

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Skok

Vpliv vodij na zavzetost zaposlenih v TRI-PRO, d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Avtorica: Maja Skok

Mentorica:izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo - Mrčela

Vpliv vodij na zavzetost zaposlenih v TRI-PRO, d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

*»V življenju so poti, ki jih je treba prehoditi,
so ljudje, ki jih je vredno spoštovati,
so dlani, ki jih moramo stisniti v zahvalo za
naklonjenost, zvestobo, razumevanje in prijateljstvo,
ker zmorejo in želijo pokloniti del sebe,
del svojih misli in želja – sočloveku.«
(neznani avtor)*

*Zahvaljujem se mentorici, izr.prof.dr.Aleksandri Kanjuo Mrčeli, ki me je s svojimi nasveti in
konstruktivnimi kritikami usmerjala pri pisanju diplomskega dela.
Prav tako se zahvaljujem kolektivu podjetja TRI-PRO, d.o.o., ki mi je omogočil dostop do uporabnih
podatkov in sodeloval pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika.
Posebna zahvala je namenjena moji družini in Andražu, ki mi vedno stojijo ob strani, me
vzpodbujajo in so vedno tu – kadar koli jih potrebujem.
Hvala vam!*

Vpliv vodij na zavzetost zaposlenih v TRI-PRO, d.o.o.

Zavzetost zaposlenih pomeni združitev predanosti, pripadnosti in produktivnosti ter je pomemben element konkurenčnosti. Dokazano je, da najvplivnejšo vlogo pri zavzetosti zaposlenih v organizacijah igra prav vodja. Dober vodja je ključ do razvijanja in vzdrževanja zavzetosti zaposlenih.

V teoretičnem delu naloge pojasnim osnove vodenja, razčlenim posamezne stile vodenja in se dotaknem osnovnih lastnosti dobrega vodje. Zaključim ga z opredelitvijo koncepta zavzetosti zaposlenih. V empiričnem delu preverim začetna raziskovalna vprašanja. Zanimalo me je, ali obstaja povezava med zavzetostjo zaposlenih in njihovo vodjo s svojimi osebnimi lastnostmi in stilom vodenja v družbi TRI-PRO, d.o.o.. Na osnovi rezultatov raziskave in teoretičnih spoznanj podam glavne ugotovitve. Ena je prav gotovo ta, da obstaja povezanost med vodjo, ki je mentor svojim zaposlenim, in zavzetostjo zaposlenih. Vodja mora poznati želje in potrebe vsakega posameznika, da mu lahko pomaga doseči njegove zastavljene cilje.

KLJUČNE BESEDE: vodja, osebne lastnosti vodje, stil vodenja, zavzetost zaposlenih

Leader's influence on employee engagement in TRI-PRO, d.o.o.

Employee engagement is an amalgamation of commitment, loyalty and productivity and it is also an element of competitive advantage. It is a certain fact that the leader plays the most influential role in employee engagement. A good leader is the key to developing and maintaining employee engagement.

In the theoretical part of the thesis the basics of leadership are explained and specific leadership styles are analysed, as well as personal characteristics of a good leader. Finally, it gives a definition for the concept of employee engagement. The empirical part tests initial research questions. I was interested in whether there is a link between employee engagement and their leader with his personal characteristics and leadership style in TRI-PRO, d.o.o.. On the basis of the results of the research and the theoretical knowledge, key conclusions were given. One of them is that there is a link between the leader as a mentor and employee engagement. The leader must ensure that he understands what each of his employees wants and needs and help them to achieve their goals.

KEY-WORDS: leader, personal characteristics of a leader, leadership style, employee engagement

KAZALO

1	UVOD	7
2	VODENJE	9
2.1	OPREDELITEV VODENJA	9
2.2	MODELI VODENJA	10
2.2.1	Modeli osebnih značilnosti vodij	10
2.2.2	Modeli vedenja vodij	11
2.2.3	Avtoritarno in demokratično vodenje	13
2.2.4	Situacijski modeli vodenja.....	14
2.2.4.1	Fiedlerjeva kontingenčna teorija	14
2.2.4.2	Hersey-Blanchardova situacijska teorija	15
2.2.5	Transakcijsko in transformacijsko vodenje.....	17
3	VODJA	19
3.1	VLOGA IN NALOGE VODJE	19
3.2	LASTNOSTI VODJE.....	20
4	ZAVZETOST ZAPOSLENIH	24
4.1	KONCEPT ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	25
4.2	DEJAVNIKI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	27
4.3	MERJENJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH.....	29
4.4	VLOGA VODIJ PRI DOSEGANJU ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	30
5	EMPIRIČNI DEL	35
5.1	CILJI RAZISKAVE	35
5.2	METODOLOGIJA IN IZVEDBA RAZISKAVE	36
5.3	PREDSTAVITEV DRUŽBE TRI-PRO, D.O.O.	37
5.3.1	Zavzetost zaposlenih v TRI-PRO, d.o.o.	40
5.4	REZULTATI ANKETE MED ZAPOSLENIMI.....	43
5.4.1	Vodja Osrednje Slovenije.....	43
5.4.2	Vodja Štajerske.....	46

5.4.3	Vodja Dolenjske	48
5.5	OSEBNE LASTNOSTI IN STIL VODENJA VODIJ TER ZAVZETOST NJIHOVIH PODREJENIH	52
6	SKLEP	56
7	LITERATURA.....	58
8	PRILOGA A: Vprašalnik za zaposlene.....	61

KAZALO SLIK

Slika 2.1:	Stili vodenja	15
Slika 3.1:	Fokus in energija – štiri tipi vodij	22
Slika 4.1:	Piramida zavzetosti zaposlenih	25
Slika 4.2:	Matrika zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti	26
Slika 4.3:	Model zavzetosti	27
Slika 5.1:	Organizacijska shema družbe.....	38

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1:	Ocene osebnih lastnosti.....	44
Graf 5.2:	Ocene stila vodenja	45
Graf 5.3:	Ocene osebnih lastnosti.....	46
Graf 5.4:	Ocene stila vodenja	47
Graf 5.5:	Ocene osebnih lastnosti.....	49
Graf 5.6:	Ocene stila vodenja	50

KAZALO TABEL

Tabela 5.1:	Starostna struktura zaposlenih.....	39
Tabela 5.2:	Izobrazbena struktura zaposlenih	39
Tabela 5.3:	Povprečne vrednosti zavzetosti finančnih svetovalcev v TRI-PRO, d.o.o. po posameznih področjih za leto 2009	41
Tabela 5.4:	Zavzetost finančnih svetovalcev po področjih	42

1 UVOD

V diplomski nalogi govorim o vodenju, vedenju in lastnostih vodij ter zavzetosti zaposlenih. Prikazati želim, kakšno vlogo igra vodja s svojimi osebnimi lastnostmi in stilom vodenja pri zavzetosti zaposlenih ter kaj zavzeti zaposleni pomenijo za delovanje celotne organizacije.

Zavzetost zaposlenih ni, kar menijo mnogi vodje, nekaj samo po sebi umevnega, kar pač nedeljivo reflektira osebnost vodje, ampak je del vsakodnevnih navad in prakse vodenja. Je najučinkovitejši pristop pri vključevanju in angažiranju najširšega kroga deležnikov in zaposlenih v so-snovanje in so-implementacijo poslovnih strategij, pobud za spremembe, organizacijskih izboljšav in vsakodnevnega ravnanja pri delu, ki posledično zagotavlja poslovno uspešnost (Gruban 2005, 14).

Diplomsko nalogo delim na teoretični del s štirimi poglavji in na krajšo empirično raziskavo. Na začetku naloge predstavim definicije vodenja po različnih avtorjih. Kot skupni imenovalec definicij vodenja lahko izpostavim zaposlene, cilj organizacije in vpliv vodje. Vodenje je torej vplivanje vodij na zaposlene za doseg organizacijskih ciljev.

V drugem poglavju predstavim modele vodenja. Avtorji so v različnih zgodovinskih obdobjih zagovarjali različne stile vodenja. Časovno so si sledili v naslednjem vrstnem redu: model osebnih značilnosti, modeli vedenja vodij, situacijski modeli vodenja in transakcijsko ter transformacijsko vodenje. Noben izmed modelov vodenja ni učinkovit za vsako organizacijo in vsako situacijo. Zato je naloga vodij, da izberejo svoj stil vodenja glede na delovne okoliščine in potrebe zaposlenih.

Tretje poglavje je namenjeno vlogi, nalogam in lastnostim vodij. Težko bi našli popolnega vodjo, saj se okoliščine in situacije spreminjajo in z njimi tudi potrebe po določenih osebnih lastnostih vodij. Poleg ostalih vlog in nalog vodij se v ospredje postavlja skrb za zaposlene in medsebojni odnosi ter z njimi povezane socialne in emocionalne kompetence vodij.

V zadnjem poglavju teoretskega dela opredelim relativno nov koncept zavzetosti zaposlenih, kjer skušam poudariti predvsem njegov pomen za organizacijo. Zanima me, kdo so zavzeti zaposleni, kateri dejavniki jo pogojujejo in kako jo merimo. Konec poglavja posvetim vodjam in njihovem vplivu ter načinom doseganja zavzetosti zaposlenih.

V empiričnem delu predstavim rezultate krajše raziskovalne naloge. S pomočjo anketnega vprašalnika med zaposlenimi glede osebnih lastnosti in stila vodenja posameznega vodje ter analize že obstoječe raziskave o zavzetosti zaposlenih v družbi TRI-PRO, d.o.o. bom skušala ugotoviti, ali obstaja povezanost med vodjami, njihovimi osebnimi lastnostmi in stilom vodenja ter zavzetostjo zaposlenih. Raziskava temelji na kvantitativni (vprašalnik z pretežno zaprtimi vprašanji) metodi, opazovalni metodi (v času pisanja diplome sem v družbi delala kot študentka) in analizi podatkov o zavzetosti zaposlenih TRI-PRO-ja iz njihove obstoječe raziskave.

V sklepu bom podala ugotovitve, do katerih sem prišla na osnovi analize literature in empiričnega dela ter nasvete za vodje, s katerimi bodo skušali dvigniti ali ohraniti raven zavzetosti zaposlenih.

Z analizo sekundarnih virov, raziskovalnim delom in opazovanjem želim testirati naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: *Ali obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in njihovo oceno, da jih vodja ceni in vključuje v procese odločanja?*

RV2: *Ali obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in njihovo oceno, da vodjo opisujejo kot svojega mentorja?*

RV3: *Ali obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in njihovo oceno, da vodja živi vrednote podjetja in stoji za svojimi besedami?*

2 VODENJE

2.1 OPREDELITEV VODENJA

Rozman in drugi (1993, 201) definirajo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev.

Kouzes in Posner vodenje opredelita kot umetnost mobiliziranja drugih, da se želijo boriti za skupne težnje (Dimovski in Penger 2008).

Vodenje po Možini je osredotočeno na ljudi, na njihovo usmerjanje, vplivanje in motiviranje z namenom, da bi ob čim manjšem potrošku energije in ob osebnem zadovoljstvu izvrševali delovne naloge. Pri tem so bistvenega pomena organizacijska kultura in klima, medsebojni odnosi ter vedenje v organizaciji (Možina 1994, 4).

Lipovec (1987, 286) opredeli vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v doseganju ciljev podjetja.

Po mnenju Brajše (1983, 187) je vodenje medosebni proces. Dobri vodje se ne rodijo, potrebno jih je oblikovati ali pa se oblikujejo sami s svojimi napori in izobraževanjem.

Če skušam povzeti zgornje definicije, lahko zapišem, da vodenje narekuje prevzem odgovornosti in vplivanja vodij na socialni kapital organizacije in na medčloveške odnose s pomočjo komuniciranja, motiviranja in samih lastnosti vodij. Poudarek je na vlaganju vodij v upravljanje odnosov med ljudmi, ki se povrne.

Za učinkovito vodenje je potrebno poznavanje zakonitosti vedenja zaposlenih in si pridobiti njihovo zaupanje. Zato o vodenju ne moremo govoriti kot o enkratnem dejanju temveč o nizu različnih prepletajočih se dogodkov, ki potekajo skozi različne faze (Brečko 2007, 19-25).

Učinkovito vodenje opredeljujejo tri ključna področja, in sicer *stališča*, ki jih zagovarja organizacija, *sposobnosti zaposlenih* ter *medsebojno sodelovanje zaposlenih in organizacije*. Zаметki učinkovitega vodenja se pričnejo z oblikovanjem vizije ter strategije organizacije, ki naj bi doprinesla poslovni uspeh ter prednost pred konkurenti. Naslednji korak so posamezniki v organizaciji in njihovo tesno sodelovanje pri ustvarjanju uspešnega poslovanja organizacije (Dimovski in Penger 2008).

2.2 MODELI VODENJA

Na temo primernosti posameznega stila vodenja je bilo v zgodovini napisano veliko raziskav in ugotovitev, medtem ko se je o sami učinkovitosti stilov bolj malo govorilo. Avtorji so v različnih zgodovinskih obdobjih zagovarjali različne stile vodenja. Časovno so si modeli na področju vodenja sledili v naslednjem redu: model osebnih značilnosti, ki se osredotoča na karakteristike vodij, model stila vodij, ki poudarja vedenje vodij, situacijski model vodenja, kjer na vodenje vplivajo situacijski dejavniki in transakcijsko ter transformacijsko vodenje temelječe na viziji, motivaciji vodij.

2.2.1 Modeli osebnih značilnosti vodij

Obdobje do zgodnjih 50-ih let je bilo obdobje modelov osebnih značilnosti, osredotočenih na odkrivanje osebnostnih lastnosti vodij. Uspešen vodja se rodi, vse potrebne karakteristike za uspešno vodenje so mu prirojene in se jih ne da naučiti. Med karakteristike prištevamo osebnostne, telesne in socialne posebnosti ter sposobnosti posameznika (Den Hartog in Koopman 2002).

Kot primer modela osebnih značilnosti vodij lahko navedem teorijo karizmatičnega vodje. Karizmatični vodja ustvarja identifikacijo in internalizacijo sodelavcev s spodbujanjem samospoštovanja pri zaposlenih (Gruban 2008a, 7).

Med pozitivne lastnosti, ki označujejo karizmatičnega vodjo, sodijo pogum, tveganje, žrtvovanje, samozaupanje, osebna moč in prepričevalne veščine. Medtem ko je slaba plat karizmatičnih vodij manipulativna narcisoidnost, impulzivnost, nezanesljiv občutek za usodo in nezmožnost razvoja sposobnih naslednikov ter institucionalizacije vizije (Gruban 2008a, 7).

Model osebnih značilnosti je imel prevelik poudarek na osebnih in fizičnih lastnostih vodij in ni ločeval med dobro in slabo vodjo. Predvsem vpliv fizičnih lastnosti vodij ni bil v pozitivni povezavi z uspešnim vodenjem. Zaradi pomanjkanja empiričnih dokazov zgodnejših teorij o obstoju univerzalnih osebnih karakteristik uspešnih vodij se je začela uveljavljati druga teorija, ki poudarja pomen vedenja vodij (Den Hartog in Koopman 2002).

2.2.2 Modeli vedenja vodij

Obdobje od 60-ih let so zaznamovale analize modelov stilov vodenja. Njihov poudarek je temeljil na vedenju vodij.

Uspešnost vodje določa njegovo vedenje in ne njegove osebnostne poteze. Vedenje vodij je mogoče opazovati, ni prirojeno in se ga da naučiti z ustreznim usposabljanjem. Poudarek je na preučevanju načina komuniciranja z zaposlenimi, na njihovih odločitvah in podobno. Zaposleni naj bi bolje in učinkoviteje delali za vodjo z določenim vedenjem.

Možina in drugi (1994, 533) poročajo o raziskavah o vedenju ameriških vodij, ki so bile izvedene na univerzi v Ohaiu, na michiganski in teksaški univerzi. Raziskave so poudarile dva načina vodenja.

Prvi način je skrb za ljudi, kjer si vodja prizadeva k olajšanju dela za zaposlene, k njihovem zadovoljstvu nad rezultati svojega dela. Drugi način vodenja je skrb za naloge, za katerega so značilni aktivno organiziranje, planiranje, kontrola in usklajevanje nalog zaposlenih, kjer vodja uporablja legitimno moč (Možina in drugi 1994, 533). Po ugotovitvah študije je najbolj uspešen tisti vodja, ki upošteva oba načina vodenja.

Raziskave, ki so jih opravili na michiganski univerzi, so pokazale, da se vedenje vodij deli glede na usmerjenost k ljudem ali k proizvodnji (Možina in drugi 1994, 533):

- Poudarek vodenja usmerjenega k ljudem je na načinu dela z ljudmi, omogoča participacijo pri odločanju in skrb za zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

- Poudarek vodenja usmerjenega k proizvodnji je na organizaciji dela, standardih, kakovosti in rezultatih.

Raziskava kaže, da so učinkoviti vodje tisti, ki so osredotočeni na potrebe človeških virov in na doseg visokih ciljev uspešnosti. Manj učinkoviti pa so tisti vodje, ki so usmerjeni zgolj v delo in zanemarjajo potrebe zaposlenih (Dimovski in Panger 2008, 124).

Med modele vodenja uvrščamo tudi model mrežnega vodenja in model teorije X in Y.

Model mrežnega vodenja temelji na predhodno opravljenih študijah iz Ohia in Michigana. Gre za dvodimenzionalni model vodenja. Ta sloni na petih vrstah vodenja, ki se med seboj razlikujejo glede na različen delež usmerjenosti k ljudem ali k nalogam. Dimenziji sta med seboj neodvisni in se ne izključujeta (Dimovski in Panger 2008, 124-125).

Teorija X predstavlja negativen pogled na človekovo vedenje. Za zaposlene je značilen prirojen odpor do dela, kar pomeni, da jih je potrebno nadzirati, jim groziti z kaznovanjem in jih priganjati k delu, če podjetje želi doseči določene poslovne rezultate. Zagovarjajo tradicionalne vrednote dela, kot so varnost, stabilnost, medtem ko zavračajo odgovornost, samostojnost in kariero (Gruban 2008b, 5). Podrejeni so pod avtoritarnim vodstvom in se obnašajo, kot jim narekujejo vodilni, so odvisni od navodil. Zanimajo jih zgolj neposredni materialni interesi, denar in statusne nagrade ter nič drugega.

Teorija Y je usmerjena na pozitiven pogled človekovega vedenja. Zaposleni so tisti, ki se sami usmerjajo in kontrolirajo za doseg zanje pomembnih ciljev. Naučijo se sprejemati odgovornost, razvijajo sposobnost reševanja problemov, kreativnost in samoiniciativnost. Ne marajo rutine in iščejo nove priložnosti ter izzive. Dobro opravljeno delo jim ne pomeni zgolj materialnih interesov, temveč ponos nad dosežki, osebno rast, razvoj in korak k samopotrditvi. Seveda pa so za dosežke primerno nagrajeni (Gruban 2008b, 5).

2.2.3 Avtoritarno in demokratično vodenje

White in Lippitt, ameriška raziskovalca, sta med letoma 1939 in 1940 ugotavljala učinkovitost različnih stilov vodenja na vedenje zaposlenih. V njunem prvem eksperimentu sta med seboj primerjala dva nasprotujoča si stila vodenja – avtoritarni in demokratični stil vodenja (Sadler 2003, 63).

Značilnost avtoritarnega vodenja je hierarhičen odnos med vodjo in zaposlenimi. Na eni strani prevladuje ukazovalen in nadzirajoč vodja, na drugi strani ponižni in ubogljivi zaposleni. Komunikacija je enosmerna, neosebna. Vodja je tisti, ki ima avtoriteto, moč, vpliv, prevzema celotno odgovornost in ima popoln nadzor nad zaposlenimi. Samostojnost in samoiniciativnost zaposlenih nista podprti s strani vodje (Rozman in drugi 1993, 206). Avtoritarni način vodenja uporabljajo vodje, ki se ravnaajo po teoriji X.

Demokratični oziroma participativni stil vodenja temelji na medsebojnem spoštovanju in zaupanju vodje ter zaposlenih. Komunikacija je dvosmerna, osebna. Ukazovanje, prisilo nadomesti sodelovanje, informiranje. Pojavi se decentralizacija vodenja, kar pomeni, da se odgovornost prenaša na nižje ravni vodenja. Zaposleni so vključeni v sprejemanje pomembnih odločitev, vodja jih posluša in sprejema. V ospredje se postavlja neodvisnost, poslušnost, ustvarjalnost, motivacija in visoka stopnja zavesti (Rozman in drugi 1993, 206). Slednji stil vodenja uporabljajo vodje, ki se ravnaajo po teoriji Y.

Omenila bi še tretji stil vodenja, imenovanega »laissez faire« stil oziroma stil individualne svobode. Ta stil vodenja igra pasivno vlogo, saj ima vodja najmanjši vpliv na člane skupine v primerjavi z demokratičnim in avtoritarnim stilom vodenja. Poudarek je na veliki odgovornosti članov skupine, ki samostojno opravljajo delo, medtem ko jim vodja posreduje za delo potrebne informacije. Stil individualne svobode je učinkovit le pri zaposlenih, ki so visoko motivirani in zavzeti za delo (Sadler 2003, 63-64).

2.2.4 Situacijski modeli vodenja

Že več desetletij velja, da je učinkovito vodenje odvisno od situacije v kateri se znajdemo. Teorije predpostavljajo, da učinkovito vodenje temelji na odnosu med situacijskimi dejavniki in lastnostmi vodij. Določeno vedenje vodij, ki je učinkovito v eni situaciji, ni nujno učinkovito tudi v drugi situaciji. Vsaka situacija zahteva drugačen način vodenja, zato je bistvenega pomena, da vodja pozna različne stile vodenja in jih v danih razmerah uporablja. Sicer obstaja več situacijskih teorij, sama pa vam bom predstavila Fiedlerjevo kontingenčno teorijo in Hersey-Blanchardovo situacijsko teorijo.

2.2.4.1 Fiedlerjeva kontingenčna teorija

Ta teorija je osnovna in ena prvih kontingenčnih teorij. Njeno bistvo je v iskanju ustreznega vodje za vsako situacijo oziroma v iskanju tistega, katerega možnosti za uspeh so v dani situaciji največje. Temelj te teorije je v stopnji, do katere je stil vodenja usmerjen v odnose oziroma v naloge zaposlenih (Dimovski in Penger 2008).

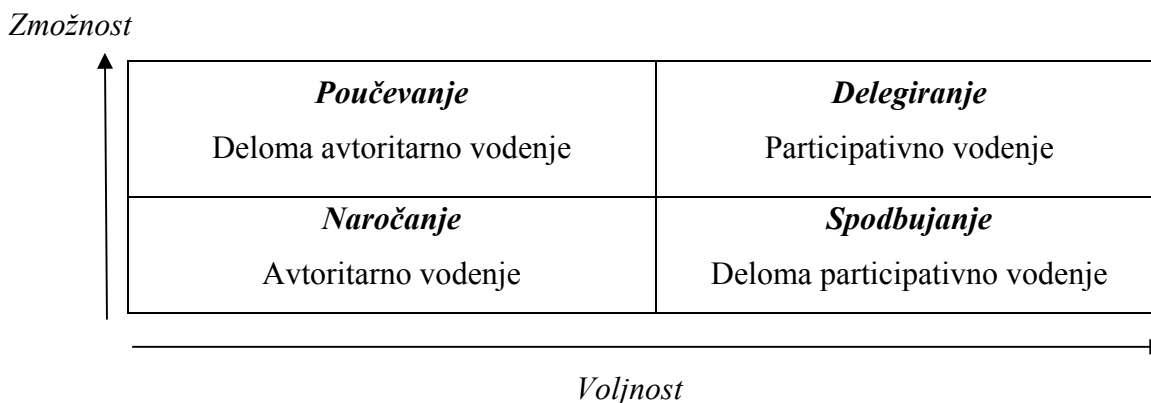
Učinkovitost vodje je odvisna od naslednjih treh komponent: pozicijske moči, zapletenosti in strukture delovnih nalog ter kvalitete odnosov vodje s skupino. Na podlagi usklajenosti teh treh komponent, Fiedler opredeli dva načina vodenja. Prvi način je vodenje usmerjeno k nalogam drugi pa je usmerjen v odnose. Prvi način je bolj učinkovit, ko je situacija zelo ugodna ali pa zelo neugodna. V primeru ugodne situacije ni nesoglasij med vodjo in zaposlenimi, delovne naloge so jasne in vodja ima moč. V primeru neugodne situacije je potrebno veliko strukturiranja in podajanja usmeritev. Drugi način pa je bolj učinkovit v zmerno ugodni situaciji.

Vodja je tisti, ki mora vedeti, kakšen je njegov stil vodenja in v kakšni situaciji se nahaja organizacija, v kateri deluje.

2.2.4.2 Hersey-Blanchardova situacijska teorija

Ta teorija je nadaljevanje teorij stila vodenja združenih v Blakovo mrežno vodenje. V primerjavi z dotedanjimi teorijami, se ta osredotoča na značilnosti zaposlenih in določa temu primerno vedenje vodij. Zaposlene loči glede na stopnjo pripravljenosti do nalog in glede na zmožnost. Tisti z nizko stopnjo pripravljenosti na nalogo zaradi manjših zmožnosti, znanj in izkušenj potrebujejo drugačen stil vodenja v primerjavi s tistimi z visoko stopnjo pripravljenosti, saj imajo le-ti ustrezne spretnosti, usposobljenost, izkušnje in zaupanje v delo. Zato sledijo štiri tipi vodenja zaposlenih: poučevanje, delegiranje, naročanje in spodbujanje.

Slika 2.1: Stili vodenja



Vir: Tavčar (2006, 371).

Pri poučevanju morajo vodje poznati osnove andragogike, didaktike in metodike za vodenje podrejenih. Vodenje je deloma avtoritarno, kar pomeni, da lahko vodja pričakuje manj samostojnosti in odgovornosti od svojih podrejenih.

Pri delegiranju gre za participativno vodenje zmožnih in pripravljenih zaposlenih. Zaposleni so samostojni, prevzemajo odgovornost za delovne naloge, saj jim vodja popolnoma zaupa.

Pri popolni prevladi avtoritativnega vodenja govorimo o naročanju. Vodja svojim podrejenim daje natančna navodila in informacije za izvajanje nalog, medtem ko so vse niti odgovornosti v njegovih rokah.

Deloma participativno vodenje je značilno za spodbujanje. Naloga vodje je, da poskuša sposobnega delavca spodbuditi za zavzeto opravljanje dejavnosti. Samo skrb za izvedbo prenese vodja na sodelavca.

Vodja se s svojimi zaposlenimi najmanj ukvarja pri delegiranju, saj je stopnja pripravljenosti in zmožnosti zaposlenih visoka, jim zaupa, da bodo delo korektno izpeljali brez njegove pomoči. Kadar sta stopnji pripravljenosti in zmožnosti zaposlenih nizki, ima vodja več dela z njimi, jih nadzira in jim naroča naloge.

Organizacije se tako kot vodje med seboj razlikujejo. Zato je pomembno, da se vodje zavedajo, da noben model vodenja ni učinkovit in da vsi modeli ne ustrezajo vsakomur. Vsak vodja mora izbrati svoj stil vodenja glede na dane okoliščine in potrebe zaposlenih. Goleman in drugi (2002, 76-102) z vidika čustvene inteligence obravnavajo naslednjih šest stilov vodenja:

- **Vodenje s prisilo:** vodja zahteva takojšna izpolnitev ukazov, ne zdi se mu vredno podajati razlogov zanje. Njegovo komunikacijsko orodje so grožnje in kritike, le redko kdaj pohvali. Vse odločitve so v njegovih rokah, medtem ko ideje drugih niso zaželeni. Takšno vodenje ima negativni vpliv na organizacijsko klimo in na sistem nagrajevanja.
- **Avtoritativni stil vodenja:** avtoritativni vodja je vizionar, ki zaposlenim predstavi jasno sliko prihodnosti in koliko posameznikovo delo pripomore pri njeni uresničitvi. Zaposleni popolnoma razumejo, kaj se od njih pričakuje, imajo dovolj svobode za inovativnost in prevzemanje tveganj.
- **Očetovski stil vodenja:** očetovski vodja ceni in spoštuje posameznike, skrbijo ga njegovo počutje in čustva. Prizadeva si za srečo in zadovoljstvo zaposlenih ter krepi timski duh. Manjši poudarek daje opravljanju nalog in ciljem.
- **Demokratični stil vodenja:** demokratični vodja je dober poslušalec, spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Deluje kot član tima in ne kot vodja. Iz zaposlenih izvablja sveže zamisli, nove poglede in ideje ter ustvarja varno ozračje.
- **Perfekcionistični stil vodenja:** perfekcionistični vodja pričakuje odličnost in zanjo daje zgled. Prepričan je, da zna vsako stvar narediti najbolje in najhitreje, zato tudi od svojih podrejenih pričakuje le najboljše. Tak vodja je popolnoma

osredotočen na rezultate in cilje, zapostavlja pa zaposlene. Takšno vodenje ustvarja negativno organizacijsko klimo, saj so zaposleni pod hudim pritiskom.

- **Mentorski stil vodenja:** vodja kot mentor podpira in skrbi za razvoj zaposlenih tako na osebni kot strokovni ravni. Pomaga jim spoznati njihove prednosti in slabosti ter jim svetuje pri razvoju njihove nadaljnje kariere. Poskuša povezati njihovo naravnost in želje na vsakdanje naloge in jih pri tem motivira. Prav tako vodja mentor ne izvaja pretiranega nadzora nad zaposlenimi in jih usmerja s povratnimi informacijami.

2.2.5 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Transakcijsko vodenje je dogovor med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih zaposleni uživa, če delo opravi dobro. V primeru neopravljenih delovnih dolžnosti ga vodja kaznuje. Gre za transakcijo med vloženim naporom in nagrado. Transakcijski vodja vodi na podlagi nagrajevanja zaposlenih in pri tem uporablja spodbudni in kontrolni mehanizem. Tak vodja jasno izraža svoje zahteve in zna pohvaliti. Aktivno vodi z izjemami, kar pomeni, da vseskozi spremlja dogajanje, pomaga reševati tehnične kot operativne probleme in hkrati išče odmike od pravil in standardov. Posega le v primeru neizpolnjenih standardov. Izogiba se odločanju in prelaga odgovornost, kar je značilno za vodenje brez vajeti (Kavčič 1991, 229).

Transakcijski vodja zagotovi konsistentnost v uspešnosti izvajanja delovnih nalog in nadzor nad izgubami in napakami (Gruban 2008a, 6).

Transformacijsko vodenje temelji na spodbujanju in usmerjanju zaposlenih k moralnim vrednotam, idealom in izražanju interesa v dobro tima in organizacije. Transformacijski vodja gradi visoke norme zaupanja in predanosti in je zgled zaposlenim na področju vrednosti, integritete in entuziazma (Gruban 2008a, 6).

Transformacijski vodja deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in upoštevanju posameznika. Vizijo in poslanstvo organizacije predstavi z žarom in ponosom ter zna vzbudi spoštovanje in zaupanje pri zaposlenih. Razvija inteligentnost, racionalnost in navdihuje visoka pričakovanja. Zaposlene obravnava kot posameznike, z

različnimi potrebami, sposobnostmi in željami. Problemov se loti sistematično in zaposlenim pomaga v vlogi mentorja (Kavčič 1991, 229).

3 VODJA

3.1 VLOGA IN NALOGE VODJE

Vodja danes ni zgolj upravljavec in usmerjevalec aktivnosti v podjetju, temveč razvija poslanstvo in vizijo ter omogoča njuno doseganje. Hkrati razvija organizacijske vrednote, etiko, kulturo in sisteme, potrebne za dolgoročne cilje organizacije, ki jih z ustreznimi dejanji in vedenjem uresničuje. Nedvomno je nosilec in spodbujevalec sprememb v organizaciji in se zavzema za njihovo uresničitev (Gorišek 2008, 13).

V aktivnosti vključuje zaposlene in vzpostavlja delovno vzdušje, ki pozitivno deluje na delovno učinkovitost. Le-to doseže z motiviranjem, komunikacijo z zaposlenimi in svojevrstnim načinom vodenja (Rozman 2002, 58-60). Izbira stila vodenja je dvorezni meč. Na eni strani je lahko največja ovira za zaposlene kot za podjetje, na drugi pa priložnost za močno konkurenčnost na trgu. Vodja z izbranim stilom vodenja ustvarja delovno okolje in klimo ter vpliva na inovativnost, iniciativnost, sodelovanje in razvoj zaposlenih.

Vodja je srce organizacije oziroma skupine, ki jo vodi. Je v nadrejenem položaju, saj ima osebnostno in referentsko moč vplivanja na podrejene, ki mu sledijo zaradi spoštovanja. Vodja mora imeti primerna znanja, spretnosti, izkušnje, da lahko izvaja vrsto nalog, med katere prištevamo: planiranje, odločanje, koordinacijo aktivnosti, nadziranje, delegiranje delovnih nalog, motiviranje, spodbujanje, izobraževanje, posredovanje informacij, itd.

Adizes (1996, 25) kot nujne in zadostne vloge vodje opredeli naslednje štiri vloge, ki morajo biti uspešno izpolnjene, da lahko govorimo o uspešnem vodenju:

- *Proizvajalec*: imeti mora določeno znanje in vedeti, kdaj so doseženi končni cilji.
- *Administrator*: vodja planira, koordinira, kontrolira izvajanje in skrbi, da sistem deluje, kot je določeno.

- *Podjetnik*: izdelati mora lasten načrt aktivnosti, biti sposoben presojudati in spreminjati cilje in načine za uresničevanje le-teh. V tej vlogi mora biti samoiniciativen, ustvarjalni in pripravljen tvegati.
- *Integrator*: to je bistvena vloga, kjer mora vodja cilje posameznika uskladiti s cilji skupine. Integracija je proces, v katerem tveganje posameznika postane tveganje skupine.

Sama bi izpostavila pomembno vlogo vodij, in sicer skrb za zaposlene in medsebojne odnose. Skrb za delo z ljudmi je nujna strateška naloga vodij. Zato se od učinkovitega vodje pričakuje, da razume potrebe posameznika, da pozna potrebe svojih nadrejenih in se hkrati zaveda lastnih potreb in vrednot. Znati mora balansirati med usklajevanjem potreb podrejenih in lastnih potreb ter uresničevati cilje organizacije. V podrejenih mora vzbuditi občutek, da je to, kar delajo, veliko in dobro za dobrobit vseh. Zaposlene mora voditi do te mere, da svoje znanje in sposobnosti kar najbolje izkoristijo in s tem prispevajo k uspešnosti podjetja. Predpogoji za učinkovito vodenje so obojestransko zaupanje, komuniciranje in prenašanje informacij med vodjo in zaposlenimi, natančna predstavitev vizije, poslanstva ter organizacijskih vrednot organizacije zaposlenim, vodja mora skrbeti za razvoj zaposlenih, njihovo izobraževanje, izpopolnjevanje in ocenjevati ter nadzorovati njihove dosežke in jih uspešno motivirati ter nagradjevati. Vodja mora biti sposoben, da se spoprime s problemi in konflikti ter jih karseda hitro in učinkovito reši. Glede na to, da so spremembe vsakdanjik sodobne ekonomije, je vloga vodje tudi, da zaposlene pripravi nanje in jih uspešno vpelje v delovni proces.

3.2 LASTNOSTI VODJE

Popolni vodja ne obstaja. S to tezo se je skozi različna zgodovinska obdobja ukvarjalo mnogo avtorjev, saj so skušali ugotoviti, kaj je tisto, kar loči dobrega vodjo od slabega. Več avtorjev je kot glavni mejnik postavilo lastnosti samih vodij. Izpostavila bom zgolj nekatere avtorje, ki so se ukvarjali s to tematiko.

Ralph Stodgill (Kavčič 1991, 214-215) je opravil razsežno raziskavo, kjer je ključne lastnosti uspešnih vodij združil v naslednje kategorije:

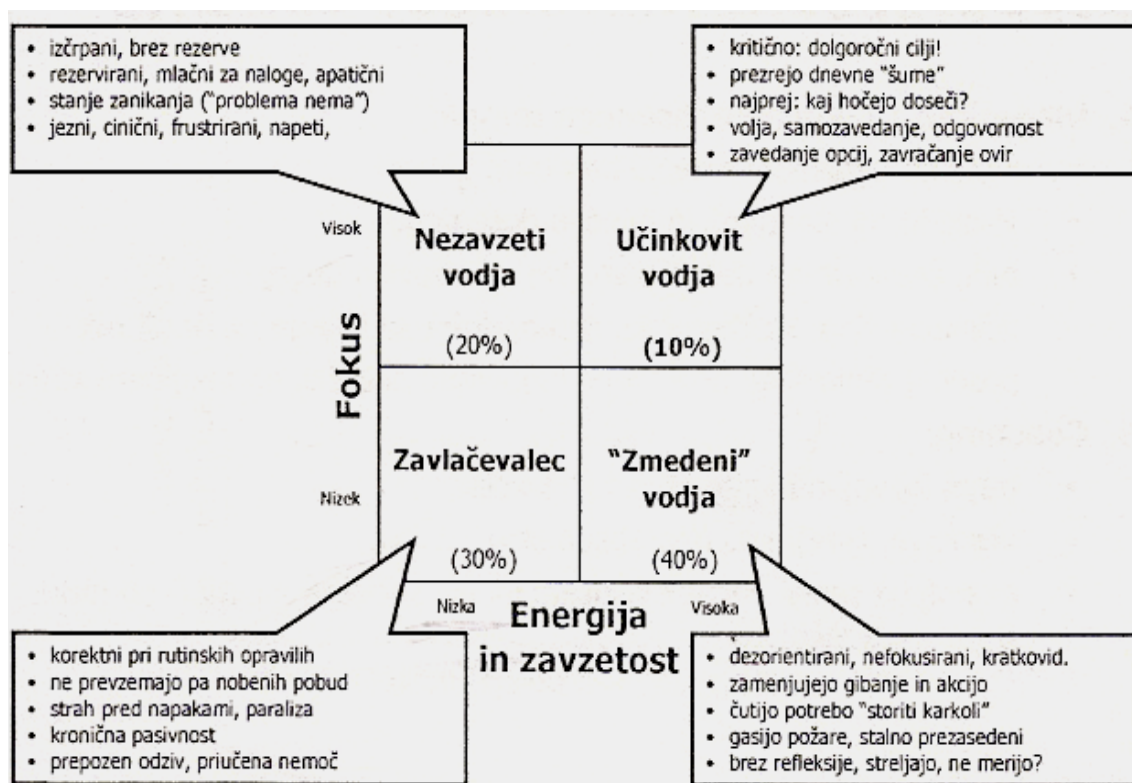
- **Sposobnost:** inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje.
- **Dosežek:** znanje, študijski uspeh, atletska nadarjenost.
- **Odgovornost:** zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu.
- **Participacija:** aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor.
- **Status:** socioekonomski položaj, popularnost.
- **Situacija:** mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih mora doseči.

Razvrstitev lastnosti vodij po kategorijah so dokaz, da se ovrže prepričanje, da so vodje lahko le tisti, ki so za to rojeni.

Kavčič (1991, 215) omeni tudi raziskavo Kouzesa in Posnerja, ki sta s pomočjo ankete analizirala, katere so tiste lastnosti vodij, ki jih podrejeni pričakujejo od svojih nadrejenih. Različnih odgovorov je bilo veliko, najpogostejši pa so bili naslednji: *integralnost* (zaupa, je vreden zaupanja, ima značaj), *sposobnost* (produktiven, učinkovit), *vodja* (inspirativen, odločen, daje usmeritev). Tej raziskavi sledi še ena, kjer obstoječim lastnostim dodata še nekatere nove. Med najpogosteje omenjene lastnosti vodij anketiranci uvrščajo **poštenost**, saj mora vodja stati za svojimi besedami in dejanji ter biti vreden zaupanja. Kot drugo pomembno lastnost so navedli **sposobnost**, ki se nanaša ne samo na strokovno znanje, temveč na sposobnost vodenja. **Usmerjenost v prihodnost** je tretja lastnost. Vodja mora imeti vizijo in cilje za prihodnost organizacije ter njene zaposlene, hkrati pa jih mora znati tudi **navduševati**, da viziji in ciljem sledijo v skupno dobro.

Gruban (2008b, 23) vodje loči na štiri tipe glede na stopnjo osredotočenosti in energijo ter zavzetost. Mednje sodijo: nezavzeti vodje, učinkoviti vodje, zavlačevalci in zmedeni vodje.

Slika 3.1: Fokus in energija – štiri tipi vodij



Vir: Gruban (2008b, 23).

Med tipi prevladujejo *zmedeni vodje* (visoka energija, zavzetost in nizka osredotočenost). Njihove glavne lastnosti so dezorientiranost, neosredotočenost in kratkovidnost. Nprestano zamenjujejo gibanje in akcijo ter čutijo potrebo »storiti karkoli«. Stalno so prezasedeni, brez refleksije, zato zgolj gasijo požare, streljajo in ne merijo.

Sledijo jim *zavlačevalci* (nizka energija, zavzetost in visoka osredotočenost), ki jih prepoznamo po korektno izpeljanih rutinskih opravilih. Njihova slabost je priučena nemoč, prepozen odziv na situacijo, strah pred napakami, paralizo, neprevzemanje pobud in kronična pasivnost.

Na tretjem mestu so *nezavzeti vodje* (nizka energija, zavzetost in visoka osredotočenost). Večino časa so izčrpani, apatični in mlačni do opravljanja nalog. Lastnosti, ki jih zaznamujejo so ciničnost, frustriranost, napetost in jeza. Delujejo po principu »problemov ni«.

Najmanj je **učinkoviti vodij** (visoka energija, zavzetost in visoka osredotočenost). Ti so odgovorni, imajo močno voljo in samozavedanje. Vedo, kaj želijo doseči, pretehtajo opcije in zavračajo ovire ter so kritični do dolgoročnih ciljev.

Lastnosti vodij je veliko, ki se z minute v minuto spreminjajo, zato težko govorimo, kako naj bi bila videti osebnost vodij. Nemogoče je najti vodjo, ki bi imel vse potrebne lastnosti za uspešnega vodjo, saj različni vodje delujejo v različnih situacijah in okoliščinah, kjer so potrebne različne lastnosti vodij. Povzetek lastnosti vodij različnih avtorjev bi se glasil, da je uspešen vodja oseba, ki je hladnokrvna, a obenem polna energije, zavzetosti, karizmatičnosti, kreativnosti, samodiscipline, odgovornosti, samomotiviranosti, ambicioznosti, je odprta do sprememb, spoštljiva in zaupljiva oseba, sposobna graditi time in ob sebi zadržati najboljše zaposlene, sprejemati prave odločitve, motivirati zaposlene, biti mora strokovno podkovana z ustreznimi znanji, splošno razgledanostjo, inteligenco, itd. List naštevanja pa še zdaleč ne bi bil popisan. Dejstvo je, da zavzetost zaposlenih lahko zagotovijo le učinkoviti vodje, ki so tudi sami visoko zavzeti in motivirani. Gruban (2008c, 3-5) meni, da bo vodja prihodnosti postal tisti, ki bo imel sposobnost udejanjanja vizij in motiviranja zaposlenih. Ponašal naj bi se z atributom zaupanja, integritete, samoobladovanja, inspiracije in intelektualne ter človeške radovednosti. Presegal naj bi tradicionalne zahteve vodij in jih nadomestil z novimi kompetencami vodij, kamor se uvršča avtentičnost in čustvena inteligenca. Goleman in drugi (2002, 57) med kompetence čustvene inteligence uvrščajo:

- **Samozavedanje:** zmožnost razumevanja lastnih in čustev posameznikov, njihovih prednosti in šibkosti.
- **Samoobvladovanje:** zmožnost učinkovito obvladati motive posameznikov in usmerjati ter regulirati vedenja.
- **Socialno zavedanje:** zmožnost razumeti, kaj pravijo drugi, kaj čutijo in zakaj tako čutijo oziroma ravnajo.
- **Obvladovanje odnosov:** zmožnost delovati na način, da dosežemo pričakovane rezultate pri drugih in uresničimo osebne cilje.

4 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Do nedavnega se je na področju upravljanja s človeškimi viri veliko pozornosti namenjal teoriji in praksi spodbujanja in merjenja zadovoljstva zaposlenih, za katerega se je kmalu ugotovilo, da pelje na slepa pota. Zadovoljstvo zaposlenih ni v neposredni in merljivi korelaciji z delovno uspešnostjo zaposlenih, kar je v nasprotju z konceptom zavzetosti zaposlenih. Po raziskavah sodeč naj bi obstajala pozitivna korelacija med zavzetostjo zaposlenih in delovno uspešnostjo. To se kaže v dejavnikih zadovoljstva zaposlenih, večji učinkovitosti in produktivnosti, večji dobičkonosnosti, nižji fluktuaciji, absentizmu in prezentizmu ter boljši kakovosti dela (Gruban 2005, 11-12). Čeprav je koncept zavzetosti zaposlenih še vedno fragmentiran in nekoliko podcenjen s strani strokovnjakov, vse pogosteje polni strokovno literaturo. Njegove zametke najdemo v klasičnih motivacijskih in komunikacijskih teorijah, zato ga lahko pojasnjujemo tako preko konceptov snovanih na psiholoških teorijah, socioloških in kulturnih idejah kot s perspektive vodij in zaposlenih. Počasi prehaja v miselnost vodij, v njihovo filozofijo vodenja in zavedanje, da so oni tisti, ki so odgovorni za zavzetost zaposlenih v podjetju. Zaposlenim ni dovolj le delovno mesto in solidni delovni pogoji, želijo imeti več. Večjo odgovornost, pozornost, zaupanje, možnost soustvarjanja in odločanja. V nasprotnem primeru prenehajo z vlaganjem truda v svoje delo, vseeno jim je za poslovni uspeh podjetja kot tudi osebni uspeh, izkazujejo nezadovoljstvo ali celo zavedno škodijo podjetju.

O problematiki nezavzetosti zaposlenih pričajo podatki, ki so zaskrbljujoči. Gallup, vodilna raziskovalna hiša, je ugotovila, da samo ZDA na letni ravni izgubijo več kot 350 milijard ameriških dolarjev, ker je le 27 odstotkov delovne populacije zavzete za uresničitev organizacijskih poslovnih ciljev. Več kot polovica je nezavzetih zaposlenih, slaba petina pa je aktivno nezavzetih. Za petami ji je Japonska, ki na račun nezavzetih zaposlenih letno izgubi 232 milijard ameriških dolarjev (Gallup). Po visokem indeksu nezavzetosti zaposlenih jima sledijo tudi evropske države, med drugim Francija, Velika Britanija, Nemčija in ne nazadnje tudi Slovenija. V omenjenih državah stopnja zavzetosti zaposlenih ne dosega niti 20 %, medtem ko se odstotek nezavzetih dviga nad 60, odstotek aktivno nezavzetih pa celo do 20 in več (Gallup).

4.1 KONCEPT ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Različne študije odsevajo različne opredelitve zavzetosti zaposlenih. Izpostavila bom naslednjo, ki splošno povzema besede različnih avtorjev.

Zavzetost zaposlenih (angl. employee engagement) je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti podjetju, organizaciji, skupini. Sega preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (kako si še naprej želim biti tukaj) do zavzetosti (kako si želim biti tu in koliko dejansko sam storim za izboljšanje delovnih rezultatov) (Gruban 2005, 17). To nazorno prikazuje piramida zavzetosti.

Slika 4.1: Piramida zavzetosti zaposlenih



Vir: Gruban (2008b, 10).

Zavzetost je proces, v katerem zaposleni postanejo osebno vključeni v poslovno strategijo, organizacijske spremembe, transformacijo oziroma v vsakdanja operativna odločanja. Priložnost odločanja in spreminjanja je potrebno dati zaposlenim, saj le-ti prinašajo vrednost podjetju (Smythe 2007, 27-28). Od vodij se zahteva delitev njihove moči na vse ravni v podjetju. Zaposlene morajo vključiti v pomembne odločitve, poslovno strategijo, organizacijske spremembe, v načrtovanje vizije in izvedbo, saj bodo le tako lahko dosegli dodano vrednost podjetja. Zaposleni na drugi strani morajo biti pripravljeni nadpovprečno angažirati svojo energijo in pripadnost delu, ki ga opravljajo z namenom doseganja rezultatov na osebem in poslovnem področju. Znati se morajo identificirati s potrebami in priložnostmi sprememb, čutiti odgovornost za

svoje odločitve in delovanje, osebno se morajo spreminjati in rasti sočasno z organizacijskimi spremembami ter spremljati njihove elemente.

Koncept zavzetosti je neposredno povezan z uspešnostjo podjetja in njegovimi poslovnimi rezultati. To je nadgradnja koncepta zadovoljstva zaposlenih, saj je povezan z zadovoljstvom zaposlenih in njihovo visoko delovno uspešnostjo. Gre za prehod iz čustvenega zadovoljstva zaposlenih s službo na obnašanje, nastop zaposlenih v službi (Gruban 2005, 11). Razliko med konceptoma najlažje razumemo s pomočjo 4- delne matrike:

Slika 4.2 Matrika zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti

Zadovoljstvo zaposlenih	Veliko	Zabava na račun podjetja	Prepoznaven uspeh <i>Zavzetost zaposlenih!</i>
	Majhno	Odpoved prihodnosti	Prisila in vsiljevanje
		Delovna uspešnost	
		Majhna	Velika

Vir: Gruban (2005, 11).

Presečišče visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti imenujemo zavzetost. Zaposleni morajo biti zadovoljni in maksimalno angažirani za opazne, merljive poslovne izide. Vse ostale kombinacije zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti so manj zaželene in dolgoročno neuspešne.

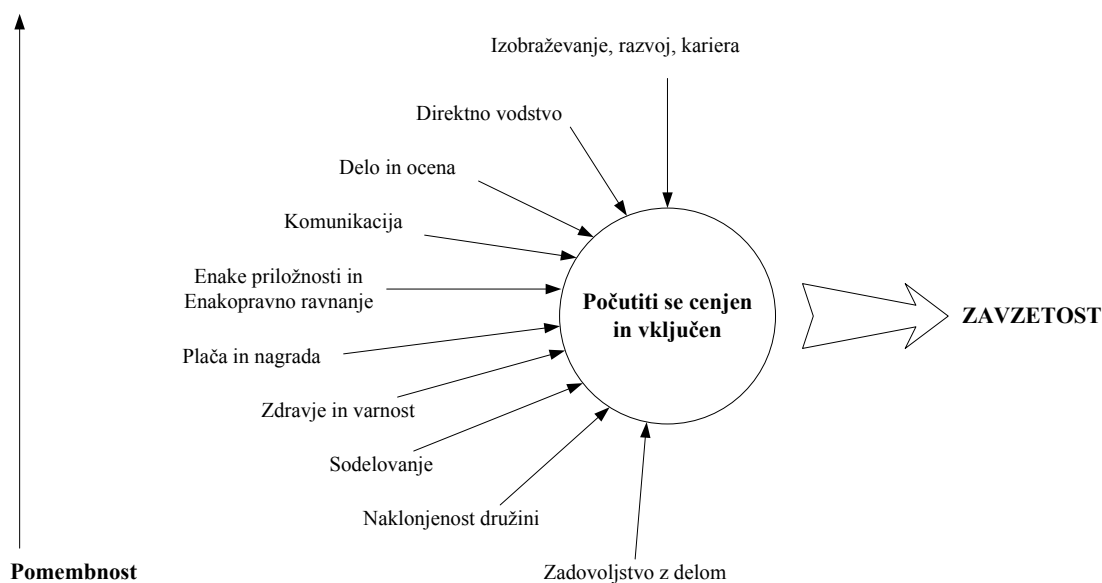
Zavzeti zaposleni so konkurenčna prednost podjetja. Visoka motiviranost, energičnost, osredotočenost na delo, zvestoba, predanost, visoka stopnja kvalitete dela so zgolj nekatere lastnosti zavzetih zaposlenih.

4.2 DEJAVNIKI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Literatura navaja vrsto različnih dejavnikov, ki se pojavljajo in vplivajo na področje ter ravni zavzetosti zaposlenih v vseh organizacijah ne glede na sektor.

Robinson (Robinson in drugi 2004) kot najmočnejša dejavnika zavzetosti izpostavi občutek cenjenosti in vključenosti. Zaposleni morajo biti vključeni v odločanje, imeti priložnost povedati svoje ideje, zamisli, imeti možnost napredovanja in čutiti, da podjetje zanima njihovo ugodje in zdravje. Na podlagi teh dveh dejavnikov je nastal model zavzetosti, ki prikazuje močno povezanost med občutkom cenjenosti, vključenosti in zavzetosti zaposlenih.

Slika 4.3: Model zavzetosti



Vir: Robinson in drugi (2004). Lastna priredba.

Gruban (2005) med dejavniki zavzetosti na prvo mesto postavi vodje. Zagovarja rek, da se ljudje zaposlujejo zaradi odličnih podjetij, odhajajo pa zaradi slabih vodij. »Čeprav najbolj talentirani v ekonomiji znanja pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljene maksimalno zavzeto delati

ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od odnosov z vodji« (Gruban 2005, 13). Vodstvu sledijo dejavniki, ki jih klasificira po naslednjem vrstnem redu:

- zaupanje v vizijo,
- na zaposlene osredotočena kultura,
- vključenost pri odločitvah,
- formalne interne komunikacije,
- vpliv na lastno delo.

Raziskava Melcruma (Smythe 2007, 195), v katero je bilo vključenih 1000 podjetij, prav tako kot ključni dejavnik zavzetosti zaposlenih izpostavi vodstvo in direkten nadzor. Kot pomembne dejavnike doda še možnost kariernega razvoja, izobraževanje in osebni razvoj ter nagrade in ugodnosti.

Če povzamem vse zgoraj omenjene dejavnike zavzetosti, lahko ločimo tri glavne skupine:

- Učinkovitost vodstva, vodij (jasna pričakovanja, jasno usmerjeno vodenje, timsko delo, verodostojnost, zaupanje).
- Osebna učinkovitost (osebni razvoj, rast, občutek odgovornosti, nadzora, izzivalnosti, tekmovalnosti, vključenosti, cenjenosti).
- Učinkovitost organizacije (konkurenčnost na tržišču, kvalitetne storitve, blagovna znamka).

Cilji vsake organizacije so zaposlovanje pravih ljudi na prava delovna mesta, razvijati vodstvo s pravimi kvalifikacijami, znanjem in zagotoviti podporo zaposlenim preko poslovne strategije in močnega poslovnega sistema. Tako organizacije gradijo zavzeto okolje, ki ima pozitiven vpliv na obnašanje, razpoloženje in lojalnost zaposlenih. Vodje v zavzetem okolju igrajo najpomembnejšo vlogo. Imajo moč in vpliv ter služijo kot katalizatorji visoke stopnje zavzetosti. Gruban trdi, da je »nesporno dokazano že precej časa uveljavljeno spoznanje, da za (ne)uspešnostjo in (ne)zavzetostjo zaposlenih najdemo predvsem vodje in njihov odnos do zaposlenih.« (Gruban 2005, 13). Zaposleni bodo visoko zavzeti takrat, ko bodo svoje vodje videli delovati v skladu z

organizacijskimi vrednotami in vizijo in ko bodo le-ti znali razporediti razpoložljive organizacijske vire v podporo strategiji. Obenem morajo vodje razumeti, da sami ne morejo držati vseh vajeti v rokah, temveč naj zaposlenim dajo odgovornost, prostor in spodbudo za rast. Spremenijo naj tradicionalno miselnost in se odrečejo direktnemu ukazovalnemu stilu vodenja.

4.3 MERJENJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Merjenje zavzetosti zaposlenih je strateški pristop vodstva, ki zagotavlja doseganje ciljev podjetja ter zmago pred konkurenti. Najvplivnejša in svetovno znana je dolgoletna Gallupova študija zavzetosti zaposlenih. Zanimanje ima v poznih 90-ih letih, ko je Gallup z izbrano ekipo znanstvenikov izvedel obširno raziskavo, katere namen je bil ugotoviti, kako podjetja vodijo svoje zaposlene in kaj le-ti pričakujejo od svojega delovnega mesta. V vzorec je bilo zajetih več kot milijon zaposlenih in 80.000 najuspešnejših vodij iz 114 držav (Gallup). Izmed stotih raziskovalnih vprašanj, postavljenih v intervjujih, Gallup z ekipo izlušči 12 najpomembnejših trditvev, ki imajo največji vpliv in pojasnjujejo posameznikovo motivacijo na delovnem mestu. Te trditve veljajo kot nenapisana pogodba med zaposlenim in delodajalcem. Če delodajalec zaposlenemu nudi vse, kar naštevajo, zaposleni opravi zahtevano delo. Trditve so naslednje (Wagner in Harter 2006, 6-7):

1. Točno vem, kaj se pričakuje od mene na delovnem mestu.
2. Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.
3. Imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem najboljši.
4. V zadnjih sedmih dneh so moje delo pohvalili.
5. Moj vodja me upošteva kot celovito osebo.
6. Vsaj nekdo načrtno spodbuja moj razvoj.
7. Moje mnenje se ceni in upošteva.
8. Poslanstvo naše organizacije odlikava tudi to, kako pomembno je moje delo.
9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.
10. Moj najboljši prijatelj je iz službe.
11. V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju.
12. V tem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.

Za vsako izmed trditev se skriva resnica človeške narave dela. Pozitivna koleracija med trditvami in vedenjem zaposlenih riše zemljevid poti uspešnega vodenja.

Na podlagi odgovorov glede trditev, Gallup razvrsti zavzete zaposlene v tri kategorije (Crabtree 2004):

1. **Zavzeti zaposleni:** energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost z vrednotami in poslanstvom podjetja, v katerem so zaposleni. So zaupljivi tako do sodelavcev kot do vodij in vedno pripravljeni na izboljšave ter inovacije.
2. **Nezavzeti zaposleni:** so "delno odsotni". Delo opravijo korektno, vendar zgolj v tolikšni meri, kot ga morajo. V delo vložijo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
3. **Aktivno nezavzeti zaposleni:** so nezadovoljni na svojem delovnem mestu in to nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Ne samo, da podcenjujejo delo zavzetih sodelavcev, ampak zavestno škodijo podjetju, vplivajo na splošno klimo in zavzetost ter zadovoljstvo kupcev.

Statistični podatki Gallupove globalne študije zavzetosti zaposlenih dokazujejo 27% nižji absentizem, 31% manjšo fluktuacijo, 18% višjo produktivnost, 12% višjo profitnost, trikrat večjo verjetnost za uspeh timov pri zavzetih zaposlenih v primerjavi z aktivno nezavzetimi zaposlenimi. Prav tako priča o 62% več delovnih nesrečah pri aktivno nezavzetih zaposlenih (Wagner in Harter 2006, 8-12).

4.4 VLOGA VODIJ PRI DOSEGANJU ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Niti zavzetosti zaposlenih se upravljajo na čelu podjetja. Naloga dobrega vodstva je aktivno zavzemanje za identifikacijo stopnje zavzetosti v podjetju in iskanje razlogov za njeno pomanjkanje. Raziskave kažejo, da zaposleni ne zapuščajo svojih organizacij, temveč svoje vodje. Vodje se vse prevečkrat ozirajo na tisto kar zaposleni delajo narobe, namesto da bi se osredotočili na tisto, kar delajo dobro in jih pri tem spodbujali. Zaposleni odhajajo, ker menijo, da je dobiček in odličen poslovni rezultat primarnega pomena, torej pred ljudmi. Glede na 12 raziskovalnih trditev o (ne)zavzetosti zaposlenih Wagner in Harter (2006) predlagata 12 elementov odličnega vodenja vodij:

1. **Vedeti, kaj se od mene pričakuje.** Zaposlenim ni dovolj le preprost opis delovnega mesta, kar potrebujejo so pričakovanja nadrejenih. Točno morajo vedeti, v čem so koristi in smisel njihovega dela ter kako opravljene naloge vplivajo na naloge drugih zaposlenih in na zadovoljstvo strank.
2. **Imeti resurse in opremo.** Za dobro, produktivnejše, zanesljivejše opravljeno delo, zaposleni potrebujejo določeno opremo in resurse prilagojene delovnemu mestu. V nasprotnem primeru se pri zaposlenih pojavljajo frustracije, stres, nezadovoljstvo. Včasih zaposlenim veliko pomenijo že same simbolne manifestacije oziroma drobne pozornosti, ki imajo pozitiven učinek in čustveni apel.
3. **Delati tisto, kar najbolj znam.** Naloga in hkrati največji izziv vodij je postaviti prave ljudi na prava delovna mesta. Znati morajo identificirati znanja in spretnosti, potrebna za posamezno delovno mesto. Potencial zaposlenih pride do izraza šele takrat, ko izrabljajo talente, ki jih znajo.
4. **Prepoznavanje in nagrada.** Želja vsakega zaposlenega je, da so njegovi dosežki prepoznani in pohvaljeni tako s strani nadrejenih kot s strani sodelavcev.
5. **Vodja me upošteva kot celovito osebo.** Dober vodja je tisti, ki vsakega zaposlenega obravnava kot posameznika in skuša razumeti njegovo osebnost, cilje, želje, interese ter identificira njegove talente. Služiti mora kot filter med organizacijskimi spremembami in zaposlenimi.
6. **Spodbujanje osebnega razvoja.** Osebni razvoj je zrcalo vsakega zaposlenega. Vsak posameznik naj bi se zavedal načina, kako se najbolje razvija in uči. Naloga vodje v tem primeru je, da loči med tistim, za kar se zaposleni lahko usposobi in za kar ne. Najtežje je poiskati delo zaposlenemu, ki mu bo najbolj ustrezal in ga bo najbolj opravljal.
7. **Upoštevanje mnenja zaposlenih.** Cilj zaposlenega je, da opazno prispeva k uspešnosti podjetja. Njegova motivacija bo še večja, če ga bo vodja vključeval v proces sprejemanja vsakdanjih pomembnih odločitev, ga podpiral pri iniciativnosti, svobodi in avtonomiji.
8. **Poslanstvo podjetja.** Poslanstvo podjetja je nad strategijo. Strategije se lahko spreminjajo, poslanstvo ostaja. Zaposleni so integralni del večje celote in želijo pripadati nečemu, kar ima smisel in pomen. Obliko čustvene kompenzacije predstavlja razumevanje, kako zaposlen lahko pripomore k poslanstvu podjetja.

9. **Kvalitetno opravljeno delo.** Posledica učinkovitega reševanja problemov in odlika dobrih delovnih okolij sta odličnost ter duh timskega dela.
10. **Moj najboljši prijatelj je sodelavec.** Dejstvo je, da se dolgoročni odnosi pogosto oblikujejo na delovnem mestu, bodisi prava prijateljstva bodisi razmerja, zakon ali zgolj medsebojna povezava. Vodje morajo razumeti, da med zaposlenimi obstaja medsebojna lojalnost in da je zaupanje takrat največje. Zaposleni, ki imajo najboljšega prijatelja na delovnem mestu, se bolje odzovejo na stresne situacije, imajo nekoga, ki mu zaupajo, se z njim posvetujejo in imajo njegovo podporo.
11. **Pogovor o osebnem napredku.** Ena izmed boljših metod razprave o osebnem napredku in rasti so prav gotovo letni razgovori. Na ta način zaposleni pridobijo jasno sliko samega sebe in kako lahko prispevajo k uspešnosti podjetja. Vodje skušajo zaposlenim spoznati samega sebe, njihove prednosti, znanja, veščine, talente, ki jim lahko služijo pri vsakodnevem delu. Bistvo je, da spoznajo, kdo so in ne kdo niso.
12. **Priložnost za učenje in osebno rast.** Podjetja, ki spodbujajo učenje in izobraževanje, so privlačnejša za zaposlene. Vodje morajo ustvarjati kulturo odprto do novosti in permanentnega učenja. Zaposleni, ki se učijo delajo bolje, so bolj zavzeti.

Pasquale Mazzuca (2007, 12-13) poudarek do večje zavzetosti zaposlenih daje še naslednjima dvema korakoma:

- **Redne povratne informacije na vseh ravneh.** Ključno orodje, ki zaposlenim daje občutek, kam gredo, so konstruktivne povratne informacije.
- **Kakovost delovnih odnosov na vseh ravneh.** Zavzetost zaposlenih je neposreden odsev tega, kar čutijo do neposredno nadrejenega.

Povprečnost vodenja gre z roko v roki s povprečno zavzetostjo zaposlenih. Vodje so očala, skozi katera zaposleni vidijo podjetje. Kar zaposleni čutijo do svojega dela in podjetja kot celote, je tisto, kar čutijo do svojega vodje.

Seijts in Crim (Amber 2007) napotke za vodje združita v **10 C-jev** do zavzetosti zaposlenih:

- *Connect* (povezati): vodja mora zaposlenemu pokazati, da ga ceni kot osebo in da ceni njegovo delo. Zavzetost zaposlenih je rezultat odnosa zaposlenih s svojim vodjo.
- *Career* (kariera): vodja mora zaposlenemu zagotoviti delovne izzive in projekte z možnostjo kariernega napredka. Pri tem ga mora spodbujati, mu zaupati in mu zagotoviti potrebno znanje ter resurse.
- *Clarity* (jasnost): vodje morajo jasno predstaviti vizijo podjetja in njene cilje. Zaposleni želijo vedeti, kakšna bo pri tem njihova vloga, koliko bodo prispevali in sam način uresničitve.
- *Convey* (prenos): dober vodja v podjetje vpelje delovne procese in procedure, preko katerih se zaposleni lažje soočajo z vsakdanjimi nalogami in dosega želene rezultate. Dnevno skrbi za izboljšavo znanja in spretnosti zaposlenih in dosega majhne zmage.
- *Congratuate* (čestitati): vsako delo zaposlenega mora biti vidno, pohvaljeno in nagrajeno s strani nadrejenega.
- *Contribute* (prispevati): zaposleni želijo vedeti, da vlaganje truda in časa v delo prispeva k skupnim ciljem podjetja. Vodja jih mora pripeljati do točke, kjer sami spoznajo in občutijo, kako in koliko prispevajo k podjetju, njegovim ciljem in prihodnosti.
- *Control* (voditi): vodja mora dati zaposlenim priložnost sodelovanja v procesu sprejemanja pomembnih odločitev, kar na eni strani vzbudi stres pri zaposlenih, na drugi strani pa zaupanje in kulturo.
- *Collaborate* (sodelovati): dobri vodje gradijo dobre time, kar pomeni, da ustvarjajo okolje zaupanja in medsebojnega sodelovanja.
- *Credibility* (verodostojnost): zaposleni želijo biti ponosni na svoje delo kot na podjetje, zato je naloga vodij, da vzdržujejo ugled podjetja in prikazujejo visoke etične standarde.
- *Confidence* (zaupanje): vodja si pridobi zaupanje zaposlenih na način, da sam živi vrednote, norme in etične standarde podjetja.

Vodja je odgovoren za spremljanje, opazovanje in ocenjevanje zaposlenih pri delu. Pri tem spoznava posameznikove prednosti, neizrabljene potenciale in različna razvojna

področja. Na podlagi spoznanj sodeluje pri oblikah načrtnega razvoja zaposlenih, kamor sodijo letni razvojni pogovori in mentorstvo zaposlenih, ki pripomorejo k zavzetosti zaposlenih.

Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je tovrsten pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in s pričakovanji nadrejenega oziroma podjetja (Brečevič 2000, 77).

Letni razgovor gradi zaupanje, spoštovanje in razumevanje med vodjo in zaposlenim. Pozitivno vpliva na razvoj in kariero posameznika, organizacijsko klimo kot na razvoj in uspešnost celotnega podjetja.

Močno vlogo pri doseganju zavzetosti zaposlenih igra **mentorstvo**. Pri slednjem gre za organiziran, načrtovan proces, kjer izkušen in večš posameznik prenese svoje znanje in izkušnje na manj izkušenega posameznika. To pomeni, da nekdo nekoga nauči opravljati določeno delo tako, da je ob njem in ga uči korak za korakom (Clegg in Birch 2002, 17-20). Namen je, da se manj izkušeni posameznik osebno in profesionalno razvije in izkoristi svoje potenciale in kompetence. Mentorstvo vsebuje usmerjanje, svetovanje, moderiranje in mrežno povezovanje ter ima dolgoročno vlogo pri razvoju posameznika. Zaposlenim pomaga pri reševanju težav pri delu, sodelovanju v procesih odločanja, izpolnjevanju delovnih nalog in uvajanju sprememb. Potrebno je ne samo v primeru nove zaposlitve, temveč tudi ob prerazporeditvi zaposlenih na druga delovna mesta in ob vseh delovnih spremembah. Mentoriranje v večini primerov izvaja neposredno nadrejeni, lahko pa tudi vodja področja, sodelavec ali strokovni sodelavec za kadre, ki je usposobljen kot mentor in obenem svetovalec (Mentorstvo na delovnem mestu 2010).

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 CILJI RAZISKAVE

V teoretičnem delu naloge sem želela prikazati pomen vodenja, vlogo, naloge in lastnosti vodje, ki vplivajo na zaposlene v organizaciji ter na njihovo zavzetost pri delu. Z raziskavo pa sem želela ugotoviti povezavo med zavzetostjo zaposlenih v družbi TRI-PRO, d.o.o. po posameznih področjih (podatki iz že obstoječe raziskave o zavzetosti zaposlenih v družbi) in vlogo vodje, ki jo pri tem igra s svojim stilom vodenja in osebnimi lastnostmi (podatki iz mojega anketnega vprašalnika).

Odgovoriti želim na naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Ali obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in njihovo oceno, da jih vodja ceni in vključuje v procese odločanja?

Zaposleni se morajo počutiti cenjene in vključene v organizacijske procese s strani vodje. Vodja jim mora dati priložnost odločanja, sodelovanja, napredovanja in izražanja mnenja ter poslovnih zamisli.

RV2: Ali obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in njihovo oceno, da vodjo opisujejo kot svojega mentorja?

Vodja mentor zaposlene obravnava kot posameznike z različni potrebami, znanjem in željami. Pripravljen se mu je posvetiti, mu pomagati, ga usmerjati in spodbujati tako na osebni kot strokovni ravni.

RV3: Ali obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in njihovo oceno, da vodja živi vrednote podjetja in stoji za svojimi besedami?

Vodja je zgled svojim zaposlenim. Noben vodja od zaposlenih ne more pričakovati nekaj, kar sam ne daje oziroma krši. Zaposleni spremljajo njegovo delovanje, dejanja in izrečene besede ter pričakujejo uresničitev.

5.2 METODOLOGIJA IN IZVEDBA RAZISKAVE

Do rezultatov o povezavi med zavzetostjo zaposlenih in njihovo vodjo po posameznih področjih sem prišla s pomočjo analize že obstoječih rezultatov raziskave o zavzetosti zaposlenih, ki je bila v družbi TRI-PRO, d.o.o. izvedena junija 2009, in moje ankete, ki sem jo med zaposlenimi opravila decembra 2009. V družbi tretje leto opravljam delo preko študentskega servisa, zato dobljene rezultate argumentiram tudi na podlagi mojega opazovanja. V družbi je 72 zaposlenih, in sicer je 55 finančnih svetovalcev, 17 pa jih je zaposlenih v upravi. Anketni vprašalnik sem razdelila med 36 zaposlenih, in sicer samo finančnim svetovalcem, ki so bili vzorec moje raziskave. Vrnjenih je bilo 29 popolno izpolnjenih vprašalnikov. Vprašalnik je bil anonimen in sestavljen iz 34 zaprtih vprašanj, namenjenih oceni stila vodenja in osebnih lastnosti vodje. Na koncu vprašalnika sem dodala še dve odprti vprašanji in dala anketirancem priložnost, da spregovorijo o tem, kaj bi na svojem vodji spremenili in kaj bi odgovorom na zastavljena vprašanja še dodali.

Trditve sem oblikovala na podlagi prebrane literature na področju vodenja, lastnostih odličnih vodij in zavzetosti zaposlenih.

Namen anketnega vprašalnika je bil ugotoviti naslednje:

- **Osebnostne lastnosti vodje:** zanimalo me je, kako anketiranci ocenjujejo naslednje osebne lastnosti svojih vodij: stopnjo razumevanja, sposobnost poslušanja, družabnost, komunikativnost, pripadnost, organiziranost, načelnost, priznavanje lastnih napak, karizmatičnost, odločnost, energičnost, zavzetost, izobraženost in strokovnost, nadziranje svojih čustev, ustvarjalnost, inovativnost in zaupljivost (glej vprašalnik v prilogi A).
- **Stil vodenja vodje:** vsak vodja ima več stilov vodenja, ki jih glede na različne okoliščine in situacije kombinira in prilagaja. Kljub temu sem na podlagi odgovorov anketirancev poskušala določiti prevladujoči stil vodenja posameznega vodje. Anketiranci so ocenjevali naslednje sestavine stila vodenja svojega vodje: spodbujanje in motiviranje zaposlenih pri delu, stopnja nadzora, svoboda pri delu, izobraževanje zaposlenih, nagrajevanje in pohvale, vključevanje zaposlenih, razvoj in napredovanje zaposlenih, medsebojna

komunikacija, cenjenje dela in mnenja zaposlenih, posredovanje povratnih informacij, držanje obljub, poznavanje strategije, vizije, vrednot (glej vprašalnik v prilogi A).

Pri zaprtih vprašanjih sem uporabila 5 - stopenjsko lestvico, po kateri so morali zaposleni oceniti stopnjo strinjanja s trditvami (*1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam*). Tak sistem je poenostavil analizo podatkov in računanje povprečnih vrednosti ter omogočil vizualni prikaz dimenzij.

5.3 PREDSTAVITEV DRUŽBE TRI-PRO, D.O.O.

Družba TRI-PRO, d.o.o. je med največjimi družbami za zavarovalno zastopanje v Sloveniji s področja produktov skupine Triglav. Ustanovljena je bila septembra, leta 1997 in je letos praznovala dvanajsto obletnico delovanja. TRI-PRO, d.o.o. je enoosebna družba v 100% lasti Zavarovalnice Triglav. Sedež družbe je lociran v Domžalah, medtem ko se posamezne enote nahajajo po vseh večjih mestih Slovenije: Kranj, Maribor, Celje, Koper, Nova Gorica, Novo mesto. Svoje poslovanje so že razširili in ga bodo tudi v prihodnje na trge JV Evrope, kjer je tudi že prisotna Zavarovalnica Triglav.

Med ključne konkurenčne prednosti TRI-PRO-ja sodijo:

- Del skupine Triglav- blagovna znamka.
- Geografska pokritost oziroma razvejanost prodajne mreže- delujejo v celotni Sloveniji.
- Klicni studio (dogovarjanje prodajnih razgovorov).
- Zavzetost zaposlenih.
- Stimulativno nagrajevanje.
- Znanje in izkušnje.
- Celovita podpora prodajnemu timu (Kranjčič 2009, 25).

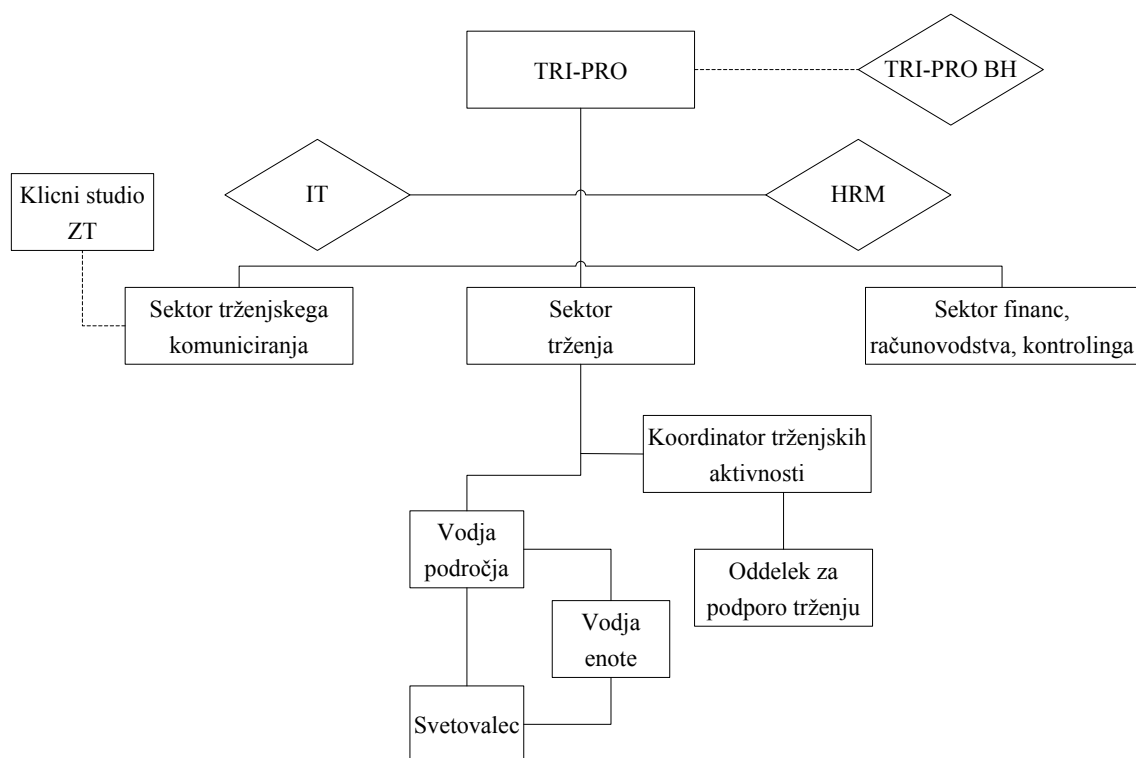
Družba gradi *poslanstvo* na zadovoljstvu strank, zaposlenih in lastnikov. Zaposleni so ključna interesna skupina, saj so pomemben člen v verigi ustvarjanja vrednosti in s svojim delom uresničujejo strategijo Zavarovalnice Triglav. Njihova *vizija* je, da bi

preko prepoznavnih in zaupanja vrednih finančnih svetovalcev postali vodilna družba za zavarovalno zastopanje v Sloveniji do leta 2013 in da bi razširili svoje poslovanje na izbrane trge JV Evrope (Kranjčič 2009, 20). *Vrednote*, ki odlikujejo družbo, so zadovoljstvo strank in zaposlenih, prijaznost, varnost, zaupanje, stabilnost, etičnost, strokovnost, podpiranje ustvarjalnosti in pripadnost podjetju (Kranjčič 2009, 21).

Ambiciozni *cilji*, zastavljeni do obdobja leta 2013, napovedujejo prevzem vodilnega mesta družbe za zavarovalno zastopanje v Sloveniji in nadaljevanje širitve dejavnosti na trgih JV Evrope. Delež TRI-PRO-ja naj bi v celotni prodaji novih kapitalskih zavarovanj Zavarovalnice Triglav znašal 30%. Doseči želijo pozitivni letni poslovni izid v višini najmanj 1% letnih prihodkov. Ker so stranke bistvenega pomena njihovega poslovanja, želijo nadgraditi dolgoročni sistem dela z njimi (Kranjčič 2009, 22).

Organizacijska shema družbe je sledeča:

Slika 5.1: Organizacijska shema družbe



Vir: Kranjčič (2009, 6).

V družbi prevladuje ženska populacija, saj je od 72 zaposlenih kar 49 žensk in le 23 moških. Gre za relativno mlad kader zaposlenih, saj povprečna starost znaša 37,7 let.

Tabela 5.1: Starostna struktura zaposlenih

Starost	Moški	Ženske	Skupaj
21-25	0	1	1
26-30	2	6	8
31-35	10	18	28
36-40	3	11	14
41-45	2	3	5
46-50	3	6	9
51-55	2	4	6
56-60	1	0	1
	23	49	72

Od vseh zaposlenih je le eden zaposlen za določen delovni čas, vsi ostali imajo podpisano pogodbo za nedoločen delovni čas.

V družbi prevladujejo zaposleni s končano srednješolsko izobrazbo, medtem ko jim sledijo zaposleni z visoko izobrazbo. Delež zaposlenih s končano gimnazijo, poklicno in z višjo izobrazbo je relativno enakomerno porazdeljen.

Tabela 5.2: Izobrazbena struktura zaposlenih

Stop. izobrazbe	Št. zaposlenih
Osnovna šola	0
Gimnazija	8
Poklicna izobrazba	2
<i>Srednješolska izobrazba</i>	<i>31</i>
Višja izobrazba	8
Visoka izobrazba	23
	72

5.3.1 *Zavzetost zaposlenih v TRI-PRO, d.o.o.*

V družbi so merjenje zavzetosti zaposlenih vpeljali junija 2008. Ker je spremljanje zavzetosti zaposlenih potrebno vsaj enkrat letno, so raziskavo izvedli tudi letos v enakem obdobju, in sicer junija 2009.

Ciljna skupina, sodelujoča v letošnji raziskavi, so bili zaposleni v podjetju, deljeni na skupino finančnih svetovalcev (39) ter zaposlenih v upravi (17), kar je skupaj 56 oziroma 74% od 76 vseh zaposlenih v podjetju. V enakem obdobju lanskega leta je v raziskavi sodelovalo 57 oziroma 69% zaposlenih, od tega 41 finančnih svetovalcev in 16 zaposlenih v upravi od skupaj 83 zaposlenih v družbi (Pavlič 2009, 1).

Zavzetost zaposlenih merijo po Gallupovi metodi, ki vsebuje vprašalnik z 12 trditvami zaprtega tipa, kjer so zaposleni anonimno po področjih, z odgovori na trditve, izražali svojo stopnjo strinjanja z določeno trditvijo (*1 – zelo se ne strinjam, 5 – zelo se strinjam*). S pomočjo Gallupovega vprašalnika so ugotovili zavzetost zaposlenih in s tem učinkovitost ter uspešnost vodenja vodij, ki vpliva na intenziteto zavzetosti.

Kriterij po katerem se določa (ne)zavzetost zaposlenih je sledeč (Pavlič 2009, 2):

Med **zavzete zaposlene** prištevamo zaposlene, ki so zbrali 45 točk ali več oziroma je njihova povprečna ocena nad **3,7**.

Nezavzeti zaposleni so tisti, ki so v intervalu med 33 do 44 točk oziroma njihova povprečna ocena sega med **2,6** in **3,7**.

Aktivno nezavzeti zaposleni so zbrali manj kot 30 točk oziroma je njihova povprečna ocena pod **2,5**.

V pomoč pri iskanju odgovorov na moja raziskovalna vprašanja mi bodo naslednji podatki, ki sem jih v družbi TRI-PRO, d.o.o. dobila iz njihove že obstoječe raziskave o zavzetosti zaposlenih.

Tabela 5.3: Povprečne vrednosti zavzetosti finančnih svetovalcev v TRI-PRO, d.o.o. po posameznih področjih za leto 2009

	Osrednja Slovenija	Štajerska	Dolenjska	Skupaj
Točno vem, kaj se pričakuje od mene na tem delovnem mestu.	4,7	4,4	4,5	4,5
Imam na voljo praktično vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	3,8	3,4	3,5	3,6
Imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem dober.	3,6	4,0	4,0	3,9
V zadnjih sedmih dneh so moje delo pohvalili.	3,3	3,5	3,2	3,3
Moj vodja me upošteva kot celovito osebo.	4,4	4,6	4,5	4,5
Vsaj nekdo pri nas načrtno spodbuja razvoj.	3,6	3,6	4,2	3,8
Moje mnenje se ceni in upošteva.	4,0	3,7	3,8	3,8
Poslanstvo naše organizacije odsklikava tudi to, kako pomembno je moje delo.	4,0	3,6	3,8	3,8
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	4,0	4,2	4,3	4,2
Moj najboljši prijatelj je iz službe.	2,2	2,2	3,2	2,5
V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju.	3,6	3,7	3,7	3,6
V tem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.	4,5	3,8	4,5	4,3
Skupaj	3,8	3,7	3,9	3,8

Vir: Pavlič (2009, 7).

Tabela 5.3. prikazuje povprečne ocene Gallupovih trditev o zavzetosti finančnih svetovalcev po posameznih področjih. Gre za povprečne ocene celotne skupine finančnih svetovalcev na področju Osrednje Slovenije, Štajerske in Dolenjske in ne za povprečne ocene posameznika. Glede na kriterij določanja (ne)zavzetosti zaposlenih lahko zapišem, da so finančni svetovalci vseh treh področij skupaj zavzeti, saj povprečna ocena znaša 3,8. Prav tako o zavzetih finančnih svetovalcih lahko govorimo na področju Osrednje Slovenije in Dolenjske, medtem ko povprečna ocena 3,7 na področju Štajerske govori o nezavzetih finančnih svetovalcih. Trditve, ki se neposredno

nanašajo na vodjo in njegovo vodenje, so bile s strani finančnih svetovalcev relativno dobro ocenjene. Izpostavila bi naslednje trditve: »Točno vem, kaj se pričakuje od mene na tem delovnem mestu.« (Osr.Slovenija: 4,7; Štajerska: 4,4; Dolenjska: 4,5), »Moj vodja me upošteva kot celovito osebo.« (Osr.Slovenija: 4,4; Štajerska: 4,6; Dolenjska: 4,5), »V tem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.« (Osr.Slovenija: 4,5; Štajerska: 3,8; Dolenjska: 4,5). Najnižje povprečne ocene so finančni svetovalci namenili naslednjim trditvam: »Moj najboljši prijatelj je iz službe.« (Osr.Slovenija: 2,2; Štajerska: 2,2; Dolenjska: 3,2), »V zadnjih sedmih dneh so moje delo pohvalili.« (Osr.Slovenija: 3,3; Štajerska: 3,5; Dolenjska: 3,2), »V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju.« (Osr.Slovenija: 3,6; Štajerska: 3,7; Dolenjska: 3,7).

Na podlagi povprečnih vrednosti posameznih trditev Gallupovega vprašalnika so v družbi TRI-PRO, d.o.o. prišli do naslednjih rezultatov zavzetosti:

Tabela 5.4: Zavzetost finančnih svetovalcev po področjih

	Osrednja Slovenija	Štajerska	Dolenjska	Skupaj
Zavzeti finančni svetovalci	62%	43%	67%	57%
Nezavzeti finančni svetovalci	38%	57%	33%	43%
Aktivno nezavzeti finančni svetovalci	0%	0%	0%	0%

Vir: Pavlič (2009, 4).

Najbolj zavzeti finančni svetovalci so na področju Dolenjske, in sicer kar 67%, njim sledi Osrednja Slovenija s 62% zavzetih finančnih svetovalcev in Štajerska s 43% zavzetih finančnih svetovalcev. Nezavzetih finančnih svetovalcev je največ na področju Štajerske, 57%, sledi ji Osrednja Slovenija z 38% ter Dolenjska z 33% nezavzetih finančnih svetovalcev. Aktivno nezavzetih finančnih svetovalcev na omenjenih področjih ni.

Glede na povprečje zavzetosti zaposlenih v Sloveniji lahko govorim o presenetljivo dobrih rezultatih družbe TRI-PRO, d.o.o.. Za lažjo primerjavo navajam povprečne podatke zavzetosti zaposlenih v Sloveniji za obdobje 2008: zavzetih zaposlenih je bilo 17%, nezavzetih zaposlenih 60% in aktivno nezavzetih kar 23% (Gruban 2008č, 3).

5.4 REZULTATI ANKETE MED ZAPOSLENIMI

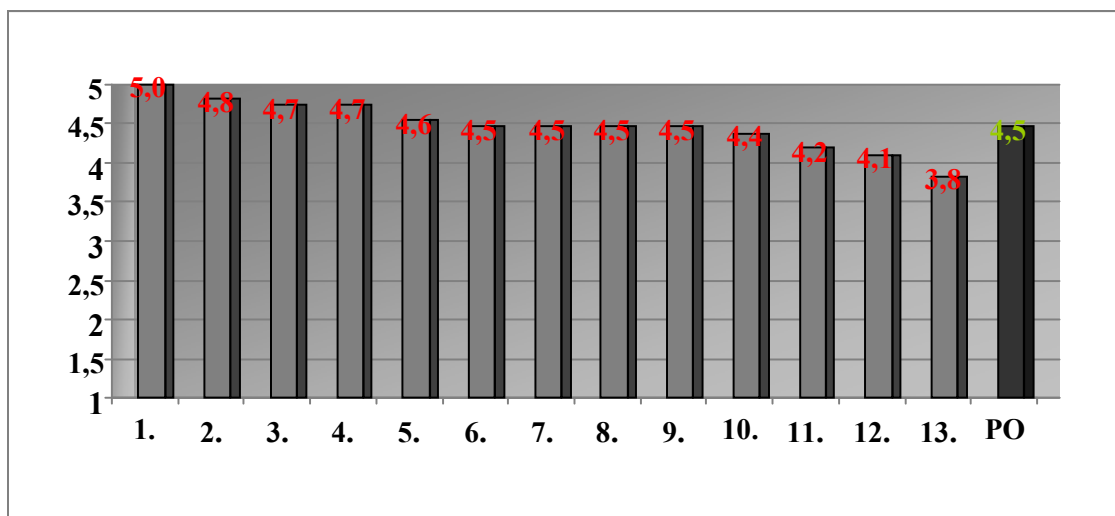
V nadaljevanju bom predstavila rezultate mojega anketnega vprašalnika o osebnih lastnostih in stilu vodenja vodij posameznih področij. Na področju Osrednje Slovenije (Ljubljana, Domžale, Kranj), Štajerske (Maribor, Celje) in Dolenjske (Novo mesto) sem razdelila 36 anketnih vprašalnikov, od katerih je bilo 29 vrnjenih in 100% pravilno izpolnjenih.

Vzorec Osrednje Slovenije zajema 12 anketirancev, med katerimi je več žensk kot moških, in sicer 9 žensk in 3 moški, kar je glede na celotno strukturo po spolu vseh zaposlenih v podjetju pričakovano. Na štajerskem področju prav tako prevladuje ženska populacija, saj je bilo od 10 anketirancev kar 8 žensk in samo 2 moška. Na Dolenjskem so od skupaj 7 anketirancev vprašalnik izpolnile 4 ženske in 3 moški.

5.4.1 *Vodja Osrednje Slovenije*

Vodja Osrednje Slovenije, 34 letni moški, po izobrazbi organizator, je svoje delo pričel kot finančni svetovalec v družbi TRI-PRO, d.o.o.. Po večletnih izkušnjah dela na terenu in tujini ter dobrih rezultatih mu je bilo ponujeno delovno mesto vodje skupine Domžal in Kranja. Sprejeti vlogo vodje mu je pomenilo nov izziv v njegovi karieri, s katerim se je želel spopasti.

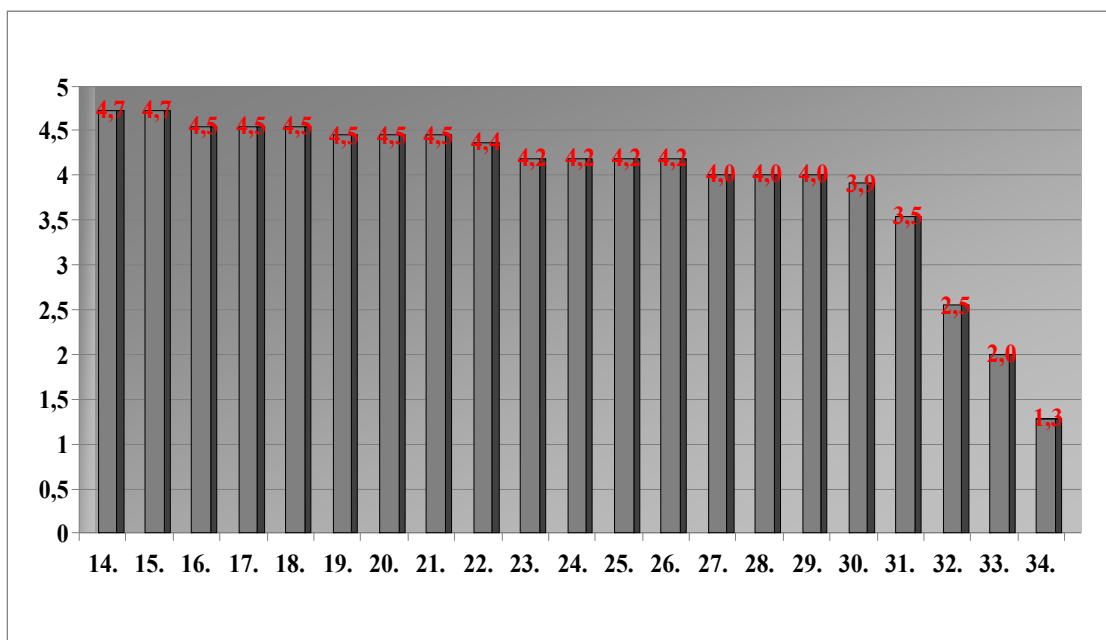
Graf 5.1: Ocene osebnih lastnosti



- | | |
|--|---|
| 1. Družabnost in komunikativnost. | 8. Zna priznati svoje napake. |
| 2. Poštenost in enakopravnost. | 9. Načelnost. |
| 3. Izobraženost in strokovna podkovanost. | 10. Karizmatičnost. |
| 4. Ima posluh in razumevanje za zaposlene. | 11. Zna nadzirati svoja čustva. |
| 5. Pripadnost. | 12. Organiziranost. |
| 6. Energičnost in zavzetost za delo. | 13. Ustvarjalnost in inovativnost. |
| 7. Odločnost. | PO Povprečna ocena osebnih lastnosti vodje. |

Neposredno podrejeni ga opisujejo kot družabno, komunikativno osebo z veliko mero sposobnosti poslušanja in razumevanja. Njihovo zaupanje si je pridobil s poštenostjo in enakopravnostjo, odločnostjo, načelnostjo ter izobraženostjo in strokovno podkovanostjo na področju osebnih zavarovanj. Ne glede na okoliščine zna nadzorovati svoja čustva in priznati svoje napake. Zaposleni menijo, da je pripaden podjetju in zavzet za delo. Kot nekoliko slabšo lastnost so izpostavili njegovo organiziranost, ustvarjalnost in inovativnost.

Graf 5.2: Ocene stila vodenja



- | | |
|---|--|
| 14. Zaupljiva oseba. | 25. Podpira razvoj in načrtovanje kariere zaposlenih. |
| 15. Dopušča svobodo pri delu. | 26. Redno posreduje povratne informacije. |
| 16. Prenaša znanje in izkušnje. | 27. Usmerjen v prihodnost podjetja. |
| 17. Vzpostavlja dobre medsebojne odnose in dialog. | 28. Komunicira strategijo, vizijo in vrednote podjetja. |
| 18. Deluje skladno z svojimi besedami. | 29. Pohvali ali primerno nagradi za dosežke. |
| 19. Pomaga analizirati in rešiti probleme povezane z delom. | 30. Je s svojim delovanjem in vedenjem zgled zaposlenim. |
| 20. Zaposlenim namenil dovolj svojega časa. | 31. Zaposlene vključuje v pomembne procese odločanja. |
| 21. Ceni in upošteva mnenje zaposlenih. | 32. Bolj delegira kot svetuje. |
| 22. Ima moč in avtoriteto. | 33. Zaposlene večkrat prisili, da opravijo svoje delo. |
| 23. Spodbuja in motivira k doseganju rezultatov. | 34. Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/-a. |
| 24. Prispeva k zadovoljstvu na del. mestu. | |

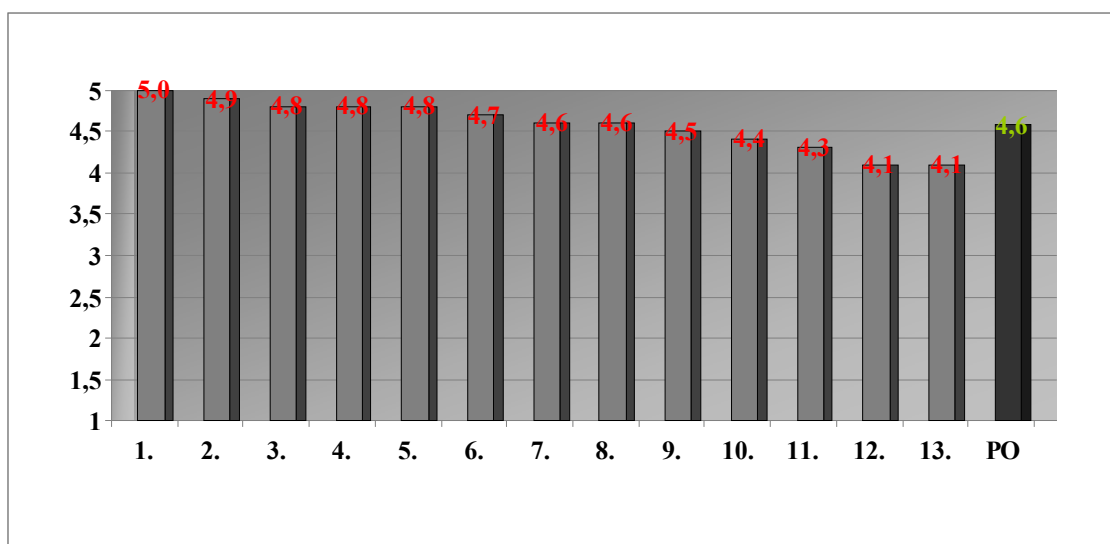
Sodeč po rezultatih vprašalnika, vodji Osrednje Slovenije lahko pripišem demokratični stil vodenja s primesmi mentorskega in transformacijskega vodenja. Skupaj z zaposlenimi gradi dobre medsebojne odnose, ki so posledica redne komunikacije, vračanja povratnih informacij in posvečanja časa svojim podrejenim. Ceni in upošteva jih kot posameznike, zato dobro pozna njihove potrebe in želje, ki jih skuša zadovoljiti s prenosom svojega znanja in izkušenj. Delo jim delegira ravno v pravšnji meri, da ga zavestno opravijo in pri tem ne čutijo nobene prisile. Menijo, da jim dopušča dovolj svobode in kreativnosti pri delu. Za odtенок slabše so ocenili trditev o vključevanju

zaposlenih v pomembne procese odločanja. Zaposlenim je s svojim delovanjem in vedenjem vzor in ga ne bi zamenjali, če bi imeli to možnost.

5.4.2 Vodja Štajerske

Vodenje štajerskega področja je zaupano 30-letnemu ekonomistu. TRI-PRO-ju se je pridružil pred dobrimi šestimi leti kot finančni svetovalec na terenu, zadnji dve leti pa vodi skupino Maribora in Celja.

Graf 5.3: Ocene osebnih lastnosti

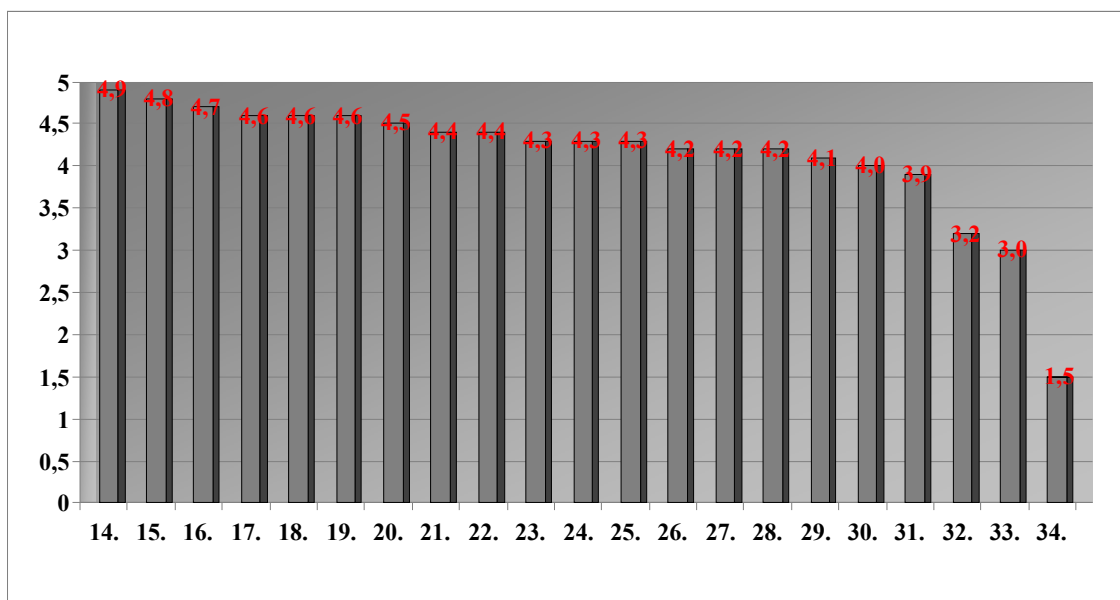


- | | |
|--|---|
| 1. Družabnost in komunikativnost. | 8. Zna priznati svoje napake. |
| 2. Pripadnost. | 9. Poštenost in enakopravnost. |
| 3. Izobraženost in strokovna podkovanost | 10. Ustvarjalnost in inovativnost. |
| 4. Energičnost in zavzetost za delo. | 11. Ima posluh in razumevanje za zaposlene. |
| 5. Organiziranost. | 12. Karizmatičnost. |
| 6. Načelnost. | 13. Zna nadzirati svoja čustva. |
| 7. Odločnost. | PO Povprečna ocena osebnih lastnosti vodje |

Iz besed njegovih neposredno podrejenih lahko razberemo, da vodja Štajerske ustreza kriterijem osebnih lastnosti dobrega vodje. Popolnoma se strinjajo s trditvami o njegovi družabnosti in komunikativnosti, pripadnosti podjetju, organiziranosti, izobraženosti in strokovnosti, načelnosti, odločnosti, energičnosti in zavzetosti za delo. V primerjavi z ostalimi trditvami so nekoliko slabše, vendar kljub temu dobro ocenili njegove čustvene

sposobnosti, in sicer poštenost in enakopravnost, sposobnost poslušanja in razumevanja ter zmožnost nadziranja svojih čustev.

Graf 5.4: Ocene stila vodenja



- | | |
|---|--|
| 14. Prenaša znanje in izkušnje. | 25. Je s svojim delovanjem in vedenjem zgled zaposlenim. |
| 15. Prispeva k zadovoljstvu na delovnem mestu. | 26. Zaposlenim namenjuje dovolj svojega časa. |
| 16. Komunicira strategijo, vizijo in vrednote podjetja. | 27. Redno posreduje povratne informacije. |
| 17. Usmerjen v prihodnost podjetja. | 28. Ceni in upošteva mnenje zaposlenih. |
| 18. Zaupljiva oseba. | 29. Pohvali ali primerno nagradi za dosežke. |
| 19. Vzpostavlja dobre medsebojne odnose in dialog. | 30. Zaposlene vključuje v pomembne procese odločanja. |
| 20. Deluje skladno z svojimi besedami. | 31. Ima moč in avtoriteto. |
| 21. Pomaga analizirati in rešiti probleme povezane z delom. | 32. Bolj deligira kot svetuje. |
| 22. Podpira razvoj in načrtovanje kariere zaposlenih. | 33. Zaposlene večkrat prisili, da opravijo svoje delo. |
| 23. Spodbuja in motivira k doseganju rezultatov. | 34. Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/-a. |
| 24. Dopušča svobodo pri delu. | |

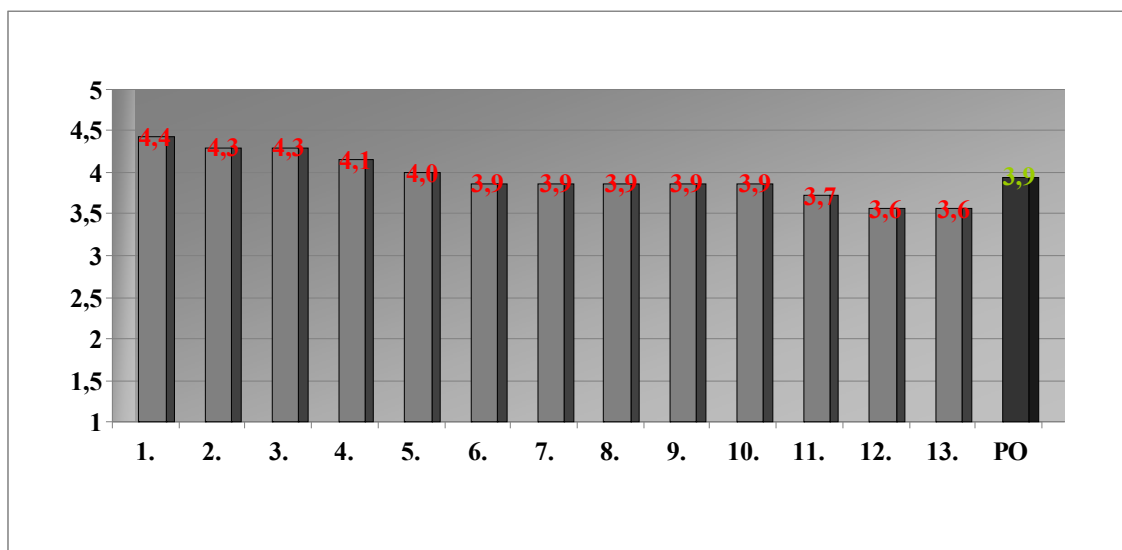
Tako kot vodji Osrednje Slovenije lahko tudi vodji Štajerske pripišemo transformacijski stil vodenja z mešanjem mentorskega stila vodenja. Goji prijateljski odnos s svojimi zaposlenimi, kar se vidi v visokih povprečnih ocenah medsebojne komunikacije in dialoga ter rednega posredovanja povratnih informacij in komuniciranja strategije, vizije in vrednot podjetja. Strinjajo se s trditvijo, da jih vključuje v pomembne procese

odločanja, čeprav ne popolnoma. Izkazuje visoko in uravnoteženo stopnjo osredotočenosti in energije, saj si zna vzeti čas za zaposlene in jim pomaga pri analizi in reševanju problemov. V vlogi mentorja namenja veliko pozornosti vsakemu posamezniku, njegovim potrebam po osebnem razvoju in načrtovanju kariere ter pri tem ceni in upošteva posameznikovo mnenje. Zaposlene pohvali in primerno nagradi za dosežke. Enotni so si bili tudi pri trditvah, da jim je s svojim delovanjem in vedenjem zgled, da prispeva k njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu in ga ne bi zamenjali, če bi se jim ta možnost ponudila.

5.4.3 Vodja Dolenjske

Skupino finančnih svetovalcev področja Dolenjske vodi ženska roka, in sicer 38-letna ekonomistka. TRI-PRO-ju se je pridružila kot finančna svetovalka na terenu pred dobrimi desetimi leti. Odlični rezultati in zavzetost za delo so jo kmalu popeljali stopničko višje, to je v višjo finančno svetovalko. Ko se je dolenjsko področje preoblikovalo in so potrebovali novo vodjo, jo je vodstvo enoglasno izvolilo, zato se je z novo vlogo resno spoprijela.

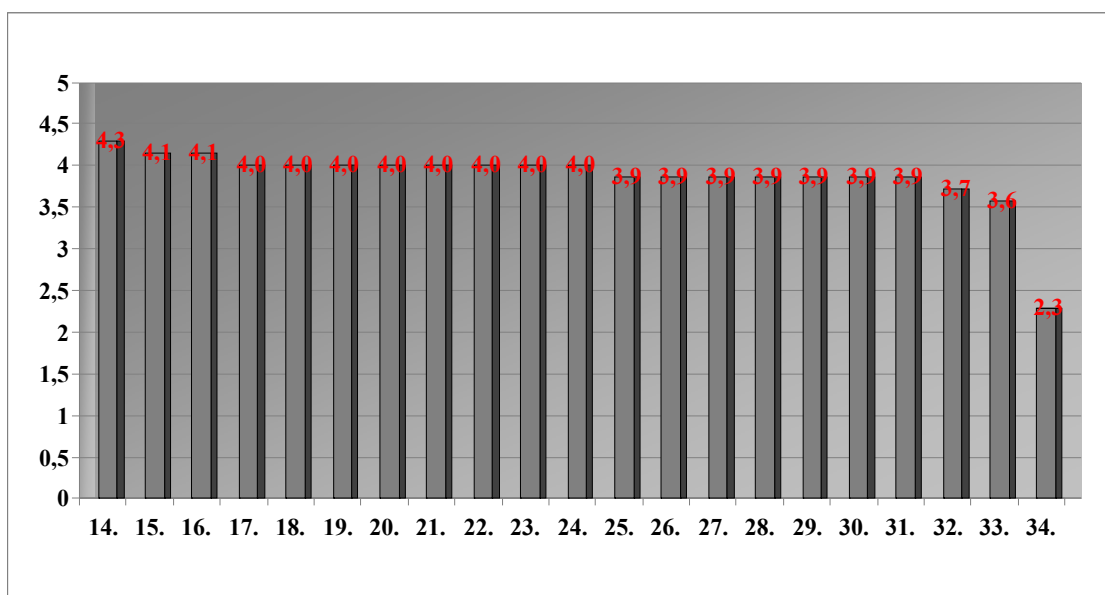
Graf 5.5: Ocene osebnih lastnosti



- | | |
|--|--|
| 1. Pripadnost. | 8. Karizmatičnost. |
| 2. Energičnost in zavzetost za delo. | 9. Načelnost. |
| 3. Družabnost in komunikativnost. | 10. Ustvarjalnost in inovativnost. |
| 4. Organiziranost. | 11. Zna nadzirati svoja čustva. |
| 5. Izobraženost in strokovna podkovanost. | 12. Odločnost. |
| 6. Poštenost in enakopravnost. | 13. Zna priznati svoje napake. |
| 7. Ima posluh in razumevanje za zaposlene. | PO Povprečna ocena osebnih lastnosti vodje |

Skupina, ki jo vodi, ji je najvišje povprečne ocene, vezane na osebne lastnosti, namenila pri trditvah o njeni pripadnosti podjetju, energičnosti in zavzetosti za delo ter družabnosti in komunikativnosti. Pri ostalih trditvah so bili anketirani zaposleni v dilemi, saj je večina odgovorila, da se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Najnižjo povprečno oceno so namenili trditvi, da je njihova vodja odločna oseba in da zna priznati svoje napake. Prav tako menijo, da ne zna vedno nadzorovati svojih čustev. Nekoliko slabše ocenjene osebne lastnosti potrebne za odlično vodjo se kažejo tudi v njenem stilu vodenja.

Graf 5.6: Ocene stila vodenja



- | | |
|---|--|
| 14. Usmerjen v prihodnost podjetja. | 25. Prenaša znanje in izkušnje. |
| 15. Dopušča svobodo pri delu. | 26. Zaupljiva oseba. |
| 16. Pohvali ali primerno nagradi za dosežke. | 27. Bolj delegira kot svetuje. |
| 17. Ima moč in avtoriteto. | 28. Spodbuja in motivira k doseganju rezultatov. |
| 18. Vzpostavlja dobre medsebojne odnose in dialog. | 29. Podpira razvoj in načrtovanje kariere zaposlenih. |
| 19. Prispeva k zadovoljstvu na delovnem mestu. | 30. Zaposlenim nameni dovolj svojega časa. |
| 20. Pomaga analizirati in rešiti probleme povezane z delom. | 31. Zaposlene vključuje v pomembne procese odločanja. |
| 21. Deluje skladno z svojimi besedami. | 32. Redno posreduje povratne informacije. |
| 22. Komunicira strategijo, vizijo in vrednote podjetja. | 33. Zaposlene večkrat prisili, da opravijo svoje delo. |
| 23. Je s svojim delovanjem in vedenjem zgled zaposlenim. | 34. Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/-a. |
| 24. Ceni in upošteva mnenje zaposlenih. | |

Zaposleni vodjo Dolenjske ocenjujejo kot osebo, ki ima moč in avtoriteto in večkrat delegira, kot svetuje, kar nakazuje na prisotnost elementov avtokratskega stila vodenja. Niti se ne strinjajo niti se strinjajo s trditvijo, da jih prisili k opravljanju dela, vendar jim pri samem načinu opravljanja dopušča dovolj svobode. Zaposleni se strinjajo, da je njihova vodja usmerjena v prihodnost podjetja, da odprto komunicira z njimi in da stalna komunikacija ohranja dobre medsebojne odnose ter zadovoljivo mero zaupanja. Deluje skladno s svojimi besedami in jim je pripravljena pomagati in reševati nastale probleme povezane z delom. Nekoliko slabša je na področju mentorstva, saj glede na to, da je izobražena in dobro strokovno podkovana na področju osebnih zavarovanj, ne

prenaša dovolj znanja in izkušenj na svoje podrejene, jim ne posveča dovolj svojega časa, jih premalo spodbuja in motivira in vključuje v pomembne procese odločanja. Kljub temu se zaposleni strinjajo, da jim je s svojim delovanjem in vedenjem zgled in je v primeru možnosti zamenjave ne bi zamenjali.

Med vodjami treh področij po osebnih lastnostih odličnega vodje izstopa vodja Štajerske. Povprečna ocena njegovih osebnih lastnosti znaša 4,6. Sledi mu vodja Osrednje Slovenije s povprečno oceno 4,5 in vodja Dolenjske s 3,9. Govorim o visokih povprečnih ocenah, kar nakazuje, da finančni svetovalci v svojih vodjah prepoznajo tiste osebne lastnosti, ki so predispozicija dobremu vodenju.

Pri stilu vodenja posameznega vodje bi rada izpostavila primerjavo povprečnih ocen naslednjih trditvev, pomembnih za moja raziskovalna vprašanja: »Vodja ceni in upošteva mnenje zaposlenih.« (vodja Osr.Slovenije: 4,5; vodja Štajerske: 4,2; vodja Dolenjske: 4,0), »Vodja zaposlene vključuje v pomembne procese odločanja.« (vodja Osr.Slovenije: 3,5; vodja Štajerske: 4,0; vodja Dolenjske: 3,9). Na podlagi povprečnih ocen posameznih vodij lahko zapišem, da vodje vseh treh področij svoje neposredno podrejene cenijo, jim dajejo priložnost izražanja mnenja in ga upoštevajo. Nekoliko nižje ocene so jim finančni svetovalci pripisali pri njihovem vključevanju v pomembne odločitve, in sicer tako v organizacijske kot v strateške. Predvsem finančni svetovalci v Osrednji Sloveniji se s trditvijo o njihovem vključevanju niti ne strinjajo niti strinjajo. Trditve, kjer finančni svetovalci svojega vodjo doživljajo kot mentorja, so sledeče: »Vodja prenaša znanje in izkušnje.« (vodja Osr.Slovenije: 4,5; vodja Štajerske: 4,9; vodja Dolenjske: 3,9), »Vodja zaposlenim nameni dovolj svojega časa.« (vodja Osr.Slovenije: 4,5; vodja Štajerske: 4,2; vodja Dolenjske: 3,9), »Vodja podpira razvoj in načrtovanje kariere zaposlenih.« (vodja Osr.Slovenije: 4,2; vodja Štajerske: 4,4; vodja Dolenjske: 3,9), »Vodja vzpostavlja dobre medsebojne odnose in dialog.« (vodja Osr.Slovenije: 4,5; vodja Štajerske: 4,6; vodja Dolenjske: 4,0). Glede na povprečne ocene je tako pri vodji Osrednje Slovenije, Štajerske kot Dolenjske zaznati prisotnost mentorskega stila vodenja, vendar pri slednji nekoliko manj, saj so finančni svetovalci vodji Dolenjske v primerjavi z ostalima dvema namenili nekoliko nižje povprečne ocene. Zadnje raziskovalno vprašanje se nanaša na naslednje trditve: »Vodja je s svojim delovanjem in vedenjem zgled zaposlenim.« (vodja Osr.Slovenije: 3,9; vodja Štajerske: 4,3; vodja Dolenjske: 4,0), »Vodja deluje skladno s svojimi besedami.« (vodja

Osr.Slovenije: 4,5; vodja Štajerske: 4,5; vodja Dolenjske: 4,0). Najvišje povprečne ocene so finančni svetovalci pripisali vodji Štajerske, sledi mu vodja Osrednje Slovenije in vodja Dolenjske. Razlike med vrednostmi posameznih trditev med vodjami treh področij so minimalne. Zato težko govorim o velikih odstopanjih in medsebojnih primerjavah. Med vsemi tremi vodjami je sicer vodja Dolenjske najslabše ocenjena, tako glede njenih osebnih lastnosti kot stila vodenja, vendar povprečne ocene niso zaskrblijujoče.

5.5 OSEBNE LASTNOSTI IN STIL VODENJA VODIJ TER ZAVZETOST NJIHOVIH PODREJENIH

Na tem mestu bi se rada vrnila na začetna raziskovalna vprašanja in podala odgovore. Prvo raziskovalno vprašanje se glasi, **ali obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in njihovo oceno, da jih vodja ceni in vključuje v procese odločanja**. Naslednje raziskovalno vprašanje je, **ali obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in njihovo oceno, da vodjo opisujejo kot svojega mentorja**. Zadnje, tretje raziskovalno vprašanje pa je, **ali obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in njihovo oceno, da vodja živi vrednote podjetja in stoji za svojimi besedami**. Na osnovi prebrane literature bi lahko na vsa tri raziskovalna vprašanja odgovorila pritrdilno. Na osnovi moje raziskave pa lahko podam zgolj ilustrativne odgovore zaradi premajhnega vzorca. Dodala bi še, da sem pri ocenah osebnih lastnosti in stila vodenja vodje dobila povprečje skupin in ne posameznikov, prav tako rezultati zavzetosti zaposlenih veljajo za skupino in ne za posameznika.

Rezultati zavzetosti finančnih svetovalcev na področju Osrednje Slovenije so dobri. Kot sem že omenila v poglavju o zavzetosti zaposlenih v TRI-PRO, d.o.o., je kar 62% finančnih svetovalcev zavzetih za delo, ki ga opravljajo z veliko mero strasti, energije in čutijo globoko povezanost s podjetjem. 38% finančnih svetovalcev je nezavzetih za delo, kar pomeni, da delajo v tolikšni meri, kot morajo, vendar kljub temu delo opravijo korektno. Aktivno nezavzetih finančnih svetovalcev v Osrednji Sloveniji ni. Vodja, ki vodi področje Osrednje Slovenije, je po mnenju podrejenih oseba s pravimi osebnimi lastnostmi in stilom vodenja. Kot načelna oseba živi vrednote podjetja, kamor sodijo zaupanje, strokovnost, ustvarjalnost in pripadnost ter stoji za svojimi besedami in dejanji. Prevladujoč stil njegovega vodenja je transformacijski s elementi mentorstva, ki

po literaturi sodeč, velja za stil, ki vpliva in pripomore k dvigu zavzetosti zaposlenih. Vodja Osrednje Slovenije daje velik poudarek posamezniku, njegovim potrebam, željam, cilju in osebnemu ter strokovnemu razvoju. Medsebojne odnose z podrejenimi vzdržuje z redno komunikacijo. Na tem mestu bi rada dodala, da sem v času dela v družbi TRI-PRO, d.o.o. opazila, da med drugim izvaja redne letne pogovore, tedensko se s podrejenimi srečuje na rednih formalnih kot tudi neformalnih sestankih, za kakršno koli pomoč ali vprašanje pa je svojim podrejenim dosegljiv tudi v poznih popoldanskih urah. Ceni in upošteva mnenje vsakega posameznika in ga skuša čim bolj vključevati v pomembne procese odločanja, čeprav, kot sem sama ugotovila, to ni vedno mogoče zaradi direktiv vodstva podjetja. Dobljenim rezultatom bi pripisala podatek, da je slaba polovica finančnih svetovalcev Osrednje Slovenije v družbi zaposlena komaj dobro leto, kar pomeni, da je visoko motivirana in zavzeta za delo, zato pri delu potrebuje še večjo pozornost in več časa svojega vodje. Vodja Osrednje Slovenije se zaveda težkih začetkov neizkušenih finančnih svetovalcev, zato vanje vlaga še dodatno energijo in čas ter jim po potrebi dodeli še dodatnega mentorja. Na podlagi dobljenih rezultatov za Osrednjo Slovenijo, lahko na vsa tri raziskovalna vprašanja o povezanosti vodje, njegovih osebnih lastnosti, stilu vodenja in zavzetosti njegovih podrejenih odgovorim pritrdilno.

Zavzetost finančnih svetovalcev Štajerskega področja je nekoliko nižja, vendar kljub temu zadovoljiva. 43% finančnih svetovalcev je zavzetih za delo, medtem ko je odstotek nezavzetih nekoliko višji, in sicer 57%. Aktivno nezavzetih finančnih svetovalcev v štajerski skupini ni. Vodja Štajerske je sodeč po moji raziskavi dobil najvišje povprečne ocene osebnih lastnosti kot tudi stila vodenja, medtem ko je zavzetost njegovih finančnih svetovalcev najnižja, v primerjavi z ostalima dvema področjema. Podrejeni ga opisujejo kot dobrega vodjo, ki jim je s svojim delovanjem in vedenjem zgled, z izrazito mentorskim stilom vodenja. Vsakega izmed njih obravnava, ceni in sprejema kot posameznika, ki mu nameni dovolj svojega časa. V podjetju sem dobila informacijo, da je vodja Štajerske s pomočjo MBTI metode, ki določa osebnostni tip posameznika, analiziral osebne lastnosti vsakega finančnega svetovalca svoje skupine. Tako natanko pozna prednosti, slabosti, zmogljivosti in pomanjkljivosti vsakega posameznika in mu na podlagi tega poskuša prilagoditi delo in projekte. Ne simpatizira z njimi in se ne uklanja njihovim trenutnim željam, prošnjam, če preceni, da izpolnitev le-teh ni v njegovi moči. Iz tega razloga občasno med njimi pride do trenj, saj si finančni svetovalci želijo nečesa, kar jim njihov vodja ne more zagotoviti oziroma

izpolniti zato jim po mojem mnenju in opazovanju tudi zaradi tega nekoliko pade zavzetost za delo. Delo opravijo, ker ga morajo, vendar ne z enako energijo, strastjo kot bi ga sicer lahko opravili. Vodja Štajerske prav tako redno izvaja letne pogovore in tedenske sestanke, kjer je del sestanka namenjen tekočim zadevam, preostali del pa izobraževanju, spodbujanju in motiviranju finančnih svetovalcev. V procese odločanja jih vključuje, kolikor je v njegovi moči, saj spoštuje njihovo mnenje in ga upošteva. Glede dobljenih rezultatov štajerskega področja lahko zapišem, da gotovo obstaja povezanost med vodjo, njegovimi osebnimi lastnostmi in stilom vodenja ter zavzetostjo zaposlenih. Vendar glede na to, da je zavzetost finančnih svetovalcev nekoliko nižja kot na področju Osrednje Slovenije in na Dolenjskem, ter da so štajerskega vodjo njegovi podrejeni zelo dobro ocenili, obstaja prisotnost tudi drugih dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih.

Najbolj zavzeti za delo v primerjavi s Osrednjo Slovenijo in Štajersko, so finančni svetovalci Dolenjske, kjer odstotek zavzetih finančnih svetovalcev znaša kar 67%. Nezavzetih finančnih svetovalcev je 33%, medtem ko aktivno nezavzetih finančnih svetovalcev v dolenjski skupini nimajo. Situacija na Dolenjskem pa je ravno obratna kot na Štajerskem. Finančni svetovalci so zavzeti za delo, medtem ko so vodjo v primerjavi z ostalima dvema vodjama relativno slabo ocenili tako glede njenih osebnih lastnosti kot glede stila vodenja. Rezultate zavzetosti finančnih svetovalcev ter ocene njihove vodje glede njenih osebnih lastnosti in stila vodenja lahko na podlagi mojega opazovanja in poznavanja situacije utemeljim sledeče. Dolenjska skupina je po številu majhna, saj šteje komaj devet finančnih svetovalcev. Velika večina izmed njih je svojo pot v TRI-PRO-ju pričela istočasno kot njihova vodja, torej pred dobrimi desetimi leti. Zato je še vedno popolnoma ne sprejemajo kot njihovo vodjo, temveč bolj kot njihovo enakopravno sodelavko. Celotna skupina je usmerjena v doseganje najboljših rezultatov, saj se zavedajo, da jim prinašajo določeno plačilo, ugodnosti, prioritete in sloves v družbi TRI-PRO, ki so med drugim prav gotovo tudi glavni dejavniki njihove zavzetosti za delo. Osredotočeni so zgolj na kratkoročne cilje in izpeljavo trenutnih projektov. Vodja je za dobro svoje skupine pripravljena hoditi po terenu in delati posel, medtem ko bi ta čas lahko namenila mentoriranju (predvsem novim zaposlenim), saj je to področje, ki ga je njena skupina ocenila kot malce slabšega. Glede na njeno izobraženost in strokovno podkovanost bi svoje znanje in izkušnje lahko v večji meri prenašala na podrejene. Podrejeni se sicer strinjajo, da vzpostavlja dobre medsebojne

odnose, da deluje skladno s svojimi besedami, da jih ceni kot posameznike in upošteva njihovo mnenje. Tako kot finančni svetovalci Osrednje Slovenije in Štajerske tudi dolenski menijo, da jih vodja vključuje v procese odločanja, vendar bi jih lahko še bolj. Soglasno se strinjajo tudi v točki, da jim je vodja s svojim delovanjem in vedenjem zgled. Raziskovalna vprašanja bi potrdila, torej zagotovo obstaja povezanost med vodjo in zavzetostjo njegovih podrejenih. Glede na rezultate težko popolnoma potrdim, da je vodja primarni dejavnik zavzetosti zaposlenih, je pa absolutno dejavnik s težo.

6 SKLEP

Zavzetost zaposlenih je relativno nov koncept v slovenskih podjetjih, ki pa ni sam po sebi umeven in določen, temveč gre za proces, v katerem zaposleni postanejo osebno vključeni v poslovno strategijo, procese odločanja, načrtovanje vizije in organizacijske spremembe. Literatura in različne raziskave kažejo, da na zavzetost zaposlenih vpliva vrsta dejavnikov, med katerimi je ključno vodstvo podjetja oziroma neposredni vodja. Zato sem se v empiričnem delu naloge na primeru izbrane družbe TRI-PRO, d.o.o. ukvarjala z ugotavljanjem povezave med vodjami, njihovimi osebnimi lastnostmi in stilom vodenja ter zavzetostjo njihovih podrejenih.

Na osnovi analize raziskave sem potrdila povezanost med vodjo in zavzetostjo njegovih podrejenih ter prišla do naslednjih zaključkov. Popolni vodja ne obstaja, prav tako ne popolni stil vodenja. Vodjam so skupni določeni vzorci vrednot in osebne lastnosti, vendar še vedno med njimi obstajajo razlike, ki izhajajo iz okolja in situacij, v katerih se nahajajo. Na znanje morajo vzeti, da današnji zaposleni zahtevajo drugačno ravnanje kot v preteklosti, zato morajo temu prilagoditi svoj stil vodenja in osebne lastnosti. Ključnega pomena za vodjo je, da ustvari razmere za razvoj dobrih medsebojnih odnosov in dialogov, ki temeljijo na zaupanju in odprti komunikaciji. Posredovanje pravih informacij na pravi način ob pravem času zaposlenim omogoča, da se maksimalno angažirajo za delo in so pri tem zavzeti. Vodja mora z zaposlenimi sodelovati in delovati kot njihov mentor z lastnim zgledom vedenja in delovanja, ki nanje prenaša svoje znanje, izkušnje in vizijo. Pritegniti jih mora k skupnemu iskanju najboljših poti in rešitev za uspešno opravljanje delovnih nalog in projektov ter uresničevanje razvojnih ciljev. Na ta način imajo zaposleni občutek, da aktivno sodelujejo pri oblikovanju ciljev, odločitev in bodo odgovorneje izpolnjevali svoje dolžnosti. Vključevanje zaposlenih in njihovo spodbujanje k prevzemanju odgovornosti vpliva tako na občutek ponosa posameznika, kot na njegovo zavzetost. Vodja si mora za zaposlenega vzeti čas, mu prisluhniti in razumeti njegove potrebe in želje, biti odprt do njegovega mnenja in idej ter jih upoštevati. Le tako se zaposleni počutijo cenjene in gradijo kulturo zavzetosti.

V svetu so že pred desetletji ugotovili prednosti zavzetih zaposlenih, medtem ko se pri nas še vedno veliko organizacij tega ne zaveda. Zaposlene se zapostavlja, se ne izrablja njihovih talentov, sposobnosti in razvojnih možnosti, ki jih imajo na voljo, kar se posledično odraža na nižji delovni in poslovni uspešnosti organizacij.

7 LITERATURA

1. Adizes, Ichak. 1996. Življenjska pot podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 17-71. Ljubljana: Pantha Rei – Sineza.
2. Ambler, George. 2007. *The ten C's of employee engagement*. Dostopno prek: <http://www.thepracticeofleadership.net/2007/02/27/the-ten-c%E2%80%99s-of-employee-engagement/> (15. januar 2010).
3. Brajša, Pavao. 1993. *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDV Univerzum Ljubljana.
4. Brečevič, Darja. 2000. Letni razgovor. V *Povezovanje ljudi in organizacije*, ur. Zbornik referatov XV, 77. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
5. Brečko, Daniela. 2007. Navdušujoče vodenje. *HRM* 5 (6): 19-25.
6. Clegg, Brian in Paul Birch. 2002. *Crash course in managing people*. London: Kogan Page
7. Crabtree, Steve. 2004. *Getting Personal in the Workplace*. Dostopno prek: http://govleaders.org/gallup_article_getting_personal.htm (12. december 2009).
8. Den Hartog, Deanne N. in Paul L. Koopman. 2002. Leadership in Organizations. V *Handbook of industrial, work and Organizational Psychology*, ur. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handdan Kepir Sinangil in Chock Alingam Viswesvaran, 166-188. London: The Cromwell Press.
9. Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. London: Pearson Education.
10. *Gallup*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/Home.aspx> (2. december 2009).
11. Gruban, Brane. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 3 (10): 10-17.
12. --- 2008a. *Politična inteligenca ali vodenje z ustrahovanjem?* Ljubljana: Dialogos.
13. --- 2008b. *Vodenje in motiviranje zaposlenih*. Ljubljana: Dialogos.
14. --- 2008c. *Vodja tretje generacije*. Ljubljana: Dialogos.
15. --- 2008č. *Raziskava zavzetosti v TRI-PRO, d.o.o.* Ljubljana: Dialogos.
16. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee, ur. 2002. *Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.

17. Gorišek, Karmen. 2008. Odlične organizacije ustvarjajo odlični zaposleni in njihovi vodje. *HRM* 6 (23): 13-17.
18. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
19. Kranjčič, Edvard. 2009. *Letno poročilo TRI-PRO, d.o.o.* Domžale: Interno gradivo.
20. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
21. Mazzuca, Pasquale. 2007. Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. *HRM* 5 (4): 12-13.
22. *Mentorstvo na delovnem mestu*. 2010. Dostopno prek: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=mentorstvo-na-delovnem-mestu&more=1&c=1&tb=1&pb=1> (28. februar 2010).
23. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
24. ---, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc, ur. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
25. Pavlič, Gašper. 2009. *Zavzetost zaposlenih v TRI-PRO, d.o.o.* Domžale: Interno gradivo.
26. Robinson, D., S. Perryman in S. Hayday. 2004. *The drivers of employee engagement*. Dostopno prek: <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408> (17. december 2009).
27. Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa V *Management: Nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 58-60. Radovljica: Didakta.
28. ---, Jure Kovač in Franc Koletnik, ur. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Sadler, Philip. 2003. *Leadership*. London: Kogan Page.
30. Smythe, John. 2007. *The CEO: The Chief Engagement Officer: Turning Hierarchy Upside Down to Drive Performance*. England: Gower Publishing Limited.
31. Tavčar, Mitja. 2006. *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
32. Turk, Dunja in Lucija Bošnik. 2007. Menedžerji: Izboljšajte slog vodenja. *Finance* (13): 18-19.

33. Wagner, Rodd in James Harter. 2006. *12: The elements of Great Managing*. New York: Gallup Press.

8 PRILOGA A: Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni!

Sem Maja Skok, študentka Sociologije, kadrovske menedžerske smeri na FDV. Pišem diplomsko nalogo na temo *Vpliv vodij na zavzetost zaposlenih v TRI – PRO d.o.o.*, zato bi mi pri tem nadvse koristila vaša pripravljenost sodelovanja in vaše mnenje.

Pred vami je *anonimen vprašalnik*, ki se nanaša na vašega *neposrednega vodjo*. Trditve pazljivo preberite, nato pa obkrožite odgovor, ki je po vašem mnenju najbolj ustrezen. Vedno obkrožite le en odgovor.

Iskreno se Vam zahvaljujem za čas in sodelovanje!

Prosim obkrožite in izpolnite!

Spol: M Ž

Izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 – se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
---------------------------------	---------------------------	--	------------------------	----------------------------------

MOJ VODJA:

1.	Je pošten in enakopraven.	1	2	3	4	5
2.	Je izobražen in dobro strokovno podkovan.	1	2	3	4	5
3.	Prekipeva od energije in je zavzet za delo.	1	2	3	4	5
4.	Zna poslušati in je razumevajoč.	1	2	3	4	5
5.	Je odločna oseba.	1	2	3	4	5
6.	Je organiziran/-a.	1	2	3	4	5
7.	Je karizmatična oseba.	1	2	3	4	5
8.	Zna priznati svoje napake.	1	2	3	4	5
9.	Je družabna in komunikativna oseba.	1	2	3	4	5
10.	Je pripaden podjetju.	1	2	3	4	5
11.	Je načelen človek.	1	2	3	4	5
12.	Zna nadzirati svoja čustva.	1	2	3	4	5
13.	Je ustvarjalen in inovativen.	1	2	3	4	5
14.	Je prenašalec znanja in izkušenj.	1	2	3	4	5
15.	Je usmerjen v prihodnost podjetja.	1	2	3	4	5

16.	Je vreden zaupanja.	1	2	3	4	5
17.	Ima moč in avtoriteto.	1	2	3	4	5
18.	Bolj deligira kot svetuje.	1	2	3	4	5
19.	Me spodbuja in motivira k doseganju rezultatov.	1	2	3	4	5
20.	Mi dopušča svobodo pri delu.	1	2	3	4	5
21.	Me večkrat prisili, da opravi svoje delo.	1	2	3	4	5
22.	Vzpostavlja dobre medsebojne odnose in dialog.	1	2	3	4	5
23.	Prispeva k mojemu zadovoljstvu na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
24.	Mi pomaga analizirati in rešiti probleme povezane z delom.	1	2	3	4	5
25.	Deluje skladno z svojimi besedami.	1	2	3	4	5
26.	Podpira moj razvoj in načrtovanje moje kariere.	1	2	3	4	5
27.	Komunicira strategijo, vizijo in vrednote podjetja.	1	2	3	4	5
28.	Mi nameni dovolj svojega časa.	1	2	3	4	5
29.	Redno posreduje povratne informacije.	1	2	3	4	5
30.	Je s svojim delovanjem in vedenjem moj zgled.	1	2	3	4	5
31.	Me pohvali ali primerno nagradi za dosežke.	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 32. Ceni in upošteva moje mnenje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Me vključuje v pomembne procese odločanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/-a. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

35. Kaj bi na svojem vodji spremenili?

36. Bi želeli, glede na vprašalnik, še kaj dodati?
