

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA VODENJA V ELEKTRU LJUBLJANA, D. D.**

Ljubljana, september 2021

AGNESA KADRIJA

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Agnesa Kadrija, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vodenja v Elektru Ljubljana, d. d., pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MANAGEMENT.....</b>	<b>2</b>
<b>2 VODENJE.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Načini vodenja.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Stil vodenja .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Vrste vodenja.....</b>	<b>6</b>
2.3.1 Avtokratsko vodenje.....	6
2.3.2 Etično vodenje .....	7
2.3.3 Služnostno vodenje.....	8
2.3.4 Trajnostno vodenje .....	8
2.3.5 Demokratično vodenje.....	9
2.3.6 Transakcijsko vodenje .....	10
<b>3 AVTENTIČNO VODENJE.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Elementi avtentičnega vodenja .....</b>	<b>13</b>
3.1.1 Samozavedanje .....	13
3.1.2 Samoregulacija .....	13
3.1.3 Pozitivni psihološki kapital .....	13
3.1.4 Pozitivno modeliranje.....	13
3.1.5 Lasten pozitiven razvoj .....	14
<b>3.2 Samoobvladovanje v avtentičnem vodenju .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Primerjava avtentičnega in transformacijskega vodenja .....</b>	<b>15</b>
<b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Zgodovina podjetja .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2 O podjetju.....</b>	<b>16</b>
<b>5 ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1 Analiza podatkov – nadrejeni.....</b>	<b>18</b>
<b>5.2 Analiza podatkov – podrejeni.....</b>	<b>20</b>
<b>5.3 Ugotovitve in priporočila.....</b>	<b>21</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>23</b>
<b>PRILOGA .....</b>	<b>26</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Ravni managementa.....	3
Slika 2: Lastnosti etičnega vodje.....	8
Slika 3: Lastnosti avtentičnega vodje.....	12
Slika 4: Omrežje Elektra Ljubljana.....	16
Slika 5: Krovni organigram Elektra Ljubljana, d. d.....	17
Slika 6: Uspešnost organizacije.....	18
Slika 7: Vodenje v podjetju.....	18
Slika 8: Samoocena nadrejenih .....	19
Slika 9: Samoocena o avtentičnem vodenju.....	19
Slika 10: Zadovoljstvo in motivacija pri delu .....	20
Slika 11: Mnenje o funkciji vodenja .....	20
Slika 12: Ocena nadrejenega .....	21
Slika 13: Zadovoljstvo z nadrejenim.....	21

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik o analizi vodenja v Elektru Ljubljana, d. d. ....	27
---	----

## UVOD

Za raziskovanje vodenja sem si izbrala uspešno Slovensko podjetje, in sicer Elektro Ljubljana, d. d. V omenjenem podjetju sem večkrat opravljala praktično usposabljanje z delom in tako izvedela, da včasih ni bilo tako uspešno, kakor je danes, zato me je zanimalo, kaj jih je vodilo do uspeha. Ko je mag. Andrej Ribič pred enajstimi leti postal predsednik družbe, so se razmere spremenile in podjetje je začelo poslovati uspešnejše (Dnevnik, 2020). Zanimalo me je, kaj je bilo treba spremeniti pri načinu vodenja, da je le-to ponovno zaživel. Zanima me vodenje z zgledom, ki ga posebej avtentično vodenje.

Pri avtentičnem vodenju se vodje obnašajo izključno v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Razumljivo in odkrito se zavzemajo za svoja stališča, a kljub temu sprejemajo mnenja drugih. Do svojih zaposlenih imajo odkrit in spoštljiv odnos, hkrati pa jih spodbujajo k etičnemu razmišljanju in obnašanju. Avtentični vodje se zavedajo samega sebe, kar jim omogoča, da se lahko razvijajo in nadgrajujejo svoje znanje o vodenju. Posledično bodo na delovnem mestu tudi učinkovitejši (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016). Avtentični vodje imajo sposobnost povečati motivacijo, zavzetost, zadovoljstvo in vpletenost zaposlenih v proces, da neprestano izboljšujejo svoje delo in rezultate (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Od drugih konceptov se avtentično vodenje razlikuje po tem, da ne opredeljuje stila vodenja, ki bi ga moral vodja izvajati, temveč poudarja osebnost posameznika, ki naj sledi svojemu značaju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

V nadaljevanju bom raziskovala področje managementa, natančneje funkcijo vodenja v podjetju. V empiričnem delu bom raziskovala funkcijo vodenja v podjetju Elektro Ljubljana, d. d., natančneje njihovo upravo.

V managementu je funkcija vodenja najbolj razvito področje. »Vodstvo« je abstrakten izraz, ki pomeni odnos. Ob vzpostavitvi vodenja, se med posamezniki začne medsebojno delovanje, ki ga ni mogoče natančno pregledati zunaj njegovega jezikovega, kulturnega in moralnega konteksta (Joullié, Gould, Spillane & Luc, 2021). Vodenje lahko obravnavamo kot osebnostne lastnosti, vedenje, sloge in odločitve, ki jih sprejme vodja. »Sposobnost posameznika je, da vpliva, motivira in omogoči drugim, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacije, katere član so« House (v Arnold in drugi, 2010). Paziti morajo na potrebe drugih, medtem ko so njihove potrebe mnogokrat spregledane. Izboljšati morajo produktivnost delovnih skupin in organizacij, pri tem pa se sprašujejo, kako je moč to doseči, ne da bi povzročali izgorelost in odtujenost (Arnold in drugi, 2010). Vodje in zaposleni morajo imeti vzpostavljeno zaupanje in medsebojno sodelovanje, saj to prispeva k uspešnosti podjetja. Medsebojno zaupanje omogoča članom skupine, da skupaj zaustavijo negotovost in ranljivost, s čimer omogoča delovanje, kakor da ta dva faktorja sploh ne bi obstajala. V nasprotnem primeru pri pomanjkanju medsebojnega zaupanja pride do izgube fokusa na cilje in interese celote. Namesto tega se člani osredotočijo na svoje osebne interese,

pri čemer porabijo dragocena sredstva, ki bi jih sicer lahko porabili za doseganje skupnih ciljev (De Jong, Dirks & Gillespie, 2016).

Namen naloge je obnoviti in utrditi znanje o funkciji vodenja v podjetju ter raziskati in predstaviti posamezne stile, načine in vrste vodenja. S pomočjo različnih virov in literature, tako tuje kot tudi domače, bom nadgradila znanje o funkciji vodenja, ki ga bom nato lahko uporabila za analiziranje le-tega v izbranem podjetju. Funkcija vodenja je v vsakem podjetju izjemno pomemben dejavnik. Je proces družbenega vpliva, ki maksimizira prizadevanja drugih za doseg cilja (Kruse, 2013). Nekateri vodenje definirajo kot poslovno sposobnost za npr. oblikovanje vizije ali doseganje ciljev za organizacijo. Drugi pa se osredotočajo na človeške lastnosti, kot so empatija, ponižnost in raznolikost (Morgan, 2020). Vodenje vključuje sprejemanje premišljenih in včasih težkih odločitev, ustvarjanje in izražanje jasne vizije, določanje dosegljivih ciljev, ter podrejenim podati ustrezna znanja in orodja potrebna za doseg le-teh (Pratt, 2017).

Cilj naloge je analizirati in predstaviti aplikacijo funkcije vodenja v izbranem podjetju. Poleg tega je cilj prepoznati, kateri stil vodenja v podjetju prevladuje. Stil vodenja ni isto kakor način vodenja. Stil se osredotoča na vzorec vedenja vodje pri delu s podrejenimi, pri načinu vodenja je pa pomembnejše to, kako ljudi izkoristiti čim več (Dimovski & Penger, 2008, str. 123). Z analizo bom poskušala prepoznati pozitivne in negativne strani vodenja v podjetju. Na podlagi rezultatov anketiranja zaposlenih bom lahko podala priporočila za morebitno izboljšanje funkcije vodenja in nadaljnje razvijanje vodstva, da bo še uspešnejše.

Zaključna naloga je sestavljena iz dveh sklopov. V prvem sklopu je teoretični, v drugem pa empirični del. V teoretičnem delu je opredeljena funkcija vodenja, predstavljena razlika med vodenjem in managementom, navedeni so načini in stili vodenja, opisane so tudi različne sodobne vrste vodenja, poudarek pa je na avtentičnem stilu vodenja in elementih, ki ga sestavljajo. V empiričnem delu pa so predstavljeni analiza funkcije vodenja v izbranem podjetju in postopki zbiranja podatkov do končne ugotovitve.

## **1 MANAGEMENT**

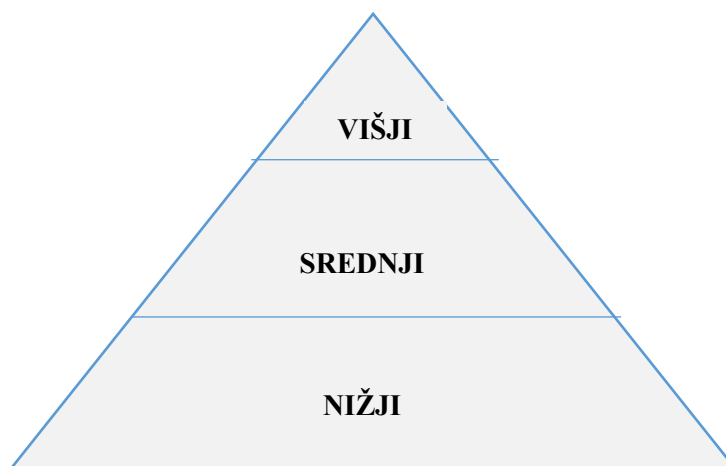
Proces managementa je sestavljen iz štirih temeljnih funkcij: funkcija vodenja, funkcija planiranja, funkcija organiziranja in funkcija kontroliranja. V nadaljevanju se ukvarjam predvsem s funkcijo vodenja. Vse funkcije skupaj stremijo k doseganju uspešnih in učinkovitih ciljev celotne organizacije. Za vse cilje, ki si jih organizacija postavi, je potrebno ustrezno koordiniranje nalog in dejavnosti, pri tem pa vodstvo uporablja vse razpoložljive resurse. To so človeški, finančni in tehnološki viri ter surovine in informacije. Ko govorimo o managementu kot vedi, obravnavamo analiziranje dela managerjev in posredovanje nasvetov glede usmerjenja posameznih funkcij, da bodo zaposleni dosegli maksimalno uspešnost ali učinkovitost organizacije. Po Druckerjevih besedah (v Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005) naj bi management spodbujal rezultate in uspeh. Sprva je treba opredeliti,

kaj dejansko predstavlja rezultat in uspeh za posamezno organizacijo, kar je ena izmed najtežjih nalog. Management je torej sredstvo za zagotavljanje razvijanja sposobnosti za doseg rezultata (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 3-6).

Ko govorimo o rezultatih, moramo vedeti, da ni vsaka organizacija usmerjena v doseg enakih rezultatov. Rezultati v organizaciji so lahko npr. dobiček ali pa družbeno zadovoljstvo, ko gre za športna društva. Pri ciljih organizacije moramo poznati razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo. Drucker (v Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005) pravi, da je uspešnost »delati prave stvari«, učinkovitost pa »delati stvari pravilno«. Uspešnost nastopi, ko organizacija doseže svoje zastavljane cilje. To pomeni, da ji je svoj načrt stvaritve proizvoda ali storitve uspelo doseči. Na drugi strani pa se učinkovitost navezuje na razpon virov, ki jih bo organizacija uporabila, da bodo lahko dosegli določen cilj (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 6).

Pri managementu proučujemo tri ravni, in sicer višji, srednji in nižji management. Moramo vedeti, da se vsa dela managerjev med seboj razlikujejo. Vsak manager je dodeljen drugemu sektorju, v katerem se na poti do zelenega cilja srečava z različnimi izzivi. Višji management predstavljajo tisti, ki odgovarjajo za celotno organizacijo. To so predsednik uprave, izvršni direktorji in podobno. Njihova naloga je določitev ciljev, strategij za dolgoročni rok, ki pa zadevajo celotno organizacijo. V srednjem managementu so odgovorni za določene poslovne enote in obsežnejše oddelke. To so na primer vodje oddelkov, vodje kontrole kakovosti in tako dalje. Ti so odgovorni za izvršitev strategij in načrtov, ki jih sprejema višji management. Nižji management pa je dolžan skrbeti za rezultate proizvodnje, torej proizvode in storitve, in jih tudi nadzirati. Odgovoren je tudi za medsebojne odnose z zaposlenimi, ki pa niso del managementa. Njegova skrb temelji predvsem na uresničevanju ciljev na dnevni ravni (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 8-10).

*Slika 1: Ravni managementa*



*Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).*

## 2 VODENJE

Vodenje je pojav, ki se je začel že pred 200 leti. Sprva je vodenje pomenilo planirati, koordinirati in spremljati zaposlene. Po besedah Rozmana, Koletnika in Kovača (v Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005) pa bi vodenje danes lahko definirali kot zmožnost spodbujanja zaposlenih k medsebojnemu sodelovanju pri doseganju zelenih ciljev. Vodenje v širšem smislu pa so lastnosti in dejanja vodje, komunikacija, motivacija in upravljanje s človeškimi viri (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 217).

Nekateri k vodenju uvrščajo tudi talent in umetnost, saj mora posameznik imeti občutek, kdaj in kakšen pristop izbrati, da se reši problem. Ob vsem tem se moramo zavedati, da vodenje ni isto na vseh ravneh v organizaciji in da terja raznovrstne spretnosti in sposobnosti. Ker imajo organizacije lahko različne izzive in ker nanje lahko vplivajo dejavniki iz zunanjega in notranjega okolja, se od vodij pričakuje, da so ves čas pripravljeni, da hitro in učinkovito premostijo vse ovire. Ob tem se pričakuje, da so umirjeni in stabilni, predvsem pa pogumni in samozavestni pri sprejemanju odločitev, kritičnih za organizacijo. Če se vodja izkaže za zelo negotovega, je to ovira za organizacijo (Flajnik, brez datuma).

V organizaciji se od vsakega novega vodje pričakuje, da bo prinesel in uvedel nov režim oziroma pogled organizacijske kulture. Kljub temu se kaže, da vodje na novo delovno mesto prinašajo elemente kulture s prejšnjega delovnega mesta. Vsaka organizacija ima svoje pogoje in potrebe ter dejavnike, ki bi jih vodje morali upoštevati in delovati v skladu z njimi. Tako bo organizacija posledično uspešnejša (Kim & Toh, 2021).

Bistvena večina, ki bi jo morali obvladati vsi dobri vodje, je poslušanje. Umetnost poslušanja naj bi vključevala dve komponenti. Prva je poslušanje brez motenj ali obsojanja, druga pa ustvarjanje sistemov in procesov, ki omogočajo aktivno poslušanje ter izboljšajo stanje senzorične občutljivosti. Zgolj poslušanje sogovornika ne zadostuje, ampak je treba biti pozoren tudi na vse dogajanje in znake v okolici. Znake lahko najdemo v najrazličnejših virih, na primer med pogovori z upravnim odborom, v člankih iz časopisov ali iz anekdot, ki jih slišimo v organizaciji. Poslušanje je torej večdimenzionalna praksa, ki zahteva predanost in stalno pozornost. Vodje bodo pri svojem delu najbolj uspešni, ko se naučijo te temeljne lekcije (Bryant & Sharer, 2021).

### 2.1 Načini vodenja

Vsaka organizacija potrebuje svoj izviren način vodenja, saj ima vsaka svojo organizacijsko kulturo. Vodja mora svoje upravljanje prilagoditi ciljem in vzdušju organizacije, da bo lahko poslovala uspešno. Prvotni pristop k vodenju pravi, da je organizacija zlasti ekonomska. To zatira psihološki vidik vodenja, zato so nastali drugi pristopi oziroma načini vodenja. Njihova osnova je nadzor in spodbujanje zaposlenih pri opravljanju dela. Poznamo naslednje načine vodenja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 224):



- vodenje z izjemami,
- vodenje s pravili odločanja,
- vodenje z motiviranjem,
- vodenje s soudeležbo,
- vodenje z delegiranjem,
- vodenje s cilji.

Robert H. Rosen (v Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 224-225) navaja, da poznamo sedem načel za premagovanje težkih izzivov vodenja zaposlenih:

1. vodja mora zelo dobro poznati in doumeti sebe,
2. vodja je odgovoren za razvoj medosebnih odnosov,
3. vodja je odgovoren za zagotovitev raznolike in dopolnjujoče strukture skupine vrhnjega managementa,
4. vodja mora definirati, kako bodo zaposleni vzdrževali zdravo okolje v organizaciji,
5. vodja mora izoblikovati svoje zaposlene v zrele in odgovorne ljudi,
6. vodja je odgovoren za izoblikovanje kulture vodenja, ki bo sprejemala povratne informacije od vseh in zagotavljala osebno rast vseh vodij,
7. vodja je odgovoren, da se spremembe v vodenju izvedejo zelo odgovorno in počasi

## 2.2 Stil vodenja

Stil vodenja je vzorec vodenja, ki ga izvaja določeni vodja med delom z ljudmi. Pri poslovanju se vsak vodja sooči z različnimi situacijami, ki zahtevajo različno rešitev, zato stil vodenja ni vedno povezan z njegovim obnašanjem. Načeloma poznamo dve skrajni dimenziji, po katerih naj bi se vodje razlikovali (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 225):

1. Dimenzija dela: zakaj in do kdaj je nekaj treba opraviti, je vpliv na ljudi, da se osredotočijo na delo.
2. Dimenzija ljudi: treba je ustvariti pogoje za prijetno delo, minimizirati obremenitev ter posebno pozornost nameniti vrednotam in medsebojnim odnosom.

Poznamo dve skupini stilov vodenja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 225):

1. Strukturni in vzajemni stili: vodja spodbuja organiziranje dela, zato mora zelo natančno opredeliti obveznosti zaposlenih in potek dela. Takšni stili obsegajo zaupanje, prijateljstvo, podporo, toplino in spoštovanje. Posledično so zaposleni zadovoljni, a je lahko vpliv na cilj nenatančen.
2. Participativni in avtorski stili: za avtorske stile je značilno, da vodja sam sprejema vse odločitve na osnovi trenutnih informacij, vsi drugi se mu morajo podrežati in mu prinašati dobre rezultate, kar se od njih tudi pričakuje. Ravno nasprotno

je pri participativnih stilih, pri katerih vodja sodeluje s svojimi podrejenimi, da najdejo skupne rešitve za problematične situacije. Posledično so zaposleni zelo motivirani za doseganje ciljev, saj so to njihovi skupni cilji.

Odličen stil vodenja vpliva na to, da so ljudje bolj sposobni dosegati uspešnost kot sicer, ravno nasprotno pa lahko slab stil vodenja zmanjša vrhunski nabor spretnosti. Treba je razumeti, da je stil vodenja ločen od osebnosti posameznika. Stil se najbolj kaže v tem, kar počneš, kako pogosto in kdaj (Peterson, Abramson & Stutman, 2020).

Peterson, Abramson in Stutman (2020) so ugotovili, da lahko vsak doseže odličen stil vodenja, če le sledi določenim korakom. Posameznik mora najprej spoznati samega sebe. To pomeni, da mora najti ravnotežje med močnimi in privlačnimi indikatorji osebnosti ter ugotoviti, kam spada. Pri tem so mu lahko pomagajo predvsem bližnji. Ko približno ve, v kateri spekter spada, lahko začne preizkušati druge indikatorje, tj. bolj mešan stil vodenja. Na začetku lahko izbere samo en verbalni in neverbalni indikator ter ju med vodenjem vključi v svojo interakcijo. Ko pri tem postane spretnejši, lahko dodaja več drugih indikatorjev. Posameznik mora vnaprej razmisliti o tem, kako naj ga drugi vidijo v določeni situaciji, in temu prilagajati indikatorje stila. Če ima željo po zaupanju vrednem vodji, uporabi privlačnejše indikatorje. Če pa želi, da ga gledajo kakor spoštovanega nasprotnika, naj uporabi močne indikatorje. Pri tem ne sme pretiravati. Navsezadnje je treba »prebrati« celotno sobo. Pridobivanje sposobnosti »branja sobe« je del prilagoditve stila. Čeprav posameznik ve, katere indikatorje želi uporabiti, mora pri tem upoštevati spreminjajočo se situacijo v sobi. Najbolje je, da indikatorje izbere šele takrat, ko vidi, katere indikatorje uporabljajo drugi v sobi, saj lahko le tako doseže njihovo raven (Peterson, Abramson & Stutman, 2020).

Stil je zelo pomemben dejavnik pri ugledu in uspehu vodij. Na srečo ga lahko spreminjamo in tako naredimo veliko razliko v tem, kako nas dojemajo drugi ljudje. To nam omogoča, da postanemo dovolj močni, da nas drugi poslušajo, ter dovolj privlačni, da nas spremljajo (Peterson, Abramson & Stutman, 2020).

## **2.3 Vrste vodenja**

### **2.3.1 Avtokratsko vodenje**

Avtokratsko vodenje je vrsta vodenja, ki poudarja osebno prevlado, močno centralizirano avtoriteto in nadzor nad podrejenimi ter nesporno poslušnost. Posledično naj bi negativno vplivalo na spremenljivke izida, kot so interakcija v skupini, organizacijska pripadnost, uspešnost nalog in uspešnost zunanjih vlog (Du, Li & Luo, 2020).

Pri takšnem stilu vodenja ena oseba nadzoruje vse odločitve in upošteva zelo malo prispevkov oziroma idej od preostalih članov skupne. Avtokratski vodje sprejemajo

odločitve na podlagi svojih lastnih prepričanj, predlogov ali nasvetov drugih pa ne upoštevajo. Takšna vrsta vodenja je večinoma značilna za podjetja z relativno majhnim številom zaposlenih. Učinkovita je samo v organizacijah, v katerih narava dela zahteva hitro in učinkovito odločanje. Za odločitev in rezultat le-tega je odgovoren izključno vodja. Velja za prilagodljiv stil vodenja, vendar bi nekateri trdili, da je zdaj že kar zastarel. Takšen slog vodenja naj bi bil dolgoročno škodljiv, ne pa nagrajen, saj precej spominja na diktatorstvo. Vse to vodi do nizke morale podrejenih, kar posledično povzroča izčrpanost (Bennett, Coleman & Co. Ltd, brez datuma).

Avtokratsko vodenje je učinkovito v situacijah, ko se podjetje sooča s stalnimi spremembami ali krizo. Zaradi racionalizirane organizacijske strukture in sposobnosti hitrega odločanja se bo vodja lahko hitreje odzval na situacijo kot pri drugih slogih vodenja (Bennett, Coleman & Co. Ltd, brez datuma).

### 2.3.2 Etično vodenje

Etično vodenje je konstrukt, ki se zdi dvoumen in vključuje veliko različnih elementov. Ljudem omogoča, da ravnajo pravilno. Etični vodja je oseba, ki se drži načel, ki so zanj najpomembnejša. Voditi etično naj bi bil postopek poizvedovanja oziroma postavljanja vprašanj o tem, kaj je prav in kaj narobe, ter način ravnanja in postavljanja vzora za podrejene o ustreznosti ali napačnosti določenih dejanj (Mihelič, Lipičnik & Tekavčič, 2010). Pomen etičnega vodenja je prikazovanje vedenja, ki je v skladu z normami družbe in se prikazuje z vedenjem vodje in njegovih odločitev. Definira se kot učenje preko vodje, ki je vzor podrejenim glede primerne vedenja. Pravi tudi, da se ljudje največ naučijo, če so nagrajeni ali kaznovani (Boštjančič, brez datuma).

Pri etičnem vodenju je bistvo prizadevanje za sprejemanje odločitev v prid celotni organizaciji ter tako zaposlenim kot tudi lastnikom. Prinaša veliko pozitivnih posledic, in sicer na področju zadovoljstva, v odnosu med vodjo in podrejenimi in pri učinkovitosti pri delu (Boštjančič, brez datuma).

Slika 2: Lastnosti etičnega vodje



Vir: Boštjančič (brez datuma).

### 2.3.3 Služnostno vodenje

Pri služnostnem vodenju je cilj vodje opravljati svoje dolžnosti. S tem se razlikuje od tradicionalnega vodenja, katerega cilj je predvsem uspeh vodjevega podjetja ali organizacije. Služnostni vodja deli svojo moč, postavlja potrebe svojih podrejenih na prvo mesto in jim pomaga pri čim boljšem razvoju in uspešnosti. Služnostno vodenje dosega normo, zato so storitve za stranke glavna prednostna naloga. Namesto da bi zaposleni služili vodji, vodja služi njim. Ko vodja spremeni svoje mišljenje in služi prvi, imajo korist tudi njegovi podrejeni, saj to vpliva na njihovo osebno rast, organizacija pa raste tudi zaradi vse večje zavzetosti in angažiranosti zaposlenih (Sendjaya & Sarros, 2002). Služnostni vodja samega sebe vidi kot skrbnika celotne organizacije, ki ji poskuša povečati finančna in druga sredstva, ki so mu bila zaupana. Zato tudi uresničuje pričakovanja glede uspešnosti, čeprav se osredotoča na osebni razvoj svojih podrejenih. Za razliko od drugih vrst vodenja, ki so usmerjene v uspešnost in pogosto ustvarjajo dobiček in rast na račun zaposlenih, se služnostni vodja osredotoča na trajnostno uspešnost na dolgi rok (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck & Liden, 2019).

### 2.3.4 Trajnostno vodenje

Trajnostno vodenje v primerjavi z drugimi metodami vodenja zahteva drugačen pristop izbiranja in razvijanja vodij. Zahteva spremembo mišljenja direktorjev in ostalih zaposlenih, da začnejo delovati v skladu s to logiko vodenja. Trenutni človeški viri v velikih korporacijah imajo običajno samo za kratkoročno korist, ki ne podpira trajnosti. V prihodnosti bodo uspešnejša tista podjetja, ki proaktivno sprejemajo trajnost kot priložnost podjetja, namesto da bi nanjo gledala kot na stvar prisile ali načina obrambe proti kritikom. Trajnost postaja

bolj strateški in sestavni del posla, ki presega ugled managementa (Russell Reynolds Associates, 2015).

Trajnostni vodje zagovarjajo tudi dolgoročne koristi, da bi videli, kakšno vlogo ima njihova organizacija v širšem kontekstu. Določajo strategije in zagotavljajo rezultate, ki dosegajo družbeno, okoljsko in finančno uspešnost. To pomeni dolgoročno spodbujanje odnosov z večjim številom notranjih in zunanjih deležnikov, da bi jim pokazali skrb za njihove interese, ter spodbujati njihovo angažiranje in ustvarjanje vrednosti zanje, ki jih motivira cilj trajnosti korporacije (Russell Reynolds Associates, 2015).

Vedenje trajnostnega vodje (Russell Reynolds Associates, 2015):

1. promoviranje vizije podjetja: oblikovanje dolgoročne strategije, ki se osredotoča na služenje družbi, okolju in financam in razvoju politik za doseg teh ciljev;
2. operacionalizacija družbe odgovornosti podjetij: spreminjanje pravil v dejanja z njihovim vključevanjem v vsakodnevne postopke in procedure;
3. pridobivanje vrha podpore pri upravljanju: pridobivanje dostopa za dejanja, ki ustvarijo prepoznavnost in zavedanje za globalno odgovornost tako znotraj kot zunaj podjetja;
4. angažiranje različnih deležnikov: usklajevanje kultur in sistemov za ustvarjanje uravnoveženih odnosov, označenih z vzajemnostjo obveznosti, odgovornosti in koristi;
5. opolnomočenje in razvijanje deležnikov: krepitev moči posameznikov za implementiranje družbene odgovornosti podjetij, dovzetnost za nove ideje, zagotavljanje usposabljanja za dejavnosti in izzivalnih nalog, pri čemer vodja deluje kakor trener oziroma mentor;
6. komuniciranje z deležniki: aktivno podpiranje in razvijanje kulture za delitev informacij med deležniki glede trajnosti organizacij;
7. merjenje uspešnosti: zadržati odgovorne posameznike in skupine znotraj organizacije za svoje delo preko povratne informacije, formalne politike in politike nagrajevanja; pomaga tudi pri zagotavljanju odgovornosti med zunanjimi deležniki z rednim poročanjem in zunanjo revizijo;
8. postavljanje etičnih standardov: biti vzgled za deležnike, znotraj in zunaj organizacije, z obnašanjem z integriteto tako v poklicnem kot tudi v osebnem življenju.

### 2.3.5 Demokratično vodenje

Demokratično vodenje je znano tudi kakor participativno vodenje in je vrsta vodenja, pri kateri imajo člani skupine sodelujočo vlogo v procesu odločanja. Takšna vrsta vodenja se uporablja za vse organizacije, od zasebnih do šol ali vlade. Vsi zaposleni imajo možnost sodelovanja, ideje se prosto izmenjujejo in spodbuja se diskusija. Čeprav se ta demokratični proces osredotoča na enakost v skupini in na prost pretok idej, je vodja skupine še zmerom tam, da jih nadzoruje in da jim ponudi smernice pogovora. Demokratični vodja je zadolžen

za odločanje, kdo je lahko v skupini in kdo lahko daje ideje za sprejemanje odločitev. Demokratični slog vodenja je ena najučinkovitejših vrst in vodi k večji produktivnosti, boljšim prispevkom članom in večji moralnosti skupine (Cherry, brez datuma).

Demokratično vodenje torej ne vključuje samo vodje v vsak proces odločanja, ampak tudi zaposlene. Kljub temu da člani skupine sodelujejo pri izmenjavanju idej za iskanje rešitve problema, imajo vodje vedno zadnjo, odločilno besedo. Dober demokratični vodja točno ve, da je za ohranitev doslednosti dela potrebna produktivna in učinkovita delovna sila (Gayam, 2021).

Prednosti demokratičnega vodenja (Gayam, 2021):

1. povečana produktivnost zaposlenih,
2. različne ideje, inovacije in ustvarjalnost na delovnem mestu,
3. grajenje močne ekipe,
4. večje zadovoljstvo pri delu,
5. najboljše za vsako organizacijo,
6. boljša ozaveščenost o vrednotah podjetja.

#### 2.3.6 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje je znano tudi kot managersko vodenje. Njegova vloga je predvsem nadzorovanje, organiziranje in doseganje uspešnosti celotne organizacije. Takšno vodstvo postavlja organizacijske cilje, določa dosegljive cilje in zastavlja prednostne naloge, vključno z načrtovanjem, implementiranjem, vrednotenjem uspešnosti organizacije in proračunom (Cherry, 2020).

Osnovne značilnosti transakcijskega vodenja (Cherry, 2020):

- ljudje se najboljše odrežejo, če so ukazi jasni in točno določeni,
- delavcem dajejo kazni ali nagrade za motivacijo pri delu,
- primarni cilj delavcev je upoštevanje navodil in ukazov nadrejenega,
- za doseganje pričakovanih ciljev je delavce treba spremljati.

Takšno vodenje se v organizacijah pogosto uvaja. Ko so zaposleni uspešni, so nagrajeni, v nasprotnem primeru pa so kaznovani. Nagrade oziroma kazni se razlikujejo od izvedbe dela zaposlenega. Odnos med vodjo in podrejenim deluje tako, da si med seboj stvari izmenjata. (Cherry, 2020).

### 3 AVTENTIČNO VODENJE

Pojem avtentičnosti se je pojavil že v grški filozofiji. Takrat so ga definirali z besedami »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«, ker je njegov pomen poznavanje, sprejemanje in ohranjanje samega sebe. Torej bolj ko človek vzdržuje svoje vrednote, želje in čustva, bolj je avtentičen (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104).

V zadnjem času se srečavamo z izrazom avtentično vodenje. Za takšno vodenje je značilno zavedanje samega sebe, poznavanje sebe in vedenje skladno s tem. Čeprav imajo avtentični vodje svoja mnenja, upoštevajo tudi tuja. Pri sprejemanju odločitev upoštevajo različne vire in skušajo biti pri tem čim manj subjektivni. Ker se zelo dobro zavedajo samih sebe, se posledično lahko razvijajo v boljše vodje. Ravnavajo v skladu z etiko in motivirajo tudi svoje zaposlene, do katerih imajo spoštljiv odnos. Zaradi vseh teh lastnosti so taki vodje zelo učinkoviti in s svojimi zaposlenimi dosegajo uspešne rezultate. Tako vodenje zelo pozitivno vpliva na zaposlene, saj so tako bolj motivirani za doseganje delovne učinkovitosti (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016).

Avtentični vodje so odgovorni za širjenje optimizma, pozitivnosti in zaupanja ter povečanje samozavesti zaposlenih. Posledično jih spodbujajo, da postane organizacija model pozitivnega vedenja. Za avtentične vodje pravimo, da vodijo z zgledom, saj svojo samozavest, optimizem, upanje in prožnost prenašajo na svoje zaposlene, ki se lahko na čustveni in spoznavni ravni razvijejo pozitivno (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentičnost ni stanje, ampak nekaj, kar so ljudje na kateri koli točki in v različnih situacijah. Alvesson in Einola (2021) opisujeta avtentičnost kot stvar samozavedanja, samorazvoja in notranjega oziroma skoraj duhovnega iskanja, za katerega se odločijo nekateri vodje. Vodje, ki so bolj pristni, iskreni ter zvesti sebi in etničnim obnašanjem, so nujno potrebni (Gardner, Karam, Alvesson & Einola, 2021).

Značilnosti avtentičnih vodij so (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 105):

- spodbujajo svoja prepričanja in vrednote, pri tem pa ne skušajo doseči neke svoje koristi,
- so izvirni, ne pobirajo idej od drugih, njihovo obnašanje je v skladu z njihovimi vrednotami,
- so pristni ter se ne sprenevedajo in ne podrejšajo pričakovanjem drugih ljudi.

Avtentičnost je postala zlati standard za vodenje. Toda poenostavljeno razumevanje, kaj to pomeni, lahko ovira našo rast in omeji naš vpliv. V določenih situacijah je treba ravnati izven cone udobja in avtentičnosti, kar nas lahko privede do občutka, da to nismo mi. Nobeno delovno mesto ne bo dolgoročno potrebovalo enakega vodenja, še posebno, če v službi napredujemo ali če se zahteve in pričakovanja organizacije spremenijo. Hkrati pa to sproža naravni impulz za zaščito lastne identitete, kar pomeni, da ko smo negotovi vase ali v naše

sposobnosti, se pogosto vračamo k znanim vedenjem in stilom. Kljub temu so izzivi tisti, ki nas lahko največ naučijo o učinkovitem vodenju. Če nase gledamo kakor nekdo, ki se še razvija, lahko gradimo svojo poklicno identiteto in tako razvijemo svoj stil, ki se nam zdi ustrezen za spreminjajoče se potrebe naše organizacije. Vse to zahteva veliko poguma, saj se razvoj začne z nenaravnimi in površinskimi vedenji, zaradi katerih se lahko počutimo zelo nepristno in nenaravno. Pot vodenja je treba začeti z jasnim občutkom o tem, kdo si. Toda to lahko povzroči, da se nikoli ne razvijamo in živimo v preteklosti. Naša identiteta vodenja se lahko – in bi se morala – spreminjati vsakič, ko preidemo na večje in boljše stvari v karieri. Edini način, da se razvijamo kot vodje, je, da razširimo svoja obzorja in počnemo nove stvari, ki nam povzročajo nelagodje, a nas hkrati učijo ob pridobivanju izkušenj. Seveda to ne pomeni, da spreminjamo svojo osebnost, spremenimo lahko samo npr. način komuniciranja ali način interakcije, kar pa lahko zelo vpliva na to, kako učinkovito vodimo organizacijo (Ibara, 2015).

Nihče ne more biti avtentičen, če poskuša posnemati nekoga drugega. Lahko se učimo iz izkušenj drugih, vendar ne moramo biti uspešni, če poskušamo biti njim podobni. Ljudje bolj zaupajo pristnim in avtentičnim ljudem, ne pa replikam nekoga drugega. Avtentični vodje izražajo strast za svoj namen, dosledno prakticirajo svoje vrednote in vodijo s svojim srcem. Vzpostavljajo dolgoročne, smiselne odnose in s samodisciplino dosegajo rezultate (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

*Slika 3: Lastnosti avtentičnega vodje*



*Vir: Podpornik & Penger (brez datuma).*



### 3.1 Elementi avtentičnega vodenja

Poznamo štiri elemente avtentičnega vodenja: samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje, lasten pozitiven razvoj (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 109).

#### 3.1.1 Samozavedanje

Pri samozavedanju gre za opazovanje in raziskovanje samega sebe, kar privede do zavedanja lastnih vrednot, čustev, identitete in ciljev. Posameznik naveže stik sam s seboj, ko se poveže s svojo globljo osebnostjo in z zavedanjem svojih odzivov in čustev na ključne situacije v svojem življenju. Avolio in Gardner (2005) sta to opisala kot »proces, pot, prek katere posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente ter tako razvije razumevanje samega sebe. Tako se zaveda svojega znanja in zmožnosti« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 121-122).

#### 3.1.2 Samoregulacija

Ko je govor o samoregulaciji, mislimo na nadziranje svojega obnašanja, ki mora ustrezati naši osebnosti in našim vrednotam. Gardner in drugi (2005) so definirali štiri stebre, na katerih temelji samoregulacija: ponotrani proces obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentni odnosi in avtentično vedenje. Pri avtentičnem vodenju so bistveni transparentni odnosi in uravnoteženo procesiranje. Walumbwa in drugi (2008) pravijo, da je pred odločanjem treba objektivno presoditi vse pomembne informacije, četudi te niso v skladu z dolgoletnim prepričanjem vodje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 121-122).

#### 3.1.3 Pozitivni psihološki kapital

Luthans in Avolio (2003) sta kot element avtentičnega vodenja omenila tudi pozitivni psihološki razvoj. Z elementom lasten pozitiven razvoj skupaj sta bistvena predvsem za razvijanje novih avtentičnih predstavnikov. Penger (2006) pravi, da so pozitivna čustva glavna komponenta za razvijanje avtentičnega vodenja. Pod ta element spadajo dejavniki pozitivnega organizacijskega vedenja, kot so samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Vsa ta čustva, ki jih vodje spodbujajo pri svojih zaposlenih, so bistvo za medosebne odnose in pozitivno ozračje v organizaciji; zaposleni posledično postanejo bolj motivirani, zadovoljni, uspešni in ne obupajo nad delom (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123-126).

#### 3.1.4 Pozitivno modeliranje

Avolio in Gardner (2005) sta pozitivno modeliranje opisala kot postopek poistovetenja zaposlenih z nadrejenim, ki ima vpliv tudi na samonadzor vodje. Avtentični vodje pri svojih

zaposlenih vzpostavljajo pozitivni psihološki kapital ravno s pozitivnim modeliranjem. Tako se jim krepijo samozavest, optimizem, upanje in medsebojno zaupanje. Mazutis in Slawinski (2008) menita, da avtentični vodje pri svojih podrejenih spodbujajo učenje, ker poskrbijo za pozitivne pogoje, ki to omogočajo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123-126).

### 3.1.5 Lasten pozitiven razvoj

Ko se odnosi med vodjo in podrejenimi spremenijo v avtentične, se poleg vodje razvijajo tudi podrejeni. Podrejeni v postopku pozitivnega vpliva vodje sprejmejo njegove vrednote in načela, njihovo dojetje lastnih sposobnosti pa se tako spreminja. Pri tem se bolj začnejo zavedati samih sebe, začne se jim oblikovati identiteta. George (2007) pravi, da se lahko vsak razvije v avtentično osebo, če vlaga v svoj razvoj in tako nato deluje v smeri optimizma, samozavesti in upanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123-126).

## 3.2 Samoobvladovanje v avtentičnem vodenju

Avtentičnost je danes vodilna beseda med voditelji. Rečeno nam je, da ko pridemo v organizacijo, se karseda odkrito pogovarjamo in pripovedujemo osebne zgodbe, da začnemo zaupati sodelavcem in tako izboljšamo delovanje organizacije. Povečanje števila medsebojnih sodelovanj na delovnih mestih in dinamičnih skupin je povečalo povpraševanje po odprtosti, ki naj bi ji bili managerji za vzgled (Rosh & Offermann, 2013).

Toda iskreno deljenje svojih misli in izkušenj je pri delu lahko dvorezen meč. Kljub potencialnim koristim ima lahko ta iskrenost nasproten učinek, če je dejanje nepremišljeno opravljeno, ob neprimernem času ali ni v skladu s kulturnimi in organizacijskimi normami. To posledično zelo škoduje ugledu vodje, zaposleni se odtujijo, si ne zaupajo, timsko delo je ovirano. Če želimo voditi pravilno, je treba biti pri tem zelo spreten; to velja za vodje na kateri koli stopnji njihove kariere. Rosh in Offerman (2013) sta naredila petstopenjski načrt za prehod k učinkovitejšemu razkrivanju sebe (Rosh & Offermann, 2013).

1. Zgradite temelje spoznavanja samega sebe; najboljši pristop je, da od sodelavcev zahtevate iskrene povratne informacije in jih podprete z nadaljnjim mentorstvom.
2. Upošteva je, kaj je ustrezno v določeni situaciji; preden delite svoje osebne informacije, se vprašajte, ali to ustreza dani situaciji.
3. Odkritja o sebi naj bodo iskrena; izmišljene ali pretirane zgodbe so zlahka odkrite in lahko vplivajo na izgubo verodostojnosti.
4. Potrebno je razumevanje konteksta kulture v organizaciji; nekatere organizacije so bolj naklonjene razkritju osebnih informacij kot druge.
5. Odlašajte z razkritjem osebnih informacij ali pa se razkritjem celo izogibajte; najprej preverite, kako odprti so drugi.

### **3.3 Primerjava avtentičnega in transformacijskega vodenja**

Avtentično vodenje se pogosto primerja s transformacijskim. Kot sem že omenila, avtentično vodenje je delovanje v skladu s posameznikovimi vrednotami v okviru etičnega ravnanja. Nato se tako ravnanje prenaša na zaposlene, ki posledično delujejo v zelo pozitivni klimi v organizaciji (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016).

Na drugi strani imamo transformacijsko vodenje, ki je precej podobno avtentičnemu vodenju. Za tako vodenje je značilno, da ima vodja vlogo vzornika oziroma ideala, zato se z njim povežejo tudi vsi zaposleni. Ti so posledično zelo navdušeni in motivirani, pripravljeni sprejeti kakršne koli izzive, poleg tega pa vodja vedno poskrbi za njihove želje in potrebe ter jih razume v kakršnih koli situacijah (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016).

Po koncu več raziskav je bilo ugotovljeno, da sta oba stila vodenja medsebojno zelo povezana. Veliko ljudi se je spraševalo, ali gre morda celo za eno in isto obliko vodenja, čeprav imata različno ime. Oba imata veliko skupnih lastnosti, vendar se med njima pojavijo tudi razlike (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016).

Transformacijsko vodenje daje veliko več poudarka vlogi, ki jo opravlja vodja, njegovi strateški usmeritvi in podpori za ustvarjalnost zaposlenih. Pri avtentičnem vodenju pa je pri zaposlenih bistvo udeležanje opazovanja, proučevanja in raziskovanja samega sebe, pri čemer pa nujno, da je vodja karizmatičen. Pri transformacijskem vodenju sta pomembna posameznik in njegova učinkovitost. Ravno nasprotno je pri avtentičnem vodenju, pri katerem je poudarek na celotni organizaciji s ciljem, ki prinaša veliko zadovoljstvo, a pod pogojem, da so vodje zvesti svojim vrednotam in da ravnajo v skladu z etično moralnimi pravili. Oba načina vodenja se do določene mere prekrivata, ker avtentično vodenje izhaja iz transformacijskega. Oba imata močnejši vpliv na učinkovitost in zadovoljstvo posameznikov v organizaciji (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016).

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA**

### **4.1 Zgodovina podjetja**

Podjetje posluje že več kot 120 let. Začetki segajo v konec 19. stoletja, natančneje v leto 1896. Takrat so v Kočevju zgradili prvo vodarno in elektrarno, s katerima je mesto dobilo pitno vodo in elektriko. Gradnja proizvodnje električnega toka v mestu ob Rinži je pomenila rojstvo elektrike za javnost v Sloveniji (Elektro Ljubljana, brez datuma a).

Dve leti kasneje, tj. 1. januarja 1898, je Ljubljana dobila prvo električno luč, s čimer se je začela javna razsvetljava. Takrat je v Ljubljani začela obratovati tudi nova elektrarna na parni pogon. Njen lastnik je bila mestna občina. Vsa elektrika, pridobljena iz elektrarne, je bila porabljena predvsem za javno razsvetlavo. Elektrifikacija drugih področij je potekala

in se širila razmeroma počasi. Leta 2007 se je trg z električno energijo v Sloveniji spremenil; vsi prebivalci Slovenije so si lahko sami izbrali dobavitelja električne energije. Leta 2010 je bila postavljena prva polnilnica za vsa električna vozila, kar je pomenilo korak naprej v prihodnost trajnostnega razvoja (Elektro Ljubljana, brez datuma a).

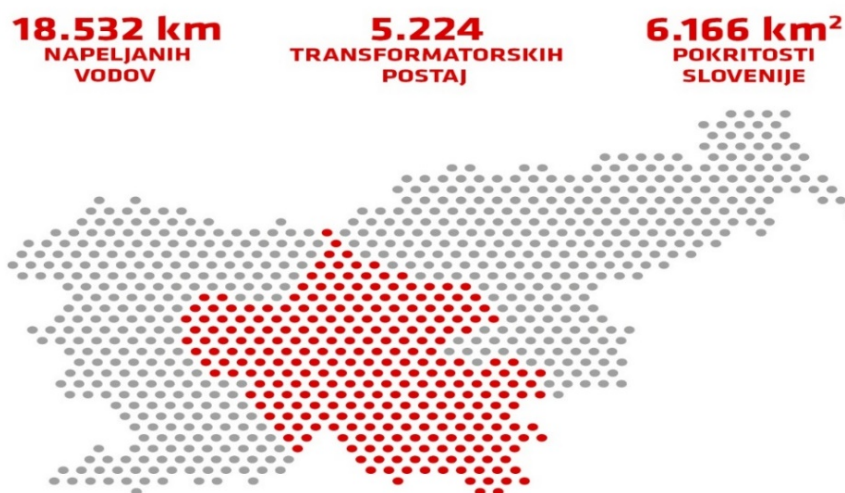
Leta 2016 je podjetje svojo hčerinsko družbo Elektro energija združilo s podjetjem GEN-i. S tem si je zagotovilo utrditev svojega vodilnega statusa na slovenskem energetske trgu (Elektro Ljubljana, brez datuma a).

## 4.2 O podjetju

Družba Elektro Ljubljana posluje že več kot 120 let in je eno največjih slovenskih podjetij, ki se ukvarja z distribucijo električne energije. Elektroenergetska infrastruktura družbe pokriva kar 6.166 km<sup>2</sup>, kar omogoča oskrbo vsakega poslopja v osrednji in jugovzhodni Sloveniji z električno energijo. Ker družba pokriva tako veliko območje, je razdeljena na več distribucijskih enot, sedež družbe pa je v Ljubljani (Elektro Ljubljana, brez datuma b). Distribucijskih enot je torej pet (Elektro Ljubljana, brez datuma c):

- DE Ljubljana mesto,
- DE Ljubljana okolica,
- DE Novo mesto,
- DE Kočevje,
- DE Trbovlje.

*Slika 4: Omrežje Elektra Ljubljana*



*Vir: Elektro Ljubljana (brez datuma b).*

Trenutno je v podjetju zaposlenih 855 ljudi, ki opravljajo različne naloge in procese. Delovni procesi so v podjetju razdeljeni na:

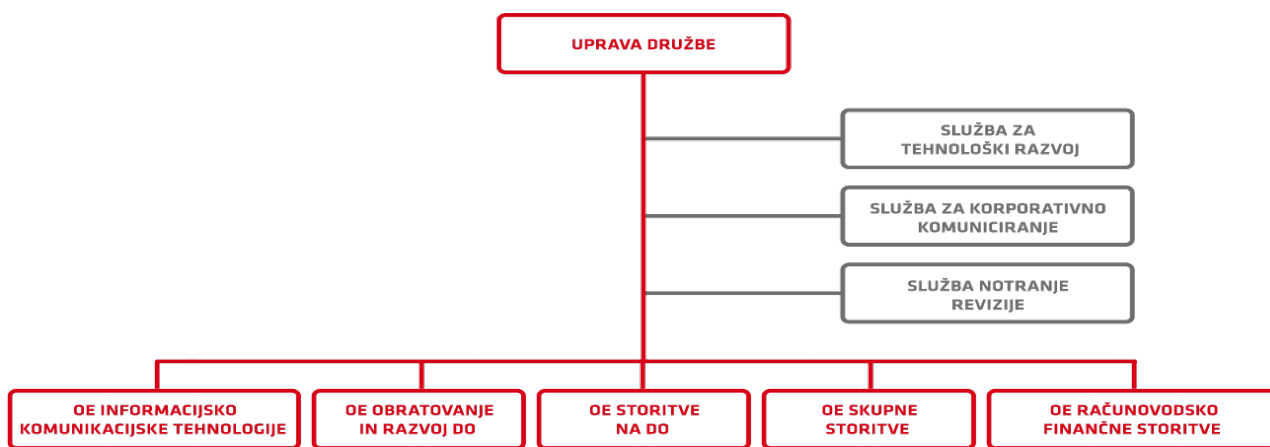
- vodstvene,
- osnovne in
- podporne procese.

Vodstveni procesi zajemajo upravljanje družbe, k čemur spadata poslovanje in podpora upravljanju. Za ta procesa sta odgovorni dve organizacijski enoti: Računovodsko-finančne storitve (OE RFS) in Skupne storitve (OE SS).

Osnovni procesi vključujejo regulirano dejavnost in izvedbo storitev. Za regulirano dejavnost je odgovorna organizacijska enota Obratovanje in razvoj distribucijskega omrežja (OE ORDO). Ta zajema procese življenjskega cikla uporabnika omrežja in upravljanje z infrastrukturo. Za izvajanje storitev pa je odgovorna organizacijska enota Storitve na distribucijskem omrežju (OE SDO).

Podporni procesi pa zajemajo procesno področje upravljanja virov, nabavo blaga in storitev, računovodstvo ter uredbo splošnih in pravnih zadev. Za podporne procese skrbita OE RFS in OE SS. Na sliki 6 lahko vidimo krovni organigram podjetja Elektro Ljubljana, d. d.

Slika 5: Krovni organigram Elektra Ljubljana, d. d.



Vir: Elektro Ljubljana (brez datuma c).

## 5 ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU

Za empirični del naloge sem podatke zbrala z metodo anketiranja zaposlenih in njihovih nadrejenih. Ker gre za veliko podjetje, razdeljeno na več enot, sem analizirala samo podatke o zaposlenih na delovni enoti Ljubljana uprava. Anketi vsebujeta tipska vprašanja, zastavljena na podlagi teoretičnega dela naloge.

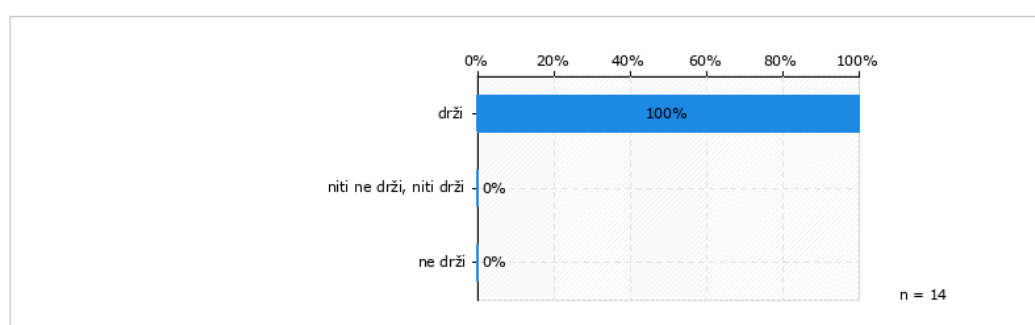
## 5.1 Analiza podatkov – nadrejeni

Anketo sem izvedla s pomočjo spletnega anketiranja 1KA. Sprva sem anketirala nadrejene, in sicer vodje oddelkov in služb, direktorje in izvršne direktorje. V anketi so morali navesti, ali se strinjajo s trditvami o vodenju v podjetju, samooceniti svoj način vodenja in opredeliti, kako se strinjajo s trditvami o lastnostih avtentičnega načina vodenja.

Anketo je izpolnilo 14 nadrejenih.

Slika 6: Uspešnost organizacije

Ali mislite, da način vodenja vpliva na uspešnost in angažiranost celotne organizacije? (n = 14)



Vir: lastno delo.

Na prvo vprašanje je pritrdilno odgovorilo 100 % anketiranih nadrejenih, kar pomeni, da se zavedajo svojega vpliva na izid uspešnosti svoje organizacije.

Pri drugem vprašanju so morali na lestvici od 1 do 5 označiti, ali se strinjajo s trditvami o vodenju v podjetju. V povprečju se je velika večina strinjala z vsemi trditvami, kar pomeni, da se anketirani nadrejeni zavedajo funkcije vodenja in elementov, povezanih z vodenjem.

Slika 7: Vodenje v podjetju



Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na samooceno načina vodenja. Trditve so se nanašale na lastnosti dobrega vodje v podjetju. Velika večina anketiranih nadrejenih se je strinjala z vsemi trditvami.

*Slika 8: Samoocena nadrejenih*



*Vir: lastno delo.*

Zadnje vprašanje se je nanašalo na samooceno lastnosti avtentičnega vodje. Anketirani nadrejeni so morali na lestvici od 1 do 5 označiti, ali se strinjajo s trditvami. Večina se strinja z vsemi trditvami, kar pomeni, da sebe in svoje vedenje pojmujejo v sklopu avtentičnega vodenja.

*Slika 9: Samoocena o avtentičnem vodenju*



*Vir: lastno delo.*

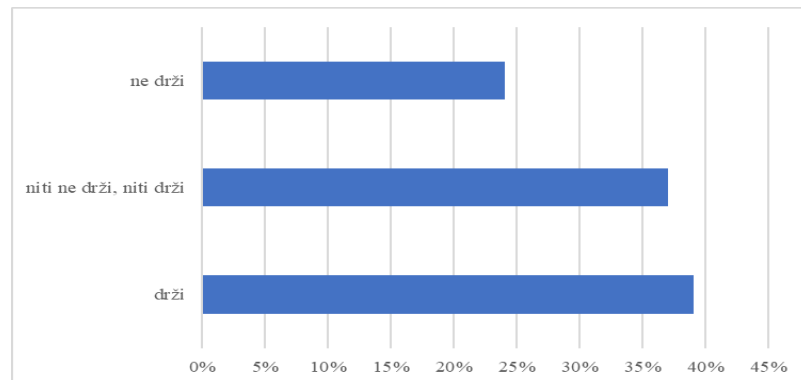
## 5.2 Analiza podatkov – podrejeni

Anketiranje podrejenih sem prav tako izvedla s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika 1KA. Zaposleni so morali na lestvici od 1 do 5 označiti, ali se strinjajo s trditvami o funkciji vodenja, in oceniti svojega nadrejenega glede na navedene trditve. Na koncu so morali označiti še svoje zadovoljstvo z nadrejenim.

Anketo je izpolnilo 62 zaposlenih.

Pri prvem vprašanju me je zanimalo, ali se vodstvo trudi za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih pri delu. Najvišje povprečje zaposlenih je izbralo, da to niti ne drži, niti drži. Sledi jim 37% ljudi, ki so mnenja da to drži.

*Slika 10: Zadovoljstvo in motivacija pri delu*



*Vir: lastno delo.*

Pri drugem vprašanju so zaposleni morali izraziti svoje mnenje glede trditve o funkciji vodenja. Iz slike 11 lahko razberemo, da se je večina strinjala z vsemi trditvami o vodenju v podjetju

*Slika 11: Mnenje o funkciji vodenja*



*Vir: lastno delo.*



Pri naslednjem vprašanju so zaposleni morali oceniti svojega nadrejenega. Na podlagi trditev o lastnostih avtentičnega vodje so morali na lestvici od 1 do 5 izbrati svoj odgovor. Iz slike 12 je razvidno, da se zaposleni v povprečju strinjajo z vsemi trditvami.

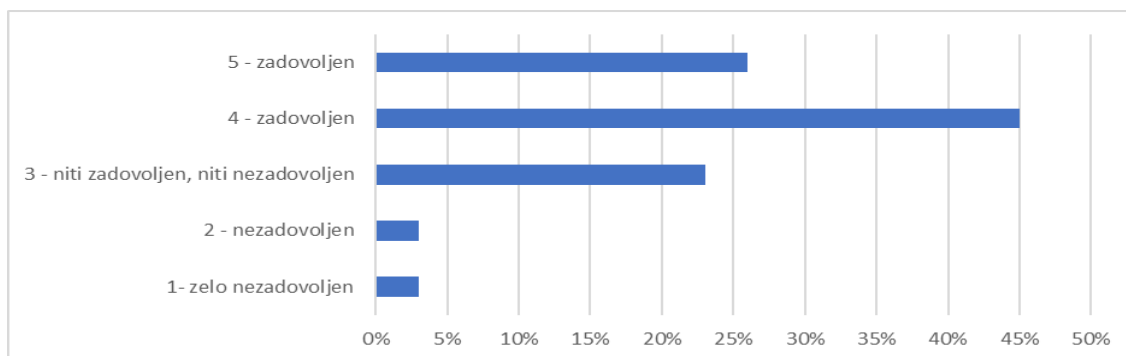
*Slika 12: Ocena nadrejenega*



*Vir: lastno delo.*

Pri zadnjem vprašanju so zaposleni morali na lestvici od 1 do 5 označiti, kako zadovoljni so z nadrejenim. Pri tem je največ zaposlenih (45 %) označilo, da so zadovoljni, zelo zadovoljnih je 26 % zaposlenih, 3 % zaposlenih pa so zelo nezadovoljni.

*Slika 13: Zadovoljstvo z nadrejenim*



*Vir: lastno delo.*

### 5.3 Ugotovitve in priporočila

Po obravnavi teorije vodenja in avtentičnega vodenja ter obdelavi anket prišla do okvirnih zaključkov.

Ugotovila sem, da se nadrejeni zelo dobro zavedajo svoje vloge in tega, kako le-ta vpliva na njihove podrejene in celotno organizacijo. Imajo dobro mnenje o sebi in se obnašajo v skladu

z lastnostmi dobrega vodje. Večina nadrejenih je sebe ocenila kot dobrega vodjo in se našla v trditvah o avtentičnem vodenju. Iz tega lahko sklepamo, da v podjetju po večini vlada avtentično vodenje in da so dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi prioriteta vodij.

Iz rezultatov s strani podrejenih vidimo, da se velika večina zaposlenih zaveda, kaj pomeni biti dober vodja in kako bi se ta moral obnašati. Pri ocenjevanju vodje sem v večini primerov dobila dobre rezultate. Iz rezultatov je razvidno, da se je večina vodij pravilno ocenila, to se namreč odraža pri rezultatih anket podrejenih. Podrejeni so po večini zadovoljni in motivirani za delo. Komunikacija z nadrejenimi je dobra, saj jih nadrejeni spoštujejo in upoštevajo tudi njihovo mnenje.

Za nadaljnjo vodenje bi vodjam priporočila, da ohranjajo dosedanja način vodenja. Podjetje je uspešno, kar je odraz dobrega vodenja. Komunikacija v podjetju je zelo dobra, kar je najbolj bistveno. Pomembno je, da vodja komunicira s svojimi zaposlenimi, jih posluša in jim pomaga. Pri temu je pomembna tudi odkritost in iskrenost. Rezultati so pokazali, da obstaja majhen odstotek zaposlenih, ki so nezadovoljni s svojim vodjo. Tem nadrejenim bi priporočila, da se udeležijo izobraževanja za vodenje, saj se lahko le tako nadgradijo v boljšega vodjo. Podrejeni pa lahko z iskreno in prijazno komunikacijo povedo, kakšen je problem in kaj bi se lahko spremenilo. Če imajo strah in mislijo, da s svojim vodjo ne morejo komunicirati, se vedno lahko obrnejo na direktorja ali izvršnega direktorja. Nadrejenim bi priporočila, da skušaj še dodatno motivirati svoje zaposlene. Motiviranja se lahko lotijo na različne načine, kot na primer z nagrajevanjem ob uspešnosti. Navsezadnje jim priporočam, da delijo čim več optimizma, pozitivne, so iskreni ter s svojimi zaposlenimi gradijo dobre odnose.

## **SKLEP**

S funkcijo vodenja sem se srečala že med študijem, vendar sem se sedaj s tem še bolj podrobno spoznala. Seznanila sem se z osnovno teorijo vodenja, načini, stili in različnimi vrstami vodenja. Preučila sem kaj pomeni biti dober vodja, kaj je njegova vloga ter kakšni morajo biti njegovi odnosi z zaposlenimi. Vodenje je nedvomno eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja. Uspešno vodenje je odraz posameznih vodij v podjetju. Vodja mora biti odkrit in spoštovati vse svoje sodelavce, pri tem pa biti tudi objektiven. Vodstvo v podjetju se mora zavedati, da so ključni dejavniki pri uspešnosti in razvoju podjetja ravno zaposleni.

Glavni poudarek v raziskovalni nalogi je na avtentičnem vodenju in njegovih elementih. Pri tem sem spoznala, da je avtentično vodenje zlati standard vodenja in hkrati sem spoznala, kakšen mora biti avtentičen vodja. Pri temu vodenju je značilno predvsem poznavanje in zavedanje samega sebe, ter posledično delovanje v sklopu tega. Avtentični vodja odraža optimizem in pozitivnost, ter s tem vpliva na motivacijo in zadovoljstvo svojih podrejenih. To pripelje do dobro razpoloženih podrejenih, ki z veseljem opravljajo svoje delo. Do njih

se vedejo spoštljivo in imajo odprt ter iskren odnos. Avtentični vodja deluje v skladu z etiko in moralo in k temu spodbuja tudi svoje zaposlene. Ti so posledično bolj motivirani in angažirani, kar vpliva na uspešnost celotne organizacije (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016).

V svoji zaključni strokovni nalogi sem predstavila uspešno slovensko družbo Elektro Ljubljana. Na podlagi teoretičnega dela, ki sem ga spoznala v prvem delu naloge, sem opravila analizo vodenja. Pri analizi sem uporabila metodo anketiranja nadrejenih in podrejenih. Na koncu sem podala priporočila za izboljšanje funkcije vodenja v podjetju.

Ugotovila sem, da v je vodenje v podjetju ustrezno in uspešno. Vodje so izobraženi in točno vedo, kaj pomeni biti dober vodja. Do svojih podrejenih imajo spoštljiv in odkrit odnos. Zavedajo se svojega vpliva in načina vodenja ter delujejo v sklopu z etično-moralnimi pravili. Podrejeni so z vodstvom v veliki meri zadovoljni ter imajo z njimi iskren in dober odnos. Vodstvo lahko še dodatno gradi na motivaciji in zadovoljstvu svojih zaposlenih, saj je to ključni dejavnik za uspešnost organizacije. Iz rezultatov je razvidno, da se vodstvo v podjetju nagiba k avtentičnemu vodenju. Takšno vodenje temelji na spoštovanju, iskrenosti, optimizmu, komunikaciji ter na etiki in morali. Uspešnost lahko dosega samo zaposleni, ki so med seboj povezani in skupaj stremijo proti temu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Harris, D., Axtell, C. & Hartog, D. D. (2010). *Work Psychology: Understanding human behaviour in the work place* (5. izd.). Harlow: Prentice Hall.
2. 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.
3. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27, 534–652.
4. Bennett, Coleman & Co. Ltd. (brez datuma). Definition of 'Autocratic Leadership'. *The Economic Times*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://economictimes.indiatimes.com/definition/autocratic-leadership>
5. Boštjančič, E. (brez datuma). Kako etično ravnanje vodij vpliva na kakovost odnosa? *Revija HRM*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz: <https://www.hrm-revija.si/kako-eticko-ravnanje-vodij-vpliva-na-kakovost-odnosa>
6. Bryant, A. & Sharer, K. (2021). Are you really listening? *Harvard Business Review*, 99(2), 80–87.
7. Cherry, K. (2020). *How a transactional Leadership Style Works*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317>

8. Cherry, K. (brez datuma). *The Democratic Style of Leadership*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz: <https://www.verywellmind.com/what-is-democratic-leadership-2795315>
9. De Jong, B. A., Dirks, K. T. & Gilespie, N. (2016). Trust and team performance; A meta-analysis of main effects, moderators and covarites. *Journal of applied psychology*, 1134–1142.
10. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J., (2005). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
12. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
13. Dnevnik, d. d. (2020, 15. september). *Podelili gospodarske oskarje*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.dnevnik.si/1042938831/posel/novice/podelili-gospodarske-oskarje>
14. Du, J., Li, N. N. & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10, 1664–1078.
15. Elektro Ljubljana, d. d. (brez datuma a). *Tradicija za prihodnost*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://www.elektro-ljubljana.si/zgodovina>
16. Elektro Ljubljana, d. d. (brez datuma b). *Največje distribucijsko omrežje ob najvišji kakovosti storitev*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://www.elektro-ljubljana.si/omrezje>
17. Elektro Ljubljana, d. d. (brez datuma c). *Z mrežo poslovalnic poskrbimo za omreženost vsakega območja*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://www.elektro-ljubljana.si/organiziranost-in-delovanje>
18. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, V. D. & Liden, C. R., (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
19. Flajnik, T. S. (brez datuma). Vodenje – stvar poguma in notranje trdnosti. *Revija HRM*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.hrm-revija.si/vodenje-stvar-poguma-in-notranje-trdnosti>
20. Gardner, L. W., Karam, P. E., Alvensson, M. & Einola, K., (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly* [in press].
21. Gayam, G. (2021). *Democratic Leadership: Its Advantages and Characteristics* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://blog.vantagecircle.com/democratic-leadership/>
22. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
23. Ibara, H. (2015). The Authenticity Paradox. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 52–59.
24. Joullié, J.-E., Gould, A. M., Spillane, R. & Luc, S. (2021). The language of power and authority in leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(4).
25. Kim, Y. J. & Toh, S. M. (2021). New leaders bring unwanted cultural baggage with them. *Harvard Business Review*, 99(3), 27–27.

26. Kruse, K. (2013, 9. april). What Is Leadership? *Forbes*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=39c27f235b90>
27. Mihelič, K. K., Lipičnik, B. & Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31–42.
28. Morgan, J. (2020, 6. januar). What is leadership, and who is a leader? Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.chieflearningofficer.com/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/>
29. Peterson, S. J., Abramson, R. & Stutman, R. K. (2020). How to develop your leadership style. *Harvard Business Review*, 98(6), 68–77.
30. Podpornik, I. & Penger, S. (brez datuma). Avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu. *Revija HRM*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.hrm-revija.si/avtentico-vodenje-in-dobro-pocutje-na-delovnem-mestu>
31. Pratt, M. K. (2017, november). *What is leadership?* Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://searchcio.techtarget.com/definition/leadership>
32. Rosh, L. & Offermann, L. (2013). Be Yourself, but Carefully. *Harvard Business Review*, 91(10), 135–139 .
33. Russell Reynolds Associates. (2015). *Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz: [https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/russell\\_reynolds\\_sustainable\\_leadership.pdf](https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/russell_reynolds_sustainable_leadership.pdf)
34. Sendjaya, S. & Sarros, C. J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57–63.

## **PRILOGA**

## **Priloga 1: Anketni vprašalnik o analizi vodenja v Elektru Ljubljana, d. d.**

Pozdravljeni, sem Agnesa Kadrija, študentka dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti. V sklopu zaključne strokovne naloge z naslovom "Analiza vodenja v Elektru Ljubljana, d.d" pripravljam naslednjo anketo. Namen ankete je analizirati elemente vodenja ter ugotoviti kakšne odnose ima vodja z svojimi podrejenimi. Vaše sodelovanje za raziskavo je ključno, saj le z vašimi odgovori lahko pridem do ustreznih zaključkov. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali samo par minut. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor ne na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo te zaključne strokovne naloge. Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

### **1. Spol**

- moški
- ženski

### **2. Starost**

- do 25 let
- 26 - 35
- 36 - 50
- 50+

### **3. Delovno mesto**

- vodja, direktor,...
- podrejeni

## **VPRAŠANJA ZA VODJE:**

### **4. Ali menite, da način vodenja vpliva na uspešnost in angažiranost celotne organizacije?**

- drži
- niti ne drži, niti drži
- ne drži

### **5. Spodnje trditve se nanašajo na vaše mnenje o funkciji vodenja v podjetju. Prosim Vas, da opredelite kako se strinjate s spodnjimi trditvami ( 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neopredeljen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)**

- a) Uspešno vodenje je v visoki meri posledica značilnosti posameznih vodij. 1 2 3 4 5
- b) Funkcija vodenja je v podjetju izmerno pomemben dejavnik. 1 2 3 4 5
- c) Uspešnost podjetja se povečuje z motiviranjem delavcev. 1 2 3 4 5
- d) Poslušanje je bistvena veščina, ki bi jo moral obvladati vsak vodja. 1 2 3 4 5

- e) Negotov vodja organizaciji predstavlja samo oviro. 1 2 3 4 5
- f) Vodja mora biti ves čas pripravljen na neznane vplive in izzive iz okolja. 1 2 3 4 5
- g) Vodja mora na vsako novo delovno mesto vpeljati nov režim organizacijske kulture. 1 2 3 4 5
- h) Spretnost v vodenju je prirojena in se je ne da naučiti. 1 2 3 4 5

**6. Spodnje trditve se nanašajo na samooceno vašega načina vodenja. Prosim Vas, da opredelite kako se strinjate s spodnjimi trditvami ( 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neopredeljen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)**

- a) Sem samozavesten. 1 2 3 4 5
- b) Odločitve sprejemam pogumno in odločno. 1 2 3 4 5
- c) Uspešnost podjetja mi je bolj pomembna, kakor zadovoljstvo z delom svojih podrejenih. 1 2 3 4 5
- d) Ravnam v skladu z etičnimi pravili. 1 2 3 4 5
- e) Svoje osebne težave ne prenašam na svoje podrejene. 1 2 3 4 5
- f) Sposoben sem delati v timu. 1 2 3 4 5
- g) Spremembe me ne ganejo in se jim znam prilagoditi. 1 2 3 4 5
- h) Nosim odgovornost za medsebojne odnose med zaposlenimi in atmosfero na delovnem mestu. 1 2 3 4 5
- i) Odločitve sprejemam sam in samo na podlagi trenutnih informacij. 1 2 3 4 5

**7. Spodnje trditve se nanašajo na lastnosti avtentične vodje. Prosim Vas, da opredelite kako se strinjate s spodnjimi trditvami ( 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neopredeljen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)**

- a) Sem optimističen in pozitivno vplivam na svoje podrejene. 1 2 3 4 5
- b) Zavedam se samega sebe in se vedem skladno s svojimi vrednotami. 1 2 3 4 5
- c) Pri odločitvah vzamem v poštev tudi mnenja ostalih. 1 2 3 4 5
- d) Svoje zaposlene spodbujam h etičnem ravnanju: 1 2 3 4 5
- e) Sem izviren in pri svojem delu ne pobiram idej od drugih. 1 2 3 4 5
- f) Sem iskren in zaupanja vreden vodja. 1 2 3 4 5
- g) Svoje podrejene spoštujem in jih motiviram h delu. 1 2 3 4 5
- h) Z drugimi delim vse svoje misli in zgodbe, četudi to ne ustreza dani situaciji. 1 2 3 4 5

**8. Ali mislite, da način vodenja vpliva na uspešnost in angažiranost celotne organizacije?**

- drži
- niti ne drži, niti drži
- ne drži

**9. Ali mislite, da se vodstvo trudi za vaše zadovoljstvo in motivacijo pri delu?**

- drži



- niti ne drži, niti drži
- ne drži

**10. Spodnje trditve se nanašajo na vaše mnenje o funkciji vodenja. Prosim Vas, da opredelite kako se strinjate s spodnjimi trditvami ( 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neopredeljen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)**

- a) Vodja mora bit samozavesten in pogumen. 1 2 3 4 5
- b) Vodja mora odločitve sprejemati hitro in odločno. 1 2 3 4 5
- c) Vodji je uspešnost podjetja bolj pomembna kakor zadovoljstvo z delom svojih podrejenih. 1 2 3 4 5
- d) Vodja mora ravnati v skladu z etično-moralnimi pravili. 1 2 3 4 5
- e) Vodja mora biti sposobni delati v timu. 1 2 3 4 5
- f) Vodja mora odločitve sprejemati sami, ne glede na mnenja drugih. 1 2 3 4 5

#### **VPRAŠANJA ZA PODREJENE:**

**11. Spodnje trditve se nanašajo na oceno vašega nadrejenega. Prosim Vas, da opredelite kako se strinjate s spodnjimi trditvami ( 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neopredeljen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)**

- a) Vaš vodja se zaveda samega sebe in se ne pretvarja, da je nekaj, kar ni. 1 2 3 4 5
- b) Vaš vodja pri odločitvah upošteva tudi vaše mnenje. 1 2 3 4 5
- c) Vaš vodja je pri delu objektivni. 1 2 3 4 5
- d) Na vas vpliva pozitivno in optimistično. 1 2 3 4 5
- e) Z vami ima iskren in spoštljiv odnos. 1 2 3 4 5
- f) Njegovo ravnanje je v skladu z etično-moralnimi pravili, kar spodbuja h temu tudi vas. 1 2 3 4 5

**12. Prosim, da od 1 do 5 ocenite svoje zadovoljstvo z načinom vodenja vašega nadrejenega. ( 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)**

- 1 - zelo nezadovoljen
- 2 - nezadovoljen
- 3 - niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- 4 - zadovoljen
- 5 - zelo zadovoljen