Metoda je avtentična le, če vodstvo in zaposleni, ki tesno sodelujejo z vodjo, iskreno odgovarjajo na vprašanja, saj se le tako pokaže prava slika vodij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 155).

1.3.5 Sistem mentorstva

Dolgoročni odnos, znan kot mentorstvo, vključuje svetovanje in splošno karierno rast osebe. Različni mentorji prevzamejo svoje vloge na poseben način; eni so bolj skrbni do svojih varovancev, drugi pa jim postavljajo različne ovire. Najboljši mentorji se prilagajajo svojim varovancem in jim nudijo ravno pravo mero izzivov in nasvetov. Medsebojno spoštovanje je temelj povezanosti med mentorjem in varovancem. Ker gre pri odnosu med mentorjem in varovancem za sočasen razvoj, ki poteka med skupnim učenjem, se bistveno razlikuje od odnosa šef–zaposleni. Mentor s svojo modrostjo in izkušnjami navduši svojega varovanca, da sam postavi visoke standarde in doseže svoje cilje. Varovanec posluša njegove nasvete, saj mentorja spoštuje in mu zaupa. Varovanec se od mentorjevih vrednot, usmeritev in vedenjskih vzorcev uči in jih vidi kot ideal, ki ga želi prevzeti in mu slediti ob mentorjevem vodenju. Ključnega pomena je tudi določitev pogojev sodelovanja, tajnost, vrednotenje varovančevega razvoja in mentorjevega dela ter zaključek procesa mentoriranja (Dimovski in drugi, 2013, str. 164–165).

Higgins (2000) dokazuje pozitivno povezavo med mentorstvom in zadovoljstvom pri delu, saj raziskave kažejo, da mentorstvo povečuje zadovoljstvo mladih zaposlenih pri delu s poglobljenim odnosom in pomočjo. Pomembno je poudariti, da je visoka psihološka podpora za izboljšanje poklicne sreče dobrodošla tako s strani nadrejenega kot sodelavca na isti organizacijski ravni.

1.3.6 Sistem nasledstva

Obstajata dva glavna dejavnika, ki opisujeta, zakaj je ključno, da podjetje vloga v iskanje in razvoj potencialnih naslednikov ali bodočih vodij. Prvi je ta, da je iskanje in namestitve naslednikov bistvenega pomena za podjetje z dolgoročno perspektivo in če se načrtovanja nasledstva ne lotimo v zgodnji fazi, lahko naletimo na težave. Ker se zaposleni, ki niso izbrani za dano želeno mesto, počutijo oropane in se prestavijo v drugo podjetje, se lahko podjetja pri iskanju naslednikov hitro znajdejo v težavah. Zato je treba postopati previdno in premišljeno (Dimovski in drugi, 2013, str. 165).

O tem, ali naslednika v praksi sploh izbrati, so različna mnenja, saj bi to pomenilo kontinuiteto, ki pa ni nujno zaželena. O pravočasni izdelavi načrta nasledstva, ki omogoča nemoten prehod na novega vodjo, se je treba dogovoriti ne glede na to, ali se organizacija odloči za namerno usposabljanje določenega osebja. Pri izbiri in usposabljanju naslednika mora sodelovati večja skupina vodstvenih kadrov in ne samo en posameznik. Načela in nezapisana pravila organizacije je treba posredovati kot del procesa priprave naslednika. Hkrati pa moramo sodelavcem omogočiti, da se s sodelovanjem pri konkretnih pobudah seznanijo s stilom vodenja izbranega naslednika (Dimovski in drugi, 2013, str. 165).

1.3.7 Pripovedovanje zgodb

Pripovedovanje zgodb je uporabna strategija za ustvarjanje pravih voditeljev, saj je to edini način, da pritegnete tako razum kot čustveno plat možganov. Lahko proučimo svojo osebnost in se povežemo z drugimi na način, ki jim pomaga pri asimiliranju naših izkušenj z izmenjavo zgodb. Izkušnje kolegov, strank, šefov in mentorjev so bogat vir za osebno rast. Dobra pripoved povezuje ljudi, spodbuja pogovor in nudi pomembne informacije. Če so zgodbe zanimive in navdihujoče, bodo pritegnile poslušalce in spodbujale pogovor, obenem pa spodbujale domišljijo (Dimovski in drugi, 2013, str. 167–168).

1.4 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo

Lei, Qin, Ali, Freeman in Shi-Jie (2021) navajajo, da v globalno konkurenčnem poslovnem okolju organizacije vlagajo znatna sredstva za razvoj ustvarjalnih sposobnosti svojih zaposlenih. Raziskovalci so v raziskavah odkrili, da ima prav vodenje ključno vlogo pri promoviranju ustvarjalnosti in uspešnosti. V študiji, ki so jo izvedli, so prišli do rezultata, da je avtentično vodenje pomemben predhodnik ustvarjalnosti. Poleg tega vzdušje, ki temelji

na inovacijah, posreduje teoretiziran odnos med avtentičnem vodenjem in individualno ustvarjalnostjo.

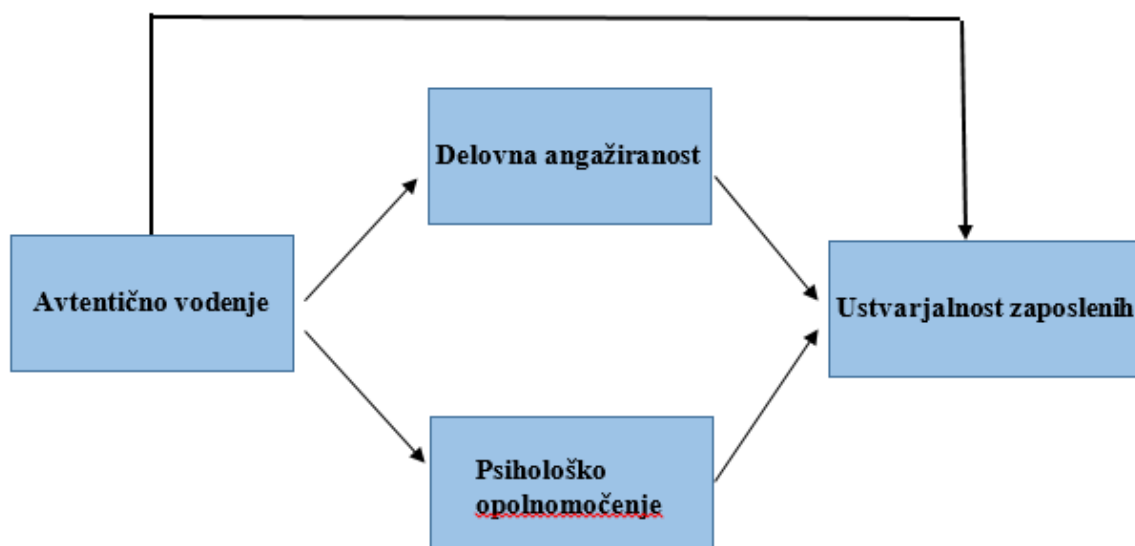
1.4.1 Vpliv na ustvarjalnost

Ustvarjalnost zaposlenih velja za največje bogastvo človeškega kapitala podjetij. Zhou in Shalley (2003) ustvarjalnost opredelita kot ustvarjanje novih in uporabnih idej, od izdelkov, storitev, procesov in postopkov. S temi ustvarjalnimi idejami nato v poslovnih okoljih vključujejo nove rešitve za težave, nove strategije in inovativne spremembe v samem delovanju.

Avtentični vodje svojih misli in občutkov ne izražajo le odkrito, ampak se tudi ujemajo dejanja z besedami. Iskrene povratne informacije, ne glede na to, ali so pozitivne ali negativne, pomagajo zaposlenim izboljšati in premisliti svoje prvotne ideje. Zaposleni tako ne bodo zaščitili svojih novih zamisli, niti ne bodo v strahu pred slabšim poznejšim odnosom. Posledično lahko zaposleni zaznajo visok občutek avtonomije in samoučinkovitosti, ki jim omogočajo ustvarjalno vedenje (Phuong & Takahashi, 2021).

Sposobnost, ki jo imajo avtentični vodje za uravnoteženo kakovost obdelave podatkov, omogoča vodjem objektivno in ustrezno analiziranje vseh podatkov, vključno z idejami in predlogi zaposlenih. Z razumevanjem vloge, ki jo ima ustvarjalnost v organizaciji, se avtentične vodje počutijo manj ogrožene zaradi samih sprememb in podpirajo ustvarjalne predloge (Phuong & Takahashi, 2021). Vpliv na ustvarjalnost prikazuje slika 8.

Slika 8: Vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost



Prirejeno po Mubarak & Noor (2018).

1.4.2 Vpliv na produktivnost

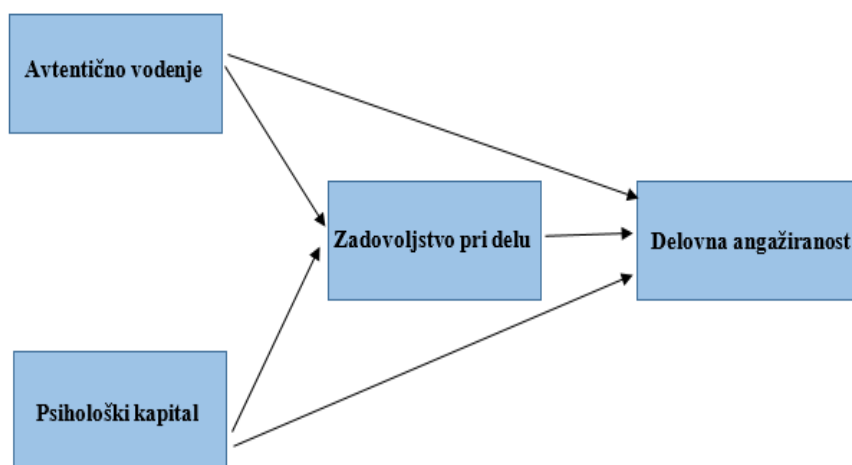
Organizacije so spoznale, da je za preživetje v dinamičnem okolju potrebno vzdrževanje organizacijske produktivnosti in da morajo za pridobitev prednosti pritegniti, angažirati in obdržati čim večje število nadarjenih zaposlenih. Glavna skrb podjetij je ohraniti svojo zagnanost in strast zaposlenih in spodbujati njihovo zavezanost k vrednotam organizacije (Khalil & Siddiqui, 2019).

Delovna angažiranost je bila deležna velike pozornosti, ki je bila s strani raziskovalcev pogosto proučevana in obravnavana. Zavzeti zaposleni so vedno željni novih informacij, so bolj ustvarjalni in so se pripravljeni dodatno potruditi, da ostanejo v nenehni prednosti pred drugimi. Da ostanejo vključeni, sprejmejo proaktiven pristop za lažje prilagajanje spremembam v samem delovnem okolju (Oh, Cho & Lim, 2018).

Če želite postati učinkoviti vodja, je nujno pridobiti zaupanje s strani zaposlenih, saj je to bistveni element odnosa med zaposlenimi in organizacijo. Avtentični vodje gradijo in spodbujajo smisel in zaupljiv odnos z zaposlenimi, ki vodijo do želenih rezultatov. Na delovno angažiranost zaposlenih pa vpliva tudi stopnja samoučinkovitosti posameznika. Samoučinkovitost je opredeljena kot posameznikovo prepričanje in zaupanje v lastno sposobnost, da opravijo nalogo ali dosežejo cilj (Wang & Hsieh, 2013).

Organizacija potrebuje pozitivno in podporno okolje, da olajša delovno angažiranost. Vodenje pa tu igra bistveno vlogo in postane glavna gonilna sila za spodbujanje tega v delovnem okolju. Učinkoviti vodje so sposobni vplivati in spreminjati odnos zaposlenih do samega dela in vedenja. Nedavni izsledki raziskav so pokazali, da lahko ima avtentično vodenje vzporedno z doseganjem zadovoljstva pri delu, predanosti in izvirnosti pozitiven vpliv na odnos in vedenje zaposlenih (Khalil & Siddiqui, 2019). Vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost prikazuje slika 9.

Slika 9: Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost



Prerejeno po Wirawan, Jufri & Samam (2020).

1.4.3 Vpliv na inovativnost

Inovativno delovno vedenje je poslovna strategija, ki jo organizacija potrebuje za razvoj in izboljšavo kakovosti organizacije za lažje tekmovanje s konkurenti tako na domačem kot tujem trgu. Inovativno delovno vedenje se osredotoča na ustvarjalno vedenje, ki spodbuja prenovo tradicionalnih procesov v moderne. Inovativno delovno vedenje se opazi tudi pri iskanju rešitve, pri kateri si bo zaposleni prizadeval rešiti problem učinkovito na kar se da učinkovit način (Li & Zheng, 2014).

Študija izvedena s strani Novitasari, Siswanto, Purwanto in Fahmi (2020) je pokazala, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na inovativno delovno vedenje. Transformacijsko vodenje motivira zaposlene za doseganje organizacijskih ciljev. Skratka, transformacijsko vodenje je stil vodenja, ki lahko poveča delovno uspešnost in inovativno delovno vedenje. Ta stvar je pokazala, da bo avtentično vodenje močno vplivalo tudi na inovativno delovno vedenje, saj ima avtentičen vodja transformacijski način vodenja. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) navajajo, da je avtentično vodenje kombinacija transformacijskega vodenja in etičnega vodenja, kjer vodja ne samo motivira zaposlenega, temveč tudi deluje, da ustvari pozitivno vzdušje v svojem delovnem prostoru, da pridobi verodostojnost in zaupanje zaposlenega.

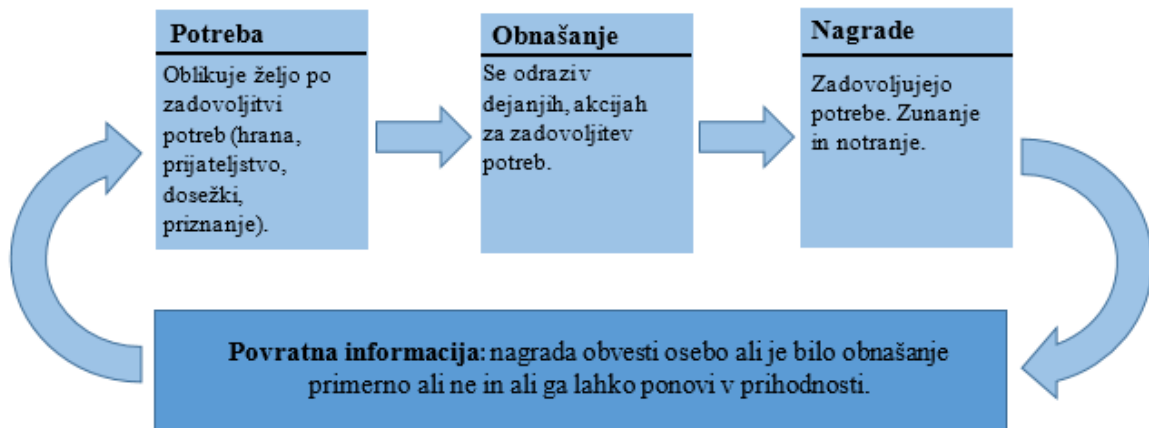
Na podlagi zgoraj navedenega je pristno vodenje pomembno vodenje, ki ga je treba izvajati v organizaciji. Pristno vodenje lahko motivira zaposlenega, da izboljša svojo delovno uspešnost in ustvari pozitivno situacijo v delovnem prostoru. Inovativno delovno vedenje bo privedlo do zadovoljstva pri delu in zaupanje zaposlenih do vodje bo spodbudilo zaposlenega, da daje povratne informacije za vodjo in podjetje. Inovativno delovno vedenje in izboljšanje delovne uspešnosti sta pomembni, da podjetje ohranja svojo kakovost, da lahko konkurira tekmečem (Novitasari, Siswanto, Purwanto & Fahmi, 2020).

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacija se nanaša na razloge za določene odločitve ljudi, angažiranost in vztrajnost pri opravljanju nalog. Gre za strast z vrsto vznemirjenja, ki se konča z vztrajanjem za doseganje boljših rezultatov (Ma, 2022). Motivacija je pomemben dejavnik, ki spodbuja ljudi, da dajejo vse od sebe za pomoč pri doseganju rezultatov in ciljev podjetja. Močna pozitivna motivacija bo omogočila izboljšan rezultat zaposlenih, negativna motivacija pa zmanjšala njihovo uspešnost. Ključni element v vodenju osebja je motivacija. Motivacija je psihološki pojav, ki se generira znotraj posameznika. Oseba čuti pomanjkanje določenih potreb in za zadovoljitev tega ima željo, da dela več. Ego osebe, ki se nanaša na zadovoljevanje potrebe, motivira osebo, da je pri delu bolj angažirana kot običajno (Vinoy Vincent & Kumar, 2019). Na sliki 10 je prikazan celoten proces motivacije.

Slika 10: Splošni model motivacije



Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 98).

2.1.1 Notranja in zunanja motivacija

Notranja motivacija izhaja tako iz iskanja osebne izpolnitve kot iz samih dejavnosti. Aktivnosti, ki jih zaposleni opravi, kot tudi stopnja raznolikosti, neodvisnosti, odgovornosti in možnosti razvoja so običajno viri intrinzičnega nagrajevanja. Zunanja motivacija izhaja iz zunanjih sil, kot sta prejemanje nagrade ali izogibanje kaznim. Ekstrinzične nagrade je lažje opaziti in jim slediti, ker temeljijo na uspehih zaposlenih. Med njimi so počitnice, darilne kartice in denarne nagrade. Zaposleni, ki so vajeni finančnih spodbud, so lahko hitro razočarani, ko podjetje ne more zbrati finančnih spodbud, kar je težava, ki se lahko pojavi v organizacijah, kjer prevladuje zunanja motivacija (Locke & Schattke, 2019).

Odgovor je uporaba različnih motivacijskih strategij, kot so karierno napredovanje, tako horizontalno kot vertikalno, več izobraževanja, več prostih dni, omogočanje odgovornega in zahtevnega dela, boljši delovni pogoji, možnosti sodelovanja v solastništvu, več podpore in dokazov zaupanja, simbolične nagrade in težje naloge pri delu. Ključnega pomena je zavedanje, da ima vsak zaposleni različne potrebe. Delodajalci se morajo zavedati teh zahtev, da lahko zaposlijo ustrezno motivirane delavce in namenijo sredstva za izpolnjevanje teh potreb (Legault, 2020).

2.1.2 Pomen motivacije

Motivacija je proces, s katerim zaposlene usmerjamo v delo za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Način, na katerega se motivacija uresničuje, pa je različen od posameznika do posameznika in njegove subjektivne vizije ter razumevanje tega. Zagotavljanje urejenih pisarn, pridobivanje sodobne delovne tehnologije, konkurenčna plača ali napredovanje so nekateri motivacijski in gonilni načini, ki prispevajo na določen način k povečanju

uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Postopek motivacije se običajno začne, ko nekdo prepozna nezadovoljeno potrebo. Nakar se postavi cilj, ki ga je treba doseči in na ta način zadovoljiti to potrebo (Panait, 2020).

Sistem nagrajevanja in zadovoljstvo zaposlenih je dandanes izziv vsakega podjetja. Vsako podjetje mora imeti dobro organizirano delo za doseg organizacijskih ciljev ter najti tiste, ki podjetju omogočajo dvig na višjo raven. Učinkovito poslovanje si je težko predstavljati brez timskega dela strokovnjakov, kar pa je seveda nemogoče brez dobrega sistema nagrajevanja in motiviranja. Povečanje ravni motivacije, predanosti in zavzetosti so dandanes ključni organizacijski vidiki (Ali & Anwar, 2021).

Motivacija je bila in bo ena od pomembnih in odločujočih dejavnikov, ki v bistvu vplivajo na delovanje in učinkovitost pri ljudeh. Vse organizacije bi morale narediti ključni korak pri motiviranju delovne sile, saj je to tisti dejavnik, ki navdihuje organizacijo, da bo delovala bolje in ostala produktivna. Ko je delovna sila motivirana, zaposleni postanejo temelj in najpomembnejše bogastvo vsake organizacije, saj je motivacija glavno gonilo posameznika za izboljšavo delovanja organizacij. To velja tako za zasebni kot za javni sektor ter neprofitne organizacije (Rahaman, Ali, Wafik, Mamoon & Islam, 2020).

2.1.3 Motivacijske teorije

V središču vsebinskih teorij motivacije je proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo motivacijsko vedenje. Raziskujejo potrebe ljudi in posebne motive, ki procesirajo določeno obliko vedenja. Motivacija kot dejavnik pomembno vpliva na samo produktivnost. Raznolikost zaposlenih ter številne ideje in motivacijski dejavniki prispevajo k privlačnosti osebnih motivacijskih dejavnikov zaposlenih. Najboljše razumevanje in obravnavo pojma motivacije si lahko ogledamo na podlagi mešanja vseh teorij, glede na to, da so nastale že številne teorije o motivaciji. Vsaka teorija je pomembna in smiselno je ekstrapolirati dejavnike, ki označujejo motivacijo kot pojem iz vsake teorije. Čeprav so teorije običajno precej strukturirane in tvorijo dejavnike, ki so pomembni za ohranjanje zaposlenih, uspešnost in motivacijo za delo, se v resnici vsaka vedno spreminja glede na osebne preference, ki so običajno odvisne od izkušenj, lastnosti in vrednot. Te preference vplivajo na to, kako specifični so dejavniki posamezne osebe, ki so širše opisani v teorijah motivacij (Gopalan, Bakar, Zulkifli, Alwi & Mat, 2017).

2.1.3.1 Maslowova teorija hierarhije potreb

To je najzgodnejša in najbolj znana teorija motivacije, ki jo je razvil Abraham Maslow v štiridesetih in petdesetih letih prejšnjega stoletja. Maslow je verjel, da je človek sam po sebi dober, in trdil, da imajo posamezniki nenehno rastoč notranji gon, ki ima velik potencial. Sistem hierarhije potreb, ki ga je zasnoval Maslow, se pogosto uporablja kot shema za razvrščanje človeških motivov. Vključuje pet kategorij motivov, razvrščenih z nižjo stopnjo

potrebe na dnu, ki jih je treba najprej zadovoljiti, preden pridejo v poštev potrebe na višji ravni (Acquah, Nsiah, Antie & Otoo, 2021). Na sliki 11 je prikazana hierarhija potreb po Maslowu.

Slika 11: Hierarhija potreb po Maslowu



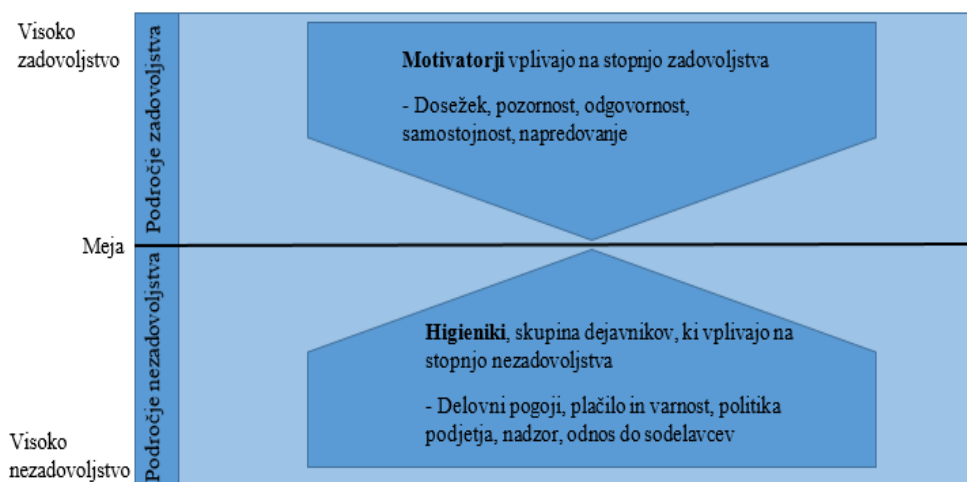
Prirejeno po Acquah, Nsiah, Antie & Otoo (2021).

Pri najnižji ravni na piramidi gre za osnovno raven fizioloških potreb, kar je v organizacijskem okolju potreba po osnovni plači. Na drugi stopnji se nanaša na potrebe po varnosti v delovnem okolju, kot so razni bonusi, varno delo in stabilno delovno mesto. Na tretji stopnji sledijo potrebe po pripadnosti. V organizacijskem vidiku se odražajo kot želja po dobrih odnosih bodisi s sodelavci bodisi z nadzorniki in želja po vključevanju v del skupine. Zatem sledijo potrebe po samospoštovanju, ki se kaže v višjem statusu in odgovornosti ter kot želja po potrjevanju prispevkov k organizaciji. Peta stopnja se nanaša na potrebo po samorealizaciji. Tukaj gre za izražanje potreb preko želja po rasti in usposabljanju za premagovanje prihodnjih izzivov (Acquah, Nsiah, Antie & Otoo, 2021).

2.1.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova teorija dveh faktorjev je osrednja vsebina teorije motivacije, saj zajema tako motivacijsko kot delovno zadovoljstvo v enem samem modelu. Teorijo definirata dva dejavnika, to so higienski in motivacijski dejavniki. Higienski dejavniki določajo odnos, ki ga ima zaposleni do dela in ne nazadnje vplivajo na samo delovno uspešnost. Motivacijski dejavniki so povezani z vsebino dela in so notranji dejavniki, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenega pri delu. Motivacijskih dejavniki vključujejo odgovornost, dosežke, avtonomijo in prepoznavanje samega dela. Higienski dejavniki pa so zunanji dejavniki, ki po določenih trditvah lahko vodijo do nezadovoljstva zaposlenih pri samem delu. Primeri higienskih dejavnikov so tisti, ki se nanašajo na delovno mesto. To so delovni odnosi s podrejenimi, plača, delovni pogoji, status znotraj podjetja in varnost zaposlitve (Siruri & Cheche, 2021). Slika 12 prikazuje Herzbergovo delitev faktorjev.

Slika 12: Herzbergova delitev faktorjev



Prirejeno po Dimovski in drugi (2014, str. 101).

2.1.3.3 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj je bila razvita v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Teorija temelji na predpostavki, da naše vedenje temelji na zavestni izbiri iz vrste različnih opcij. Vedenje, ki ga izberemo, bo vedno tisto, ki bo povečalo naše zadovoljstvo in zmanjšalo naš stres, sodeč po teoriji pričakovanj. Pri Vroomovi teoriji pričakovanj so trije glavni dejavniki, na katerih je osnovana, ki so opisani v tabeli 3 (Rehman, Sehar & Afzal, 2019).

Tabela 3: Glavni dejavniki Vroomove teorije pričakovanj

Dejavnik	Opis
Pričakovanje	Pri pričakovanju gre za dojetje osebe o tem, v kolikšni meri bo njegov ali njen trud privedel do določene ravni uspešnosti. Victor Vroom pravi, da več truda običajno vodi do boljših rezultatov. Organizacija mora prepoznati dejavnike, ki lahko zaposlenega spodbudijo k dajanju več truda za opravljanje svojega poslanstva z odliko. Ti dejavniki lahko vključujejo opremo, izobraževanje ali pomoč šefa, s katerim krepiti moralo svojih zaposlenih.
Instrumentalnost	Vsak zaposleni je instrument, ki prispeva k rezultatom storitve. Pri instrumentalnosti gre za osebno dojetje o tem, v kolikšni meri bo uspešnost na določeni ravni povzročila doseganje rezultatov.
Valenca	Valenca je vrednost rezultatov, ki je za vsakega posameznika različno privlačna. Za organizacijo je priporočljivo ugotoviti, kaj so prepričanja zaposlenega in kaj so njegove osebne potrebe. En zaposleni bi morda raje imel denar, drugi pa bi morda raje imel več prostih dni.

Prirejeno po Rehman, Sehar & Afzal (2019).

2.1.3.4 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija enakosti se osredotoča na dojemanje posameznika, kako pravično je vrednoten v primerjavi z drugimi posamezniki. Če posameznik dojemata svoje outpute (napredovanja, plačo, priznanja in bonuse) enako tistemu, kar dobijo ostali za podobno velike inpute (izkušnje, izobrazba, trud in sposobnost), je mnenja, da se z njim ravna pravično (Buse & Hassan, 2019).

Poznavanje te teorije je za managerje zelo koristno zaradi samega zavedanja, da bo nagrada delovala kot motivacija zgolj v primeru, da je uporabljena v primerljivem razmerju z drugimi zaposlenimi, saj se lahko v primeru nepravičnega razmerja povzroča pritisk na zaposlene, ki bo vodil v iskanje rešitev preko spreminjanja delovnih navad ali celo odpovedi službe (Dimovski in drugi, 2014 str. 103).

2.2 Motivacijski dejavniki

Rahaman, Ali, Wafik, Mamoon in Islam (2020) opisujejo, da je doseganje motivacije zaposlenih možno preko številnih dejavnikov, ki spodbudijo motivacijo delovne sile. Z motivacijo se vpliva na produktivnost zaposlenih, kar se posledično pozna na organizacijski uspešnosti. Tako menedžerji kot kadroviki so vključeni v ustvarjanje motivacije na delovnem mestu, kjer pa je finančno plačilo nedvomno najpomembnejši motivacijski dejavnik za zaposlene. Drugi najpomembnejši niz dejavnikov obsega organizacijsko povezanost, delovno vzdušje, željo zaposlenega, varnost, pravičnost, priložnost za karierno rast in pošten mehanizem spremljanja. Našteti motivacijski dejavniki bodo spodbudili moralo zaposlenih in izboljšale njihovo uspešnost.

Motivacija zaposlenih pomaga pri preživetju podjetja, saj imajo ljudje v podjetju zelo pomembno vlogo in so glavni vir organizacije. Motivirani zaposleni so bolj produktivni, a ob enem so lahko zaposleni tudi demotivirani, kar se kaže v padcu njihove uspešnosti in posledično uspešnosti celotnega podjetja. Potrebe zaposlenih se med seboj razlikujejo, saj jih poganjajo različni motivacijski dejavniki, zato je s strani menedžerjev primarna naloga prepoznavanje potreb zaposlenih in odkrivanje dejavnikov, ki jih resnično motivirajo (Dauti, Dauti & Krasniqi, 2020).

Motivacijske strategije so zasnovane tako, da povečajo produktivnost zaposlenih in uspešnost pri delu, kar koristi podjetju kot celoti. Dandanes je bolj kot kdaj koli prej pomembno vedeti, kako motivirati ljudi, saj je to težje kot kdaj koli prej. Včasih, ko je bilo delo zelo cenjeno, so bili ljudje motivirani, da ga dokončajo preprosto zato, ker so imeli službe, ki so to od njih zahtevale. Danes ni tako, ker so se vrednote precej spremenile (Khaliq, Usman & Ahmed, 2021). V tabeli 4 lahko vidimo nekaj precej učinkovitih pristopov in ukrepov nagrajevanja za motiviranje.

Tabela 4: Pristopi nagrajevanja zaposlenih

Ime programa	Namen
Plačilo ocenjeno na rezultate	Nagrajevanje ljudi za njihovo sodelovanje in doprinos v organizaciji.
Delitev dobička	Nagrajevanje vsakega delavca in vodje v poslovni enoti, ko doseže svoje cilje (spodbuja timsko delo).
Lastninjenje delnic s strani uslužbencev	Zaposleni lahko pridobijo del lastništva podjetja, kar jim omogoča, da so deležni morebitnega dobička, če je poslovanje uspešno.
Nagrade v obsežnih zneskih	Delavcem zagotoviti višji pavšalni znesek kot nadomestilo za uspešne rezultate.
Plačilo za znanje	Povezovanje plačila delavca s količino veščin, ki jih pridobijo. Spodbuja se učenje in razvoj veščin zaposlenih, kar povečuje prilagodljivost in produktivnost podjetja.
Fleksibilen delovni čas	Uslužbenci imajo možnost, da si sami nastavljajo in spreminjajo svoje urnike, si delijo delovni prostor z drugim zaposlenim in delajo od doma.
Kompenzacija na osnovi tima	Nagrajevanje delavcev za dejanja in lastnosti, ki so dobre za ekipo, kot so opolnomočenje, timsko delo in poslušanje.
Luksuzne nagrade	Dajanje razkošnih predmetov osebju, kot so vstopnice za pomembne športne ali kulturne dogodke, eksotične počitnice itd., kot nagrade za doseganje visokih ciljev.

Prilagojeno po Dimovski in drugi (2014, str. 108).

2.2.1 Motiviranje med covid-19

V zadnjih dveh letih je ves svet trepetal in bil v skrbeh zaradi širjenja koronavirusne bolezni covid-19. Zaradi najrazličnejših navodil in priporočil s strani lokalnih vlad in medicinske stroke je bilo treba upoštevati številne ukrepe za preprečevanje širjenja bolezni covid-19. Ti ukrepi so se nanašali tudi na podjetja in zaposlene v njih, saj je moralo biti veliko delavcev bodisi zaprtih, izoliranih ali pa so delali od doma (Fachriansyah, 2020).

A ne gleda na izbruh virusa so morala podjetja še naprej poslovati in skrbeti za prejemanje dohodkov. Za vsa podjetja je to predstavljalo velik izziv, saj je bilo treba ohranjati pri zaposlenih motivacijo za delo. Zaskrbljenost zaradi izbruha te bolezni je negativno vplivala na motivacijo zaposlenih, saj je imelo vpliv na stopnjo negativnih čustev, ki so se z dogodki kopičila (Fachriansyah, 2020).

Wolor, Susita in Martono (2020) so naredili raziskavo, preko katere so želeli pridobiti koristne informacije, kako naj se podjetja soočijo z ohranjanjem motivacije pri zaposlenih. V tabeli 5 so podrobneje opisana priporočila.

Tabela 5: Priporočila za ohranitev motivacije

Priporočilo	Izvedba
Delo od doma	Ena stvar, ki jo je mogoče narediti, če lahko delo poteka virtualno, je uvedba dela od doma. Delo od doma poenostavi delo in zaposlenim zagotavlja občutek varnosti. Delo od doma bo zaposlene motiviralo, ker lahko na eni strani čutijo, da obstaja uravnoteženost med poklicnim in privatnim življenjem. Toda po drugi strani se zmanjšuje medosebni stik, prihaja do občutka izoliranosti in velika možnost nerazumevanja zaradi slabe pretočnosti informacij. Da ne prihaja do zgoraj naštetih nevšečnosti, je na ramenih managerja. Ena od rešitev za zmanjšanje demotivacije zaposlenih, povezane z delom od doma, je mogoče storiti z organiziranjem videokonferenc in ne samo s komuniciranjem preko besedilnih sporočil, kot je e-pošta. Druga rešitev je podpora s strani vodstva, ki se izvaja prek politik in predpisov podjetja, kar lahko vodi v olajšano izvajanje dela od doma, s čimer se poveča motivacija zaposlenih. Zaposleni se počutijo varne in zaščitene s politikami podjetja in predpisi. Tretja rešitev je na vzdrževanju učinkovite izmenjave informacij in komunikacije med zaposlenimi.
Delovne izmene	Uvedba delovnih izmen predvsem v industrijskih sektorjih, kot so proizvodna, industrijska in dostavljalska podjetja, ki nimajo možnosti izvajati delo na virtualen način. O tem bi morali resno razmisliti ob izbruhu koronavirusne bolezni covid-19 zaradi nevarnosti prenosa virusa Covid-19, ki je tu večja v primerjavi z delom od doma. Če se bo podjetje odločilo za uvedbo izmen, je mora biti previdno pri uvedbi predolgh izmen, saj bi to ogrozilo motivacijo zaposlenih, samo uspešnost in ne nazadnje bi tudi dodatno ogrozilo varnost zaposlenih zaradi posledično slabše vzdržljivosti, ki je lahko posledica izgorelosti. Prav oblikovanje učinkovitega urnika za izmensko delo ob upoštevanju zdravja in varnosti bo povečala motivacijo zaposlenih. Podjetje mora upoštevati predvsem dejavnike varnosti in zdravja zaposlenih preko dobav osebne zaščitne opreme, mask, razkužila in ne nazadnje tudi s pozivi k zdravemu življenjskemu slogu, začnši s hrano in redno telesno vadbo za večjo odpornost med samo pandemijo. V podjetju morajo biti pozorni tudi na priznanje in zahvalo za opravljeno delo zaposlenih, še posebej tistim, ki so si upali delati v razmerah pandemije bodisi preko izkazovanja spoštovanja, pohvale, priznanja podjetja ali pa v obliki denarja. Pomemben faktor je tudi spodbujanje timskega dela med zaposlenimi v isti izmeni, saj dobro timsko delo in medsebojna pomoč v težkih časih lahko izboljša čustveno stanje odnosov med zaposlenimi in jih tako motivira.

Prirejeno po Wolor, Susita & Martono (2020).

2.2.2 Vpliv motivacije na zaposlene v organizaciji

Uspeh podjetja je povezan s kakovostjo izvajanja aktivnosti, kot so nagrajevanje zaposlenih, ustvarjanje prijetne organizacijske klime in kulture ter programi študija in usposabljanja (Horvat, Sharma & Bobek, 2015). Predanost vodje pa je ključnega pomena za motivacijo zaposlenih v vsakem podjetju, kjer se pričakuje odlična uspešnost. Najvišje vodstvo bi si moralo prizadevati za izboljšanje kakovosti rezultatov, produktivnosti in drugih rezultatov podjetja. Kljub dejstvu, da se motivacije pogosto naučimo in ni naravna lastnost ljudi, je močna sila v poslu in vsakdanjem življenju. Za vodje je ključnega pomena, da razumejo pomen motivacije in njen izvor, da lahko tako motivirajo lastno delovno silo (Klopota, Mjeda & Kurečić, 2018).

2.2.3 Motivacija zaposlenih v organizaciji Google

Eden od glavnih načinov, kako Google motivira svoje zaposlene, je ponujanje različnih ugodnosti, ki presegajo običajne ugodnosti, kot sta zdravstvena oskrba ali dopust. Google daje veliko več v delovno okolje, da poveča motivacijo zaposlenih. Na lokaciji svojega sedeža Google ponuja brezplačno gurmansko hrano v svoji kavarni, nutricionista, fitnes center, tečaje joge in osebnega trenerja. Poleg zdravja zaposlenih Google ponuja tudi ugodnosti za motivacijo na njihovih lokacijah. Google ponuja subvencionirane masaže, prostore za dremež, videoigre, nogomet, namizni tenis, dovoljen dopust za novopečene starše in spodbujanje stalnega učenja (Essounga-Njan & Hughes, 2018).

Zaposleni na hrano ne gledajo le kot na hrano. Dobava hrane zaposlenim prihrani čas in denar; hkrati pa zaposlenim omogoča, da prek hrane ustvarijo odnos s svojimi sodelavci. Z izpostavljenostjo »neverjetnim ljudem in velikim mislecem« olajša kulturo učenja, preprosto s sodelovanjem z odličnimi ljudmi. Delo z ljudmi te narave omogoča tudi drugim zaposlenim, da se soočajo z izzivi pri delu. Uporaba tehnologije prihodnosti je za zaposlene vznemirljiva. Googlovi zaposleni dobijo možnost uporabe Googlovih izdelkov, preden so na voljo javnosti. Uporaba te tehnologije zaposlenim najprej omogoči, da podajo povratne informacije za izboljšanje izdelkov, kar lahko pomaga oblikovati tehnologijo v prihodnosti. Drug vidik je omogočanje zaposlenim, da svoje pse pripeljejo na delo, kar pomaga na več načinov. Ne samo, da so zaposleni veseli, da imajo svojega psa ob sebi, to jim pomaga ohranjati energijo med delovnim dnem. Ti psi prinašajo veselje tudi drugim zaposlenim, skupaj s spodbujanjem odnosov, ki se morda nikoli niso pojavili. Potem je tu še Googlova interna tehnična podpora, imenovana TechStop, ki je za zaposlene odprta 24 ur na dan, 7 dni v tednu. To pomaga pri težavah s strojno in programsko opremo ali potrebah zaposlenih (Essounga-Njan & Hughes, 2018).

Poleg tega Google svoje zaposlene spodbuja k nenehnemu učenju. Zaposleni se lahko udeležijo ali na daljavo spremljajo pogovore ali predstavitve o različnih temah. Govorniki so lahko iz Googla ali povabljeni zunanji viri. To zaposlenim omogoča, da se učijo od najboljših ljudi na svojih področjih. Zaposleni v Googlu so motivirani tudi s podaljšanim

dopustom za projekte, ki bi pomagali skupnosti. V nekaterih primerih si lahko zaposleni vzamejo do tri mesece neplačanega dopusta za delo na takšnih projektih. V tem času lahko zaposleni celo obdržijo svoje zdravstvene ugodnosti (Essounga-Njan & Hughes, 2018).

Google motivira svoje zaposlene z edinstvenimi ugodnostmi. Skoraj vse ugodnosti je mogoče izslediti na eno od petih ravni Maslowove hierarhije potreb. Google na noben način ali v nobeni obliki ne uporablja nobene nove ali edinstvene motivacijske teorije, ampak je le edinstven način, kako Google zadovoljuje pet stopenj potreb svojih zaposlenih (Essounga-Njan & Hughes, 2018).

2.2.4 Motivacija zaposlenih v organizaciji Microsoft

Microsoft se za dosego visoke stopnje motivacije izrecno osredotoča na moralo. Vsaka skupina v Microsoftu ima moralni proračun, ki ga je mogoče uporabiti za vse, za kar ga skupina želi uporabiti. Nekatere skupine gredo smučat, kegljat, kuhat, najamejo celotno kinodvorano za zasebno projekcijo svojega najljubšega filma ali izdelujejo svoje majice. Vsako nadstropje v vsaki stavbi ima zalogo, založeno z običajnimi in manj običajnimi pisarniškimi materiali. Zaposleni vzamejo samo tisto, kar potrebujejo in ni treba ničesar podpisati. Večina drugih potrebščin je oddaljena le eno e-pošno sporočilo. Če potrebujejo pisarniško opremo, kot so knjižne omare, table in tako naprej, preprosto pošljejo e-pošto in na mesto, kjer želijo pisarniško pohištvo označijo z listkom in v 24 urah bo nekdo namestil pohištvo v njihovo pisarno. Če imajo zaposleni težave z računalnikom, pokličejo službo za pomoč uporabnikom podjetja in v eni ali dveh urah bo izkušen računalniški tehnik odpravil težavo (McConnell, 1996).

Microsoft veliko uporablja tudi nedenarne nagrade. Bodisi ekipne majice, ekipne brisače, ekipne podloge za miško in razne ekipne lokalne večerje ter tudi prestižne večerje v restavracijah. Skupna vrednost teh stvari je verjetno le dvesto ali tristo dolarjev, a podjetja z odlično motivacijo ne zamudijo nobene priložnosti, da bi svoje zaposlene zasula tudi z nedenarnimi nagradami. Microsoft tudi ne ignorira osebnega življenja razvijalcev, ki veliko časa preživijo na delovnem mestu. Primer tega je prihajanje otrok na delovno mesto po šoli, kjer v tišini opravijo domačo nalogo, medtem ko razvijalec opravlja svoje delo. Vsak si lahko vzpostavi svoje mišljenje o učinkih, ki jih ima ta pristop na motivacijo in moralo, vendar konec koncev Microsoftov uspeh govori sam zase (McConnell, 1996).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU PODJETJA EUROKOVINAR

Na podlagi sekundarnih virov in pretežno novejšo literaturo sem v predhodnih dveh poglavjih opisal koncepta avtentičnega vodenja in motivacije. Metodološki del pa bo posvečen analizi prej omenjenih konceptov, in sicer bom s pomočjo anket raziskal koncept avtentičnega vodenja in motivacije na izbranem podjetju Eurokovinar. Preko raziskave bom

pridobil odgovore na raziskovalna vprašanja, katera sem si zadal po analiziranju pridobljenega znanja preko sekundarnih virov in obstoječe literature na temo avtetničnega vodenja in motivacije.

Na osnovi proučitve obeh konceptov v prvem in drugem delu ter po opravljeni analizi podatkov, ki sem jih s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika pridobil, sem podal tudi končne ugotovitve magistrske naloge in podal priporočila samemu vodstvu za naprej.

3.1 Predstavitev podjetja Eurokovinar

Podjetje Eurokovinar, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1997 in se po merilih za kategorizacijo podjetij uvršča med mala podjetja po obsegu prihodkov oziroma srednje velika podjetja po številu zaposlenih in bilančni vsoti. Glavna dejavnost je proizvodnja zahtevnih kovinskih delov in opreme za razne stroje v gradbeni, tekstilni, energetiki, papirni, avtomobilski, jeklarski, rudarstvo in farmacevtski industriji. Spremlja jih kakovost na vseh področjih njihovega dela (prodaja, proizvodnja in tehnični servis), s ciljem zagotavljanja zadovoljstva strank. Vsi zaposleni skrbijo za dober partnerski odnos s potrošniki. Želijo se uvrstiti v sam vrh slovenskih podjetij, ki proizvajajo srednje velike stroje za montažo, varjenje in mehansko obdelavo kovinskih izdelkov. Posel se je nedavno razširil tudi na trge Evropske unije. Podjetje nima lokacij v tujini ali Sloveniji (Eurokovinar, 2021). Slika 13 prikazuje logotip podjetja.

Slika 13: Logotip podjetja Eurokovinar, d. o. o.



Vir: <https://www.eurokovinar.si/>

Poleg pridobljenega standarda EN 729-3 ima podjetje zaposlene certificirane strokovnjake z dolgoletnimi izkušnjami in znanjem, ki ga sproti dopolnjujejo. Njihovo tehnično osebje sodeluje in pomaga pri ustvarjanju in izboljšavah izdelkov. Čeprav se izdelki prodajajo v številne države, so najpogostejši kupci iz Italije, Slovenije in Avstrije (Eurokovinar, 2021). Tabela 6 povzema osnovne podatke izbranega podjetja.

Tabela 6: Osnovni podatki podjetja Eurokovinar

Naslov (firma) podjetja	EUROKOVINAR CELJE kovinsko predelovalna strojegradnja, d. o. o.
Naslov (kraj, ulica, številka)	Trnovlje pri Celju, Gaji 47, 3000 Celje
Telefon / faks	(03) 425 08 30
Kontaktna oseba (podjetnik)	Dušan Donko

se nadaljuje

Tabela 6: Osnovni podatki podjetja Eurokovinar (nad.)

Dejavnost podjetja (izdelki, storitve)	Proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delo
Število zaposlenih (31. 12. 2021)	52 (2020)
Leto začetka poslovanja	1997

Prirejeno po Eurokovinar (2021).

Pomembne dogodke, ki so se zgodili v poslovanju od leta 1996 do 2018 v podjetju Eurokovinar, sem orisal na sliki 14 spodaj. Podjetju je konec leta 2014 grozil propad, zaradi česar je leta 2015 prišlo do prisilne poravnave. Vodenje poslovanja je takrat prevzel sedanji direktor Dušan Donko. S temeljito finančno in poslovno sanacijo je družba to premostila in v začetku leta 2016 začela nizati prodajne rekorde.

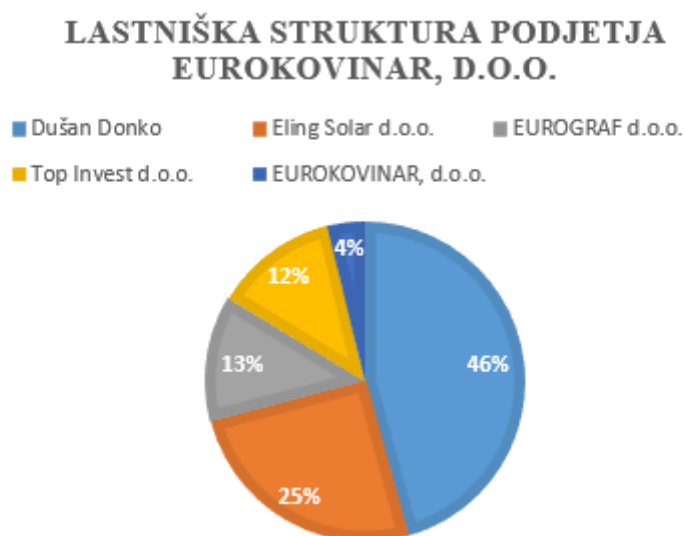
Slika 14: Časovno ključni dogodki v podjetju Eurokovinar, d. o. o.



Vir: Eurokovinar (2020).

Lastniška struktura podjetja Eurokovinar je prikazana na sliki 15. Opazimo lahko, da je lastništvo razdeljeno med eno fizično osebo, in sicer direktorja podjetja Dušana Donka, in štiri preostala podjetja, ki so prav tako v lasti gospoda Donka, tako da je direktor 100 % lastnik podjetja.

Slika 15: Lastniška struktura podjetja Eurokovinar



Vir: <https://www.ebonitete.si/eurokovinar-doo/>

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Razvil sem načrt za izvedbo raziskave v izbranem podjetju z uporabo teoretičnega znanja, ki sem ga proučil v prvem in drugem poglavju. Začel sem z opisom težave, nato izbral kvalificirano podjetje za izvedbo študije in nato dobil soglasje direktorja za zbiranje primarnih podatkov. K reševanju problema sem pristopil s pregledom sekundarnih virov in uporabil kvalitativno raziskavo za obravnavana konstrukta.

Želel sem zbrati primarne podatke podjetja in dekonstruirati odgovore z izvedbo kvalitativne raziskave raziskanih konstruktov, ki za zagotovitev veljavnosti in zanesljivosti vključuje več različnih raziskovalnih metodologij. S spojitvenim pristopom povezujem prvi in drugi teoretični del naloge z raziskovalnim delom naloge.

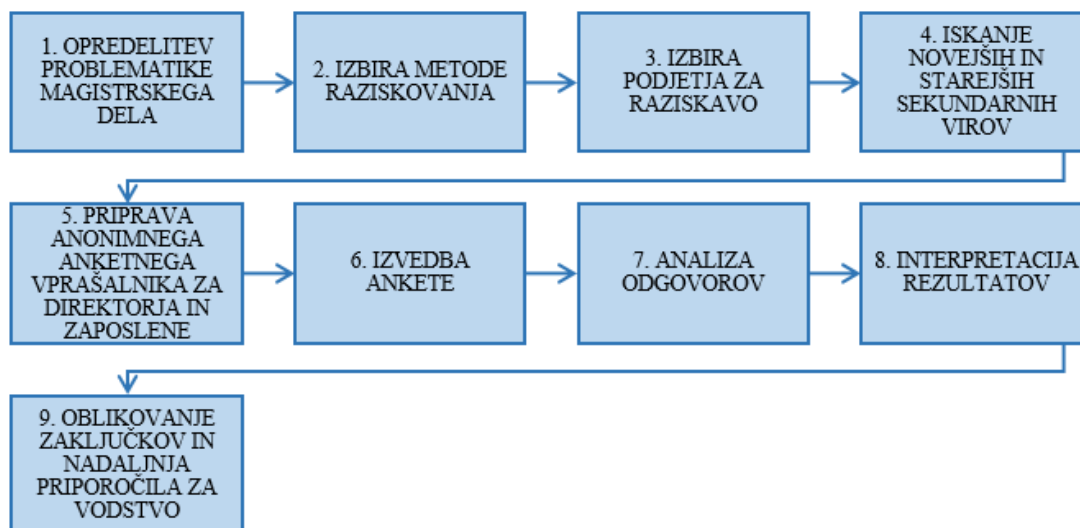
Da bi ugotovili, ali je v organizaciji prisotno avtentično vodenje in motivacija, je sledila priprava anonimnega vprašalnika zaprtega tipa, ki je bil osnovan na podlagi podatkov iz sekundarnih virov, uporabljenih v prvem in drugem delu naloge.

Zatem je prišel čas za pridobivanje odgovorov, analiziranje in interpretacijo podatkov in odgovorov za razlago v nalogi.

Direktorju in lastniku podjetja Eurokovinar sem podal anketo, preko katere je ocenil stopnjo, ki bi si jo pripisal po proučevanih konceptih. Ustvaril sem tudi anonimno anketo zaprtega tipa za preostale zaposlene z istim ciljem, da bi ocenili njihovo stopnjo izpostavljenosti proučevanima konceptoma naloge.

Za zaključek sem raziskavo končal z oblikovanjem zaključkov in podajo priporočil za vodstvo, ki mu bodo prišla prav v prihodnosti. Na sliki 16 je prikazan načrt priprave in izpeljave kvalitativne raziskave po posamičnih korakih.

Slika 16: Načrt priprave in izpeljave kvalitativne raziskave



Vir: lastno delo.

3.2.1 Raziskovalni cilji

Na bazi domače in tuje literature so bili oblikovani raziskovalni cilji magistrskega dela, v veliki meri iz sodobnih raziskav, s katerimi sem proučil in opisal koncepte avtentičnega vodenja in motivacije. Primarni cilj magistrske naloge je na primeru podjetja Eurokovinar preučiti vpliv avtentičnega vodenja in motivacije ter odkriti potencialno korelacijo med tema dvema konceptoma.

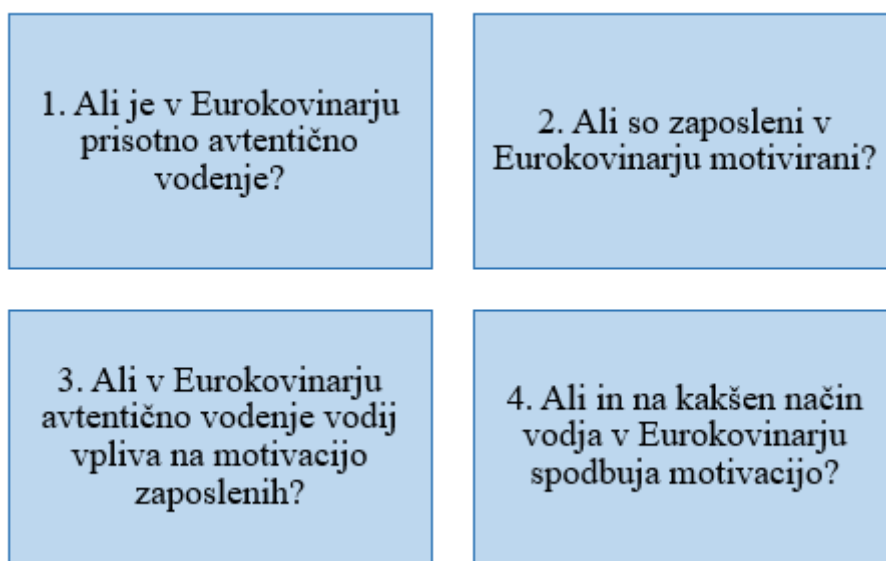
Primarni cilj raziskave na primeru podjetja EuroKoivnar je zbrati dovolj veliko število verodostojnih in zanesljivih primarnih dokazov, ki mi bodo dali jasen prikaz za potrditi ali zavreči postavljeno tezo.

Za kvalitativno raziskavo sem se odločil zaradi večjega zajema podatkov ter koristnosti raziskave. Izvedeni sta bili dve stopnji raziskave. Prva faza je vključevala izpolnitev zaprtega anketnega vprašalnika direktorja, preko katere je ocenil svojo stopnjo za proučevana koncepta. Druga faza pa je bila usmerjena v izpolnjevanje zaprtega anketnega vprašalnika s strani zaposlenih, pri čemer je bil namen ugotoviti, ali je v podjetju prisotno avtentično vodenje in če so zaposleni v podjetju motivirani.

3.2.2 Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja

Temeljno tezo, da je avtentično vodenje prisotno in neposredno povezano z motivacijo zaposlenih v podjetju Eurokovinar, sem oblikoval z novo pridobljenim znanjem, jasno postavljenimi cilji in razčlenbo konceptov avtentičnega vodenja in motivacije. Konstrukte je lažje razumeti, če jih človek bolj podrobno razume, zato sem si za dodatno raziskovalno podporo pri raziskovanju in potrjevanju postavljene teze zastavil dodatna raziskovalna vprašanja, ki so jih prikazuje slika 17. Odgovori na ta vprašanja bolj osvetlijo proučevana konstrukta.

Slika 17: Raziskovalna vprašanja za pomoč pri kvalitativni raziskavi

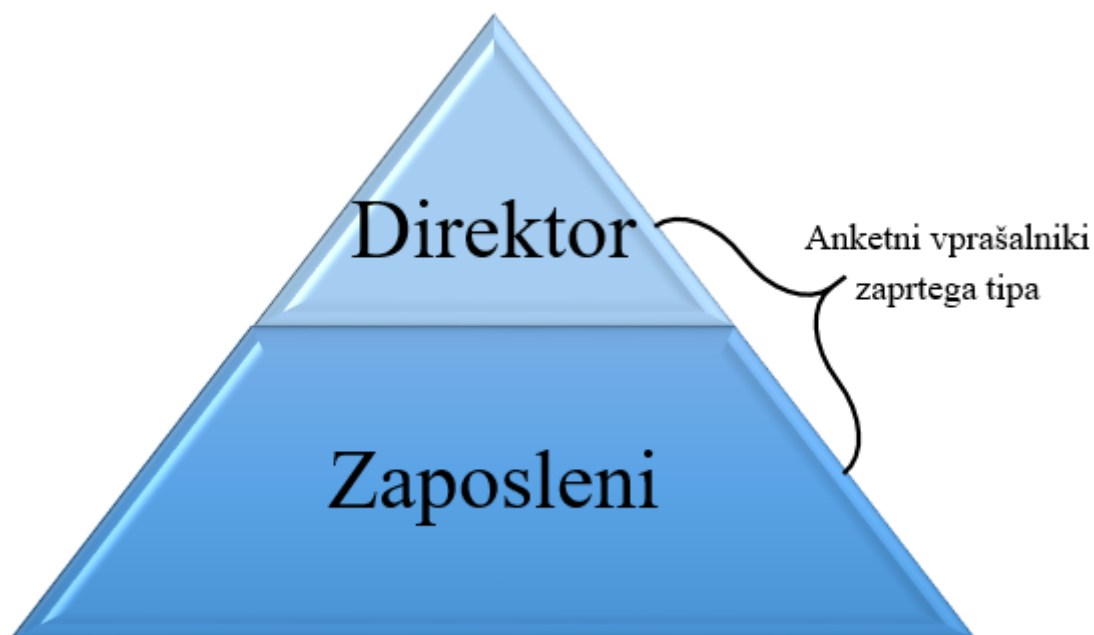


Vir: lastno delo.

3.2.3 Metoda in oblikovanje vprašalnika

Za pridobivanje primarnih podatkov sem pripravil anonimni anketni vprašalnik zaprtega tipa. Kvalitativno raziskavo sem izvedel na dveh ravneh hierarhije. Za direktorja, sem posebej oblikoval vprašalnik z zaprtem tipu vprašanj, ki služi kot reprezentacija prve ravni, njegovi zaposleni pa služijo kot reprezentacija druge ravni (Slika 18). Zaposlenim se pred reševanjem ankete pojasni, da se izraz vodja smatra za lastnika oziroma direktorja. V podjetju se v večini primerov uporablja izraz direktor in bolj poredko vodja. S tem odpravljam morebitne pomisleke, na koga se osredotočajo vprašanja pri ocenjevanju lastnosti vodje.

Slika 18: Merilni inštrument, uporabljen za posamično raven hierarhije



Vir: lastno delo.

Anketo za zaposlene so izpolnili samo redno zaposleni delavci v proizvodnji in zaposleni v pisarni, ki obiščejo podjetje vsaj trikrat na teden. Ker v podjetju zaposleni v proizvodni hali nimajo svojega računalnika, za razliko od tistih, ki so v pisarni, so tako direktor, kot zaposleni na ankete odgovorili v fizični obliki.

Oblikoval sem dva raznolika anketna vprašalnika z zaprtim tipom vprašanj. Eden je bil za direktorja (Priloga 1) in drugi za zaposlene (Priloga 2). Direktor se v anketi za direktorja samoocenjuje, kar se zadeva lastnosti avtentičnega vodenja in motivacije pri zaposlenih, medtem ko zaposleni prvotno ocenijo direktorja, zatem še sebe in dejavnike, ki so jim motivacija pri delu. Po zasnovi je vprašalnik sestavljen s kratkim nagovorom, razlago cilja anketnega vprašalnika in zagotovilom o anonimnosti. Vprašalnik temelji na naboru domače in tuje literature ter virov, ki so bili proučeni v teoretičnem delu, kar je zagotovilo vsebinsko veljavnost. Konceptualno se deli na dva dela. Prvi del se navezuje na avtentično vodenje, kjer sem vprašanja povzel iz knjige *Napredni management* (Dimovski in drugi, 2013, str. 119–128). V drugem delu sem ugotavljal motivacijo zaposlenih z vprašanji na temo spodbujanja motivacije v samem podjetju, notranje in zunanje dejavnike motivacije ter preostale dejavnike. Navdih za vprašanja sem črpal iz raznolikih virov proučene teorije, ki se nanašajo na spodbuditev motivacije znotraj organizacije, ter notranji, zunanji ter drugi dejavniki motivacije, pri čemer sem navdih črpal iz različnih virov proučevane teorije o motivaciji zaposlenih, ki temelji na delu Jakopca (2007, str. 37–102).

3.2.4 Omejitve raziskave

V proučevanem podjetju je na anketni vprašalnik odgovorilo okvirno dve tretjini zaposlenih, kar identificiram kot potencialno omejitev pri raziskavi. Nobeden od zaposlenih v podjetju, razen direktorja, ni vedel, kdo sem ali bolje povedano, me ni videl. Zato predvidevam, da bi se zaposleni, če bi me poznali, številneje odzvali na vprašalnik, in se verjetno zaradi tega niso čutili dolžni izpolnjevati anketo. Predvidevam tudi, da zaposlenim v podjetju izpolnjevanje tovrstnih anket za študente in zaključne naloge ni nekaj, kar se zgodi vsak dan in tega niso vajeni. Tudi časovno komponento jemljem kot eno izmed omejitev, saj so zaposleni odgovarjali proti koncu avgusta in v začetku septembra. Glavnina zaposlenih se je sicer že vrnila z letnega dopusta, a vendar ne vsi. Omejitev zaznavam tudi pri podajanju negativnih odgovorov, saj kadar se konča dopust, ni skoraj nikoli dober občutek. Sicer pa ocenjujem tudi možnost, da zaposleni niso zaupali obljubi ankete o anonimnosti in so podali ugodnejše odgovore od dejanskega stanja v organizaciji.

3.3 Analiza primarnih podatkov in interpretacija rezultatov

Podjetje Eurokovinar zaposluje 52 ljudi. Anketo je izpolnilo 30 zaposlenih ali 58 % vseh zaposlenih, prav tako pa je anketo izpolnil tudi direktor podjetja. Kadri, ki sem jih anketiral, so posamezniki, ki so redno zaposleni oziroma so v podjetju prisotni vsaj trikrat na teden, kar pomeni, da lahko natančno ocenijo stanje, kakršno je. V preiskavo niso bili vključeni preostali sodelavci, ki niso dovolj poznali podjetja in direktorja, saj bi lahko prispevali napačne ugotovitve, ki bi popačile celotno podobo. Anketne obrazce je pravilno in v celoti izpolnilo vseh 30 zaposlenih in direktorjev, pri vsaki izjavi pa je bila obkrožena le ena številka.

3.3.1 Avtentično vodenje v podjetju **Eurokovinar**

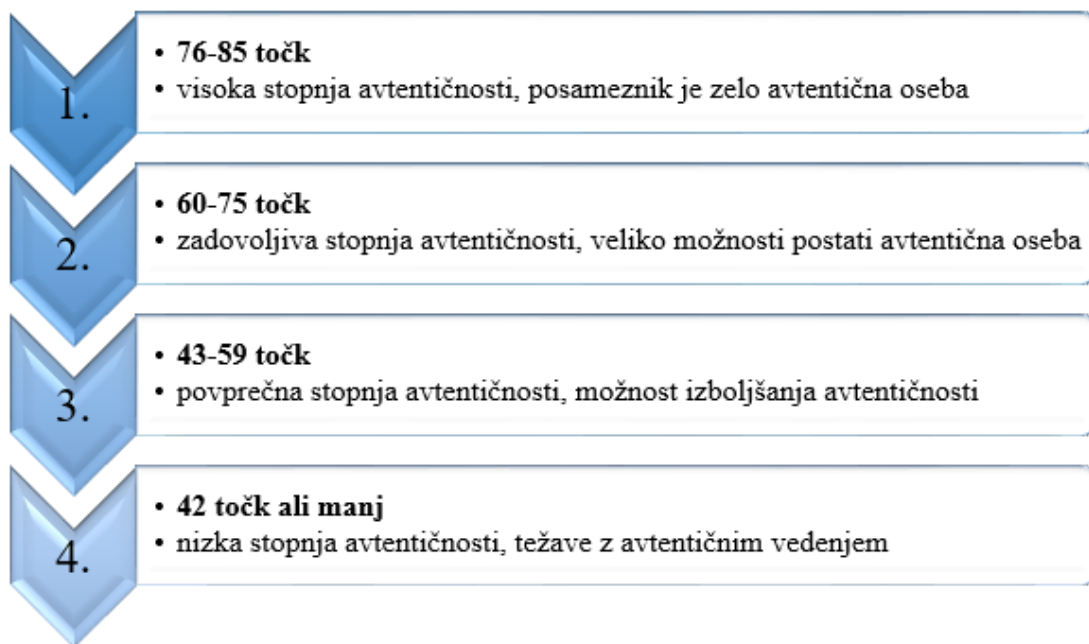
3.3.1.1 Metodologija merjenja avtentičnosti

Rezultati študije Dimovskega in drugih (2013, str. 126) so dokazali, da je ocenjevanje zaznane avtentičnosti z vidika zaposlenih pomembnejše od ocenjevanja lastne avtentičnosti. Da bi ugotovil, koliko se izsledki obeh vprašalnikov razlikujejo oziroma ali se vodja dojema za bolj avtentičnega, kot ga dojemajo njegovi zaposleni (Dimovski in drugi, 2013 str. 124–125). Vprašalnik vsebuje 17 vprašanj, kjer je treba pri vsakem obkrožiti tisto oceno, ki najbolj opiše skladanje za posamezno trditev. Možna ocena trditve se podaja s 5-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer 1 predstavlja popolno nestrinjanje ter 5 popolno strinjanje.

Za vsako trditev sem izračunal povprečne ocene, da sem ocenil direktorjevo lastno oceno avtentičnosti in tudi zaznavanje avtentičnosti s strani zaposlenih. V nadaljevanju predstavim rezultate lastne avtentičnosti direktorja, zaznane avtentičnosti direktorja ter zaznane avtentičnosti zaposlenih, ki jih nato primerjam z direktorjevo lastno avtentičnostjo.

Vse ocenjene trditve seštejem, da ocenim zaznano avtentičnost direktorja, kjer je največje možno število 85 točk. Slika 19 prikazuje interpretacijo rezultatov, in sicer na način, ki razdeli vodje v štiri različne skupine glede na število točk, ki so si jih prislužili (Dimovski in drugi, 2013 str. 126).

Slika 19: Zaznane avtentičnosti štirih skupin



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013, str. 126).

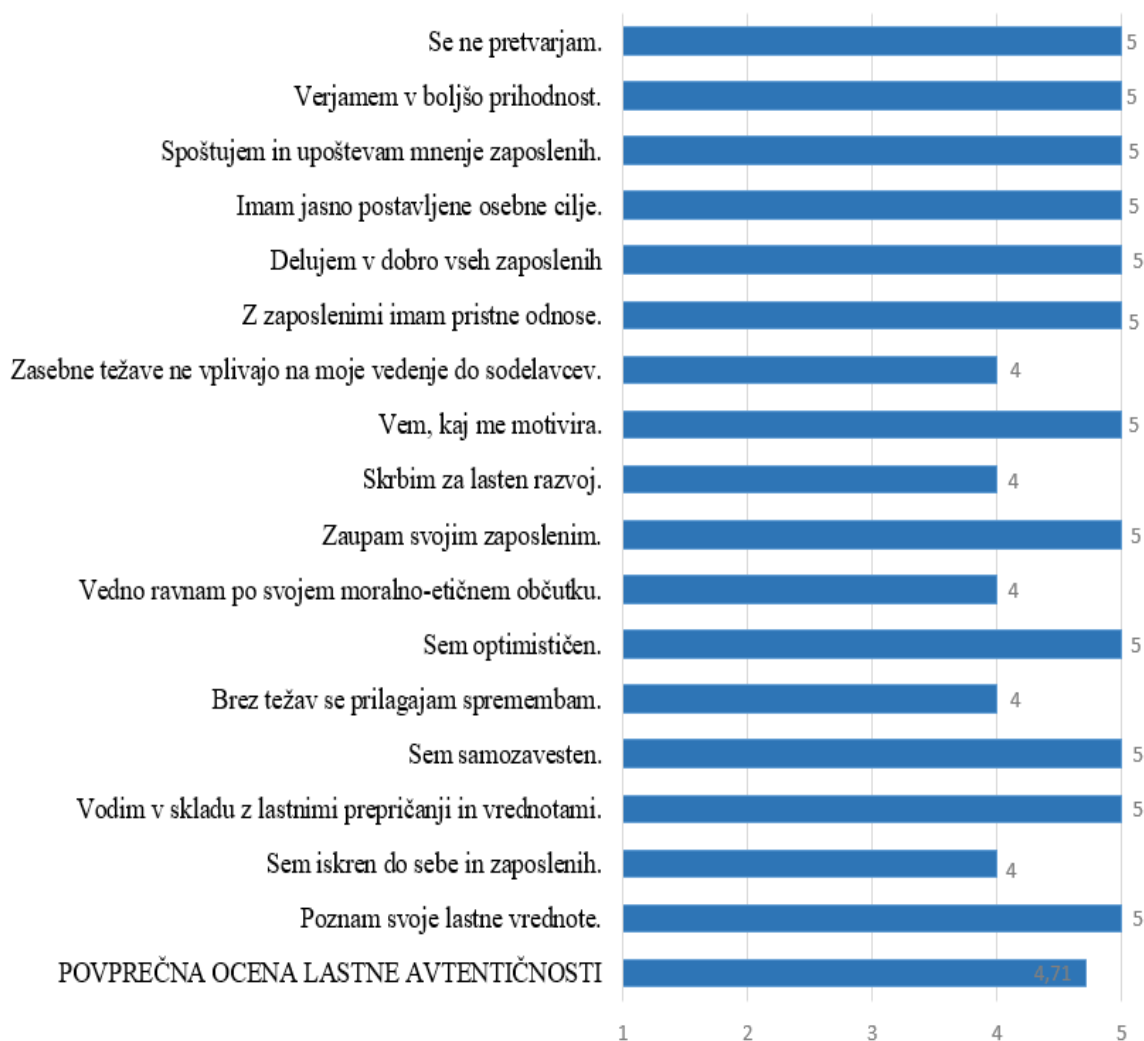
Ugotovitve so grafično predstavljene in analizirane.

3.3.1.2 Lastna avtentičnost direktorja

Slika 18 v nadaljevanju prikazuje povprečne vrednosti ocen pri posameznih trditvah, kadar je govora o lastni avtentičnosti direktorja.

Na sliki 20 je razvidno, da je ocena za lastno avtentičnost direktorja dosegla povprečno vrednost 4.71. Najnižje ocenjene trditve, in sicer z oceno 4, so zasebne težave imajo vpliv na vedenje do sodelavcev, skrb za lasten razvoj, ravnanje po moralno-etičnem občutku, prilagajanje spremembam in iskrenost do sebe in zaposlenih. Preostale trditve so ocenjene z oceno 5, to pa so trditve, ki se navezujejo na nepretvarjanje, optimizem, spoštovanje in upoštevanje mnenj, jasno postavljene cilje, delovanje v dobro zaposlenih, pristne odnose, motivacijo, zaupanje, samozavest, vodenje v skladu s svojimi prepričanji in poznavanje lastnih vrednot. Direktorjeva povprečna ocena lastne avtentičnosti kaže na zaznavanje pomena lastnih vrednot in vodenja v skladu z njimi.

Slika 20: Povprečne vrednosti ocen za posamezne trditve lastne avtentičnosti direktorja

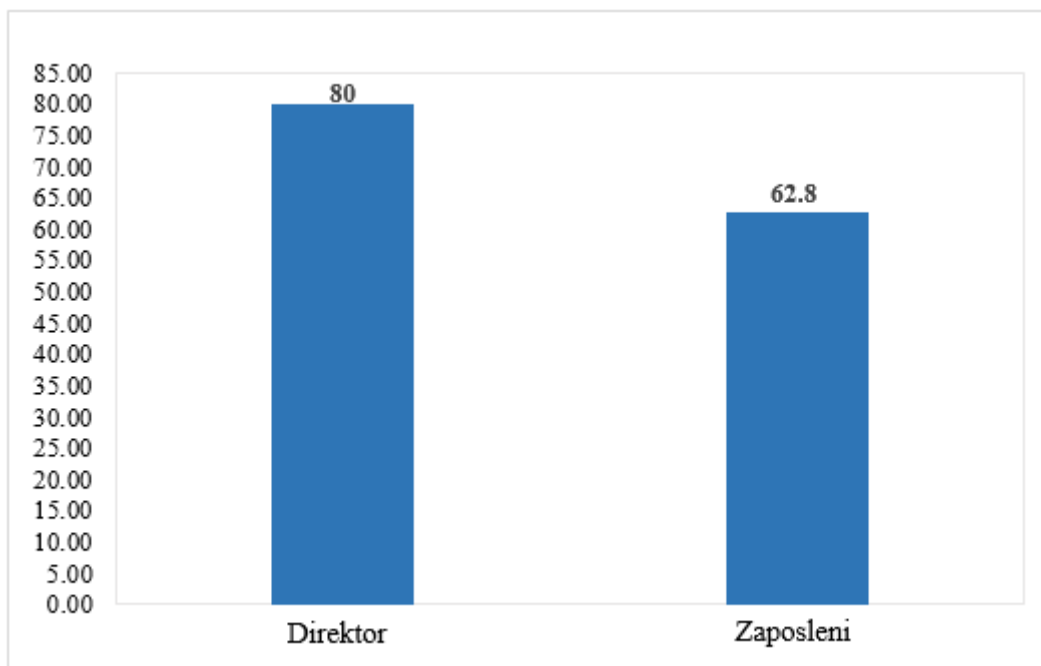


Vir: lastno delo.

3.3.1.3 Zaznana avtentičnost direktorja

Lastna avtentičnost direktorja v primerjavi z zaznano avtentičnostjo direktorja s strani zaposlenih glede na število točk je prikazana na sliki 21.

Slika 21: Povprečno število točk lastne avtentičnosti direktorja v primerjavi z zaznano avtentičnostjo direktorja s strani zaposlenih



Vir: lastno delo.

Glede na kategorizacijo (Dimovski in drugi, 2013, str. 216) se direktor uvršča v prvo skupino, medtem ko ga zaposleni uvrščajo v drugo skupino. Rezultati prikazujejo, da je direktor s strani zaposlenih zaznan kot zadovoljivo avtentičnega, direktor pa se sam ocenjuje kot zelo avtentičnega. Opaziti je, da je prišlo do razločka ravno zaradi malo slabše ocenjenih trditev pri zaznavi avtentičnosti direktorja (slika 20), ki se v veliki meri navezujejo na zaposlene, kar zaposleni jasno občutijo.

Spodaj na sliki 22 je prikazana zaznana lastna avtentičnost direktorja v primerjavi z zaznano avtentičnostjo direktorja s strani zaposlenih.

Slika 22: Povprečne vrednosti ocen lastne avtentičnosti direktorja zaznane avtentičnosti direktorja s strani zaposlenih



Vir: lastno delo.

Pri zaznavanju avtentičnosti direktorja s strani zaposlenih je povprečna vrednost ocene znašala 3.69. Nobena trditev se pri primerjavi ni popolnoma ujemala, je bila pa najbližje popolnemu ujemanju trditev o vplivu zasebnih težav na vedenje do sodelavcev, sledi pa ji trditev iskrenosti do sebe in zaposlenih. Pri vseh trditvah se je direktor ocenil bolje sam, kot so ga zaposleni, kar nakazuje, da zaposleni pri direktorju ne občutijo toliko avtentičnosti, kot jo on sam. Največjo razliko v oceni je opaziti pri pristnih odnosih. Pri tej trditvi se

direktor z njo popolnoma strinja, da ima pristne odnose, vendar se v povprečju zaposleni s to trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo.

3.3.1.4 Zaznana avtentičnost zaposlenih

Na sliki 23 je prikazana zaznava avtentičnosti zaposlenih v primerjavi z zaznano lastno avtentičnostjo direktorja ter zaznano avtentičnostjo direktorja s strani zaposlenih. Prikazani rezultati so vrednosti glede avtentičnosti sledilca.

Slika 23: Povprečne vrednosti ocen zaznane avtentičnosti v primerjavi z zaznano lastno avtentičnostjo direktorja in zaznano avtentičnostjo direktorja s strani zaposlenih



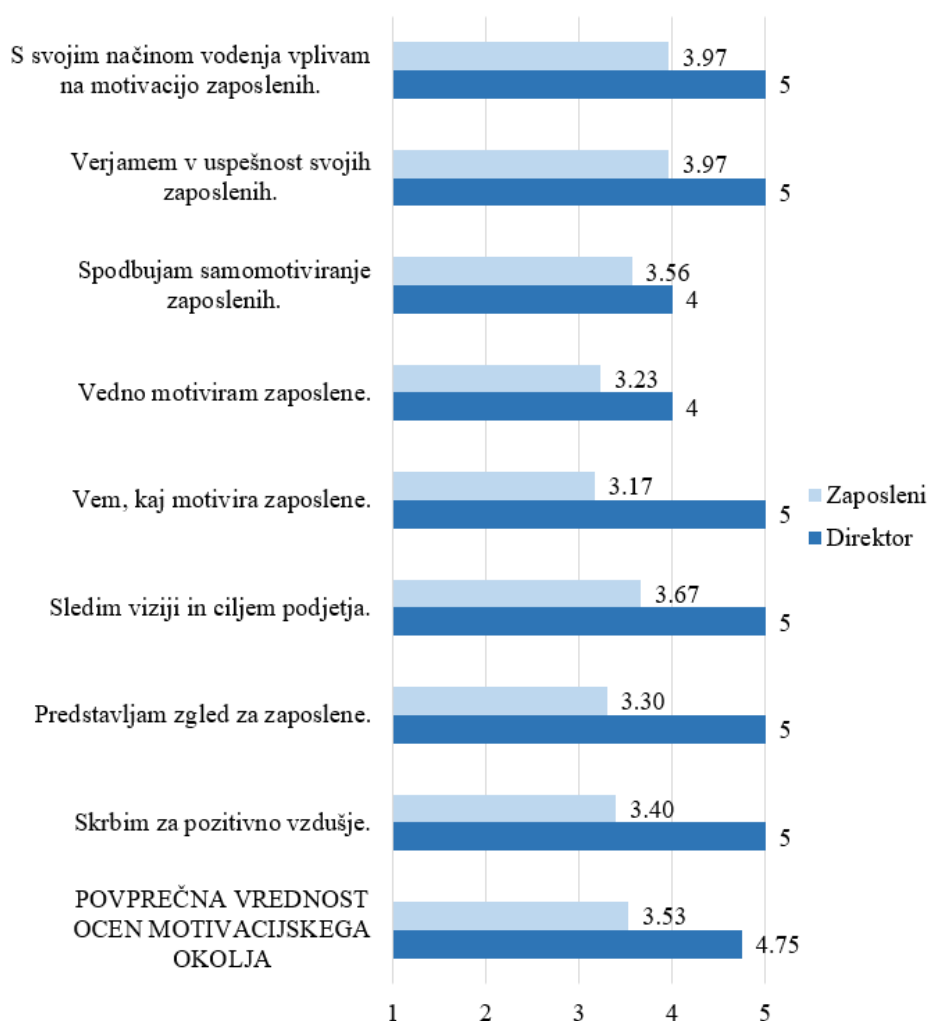
Vir: lastno delo.

Slika 23 prikazuje, da zaposleni sami sebe zaznavajo kot avtentične. Po kategorizaciji Dimovskega in drugih (2013, str. 126) so se uvrstili med tiste posameznike, ki imajo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti z verjetnostjo, da postanejo zelo avtentični v prihodnosti. Zaposleni se zgolj pri trditvi o zaupanju ocenjujejo manj avtentične, kot ocenjujejo direktorja. Pri primerjavi z lastno avtentičnostjo direktorja se zaposleni ocenjujejo kot bolj avtentični na področju pretvarjanja, iskrenosti, poznavanju lastnih vrednot, motivacije ter pri obnašanju z lastnimi prepričanji in vrednotami.

3.3.2 Motivacija zaposlenih v podjetju Eurokovinar

Motivacija zaposlenih je predmet drugega in tretjega dela vprašalnika. Direktor in zaposleni v drugem delu analizirajo trditve, ki se navezujejo na direktorjevo spodbujanje motivacijskega okolja. Na sliki 24 so prikazane primerjave vrednosti povprečnih ocen.

Slika 24: Povprečne vrednosti ocen trditev, ki se navezujejo na spodbujanje motivacijskega okolja

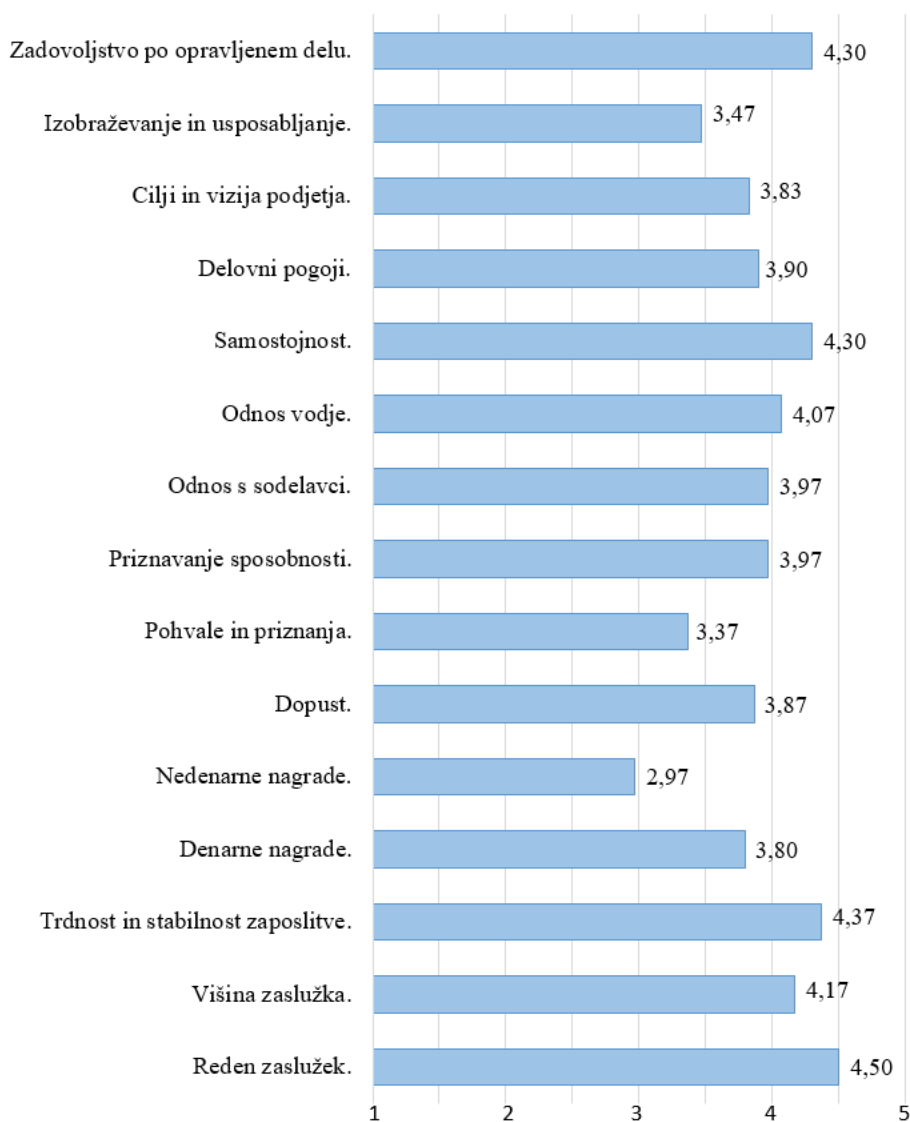


Vir: lastno delo.

Delovno okolje v podjetju je s strani direktorja ocenjeno kot motivacijsko. Sam se strinja, da je v očeh zaposlenih zgled in ve, kako vplivati na motiviranje. S strani direktorja je povprečna vrednost motivacijskega okolja ocenjena na 4.75. Slika 24 prikazuje, da zaposlenih ne motivira delovno okolje, vodja ali metode motiviranja, saj povprečna ocena znaša 3.53. Zaposleni izpostavijo v okviru motivacijskega okolja predvsem prepričanje direktorja v uspeh zaposlenih in motiviranje preko načina vodenja. Največji razkorak je o mišljenju zavedanja, kaj motivira zaposlene, in stalnem motiviranju. Neskladno s prepričanjem direktorja zaposleni pri njegovem načinu vodenja ne občutijo tako motivacijsko usmerjenega kot ga občuti direktor sam.

V tretjem delu se anketni vprašalnik nanaša na ocenjevanje notranjih, zunanjih in preostalih dejavnikov motivacije, ki pa so ga izpolnili samo zaposleni. Slika 25 prikazuje povprečne vrednosti ocene dejavnikov motivacije, ki imajo vpliv na samo delo zaposlenih.

Slika 25: Povprečne vrednosti ocen dejavnikov motivacije



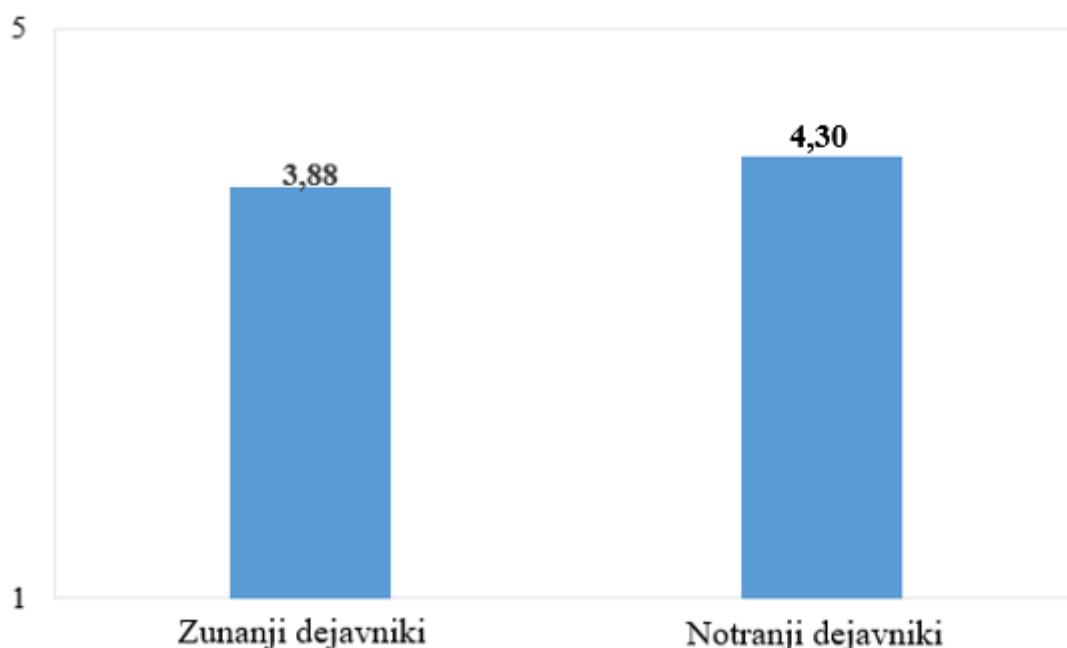
Vir: lastno delo.

Ob rednem zaslužku in stabilni zaposlitvi zaposlene najbolj motivirajo samostojnost in zadovoljstvo po opravljenem delu. Med pomembnejše motivacijske dejavnike sodijo tudi višina zaslužka, odnos vodje, odnos s sodelavci, priznavanje sposobnosti in delovni pogoji. Dejavniki z najmanj vpliva pa so nedenarne nagrade, pohvale in priznanja, izobraževanje in usposabljanje, denarne nagrade, cilji in vizija podjetja in dopust.

3.3.3 Motiviranje zaposlenih v podjetju **Eurokovinar**

Na sliki 26 je prikazan učinek različnih vrst dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri delu zaposlenih. Iz tretjega dela anketnega vprašalnika dejavnike motivacije kategoriziram v dve kategoriji, na zunanje in notranje dejavnike. Pod zunanje dejavnike motivacije sodijo trdnosti in stabilnost zaposlitve, višina zaslužka, denarne nagrade, redni zaslužek, dopust, nedenarne nagrade, priznavanje sposobnosti, pohvale in priznanja, cilji in vizija podjetja ter delovni pogoji. Med notranje dejavnike sem uvrstil zadovoljstvo po opravljenem delu in samostojnost.

Slika 26: Povprečne ocene dejavnikov motivacije, razvrščenih v dve kategoriji



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno s slike, na motivacijo zaposlenih malenkost bolj vplivajo notranji dejavniki v primerjavi z zunanjimi dejavniki. Glavno razliko med dejavniki ustvarjajo redni zaslužek ter trdnost in stabilnost zaposlitve, ki rahlo izstopata pri povprečni oceni dejavnikov motivacije.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj in sklepne ugotovitve raziskave

Na podlagi teoretičnih odkritij in raziskovalnih ugotovitev bom najprej priučil in odgovoril na raziskovalna vprašanja, ki sem jih postavil v uvodu in na začetku študije v magistrski nalogi. Ta poizvedovanja so me usmerjala in mi pomagala pri doseganju mojih ciljev. V naslednjih razdelkih bom oblikoval končne zaključke na podlagi analize raziskovalnih vprašanj, jih podprl z ugotovitvami svoje raziskave z vprašalnikom ter jih povezal s teoretičnimi razlagami obeh proučevanih konceptov, ki sem jih pridobil iz sekundarnih virov.

Ugotavljam, da je znotraj podjetja Eurokovinar prisotno avtentično vodenje, napredek pa zavirajo odnosi z zaposlenimi, komunikacija in posledično poznavanje želja zaposlenih. Z direktorjevo pripravljenostjo na vzpostavitev odprtih odnosov preko komunikacije in spoznavanja zaposlenih ima direktor dobre možnosti pri razvoju avtentičnega vodenja in razvoju avtentičnih sledilcev. Preko spoznavanja zaposlenih in s krepitvijo motivacije zaposlenih bo spodbudilo uresničevanje ciljev in vizije podjetja, medtem pa bodo stremeli za nenehnimi izboljšavami. V nadaljevanju bom podal podrobnejša priporočila, ki so namenjena direktorju Eurokovinarja na podlagi ugotovitev svoje kvalitativne raziskave.

3.4.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je v Eurokovinarju prisotno avtentično vodenje?

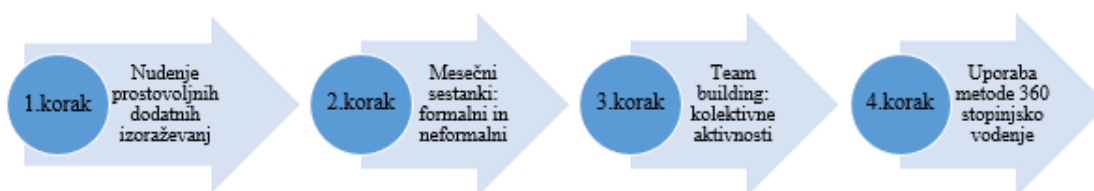
Rezultati raziskave kažejo na prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju Eurokovinar. Ugotovil sem, da se direktor zaznava kot osebnost z visoko stopnjo avtentičnosti, medtem ko ga zaposleni zaznavajo kot zadovoljivo avtentičnega. Poleg tega ugotavljam, da se zaposleni vidijo kot bolj avtentični od direktorja. To potrujeta povprečna vrednost ocen avtentičnosti zaposlenih, ki znaša 4.15 in ocena direktorja s strani zaposlenih, ki ima povprečno ocenjeno vrednost 3.69. Med najnižje ocenjenimi trditvami so pristen odnos, ravnanje po moralno-etičnem občutku in skrb za lasten razvoj. Po oceni povprečne vrednosti lastne avtentičnosti, ki znaša 4.71 in tako spada v isto kategorijo kot zaposleni, lahko trdim, da v podjetju stremijo k avtentičnemu vodenju.

Po rezultatih sodeč, menim, da največjo težavo predstavlja odnos z zaposlenimi, ki izhaja iz ravnanja v različnih situacijah, kar dokazujejo prav slabše ocenjene trditve. Zaposleni tako dobivajo občutek, da posledično zaradi medsebojnega odnosa direktor ne skrbi za njihov lasten razvoj. Da bi se omenjene težave lahko odpravile, direktorju predlagam, da tudi v težkih situacijah ohrani ustrezen nivo komunikacije in se poskusi postaviti v kožo zaposlenih. Z nudenju prostovoljnih dodatnih izobraževanj bi direktor pripomogel k boljšemu razvoju zaposlenih in dodatnemu zadovoljstvu znotraj podjetja.

Poleg zgoraj naštetih stvari zaposleni pri direktorju pogrešajo upoštevanje mnenj, prepoznavanje, kaj zaposlene motivira, izboljšava pri prilagajanju spremembam in

obnašanje v skladu z lastnimi prepričanji. Direktor sam ne ocenjuje pomanjkanja pri omenjenih trditvah, zato svetujem podjetju krepitev odnosov in komunikacije. Glede na naravo dela bi direktorju svetoval, da je vsaj enkrat mesečno na voljo zaposlenim za različna vprašanja, mnenja ali predloge. Direktorju svetujem, naj uporabi metodo 360-stopinjskega razvoja avtentičnega vodenja, po kateri vodja izboljša vodenje tako, da omogoči pretok povratnih informacij. Vodja podaja iskrene odgovore in sprejema povratne informacije zaposlenih in drugih, s katerimi ima redne stike, ter to uporabi kot ogledalo za izboljšavo svojih vodstvenih veščin. Dodano vrednost vidim tudi v team buildingih, kjer je priložnost grajenja in utrjevanja odnosov preko skupnih aktivnosti, ki bi potekali večkrat na leto za različne priložnosti. Na sliki 27 je prikazan predlagan potek za izboljšavo komunikacije in odnosov.

Slika 27: Predlog: potek izboljšave komunikacije in odnosov



Vir: lastno delo.

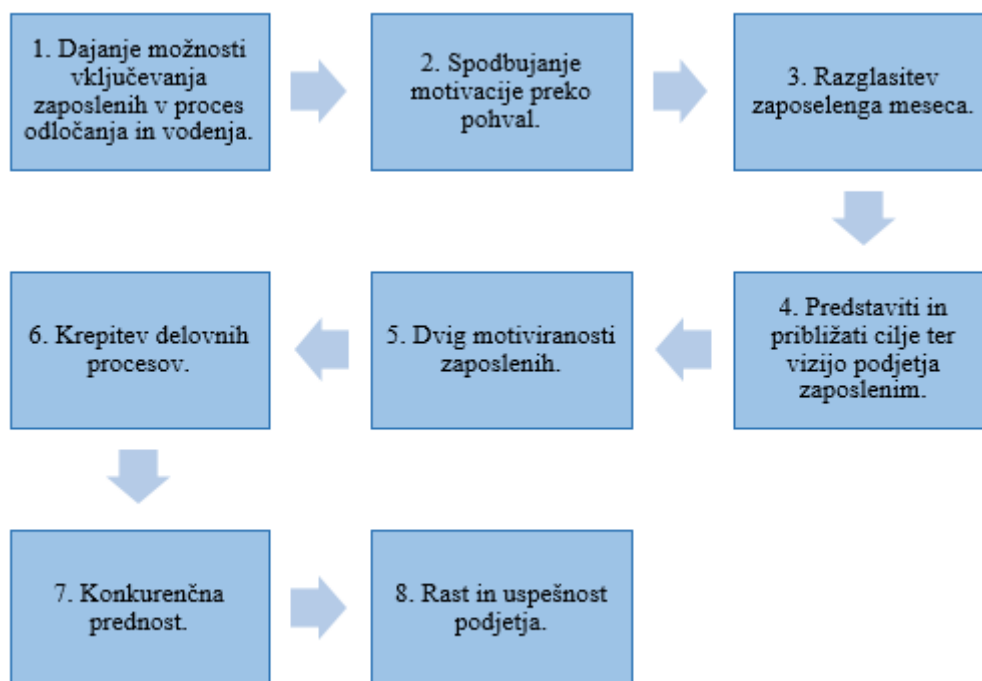
Raziskovalno vprašanje 2: Ali so zaposleni v Eurokovinarju motivirani?

V podjetju Eurokovinar so zaposleni motivirani. Motivacija zaposlenih v večini izhaja iz notranjih motivacijskih dejavnikov. Dejavniki motivacije se razlikujejo od poklica do poklica oziroma oddelka, v katerem se opravlja delo. Ob zadovoljevanju raznih materialnih potreb imajo zaposleni potrebo po samopotrjevanju, ki pa se jo da v podjetjih izpolniti z njihovo vključitvijo v proces odločanja in vodenja. Visoke vrednosti motivacijskih faktorjev zadovoljstvo po opravljenem delu in samostojnost (4.30) nakazujeta na dejavnik motivacije, s katerim se zaposlenim omogoča uravnavanje lastnega delovnega procesa.

Kadar je govora o zunanjih motivacijskih dejavnikih, imata največ vpliva redni zaslužek in stabilnost zaposlitve, kar sploh ne preseneča, saj zaradi vojne v Ukrajini in zdravstvene krize, ki jo je povzročil covid-19, gospodarske razmere v državi niso najboljše. Velik vpliv na motivacijo ima tudi višina zaslužka, za kar trdim, da ima vpliv inflacija, ki je stroške za normalno preživetje dvignila na visoko raven. Pri pregledu rezultatov raziskave je opaziti, da zaposlene ne motivirajo pohvale in priznanja, za kar menim, da je tukaj možnost za izboljšave. Predlagal bi, da zaposleni dobi pohvalo in izkaz spoštovanja za dobro opravljeno delo. Za spodbujanje dodatne motivacije bi lahko vsak mesec razglasili naj zaposlenega za določen mesec. Konec leta bi zaposleni, ki so bili izbrani vsaj enkrat v letu, odpotovali na

izlet, prejeli bone, ki bi jih lahko izkoristili skupaj z družino ali celo kakšen dan dopusta več. Ker delajo v proizvodnji večizmensko delo, bi nekaterim dodaten prosti dan pomenil veliko več kot nagrada v obliki denarja. Tudi pri dejavniku cilji in vizija podjetja opažam prostor za izboljšavo. Zaposlenim je treba predstaviti in opisati dejanske cilje in jih usmerjati k uresničevanju le-teh, saj to za podjetje predstavlja izredno priložnost za doseganje dobrih rezultatov in konstantno rast. V nadaljevanju na sliki 28 podajam predlog za izboljšavo motiviranosti zaposlenih in s tem večjo uspešnost podjetja.

Slika 28: Predlog za izboljšavo motiviranosti zaposlenih in večjo uspešnost podjetja



Vir: lastno delo.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali v Eurokovinarju avtentično vodenje vodij vpliva na motivacijo zaposlenih?

Rezultati prikazujejo, da ima izbrano podjetje obrise avtentičnega vodenja, saj sem ga na podlagi ocen s strani zaposlenih uvrstil na drugo stopnjo avtentičnosti po kategorizaciji Dimovskega in drugih (2013). Ta stopnja definira podjetje kot zadovoljivo stopnjo avtentičnosti z možnostjo postati zelo avtentično v prihodnosti. Sama motivacija pa je v očeh zaposlenih slabše ocenjena, kot jo je ocenil sam direktor. Iz rezultatov v omenjenem podjetju lahko sklepamo, da koncept vodenja nima vpliva na stopnjo motiviranosti. Za to trditev sem se odločil na podlagi odzivov zaposlenih, za katere menim, da so pomembnejši vidik kot samo mnenje direktorja. Samo podjetje načeloma deluje po principu avtentičnosti, vendar to ni tako opazno pri motiviranosti zaposlenih. V podjetju bi se tako morali bolj posvetiti pristopom motiviranja zaposlenih. Menim, da bi se glede na velikost podjetja v kratkem času

dalo narediti veliko. Za začetek bi lahko naredili kratko anketo, v kateri bi zaposlene vprašali, kaj jih najbolj motivira. Na podlagi odgovorov bi segmentirali realne želje, ki jih podjetje lahko uresniči. Na podlagi ugotovitev bi se uvedle mesečne ali kvartalne nagrade, za katere bi bila materialna ali nematerialna nagrada znana vnaprej. Posledično bi se povečala produktivnost, hkrati pa bi motivirali delavce in zadovoljili njihovo željo po bolj pozitivnem delovnem vzdušju. Slika 29 prikazuje priporočila in potek doseganja motiviranosti.

Slika 29: Priporočilo in potek motiviranosti



Vir: lastno delo.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali in na kakšen način vodja v Eurokovinarju spodbuja motivacijo?

Rezultati raziskave kažejo, da zaposleni delno občutijo motivacijo s strani direktorja oziroma okolja, v katerem delujejo. Povprečna vrednost ocen s strani zaposlenih znaša 3.53. Kar konkretno bolj je v spodbujanje motivacije prepričan direktor, ki je svoje spodbujanje motivacije v povprečju ocenil z oceno 4.75. Strinjanje med zaposlenimi in direktorjem je opazno pri spodbujanju samomotiviranja zaposlenih, pri drugih trditvah pa so nastale razlike. Zaposleni menijo, da je direktor neučinkovit pri motiviranju in ne razume, kaj jih žene. Menim, da z načinom vodenja direktor ne vpliva na to, kako motivirani so zaposleni. Čeprav je prepričan v sposobnosti svojih sodelavcev, je samo to premalo, da bi jih navdihnilo. Direktorju svetujem, da na kvartalnih ali letnih razgovorih izpostavi motivacijo in vsakega zaposlenega povpraša o stvareh, ki ga najbolj navdihujejo. Še bolj preprosto je, ker gre za manjše podjetje, kjer se vsi poznajo in pletejo osebne vezi. Direktor lahko motivira svojo ekipo s potrebnimi ukrepi, če se zaveda, kaj jih žene. Eden izmed problemov je tudi, da direktor meni zase, da predstavlja zgled, medtem ko so zaposleni drugačnega mnenja. Direktorju svetujem, naj se osredotoči in okrepi bistvene komponente avtentičnega vodenja. Zadovoljstvo zaposlenih mora biti doseženo preko motivacije, če želimo doseči uspeh podjetja. S svojo avtentičnostjo in osredotočenostjo na doseganje ciljev zaposlenih lahko vodji uspe doseči zadovoljstvo zaposlenih.

Sledi slika 30, na kateri prikazujem spodbujanje motivacije v podjetju za ustvarjanje avtentičnih sledilcev in posledično izboljšanje uspešnosti podjetja. Ključ do krepitev avtentičnega vodenja in vzpostavitve avtentičnih sledilcev je prepoznavanje motivacijskih dejavnikov in samoregulacija vodje. Direktor z doslednim, uravnoveženim procesiranjem in

komponentami pozitivnega psihološkega kapitala postane zgled zaposlenim in na ta način se ustvarjajo avtentični sledilci.

Slika 30: Spodbujanje motivacije v podjetju za ustvarjanje avtentičnih sledilcev



Vir: lastno delo.

SKLEP

Tip vodenja, kot je avtentično vodenje, uvrščamo med sodobnejše sloge vodenja in spada med najbolj uspešne in kakovostne načine vodenja v podjetjih. Uporablja se kot rešitev, kako eliminirati vse bolj pogosta neetična ravnanja vodilnih v podjetjih, preoblikovati neiskrene odnose z zaposlenimi v iskrene in tako odpraviti njihovo negotovanje. Avtentičen vodja je tisti, ki navdihuje druge z navdušenjem in pozitivnim pogledom, predvsem pa tako, da živi v skladu z lastnimi normami, prepričanji in ideali. S tem, ko izraža lastno identiteto, je zgled zaposlenim, kar se prikaže v pridobivanju avtentičnih sledilcev. Vodjev optimizem, samozavest, prilagodljivost in upanje vzbujajo v zaposlenih željo po lastni osebni rasti in napredovanju skupaj s podjetjem.

Za ohranitev konkurenčnosti je bistvena motivacija zaposlenih, poleg načina s katerim se vodi, ki pa je ne nazadnje ključen za uspeh organizacije. Vsak izmed motivacijskih dejavnikov vpliva drugače. Nekateri zajemajo notranjo silo, ki posameznika spodbuja k določenemu vedenju. Rezultat motivacije se kaže v učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, timov in celotnega podjetja. Zato je odgovornost vodje, da v podjetju neguje kulturo navdiha

in motivacije, ki s pomočjo ustreznih spodbud stimulira ljudi, da dajo vse od sebe za doseganje ciljev in uresničevanje poslanstva podjetja.

V magistrski nalogi sem obravnaval pojma avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih, pri čemer sem z raziskavo obravnavane teme v podjetju Eurokovinar uresničil **osnovni cilj**. To sem dosegel s pomočjo **pomožnih ciljev**, ki so vključevali: pregled znanstvene literature in publikacij iz domačih in tujih virov s področja motiviranja zaposlenih in avtentičnega vodenja, podrobnejša opredelitev in prikaz obeh konstruktov ter izpeljave kvalitativne raziskave v izbranem podjetju Eurokovinar.

V **prvem poglavju** je obravnavan koncept avtentičnega vodenja temelječ na avtentičnosti. V tem poglavju sem razpravljal o pojmu vodenja, konceptu avtentičnosti in o avtentičnem vodji. Opredelil sem lastnosti, veščine, elemente in kompetence avtentičnega vodje. Avtentičnost je definirana kot iskrenost, resničnost, verodostojnost in pristnost. Vse to so značilnosti avtentičnega vodje, ki se oblikuje, išče svoj notranji jaz in v težkih situacijah ostaja zvest sebi in podjetju. Avtentičen vodja s svojim delovanjem izboljšuje poslovanje, pomaga pri spoprijemanju z ovirami in povečuje motivacijo zaposlenih. Na kratko so zajete tudi vse ključne teorije avtentičnega vodenja. Razpravljal sem o učinkih, ki ga ima avtentično vodenje na sledilce, inovativnost, ustvarjalnost in produktivnost z uporabo novejših tujih virov.

Pri **drugem poglavju** sem razčlenil konstrukt motivacije zaposlenih, kateri prezentira močan okvir za pridobivanje konkurenčne prednosti. Motiviranje predstavlja spodbujanje z namenom zadovoljevanja potreb ali doseganja ciljev. Poleg tega sem proučeval razlikovanje med notranjo in zunanjo motivacijo. Danes je v veljavi, da je ključ do motiviranih zaposlenih opazovanje, prepoznavanje in zagotavljanje dejavnikov, ki zaposlene motivirajo. Doseganje zastavljenih ciljev podjetja pa je odvisno ravno od motivacije posameznikov, saj se motivirani zaposleni bistveno bolj potrudijo. Zatem je sledila predstavitev motivacijskih teorij. V nadaljevanju sem predstavil še motivacijske dejavnike. Lestvica vrednot se nenehno spreminja, zato je posameznike čedalje težje motivirati. Posledično morajo vodje spoznati svoje uslužbenke in vzdrževati odprte in poštene interakcije z njimi. Pomembno pa je razumeti, da denar ni edini motivacijski dejavnik, saj najboljšo motivacijo podjetje doseže s celovito motivacijo, ki se nanaša na vse zaposlene. Dinamično organizacijsko okolje, splošna uspešnost, poslanstvo organizacije, njen položaj v skupnosti, njena zgodovina in prepoznavnost so le nekatere od spremenljivk, ki zaposlenim pomagajo, da se počutijo bolj motivirane. Nedolgo nazaj smo imeli po vsem svetu izbruh koronavirusne bolezni covid-19, zato sem en del drugega poglavja posvetil tudi tej tematiki. Potem pa sem predstavil še motiviranje zaposlenih v dveh izmed večjih podjetjih na svetu, Google in Microsoft.

Pri **tretjem poglavju** magistrske naloge sem s kvalitativno raziskavo na izbranem podjetju Eurokovinar preveril obstoj avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih. Začel sem s predstavitev podjetja Eurokovinar, ki ji je sledila načrt raziskave z navedeno metodologijo. Podatki, zbrani z anketami, so prikazani pri naslovu poglavja Analiza in interpretacija

rezultatov. Ugotovitve, temeljita analiza podatkov, odgovori na raziskovalna vprašanja in predlogi za vodstvo podjetja so vključeni v zadnjem delu tretjega poglavja. Rezultati prikazujejo, da ima podjetje Eurokovinar obrise avtentičnega vodenja, ki pa se še razvija. Težava se pojavi, ker je direktor s strani zaposlenih ocenjen kot zadovoljivo avtentičen, direktor in zaposleni pa sami sebe ocenjujejo kot zelo avtentične. Po rezultatih sodeč menim, da največjo težavo predstavlja odnos z zaposlenimi, ki izhaja iz ravnanja v različnih situacijah. Zaposleni tako dobivajo občutek, da zaradi medsebojnega odnosa direktor ne skrbi za njihov lasten razvoj. Zaposleni pogrešajo pri direktorju upoštevanje mnenj, prepoznavanje, kaj zaposlene motivira, izboljšavo pri prilagajanju spremembam in obnašanje v skladu z lastnimi prepričanji. V podjetju Eurokovinar so zaposleni motivirani, ampak ne zaradi direktorja. Menijo, da direktor ne razume, kaj jih motivira, da jih ne motivira on in da njegov način vodenja nima vpliva na to, kako motivirani so. Ob tem potrjujem temeljno tezo, ki pravi, da se s prisotnostjo avtentičnega vodenja spodbuja motivacija pri zaposlenih v izbranem podjetju. Z vidika zaposlenih so najbolj motivirani preko notranjih dejavnikov, kot sta samostojnost in zadovoljstvo po opravljenem delu.

Menim, da so časi, v katerih sem izvajal anketo, stresni tako za zaposlene kot za direktorja, saj je veliko negotovosti. Z vidika zaposlenih se nanaša to na visoke življenjske stroške in strah pred morebitno izgubo službe, s strani direktorja pa ima lahko vpliv na odnos znotraj podjetja in do zaposlenih, saj so stroški za obratovanje proizvodnje šli konkretno navzgor in tudi v prihodnosti ni videti njihovega padca. Zato sem mnenja, da je to imelo vpliv pri bolj negativnem ocenjevanju v anketi s strani zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A. & Otoo, B. (2021). Literature Review on Theories of Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25–29.
2. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30.
3. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
4. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801–823.
5. Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296–311.
6. Buse, Ç. E. T. İ. & Hassan, A. T. (2019). Bibliometric profile of studies related with equity theory. *Journal of Tourismology*, 5(1), 17–29.

7. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly*, 16(3), 475–493.
8. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
9. Daft, R. L. (2015). *Management*. Canada: Cengage Learning.
10. Dauti, M. B., Dauti, R. & Krasniqi, M. (2020). Importance of motivation and demotivation factors in the performance of employees and managers in SME. *KNOWLEDGE-International Journal*, 42(1), 103–109.
11. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
12. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
14. Eurokovinar, d. o. o. (2021). *Letno poročilo za poslovno leto 2020*. Celje: Eurokovinar, d. o. o.
15. Eurokovinar. (brez datuma). *Predstavitev EuroKovinar, d. o. o.* Pridobljeno 27. avgusta 2022 iz <https://www.eurokovinar.si/page/presentation/>
16. Essounga-Njan, Y. & Hughes, A. (2018). Google's secret to motivating their employees successfully. *Journal of Strategic and International*, 12(3), 19.
17. Fachriansyah, R. (2020). *Work-from-home policy in effect at major Jakarta companies over virus concerns*. Pridobljeno 3. avgusta 2022 iz <https://www.thejakartapost.com/news/2020/03/15/work-from-home-policy-in-effect-at-major-jakarta-companies-over-virus-concerns.html>.
18. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Maribor: Moderna organizacija.
19. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
20. Gopalan, V., Bakar, J. A. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A. & Mat, R. C. (2017). A review of the motivation theories in learning. V *AIP Conference Proceedings*, 1891(1), 020043. AIP Publishing LLC.
21. Grubiša, N. & Kodelja, M. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
22. Grudić, S., Nikolić, G. & Miložica, V. (2021). The impact of authentic leadership on employee psychological capital in the hospitality industry. *Poslovna izvrsnost*, 15(1), 9–22.
23. Bonitete. (brez datuma). *EUROKOVINAR, d. o. o.* Pridobljeno 27. avgusta 2022 iz <https://www.ebonitete.si/eurokovinar-doo/>

24. Halliday, E. (2009). Knowledge is power: In a world shaped by science. What obligation do scientists have to the public? *Ethics in Science and Environmental Politics*, 9(1), 25–28.
25. Haque, M. F., Haque, M. A. & Islam, M. (2014). Motivational Theories-A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1).
26. Higgins, M. C. (2000). The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of management development*, 19(4), 277–296.
27. Horvat, J., Sharma, K. & Bobek, S. (2015). Knowledge sharing and performance appraisal of employees: a pilot case study. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(3), 62.
28. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
29. Khalil, S. A. & Siddiqui, D. A. (2019) Authentic leadership and work engagement: the mediatory role of employees' trust and occupational self-efficacy. *International Journal of Organizational Leadership* 8, 17–42.
30. Khaliq, M., Usman, A. & Ahmed, A. (2021). Effect of leadership style on working culture and employees motivation. *The Journal of Educational Paradigms*, 3(1), 166–170.
31. Klopota, I., Mjeda, T. & Kurečić, P. (2018). Exploring the motivation of employees in a firm: A case-study. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 9(1), 151–160.
32. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2011). Leadership begins with an inner journey. *Leader to Leader*, 2011(60), 22–27.
33. Kuswati, Y. (2019). Motivation role in improving work effectiveness. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 281–288.
34. Larsson, M., Clifton, J. & Schnurr, S. (2021). The fallacy of discrete authentic leader behaviours: Locating authentic leadership in interaction. *Leadership*, 17(4), 421–440.
35. Legault, L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation. *Encyclopedia of personality and individual differences*, 2416–2419.
36. Lepper, M. R. & Malone, T. W. (2021). Intrinsic motivation and instructional effectiveness in computer-based education. *Aptitude, learning, and instruction*, 255–286.
37. Lei, S., Qin, C., Ali, M., Freeman, S. & Shi-Jie, Z. (2021). The impact of authentic leadership on individual and team creativity: A multilevel perspective. *Leadership & Organization Development Journal*.
38. Li, X. & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(06), 446.
39. Lind, A. & Sitkin, S. (2018). *The six domains of leadership*. Columbia: Columbia Chamber of Commerce
40. Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1–8.

41. Locke, E. A. & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277.
42. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
43. Luthans, F., Zhu, W. & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41(2), 121–132.
44. Ma, D. (2022). The Role of Motivation and Commitment in Teachers' Professional Identity. *Frontiers in Psychology*, 13.
45. McConnell, S. (1996). Microsoft: "A Highly Motivated Environment". *Software Practitioner*, September/October.
46. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
47. Mubarak, F. & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1.
48. Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A. & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1–21.
49. Oh, J., Cho, D. & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276–290.
50. Panait, C. A. (2020). Study of employee motivation in organizations. *Global Economic Observer*, 8(1), 114–119.
51. Phuong, T. H. & Takahashi, K. (2021). The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 77–100.
52. Rahaman, M. A., Ali, M. J., Wafik, H., Mamoon, Z. R. & Islam, M. M. (2020). What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515–521.
53. Rashid, M. A., Islam, T., Asif, R. & Ahmer, Z. (2019). Impact of Authentic Leadership on Employees Creativity and Innovation: Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 56(1), 61.
54. Raso, R. (2019). Be you! Authentic leadership. *Nursing Management*, 50(5), 18–25.
55. Rehman, S., Sehar, A. & Afzal, M. (2019). Performance Appraisal; Application of Victor Vroom Expectancy Theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 2(12), 431–434.
56. Samson, D., Donnet, T. & Daft, R. L. (2020). *Management* (7. izd.). Melbourne: Cengage.

57. Siruri, M. M. & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham job characteristics model and Herzberg's two factor theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162–167.
58. Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Fakulteta za management.
59. Vinoy Vincent, T. & Kumar, M. S. (2019). Motivation: meaning, definition, nature of motivation. *International Journal of Yogic, Human Movement and Sports Sciences*, 4(1), 483–484.
60. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
61. Wang, D. S. & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613–624.
62. Wirawan, H., Jufri, M. & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139–1154.
63. Wolor, C. W., Susita, D. & Martono, S. (2020). How to Maintain Employee Motivation Amid The Covid-19 Virus Pandemic. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 8(4), 78–86.
64. Zhou, J. & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik na temo avtentičnega vodenja in motivacije za vodjo

Spoštovani!

Sem študent zaključnega letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani in v magistrski nalogi raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja na delovnem mestu in njegove vpliv na motivacijo zaposlenih. Iz tega razloga sem ustvaril anonimno anketo, da bi izvedel več o dejanskem stanju v podjetju in nato ponudil svoje predloge in priporočila.

Anketa se deli na dva dela. Prvi sklop obravnava temo avtentičnega vodenja, drugi pa motivacijo. Oba vsebujeta trditve o vaših lastnostih, ki jih lahko glede na pomembnost posamezne trditve obkrožite na lestvici od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam). Uporabljena bo zgolj za namen raziskave ter pripravo magistrske naloge. Prosim vas, da pri evaluaciji ocenite svoje dejanske lastnosti in ne želenih.

Trditve in možni odgovori	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Sem iskren do sebe in zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodim v skladu z lastnimi prepričanji in vrednotami.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Brez težav se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Vedno ravnam po svojem moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim zaposlenim.	1	2	3	4	5
Skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Zasebne težave ne vplivajo na moje vedenje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Z zaposlenimi imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Delujem za dobro vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5

Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Spoštujem in upoštevam mnenje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5

Povzeto po Dimovski in drugi (2013).

Trditve in možni odgovori	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Skrbim za pozitivno vzdušje.	1	2	3	4	5
Predstavljam zgled za zaposlene.	1	2	3	4	5
Sledim viziji in ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
Vem, kaj motivira zaposlene.	1	2	3	4	5
Vedno motiviram zaposlene.	1	2	3	4	5
Spodbujam samomotiviranje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Verjamem v uspešnost svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
S svojim načinom vodenja vplivam na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5

Prilagojeno po Ferjan (2005), Grubiša (2001) in Jakopec (2007).

Priloga 2: Vprašalnik na temo avtentičnega vodenja in motivacije za zaposlene

Spoštovani!

Sem študent zaključnega letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani in v magistrski nalogi raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja na delovnem mestu in njegov vpliv na motivacijo zaposlenih. Iz tega razloga sem ustvaril anonimno anketo, da bi izvedel več o dejanskem stanju v podjetju in nato ponudil svoje predloge in priporočila.

Anketa se deli na tri dele. V prvem sklopu se nahajajo vprašanja o vašem direktorju oziroma vodji, vprašanja v drugem sklopu se nanašajo na oceno samega sebe, tretji del pa je namenjen ugotavljanju, kateri dejavniki imajo vpliv na vašo motivacijo. Ankete vsebujejo trditve o vaših lastnostih, ki jih lahko glede na pomembnost posamezne trditve obkrožite na lestvici od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam). Ker je anketa anonimna, vas prosim, da na vprašanja odgovorite čim bolj iskreno in izrazite lastno mnenje. Uporabljena bo zgolj za namen raziskave ter pripravo magistrske naloge.

1. Vaš vodja:

Trditve in možni odgovori	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Naš vodja pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Naš vodja je iskren do sebe in mene.	1	2	3	4	5
Naš vodja vodi v skladu z lastnimi prepričanji in vrednotami.	1	2	3	4	5
Naš vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Naš vodja se brez težav prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Naš vodja je optimističen.	1	2	3	4	5
Naš vodja vedno ravna po svojem moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5
Naš vodja mi zaupa.	1	2	3	4	5
Naš vodja skrbi za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Naš vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5

Zasebne težave našega vodje ne vplivajo na njegovo vedenje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Naš vodja ima z zaposlenimi pristne odnose.	1	2	3	4	5
Naš vodja deluje v dobro vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
Naš vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Naš vodja spoštuje in upošteva mnenje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Naš vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Naš vodja se ne pretvarja.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Trditve in možni odgovori	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Naš vodja skrbi za pozitivno vzdušje.	1	2	3	4	5
Naš vodja mi predstavlja zgled.	1	2	3	4	5
Naš vodja sledi viziji in ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
Naš vodja ve, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Naš vodja me vedno zna motivirati.	1	2	3	4	5
Naš vodja spodbuja samomotiviranje.	1	2	3	4	5
Naš vodja verjame v mojo uspešnost.	1	2	3	4	5
Naš vodja s svojim načinom vodenja vpliva na mojo motivacijo pri delu.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Ferjan (2005), Grubiša (2001) in Jakopec (2007).

2. Zase lahko trdim:

Lastnost	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Sem iskren do sebe in sodelavcev.	1	2	3	4	5
Obnašam se v skladu z lastnimi prepričanji in vrednotami.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Vedno ravnam po svojem moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Zasebne težave ne vplivajo na moje vedenje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Delujem v dobro vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Spoštujem in upoštevam mnenje sodelavcev.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5

Prerejeno po Dimovski in drugi (2013) in Avolio & Gardner (2005).

3. Pri delu me motivirajo:

Lastnost	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Se popolnoma strinjam (5)
Reden zaslužek.	1	2	3	4	5
Višina zaslužka.	1	2	3	4	5
Trdnost in stabilnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Denarne nagrade.	1	2	3	4	5
Nedenarne nagrade.	1	2	3	4	5
Dopust.	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja.	1	2	3	4	5
Priznavanje sposobnosti.	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci.	1	2	3	4	5
Odnos vodje.	1	2	3	4	5
Samostojnost.	1	2	3	4	5
Delovni pogoji.	1	2	3	4	5
Cilji in vizija podjetja.	1	2	3	4	5
Izobraževanje in usposabljanje.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo po opravljenem delu.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Ferjan (2005), Grubiša (2001), Jakopec (2007), Lindner (1998) in Mihalič (2008).

