

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Polonca Zih Rožen

Menedžment in vodenje v Skupini Prevent

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Polonca Zih Rožen

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

Menedžment in vodenje v Skupini Prevent

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Menedžment in vodenje v Skupini Prevent

V sodobni družbi, kjer so gospodarske družbe oziroma podjetja podvržena globalni konkurenci, se od le-teh pričakuje visoka stopnja prilagodljivosti, s katero lahko ohranjajo svoj položaj na trgu.

Pri tem je vodenje organizacije in vodenje ljudi v njej ključnega pomena za njen uspeh. Funkcijo vodenja ljudi v organizaciji izvaja menedžment. Zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti organizacij je osnovna usmeritev delovanja menedžmenta. Osnovna spoznanja teorije menedžmenta, ki so predstavljena tudi v magistrskem delu, so bolj ali manj uspešno vgrajena v sodobne organizacije, seveda z različnimi poudarki, odvisnimi od področja delovanja organizacije.

Kot eno pomembnih nalog oziroma funkcij menedžmenta smo v magistrski nalogi izpostavili funkcijo vodenja ljudi v organizaciji. V organizacijah in podjetjih vodijo ljudi vodje ali menedžerji. Razlikovanje med funkcijo menedžerja in vodje v nalogi omenimo, vendar je ne izpostavljamo kot pomembne v magistrskega delu. Vodenje opredelimo kot odnos med vodjo in vodenim, v katerem vodja s svojim vplivom usmerja delovanje sodelavcev proti zastavljenim organizacijskim ciljem. Vodenje je lahko bolj ali manj uspešno. Teorije vodenja, ki jih izpostavimo, so se ukvarjale predvsem z iskanjem odgovora na vprašanje, kakšno naj bo vodenje, da bodo cilji organizacije doseženi, torej kakšno je uspešno in učinkovito vodenje. Ugotovimo, da sodobne teorije vodenja izpostavijo pomembnost odnosa, ki v procesu vodenja nastane med vodjo in njegovim sodelavcem. Da lahko zaposleni v organizaciji uspešno dosegajo vedno bolj zahtevne cilje, jih mora menedžment obravnavati celostno. Na osnovi takšne obravnave se med vodjo in sodelavcem lahko vzpostavi odnos, ki temelji na zaupanju. Posledica celostne obravnave zaposlenih na delu je zadovoljstvo zaposlenih in zavzetost za delo.

Zaposleni do dela razvijejo pozitiven ali negativen odnos. V magistrskem delu raziščemo enega izmed mlajših konceptov pozitivnega odnosa do dela, ki se imenuje zavzetost za delo. Cilj sodobnih gospodarskih družb je, da so njihovi zaposleni za delo zavzeti, kar pomeni, da vlagajo v delo energijo, čustva in vse svoje talente. Posledica tega je, da naredijo več, kot se od njih pričakuje, in posledično omogočajo uspešnost organizacije, sebi pa izpolnijo lastno samouresničitev. V nalogi opišemo Gallupov vprašalnik Q¹², ki služi za merjenje zavzetosti zaposlenih, mi pa ga predstavimo bolj v smislu, katere elemente vodenja mora menedžment pri vodenju ljudi upoštevati, če želi, da bodo zaposleni svoje delo opravljali zavzeto.

V empiričnem delu naloge predstavimo Skupino Prevent, ki je več let uspešno delovala na globalnem trgu avtomobilske industrije v Sloveniji. Skupina je delovala v skladu s filozofijo Total Quality Managementa, s katero je posledično opolnomočila svoje zaposlene. Na primeru menedžmenta omenjene skupine z anketnim vprašalnikom preverimo, ali elemente vodenja, ki vodijo v zavzetost zaposlenih po Gallupovem vprašalniku Q¹², prepoznavajo kot pomembne, nato pa dodatno preverimo, ali elemente vodenja iz Q¹² v praksi dosledno uporabljajo. Na osnovi raziskave ugotovimo, da elementom vodenja iz Q¹² menedžment pripisuje visoko pomembnost, vendar jih v praksi ne uporablja dosledno v skladu s pripisano pomembnostjo. Rezultati raziskave nam predstavljajo izhodišče za iskanje rešitev v smislu ustvarjanja organizacijskih pogojev, ki bi menedžmentu omogočili boljši prenos znanja o vodenju v dejanja.

KLJUČNE BESEDE: menedžment, vodenje, zavzetost zaposlenih.

Management and leadership in group Prevent

In modern society organizations or companies are subjected to global competition. Therefore, they are expected to be highly flexible, what allows them to maintain their position in the market. Management of the organization and leadership is a key to organizational success. The function of managing people in the organization is a management task. To ensure the efficiency and effectiveness of organizations is one of the basics of operation management. Ensuring the efficiency and effectiveness of organizations is one of the basic management operations. Basic knowledge of main management theories that are presented in this work are more or less successfully integrated in modern organizations, with different priorities, which are depending on the area in which the organization operates.

As one of the important tasks and functions of management, we have highlighted the function of leadership in the organization. People in the organizations or companies are led by management or by leaders. We expose the distinction between the function of a manager and leader, but we do not emphasize the difference as important in the master's work. We define leadership as the relationship between the leader and followers in which the leader through its influence directs people towards achievement of organizational goals. Leadership can be good or bad. Theories of leadership that we present are principally engaged in searching for the answer, what kind of leadership will be successful in achievement of organizational goals. We find that contemporary leadership theories highlight the importance of relationship that occurs between the leader and his associates. Comprehensive treatment of employees by management is the basic condition affecting the achievement of challenging organizational objectives. On the basis of such treatment the leader and co-workers can establish a relationship based on trust. The result of an integrated treatment of employees at work is employee satisfaction and work engagement.

Employees develop a positive or negative attitude to work. In this work we investigate one of the younger concepts of positive attitudes towards work, which is called employee engagement. The aim of modern companies is that their employees are engaged, which means that they are investing energy, emotions and talents in the work they are doing. Engaged employees do more that is expected of them, consequently they are enabling the success of the organization and they can reach their self-actualization. We described Gallupov questionnaire Q¹², which serves to measure employee engagement, but we introduce it more in terms of - what elements of leadership management must take into account if the goal attitude of employees is satisfaction and engagement.

In the empirical part of this work we present Prevent Group, which has for many years operated successfully in the global market of the automotive industry in Slovenia. The company was operating in accordance with the philosophy of Total Quality Management, what consequently means that the goal was to have empowered employees. On the case of Prevent management we carried out a survey to check whether the elements of leadership, leading to employee engagement according to Gallup questionnaire Q¹², are recognized as important, and then whether the same elements of leadership are consistently implemented in the practice. Based on the research we find that the elements of leadership from Q¹² are estimated as highly important, but in practice management does not apply them strictly in accordance with an assigned importance. The survey results represent a starting point for finding solutions in terms of creating organizational conditions that would allow better transfer of leadership and management knowledge into action.

KEY WORDS: management, leadership, employee engagement.

Kazalo

UVOD	8
1 MENEDŽMENT IN VODENJE.....	13
1.1 Menedžment upravlja organizacije.....	14
1.2 Vloge ali naloge menedžmenta	15
1.3 Razvoj teorije menedžmenta	18
1.4 Klasične teorije menedžmenta.....	18
1.4.1 Znanstveni menedžment.....	19
1.4.2 Procesni pristop teorij menedžmenta.....	20
1.4.3 Teorija birokracije	21
1.5 Humanistična smer – Teorije ravnanja z ljudmi.....	21
1.5.1 Maslowa hierarhija potreb	22
1.5.2 Teorija dveh različnih pogledov na ljudi.....	23
1.5.3 Herzbergova ali dvofaktorska motivacijska teorija	25
1.5.4 Likertovi sistemi vodenja	25
1.5.5 Posameznik v odnosu z organizacijo.....	27
1.6 Novejše teorije menedžmenta.....	28
1.6.1 Celovito obvladovanje kakovosti (TQM).....	29
2 VODENJE.....	32
2.1 Vodijo vodje in menedžerji	32
2.2 Opredelitev vodenja	34
2.3 Teorije vodenja.....	37
2.3.1 Teorije osebnih značilnosti.....	37
2.3.2 Vedenjske teorije vodenja	40
2.3.3 Situacijska teorija vodenja.....	41
2.3.4 Kontingenčne teorije vodenja.....	43
2.3.5 Teorija poti in ciljev	44
2.3.6 Teorija izmenjave med vodjo in člani skupine.....	46
2.3.7 Transformacijsko vodenje	48
2.4 Sodobni pristopi pri vodenju	51
3 ZAVZETOST ZAPOSLENIH	55
3.1 Kaj je zavzetost zaposlenih	56
3.2 Občutenje zavzetosti.....	58
3.3 Vodenje in zavzetost zaposlenih	59

3.4 Gallupova raziskava zavzetosti zaposlenih	60
3.4.1 Vloga menedžmenta pri Gallupovem konceptu zavzetosti zaposlenih	64
4 EMPIRIČNI DEL	67
4.1 Predstavitev Skupine Prevent	67
4.1.1 Rast in širitev Preventa	67
4.1.2 Prevent, dobavitelj avtomobilskih prevlek za prvovgradnjo	70
4.1.3 Organizacija Preventa in vodenje	72
4.1.4 Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja	74
4.1.5 Prevent in razvoj zaposlenih	77
4.2. Namen raziskave	80
4.3 Opis vzorca	80
4.4 Opis spremenljivk	82
4.5 Opisna statistika	83
4.5.1 Prva skupina spremenljivk – ocena pomembnosti elementov vodenja	83
4.5.2 Druga skupina spremenljivk – dejanska uporaba elementov vodenja v praksi	90
4.5.3 Faktorska analiza na podlagi metode glavnih komponent	95
4.5.4 T – preizkus	102
ZAKLJUČEK	106
LITERATURA	109
PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK	116

KAZALO TABEL

Tabela 1.1: Definicija menedžmenta.....	14
Tabela 1.2: Vloge menedžmenta po Mintzbergu	15
Tabela 1.3: Vloge menedžmenta po Adizesu	16
Tabela 1.4: Funkcije menedžmenta po Druckerju	17
Tabela 1.5: Vloge menedžmenta po Fayolu	20
Tabela 1.6: Likertovi sistemi vodenja	26
Tabela 1.7: TQM model aktivnosti za kakovost	31
Tabela 2.1: Razlike med menedžerjem in vodjo	34
Tabela 2.2: Pregled različnih definicij vodenja.....	36
Tabela 2.3: Raziskave vodstvenih lastnosti in značilnosti	39
Tabela 2.4: Značilnosti uslužnega vodenja	52
Tabela 3.1: Definicije zavzetosti	57
Tabela 4.1: Delež prihodkov od prodaje po posameznih programih v letu 2005	70
Tabela 4.2: Udeležba Preventove proizvodnje v vozilih zahodne Evrope.....	71
Tabela 4.3: Opis spremenljivk	82
Tabela 4.4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk – ocena pomembnosti elementov vodenja	84
Tabela 4.5: Opisne statistike za prvo skupino spremenljivk – ocena pomembnosti elementov vodenja	85
Tabela 4.6: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk – dejanska uporaba elementov vodenja v praksi	90
Tabela 4.7: Opisne statistike za drugo skupino spremenljivk – dejanska uporaba elementov vodenja v praksi	91
Tabela 4.8: Koeficienta zanesljivosti (vprašalnika)	96
Tabela 4.9: Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartletov test	96
Tabela 4.10: Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance	97
Tabela 4.11: Komponentna struktura - rotirana rešitev (pravokotna rotacija Varimax).....	98
Tabela 4.12: Opisne statistike sestavljenih spremenljivk.....	101
Tabela 4.13: T – test.....	101
Tabela 4.14: T-test parov spremenljivk pomembnosti in prakse	102
Tabela 4.15: Opisne statistike parnih vzorcev	103
Tabela 4.16: Korelacije parnih vzorcev	104
Tabela 4.17: T - test parnih vzorcev	104

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Časovni pregled razvoja menedžerskih vidikov	18
Slika 1.2: Hierarhija potreb po A. Maslowu	23
Slika 1.3: Najpomembnejši motivatorji in higieniki	25
Slika 1.4: Teorija zrelosti in nezrelosti posameznikov po Argyrisu	27
Slika 2.1: Ključne spremenljivke vodenja.....	35
Slika 2.2: Model mrežnega vodenja	41
Slika 2.3: Situacijski model vodenja	42
Slika 2.4: Izhodišče teorije poti in ciljev	45
Slika 2.5: Glavni elementi teorije poti in ciljev	45
Slika 2.6: Razvoj faz vodenja glede na čas	47
Slika 2.7: Dodatni učinki transformacijskega vodenja.....	50

Slika 2.8: Elementi avtentičnega vodenja	53
Slika 3.1: Konceptualni model vodenja in zavzetosti zaposlenih	59
Slika 3.2: Gallupov pristop do zavzetosti zaposlenih	63
Slika 4.1: Družbe Preventa v Evropi in Afriki	68
Slika 4.2: Organizacija skupine in položaj Prevent Global d.d. v skupini	69
Slika 4.3: Prikaz števila zaposlenih v Skupini Prevent od 2003 do 2008	69
Slika 4.4: Politika kakovosti Preventa.....	73
Slika 4.5: Poslanstvo, vrednote in vizija Preventa	75
Slika 4.6: Prikaz izobrazbene strukture menedžmenta na Preventu v odstotkih, na dan 1. 3. 2010	81
Slika 4.7: Prikaz delovne dobe menedžmenta na Preventu v odstotkih, na dan 1. 3. 2010	81
Slika 4.8: Diagram lastnih vrednosti	98

UVOD

Oris raziskovalnega problema

V sodobni družbi, podvrženi procesom globalizacije, obstaja izjemno močna konkurenca med gospodarsko-industrijskimi organizacijami, ki nastopajo na globalnih trgih. Gospodarski subjekti so pred nenehnimi izzivi, ki jih prinašajo tržne razmere. Uspešnost njihovega delovanja je odvisna od sposobnosti organizacije prilagoditi se razmeram in zahtevam, ki vladajo na trgu ter od sposobnosti organizacije, da ne le ohranja, ampak tudi krepi svoje konkurenčne prednosti.

Vodenje organizacije in ljudi, ki je del globalnega konkurenčnega okolja, je kompleksna naloga, s katero se ukvarja menedžment. Kako uspešno se bo vodenje v smislu vplivanja in usmerjanja ljudi k organizacijskim ciljem v organizaciji izvajalo, je odvisno od številnih dejavnikov in vplivov. Prav zaradi kompleksnosti izziva vodenja iščejo organizacije, ki so del globalnega poslovnega okolja, nove rešitve, ideje in pristope na področju vodenja, vse z enim ciljem - ostati kot organizacija uspešen, učinkovit in konkurenčen sistem.

Vodenje ljudi v organizaciji je ena izmed pomembnih nalog menedžmenta. Razvoj menedžerskih teorij in teorij vodenja je šel v smeri vedno večjega pripisovanja pomembnosti ljudem in njihovem potencialu v organizacijah. Najboljše organizacije danes skrbijo za svoje ljudi – tako za zaposlene kot za menedžment. Spoznali so, da so dobri odnosi v organizaciji izrednega pomena za uspešnost organizacije. Zaposleni imajo v takšnih organizacijah možnost za osebno rast in razvoj, zaželeno je, da se vključujejo v izboljševanje poslovnih procesov in izdelkov, s strani organizacije pa so obravnavani celostno. V najboljših organizacijah se od menedžmenta pričakuje, da z vodenjem izkazujejo osebno integriteto, da pri sodelavcih prepoznajo njihove talente in interese in jim omogočajo razvoj ter da znajo sodelavce navdušiti za doseganje organizacijskih ciljev, do te mere, da zaposleni svoje delo opravljajo zavzeto in odgovorno. Cilj najboljših organizacij je zaposlovati oziroma z aktivnim delovanjem menedžmenta na področju vodenja ljudi – ustvarjati zadovoljno in zavzeto delovno silo. Razlike med najboljšimi in slabšimi organizacijami so na področju vodenja velike. Najboljši so preprosto dokaz, da se da, če je pri menedžmentu prisotna resnična volja, interes in znanje. V kolikor tega ni, obstaja velika verjetnost, da je v organizaciji prisotno nezadovoljstvo na strani zaposlenih, da ti svojega dela ne opravljajo zavzeto, kot bi ga lahko, in da organizacija posledično ni uspešna kot bi bila, če bi znala izkoristiti potencial svojih ljudi.

Menedžment si pri vodenju ljudi v organizaciji pomaga z uporabo različnih menedžerskih principov in metod, ki na nek način okvirjajo delovanje organizacije in pogosto predstavljajo filozofijo vodenja organizacije. Zasledimo lahko uporabo menedžerskih principov oziroma metod, kot so: ISO standardi, Sistem uravnoteženih kazalnikov (BSC), Celovito obvladovanje kakovosti (TQM), Modeli poslovne odličnosti (npr. EFQM), Vitka proizvodnja, Six-Sigma in podobno.

Omenjene metode se običajno bolj pogosto uporabljajo v razvitih in zahtevnih gospodarsko-industrijskih panogah, ki jim vladajo zahteve po odličnosti poslovanja, brezhibni kakovosti izdelkov ter visoki stopnji fleksibilnosti organizacije. Tovrstne zahteve se praviloma ne ustavijo v pisarnah vrhnjega menedžmenta, ampak se kot virus razširijo po celotni organizaciji. Dotaknejo se vsakega zaposlenega v podjetju - na različne načine, odvisno od vlog, ki so zaposlenim dodeljene v organizaciji. Pomembno je, da zaposleni v podjetju razumejo, da so zahteve po nenehnem izboljševanju izdelkov in storitev stalnica, še pomembnejše je, da so se vsi zaposleni sposobni odzivati na tovrstne zahteve in vsak na svoj način pomagajo uresničiti zahteve »kupca«, njegova pričakovanja in želje.

Na vseh hierarhičnih nivojih organizacije ima menedžment oziroma vodje pri vodenju ljudi odločilno vlogo vzpostavljanja uspešnega procesa vodenja. V sodobnih organizacijah se ne postavlja več le vprašanje, kako voditi ljudi, da bodo dosegali organizacijske cilje, temveč kako jih voditi na način, da bodo pri tem, ko dosegajo organizacijske cilje, uporabljali svoje talente in delovali zavzeto, na način, da ne bodo samo izpolnjevali delovnih nalog, ampak bodo razmišljali in iskali načine, kako delovne rezultate še izboljšati in posledično organizaciji omogočili biti pred zahtevami kupca in pred konkurenco.

Kako zagotoviti fleksibilnost in zavzetost zaposlenih, ki je potrebna za doseg organizacijskih ciljev, ko je ta iz vidika zunanjega opazovalca pogosto videti le kot zahteva po dodatnem, včasih že prekomernem naporu zaposlenih? Prilagodljivi delovni urniki, nadurno delo, službena potovanja, miselni napor, reševanje problemov in konfliktov, dajanje predlogov izboljšav in osebna odrekanja zaradi potreb dela so postali na strani zaposlenih v organizacijah, vpetih v globalno konkurenco, stalnica. Seveda igra pri vzpostavljanju »znosnih do navdušujočih« razmer v organizaciji pomembno vlogo menedžment. Od njega se pričakuje, da s svojo aktivnostjo, torej vodenjem – s svojimi sodelavci vzpostavlja kvalitetne medosebne odnose, ki temeljijo na zaupanju. Vodje v tovrstnih odnosih svoje sodelavce

poznajo in razumejo. Dobri medosebni odnosi poleg celostne obravnave vključujejo tudi skrb za sodelavce in prevzemanje odgovornosti za omogočanje rasti in razvoja ljudi v organizaciji.

Obrazložitev znanstvene relevantnosti teme

V magistrski nalogi bomo obravnavali menedžment in njegovo nalogo vodenja ljudi v organizaciji. Kot rezultat vodenja menedžmenta bomo izpostavili enega izmed najmlajših konceptov, ki obravnavajo in opisujejo odnos, ki ga zaposleni na osnovi vodenja vzpostavi do dela – to je zavzetost za delo.

Vodenje je koncept, s katerim se človeštvo ukvarja že stoletja. Teorije vodenja so dosti mlajše, začele so nastajati šele v 20. stoletju. Danes vemo, da je vodenje proces. Osnovne spremenljivke procesa pa: 1. vodja, 2. člani skupine, 3. naloge-cilji in 4. okolje-situacija. Vodja je kritična spremenljivka, od katere je odvisno, kako uspešno bo s člani skupine v določenem trenutku dosegal cilje, ne glede na to, kako neugodna je v danem trenutku katerakoli spremenljivka (Cole in Kelly 2011, 70).

Ker vodenje izvaja menedžment v okviru določene organizacije, se bomo ustavili pri konceptu menedžmenta, pregledali bomo razvoj teorij menedžmenta ter naloge in funkcije menedžmenta v organizaciji.

Ugotavljali bomo, da je funkcija, ki jo izvaja menedžment, za organizacijo izrednega pomena, ali kot pravi Daft (2011, 436), lahko po uspešnosti menedžmenta razlikujemo dobre organizacije od slabih. Vsaka skupina, naj bo to oddelek v podjetju, podjetje ali vojaška enota je dobra in uspešna samo toliko, kot je dober in uspešen njen vodja.

Podrobneje bomo pregledali eno izmed temeljnih funkcij, ki jo opravlja menedžment, in sicer vodenje. Pregledali bomo najvplivnejše teorije vodenja in različne perspektive obravnave vodenja. Pri teorijah vodenja bomo poudarili tiste, ki pri vodenih posameznikih v procesu vodenja izpostavijo zadovoljevanje potreb višjega nivoja, torej potrebo po samouresničevanju.

Pomemben cilj menedžmenta v vseh organizacijah je "ustvarjanje" zadovoljnih in zavzetih zaposlenih. Ker zavzetost zaposlenih pri delu ni samoumevna, kakor tudi ni samoumevno zadovoljstvo zaposlenih, bomo v nalogi s pregledom razvoja teorije menedžmenta in vodenja iskali odgovore, kakšen menedžment in kakšno vodenje je potrebno, da ljudje postanejo zavzeti za delo. Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih sta pomembni kategoriji, ki ustvarjata pogoje za odzivnost in prilagodljivost vseh ljudi v podjetju. Torej ni naključje, da je

ustvarjanje zavzete delovne sile med najpomembnejšimi izzivi menedžmenta (The Ken Blanchard Companies 2011, 5).

Zavzetost zaposlenih za delo je relativno nov koncept, ki je »na svoji evolucijski poti v začetnih fazah razvoja« (Shuck in drugi 2012, 13). Zelo na splošno je z zavzetostjo zaposlenih označen odnos, ki ga zaposleni na osnovi vodenja vzpostavijo do dela, ki ga opravljajo. Za stanje zavzetosti zaposlenih je značilno, pravi Macey in drugi (2009, 20–24), da se pojavi občutek nujnosti, ki ga povzroči proti cilju usmerjena energija in izrazita osredotočenost na delo.

Struktura magistrske naloge

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del naloge je sestavljen iz treh delov.

V prvem delu pregledamo razvoj teorij menedžmenta, ki vključuje naloge in funkcije menedžmenta v organizaciji.

V drugem delu predstavimo razvoj teorij vodenja. Večjo pozornost namenimo teorijam, ki v okviru dela ljudi v organizaciji posredno ali neposredno izpostavijo kot pomembne potrebe ljudi v organizaciji oziroma potrebe višjega nivoja, ki zaposlenim omogočajo samo-uresničitev.

V tretjem delu obravnavamo koncept zavzetosti zaposlenih kot odnos, ki ga zaposleni vzpostavijo do dela, ki ga opravljajo.

V empiričnem delu naloge bomo kot primer fleksibilne organizacije, ki je vrsto let delovala kot dobavitelj avtomobilskim koncernom, predstavili Skupino Prevent v Sloveniji¹ in predstavili raziskavo, izvedeno v omenjeni skupini podjetij. Prevent je bil več kot trideset let uspešen dobavitelj avtomobilskih sedežnih prevlek za prvovgradnjo avtomobilskemu koncernu VW in drugim pomembnim proizvajalcem v avtomobilski industriji. Močna konkurenca je menedžment nenehno silila v iskanje novih – najboljših rešitev, v uvajanje menedžerskih pristopov in modelov, kot so celovito obvladovanje kakovosti² (v nadaljevanju TQM), proces stalnih izboljšav, ciljno vodenje, poslovna odličnost in podobno. Odprtost

¹ Družbe Preventa v Sloveniji so od druge polovice leta 2010 v stečajnem postopku. Nesoglasja med lastniki so največji razlog za prekinitve poslovanja družb v Sloveniji.

² Celovito obvladovanje kakovosti je prevod angleške besedne zveze in metode v kakovosti Total Quality Management, za katero se uporablja kratica TQM.

vrhnjega menedžmenta in nenehna izrečena zahteva biti in ostati fleksibilen je Preventu zagotavljala pomembno mesto med dobavitelji avtomobilskih prevlek za prvovgradnjo in obstanek na zahtevnem trgu.

Ker je bila magistrska naloga zasnovana še v času delovanja Preventa v Sloveniji, smo želeli z raziskavo preveriti, ali vodenje ljudi v organizaciji omogoča vzpostavljanje zavzetosti zaposlenih za delo. Pri menedžmentu smo z anketiranjem preverili, ali ocenjujejo kot visoko pomembne tisti elemente vodenja, ki po vprašalniku Q^{12} vodijo k zavzetosti zaposlenih. Vprašalnik Q^{12} je razvila organizacija Gallup na osnovi raziskave lastnosti uspešnih menedžerjev in nadpovprečno produktivnih delovnih enot. Več let trajajoče raziskave so pokazale na velik vpliv menedžerja pri vzpostavljanju stopnje zavzetosti zaposlenih in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji (Harter in Schmidt 2002, 269).

Uporabni namen naloge je ponuditi menedžmentu organizacije orodje za vodenje v smislu navodila, katere elemente vodenja morajo upoštevati in jih izvajati s ciljem ustvarjanja pozitivnih medosebnih odnosov, katerih rezultat so lahko zadovoljni in zavzeti zaposleni. Zato je eden izmed ciljev naloge tudi preveriti, ali orodje Q^{12} , ki ga je Gallupov inštitut razvil za merjenje stopnje zavzetosti zaposlenih, temelji na spoznanjih sodobnih teorij vodenja in ga lahko zato kot takega med menedžmentom organizacije promoviramo kot orodje in »kažipot« za ustvarjanje zadovoljne in zavzete delovne sile.

1 MENEDŽMENT IN VODENJE

Menedžment v smislu kot ga poznamo danes, se je začel razvijati z nastopom industrijske družbe na prelomu dvajsetega stoletja, v kateri so začele nastajati velike organizacije – gospodarska podjetja. Menedžment je odgovor na potrebo po boljšem obvladovanju podjetij. Teorija menedžmenta in vodenja je nenehno iskala rešitve za probleme, s katerimi so se srečevale organizacije.

Drucker (1993, 3–13) je pojav menedžmenta označil za enega najpomembnejših dogodkov 20. stoletja, ki napove spremembo družbe v pluralistično družbo institucij. Posebej izpostavi razvoj menedžmenta v gospodarskih organizacijah. Northouse (2001, 8) podobno umesti pojav menedžmenta na prelom 20. stoletja, njegov nastanek povezuje »s potrebo po zmanjševanju kaosa v organizacijah in s potrebo po večji organizacijski učinkovitosti in uspešnosti«.

Trenutno živimo v času, ugotavljata Nohria in Khurana, (2010, 3), ko številne družbe po svetu zahtevajo več boljšega vodenja. Mnogi vodje pomembnih gospodarskih družb, kakor tudi mnogi politični vodje, ocenjujeta, so izgubili legitimnost. Finančna kriza, katere posledice so v zadnjem času povzročile veliko slabega družbam oziroma mnogim ljudem po svetu, meče slabo luč tudi na institucije, ki menedžment izobražujejo.

Če je bil pojav menedžmenta povezan s potrebo, da se je v podjetjih na prelomu prejšnjega stoletja zmanjšal kaos in so podjetja zato posledično postala bolj učinkovita in uspešna, je eden osnovnih namenov delovanja menedžmenta že od takrat pa vse do danes - uspešno in učinkovito vodenje organizacij.

Hackman (2010, 108–109) pravi, da smo pogosto učinkovit in uspešen menedžment povezovali z rezultati organizacije, torej z visoko produktivnostjo ali dobičkonosnostjo. Za nadaljnji razvoj teorije vodenja bi bilo smiselno podrobneje opredeliti, kaj je uspeh organizacije in v okviru tega iskati povezavo med vodenjem in rezultati organizacije. Razmišlja, da je morda vrhunsko vodenje tisto, ki povečuje sposobnost preživetja organizacije.

1.1 Menedžment upravlja organizacije

Trenutno ne razpolagamo z definicijo menedžmenta, ki bi bila splošno sprejeta. Za klasično definicijo menedžmenta še vedno velja Fayolova, podana leta 1916: »Upravljanje je napovedovanje in planiranje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje.« V mnogih pogledih je še vedno aktualna, doživela pa je številne prilagoditve kasnejših avtorjev s področja menedžmenta (Cole 2011, 12).

Za potrebe magistrske naloge bomo menedžment razumeli kot skupino ljudi v organizaciji oz. gospodarski družbi, ki z aktivnostmi, ki jih izvaja, zagotavlja učinkovito proizvodnjo izdelkov ali storitev in prodajo le-teh na trgu. Menedžment je odgovorna skupina ljudi v organizaciji, ki s svojimi aktivnostmi organizaciji omogoča doseganje zastavljenih ciljev in razvoj. Glede na dejstvo, da menedžment izvaja številne funkcije (planiranje, organiziranje, nadziranje, vodenje), se bomo v magistrskem delu osredotočili le na funkcijo vodenja ljudi v organizaciji oziroma podrobneje, kako naj menedžment vodi ljudi, da bodo ti pri delu uporabljali in razvijali svoje sposobnosti in potenciale.

V nadaljevanju je za namen hitrega pregleda navedenih nekaj različnih definicij menedžmenta. Skupni imenovalec večine definicij je menedžment kot proces, v katerem menedžment izvaja različne funkcije, ki organizaciji omogočajo doseganje zastavljenih ciljev. Večina avtorjev izpostavlja funkcije, kot so: planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje omejenih virov, ki jih ima organizacija na voljo za svoje funkcioniranje in razvoj.

Tabela 0.1: Definicija menedžmenta

Avtor (leto)	Definicija menedžmenta
Brech, 1957 (v Cole 2011)	Menedžment je družbeni proces, ki ga sestavljajo planiranje, kontroliranje, koordiniranje in motiviranje.
Koontz in O'Donnell, 1984 (v Cole 2011)	Menedžment je operativni proces, ki ga najbolje analiziramo preko petih osnovnih funkcij menedžmenta: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje in nadziranje.
Hersey in Blanchard, 1998	Menedžment je delovni proces, s katerim se s in preko posameznikov, skupin in drugih virov dosegajo organizacijski cilji.
Drucker, 1993	Menedžment definira kot organ, ki ga lahko opišeš in definiraš le z njegovimi funkcijami oziroma s tremi nalogami, ki jih ta izvaja in organizaciji omogoča funkcioniranje: 1. ustvarja posebni namen in poslanstvo organizacije

	(podjetja, bolnišnice ali univerze), 2. delo naredi produktivno, delavce usmerjene v dosežke, 3. uravnava družbene vplive in družbene odgovornosti.
Daft, 1994	Menedžment je doseganje organizacijskih ciljev na uspešen in učinkovit način s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem organizacijskih virov.
Dixon, 1997	Menedžment je kratkoročno in dolgoročno planiranje, sprejemanje premišljenih in preudarnih odločitev, organiziranje nujno potrebnih virov, motiviranje in vodenje zaposlenih, nadzorovanje in kontrola vseh organizacijskih procesov z namenom doseganja ciljev organizacije.
Kotter, 2001	Menedžment je obvladovanje kompleksnosti s planiranjem in postavljanjem ciljev, uvajanje pristopov, ki definirajo, kako doseči cilje in razporejanje virov na način, da omogočajo doseganje ciljev.
Možina, 2002a	Menedžment je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo.
Srića, 2004	Menedžment je proces izvajanja poslovnih aktivnosti skozi druge ljudi ali z njimi za doseganje organizacijskih ciljev v dinamičnem okolju, z učinkovitim koriščenjem omejenih virov.

1.2 Vloge ali naloge menedžmenta

Cole (1994, 3) ugotavlja, da so splošne definicije menedžmenta želeli preseči nekateri avtorji, ki so se usmerili v vedenjsko usmerjeno analizo dela menedžerjev in na ta način bolj odgovorili na vprašanje, kaj je menedžer, kot na vprašanje, kaj je menedžment.

Mintzberg (1989, 15–20) razdeli vloge menedžmenta v tri skupine. V prvi skupini so **medosebne vloge**, s katerimi menedžer vzpostavlja odnose s sodelavci in odnose izven organizacije. V drugi skupini so **informacijske vloge**, s katerimi menedžer pridobiva, izmenjuje in ustvarja informacije. V tretjo skupino uvrsti **vloge odločanja**, ki potrebujejo za svojo izvedbo informacije, ki jih je pridobival v sklopu medosebnih in informacijskih vlog.

Tabela 0.2: Vloge menedžmenta po Mintzbergu

	VRSTA VLOGE	OPIS VLOGE
I.	MEDOSEBNE VLOGE	
1	PREDSTAVNIK	Izvaja pomembnejšo in rutinsko komunikacijo do notranjih in zunanjih javnosti.
2	VODJA	Odgovarja za delo podrejenih sodelavcev (izbor sodelavcev,

		usposabljanje, motiviranje, usklajevanje ciljev).
3	POVEZOVALEC	Oblikuje komunikacijsko mrežo znotraj organizacije in navzven.
II.	INFORMACIJSKE VLOGE	
4	NADZORNIK	Pridobiva informacije v organizaciji in tako spoznava in ohranja stik z organizacijo.
5	RAZŠIRJEVALEC	Informacije, ki jih dobi, deli s svojimi sodelavci.
6	GOVORNIK	Sporoča informacije izven organizacijske enote, ki jo vodi, ali izven organizacije.
III.	VLOGE ODLOČANJA	
7	PODJETNIK	Izboljšuje organizacijo in jo prilagaja spreminjajočim se vplivom iz okolja.
8	ODPRAVLJALEC MOTENJ	Se odziva na številne pritiske, odpravlja motnje in konflikte.
9	RAZPOREJEVALEC VIROV	Odloča, kako bo delo razdeljeno in koordinirano.
10	POGAJALEC	Izvaja ali poskrbi, da pogajanja tečejo med oddelki kot tudi širše med organizacijami.

Vir: Mintzberg (1989, 15–20).

Mintzberg (1998, 21) izpostavi, da tvorijo vloge celoto in niso ločljive, kar pomeni, da ko menedžer opravlja svoje delo, bolj ali manj uporablja vseh deset vlog. Po Adizesu (1996, 25) poznamo štiri vloge menedžmenta, ki skupaj tvorijo dober menedžment in so predstavljene v tabeli 1.3:

Tabela 0.3: Vloge menedžmenta po Adizesu

	VRSTA VLOGE	OPIS VLOGE
1	PROIZVAJALEC	Dosega rezultate, ki so dobri ali boljši od konkurence.
2	ADMINISTRATOR	Planira, koordinira in kontrolira izvajanje in na ta način zagotavlja, da sistem deluje, kot je načrtano.
3	PODJETNIK	Sprejema odločitve, postavlja cilje, strateško načrtuje in vodi politiko organizacije.
4	INTEGRATOR	Individualne cilje usklajuje s skupinskimi cilji, tako da individualno podjetništvo preraste v skupinsko.

Vir: Adizes (1996, 25).

Drucker (2006, 343–344) pravi, da menedžment opravlja pet osnovnih aktivnosti oziroma funkcij. Vsaka aktivnost zahteva od menedžerja različne lastnosti in sposobnosti.

Tabela 0.4: Funkcije menedžmenta po Druckerju

	VRSTA MENEDŽERSKE FUNKCIJE	OPIS AKTIVNOSTI
1	POSTAVLJA CILJE	Menedžer odloča, kakšni bodo cilji in kako jih doseči. Cilje predstavlja tistim sodelavcem v organizaciji, ki bodo s svojimi aktivnostmi pripomogli k doseganju ciljev.
2	ORGANIZIRA	Analizira aktivnosti, odločitve in povezave, ki so potrebne. Razporeja delo. Združuje posamezne aktivnosti in naloge v organizacijsko strukturo in nato izbere menedžment, ki je odgovoren za izvedbo dela.
3	MOTIVIRA IN KOMUNICIRA	Posameznike, ki so odgovorni za določene naloge, povezuje v time. Z ljudmi vzpostavlja odnose na osnovi stalne komunikacije, ki poteka v obe smeri.
4	SPREMLJA DOSEGANJE KAZALCEV	V organizacijo vpelje merjenje določenih kazalcev, ki so pomembni za učinkovitost organizacije, nato analizira, ocenjuje in interpretira učinkovitost izvedbe. Sodelavcem razlaga pomen merjenja in pomen dobljenih rezultatov.
5	RAZVIJA SODELAVCE IN SAMEGA SEBE	Ljudi usmerja, usposablja in jim pomaga, da se razvijajo tako, da uporabijo in razvijejo čim več svojih potencialov.

Vir: Drucker (2006, 343–344).

V svoji petinšestdesetletni svetovalni karieri, pravi Drucker (2004, 2), je spoznal veliko učinkovitih nestereotipnih menedžerjev, ki so s celo paleto osebnosti, vrednot, pozitivnih lastnosti in šibkosti, ki so jih izkazovali, onemogočali, da bi lahko za učinkovit menedžment postavil skupni imenovalec. V njihovem vedenju in delovanju je prepoznal osem skupnih praks njihovega delovanja, ki jih je imenoval skupne učinkovitemu menedžmentu:

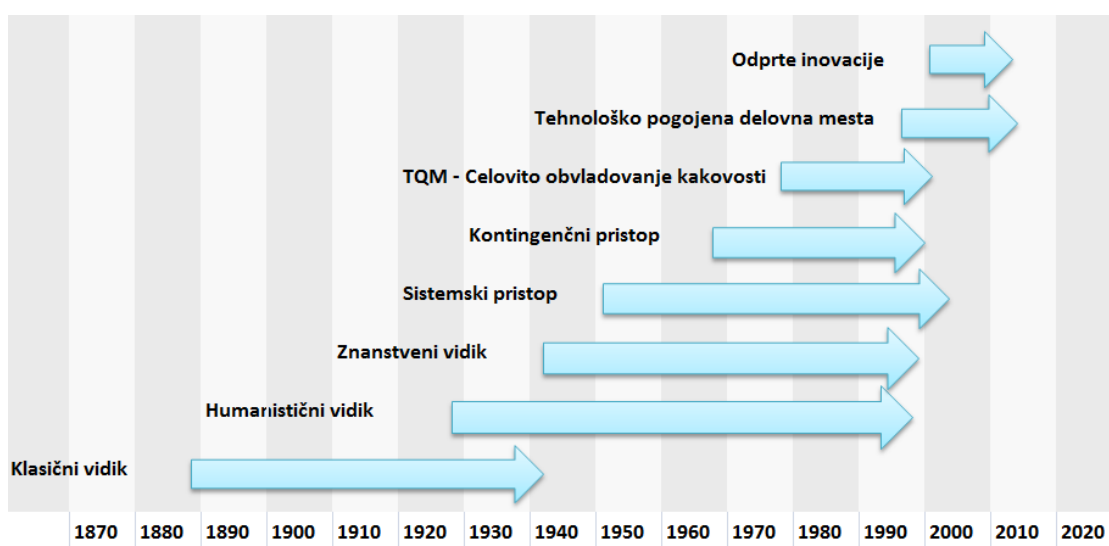
1. usmerjenost na določeno zadevo, ki so jo prepoznali kot pomembno;
2. pri realizaciji pomembnih nalog se na prvo mesto postavlja podjetje v smislu, kaj je prav za podjetje;
3. delovanje na osnovi akcijskih planov;

4. prevzemanje odgovornosti za odločitve;
5. prevzemanje odgovornosti za komunikacijo;
6. usmerjenost na iskanje priložnosti, bolj kot usmerjenost na probleme;
7. vodenje učinkovitih sestankov;
8. mislili in govorili so »mi« in ne »jaz«.

1.3 Razvoj teorije menedžmenta

Pogledi na menedžment so se spreminjali in predvsem nadgrajevali vzporedno s spreminjanjem in razvojem družbe, katere del je bil in je menedžment v organizacijah. Vzporedno s spremembami v družbi se je praviloma zagnal nov val razmišljanja in odkritij v teoriji menedžmenta. V sliki 1.1 je predstavljen časovni pregled različnih menedžerskih perspektiv, v sklopu katerih so se razvijale teorije menedžmenta.

Slika 0.1: Časovni pregled razvoja menedžerskih vidikov



Vir: Daft (2012, 33).

1.4 Klasične teorije menedžmenta

Klasična teorija menedžmenta se začne razvijati na koncu devetnajstega stoletja in v zgodnjem dvajsetem stoletju, kot odgovor na probleme v podjetjih, ki so postajali neobvladljivi. Razvoj klasičnih teorij je pogojevalo širjenje masovne proizvodnje in iskanje rešitev, s katerimi bi na ekonomičen način lahko proizvedli čim večje število dobrin.

Pozornost so namenjali predvsem strukturi in aktivnostim formalne organizacije. Osredotočali so se na delitev dela, na hierarhijo avtoritete in obseg kontrole. V menedžment jim je uspelo vpeljati formalen in racionalen pristop, ki je imel za posledico zvišanje produktivnosti. Zaposlene so obravnavali kot racionalna bitja, ki jih motivira samo denar (Dixon 1997, 4–10). Znotraj klasične teorije menedžmenta se oblikujejo tri smeri oziroma šole:

1. znanstveni menedžment, katerega utemeljitelj je praktik in podjetnik Frederick Taylor (1856-1915);
2. procesna teorija se začne razvijati s spoznanji Henryja Fayola (1841-1925);
3. teorijo birokracije začne razvijati Max Weber (1864-1920) in predstavlja zadnjo šolo znotraj klasične teorije menedžmenta (Rozman 2002, 68–75).

1.4.1 Znanstveni menedžment

Klasične teorije menedžmenta so želele vzpostaviti splošna načela menedžmenta, ki bi bila prenosljiva v vsako organizacijo in poslovno situacijo. Taylorja je vodila ideja, da bi lahko bila učinkovitost zaposlenih bistveno višja, če bi menedžerji ustrezno oblikovali delo in delavcem ponudili ustrezne spodbude. Razvoju ideje znanstvenega menedžmenta so poleg Taylorja prispevali tudi Gantt (1861-1919), ki se je zavzemal za nagrajevanje delavcev in menedžmenta glede na produktivnost in bil prodoren pri razvijanju grafičnih pripomočkov v planiranju in kontroliranju proizvodnje. Gilbreth (1868-1924) je znanstveni menedžment nadgradil s proučevanjem metod dela oziroma študijem dela in časa (Cole 1994, 12–16).

Taylor (Rozman 2002, 71) izpostavi štiri še danes aktualne naloge menedžmenta:

1. planiranje dela (količina, kakovost, čas izdelave),
2. organiziranje dela (določitev načinov in sredstev),
3. vodenje delavcev in vplivanje nanje (doseči morajo želene rezultate) in
4. kontroliranje (pregled količin in kakovosti).

Daft (1994, 47) kot najprodornejše ideje znanstvenega menedžmenta prepozna v prizadevanjih razviti standardne metode za vsako delo, izbrati ustrezne delavce, usposobiti delavce po standardnih postopkih v planiranju dela ter nagrajevanju zaposlenih glede na učinek.

1.4.2 Procesni pristop teorij menedžmenta

Fayol je v sklopu **procesne teorije menedžmenta** prvi jasno ločil funkcijo menedžmenta od drugih funkcij v podjetju in ji pripisal pomen, da je od nje odvisna uspešnost poslovanja podjetja (Rozman 2002, 71–72). Zanj je bila osnovna ideja teorije menedžmenta, da so organizacije sistemi, ki zastavljene cilje dosegajo z uporabo človeških, finančnih, tehnoloških in naravnih virov (Fayol v Montgomery 2013, 555).

Po Fayolu (v Dixon 1997, 8) opravlja menedžment pet osnovnih funkcij, predstavljenih v tabeli 1.5:

Tabela 0.5: Vloge menedžmenta po Fayolu

	VRSTA VLOGE	OPIS VLOGE
1	PLANIRANJE	Izbiranje ciljev, strategij in politik ter postopkov za doseganje le-teh.
2	ORGANIZIRANJE	Strukturiranje nalog, ki se mora upoštevati, da se dosežejo cilji organizacije, delitev nalog v zadolžitve za posameznike, usklajevanje dela med zaposlenimi in postavitev informacijskega in komunikacijskega sistema.
3	UKAZOVANJE	Dajanje navodil in vodenje podrejenih.
4	USKLAJEVANJE	Usklajevati delo različnih skupin, tako da vsi delajo v smeri skupnega cilja organizacije.
5	KONTROLIRANJE	Merjenje, preverjanje in popravljanje rezultatov, s ciljem doseči planirane rezultate.

Vir: Dixon (1997, 8).

Fayol definira štirinajst načel, ki predstavljajo bistvo menedžmenta: 1. Delitev dela, 2. Avtoriteta, 3. Disciplina, 4. Enotnost ukazovanja, 5. Enotnost usmerjanja, 6. Podrejenost posameznih interesov skupini, 7. Nagrajevanje, 8. Centralizacija, 9. Skalarno načelo (hierarhija), 10. Red, 11. Pravičnost, 12. Stalnost osebja, 13. Inicijativnost, 14. Enotnost osebja. Velik poudarek je dal hierarhičnemu vidiku organizacije, hkrati pa nakazal, da se zaveda potreb posameznika in skupine, saj med načeli menedžmenta izpostavi inicijativnost in enotnost osebja. Je avtor prvega resnega poizkusa postaviti teorijo menedžmenta, temelječo na načelih, ki bi bila uporabna za različne organizacije. Nekatera načela so bila prevzeta tudi v

moderne organizacije. Vpliv Fayolovih načel na organizacijsko učinkovitost je bil podvržen naraščajoči kritiki v zadnjih desetletjih 20. stoletja, predvsem zato, ker načela niso bila formirana, da bi se lahko spoprijela z naraščajočimi spremembami in vprašanji participacije zaposlenih v procesih sprejemanja odločitev znotraj organizacije (Cole 1994, 11–12).

1.4.3 Teorija birokracije

Max Weber je v iskanju odgovora na vprašanje, ali lahko velika podjetja poslujejo podjetno, racionalno, sistematično in etično, prišel do odgovora, da je to mogoče z uvedbo birokracije kot načina menedžmenta v organizacije (Rozman 2002, 74).

Weber identificira v organizacijah tri tipe legitimne oblasti, ki se razlikujejo glede na pozicijo moči. Pri prvemu tipu tradicionalne oblasti izhaja moč iz tradicije in navad. Za karizmatično oblast je značilno, da moč izhaja iz lojalnosti in zaupanja določeni osebi, pri zadnjem tipu oblasti, ki jo poimenuje racionalno – legalna oblast, pa izhaja moč iz položaja, ki ga ima določena oseba v organizaciji (Cole 1994, 22).

Pojem birokracije kot oblike menedžmenta Weber utemelji na osnovi racionalno-legalne moči. Teorija birokracije je bila zelo uporabljena in razširjena, hkrati pa tarča številnih kritik. Kritiki so ji očitali številne disfunkcionalnosti, in sicer, da birokratska organizacija negativno vpliva na doseganje ciljev organizacije, da s togo predpisanimi postopki onemogoča iniciativnost zaposlenih, terja strogo podrejanje, hkrati pa je takšna organizacija slabo prilagodljiva spremembam v okolju (Kavčič 1994, 53).

1.5 Humanistična smer – Teorije ravnanja z ljudmi

Za razliko od klasične teorije menedžmenta, ki se je ukvarjala predvsem s strukturo organizacije, so se teorije ravnanja z ljudmi osredotočile na človeški faktor in na vprašanja oziroma problematiko motivacije posameznika, vedenja posameznikov v skupini in na vodenje (Cole 1994, 27).

Temelj nastanka teorij o medčloveških odnosih predstavljajo ugotovitve Hawthorskega poskusa, ki so vzbudila veliko pozornost strokovne javnosti s področja proučevanja menedžmenta in na široko odprla vrata vedam, kot sta psihologija in sociologija. George Elton Mayo (1880-1949), katerega ime se najpogosteje povezuje s Hawthorskim poskusom, se je v raziskovanje vključil kasneje in predvsem interpretiral rezultate. Glavni zaključki omenjenega poskusa so bili naslednji:

1. Menedžerji se morajo zavedati socialnih potreb ljudi, zanje morajo skrbeti, če želijo, da bodo zaposleni sodelovali s formalno organizacijo in ne delali proti njej.
2. Neformalne skupine imajo velik vpliv na vedenje zaposlenih.
3. Potreba pripadati skupini in imeti v skupini status je pomembnejša od denarnih spodbud in dobrih pogojev dela.
4. Posamezni delavci ne smejo biti obravnavani izolirano, ampak jih je treba obravnavati kot člane skupine, kateri pripadajo (Cole 1994, 32).

Omenjeni poskus in spoznanja, povezana z njim, so temeljito spremenila poglede na motiviranje zaposleni. Na osnovi tega so se začeli predlogi v smeri bogatitve in širitve dela, uvajanje soodločanja delavcev ter spremembe v vodenju, ki daje poudarek na zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Rozman 2002, 76–77).

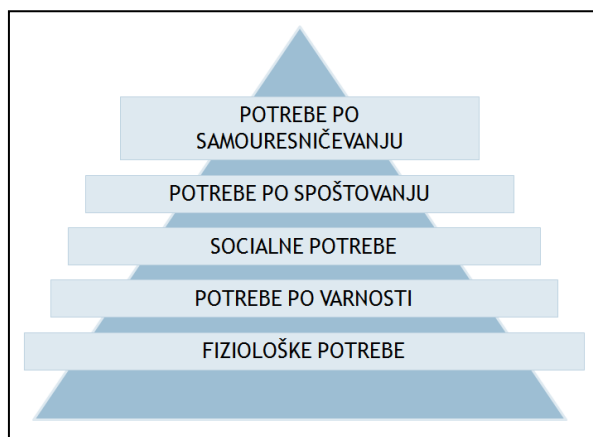
Medtem ko se je teorija medčloveških odnosov osredotočala na koncept »socialnega človeka«, torej na socialne potrebe zaposlenih ali potrebe po pripadanju, se je **vedenjska ali nova šola medčloveških odnosov** osredotočila na »samo uresničujočega človeka«, ki nima samo fizioloških in socialnih potreb, ampak tudi potrebe po samouresničevanju. Na sredini 20. stoletja beležimo pojav vplivnih vedenjskih teorij (Cole 1994, 33).

1.5.1 Maslowa hierarhija potreb

Maslowa teorija o hierarhiji potreb je »močno zaznamovala razvoj teorije menedžmenta« (Cole 1994, 33). Teorija temelji na predpostavki, da je vsem ljudem lastna hierarhija potreb, ki so predstavljene v sliki 1.2. Pojavljanje potreb je odvisno od stopnje zadovoljenosti nižje razvrščenih potreb, kar pomeni, da se hierarhično višje razvrščene potrebe ne pojavijo, če niso zadovoljene nižje potrebe.

Potrebe so razvrščene v potrebe nižjega in potrebe višjega reda. Fiziološke potrebe in potrebe po varnosti so bile predstavljene kot potrebe nižjega reda. Socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in samouresničevanju pa kot potrebe višjega reda. Diferenciacija temelji na predpostavki, da se potrebe višjega reda zadovoljujejo notranje, potrebe nižjega reda se predvsem zadovoljujejo zunanje (plača, članstvo v sindikatu, delovno razmerje za nedoločen čas, ...) (Robbins 2003, 156).

Slika 0.2: Hierarhija potreb po A. Maslowu



Vir: Treven (1998, 114).

Najvišje razvrščena potreba je potreba po samouresničevanju in temelji na rasti posameznika. Predhodno ravnovesje v tem primeru ni zmanjšano, zato človek ne čuti pomanjkanja, temveč čuti potrebo po rasti in razvoju osebnosti v smislu razvoja lastnih potencialov in talentov. Samouresničevanje je proces razvoja, ki se nikoli ne konča. Vsak človek ima potenciale in talente, ki jih lahko razvija (Heylighen 1992, 41).

Treven (1998, 115) označi potrebo po samouresničevanju kot kulminacijo vseh socialnih in višjih potreb ljudi. Na tej ravni potrebe odsevajo človekovo željo delati tisto, kar je sposoben. Ljudje, ki dosegajo želeno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti.

Čeprav ni bila Maslowa teorija potreb nikoli potrjena na osnovi empiričnih raziskav, ostaja posebej med menedžmentom prepoznana in sprejeta, kar lahko pripišemo intuitivni logiki teorije, njeni jasnosti in preprostosti (Robbins 2003, 157).

1.5.2 Teorija dveh različnih pogledov na ljudi

McGregor je avtor teorije dveh različnih pogledov na ljudi, poznane pod imenom teorija X in teorija Y. Značilnost teorije je, da predstavlja dve ekstremno nasprotni stališči o ljudeh. Teorija X temelji na stališču, da so ljudje po naravi leni, teorija Y pa na stališču, da so ljudje po naravi delovni in želijo biti odgovorni. Teorija Y predstavlja novo filozofijo vodenja. Nastala je na osnovi kritike tradicionalnega načina vodenja in na osnovi Maslowe teorije hierarhije potreb. McGregor je izhajal iz prepričanja, da je za uspešnost organizacije zelo pomembna motivacija vseh zaposlenih in ne le vodilnih delavcev. Bistveni vpliv na

motivacijo zaposlenih je pripisal odnosu s strani nadrejenih, ki je odvisen od nazora, ki ga ti zavzemajo do ljudi (Kavčič 1991, 82–83).

Glavne predpostavke teorije X so:

1. Značilno za ljudi je, da ne marajo dela in zato se mu izogibajo.
2. Potrebna sta nadzor in grožnje.
3. Izogibajo se odgovornosti in želijo usmerjanje s strani nadrejenih.
4. Ljudem je varnost najpomembnejša, zato nimajo ambicij (Robbins 2003, 157).

Glavne predpostavke teorije Y so:

1. Delo je ljudem nekaj naravnega.
2. Ljudje bodo cilje dosegali in izvajali samokontrolo, če cilje sprejmejo za svoje.
3. Vsaka povprečna oseba se lahko nauči sprejeti odgovornost ali pa jo celo išče.
4. Ljudje so sposobni sprejemanja inovativnih odločitev (Robbins 2003, 157).

Gill (2008, 238) ocenjuje, da so McGregorjeve ideje stimulirale razvoj različnih motivacijskih pristopov, kot so participativno vodenje, ciljno vodenje, sistem stalnih izboljšav, vključno z nagrajevanjem zaposlenih za predloge izboljšav in podobno.

McGregor je bil prepričan, da predpostavke »teorije Y« bolj držijo kot predpostavke »teorije X«. Na osnovi tega je predlagal participacijo zaposlenih pri sprejemanju odločitev, odgovorno in zahtevno delo ter dobre odnose v skupinah, s čimer bi lahko dosegli visoko motiviranost zaposlenih na delu (Robbins 2003, 157).

1.5.3 Herzbergova ali dvofaktorska motivacijska teorija

Teorija temelji na predpostavki, da imajo ljudje dve različni skupini potreb, ki sta neodvisni druga od druge in vsaka po svoje vplivata na njihovo vedenje (Blanchard, Hersey 1988, 64).

Slika 0.3: Najpomembnejši motivatorji in higieniki

NAJPOMEMBNEJŠI MOTIVATORJI	NAJPOMEMBNEJŠI HIGIENIKI
1. USPEH – DOSEŽKI	1. POLITIKE PODJETJA
2. PRIZNANJE	2. NADZOR (tehnični vidik)
3. DELO SAMO PO SEBI	3. PLAČA
4. ODGOVORNOST	4. MEDOSEBNI ODNOSI (nadzor)
5. NAPREDEK	5. DELOVNI POGOJI

Vir: Cole (1994, 36).

Motivacijski faktorji so razdeljeni v dve skupini: higieniki in motivatorji. Higieniki so faktorji, ki ljudi ne spodbujajo k dejavnosti, temveč samo odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine, primerne za motiviranje. Motivatorji so tisti faktorji, ki ljudi neposredno spodbujajo k delu oziroma jih za delo motivirajo (Traven 1998, 117).

Med higienike prištevamo različne politike podjetja, nadzor, delovne pogoje, medosebne odnose, denar, status in varnost. Povezani so s pogoji, pod katerimi je delo izvedeno. Motivatorji so za razliko od higienikov notranji dejavniki in so tesno povezani z delom, ki ga oseba opravlja. Sem prištevamo dosežke, priznanja, odgovornosti, rast in razvoj posameznika (Blanchard in Hersey 1988, 64–65).

Razlika med motivatorji in higieniki je, da prvi privedejo do stanja zadovoljstva, medtem ko drugi preprečujejo stanje nezadovoljstva. V kolikor so motivatorji v določeni delovni situaciji odsotni, bo zaposleni v stanju nezadovoljstva. V kolikor so higieniki v delovnem okolju prisotni, zaposleni ne bodo izkusili zadovoljstva, preprečeno pa bo nezadovoljstvo (Cole, 1994, 36).

1.5.4 Likertovi sistemi vodenja

Likert se je v širšem okviru teorije o medčloveških odnosih ukvarjal predvsem z delovnimi skupinami. Na osnovi empiričnih raziskav uspešnega vodenja in uspešnih organizacij je prišel

do spoznanj, ki jih je predstavil v teoriji »sistemi vodenja«. Izhajal je iz prepričanja, da je človeški dejavnik ključnega pomena za organizacijo, saj je vse, kar se v organizaciji dogaja, rezultat človeške dejavnosti (Kavčič 1991, 73).

Tabela 0.6: Likertovi sistemi vodenja

SISTEMI VODENJA	ZNAČILNOSTI
Sistem 1 : IZKORIŠČEVALSKO OBLASTNIŠKI	Odločitve in cilje sprejema najvišje vodstvo. V odnosih sta prisotna strah in nezaupanje. Neformalna organizacija je pogosta. Kontrola izvrševanje odločitev je v organizacijskem vrhu.
Sistem 2 : DOBROHOTNO OBLASTNIŠKI	Odločitve in cilje sprejema najvišje vodstvo, manj pomembne pa nižje vodstvo. V odnosih je prisotnega nekaj zaupanja. Zaposleni so delno motivirani , prejema denarne nagrade. Kontrolna se izvaja z vrha, nadzor nad manj pomembnimi odločitvami je na nižjih organizacijskih ravneh.
Sistem 3 : PARTICIPATIVNO POSVETOVALNI	Manj pomembne odločitve sprejema vodstvo nižje ravni. Vodstvo precej zaupa podrejenim. Komunikacija je obojestranska. Uporabljajo se nagrade, kazni, delavci pomagajo reševati probleme. Na nižjih nivojih se vršijo pomembnejši vidiki kontrole. Neformalna organizacija pospešuje formalno.
Sistem 4 : SISTEM PARTICIPATIVNIH SKUPIN	Pomembne odločitve se sprejemajo na vseh organizacijskih ravneh. V odnosih je prisotno zaupanje. Vodstvo spodbuja razvoj sposobnosti zaposlenih. Komunikacija je vertikalna in horizontalna. Nižje vodstvene ravni in delavci so visoko motivirani. Formalna in neformalna organizacija se ne razhajata.

Vir: Kavčič (1991, 73–74).

Likert pride do zaključkov, da v bolj uspešnih organizacijah uporabljajo vodenje, ki je blizu sistema 4 in se imenuje sistem participativnih skupin (Kavčič 1991, 74–76). Zaposleni so vključeni v sprejemanje odločitev, saj se pomembne odločitve sprejemajo na vseh ravneh.

Do participacije zaposlenih, kot jo opiše Likertov »Sistem participativnih skupin«, pride v organizaciji na način, da se skupinam nižjega vodstvenega kadra in delavcem, ki imajo v tradicionalni hierarhični piramidi majhno moč, le-ta poveča. Na ta način se ustvari izenačena distribucija moči, ki vsem skupinam dopušča sorazmerno velik vpliv na dogajanje v podjetju. Gre za poliarhično distribucijo moči, do vzpostavitve katere lahko pride le v gospodarskih organizacijah z visoko stopnjo delitve dela (Rus 1986, 14).

1.5.5 Posameznik v odnosu z organizacijo

Pri raziskovanju vpliva organizacije na posameznika je Argyris izhajal iz predpostavke, da se lahko v organizacijah oblikuje eden izmed dveh vrednostnih sistemov, ki ima specifičen vpliv na posameznika. Prvi vrednostni sistem temelji na predpostavkah »teorije X« in ga poimenuje »birokratski-piramidalni vrednostni sistem«, drugi vrednostni sistem, ki temelji na predpostavkah »teorije Y«, poimenuje »humanistično-demokratičen vrednostni sistem«. Prvi ustvarja plitve in nezaupljive odnose, drugo omenjeni vrednostni sistem omogoča vzpostavitev odkritih, zaupljivih odnosov, ki vodijo v skupinsko sodelovanje, fleksibilnost in povečano organizacijsko učinkovitost. V takšnem okolju so ljudje obravnavani celostno in imajo priložnost, da se razvijejo z vsem svojim potencialom (Blanchard, Hersey 1988, 59–60).

Slika 0.4: Teorija zrelosti in nezrelosti posameznikov po Argyrisu

Nezrelost	→	Zrelost
Pasivnost	-----	Aktivnost
Odvisnost	-----	Relativna neodvisnost
Samo nekaj načinov vedenja	-----	Zelo različna vedenja
Brezciljni in plitvi interesi	-----	Poglobljeni interesi
Kratkoročna perspektiva	-----	Dolgoročna perspektiva
Odvisen položaj	-----	Enak ali višji položaj
Pomanjkanje zavesti o sebi	-----	Zavedanje in samokontrola

Vir: Cole (1998, 38)

Ugotovitev, da je birokratski-piramidalni sistem še vedno prevladujoč v večini organizacij, Argyris razvije v teorijo o zrelosti oziroma nezrelosti posameznikov, v kateri izpostavi sedem sprememb, skozi katere mora posameznik, da se lahko razvije v zrelo osebnost (Blanchard in Hersey 1988, 60). Predvideval je, da je treba vzroke za apatijo ljudi na delu iskati v odnosu menedžmenta do zaposlenih, saj ugotavlja, da jih menedžment obravnava kot otroke (Cole 1994, 38). Osebnostne lastnosti zrelih in nezrelih posameznikov so predstavljene v sliki 1.4.

Argyris je skupaj s Schonom tudi avtor akcijske teorije, ki razlaga vedenje posameznikov v organizaciji kot tudi širši organizacijski kontekst. Akcijska teorija pojasnjuje, kako ljudje razmišljajo in kako se na osnovi procesa razmišljanja znanje spremeni v dejanja. Akcijska teorija predpostavlja, da se ljudje vedejo na osnovi miselnih vzorcev, na osnovi katerih

izberejo vedenje za določeno situacijo. Miselni vzorci pogojujejo načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje lastnih dejanj (Argyris 1994, 347).

Akcijsko teorijo sestavljata teoriji, ki hkrati predstavljata razliko med tem, kar posameznik zagovarja, od tega, kar posameznik naredi. Za to uporabita dve teoriji: 1. teorija, ki jo zagovarjamo in 2. teorija v uporabi (ang. theory-in-use), ki dejansko določa, kaj ljudje naredijo. Avtorja ugotavljata, da prihaja v praksi do pogostega razhajanja med tem, kar zagovarjamo – teorija, ki jo razkrivamo (ang. expoused theory), in tem, kar dejansko naredimo (ang. theory-in-use). Največkrat se ljudje razhajanja niti ne zavedajo. Teorija, ki jo zagovarjamo, se lahko zelo spreminja, medtem pa ostaja teorija, ki je v uporabi, skoraj vedno ista. To pomeni, da se lahko človeško vedenje zelo spreminja, ne pa tudi teorija, na osnovi katere posamezniki izberejo in aktivirajo svoje vedenje (Argyris 1994, 347).

Argyris je bil prepričan, da je učinkovitost posameznika in organizacije posledica ujemanja med teorijo v uporabi in teorijo, ki se zagovarja. Nadzor v organizacijah, ki se usmerja na posameznikove misli, čustva in dejanja, se pravzaprav ukvarja z razhajanjem med teorijo v uporabi in teorijo, ki se zagovarja (Smith 2001).

1.6 Novejše teorije menedžmenta

II. svetovna vojna je v teorijo menedžmenta prinesla marsikatero spremembo, ko je začela uporabljati matematične, statistične in druge pristope, ki jih je med vojno s pomočjo znanosti uporabljala vojska za zahtevne vojaške operacije. Ta smer v razvoju menedžmenta se imenuje »znanost menedžmenta« ali kvantitativni pristop. Uporabo kvantitativnih metod in odločanje na podlagi podatkov je še pospešila uporaba osebnih računalnikov in razvoj informacijske tehnologije (Daft 2012, 44).

V petdesetih letih 20. stoletja so se pojavili novi koncepti na področju menedžmenta. Med bolj prepoznavne koncepte spadajo: sistemsko razmišljanje, kontingenčni pogled in celovito upravljanje kakovosti (Daft 2012, 45). Med novejše teorije menedžmenta prištevamo sistemsko teorijo ter situacijsko teorijo, ki je poznana pod imenom kontingenčna teorija (Rozman 2002, 78–79).

Dixon (1997, 11) pravi, da sistemska teorija ne obravnava samo enega aspekta organizacije kot klasični in vedenjski pristop, ampak poskuša razložiti vedenje organizacije glede na celoto – ljudi, strukturo, okolje in tehnologijo. Kavčič (1991, 96) ugotavlja, da je značilnost sistemskega pristopa povezovanje delnih pristopov in poudarjanje njihove interakcije.

Rozman (2002, 79) navaja, da so klasične teorije menedžmenta na organizacijo gledale kot na zaprt sistem, kjer sistem in njegovi pod sistemi niso povezani z okoljem. Pri organizaciji, ki je pojmovana kot odprt sistem, ima pomembno vlogo sinergija, ki je dosežek povezanih delov.

Situacijski pristop gradi na diagnostičnih kvalitetah systemskega pristopa z namenom določiti najprimernejšo organizacijsko obliko in stil menedžmenta za dane okoliščine. Nakazuje, da je vprašanje organizacijske oblike in stil menedžmenta odvisen od odločitve, kaj je najboljša kombinacija v prevladujočih pogojih naslednjih spremenljivk: zunanje okolje, tehnološki faktor ter znanje in motivacija zaposlenih (Cole 1994, 78–79).

Kast in Rosenzweig (Kavčič 1994, 98) menita, da skuša situacijski pristop razumeti odnose med pod sistemi, organizacijo in okoljem ter definirati obrazce odnosov med temi spremenljivkami. Poskuša razumeti in razložiti, kako organizacije delujejo v različnih pogojih in specifičnih okoliščinah. Usmerja se na iskanje ustrezne organizacijske strukture in poslovodne aktivnosti v odnosu na specifične okoliščine.

1.6.1 Celovito obvladovanje kakovosti (TQM)

Kakovost je koncept, ki je danes v vsakdanji praksi menedžmenta zelo prisoten in večinoma nujen pogoj poslovanja. Demingovo teorijo kakovosti so po drugi svetovni vojni začela osvajati japonska podjetja in z njeno pomočjo dvignila industrijo med svetovne velesile. Star pristop nadziranja kakovosti, ki je temeljil na nadzoru, so Japonci nadgradili s pristopom, ki je poudarjal vključenost zaposlenih pri preventivnih aktivnostih, ki preprečujejo pojav problemov na področju kakovosti. Edwards Deming je danes poznan kot oče menedžmenta kakovosti. Danes je ta pristop oziroma filozofija vodenja poznana pod imenom TQM (ang. Total Quality Management). V osemdesetih in devetdesetih letih 20. stoletja so TQM vpeljevala številna podjetja v ZDA, da so se lahko začela uspešno soočati z globalno konkurenco (Daft 2012, 47).

Mann (2008, 754) razlikuje med dvema tipoma definicij celovitega obvladovanja kakovosti (v nadaljevanju TQM). Med prve uvrsti tiste, ki TQM opisujejo glede na končni cilj, drugi tip definicij pa TQM opisuje v smislu funkcij, ki morajo biti dejavne za doseganje cilja.

Atkinson (v Mann 2008, 755) definira TQM kot »strateški pristop proizvodnje najboljših možnih proizvodov in storitev – s stalnim izboljševanjem.« Odbor Demingove nagrade (v Mann 2008, 755) definira TQM kot »sistem aktivnosti za zagotavljanje kakovosti proizvodov in storitev, proizvedenih in dostavljenih kupcu na ekonomičen način.«

Pfau (v Mann 2008, 755) definira TQM kot »pristop stalnega izboljševanja kakovosti izdelkov in storitev s participacijo vseh ravni in funkcij v organizaciji.«

Oakland (v Soltani in drugi 2008, 464) definira TQM kot »pristop za izboljšanje učinkovitosti in fleksibilnosti poslovanja, z zadovoljevanjem kupčevih zahtev zunanje in interno v organizaciji. V osnovi je način organiziranja in vključevanja celotne organizacije, vsakega oddelka in vsake osebe na vseh nivojih.«

Godfrey (1998, 146) izpostavi tri temeljne elemente TQM:

1. **Usmerjenost na kupca:** na prvi pogled je element samoumeven, saj vsa podjetja proizvajajo dobrine ali nudijo storitve kupcu, v praksi pa pogosto pri razvoju novega izdelka dominira usmerjenost na kakovost in ne vključuje kupca.
2. **Stalne izboljšave:** gre za postopno vpeljevanje malih sprememb, ki pomenijo izboljšave na vseh področjih organizacije.
3. **Vrednost – pomembnost vsakega zaposlenega:** kaže se v izraziti angažiranosti zaposlenih in njihovi vpetosti v poslovne procese, v sodelovanju pri izboljševanju izdelkov, procesov in storitev, v izobraževanju in razvoju zaposlenih, ki postane v tem sistemu stalnica in nujni pogoj v visoki zavesti o pomenu kupca in vrednosti ter odgovornosti lastnega dela.

Zaposleni so z uvedbo menedžerskih pristopov, kot so TQM, Vitka proizvodnja in drugi dobili nove odgovornosti, zaupano jim je sprejemanje pomembnih odločitev brez konzultacije z menedžmentom – tako so zaposleni na nek način sprejeli velik del obremenitev, obvez in odgovornosti od menedžerjev. Tako postane zaupanje kot čustvo posameznika (menedžerja ali vodenega sodelavca) ključna osnova menjalnih razmerij med posamezniki in kolektivi v gospodarstvu (Mesner Andolšek 2002, 25).

V tabeli 1.7 je predstavljen TQM model aktivnosti za kakovost, ki ga je na osnovi raziskave britanskih podjetij z uvedeno TQM metodo razvil Mann (2008, 759). V tabeli 1.7 so predstavljene le aktivnosti, ki so se v raziskavi pokazale kot zelo pogosto uporabljene. Sicer pa TQM modela aktivnosti za kakovost vsebuje tudi aktivnosti kakovosti, ki so v podjetjih srednje zastopana in tiste, ki se uporabljajo še redkeje.

Tabela 0.7: TQM model aktivnosti za kakovost

PODROČJE	PODROČJE AKTIVNOSTI	POSAMEZNE AKTIVNOSTI ALI PRAKSE
DOBAVITELJI	Aktivnosti za izboljševanje dobaviteljev	<ul style="list-style-type: none"> • Razvrščanje dobaviteljev • Presojanje dobaviteljev • Ocenjevanje dobaviteljev
PROCESI	Procesna kontrola in aktivnosti za izboljšanje	<ul style="list-style-type: none"> • Reševanje problemov • Statistična kontrola procesa
	Aktivnosti, usmerjene na notranjega kupca	<ul style="list-style-type: none"> • Neformalen notranji sistem kupca
POLITIKE UVAJANJA	Aktivnosti meritev in poročanja	<ul style="list-style-type: none"> • Strateški ukrepi • Vzorčenje • Pregled
	Aktivnosti vodstva	<ul style="list-style-type: none"> • Poslovni načrt / cilji / strategija • Uvajanje preko organizacijske strukture • Poslanstvo in vizija podjetja
	Aktivnosti sistema kakovosti	<ul style="list-style-type: none"> • Politika kakovosti • Poslovnik kakovosti • Postopki • Interni auditi • ISO 9000 ali AQAP standardi
LJUDJE	Aktivnosti vključevanja	<ul style="list-style-type: none"> • Preneseno na funkcijske time • Preneseno med funkcijske time • Povratne informacije-problemi / priložnosti
	Aktivnosti priznavanja	
	Aktivnosti izobraževanja in usposabljanja	<ul style="list-style-type: none"> • Program zavedanja kakovosti • Usposabljanje za kakovost • Glasila, interni časopisi
KUPCI	Na zunanjega kupca usmerjene aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Informacije o pritožbah potrošnikov • Raziskave trga • Anketa o zadovoljstvu kupca • Formalen sistem povratnih informacij

Vir: Mann (2008, 759).

Glede na to, da je TQM kot filozofija kakovosti večkrat doživel kritiko, da je za razumevanje in tem praktična uporaba preveč abstrakten, lahko TQM model aktivnosti za kakovost služi tudi kot pripomoček za podjetja, ki želijo vzpostaviti celovito obvladovanje kakovosti. Iz modela je namreč dobro razvidno, katere aktivnosti za kakovost so organizacije vpeljale, če so želele vzpostaviti celovito obvladovanje kakovosti (Mann 2008, 759).

2 VODENJE

Beseda vodenje se sooča s podobnimi problemi kot besede demokracija, ljubezen in mir. Čeprav vsi intuitivno vemo, kaj beseda pomeni, ima lahko različen pomen za različne ljudi. Če želimo definirati vodenje, hitro ugotovimo, da ima veliko različnih pomenov (Stogdill v Northouse 2001, 2).

Vodenje ima vedno dve perspektivi. Prvo perspektivo ljudje doživljamo, ko smo vodeni. Vodeni smo večkrat, kot se tega zavedamo. Biti voden sproža v ljudeh določene občutke³ in čustva, ki so lahko prijetna ali neprijetna. Tudi od občutkov in čustev, ki jih vodenje sproža v ljudeh, je odvisna uspešnost vodenja. Drugo perspektivo zavzamejo ljudje takrat, ko sami postanejo vodje (menedžerji), ko postanejo odgovorni, da s skupino sodelavcev dosežejo določene organizacijske cilje.

V poglavju o vodenju bomo predstavili, kaj je vodenje in razmišljanja o tem, ali se in kako se vodenje in menedžment-vodja in menedžer med seboj razlikujeta. Predstavili bomo teorije vodenja, ki se ukvarjajo s tem, kakšen naj bo vodja, kakšne naj bodo njegove osebne lastnosti ter s teorijami, ki obravnavajo različne stile vodenja. Skupno vsem teorijam vodenja, ki postajajo vedno bolj kompleksne in pri iskanju odgovorov vključujejo več znanstvenih disciplin, je poiskati odgovor, kakšno vodenje zagotavlja uspešnost in učinkovitost organizacije.

2.1 Vodijo vodje in menedžerji

Razlike med konceptom menedžerja in konceptom vodje obstajajo, z njimi so se ukvarjali številni avtorji s področja menedžmenta. Cole in Kelly (2011, 71) ugotavljata, da trenutno mnogo strokovnjakov s področja menedžmenta deli mnenje, da je vodenje eden od vidikov menedžerske vloge. Pri tem opozarjajo, da dober menedžer ne pomeni nujno biti tudi dober vodja in obratno. Daft (2012, 442) kot osnovno razliko med menedžmentom in vodenjem izpostavi, da menedžment v obstoječi organizacijski strukturi in sistemu zagotavlja stabilnost in red, medtem ko vodenje spodbuja organizacijske spremembe in vizijo. Cole in Kelly (2011, 71) pravita, da je naloga vodje zagotavljati, da organizacija dela prave stvari, medtem ko je naloga menedžerja, da zagotavlja, da so stvari narejene na pravi način. Vodja se ukvarja z usmerjanjem, vizijo, organizacijskimi cilji in vplivanjem na sodelavce, da so pripravljeni slediti ciljem. Menedžer zagotavlja, da so cilji doseženi s planiranjem, prerezporejanjem

³ V nasprotju s čustvi, ki jih doživljamo samo občasno, so občutki pri ljudeh prisotni nenehoma in so vezani bolj na telesno področje osebnosti, čustva pa na psihično področje osebnosti (Milivojević 2008, 20).

virov, organizacijo in reševanjem problemov. Northouse (2001, 8–9) opredeli vodenje kot proces, ki je podoben menedžmentu. Ugotavlja, da vodenje tako kot menedžment vključuje vplivanje in delo z ljudmi, obema pa je skupno učinkovito doseganje ciljev. Razlika nastane pri poudarkih, ki jih oba ločeno dajeta načinu izvajanja glavnih aktivnosti.

Prvi razliko med vodji in menedžerji predstavi Abraham Zeleznik skozi razlike v razvoju osebnosti in strukturiranjem notranjega sveta ter potreb, ki jih prvi in drugi razvijajo v odnosu do drugih in do sveta. Zeleznik (1992, 16) predstavi menedžerja kot reševalca problemov, ki poudarja racionalnost in nadzor, ljudi usmerja in od njih pričakuje, da svoje naloge izvajajo učinkovito, v skladu s hierarhičnim statusom in odgovornostjo, ki jo imajo v organizaciji. Osebnostne lastnosti, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje menedžerske funkcije, so vztrajnost, racionalnost, delavnost, inteligenca, analitična sposobnost, toleranca in dobronamernost.

Vodje in menedžerji imajo različen odnos do ciljev v organizaciji vključujejo – prvi aktiven, drugi pasiven odnos. Med njimi je razlika v načinu sprejemanja odločitev – vodje iščejo nove pristope in se ne izogibajo tveganju, menedžerji nenehno koordinirajo in uravnavajo različne poglede ter se izogibajo tveganju. Razlika je tudi v odnosu z drugimi – menedžerji se za odnose odločajo v skladu z nastalimi organizacijskimi potrebami, vodje pa v odnose z drugimi stopajo na osnovi intuicije in empatije, ki jo razvijejo do drugih (Zeleznik 1992, 17–20).

Kotter nadgradi delo Zeleznika in odgovori na vprašanje o možnostih sobivanja dveh različnih konceptov, o razlikah med konceptoma in podobnostih med obema.

Vodenje ni skrivnostno in mistično. Nič nima opraviti s karizmo ali z eksotičnimi osebnostnimi lastnostmi. Ni področje, kjer se znajte samo nekaj izbrancev. Niti ni vodenje nujno boljše kot menedžment ali zamenjava zanj. Vodenje in menedžment sta dva različna in komplementarna akcijska sistema, od katerih ima vsak svoje funkcije in značilne aktivnosti. Oba sta nujna za uspeh v naraščajočem kompleksnem in spremenljivem poslovnem okolju(Kotter 2001,25).

Bennis (v Gill 2008, 27) predlaga, da se lahko razlika med menedžmentom in vodenjem povzame »kot razlika med tistimi, ki kontekstu vladajo in tistimi, ki se mu predajo«. Razlike, ki opisujejo vsebino aktivnosti menedžerjev in vodij, so navedene v tabeli 2.1.

Tabela 0.1: Razlike med menedžerjem in vodjo

MENEDŽER	VODJA
upravlja	prenavlja
je »kopija«	je »original«
vzdržuje	razvija
osredotoča se na sistem in strukturo	osredotoča se na ljudi
osredotoča se na kontrolo	razvija zaupanje
zavzema kratkoročni pogled	zavzema dolgoročno perspektivo
sprašuje kako in kdaj	sprašuje kaj in zakaj
posnema	ustvarja
sprejema dosedanje stanje	izziva dosedanje stanje
je vzoren »dober vojak«	je samosvoja oseba

Vir: Bennis (v Gill 2008, 27)

2.2 Opredelitev vodenja

Vodenje je opredeljeno in definirano na različne načine. Pri večini opredelitev in idejah o vodenju izstopajo trije vidiki : »ljudje, vpliv in cilji«. Vodenje se vedno pojavi v skupini ljudi, na katere bo vodja z namenom, da dosežejo nek zastavljen organizacijski cilj, vplival, da njihove aktivnosti usmeri proti cilju. Vplivanje je aktivni element v odnosu med ljudmi in pomeni, da odnos ni pasiven. Večinoma se vplivanje uporablja z namenom, da se doseže določen cilj (Daft 2012, 436).

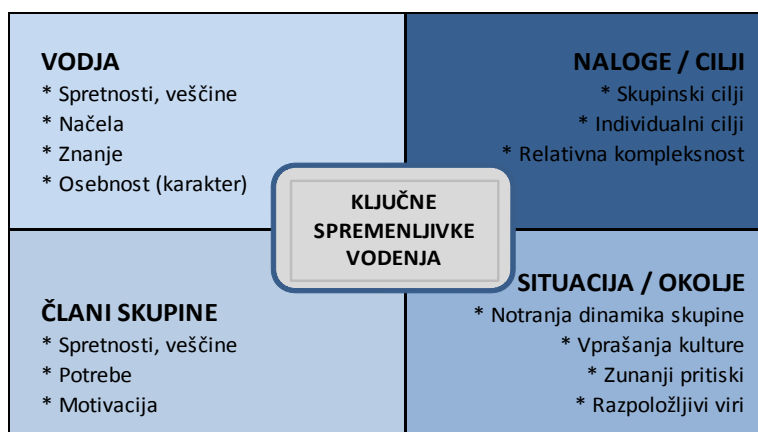
Yukl (v Gill 2008, 60) pride na osnovi pregleda literature na temo vodenja leta 1989 do ugotovitve, da je za večino teorij značilna konceptualna šibkost in pomanjkanje močne empirične podlage. Večji del rezultatov več tisočih opravljenih empiričnih raziskav označi kot protislovne in nedokazljive. Cogner (1998) ugotavlja, da kvantitativnim metodam raziskovanja na področju menedžmenta spodleti zajeti bogastvo fenomena vodenja, ponujajo nam predvsem visoko abstraktne in splošne deskriptorje. Kvalitativne raziskave na področju vodenja so zelo redke, hkrati pa bistveno bolj primerne, da nam bi razkrile številne dimenzije vodenja.

Gill (2008, 60) ugotavlja, da do danes na področju teorije vodenja nimamo teorije ali modela, ki bi ponudil zadovoljujočo razlago vodenja, hkrati ugotavlja, da niti ni konsenza o pomenu vodenja. Pravi, da so mnoge teorije pomanjkljive in delne ter tako osvetljujejo le določen

filozofski ali ideološki pogled. Mnoge teorije, ugotavlja, temeljijo na pristranskih raziskavah in pojasnjujejo le posamezne vidike vodenja.

Cole in Kelly (2011, 70) predstavita štiri ključne spremenljivke procesa vodenja, od katerih vlogo vodje označita za kritično spremenljivko. Kritično zato, ker je od menedžerja oziroma vodje, ki vlogo vodenja prevzame, odvisno, kako uspešen bo pri doseganju cilja v določenem trenutku. Ključne spremenljivke vodenja so predstavljene v sliki 2.1.

Slika 0.1: Ključne spremenljivke vodenja



Vir: Cole in Kelly (2011, 70).

Umetnost dobrega vodenja je najbolje uskladiti in uporabiti vse tri dejavnike, ki so del procesa vodenja (člani skupine, naloge/cilji, situacija/okolje), ne glede na to, kako neugoden je kateri od njih (Cole in Kelly 2011, 70).

V Evropskem modelu poslovne odličnosti (EFQM Model odličnosti 2010, 10) je voditeljstvo opredeljeno z nalogami oziroma aktivnostmi vodij:

- voditelji razvijajo poslanstvo, vizijo, vrednote in etiko ter dajejo zgled;
- voditelji določajo, spreminjajo, pregledujejo ter so gibalno izboljšanja sistema menedžmenta ter delovanja organizacije;
- voditelji sodelujejo z zunanjimi deležniki;
- voditelji krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi v organizaciji;
- voditelji zagotavljajo prilagodljivost organizacije in uspešno obvladovanje sprememb.

Northouse (2001, 3) prepozna kot osrednje naslednje elemente vodenja:

- vodenje kot proces je transakcijski dogodek med vodjo in njegovimi podrejenimi;
- vodenje kot vplivanje pomeni, da ima vodja na svoje podrejene ali privržence vpliv;
- skupina je osnovna enota, znotraj katere se pojavi vodenje;
- vodenje je v funkciji doseganja ciljev.

Večina definicij vodenja izpostavi, da je vodenje proces, v katerem vodja vpliva na svoje sodelavce s ciljem, da ti aktivnosti usmerijo v doseganje organizacijskih ciljev. V magistrski nalogi bomo vodenje razumeli kot aktiven odnos med vodjo in njegovimi podrejenimi sodelavci. Vodja si med drugim vpliv zagotavlja tudi na način, da ustvarja razmere in pogoje, v katerih lahko zaposleni zadovoljujejo potrebe višjega nivoja. Pri tem bomo iskali in posebej izpostavili teorije vodenja oziroma načine vodenja, ki posameznikom omogočajo zadovoljevanje potreb višjega nivoja glede na Maslowo teorijo hierarhije potreb.

V tabeli 2.2 so predstavljene različne definicije vodenja. Večini definicij je skupno, da avtorji eksplicitno izpostavijo vpliv kot pomembno spremenljivko, ki nastane v procesu vodenja.

Tabela 0.2: Pregled različnih definicij vodenja

Avtor (leto)	Definicija vodenja
McGregor 1968	Vodenje ni lastnost posameznika, ampak je kompleksen odnos med spremenljivkami, ki so del vodenja. Spremenljivke so: 1. lastnosti vodje, 2. odnosi, potrebe in lastnosti sledilcev, 3. lastnosti organizacije, 4. socialni ter politično-ekonomski kontekst.
Burns 1978 (v Gill 2006)	Vodenje je mobilizacijski proces posameznikov z določenimi motivi, vrednotami in dostopom do virov v kontekstu konkurence in konfliktov pri zasledovanju ciljev.
Jago 1982	Vodenje je proces in lastnost. Vodenje kot proces je uporaba neprisilnega vpliva za usmerjanje in koordinacijo aktivnosti članov organizirane skupine nasproti doseganju skupnih ciljev. Kot lastnost je vodenje vsota lastnosti in značilnosti tistih, ki uspešno izvajajo vpliv.
Arnold in Feldman 1986	Vodenje je proces uveljavljanja vplivanja s strani vodje na vedenje najmanj enega oziroma več posameznikov, da ti naredijo, kar želi vodja.

Rost 1993	Vodenje je odnos vpliva med vodjem in njegovimi sodelavci, ki se izraža z vzajemnimi nameni izvesti resnične spremembe.
Gardner 1993	Vodenje je proces prepričevanja ali zgleda, s katerim vodja (ali vodstveni tim) povzroči, da skupina sledi ciljem.
Robbins 2003	Vodenje je sposobnost izvajanja vpliva na skupino, da ta dosega določene cilje.
Vroom in Jago 2007	Vodenje je proces motiviranja ljudi, da delajo skupaj in s sodelovanjem dosežajo velike stvari.
Cole in Kelly 2011	Vodenje je proces vplivanja na druge, da ti razumejo in se strinjajo, kaj in kako mora biti narejeno. Vodenje je tudi proces, ki omogoča individualna in skupinska prizadevanja za doseganje skupnih ciljev.
Daft 2012	Vodenje je sposobnost vplivanja na ljudi, da dosežajo organizacijske cilje.
Yukl 2012	Vodenje je proces vplivanja in omogočanja individualnih in kolektivnih prizadevanj za doseganje skupnih ciljev.

2.3 Teorije vodenja

V poglavju teorije vodenja so predstavljene nekatere zgodovinsko pomembnejše teorije vodenja in nekaj sodobnih teorij. Opazimo, da se kompleksnost teorij stopnjuje, bolj ko se premikamo v 21. stoletje.

2.3.1 Teorije osebnih značilnosti

Na začetku 20. stoletja so raziskovalci pozornost usmerili na področje odkrivanja povezave med osebnostnimi lastnostmi vodij in uspešnostjo vodenja. »Kaj naredi nekatere ljudi odlične vodje?« je bilo vprašanje, na katerega so želeli najti odgovor. Bass in Jago (v Gill 2008, 15) ugotavljata, da je veljajo prepričanje, da se ljudje z vodstvenimi lastnostmi rodijo, zato so z raziskavami iskali tiste posebne značilnosti in lastnosti, ki jasno ločijo vodje od ostalih.

Northouse (2001, 15–16) poimenuje teorije, ki so jih razvili v tem obdobju, »teorije velikih ljudi«, saj so se raziskave usmerjale na lastnosti in značilnosti posameznikov, ki so bile prepoznane pri velikih vodjih iz sveta politike in vojske. Model vodstvenih osebnih značilnosti se je razvijal v 20. stoletju in ostaja aktualen še danes. Razvoj modela se je začel s ciljem prepoznati lastnosti vodij, v naslednjem koraku je vključil vpliv situacije na vodenje.

Nazadnje se je ponovno preusmeril in poudaril odločilno vlogo osebnih značilnosti v učinkovitem vodenju.

Možina (2002b, 517) ugotavlja, da modeli osebnih značilnosti predpostavljajo obstoj nekaterih *posebnih osebnostnih, socialnih in telesnih značilnosti, ki določajo vodje*. Ključne značilnosti, pomembne za identifikacijo vodje, so razdeljene v štiri skupine:

- telesne značilnosti: opredeljujejo starost, vitalnost, dopadljivost;
- osebne značilnosti: opredeljujejo dimenzije osebnosti, kot so prilagodljivost, čustvena stabilnost, obvladovanje samega sebe;
- socialne značilnosti opredeljujejo sprejemljivost, dostopnost, izobraženost;
- delovne značilnosti opredeljujejo: iniciativnost, sprejemanje odgovornosti, delavnost.

Stogdill (v Northouse 2001, 15–17) je v svoji retrospektivni študiji modela osebnih značilnosti postavil pod vprašaj univerzalnost omenjenega modela. Njegova odkritja so nakazovala, da posameznik ne postane vodja, ker ima določene osebne značilnosti, ampak morajo biti lastnosti, ki jih poseduje, primerne situaciji, v kateri se nahaja. Omenjeno odkritje je začetek nove smeri v raziskavah vodenja in sicer so se te začele usmerjati na vedenje vodij in na situacije, v katerih se ta znajde. Nadaljnje raziskave so pokazale, da so tako osebni kot situacijski faktorji odločilni za vodenje.

V tabeli 2.3 so predstavljene značilnosti in lastnosti, kot so jih prepoznali raziskovalci s področja osebnih značilnosti. Nazorno je predstavljena širina značilnosti, povezanih z vodenjem. Na primeru naštetih značilnosti in lastnosti vidimo, da bi določene zelo težko pripisali samo vodjem, ampak se pojavljajo v celotni populaciji.

Northouse (2001, 18–20) je na osnovi analize osebnih značilnosti izvzel pet vodstvenih značilnosti in jih označil kot najpomembnejše, v smislu, da odločilno vplivajo na to, ali bo nekdo postal vodja ali ne:

1. Inteligenca ali intelektualne sposobnosti, kot so govorne sposobnosti, sposobnost zaznavanja in sposobnost mišljenja.
2. Samozavest je značilnost, ki kaže na to, da je človek prepričan vase in v svoj prav.

3. Odločnost se navzven izraža kot vztrajnost, dominantnost in prevzemanje iniciative, tudi ko se pojavijo ovire in težave.
4. Integriteta je značilnost, ki se izraža kot poštenost in zanesljivost.
5. Družabnost je značilnost ljudi, ki z drugimi ljudmi vzpostavljajo prijetne družbene odnose.

Tabela 0.3: Raziskave vodstvenih lastnosti in značilnosti

Stogdill 1948	Mann 1959	Stogdill 1974	Lord, De Vader 1986	Kirkpatrick and Locke 1991
Inteligenca	Inteligenca	Dosežki	Inteligenca	Energija
Živahnost	Možatost	Vztrajnost	Možatost	Motiviranost
Razumevanje	Urejenost	Razumevanje	Dominantnost	Integriteta
Odgovornost	Dominantnost	Iniciativnost		Zaupanje
Iniciativnost	Odprtost	Samozavestnost		Kognitivne sposobnosti
Vztrajnost	Konservativnost	Odgovornost		Poznavanje dela
Samozavestnost		Kooperativnost		
Družabnost		Tolerantnost		
		Vplivnost		
		Družabnost		

Vir: Northouse (2001, 18).

Bennis (v Hersey in Blanchard 1988, 88–89) je na osnovi petletne raziskave devetdesetih izrednih vodij identificiral štiri skupine kompetenc, ki jih je prepoznal pri vseh vodjih:

1. Menedžment usmerjanja – zmožnost sporočiti smisel rezultatov, ciljev ali smeri.
2. Menedžment pomena – zmožnost ustvariti in sporočiti pomen z jasnostjo in razumevanjem.
3. Menedžment zaupanja – zmožnost biti zanesljiv in dosleden, da lahko ljudje nanje računajo.
4. Menedžment osebnosti – sposobnost spoznati druge in uporabljati njihove sposobnosti znotraj meja zmožnosti in šibkosti.

Različni modeli osebnostnih značilnosti in lastnosti se danes razmeroma pogosto uporabljajo pri razvoju vodstvenih sposobnosti menedžmenta.

2.3.2 Vedenjske teorije vodenja

Gill (2008, 36–39) ugotavlja, da je spoznanje, da ni enotnih osebnostnih značilnosti in lastnosti za vodje, usmerilo pozornost na raziskovanje vedenja vodij v smislu, kaj učinkoviti vodje delajo. Najbolj reprezentativne študije na temo vedenja vodij so se odvijale v tretji četrtini 20. stoletja in so poznane pod imenom model dveh univerz⁴ (Ohio State in Michigan) ter raziskava Blake in Moutona. Rezultati so pokazali, da obstajata dva različna tipa vedenj vodij, in sicer:

1. vodenje, ki je usmerjeno v ljudi (skrb za ljudi) in
2. vodenje, ki je usmerjeno v naloge (skrb za naloge)

Blake in Mouton sta razvila **model mrežnega vodenja**, ang. »Leadership Grid«, s katerim sta želela razložiti, kako vodje pomagajo organizaciji, da doseže svoj cilj. Izpostavila sta dva faktorja: skrb za proizvodnjo in skrb za ljudi. Skrb za proizvodnjo je povezana z dejavnostjo, ki je usmerjena v doseganje organizacijskih nalog. Skrb za ljudi je povezana z usmerjanjem pozornosti vodje na ljudi. Ta vključuje izgrajevanje organizacijske pripadnosti, zaupanja, uveljavljanja osebne vrednosti zaposlenih, zagotavljanja dobrih delovnih pogojev in drugo (Northouse 2002, 39).

Model mrežnega vodenja je sestavljen iz petih različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje. V sliki 2.2 je predstavljen model mrežnega vodenja, tekst v nadaljevanju, ki je označen s števili iz slike, pojasnjuje idejo mrežnega vodenja:

1.1 Osiromašeno vodenje: vodja usmerja malo pozornosti na ljudi in v proizvodnjo, izogiba se odgovornosti.

1.9 Vodenje na način »podeželskega kluba«: vodja ustvarja prijetno delovno klimo za ljudi, proizvodnjo pa zanemarja.

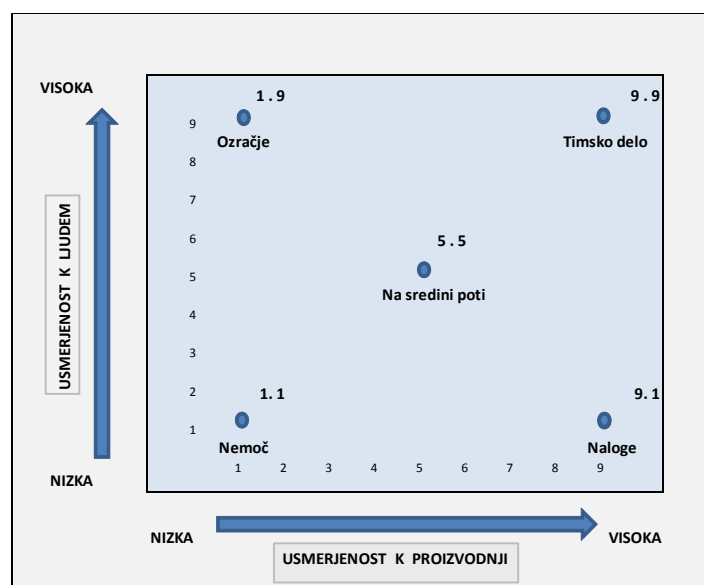
⁴ Raziskava Ohio State univerze se je izvedla na način, da so zaposlenim razdelili vprašalnike, s pomočjo katerih so ti opisovali vedenje svojih vodij. S postopnim zmanjševanjem števila vprašanj so raziskovalci prišli do vprašalnika, ki je poznan pod imenom »Leader Behavior Description Questionnaire« (LBDQ).

9.1 Avtoritarno vodenje: vodja je visoko usmerjen na proizvodnjo in nizko k ljudem, zanemari potrebe in želje zaposlenih in se osredotoča izključno na doseganje delovnih ciljev.

5.5 Vodenje srednje poti: vodja se delno usmeri na proizvodnjo in delno na ljudi, na ta način realizira srednjo pot.

9.9. Timsko vodenje: vodja je zelo usmerjen na proizvodnjo in na ljudi. Ta tip vodenja se smatra za najbolj učinkovitega, saj člani organizacije delajo skupaj, da dosežejo organizacijske cilje. (Daft 2012, 445)

Slika 0.2: Model mrežnega vodenja



Vir: Možina (2002b, 521).

Vroom in Jago (2007, 19) kot kritiko vedenjske teorije izpostavita, da so se raziskovalci pri merjenju vodstvenega vedenja osredotočili predvsem na to, kaj vodje delajo in niso vključili samega konteksta vedenja. Bryman in Yukl (v Northouse 2002, 45) ugotavljata, da vedenjskemu pristopu ni uspelo identificirati univerzalnih vedenj, ki so povezana z učinkovitim vodenjem.

2.3.3 Situacijska teorija vodenja

Daft (2012, 446) ugotavlja, da se situacijski modeli vodenja v veliki meri usmerijo na značilnosti vodenih sodelavcev. Učinkoviti vodje prevzamejo stil vodenja glede na stopnjo zrelosti svojih sodelavcev.

Zrelost članov skupine Hersey in Blanchard (1988, 174–175) definirata kot stopnjo, na kateri se nahaja vodeni glede sposobnosti in pripravljenosti opraviti določeno nalogo. Zrelost sestavljata dva elementa: »Sposobnosti so znanja, izkušnje in veščine, ki jih posameznik ali skupina lahko vključi pri izvajanju določene naloge ali aktivnosti. Pripravljenost pa je stopnja zaupanja, pripadnosti in motivacije, ki jo ima posameznik ali skupina pri izvajanju določene naloge.«

Po Herseyu in Blanchardu (1988, 170) temelji situacijski model vodenja na medsebojnem vplivanju:

- količine navodil in usmerjanja (v naloge usmerjeno vedenje) s strani vodje;
- socialne in čustvene podpore (v ljudi usmerjeno vedenje), ki jo nudi vodja in
- v stopnji zrelosti, ki jo izkazujejo člani skupine pri izvajanju nalog in doseganju ciljev.

Hersey in Blanchardu (1988, 116–117) osnovne štiri tipe vodenja razvrstita, kot je prikazano v sliki 2.3. Navedeni stili vodenja so v osnovi med sabo različni. Stil vodenja je vedenjski vzorec, ki ga vodja aktivira, ko želi vplivati na aktivnosti drugih. Člani skupine, na katere želi vodja vplivati, lahko določeno vodenje zaznajo povsem drugače kot ga zaznava vodja sam. Stil vodenja, ki ga oseba izbere, vključuje elemente obeh vedenj – usmerjenost na naloge in usmerjenost na odnose.

Slika 0.3: Situacijski model vodenja

	NIZKA	SREDNJA		VISOKA
	Nezmožni in negotovi sodelavci ↓	Nezmožni in samozavestni sodelavci ↓	Zmožni in negotovi sodelavci ↓	Zmožni in samozavestni sodelavci ↓
Stil vodenja	DIREKTIVNO VODENJE	MENTORSKO VODENJE	VODENJE S SODELOVANJEM	POOBLAŠČANJE SODELAVCEV
	Daje natančna navodila in podrobno nadzira.	Razlaga in razjasnjuje odločitve kolikor je potrebno.	S sodelavci deli ideje in jim omogoča, da sprejemajo odločitve.	Sodelavce spodbuja, da sami sprejemajo odločitve.
V naloge usmerjeno vedenje	Visoko	Visoko	Nizko	Nizko
V odnose usmerjeno vedenje	Nizko	Visoko	Visoko	Nizko

Vir: Daft (2012, 447).

Glede na sliko 2.3, ki prikazuje situacijski model vodenja, se stili vodenja opišejo in poimenujejo na naslednji način:

- direktivno vodenje: visoko direktiven in nizko podporen način vodenja;
- mentorsko vodenje: visoko direktiven in visoko podporen način vodenja;
- podporni ali sodelovalni: nizko direktiven in visoko podporen način vodenja;
- vodenje z delegiranjem oziroma s pooblaščenjem sodelavcev: nizko direktiven in nizko podporen način vodenja.

Northouse (2001, 56) izpostavi, da je bistvo situacijske teorije vodenja, da vodja svoj stil vodenja prilagaja kompetencam in zrelosti zaposlenih. Učinkoviti vodje prepoznajo potrebe zaposlenih in svoj stil vodenja prilagodijo stanju sodelavcev. Za boljše prepoznavanje dinamike situacijskega vodenja je smiselno model razdeliti na dva dela: a) stil vodenja in b) razvojna stopnja vodenih. Tako lahko stile vodenja razdelimo na direktivna in podporna vodenja. Direktivna vodenja so vodenja, usmerjena v naloge, podporna vodenja so usmerjena v ljudi.

2.3.4 Kontingenčne teorije vodenja

Za kontingenčne pristope je značilno stališče, da je učinkovitost vodje odvisna od tega, kako dobro vodja svoj stil vodenja prilagodi novonastali situaciji (Northouse 2001, 75).

Osnovna ideja koncepta funkcionalno akcijskega vodenja (utemeljitelj John Adair) je, da je pri vodenju odločilna izbira primerne vedenja vodje. Model loči med skrbjo za posameznika in skrbjo za skupino. Učinkovitost vodenja je odvisna od tega, kaj vodja naredi, ko se srečajo potrebe nalog, posameznika in skupine. Glavne značilnosti funkcionalnega modela so:

- naloge, skupina in posameznik – potrebe se zadovoljujejo v kontekstu celostne situacije, kjer okoliščine situacije vplivajo na prioriteto zadovoljevanja potreb;
- za potrebe izvajanja nalog se izvajajo aktivnosti, kot so planiranje nalog, postavljanje ciljev, definiranje odgovornosti;
- funkcije za vzdrževanje skupine vključujejo vzpostavljanje tima, komunikacijo, motivacijo in zastopanje skupine;
- funkcije razvoja posameznika vključujejo aktivnosti razvoja, motivacije, svetovanja in izobraževanja (Daft 2012, 75–76).

Fiedlerjeva kontingenčna teorija združuje lastnosti vodje in situacijske spremenljivke. Razlikuje med vodji, ki so usmerjeni k odnosom, in vodji, ki so usmerjeni k nalogam. Predpostavlja, da je motivacija vodje trajna lastnost, ki se ne spreminja ali prilagaja. Stil vodenja se ugotavlja z vprašalnikom, ki sprašuje po odnosu, ki ga ima vodja z najmanj želenim sodelavcem (Vroom in Jago 2007, 20).

V kontingenčni model vodenja so vključene tri situacijske spremenljivke:

1. *odnos vodja – skupina*: nakazuje, v kakšni meri je skupina vodjo sprejela, kar se posredno kaže z zaupanjem in lojalnostjo, ki jo sodelavci izkazujejo svojemu vodji;
2. *struktura nalog*: pokaže, do kakšne mere so zahteve za naloge jasne in dogovorjene;
3. *moč položaja*: pokaže, kolikšna je moč vodje pri nagrajevanju in kaznovanju sodelavcev (Northouse 2001, 76–77).

Fiedlerjev model najmanj priljubljenega sodelavca temelji na predpostavki, da opis sodelavca s strani vodje, s katerim vodja ne želi delati, odraža osnovni stil njegovega vodenja. Model je doživel težke kritike in očitke pomanjkljivih teoretičnih osnov (Hartog in Koopman 2002, 169). Možina (2002b, 524) ocenjuje, da je največji prispevek Fiedlerjevega kontingenčnega modela v tem, da prinaša nov pogled na problematiko vodenja s tem, ko ne nudi edinega in dokončnega odgovora, ampak usmerja k preučevanju stanja v organizaciji.

Učinkovitost vodje je, kot pokaže kontingenčni model, odvisna od situacij, v katerih se vodja nahaja, zato se stopnja učinkovitosti vodenja spreminja glede na različne situacije. Različnost situacij opredeljujejo odnosi, moč položaja vodje, struktura nalog in zahtevnost dela.

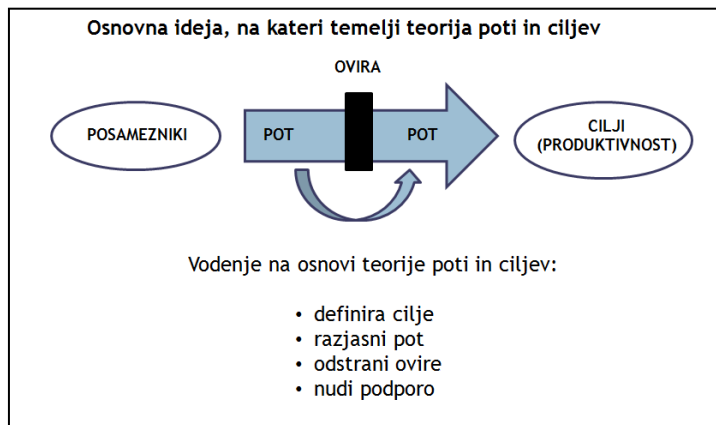
2.3.5 Teorija poti in ciljev

Housova »teorija poti in ciljev« je najbolj vplivna in popolna kontingenčna teorija (Hartog in Koopman 2002, 170). Teorija poti in ciljev predpostavlja, da je učinkovitost vodenja odvisna od ujemanja vedenja vodje z lastnostmi zaposlenih in zahtevnostjo dela. Teorija se nasloni na motivacijsko teorijo pričakovanja,

ki predpostavlja, da je motivacija posameznika odvisna od njegove ocenitve, ali bo za dobro opravljeno delovno nalogo nagrajen ali ne. V teoriji poti in ciljev vodja sodelavcem pomaga

odstranjevati ovire na poti do ciljev, in na ta način povečuje možnost za osebno zadovoljstvo posameznikov (Gill 2008, 47).

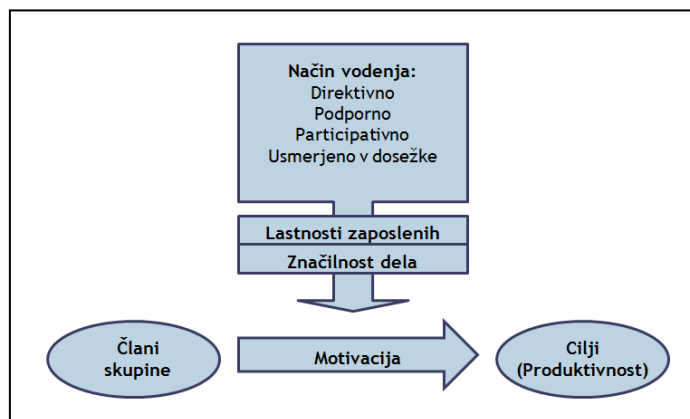
Slika 0.4: Izhodišče teorije poti in ciljev



Vir: Northouse (2001, 90).

Teorija poti in ciljev daje poseben poudarek razmerju, ki se vzpostavi med tremi elementi, ki so osnovne sestavine obravnavane teorije: 1. stil vodenja, ki ga izvaja vodja, 2. lastnosti članov skupine in 3. značilnost dela. Učinkovitost vodje je odvisna od njegove odločitve, kateri stil vodenja bo izbral v nastali situaciji, da bo z izbranim stilom vodenja lahko zapolnil vrzeli v situaciji, ki jih pogojuje značilnost dela ali lastnosti zaposlenih. Naloga vodje je člane skupine opremiti s tistimi manjkajočimi elementi, za katere presodi, da so potrebni pri doseganju določenega cilja. S prilagajanjem stila vodenja situaciji vodja pri sodelavcih stopnjuje pričakovanje po uspehu in zadovoljstvu (Northouse 2001, 90).

Slika 0.5: Glavni elementi teorije poti in ciljev



Vir: Northouse (2001, 91).

Situacijske spremenljivke, ki so izpostavljene v sliki 2.5 in predstavljajo glavne elemente teorije poti in cilje (stil vodenja, lastnosti članov skupine, značilnost dela), določajo, kdaj in kako bo vedenje vodje vplivalo na motivacijo, delo in na zadovoljstvo članov skupine. V predhodnih teorijah se vodenje, usmerjeno v dosežke, še ni pojavljalo; ta način vodenja zaposlenim, kar je zelo pomembno, omogoča zadovoljevati potrebo po samostojnosti in samouresničevanju.

Direktivno vodenje, ugotavlja Northouse (2001, 91–92), je v teoriji poti in ciljev opredeljeno podobno kot vodenje, usmerjeno v naloge v sklopu modela mrežnega vodenja in podobno kot direktivno vodenje v situacijski teoriji vodenja. Podporno vodenje je primerljivo z vodenjem, usmerjenim v ljudi v sklopu modela mrežnega vodenja. Za participativno vodenje je značilno, da se vodja s člani skupine posvetuje in pridobi njihova mnenja in ideje, ki jih nato uporabi pri sprejemanju odločitev. Vodenje, usmerjeno v dosežke, pomeni, da vodja sodelavcem postavlja visoke in izzivalne cilje. Za to vrsto vodenja so značilni visoki standardi odličnosti izvedbe naloge in usmerjanje zaposlenih v nenehno izboljševanje rezultatov dela.

2.3.6 Teorija izmenjave med vodjo in člani skupine

Teorija izmenjave postavlja v središče procesa vodenja odnos med vodjo in člani skupine. Teorija predpostavlja, da vodja s člani skupine vzpostavlja dve vrsti odnosov. S člani skupine, ki pripadajo t.i. notranji skupini, vzpostavlja dobre vzajemne odnose; s člani zunanje skupine vzpostavi zgolj formalne delovne odnose. Razliko med člani notranje in zunanje skupine ustvarja količina informacij, ki jih vodja deli z enimi in drugimi. Članom notranje skupine, ki so deležni večje pozornosti vodje, vodja zaupa, zato imajo ti več informacij kot člani zunanje skupine (Northouse 2001, 111–114).

Graen in Uhl-Bien (1995, 229) ugotavljata, da je bil v zgodnjih raziskavah poudarek na odkrivanju razlike med notranjimi in zunanji člani skupine, v kasnejših raziskavah se pozornost usmeri na organizacijsko učinkovitost oz. na vpliv, ki ga ima teorija izmenjave med vodjo in člani skupine na učinkovitost vodenja. Raziskovalci so prišli do rezultatov, ki so pokazali, da so visoko kakovostne izmenjave med vodjo in člani skupine povezane z naslednjimi pojavi: višja stopnja pripadnosti zaposlenih, boljši odnos do dela; nižja stopnja fluktuacije, višja stopnja participacije, večja pozornost in podpora s strani vodje in podobno.

Graen in Uhl-Bien (1995, 230) ugotavljata, da se vodenje razvija skozi čas, in sicer so za razvoj vodenja značilne tri faze:

- za prvo fazo, ki se imenuje »faza tujca«, je značilno, da so odnosi vodja – sodelavec vezani predvsem na zahteve predpisane organizacijske vloge;
- za »fazo znancev« je značilna višja raven od formalne, kje se občasno izmenjajo tudi zasebne in ne samo delovne informacije;
- za fazo »zrelo partnerstvo« so značilne visoko kakovostne izmenjave. Prisotno je vzajemno zaupanje, spoštovanje in obveznost drug do drugega.

Odnosi, ki se razvijejo v partnerski fazi, so z vidika doseganja organizacijskih ciljev visoko produktivni. Člani skupine so zavzeti za delo. Pripravljeni so narediti bistveno več, kot se od njih pričakuje in zahteva (Graen in Uhl-Bien 1995, 233).

Slika 0.6: Razvoj faz vodenja glede na čas

Faze pri razvoju vodenja			
Č A S			
	TUJEC	ZNANEC	PARTNER
VLOGE	Predpisane	Testiranje	Pogajanje
VPLIV	Enosmeren	Mešan	Vzajemen
IZMENJAVE	Nizka kakovost	Srednja kakovost	Visoka kakovost
INTERES	Jaz	Jaz / drugi	Skupina

Vir: Graen in Uhl-Bien, v Northouse (2001, 116).

2.3.7 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je del paradigme tako imenovanega »novega vodenja«, ki ga označujejo besede: **vizija, karizma in transformacija**. Burns je leta 1978 prvi opisal transformacijsko vodenje in ga primerjal s transakcijskim (Gill 2008, 50).

Northouse (2001, 131) opredeli transformacijsko vodenje kot proces, ki posameznike spremeni in preobrazi. Pri transformacijskem vodenju je poudarek na vrednotah, etiki, standardih in dolgoročnih ciljih. Ukvarja se z ocenjevanjem motivov članov skupine in z zadovoljevanjem njihovih potreb, pri tem ko jih obravnava kot celovite osebnosti.

Bass kot osnovne elemente transformacijskega vodenja navaja:

- ustvarjanje vizije, v katero verjamejo tudi zaposleni;
- inspiracijsko motivacijo;
- intelektualno stimulacijo (razvijanje ustvarjalnosti in sistematičnosti pri reševanju problemov);
- individualno skrb (za posameznika kaže osebno zanimanje in obravnava vsakega posameznika posebej) (Kanjuo in Vrčko 2007, 465).

Bass in Avolio (2003, 4) opredelita transformacijsko vodenje kot proces vplivanja, v katerem vodje spreminjajo zavedanje svojih sodelavcev o tem, kaj je pomembno. Zaposleni začno sami sebe, priložnosti in izzive organizacije dojemati na drugačen način. Zaradi svoje proaktivnosti poskušajo transformacijski vodje optimizirati razvoj posameznikov, skupine in organizacije in ne zgolj doseči izvedbo, kot je bila pričakovana. Svoje sodelavce prepričajo, da si prizadevajo doseči višje stopnje svojih potencialov, kakor tudi višje stopnje moralnih in etičnih standardov.

Bass (1990, 21) pravi, da se transformacijsko vodenje pojavi takrat, ko vodja razširi in poveča interese svojih sodelavcev, ko ustvari zavedanje in sprejetje ciljev in poslanstva skupine in ko mu uspe svoje sodelavce pripraviti, da se za skupno dobro odrečejo delu lastnih interesov. Transformacijskim vodjem to uspeva, ker so pri svojih sodelavcih prepoznani kot karizmatični, kar pomeni, da jim je v očeh sodelavcev uspelo pridobiti karizmo. Zadovoljevanje čustvenih potreb sodelavcev je naslednja pomembna lastnost transformacijskih vodij, ki jo realizirajo na način, da so posebej pozorni na razlike med sodelavci in se do tistih, ki potrebujejo pomoč za rast in razvoj, vedejo kot mentor.

Intelektualno spodbujajo na način, da sodelavcem predstavijo in pokažejo nove načine gledanja na stare probleme, poudarjajo racionalne rešitve in ob tem sodelavce učijo gledati na težave kot na rešljive probleme.

Socialna bližina in pristnost v medosebnem odnosu na relaciji vodja – sodelavec je temeljni produkt transformacijskega vodenja. Transformacijsko vodenje ustvarja visoko kakovostne medosebne odnose, ki so rezultat pozitivnega delovanja vodje in skrbi za zaposlene, kar se izraža s pogostimi interakcijami, visoko ravnijo zaupanja in emocionalno podporo (Kanjua in Vrčko 2007, 465).

Po Burns (v Gill 2008, 50) transformacijsko vodenje deluje na način, da se pri ljudeh obrača na potrebe višjega nivoja, kamor prištevamo potrebe po dosežkih, samospoštovanju in samo-aktualizaciji. Ljudi pripravi, da presežejo delovanje, usmerjeno v izpolnjevanje zgolj lastnih interesov, cilj jim postane skupno dobro.

Kanjua in Vrčko (2007, 467) ugotavljata, da z upoštevanjem posameznika v delovni organizaciji kot celovite osebnosti (misleče in čutne) vodje bistveno prispevajo k izboljševanju kakovosti delovnega življenja in k zadovoljstvu zaposlenih, kar posledično pozitivno vpliva na delovno učinkovitost in produktivnost zaposlenih.

Gill (2008, 51) poimenuje »Model celotnega niza vodenja«, katerega avtorja sta B. Bass in B. Avolio, za *enega najpomembnejših trenutnih modelov vodenja*. Model vključuje kontinuum vodenja, kjer so naslednji tipi vodenja: vodenje brez vajeti, transakcijsko vodenje in transformacijsko vodenje.

Bass in Avolio (2003, 5) predstavita devet faktorjev, ki sestavljajo Model celotnega niza vodenja, od tega je pet transformacijskih, dva transakcijska in dva, ki predstavljata pasivno vodenje.

Transformacijski faktorji:

1. idealizirane lastnosti – v očeh članov skupine je vodja samozavestna in vplivna oseba;
2. idealizirana vedenja – članom skupine vodja predstavlja najpomembnejša prepričanja in vrednote;
3. inspiracijska motivacija – vodja ima do zaposlenih visoka pričakovanja;

4. intelektualna stimulacija – vodja sodelavce spodbuja, da postanejo inovativni in kreativni;
5. individualna skrb – vodja je mentor in svetovalec in sodelavce razvija.

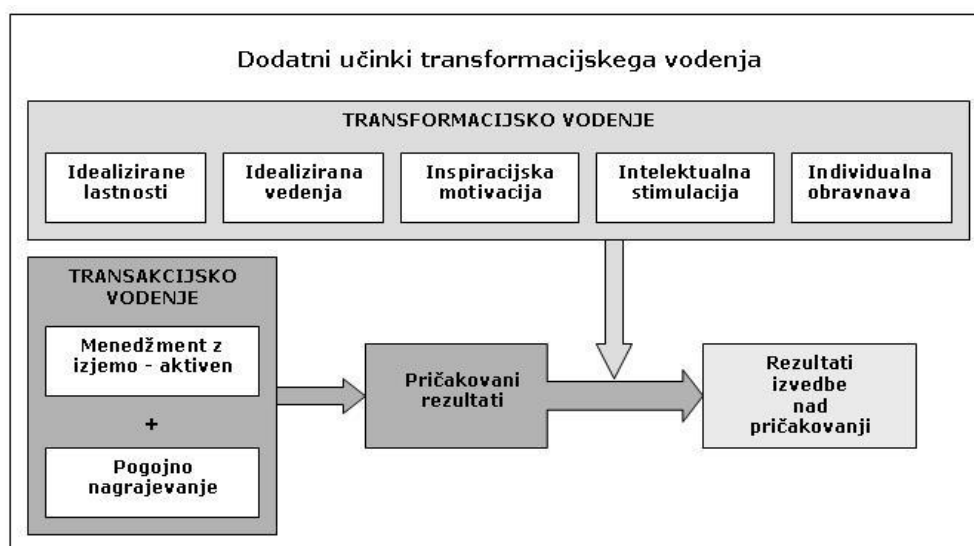
Transakcijski faktorji:

6. pogojno nagrajevanje – nanaša se na proces izmenjave med vodjo in posameznikom;
7. menedžment z izjemo (aktiven) – gre za način vodenja, ki svojo pozornost usmerja v nepravilnosti, napake, izjeme in odmike od standardov.

Faktorji pasivnega vodenja:

8. menedžment z izjemo (pasiven) – za ta način vodenja je značilno, da stoji ob strani in pasivno spremlja problematične situacije, ne da bi prevzel iniciativo za reševanje nastalih problemov. Aktivno se vključi, ko problemi postanejo kronični;
9. vodenje brez vaje – značilno je pasivno spremljanje problematike in težav. Vodje se ne vključijo niti takrat, ko problemi dosežejo kritično točko (Bass in Avolio 2003, 5).

Slika 0.7: Dodatni učinki transformacijskega vodenja



Vir: prirejeno po Bass in Avolio (v Northouse 2001, 139).

Iz slike zgoraj je razvidna logika kontinuuma vodenja, kjer se dopolnjujeta transakcijsko in transformacijsko vodenje. Medtem ko transakcijsko vodenje zagotavlja, da so opravljene

pričakovane naloge po predpisanih pravilih in v predpisanih rokih, transformacijsko vodenje aktivira višje motive in potrebe članov skupine, ki nato skupaj z vodjem dosegajo rezultate, ki so nad organizacijskimi pričakovanji.

Transformacijsko vodenje na ta način zagotavlja učinkovito prilagajanje organizacije spremembam, saj transformacijski vodje člane skupine spodbujajo in podpirajo pri iskanju alternativnih poti reševanja nalog in organizacijskih problemov. Pri transformacijskem vodenju imamo opravka s presežki, tako na nivoju organizacije kot na nivoju posameznikov.

2.4 Sodobni pristopi pri vodenju

»Skromnost ne pomeni misliti, da si vreden manj od drugih ljudi, niti ne pomeni imeti slabo mnenje o lastnih sposobnostih. Pomeni svobodo od samega sebe.« (William Temple 1555-1627)

Daft (2012, 436) uvršča med sodobne pristope vodenja, ki so usklajeni s potrebami današnjega nepredvidljivega obdobja, »vodenje 5. stopnje«, uslužno vodenje, avtentično vodenje in interaktivno vodenje.

»Vodenje 5. stopnje« predpostavlja, da pred peto stopnjo vodenja, ki ima svoje specifične značilnosti, obstajajo štiri predhodne stopnje vodenja, od katerih ima vsaka stopnja svoje posebnosti. Collins (2001, 68), ki je hkrati tudi utemeljitelj »vodenja 5. stopnje«, razloži, da so tudi vodje, ki se nahajajo na prvih štirih ravneh vodenja, sposobni dosegati velike uspehe, vendar ne morejo podjetja iz povprečja povzdigniti v trajno odličnost, kar je značilno za vodje pete stopnje. Collins (2001, 70–73) pravi, da so osebnostne lastnosti vodij pete stopnje povsem v nasprotju s pričakovanji glede na uspehe, ki jih doživljajo pri preobrazbi podjetja. Vodje pete stopnje označi kot skromne, zanje je značilna izrazita volja profesionalizma, so sramežljivi in ne poznajo strahu. Lastne ambicije popolnoma vežejo na podjetje, izberejo in razvijejo vrhunske sodelavce in naslednike, vse s ciljem, da bo podjetje z naslednjo generacijo še uspešnejše.

V skladu z ustaljenim razmišljanjem bi na vrhu podjetij, ki so uspešna na dolgi rok in znana po svoji odličnosti, ki so jo dosegla s temeljito preobrazbo, pričakovali karizmatične vodje. Collins (2004, 713) to zanika, ko pravi, da njihova raziskava kaže, da bi lahko na karizmatične vodje gledali kot na oviro dolgoročnega uspešnega razvoja podjetja. Raziskava

je namreč pokazala negativno korelacijo med karizmatičnim vodenjem in izjemnimi dolgoročnimi rezultati podjetij.

Koncept uslužnega vodenja je prvi opisal Greenleaf na začetku sedemdesetih let. V trenutnem obdobju, ko mnoga podjetja trpijo posledice raznih, predvsem etičnih škandalov, je koncept uslužnega vodenja ponovno pritegnil pozornost (Daft 2012, 438).

Mnogi teoretiki izpostavijo uslužnostno vodenje kot primeren model sodobnega vodenja organizacij. Ker spodbuja osebno in organizacijsko preobrazbo, je kot koncept primeren za spremembo tako organizacije kot družbe. Trenutno je teorija uslužnega vodenja nedefinirana ter relativno nepodprta z empiričnimi raziskavami. V obstoječi literaturi na temo uslužnostnega vodenja so raziskovalci identificirali devet funkcionalnih značilnosti in enajst spremljajočih značilnosti (Russell in Stone 2002, 153).

V nadaljevanju v tabeli 2.4 predstavljamo funkcionalne in spremljajoče značilnosti, ki nam omogočajo vpogled v idejo uslužnega vodenja.

Tabela 0.4: Značilnosti uslužnega vodenja

FUNKCIONALNE ZNAČILNOSTI	SPREMLJAJOČE ZNAČILNOSTI
1. Vizija	1. Komunikacija
2. Poštenost	2. Verodostojnost
3. Integriteta	3. Kompetentnost
4. Zaupanje	4. Organizacija in nadzor
5. Uslužnost	5. Opaznost
6. Zgled	6. Vpliv
7. Pionirstvo	7. Prepričevanje
8. Hvaležnost	8. Poslušanje
9. Pooblaščenje	9. Opogumljanje
	10. Učenje
	11. Delegiranje

Vir: Russel in Stone (2002, 147).

Glede na izpostavljene funkcionalne značilnosti uslužnega vodenja vidimo, da je za tovrstno vodenje pomembno ustvarjanje in razlaganje vizije, da je vodja v svojih interakcijah z drugimi obziren, uslužen in prepričljiv. Ljudi spodbuja k razvoju. Sodelavci mu zaupajo, predstavlja jim vzor.

Avtentično vodenje je nov koncept vodenja. Bill George, ki je avtor avtentičnega vodenja, opiše avtentične vodje kot tiste, ki kažejo strast do svojih ciljev, so zvesti svojim vrednotam in vodijo s srcem in glavo. Z drugimi vzpostavljajo pomembne in dolgotrajne odnose, cilje pa dosežajo s samodisciplino (George in drugi 2007, 130).

George in drugi (2007, 130–135) so na osnovi obširne raziskave, v katero je bilo vključenih 125 menedžerjev, prišli do ugotovitve, da je za avtentične vodje značilna izrazita predanost lastnemu razvoju. Avtentične vodje opišejo kot posameznike, ki na osnovi življenjskih izkušenj razvijajo samozavedanje in ne le pasivno opazujejo lastno življenje. Na osnovi samozavedanja živijo in delujejo v skladu s svojimi vrednotami in načeli, ne glede na tveganje, ki ga takšno delovanje prinaša. Njihova motivacija je rezultat uravnoteženja notranjih vrednot in želja po priznanjih in nagradah. Veljajo za realne posameznike, ki to lastnost ohranjajo na način, da se obdajo z močnim podpornim timom oziroma so del njega. Vrednote, ki predstavljajo osnovo za delovanje avtentičnih vodij, izhajajo iz njihovih prepričanj in verovanj, spoznajo jih šele, ko se te znajdejo pod pritiski življenjskih odločitev.

Slika 0.8: Elementi avtentičnega vodenja



Vir: Daft (2012, 439).

Vrednota, ki jo ima nek vodja, npr. »skrb za druge«, se v praksi vodenja pokaže kot načelo oziroma delovanje v smeri: »ustvariti takšno delovno okolje, kjer ljudje čutijo varnost zaposlitve, so spoštovani zaradi dela, ki ga opravljajo in imajo priložnost, da v organizaciji, kjer delajo, realizirajo svoje potenciale.« (George in drugi 2007, 135)

George (2007, 134) pravi, da je najpogostejša ovira na poti, da oseba postane avtentičen vodja, zanikanje v smislu, da se oseba ne vidi, kot jo vidijo in doživljajo drugi. 75-članski svetovalni svet Stanfordske poslovne šole⁵ je kot najpomembnejšo sposobnost vodij, ki je odločilna za njihov razvoj, izpostavil samozavedanje.

Interaktivno vodenje ima določene lastnosti avtentičnega vodenja in »vodenja 5. stopnje«, se pa pogosto povezuje z ženskim načinom vodenja. Za interaktivne vodje je značilno skupno delovanje s sodelavci in dogovarjanje. Vpliv, ki ga pridobijo t.im. interaktivni vodje, temelji na odnosih in ne na formalni moči in avtoriteti. Raziskovalci ugotavljajo, da je interaktivno vodenje primerno za organizacije današnjega časa in zelo blizu ženskemu načinu vodenja (Daft 2012, 430–440).

Ancona in drugi (2007, 94) razvijejo **model porazdeljenega vodenja** na osnovi predpostavke, da mora vodenje v smislu dajanja navodil in kontrole v današnjem svetu zamenjati vodenje, ki je usmerjeno v izboljševanje in koordinacijo delovanja zaposlenih na vseh nivojih organizacije. Model je sestavljen iz niza štirih vodstvenih sposobnosti, ki jih mora vodja v situaciji vodenja uporabljati in razvijati:

1. ustvarjanje smisla pomeni delovati v smeri ustvarjanja razumevanja konteksta, znotraj katerega deluje organizacija in ljudje;
2. ustvarjanje povezav oziroma odnosov v organizaciji in med organizacijami;
3. ustvarjanje vizije pomeni ustvarjanje predstav o organizaciji v prihodnosti;
4. izumljanje ali ustvarjanje novih načinov »dela«, s katerimi pride do realizacije vizije.

Medtem ko prvi dve sposobnosti (ustvarjanje smisla in ustvarjanje povezav) vodenje omogočata oziroma ustvarjata pogoje za vodenje, sta drugi dve sposobnosti (ustvarjanje vizije in izumljanje) usmerjeni v izvedbo, saj dajeta vodenju cilj in energijo za doseg vizije (Ancona in drugi 2007, 97).

⁵ Angleško ime: Stanford Graduate School of Business

3 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Koncept »zavzetosti zaposlenih« je med znanstveniki, predvsem pa v praksi prisoten zadnjih dvajset let. Zavzetost zaposlenih opisuje izrazito pozitiven odnos do dela, ki ga zaposleni razvije v določeni delovni organizaciji. Kaj natančno je zavzetost, od česa je odvisna in kako vpliva na organizacijo oziroma na organizacijske cilje, so v veliki meri še odprta vprašanja, na katera iščejo odgovor tako akademiki kot strokovnjaki iz prakse.

Zavzetost zaposlenih mnogi akademiki uvrščajo v skupino tako imenovanih »pozitivnih organizacijskih vedenj«⁶, če to drži, pravi Jeung (2011, 50), je to model, ki je znanstven, merljiv, ki izboljšuje delovne rezultate, kar v nadaljevanju pomeni, da ima nov koncept zavzetosti velik potencial, da prispeva na področju razvoja organizacij s poudarjanjem pozitivnih prednosti zaposlenih.

Tudi Shuck in drugi (2012, 13) menijo, da je koncept zavzetosti zaposlenih evolucijsko gledano v zgodnjih fazah svojega razvoja. Naslednji korak razvoja koncepta bi moral biti usmerjen v smer diferenciacije modela zavzetosti od drugih dobro raziskanih modelov »odnosov do dela« in organizacijskih modelov, kot so zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska pripadnost in vpletenost v delo.

Eden izmed prvih in tudi osrednjih konceptov, ki predstavljajo odnos zaposlenega do dela, je zadovoljstvo zaposlenih. Poleg zadovoljstva zaposlenih so še drugi koncepti, ki predstavljajo odnos zaposlenega do dela, kot so: organizacijska pripadnost, vpletenost v delo (ang. job involvement), osredotočenost na delo (ang. work centrality), zaznana organizacijska podpora (ang. perceived organizational support). Raziskave, vezane na vpliv zadovoljstva zaposlenih na delovno uspešnost, ki so se izvajale preteklih nekaj desetletij, so pokazale, da je povezava med zadovoljstvom zaposlenih in skupno delovno uspešnostjo nizka do zmerna (Dalal 2012, 297).

Čeprav so raziskave odvisnosti zadovoljstva zaposlenih in delovne učinkovitosti vedno znova pokazale na šibko povezavo, se je splošno prepričanje, da so zadovoljni delavci bolj produktivni, vedno znova ponavljalo. Končno se je izkazalo, da je zadovoljstvo z delom povezano s kontekstualno učinkovitostjo oziroma z državljanskim vedenjem posameznika znotraj organizacije, ki se nanaša na njegov prispevek k širšemu delovnemu kontekstu, ta pa prispeva k večji delovni učinkovitosti skupine in organizacije kot celote. Organizacija

⁶ Angleško: Positive Organizational Behavior, pogosto se uporablja kratica: POB

oziroma podjetje teh vedenj oziroma dejanj od posameznikov ne zahteva, posameznik jih naredi prostovoljno, in kot je že bilo omenjeno, ta dejanja vplivajo na celotno uspešnost organizacije (Mesner Andolšek 2002, 13).

Macey in drugi (2009, 2) predstavijo ugotovitve raziskave na vzorcu 65 podjetij, od katerih je 25 % podjetij z najvišjo stopnjo zavzetosti zaposlenih imelo hkrati tudi večjo dobičkonosnost, višji donos na sredstva (ROA) in dvakrat večjo vrednost kapitala v primerjavi s podjetji, ki so bila glede na stopnjo zavzetosti razvrščena v spodnjih 25 %.

Do podobnih ugotovitev pride Gallupov inštitut na osnovi raziskave, v katero je bilo vključenih 49.928 delovnih enot oziroma 1.4 milijona zaposlenih iz 192 organizacij. Raziskava pokaže, da zavzetost zaposlenih močno vpliva na organizacijske rezultate. 25 % delovnih enot z najvišjo stopnjo zavzetosti zaposlenih ima v primerjavi s 25 % delovnih enot z najnižjo stopnjo zavzetosti: 37 % manjšo odsotnost z dela, 21 % višjo produktivnost in 22 % večjo dobičkonosnost (Gallup 2013).

Christian (2011, 90) ugotavlja, da kljub številnim trditvam, da zavzetost zaposlenih vodi k visokim stopnjam delovne uspešnosti, tega danes še ne moremo z gotovostjo trditi.

3.1 Kaj je zavzetost zaposlenih

Kahn (2010, 20) predstavi zavzetost zaposlenih kot koncept, ki je na intuitivni ravni hitro razumljiv. Zavzetost dojemamo kot nekaj, kar je dobro za posameznika in za organizacijo, ki ji posameznik pripada, za njene stranke ter za kakovost opravljenega dela. Ko želimo natančno razumeti, kaj je zavzetost, naletimo na številna razhajanja v razumevanju zavzetosti, kar pripelje tudi do razhajanja v mnenjih, kaj narediti, da bodo ljudje pri delu zavzeti.

Albrecht (2010, 4) ugotavlja, da je številnim definicijam zavzetosti skupna ideja, da v primeru zavzetosti za delo pri posamezniku govorimo o psihološkem stanju pozitivnega odnosa do dela, ki ga lahko opišemo s pridevniki, kot so navdušenje, energija in strast, hkrati pa je zavzetost tudi stanje motivacije posameznika, ki se odraža s pristno pripravljenostjo posameznika vlagati napor in prizadevanja za doseg organizacijskih ciljev in uspeha.

Seijts in Crim (2006, 2) ugotavljata, da zavzetost zaposlenih vpliva na miselnost ljudi, saj tisti, ki so zavzeti, verjamejo, da lahko v organizaciji, katere del so, veliko prispevajo in zadeve tudi spremenijo.

Definicije zavzetosti so različne, vendar obstaja, kot ugotavljata Seijts in Crim (2007, 1), med akademiki in strokovnjaki iz prakse soglasje, da so zavzeti tisti zaposleni, ki so z organizacijo čustveno povezani in miselno pozorni na dogajanje v njej.

Skupno večini definicij zavzetosti je:

- poudarjanje aktivne naravnosti posameznika v organizacijski vlogi, ki se kaže kot energija, ki jo posameznik vlaga v delo;
- poudarjanje, da gre za kognitivno in čustveno stanje posameznika.

Tabela 0.1: Definicije zavzetosti

Avtor (leto)	Definicije zavzetosti
Kahn 1990	Zavzetost je predanost članov organizacije svoji organizacijski vlogi. V tem stanju so ljudje fizično, kognitivno in čustveno aktivni, medtem ko izvajajo svojo organizacijsko vlogo. Nezavzetost definira kot odmik posameznika od organizacijske vloge – v stanju nezavzetosti se ljudje fizično, kognitivno in čustveno umikajo med izvajanjem svoje organizacijske vloge.
Schaufeli 2002	Zavzetost zaposlenih je pozitivno in izpopolnjujoče stanje, ki nastane v odnosu do dela – zanj je značilna energičnost, predanost in veliko zanimanje.
Shuck in Wolard 2010	Zavzetost zaposlenih je kognitivno, čustveno in vedenjsko stanje posameznika, ki je usmerjeno proti želenim organizacijskim ciljem.
Christian in drugi 2011	Zavzetost je relativno trajajoče stanje posameznika, ki se nanaša na dajanje osebne energije v izvajanje dela.
Macey in drugi (v Albrecht 2012)	Zavzetost zaposlenih se izraža kot občutek namena in usmerjene energije, kar drugi prepoznajo in vidijo kot prevzemanje osebne iniciative, prilagodljivost, napor in vztrajno delovanje, usmerjeno v dosego organizacijskih ciljev.
Abraham 2012, 28	Zavzetost zaposlenih je stopnja zadovoljstva zaposlenih in njihova emocionalna povezanosti z uspešnostjo organizacije, ki se kaže v izboljševanju produktivnosti, inovativnosti in ostajanju zaposlenih v organizaciji.
Harter, Schmidt,	Zavzetost zaposlenih definirajo kot vpetost posameznika v delo, zadovoljstvo

Za namene magistrskega dela bomo zavzetost razumeli kot stanje posameznikov, v katerem so pri opravljanju dela pripravljeni narediti več, kot se od njih pričakuje. Delo opravljajo odgovorno in energično, pri tem uporabljajo in razvijajo vse svoje sposobnosti in talente. Posebej nas bo zanimalo, kakšna je vloga vodij pri vzpostavljanju stanja zavzetosti zaposlenih ter kakšno vodenje privede ljudi do stanja zavzetosti.

3.2 Občutenje zavzetosti

V tem poglavju bomo na kratko pogledali, kdaj pride do stanja zavzetosti pri zaposlenih in kaj zaposleni občutijo, kadar so zavzeti.

Pri zavzetosti zaposlenih ne gre za kratkotrajno stanje, ampak se zavzetost nanaša na prodorna čustveno-kognitivna stanja, ki niso povezana z nobenim posebnim predmetom, dogodkom, posameznikom ali vedenjem. Tri osnovne dimenzije zavzetosti so:

1. energičnost – visoka stopnja energije med delom, pripravljenost v delo vložiti napor in vztrajati, kljub problemom in težavam, ki nastopijo med delom;
2. predanost – zanj so značilni občutki pomembnosti, navdušenja, navdiha in ponosa;
3. veliko zanimanje – razumemo kot stanje, ko se nekdo popolnoma koncentrira na delo in ima pri tem povsem jasne misli, čas osebi mineva zelo hitro, delo pa oseba večkrat težko opusti (Schaufeli in drugi 2002, 74–75).

Macey in drugi (2009, 20–24) izpostavijo štiri pomembne elemente občutenja zavzetosti:

1. **občutek nujnosti** – nujnost povzroča ciljno usmerjena energija; brez cilja ali namena se zavzetost sploh ne pojavi; energičnost v povezavi z določenim ciljem in občutek nujnosti, ki se v tej povezavi pojavi, predstavlja jedro koncepta zavzetosti;
2. **občutenje osredotočenosti** – oseba pogosto izgubi občutek za čas, saj se popolnoma zatopi v delo, misli ji ne uhajajo drugam;
3. **občutek intenzivnosti** – je delno odvisen od zahtevnosti dela ter spretnosti in usposobljenosti zaposlenega; ko se raven naših spretnosti ujema z zahtevnostjo dela, moramo v delo vložiti našo pozornost in energijo, da delo uspešno opravimo (zaposleni pri delu uporabljajo skoraj vse svoje resurse in energijo);

4. **občutki navdušenja** – do navdušenja pride, ko se hkrati pojavi čustvo sreče in občutek energije.

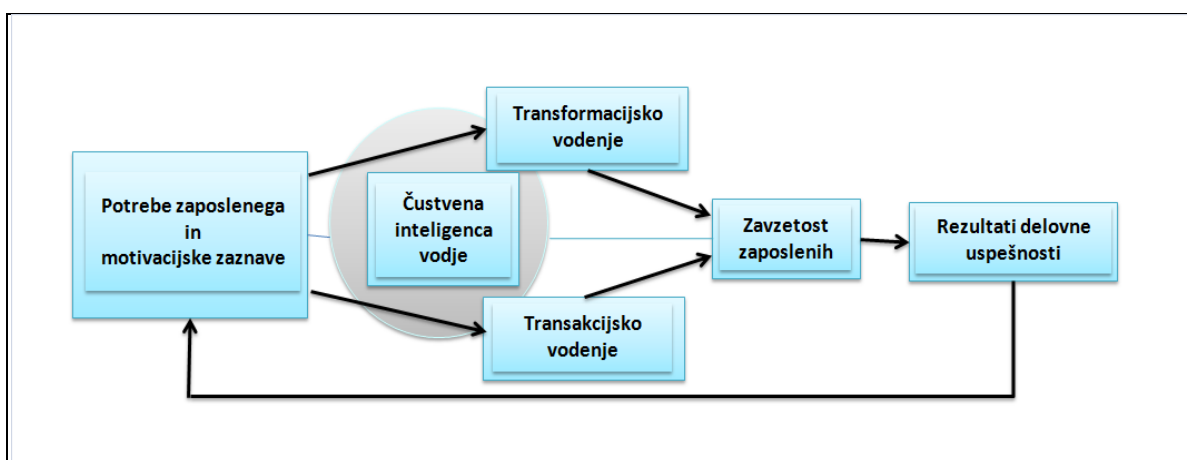
Zavzeti zaposleni imajo občutek (Schaufeli in drugi 2002, 73), da so energično in učinkovito povezani z delovnimi aktivnostmi. Čutijo se popolnoma sposobne in dorasle delovnim nalogam in izzivom.

3.3 Vodenje in zavzetost zaposlenih

Najnovejše raziskave, ki vključujejo vodilni menedžment, so pokazale, da menedžment zavzetost zaposlenih uvršča med glavne prioritete svojih nalog. V letu 2011 je 1.300 vodilnih menedžerjev potrdilo, da ostaja ustvarjanje zavzete delovne sile med prvimi petimi prioritetami. Glede na to, kakšen pomen daje menedžment zavzetosti zaposlenih, je zanimivo, da le 15 % anketiranih zaposlenih meni, da imajo menedžerski timi razvite sposobnosti in veščine, s katerimi lahko zaposlene v organizaciji pripeljejo do zavzetosti (Shuck in Morgan-Herd 2012, 159). Mester in drugi (v Shuck in Morgan-Herd 2012, 159) ugotavljajo, da na razvoj zavzetosti zaposlenih vpliva veliko faktorjev, vendar raziskave nakazujejo, da ima vodenje vodje velik potencial, da v veliki meri vpliva na faktorje.

Transformacijsko vodenje daje podobne organizacijske rezultate (npr. višja produktivnost, nizka stopnja fluktuacije) kot zavzetost zaposlenih, so pokazale raziskave. Shuck in Morgan-Herd (2012, 164) ugotavljata, da to morda nakazuje, da je teorija transformacijskega vodenja primerna za pripravo modela vedenjske zavzetosti v kontekstu vodenja.

Slika 0.1: Konceptualni model vodenja in zavzetosti zaposlenih



Vir: Shuck in Mogan-Herd (2012, 172).

Ker smo transformacijsko teorijo vodenja obravnavali in predstavili v poglavju 2.3.7, bomo na tem mestu predstavili samo konceptualni model vodenja in zavzetosti zaposlenih, kot sta si ga zamislila Shuck in Morgan-Herd (2012, 172).

Povezavo med potrebami zaposlenega in motivacijo ter čustveno inteligenco vodje in transakcijskim in transformatorskim načinom vodenja predstavlja procesni model – zavzetosti zaposlenih v kontekstu vodenja. Vidimo, da predstavljajo potrebe in pričakovanja zaposlenega osrednjo točko, v katero se vodja usmeri in začne voditi. Emocionalna inteligenca vodji pomaga razumeti potrebe in pričakovanja sodelavca – na osnovi tega vodja z vodenim posameznikom vzpostavi odnos. Zaposleni vodjo na osnovi vedenj, ki so povezana z njegovo emocionalno inteligenco, ocenjujejo in si ustvarjajo mnenje. Transakcijsko vodenje, ki sledi, pomaga vodji in sodelavcu razjasniti pričakovanja, vezana na delovno situacijo. To je način vodenja, ki daje velik poudarek dogovorom, hkrati pa se v tej fazi že vzpostavi transformacijsko vodenje v obliki idealiziranega vpliva, inspiracijske motivacije, intelektualne stimulacije in individualne obravnave. S pomočjo transakcijskega in preko transformacijskega vodenja se sodelavec lažje poveže s potrebami višjega nivoja. Večje zavedanje rezultatov delovne uspešnosti, skupaj s samozavestjo sodelavca vodi v zavzetost zaposlenega (Shuck in Morgan-Herd 2012, 172–173).

3.4 Gallupova raziskava zavzetosti zaposlenih

Gallupova organizacija⁷ je razvila vprašalnik, danes poznan pod imenom Q¹², ki se imenuje tudi »Gallupovo preverjanje delovnega mesta«⁸. Poleg vprašalnika UWES⁹ je Q¹² eden najpopularnejših in hkrati najdlje uporabljenih merskih instrumentov za ugotavljanje zavzetosti. V zadnjih nekaj letih sta bila oba instrumenta deležna številnih kritik, Q¹² je prejel očitke, da ne meri zavzetosti zaposlenih, temveč predpogoje za vzpostavitev zavzetosti (Jeung 2011, 59).

Harter in Schmidt (2002, 269) razložita, da predstavlja izhodišče za nastanek Gallupove raziskave zavzetosti, raziskava značilnosti uspešnih menedžerjev in posebej produktivnih delovnih enot. Kvalitativni in kvantitativni podatki so pokazali na pomembnost in na vpliv

⁷ Gallup je organizacija s sedežem v ZDA, ki ima 75-letno tradicijo na področju raziskav javnega mnenja, svetovanja in drugih raznovrstnih raziskav, vezanih na podjetja. Zaposlujejo 2000 strokovnjakov, so svetovna organizacija, ki ima trenutno 40 predstavništva v različnih državah. Specializirani so za svetovanje na področju vodenja, zavzetosti zaposlenih, zavzetosti kupcev in podobno.

⁸ ang. Gallup Workplace Audit

⁹ Utrecht Work Engagement Scale

menedžerja, ki ga ima pri vzpostavljanju stopnje zavzetosti zaposlenih in zadovoljstva zaposlenih v organizaciji.

Jeung (2011, 59) pravi, da je vprašalnik Q¹² nastal na osnovi ideje, da se zavzetost zaposlenih lahko vzpostavi na osnovi štirih predhodnih pogojev:

1. jasnost pričakovanj za delo in zagotovitev razpoložljivih virov za delo
(zaposleni se v tej fazi sprašuje »Kaj dobim?«);
2. občutek, da lahko v organizaciji prispeva
(v tej fazi se zaposleni sprašuje »Kaj dajem?«);
3. občutek, da je del organizacije
(v tej fazi se zaposleni sprašuje »Ali sodim sem?«);
4. občutek možnosti razvoja in rasti
(v tej fazi se zaposleni sprašuje: »Kako se razvijam?«).

Q¹² je sestavljen iz dvanajstih vprašanj. Vprašanja predstavljajo neke vrste kažipot za menedžment do zavzetosti zaposlenih, saj vprašanja razkrivajo, kaj zaposleni kot posameznik v organizaciji želi vedeti in kako naj bo obravnavan.

Prvi dve vprašanji oziroma dosledni in kakovostni odgovori nanje predstavljajo osnovo in izhodišče, na katerih se začne graditi zavzetost zaposlenega. Potrebe zaposlenega v novi vlogi so v **začetni fazi** osnovne. Zaposleni v začetni fazi želi vedeti, kaj se od njega pričakuje in si postavlja vprašanja, ki jih lahko poenostavimo v osnovno vprašanje »**Kaj dobim?**« Nanašajo se na delovne pogoje, zaslužek, usposabljanje in podobno (Buckingham in Coffman 2005, 37):

1. Ali vem, kaj se pričakuje od mene?

2. Ali imam na voljo vse, kar potrebujem, da lahko dobro opravim svoje delo?

Ko zaposleni dobi take ali drugačne odgovore na prvi dve vprašanji, se njegove potrebe spremenijo. Zaposleni se v **drugi fazi** začne spraševati, ali je pri svojem delu dober, ali lahko postane še boljši, kaj si o njem mislijo sodelavci, ali so mu pripravljeni pomagati in podobno. Vprašanja, ki si jih zaposleni postavlja v tej fazi razvoja svoje vloge, se nanašajo na izgradnjo samospoštovanja in lastne vrednosti. Sprašuje se: »**Kaj dajem?**« (Buckingham in Coffman 2005, 38).

To področje merijo naslednja štiri vprašanja Q¹²:

- 3. Ali imam na delu priložnost vsak dan delati tisto, v čemer sem najboljši?*
- 4. Ali sem bil v zadnjih sedmih dneh pohvaljen za svoje delo?*
- 5. Ali me vodja upošteva kot osebo?*
- 6. Ali kdo načrtno skrbi zame in spodbuja moj razvoj?*

Tretjo fazo razvoja posameznika in njegovega samoizpraševanja lahko povzamemo z vprašanjem: »**Ali pripadam?**« Pomembno je, da si je zaposleni na vprašanja predhodne faze odgovoril pozitivno, saj mu je to dalo temelj, da gradi naprej. Perspektiva zaposlenega v organizaciji se je v tej fazi razširila, začuti potrebo po sprejetosti. Vprašanja razkrivajo, da zaposleni v tej fazi odkriva, ali je sprejet in cenjen, prav tako prepozna, ali so tudi drugi v njegovi delovni sredini zavzeti za delo. V kolikor na tej fazi prepozna, da ni sprejet ali se ne more identificirati z drugimi, prehod na naslednjo razvojno fazo ni možen (Buckingham in Coffman 2005, 38–39).

Sem spadajo naslednja štiri vprašanja Q¹²:

- 7. Ali moje mnenje na delu šteje in se upošteva?*
- 8. Ali poslanstvo organizacije odseva, kako pomembno je moje delo?*
- 9. Ali so moji sodelavci iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo?*
- 10. Ali imam v službi najboljšega prijatelja?*

Četrta in zadnja razvojna faza vloge zaposlenega je faza nestrpnosti, saj se zaposleni tu sprašuje »**Ali lahko rastemo ?**« Od sebe in od drugih pričakuje napredek. Razvojna pot, ki jo je prehodil do točke nestrpnosti, mu je dala in znanja in izkušnje, na osnovi katerih lahko predlaga izboljšave.

Da lahko zaposleni predlaga prave izboljšave, ki se v delo tudi vpeljejo in dajejo rezultate, mora v prvi fazi spoznati in razumeti, kaj se od njega pričakuje, v drugi fazi pridobiti zaupanje v svojo strokovnost, v tretji spoznati, kako bodo njegove ideje sprejete ali zavrnjene pri drugih. V primeru, da razvoj ne poteka pozitivno in v zaporedju po naštetih fazah, je težko pričakovati, da bo zaposleni lahko udeležanjal svoje ideje (Buckingham in Coffman 2005, 39).

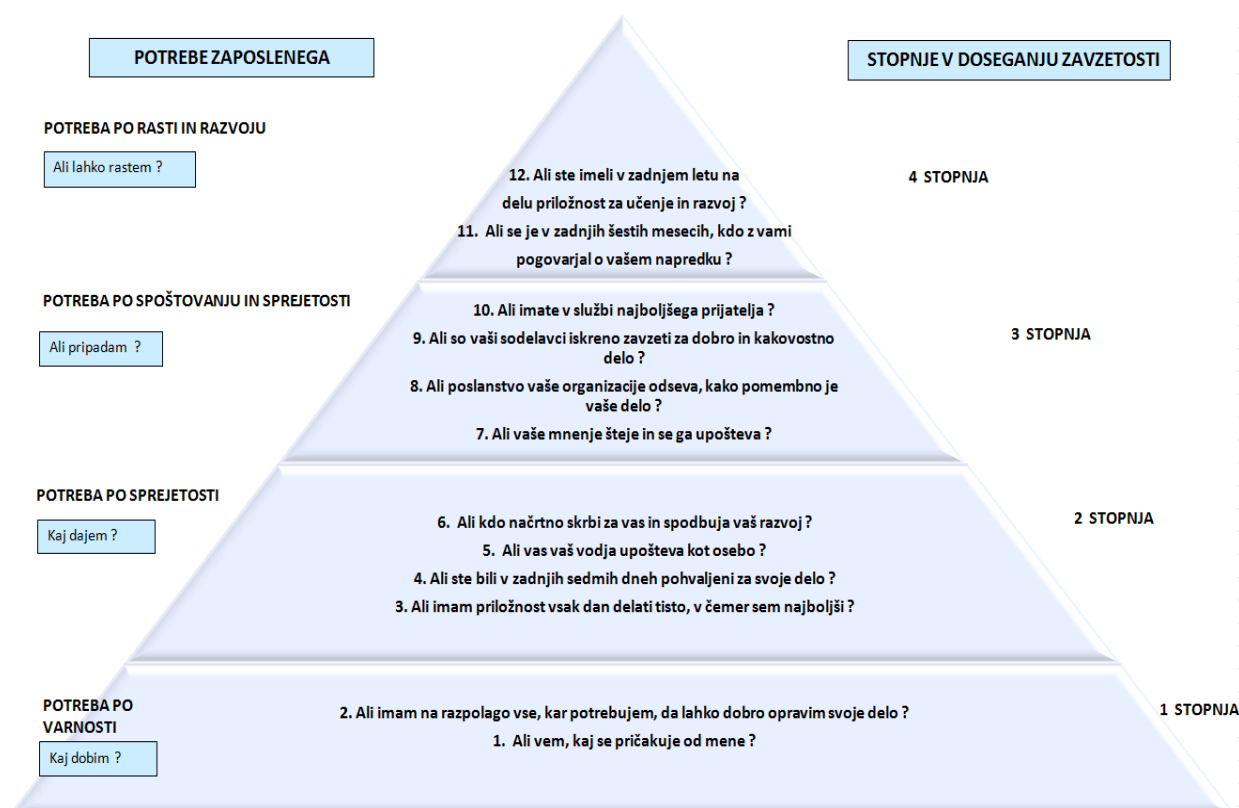
Zadnji dve vprašanji Q¹², ki se nanašata na razvoj in rast posameznika v organizaciji, sta:

11. Ali se je v zadnjih šestih mesecih kdo z mano pogovarjal o mojem napredku?

12. Ali ste imeli v zadnjem letu na delu priložnost za učenje in razvoj?

Buckingham in Coffman (2005, 42–43) izpostavita, da je menedžment v zadnjih petnajstih letih z različnimi pristopi, kot so: izjave o poslanstvu podjetja, raznovrstna izobraževanja in samousmerjevalni delovni timi, zaposlenim pomagal vzbujati občutek pripadnosti in sprejetosti. Z metodami in pristopi, kot so TQM, reinženiring, stalno izboljševanje in učeča se organizacija, je pri zaposlenih želel zadovoljiti potrebo po razvoju in rasti. Nobena od naštetih metod se ni izkazala kot uspešna na dolgi rok. Omenjena avtorja kot razlog neuspeha navajata dejstvo, da je menedžment premalo časa namenjal zaposlenim na prvi razvojni stopnji vzpostavljanja zavzetosti zaposlenih, kjer dobi zaposleni natančno predstavo o tem, kaj se od njega pri delu in v organizaciji pričakuje. Slika 3.2 je povzetek koncepta zavzetosti zaposlenih Gallupove organizacije.

Slika 0.2: Gallupov pristop do zavzetosti zaposlenih



Vir: Buckingham in Coffman (2005, 3942).

3.4.1 Vloga menedžmenta pri Gallupovem konceptu zavzetosti zaposlenih

Gallupova raziskava je pokazala, da motivacijski pristopi, usmerjeni v zagotavljanje raznih ugodnosti za zaposlene (npr. vrtec za otroke, dodaten dopust, izobraževanja, vključenost zaposlenih v delitev dobička ,...), največkrat zgrešijo želeni cilj. Omenjene in druge ugodnosti niso nepomembne, vendar rezultati dolgoletnega raziskovanja kažejo, da je neposredno nadrejeni vodja preprosto pomembnejši in ima zato posledično večji vpliv na vzpostavljanje zavzetosti zaposlenih. Pri odnosu vodja-sodelavec je najpomembnejše, da nadrejeni do sodelavca jasno izrazi in predstavi svoja pričakovanja, da svojega sodelavca dobro pozna, mu zaupa ter vanj vlaga svoj čas in vse potrebno za njegov razvoj in napredek (Buckingham in Coffman 2005, 28).

Buckingham in Coffman (2005, 54) kot najpomembnejšo vlogo menedžerja izpostavita vlogo katalizatorja. Prvih šest vprašanj vprašalnika Q¹² natančno opredeli, kaj se od menedžerja v tej vlogi pričakuje. Naštete štiri aktivnosti označita za najpomembnejše odgovornosti menedžerjev. Brez izvajanja teh vlog oseba kot menedžer ne more uspeti in dosegati dobrih rezultatov na področju vodenja svojih sodelavcev. V vlogo katalizatorja umestita štiri bistvene aktivnosti menedžerja na področju vodenja ljudi, in sicer:

1. izbor ali selekcija novega sodelavca,
2. postavljanje in predstavljanje pričakovanj,
3. razvoj sodelavca,
4. motiviranje sodelavca.

Na podobnost pri opredelitvi menedžerske vloge naletimo pri Mintzbergu (1989, 16), ki v skupini medosebnih vlog, vlogi »vodje«, ki jo predstavi kot najbolj vplivno in vidno, da odgovornost za delo sodelavcev, za njihov izbor, usposabljanje, motiviranje in usklajevanje osebnih ciljev zaposlenih s cilji organizacije.

Proces izgrajevanja zavzetosti zaposlenih, v katerem zaposleni s pomočjo vodje postane zavzet za delo, Buckingham in Coffman primerjata s plezanjem na goro. Pri doseganju zavzetosti zaposlenih je posebej pomembno, da si razvojne stopnje sledijo v pravilnem zaporedju. Menedžer mora sodelavcu na prvi stopnji, ko se zaposleni uči svoje nove vloge in spoznava, kaj se od njega pričakuje, nameniti veliko časa. Tudi v drugi fazi mora menedžer s sodelavcem preživeti veliko časa. Zaposleni v tej fazi preverja, ali dela dobro in ali je upoštevan, zato je pomembna za izgradnjo pozitivne samopodobe in samospoštovanja.

Preskočiti prvo ali drugo fazo ali biti v kateri od njih površen, se praviloma za zaposlenega in posledično organizacijo slabo zaključí (Buckingham in Coffman 2005, 36–46).

Buckingham in Coffman (2005, 1) s prisposodobó »gorske bolezni« poimenujeta stanje, ki se pri zaposlenih pojavi, če so potrebe nižjih ravni pri zaposlenih nezadovoljene (npr. posameznik ne ve natančno, kakšna so pričakovanja do njega in posameznikova potreba po sprejetosti v organizaciji ni zadovoljena). Nezačostna prilagoditev ali prehitro napredovanje na višje faze grajenja zavzetosti ima za posledico globoko nezadovoljstvo in nezavzetost na strani zaposlenega, pogosto prihaja tudi do sindroma pregorelosti, ugotavljata avtorja. Dobri menedžerji porabijo največ časa s svojimi sodelavci na prvih dveh stopnjah, šele potem se pomaknejo naprej.

Na osnovi koncepta zavzetosti, ki ga je razvila Gallupova organizacija, smo oblikovali hipotezi, ki obravnavata ravnanje menedžmenta in poznavanje elementov vodenja. Obe hipotezi bomo kasneje empirično preverjali na primeru Skupine Prevent.

Prva hipoteza: *Menedžment ocenjuje kot visoko pomembne elemente vodenje, ki po Q^{12} pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih.*

Hipoteza je izpeljana iz literature s področja vodenja in menedžmenta, ki za uspešno in učinkovito vodenje predpostavlja, da tako organizacija s svojimi politikami kot vodje s svojim delovanjem in odnosom, ki ga razvijejo do sodelavcev, vzpostavljajo organizacijske razmere, v katerih so lahko zaposleni zadovoljni, motivirani za delo in zavzeti. Hkrati hipoteza dobro odseva vedenje znotraj proučevanega primera. Na osnovi filozofije celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) so v družbi, ki nam predstavljajo primer iz prakse, oblikovali različne politike in uvedli različne metode in pristope, ki so posredno ali neposredno elementom vodenja, ki so vključeni v vprašalnik Q^{12} , pripisovali velik pomen.

Prav zato lahko pričakujemo, da bo menedžment elemente vodenja, ki po Q^{12} pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih, ocenil kot visoko pomembne. V Q^{12} so to naslednji elementi: jasna pričakovanja do zaposlenih, urejeni pogoji dela, vključno z razpoložljivostjo delovnih sredstev, spremljanje in prepoznavanje delovnih dosežkov/rezultatov zaposlenih, celostna obravnava zaposlenih, upoštevanje zaposlenih (mnenja, predlogi izboljšav), skrb in spodbujanje ter omogočanje razvoja zaposlenih, prevzemanje odgovornosti in prizadevanje za kakovostno opravljeno delo.

Druga hipoteza: Uporaba elementov vodenja iz vprašalnika Q¹², ki pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih, je v praksi nižja kot je pripisana pomembnost s strani menedžmenta.

Druga hipoteza se od prve razlikuje predvsem v tem, da daje poudarek dejanski uporabi elementov vodenja, ki jih vključuje vprašalnik Q¹². Glede na dejstvo, da je Prevent proizvodno podjetje, se v vsakodnevnih nalogah in opravilih menedžmenta večkrat kot prioritete definirajo naloge, ki so usmerjene v zagotavljanje nemotenega poteka proizvodnje in ne v ljudi. Reševanje proizvodnih problemov je neposredno povezano s pravočasnostjo dobav kupcu, z zagotavljanjem naročenih količin in izdelkov, proizvedenih v skladu s kupčevimi kakovostnimi zahtevami. Predvsem operativni menedžment proizvodnih družb se tako pogosto vključuje v reševanje problemov za odpravljanje zastojev v proizvodnji. Poleg omenjenih aktivnosti menedžmenta, ki so usmerjene v nemoten potek proizvodnega procesa, naj izpostavimo še, da se menedžerji med seboj razlikujejo tudi po osebnostnih lastnostih, sposobnostih, prepričanjih in vrednotah, kar prav tako vpliva na to, ali v svojem vsakodnevnem menedžerskem življenju dosledno udeležujejo elemente vodenja iz vprašalnika Q¹², ne glede na to, kako dobro so ti elementi vodenja vgrajeni v razne politike podjetja in jih menedžment posledično prepozna za pomembne.

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Predstavitev Skupine Prevent

Začetek razvoja podjetja Prevent sega v leto 1952, ko je družba začela s proizvodnjo delovnih rokavic in zaščitnih sredstev v okviru Mestnega sedlarstva in tapetništva Slovenj Gradec. Leto 1976 je bilo za razvoj Preventa prelomno, saj je takrat družba začela poslovno sodelovati s koncernom Volkswagen in izdelovati avtomobilske sedežne prevleke (Prevent Global d.d. 2006, 3).

4.1.1 Rast in širitev Preventa

Začetek sodelovanja s koncernom Volkswagen je bila odskočna deska za razvoj Preventa. Najbolj strm razvoj beleži družba v devetdesetih letih 20. stoletja. Prevent je bil v devetdesetih letih dvakrat prejemnik Volkswagnove nagrade za enega najboljših dobaviteljev.¹⁰ Nagrada je izkazovala zaupanje v Prevent kot dobrega in zanesljivega dobavitelja, kar se je odražalo tudi v vedno večjih naročilih in pridobivanju drugih, prav tako eminentnih kupcev in imen v avtomobilski industriji (Prevent Global d.d. 2006, 3).

Za razliko od mnogih tekstilnih podjetij, ki jih je izguba jugoslovanskega trga ob osamosvojitvi Republike Slovenije leta 1991 pahnila v izgubo, je Preventu uspelo pridobiti nove kupce v avtomobilski industriji in razširiti proizvodne zmogljivosti. Prevent se je širil na lokacije po Sloveniji, kjer so že obstajali tekstilni obrati in je zato okolje že razpolagalo z usposobljenim šiviljskim kadrom. Intenzivno iskanje novih kupcev in trgov je privedlo do internacionalizacije podjetja in njegove širitve v države bivše Jugoslavije, v Moldavijo, Španijo, Maroko in Brazilijo.

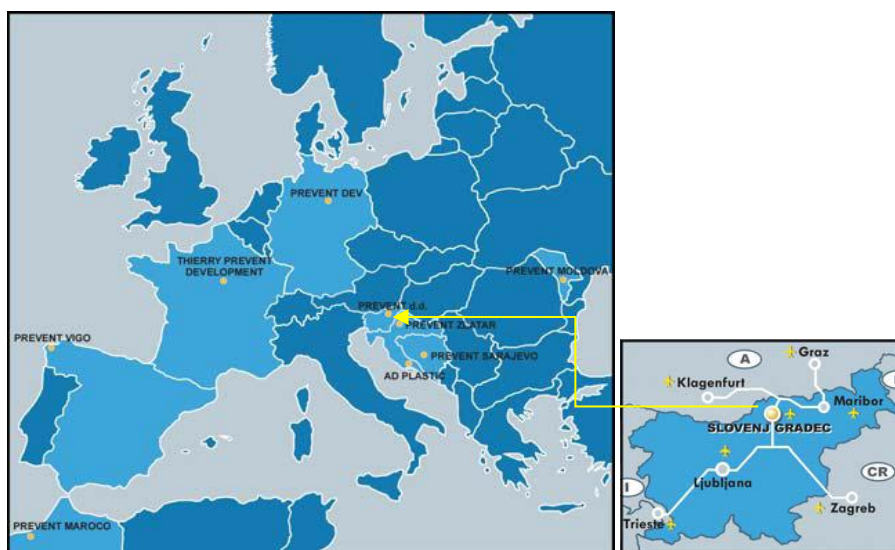
S ciljem, da bi zmanjšal odvisnost od nihanj v avtomobilski industriji, je svojo dejavnost širil tudi na področje kovinske, gradbene, lesne industrije ter logistike. Kasneje se je pokazalo, da dinamično okolje in zaostreni pogoji poslovanja diverzificiranih področij niso prinesli zelenih učinkov, zato je Prevent leta 2006 sprejel strategijo ponovnega osredotočenja na proizvodnjo avtomobilskih delov.

Širitev Preventa je v grobem predstavljena v naslednjem odstavku:

¹⁰ Nagrada se v angleščini imenuje »Value to the customer award«. Prevent jo je prejel leta 1994 in 1996.

- Leta 1996 se podjetje Prevent preoblikuje v delniško družbo TUS Prevent d.d., ki je takrat združevala proizvodnjo zaščitnih oblačil, rokavic in avtomobilskih sedežnih prevlek na lokaciji v Slovenj Gradcu.
- V letu 1997 nastaneta v okviru omenjenega podjetja dodatna proizvodna obrata, v Radljah ob Dravi in v Mirni na Dolenjskem.
- V letu 1999 sledi ustanovitev proizvodnih družb Prevent Mežica d.o.o., Prevent Sarajevo d.o.o. (BiH), Prevent Moldova d.o.o. (Moldavija) in Autofoam d.o.o. Z ustanovitvijo naštetih družb se povezuje nastanek Skupine Prevent.
- V letu 2000 se Skupini Prevent pridruži še podjetje Prevent Zlatar na Hrvaškem.
- V letu 2001 postane Prevent d.d. lastnik podjetij iz gradbene in lesne dejavnosti, saj kupi deleže v podjetjih Lesna TP d.o.o., Lesna TIP d.o.o., Lesna Žaga d.o.o. ter Stavbar IGM d.d. in RGD d.d.. S tem Prevent razširi svoje delovanje še na lesno in gradbeno dejavnost. Na področju proizvodnje avtomobilskih sedežnih prevlek se Skupina istega leta z ustanovitvijo podjetij razširi v Brazilijo, kjer ustanovi družbo Prevent Thierry Brasil Ltda in v Španijo, kjer nastane družba Prevent Vigo SA.
- V letu 2003 se Prevent v okviru strategije sledenja ključnim kupcem razširi še v Maroko, kjer ustanovi družbo Prevent Maroc Sarl (Prevent d.d. 2004, 4).

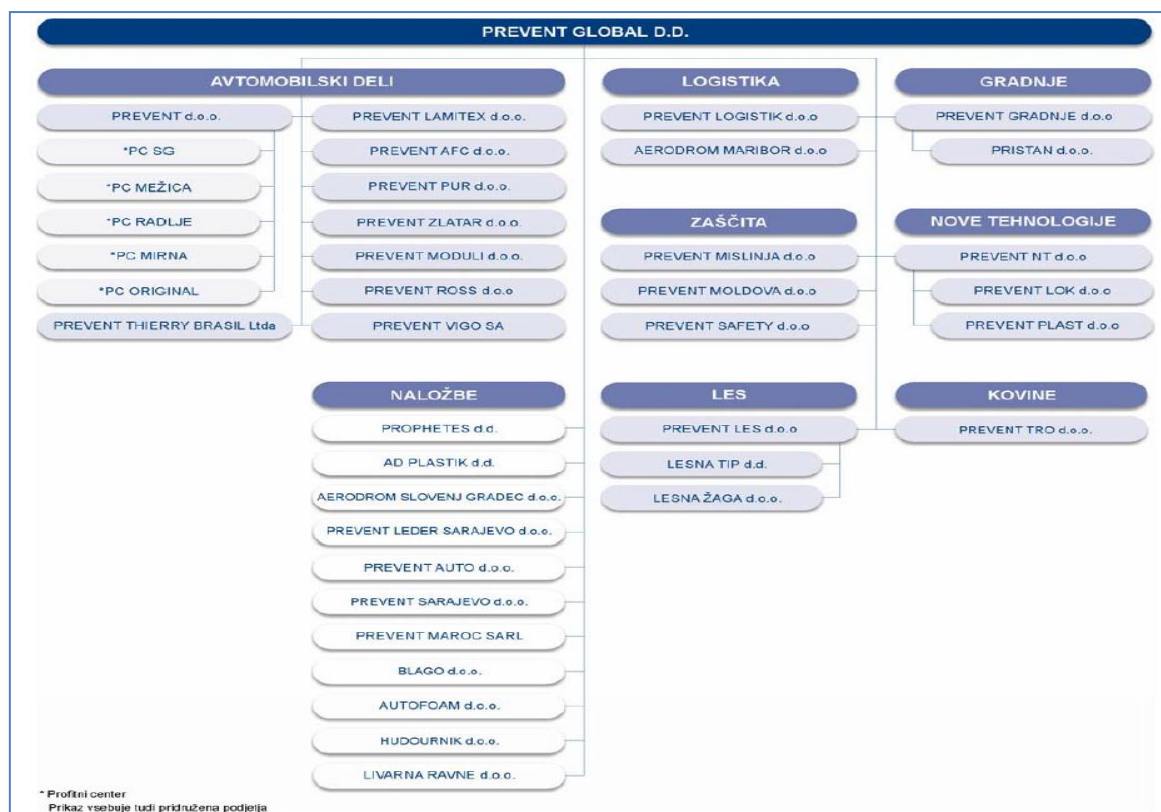
Slika 0.1: Družbe Preventa v Evropi in Afriki



Vir: Strateški načrt skupine Prevent (2006, 7).

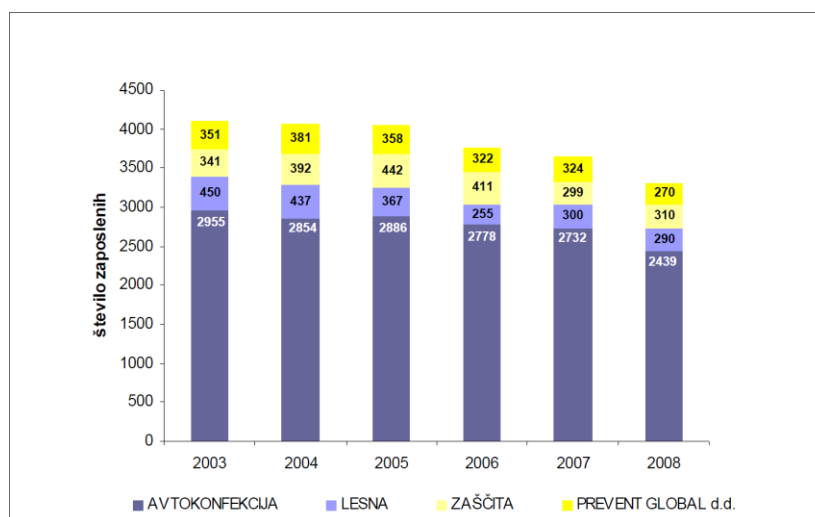
Organizacijo in položaj skupine prikazujemo v sliki 4.2:

Slika 0.2: Organizacija skupine in položaj Prevent Global d.d. v skupini



Vir: Letno poročilo 2008, Skupina Prevent, Prevent Global (2008, 18).

Slika 0.3: Prikaz števila zaposlenih v Skupini Prevent od 2003 do 2008



Vir: Letno poročilo 2008, Skupina Prevent, Prevent Global (2008, 35).

4.1.2 Prevent dobavitelj avtomobilskih prevlek za prvo vgradnjo

Prevent je bil v obdobju od 2000 do 2009 vodilni evropski proizvajalec avtomobilskih sedežnih prevlek za prvovgradnjo. V letu 2006 je imel 13,3 % tržni delež, kar pomeni, da so v vsakem sedmem v Evropi proizvedenem avtomobilu znamk VW, Ford, Renault, Peugeot, Citroen, BMW, Volvo, Mercedes ali Porsche sedežne prevleke, izdelane v enem od podjetij Skupine Prevent (Prevent Global d.d., 2006, 5).

Največji kupec Preventa po obsegu prodaje in celotnih prihodkih je bil VW. Preventu je prinašal 77 % prihodkov od prodaje in je zajemal avtomobilske sedežne prevleke za Golf, Passat, Touran, Phaeton, Polo, Lupo, Lupino, Transporter in Touareg. Drugi največji program po obsegu prodaje je bil PSA (Citroen, Peugeot) program, ki je predstavlja okoli 7 % celotnih prihodkov. Programi BMW in Mercedes so od leta 2002 izkazovali rast prodaje. Natančnejši prikaz kupcev Preventa glede na letno prodajo in odstotek od celotnega prihodka je v tabeli 4.1 (Prevent Global d.d. 2006, 13). Prevent je bil leta 1999 tretji največji slovenski izvoznik (Prevent Global d.d. 2006, 3).

Tabela 0.1: Delež prihodkov od prodaje po posameznih programih v letu 2005

PROGRAM	LETNA PRODAJA (v mio €)	% OD CELOTNEGA PRIHODKA
VW	262,00	77,06 %
Citroen, Peugeot (PSA)	25,20	7,41 %
Renault	15,30	4,50 %
Porsche	17,80	5,24 %
BMW	4,20	1,24 %
Volvo	8,20	2,41 %
Mercedes (DC)	7,30	2,15 %
SKUPAJ	340,00	100,00 %

Vir: Strateški načrt Skupine Prevent 2006-2010 (2006, 13).

Prevent je odlično začetno pozicijo neposrednega dobavitelja, ki ga v poslovnem jeziku razvrščanja dobaviteljev v avtomobilski industriji imenujejo tudi »Tier-1¹¹« dobavitelj, za avtomobilski koncern Volkswagen (VW) ohranjal bolj kot ne ves čas. Za druge v tabeli 4.2 navedene kupce, s katerimi je začel sodelovati kasneje kot s Volkswagnom, je bil dobavitelj Tier-2.

¹¹ »Tier-1 dobavitelj je definiran kot podjetje, ki zagotavlja dele in materiale neposredno proizvajalcu določenega izdelka.« (Cambridge Business English Dictionary)

Iz tabele 4.2 je razviden tržni delež programov po kupcih skupine Prevent v letu 2005, glede na proizvodnjo vseh vozil v Zahodni Evropi. Največji tržni delež, in sicer kar 92 % je predstavljal program VW, sledil mu je program Porsche z 42 % tržnim deležem. Kot kaže tabela, so imeli drugi programi bistveno manjše tržne deleže.

Tabela 0.2: Udeležba Preventove proizvodnje v vozilih zahodne Evrope

PROGRAM	PROIZVODNJA VOZIL V EVROPI 2005	PREVENT PROIZVODNJA ASP 2005	%	OSTALA PROIZVODNJA ASP 2005
VW	1.577.674	1.454.935	92,22	122.739
Citroen, Peugeot (PSA)	2.382.208	289.305	12,14	2.092.903
Renault	1.540.721	72.647	4,72	1.468.074
Porsche	96.314	40.719	42,28	55.595
BMW	1.194.859	13.139	1,10	1.181.720
Volvo	467.400	67.047	14,34	400.353
Mercedes (DC)	1.205.617	12.208	1,01	1.193.409

Vir: Strateški načrt Skupine Prevent 2006-2010 (2006, 16).

Prevent je v letih 1996 in 1997 vzpostavil skupni razvoj tekstilnih avtomobilskih sedežnih prevlek s podjetjem Volkswagen (Wolfsburg, Emden). Z razvojem usnjenih sedežnih prevlek je Prevent začel sam, leta 1996. V nadaljevanju je sodeloval ali samostojno vodil razvoj sedežnih prevlek ter širil razvojna področja delovanja. Načrtovanje v smislu planiranja načrtovanja in razvoja proizvoda je potekalo po metodi APQP (Advanced Product Quality Planning) projektov, s katero se opredelijo in preverjajo posamezne razvojne faze, posamezni mejniki in pogoji, pregledi, postopki, potrditve ter odgovornosti (Prevent Global d.d. 2006, 21).

Proizvodni proces je bil v Preventu razdeljen na proces krojenja in proces šivanja. Osnovna značilnost večjega dela proizvodnega procesa je delovna intenzivnost procesa v smislu, da je njegova osnova človeška spretnost oziroma delo. Kakovost in produktivnost sta bili v popolni odvisnosti od usposobljenosti posameznikov, ki so šivali, od njihovih spretnosti in veščin ter od zavzetosti za delo (Prevent d.d. 2004, 4).

Tehnologija je v procesu napredovala z večjo avtomatizacijo proizvodnje. Pri šivanju so se uporabljali šivalni stroji z lasersko usmerjenim žarkom ali pa fotocelični mehanizmi za šivanje »Air-Bag« šiva. V letih 1995-96 je Prevent skupaj s Volkswagnom razvil tehnologijo serijskega testiranja »Air-Bag« šiva. Leta 2000 Prevent uvede novo tehnologijo strojnega krojenja usnja, pri katerem so prihranki glede na ročno krojenje znašali do 40 %, uvede tudi

specialno krojenje karirastih materialov, kjer so bili prihranki do 25 %.¹² Uspešen poskus avtomatizacije procesa šivanja je v letu 2003 razvit CNC avtomat za vzdolžno pošivanje osrednjih delov sedežnih prevlek. Prevent ga je razvil skupaj s podjetji Johnson Controls, Volkswagen in Keillmann (Prevent Global d.d. 2006, 19).

4.1.3 Organizacija Preventa in vodenje

Za podjetja Skupine Prevent, katerih skupni imenovalec je bila proizvodnja komponent za avtomobilsko industrijo, je bila značilna zelo podobna organizacijska struktura ter organiziranost poslovnih procesov, kakor tudi uporaba istih poslovnih praks, pristopov in metod. Glede na dejstvo, da je bil Prevent Global matična družba, je imel specifično organizacijsko strukturo v smislu, da je imel več poslovnih funkcij kot povezane proizvodne družbe.

Poslovne funkcije v okviru družbe Prevent Globala so bile naslednje:

- uprava, razvoj (razvojna tehnologija, cad sistem);
- komerciala (nabava, prodaja, distribucija, centralno skladišče);
- centralna služba kakovosti (vhodna kontrola, razvoj dobaviteljev, ...);
- centralno planiranje proizvodnje;
- finance, računovodstvo in kontroling;
- informatika;
- služba za razvoj kadrov;
- operativna kadrovska služba in
- druge strokovne službe: odnosi z javnostmi, projektiranje organizacijske strukture, služba za varstvo pri delu in protipožarno varnost.

Vsaka proizvodna družba, katere osnovna poslovna dejavnost je bila proizvodnja avtomobilskih sedežnih prevlek za prvovgradnjo, je imela organizirane naslednje poslovne funkcije:

- proizvodna (krojenje, šivanje, proizvodna tehnologija),
- služba zagotavljanja kakovosti,
- vzdrževanje,
- skladišče.

¹² Leta 2002 je Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino Preventu podelil patent »postopek in naprava za izsekovanje nalog vzorčastega materiala po vzorcu«.

Močna organizacijska prednost Skupine Prevent je bil enoten sistem vodenja kakovosti na vseh proizvodnih družbah, kar je zelo uspešno in učinkovito zagotavljalo obvladovanje visokih kakovostnih zahtev in zadovoljevalo zahteve različnih kupcev (Prevent Global d.d. 2006. 18). Enoten sistem kakovosti, ki je bil centralno voden in nadzorovan iz družbe Prevent Global d.d., je podpirala tudi enotna politika kakovosti, ki je temeljila na filozofiji celotnega obvladovanja kakovosti oziroma TQM in je prikazana v sliki 4.4:

Slika 0.4: Politika kakovosti Preventa

POLITIKA KAKOVOSTI

Predpogoj za tržno uspešnost kakršnegakoli proizvoda ali storitve je visok nivo kakovosti, ki jo bomo dosegli ob izpolnjevanju zahtev in pričakovanj kupcev in zaposlenih ter pri tem spoštovali vse okoljevarstvene zakonodajne zahteve.

Doseganje najvišjega nivoja kakovosti ter preprečevanju onesnaževanja okolja ob čim manjših stroških je osnova strategije našega podjetja. Zniževanje stroškov bomo dosegli tudi z nadzorovano porabo naravnih virov.

Naš cilj je ostati dobavitelj v avtomobilski industriji in ostalih industrijah, kjer smo prisotni, zato pa je potrebno pri izdelavi sistema zagotavljanja kakovosti v celoti upoštevati mednarodne standarde serije ISO 9000, ISO 14000 ter ISO TS 16949, v katerem so združene in usklajene zahteve standardov VDA 6.1, QS 9000, EAQF in AVSQ. Pridobljen standard predstavlja osnovni dokument evropske avtomobilске industrije za presojo primernosti dobaviteljev. Ob tem sistem nadgrajujemo v smislu modela poslovne odličnosti v skladu z nacionalno in evropsko tovrstno prakso.

Kakovost se vgrajuje v proizvod v vseh fazah njegovega nastajanja; od raziskave trga do njegove izdobe in vgradnje oziroma uporabe.

Osnovna filozofija kakovosti je, da so vse organizacijske enote in vsi zaposleni v podjetju odgovorni za kakovost lastnega in skupnega dela. Sistem zagotavljanja kakovosti in sistem poslovanja sta neločljivo povezana; zato velja:

PROCES STALNIH IZBOLJŠAV

Sistem kakovosti = Sistem poslovanja

Nenehno prilagajanje zahtevam trga, inovativnost in konkurenčnost zagotavljamo z vključevanjem vseh zaposlenih v proces stalnih izboljšav.

Politika kakovosti je enotna za celotno podjetje. Oblikuje jo generalni direktor podjetja v sodelovanju z vodstvom podjetja.

Preverjanje izvajanja politike kakovosti izvaja generalni direktor podjetja s svojim razširjenim kolegijem (Vodilni tim). Vsak zaposlen je odgovoren za svoje delo, ki ga mora opravljati v skladu s Poslovnikom kakovosti, standardi in drugimi predpisi, s ciljem, izpolniti vsa pričakovanja poslovnih partnerjev, kupcev, uporabnikov in skupnosti. Pri tem mora vsak zaposlen upoštevati tako Poslovnik kakovosti kot standarde in druge predpise za preprečitev onesnaževanja okolja.

Prizadevanje zaposlenih je delo brez napak!

Inventivno, odgovorno in kakovostno delo slehernega zaposlenega lahko zagotovi našo bodočnost in da novo težo našemu sloganu:

PREVENT - ZAGOTOVLJENO ZADOVOLJSTVO

Vir: Vloga za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2004, Prevent d.d. (2004, 7).

Poleg enotnega sistema vodenja in obvladovanja kakovosti je bil v vse družbe Preventa vpeljan tudi enoten sistem merjenja doseganja ciljev. V podjetju je bil sistem merjenja doseganja ciljev znan pod imenom »**Sistem operativnega vodenja**« (v nadaljevanju

uporabljamo kratico SOV). SOV je bil učinkovito vodstveno in komunikacijsko orodje, kjer so se lahko zaposleni z aktivnim vključevanjem seznanjali z nastajanjem, postavljanjem in doseganjem ciljev. Omogočal je uspešno vodenje in zaposlenim dajal takojšnje povratne informacije glede doseganja ciljev. Hkrati je ljudem nudil možnost, da sooblikujejo cilje in aktivno pripomorejo k uspešni realizaciji le-teh. V letu 1998 so SOV razširili na vse ravni odločanja v podjetju, kakor tudi v vsako novo družbo (Prevent d.d. 2004, 9).

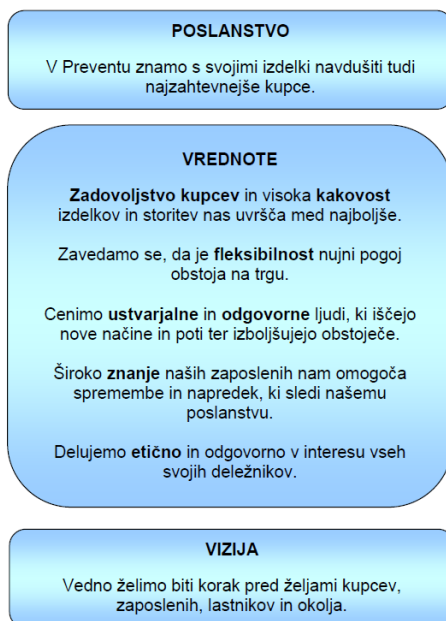
Preko tako imenovanih SOV sestankov, ki so bili namenjeni pregledu doseganja ciljev in sprejemanju ukrepov za izboljšanje stanja, v kolikor cilji niso bili realizirani, so bili zaposleni v proizvodnji vsak dan sproti obveščeni o doseganju ciljev. Podatki so bili vsakodnevno predstavljeni na panojih v proizvodnji, kjer so lahko zaposleni sproti spremljali dnevno doseganje ciljev (doseganje norme, doseganje kakovosti, izmet, zastoji v proizvodnji, bolniški izostanki, ...). Proizvodnja je poznala tedenske, mesečne in letne SOV sestanke, medtem ko so nekateri drugi oddelki (npr. finance, računovodstvo, tehnologija, ...) poznali le mesečne, trimesečne in letne SOV sestanke. Te sestanke je vodil neposredni vodja, ki je zaposlene seznanil z rezultati preteklega obdobja in skupaj s sodelavci pripravil ukrepe za kazalce, kjer cilja niso uspeli doseči. SOV je omogočal ukrepanje ob nepravilnostih in nedoseganju ciljev in omogočal nenehno izboljševanje izdelkov in poslovnih procesov (Prevent d.d. 2004, 9–10).

4.1.4 Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja

Z vizijo podjetja nam ta praviloma sporočajo, kakšna želijo biti oziroma želijo postati v prihodnosti. Vizija nam sporoča koncept nove slike organizacije v prihodnosti, napoveduje spremembe in na tak način predstavlja svojo prihodnost vsem v organizaciji (Pučko 2002, 272).

Vizija Preventa, zapisana v strateškem načrtu skupine, ki je napovedoval spremembe, se je glasila: *»Vedno želimo biti korak pred željami kupcev, zaposlenih, lastnikov in okolja.«* (Prevent Global d.d., 2006, 34). To prikazujemo v sliki 4.5:

Slika 0.5: Poslanstvo, vrednote in vizija Preventa



Vir: Strateški načrt Skupine Prevent 2006-2010 (2006, 34).

Za razliko od vizije, ki je povezana s prihodnostjo in domišljijo, izraža poslanstvo podjetja osnovno poslovno področje, širino poslovne dejavnosti, nakazuje na vrsto odnosov, ki jih organizacija razvija s svojimi udeleženci in sporoča temeljne vrednote, za katere si organizacija prizadeva (Pučko 2002, 272).

Preventovo poslanstvo se je glasilo: »V Preventu znamo s svojimi proizvodi navdušiti tudi najzahtevnejše kupce.« (Prevent Global d.d. 2006, 34).

Poslanstvo je posredno nakazovalo tudi na vrednote podjetja, ki so omogočale udejanjanje poslanstva. Preventove vrednote, navedene v nadaljevanju, so bile zapisane in promovirane s strani najvišjega vodstva:

- zadovoljstvo kupcev in visoka kakovost proizvodov in storitev,
- fleksibilnost (kot nujni pogoj obstoja na trgu),
- ustvarjalni in odgovorni zaposleni,
- znanje zaposlenih,
- etično in odgovorno delovanje (Prevent Global d.d. 2006, 34).

Zadovoljstvo kupcev in **visoka kakovost** sta vrednoti, ki nakazujeta, da je bila v podjetju zavest o tem, da brez visoke kakovosti ni zadovoljstva kupca. Kotler (2003, 53) opredeli kakovost kot *»celoto značilnosti in karakteristik proizvoda ali storitev, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene zahteve, potrebe in pričakovanja kupca.«* Kakovost se ne izraža le v končnih proizvodih, ampak je vpeta in prepletena s poslovanjem podjetja oziroma kot je bilo zapisano v politiki kakovosti Preventa: *»Sistem kakovosti = sistem poslovanja«* (Prevent d.d. 2004, 7).

Kotler (1998, 57) pravi, da lahko kakovost proizvedejo le tista podjetja, v katerih so zaposleni prepričani v kakovost in so hkrati motivirani in usposobljeni za visoko kakovostno delo. Miselnost, da je boljša kakovost dražja in upočasni proizvodnjo, je zastarela. Kakovost se lahko resnično izboljša, če se naučimo, kako stvari narediti dobro že prvič. Kakovost se mora izražati v vseh dejavnostih podjetja in ne le v končnih izdelkih.

Z vrednoto **fleksibilnosti** je dajalo podjetje velik pomen zadovoljstvu kupca, saj je lahko njegove zahteve izpolnjevalo le na način, da je bilo prilagodljivo, iznajdljivo in odzivno na kratek rok. Fleksibilnost se je omenjala kot nujni pogoj, s katerim si je podjetje zagotavljalo svoj obstanek na trgu.

Vrednoti, ki sta se neposredno nanašali na ljudi, sta bili **ustvarjalnost in odgovornost** zaposlenih. Ustvarjalnost zaposlenih je bila povezana z nenehnim izboljševanjem sistema poslovanja oziroma kakovosti na vseh področjih delovanja podjetja. Prevent je vrednoto ustvarjalnosti zaposlenih udeleževal preko vpeljanega pristopa *»sistema stalnih izboljšav«*. Pričakovano in želeno je bilo, da pri izboljševanju delovnih postopkov in poslovnih procesov sodelujejo vsi zaposleni. Filozofija stalnega izboljševanja je bila prevzeta metoda, poznana pod imenom Kaizen¹³, ki izvira z Japonske.

Odgovornost kot vrednota je povezana z odgovornim vedenjem menedžmenta in ravnanjem vseh zaposlenih na vseh področjih in pri odnosih, v katere vstopajo zaposleni interno v podjetju in do zunanjih deležnikov, npr. kupcev, dobaviteljev in delničarjev.

Vrednota **znanje zaposlenih** je v ospredje ponovno postavila ljudi. Samo zaposleni, ki imajo znanje in ga nenehno nadgrajujejo, so lahko učinkovito vključeni v sistem stalnih izboljšav, ki

¹³ Kaizen je na Japonskem razvit sistem menedžmenta, ki temelji na ideji, da morajo biti vsi zaposleni vključeni v sistem nenehnega izboljševanja proizvodov in storitev in na ta način podjetju omogočajo, da postaja vedno bolj uspešno (Cambridge Business English Dictionary).

je bil pomemben del filozofije delovanja podjetja. Vrednota znanja zaposlenih se je v podjetju udeleževala preko sistematičnega izobraževanja vseh zaposlenih v organizaciji. Stalno izobraževanje zaposlenih je bilo v podjetju prepoznano kot ena pomembnejših razvojno naravnanih kadrovskih aktivnosti, ki je podpirala učinkovito in uspešno izvajanje vseh poslovnih aktivnosti in procesov v podjetju.

Vrednota **etično** in **odgovorno ravnanje** v interesu vseh deležnikov je izkazovala namen etičnega ravnanja organizacije, kadar je šlo za koristi, pravice in dolžnosti do zaposlenih, do organizacije same, delničarjev ter do okolja, v katerem je organizacija delovala.

4.1.5 Prevent in razvoj zaposlenih

Kako je Prevent skrbel za usposobljenost, izobraževanje in razvoj svojih sodelavcev, da so lahko izpolnjevali pričakovanja politike kakovosti, cilje organizacije in posledično pričakovanja kupca, je opisano v naslednjih odstavkih.

Število zaposlenih je v družbah Preventa od leta 1994 do 2005 naraščalo. V letu 2003 je Prevent v družbah, ki so bile dobavitelj avtomobilski industriji, zaposloval okoli 2900 ljudi, leta 2008 pa okoli 2400. Za zagotavljanje proizvodnih kapacitet je bilo potrebnih veliko ljudi. Ker na trgu dela ni bilo na razpolago dovolj za šivanje usposobljenih kadrov, je Prevent zaposloval ljudi, ki so se bili pripravljeni naučiti dokaj zahtevnega industrijskega šivanja avtomobilskih prevlek in so imeli za to določene spretnosti.

Za ta namen so na Preventu razvili in vrsto let uspešno izvajali interni program usposabljanja za konfekcionarje (šivilje). Interno je bil izdelan učbenik za usposabljanje šivilj, ki je predpisoval vaje, lestvice doseganja, po tednih predpisoval, na kaj morajo biti zaposleni na usposabljanju pozorni in kaj se morajo naučiti. Poleg šiviljskih operacij je bil v času usposabljanja velik poudarek na kakovosti in samokontroli, na čistoči, redu ter upoštevanju in razumevanju navodil. Prve tri tedne usposabljanja so bili zaposleni ocenjevani vsak dan. Spremljani so bili na 20–25 kategorijah, ki so se navezovala na tehniko šivanja kot tudi na odnos do dela, sodelavcev in do zahtev kakovosti. Četrty in peti teden so bili ocenjeni tedensko, nato po zaključenih treh ali šestih mesecih usposabljanja. Usposabljanje za šivanje je trajalo najmanj tri mesece. Tudi delavci s poklicem šivilja so vstopili v proces usposabljanja, saj je bilo šivanje avtomobilskih prevlek, še posebej usnjenih, zelo specifično. Usposabljanje se je izvajalo v učnih skupinah pod vodstvom inštruktorjev šivanja. Če zaposlovanja ni bilo veliko, so se nove delavke usposabljevale v delovni skupini pod vodstvom

vodje skupine, ki je bila za usposabljanje praviloma enako dobro usposobljena kot inštruktorji šivanja.

Poleg šivilj je Prevent zaposloval večje število tehničnega kadra, tekstilno-konfekcijske stroke, strojništva in kemijske tehnologije. Prevent Global d.d., ki je zaposloval največje število strokovnega tehničnega kadra, je imel večino strokovnega kadra zaposlenega v organizacijski enoti »Razvoj in tehnologija« avtomobilskih sedežnih prevlek, kjer je bilo v najboljših časih Preventa zaposlenih okoli 100 ljudi. Približno enako število ljudi je bilo zaposlenih v oddelku komerciale (prodaja, nabava, distribucija, planiranje proizvodnje), vendar so tu prevladovali zaposleni z ekonomsko izobrazbo. Strokovni kader si je Prevent vrsto let zagotavljal tudi s štipendijsko politiko oziroma podeljevanjem štipendij, ki so bile vedno razpisane za poklic šivilja-krojač ter za visokošolske in univerzitetne programe raznih tehničnih profilov. Več let je Prevent v sodelovanju s Srednjo šolo Muta, po sistemu dualnega šolskega sistema na nivoju poklicnega izobraževanja, izobraževal šivilje, ki so bile po zaključku šolanja že usposobljene za delo v Preventovi šivalnici.

Za vsako delovno mesto v organizacijo so bili izdelani katalogi znanj (matrike znanj), ki so zajemali znanja, ki naj bi jih oseba, ki je določeno delovno mesto zasedla, imela oziroma je bilo predvideno, da jih v določenem času osvoji.

Znanja so se delila v pet skupin:

1. splošna znanja informativnega značaja (praviloma so jih morali osvojiti vsi zaposleni);
2. znanja, ki izhajajo iz kadrovskih zahtev sistemizacije (znanja tujih jezikov, računalniška znanja, strokovni izpiti, ...);
3. sistemska znanja (v to skupino so praviloma spadala vsa znanja, ki so se navezovala na sistem kakovosti – razne metode, postopki, statistična znanja, ...);
4. znanja za vodenje sodelavcev in delo z ljudmi (sem so spadala menedžerska znanja, tehnike in postopki vodenja ljudi, komunikacijska znanja, prezentacijske tehnike, pogajalske tehnike, vodenje razgovorov, delovna zakonodaja in podobno);
5. znanja, neposredno vezana na izvajanje delovnih nalog oziroma postopkov iz »opisa del in nalog« (Prevent Global d.d. 2008, 1).

Na osnovi katalogov znanj je bil vsako leto za vsako od družb pripravljen letni plan izobraževanja, katerega posebnost je bila, da je vključeval vse zaposlene. Odgovornost za

izbor kadrov, njihovo usposabljanje in nadaljnji strokovni razvoj je bila na strani vodij. Kadrovska služba in služba razvoja kadrov je pripravljala strokovna izhodišča, metode in tehnike in nudila strokovno pomoč vodjem pri vseh aktivnostih na področju razvoja kadrov.

Poleg izobraževanj, ki so bila interna (izvajalci so bili notranji) ali zunanja (izvajali so jih zunanji strokovnjaki iz različnih področij), so se imeli zaposleni, ki so za to pokazali interes, priložnost s podporo Preventa dodatno formalno izobraževati na način študija ob delu. Prevent je odvisno od interesa zaposlenih vrsto let z zaposlenimi sklepal pogodbe za študij ob delu. Vstopni pogoji za sklenitev pogodbe študija ob delu oziroma odobritev le-tega so bili praviloma: izbrana smer študija (ta je morala biti tako v interesu Preventa kot posameznika, ki se je odločil za nadaljnje šolanje) ter pozitivna ocena sodelavca s strani vodje (ocenjevali so se rezultati dela, potencial za nadaljnji osebni razvoj in podobno).

Za izvedena izobraževanja kot tudi usposabljanja se je spremljala učinkovitost izobraževanj, za določena izobraževanja sproti, za vsa dvakrat letno. Naloga vodje je bila, da oceni uspešnost prenosa osvojenega znanja v prakso. V proizvodnih družbah je bil velik poudarek na spremljanju usposobljenosti zaposlenih. Zaposleni v proizvodnji so lahko v obliki »krožcev znanj«, ki so bili izobešeni na informacijskih panojih v proizvodnji, neposredno vizualno spremljali svojo usposobljenost na določenih programih in po fazah dela. Vodje so s sodelavci izvajali **letne razgovore**, kjer so se dogovarjali o željah in možnostih razvoja in napredovanja. Razgovori so bili gleda na organizacijski predpis obvezni za vse zaposlene s VII. stopnjo izobrazbe, priporočljivo jih je bilo izvajati z vsemi zaposlenimi. Praviloma se je večina vodij v skladu s priporočili odločala za izvedbo razgovorov z vsemi zaposlenimi, ne glede na stopnjo izobrazbe. Tudi nekatere proizvodne družbe so začele poskusno izvajati razgovore z vsemi zaposlenimi (npr. vse šivilje v proizvodnji), kar je za menedžment glede na število zaposlenih predstavljalo velik izziv (Prevent d.d. 2005).

Od leta 1997 dalje se je na vseh družbah Preventa merila organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, od leta 2008 pa tudi zavzetost zaposlenih (z vprašalnikom Q¹²). V raziskavo so bili praviloma vedno vključeni vsi zaposleni. Namen raziskave je bil, da vodstvo podjetja prejme tovrstne informacije: kako podjetje in življenje v njem dojemajo zaposleni. Cilj vsakoletnega merjenja organizacijske klime je bilo tudi izboljšanje stanja organizacijske klime do naslednjega leta, zato so po vsakem merjenju in interpretaciji rezultatov direktorji družb pripravili ukrepe za izboljšanje področij, katerih ocene so se gibale pod pričakovanji oziroma pod zastavljenimi cilji.

4.2 Namen raziskave

V empiričnem delu bomo s pomočjo raziskave, ki je bila izvedena z metodo anketiranja, preverjali, ali menedžment elemente vodenja, ki jih Gallup ocenjuje kot pomembne pri vzpostavljanju zavzetosti zaposlenih, ocenjuje kot pomembne ter v nadaljevanju, ali jih v praksi uporablja enako dosledno kot jim pripisuje pomembnost.

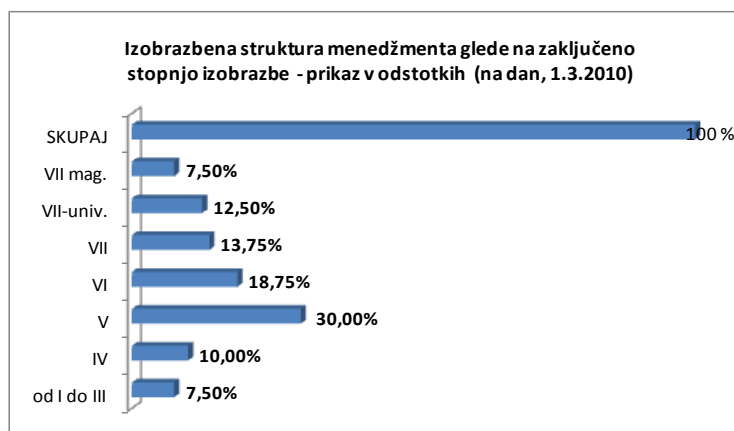
V kolikor bo raziskava pokazala, da menedžment elemente vodenja iz vprašalnika Q¹² ne ocenjuje kot pomembne, bo potrebno razmisliti, katere ukrepe sprejeti, da se doseže želena sprememba v smeri, da bo menedžment omenjene elemente dojemal kot pomembne pri vodenju. V primeru, da raziskava pokaže, da uporaba elementov vodenja iz vprašalnika Q¹² med menedžmentom ni vsakodnevna poslovna praksa oziroma uporaba ni dovolj pogosta, bo to predstavljalo osnovo, da se v organizaciji sprejmejo ukrepi, ki bodo pri menedžmentu povečali uporabo obravnavanih elementov vodenja.

4.3 Opis vzorca

V raziskavo smo vključil menedžment Preventovih družb v Sloveniji s področja avtomobilski deli. Anketne vprašalnike smo razdelili med menedžment družbe Prevent Global in naslednjih proizvodnih družb: Prevent d.o.o. (s štirimi profitnimi centri: SG, Originali, Radlje, Mirna), Prevent Lamitex in Prevent Moduli. V raziskavo smo vključili celoten menedžment omenjenih družb, kar pomeni vse menedžerje od operativnih vodij v proizvodnji do vrhnjega menedžmenta vseh družb. Celoten vzorec menedžerjev je štel 80 ljudi. Skupaj so omenjene družbe v marcu 2010 zaposlovale 1374 ljudi.

Menedžerji so bili na dan 1. 3. 2010 v povprečju stari 40,5 let. Ženske so bile v povprečju stare 41,3 leta, moški pa 38,8 let. V vzorcu so močno prevladovalе ženske, ki jih je bilo kar 70 %, kar pomeni 56 menedžerk ter 30 % moških, kar pomeni 24 menedžerjev.

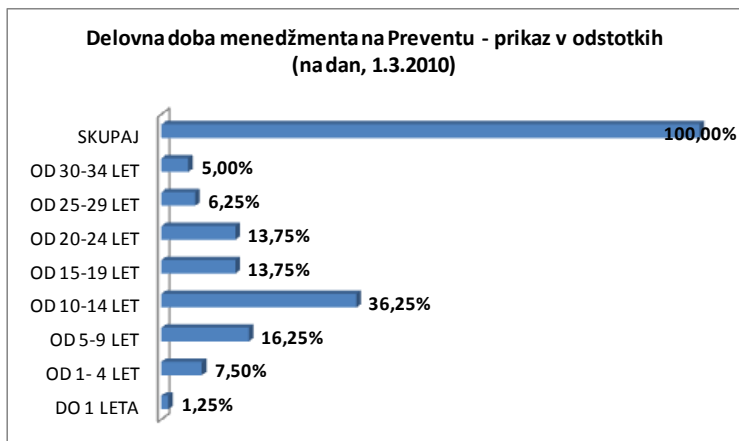
Slika 0.6: Prikaz izobrazbene strukture menedžmenta na Preventu v odstotkih, na dan 1. 3. 2010.



Vir: Baza podatkov o zaposlenih, Prevent Global d.d., marec 2010a

V raziskavo je bil vključen menedžment vseh hierarhičnih ravni, zato je izobrazbena struktura vzorca zelo raznolika, kar je razvidno iz slike 4.6.

Slika 0.7: Prikaz delovne dobe menedžmenta na Preventu v odstotkih, na dan 1. 3. 2010.



Vir: Baza podatkov o zaposlenih, Prevent Global d.d., marec 2010a

Iz slike 4.7 je razvidno, da je v Preventovih družbah močno prevladoval menedžment, ki je bil v Preventu zaposlen dlje časa. Kar 91,29 % menedžmenta je bilo v Preventu zaposlenih 5 let ali več. V vzorcu je bil samo en menedžer, ki je bil v Preventu zaposlen 1 leto.

Zbiranje podatkov je potekalo v marcu leta 2010. Menedžment Preventovih družb je osebno od nas ali pa od svojega nadrejenega prejel anketni vprašalnik. Od osemdesetih razdeljenih vprašalnikov smo dobili vrnjenih in izpolnjenih 75 vprašalnikov.

4.4 Opis spremenljivk

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz štiriindvajsetih trditvev. Pri analizi podatkov smo dve trditvi izločili zaradi neujemanja s slovenskim poslovnim kulturnim prostorom. Kot take jih je prepoznal menedžment, ki je izpolnjeval anketne vprašalnike. Tako je bilo v raziskavo, katere rezultate predstavljamo v nadaljevanju v tabeli 4.3, vključenih dvaindvajset trditvev. Trditve so bile naslednje:

Tabela 0.3: Opis spremenljivk

ZAP. ŠT.	OZNAKA SPREM.	TRDITEV
1	P1	Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj se od njih pri delu pričakuje.
2	P2	Pomembno je, da vodja sodelavcem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.
3	P3	Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.
4	P4	Pomembno je, da vodja tedensko pohvali ali prepozna dobro delo zaposlenih.
5	P5	Pomembno je, da vodja skrbi in se zanima za svoje sodelavce.
6	P6	Pomembno je, da vodja spodbuja razvoj svojih sodelavcev.
7	P7	Pomembno je, da vodja upošteva mnenje svojih sodelavcev.
8	P8	Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da je njihovo delo pomembno.
9	P9	Pomembno je, da vodja od sodelavcev zahteva in jih spodbuja, da delo opravijo kakovostno.
10	P11	Pomembno je, da se vodja s sodelavci dvakrat letno pogovori o njihovem razvoju.
11	P12	Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča učenje in razvoj.
12	D1	Moji sodelavci vedo, kaj od njih pričakujem.
13	D2	Sodelavcem zagotavljam vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.
14	D3	Sodelavcem omogočam, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.
15	D4	Tedensko pohvalim ali prepoznam dobro delo svojih sodelavcev.
16	D5	Skrbim in se zanimam za svoje sodelavce.
17	D6	Spodbujam razvoj svojih sodelavcev.
18	D7	Upoštevam mnenje svojih sodelavcev.
19	D8	Moji sodelavci se zavedajo, da je njihovo delo pomembno.
20	D9	Od sodelavcev zahtevam visoko raven kakovosti opravljenega dela.
21	D11	Dvakrat letno se s sodelavci pogovorim o njihovem razvoju.

22	D12	Sodelavcem omogočam učenje in razvoj.
----	-----	---------------------------------------

V prvo skupino spremenljivk, ki imajo oznako P, spada enajst trditev. Vsaka izmed trditev se nanaša na vodenje oziroma na enega izmed elementov vodenja. Anketiranci so izbirali med petimi možnimi odgovori za vsako izmed trditev. Pomen ocen trditev oziroma ocenjevalna lestvica je bila naslednja:

- 1 = sploh se ne strinjam
- 2 = ne strinjam se
- 3 = deloma se strinjam
- 4 = strinjam se
- 5 = popolnoma se strinjam

V drugo skupino spremenljivk spada prav tako enajst trditev, ki so vsebinsko glede elementov vodenja enake prvi skupini spremenljivk. Od prve skupine se razlikujejo na način, da se z izbiro ocene izbere odgovor, ki pokaže pogostost uporabe določenega elementa vodenja v praksi. Anketiranci so izbirali med petimi možnimi odgovori za vsako izmed trditev. Pomen ocen trditev oziroma ocenjevalna lestvica je bila naslednja:

- 1= nikoli
- 2= samo občasno
- 3= večkrat
- 4= skoraj vedno
- 5= vedno

4.5 Opisna statistika

4.5.1 Prva skupina spremenljivk – ocena pomembnosti elementov vodenja

V nadaljevanju bomo pogledali, kako je 75 menedžerjev, ki so izpolnili anketni vprašalnik, ocenilo vsako posamezno trditev.

S prvo hipotezo smo predpostavljali, da bodo anketiranci, torej menedžerji, pri ocenjevanju strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na vodenje, izbirali predvsem odgovor 4 »strinjam se« ali odgovor 5 »popolnoma se strinjam«.

Tabela 0.4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk– ocena pomembnosti elementov vodenja

			Sploh se ne strinjam (1)		Ne strinjam se (2)		Deloma se strinjam (3)		Strinjam se (4)		Povsem se strinjam (5)		Total	
			Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
1	P1	Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	10	13,30%	65	86,70%	75	100,00%
2	P2	Pomembno je, da vodja sodelavcem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.	0	0,00%	0	0,00%	6	8,00%	29	38,70%	40	53,30%	75	100,00%
3	P3	Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.	1	1,30%	3	4,00%	19	25,30%	42	56,00%	10	13,30%	75	100,00%
4	P4	Pomembno je, da vodja tedensko pohvali ali prepozna dobro delo zaposlenih.	0	0,00%	1	1,30%	15	20,00%	33	44,00%	26	34,70%	75	100,00%
5	P5	Pomembno je, da vodja skrbi in se zanima za svoje sodelavce.	0	0,00%	0	0,00%	3	4,00%	28	37,30%	44	58,70%	75	100,00%
6	P6	Pomembno je, da vodja spodbuja razvoj svojih sodelavcev.	0	0,00%	0	0,00%	2	2,70%	27	36,00%	46	61,30%	75	100,00%
7	P7	Pomembno je, da vodja upošteva mnenje svojih sodelavcev.	0	0,00%	0	0,00%	12	16,00%	47	62,70%	16	21,30%	75	100,00%
8	P8	Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da je njihovo delo pomembno.	0	0,00%	2	2,70%	0	0,00%	31	41,30%	42	56,00%	75	100,00%
9	P9	Pomembno je, da vodja od sodelavcev zahteva in jih spodbuja, da delo opravijo kakovostno.	0	0,00%	2	2,70%	1	1,30%	22	29,30%	50	66,70%	75	100,00%
10	P11	Pomembno je, da se vodja s sodelavci dvakrat letno pogovori o njihovem razvoju.	0	0,00%	7	9,30%	22	29,30%	33	44,00%	13	17,30%	75	100,00%
11	P12	Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča učenje in razvoj.	0	0,00%	3	4,00%	8	10,70%	37	49,30%	27	36,00%	75	100,00%

Iz tabele 4.4 je razvidno, da so anketiranci najpogosteje izbirali med odgovoroma 4 »strinjam se« ter 5 »popolnoma se strinjam«. Na vseh enajst trditvah je bilo glede na to, da je odgovarjalo 75 menedžerjev, možnih 825 odgovorov. Od tega je bil odgovor 5 »popolnoma se strinjam« izbran 379-krat, kar predstavlja 45,94 % vseh možnih odgovorov. Odgovor 4 »strinjam se« je bil izbran 339-krat, kar predstavlja 41,09 % vseh možnih odgovorov. Odgovor 3 »deloma se strinjam« je bil izbran 88-krat, kar predstavlja 10,67 % vseh možnih odgovorov. Odgovor 2 »ne strinjam se« je bil izbran le 18-krat, kar predstavlja samo 2,18 % vseh možnih odgovorov. Odgovor 1 »sploh se ne strinjam se« je bil izbran samo enkrat, kar predstavlja samo 0,12 % vseh možnih odgovorov.

Tabela 0.5: Opisne statistike za prvo skupino spremenljivk – ocena pomembnosti elementov vodenja

			N	Min.	Max.	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Koef. asime. (Skewness)	Koef. splošče. (Kurtosis)
1	P1	Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje.	75	4	5	4,87	0,342	-2,202	2,924
2	P2	Pomembno je, da vodja sodelavcem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.	75	3	5	4,45	0,643	-0,762	-0,418
3	P3	Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.	75	1	5	3,76	0,786	-0,746	1,372
4	P4	Pomembno je, da vodja tedensko pohvali ali prepozna dobro delo zaposlenih.	75	2	5	4,12	0,770	-0,393	-0,654
5	P5	Pomembno je, da vodja skrbi in se zanima za svoje sodelavce.	75	3	5	4,55	0,576	-0,839	-0,268
6	P6	Pomembno je, da vodja spodbuja razvoj svojih sodelavcev.	75	3	5	4,59	0,548	-0,862	-0,319
7	P7	Pomembno je, da vodja upošteva mnenje svojih sodelavcev.	75	3	5	4,05	0,613	-0,028	-0,254
8	P8	Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da je njihovo delo pomembno.	75	2	5	4,51	0,645	-1,581	3,962
9	P9	Pomembno je, da vodja od sodelavcev zahteva in jih spodbuja, da delo opravijo kakovostno.	75	2	5	4,60	0,658	-1,992	4,874
10	P11	Pomembno je, da se vodja s sodelavci dvakrat letno pogovori o njihovem razvoju.	75	2	5	3,69	0,870	-0,24	-0,54
11	P12	Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča učenje in razvoj.	75	2	5	4,17	0,778	-0,846	0,671

V tabeli 4.5 si lahko pogledamo osnovne statistike za posamezne spremenljivke. Kot je bilo že omenjeno, vidimo, da so se anketiranci pri vseh trditvah nagibali k strinjanju z njimi. Ugotovimo, da so vse spremenljivke bolj ali manj asimetrične v levo, kar kaže, da menedžment bolj ali manj vse elemente vodenja ocenjuje kot pomembne. V nadaljevanju si bolj podrobno pogledjmo vseh enajst spremenljivk, katerim smo želeli preveriti pomembnost, ki jim jo pripisuje menedžment.

Spremenljivka P1 - Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje.

Ima nizek standardni odklon¹⁴ 0,342, kar govori o enotnosti odgovorov anketirancev. Vidimo, da je minimalna vrednost ocene spremenljivke 4, zato je posledično tudi standardni odklon toliko nižji. Aritmetična sredina je 4,87. Na osnovi koeficienta asimetrije, ki znaša -2,202, in koeficienta sploščenosti, ki znaša 2,924, vidimo, da je za spremenljivko značilna izrazita asimetrija v levo. Ugotovimo, da vsi menedžerji ocenjujejo, da je za zaposlene pomembno, da vedo, kaj se od njih pričakuje, saj so vsi pokazali izjemno strinjanje s trditvijo. Odgovorov 4 »strinjam se« je izbralo 13,30 % menedžerjev, odgovorov 5 »popolnoma se strinjam« pa

¹⁴ Standardni odklon pokaže razpršenost oziroma različnost odgovorov anketirancev, v našem primeru vodij. V primeru, ko je standardni odklon manjši od tretjine vrednosti aritmetične sredine, pravimo, da je ta relativno majhen. (Kropivnik in dr., 2006, 29)

86,70 % menedžerjev. Glede te trditve vlada med menedžerji izjemna enotnost, vsi ta element vodenja ocenjujejo kot pomemben.

Spremenljivka P2 - Pomembno je, da vodja sodelavcem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,643 in aritmetično sredino 4,45, kar kaže na nizko razpršenost odgovorov. Na osnovi koeficienta asimetrije, ki znaša -0,762, in koeficienta sploščenosti, ki znaša -0,418, vidimo, da je spremenljivka asimetrična v levo in bolj sploščena. Ugotovimo, da se večina menedžerjev strinja s trditvijo, da je pomembno, da vodja sodelavcem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo. 8,00 % menedžerjev je izbralo odgovor 3, kar pomeni, da so se s trditvijo deloma strinjali, 38,70 % jih je izbralo odgovor 4 »strinjam se« in kar 53,30 % odgovor 5 »popolnoma se strinjam«. Na osnovi tega lahko predpostavljamo, da večina menedžerjev čuti močno odgovornost svojim sodelavcem zagotavljati vse, kar potrebujejo za dobro delo in da ta element vodenja ocenjujejo kot pomemben.

Spremenljivka P3 - Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,786 in aritmetično sredino 3,76, kar kaže, da odgovori anketirancev niso zelo razpršeni. Koeficient asimetrije je -0,746, koeficienta sploščenost pa 1,372, kar kaže, da se spremenljivka porazdeljuje koničasto in asimetrično v levo. Ugotovimo, da menedžerji nimajo izrazito enotnega mnenja glede trditve, da je pomembno, da vodja sodelavcem omogoča, da vsak dan delajo tisto, v čemer so najboljši. 13,30 % menedžerjev je izbralo odgovor 5 »popolnoma se strinjam«, 56,00 % jih je izbralo odgovor 4 »strinjam se«, 25,30 % jih je izbralo odgovor 3 »deloma se strinjam«, 4 % jih je izbralo odgovor 2 »ne strinjam se« ter samo eden od 75 menedžerjev odgovor 1 »sploh se ne strinjam«. Na osnovi odgovorov lahko predpostavljamo, da je med menedžmentom relativno močno prisotna zavest o pomembnosti razporejanja zaposlenih na dela in naloge, za katere imajo razvite talente in jih najverjetneje zato opravljajo »zelo dobro«.

Spremenljivka P4 - Pomembno je, da vodja tedensko pohvali ali prepozna dobro delo zaposlenih.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,770 in aritmetično sredino 4,12, kar kaže na manjšo razpršenost odgovorov anketirancev. Koeficient asimetrije znaša -0,393, koeficient sploščenosti pa -0,654, kar pomeni, da se spremenljivka porazdeljuje sploščeno in asimetrično v levo. Pri menedžmentu na osnovi frekvenčne razporeditve odgovorov vidimo, da se s trditvijo v večini strinjajo, kar pomeni, da večina oceni, da je pomembna tedenska (oziroma sprotna) pohvala delavcev in prepoznavanje njihovih delovnih dosežkov. 34,70 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, 44,00 % se jih s trditvijo strinja, 20 % se jih strinja deloma in so izbrali odgovor 3, le eden, kar predstavlja 1,30 %, je izbral odgovor ne strinjam se in nihče odgovor 1 »sploh se ne strinjam«. Na osnovi odgovorov lahko vidimo, da velik del menedžmenta element vodenja, ki ga lahko poimenujemo »prepoznavanje dobrih rezultatov ali pohvala«, ocenjuje kot pomemben.

Spremenljivka P5 - Pomembno je, da skrbi in se zanima za svoje sodelavce.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,576 in aritmetično sredino 4,55. Koeficient asimetrije znaša -0,839, koeficient sploščenosti pa 0,268, kar kaže, da se spremenljivka porazdeljuje rahlo sploščeno in asimetrično v levo. Velika večina menedžerjev ocenjuje, da je pomembno, da vodja skrbi in se zanima za svoje sodelavce. 58,70 % menedžerjev se je s trditvijo popolnoma strinjalo, 37,30 % se jih je s trditvijo strinjalo in so izbrali odgovor 4, le 4 % menedžerjev se je s trditvijo deloma strinjalo in so izbrali odgovor 3. Na osnovi ocen trditve lahko sklepamo, da je za menedžment »skrb in zanimanje« kot element vodenja pomemben.

Spremenljivka P6 - Pomembno je, da vodja spodbuja razvoj svojih sodelavcev.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,548 in aritmetično sredino 4,59. Koeficient asimetrije je -0,862, koeficient sploščenosti znaša -0,319, kar kaže, da se spremenljivka porazdeljuje rahlo sploščeno in asimetrično v levo. 61,30 % menedžmenta se popolnoma strinja, da je pomembno, da vodja spodbuja razvoj svojih sodelavcev. 36,00 % se jih s trditvijo strinja, ti izberejo odgovor 4; 2,70 % jih izbere odgovor 3, kar pomeni, da se deloma strinjajo glede pomembnosti spodbujanja razvoja sodelavcev kot odgovornosti vodje. Ugotovimo, da so menedžerji, ki se jim zdi spodbujanje razvoja sodelavcev pomembno, v močni večini. Na osnovi ocen trditve lahko sklepamo, da je za menedžment element vodenja »spodbujanje razvoja sodelavcev« v večini ocenil kot pomembnega.

Spremenljivka P7 - Pomembno je, da vodja upošteva mnenje svojih sodelavcev.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,613 in aritmetično sredino 4,05, kar kaže na nizko

razpršenost odgovorov. Koeficient asimetrije je -0,028, koeficienta sploščenosti pa -0,254, kar kaže, da se spremenljivka porazdeljuje asimetrično v levo in rahlo sploščeno. 21,30 % menedžerjev se popolnoma strinja s trditvijo, da je pomembno, da vodja upošteva mnenje svojih sodelavcev; 62,70 % se jih s trditvijo strinja, ti so izbrali odgovor 4, le 16,00 % menedžerjev se s trditvijo strinja deloma, kar bi pomenilo, da samo deloma ocenjujejo kot pomembno, da vodja upošteva mnenje svojih sodelavcev. Na osnovi distribucije odgovorov lahko sklepamo, da je pri menedžmentu prisotna relativno močna ocena o pomembnosti upoštevanja mnenja svojih sodelavcev.

Spremenljivka P8 - Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da je njihovo delo pomembno.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,645 in aritmetično sredino 4,51, kar kaže na majhno razpršenost odgovorov. Koeficient asimetrije je -1,581, koeficienta sploščenosti pa 3,962, kar kaže, da se spremenljivka porazdeljuje asimetrično v levo in koničasto. 56,00 % menedžerjev se popolnoma strinja s trditvijo, da je pomembno, da se zaposleni zavedajo pomembnosti svojega dela. 41,30 % se jih s trditvijo strinja in izberejo odgovor 4, medtem, ko se jih 2,70 % s trditvijo ne strinja. Ugotovimo lahko, da večina menedžmenta oceni, da je pomembno, da se zaposleni zavedajo pomembnosti svojega dela.

Spremenljivka P9 - Pomembno je, da vodja od sodelavcev zahteva in jih spodbuja, da delo opravijo kakovostno.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,658 in aritmetično sredino 4,60, kar kaže na majhno razpršenost odgovorov. Koeficient asimetrije znaša -1,992, koeficienta sploščenosti 4,879, kar kaže, da se spremenljivka porazdeljuje asimetrično v levo in koničasto. 66,70 % menedžerjev se popolnoma strinja s trditvijo, da je pomembno, da vodja od sodelavcev zahteva in jih spodbuja, da delo opravijo kakovostno. 29,30 % se jih s trditvijo strinja; 1,30 % se jih strinja deloma. 2,70 % jih izbere odgovor 2, kar pomeni, da se s trditvijo ne strinjajo. Ugotovimo lahko, da velika večina menedžmenta meni, da je spodbuda in zahteva za kakovostno delo pri vodenju pomembna.

Spremenljivka P11 - Pomembno je, da se vodja s sodelavci dvakrat letno pogovori o njihovem razvoju.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,870 in aritmetično sredino 3,69, kar kaže na manjšo razpršenost odgovorov. Koeficient asimetrije znaša -0,240, koeficient sploščenosti pa znaša -0,540, kar kaže, da se spremenljivka porazdeljuje asimetrično v levo in sploščeno. 17,30 % menedžerjev se s trditvijo, da je pomembno, da se vodja s sodelavci dvakrat letno pogovori o njihovem razvoju, popolnoma strinja. 44,00 % jih je izbralo odgovor 4 »strinjam se« in 29,30 % odgovor 3 »deloma se strinjam«. 9,30 % anketirancev se ne strinja s trditvijo in so izbrali odgovor 2. Ugotovimo lahko, da menedžment glede razgovorov o razvoju sodelavcev nima enotnega mnenja in so dokaj deljeni. Vzrok za to je lahko deloma v dejstvu, da organizacija, iz katere menedžment prihaja, ni imela predpisanih razvojnih pogovorov dvakrat letno, morda k temu prispeva tudi dejstvo, da je med anketiranim menedžmentom velik del operativnega menedžmenta, torej vodij, ki so direktno nadrejeni proizvodnim delavcem, kjer razgovori s sodelavci, ki bi bili razvojno naravnani, niti niso bili uvedeni, zato menedžmentu ni bilo predstavljeno, da bi bilo to razvoj posameznikov dobro.

Spremenljivka P12 - Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča učenje in razvoj.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,778 in aritmetično sredino 4,17, kar kaže na relativno nizko razpršenost odgovorov. Koeficient asimetrije znaša -0,846, koeficienta sploščenosti pa 0,671, kar pomeni, da se spremenljivka porazdeljuje asimetrično v levo in koničasto.

36,00 % menedžmenta se popolnoma strinja s trditvijo, da je pomembno, da vodja sodelavcem omogoča učenje in razvoj. 49,30 % menedžmenta se odloči za odgovor 4, kar pomeni, da se s trditvijo strinjajo. 10,70 % se jih samo deloma strinja s trditvijo, 4 % menedžmenta se s trditvijo ne strinja. Ugotovimo, da velika večina menedžmenta meni, da je omogočanje učenja in razvoja sodelavcev pomembno. Učenje in posledično razvoj ljudi je bilo v organizaciji, iz katere prihaja menedžment, pomembno – vodje so bili odgovorni za izobraževanje in razvoj svojih sodelavcev. Vsako leto se je za vse zaposlene pripravil plan izobraževanja, katerega izvedba se je kontrolirala dvakrat letno. Zato ne preseneča ugotovitev, da 85,30 % menedžerjev, če združimo tiste, ki so odgovorili z odgovorom 4 in 5, meni, da je sodelavcem pomembno omogočanje učenja in razvoja.

4.5.2 Druga skupina spremenljivk – dejanska uporaba elementov vodenja v praksi

V nadaljevanju bomo pogledali, kako je 75 menedžerjev, ki so izpolnili anketni vprašalnik, ocenilo vsako posamezno trditev.

Tabela 0.6: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk – dejanska uporaba elementov vodenja v praksi

			Nikoli (1)		Samo občasno (2)		Večkrat (3)		Skoraj vedno (4)		Vedno (5)		Skupaj	
			Skupaj	%	Skupaj	%	Skupaj	%	Skupaj	%	Skupaj	%	Skupaj	%
1	P1	Moji sodelavci vedo, kaj od njih pričakujem.	0	0,00%	1	1,30%	11	14,70%	41	54,70%	22	29,30%	75	100,00%
2	P2	Sodelavcem zagotavljam vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.	0	0,00%	5	6,70%	27	36,00%	38	50,70%	5	6,70%	75	100,00%
3	P3	Sodelavcem omogočam, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.	0	0,00%	12	16,00%	38	50,70%	23	30,70%	2	2,70%	75	100,00%
4	P4	Tedensko pohvalim ali prepoznam dobro delo svojih sodelavcev.	0	0,00%	20	26,70%	28	37,30%	20	26,70%	7	9,30%	75	100,00%
5	P5	Skrbim in se zanimam za svoje sodelavce.	0	0,00%	5	6,70%	19	25,30%	34	45,30%	17	22,70%	75	100,00%
6	P6	Spodbujam razvoj svojih sodelavcev.	0	0,00%	3	4,00%	25	33,30%	34	45,30%	13	17,30%	75	100,00%
7	P7	Upoštevam mnenje svojih sodelavcev.	0	0,00%	7	9,30%	24	32,00%	35	46,70%	9	12,00%	75	100,00%
8	P8	Moji sodelavci se zavedajo, da je njihovo delo pomembno.	0	0,00%	2	2,70%	21	28,00%	28	37,30%	24	32,00%	75	100,00%
9	P9	Od sodelavcev zahtevam visoko raven kakovosti opravljenega dela.	0	0,00%	1	1,30%	13	17,30%	32	42,70%	29	38,70%	75	100,00%
10	P11	Dvakrat letno se s sodelavci pogovorim o njihovem razvoju.	0	0,00%	28	37,30%	25	33,30%	15	20,00%	7	9,30%	75	100,00%
11	P12	Sodelavcem omogočam učenje in razvoj.	0	0,00%	13	17,30%	41	54,70%	16	21,30%	5	6,70%	75	100,00%

Iz tabele 4.6 lahko vidimo, da so anketiranci najpogosteje izbirali med odgovorom 4 »skoraj vedno« in odgovorom 3 »večkrat«. Na vseh enajst trditev je bilo, glede na to, da je odgovarjalo 75 menedžerjev, možnih 825 odgovorov. Odgovor 5 »vedno« je bil izbran 140-krat, kar predstavlja 16,97 % vseh možnih odgovorov. Odgovor 4 »skoraj vedno« je bil izbran 316-krat, kar predstavlja 38,3 % vseh možnih odgovorov. Odgovor 3 »večkrat« je bil izbran 272-krat, kar predstavlja 32,97 % vseh možnih odgovorov. Odgovor 2 »samo občasno« je bil izbran 9-krat, kar predstavlja 11,76 % vseh možnih odgovorov. Odgovor 1 »nikoli« sploh ni bil izbran.

Tabela 0.7: Opisne statistike za drugo skupino spremenljivk – dejanska uporaba elementov vodenja v praksi

			N	Min.	Max.	Aritmetična sredina	Stand. odklon	Koef. asime. (Skewness)	Koef. splošče. (Kurtosis)
1	D1	Moji sodelavci vedo, kaj od njih pričakujem.	75	2	5	4,12	0,697	-0,413	0,029
2	D2	Sodelavcem zagotavljam vse kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.	75	2	5	3,57	0,720	-0,264	-0,095
3	D3	Sodelavcem omogočam, da delajo vsak dan tisto v čemer so najboljši.	75	2	5	3,20	0,735	0,084	-0,349
4	D4	Tedensko pohvalim ali prepoznam dobro delo svojih sodelavcev.	75	2	5	3,19	0,940	0,316	-0,796
5	D5	Skrbim in se zanimam za svoje sodelavce.	75	2	5	3,84	0,855	-0,350	-0,448
6	D6	Spodbujam razvoj svojih sodelavcev.	75	2	5	3,76	0,786	-0,059	-0,511
7	D7	Upoštevam mnenje svojih sodelavcev.	75	2	5	3,61	0,820	-0,224	-0,378
8	D8	Moji sodelavci se zavedajo, da je njihovo delo pomembno.	75	2	5	3,99	0,846	-0,249	-0,943
9	D9	Od sodelavcev zahtevam visoko raven kakovosti opravljenega dela.	75	2	5	4,19	0,766	-0,519	-0,509
10	D11	Dvakrat letno se s sodelavci pogovorim o njihovem razvoju.	75	2	5	3,01	0,979	0,593	-0,692
11	D12	Sodelavcem omogočam učenje in razvoj.	75	2	5	3,17	0,795	0,506	0,099

V tabeli zgoraj si lahko pogledamo osnovne statistike za posamezne spremenljivke v skupini dejanska uporaba elementov vodenja v praksi. Ugotovimo, da je šest od enajstih spremenljivk bolj ali manj asimetričnih v levo, kar kaže, da menedžment elemente vodenja, ki jih opisujejo izpostavljene spremenljivke, pogosteje uporablja v praksi, medtem je pet spremenljivk bolj ali manj asimetričnih v desno, kar pomeni, da je uporaba elementov vodenja, ki so za temi spremenljivkami, v praksi manj pogosta. V nadaljevanju si bolj podrobno pogledjmo vseh enajst spremenljivk, ki smo jim želeli izmeriti stopnjo pogostosti uporabe v praksi na strani menedžmenta.

Spremenljivka D1 - Moji sodelavci vedo, kaj od njih pričakujem.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,697, kar glede na aritmetično sredino, ki znaša 4,12, pomeni, da odgovori niso zelo razpršeni. Na osnovi koeficienta asimetrije, ki znaša -0,413 in koeficienta sploščenosti, ki znaša 0,029, vidimo, da je za spremenljivko značilna asimetrija v levo, ki je rahlo koničasta. 29,30 % menedžmenta oceni, da njihovi sodelavci vedno vedo, kaj se od njih pričakuje. 54,70 % jih oceni, da njihovi sodelavci skoraj vedno vedo, kaj se od njih pričakuje, 14,70 % jih oceni, da večkrat vedo, kaj se od njih pričakuje. Samo eden oceni, da njegovi sodelavci samo občasno vedo, kaj se od njih pričakuje, to pa predstavlja 1,30 % vseh anketirancev. Ugotovimo lahko, da večina menedžmenta, kar je v našem primeru 84,00 %

(op. tisti, ki so izbrali odgovor 5 »vedno« in 4 »skoraj vedno«), meni, da v praksi zagotavljajo visoko stopnjo obveščenosti sodelavcev, kaj se od njih pri delu pričakuje.

Spremenljivka D2 - Sodelavcem zagotavljam vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,720, kar glede na aritmetično sredino 3,57 kaže na nizko razpršenost odgovorov. Koeficient asimetrije znaša -0,264, koeficienta sploščenosti pa -0,095, kar kaže, da je spremenljivka asimetrična v levo in rahlo sploščena. Samo 6,70 % menedžmenta ocenjuje, da svojim sodelavcem vedno zagotavljajo vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo. 50,70 % jih je izbralo odgovor 4, kar pomeni, da sodelavcem vse zagotavljajo skoraj vedno. 36,00 % jih je izbralo odgovor 3, kar pomeni, da jim vse, kar potrebujejo, zagotavljajo večkrat, 6,70 % jih meni, da sodelavcem samo občasno zagotovijo vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.

Zagotavljanje vsega, kar zaposleni potrebuje za opravljanje svojega dela, ni vedno in povsem odvisno od direktno nadrejenega. Glede na primer iz prakse ugotavljamo, da proizvodnji operativni menedžment ni toliko avtonomen pri zagotavljanju vsega, kar delavci potrebujejo, da dobro opravijo svoje delo, kot je lahko pri tem avtonomen menedžment na višjih nivojih glede na hierarhijo organizacije. Proizvodni menedžment se pogosteje srečuje s problemi: slabša kakovost dobavljenih polizdelkov, zakasnela dobava polizdelkov in raznih materialov, potrebnih za proizvodnjo, okvare na strojih in pripomočkih in podobno. Naštete motnje v procesu vsekakor prispevajo, da je opravljanje dela pod normalnimi pogoji moteno, zato najverjetneje operativni menedžment te motnje prepozna kot oviro, da delavcem ne morejo zagotoviti vsega, kar potrebujejo, da bi lahko dobro opravili svoje delo.

Spremenljivka D3 - Sodelavcem omogočam, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,735, kar glede na aritmetično sredino 3,20 kaže na nizko razpršenost odgovorov. Koeficient asimetrije znaša 0,084, koeficient sploščenosti pa -0,349, kar nam kaže na to, da se spremenljivka porazdeljuje sploščeno in rahlo v desno. Le 2,70 % menedžmenta izjavi, da sodelavcem vedno omogočajo, da delajo tisto, v čemer so najboljši. 30,70 % jih oceni, da to storijo skoraj vedno; 50,70 % menedžerjev pa sodelavcem takšne pogoje dela omogoča večkrat. 16,00 % jih izjavi, da to storijo samo občasno. Glede na dejstvo, da velik del menedžmenta prihaja iz proizvodnih družb, kjer so operativni vodje

proizvodnim delavcem, je povsem realno, da glede na naravo dela (različno zahtevne delovne operacije, časovni normativi, kakovostni normativi, različna usposobljenost delavcev za določene faze dela, ...) ne morejo vedno zagotavljati, da vsak dela tisto, v čemer je najboljši.

Spremenljivka D4 - Tedensko pohvalim ali prepoznam dobro delo svojih sodelavcev.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,940, kar glede na aritmetično sredino 3,19 kaže, da so odgovori anketirancev zmerno razpršeni. Koeficient asimetrije je 0,316, koeficient sploščenosti pa -0,796, kar kaže, da se spremenljivka porazdeljuje sploščeno in asimetrično v desno. Samo 9,30 % menedžmenta pravi, da vedno tedensko pohvali in prepozna dobro delo svojih sodelavcev. 26,70 % jih pravi, da to storijo skoraj vedno, medtem, ko jih 37,30 % meni, da to storijo večkrat. 26,70 % jih ocenjuje, da samo občasno tedensko pohvalijo in prepoznajo dobro delo svojih sodelavcev. Ugotovimo lahko, da menedžment pohvale kot pozitivnega elementa vodenja, s katerim se utrjuje dobra delovna praksa, ne uporablja tako pogosto, kot bi bilo želeno.

Spremenljivka D5 - Skrbim in se zanimam za svoje sodelavce.

Ima standardni odklon 0,855, kar glede na aritmetično sredino 3,84 kaže na manjšo razpršenost odgovorov. Koeficient asimetrije je -0,350, koeficienta sploščenosti pa 0,448, kar govori, da se spremenljivka porazdeljuje sploščeno in asimetrično v levo. 22,70 % menedžerjev pravi, da vedno skrbijo in se zanimajo za svoje sodelavce. 45,30 % menedžerjev meni, da to delajo skoraj vedno. 25,30 % je takšnih, ki ocenjujejo, da za sodelavce skrbijo in se zanje zanimajo večkrat, 6,70 % jih prizna, da to delajo le občasno. Tudi pri tej trditvi lahko predpostavljamo, da manjšo skrb in zanimanje za sodelavce izraža operativni proizvodni menedžment, saj gre za skupino vodij, ki so direktno nadrejeni večjemu številu delavcev. Število se giblje od 30–50, kar je za vzpostavljanje vsakodnevne direktnega stika in zanimanja za sodelavce visoko število in operativnim vodjem otežuje stalno udejanjanje tega elementa vodenja v praksi.

Spremenljivka D6 - Spodbujam razvoj svojih sodelavcev.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,786, kar glede na aritmetično sredino 3,76 pomeni, da je spremenljivka malo razpršena. Koeficient asimetrije znaša -0,059, koeficient sploščenosti znaša -0,511, kar nam kaže, da se spremenljivka porazdeljuje rahlo sploščeno in asimetrično v levo. 17,30 % menedžerjev pravi, da vedno spodbujajo razvoj svojih sodelavcev. 45,30 %

menedžerjev meni, da to delajo skoraj vedno. 33,30 % je takšnih, ki ocenjujejo, da večkrat spodbujajo razvoj svojih sodelavcev, 4,00 % jih prizna, da to delajo le občasno.

Spremenljivka D7 - Upoštevam mnenje svojih sodelavcev.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,820 in aritmetično sredino 3,61. Koeficient asimetrije je -0,224, koeficient sploščenosti pa -0,378, kar govori, da se spremenljivka porazdeljuje asimetrično v levo in sploščeno. 12,00 % menedžerjev pravi, da vedno upoštevajo mnenje svojih sodelavcev. 46,70 % menedžerjev meni, da to delajo skoraj vedno. 32,00 % je takšnih, ki ocenjujejo, da to storijo večkrat, 9,30 % jih prizna, da to storijo le občasno.

Spremenljivka D8 - Moji sodelavci se zavedajo, da je njihovo delo pomembno.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,846 in aritmetično sredino 3,99, razpršenost odgovorov je manjša. Koeficient asimetrije je -0,249, koeficient sploščenosti pa -0,943, kar nam govori, da se spremenljivka porazdeljuje asimetrično v levo in sploščeno. 32,00 % menedžerjev ocenjuje, da se njihovi sodelavci vedno zavedajo, da je njihovo delo pomembno. 37,30 % menedžerjev meni, da se njihovi sodelavci skoraj vedno zavedajo pomembnosti svojega dela. 28,00 % je takšnih, ki ocenjujejo, da se njihovi sodelavci večkrat zavedajo pomembnosti svojega dela, 2,70 % jih ocenjuje, da se njihovi sodelavci samo občasno zavedajo pomembnosti svojega dela.

Spremenljivka D9 - Od sodelavcev zahtevam visoko raven kakovosti opravljenega dela.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,766 in aritmetično sredino 4,19, kar kaže na majhno razpršenost odgovorov. Koeficient asimetrije je -0,519, koeficienta sploščenosti pa -0,509. Spremenljivka se porazdeljuje asimetrično v levo in koničasto. 38,70 % menedžerjev pravi, da od sodelavcev vedno zahtevajo visoko raven kakovosti opravljenega dela. 42,70 % menedžerjev meni, da to zahtevajo skoraj vedno. 17,30 % je takšnih, ki ocenjujejo, da to storijo večkrat, samo eden, kar predstavlja 1,30 %, pravi, da visoko raven opravljenega dela zahteva le občasno. Ugotovimo, da večina menedžerjev od sodelavcev vedno ali skoraj vedno zahteva visoko raven kakovosti opravljenega dela. Če seštejemo tiste, ki so izbrali odgovor 4 ali 5, jih dobimo 81,40 %. Glede na visoke zahteve glede kakovosti s strani kupca kakor tudi glede na politiko kakovosti podjetja ni presenetljiv visok odstotek tistih menedžerjev, ki vedno ali skoraj vedno zahtevajo visoko raven kakovosti opravljenega dela.

Spremenljivka D11 - Dvakrat letno se s sodelavci pogovorim o njihovem razvoju.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,979 in aritmetično sredino 3,01. Koeficient asimetrije znaša 0,593, koeficient sploščenosti -0,692, kar pomeni, da se spremenljivka porazdeljuje asimetrično v desno in sploščeno. 9,30% menedžerjev pravi, da se s sodelavci vedno dvakrat letno pogovorijo glede njihovega razvoja. 20,00 % menedžerjev meni, da to napravijo skoraj vedno. 33,30 % je takšnih, ki ocenjujejo, da to storijo večkrat, 37,30 % pa jih pravi, da se s sodelavci dvakrat letno pogovorijo o njihovem razvoju le občasno (op. to lahko npr. razumemo kot vsakih nekaj let). Relativno nizek odstotek menedžmenta (29,30 %) se s svojimi sodelavci vedno ali skoraj vedno dvakrat letno pogovori glede njihovega razvoja. Predpostavljamo, da je vzrok za tako nizek delež menedžmenta, ki aktivno nadzoruje razvoj svojih sodelavcev in se o tem z njimi tudi pogovori, dejstvo, da za takšno vedenje ne obstajajo organizacijske zahteve.

Spremenljivka D12 - Sodelavcem omogočam učenje in razvoj.

Spremenljivka ima standardni odklon 0,795 in aritmetično sredino 3,17. Koeficient asimetrije je 0,506, koeficient sploščenosti pa 0,099, kar kaže, da se spremenljivka porazdeljuje asimetrično v desno in rahlo koničasto. 6,70 % menedžerjev pravi, da sodelavcem vedno omogočajo učenje in razvoj. 21,30 % menedžerjev meni, da učenje in razvoj omogočajo skoraj vedno. 54,70 % je takšnih, ki ocenjujejo, da učenje in razvoj omogočajo večkrat, medtem ko jih 17,30 % ocenjuje, da učenje in razvoj omogočajo samo občasno.

4.5.3 Faktorska analiza na podlagi metode glavnih komponent

V statističnem programu SPSS izvedemo faktorsko analizo. Uporabimo metodo glavnih komponent, s katero zmanjšamo razsežnost podatkov in dobimo nove spremenljivke, s katerimi želimo pojasniti čim večji delež razpršenosti opazovanih spremenljivk.

Cilj naloge je preveriti, ali menedžment izbranega poslovnega sistema izbrane elemente vodenja ocenjuje kot pomembne ter v nadaljevanju, ali menedžment elemente vodenja, ki jih oceni kot pomembne, v praksi uporablja manj pogosto, kot jim je pripisal pomembnost.

Na osnovi enajstih proučevanih spremenljivk, s katerimi smo merili oceno pomembnosti različnih elementov vodenja s strani menedžmenta, želimo dobiti manjše število novih spremenljivk oziroma dimenzij vodenja in pri tem ohraniti čim večjo variabilnost prvotnih spremenljivk.

Z metodo glavnih komponent bomo proučevane spremenljivke izrazili kot linearne kombinacije in jih poimenovali glavne komponente. Linearne kombinacije opazovanih spremenljivk iščemo tako, da so le-te v čim večji korelaciji z opazovanimi spremenljivkami. Prva glavna komponenta (linearna kombinacija) mora biti taka, da pojasni čim večji del variabilnosti opazovanih spremenljivk, druga glavna komponenta pojasni čim večji del preostale variabilnosti opazovanih spremenljivk, to nadaljujemo, dokler se na podlagi kriterijev ne odločimo za končno število glavnih komponent (Jesenko in Jesenko 2007, 255).

Preden izvedemo faktorsko analizo po metodi glavnih komponent, smo izvedli test zanesljivosti vprašalnika za preučevani sklop spremenljivk. Test zanesljivosti izvedemo z izračunom Cronbachovega koeficienta α . Pri tem Šifrer in drugi (2011, 34) povedo, da koeficient zanesljivosti meri zanesljivost vprašalnika na osnovi korelacij med spremenljivkami. Kadar so razlike variabilnosti zelo visoke, je to znak nezanesljivega merjenja.

Tabela 0.8: Koeficienta zanesljivosti (vprašalnika)

Cronbachov koeficienta α	Cronbachov koef. α , temelječ na standardnih spremenljivkah	Št. spremenljivk
0,710	0,715	11

V našem primeru znaša Cronbach alfa 0,715,1111111; kar pomeni, da je ta del vprašalnika srednje zanesljiv.

Tabela 0.9: Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,573
Approx. Chi-Square	204,278
Bartlett's Test of Sphericity Df	55
Sig.	,000

Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca (nadalje KMO) in Bartlettov test ustreznosti analize kaže, da je analiza glavnih komponent povsem ustrezna in da lahko z njo nadaljujemo, saj je vrednost KMO večja kot 0,5; statistično tveganje pa manjše kot 0,05.

Rezultati faktorske analize po metodi glavnih komponent so predstavljeni v nadaljevanju:

Tabela 0.10: Lastne vrednosti in delež pojasnjene variance

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,968	26,979	26,979	2,968	26,979	26,979	1,97	17,91	17,91
2	1,688	15,349	42,328	1,688	15,349	42,328	1,872	17,015	34,925
3	1,322	12,022	54,35	1,322	12,022	54,35	1,747	15,88	50,805
4	1,125	10,226	64,576	1,125	10,226	64,576	1,335	12,139	62,945
5	1,037	9,432	74,007	1,037	9,432	74,007	1,217	11,063	74,007
6	0,812	7,379	81,386						
7	0,635	5,775	87,161						
8	0,504	4,577	91,738						
9	0,373	3,388	95,126						
10	0,302	2,744	97,87						
11	0,234	2,13	100						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

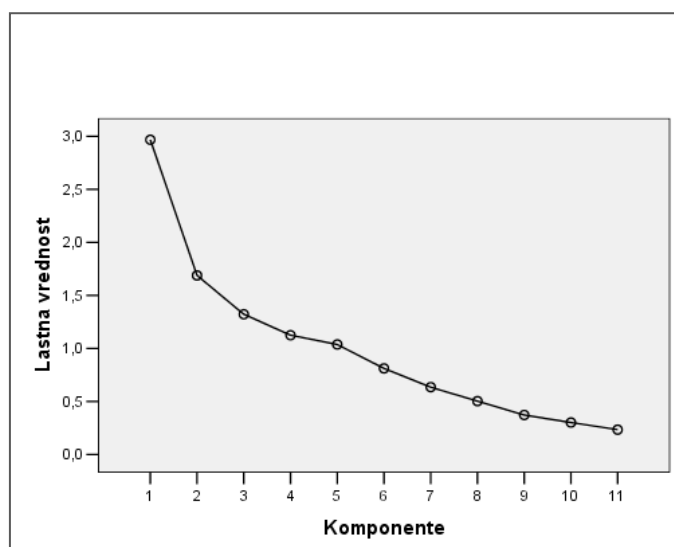
Tabela zgoraj prikazuje lastne vrednosti in odstotek variance, pojasnjene s posamezno komponento. Vidimo, da je lastna vrednost prve komponente 2,97 in da pred pravokotno rotacijo pojasni 27 % variabilnosti. Na sliki 4.8, kjer je diagram lastnih vrednosti, vidimo, kako lastne vrednosti od druge komponente dalje padajo. Na osnovi diagrama lastnih vrednosti se odločimo za prvih pet komponent, ki imajo lastno vrednost nad 1.

Tabela 4.10 prikazuje tudi odstotek variance po izvedeni pravokotni rotaciji, ki nam omogoča lažjo interpretacijo. V našem primeru lahko s prvimi petimi komponentami pojasnimo 74,01 % variance:

- prva komponenta pojasni 17,91 % variance;
- druga komponenta pojasni 17,01 % variance; prva in druga skupaj 34,92 % variance;
- tretja komponenta pojasni 15,88 % variance; prve tri skupaj pa 50,80 % variance;
- četrta komponenta pojasni 12,14 % variance; prve štiri pojasnijo skupaj 62,94 % variance;
- peta komponenta pojasni 11,06 % variance; vseh pet komponent skupaj pojasni 74,01 % variance.

Skupna pojasnjena varianca je 74,01 %, ostalo varianco - 25,09 % lahko pripišemo specifičnim faktorjem, ki jih ne moremo pojasniti z že vključenimi spremenljivkami. V našem primeru to pomeni, da poleg naštetih elementov vodenja obstajajo še drugi, ki v vprašalniku niso zajeti.

Slika 0.8: Diagram lastnih vrednosti



Na osnovi diagrama lastnih vrednosti se odločimo za pet glavnih komponent.

Tabela 0.11: Komponentna struktura-rotirana rešitev (pravokotna rotacija Varimax)

			Rotated Component Matrix(a)				
			Component				
			1	2	3	4	5
1	P9	Pomembno je, da vodja od sodelavcev zahteva in jih spodbuja, da delo opravijo kakovostno.	0,82	-0,06	0,01	0,28	0,05
2	P5	Pomembno je, da vodja skrbi in se zanima za svoje sodelavce.	0,66	0,28	0,20	-0,26	0,37
3	P3	Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.	0,62	-0,07	0,46	0,12	-0,22
4	P12	Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča učenje in razvoj.	0,11	0,82	-0,14	0,30	0,03
5	P11	Pomembno je, da se vodja s sodelavci dvakrat letno pogovori o njihovem razvoju.	-0,22	0,81	0,21	0,06	-0,07
6	P6	Pomembno je, da vodja spodbuja razvoj svojih sodelavcev.	0,47	0,63	0,07	-0,10	0,14
7	P2	Pomembno je, da vodja sodelavcem zagotavlja vse kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.	0,00	0,01	0,79	0,06	0,19
8	P4	Pomembno je, da vodja tedensko pohvali ali prepozna dobro delo zaposlenih.	0,34	0,11	0,77	0,00	0,00
9	P8	Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da je njihovo delo pomembno.	0,26	0,21	-0,08	0,83	0,25
10	P7	Pomembno je, da vodja upošteva mnenje svojih sodelavcev.	-0,07	0,09	0,45	0,61	-0,17
11	P1	Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje.	0,05	-0,01	0,10	0,09	0,94
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a Rotation converged in 13 iterations.							

V tabeli 4.11 vidimo, da imajo prve tri spremenljivke (P9, P5, P3) močno utež na prvi komponenti. Prve tri spremenljivke se nanašajo na »omogočanje pogojev za kakovostno delo«, zato novo sestavljeno spremenljivko tako tudi poimenujemo. Vodja po našem mnenju omogoča pogoje za kakovostno delo na način, da kot prvo kakovostno delo od njih zahteva in jih k temu spodbuja. Delavci lahko delajo kakovostno, če vodja skrbi zanje in se zanje zanima, kar lahko razumemo tudi, da jih vodja posledično pozna v smislu, kaj kdo zna, česa ne zna in podobno. Delo lahko zaposleni opravljajo kakovostno le, če so za to delo usposobljeni, ga torej znajo opravljati in jim je delo, v katerem so dobri, tudi omogočeno opravljati, kar ni samo po sebi umevno. Prvo sestavljeno spremenljivko sestavljajo spremenljivke, ki imajo močno utež na prvi komponenti:

- P9 Pomembno je, da vodja od sodelavcev zahteva in jih spodbuja, da delo opravijo kakovostno.
- P5 Pomembno je, da skrbi in se zanima za svoje sodelavce.
- P3 Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.

➤ ***POM1 – Omogočanje pogojev za kakovostno delo***

Naslednje tri spremenljivke (P12, P11, P6) imajo močno utež na drugi komponenti. Druga trojica spremenljivk se nanaša na odgovornost vodij za razvoj sodelavcev. Drugo sestavljeno spremenljivko sestavljajo spremenljivke, ki imajo močno utež na drugi komponenti:

- P12 Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča učenje in razvoj.
- P11 Pomembno je, da se vodja s sodelavci dvakrat letno pogovori o njihovem razvoju.
- P6 Pomembno je, da vodja spodbuja razvoj svojih sodelavcev.

➤ ***POM2 - Odgovornost za razvoj sodelavcev***

Spremenljivki P2 in P4 imata močno utež na tretji komponenti. Prva spremenljivka oziroma trditev se nanaša na zagotavljanje vsega, kar zaposleni potrebujejo, da lahko delo dobro opravijo. Druga trditev se nanaša na tedensko pohvalo in prepoznavanje dobrega dela delavcev. Naša razlaga imena nove sestavljene spremenljivke je naslednja: da lahko vodja delavcem zagotavlja vse, kar potrebujejo za dobro opravljanje dela, morajo biti dobro

seznanjeni z delom svojih sodelavcev in ga spremljati. Pogoji, da lahko svoje sodelavce tedensko pohvalijo ali prepoznajo njihove delovne dosežke, je prav tako dobra seznanjenost ali poznavanje dela ter rezultatov, ki jih dosegajo sodelavci. Novo sestavljeno spremenljivko smo poimenovali: »Vključenost vodij v operativno delo«. Sestavljata jo naslednji spremenljivki:

- P2 Pomembno je, da vodja sodelavcem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.
- P4 Pomembno je, da vodja tedensko pohvali ali prepozna dobro delo zaposlenih.

➤ ***POM3 – Vključenost vodij v operativno delo***

Spremenljivki P8 in P7 imata močno utež na četrti komponenti. Spremenljivka P8 govori o tem, da je pomembno, da se zaposleni zavedajo pomembnosti svojega dela, druga P7 se nanaša na pomembnost upoštevanja mnenja zaposlenih. Ker obe spremenljivki skupaj kažeta na priznavanje pomembnosti posameznika v delovnem okolju – npr. zaposlenim je treba najprej dobro na različne načine prikazati in razložiti, zakaj in kako je njihovo delo pomembno. Šele nato bo sledila ozaveščenost zaposlenega, da je njihovo delo pomembno. Vodja z upoštevanjem mnenja svojega sodelavca temu pokaže, da ga upošteva, da mu je pomemben in da ga sprejema kot sebi enakega. Novo sestavljeno spremenljivko smo poimenovali »pripisovanje pomembnosti sodelavcem«. Sestavljata jo naslednji dve trditvi:

- P8 Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da je njihovo delo pomembno.
- P7 Pomembno je, da vodja upošteva mnenje svojih sodelavcev.

➤ ***POM4 – Pripisovanje pomembnosti sodelavcem***

Spremenljivka P1 ima močno utež na peti komponenti. Ker govori o tem, da je za zaposlene pomembno, da vedo, kaj se od njih pričakuje, smo jo poimenovali: »jasnost delovnih nalog in pričakovanj«. Novo sestavljeno spremenljivko tvori naslednja spremenljivka:

- P1 Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje.

➤ ***POM5 – Jasnost delovnih nalog in pričakovanj***

V tabeli 4.12 so predstavljene osnovne opisne statistike tako imenovanih sestavljenih spremenljivk ali dimenzije, ki so izračunane kot povprečne vrednosti tistih spremenljivk, ki imajo močne vrednosti na posameznih komponentah.

Tabela 0.12: Opisne statistike sestavljenih spremenljivk

		One-Sample Statistics				
		N	Minimum	Maximum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
POM1	Omogočanje pogojev za kakovostno delo	75	2,67	5,00	4,3022	0,5146
POM2	Odgovornost vodij za razvoj sodelavcev	75	2,67	5,00	4,1511	0,5755
POM3	Vključenost vodij v operativno delo	75	2,50	5,00	4,2867	0,5994
POM4	Pripisovanje pomembnosti sodelavcem	75	2,50	5,00	4,2800	0,5083
POM5	Jasnost delovnih nalog in pričakovanj	75	4,00	5,00	4,8667	0,3422

Preverjanje prve hipoteze - H1: *Menedžment ocenjuje kot visoko pomembne elemente vodenje, ki po Q^{12} pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih.*

Veljavnost hipoteze bomo testirali s t-testom za en vzorec. Rovin in Turk (2008, 157) navajata, da je namenjen primerjavi vzorčne ocene aritmetične sredine in vrednosti aritmetične sredine, ki jo upoštevamo v domnevi.

Kot testno vrednost izberemo vrednost 3, kar je sredina lestvice, po kateri so anketiranci ocenjevali trditve. S t-testom za aritmetično sredino preverimo, ali je povprečna vrednost posamezne sestavljene dimenzije statistično značilno višja od 3. Na osnovi hipoteze predpostavljamo, da so menedžerji trditve ocenjevali višje od sredine lestvice 3, da so izbirali predvsem ocene trditev 4 »strinjam se« in 5 »popolnoma se strinjam«, kar pomeni, da so elementom vodenja, ki so zajeti v posameznih dimenzijah, pripisali visoko pomembnost.

Tabela 0.13: T – test

		One-Sample Test					
		Test Value = 3					
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of	
						Lower	Upper
POM1	Omogočanje pogojev za kakovostno delo	21,916	74	0,000	1,30222	1,1838	1,4206
POM2	Odgovornost vodij za razvoj sodelavcev	17,322	74	0,000	1,15111	1,0187	1,2835
POM3	Vključenost vodij v operativno delo	18,590	74	0,000	1,28667	1,1488	1,4246
POM4	Pripisovanje pomembnosti sodelavcem	21,808	74	0,000	1,28000	1,1630	1,3970
POM5	Jasnost delovnih nalog in pričakovanj	47,238	74	0,000	1,86667	1,7879	1,9454

S t-preizkusom smo dokazali, da so vse dimenzije statistično značilne ($p < 0,01$) in višje od 3, kar pomeni, da lahko rezultate posplošimo na celotno populacijo in z 1 % tveganjem potrdimo prvo hipotezo, da so vodjem visoko pomembni elementi vodenja iz vprašalnika Q^{12} , ki vplivajo na zavzetost zaposlenih.

4.5.4 T – preizkus

Rovan in Turk (2008, 168) navajata, da je procedura parni t-test (ang. Paired-Sampled T Test) namenjena primerjavi aritmetičnih sredin dveh spremenljivk za tako imenovana odvisna vzorca. Iz parov vrednosti spremenljivk se izračunajo razlike in se preveri domneva, da je povprečna razlika različna od nič. V naši raziskavi smo s parnim t-testom preverili, ali se povprečne vrednosti posameznih dimenzij pomembnosti in dimenzij prakse medsebojno razlikujejo.

Preverjanje druge hipoteze - H2: *Uporaba elementov vodenja iz vprašalnika Q^{12} , ki pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih, je v praksi nižja, kot je pripisana pomembnost s strani menedžmenta.*

Tabela 0.14: T-test parov spremenljivk pomembnosti in prakse

		ARITMETIČNA SREDINA Pomembnost (P)	ARITMETIČNA SREDINA Praksa (D)	RAZLIKA ARITMETIČNIH SREDIN POMEMBNOST - PRAKSA	t	df	p
1	P1 Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje. D1 Moji sodelavci vedo, kaj od njih pričakujem.	4,87	4,12	0,75	9,002	74	0,000
2	P2 Pomembno je, da vodja sodelavcem zagotavlja vse kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo. D2 Sodelavcem zagotavljam vse kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.	4,45	3,57	0,88	10,376	74	0,000
3	P3 Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši. D3 Sodelavcem omogočam, da delajo vsak dan tisto v čemer so najboljši.	3,76	3,20	0,56	5,992	74	0,000
4	P4 Pomembno je, da vodja tedensko pohvali ali prepozna dobro delo zaposlenih. D4 Tedensko pohvalim ali prepoznam dobro delo svojih sodelavcev.	4,12	3,19	0,93	8,391	74	0,000
5	P5 Pomembno je, da vodja skrbi in se zanima za svoje sodelavce. D5 Skrbim in se zanimam za svoje sodelavce.	4,55	3,84	0,71	6,940	74	0,000
6	P6 Pomembno je, da vodja spodbuja razvoj svojih sodelavcev. D6 Pomembno je, da vodja spodbuja razvoj svojih sodelavcev.	4,59	3,76	0,83	8,645	74	0,000
7	P7 Pomembno je, da vodja upošteva mnenje svojih sodelavcev. D7 Upoštevam mnenje svojih sodelavcev.	4,05	3,61	0,44	3,905	74	0,000
8	P8 Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da je njihovo delo pomembno. D8 Moji sodelavci se zavedajo, da je njihovo delo pomembno.	4,51	3,99	0,52	4,312	74	0,000
9	P9 Pomembno je, da vodja od sodelavcev zahteva in jih spodbuja, da delo opravijo kakovostno. D9 Od sodelavcev zahtevam visoko raven kakovosti opravljenega dela.	4,60	4,19	0,41	3,843	74	0,000
11	P11 Pomembno je, da se vodja s sodelavci dvakrat letno pogovori o njihovem razvoju. D11 Dvakrat letno se s sodelavci pogovorim o njihovem razvoju.	3,69	3,01	0,68	5,799	74	0,000
12	P12 Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča učenje in razvoj. D12 Sodelavcem omogočam učenje in razvoj.	4,17	3,17	1,00	9,461	74	0,000

Tabela 4.14 nam prikazuje razlike v ocenah pomembnosti in prakse pri preučevanih trditvah. Največji razkorak med pomembnostjo in prakso zaznamo pri spremenljivkah, ki se nanašajo na omogočanje »učenja in razvoja« sodelavcem. Razlika znaša 1 enoto. Najmanjši razkorak zaznamo pri spremenljivkah, ki se nanašajo na kakovost opravljenega dela. Razlika znaša 0,41 enote. Pri vseh parih spremenljivk ocena pomembnosti presega oceno pogostosti uporabe elementa vodenja v praksi. Razlike pri vseh parih spremenljivk so statistično značilne ($p < = 0,01$) in jih lahko posplošimo na celotno populacijo. Nato smo izvedli še postopek parnega t-testa, namenjenega primerjanju aritmetičnih sredin sestavljenih spremenljivk pomembnosti in prakse.

Tabela 4.15 prikazuje opisne statistike preučevanih parnih vzorcev za sestavljene spremenljivke. Pri oblikovanju sestavljenih spremenljivk parnih vzorcev smo uporabili sestavljene spremenljivke s področja pomembnosti vodenja in jih primerjali s sestavljenimi spremenljivkami uporabe pogostosti vodenja v poslovni praksi. Sestavljene spremenljivke s področja pomembnosti vodenja smo oblikovali na podlagi komponent faktorске analize. Da bi zagotovili primerljivost sestavljenih spremenljivk pomembnosti vodenja s sestavljenimi spremenljivkami o uporabi vodenja v poslovni praksi, smo sestavljene spremenljivke vodenja v poslovni praksi tvorili iz enakih oz. primerljivih spremenljivk, kot so bile uporabljene pri sestavljenih spremenljivkah s področja pomembnosti vodenja.

Tabela 0.15: Opisne statistike parnih vzorcev

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Omogočanje pogojev za kakovostno delo (POM1)	4,3022	75	,51457	,05942
	Omogočanje pogojev za kakovostno delo (DE1)	3,7422	75	,57884	,06684
Pair 2	Odgovornost za razvoj sodelavcev (POM2)	4,1511	75	,57551	,06645
	Odgovornost za razvoj sodelavcev (DE2)	3,3156	75	,67538	,07799
Pair 3	Vključenost vodij v operativno delo (POM3)	4,2867	75	,59940	,06921
	Vključenost vodij v operativno delo (DE3)	3,3800	75	,71111	,08211
Pair 4	Pripisovanje pomembnosti sodelavcem (POM4)	4,2800	75	,50831	,05869
	Pripisovanje pomembnosti sodelavcem (DE4)	3,8000	75	,63671	,07352
Pair 5	Jasnost delovnih nalog in pričakovanj (POM5)	4,8667	75	,34222	,03952
	Jasnost delovnih nalog in pričakovanj (DE5)	4,1200	75	,69671	,08045

Najvišje povprečne ocene pripisovanja pomembnosti elementom vodenja je bila deležna sestavljena spremenljivka »omogočanje pogojev za kakovostno delo« (POM1). Najvišje ocene uporabe elementov vodenja v poslovni praksi je bila deležna sestavljena spremenljivka jasnost delovnih nalog in pričakovanj (DE5). Iz tega izhaja, da obstajajo razlike med pripisovanjem pomembnosti elementom vodenja in med pogostostjo uporabe v praksi. Izračun parnega t-testa nam je pokazal, da so razlike pri vseh parih spremenljivk statistično značilne ($p \leq 0,05$) in jih je moč splošiti na celotno populacijo.

Tabela 0.16: Korelacije parnih vzorcev

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Omogočanje pogojev za kakovostno delo (POM1) & Omogočanje pogojev za kakovostno delo (DE1)	75	,316	,006
Pair 2	Odgovornost za razvoj sodelavcev (POM2) & Odgovornost za razvoj sodelavcev (DE2)	75	,397	,000
Pair 3	Vključenost vodij v operativno delo (POM3) & Vključenost vodij v operativno delo (DE3)	75	,486	,000
Pair 4	Pripisovanje pomembnosti sodelavcem (POM4) & Pripisovanje pomembnosti sodelavcem (DE4)	75	,092	,433
Pair 5	Jasnost delovnih nalog in pričakovanj (POM5) & Jasnost delovnih nalog in pričakovanj (DE5)	75	,181	,119

Najmočnejšo korelacijo prepoznamo v tretjem paru sestavljenih spremenljivk, kjer korelacijski koeficient znaša 0,486, najšibkejšo korelacijo pa pri četrtem paru sestavljenih spremenljivk, kjer je korelacija 0,092 (tabela 4.15).

Tabela 0.17: T-test parnih vzorcev

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Omogočanje pogojev za kakovostno delo (POM1) Omogočanje pogojev za kakovostno delo (DE1)	,56000	,64179	,07411	,41234	,70766	7,557	74	,000
Pair 2	Odgovornost za razvoj sodelavcev (POM2) Odgovornost za razvoj sodelavcev (DE2)	,83556	,69181	,07988	,67638	,99473	10,460	74	,000
Pair 3	Vključenost vodij v operativno delo (POM3) Vključenost vodij v operativno delo (DE3)	,90667	,67129	,07751	,75222	1,06112	11,697	74	,000
Pair 4	Pripisovanje pomembnosti sodelavcem (POM4) Pripisovanje pomembnosti sodelavcem (DE4)	,48000	,77738	,08976	,30114	,65886	5,347	74	,000
Pair 5	Jasnost delovnih nalog in pričakovanj (POM5) Jasnost delovnih nalog in pričakovanj (DE5)	,74667	,71836	,08295	,58139	,91195	9,002	74	,000

Iz podatkov tabele 4.14 vidimo, da tudi pri sestavljenih spremenljivkah velja, da so povprečne ocene sestavljenih spremenljivk pomembnosti pri vseh parih višje, kot so povprečne ocene

dejanske uporabe v praksi. Na podlagi teh ugotovitev in izračuna parnega t-testa bomo drugo hipotezo potrdili.

ZAKLJUČEK

Pri pregledu teorij menedžmenta in teorij vodenja smo prišli do ugotovitve, da je področje menedžmenta ter vodenja v organizaciji izrazito kompleksno, kot so kompleksne organizacije, znotraj katerih je menedžment aktiven ter okolje, v katerem le-te delujejo. V skladu s tem je pestra tudi raziskovalna dejavnost na področju menedžmenta in vodenja tako v akademskih krogih kot v praksi.

Iskanje teorije ali koncepta, ki bi ponudil preprost odgovor, kakšno naj bo vodenje v organizaciji, da bo ta uspešna, se hitro zaključi s spoznanjem, da je za uspešno vodenje ljudi najverjetneje treba upoštevati več teorij s področja teorije organizacij, več spoznanj s področja psiholoških teorij in drugih področij znanosti, ki s svojimi odkritji in raziskavami odpirajo nove perspektive obravnave ljudi v organizacijah. Ob vsem tem si morajo vodje rezervirati še dovolj prostora za inovativnost in vizionarstvo.

Pri pregledu teorij vodenja smo ugotovili, da gre njihov razvoj v smeri celostne obravnave ljudi v organizaciji, kar pomeni, da se vedno bolj poudarjajo čustva, tako na strani vodij kot na strani tistih, ki so vodeni, da se pri zadovoljevanju potreb zaposlenih v organizaciji vedno bolj izpostavlja pomen in posledično omogočanje zadovoljevanja potrebe po samouresničevanju zaposlenih znotraj organizacije. Pri samouresničevanju posameznika v organizaciji igra pomembno, če ne odločilno, vlogo odnos, ki ga posameznik vzpostavi s svojim vodjem. Odnosi, ki omogočajo samouresničevanje, temeljijo na zaupanju, v teh odnosih pa prevladujejo pozitivna oziroma prijetna čustva. Od vodij se v odnosih z ljudmi pričakuje avtentičnost, ki temelji na samozavedanju - torej na poznavanju samega sebe, poznavanju svojih vrednot in prenosu le-teh v prakso.

Rezultat celostne obravnave ljudi v organizaciji, kjer vodje svoje zaposlene poznajo, razumejo in zanje skrbijo, upoštevajo njihova mnenja, spodbujajo in usmerjajo njihov razvoj, priznavajo njihove delovne dosežke in jim postavljajo jasne zahteve glede dela ter cilje skladne z njihovimi razvojnimi potenciali, so zadovoljni in zavzeti zaposleni. Zavzeti zaposleni opravljajo svoje delo z navdušenjem in visoko stopnjo energije, svojemu delu so predani in praviloma presegajo pričakovanja svojih vodij, saj iščejo nove rešitve in poti do cilja. Kljub temu, da je zavzetost relativno mlad koncept, ki obravnava pozitivni odnos zaposlenega do dela, ki ga ta razvije znotraj določene organizacije, raziskave že nakazujejo, da ima direktno nadrejeni velik vpliv na razvoj zavzetosti zaposlenega do dela.

Zadovoljni in zavzeti zaposleni so rezultat uspešnega, dobrega vodenja in zato cilj organizacij, ki želijo ohranjati ali krepiti svoj konkurenčni položaj na trgu.

V praksi si menedžment pri vodenju ljudi in seveda širše organizacije pomaga tako z uveljavljenimi teorijami, ki prihajajo iz akademskih krogov, kot tudi z različnimi metodami in pristopi, ki jih kot pomoč menedžmentu razvijajo in ponujajo svetovalne organizacije. Za potrebe vodenja zaposlenih in merjenja zavzetosti zaposlenih je Gallupova organizacija razvila vprašalnik Q¹², ki se je v praksi podjetij uveljavil kot instrument za merjenje zavzetosti zaposlenih.

V nalogi smo na osnovi pregleda literature ugotavljali, ali je zavzetost zaposlenih, ki jo Gallupova organizacija meri na osnovi omenjenega vprašalnika, znanstveni koncept, ki se bo pridružil konceptom, kot je zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost zaposlenih in podobno. Ugotovili smo, da je zavzetost zaposlenih na začetku svoje razvojne poti in da ima potencial, vsaj glede zanimanja javnosti iz prakse, da se uveljavi in doživi nadaljnji razvoj tudi v akademskih krogih.

Ugotovili smo, da je lahko vprašalnik Q¹² dober pripomoček za vodenje zaposlenih v organizaciji, saj vsebuje elemente, ki vodje napotijo, da zaposlenim omogočajo zadovoljevanje potreb višjega nivoja, ki se nanašajo na učenje, razvoj in posledično samouresničitev, kar je v skladu z uveljavljenimi teorijami vodenja. (npr. transformacijsko vodenje).

Raziskava, ki smo jo izvedli med menedžmentom Skupine Prevent, je pokazala, da menedžment prepozna kot zelo pomembne elemente vodenja, ki so zastopani v večkrat omenjenem vprašalniku Q¹², vendar jih v vsakdanji menedžerski praksi ne uporablja skladno s pomembnostjo, ki jim jo sicer pripiše. Zaznava in raziskovalna potrditev izpostavljenega problema, ki bi ga lahko opisali tudi z razhajanjem med tem, kar menedžment ve, da bi bilo na področju vodenja dobro izvajati, in med dejanskim ravnanjem v praksi, predstavlja iztočnico za iskanje rešitev v smislu ustvarjanja organizacijskih pogojev, ki bi menedžmentu omogočili boljši prenos vedenja o vodenju v dejanja.

Zaključimo lahko, da so dobri, pozitivno čustveno obarvani medosebni odnosi na relaciji "vodja-sodelavec" osnovni pogoj za zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost in zavzetost za delo. Samo zaposleni, ki so do dela razvili enega od pozitivnih odnosov (zadovoljstvo, pripadnost, zavzetost, ...), bodo delo opravljali energično in odgovorno. Na ta način bodo presegali

pričakovanja svojih vodij, dosegali odlične rezultate in se ob tem počutili zadovoljne in izpopolnjene. Če je posledica "pozitivnih odnosov do dela" tudi "samouresničevanje" zaposlenih, potem je ustvarjanje zadovoljne, zavzete in pripadne delovne sile pravzaprav ustvarjanje zmagovalne situacije v odnosu "organizacija-zaposleni". Morda je prav zato, ker vsi zmagujejo (zaposleni in organizacija) - to prava pot na poti do uspešnosti in učinkovitosti organizacij.

LITERATURA

1. Abraham, Susan. 2012. Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management* 8 (2): 27–36.
2. Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Albrecht, Simon L., ur. 2010. *Handbook of Employee Engagement - Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
4. Ancona, Deborah, Thomas W. Malone in Wanda J. Orlikowski in Peter M. Senge. 2007. In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review* February: 92–100.
5. Arnold, J. Hugh. In Daniel C. Feldman. 1986. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
6. Argyris, Chris. 1994. Initiating Change that Perseveres. *Journal of Public Administration Research and Theory* 4 (3): 343–355.
7. Bass, Bernard M. in Bruce J. Avolio. 2003. *Multifactor Leadership Questionnaire: Feedback Report*. Melbourne: MLQ.
8. Bass, Bernard M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18 (4): 19–31
9. Blanchard, Kenneth H. in Paul Hersey. 1988. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall
10. Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 2005. *First, break all the rules: What the World's Greatest Managers do Differently*. London: Pocket Books.
11. *Cambridge Business English Dictionary*. Dostopno prek:
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/first-tier-supplier> (12.marec 2013).
12. --- Dostopno prek:
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/kaizen?q=kaizen> (12.marec 2014).
13. Christian, Michael S., Adela S. Garza in Jerel E. Slaughter. 2011. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology* 64 (1): 89–136.
14. Coganer A. Jay 1998. Qualitative Research as The Cornerstone Methodology of Understanding Leadership. *Leadership Quarterly* 9 (1): 107–121.

15. Cole, A. Gerald in Phil Kelly. 2011. *Management Theory and Practice*. South-Western: Cengage Learning.
16. Cole, A. Gerald. 1994. *Management: Theory and Practice*. London: DP Publications.
17. Collins, Jim. 2001. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review* January: 67–76.
18. --- 2004. The Characteristics of Level 5 Leadership. *Management Decision* 42 (5/6): 709–716.
19. Daft, L. Richard. 1994. *Management*. Forth Worth: The Dryden Press.
20. --- 2012. *New Era of Management*. South-Western: Cengage Learning.
21. Dalal, S., Reeshad., Bradley J. Brummel, Michael Baysinger in James M. LeBreton. 2012. The Relative Importance of Employee Engagement, Other Job Attitudes, and Trait Affect as Predictors of Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology* 42: 295–325.
22. Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
23. Dixon, Rob. 1997. *The Management Task*. Oxford: Butter worth-Heinemann.
24. Drucker, F. Peter. 1993. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business.
25. --- 2004. What Make an Effective Executive. *Harvard Business Review*. June: 69–80.
26. --- 2005. *The Essential Drucker*. New York: Collins Business.
27. --- 2006. *The Practice of Managament*, New York: Collins Business.
28. EFQM Model Odličnosti. 2010. Ljubljana: Republika Slovenija, Ministrstvo za visoko šolstvo in tehnologijo.
29. Gardner, W. John. 1993. *On Leadership*. New York: The Free Press.
30. Gallup. 2013. Engagement at Work: Its Effect on Performance Continues in Tough Economic Times – Key Findings From Gallupe's Q¹² Meta-Analysis of Million Employees. Dostopno prek:
<http://www.gallup.com/strategicconsulting/161459/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx> (12. marec 2013).
31. Gill, Roger. 2008. *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage Publications.
32. Godfrey, A. Blanton. 1998. Total Quality Management. V *Juran's Quality Handbook*, ur. Joseph M. Juran in Godfrey A. Blanton, (14.1–14.35) New York: McGraw-Hill.
33. Georg, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean in Diana Mayer. 2007. Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review* February: 128–138.

34. Grean, G. B. in Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2): 220–247.
35. Hackman, J. Richard. 2010. What Is This Thing Called Leadership? V *Handbook of Leadership Theory and Practice*, ur. Nohria, Nitin in Khurana, Rakesh, 107–116. Boston: Harvard Business Press.
36. Hartog, N. Deanne in Paul L. Koopman. 2002. Leadership in Organizations. V *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, ur. Neil Anderson, Deniz Ones, Sinangil Hardon, Kepir. Viswesvaran, Chockalingam, 166–186. London: Sage Publications.
37. Harter, K. James in Frank L. Schmidt. 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(2): 268–279.
38. Heylighen, Francis. 1992. A Cognitive-systemic Reconstruction of Maslow's Theory of Self-actualization. *Behavioral Science* 37 (1): 39–57.
39. Jago, G. Arthur. 1982. Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science* 28 (3): 315–336.
40. Jesenko, Jože in Manca Jesenko. 2007. *Multivariatne statistične metode*. Kranj: Založba moderna organizacija.
41. Jeung, Chang-Wook. 2011. The Concept of Employee Engagement: A Comprehensive Review From a Positive Organizational Behavior Perspective. *Performance Improvement Quarterly* 24 (2): 49–69.
42. Juran, M. Joseph in Godfrey A. Blanton. 1998. *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
43. Kahn, A. William. 1990. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal* 33 (4): 692–724.
44. --- 2010. The essence of engagement: lessons from the field. V *Handbook of Employee Engagement (Perspectives, Issues, Research and Practice)*, ur. Simon L. Albrecht, 20–30. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
45. Kanjulo, Mrčela Aleksandra in Tanja Vrčko. 2007. Emocije in integrativni proces vodenja. *Teorija in praksa* 44 (3–4): 461–480.
46. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*, Ljubljana: Državna založba Slovenije.

47. --- 1994. Razvoj teorije menedžmenta. V *Menedžment* ur. Stane Možina, 40–76. Radovljica: Didakta.
48. Kotler, Philip. 2003. *A Framework for Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
49. Kotter, P. John. 2001. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review* December: 3–11.
50. Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analiza podatkov z SPSS-om 12.0*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Macey, H. William. Benjamin Schneider, Karen M. Barbera in Scott A. Young. 2009. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. London: Wiley-Blackwell.
52. Mann, Robin. 2008. Revisiting a TQM research project: The quality improvement activities of TQM. *Total Quality Management* 19 (7–8): 751–761.
53. McGregor, Douglas. 1968. *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor*. Massachusetts: The M.I.T. Press.
54. Mesner-Andolšek, Dana. 2002. »Make me whole again« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10–29.
55. Montgomery, Van Wart. 2013. Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administrative Review* 73 (4): 553–565.
56. Možina, Stane. 2002a. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
57. --- 2002b. *Vodja in vodenje*. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina. 498–539. Radovljica: Didakta.
58. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Lipičnik, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Menedžment*. Radovljica: Didakta.
59. Milivojević, Zoran. 2008. Emocije: Razumevanje čustev v psihoterapiji. Novi Sad: Psihopolis institut.
60. Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press.
61. --- 1990. The Manager's Job: Folklore and Facts. *Harvard Business Review*. March–April: 49–61.

62. Nohria, Nitin in Rakesh Khurana. 2010. Advancing Leadership Theory and Practice. V *Handbook of Leadership Theory and Practice*, ur. Nohria, Nitin in Rakesh Khurana, 3–25. Boston: Harvard Business Press.
63. Northouse, G. Peter. 2001. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, Sage Publications.
64. Podolny, M. Joel, Rakesh Khurana, in Marya L. Besharov. 2010. Revisiting the Meaning of Leadership. V *Handbook of Leadership Theory and Practice*, ur. Nohria, Nitin in Rakesh Khurana, 65–105. Boston: Harvard Business Press.
65. Prevent d.d. 2004. *Vloga za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2004*. Slovenj Gradec: interno gradivo in prijava.
66. --- 2005. *Preventov letni razgovor*. 146-07-06. Slovenj Gradec: interno gradivo oz. interni predpis.
67. Prevent Global d.d. 2006. *Strateški načrt skupine 2006-2010*. Slovenj Gradec: interno gradivo.
68. --- 2008. *Planiranje in realizacija ter spremljanje učinkovitosti izobraževanj*. 0566-18-06. Slovenj Gradec: interno gradivo oz. interni predpis.
69. --- 2010a. *Letno poročilo 2009*. Slovenj Gradec: interno gradivo.
70. --- 2010b. *Baza podatkov o zaposlenih*. Slovenj Gradec: interna baza.
71. Pučko, Danijel. 2002. *Strateško planiranje*. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 270–313. Radovljica, Didakta.
72. Robbins, P. Stephen. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
73. Rost, C. Joseph. 1993. *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger Publisher.
74. Rovan, Jože in Tomaž Turk. 2008. *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
75. Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46–95. Radovljica: Didakta.
76. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Menedžment*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
77. Rus, Veljko. 1986. *Odločanje in moč*. Maribor: Založna obzorja.

78. Russell, F. Robert in Stone, A. Gregory. 2002. A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organizational Development Journal* 23 (3): 145–157.
79. Schaufeli, B. Wilmar, Marisa Salanova, Vicence Gonzalez-Roma in Arnold B. Bakker. 2002. The Measurment of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 71–92.
80. Seijts, H. Gerard in Dan Crim. 2006. What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal* March/April: 1–5.
81. Shuck, Brad in Karen Wollard. 2010. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review* 9 (1): 89–110.
82. Shuck, Brad., Ann Herd-Morgan. 2012. Employee Engagement: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development. *Human Resource Development Review* 11 (2): 156–181.
83. Soltani, Ebrahim, Ali Pei-Chun Javadeen, Sayed Reza, Sayed Gholipour in Hassan, Tahmoores. 2008. A Review of the Theory and Practice of Managing TQM: An integrative framework. *Total Quality management* 19 (5): 461–479.
84. Smith, M. K. 2001. *Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning, The encyclopedia of informal education*. Dostopno prek: <http://www.lopn.net/TheoryofAction.html> (25.maj 2013).
85. Srića, Velimir. 2004. *Inventivni menadžer u 100 lekcija*. Zagreb: Znanje.
86. Šifrer, Jerneja, Matevž Bren, Tina Kogovšek in Miran Mitar. 2011. *SPSS multivariatne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
87. Tavčar, Mitja. 2002. Etika managementa. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 206–233. Radovljica: Didakta.
88. Treven, Sonja. 1998. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
89. The Ken Blanchard Companies. 2011. 2011 *Corporate Issues Survey: A Nine-Year Look at the Key Issues Organizations and Leaders*. Dostopno prek: http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_2011_Corporate_Issues_Survey.pdf (20. marec 2013).
90. Vroom, H. Victor in Arthur G. Jago. 2007. The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist* 62 (1): 17–24.
91. Zeleznik, A. 1992. Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review* March–April: 126–135.

92. Yukl, Gary. 2012. Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives* 26 (4): 66–85.

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

pred vami je anketni vprašalnik, s katerim ugotavljamo, v kolikšni meri se vi kot vodja ali menedžer strinjate z navedenimi trditvami, ki se nanašajo na vodenje zaposlenih oziroma na uporabo nekaterih pristopov in zavzemanje določenih stališč pri delu z ljudmi.

Trditve, ki jih boste v vprašalniku ocenjevali, so izpeljane iz vprašalnika, poznanega pod imenom Q12, ki ga je razvil Gallupov inštitut iz ZDA.

Vaši Izpolnjeni vprašalniki nam bodo omogočili ugotoviti, kaj je vam kot vodjem ali menedžerjem v procesu vodenja zaposlenih pomembno oziroma katere elemente vodenja uporabljajo v praksi in kako pogosto.

Vaši odgovori bodo uporabljeni zgolj za namene raziskave, ki je del magistrskega dela.

Prosimo vas, da na vprašanja odgovarjate iskreno in spontano.

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujemo.

S spoštovanjem, Polona Zih

Prosimo vas, da natančno preberete dvanajst navedenih trditev in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, ki je navedena pod vsako trditvijo, ocenite, v kolikšni meri se vi osebno strinjate z navedeno trditvijo.

Trditve		Legenda				
		Sploh se ne strinjam 1	Ne strinjam se 2	Deloma se strinjam 3	Strinjam se 4	Povsem se strinjam 5
1	Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2	Pomembno je, da vodja sodelavcem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3	Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4	Pomembno je, da vodja tedensko pohvali ali prepozna dobro delo zaposlenih.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5	Pomembno je, da vodja skrbi in se zanima za svoje sodelavce.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6	Pomembno je, da vodja spodbuja razvoj svojih sodelavcev.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7	Pomembno je, da vodja upošteva mnenje svojih sodelavcev.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8	Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, da je njihovo delo pomembno.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9	Pomembno je, da vodja od sodelavcev zahteva in jih spodbuja, da delo opravijo kakovostno.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10	Pomembno je, da imajo zaposleni v delovnem kolektivu najboljšega prijatelja.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11	Pomembno je, da se vodja s sodelavci dvakrat letno pogovori o njihovem razvoju.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12	Pomembno je, da vodja sodelavcem omogoča učenje in razvoj.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Prosimo vas, da natančno preberete dvanajst trditev in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, ki je navedena ob vsaki trditvi, ocenite, kako pogosto vi »navedeno aktivnost oziroma element vodenja« uporabljate v praksi.

Trditve		Legenda				
		Nikoli 1	Samo občasno 2	Večkrat 3	Skoraj vedno 4	Vedno 5
13	Moji sodelavci vedo, kaj od njih pričakujem.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14	Sodelavcem zagotavljam vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravljajo svoje delo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15	Sodelavcem omogočam, da delajo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16	Tedensko pohvalim ali prepoznam dobro delo svojih sodelavcev.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17	Skrbim in se zanimam za svoje sodelavce.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18	Spodbujam razvoj svojih sodelavcev.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19	Upoštevam mnenje svojih sodelavcev.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20	Moji sodelavci se zavedajo, da je njihovo delo pomembno.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21	Od sodelavcev zahtevam visoko raven kakovosti opravljenega dela.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22	Spodbujam in skrbim za dobre medosebne odnose.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23	Dvakrat letno se s sodelavci pogovorim o njihovem razvoju.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24	Sodelavcem omogočam učenje in razvoj.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujemo.