

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**AVTENTIČNO VODENJE IN OPOLNOMOČENJE V TIMU NA
PRIMERU NABAVNE ENOTE V IZBRANEM PODJETJU**

BARBARA PIKUNIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Barbara Pikunič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Avtentično vodenje in opolnomočenje v timu na primeru nabavne enote v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 9.9.2014

Podpis avtorice:_____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	2
1.1 Vodenje	2
1.2 Avtentično vodenje.....	4
2 OPOLNOMOČENJE.....	10
2.1 Motivacija.....	10
2.2 Opolnomočenje	11
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU ORGANIZACIJSKE ENOTE NABAVE V IZBRANEM PODJETJU.....	14
3.1 Predstavitev podjetja in tima	14
3.2 Metodologija	17
3.3 Analiza rezultatov in vrednotenje.....	17
3.3.1 Lastno zaznavanje avtentičnih lastnosti vodje in koordinatorjev	17
3.3.2 Zaznavanje avtentičnih lastnosti vodje in koordinatorjev s strani zaposlenih	18
3.3.3 Primerjava povprečnih ocen lastnega zaznavanja avtentičnosti vodje in koordinatorjev z zaznavanjem avtentičnosti vodje in koordinatorjev s strani zaposlenih	20
3.3.4 Samoocena zaposlenih	21
3.3.5 Stopnja opolnomočenosti	22
3.4 Ugotovitve in priporočila	23
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI	28
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Osebne značilnosti vodje	3
Slika 2: Značilnosti avtentičnih vodij.....	6
Slika 3: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala.....	7
Slika 4: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	8
Slika 5: Avtentično vodenje in sledenje	9
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	10
Slika 7: Kontinuum opolnomočenja v organizaciji	12
Slika 8: Konceptualizacija modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti	13
Slika 9: Organiziranost nabavne enote pred reorganizacijo, do 27.5.2014.....	15
Slika 10: Organizacijska struktura nabavne enote po reorganizaciji, 27.5.2014.....	16

Slika 11: Temelji reorganizacije v nabavni enoti, maj 2014.....	16
Slika 12: Povprečne ocene lastnega zaznavanja avtentičnih značilnosti vodje in koordinatorjev	18
Slika 13: Povprečne ocene zaznavanja avtentičnih značilnosti vodje in koordinatorjev s strani zaposlenih.....	19
Slika 14: Primerjava povprečnih ocen lastnega zaznavanja avtentičnosti vodij z zaznavanjem avtentičnosti vodij s strani zaposlenih.....	20
Slika 15: Samoocena zaposlenih.....	21
Slika 16: Trditve, ki se nanašajo na opolnomočenje.....	22
Slika 17: Priporočila za razvoj avtentičnih lastnosti vodij/koordinatorjev	24
Slika 18: Priporočila za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih.....	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vodstvene in managerske kvalitete.....	4
Tabela 2: Zakoni avtentičnega vodenja.....	5
Tabela 3: Elementi opolnomočenja.....	11

UVOD

Kompleksne organizacije 21. stoletja, spreminjajoče se razmere na trgu, naraščajoča konkurenca, zahtevajo nov pristop k upravljanju podjetij. Vodenje, kot ena najpomembnejših funkcij managementa, se mora osredotočiti na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Sodobna strategija, ki zagotavlja uspeh poslovanja v dinamičnem in hitro spreminjajočem konkurenčnem okolju, temelji na učinkovitem, avtentičnem vodenju.

Avtentični vodja se proaktivno odziva na spremembe, ki jih vidi kot priložnost za razvoj in jih tako tudi predstavi sodelavcem (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avolio in Gardner (2005) menita, da avtentični vodja deluje v skladu z resničnim jazom, izraža sebe na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki. Je zaupanja vreden, zato mu sodelavci sledijo.

Dimovski et al. (2009) menijo, da so se napredni managerji pripravljene soočati z izzivi prenosa moči na sodelavce in navajajo več razlogov za **opolnomočenje**: Opolnomočenje je strateška nuja za izboljšanje proizvodov ali storitev, daje osnovo za vzpostavitev organizacije z nadpovprečnimi zmogljivostmi za doseganje uspešnosti in trajne konkurenčne prednosti, povečuje celotno moč v organizaciji, zvišuje motivacijo zaposlenih ter pomaga obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje.

»Avtentični vodja pozna svoje prednosti in slabosti tako dobro, da ima samozavest, (za)upanje, optimizem in miselno prožnost, da opolnomoči okoli sebe sodelavce, skupaj pa dosegajo zastavljene cilje.« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Namen diplomske naloge je s pomočjo domače in tuje literature proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja v timu ter povezavo med njima in ugotoviti, ali je stopnja avtentičnosti v organizacijski enoti izbranega podjetja ustrezna za postopno večjo uvedbo opolnomočenja.

Osnovni cilj diplomske naloge je proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja, prikazati povezavo med njima in njun pomen za nabavno enoto v izbranem podjetju ter podati priporočila.

Diplomska naloga je razdeljena na **teoretični in raziskovalni del**. Osnovo za teoretični del predstavljajo sekundarni viri podatkov, kamor je vključena domača in tuja znanstvena literatura s področja avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih v timu. Raziskovalni del temelji na kvalitativni raziskavi v nabavni enoti v izbranem podjetju, ki sem jo opravila s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika za zaposlene in vodje enote. Za večjo objektivnost rezultatov sem v raziskovalni del vključila polstrukturirani globinski intervju z vodjo nabavne enote in intervjuje z zaposlenimi.

Strokovna naloga ima določene **vsebinske, metodološke in časovne omejitve**. Za vsebinsko omejitev štejem predvsem dejstvo, da je bila v času pisanja naloge izvedena manjša reorganizacija v nabavni enoti, ki jo proučujem. Nabavna enota, ki ima eno formalno vodjo, je bila pred začetkom kvalitativne raziskave razdeljena v dve skupini, ločeni vsebinsko po nabavnih področjih. Vsako od skupin je usmerjal neformalni vodja. Slab mesec pred začetkom kvalitativne raziskave, sta bili ti dve skupini ukinjeni. Nabavno področje je po novem razdeljeno na šest skupin, ki predstavljajo šest nabavnih področij, za katera so odgovorni koordinatorji. Pri preučevanju rezultatov ankete sem tako upoštevala zgolj osnovno, formalno organizacijsko strukturo, zaradi boljše interpretacije pridobljenih odgovorov sem naknadno izvedla nekaj intervjujev. Med metodološke omejitve lahko uvrstim izbran metodološki okvir kvalitativne raziskave in možen subjektiven pogled vodje in zaposlenih na izbrano tematiko proučevanja. Navedeno sem poskušala preseči z uporabo triangulacije, saj sem z uporabo različnih metod na proučevano tematiko gledala iz različnih zornih kotov in preverila, ali so pridobljeni rezultati zanesljivi in veljavni. Ker se avtentičnosti posameznikov ne da izračunati, sem uporabila opisni pristop in tako ugotovila, v kolikšni meri so pri zaposlenih in vodji prisotni elementi avtentičnosti, da bi ugotovila, ali lahko uvedba opolnomočenja pripomore k večji učinkovitosti nabavne enote v podjetju. Časovne omejitve se nanašajo na čas, ko so se zbirali podatki za namen kvalitativne analize, saj je bila raziskava izvedena v času koriščenja dopusta, prisotni zaposleni pa so bili zaradi odsotnosti kolegov toliko bolj obremenjeni z delovnimi obveznostmi kot sicer. Zaradi bolniške odsotnosti vodje je bil intervju izveden pisno, preko elektronske pošte.

1 AVTENTIČNO VODENJE

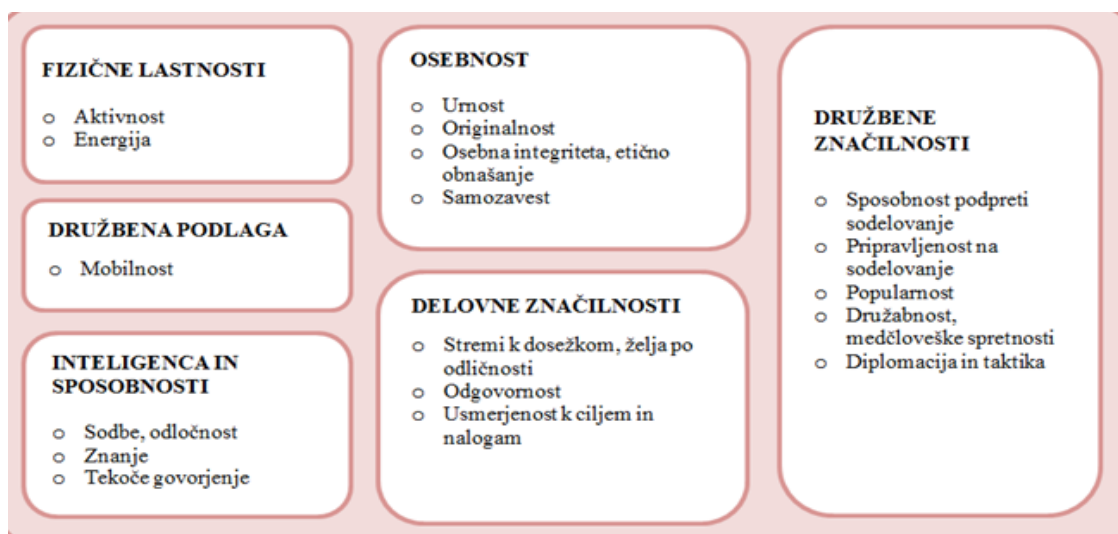
1.1 Vodenje

Vodenje je poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja ena od štirih temeljnih funkcij managementa. Rozman, Kovač in Koletnik definirajo vodenje kot vplivanje na vedenje in delovanje tako posameznika kot skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja tako, da si prizadevajo za doseganje skupnih ciljev (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 201). Vodja mora biti v organizaciji torej sposoben vplivati na zaposlene, jih znati motivirati in usmerjati k skupni viziji in ciljem podjetja. Vodenje obsega vodenje v ožjem smislu, tj. lastnosti in ravnanje vodje, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

Avtorji razlikujejo med vodjo in managerjem. Vodstvena moč, za razliko od managerske moči, ki izhaja iz organizacijske strukture in pozicije, izhaja iz osebnih, notranjih virov, osebnih interesov, ciljev in vrednot, poudarja vizijo, kreativnost in spremembe v organizaciji. Vodstvena moč je osebnostna moč, podrejeni jim namreč sledijo zaradi spoštovanja, ki ga gojijo do njih. Dva tipa osebnostne moči sta ekspertna moč, ki izhaja iz posebnih znanj ali spretnosti, ki jih ima vodja in zaradi katerih ga podrejeni podpirajo ter referentska moč, ki izhaja iz osebnostnih značilnosti vodje, zaradi katerih se lahko podrejeni z vodjo poistovetijo, ga spoštujejo in zato sledijo njegovemu vodstvu (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str.

217 – 218). Poleg osebnostnih lastnosti vodij so pomembne tudi fizične in družbene značilnosti ter značilnosti v povezavi z delom, ki jih prikazuje slika 1.

Slika 1: Osebne značilnosti vodje



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 221.

Pri vodenju organizacije kot skupnosti interesov so merila večinoma kvalitativna in manj kvantitativna. Vodenje se opira na interese, na ustvarjalnost in znanje. Upošteva se predvsem kvalitativne informacije in dejavnike – vrednote in potrebe posameznikov, skupin, javnosti; kulturo, razpoloženja, pa sodelovanje, ustvarjanje, osebni razvoj.

Vodenje temelji na moči znanja in na spodbujanju. Management se opira na kvantitativne informacije, predvsem računovodske, obvladovanje organizacije omogoča kontroling, vseobsežna urejenost za načrtovanje in spremljanje izidov delovanja. Obvladovanje zaposlenih je normativno in avtoritativno. Management obravnava organizacijo kot instrument za doseganje ciljev, vodenje jo obravnava kot skupnost interesov.

Vodenje temelji na kritičnosti in ustvarjalnosti sodelavcev in na socialnem procesu kritičnega obravnavanja zamisli, snovanja in internaliziranja znaj, ki postanejo del skupnega zaklada znanj skupine in s tem organizacije. Management neredko uporablja nemoralna sredstva, zavajanje, manipuliranje, indoktriniranje, poniževanje in podobno, za doseganje ciljev, nizka stopnja zaupanja, razumevanja in sodelovanja se odraža tudi v komuniciranju (Tavčar, 2008, str. 31 - 32).

V Tabeli 1 so prikazane različne kvalitete managerjev in vodij, pri čemer je jasno, da nekateri ljudje izkazujejo kombinacijo vodstveno-managerskih kvalit.

Tabela 1: Vodstvene in managerske kvalitete

Vodja	Manager
DUŠA	GLAVA - INTELEKT
Vizionar	Razumski
Strasten	Svetovalec
Kreativen	Vztrajen
Fleksibilen	Rešuje probleme
Navdihnjen	Odločen
Inovativen	Analitičen
Hraber	Strukturirano razmišlja
Poln domišljije	Nameren
Rad eksperimentira	Avtoritativen
Spodbuja spremembe	Stabilizirajoč
Osebnostna moč	Pozicijska moč

Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 115.

Dimovski in Penger obravnavata vodje kot avtorikratske, težijo k centralizaciji avtoritete in se zanašajo na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja ter demokratične, ki delegirajo pristojnosti drugim, spodbujajo njihovo sodelovanje ter se zanašajo na ekspertno in referentsko moč pri vplivanju na podrejene. Tretji stil vodenja je lahko kombinacija avtorikratskega in demokratičnega stila vodenja (Dimovski & Penger, 2008, str. 118-119).

Nekateri managerji so uspeli prebiti tradicionalne okvire poslovanja. Z naprednim managementom organizacije zmagujejo v boju za tržne deleže, dobičke, sredstva, kapital. Sodobna strategija, ki zagotavlja uspeh poslovanja v dinamičnem in hitro spreminjajočem konkurenčnem okolju, temelji na učinkovitem, avtentičnem vodenju.

1.2 Avtentično vodenje

Organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju z osredotočenjem na osebne konkurenčne prednosti posameznika, in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Pomembni sestavni del naprednega managementa, kot ene od njegovih štirih temeljnih funkcij, je napredno vodenje. Koncept avtentičnega vodenja se pojavlja tudi kot odgovor na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu, nezaupanja in nezadovoljstva v vodje organizacij. Avolio in Gardner (2005) menita, da je avtentično vodenje najustreznejše za uresničevanje vseh pozitivnih oblik managementa.

Termin avtentičnost izvira iz miselne usmeritve eksistencialističnih filozofov 20. stoletja. Avtentičnost naj bi bila način, kako posameznik deluje in kako se spreminja glede na pritiske. Kant pravi, da je edino avtentično svobodno dejanje tisto, ki je storjeno iz zakona dolžnosti, ko moreš, ker moraš, ko ne moreš, da ne bi. Avtentičnost je prvi pogoj za razvoj osebne integritete (Dimovski et al., 2013).

Že starogrški filozofi so obravnavali konstrukt avtentičnosti, s frazama »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«. Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne kot smo (Dimovski et al., 2009). Shamir in Eilam (2005) pravita, da se avtentični vodje močno identificirajo s svojo vlogo vodje in pri izvajanju te vloge izražajo svojo osebnost. Posedujejo znanja o sebi in osebno perspektivo, ki jim jasno odraža njihova prepričanja in vrednote. Dimovski, Penger in Peterlin menijo, da je avtentičnost element kontinuuma, kar pomeni, da bolj ko ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentični so. Tabela 2 povzema deset zakonov avtentičnega vodenja, ki avtentičnega vodjo najbolj opredeljujejo.

Tabela 2: Zakoni avtentičnega vodenja

Zakoni avtentičnega vodenja	
Zakon vplivanja	“Tisti, ki misli, da vodi, a nima sledilcev, gre le na sprehod.”
Zakon trdnih temeljev	zaupanje je osnova avtentičnega vodenja;
Zakon spoštovanja	zaposleni spontano sledijo avtentičnim vodjem, ki so močnejši od njih samih, saj vidijo več kot sledilci, dlje in prej, kot drugi;
Zakon magnetizma	takšen kot si, takšne ljudi privlačiš;
Zakon povezovanja	avtentični vodje se, preden prosijo za roko, dotaknejo srca;
Zakon opolnomočenja	le suvereni vodje dajo moč tudi drugim;
Zakon prioritete	kdor lovi dva zajca hkrati, ne ujame nobenega, so vedeli že stari Rimljani;
Zakon žrtvovanja	zmagovalci ne postanejo zmagovalci v ringu, tam jih le prepoznamo. Dokazujejo se vsak dan s predanim delom;
Zakon pravega trenutka	da bi lahko jutri vodili, se moramo danes učiti;
Zakon zapuščine	trajna vrednost avtentičnega vodje se zrcali v njegovem nasledstvu. Na koncu le tisto, kar pustiš za seboj, zares odneseš s seboj.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 104-105.

Pojem avtentičnega vodenja ima v literaturi različnih raziskovalcev pozitivnega organizacijskega vedenja (npr. Dimovski et al., 2013; Dimovski et al., 2009, George, 2007;

Shamir & Eilam, 2005; ipd.) različne definicije, a vse podobno opisujejo glavne značilnosti avtentičnega vodje. Avtentični vodje se lahko razlikujejo po stilu vodenja, saj je stil odvisen od osebnosti in lastnosti vodje (Dimovski et al., 2009). Imajo pa avtentični vodje nekatere skupne lastnosti, ki izhajajo iz njihovega lastnega vidika, ki je drugačen od drugih in temelji na lastnih izkušnjah, osebnih refleksijah in osebnem učenju (Shamir & Eilam, 2005). Avtentični vodje delujejo v skladu z močnimi osebnimi prepričanji in vrednotami, kar prikazuje Slika 2, in v organizaciji pridobijo kredibilnost, zaupanje in spoštovanje zaposlenih, ki avtentični vodji sledijo (Dimovski et al., 2009). George (2003a) meni, da so ključne dimenzije avtentičnih vodij namen, vrednote, srčnost, razmerja in samodisciplina.

Slika 2: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 104-105.

Vodja ne more biti avtentičen, če zgolj posnema nekoga drugega (George, 2007c). Lahko se sicer nekaj nauči iz izkušenj drugih, ne more pa biti v isti meri uspešen, če druge le posnema. Avolio in Gardner (2005) menita, da je vizija neavtentičnega vodje le način za doseg osebni ciljev, preko manipulacije z zaposlenimi. Za dolgoročno uspešno delovanje organizacije je to negativno, saj tak vodja ne deluje v korist organizacije in zaposlenih, temveč le za lastno dobro.

Vodenje pomeni odnos med vodjo in zaposlenimi. Pojem avtentičnosti se aplicira tudi na tiste, ki vodji sledijo, saj med njimi obstaja močna povezava, menita Shamir in Eilam (2005). O avtentičnih zaposlenih govorimo takrat, ko vodji sledijo zaradi tega, ker se z njim identificirajo, mu zaupajo, ga spoštujejo in z njim delijo skupna prepričanja in vrednote. Avtentičen medosebni odnos vodje pomeni, da je avtentično vodenje obojestranski proces med vodjo in sledilci. Avtentični vodje za svojo učinkovitost potrebujejo sledilce, saj ti prinašajo dodano vrednost. Z dejavnim vključevanjem sledilcev v vodenje avtentičen vodja doseže večjo delovno učinkovitost, zaupanje vodji in predanost delu.

Vodje morajo danes razvijati več dimenzij kapitala, da bi ustvarjali trajen konkurenčni položaj, dosegali dvig uspešnosti in učinkovitosti poslovanja (Dimovski et al., 2013). Luthans in Avolio (2009) trdita, da je potrebno negativne teorije ravnanja z ljudmi pri delu in vodenja zamenjati s pozitivno orientiranim managementom, ki se osredotoča na pozitivni psihološki kapital, kar pomeni osredotočanje na prednosti in razvijanje dobrih kvalitete posameznika. Na ta način vodje razvijejo samozavest, upanje, zaupanje, voljo, optimizem in prožnost, kar prispeva k večji individualni in organizacijski uspešnosti. Management pozitivnega psihološkega kapitala posebej uspešno usmerja in kanalizira človeške talente, razvija prednosti posameznikov in psihološke zmožnosti v smeri doseganja produktivnih, etičnih in trajnih rezultatov, kar prinaša trajno konkurenčno prednost, ugled podjetja in omogoča uresničitev pozitivne organizacijske podobe, identitete organizacije (Penger, 2012).

Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala je prikazan na Sliki 3.

Slika 3: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: V. Dimovski et al, *Napredni management*, 2013, str. 53.

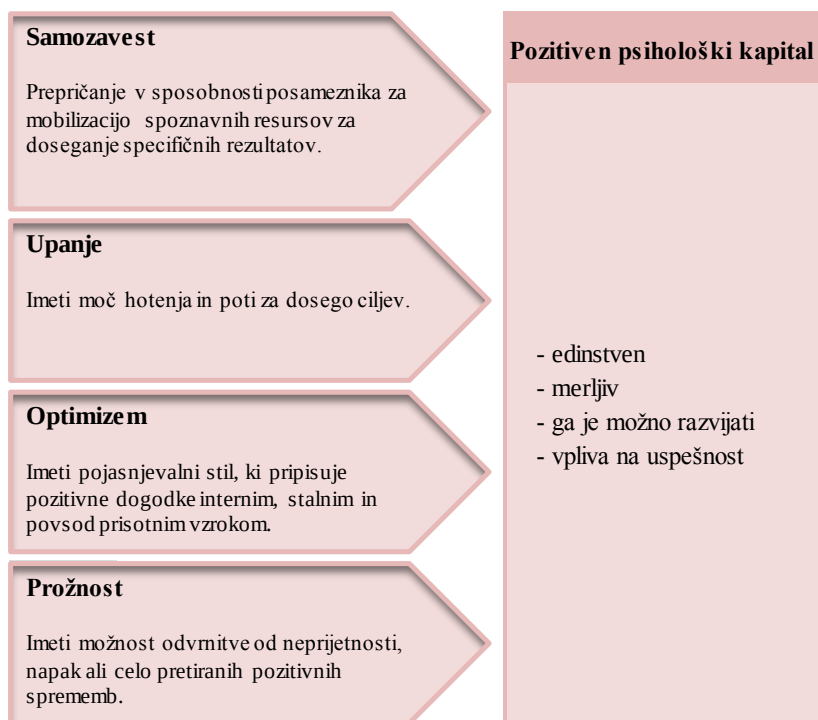
Dimovski et al., 2013 menijo, da določena podjetja danes uporabljajo nove prijeme usposabljanja vodij, na primer 360-stopinjsko vodenje, akcijsko učenje, vendar pogosto ne razumejo njihovih posledic in povezav s temeljnimi vrednotami organizacije, kar privede do nedoslednosti in kratkoročnosti pri izvajanju usposabljanja.

Razvoj samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti, s čimer posameznik in organizacija pridobiva na uspešnosti, je toliko bolj pomemben v času gospodarske krize, ko

se morajo managerji še bolj truditi oblikovati ustrezno pozitivno organizacijsko kulturo in oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto, ki bo razvijala intelektualni, socialni in pozitivni psihološki kapital organizacije (Dimovski et al., 2013).

Luthans (2004) loči med štirimi dimenzijami psihološkega kapitala, ki so predstavljene na Sliki 4.

Slika 4: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



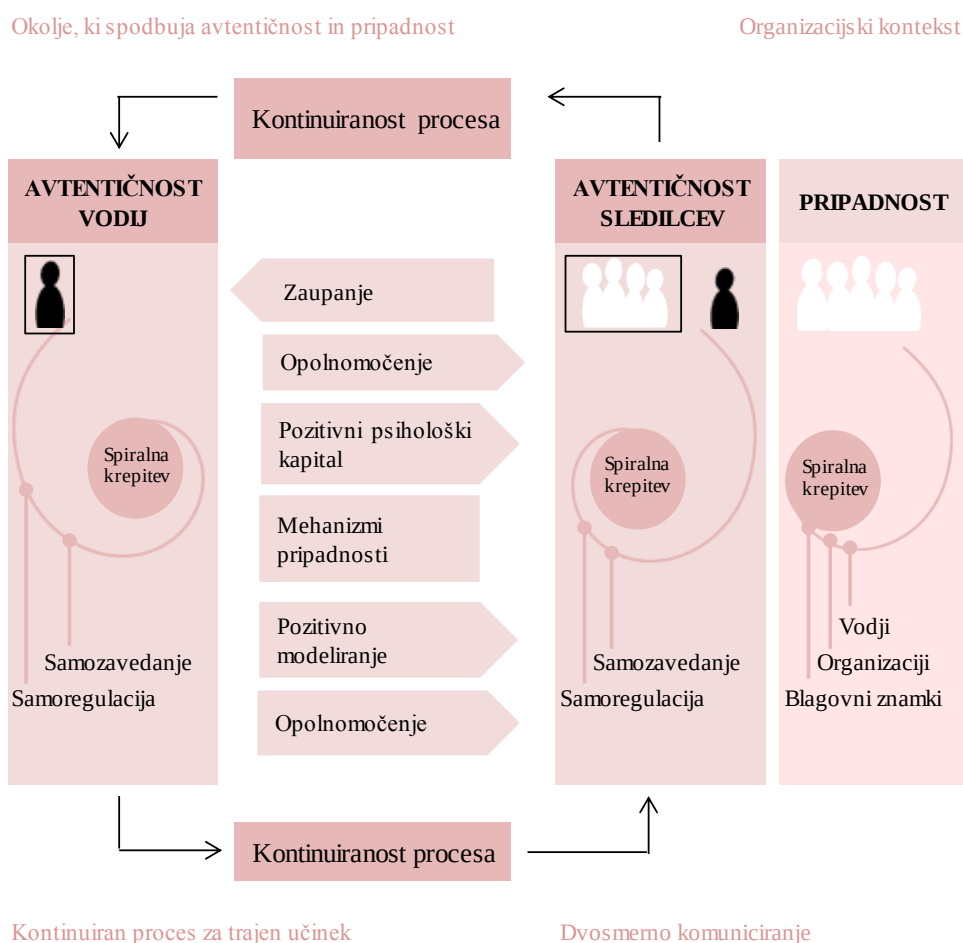
Vir: V. Dimovski et al, *Napredni management*, 2013, str. 56.

Samozavest je opredeljena kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in izvedbo akcij za realizacijo določene naloge. Samozavestni ljudje izbirajo naloge, ki jim predstavljajo izzive in pri tem širijo motivacijo in napore za doseg cilja, so vzdržljivi in vztrajni pri spopadanju z ovirami (Penger, 2012). Za avtentične vodje z veliko upanja je značilno, da si postavijo visoke cilje, načrtujejo poti za njihovo uresničenje in imajo vedno pripravljen rezervni načrt za izpolnitev zastavljenih ciljev. Zaradi vsega naštetega so uspešnejši (Dimovski et al., 2013). Dimovski et al. (2013) menijo, da ljudje z visoko stopnjo optimizma pričakujejo pozitivne rezultate in uspeh, ko se srečujejo s spremembami in to ne glede na osebne zmožnosti. Posamezniki, ki imajo sposobnost, da po slabi izkušnji hitro okreva in ponovno poskusijo rešiti težavo, to je prožnost, so v kriznih trenutkih bolj stabilni, bolj prilagodljivi novim zahtevam in pripravljeni na nove izkušnje.

Avtorji ločijo med štirimi elementi avtentičnega vodenja: samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Osnovni komponenti avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja sta samozavedanje in samoregulacija (Dimovski et al., 2013). Avolio in Gardner (2005) menita, da s samozavedanjem prek spoznavanja samega

sebe, posameznik sprejme svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto in cilje in s samoregulacijo obvladuje svoje vedenje v skladu s svojo osebnostjo ter ohranja jasn, odprt odnos do sledilcev in sodelavcev. Pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje sta sestavini avtentičnega vodenja, ki krepi samozavedanje in samoregulacijo. Pozitivno modeliranje je proces, v katerem se zaposleni osebno identificirajo z vodjo, kar povratno vpliva na samoregulacijo vodje (Avolio & Gardner, 2005). Pozitivna čustva, ki jih avtentični vodje izražajo in s tem spodbujajo pri sodelavcih, so temelj za pozitivne medčloveške odnose kar vodi v zadovoljstvo, uspešnost in pripadnost, zaradi česar so zaposleni bolj motivirani in vztrajni. Model avtentičnega vodenja prikazuje Slika 5.

Slika 5: Avtentično vodenje in sledenje



Vir: V. Dimovski et al, *Napredni management*, 2013, str. 97.

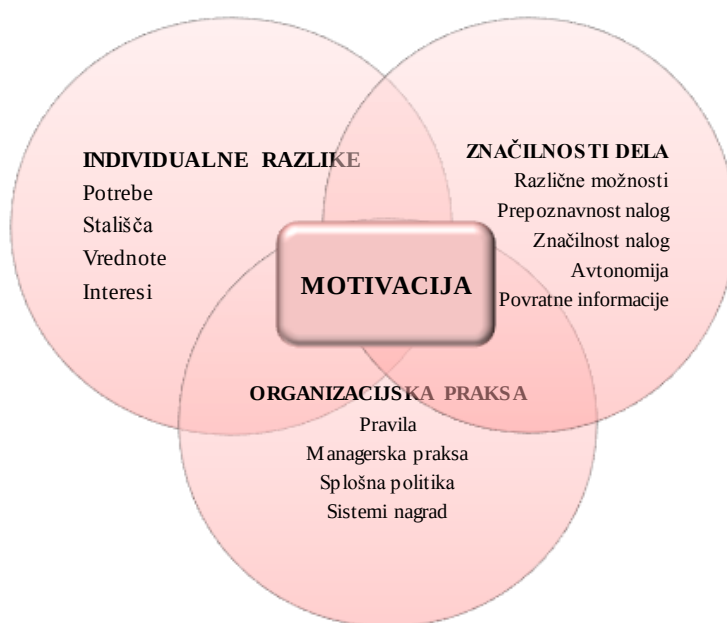
Pripadnost kot rezultat prenosa avtentičnosti vodij na sledilce za organizacijo predstavlja trajen učinek in poveča organizacijsko učinkovitost. Pripadnost lahko vodi sodelavce, da razmišljajo v korist organizacije in sprejemajo odločitve, ki prispevajo k njenemu razvoju. Med primarne prožilce in spodbujevalce kontinuiranega cikličnega procesa med avtentičnimi vodji in sledilci, ki je prikazan na Sliki 5, sodijo mehanizmi, s katerimi vodja vpliva na sledilce in njihovo pripadnost: zaupanje, pozitivno modeliranje, pozitivni psihološki kapital, zavzetost in opolnomočenje (Grošelj, 2011).

2 OPOLNOMOČENJE

2.1 Motivacija

Motivacija je psihološki proces, ki vpliva na zagnanost posameznika, da doseže zastavljene cilje. Preučevanje motivacije je v pomoč managerjem, saj jim pomaga razumeti, kaj zaposlene spodbudi k akciji, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in aktivnosti ter zaradi česa pri nekem početju vztrajajo.

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik & D. Mežnar, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

Najbolj znana teorija motivacije je Maslowova teorija, ki poudarja potrebe, ki ljudi motivirajo. Po Maslowu je posameznikova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi, k bolj privlačnim ciljem, pri čemer človek najprej zadovolji nižje potrebe, da bi lahko začutil višje. Najbolj osnovne so fiziološke potrebe, v organizacijskem okolju gre za ustrezno temperaturo v prostoru, zrak in osnovno plačo, ki zagotovi preživetje. Potrebe po varnem delu, dodatnih bonusih in zagotovitvi delovnega mesta, predstavljajo potrebe po varnosti. Potrebe po pripadnosti se v organizaciji odsevajo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci, udeležbi v delu skupine in dobrih odnosih z nadzorniki. Želje po priznanju za prispevke organizaciji, povečani odgovornosti in višjem statusu sodijo med potrebe po samospoštovanju. Najvišja raven potreb so potrebe po samouresničitvi, ki pomenijo razvijanje polnega lastnega potenciala, povečanje kompetentnosti in osebno rast. Managerji morajo tako spoznati zaposlenega in presoditi, kje v piramidi potreb se zaposleni nahaja v danem trenutku, da bi vedel, kaj ga v določenem trenutku motivira (Dimovski et al, 2009).

Zaposleni se torej razlikujejo v individualnih značilnostih, potrebah, stališčih, vrednotah in interesih, katere prinesejo s seboj v organizacijo. Razlikuje se tudi delo, ki zahteva različne sposobnosti zaposlenih, zahteva večjo, ali manjšo avtonomijo zaposlenega. Razlikujejo se tudi organizacijske prakse, to so pravila, splošna politika podjetja, sistemi nagrajevanja. Vse naštetu so dejavniki motivacije, ki so prikazani na Sliki 6.

Med novejši trende v motivaciji sodi prenos moči na zaposlene, opolnomočenje (angl. *empowering*).

2.2 Opolnomočenje

Conger in Kanungo (1988) predstavita opolnomočenje z dveh vidikov in sicer opolnomočenje kot dejavnik medsebojnih odnosov, ki zajema vplive managerskih praks na participacijo zaposlenih in opolnomočenje kot motivacijski dejavnik. V razpravi izpostavi pomen opolnomočenja z vidika motivacijskih procesov in menita, da opolnomočenje povečuje začetno zagnanost zaposlenega in njegovo vztrajnost pri izvajanju delovnih nalog.

Daft in Noe (2001) opolnomočenje definirata kot razporeditev oziroma delegiranje moči ali avtoritete podrejenim, da jo ti uporabijo na način, ki bo v korist organizaciji. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) menijo, da lahko v pravih razmerah zaposleni delo vzljubijo in prevzemajo odgovornosti, zato jih je treba motivirati in jim dati večjo svobodo pri delu. Elementi opolnomočenja so prikazani v Tabeli 3.

Tabela 3: Elementi opolnomočenja

Informacije	Znanje	Moč	Nagrada
Zaposleni prejmejo informacije o uspešnosti podjetja. V družbah, kjer so zaposleni popolnoma opolnomočeni, informacija ni skrivnost. Zaposleni imajo dostop do računovodskih in vseh drugih informacij, vključujoč plače vrhnjega managementa.	Zaposleni imajo znanje in veščine za svoj prispevek k ciljem organizacije. Usposabljanje jim pomaga, da se uspešneje odločajo in podpirajo druge pri doseganju ciljev organizacije.	Zaposleni imajo moč za samostojno odločanje. Mnoga današnja najuspešnejša podjetja svojim delavcem dajejo moč, da preko krožkov kakovosti in samousmerjanih delovnih timov vplivajo na delovne procedure in usmeritev organizacije.	Zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja. Dva načina, na katera lahko organizacije finančno nagrajujejo zaposlene glede na uspešnost podjetja, sta udeležba v dobičku in lastništvo delnic.

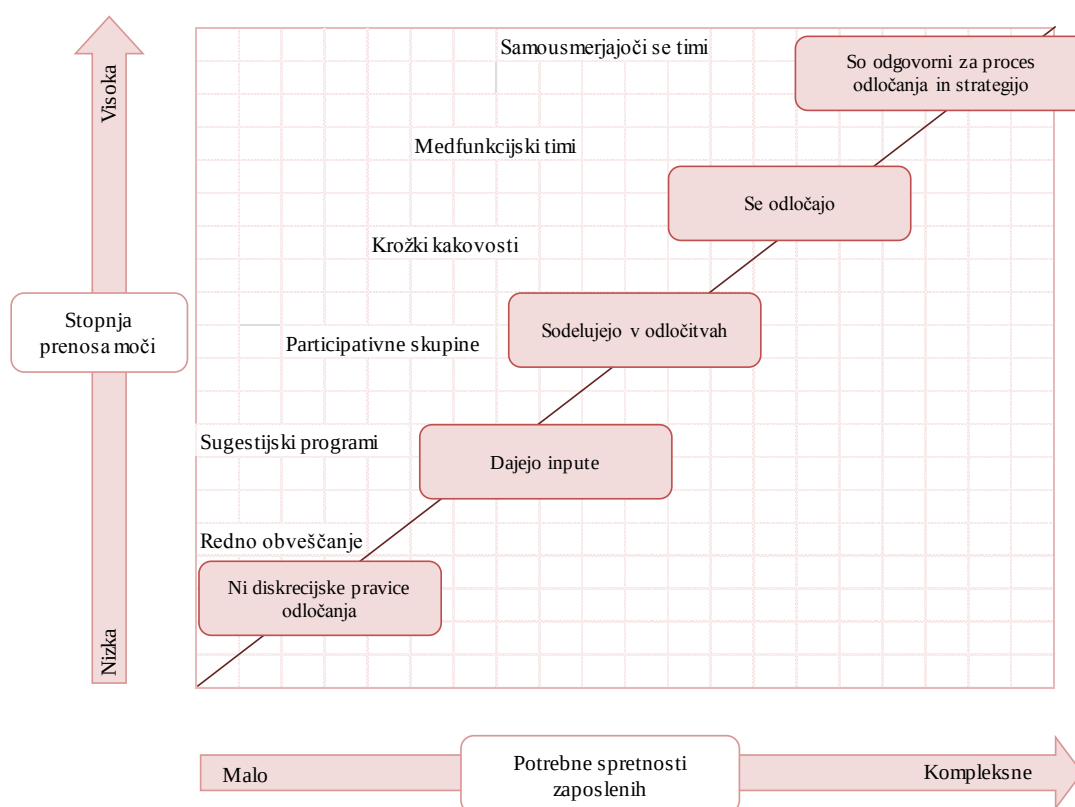
Vir: V. Dimovski et al, Sodobni management, 2005, str. 29.

Z opolnomočenjem dobijo zaposleni več svobode, večjo moč in več informacij, ki jih potrebujejo pri svojem delu, sprejemanju odločitev in polni vključenosti v organizacijo

(Dimovski et al, 2005). Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo, ker zaposleni z izbiranjem načina dela in uporabo kreativnih rešitev sami izboljšajo svojo učinkovitost. S prenosom moči na zaposlene zaposleni dobijo štiri elemente, pomembne za izvajanje nalog in realizacijo ciljev (Dimovski & Penger, 2008). Zaposleni z opolnomočenjem dobijo informacije o rezultatih organizacije, imajo znanje, sposobnosti in spretnosti s katerimi prispevajo k ciljem organizacije, moč sprejemanja odločitev v korist organizacije ter so nagrajeni na podlagi uspeha organizacije kot celote (Dimovski & Penger, 2008).

Mnoge organizacije implementirajo programe opolnomočenja, vendar zaposlene opolnomočijo do različnih stopenj. V nekaterih organizacijah prenos moči pomeni spodbujanje zaposlenih, da dajejo nove zamisli, medtem ko managerji obdržijo pristojnosti za sprejemanje odločitev, v drugih lahko zaposleni sodelujejo celo pri oblikovanju strategije organizacije (Dimovski et al, 2009). Slika 7 prikazuje kontinuum opolnomočenja, po katerem se bodo organizacije premikale navzgor zaradi trenda k opolnomočenju zaposlenih na nižjih ravneh.

Slika 7: Kontinuum opolnomočenja v organizaciji



Vir: V. Dimovski et al, *Sodobni management*, 2005, str. 30.

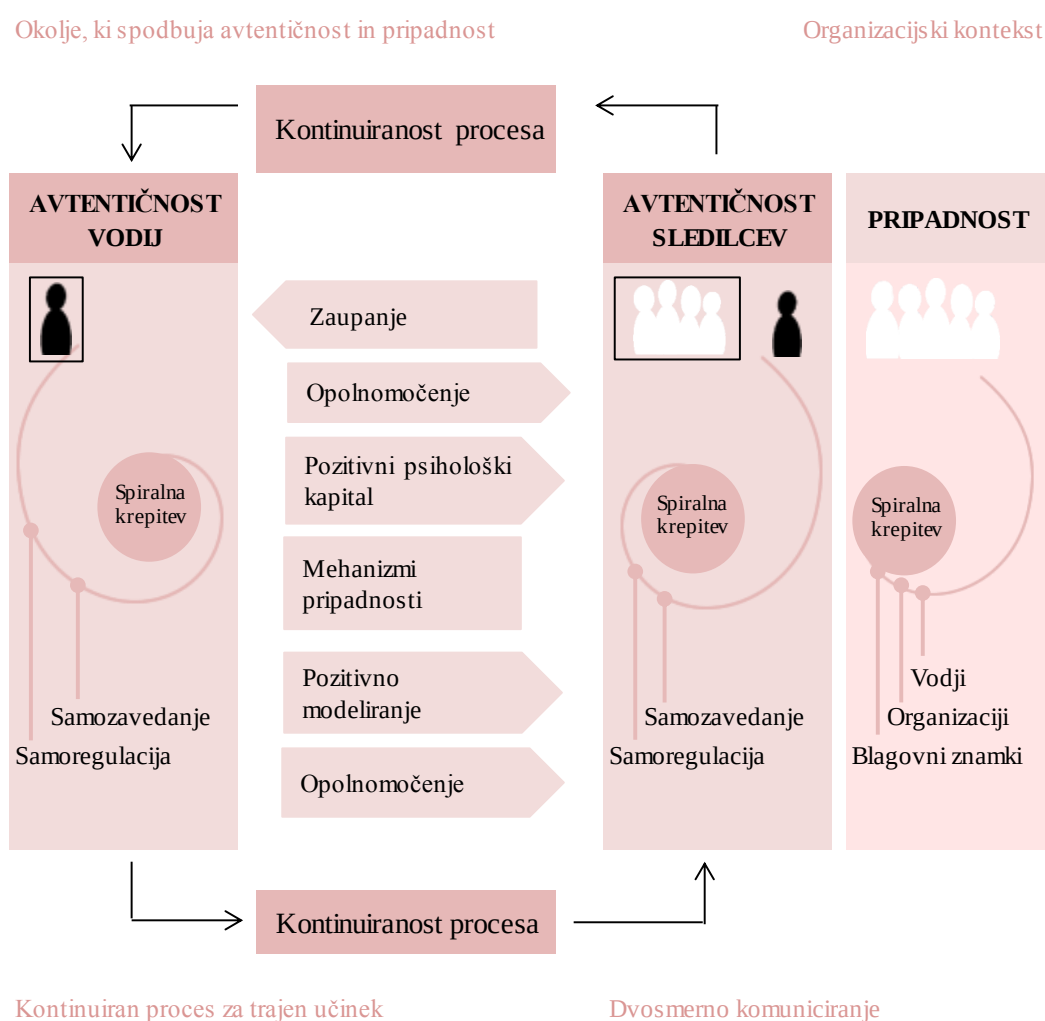
Vsaka organizacija mora oblikovati svojo strategijo opolnomočenja tako na ravni organizacije kot na ravni zaposlenega (Honold, 1997). Programe opolnomočenja je težko implementirati v že utečenih organizacijah, saj spreminjajo razmerja moči, uničujejo hierarhije, managerji pa imajo težave pri prenosu moči in oblasti (Dimovski et al, 2005).

Organizacije opolnomočenje uvajajo postopoma, začnejo z majhnimi koraki, kasneje opolnomočenje povečujejo.

V praksi prihaja do enačenja pomena delegiranja in opolnomočenja. Delegiranje pomeni, da so zaposleni pooblašeni za izvajanje aktivnosti v imenu vodje, kar ne pomeni, da imajo popolno moč za spreminjanje poslovnih procesov, vodje nosijo odgovornost za izvedbo delovnih nalog (Lee & Koh, 2001). Pri opolnomočenju se odgovornost za izvedbo prenese na zaposlenega (DuBrin, 2000). Delegiranje tudi ne vključuje psihološkega stanja zaposlenega, ki so mu delegirane pristojnosti.

Dimovski et al. (2009) menijo, da so se napredni managerji pripravljeni soočati z izzivi prenosa moči na sodelavce in navajajo več razlogov za opolnomočenje: Opolnomočenje je strateška nuja za izboljšanje proizvodov ali storitev, daje osnovo za vzpostavitev organizacije z nadpovprečnimi zmogljivostmi za doseganje uspešnosti in trajne konkurenčne prednosti, povečuje celotno moč v organizaciji, zvišuje motivacijo zaposlenih ter pomaga obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje.

Slika 8: Konceptualizacija modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti



Vir: V. Dimovski et al, Napredni management, 2013, str. 78

Slika 8 prikazuje konceptualizacijo modela avtentičnega vodenja in pripadnosti. Grošelj (2011) meni, da je proces vplivanja avtentičnega vodje na sledilce in obratno vseživljenjsko nadgrajevanje, ki ob pogoju, da je zagotovljena avtentičnost in pripadnost na obeh straneh, pomeni spiralo navzgor in trajen učinek za organizacijo.

Grošelj (2011) ugotavlja, da opolnomočeni sledilci, ki jim avtentični vodja s pomočjo ostalih mehanizmov, s katerimi vpliva nanje, predstavlja vzor, ponotranjijo in širijo takšno vedenje na različnih organizacijskih ravneh. S povečanim samozavedanjem, samoregulacijo in pozitivnim samorazvojem sledilci dvignejo proces avtentičnega vodenja na višjo raven.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU ORGANIZACIJSKE ENOTE NABAVE V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev podjetja in tima

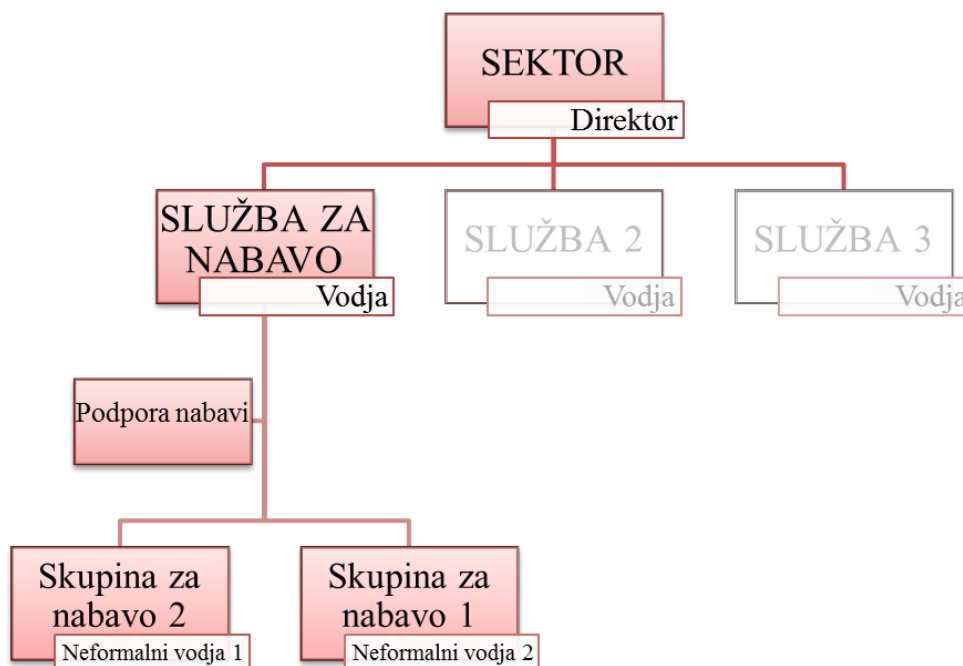
Izbrano podjetje je celovit ponudnik komunikacijskih storitev. Prepoznavno je kot vodilno pri uvajanju in povezovanju novih generacij komunikacij, sistemske integracije in računalništva v oblaku ter multimedijskih vsebin.

V raziskavi proučujem konstrukt avtentičnosti in opolnomočenja na primeru nabavne enote. Razmere na trgu so čedalje bolj spremenljive in nabava je eno najbolj prizadetih področij v podjetjih. Podjetja se v želji po nadzorovanju stroškov in ustvarjanju vrednosti soočajo s številnimi izzivi. Nabava je zato postala pomembna funkcija v podjetju. Da bi nabavna funkcija pomembno vplivala na zniževanje stroškov in s tem posledično na povečanje konkurenčne prednosti, je nabavno funkcijo potrebno profesionalizirati.

V organizacijski shemi uspešnih podjetij mora nabava poročati neposredno predsedniku uprave, je strateško usmerjena, ima popolnoma novo vlogo ustvarjanja vrednosti. Začrtana vizija in poslanstvo nabave morata biti podprta s primerno organizacijsko strukturo, ki bo omogočala sodelovanje vseh udeležencev v nabavnem procesu. Standardizirana orodja in nabavni procesi pripomorejo k nenehnemu izboljševanju procesov. Pri tem so izrednega, ključnega pomena kompetentni kadri. Zato je potrebno jasno opredeliti kompetence, znanja in veščine, potrebne za kakovostno opravljanje nabavne funkcije na vseh ravneh ter uvesti sistem nenehnega usposabljanja, izobraževanja in izpopolnjevanja (Žibret, 2008).

Nabavna enota v izbranem podjetju organizacijsko ni umeščena kot samostojna služba, ali eden izmed sektorjev v družbi, katerih direktorji poročajo in odgovarjajo direktno upravi, članom uprave in predsedniku. Organizirana je znotraj enega od sektorjev, kot ena izmed treh organizacijskih enot, služb, kar prikazuje Slika 9.

Slika 9: Organiziranost nabavne enote pred reorganizacijo, do 27.5.2014



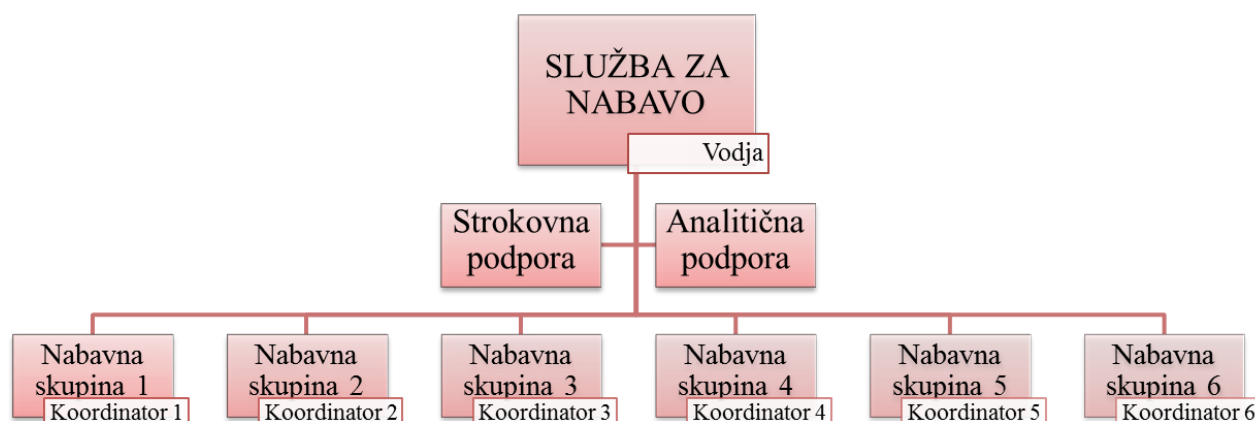
Zaradi politike omejevanja zaposlovanja novih kadrov, so bili zaposleni v nabavni enoti večinoma prerazporejeni iz drugih organizacijskih enot in so morali sami razviti potrebne kompetence in veščine za izvajanje zahtevnih nabavnih postopkov ter realizacijo ciljev in uresničevanje vse večjih pričakovanj vodstva podjetja.

Dodatno, podjetje kot večina drugih v zadnjih letih omejuje vse vrste stroškov, omejuje tudi stroške izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Služba za nabavo je tim z 42 zaposlenimi. V času pisanja diplomske naloge je bila nabavna enota na novo organizirana. Do 27.5.2014 je bila nabavna enota razdeljena v dve skupini, ločeni vsebinsko po nabavnih področjih (Slika 9). Delo v skupini sta koordinirali neformalni vodji.

Slab mesec pred začetkom kvalitativne raziskave, sta bili ti dve skupini ukinjeni. Nabavno področje je po novem razdeljeno na šest skupin, ki predstavljajo šest vsebinskih sklopov nabave oziroma šest nabavnih področij, za katera so odgovorni koordinatorji. Nova organizacijska struktura je prikazana na Sliki 10.

Slika 10: Organizacijska struktura nabavne enote po reorganizaciji, 27.5.2014



V vsaki od skupin so bile določene glavne nabavne kategorije in po novem ima vsaka od teh nabavnih kategorij odgovornega nabavnika. Z reorganizacijo je uvedeno tudi skrbništvo večjih dobaviteljev.

Slika 11: Temelji reorganizacije v nabavni enoti, maj 2014



Slika 11 predstavlja temelje reorganizacije: nabavniki, bodisi kot koordinatorji nabavnih skupin, bodisi kot skrbniki nabavnih kategorij, ali skrbniki dobaviteljev, prevzemajo nove odgovornosti.

Vodstvo nabave je z reorganizacijo dodatno na novo opolnomočilo, do različnih stopenj, nabavnike, ki naj bi s prevzemom večje odgovornosti, dostopom do več informacij, hkrati zaradi večje moči za samostojno odločanje, postali bolj motivirani za delo, s čimer bodo prispevali k večji učinkovitosti nabavne funkcije. Obenem bi morala imeti nova organizacija za posledico vsaj delno razbremenitev formalne in neformalnih vodij, saj bi morali z opolnomočenjem doseči večjo samoiniciativnost in avtonomijo pri delu.

3.2 Metodologija

Oblikovala sem dva anketna vprašalnika, in sicer enega za vodjo in koordinatorje (Priloga 1) in drugega za zaposlene (Priloga 2). Koordinatorji, ki na nek način opravljajo funkcijo vodenja in usmerjanja, so izpolnili oba vprašalnika. Koordinatorji so tako kot ostali zaposleni direktno podrejeni vodji Službe za nabavo, zato sem želela ugotoviti, kako vidijo sebe kot koordinatorja, vodjo in sebe kot zaposlenega, poleg tega sem želela, da ocenijo vodjo Službe za nabavo. V nagovoru sem vodjem in zaposlenim predstavila namen anketnega vprašalnika. Vodje so v vprašalniku s pomočjo trditev ocenjevali sebe, kako avtentični so. Vprašalnik za zaposlene je bil razdeljen na dva dela. V prvem delu vprašalnika so zaposleni ocenjevali lastnosti svojega vodje glede avtentičnosti. Ta sklop vprašanj je bil identičen kot v vprašalniku za vodje. V drugem delu so zaposleni ocenjevali sami sebe, zavzetost za delo in zadovoljstvo pri delu. Anketni vprašalnik za vodje je Priloga 1, anketni vprašalnik pa Priloga 2 diplomske naloge.

V obeh vprašalnikih in obeh vsebinskih sklopih so anketiranci svojo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami ocenili z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Anketne vprašalnike sem anketirancem razdelila 20.6.2014, izpolnjene sem prejela 23.6.2014. Intervju z vodjo je bil opravljen dne 8.7.2014. Po analizi rezultatov anketnih vprašalnikov in intervjuja z vodjo, ki je bil zaradi daljše bolniške odsotnosti vodje opravljen po elektronski pošti, sem opravila še pogovore z zaposlenimi, ki so izpolnili anketni vprašalnik. Pogovore sem opravila z namenom boljše oziroma pravilnejše interpretacije odgovorov, prejetih z anketnimi vprašalniki. Zaradi odsotnosti zaposlenih zaradi koriščenja letnega dopusta sem razgovore opravila z manj kot polovico tistih zaposlenih, ki so sodelovali pri izpolnjevanju ankete. Zaključek zbiranja podatkov je bil 21.7.2014.

3.3 Analiza rezultatov in vrednotenje

Po prejetih izpolnjenih vprašalnikih sem začela analizirati odgovore vodij in zaposlenih. Od štirindvajsetih poslanih anket za zaposlene je bilo popolno izpolnjenih triindvajset, kar predstavlja 95,83 %. Od petih poslanih vprašalnikov za vodje je bilo popolno izpolnjenih vseh pet. Po prvi analizi odgovorov sem opravila intervjuje z devetimi zaposlenimi. V nadaljevanju so prikazani rezultati, ki sem jih pridobila z analizo anket in opravljenih intervjujev.

3.3.1 Lastno zaznavanje avtentičnih lastnosti vodje in koordinatorjev

Vodja in koordinatorji so izpolnjevali anketne vprašalnike zaprtega tipa, kjer so ocenjevali svoje značilnosti. Na Sliki 12 prikazujem povprečne vrednosti ocen lastnosti avtentičnih vodij, ki jih pripisujejo sami sebi.

Slika 12: Povprečne ocene lastnega zaznavanja avtentičnih značilnosti vodje in koordinatorjev



Slika 12 kaže, da imajo vodje oddelkov glede na lastne ocene zelo izrazite lastnosti avtentičnih vodij, kar kaže tudi visoka povprečna ocena 4,5. Vodja in koordinatorji so bili enotni in so se popolnoma strinjali (ocena 5,0) pri dveh trditvah in sicer, da so pripadni podjetju in da poznajo lastne vrednote. Zelo visoko so ocenili tudi trditve (vse z oceno 4,8), da so vredni zaupanja, da vodijo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanja, se ne pretvarjajo in so iskreni ter da delujejo v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Najslabše ocene, a še vedno visoko povprečje (4,0), so pri trditvah o zavedanju lastnih slabosti, upoštevanju mnenj sodelavcev in razpoložljivost za posvet. Povprečna vrednost vseh ocen je znašala 4,5.

3.3.2 Zaznavanje avtentičnih lastnosti vodje in koordinatorjev s strani zaposlenih

Da lahko rečemo, da je vodja avtentičen, ni dovolj da sam sebi pripisuje lastnosti, ki so značilne za avtentične vodje, temveč je pomembno tudi, kako vodjo zaznavajo njegovi

zaposleni. Zato sem enaka vprašanja kot sem jih zastavila vodji in koordinatorjem, poslala tudi njihovim podrejenim. Na Sliki 13 so prikazane povprečne vrednosti ocen o zaznavanju avtentičnosti vodij s strani zaposlenih.

Slika 13: Povprečne ocene zaznavanja avtentičnih značilnosti vodje in koordinatorjev s strani zaposlenih

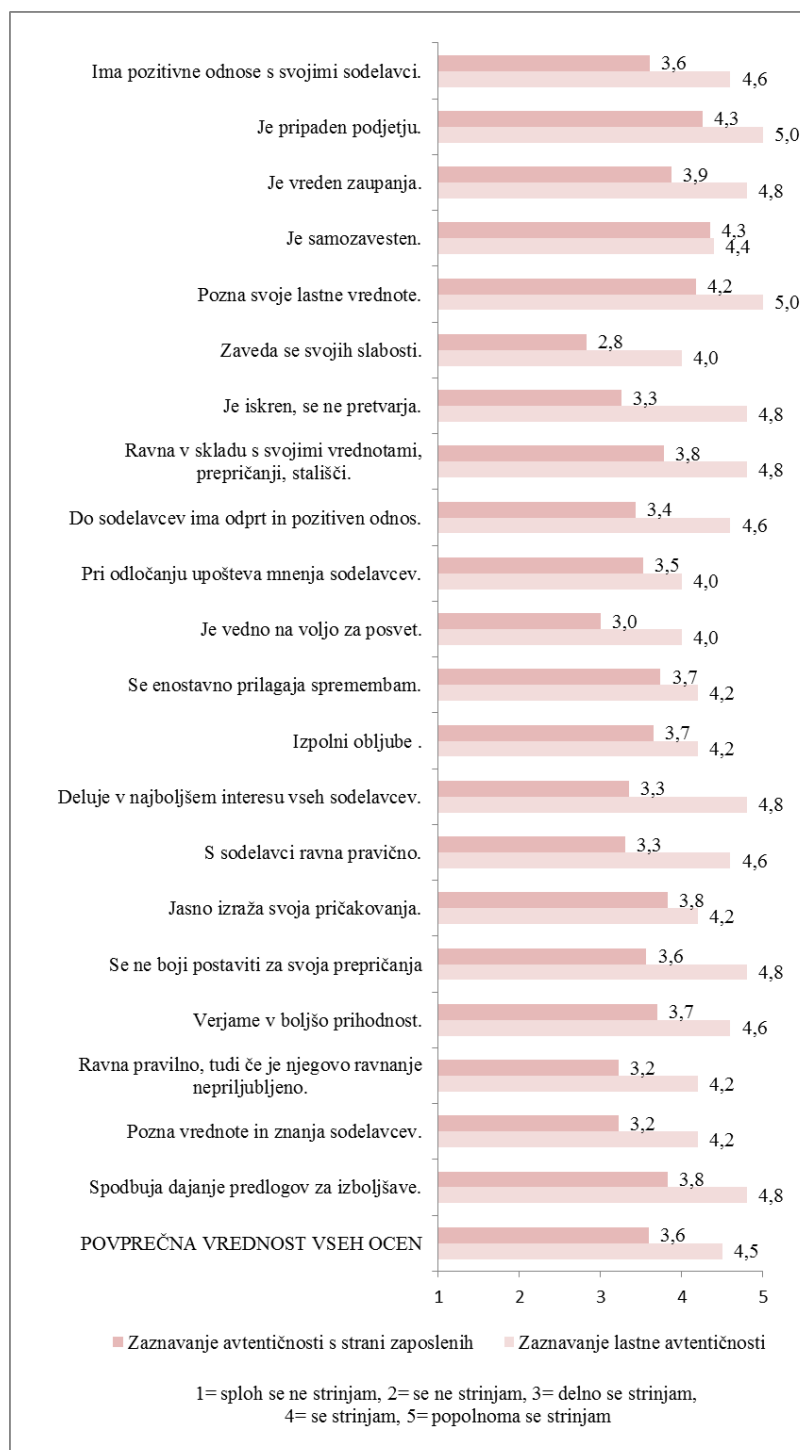


Zaposleni menijo, da so njihovi vodje samozavestni, vredni zaupanja, pripadni podjetju in da poznajo svoje lastne vrednote. Pri vseh pravkar omenjenih trditvah je bila povprečna dosežena ocena nad 4. Nekoliko slabše so ocenili trditve, da ravna v skladu s svojimi vrednotami, jasno izražajo svoja pričakovanja in spodbujajo dajanje predlogov za izboljšave. Najslabše ocenjena trditev je, da se vodje zavedajo svojih slabosti, saj je bila tukaj dosežena povprečna ocena 2,8. Povprečna vrednost vseh ocen je znašala 3,6.

3.3.3 Primerjava povprečnih ocen lastnega zaznavanja avtentičnosti vodje in koordinatorjev z zaznavanjem avtentičnosti vodje in koordinatorjev s strani zaposlenih

Da bi videli kako se razlikujejo ocene zaznavanja lastne avtentičnosti vodij in kako jih vidijo njihovi zaposleni, sem naredila primerjavo med ocenami, ki so si jih dali vodja in koordinatorji z ocenami njihovih zaposlenih.

Slika 14: Primerjava povprečnih ocen lastnega zaznavanja avtentičnosti vodij z zaznavanjem avtentičnosti vodij s strani zaposlenih



Iz slike 14 je razvidno, da pri večini trditev prihaja do razlik med lastnim zaznavanjem avtentičnosti vodje in koordinatorjev in zaznavanjem avtentičnosti vodij s strani zaposlenih. V vseh primerih so ocene vodje in koordinatorjev višje kot so jih ocenili njihovi zaposleni. Največje razlike v povprečni oceni so pri trditvah, da so vodje iskreni in se ne pretvarjajo ter da delujejo v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Zaposleni so obe trditvi ocenili s povprečno oceno 3,5, vodje s 4,8.

Iz primerjave obeh povprečnih ocen je razvidno, da zaposleni menijo, da so njihovi vodje veliko manj avtentični kot menijo sami.

3.3.4 Samoocena zaposlenih

Zaposleni so v drugem delu anketnega vprašalnika ocenjevali trditve, ki se nanašajo njihove lastne lastnosti, na zadovoljstvo pri delu, na odnos podjetja do njih samih, to ali sami sebe vidijo kot kreativne posameznike in ali njihovi vodje to kreativnost spodbujajo. Povprečne vrednosti teh ocen so prikazane na Sliki 15.

Slika 15: Samoocena zaposlenih

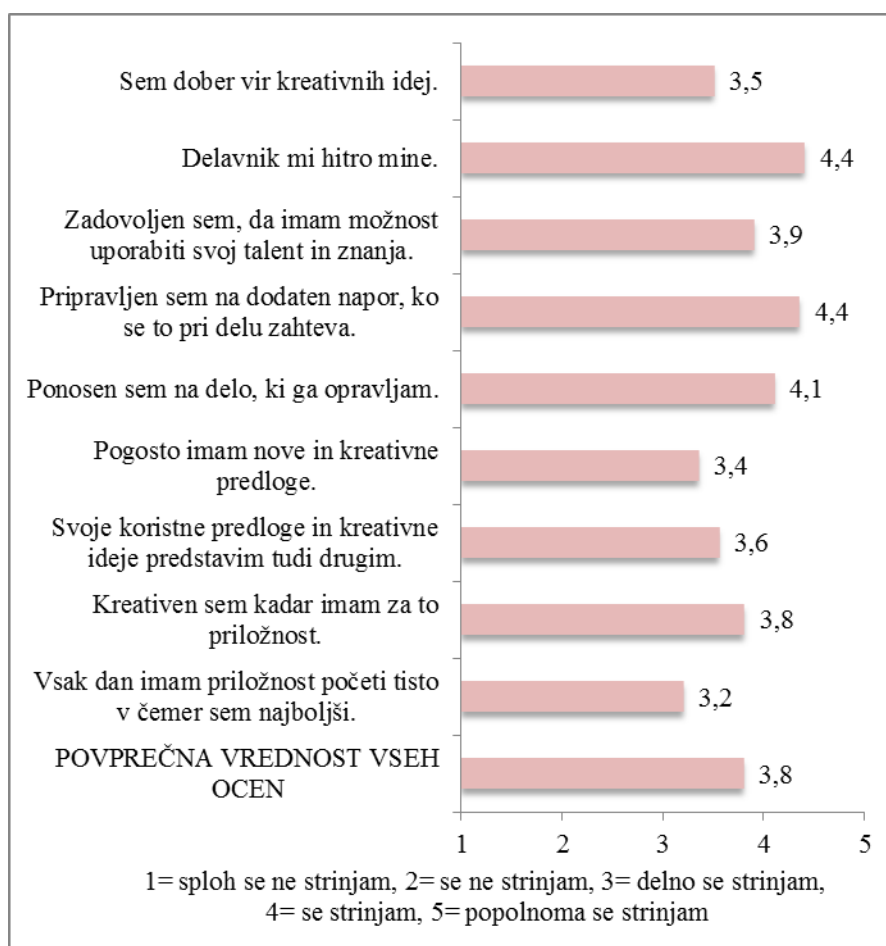


Zaposleni sami sebe dojemajo kot samozavestne, optimistične osebe, ki upoštevajo mnenja drugih ter delujejo v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Imajo jasno postavljene osebne cilje in se ne bojijo postaviti za lastna prepričanja ter skrbijo za lasten razvoj. Menijo, da so pripravljeni na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva in so ponosni na delo, ki ga opravljajo, saj jim delavnik hitro mine. Pri vseh teh trditvah so se ocenili z oceno med 4,1 in 4,7. Najslabše, z oceno 2,6, so zaposleni ocenili trditev, da so za svojo učinkovitost primerno nagrajeni. Slabšo oceno (2,7) so zaposleni dosegli tudi pri trditvi glede naložbe podjetja v usposabljanje in izobraževanje.

3.3.5 Stopnja opolnomočenosti

Z vprašalnikom sem želela preveriti tudi kakšno je stanje opolnomočenosti v timu. Rezultati, ki sem jih dobila z analizo vprašalnika so prikazani na Sliki 16.

Slika 16: Trditve, ki se nanašajo na opolnomočenje



Iz rezultatov je razvidno, da so zaposleni pripravljeni na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva in da jim delovnik hitro mine (povprečna ocena 4,4). Ponosni so na delo, ki ga opravljajo (4,1). Zadovoljni so, da imajo možnost uporabiti svoj talent in znanja, kar kaže še

vedno visoko povprečje ocen 3,9. Nekoliko slabše so se odrezali le pri trditvi, da imajo vsak dan priložnost početi tisto v čemer do najboljši.

3.4 Ugotovitve in priporočila

Pri ugotovitvah sem se najprej posvetila primerjavi ocen lastnosti vodij, kot jih vidijo vodje sami in kot jim jih pripisujejo zaposleni (Slika 14). Med lastnim zaznavanjem avtentičnosti vodje in koordinatorev in zaznavanjem avtentičnosti vodje in koordinatorev s strani zaposlenih prihaja do razlik. V vseh primerih so ocene vodje in koordinatorev višje kot so jih ocenili njihovi zaposleni. Vodje za razliko od zaposlenih zase menijo, da so iskreni in se ne pretvarjajo, delujejo v najboljšem interesu vseh zaposlenih in imajo pozitivne odnose s svojimi sodelavci. To so lastnosti, ki jih vodjem zaposleni pripisujejo v bistveno manjši meri, saj je pri teh lastnostih v ocenah videti največje razlike. Ker avtentično pomeni tudi pristno, iskreno, je zaskrbljujoče, da zaposleni vodjem te lastnosti najmanj pripisujejo.

Pri interpretaciji vseh pridobljenih rezultatov je potrebno upoštevati dejstvo, da so zaposleni ocenjevali koordinatore, ko so ti le mesec dni po reorganizaciji nabavne enote opravljali dela in naloge koordinatorev ter dejstvo, da se je večina njih prvič v življenju soočila z izzivi vodenja in koordiniranja in nima opravljenega usposabljanja za vodje. Koordinatorji, ki so nove naloge prevzeli pred kratkim, se počutijo nagrajene in so s tem pridobili potrebno samozavest, zaradi česar se počutijo bolj avtentične, kot jih dojemajo zaposleni.

Rezultati, ki kažejo na razmeroma nizko stopnjo zadovoljstva so do neke mere pričakovani, saj ljudje na splošno nismo naklonjeni spremembam in zaposleni potrebujejo čas, da se na nove razmere navadijo ter ugotovijo, katere izboljšave prinašajo. Čeprav je iz rezultatov raziskave ni videti, da je vodstvo pri določitvi koordinatorev ocenjevalo lastnosti, ki so potrebne za napredno vodenje, je morda za ugotavljanje avtentičnosti koordinatorev zgolj potrebno nekoliko več časa, prav tako je potreben čas, da bi lahko prepoznali pozitivne vplive avtentičnosti na zaposlene.

Pri oblikovanju priporočil se je bolj primerno osredotočiti na vodjo Službe za nabavo, ki funkcijo vodenja opravlja 14 let, od tega 8 let na področju nabave. Vodja nabavne enote je imela tako več možnosti razviti kompetence vodenja in vplivati na zaposlene.

Zaposleni so mnenja, da je vodja premalo iskren, se preslabo zaveda svojih slabosti, je premalokrat na voljo za posvet, slabo pozna vrednote in znanja zaposlenih, bi morala biti pravičnejša in delovati v najboljšem interesu vseh sodelavcev. Vodja priznava, da si ob napornem delavniku zaradi številnih delovnih obveznosti in uvajanja nenehnih sprememb za zaposlene vzame premalo časa. Pričakuje, da bo zaradi uvajanja opolnomočenja toliko razbremenjena, da bo imela za komunikacijo z zaposlenimi več časa. Vodji svetujem naj krepí pozitivne lastnosti ter odpravlja svoje slabosti. Priporočam krepitev pozitivnosti, večjo odprtost do zaposlenih, dostopnost in izboljšanje komunikacije z zaposlenimi. Če bo pri tem

res iskrena, bo tudi pri koordinatorjih in ostalih zaposlenih začela opazati večjo raven optimizma in zadovoljstva pri delu. Pozitivna čustva narekujejo pozitivne medčloveške odnose, na primer konstruktivno soočanje z neprijetnostmi, zavezanost, zadovoljstvo in razvijanje dolgoročnih ciljev. Zaposleni se bodo z vodjo lažje poistovetili, ji zaupali, okrepil se bo tudi njihov medsebojni odnos. Priporočila za razvoj avtentičnih lastnosti vodij so predstavljena na Sliki 17.

Slika 17: Priporočila za razvoj avtentičnih lastnosti vodij/koordinatorjev



Zaposleni so sebe ocenili s povprečno oceno 3,8 (Slika 15). So dokaj samozavestni in optimistični, vedo, kaj jih motivira, skrbijo za lasten razvoj, so ponosni na delo, ki ga opravljajo in imajo jasno postavljene osebne cilje ter upoštevajo mnenja drugih. Pri vseh teh vprašanjih so dosegli povprečno oceno 4. S povprečno oceno 4,5 so zaposleni sebe ocenili pri naslednjih lastnostih: držijo dano obljubo, zavedajo se lastnih vrednot in prepričanj, delovnik jim hitro mine, pripravljeni so na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva, delujejo v najboljšem interesu vseh sodelavcev in ravnaajo v skladu moralno-etičnimi pravili. Slednje je še posebej pomembna lastnost za opravljanje nalog nabavnika in lastnost, ki so jo zaposleni pri sebi ocenili z najvišjo povprečno oceno 4,7.

Zaposleni na drugi strani menijo, da za svojo učinkovitost niso primerno nagrajeni, niso zadovoljni z naložbo podjetja v usposabljanje in izobraževanje in so njihovi rezultati pogosto prezrti in premalokrat pohvaljeni. Pri tem je potrebno upoštevati, da je v delovnem okolju prisotna velika mera stresa zaradi velike količine dela, zmanjšanja števila zaposlenih, daljših bolniških odsotnosti ter visokih ciljev in pričakovanj vodstva. Vodja se mora naučiti delovati v stresnih situacijah in jih dobro obvladovati. Naučiti se mora prepoznavati dobro delo zaposlenih in ob ukinjanju denarnih nagrad zaradi varčevalnih ukrepov podjetja najti druge ustrezne oblike nagrajevanja za povečevanje zadovoljstva svojih zaposlenih. Še posebej je za

nabavno enoto v izbranem podjetju pomembno nenehno usposabljanje, spremljanje trendov, izpopolnjevanje.

Na podlagi rezultatov predstavljenih na Sliki 16 menim, da so zaposleni pripravljeni prevzeti več odgovornosti pri svojem delu in je opolnomočenje, kot eden izmed motivacijskih dejavnikov, lahko ustrezen dejavnik za povečanje storilnosti in izboljšanje učinkovitosti nabave.

Slika 18: Priporočila za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih



Čeprav vodja nabavne enote sebe dojema kot avtentično bolj, kot jo dojemajo njeni zaposleni, na podlagi samoocene zaposlenih ugotavljam, da čeprav avtentičnost ne dosega zelo visoke stopnje, je stopnja avtentičnosti nabavne enote na dovolj visoki stopnji, da lahko vodstvo nadaljuje s postopnim večanjem stopnje opolnomočenja zaposlenih. Vsekakor velja opozoriti, da morajo tako vodja kot koordinatori graditi oziroma krepiti vodstvene kompetence ter znanja in veščine avtentičnega vodenja. Vodja mora spremljati razvoj vseh zaposlenih in preverjati, ali so zaposleni razporejeni na ustrezna delovna mesta glede na njihova znanja in sposobnosti. Priporočila za krepitev zadovoljstva zaposlenih so prikazana na Sliki 18.

Zaposleni imajo občutek, da opravljajo zahtevno delo in se večinoma zavedajo odgovornosti, ki jim je z dodelitvijo delovnih nalog zaupana. Po razgovoru z zaposlenimi ugotavljam, da se količina dela v zadnjih letih povečuje, število nabavnikov pa vsako leto manjša. Ob tem zaposleni težko sledijo vsem spremembam, ki jih prinaša uvajanje novih pravil, spreminjanje procesov, informacijske podpore in številne reorganizacije, ki so jim priča v zadnjih treh letih.

Kljub razumljivi težnji po zniževanju stroškov, mora podjetje, če želi, da bo nabava učinkovito opravljala svoje naloge in pomembno prispevala k ciljem podjetja, več denarja vložiti v strokovno usposabljanje nabavnikov s področja nabave, da bodo opremljeni za

spopadanje z največjimi izzivi nabave današnjega časa. Za krepitev medsebojnih odnosov in zaupanja priporočam razne oblike team buildinga vsaj enkrat letno.

Nabavna enota ima potencial za krepitev avtentičnega vodenja in opolnomočenja, vendar mora vodstvo, če želi učinkovitejšo nabavo in večji prispevek nabave k uspešnosti podjetja, poskrbeti za ustrezno strokovno kadrovsko zasedbo ter primernejšo umeščenost nabave v organizacijsko strukturo podjetja, bližje upravi.

SKLEP

Hitre in stalne spremembe, stresne situacije, turbulentno okolje polno izzivov in vse večji notranji in zunanji pritiski od organizacij zahtevajo nov, naprednejši način razmišljanja in vodenja ter nenehno prilagajanje novim razmeram na trgu. Vodja mora znati prepoznati in nato zadovoljiti potrebe zaposlenih, da bi skupaj udeležali napredek organizacijske enote, podjetja in širše družbe. Mnoga neetična ravnanja vodij so pripeljala do nezaupanja ljudi v vodje in s tem do iskanja vodij, ki bi jim ljudje zaupali in sledili, vodje, ki bi podpirali rast in razvoj organizacij. Organizacije potrebujejo avtentične vodje. Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu z resničnim jazom, iskrenimi, pristinimi nameni, vrednotami in prepričanji, pri čemer je ključno širjenje teh vrednot med sodelavce v organizaciji. Avtentični vodja je pozitivno naravnan, pozna svoje prednosti in slabosti do te mere, da ima samozavest, zaupanje in miselno prožnost, da opolnomoči zaposlene, s katerimi skupaj dosega zastavljene cilje. Organizacije opolnomočijo zaposlene do različnih stopenj. Ključnega pomena je pravilna aplikacija opolnomočenja. S pretirano dodelitvijo dodatnih odgovornosti zaposleni ne bodo čutili zadovoljstva pri delu zaradi večje moči, pač pa bodo občutili pritisk preobremenjenosti z delom, zaradi česar lahko dosežemo obratni učinek od zelenega. Z opolnomočenjem lahko ustvarjamo nove vodje. Ker se avtentičnega vodenja ne da naučiti, saj izhaja iz osebnostnih lastnosti vodje, mora vodstvo pri postavljanju vodij poleg njihove strokovnosti upoštevati njihove osebnostne lastnosti.

Izpolnila sem **osnovni cilj** diplomske naloge, ki je bil proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja, prikazati povezavo med njima in njun pomen za nabavno enoto v izbranem podjetju ter podati priporočila.

V prvem poglavju sem najprej preučevala funkcijo vodenja in se v nadaljevanju posvetila naprednemu, avtentičnemu vodenju. Avtentični vodje delujejo v skladu z močnimi osebnimi prepričanji in vrednotami in v organizaciji pridobijo kredibilnost, zaupanje in spoštovanje zaposlenih, ki avtentični vodji sledijo. Avtentično vodenje je obojestranski proces med vodjo in sledilci.

V drugem poglavju sem raziskala konstrukt opolnomočenja kot enega od motivacijskih dejavnikov in kot dejavnik medsebojnih odnosov, ki zajema vplive managerskih praks na participacijo zaposlenih. Konstrukt opolnomočenja je močno povezan s konstruktom avtentičnega vodenja. Opolnomočenje s podporo štirih elementov – izobraževanja, dostopa

do informacij, prenosa moči ter nagrajevanja, pripomore k sprostitvi potenciala zaposlenih, večji motivaciji in s tem večji storilnosti, boljši učinkovitosti ter posledično prispeva k večji uspešnosti organizacijske enote in podjetja.

V tretjem poglavju sem povezala teorijo s prakso. Najprej sem na kratko predstavila nabavno funkcijo v sodobni organizaciji in nabavno enoto v izbranem podjetju ter opisala metodologijo raziskovanja. Analizirala sem s pomočjo anketnih vprašalnikov in intervjujev pridobljene podatke in na podlagi vseh ugotovitev oblikovala priporočila za vodstvo. Čeprav so elementi avtentičnega vodenja v nabavni enoti izbranega podjetja šibki, so vendarle prisotni, zato vodstvo ob upoštevanju priporočil in krepitevi elementov avtentičnosti lahko nadaljuje s prenosom moči in odgovornosti na zaposlene z namenom večanja učinkovitosti nabave, pri čemer mora paziti, katere zaposlene bo opolnomočilo in do katerih stopenj.

Diplomska naloga je razdeljena na **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del je temeljil na analizi sekundarnih sekundarni viri podatkov, kamor je vključena domača in tuja znanstvena literatura s področja avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih v timu. Raziskovalni temelji na kvalitativni raziskavi v nabavni enoti v izbranem podjetju. Diplomska naloga ima določene **vsebinske, metodološke in časovne omejitve**. Omejitve sem poskušala preseči z uporabo triangulacije. Z uporabo različnih metod na proučevano tematiko sem gledala iz različnih zornih kotov in s tem zagotovila večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost rezultatov.

LITERATURA IN VIRI

1. 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.
2. Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
3. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
4. Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational behavior*. Orlando: Harcourt Inc.
5. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
10. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
11. DuBrin, A. J. (2000). *The Active Manager: How to Plan, Organize, Lead and Control Your Way to Success (1st trade ed.)*. London : Thomson Learning, 2000.
12. George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24, 16-17.
14. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
15. Grošelj, M. (2011). *Pomen avtentičnega vodenja in pripadnosti na primeru podjetja Adria Media Ljubljana* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Honold, L. (1997). *A review of the literature on employee empowerment. Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
17. Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
18. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). *Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. Business Horizons*, 47(1), 45-50.
20. Luthans, F. and Avolio, B. J. (2009), The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
21. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.

22. Maxwell, J. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
23. Orzan, T. (2011). *Pozitivno organizacijsko vedenje: konceptualni model in študija primera (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Penger, S. (2012). *Temelji managementa: študijsko gradivo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
27. Schuster, K. (2011). *Upaj si postati supermenedžer!: sedem presenetljivih vodstvenih načel za pogumne menedžerje*. Ljubljana: Časnik Finance.
28. Shamir, B., & Eilam, G. (2005, junij). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
29. Tavčar, M. I. (2008). *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakultete za management
30. Žibret, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.
31. *Participacija in opolnomočenje zaposlenih*. Najdeno 06. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.dejavnikiuspeha.si/sr/zanimivosti/115-participacija-in-opolnomočenje-zaposlenih>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

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

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje

Spoštovani,

pred Vami je anketa, s katero želim v svojem diplomskem delu ugotoviti kakšna je stopnja avtentičnosti v organizacijski enoti in, koliko lahko opolnomočenje prispeva k večji motiviranosti zaposlenih in s tem učinkovitosti organizacijske enote.

Anketa Vam ne bo vzela več kot **10 minut** Vašega časa. Prosim, da na vprašanja **odgovarjate iskreno** in **natančno**, saj mi boste na ta način pomagali ugotoviti dejansko stanje v podjetju. Na podlagi Vaših odgovorov bom oblikoval predloge, ki bodo izboljšali trenutno stanje. Nadalje vas prosim, da ocenjujete svoje **dejanske** in ne želene lastnosti.

Prosim, da kot odgovor označite ustrezno številko glede na to, kaj menite o sebi kot vodji. Pri tem upoštevajte: 1= sploh se ne strinjam, 2= se ne strinjam, 3= delno se strinjam, 4= se strinjam, 5= popolnoma se strinjam

I. Zase lahko trdim:

Lastnosti	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Imam pozitivne odnose s svojimi sodelavci.	1	2	3	4	5
Sem pripaden podjetju.	1	2	3	4	5
Sem vreden zaupanja.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Zavedam se svojih slabosti.	1	2	3	4	5
Sem iskren, se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Do sodelavcev imam odprt in pozitiven odnos.	1	2	3	4	5
Pri odločanju upoštevam mnenja sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem vedno na voljo za posvet.	1	2	3	4	5
Se enostavno prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Izpolnim obljube .	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5
S sodelavci ravnam pravično.	1	2	3	4	5
Jasno izražam svoja pričakovanja.	1	2	3	4	5
Se ne bojim postaviti za svoja prepričanja	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Ravnam pravilno, tudi če je moje ravnanje nepriljubljeno.	1	2	3	4	5
Poznam vrednote in znanja sodelavcev.	1	2	3	4	5
Spodbujam dajanje predlogov za izboljšave.	1	2	3	4	5

Najlepša hvala za Vašo pomoč in sodelovanje!

Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

pred Vami je anonimna anketa, s katero želim v svoji diplomski nalogi ugotoviti kakšna je stopnja avtentičnosti v organizacijski enoti in, koliko lahko opolnomočenje prispeva k večji motiviranosti zaposlenih in s tem učinkovitosti organizacijske enote. **Anketa je anonimna** in Vam ne bo vzela več kot **10 minut** Vašega časa. Prosim, da na vprašanja **odgovarjate iskreno in natančno**, saj mi boste na ta način pomagali ugotoviti kakšno je dejansko stanje v podjetju. Na podlagi Vaših odgovorov bom lahko za vodstvo podjetja oblikovala predloge, ki bodo izboljšali trenutno stanje.

Prvi del vsebuje vprašanja o Vašem vodji, v drugem delu se vprašanja nanašajo na oceno samega sebe.

1. Prosim, da kot odgovor označite ustrezno številko glede na to, kaj menite **o vaših vodjih**. Pri tem upoštevajte: **1=** sploh se ne strinjam, **2=** se ne strinjam, **3=** niti se strinjam niti se ne strinjam, **4=** se strinjam, **5=** popolnoma se strinjam

I. Vaš vodja:

Lastnosti Vašega vodje	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Ima pozitivne odnose s svojimi sodelavci.	1	2	3	4	5
Je pripaden podjetju.	1	2	3	4	5
Je vreden zaupanja.	1	2	3	4	5
Je samozavesten.	1	2	3	4	5
Pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Zaveda se svojih slabosti.	1	2	3	4	5
Je iskren, se ne pretvarja.	1	2	3	4	5
Ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Do sodelavcev ima odprt in pozitiven odnos.	1	2	3	4	5
Pri odločanju upošteva mnenja sodelavcev.	1	2	3	4	5
Je vedno na voljo za posvet.	1	2	3	4	5
Se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Izpolni obljube .	1	2	3	4	5
Deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5
S sodelavci ravna pravično.	1	2	3	4	5
Jasno izraža svoja pričakovanja.	1	2	3	4	5
Se ne boji postaviti za svoja prepričanja	1	2	3	4	5
Verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Ravna pravilno, tudi če je njegovo ravnanje nepriljubljeno.	1	2	3	4	5
Pozna vrednote in znanja sodelavcev.	1	2	3	4	5
Spodbuja dajanje predlogov za izboljšave.	1	2	3	4	5

Vir: V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 107-152;

2. Prosim, da kot odgovor označite ustrezno številko glede na to, **kako ocenjujete sebe**. Pri tem upoštevajte: **1=** sploh se ne strinjam, **2=** se ne strinjam, **3=** strinjam, **3=** niti se strinjam niti se ne strinjam, **4=** se strinjam, **5=** popolnoma se strinjam
Nadalje vas prosim, da ocenjujete svoje **dejanske** in ne želene lastnosti.

II. Zase lahko trdite:

Vaše lastnosti	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	strinjam, 3= niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Sem samozavesten/-a.	1	2	3	4	5
Sem optimističen/-a.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Zavedam se svojih lastnih vrednot in prepričanj.	1	2	3	4	5
Če obljubim nekaj, so lahko sodelavci prepričani, da bo ta obljuba izpolnjena.	1	2	3	4	5
Ko jutraj vstanem, grem rad v službo.	1	2	3	4	5
Sem dober vir kreativnih idej.	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Se ne bojim postaviti za svoja prepričanja.	1	2	3	4	5
Delavnik mi hitro mine.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem, da imam možnost uporabiti svoj talent in znanja.	1	2	3	4	5
Pripravljen sem na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Za svojo učinkovitost sem primerno nagrajen.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z naložbo podjetja v usposabljanje in izobraževanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni ponudijo pomoč sodelavcu, ko jo le-ta potrebuje.	1	2	3	4	5
Pogosto imam nove in kreativne predloge.	1	2	3	4	5
Svoje koristne predloge in kreativne ideje predstavim tudi drugim.	1	2	3	4	5
Ne bojim se tvegati.	1	2	3	4	5
Kreativen sem kadar imam za to priložnost.	1	2	3	4	5
Vsak dan imam priložnost početi tisto v čemer sem najboljši.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5

Najlepša hvala za Vašo pomoč in sodelovanje!