

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KOMPETENTNOSTI MANAGERJEV NA ZAVZETOST  
ZAPOSLENIH**

V Ljubljani, oktober 2010

ARIANA BESEDNJAK SUHADOLNIK

## **IZJAVA**

Študentka Ariana Besednjak Suhadolnik izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem dr. Vladom Dimovskim in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.10.2010

Podpis:

# KAZALO

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD</b>                                                   | <b>1</b>  |
| <b>1 TEORETIČNA IZHODIŠČA</b>                                 | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Vodenje</b>                                            | <b>4</b>  |
| <b>1.1.1 Modeli vodenja</b>                                   | <b>6</b>  |
| <b>1.1.2 Modeli vedenja vodje</b>                             | <b>6</b>  |
| 1.1.2.1 Avtoritarno in demokratično vodenje                   | 7         |
| 1.1.2.2 Teorija X in teorija Y                                | 7         |
| 1.1.2.3 Modela dveh univerz                                   | 8         |
| 1.1.2.4 Teorija transformacijskega in transakcijskega vodenja | 8         |
| 1.1.2.5 Tipi vodij glede na fokus in energijo                 | 9         |
| 1.1.2.6 Situacijski modeli vodenja                            | 10        |
| 1.1.2.7 Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja     | 11        |
| 1.1.2.8 Teorija tridimenzionalnega vodenja                    | 12        |
| <b>1.1.3 Začarani krog vodenja</b>                            | <b>12</b> |
| <b>1.1.4 Vodja- manager</b>                                   | <b>14</b> |
| <b>1.1.5 Vloge in naloge vodij</b>                            | <b>14</b> |
| <b>1.1.6 Deset vlog managerja po Mintzbergu</b>               | <b>17</b> |
| 1.1.6.1 Medosebne vloge                                       | 17        |
| 1.1.6.2 Informativne vloge                                    | 18        |
| 1.1.6.3 Odločitvene vloge                                     | 18        |
| <b>1.1.7 Značilnosti uspešnih managerjev</b>                  | <b>19</b> |
| <b>1.1.8 Šest ključnih dimenzij uspešnega vodenja</b>         | <b>21</b> |
| <b>1.1.9 Vodenje in razvijanje karier</b>                     | <b>24</b> |
| <b>1.2 Kompetence</b>                                         | <b>25</b> |
| <b>1.2.1 Model managerskih kompetenc</b>                      | <b>26</b> |
| <b>1.2.2 Veščine in znanja managerjev</b>                     | <b>27</b> |
| <b>1.2.3 Čustvena inteligenca</b>                             | <b>28</b> |
| 1.2.3.1 Osebne veščine čustvene inteligence                   | 29        |
| 1.2.3.2 Medosebne veščine čustvene inteligence                | 29        |
| <b>1.2.4 Politična inteligenca</b>                            | <b>30</b> |
| 1.2.4.1 Ekstremne taktike politično inteligentnih vodij       | 32        |
| 1.2.4.2 Značilnosti politično inteligentnih vodij             | 32        |
| 1.2.4.3 Politična inteligenca ali zloraba                     | 33        |
| <b>1.2.5 Primerjava slovenskih managerjev s tujimi</b>        | <b>34</b> |
| <b>1.3 Zavzetost zaposlenih</b>                               | <b>35</b> |
| <b>1.3.1 Koncept zavzetosti zaposlenih in njegov pomen</b>    | <b>36</b> |
| 1.3.1.1 Stopnje zavzetosti                                    | 37        |
| 1.3.1.2 Dejavniki zavzetosti                                  | 38        |

|              |                                                                                           |           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.1.3      | Merilo zavzetosti zaposlenih                                                              | 39        |
| <b>1.3.2</b> | <b>Zavzetost zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih</b>                                    | <b>40</b> |
| 1.3.2.1      | Vpliv zavzetosti zaposlenih na poslovne rezultate                                         | 41        |
| 1.3.2.2      | Kako do zavzetih zaposlenih                                                               | 43        |
| 1.3.2.3      | Priporočila in možni ukrepi za izboljšanje zavzetosti zaposlenih                          | 44        |
| <b>2</b>     | <b>EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU KOMPETENTNOSTI<br/>MANAGERJEV NA ZAVZETOST ZAPOSLENIH</b> | <b>45</b> |
| <b>2.1</b>   | <b>Cilji raziskave</b>                                                                    | <b>45</b> |
| <b>2.2</b>   | <b>Metodologija</b>                                                                       | <b>46</b> |
| 2.2.1        | Načrt poteka raziskave                                                                    | 46        |
| 2.2.2        | Potek raziskave                                                                           | 46        |
| 2.2.3        | Metode raziskave                                                                          | 46        |
| 2.2.4        | Predpostavke in omejitve                                                                  | 47        |
| <b>2.3</b>   | <b>Empirični del</b>                                                                      | <b>47</b> |
| 2.3.1        | Zasnova raziskave                                                                         | 48        |
| 2.3.1.1      | Zbiranje podatkov                                                                         | 48        |
| 2.3.1.2      | Izdelava modelov za vnos                                                                  | 48        |
| 2.3.1.3      | Podatki o anketirancih                                                                    | 48        |
| 2.3.2        | Raziskava kompetenc vodij oddelkov 1-6                                                    | 49        |
| 2.3.3        | Raziskava zavzetosti zaposlenih v oddelkih 1-6                                            | 50        |
| <b>2.4</b>   | <b>Rezultati raziskave in njihova interpretacija</b>                                      | <b>51</b> |
| 2.4.1        | Rezultati raziskave PEP manager- visoki nivo                                              | 51        |
| 2.4.2        | Rezultati raziskave zavzetosti zaposlenih                                                 | 57        |
| <b>2.5</b>   | <b>Preverjanje hipotez</b>                                                                | <b>62</b> |
| <b>3</b>     | <b>PROFIL IDEALNEGA MANAGERJA</b>                                                         | <b>63</b> |
| <b>3.1</b>   | <b>Poskus oblikovanja idealnega managerja z uporabo<br/>rezultatov raziskave</b>          | <b>63</b> |
| <b>3.2</b>   | <b>Vodenje in vodja v novih razmerah</b>                                                  | <b>65</b> |
| 3.2.1        | Sprememba strategij in taktik vodenja v novih razmerah                                    | 65        |
| 3.2.2        | Komu bo uspelo                                                                            | 67        |
|              | <b>SKLEP</b>                                                                              | <b>67</b> |
|              | <b>LITERATURA IN VIRI</b>                                                                 | <b>70</b> |
|              | <b>PRILOGE</b>                                                                            |           |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Tipi vodij                                                                                                                 | 10 |
| Slika 2: Slogi vodenja glede na zmožnosti in voljo sodelavcev                                                                       | 11 |
| Slika 3: Virtualni ali začarani krog vodenja                                                                                        | 13 |
| Slika 4: Sposobnosti vodij                                                                                                          | 20 |
| Slika 5: Lastnosti odličnega vodje                                                                                                  | 21 |
| Slika 6: Kolo kompetenc                                                                                                             | 26 |
| Slika 7: Sestavine čustvene inteligence                                                                                             | 30 |
| Slika 8: Matrika zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti                                                                      | 36 |
| Slika 9: Interesi ljudi in interesi organizacij                                                                                     | 37 |
| Slika 10: Matrika zadovoljstvo zaposlenih: delovna uspešnost                                                                        | 40 |
| Slika 11: Vzporedni prikaz indeksa (ne)zavzetosti zaposlenih v nekaterih državah                                                    | 42 |
| Slika 12: Struktura anketirancev po spolu                                                                                           | 48 |
| Slika 13: Struktura anketirancev po delovni dobi v podjetju                                                                         | 48 |
| Slika 14: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe                                                                               | 49 |
| Slika 15: Rezultati profila managementa posameznih vodij                                                                            | 51 |
| Slika 16: Rezultati psihosocialnih sposobnosti posameznih vodij                                                                     | 52 |
| Slika 17: Rezultati vedenja posameznih vodij pri odločanju                                                                          | 52 |
| Slika 18: Rezultati strategij pridobitve posameznih vodij                                                                           | 53 |
| Slika 19: Rezultati razumevanja vlog posameznih vodij                                                                               | 54 |
| Slika 20: Rezultati perspektive zaznavanja posameznih vodij                                                                         | 54 |
| Slika 21: Prikaz doseženih povprečnih vrednosti posameznih odgovorov po oddelkih                                                    | 58 |
| Slika 22: Prikaz indeksa (ne)zavzetosti zaposlenih po oddelkih                                                                      | 59 |
| Slika 23: Primerjava zavzetosti zaposlenih v oddelku 1 s povprečjem v Sloveniji                                                     | 60 |
| Slika 24: Primerjava zavzetosti zaposlenih v oddelku 2 s povprečjem v Sloveniji                                                     | 60 |
| Slika 25: Prikaz rezultatov zavzetosti zaposlenih v podjetju manj kot tri leta in zavzetosti zaposlenih v podjetju več kot tri leta | 61 |
| Slika 26: Profil »idelanega« managerja                                                                                              | 64 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Primerjava ravni razvitosti sposobnosti tujih in slovenskih managerjev      | 34 |
| Tabela 2: Primerjava vedenjskih indikatorjev kompetenc tujih in slovenskih managerjev | 34 |
| Tabela 3: Merilo zavzetosti zaposlenih po Gallupu                                     | 50 |
| Tabela 4: Profil managementa po vedenjskih lastnostih                                 | 50 |
| Tabela 5: Psihosocialne sposobnosti vodij in sposobnosti, povezane z metodami dela    | 51 |
| Tabela 6: Vedenje vodij pri odločanju po vedenjskih lastnostih                        | 52 |
| Tabela 7: Strategije pridobitve vodij po vedenjskih lastnostih                        | 53 |
| Tabela 8: Razumevanje vlog po vedenjskih lastnostih                                   | 53 |
| Tabela 9: Perspektiva zaznavanja managerjev po vedenjskih lastnostih                  | 54 |

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 10: Predstavitev končnih rezultatov raziskave PEP manager-visoki nivo_____                                                          | 55 |
| Tabela 11: Predstavitev rezultatov dveh vodij z največjim številom najvišjih vrednosti<br>vedenjskih lastnosti = vodstvenih kompetenc_____ | 55 |
| Tabela 12: Prikaz korelacije rezultatov raziskave kompetentnosti vodij in raziskave<br>zavzetosti zaposlenih_____                          | 59 |
| Tabela 13: Prikaz korelacije kompetenc dveh vodij najbolj zavzetih zaposlenih s<br>sestavlinami čustvene inteligence_____                  | 61 |
| Tabela 14: Preverjanje hipotez_____                                                                                                        | 62 |

## UVOD

Dejstvo je, da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdahnejo življenja edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetij, to so zaposleni. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo (Gruban, 2002, str. 23).

Ljudje z vstopom v organizacijo ali podjetje prevzamejo določene naloge, ki jih morajo v sklopu svoje vloge primerno izvrševati. Managerji so ljudje, ki planirajo, organizirajo, vodijo, kontrolirajo in usklajujejo naloge in aktivnosti drugih zaposlenih v podjetju, da bi skupaj dosegli cilje organizacije ali podjetja. Pri managementu gre za proces spoznavanja in analiziranja problemov, za ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiro možnih rešitev, načrtovanje izvedbe ter spremljanje in ugotavljanje doseženega. Management sprejema vse ključne odločitve podjetja, koordinira človeške, materialne in finančne vire s cilji podjetja, podjetju omogoča povezave z zunanjim okoljem, učinkovito opravlja naloge in razvija organizacijsko vzdušje ter skrbi za uspešno izpeljevanje razvojnih, informacijskih in odločitvenih dejavnosti (Možina et al., 2002, str. 48).

Dober manager je usposobljen v financah, razvoju produktov ali storitev, v marketingu in odnosih z javnostmi, pozna tehnologijo ter proizvodne in poslovne procese nasploh. Biti mora vrhunski v strategiji, prepričevanju in pri pogajanjih. Njegova vizija mora navdihovati sodelavce in zaposlene, za kar potrebuje veliko energije, strasti, čustveno in siceršno inteligenco, spoštovanje etičnih norm, odločnost, empatijo in občutek za ljudi (Gruban, 2007a).

Še toliko zahtevnejše pa je biti manager v učeči se organizaciji. Vloga tistega, ki se uči managementa, je izredna. Gre za sposobnost sproščanja skritih rezerv, človeškega kapitala, ki je neizčrpen, k doseganju organizacijskih ciljev (Možina et al., 2002, str. 35).

Management v učeči se organizaciji se torej bistveno razlikuje od managementa v klasičnih organizacijah. Razume njeno vsebino, zakonitosti in svojo vlogo. Z njim učeča se organizacija pade ali raste. Učeča se organizacija predstavlja krovni poslovni model, zato učnih procesov ne prepušča kadrovskemu referentu na obrobju poslovnih dogodkov. Takšen management načrtno investira v znanje in tehnologijo, spodbuja učenje in razvoj, ustvarja pozitivno organizacijsko klimo, je zagret za svojo organizacijo, deluje timsko, je usmerjen h kupcu, uvaja ciljno vodenje, goji globoko spoštovanje do ljudi in jim pusti dihati. Manager v učeči se organizaciji je manager, ki se uči in ki obenem tudi poučuje. Znanje prenaša kot trener in predavatelj. Je resen strokovnjak na svojem področju in ima splošna znanja (obvlada tuji jezik pa tudi slovenščino in osnovni poslovni bonton). Je operativec, strateg in voditelj. Usmerjen je v stalen razvoj svojih znanj in sposobnosti. Zato je prepričljiv, kompetenten, s tem pa vzor sodelavcem. Je timski vodja, motivator, komunikator in informator. Njegova beseda velja, zato uživa zaupanje in spoštovanje sodelavcev (Peršak, 2007).

V sodobnem svetu se podjetja srečujejo z zelo spreminjajočim se okoljem, naraščajočo globalno konkurenco. Podjetja prehajajo v dobo, kjer stari dejavniki uspeha v večini nimajo nikakršnega pomena. Novi dejavniki tako narekujejo novo obliko in novi stil managementa, ki so oblikovani tako, da so uporabni v praksi. Temeljne osrednje sposobnosti so sposobnost skupinskega načina razmišljanja, sposobnost pritegovanja zaposlenih, sposobnost samooblikovanja za hitre in nenehne spremembe ter sposobnost obvladovanja hitrega učenja (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 256).

Da bo podjetje uspešno, mora najprej zagotoviti, da bodo lahko zaposleni pri delu uporabili vse svoje zmožnosti, v nadaljevanju pa je treba poskrbeti za primeren način nagrajevanja, saj na ta način postavimo temelj za uspešnost v naslednjem obdobju. Ključno je torej, da zaposleni pri izvajanju dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev čim bolje uporabijo svoje zmožnosti, pri čemer je ključna vloga managerja, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in sodelavce spodbujati k čim boljšim rezultatom. Dober manager bo zaposlenim dodelil takšno mesto in naloge, da bodo lahko čim bolje uveljavili vse svoje prednosti (Klopčič, 2006, str. 33).

Obsežne raziskave v zadnjih letih kažejo, da so zaposleni, ki so čustveno in psihološko navezani na svojo delovno organizacijo, veliko bolj uspešni pri svojem delu kot zaposleni, ki teh vezi ne čutijo. Posledično so tudi organizacije z bolj zavzetimi zaposlenimi praviloma uspešnejše od organizacij z nizko stopnjo zavzetosti zaposlenih. Statistika raziskav dokazuje, da se je tradicionalni model managementa in ravnanja z zaposlenimi ("terminator" management) izpel in ne ponuja ustreznih odgovorov na izzive sodobnih podjetij. Zaposleni so se začeli učinkovito braniti pred neprimernim ravnanjem z njimi z nezavzetostjo: naredijo zgolj le še tisto in toliko, kot morajo, in ne toliko, kot bi lahko.

Sploh v kriznih časih, ko ni pravih vzpodbud za dvig svetovnega gospodarstva, ima koncept zavzetosti zaposlenih čedalje pomembnejšo vlogo. Odgovor na krizo je prav gotovo možno najti v optimiranju človeških dejavnikov poslovanja. Ključnega pomena postaja ohranjanje psihološke in čustvene povezanosti zaposlenih s svojo organizacijo. S tem pridobijo tako organizacije same kot zaposleni.

Med pozitivnimi učinki zavzetosti zaposlenih so za organizacije najpomembnejši ekonomski učinki. Zavzeti zaposleni so produktivnejši, ustvarjajo večjo dobičkonosnost, nižja sta absentizem in fluktuacija, manjše je število delovnih nesreč in manjkov pri inventurah. Raziskave empirično dokazujejo, da je celo donosnost na delnico višja, organizacije, ki imajo bolj prizadevne zaposlene, beležijo kvalitetnejšo in bolj zdravo rast ter večjo inovativnost. Vse naštetu torej omogoča organizacijam "narediti več z manj" in ohranяти ključne kadre, od katerih je odvisna prihodnost in dolgoročna konkurenčnost.

Prav v času krize mora postati temeljno vodilo organizacij odpoved skušnjavi, da je boljše rezultate možno doseči z zmanjševanjem stroškov in ne z optimiziranjem zavzetosti zaposlenih. Le z nenehnim izboljševanjem in ohranjanjem zavzetosti zaposlenih si lahko zagotovijo idealni položaj za prihodnje boljše čase.

Stopnje zavzetosti zaposlenih se praviloma začnejo z naslavljanjem osnovnih psiholoških človeških potreb in pričakovanj. Zadovoljevanje teh temeljnih potreb zaposlenih na vsakodnevni ravni zagotavlja osebni in strokovni razvoj zaposlenih kot posameznikov in zaposlenih kot sodelavcev. Tovrstna čustvena pričakovanja omogočajo, da ljudje vedo, kam spadajo, kdaj so upoštevani in spoštovani, kdaj ima njihova beseda težo, kdaj in kako prispevajo k skupnim ciljem organizacije.

Številne raziskave, ne glede na njihovo metodološko ozadje, kažejo, da so glavni »oblikovalec« zavzetosti zaposlenih njihovi vodje. Kdo so v resnici vodje, managerji, voditelji? Osamljeni jezdec, ljudje v maskah ali upravitelji nerešljivih paradoksov?

Razpeti med nasprotujoče si interese različnih deležnikov, države, lastnikov, zaposlenih, kupcev, medijev, lokalne skupnosti in mnogih drugih javnosti managerji iščejo odgovor na



večno dilemo, ali sploh lahko in kako zagotoviti moder kompromis med vsemi naštetimi, nasprotujočimi si interesi ter hkrati ohraniti integriteto lastne stroke, ki so se ji zapisali.

Ko pogledamo katerokoli organizacijo v težavah, bomo po vsej verjetnosti našli vzrok v managementu. Ko vprašamo zaposlene o njihovem počutju in zadovoljstvu, bo odgovor vedno povezan z vodjo. Pri preučevanju, kaj pogosto ovira hitro spreminjanje in učenje ali inovacije, kaj blokira ustvarjalnost, kaj ne omogoča sproščenega timskega dela v organizaciji, bo odgovor običajno – management.

Vse naštetu pomeni, da bi si morali nenehno prizadevati za dvig standardov odličnosti v managementu. Poglavitna ovira v teh prizadevanjih je pogosto v usposabljanju vodij, kjer je pozornost pre pogosto usmerjena na ozka, strokovna ali tehnična znanja in veščine, premalo pa na lastnosti ter vedenje (kompetence) managerjev. Management ni in nikoli ne bo le serija tehnično procesnih opravil, ampak v prvi vrsti skupek človeških odnosov in interakcij.

Današnja, tretja generacija poslovnih strategij v zgodovini managementa zahteva vodenje in vodje, ki ne bodo avtoritarni "tayloristi" iz dvajsetih let prejšnjega stoletja. Nov kompetentni profil managerjev presega tradicionalne zahteve po izobrazbi in izkušnjah in jih dopolnjuje z merili obvladovanja veščin in spretnosti ter v prvi vrsti lastnosti in pričakovanih vedenj = kompetenc managerjev, ki imajo sposobnost prenosa znanj in veščin v vsakodnevno prakso.

Organizacije s kompetentnimi managerji, ki so antični koncept vodenja prilagodili današnjim globalnim trendom ravnanja z ljudmi kot osrednjim virom dolgoročne konkurenčne prednosti, imajo praviloma zavzete zaposlene in beležijo dobre ali celo odlične poslovne rezultate.

Namen raziskave, na kateri sem zasnovala magistrsko nalogo, je najti odgovore na naslednja vprašanja:

1. Kakšne so razlike med zavzetostjo zaposlenih, ki jih vodijo različni vodje z njim lastnimi kompetencami
2. Ali hipoteza, da so poglavitni krivci za nizko zavzetost zaposlenih vodje in njihov preživel slog vodenja ter ravnanja z ljudmi pri delu, drži?
3. Kakšen naj bi bil »idealna« kompetenčni profil managerjev nove generacije?

Cilj magistrskega dela je s pomočjo rezultatov raziskave potrditi ali ovreči štiri hipoteze ter oblikovati profil idealnega managerja, ki bo v pomoč lastnikom podjetij in kadrovskim strokovnjakom pri zaposlovanju pravih kandidatov na delovna mesta managerjev.

Naloga je sestavljena iz petih vsebinskih sklopov. V uvodnem delu sem opredelila področje naloge in predstavila problem, namen ter cilje raziskave. Postavila sem hipoteze, ki sem jih poskušala z raziskavo potrditi ali ovreči. V teoretičnem delu, ki sledi, sem predstavila področje vodenja in kompetenc, nato pa še aktualen fenomen zavzetosti zaposlenih, ki postaja še posebej v kriznih časih eden temeljnih izzivov podjetij. V empirični raziskavi sem rezultate dveh ločenih analiz, analize kompetentnosti izbranih managerjev in analize zavzetosti zaposlenih, ki jih vodijo, sestavila in povezala v korelacijsko tabelo. Iz slednje sem potegnila zaključke, na katerih temelji celotna naloga: poiskati vpliv kompetentnosti managerjev na zavzetost zaposlenih, ki jih neposredno vodijo. V zadnjem poglavju sem teoretični del in izsledke raziskave povezala in oblikovala profil »idealnega« managerja, ki bo lahko kos sodobnim izzivom globalnega okolja.

Za lažje razumevanje proučevanih področij podajam opredelitve ključnih pojmov, s katerimi se pogosto srečujem v teoretičnem in praktičnem delu naloge:

**Vodenje** je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju želenih ciljev.

**Čustveno inteligenco** opredeljujemo kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev ter čustev drugih ljudi ter uspešnega odzivanja nanje (Goleman 1998).

**Kompetence** razumemo kot skupek znanja, veščin, sposobnosti, vrednot in prepričanj posameznika. Prepoznavanje kompetenc od vodje zahteva tudi nekaj psihološkega znanja, ne le ugotavljanje znanja in izobrazbe (Brečko 2007).

**Zadovoljstvo** na delovnem mestu lahko definiramo kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu (Skupno poročilo SiOK za leto 2005, str. 4). Služi lahko kot pokazatelj delovne morale zaposlenega.

**Zavzetost zaposlenih** je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti podjetju, organizaciji, skupini. (Gruban, 2008)

V raziskovalni nalogi izhajam iz štirih predpostavk, ki jih želim s pomočjo rezultatov empirične raziskave potrditi ali ovreči. Nalogo sem zasnovala na analizi sekundarnih virov – predhodno opravljeni raziskavi kompetentnosti vseh managerjev v proučevanem storitvenem podjetju in raziskavi zavzetosti zaposlenih v istem podjetju ter primarnem viru – lastni raziskavi zavzetosti zaposlenih v izbranih šestih oddelkih istega podjetja.

Tako zasnovan pristop mi omogoča uporabo med seboj primerljivih podatkov in posledično rezultatov raziskave ter končno ovrednotenje naslednjih hipotez:

**H1:** zaposleni v oddelkih, ki jih vodijo kompetentni managerji, so bolj zavzeti od zaposlenih v oddelkih, ki jih vodijo nekompetentni managerji.

**H2:** rezultati zavzetosti zaposlenih v oddelkih, ki jih vodijo kompetentni managerji, so boljši od povprečja rezultatov zavzetosti zaposlenih, ki velja za Slovenijo.

**H3:** med kompetencami managerjev, ki imajo bolj zavzete zaposlene, izstopajo kompetence, povezane s sestavinami čustvene inteligence.

**H4:** na zavzetost zaposlenih vpliva čas zaposlitve v podjetju: zaposleni v podjetju več kot tri leta so praviloma manj zavzeti od tistih, ki so v podjetju zaposleni manj kot tri leta.

## 1 TEORETIČNA IZHODIŠČA

### 1.1 Vodenje

Zanimanje za temo vodenja se je pojavilo že ob nastanku civilizacij. Proučevanje zgodovine je pravzaprav proučevanje vodij, kaj so naredili in zakaj. Vodenje ljudi v organizacijah oz. gospodarskih družbah pa je precej novejša tema, ki je spet opazno povečano zanimanje pridobila v zadnjih dveh desetletjih. Definicije vodenja se od avtorja do avtorja razlikujejo glede na pripisovanje pomena osebnim značilnostim, sposobnostim, smeri in načinu vpliva, vsem pa je skupen temeljni cilj vodenja – učinkovito delo z ljudmi. V nadaljevanju naštevamo nekaj značilnih definicij:

»Vodenje je tista funkcija dela, ki odmerja odnose med ljudmi pri delu in s tem močno vpliva na njihovo učinkovitost.« (Jurman, 1981).

»Vodenje je definirano kot proces socialnega vpliva, kjer vodja usmerja člane skupine proti ciljem.« (Bryman v Den Hartog & Koopman, 2002)

»Širše gledano je vodenje mobilizacija človeških virov za doseg organizacijskih ciljev.« (Yukl v Ashkanasy & Tse, 2000)

»Vodja skuša spodbuditi zaposlene za doseganje organizacijskih ciljev in vzpostaviti delovno vzdušje, ki bo delovalo pozitivno na delovno učinkovitost. To lahko doseže z ustrezno motivacijo, komunikacijo, lastnostmi in načinom vodenja.« (Rozman, 2002, str. 84)

»Če skušam še sam formulirati univerzalno definicijo vodenja, bi vodenje opredelil kot aktivnost, s katero vodja oz. vodstvo prek svoje moči in vpliva pripravi člane neke skupine do tega, da sprejmejo kolektivne cilje ter jih pri doseganju teh ciljev usmerja in motivira.« (Verbič, 2009)

Schermerhorn in drugi (2005) delijo vodenje na formalno in neformalno. Formalno vodenje izvajajo osebe, ki so bile imenovane ali izvoljene na položaj formalne avtoritete, neformalnega pa izvajajo osebe, ki so pridobile vpliv s svojimi sposobnostmi, potrebnimi za delovanje skupine. V večini podjetij vodje opravljajo formalno vodenje, vendar je za boljšo učinkovitost in večjo zavzetost sodelavcev boljše, če vodja igra tudi vlogo neformalnega vodje – priznanega s strani sodelavcev zaradi sposobnosti, ki jih ima.

Rozman (1993) definira vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseg skupnih ciljev.

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

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

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

Po mnenju Brajše (1983) je vodenje medosebni proces. Dobri vodje se ne rodijo, treba jih je oblikovati ali pa se oblikujejo sami s svojimi napor in izobraževanjem. Za učinkovito vodenje je potrebno poznavanje zakonitosti vedenja zaposlenih in si pridobiti njihovo zaupanje. Zato o vodenju ne moremo govoriti kot o enkratnem dejanju, temveč o nizu različnih prepletajočih se dogodkov, ki potekajo čez različne faze (Brečko, 2007, str. 19–25).

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

### **1.1.1 Modeli vodenja**

Veliko raziskav je bilo že opravljenih o tem, kakšno naj bi bilo uspešno vodenje, toda povsem enopomenskih ugotovitev ni. V različnih obdobjih so raziskovalci zagovarjali različne stile vodenja, od demokratičnega, karizmatičnega, transformacijskega do različnih situacijskih modelov. Modeli osebnih značilnosti so proučevali predvsem, kakšen naj bi vodja bil, in ne, kako naj vodi, zato so se izkazali kot pomanjkljivi. Največje razlike obstajajo med avtokratskim in demokratičnim vodenjem, ki pa se v praksi redkeje uporabljata, saj se večina stilov giblje med tema dvema ekstremoma. Najpogostejše je razlikovanje med odnosno naravnanimi in k nalogam usmerjenimi voditelji, v zadnjem času pa so najbolj uveljavljeni situacijski modeli, ki proučujejo razmerje med situacijo in vedenjem vodje.

Zgodnje raziskave o vodenju segajo v začetek 20. stoletja in so bile usmerjene na odkrivanje osebnostnih lastnosti vodje. Zagovarjale so tezo, da se vodja rodi in da so lastnosti, potrebne za vodenje, prirojene. Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so za dobrega vodjo značilne osebnostne, socialne in telesne posebnosti, kot so vitalnost, dopadljiva zunanost, prilagodljivost, čustvena stabilnost, samozavest, prikupnost, olikanost, priljubljenost, izobraženost, iniciativnost, usmerjenost k dosežkom, odgovornost. Vsak uspešen vodja naj bi imel določene karakteristike, ki ga ločijo od neuspešnega.

V to kategorijo spadajo tudi še mnoge do nedavnega priznane teorije karizmatičnega vodje, ki opisujejo, kako vodje razvnamajo navdušenost in pripadnost njihovih sledilcev z izražanjem vizije, s prepričljivostjo glede možnosti njene uresničitve in povezovanjem nalog z vrednotami in ideali sledilcev (Conger & Kanungo, 1998). Ključne lastnosti karizmatičnih voditeljev so občutljivost za okolje in potrebe ljudi, spretno izražanje privlačne vizije, osebno sprejemanje tveganj in netradicionalno obnašanje.

Toda karizmatični vodje imajo tudi svoje težave (Gruban, 2008): pogosto so to manipulativni narcisi, ki slabo vzdržujejo odnose, so impulzivni – lahko polarizirajo odzive zaposlenih, odtujujejo sodelavce, ker privzemajo zasluge za prispevke drugih, vidijo samo veliko sliko, a zanemarjajo podrobnosti, ne uspe jim razviti spodobnih naslednikov in institucionalizirati vizije.

Čeprav po mnenju marsikoga drži, da imajo vodje posebne odlike, znanja in lastnosti, modeli osebnih značilnosti niso dosledno ločevali dobrih vodij od slabih. Le-to ne pomeni, da so posamezne našteje značilnosti brez veljave, pomeni le, da morajo biti ocenjevane v zvezi z okoliščinami in s potrebami članov skupine. Sčasoma se je zaradi pomanjkanja empiričnih dokazov zgodnejših teorij o obstoju univerzalnih telesnih karakteristik vodij začela uveljavljati druga teorija, ki poudarja pomen stila oz. vedenja vodje.

### **1.1.2 Modeli vedenja vodje**

Ko so raziskovalci spoznali, da ne obstajajo enotne osebne in druge značilnosti za vse vodje, so pozornost usmerili k vedenjskim značilnostim, torej od tega, kaj vodja je, k temu, kaj vodja v resnici dela in kako to vedenje vpliva na učinkovitost vodenja. Tako se v 30-ih letih prejšnjega stoletja predvsem v ZDA začne pospešeno empirično proučevanje vodstvenih stilov in s tem razvoj teorije vodenja. Raziskovalci so se osredotočili na preučevanje načina komuniciranja z zaposlenimi, na njihove odločitve in podobno. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje je vedenje mogoče opazovati in se ga učiti. Torej lahko posameznike usposabljam, da postanejo uspešnejši v vodenju.

### 1.1.2.1 Avtoritarno in demokratično vodenje

Pionir na tem področju je bil Kurt Lewin, ki je z raziskavo med leti 1938 in 1940 ugotavljal vpliv različnih stilov vodenja na obnašanje posameznika in skupine. Ta teorija je temeljila na enodimenzionalnem prikazu vodstvenega vedenja z medsebojno izključujočimi se slogi: avtorskim in demokratičnim ter tretjim t. i. *laissez faire* vodenjem, ki je sicer vzbudil nekoliko manj pozornosti, vendar je zanimiv ravno zaradi svoje posebnosti. S tem v osnovi dihotomnim modelom so se ukvarjali mnogi avtorji, zato je prihajalo do različnih poimenovanj. Nekateri avtorji tako pri vodenju ločujejo avtoritarni in participativni slog vodenja, vendar razlikovanje ostaja v osnovi enako.

Za avtorski stil je značilno, da so zaposleni in vodja v izrazito hierarhičnem odnosu. Vodja ima največjo moč, avtoriteto, vpliv in odgovornost. Usmerjen je vase, odločitve sprejema sam, ne trpi ugovorov in ne mara konzultacij. Ima popoln nadzor nad zaposlenimi, komunikacija je enosmerna, ne zanima ga počutje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo, ampak le opravljene naloge in doseženi cilji. Slog temelji na konceptu X (glej naslednjo teorijo). Zaposleni so tako po navadi precej nezadovoljni pa tudi nesamostojni. Tak način vodenja se navadno obnese v kriznih razmerah, če lahko znanje in usposobljenost enega človeka rešita določeno situacijo.

Za demokratični stil vodenja je značilna dvosmerna komunikacija, namesto ukazovanja pa se uporablja sodelovanje. Vodja odločitve ne sprejema sam, temveč posluša in upošteva druge zaposlene, odgovornost pa si delijo. Tak slog temelji na konceptu Y ter spodbuja komunikacijo, kreativnost in motivacijo, vendar je njegova učinkovitost močno odvisna od sposobnosti vodje oz. uspešnosti njegovega usklajevanja ciljev in želja podrejenih s cilji organizacije.

Med obema skrajnostma lahko obstaja lestvica vmesnih slogov vodenja. Vsakega izmed njih je mogoče izvajati z zelo raznolikimi viri moči. Tretji slog vodenja, ki ga ne moremo opisati kot kombinacijo prejšnjih dveh, je še t. i. *laissez faire* slog oz. slog individualne svobode. Pri tem sistemu vodenja je vpliv vodje najmanjši, zato mu je skoraj težko reči vodenje. Vodja članom skupine posreduje zgolj informacije, ki jih potrebujejo za delo, potem pa jih prepušča samim sebi. Njihova odgovornost je velika, zadovoljstvo in motiviranost pa sta nekoliko manjša, saj so medosebni odnosi minimalni, skupinskega občutka pa praktično ni. Ta sistem deluje samo pri zaposlenih, ki imajo visoko delovno zavest in so že sami po sebi motivirani.

### 1.1.2.2 Teorija X in teorija Y

Koncepti, ki se jih vodja drži pri vodenju zaposlenih, so v veliki meri odvisni od njegovega pogleda na zaposlene oz. na ljudi nasploh, ta pa je lahko optimističen ali pesimističen. Izoblikovali sta se 2 vrsti domnev, ki povzemata različna pogleda na ljudi, znani kot »Teorija X« in »Teorija Y«.

Teorija X vsebuje negativne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja. Zaposlene obravnava kot nezainteresirane za delo, s slabimi delovnimi navadami, ki jih je mogoče motivirati le z denarjem. Nadrejeni, ki verjamejo, da imajo zaposleni prirojen odpor do dela, bodo zaposlenim povedali, kaj morajo delati, kaj se od njih zahteva, vztrajali bodo pri standardih in merilih in vedelo se bo, kdo je glavni.

Po drugi strani pa bodo vodje, ki verjamejo, da so ljudje pripravljeni trdo delati, da so kooperativni in imajo pozitivne delovne navade, uporabili participativen način vodenja.

Zaposlenim bodo svetovali, kako naj delajo, jih spraševali za mnenje in jih spodbujali, naj sodelujejo pri načrtovanju dela in pri odločanju. Tako vodenje opredeljuje **teorija Y**, ki vsebuje pozitivne postavke o zaposlenih in poudarja potrebo zaposlenih po uveljavitvi.

Znana je tudi japonska teorija Z, ki trdi, da je osnovni motiv delovanja zaposlenih njihova medsebojna odvisnost, da je medsebojno sodelovanje za človeka pomembna vrednota in da je obstoječa stvarnost v organizaciji najboljši vir za preučevanje vedenja zaposlenih pri delu.

Pesimističnemu in optimističnemu pogledu manjka realnosti. Še najbližje resnici je tretji pogled, torej teorija Z, ki sprejema ljudi take, kakršni so, sprejema spoznanje, da se lahko isti človek različno vede v različnih okoliščinah.

### 1.1.2.3 Modela dveh univerz

To teorijo so kasneje na univerzi Ohio State (1945) in na Univerzi v Michiganu (1947) razširili. V Ohio so določili dve dimenziji vodenja: usmerjenost k nalogam in usmerjenost k ljudem oz. sodelavcem:

Skrb za ljudi – ta način vodenja poudarja položaj, sodelovanje in delovne razmere zaposlenih. Vodja, ki je usmerjen k temu slogu, išče poti, da bi zaposleni kar najlažje delali in bili zadovoljni z dosežki. To pomeni, da pohvali zaposlene, ko se ti izkažejo; ne zahteva več, kot zmorejo; je prijazen in dostopen ter ustvarja ugodno ozračje.

Skrb za naloge – ta slog vodenja poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih. Tak vodja ponavadi natančno določi naloge, postavi delovne standarde, informira zaposlene o zahtevah dela in skupaj z njimi načrtuje delo.

Podobne so bile študije o vodenju na Univerzi v Michiganu, le da so sloga poimenovali malenkost drugače: vodenje, usmerjeno k ljudem, in vodenje, usmerjeno k proizvodnji. Slednje poudarja organiziranost dela, standarde kvalitete in še posebno rezultate. Teorijo sta še nadgradila Blake in Mouton (Blake & Mouton v Možina, 2002), ki sta izdelala mrežni model vodenja. Po njunem sta obe dimenziji (usmerjenost k nalogam in usmerjenost k ljudem) neodvisni in se ne izključujeta. Tako sta glede na različno usmerjenost k ljudem in nalogam opredelila tudi vmesne stile vodenja.

Ni presenetljivo, da so zaposleni pri vodjih, ki so preveč skrbeli le za naloge, izražali večje nezadovoljstvo kakor sodelavci vodij, ki so precej skrbeli za ljudi. Toda raziskave so na koncu pokazale, da je najučinkoviteje upoštevati oba načina vodenja, torej vzdrževati dobre odnose s člani tima in jih hkrati spodbujati k načrtovanju in doseganju čim večjih delovnih dosežkov (Den Hartog & Koopman, 2002). Kljub temu raziskovalci vedenja vodij, ki bi bil univerzalno povezan z učinkovitostjo, niso našli. Vedenjski vzorec, učinkovit v eni situaciji, ni nujno učinkovit tudi v drugih okoliščinah (Možina, 2002). Na stil in rezultate vodenja lahko prav tako vplivajo situacijski faktorji (značilnosti naloge, zaposlenih, organizacijskega okolja in organizacijske kulture).

### 1.1.2.4 Teorija transformacijskega in transakcijskega vodenja

Do sedaj obravnavani modeli niso jasno opredelili, kako in koliko naj vodja vpliva na sodelavce. Potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih se je vse bolj večala in tako se je v 80-ih letih 20. stoletja razvilo razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim

vodenjem, ki izpostavi nekatere v prejšnjih teorijah zapostavljene lastnosti vodje: sposobnost oblikovanja vizije, lastni zgled, inspiracija zaposlenih.

Bassova teorija transformacijskega vodenja (Bass, 1985), kot rečeno, razlikuje med dvema tipoma vodenja, transformacijskim in transakcijskim vodenjem, ki se razlikujeta po učinku na zaposlene, ter obnašanjem, ki ga vodja uporabi za vplivanje na svoje sledilce.

Transformacijsko vodenje vključuje spodbujanje zaposlenih k idealom, moralnim vrednotam in k zavedanju o pomembnosti njihove lastne vloge pri doseganju skupnih ciljev, tako da presežejo svoje kratkoročne osebne interese ter z manjšim uporom premagujejo težave pri delu. Na kratko, transformacijsko vodenje je vodenje z motiviranjem in vključuje 4 dimenzije (Avolio, 1999):

**Intelektualno spodbudo** – vodje naj bi zaposlene spodbujali, da razmišljajo s svojo glavo, npr. tako, da odgovarjajo na vprašanja zaposlenih z dodatnimi vprašanji ali opogumljajo podrejene, da jim argumentirano nasprotujejo.

**Inspiracijo** – v tej dimenziji se odlikujejo vodje, ki zaposlenim rišejo jasno optimistično sliko prihodnosti in tako ustvarijo pozitivna pričakovanja z namenom, da pričakovanja postanejo samouresničljive prerokbe.

**Idealiziran vpliv/karizmo** – se kaže, ko vodja služi zaposlenim kot zgled s kazanjem svoje odločenosti, posvečenosti, posebnih talentov, spoštovanjem skupnih vrednot ali z ustvarjanjem občutka skupnega poslanstva.

**Upoštevanje posameznika** – je zadnja dimenzija transformacijskega vodenja, ki se kaže v spoštljivem obravnavanju vsakega sodelavca kot edinstvenega posameznika. V tem pogledu naj bi bili vodje vedno odprti za vprašanja, spodbujali dvosmerni pretok idej, spodbujali učenje in razvoj zaposlenih in dodeljevali naloge glede na potrebe in sposobnosti posameznika.

Transakcijsko vodenje nasprotno temelji na dogovoru med vodjo in zaposlenim o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih je zaposleni deležen, če dobro opravi svoje delo. Transakcijski vodja v dogajanje posega le, kadar se odloči za korektivne ukrepe, odpoveduje se odgovornosti in se izogiba tinskemu delu. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, temveč se ravna po pravilih.

Na podlagi raziskav je mogoče sklepati, da so transformacijski vodje uspešnejši kot transakcijski. Zaradi svoje osebne vpletenosti so karizmatični vodje lahko zelo učinkoviti vzorniki, ki svoje zaposlene navdihnejo z vizijo, ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, pa so bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate.

#### 1.1.2.5 Tipi vodij glede na fokus in energijo

Zanimiva je tudi nekoliko drugačna Grubanova delitev vodij na štiri tipe glede na njihov fokus in energijo:

Slika 1: Tipi vodij

|       |       |                                |                                 |
|-------|-------|--------------------------------|---------------------------------|
| Fokus | Visok | <b>Nezavzeti vodja</b><br>20 % | <b>Učinkoviti vodja</b><br>10 % |
|       | Nizek | <b>Zavlačevalec</b><br>30 %    | <b>Zmedeni vodja</b><br>40 %    |

Nizka

**Energija in zavzetost**

Visoka

Vir: B. Gruban, *Koncept zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija*, 2008.

**Nezavzeti vodje** so izčrpani, brez rezerve; zadržani, mlačni, apatični; v stanju zanikanja (»problema ni«); pogosto jezni, cinični, frustrirani, napeti ...

**Učinkoviti vodje** so usmerjeni na dolgoročne cilje; prezrejo dnevne »šume«; najprej se vprašajo, kaj hočejo doseči; imajo voljo, samozavedanje, odgovornost; zavedajo se možnosti, zavračajo ovire.

**Zavlačevalci** so korektni pri rutinskih opravilih, a ne prevzamejo nobenih pobud; imajo strah pred napakami, ki jih paralizira; so kronično pasivni in se prepozno odzivajo, počutijo se nemočne.

**Zmedeni vodje** so dezorientirani, nefokusirani, kratkovidni; zamenjujejo gibanje in akcijo; čutijo potrebo po storiti karkoli; gasijo požare, so nenehno prezasedeni in brez refleksije. Samo »streljajo«, ne merijo.

Obstajajo še druge delitve, kot npr. delitev na vodenje s prisilo, usmerjevalno vodenje, očetovski način, sodelovalni način, perfekcionistični način in mentorski način vodenja (Drucker v Možina 2002), vendar bi bilo naštevane vseh na tem mestu že preveč. Omenimo naj le ločevanje in rezultate raziskave, ki je raziskovala najbolj priljubljene sloge vodenja v Sloveniji (Socius, 2006). Prevladuje vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam (22 %), sledi vodenje, usmerjeno k ljudem, (11 %), nato pa participativni (10 %) in timski način vodenja (9 %). Vodje še vedno preveliko časa in pozornosti namenijo delovnim nalogam in premalo vodenju zaposlenih.

#### 1.1.2.6 Situacijski modeli vodenja

Ker se vedno ni dalo ugotoviti in potrditi povezanosti med posameznim stilom vodenja in uspešnostjo delovne skupine, so raziskovalci v 60-ih letih začeli razvijati vedno bolj kompleksne teorije vodenja, med katerimi je najbolj odmevna in priznana situacijska teorija vodenja.



Vedenjski modeli, ki zagovarjajo univerzalen pogled na vodenje, se niso obnesli v vseh primerih, čeprav so pomembno prispevali k razumevanju učinkovitega vodenja. Zato so raziskovalci iskali nove modele in razlage. Situacijski modeli vodenja predpostavljajo, da so pri določanju primerne načina vodenja kritični situacijski dejavniki (osebne značilnosti vodje, zrelost in potrebe zaposlenih, odnosi, zapletenost dela ipd.).

#### 1.1.2.7 Herseyov in Blanchardov situacijski model vodenja

Najpomembnejša okoliščina za izbiro pravega načina vodenja so značilnosti sodelavcev. Zelo razširjen je koncept situacijskega vodenja (Hersey & Blanchard 1988), ki izhaja iz dveh značilnosti ljudi. Prva je *zmožnost*, ki pove, koliko znanja in sposobnosti ima posameznik, druga pa je *voljnost* oz. zavzetost, ki določa, ali je posameznik bolj ali manj voljan poprijeti za delo, uvesti spremembo, opraviti vse potrebno. Iz tega sledijo štirje tipi vedenja ljudi (zmožni in voljni sodelavci; malo zmožni in malo voljni sodelavci; zmožni, a malo voljni sodelavci; voljni, a malo zmožni sodelavci), ki jim kaže prilagoditi slog vodenja.

Slika 2: Slogi vodenja glede na zmožnost in voljo sodelavcev

|          |                                                                                                                  |                                                                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Velika   | <b>SPODBUJANJE</b><br>( <i>znanje je, ni pa volje</i> )<br>delno participativno vodenje<br>vodja problem prenese | <b>DELEGIRANJE</b><br>( <i>znanje je in volja tudi</i> )<br>participativno vodenje<br>problema sploh ni več                  |
|          | <b>NAROČANJE</b><br>( <i>ni ne znanja ne volje</i> )<br>avtoritarno vodenje<br>problem ostaja vodji              | <b>POUČEVANJE</b><br>( <i>ni znanja, je pa volja</i> )<br>deloma avtoritarno vodenje<br>problem si delita vodja in sodelavec |
| ZMOŽNOST |                                                                                                                  |                                                                                                                              |
| Majhna   |                                                                                                                  |                                                                                                                              |

Majhna

VOLJNOST

Velika

Vir: M. Tavčar, *Strateški management*, 2002.

Pri spodbujanju se vodja odloči za deloma participativno vodenje: sodelavca skuša spodbuditi za dejavnost, ki jo je le-ta zmožen opraviti. Skrb za izvedbo vodja prenese na sodelavca. Ko so sodelavci zmožni in voljni, se vodja odloči za delegiranje, torej za participativno vodenje: sodelavcu v celoti zaupa in mu prepušča odločitve ter opravljanje dejavnosti. Skrbi vodja nima, saj je problem prevzel zmožen in voljan sodelavec. Pri poučevanju vodja skuša sodelavca usposobiti za dejavnost, vodi ga deloma avtoritarno: »proda« mu svojo odločitev, ga prepričuje in mu pojasnjuje zadeve. Odgovornost je tu deljena. Ko pa so sodelavci malo

voljni in malo zmožni, vodji preostaja le avtoritativno vodenje, torej naročanje, usmerjanje, nadzorovanje. Vodja daje natančna navodila, toda odgovornost za izvedbo ostaja vodji.

S sodelavcem se vodja najmanj ukvarja pri delegiranju, saj je sodelavec voljan in zmožen, ter pri naročanju, ko sodelavec ni niti zmožen niti voljan. Veliko pa se je s sodelavcem treba ukvarjati pri poučevanju in spodbujanju, ko je treba sodelavca bodisi podučiti bodisi spodbuditi, da bo lahko sam opravil delo. Pameten vodja skuša kar največ sodelavcev čim prej usposobiti za delegiranje, saj se tako lahko znebi manj pomembnih zadev in se sam posveti pomembnejšim.

#### 1.1.2.8 Teorija trodimenzionalnega vodenja

Od situacijskih teorij bi lahko omenili še znano Reddinovo 3D-teorijo, toda še zanimivejša se zdi nekoliko novejša Yuklova teorija (2002) z enakim imenom, ki loči naslednje tri kategorije: usmerjenosti k nalogam, usmerjenost k odnosom in usmerjenost k spremembam. Vodje naj bi bili sposobni analizirati situacijo in prilagoditi slog vodenja posamezni situaciji, delovni skupini in spremenljivosti pogojev. Trije slogi se razlikujejo glede na osnovni cilj delovne skupine: učinkovitost, odnosi ali prilagajanje. V turbulentnem nepredvidljivem okolju je npr. najbolj smotrno vodenje usmerjeno k spremembam, vendar je še vedno potrebna tudi usmerjenost k nalogam.

V teoriji obstaja še vrsta modelov vodenja. Odločitev, kako bomo vodili, je odvisna od osebnostnih značilnosti vodje, od skupine, ki jo vodi, ter od pogojev, v katerih deluje. Ali kot bi rekel Brajša (1996, str. 87): »Najpomembnejše je, da zna vodja spreminjati vodenje glede na naloge in zmožnosti sodelavcev, ne pa glede na potrebe osebnih ciljev in interesov.« Nobena teorija pa ne bo stoodstotno veljala v vseh situacijah. Še vedno obstajajo področja, kot npr. etika in morala, nacionalna kultura, vloga spola, vzdušje in dogajanje v družbi ipd., ki jih vodstvene teorije ne upoštevajo, vendar lahko pomembno vplivajo na uspešnost določenega stila vodenja v neki gospodarski družbi.

#### 1.1.3 Začarani krog vodenja

Določene zadeve v managementu se mnogim zdijo tako enostavne, da so prepričani tem, da so temu poslanstvu zlahka kos. Toda v resnici sploh ni tako. Razpeti med nasprotujoče si in celo konfliktne interese različnih deležnikov, države, lastnikov (dividenda in profit), zaposlenih (varnost in plača), kupcev (kakovost in nizka cena), medijev (sočne in berljive zgodbe), lokalne skupnosti (varovanje okolja in donacije) in mnogih drugih (nepotešenih) javnosti iščejo managerji odgovor na večno dilemo, ali sploh lahko in kako zagotoviti moder kompromis med vsemi naštetimi (nasprotujočimi si) interesi ter hkrati ohraniti integriteto lastne stroke, poklica, ki so se mu zapisali. (Gruban, 2009).

Management (upravljanje, ravnanje, vodenje, voditeljstvo) v resnici ni enostavno opravilo. Od managerjev pričakujemo, da so usposobljeni v finančah, razvoju produktov ali storitev, v marketingu in odnosih z javnostmi, da obvladajo tehnologijo, proizvodne in poslovne procese nasploh. Biti morajo vrhunski v strategiji, prepričevanju in pri pogajanjih. Njihove vizije morajo navdihovati sodelavce in zaposlene, za kar potrebujejo veliko energije, strasti, čustvene in siceršnje inteligence, spoštovanja etičnih norm, odločnosti, empatije in občutka za ljudi. Znati morajo ravnati z ljudmi, jih motivirati in pripraviti do maksimalne zavzetosti.

Slika 3: Virtualni ali začarani krog vodenja?



Vir: B. Gruban, *Začarani krog vodenja*, 2009.

Gruban v svojem prispevku *Začarani krog vodenja* navaja dejstvo, da mnogi managerji nikoli ne presežejo povprečnosti, še teže dosegajo standarde odličnosti. Toda na drugi strani ne manjka takih, za katere brez težav zatrjujemo, da so pravi. V čem so slednji drugačni od povprečnežev?

Dejstvo je, da bi si vsekakor morali prizadevati za dvig standardov odličnosti v managementu. Povprečnost ne sme postati norma. Poglavitna ovira v teh prizadevanjih je pogosto v usposabljanju vodij, kjer je pozornost prepogosto usmerjena na ozka, strokovna ali tehnična znanja in veščine, premalo pa na lastnosti ter vedenja managerjev oziroma njihove kompetence. Managerji bi morali biti v prvi vrsti zavezani sebi, svojemu poklicu in ne slepemu uresničevanju nasprotujočih si interesov različnih javnosti. Izogibati bi se morali tendenci po kratkoročnih rezultatih. Zato je prav poklicna integriteta zaščitni znak pravih vodij, odgovornih, ki poznajo sebe, držijo obljube, so dovzetni za povratne informacije in kritiko ter jasno sporočajo cilje in vizijo.

Večina vodij se danes pojavlja v t. i. dualni vlogi: na eni strani so strokovnjaki na svojem področju, na drugi strani pa so vodje v ozkem, tehničnem pomenu besede. Mnoge tovrstna dvotirnost zelo obremenjuje in jim povzroča resne frustracije, da so zaradi nujnih kompromisov med obema vlogama manj uspešni v obeh. Zaradi vsega naštetega je sleherno dodatno demoniziranje managerjev povsem zgrešeno. Prava pot je postopna vzpostavitev standardov odličnosti, ki od managerjev ne bodo terjali idealnosti, ampak zgolj norme, ki presegajo današnjo podpovprečnost.

Eno izmed vprašanj, na katerega je v mednarodni raziskavi odgovorilo več kot 1500 uspešnih vodij in managerjev, je bilo: »Kaj je največja napaka, ki jo vodje delajo pri delu z zaposlenimi?« Med odgovori so največji delež zasedli neprimeren način komuniciranja in poslušanja, premalo ali preveč nadzora in direktivnosti, pomanjkanje osnovnih managerskih veščin, pomanjkanje podpore ali neustrezna podpora in pomanjkanje odgovornosti.

### **1.1.4 Vodja – manager**

Pomembno je, da vodje oz. vodenja ne enačimo z managerjem oz. managementom, zato se za hip ustavimo pri razlikovanju teh dveh pojmov. Drugačnost vodje se po navedbah številnih avtorjev kaže tako v naravi in dojemanju dela kot odnosu do sodelavcev. Manager naj bi se ukvarjal predvsem z reševanjem problemov, ki se nanašajo na planiranje, organiziranje in kontroliranje v skladu z organizacijskimi cilji. Bil naj bi neoseben, bolj formalen in brez empatije ter osredotočen na delovni proces. Vodja pa je po besedah večine teoretikov oseben, empatičen in čustven. Na zaposlene skuša vplivati z vizijo, navdušenjem, idejami in zaupanjem. Bolj kot na delovni proces je osredotočen na ljudi.

Barker (2001), Nicholls (1987) in Zaleznik (1977) poudarjajo, da naj bi bili »menedžerji predvsem birokrati, medtem ko naj bi bili vodje odločnejši, pogumnejši ter sposobni nuditi močne ideje in vodstveni razum, v katerega ljudje prostovoljno privolijo«. Barker temu še dodaja: »Funkcija vodenja je ustvarjati spremembe, medtem ko je funkcija managementa zagotoviti stabilnost. Vodenje ustvarja nove vzorce delovanja in sisteme vrednot/prepričanj.« Lowell Bryan in Claudia Joyce v knjigi *Mobilizing Minds* (2007) poudarjata, da je vodenje tudi uporaba moči. Ta uporaba pa pogosto ni ukazovanje, kaj naj ljudje naredijo, temveč je to osvojitve src in uma ljudi, ki se znajo voditi sami. To jim pomaga, da uresničijo skupna prizadevanja z uporabo lastnih znanj in razsodnosti.

Večina avtorjev opredeljuje vodenje kot veličastnejše in izpostavlja bolj navdihujoče vidike posedovanja moči. Tudi Mike George (2007) s Cotrugli Business Academy tu ni izjema: »Menedžer je položaj. Vodenje je drža. Menedžer je delo od 9. do 17. ure, vodenje je delo 24 ur na dan, 7 dni v tednu. Menedžerji so sposobni voditi v službi, voditelji vodijo v življenju.« Edino Alvesson in Sveningsson (2003) sta do »herojskih« nalog vodij skeptična, saj trdita, da je v literaturi o vodenju premalo poudarka posvečenega posvetnim in vsakdanjim aktivnostim, kot so poslušanje, kramljanje, administracija, reševanje praktičnih in tehničnih problemov, zagotavljanje dobrega vzdušja ipd.

Kljub opevanju vodenja je za uspeh podjetja pomembno oboje – vodenje in management, saj biti dober vodja ne pomeni tudi biti dober manager. Ali kot bi rekel Nyumbu: »Vodenje brez resnično odličnega menedžmenta te v resnici ne pripelje nikamor.« (Nyumbu, 2007) Pomembno je spoznanje, da so za upravljanje potrebne drugačne sposobnosti kot za vodenje, drugo spoznanje pa je, da pravi vodje obvladajo oboje. Vodje imajo namreč dve temeljni funkciji: na eni strani morajo skrbeti za posle (upravljanje), na drugi strani pa za ljudi, da te posle opravijo oziroma dosežejo cilje (vodenje).

### **1.1.5 Vloge in naloge vodij**

V prejšnjih poglavjih smo se spraševali po definiciji vodje, sedaj velja omeniti še različne vloge in naloge, ki jih ima vodja v organizaciji. Glede vrste in števila nalog, ki jih mora opravljati vodja, si niti teoretiki niti vodje sami niso povsem enotni, nihče pa ne zanika, da je vodenje izrednega pomena. Z neprimernim vodenjem podjetja poslujejo slabše ali celo propadejo.

V praksi še vedno obstajajo vodje, ki vodenje razumejo precej tradicionalno – na način, ki je že preživet, ko naj bi bilo vodenje skoncentrirano predvsem na tri naloge: oblikovanje poslovne politike, koordinacijo aktivnosti ter nadzor. Toda temu pogledu manjka bistvo, to je človeška oz. motivacijska komponenta! Dolžnost vodje je namreč predvsem doseči, da so zaposleni pripravljeni »s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri prispevati k uspešnosti poslovanja podjetja« (Kovač, 2002, str. 299).

Da bi bilo to za vodjo lažje, mora poznati interese in potrebe ljudi, ki jih vodi, ter jih tudi upoštevati. Možina poudarja tudi pomembnost vizije: »Naloga vodje je določiti smer in pridobiti pripadnost sodelavcev. Poskrbeti mora, da se vsi zaposleni najdejo v viziji in da se jim zdi dosegljiva.« (Možina, 2002, str. 447)

Adizes (1996, str. 25) poslanstvo vodje razdeli v 4 vloge, ki jih opredeli kot nujne in zadostne. Vodja je po njegovem:

**Proizvajalec:** imeti mora določeno znanje in vedeti, kdaj so doseženi končni cilji.

**Administrator:** vodja planira, koordinira, kontrolira izvajanje in skrbi, da sistem deluje, kot je določeno.

**Podjetnik:** izdelati mora lasten načrt aktivnosti, biti sposoben presojudati in spreminjati cilje in načine za uresničevanje le-teh. V tej vlogi mora biti samoiniciativen, ustvarjalen in pripravljen tvegati.

**Integrator:** to je bistvena vloga, kjer mora vodja cilje posameznika uskladiti s cilji skupine. Integracija je proces, v katerem tveganje posameznika postane tveganje skupine.

Tudi Nyumbu navaja 4 ključne naloge vodje, ki pa so po njegovem pritegniti in navduševati ljudi, poudarjati jasno in očarljivo sliko prihodnosti, ki je boljša od današnje, razjasniti, kakšne so organizacijske vrednote in osnovna načela, ter biti zgled želenega vedenja ter končno ideje spreminjati v dejanja. Dobri vodje so, kot poudarja Nyumbu, v primerjavi s povprečnimi vodjami mnogo boljši v naštetih dimenzijah vodenja, odlični vodje pa, kar je najbolj ključno, pomagajo drugim, da se odlikujejo (Nyumbu, 2007).

Ob združitvi teorij različnih slovenskih in svetovnih avtorjev lahko vse ključne naloge vodje opredelimo takole:

**Imeti znanje o vodenju.** Morda malce nenavadna teza, vendar pa je to predpogoj, da bo izvajanje naslednjih nalog lahko uspešno! Vodja se mora najprej zavedati, kaj vse vpliva na vodenje! Najprej mora poskrbeti za svoje znanje in ga tudi kasneje redno nadgrajevati.

**Pridobivanje zaupanja zaposlenih.** Med vodjo in skupino se mora razviti odnos zaupanja, saj je to ključnega pomena za učinkovito vodenje. Ali kot pravi Brajša (1996, str. 78): »Nadzor je potreben, toda zaupanje je bistveno.«

**Oblikovanje vizije ter usmerjanje proti ciljem.** Naloga vodje je tudi zgraditi vabljivo vizijo in strategijo, ki ji bodo v podjetju radi sledili. Sproti mora postavljati jasne cilje in delo v organizaciji usmerjati proti njihovi uresnitvi.

**Določanje in predstavljanje organizacijskih vrednot.** Pomembno je, da vsi zaposleni poznajo ključne vrednote v organizaciji in želeno vedenje ter da jim vodja v tem pogledu služi kot zgled. Ker je vodji zaupano vzornišvo, mora premisliti, kakšne oblike vedenja, vrednot in odnosov predstavlja. Vodenje namreč vedno povzroča določene simbolne posledice (Mesner, 1995).

**Koordinacija aktivnosti in delegiranje,** še prej pa razporeditev pravih ljudi na prava mesta. Ta funkcija pravzaprav zajema spreminjanje idej v dejanja. Za to mora vodja dobro poznati posameznikove sposobnosti, vrednote, prepričanja, skratka njegove kompetence.

**Motiviranje in navduševanje.** »Vodja mora ne le usposobiti zaposlene, da dosežejo cilje, temveč jih mora predvsem pripraviti, da to želijo.« (Možina, 2002, str. 512) Za to mora vodja poznati potrebe, motive in želje svojih sodelavcev ter jim pomagati najti povezavo med njihovimi notranjimi motivi in zahtevami dela.

**Učenje, izobraževanje in razvoj zaposlenih.** Vodja ni uspešen, če niso uspešni njegovi zaposleni. Zagotoviti mora, da lahko zaposleni pridobivajo novo znanje, hkrati pa mora budno bedeti nad njegovim pridobivanjem.

**Interno komuniciranje in prenašanje informacij.** Vodja mora skrbeti za stalen pretok informacij od zgoraj navzdol, a tudi od spodaj navzgor.

**Ocenjevanje in nadzor.** Če vodja ne izvaja nadzora, pomeni, da je spustil vajeti iz rok. Nadzor nad finančnimi kazalci, uresničevanjem organizacijskih ciljev, razvojem zaposlenih, hkrati pa tudi sprejemanje potrebnih ukrepov je ključnega pomena za uspešno delovanje, čeprav je priporočljivo, da vodja z direktnim nadzorom ne pretirava, temveč gradi odnose na zaupanju. Ocenjevati mora tudi delovno uspešnost sodelavcev in nagraditi vedenje, ki pripomore k uspehu organizacije.

**Reševanje konfliktov.** Občasnim konfliktom se ne da izogniti, njihovo reševanje pa mora biti konstruktivno in pošteno do vseh strani.

**Usmerjenost k spremembam.** Vodja naj predvidi in spremlja spremembe, ki se dogajajo v ožjem in širšem organizacijskem okolju, ter se odziva nanje. Uspešen vodja si sprememb želi, zato igra tudi vlogo generatorja sprememb. Tako neprestano išče izboljšave, odprt je do novih idej in spodbuja inovativnost.

V splošnem lahko zaključimo, da mora vodja koordinirati aktivnosti, planirati, odločati, delegirati, nadzirati, reševati konflikte, motivirati, spodbujati, učiti, izobraževati, posredovati informacije in biti zgled. Naloge vodje so torej zelo raznolike, zato mora imeti vrsto lastnosti, sposobnosti in znanj, da je kos svoji nalogi.

V majhnem podjetju, kjer je vodja ponavadi podjetnik, pa ima dejansko na plečih še dodatne odgovornosti, povezane s finančnimi, administrativnimi, pravnimi in davčnimi vidiki vodenja podjetja, razvojem izdelkov in storitev, lobiranjem, trženjem ... Zato verjetno ni pretirano trditi, da ima vodja v majhnem podjetju še težjo in odgovornejšo nalogo, ker ima v podjetju pogosto tudi lastni kapital in je opravljanje nalog verjetno še bolj stresno. Toda posebnostim vodenja v majhnem podjetju je posvečeno naslednje poglavje, zato bomo tu potegnili črto.

### 1.1.6 Deset vlog managerja po Mintzbergu

Vlog, ki jih imajo, opravljajo, izvršujejo managerji, je več vrst. Za vlogo bi lahko rekli, da je ustaljena oblika načina vedenja. Ker vsakodnevno delo managerja nenehno zahteva sposobnosti in spretnosti, je težko reči, kdaj nastopa v eni in kdaj v drugi vlogi. Meje se pogosto zameglijo. Ključno je, da se ravna po načelih etičnega in moralnega vedenja. Pri vlogah, ki jih ima manager, je pomembno razumevanje, da (Možina et al, 2004, str. 20–21):

1. vsako managerjevo delo sestoji iz kombinacije vlog,
2. vloge vplivajo na značilnosti managerjevega dela,
3. vloge so med seboj povezane,
4. pomembnost vlog se spreminja glede na raven in naloge managerja.

Mintzberg je v letih 1967–1969 podrobno preučeval dejavnosti petih managerjev v srednjih in velikih organizacijah in na podlagi izsledkov svojih raziskovanj leta 1973 definiral deset vlog managerjev (Kavčič, 1991, str. 209), ki jih razdeli v tri kategorije, pri čemer vsaka vloga predstavlja aktivnosti, ki se jih managerji poslužujejo pri izvajanju temeljnih managerskih funkcij. Vloge v praksi nastopajo v medsebojni interakciji in jih ni mogoče ločeno obravnavati (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 10).

#### 1.1.6.1 Medosebne vloge

V slovenski literaturi obstaja veliko različnih prevodov Mintzbergovih vlog, v nadaljevanju našteje so povzete po Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 10. Vsebujejo odnose med ljudmi, med managerji in posamezniki. Managerji se vedejo različno glede na to, ali nastopajo v zastopniški, voditeljski ali povezovalni vlogi.

**Predstavnik.** Je ena najpreprostejših. Poudarja skrb managementa za zaposlene in uporabnike (Možina et al, 1994, str. 21). Vodja je simbolični predstavnik organizacije (Kavčič, 1991, str. 209) in tako zastopa organizacijo navzven ob raznih svečanostih, sprejemu obiskovalcev, ob podpisovanju dokumentov ipd. (Kosi, 2006, str. 8). Manager mora biti kot predstavnik organizacije v stiku z vsemi, s kateri ima kot status in avtoriteta podjetja opravka (Mintzberg, 2005).

**Vodja.** Vloga je povezana z usmerjanjem in vplivanjem managerja na podrejene (Kosi, 2006, str. 9). Manager zaposlene usposablja, jim svetuje, z njimi komunicira, jih koordinira in motivira (Dimovski, 2002a, str. 708). Vodje morajo ustvarjati pogoje za to, da lahko delavci uspešno uresničujejo svoje naloge (Kavčič, 1991, str. 210). Ta vloga se tako nanaša na kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje zaposlenih, njihovo promoviranje ter na dajanje pomoči, reševanje problemov, ustvarjanje vizije, razvoj posameznika in organizacije (Možina et al, 2002, str. 21).

**Zveza.** Managerjeva naloga je vzdrževanje in oblikovanje povezav ter komunikacijskih mrež med deli organizacije in okoljem (Kosi, 2006, str. 9). Zaveda se, da je za vsak del organizacije za uspešno funkcioniranje potrebna dobra povezava z drugimi deli organizacije in okoljem (Kavčič, 1991, str. 209). Vloga ponazarja stike, ki jih manager vzpostavlja s tistimi, ki niso pod njegovim formalnim vodstvom (drugi managerji v organizaciji, posamezniki zunaj nje – kupci, dobavitelji, državni uradniki). Ta vloga vzdržuje stike tako zunaj in znotraj organizacije (Dimovski, 2002a, str. 708).

### 1.1.6.2 Informativne vloge

So zgrajene na managerjevih interpersonalnih povezavah, gre pa za načine, na katere manager izmenjuje in ustvarja informacije. S temi vlogami uspešen manager gradi mrežo stikov iz notranjega in zunanjega okolja, da zbere potrebne informacije, ki si jih nato posamezniki in skupine v mrežah izmenjujejo (Kosi, 2006, str. 9). Manager je tako nekakšen živčni center organizacije (Možina et al, 2002, str. 21).

**Nadzornik.** Iskanje pisnih in ustnih informacij, ki managerja obveščajo o glavnih dogodkih, ki bi lahko vplivali na njegovo podjetje in delo. Manager pregleduje periodiko in poročila ter vzdržuje osebne stike (Dimovski, 2002a, str. 708). Za vodjo so različne informacije pomembne, da bolje spozna svojo organizacijo in okolje (Petrič, 2002, str. 99) in pride do potrebnih ukrepov za neposredno odpravljanje vzrokov neugodnih gibanj (Kavčič, 1991, str. 210). Manager nenehno pregleduje delovno okolje, da pridobiva informacije, ki bi bile lahko koristne za organizacijo. Informacije so lahko pridobljene na uradnih sestankih ali v pogovorih, manager pa jih mora preverjati in se odločati, ali jih bo uporabil in kako (Možina et al, 2002, str. 21).

**Razširljivalec.** Manager ne le sprejema informacije, pač pa jih tudi pošilja; gre za informacije, do katerih prejemniki brez njegove pomoči ne bi mogli priti (Dimovski, 2002a, str. 708). Nekatere informacije lahko posreduje v originalni obliki, druge pa je treba ustrezno predelati, da jih podrejeni razumejo (Kavčič, 1991, str. 210). Posredovanje informacij ni lahko delo in terja precej časa. Uspešen manager natanko premisli, kaj in koliko informacij potrebujejo zaposleni v določeni situaciji (Možina et al, 2002, str. 21).

**Govornik.** Manager nastopa kot poročevalec o dogodkih, ki so povezani z njihovim podjetjem. Informacije prenaša zunanjim osebam ustno s poročili (Dimovski, 2002a, str. 708) in tako nastopa kot zastopnik za stike z javnostjo. Manager je na ta način posrednik informacij o svojem oddelku navzgor v organizaciji in drugim zainteresiranim (Kavčič, 1991, str. 210). Ta vloga managerja je zelo pomembna, saj veliko informacij terjajo javnost, mediji, institucije in drugi. Velike organizacije imajo poseben oddelek, vodjo za stike z javnostjo, ki daje uradne izjave o položaju in delovanju organizacije (Možina et al, 2002, str. 21).

### 1.1.6.3 Odločitvene vloge

So tesno povezane z že naštetimi vlogami, gre torej za način uporabe informacij v procesu odločanja. Pridobljene informacije managerji uporabljajo pri odločanju v vsakodnevni dejavnosti (Kosi, 2006, str. 9) ter pri pripravi organizacije na nove cilje (Možina et al, 2002, str. 21).

**Podjetnik.** Managerji ne sprejemajo le rutinskih odločitev, pač pa tudi odločitve, ki prinesejo nove priložnosti in nove projekte. S to vlogo je povezana tudi določena stopnja tveganja. Manager identificira nove ideje in jih posreduje (Dimovski, 2002, str. 708). Pogosto je tisti, ki uvaja spremembe ali pa mora podpreti zamisli drugih o koristnih spremembah (Kavčič, 1991, str. 210). Manager pa ne sme samo načrtovati novih idej, sprememb, projektov in nalog, ampak jih mora tudi izvajati (Možina et al, 2002, str. 21).

**Odpravljalet motenj.** Manager se pogosto znajde v situaciji, kjer postane razsodnik oziroma rešitelj problema, in s tem prepreči, da bi majhni konflikti prerasli v težko obvladljiv nemir. Manager se prilagaja spremembam v okolju. Je predvsem vloga vrhnjega managementa (Dimovski, 2002a, str. 708).



**Razporejevalec virov.** Resursi so vedno omejeni, zato morajo managerji vedeti, kako jih bodo razporedili (kdo je v organizaciji najpomembnejši, katera aktivnost je prioriteta). Manager določa prednosti, proračun in terminski plan (Dimovski, 2002a, str. 708). Manager je tako eden ključnih mehanizmov za zagotavljanje integracije v podjetju in ima ključno vlogo pri pripravi strategije (Kavčič, 1991, str. 210).

**Pogajalec.** Managerji se morajo pogosto prilagajati drugim oddelkom ali organizacijam. Manager se srečuje s člani in skupinami, kjer skuša uskladiti različna mnenja (Dimovski, 2002a, str. 708) ter skuša z njimi doseči dogovor (Možina et al, 2002, str. 21).

Vsak manager opravlja vse te vloge, vendar ob različnih priložnostih in v različnih kombinacijah (Možina, 1994, str. 239). Vloge so med seboj povezane ali pa si nasprotujejo in imajo različen pomen pri managerjih v raznih organizacijah, okolju in času delovanja (Možina et al, 2002, str. 21). Vloge pa kažejo na to, da mora biti manager tako organizacijski specialist kot generalist.

### 1.1.7 Značilnosti uspešnih managerjev

Tako kot na tem svetu nihče ni popoln, bomo tudi v podjetjih zaman iskali popolnega vodjo. Že samo najpogostejše navedenih lastnosti, ki naj bi jih imel odličen vodja, je toliko, da bi bil en človek za to premalo. Poleg tega so nekatere od njih včasih celo izključujoče, opredelitev uspešnega vodenja pa je tudi odvisna od same situacije. Kar je uspešno v eni situaciji, ni nujno, da se obnese tudi v drugi situaciji ali drugačnem okolju. Toda tovrstni prototipi idealnega vodje so vseeno koristni, saj kažejo ugotovitve, do katerih so prišli teoretiki in resnični managerji v dolgih letih raziskovanja osebnih lastnosti, znanj in veščin dobrih vodij. Tak seznam zaželenih lastnosti pa nam lahko služi tudi kot kažipot pri izbiranju primerne vodje ali oceni svojega lastnega vodstvenega potenciala.

Preden lahko govorimo o lastnostih odličnega vodje, se moramo vprašati, kdaj je vodja sploh uspešen. Tu se bomo naslonili na definicijo Schermerhorna in drugih (2005), ki uspešnega vodjo opredeljuje kot tistega, »katerega organizacijska enota, skupina ali tim dosledno dosega svoje cilje, medtem ko njeni člani ostajajo sposobni, pripadni in entuziastični«. Ta definicija se osredotoča na 2 ključni merili: delovno uspešnost (količina in kakovost opravljenega dela) in zadovoljstvo na delovnem mestu (pozitivna občutja o delu in svoji vlogi).

Lastnosti uspešnega vodje, ne da bi komu od avtorjev teorij o vodenju hoteli delati krivico, bi lahko povzeli nekako takole: dober vodja je energičen, kreativen, odgovoren, samozavesten, pošten, zdrav, sposoben sprejemati kompleksne odločitve, zna deliti moč, posredovati in usklajevati vrednote, je spoštljiv, zaupljiv in vreden zaupanja, čustveno in intelektualno inteligen, izobražen, visoko motiviran, empatičen, zna poslušati, svetovati in navduševati, ima vizijo, ima poslovna in tehnično uporabna znanja, občutek za ljudi, ima realno podobo o sebi, toleranco do stresa in stremi k popolnosti. In še ne bi omenili vsega. Toda zgolj naštevane lastnosti brez vsakršnega ozadja ali navedbe različnih pogledov avtorjev ni cilj mojega raziskovalnega dela, zato se odličnim lastnostim vodij posvetimo nekoliko podrobneje.

Legendarni direktor družbe General Electric, Jack Welch, je z določitvijo štirih meril (4E) za klasifikacijo vodij naštel lastnosti, ki naj bi jih po njegovem imel uspešen vodja (Welch v Gruban, 2006): (1) *ENERGY* (energija), (2) *ENERGIZING OTHERS* (sposobnost

navdihovanja sodelavcev), (3) *EDGE* (sposobnost sprejemati odločitve da/ne), (4) *EXECUTE* (doslednost izvedbe, skladno z obljubami in cilji).

Mick Yates (2005) je teorijo štirih E-jev nekoliko spremenil in naštel 4 drugačna znanja: *ENVISION* – sposobnost vizije. Vodenje se začne z vizijo prihodnosti in razvojem načrta, kako jo doseči.

*ENABLE* – omogočiti. Vodja mora znati sprostiti vse mehanizme za doseg cilja, kar lahko vključuje izbor pravih ljudi, nagrad, tehnologije, strukture ...

*EMPOWER* – opolnomočenje. Gre za ustvarjanje zaupanja in medsebojne odvisnosti med vodjem in sledilci.

*ENERGIZE* – navdihovanje oz. navdajanje sodelavcev z energijo.

Mike George (2007) s Cotrugli Business Academy daje večji pomen socialnim dimenzijam. Lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja, so po njegovem: lastna odgovornost (v vseh okoliščinah), spoštovanje (do drugih, ne glede na napake, ki so jih naredili), zaupanje (redki so zaradi strahu, da jih lahko nekdo prizadene, sposobni zaupati) in skrb (za druge) ter empatija.

Spreglejati pa ne smemo niti enega vidnejših slovenskih raziskovalcev managementa, Staneta Možine, ki trdi, da so za voditelje danes poleg podjetniško naravnanih osebnih značilnosti pomembne tudi naslednje sposobnosti (Možina, 2002):

**Delitev moči:** če vodja zna deliti moč, pritegne k odločanju in opredeljevanju ciljev tudi sodelavce. S tem dobijo občutek pripadnosti organizaciji, občutek, da obvladujejo situacijo in samega sebe.

**Intuicija,** ki jo Možina razume kot sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje.

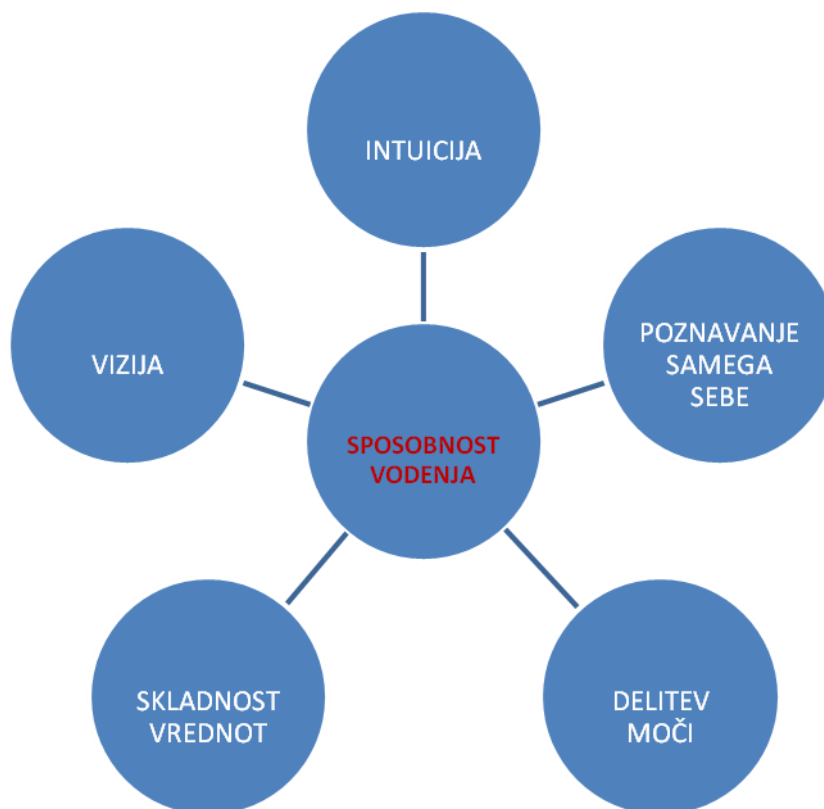
**Poznavanje samega sebe** pomeni poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da lahko presegamo svoje slabosti.

**Vizija** je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje le-tega.

**Skladnost vrednot** pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto.

V slovenskem prostoru je raziskavo glede vodstvenih kompetenc opravilo podjetje Socius (2006). Ključna vodstvena kompetenca je po mnenju anketirancev ciljno usmerjeno delovanje in jasna vizija prihodnosti (9 %). Velik pomen pripisujejo tudi pozitivnemu odnosu do sprememb in komunikacijskim veščinam (7 %). Visoko se uvrščajo še sposobnost odločanja, upravljaljske kompetence, obvladovanje konfliktnih situacij in kreativno razmišljanje (6 %). Za prihodnjih 10 let pa anketirani napovedujejo večjo pomembnost razvoja kompetenc ustvarjanja in vodenja timov ter kompetenc treniranja in svetovanja sodelavcem.

Slika 4: Sposobnosti vodij



Vir: S. Možina, Management, 2002.

### 1.1.8 Šest ključnih dimenzij uspešnega vodenja

Tadej Dobravec Verbič je ključne lastnosti dobrega vodje združil v pregledno in logično shemo. Šest različnih dimenzij, pomembnih za uspešno vodenje, je sestavil v model »SUPERVODJA«. Model temelji na šestih ključnih dimenzijah, ki so slikovno predstavljene s šestimi kraki zvezde. Poleg ključnih dimenzij so za vodjo pomembne še določene značajske lastnosti, predstavljene na obroču, ki pozitivno vplivajo na uspešnost vodje v naštetih dimenzijah (Dobravec Verbič, 2008, str. 26):

**Zmožnost samoocene** (sposobnost realnega ocenjevanja lastnih sposobnosti, poznavanje svojih prednosti in slabosti).

**Veščina navdihovanja** (zmožnost navdihovanja sodelavcev, ki ponavadi vključuje dobre predstavitvene in motivacijske sposobnosti, karizmo, dajanje zgleda in jasnost vizije).

**Emocionalna inteligenca** (lastna samozavest in čustvena stabilnost, sposobnost sodelovanja in dela z ljudmi, razumevanja čustev, poslušanja, reševanja konfliktov ter skrb za potrebe drugih).

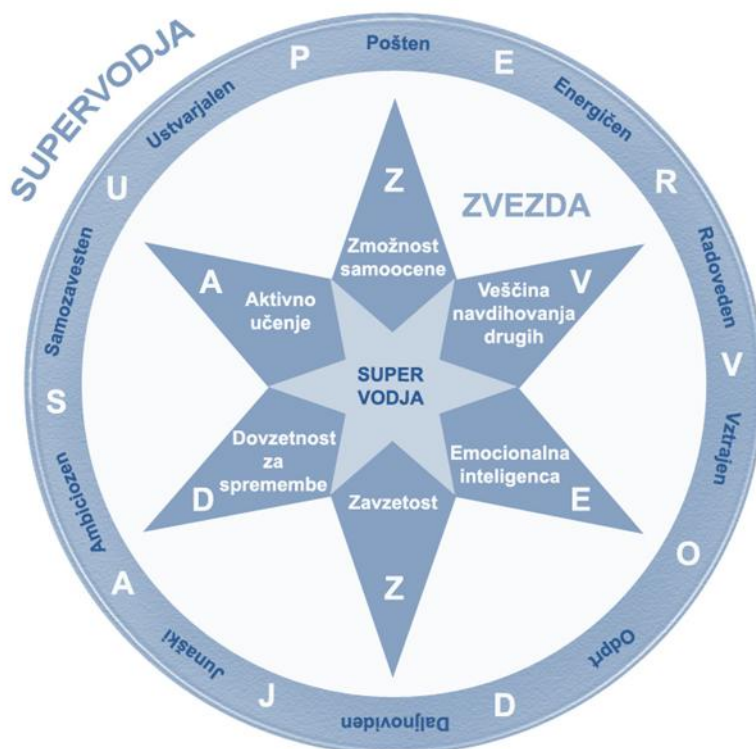
**Zavzetost** (motiviranost za vodenje in uspehe, dejansko vlaganje energije ter zavzemanje za organizacijske cilje).

**Dovzetnost za spremembe** (odprtost za novosti in spremembe, usmerjenost v prihodnost, nenehno iskanje novih rešitev).

**Aktivno učenje** (aktivna skrb za stalno izpopolnjevanje ter nabiranje novih znanj in veščin tako sebe kot svojega kolektiva; neprestano raziskovanje in podajanje informacij tudi drugim).

Značajske lastnosti, ki vplivajo na zgornje dimenzije in tako tudi na uspešnost vodenja, pa so: samozavest, ustvarjalnost, poštenost, energičnost, radovednost, vztrajnost, odprtost (do ljudi, kritik, novosti ...), daljnovidnost (sposobnost predvidevanja in videnja možnih rešitev), junaštvo (pogum za velike izzive) in ambicioznost.

*Slika 5: Lastnosti odličnega vodje*



*Vir: T. Dobravec Verbič, Vpliv vodje pri ustvarjanju organizacijske energije v majhnem podjetju ,2008.*

Pri vodenju so najpomembnejše mehke veščine vodenja oz. veščine obvladovanja medosebnih odnosov. Kompetence socialne ali emocionalne narave, kot so samozavest, fleksibilnost, vztrajnost, empatija in sposobnost shajanja z drugimi, naj bi tvorile kar dve tretini vodstvenih kompetenc sodobnega vodje (Praprotnik, 2008). Izjemnega pomena je, da ima vodja občutek za ljudi, da ima sposobnost prepoznavanja subtilnih informacij, ki mu jih verbalno ali neverbalno sporočajo sodelavci, skratka, da je čustveno inteligenčen. Biti mora dober komunikator, kar pomeni, da posluša nasvete, sprašuje za mnenja, želi slišati tudi slabe novice ... Tu je nepogrešljivo tudi aktivno poslušanje, ki ponuja zaposlenim psihološko oporo in pomaga vodji pravočasno začititi težave. Uspešen vodja se še kako zaveda, da je uspešnost delovnega kolektiva odvisna od urejenih in transparentnih medsebojnih odnosov, ki vsem sodelavcem vlivajo zaupanje v dolgoročen uspeh.

Pomembno je, da ima vodja samokritično podobo o sebi, tako da pozna svoje prednosti in slabosti oz. da ve, česa se lahko loti, kaj pa je bolje, da zaupa drugim. Ker se ljudje bolj odprto odzivajo na osebe, ki se dela lotevajo predano in strastno, mora biti vodja tudi »vir navdiha«, motivacije oz. identifikacijska figura za sodelavce. Da vodja postane oseba, s katero se sodelavci enačijo, mora biti kljub svoji drugačni in zahtevnejši vlogi s strani sodelavcev prepoznan kot del kolektiva ali kot pravi Praprotnik (2008), »biti mora prvi med enakimi«.

Še pomembnejše je, da je vodja sam dovolj motiviran za vodenje in uspehe. Vodja, ki je na vodstveno funkcijo prišel zgolj zaradi znanstvenih referenc ali družinskega nasledstva, delo z ljudmi pa mu ne diši, bo dosegel kaj klavrn rezultat in bo težko ustvaril zavzetost med zaposlenimi. Zato sta pomembni osebni lastnosti prizadevnost in želja po dosežkih, saj delovnik povprečnega vodje pogosto presega 60 ur na teden. Velike uspehe lahko na dolgi rok prinese tudi odprtost za učenje in usmerjenost v prihodnost. Vodja se mora namreč sam neprestano izpopolnjevati, biti mora zmožen učenja iz težav pri delu, prav tako pa mora razmišljati vnaprej ter biti generator sprememb. Omeniti velja še ustvarjalnost, ki vodjem pomaga, kadar pride do sprememb, oblikovati drugačno strategijo in najti najboljše poti do cilja.

Ne smemo pozabiti niti na poštenost, ki je pomemben dejavnik zaupanja. Vodje, ki redno izkazujejo odprtost in iskrenost glede svojih dejanj, namer in vizij, kmalu ugotovijo, da podrejeni na takšen slog delovanja reagirajo pozitivno. Zato mora vodja z zaposlenimi deliti dobre in slabe novice, kar najučinkoviteje razoroži neproduktivno govoričenje, opravljanje in ugibanja. Dobrodošli lastnosti sta tudi inteligentnost in perfekcionizem, ki se odražata v odnosu do dela, pridobivanju znanja, nenehnem stremljenju k boljšim rezultatom ali kritičnem samospraševanju v smislu »sem delo opravil dovolj dobro?«. Kakšen je vodja, se najbolje pokaže v negotovih in stresnih položajih. Premišljeno odzivanje v povsem novem položaju je za njegove podrejene najboljše potrdilo, da imajo dobrega vodjo (Praprotnik, 2008).

Vprašanje, ali so ljudje rojeni vodje ali lahko spretnosti in sposobnosti vodenja razvijejo tudi pozneje, ostaja do neke mere odprto. Vsekakor se vseh naštetih spretnosti ne da naučiti, po drugi strani pa lahko vsak vodja premisli, ali deluje optimalno. Vendar je treba na koncu poudariti, da moramo na modele idealnega vodje gledati z nekaj distance. Iskanje odličnosti je namreč »v zadnjih desetletjih tako obremenjevalo vodje, da mnogi med njimi prav zato niso zmogli niti povsem dosegljive povprečnosti« (Gruban 2008, str. 6).

Pri sloviti Harvard Business Review so celo objavili besedilo s hvalo t. i. nepopolnemu vodji (*In Praise of Incomplete Leader*), kar je vodjem končno omogočilo malo zadihati. Tako se je uveljavil pojem vodje tretje generacije, nepopolnega vodje, ki se zavedajoč svojih šibkih in močnih plati, opira na druge ljudi glede veščin in lastnosti, ki jih sam ne obvlada.

V svoji raziskavi iz leta 2002 sta Zenger in Folkman dokazala, da je vodja, ki se osredotoči samo na eno svojih nespornih prednosti, enkrat učinkovitejši od tistega, ki nima posebnih prednosti niti slabosti, tisti, ki zna učinkovito povezati svojih 5 prednosti, pa prvega preseže za skoraj trikrat.

Nesporno torej drži, da noben vodja ni popoln. »Najboljši med njimi se niti ne trudijo, da bi to bili! Osredotočajo se na svoje prepoznavne prednosti in iščejo tiste sodelavce, ki bi lahko kompenzirali njihove šibke strani.« Ali kot je nekoč dejal znameniti Drucker (v Gruban 2008,

str. 6): »Samo z našimi krepostmi lahko dosežemo rezultate, ne z osredotočanjem na naše slabosti!«

### **1.1.9 Vodenje in razvijanje karier**

Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih v delovnih okoljih postajata vse bolj individualni kategoriji. Zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je pomemben strokovni razvoj in možnost napredovanja. Ugotoviti, zakaj posameznik dela in kaj ga motivira za delo ni enostavno, je pa zagotovo eno najbolj pomembnih področij ravnanja s človeškimi viri, ki mu v zadnjih letih strokovnjaki pripisujejo ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti organizacij.

Kako so zaposleni zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem, ali vodje poskrbijo za svoje naslednike in kako jasno so postavljeni cilji za napredovanje? Vsaka organizacija bi se morala resno ukvarjati s temi vprašanji, imeti jasne kriterije za napredovanje in vsodbujati zaposlene k samoiniciativnosti in samostojnosti ter hkrati vsodbujati vodje, da načrtno vzgajajo svoje naslednike. Organizacije in vodje bi morali nenehno skrbeti za sistematično razvijanje karier zaposlenih.

Pojem kariere je bil včasih povezan zgolj z večletnim napredovanjem posameznika, ki se je odražal v vedno bolj odgovornem delu. Danes kariero razumemo kot zaporedje dela, ki zahteva osebno prizadevanje in razvoj. Lahko gre za načrtovano ali nenačrtovano zaporedje aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem časovnem obdobju. Delovne zahteve in sposobnosti se s časom spreminjajo, zato je planiranje kariere še toliko bolj pomembno.

Sistematičen razvoj karier omogoča določanje ključnih kompetenc posameznikov, ki podjetju omogočajo doseganje večje konkurenčne prednosti, zaposlenim pa odkrivanje že izraženih sposobnosti in tistih, ki jih za doseganje ciljev še potrebujejo (Gorišek, 2001, str.12).

Organizacija je zainteresirana za kariero vsakega posameznika, saj so človeške zmožnosti njen bistven konkurenčni element. Razvoj kariere zagotavlja, da imajo posamezniki in s tem organizacije na voljo potrebna znanja. Z oblikovanim sistemom karier organizacija pridobi in zadrži sposobne ljudi in jim zagotavlja osebno rast in razvoj. Pri načrtovanju karier je potrebno uskladiti cilje organizacij in posameznikov ter upoštevati pričakovanja obeh (Rozman, 1993, str. 199-200).

Posebno vlogo pri načrtovanju kariere v organizaciji imajo managerji, saj so prav oni tisti, ki zastopajo razvojno pot organizacije. Posameznikom naj bi pomagali oblikovati njihove kariere ter ob tem skrbeti tudi za razvoj lastne. Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upštevale naslednje cilje (Lipičnik, 1998, str. 180-181):

1. Pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo.
2. Približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije.
3. Razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor.
4. Spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo.
5. Dati zaposlenim možnosti, da bodo razvijali sebe in svojo kariero.
6. Pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Osnovno, kar lahko od načrtovanja in razvijanja karier posameznikov in vodij pričakujeta tako organizacija kot posameznik, je posameznikovo prizadevanje za uresničitev v kariernem planu začrtane poti. Vsaka dosežena stopnja v posamezniku vzbuja željo po doseganju naslednje. In prav to je tisto, kar organizacija potrebuje, da se tudi sama razvija in raste.

## 1.2 Kompetence

Kompetence so sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsegajo tako znanja kot tudi veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednost, samopodobo ipd., vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je to znanje samo po sebi. Še najenostavnejše pa bi kompetence definirali kot nekakšne vedenjske zapise vlog, ki jih ljudje imajo v delovnih procesih (Gruban, 2008).

Nenehno razvijanje sposobnosti, spretnosti in znanj posameznika in posledično skupin je v današnjem tekmovalnem in spreminjajočem se svetu ključnega pomena za obstoj in razvoj na trgu. Pritiski in spremembe so in bodo ostala del poslovnega okolja, kar pomeni, da se bo nadaljevala tudi potreba po razvoju novih kompetenc in spretnosti.

Kompetence v poslovnem okolju razumemo kot zmožnost organizacije, da nekaj proizvede, da se nečesa nauči ali se na primer nečemu prilagodi. Na ravni posameznika so kompetence ključne značilnosti in vedenja zaposlenih, ki so osnova za učinkovito delovanje v določeni organizaciji ali službi.

Poleg zmogljivosti (sposobnosti, spretnosti in znanja) zajema pojem kompetenc tudi motiviranost za neko nalogo, osebni stil in relacijo do koncepta samega sebe. Kompetence lahko smatramo kot sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo. Pri pojmu kompetence je pomembno predvsem, da se tukaj osredotočamo na vedenje in ne na razlike v sposobnostih in osebnosti posameznika. Tako se pojem kompetence neposredno povezuje z dejavniki učinkovitosti ter uspešnosti pri delu.

Kadar se ukvarjamo s kompetencami, moramo upoštevati, da se kompetence merijo in obravnavajo glede na specifično delovno nalogo v določenem podjetju, da kompetenca pomeni izkazovanje določenega vedenja, ki je opazno navzven, da je kompetenca, ki je potrebna za določeno nalogo, povezana z večjo učinkovitostjo ter uspešnostjo pri delu ter končno celostni pristop k razvoju kompetenc v organizaciji.

Oblikovanje kompetenčnega modela seveda ni samo sebi namen, temveč je le začetni korak v procesu upravljanja s kompetencami v organizaciji. Slednji vključuje uporabo rezultatov merjenja kompetenc v namene ugotavljanja izobraževalnih in razvojnih potreb, coaching ter izobraževanje na relevantnih področjih, stalen razvoj znanj in veščin, potrebnih za rast organizacije, postavitve jasnih prioritet vodenja, komuniciranje željenega vedenja, definiranje kriterijev za izbiro in razvoj kadrov, nagrajevanje ter merjenje in upravljanje delovne uspešnosti, povezavo kompetenc s strategijo, poslanstvom, vizijo organizacije, hitrejšo sledenje in prilagajanje razvoju trga, razvoj kadrovskih nasledstev in razvoj standardov odličnosti pri vodenju.

Kompetence se določajo specifično glede na nivo, funkcijo in panogo, zato je treba pred postavitvijo standarda v prvi vrsti ugotoviti, katere so potrebne kompetence v določeni

organizaciji, za določena delovna mesta itd. Načini oblikovanja kompetenčnih modelov so zelo različni ter odvisni od narave in organizacije podjetja.

Tako se lahko oblikovanja kompetenčnega modela lotimo na različne načine. Klasični pristop predvideva opredelitev standardov delovne uspešnosti, opredelitev vzorca ljudi, vključenih v oblikovanje modela, zbiranje podatkov z vedenjskimi intervjuji, opazovanje ali metodo ocene 360 stopinj, analizo podatkov in razvoj modela kompetenc, preverjanje veljavnosti modela kompetenc ter navezavo modela kompetenc na podsisteme upravljanja s človeškimi viri.

Druga metoda je oblikovanje modela z diskusijami s strokovnjaki, nadrejenimi in drugimi poznavalci o karakteristikah, ki jih morajo imeti zaposleni za uspešno opravljanje dela. Metodo lahko povežemo z vedenjskimi intervjuji.

Tretja metoda je preučevanje posameznih nalog in prihodnjih delovnih mest. Takšen način je uporaben predvsem, kadar v organizaciji ni dovolj posameznikov, ki bi jih lahko primerjali.

Poleg oblikovanja popolnoma novega modela lahko organizacija uporabi še uveljavljen in soroden model ter ga vpelje v svojo prakso (metoda splošnega generičnega modela).

Prav tako lahko organizacija že uveljavljen model dopolni oziroma spremeni s kompetencami, ki so jih sami identificirali s pomočjo katerih drugih metod – intervjuji, metoda 360 stopinj, opazovanje itd. (metoda prilagojenega generičnega modela).

Ne glede na to, kateri pristop identifikacije uporabimo, pa je pomembno, da oblikujemo opise kompetenc, ki jih zaposleni razumejo in jih bodo lahko uporabili v delovnih situacijah.

### **1.2.1 Model managerskih kompetenc**

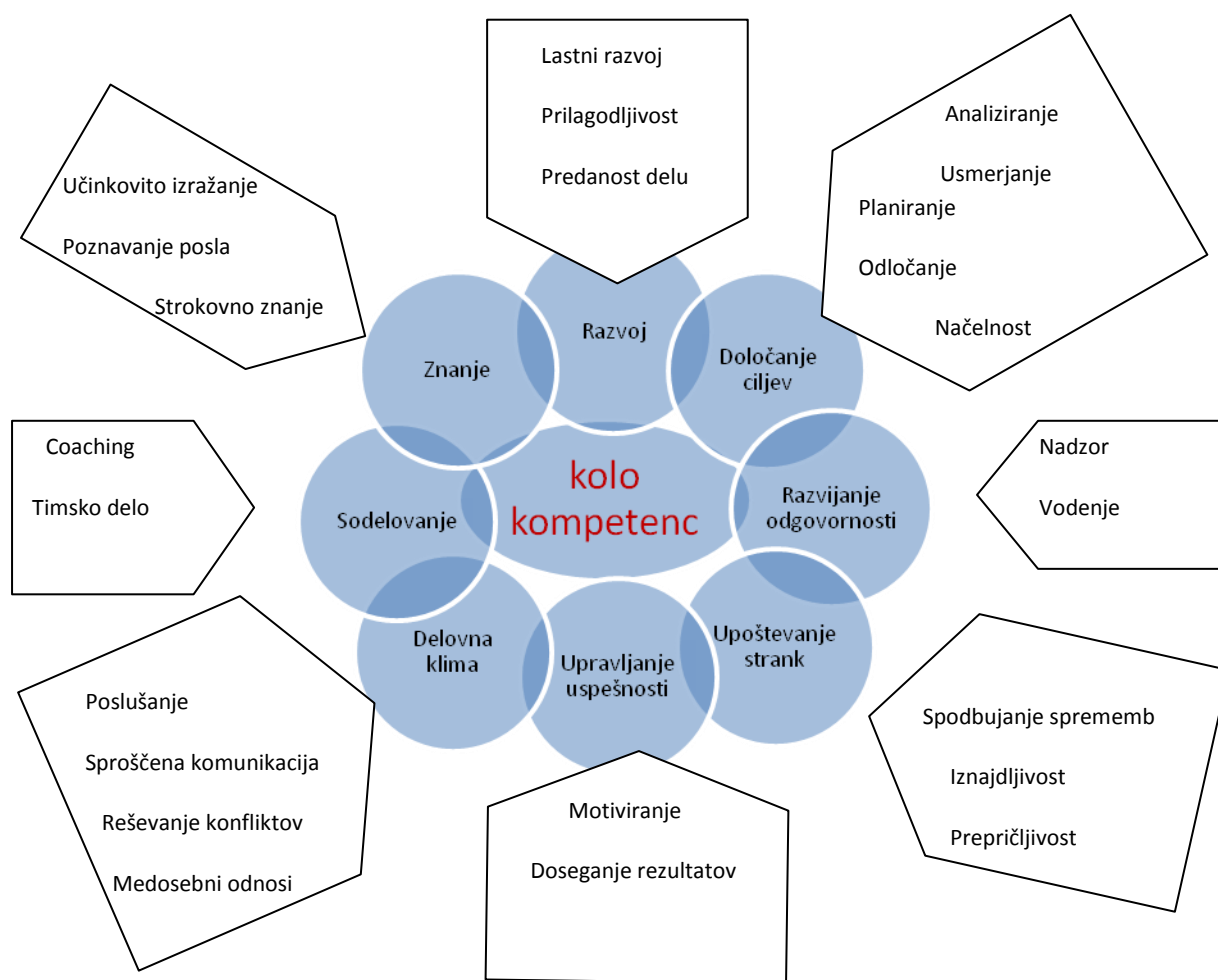
Številne raziskave iz 90-ih let so dokazale, da znanje (kaj) ni garancija delovne uspešnosti. Za učenje in spreminjanje sta potrebna še odgovora na vprašanja kako (veščine in sposobnost uporabe znanja) in zakaj (odnos in motivi, prepričanja, lastnosti, hotenja, vrednote). Vse to skupaj pa so kompetence (Gruban, 2009).

Ugotovitve teh raziskav so pokazale, da modeli, ki temeljijo na kompetencah, zanesljiveje opravičujejo visoke naložbe v usposabljanje in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju zaposlenih, hitrejše premoščanje vrzeli v znanjih in veščinah, bolje komunicirajo vedenja in v prvi vrsti povezujejo v celoto po eni strani ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, strategijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja.

Po posameznih nivojih oziroma funkcijah je pomembnost posameznih kompetenc lahko različna. Za ugotavljanje managerskih kompetenc lahko uporabimo že uveljavljen model, ki ga sestavljajo kompetence prvega reda (ki vključujejo kompetence drugega reda), kot so določanje ciljev, razvijanje odgovornosti, upoštevanje strank, upravljanje uspešnosti, delovna klima, sodelovanje, znanje in razvoj.



Slika 6: Kolo kompetenc



Vir: B.Gruban, *Vodja tretje generacije*, 2008.

### 1.2.2 Veščine in znanja managerjev

S formalno izobrazbo managerji pridobijo ekonomska ali druga strokovna znanja, vendar za uspešno opravljanje managerskih nalog to ni dovolj. Vodja mora namreč obvladovati tudi nekatere veščine in imeti nekatere sposobnosti, da lahko iz svojih sodelavcev »izvleče« tisto najboljše. Dober manager, ki vodi učeče se podjetje, mora imeti naslednje prirojene in priučene veščine (Gruban, 2007).

Prirojene veščine so prilagajanje situacijam, posluš za okolje, ambicioznost in želja po dosežkih in moči, samozavest, pripravljenost na sodelovanje, odločnost, želja vplivati na druge, dominantnost, energičnost (izrazita aktivnost), vztrajnost, visoka toleranca za stres, sprejemanje negotovosti, pripravljenost prevzemanja tveganj in odgovornosti. Priučene veščine pa so modrost (inteligentnost), sposobnost koncentracije, kreativnost, diplomatskost in taktičnost, tekoče izražanje, znanje o skupinskem reševanju problemov, organiziranost – prepričljivost, socialnost.

Potrebna znanja managerjev lahko po navedbah Cvetkoviča (2002, str. 13) strnemo v konceptualna znanja, vodstvena znanja in tehnična znanja. Konceptualna znanja obsegajo sposobnosti generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanje le-teh. Omogočajo razumevanje posameznih problemov (pojavov) z vidika celote in povezovanje posameznih

pojavov s trendi v okolici. Vodstvena znanja vključujejo vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, dela s skupinami in delovnimi timi. Tehnična znanja pa so specifična znanja s posameznih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik na tem strokovnem področju.

Za prehod od tako imenovanega klasičnega managerja do učečega se managerja je potrebna tudi samoanaliza potrebnih veščin in spretnosti, ki ji le-ta mora imeti. Manager prihodnosti mora preiti od obvladovanja do vrhunske usposobljen za analitičnost, splošni management, prijaznost, osebnost, strategijo sprememb, vaditelja/trenerja, reševanje konfliktov, konceptualizacijo, integriteto, slog odločanja, konsistentnost, svetovalske spretnosti, krizni management, energijo/motiv, poznavanje globalnih izzivov, odnose s finančnimi javnostmi, upravljanje problemskih vprašanj, presojanje, funkcionalna znanja, odnosi z zaposlenimi, pravo in zakonodajo, organizacijsko kulturo, poslovne procese, vztrajnost, domišljijo/inovacije, javno nastopanje, gradnjo in izbiro timov ter vizijo (Gruban, 2007).

Za učečega se managerja so tako bistvene »mehke« veščine, ki temeljijo na obvladovanju odnosov. Zgolj tehnična podkovanost ni dovolj. Predvsem mora biti radoveden, saj se bo le tako prilagodil drugačnemu okolju. Mora biti pripravljen tvegati, biti prožen in se ne hitro vdati. Vedno mora biti pripravljen na učenje in se prilagajati novemu načinu vedenja. Pripravljen mora biti spremeniti svoja stališča (Možina, 2002, str. 37).

Manager mora razumeti kulturo organizacije, vrednote, tradicijo, prepričanja, razmišljanja in ravnanja, kajti le tako ohranja, kar je dobro, in spreminja, kar mora. Da bi to dosegel, mora opazovati, se pogovarjati z zaposlenimi, jih zalotiti, ko delajo dobro, prisluhniti njihovim vrednotam, pomislekom, težavam in uspehom. Zaposlene mora ceniti in spodbujati njihovo strokovno rast. Kadar se zaposleni ne počutijo del združbe, kadar njihova modrost in odlično opravljeno delo nista cenjeni, postanejo zagrenjeni in se ne odzivajo na spremembe. Zaposlenim mora zaupati, v nasprotnem primeru bodo tudi sami začeli dvomiti v svoje sposobnosti. Svoje vrednote mora izraziti z besedami in dejanji. To je še posebno pomembno pri spodbujanju sodelovalne kulture, saj mora ravnatelj sam postati zgled. Spodbujati mora sodelovanje, ne pa tekmovanje (Erčulj, 1998, str. 25).

Barth (v Erčulj, 2001, str. 25) v zvezi s tem sporoča: »Največ smo se naučili, ko smo začutili skupno odgovornost za problem, ki smo ga morali rešiti za vsako ceno.« Pokazati mora pot, ne pa tudi rešitev, saj skupno iskanje in sodelovanje prinaša najboljše rešitve. Zaposlenim mora omogočiti, da sprostijo svojo ustvarjalnost in talent. Vprašati jih mora za mnenje, nasvete, predloge, ki se nanašajo na določen problem. Tako se bodo počutili pomembne. Dati jim mora več svobode in moči pri opravljanju nalog.

### **1.2.3 Čustvena inteligenca**

Največji izziv dandanes je, kako zaposlene, ki doživljajo različna čustva in so zato različno motivirani ter orientirani, usmeriti proti enakemu poslovnemu cilju. A v preteklosti so bila čustva pogosto razumljena kot višek, blokirajoči dejavnik razuma, primitivizem ali nevarnost. Skušali smo jih potlačiti, skriti ali vsaj nadzorovati. Poslovni svet je verjel v moč razuma in kavzalnega pristopa. Po dolgem obdobju tehnično-analitičnega pristopa v teoriji managementa, ki ni vključeval t. i. mehkih dejavnikov, kot so čustva in občutki, se v zadnjih dveh desetletjih vse bolj poudarja pomembna vloga, ki jo igrajo čustva zaposlenih pri oblikovanju organizacijske klime in uspešnosti. Prelomen dogodek je bil znani Hawthornski eksperiment, ko so namesto vpliva svetlobe na produktivnost zaposlenih nenačrtovano spoznali pomen posvečanja pozornosti zaposlenim oz. njihovim čustvom.

Zadnjih 20 let pospešeno odkrivamo »toplo vodo«: da so čustva naravna, uporabna in smiselna. Čustvene vire in vzorce obnašanja zaposlenih vse bolj doživljamo kot dragoceni kapital in pogosto kot ključno prednost. Eden od najbolj znanih konceptov, ki poudarjajo pomen emocij v organizaciji, je koncept čustvene inteligence, ki sta ga leta 1990 predstavila Salovey in Mayer in si ga bomo pogledali v nadaljevanju (Salovey & Mayer v Burke, 2004).

Čustvena inteligenca je v novejših teorijah vodenja ena od najbolj opevanih lastnosti, ki jih mora imeti sodobni (transformacijski) vodja, zato si zasluži, da se ji posvetimo nekoliko podrobneje. Razumevanje in upravljanje lastnih čustev postaja temelj sodobne samomotivacije, upravljanje čustev drugih pa temelj sodobnega managementa.

Koncept emocionalne inteligence, ki poudarja pomen emocij v organizaciji, sta leta 1990 predstavila Salovey in Mayer. Definirala sta ga kot podskupino socialne inteligence, ki vključuje sposobnost opazovanja lastnih emocij ter emocij drugih, razlikovanja med njimi in njihovo uporabo za vodenje posameznikovega razmišljanja in delovanja. Z drugimi besedami, emocionalna inteligenca je preprosto povezana s tem, kako uspešno obvladujemo sebe in druge.

Nekateri drugi (npr. Goleman, 1998) pojasnjujejo čustveno inteligenco kot socialno veščino, da smo uspešni v ravnanju s samim seboj in odnosih z drugimi. Ne glede na opredelitev pa ji danes nihče več ne zanika pomena, ki ga igra pri ustvarjanju produktivnih odnosov na delovnem mestu. Grajenje primernih odnosov in ozračja v organizaciji se namreč začne pri sposobnostih vodij, da pri sprejemanju odločitev pretehtajo tudi čustva sodelavcev, saj lahko le s primernimi odnosi dosežemo, da osebe, ki jih vodimo, delujejo po svojih močeh v smeri skupnega cilja.

V preteklih letih so bile v številnih podjetjih opravljene raziskave, ki naj bi pokazale, katere osebne sposobnosti in lastnosti peljejo do nadpovprečnih rezultatov v organizaciji. Ugotovitve so bile presenetljive, saj se je pokazalo, da je zlasti pri vodjih čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti. Ali kakor pravi Goleman: »Višji ko je položaj, odločilnejša za uspeh je čustvena inteligenca.« (Goleman 1998, str. 94)

Goleman ločuje pojma čustvene inteligence in čustvene kompetence. Medtem ko naša čustvena inteligenca kaže naš potencial, ki ga imamo za pridobitev praktičnih znanj znotraj 4 vidikov čustvene inteligence, pa naša čustvena kompetenca kaže, koliko tega potenciala smo dejansko uresničili z učenjem in obvladovanjem spretnosti ter ga usmerili na delovno okolje. Čustveno inteligenco nadalje loči na 4 veščine, ki jih deli na osebne veščine znotraj posameznika in na medosebne oz. socialne. Mnogi sodobni avtorji (npr. Možina in drugi 2002) pa dimenzijo samomotivacije ločujejo od dimenzije samoobvladovanja in tako navajajo skupno 5 veščin čustvene inteligence (3 osebne in 2 medosebne):

#### 1.2.3.1 Osebne veščine čustvene inteligence

**Samozavedanje** vključuje sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in njihovega vpliva, poznavanje lastnih prednosti, šibkosti in omejitev ter zaupanje v svoje znanje in zmožnosti.

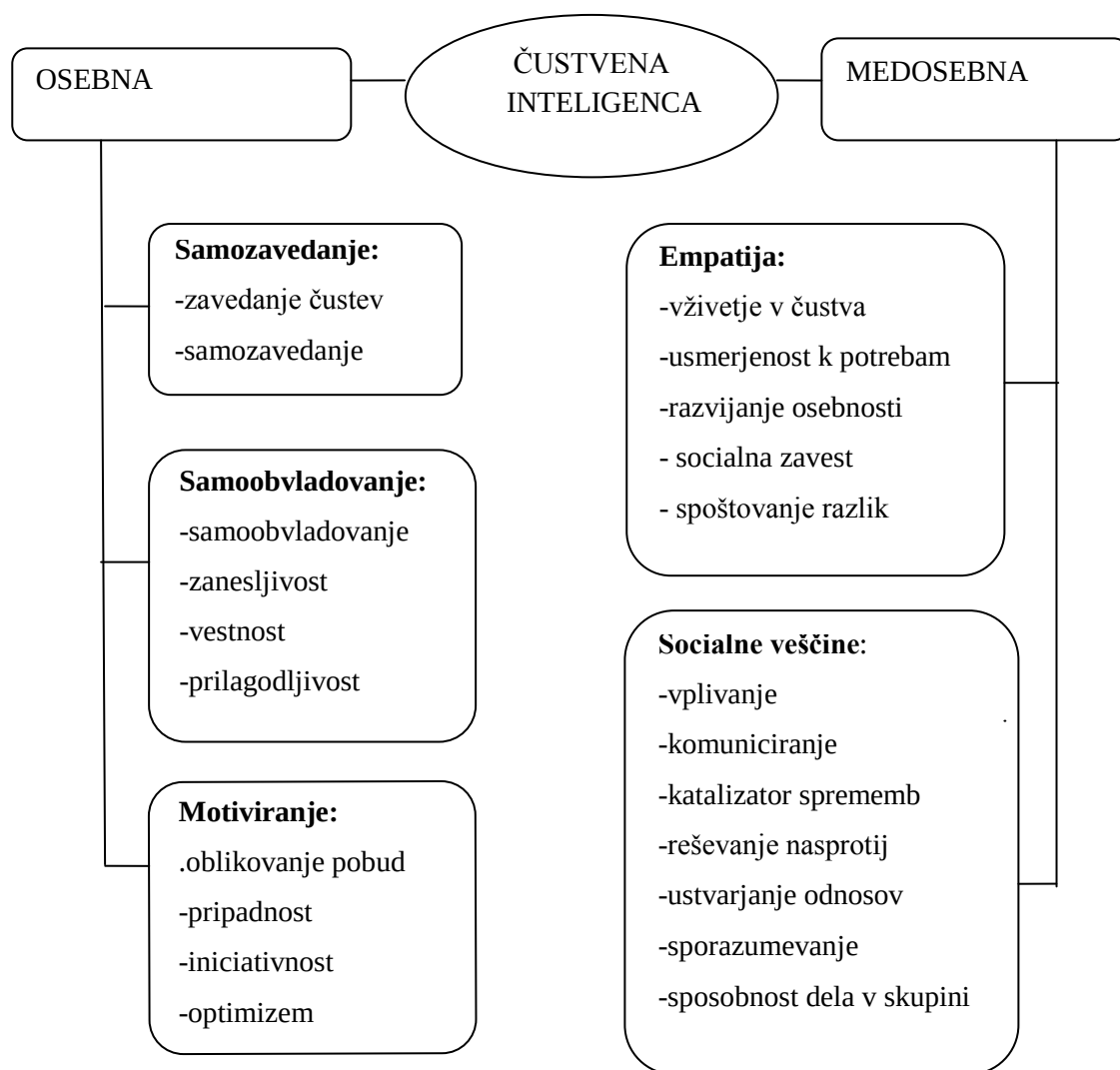
**Samoobvladovanje** je sposobnost spoprijemanja z novimi okoliščinami in obvladovanja svojih emocionalnih odzivov. Ljudje z visoko sposobnostjo samoobvladovanja imajo nadzor

nad svojimi čustvi in impulzi, prevzemajo odgovornost za svoja dejanja, so prilagodljivi in vredni zaupanja.

**Samomotivacija** je sposobnost naporega dela in vztrajanja. Samomotiviran posameznik je nagnjen k lastnim dosežkom, sprejema iniciative, je optimističen in vztrajen pri zasledovanju ciljev. To je najpomembnejša uporabna vrednost čustev zaposlenih in hkrati tudi namen vzgoje, mentorstva ali nadzora – da pomagamo posameznikom do samostojnosti.

### 1.2.3.2 Medosebne veščine čustvene inteligence

*Slika 7: Sestavine čustvene inteligence*



Vir: S. Možina et al, Management. Nova znanja za uspeh, 2002.

**Socialno zavedanje:** ta veščina omogoča zavedanje in razumevanje drugih znotraj in zunaj organizacije. Lastnosti socialnega zavedanja so empatija oz. vživljanje v čustva drugih, razumevanje drugih ter zanimanje za njihova videnja in interese, kar vključuje tudi prepoznavanje odnosov in notranjih mrež na ravni organizacije, prepoznavanje strankinih potreb ipd.

**Upravljanje odnosov:** zadnja dimenzija emocionalne inteligence pomeni sposobnost vzpostavljanja stikov in grajenja odnosov z drugimi. Gre predvsem za sposobnost sodelovanja z drugimi. Ta dimenzija vključuje usmerjanje in motiviranje s pomočjo jasne vizije, obvladovanje različnih taktik prepričevanja, reševanje konfliktov, razvijanje drugih z usmerjanjem in jasnimi povratnimi informacijami, grajenje vezi in zavezništev, timsko delo ipd.

Čustveno razviti ljudje se torej zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo svoja čustva in motivacijske vzvode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi. Svoje sposobnosti znajo realno oceniti in le redko prevzamejo naloge, ki jim ne bi bili kos. Na tak način zavarujejo sebe in skupino pred morebitnimi neuspehi. Z ljudmi znajo komunicirati, jih usmerjati in z njimi graditi trajnejše odnose. Samozavedni ljudje so sposobni nadzorovati impulzivna čustva, so spodbujevalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju, to pa sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji.

#### **1.2.4 Politična inteligenca**

Gruban v svojem prispevku ugotavlja, da je kljub skepticizmu in pretirane previdnosti mnogih, že ob uveljavljanju pojma čustvena inteligenca nesporno, da je z njo mogoče razložiti uspešnost posameznikov in vodij. Številne raziskave (npr. Harvard Business School) so namreč potrdile, da klasična inteligenca (IQ) ni jamstvo in ne napovednik posameznikove uspešnosti, saj je odstotek verjetnosti uspeha v primeru vodij le med 6 % in 15 % (Gruban, 2009).

Psiholog H. Gardner vidi pojasnilo v široki teoriji večplastne inteligence – v socialni inteligentnosti, ki posamezniku omogoča, da so mu drugi pripravljeni slediti in uresničiti postavljene cilje. Med (ne)oprijemljive indikatorje socialne inteligence sodijo medosebne veščine in spretnosti, empatija in zmožnost vplivanja na osnovi medsebojnega (spo)razumevanja. Socialna inteligenca pa ni edina zvrst inteligence, ki jo potrebuje današnji manager ali voditelj.

Blizu ji je čustvena inteligenca, ki zagovarja tezo o sposobnosti »upravljanja čustev« – samozavedanju, samoobvladovanju in nadzoru nad lastnimi čustvi, prav tako v socialnem zavedanju in socialnih spretnostih. Visoka čustvena inteligenca v kar 15 % do 45 % primerih napoveduje večjo verjetnost za uspeh vodje. Gardner zatrjuje, da s tem večplastnost inteligence še ni izčrpana in da se naštetim zvrstem inteligence vse pogostejše enakovredno priključuje še politična inteligenca, navkljub njeni opazni kontrastnosti v primerjavi z ostalimi tremi zvrstmi inteligentnosti.

Ob vseh teh opaznih razlikah med posameznimi zvrstmi inteligentnosti pa ljudje z visoko politično inteligenco delijo z drugimi vodjami, ki jih karakterizirajo druge zvrsti inteligence, nekatere presenetljivo podobne ali celo iste kompetence. Na primer – tako socialno kot politično inteligentni voditelji imajo enak dar opazovanja, čeprav resda zaznajo druge stvari. Socialno inteligentni vodje ocenjujejo in vrednotijo predvsem prednosti sodelavcev in kako lahko le-te uporabijo, medtem ko se politično inteligentni vodja osredotoča na šibkosti, pomanjkljivosti in negotovosti zaposlenih.

Oba tipa vodij kasneje tudi delujeta drugače. Prvi z empatijo gradijo mostove, drugi pa z ustrahovanjem in močjo zagotavljajo uspešno izkoriščanje strahov in negotovosti ljudi, njihovih občutljivih in ranljivih točk. Oba sta odlična poznavalca značajskih lastnosti posameznikov. Najopaznejša razlika med obema tipoma vodij je v njunem razumevanju

pravice in modrosti uporabe grobe, surove moči. Politično inteligen ten vodja nima pomislekov inštrumentalno in manipulativno uporabiti strah in negotovost ljudi.

Zanimivo je, da mnogi avtorji soglašajo, da je strah prepogost tabu in da je včasih njegova uporaba lahko tudi koristna, saj pretrese status quo organizacij in posameznikov, ki paralizira prepotrebne akcije. Če je z nekaterimi od teh ugotovitev možno brez pridržkov soglašati, pa je vseeno smiselno previdno presojati, ali je ta formula primerna prav za vse sodelavce, saj se nekateri za razliko od drugih, povsem drugače odzivajo na konfrontacije, izzivanje ali ustrahovanje.

Dejstvo je, da se pogosto zgodi, da politično inteligen tni vodje prestopijo rubikon, prag ali tisto res tenko črto, ki loči legitimno, kreativno in strateško vsiljevanje stališč od nesprejemljivega ustrahovanja, gole uporabe moči zaradi moči same. V ozadju politične inteligence je torej novodobni darvinizem izjemno konkurenčnega in političnega okolja, ki pa vseeno poskrbi za doseganje rezultatov. »Ljudje se odzivajo na strah, manj na ljubezen,« je geslo politično inteligen tnih voditeljev. Teh spretnosti, kompetenc ali znanj pa ne učijo v poslovnih šolah. Prej bi lahko dejali, da jih uči ulica (*Street Smart Leaders*). (Gruban, 2009)

#### 1.2.4.1 Ekstremne taktike politično inteligen tnih vodij

Taktike, ki jih uporabljajo politično inteligen tni vodje, so deloma geneza osebnostnih lastnosti, deloma pa se jih je mogoče naučiti. V repertoar vsakega takšnega vodje po mnenju R. Kramerja, profesorja s Stanforda, sodijo (Gruban, 2009):

**Direktna osebna konfrontacija** – vstop v zasebni prostor nasprotnika, ki ga želimo nadvladati; bližanje stereotipu vodenja z ustrahovanjem; agresivna fizična vedenja; besedne provokacije.

**(Zlo)raba jeze** – uporaba (ne)premišljene jeze in besa v lastno prednost. Včasih tudi nenadzorovani in nekontrolirani izbruhi.

**Mistifikacija in puščanje ljudi v negotovosti** – premišljena igra na povsem nasprotno stanje od transparentnosti, ki je imperativ sodobnega managementa; zavestno skrivanje namenov in motivov, ohranjanje nejasnih pozicij in zavijanje zadev v misterioznost tako, da sodelavci nikoli v resnici ne vedo, kaj in kje jih nekaj čaka! Ohranjanje distance do sodelavcev in kameleonsko spreminjanje vedenj glede na trenutne potrebe; uporaba molka in tišine.

**Poznavalsko vedenje** – taktika, da vodja ve vse in ima vedno na voljo vsa dejstva, dokaze, številke, raziskovalne podlage ... tudi takrat, ko to ni čisto res! Če dejstva nečesa čisto ne potrjujejo ... toliko slabše za dejstva.

#### 1.2.4.2 Značilnosti politično inteligen tnega vodje

Gruban (2008a) v svojih prispevkih opozarja na naslednje značilnosti politično inteligen tnega vodje:

1. osredotoča se na šibke in negotove strani sodelavca
2. uporablja izzivanje in konfrontacijo ter grobo moč, da bi koristno uporabil šibke strani
3. je izjemen presojevalec značajev
5. uporablja vplivanje in vsiljevanje na strateški in kreativen način
6. lasten ego, moč zaradi moči in poniževanje sodelavcev zna subtilno razlikovati od legitimnega motiviranja in spodbujanja sodelavca k spremembam

7. več je socialnih spretnosti, empatije in intuicije, toda ne okleva tudi z uporabo kontroverznih taktik: konfliktov, (ne)kontrolirane jeze in besa, zavestnega ustvarjanja negotovosti in distance, kameleonskega spreminjanja vedenj v interesu ciljev in trenutka.

S takšnim ravnanjem politično inteligentni vodje zagotovijo spremembe vedenja, uspešnost izvajanja nalog in uresničevanje ciljev. Mnogi takšnega sloga nimajo radi, čeprav pogosto presenetljivo dobro deluje. Delovanje in premikanje še nista motivacija, trdijo nasprotniki. Obe strani se strinjata le v enem: da druga stran nima prav.

#### 1.2.4.3 Politična inteligenca ali zloraba

Raziskave notranjega okolja mnogih organizacij so pokazale, da si mnogi vodje in kar je še bolj presenetljivo, tudi njihovi podrejeni celo želijo določenih trdih oblik vodenja, saj so prepričani, da vodi k redu, rezultatom in uresničevanju akcij ter preseganju nemočnega, mlačnega in začaranega vrtenja v krogu. Vendar načelo »trde roke« ne ustreza veliki večini sodelavcev, saj prepogosto politično inteligentno vodenje spreobrne v svojo kontrastno skrajnost, v zlorabo moči, aroganco in tako preseže tenko črto, ki loči legitimno delovanje, ki daje neke rezultate, od preprostega »vodenja z ustrahovanjem«. (Gruban, 2009)

Kaj povzroča to samodestruktivno vedenje nekaterih politično inteligentnih vodij? Največkrat to, da nekatere oblike tovrstnega delovanja zagotavljajo prav poseben uspeh in rezultate in s tem ojačajo stopnjevanje tovrstnih vedenj, kar povzroči nesposobnost zaznavanja subtilnih signalov, ki opozarjajo, da se bližajo kritični točki, ko na drugi strani ne bo več ustreznega odzivanja sodelavcev. Takšni vodje preprosto ne opazijo, da so s svojim sloganom »pogosto v zmoti, nikoli v dvomih« že presegli prag tolerance pri sodelavcih in so si naredili preobsežen krog nasprotnikov ali celo sovražnikov.

Takšni vodje si sami običajno ne znajo ali ne zmorejo pomagati, zato je koristno premisliti, ali jim tako ali drugače z ustreznim odzivanjem lahko pomagajo njihovi podrejeni sodelavci. Tudi ti se namreč lahko naučijo »vodenja navzgor«, managerske discipline, ki je v zadnjih letih pridobila na veljavi, še posebej v individualističnih kulturah, kjer pa je odnos do moči in avtoritete vseeno krepko drugačen, kot je to npr. v Sloveniji.

Pri »vodenju navzgor« ali krotanju preveč potentnih politično inteligentnih vodij si lahko pomagamo z nekaj namigi:

Bodite dobro pripravljeni. Naredite celo in popolno domačo nalogo in ne le na pol. Vedite, kako se z njimi lahko najbolje soočite, kdaj in kje. Pripravljeni bodite delati veliko in več. Vlaganje časa se obnese. Zrcalite njihovo energijo in pridobite si njihovo pozornost. Konfrontirajte se s strastjo in prepričanji. Pridobite si njihovo spoštovanje s pogumom in neustrašnostjo odziva ter nesprejemanjem ustrahovanja. Sprejmite blefiranje kot ... blef. Drzno recite: ne verjamem tega! Poskus se bo pogosto presenetljivo dobro obnesel. Zdržite pritisk in zrcalite njihovo vedenje. Vztrajajte pri svojem. Vztrajajte in ne vrzite puške v koruzo prezgodaj, saj se lahko navsezadnje veliko naučite in odnesete od genijev med politično inteligentnimi vodjami.

Ljudje pogosto ne marajo ljudi s prepotentno politično inteligenco zaradi strahu pred tistim, kar lahko s tem organizacije izgubijo. Po drugi strani pa lahko tudi pridobijo. To namreč pogosto ne povzroča zgolj disharmonije, konflikta ali strahu, ampak tudi opazne rezultate, večjo učinkovitost zaposlenih in višjo dodano vrednost.

### 1.2.5 Primerjava slovenskih managerjev s tujimi

Izkušnje in številne raziskave kažejo, da so najuspešnejše svetovne organizacije na vrhu predvsem zaradi odličnih zaposlenih in njihovih vodij. Obe dimenziji sta neločljivo povezani. V vsakdanjem življenju se predvsem kadrovski strokovnjaki srečujejo z izzivom, kako zasnovati razvoj vodij tako, da bo učinkovit, obvladljiv in primerljiv z najboljšo prakso.

Poslovni imperativ današnjega časa je »imeti standarde vodenja«, pod čemer razumemo zahtevano stopnjo razvitosti ključnih kompetenc, ki jih lahko merimo. Interna mednarodna raziskava z uporabo orodja PEP (Potential Evaluation Programme) o razvitosti sposobnosti managerjev, ki jo je leta 2006 izvedla IMDE iz Švice (*Insyst Master Data Establishment*), je pokazala močno zaostajanje Slovenije v primerjavi s tremi razvitimi evropskimi državami predvsem glede vodenja zaposlenih, nekoliko manj pri upravljanju poslov.

Vzorec je zajemal 250 slovenskih in prav toliko avstrijskih, nemških in švicarskih managerjev na različnih hierarhičnih ravneh vodenja v različnih panogah. Rezultati so pokazali očitno slabše razvite kompetence za delo z ljudmi pri slovenskih managerjih.

Prvih šest sposobnosti je tako imenovanih klasičnih managerskih, ki odločilno pripomorejo k upravljanju poslov, drugih osem pa voditeljskih, torej tistih, ki omogočajo vodenje in inspiriranje zaposlenih.

Statistične analize primerjave z najboljšimi v tej poklicni skupini iz baze PEP so pokazali, da slovenski managerji prekašajo tuje le v dveh klasičnih managerskih veščinah: izvajanju kontrole in delegiranju. Obe veščini sta bliže ukazovalnemu, direktivnemu slogu vodenja. Tuji managerji so bistveno učinkovitejši od slovenskih pri upravljanju stroškov. Ostale veščine so približno enako razvite.

Pri tako imenovanih voditeljskih veščinah so razlike med slovenskimi in tujimi izrazito večje. Vseh osem veščin je veliko bolj razvitih pri tujih managerjih. Največje razlike v prid tujim je zaznati pri motivacijskem vodenju, spodbujanju zaposlenih in reševanju konfliktov. To so veščine, značilne za sodoben koncept vodenja. V Tabeli 1 so prikazane povprečne vrednosti posameznih ravni sposobnosti tujih in domačih managerjev.

Tabela 1: Primerjava ravni razvitosti sposobnosti tujih in slovenskih managerjev

| Raven razvitosti sposobnosti       | Tuji managerji<br>(Avstrija, Nemčija, Švica) | Slovenski managerji |
|------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|
| Postavljanje ciljev, organiziranje | 3,5                                          | 3,5                 |
| Uresničevanje odločitev            | 3,8                                          | 3,7                 |
| Izvajanje kontrole                 | 3,4                                          | 3,7                 |
| Razmišljanje o stroških            | 3,8                                          | 3,0                 |
| Delegiranje                        | 3,3                                          | 3,5                 |
| Nenehno izboljševanje              | 3,7                                          | 3,8                 |
| Posredovanje informacij            | 3,5                                          | 2,8                 |
| Motivacijsko vodenje               | 3,8                                          | 2,8                 |
| Reševanje konfliktov               | 3,3                                          | 2,3                 |
| Spodbujanje zaposlenih             | 3,5                                          | 2,5                 |
| Medsebojno sodelovanje             | 3,2                                          | 2,4                 |
| Pozitivno ravnanje z drugimi       | 3,7                                          | 2,6                 |
| Odkritost v medsebojnih odnosih    | 3,2                                          | 2,4                 |
| »Fair play«                        | 3,8                                          | 3,4                 |

Vir: Korošak & Novak, HRM, 2007.



V nadaljevanju so v tabeli prikazani dejavniki uspeha, ki odražajo vedenjske indikatorje kompetenc vodij.

*Tabela 2: Primerjava vedenjskih indikatorjev kompetenc tujih in slovenskih managerjev*

| <b>Vedenjski indikatorji kompetenc</b>         | <b>Tuji managerji<br/>( Avstrija, Nemčija, Švica)</b> | <b>Slovenski managerji</b> |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|
| Timska usmerjenost                             | 3,38                                                  | 2,32                       |
| Konstruktivna obravnava napak zaposlenih       | 4,00                                                  | 3,08                       |
| Zanimanje za zaposlene                         | 3,78                                                  | 3,09                       |
| Izražanje čustev                               | 4,09                                                  | 2,56                       |
| Poznavanje neverbalne komunikacije             | 3,70                                                  | 2,76                       |
| Priznavanje sposobnosti in dosežkov zaposlenih | 4,03                                                  | 2,78                       |
| Priznavanje samostojnosti zaposlenih           | 3,90                                                  | 3,64                       |
| Strpnost do drugačnosti                        | 4,23                                                  | 2,79                       |

*Vir: Korošak & Novak, HRM, 2007.*

Pri slovenskih managerjih so očitno slabše razvite kompetence za delo z ljudmi. Največja odstopanja je zaznati pri izražanju čustev, strpnosti do drugačnosti in odobravanju dosežkov drugih.

Cilj ocenjevanja sposobnosti managerjev z orodjem PEP, ki se začne z ocenjevanjem sposobnosti vodij in konča z določanjem standardov vodenja ter kompetenc, je opredeliti prakso ravnanja z ljudmi pri delu tako, da bo organizacija dosegla mednarodno primerljivost v ostri globalni konkurenci.

### **1.3 Zavzetost zaposlenih**

Devetdeseta leta 20. stoletja so na področju managementa minevala še v znamenju navdušenja nad konceptom zadovoljstva zaposlenih, za katerega pa se je že zgodaj ugotovilo, da pelje v slepo ulico. Vse preveč pozornosti je bilo nekritično namenjene teoriji in praksi zadovoljstva zaposlenih, ne da bi to učinkovito in sočasno povezali s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti. To napako skuša zadnja leta popraviti koncept zavzetosti zaposlenih, ki vse pogosteje polni strokovne revije in učbenike. Managerji so namreč ugotovili, da se mnogi zaposleni kljub solidnemu delovnemu mestu in nadstandardnim pogojem ne trudijo dovolj in jim je vseeno za uspeh podjetja. Še več; nekateri med njimi so celo nezadovoljni in zavedno škodijo njegovemu ugledu (Gruban, 2005, str. 10–17).

Problem je po nekaterih podatkih alarmanten. Raziskava ene vodilnih raziskovalnih ustanov – Gallup (2005) je pokazala, da samo ZDA na letni ravni izgubijo več kot 350 milijard ameriških dolarjev, ker je le 29 odstotkov delovne populacije zavzete za uresničitev organizacijskih poslovnih ciljev. Nezavzetih je več kot polovica, slaba petina pa je celo aktivno nezavzetih, kar pomeni, da niso le nezadovoljni na delovnem mestu, temveč to redno premlevajo s sodelavci.

Drugače ni niti na Japonskem, še slabše pa je v Franciji ali Veliki Britaniji. V številnih okoljih stopnja zavzetosti zaposlenih ne dosega niti 20 %, stopnja nezavzetosti pa je blizu 60 %, take imenovanih aktivno nezavzetih pa je celo do 20 % in več. In kar je še slabše, dlje kot

zaposleni ostajajo v podjetjih, manj zavzeti so. Po Gallupu je samo 38 % po 6 mesecih še zavzetih, po treh letih pa se ta odstotek zniža na 22 %. Krivci za to so po Gallupu znani: vodje.

V Sloveniji podobnih raziskav o nezavzetosti še ni, morda pa za orientacijo služi podatek HFA Database za leto 2003, da znaša povprečno število izgubljenih dni na prebivalca zaradi bolniške odsotnosti v Sloveniji 13,8 dneva, kar predstavlja 6 % izgube BDP.

### 1.3.1 Koncept zavzetosti zaposlenih in njegov pomen

**Zavzetost zaposlenih** (angl. *employee engagement*) je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti podjetju, organizaciji, skupini. Sega preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (koliko si še naprej želim biti tukaj) do zavzetosti (koliko si želim biti tu in koliko dejansko sam storim za izboljšanje delovnih rezultatov) (Gruban 2008, str. 17).

Gre za spontan in načrtovan proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega uresničevanja obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevne delovanja.

Koncept zavzetosti se ne sklada s konceptom zadovoljstva zaposlenih, ki je le pokazatelj njihove delovne morale. Pri zavzetosti gre za aktivno pritegnitev zaposlenih, da se zavzamejo za cilje organizacije ter pripomorejo k spremembam in odločitvam, torej upošteva tudi njihovo produktivnost!

Razliko v pomenu koncepta zavzetosti zaposlenih v primerjavi z drugimi podobnimi koncepti, predvsem z zadovoljstvom zaposlenih, lahko najhitreje razumemo s pomočjo 4-delne matrike:

*Slika 8: Matrika zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti*

|                                    |                          |                                                         |
|------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------|
| Majhno<br>Zadovolj. zap.<br>Veliko | Zabava na račun podjetja | <b>Prepoznaven uspeh</b><br><b>Zavzetost zaposlenih</b> |
|                                    | Odpoved prihodnosti      | Prisila in vsiljevanje                                  |
|                                    | Majhna                   | Velika                                                  |

**Delovna uspešnost**

Vir: B.Gruban, *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija*, 2005.

Zavzetost zaposlenih spada v polje, kjer je zadovoljstvo zaposlenih veliko, hkrati pa je velika tudi delovna uspešnost. Preostala tri polja so seveda manj zaželeni. To, da so zaposleni ne le zadovoljni, temveč so se tudi pripravljeni maksimalno zavzeti za opazne in merljive poslovne izide, je bistvena značilnost zavzetosti zaposlenih.

Prednosti zavzetosti zaposlenih za podjetje so opazne. Polno zavzeti, zdravi in zadovoljni zaposleni so produktivnejši, priporočajo svojo organizacijo drugim, so redkeje na bolniškem dopustu, doživljajo manj frustracij, kar pomeni manjše stroške zanje in za podjetje. Zavzetost vpliva na ohranjanje ključnih kadrov, produktivnost, dobiček in zvestobo strank. Raziskave ocenjujejo, da polno zavzeti zaposleni omogočajo od 23 % (Gallup, 2005) pa celo do 200 % (Mazucca, 2007) boljše delovne rezultate, merjene s tržnim deležem, donosnostjo, obsegom prihodkov in razvojem odnosov v primerjavi z nezavzetimi.

#### 1.3.1.1 Stopnje zavzetosti

Glede na Gallupove izsledke lahko zavzete zaposlene razvrstimo v tri skupine (Gallup, 2009):

**Zavzeti zaposleni** (»zvezde«): so tisti energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost z vrednotami in poslanstvom podjetja, v katerem so zaposleni. Gostijo zaupanje do sodelavcev in vodij ter vedno iščejo načine, kako izboljšati sebe in svoje podjetje, zato so izvor inovacij in izboljšav.

**Nezavzeti zaposleni** (»zombiji«): so delno »odsotni«. Naredijo le to, kar morajo. Med delovnim časom »na pol spijo«, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.

**Aktivno nezavzeti zaposleni** (»kače«): niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu, temveč svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci ter škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev.

Ker lahko vodja učinkovito obvladuje organizacijo le tako, da obvladuje delovanje ljudi, ti pa se vselej ravna po svojih interesih, je ključno razmerje med cilji (interesi) ljudi in cilji (interesi) organizacije. Čeprav načelno velja, da ljudje vstopajo v organizacijo zato, da bi lažje dosegli svoje cilje – v zameno pa so pripravljeni delovati za cilje organizacije, nikdar v celoti ne privzamejo ciljev organizacije. Zato manager ali vodja sodelavce in druge vselej presoja tudi po stopnji privzemanja ciljev organizacije in jih razvršča, kot kaže slika (Tavčar, 2002).

»Zvezdniki« zagnano povezujejo svoje interese z interesi organizacije. »Nesposobnežem« ni mar ne za ene in ne za druge. »Izkoriščevalci« uveljavljajo svoje interese na račun interesov organizacije. »Idealisti« pa se ženejo za interese organizacije, čeprav je to v nasprotju z njihovimi lastnimi interesi. Naposled so še »povprečneži«, pretežna večina vseh sodelavcev, ki najdejo pravo mero med svojimi interesi in interesi organizacije.

Kako imeti torej v organizaciji čim več zvezdnikov, ki so za organizacijo dolgoročno najkoristnejši, in čim manj nesposobnežev ali izkoriščevalcev? Pomembno se je zavedati, da so ljudje toliko bolj zavzeti, kolikor bolj razumejo opredeljene cilje, ki naj bi jih dosegli, in če ti cilji sovpadajo z njihovimi osebnimi cilji. Daniela Brečko (2007) zato poudarja pomen notranjega odkupa zaposlenega, ki ima 2 plati: intelektualni notranji odkup (to pomeni, da se ljudje zavedajo ključnih poslovnih ciljev, so z njimi povezani in tudi vedo, kako lahko pripomorejo k uresničevanju) in čustveni odkup (potreba po tem, da ljudi navdušimo in ustvarimo zaupanje v to, da so cilji uresničljivi). Za lojalnost zaposlenih pa pravi, da ta tako ali tako ne obstaja več. Podjetja namreč danes ne morejo več ljudem zagotavljati trajne

zaposlenosti – največ kar lahko nudijo, je zaposljivost! Cilj zaposlenih pa tudi ni več ustvarjanje dolgoročne kariere v enem podjetju, ampak nabiranje znanja in izkušenj v različnih organizacijah.

Slika 9: Interesi ljudi in interesi organizacij



Vir: M. Tavčar, *Strateški management*, 2002.

#### 1.3.1.2 Dejavniki zavzetosti zaposlenih

Po Grubanu imajo največji vpliv na zavzetost vodje. Kot trdi, je »nesporno dokazano že precej časa uveljavljeno spoznanje, da za (ne)uspešnostjo in (ne)zavzetostjo zaposlenih najdemo predvsem vodje in njihov odnos do zaposlenih. »Čeprav najbolj talentirani v ekonomiji znanja pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljeni maksimalno zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od odnosov z vodji« (Gruban 2005, str. 13).

Znana ugotovitev v managementu pravi: »Zaposlimo se zaradi odličnih podjetij, odhajamo pa zaradi slabih vodij.« Za vodstvom in neposredno nadrejenimi po vplivu na zavzetost sledijo še (v tem vrstnem redu): zaupanje v vizijo, na zaposlene osredotočena kultura, vključenost pri odločitvah, formalne interne komunikacije in vpliv na lastno delo.

Družbi Hewlett Packard in General Electric sta ugotovili, da je zavzetost zaposlenih zelo odvisna od tega, kakšna je komunikacijska kompetenca vodij. Vodje morajo torej spremeniti svojo tradicionalno miselnost, se odreči klasični logiki nadzora in direktnemu ukazovalnemu slogu vodenja, ki vodi k nezavzetosti zaposlenih. Namesto tega naj se pogosteje posvetujejo z zaposlenimi že v fazi artikulacije poslovnih strategij ali programov sprememb in se prepričajo, ali so zaposleni vizijo podjetja resnično sprejeli.

### 1.3.1.3 Merilo zavzetosti zaposlenih

Merjenje zavzetosti zaposlenih je strateški pristop vodstva, ki zagotavlja doseganje ciljev podjetja ter zmago pred konkurenti. Najvplivnejša in svetovno znana je dolgoletna Gallupova študija zavzetosti zaposlenih. Zаметke ima v poznih 90-ih letih, ko je Gallup z izbrano ekipo znanstvenikov izvedel obširno raziskavo, namen katere je bil ugotoviti, kako podjetja vodijo svoje zaposlene in kaj le-ti pričakujejo od svojega delovnega mesta. V vzorec je bilo zajetih več kot milijon zaposlenih in 80.000 najuspešnejših vodij iz 114 držav (Gallup, 2009). Izmed stotih raziskovalnih vprašanj v intervjujih je Gallup z ekipo izluščil 12 najpomembnejših trditev, ki imajo največji vpliv in pojasnjujejo posameznikovo motivacijo na delovnem mestu. Te trditve veljajo kot nenapisana pogodba med zaposlenim in delodajalcem. Če delodajalec zaposlenemu nudi vse, kar naštevajo, zaposleni opravi zahtevano delo.

Trditve so naslednje (Wagner & Harter 2006, str. 6–7):

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

Za vsako izmed trditev se skriva resnica človeške narave dela. Pozitivna koleracija med trditvami in vedenjem zaposlenih riše zemljevid poti uspešnega vodenja. Na podlagi odgovorov glede trditev Gallup razvrsti zavzete zaposlene v tri kategorije (Crabtree, 2004):

**Zavzeti zaposleni:** energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost z vrednotami in poslanstvom podjetja, v katerem so zaposleni. So zaupljivi tako do sodelavcev kot do vodij in vedno pripravljeni na izboljšave ter inovacije.

**Nezavzeti zaposleni:** so "delno odsotni". Delo opravijo korektno, vendar zgolj v tolikšni meri, kot ga morajo. V delo vložijo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.

**Aktivno nezavzeti zaposleni:** so nezadovoljni na svojem delovnem mestu in to nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Ne samo, da podcenjujejo delo zavzetih sodelavcev, ampak zavestno škodijo podjetju, vplivajo na splošno klimo in zavzetost ter zadovoljstvo kupcev.

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

### 1.3.2 Zavzetost zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih

Če bi sodili zgolj po tistih, ki že leta zapovedujejo modne trende na področju strategij ravnanja z ljudmi, bi lahko koncept o zavzetosti zaposlenih (angl. employee engagement) z naskokom zavzel lestvice popularnosti zadnjega leta. Se s tem potrjujejo nekatera spoznanja, da je bilo v znani "triperesni deteljici" s področja ravnanja z ljudmi 3Z (zadovoljstvo zaposlenih, zaupanje, zavzetost) vse preveč pozornosti nekritično namenjeno teoriji in praksi zadovoljstva zaposlenih, ne da bi le-tega učinkovito in sočasno povezali s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti, kar naj bi ponujal prav koncept o zavzetosti zaposlenih.

Navkljub prepričljivim in oprijemljivim raziskovalnim podatkom (Mc Kinsey, Gallup, Melcrum), ki merljivo dokazujejo vpliv zavzetosti zaposlenih na ohranjanje ključnih kadrov, produktivnost, profitnost in zvestobo kupcev ter istočasno svarijo o milijardnih dolarskih izpadih v primeru nedoseganja indeksov zavzetosti se v praksi še ne dogajajo zadovoljivi premiki v pravo smer.

Zadnje desetletje bi lahko z gotovostjo opredelili kot dekada navdušenja nad zadovoljstvom zaposlenih. Številni avtorji, teoretiki in praktiki na področju ravnanja z ljudmi so namreč nekritično poskušali afirmirati koncept, ki se je že kmalu na svojem začetku znašel v slepi ulici, saj je šlo za relativno naiven poskus kompenzirati obsedenost še z dvema drugima sorodnima fenomenoma upravljanja odnosov s strateškimi deležniki organizacije, s konceptoma zadovoljstva potrošnikov (kupcev, strank, odjemalcev ipd.) in v zadnjem času še turbokapitalistično logiko edino zveličavnega – zadovoljstva lastnikov.

Koncept zadovoljstva zaposlenih je postal anahronizem iz preteklega časa, globoko zasidran v komandnonadzorni logiki managementa, ki ga je dodatno karakterizirala želja delodajalcev po vzdrževanju paternalističnega in pokroviteljskega odnosa do zaposlenih. Žarišče pozornosti je bilo v različnih bolj ali manj (ne)posrečenih instrumentalnih vzpodbudah in nagradah za zaposlene, z namenom prikriti dejstvo, da ti v resnici nimajo nobene prave besede in realne moči pri odločanju. Na bolj akademski ravni, čeprav seveda ne brez usodnih praktičnih posledic, je koncept zadovoljstva zaposlenih bolehal še za nekakšno samozadostnostjo, brez sleherne neposredne ali merljive povezanosti z dejavniki upravljanja odnosov s kupci in zlasti brez jasnih korelacij z delovno uspešnostjo zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih se je pogosto praktično izgubilo že po opravljenih uvodnih raziskavah v posameznih organizacijskih okoljih, kjer so jim samo izjemoma in redko sledili resni programi upravljanja z (ne)zadovoljstvom zaposlenih.

Mnogi avtorji so kritično opozarjali, da je za »dvorjenje« managerskim strukturam nujno koncept zadovoljstva zaposlenih neposredno povezati z delovno uspešnostjo, saj bodo na ta način vodje precej prej in bolje prisluhili temeljnemu namenom tovrstnih programov, če bodo ti zagotavljali tudi poslovne učinke »pod črto«, kar je osnovna naloga managementa.

V matriki 2 x 2 zadovoljstvo zaposlenih: delovna uspešnost lahko poiščemo presečišče visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti in se tako približamo temu, kar danes imenujemo zavzetost zaposlenih. Želimo si namreč okolje in posameznike, ki so se pripravljene maksimalno angažirati za opazne in merljive poslovne izide.

Vsa tri druga polja v tej poenostavljeni in statični matriki so seveda manj zaželena. Kombinacija visoke delovne uspešnosti in nizkega zadovoljstva zaposlenih je sicer možna z različnimi oblikami prisile, vendar je dolgoročno neperspektivna. Kombinacija visokega

zadovoljstva zaposlenih in nizke delovne uspešnosti je račun brez krčmarja, saj si zabave na račun firme in lastnikov zaposleni težko privoščijo. Opcija nizkega zadovoljstva zaposlenih in nizke stopnje delovne uspešnosti pa je uspešen recept za ... stečaj.

Slika 10: Matrika zadovoljstvo zaposlenih: delovna uspešnost



Vir: B. Gruban, Vpliv zavzetosti zaposlenih in zavzetosti strank na poslovno uspešnost, 2009.

Tako lahko le pritrdimo vsem, ki trdijo, da koncept zavzetosti zaposlenih (ob predpogoju nujnega zaupanja zaposlenih v vodje, sodelavce in organizacijo nasploh) ponuja bistveno drugačne možnosti kot preživeto zadovoljstvo zaposlenih.

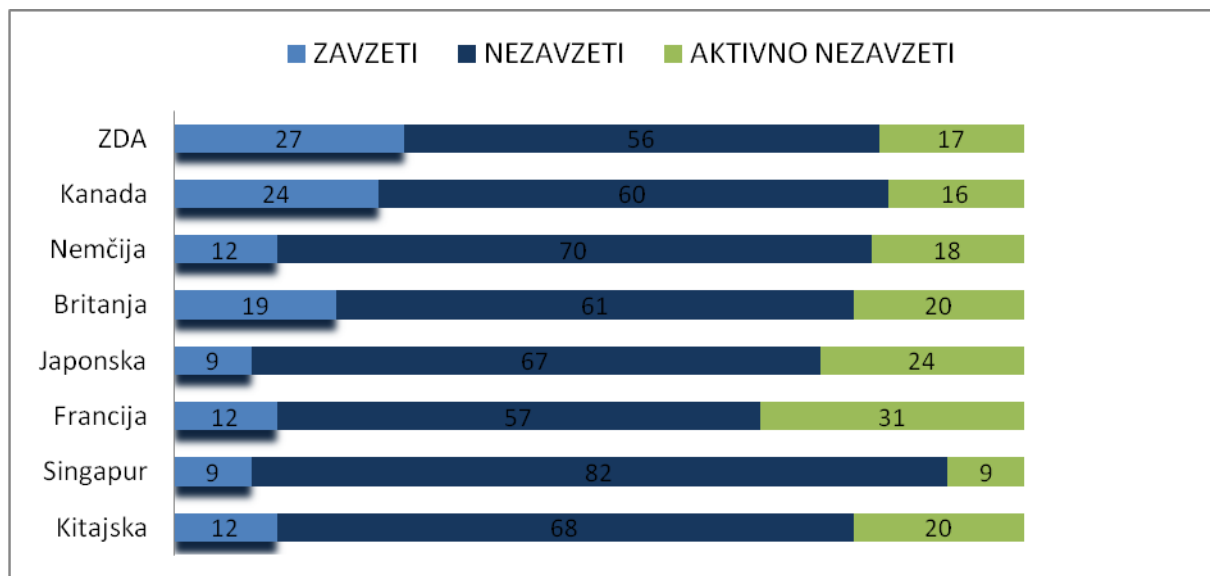
#### 1.3.2.1 Vpliv zavzetosti zaposlenih na poslovne rezultate

Obsežne raziskave v zadnjih letih (Gallup Consulting, Melcrum Research, Towers Perrin, ipd.) so pokazale, da so zaposleni, ki so čustveno in psihološko navezani na svojo delovno organizacijo, precej uspešnejši pri svojem delu kot njihovi sodelavci, ki teh vezi ne čutijo. Zaradi tega se vse več organizacij iz javnega, predvsem pa seveda iz zasebnega sektorja, osredotoča na človeške determinante poslovanja z namenom izboljšati globalno šokantno nizke stopnje zavzetosti med zaposlenimi.

O tem govori dejstvo, da je zavzetost zaposlenih britanska vlada vključila v svojo strategijo izhoda iz krize, saj je prepričana, da poti iz zapletenega labirinta sedanje finančne in vsakršne druge krize ni mogoče najti brez motiviranih in zavzetih zaposlenih. Ne glede na to, ali gre za

gigante svetovnega gospodarstva ali majhne lokalne obrtniške delavnice, pa se danes vsi trudijo »narediti več z manj«. Odgovor se skriva v optimiziranju človeških dejavnikov poslovanja in se imenuje zavzetost zaposlenih.

*Slika 11: Vzporedni prikaz deležev (ne)zavzetosti zaposlenih v nekaterih državah*



*Vir: B. Gruban, Koncept zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?, 2010*

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

Med pozitivnimi učinki večje zavzetosti zaposlenih velja izpostaviti tiste učinke, ki se odražajo v poslovnih rezultatih:

1. večja produktivnost in dobičkonosnost,
2. večji donos na delnico,
3. večja zavzetost in zvestoba strank in kupcev,
4. nižja sta absentizem in fluktuacija,
5. manj nesreč pri delu in manjkov pri inventurah,
6. večja inovativnost zaposlenih,
7. večja privlačnost za iskalce zaposlitev in več možnosti za ohranitev talentov in ključnih kadrov,
8. hitrejša in kakovostnejša rast organizacij,
9. večja strast in predanost organizacijski viziji, strategiji in ciljem,
10. večja usklajenost posameznikovih z organizacijskimi vrednotami,
11. delovno ozračje z visoko pozitivno energijo,
12. boljši občutek za delo v timu, skupini,
13. večja stopnja ustvarjalnosti in inovativnosti,
14. večja pripadnost organizaciji,
15. višja stopnja ohranjanja zaposlenih in manj trenj,
16. višja stopnja ohranjanja ključnih kadrov,
17. zaposleni kot ambasadorji blagovnih znamk,



18. večji ugled organizacije v okolju,
19. boljše izkušnje strank, kupcev in njihova večja zavzetost ter lojalnost,
20. boljše dodajanje vrednosti in končno
21. enakomeren, »zdrav«, dolgoročen ter trajnostni uspeh.

Ekonomike večje zavzetosti zaposlenih ni več mogoče prezreti. Izboljšave glede stopnje zavzetosti zaposlenih se praviloma začnejo z naslavljanjem prvinskih psiholoških človeških potreb in pričakovanj sodelavcev. Praktično zadovoljevanje teh temeljnih potreb zaposlenih na vsakodnevni ravni zagotavlja osebni in strokovni razvoj zaposlenih kot posameznikov in zaposlenih kot sodelavcev. Tovrstna čustvena pričakovanja omogočajo, da ljudje vedo, kam spadajo, kdaj so upoštevani in spoštovani, kdaj njihova beseda ima težo, kdaj in kako prispevajo k skupnim ciljem podjetja.

Nesporni dokazi številnih raziskav potrjujejo spoznanje, da se za (ne)uspešnostjo in (ne)zavzetostjo zaposlenih vedno skrivajo vodje in njihov odnos do sodelavcev. Tudi če najbolj talentirani delavci v ekonomiji znanja pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje osebne dohodke in priložnosti za osebnostni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljeni maksimalno zavzeto delati ali sploh ostati v organizaciji, odvisna od odnosa z vodjo. Najboljši sodelavci nikoli ne zapuščajo svojih organizacij, ampak vedno svoje vodje.

#### 1.3.2.2 Kako do zavzetih zaposlenih

Implementacija koncepta zavzetosti v tkiva organizacij ni preprost ali enkratni dogodek. Zavzetost mora postati sistemski ukrep, integralni del poslovne strategije in ne le kadrovskih procesov. Za dosego slednjega je ključna transformacija neoklasicističnega sloga vodenja. Prakse, ki so temeljile na preživetih ekonomskih modelih, ponujajo le še zelo omejene in ne zadovoljive učinke. Z globalizacijo je dandanes možno proizvajati skoraj vse enako kakovostno in ceneje ... nekje drugje po svetu. Vrhunska kakovost je tako npr. le še vstopni prag, saj mnogi ponudniki lahko zagotovijo enako kakovost ob enaki ali celo nižji ceni. Zato se pojavlja potreba po radikalnih spremembah temeljnih managerskih modelov.

Recept, ki ga ponujajo pri vodilni svetovni raziskovalni inštituciji Gallup, se imenuje "vedenjska ekonomija". Ali gre v resnici za revolucionarni concept? Gigigantske baze podatkov in zbirke informacij, ki nastajajo pri Gallupu v podporo boljšemu odločanju vodij, napovedujejo, da se tega koncepta v prihodnje preprosto ne bo dalo spregledati.

Prek dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost, lahko povzamemo v nekaj ključnih napotkih za zagotovitev večje zavzetosti. Pasquale Mazzuca (2007, str. 13) predlaga 5 točk:

1. Jasna pričakovanja v zvezi z delovnim mestom. Če ta niso jasna in če ljudje nimajo na voljo osnovnega materiala in opreme, se lahko pojavita dolgčas in nezadovoljstvo.
2. Napredovanje v karieri/priložnosti za učenje in razvoj. Ustvarjamo učeče se podjetje, kjer zaposleni delajo tisto, v čemer so najboljši, in se izpopolnjujejo.
3. Redne povratne informacije na vseh ravneh.
4. Kakovost delovnih odnosov na vseh ravneh. Njihova zavzetost je neposreden odsev tega, kar čutijo do neposredno nadrejenega.
5. Zaznavanje vrednot, poslanstva in vizije. Navdihujoče vrednote in način, kako jih podjetje sporoča zaposlenim, so plodna tla za zavzetost zaposlenih. Pomemben je tudi neokrnjen ugled dobrega delodajalca.

Gruban pa temu dodaja še 6. točko:

6. Moč ljudem (*Power to the People*). Sodelavci morajo razumeti svojo vlogo in imeti odgovornosti. Imeti morajo občutek, da so spoštovani in upoštevani.

Pomembnost dajanja moči zaposlenim poudarjata tudi Gorišek in Tratnik (2003), poleg tega pa največji pomen pripisujeta še naslednjim dimenzijam:

7. Skupinsko delo. S skupinskim delom in povezovanjem prihaja do poistovetenja zaposlenih s podjetjem ter posledično do večje pripadnosti.
8. Reševanje konfliktov. Reševanje konfliktov predstavlja močan pogon napredka; iskre, ki se lahko tu zanetijo, ob odkritih pogovorih o spornih zadevah dvignejo stopnjo zaupanja v vodstvo ter sprostijo inovativnost.
9. Učenje. S spoštovanjem idej posameznikov, odprtim pretokom informacij, učenjem drug od drugega ter blažitvijo dvomov in negotovosti pri prevzemanju tveganj se odpira pot učenju.

Včasih je za primerjavo zanimivo slišati tudi kakšno mnenje direktno iz gospodarstva. Rozman in Čuček (v Rozman, 2008) v naslednjih vrsticah govorita o tem, s čim lahko podjetje zadrži talentirane posameznike:

Ponuditi je treba transparentno nagrajevanje in potrditev, da se talenti počutijo cenjene. Brez dvoma je največja nagrada okolje, v katerega si ljudje želijo: izzivi, s katerimi se lahko razvijajo, priložnosti, nove ideje in projekti, nenehno učenje, odlični in kredibilni vodje ter dobri sodelavci ... Talentom je treba dati dovolj svobode, in sicer dovolj zgodaj, odgovorne naloge, možnost spoznavanja različnih področij dela, morda možnost dela v tujini, predvsem pa dovoliti, da se jim tudi kaj ponesreči (Rozman, 2008, str. 18).

Povezanost zaposlenih z blagovno znamko podjetja se lahko izboljša predvsem z dobro organizacijo procesov, dobrim sistemom komuniciranja, najpomembnejše pa je ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih v skladu s cilji podjetja. Če je v podjetju organizacijska kultura dobro urejena, to omogoča večjo učinkovitost in izrabo osebne zmožljivosti vsakega zaposlenega (Rozman, 2008, str. 18).

Brane Gruban zavzetost zaposlenih opredeli kot stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti, ki sega preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (koliko si želim biti tukaj) do zavzetosti (koliko si želim biti tukaj in koliko sam stremim k izboljšanju rezultatov) (Gruban, 2008).

#### 1.3.2.3. Priporočila in možni ukrepi za izboljšanje zavzetosti zaposlenih

Osnovni cilj današnjih organizacij je jasen: kako povečati produktivnost – kako bolje upravljati človeške potenciale z namenom doseči njihovo maksimalno angažiranost in zavzetost ali vsaj zmanjševati število t. i. aktivno nezavzetih sodelavcev. Rešitev je v spodbujanju inovacijskih sposobnosti zaposlenih in v drugačnem ravnanju z zaposlenimi, kar lahko dosežemo z naslednjimi ukrepi:

1. Skupna opredelitev vizije podjetja (in drugih strateških elementov poslovanja podjetja: poslanstvo, strateške usmeritve, vrednote), ki zaposlene motivira.
2. Razvijanje jasne blagovne znamke delodajalca ter zaposlovanje in delovanje v skladu z njo.

3. Spodbujanje komunikacije med zaposlenimi.
4. Spodbujanje sodelovanja zaposlenih v procesu poslovnega odločanja (možnost vplivanja na poslovanje podjetja z lastnimi kreativnimi rešitvami in predlogi).
5. Prilagoditev kadrovskih procesov in praks.
6. Spodbujanje razvoja in uspešnosti linijskih managerjev na področju upravljanja z ljudmi.
7. Uporaba različnih stilov vodenja glede na različne stopnje razvoja zaposlenih.
8. Omogočanje fleksibilnega delovnega časa in fleksibilnih bonitet.
9. Merjenje zavzetosti in ukrepanje glede na rezultate.
10. Ustvarjanje t. i. vrednostne ponudbe za zaposlene (op. p. *Employee Value Proposition* – v nadaljevanju EVP), ki je kombinacija dejavnikov, ki povzročijo, da je delovno mesto za posameznika edinstveno in zaželeno (organizacija oz. njena blagovna znamka + delo + nagrajevanje + delovno okolje/kultura podjetja = ravnesje med delom in prostim časom).
11. Razumevanje, da v organizaciji obstajajo številne EVP za različne skupine posameznikov (posameznikova EVP se spreminja hkrati s kariero, življenjskim stilom, leti, pričakovanji), zato naj bi se tudi organizacijska EVP prilagajala in izražala v vseh kadrovskih (HR) procesih.
12. Zavedanje, da uporaba enovitega globalnega pristopa za spodbujanje delovne zavzetosti ni vedno uspešna, saj na zavzetost zaposlenih v različnih državah po svetu vplivajo zelo različni dejavniki.

Za dolgoročni uspeh je bistveno stalno izboljševanje kakovosti odnosov med vodjami, managementom in zaposlenimi (jasno opredeljevanje pričakovanj in ciljev, iskrena skrb za zaposlene, prepoznavanje in spodbujanje dosežkov, upoštevanje mnenj in idej zaposlenih).

Gre za uveljavljanje koncepta zavzetosti zaposlenih pri organizacijskih vodjah, ki pa zahteva, da vodje zelo spremenijo svojo tradicionalno miselnost in slog vodenja oz. ravnanja z ljudmi. Zavzetost v povezavi z uspešnostjo poslovanja postaja novo, objektivnejše merilo, ki zanesljivo napoveduje tudi uspešen finančni rezultat, kar je dejavnik, ki zanima tudi management oz. vodstvo. Uspešni vodje bodo morali svoje delovanje usmeriti ne le v boljše upravljanje poslovnih procesov, temveč v maksimiranje zavzetosti zaposlenih, kar pomeni tudi, da postaja upravljanje človeških virov (HRM) obvezen poslovni podsistem, ki ga bo nujno treba integrirati v vse nove poslovne modele.

## 2 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU KOMPETENTNOSTI MANAGERJEV NA ZAVZETOST ZAPOSLENIH

### 2.1 Cilji raziskave

S pomočjo obdelave rezultatov empirične raziskave sem poskušala **ugotoviti**, ali imajo bolj kompetentni vodje bolj zavzete zaposlene, kar posledično vpliva na večjo uspešnost poslovanja. Raziskava, ki sem jo izvedla v šestih oddelkih večjega storitvenega podjetja, je sestavljena iz dveh delov: prvi del je vezan na analizo kompetenc vodij, drugi na analizo zavzetosti zaposlenih. Rezultate sem primerjala in poskušala najti korelacije. Dodatno sem poskušala najti odgovor na vprašanje, katere kompetence vodij imajo odločujoč vpliv na zavzetost zaposlenih. Ugotovitve sem povezala v »idealno« profil kompetenčnega managerja.

Magistrska naloga temelji na lastnem modelu povezave rezultatov dveh mednarodno uveljavljenih raziskav, namenjenih proučevanju dveh na videz različnih, iz vidika vpliva na uspešnosti poslovanja podjetja pa odločujoče povezanih področij: kompetenc managerjev in zavzetosti zaposlenih. Na podlagi vzpostavljenih korelacij vpliva posameznih kompetenc

managerjev na zavzetost zaposlenih sem uspela izluščiti odločujoče in oblikovati profil »idealnega« managerja sodobnega storitvenega podjetja.

Model, ki je v večjem delu zasnovan na orodju PEP (Personal Evaluation Program), bo lahko v pomoč kadrovskim strokovnjakom v podjetjih pri iskanju ustreznih kandidatov za vodstvena delovna mesta in/ali razvijanju obstoječih managerjev s ciljem doseganja dobrih dolgoročnih poslovnih rezultatov.

## **2.2 Metodologija**

### **2.2.1 Načrt poteka raziskave**

Pred izvedbo raziskave sem oblikovala načrt zaporedja aktivnosti, ki sem se ga v praksi dosledno držala:

1. Izbira šestih največjih oddelkov, v katerih bom opravila lastno raziskavo.
2. Pridobitev soglasja uprave za izvedbo raziskave v podjetju in uporabo znanih rezultatov dveh predhodno opravljenih raziskav.
3. Pridobitev soglasij vodij izbranih oddelkov za sodelovanje in posledično pridobitev njihovih osebnih rezultatov raziskave PEP.
4. Pridobitev soglasja zaposlenih v izbranih oddelkih za sodelovanje.
5. Priprava vprašalnikov o zavzetosti zaposlenih.
6. Izvedba raziskave.
7. Oblikovanje modela za vnos in obdelavo rezultatov.
8. Zbiranje, vnos, obdelava, analiza in povezava rezultatov.
9. Preverjanje hipotez.
10. Predstavitev rezultatov.

### **2.2.2 Potek raziskave**

Raziskavo sem izvajala po naslednjih fazah (povzeto po Dimovski et al., 2002, str. 34):

1. zbiranje podatkov,
2. izdelava modela za vnos, obdelavo in predstavitev podatkov,
3. vnos podatkov v model,
4. analiza podatkov,
5. preizkušanje hipotez,
6. predstavitev rezultatov.

### **2.2.3 Metode raziskave**

V prvem delu magistrske naloge sem predstavila teoretično podlago in pregled domače in tuje strokovne literature, znanstvenih raziskav ter člankov s področja obravnavane teme. Ta del sem analizirala s pomočjo opisne metode in metode kompilacije, s katero sem strnila spoznanja različnih avtorjev, ki se ukvarjajo z obema v nalogi obravnavanima, po vsebini na videz ločenima, v praksi pa tesno povezanima fenomenoma: kompetentnostjo vodij in zavzetostjo zaposlenih.

Drugi del naloge sem namenila empirični raziskavi, s katero sem poskušala dokazati vpliv kompetentnosti vodij na zavzetost zaposlenih in izločiti tiste kompetence, ki imajo odločujoč vpliv. Na podlagi slednjih sem želela oblikovati lasten model idealnega managerja, ki bo kos izzivom sodobnega podjetja.

V nalogi sem uporabila teoretično znanje, ki sem ga pridobila v okviru podiplomskega študija, dolgoletne praktične izkušnje, ki sem jih nanizala v več kot 20-ih letih vodenja različno velikih skupin zaposlenih, procesov in projektov ter rezultate predhodno opravljenih raziskav: raziskave psihometričnih karakteristik managerjev v proučevanem podjetju, izvedene s pomočjo orodja PEP (Potencial Evaluation Programm), ki ga je razvilo svetovalno podjetje IMDE iz Švice, in raziskave zavzetosti zaposlenih v podjetju, ki ga je za proučevano podjetje kot celoto opravilo svetovalno podjetje Dialogos, d. o. o., iz Ljubljane pod vodstvom Braneta Grubana z uporabo Gallupovega vprašalnika.

Za ta del sem uporabila metodo deskripcije. Navedeno sem nadgradila z lastno raziskavo zavzetosti zaposlenih v izbranih šestih oddelkih. Uporabila sem enak model Gallupovega vprašalnika, da so rezultati primerljivi tako med oddelki kot s povprečjem, ki velja za Slovenijo.

Za analizo zbranih primarnih in sekundarnih podatkov sem uporabila:

1. statistično metodo preučevalne analize podatkov z urejanjem podatkov in njihovo osnovno obdelavo in
2. metodo komparacije.

## **2.2.4 Predpostavke in omejitve**

V empirični raziskavi sem se omejila na eno samo podjetje z določeno organizacijsko klimo in načinom vodenja najvišjih managerjev, ki zagotovo posredno vplivata na zavzetost zaposlenih v proučevanih oddelkih tudi mimo neposrednih vodij.

Gallupove raziskave dokazujejo, da zavzetost zaposlenih v istem podjetju po 3 letih praviloma upade. V raziskavi so zajeti zaposleni z različno dolgo dobo zaposlitve v istem podjetju in celo istem oddelku.

Vzorec zajetih v raziskavo je, čeprav predstavlja preko 30 % vseh zaposlenih v podjetju, relativno majhen, število zaposlenih v proučevanih oddelkih je med 18 in 26, skupaj je v raziskavo zajetih 142 zaposlenih (6 vodij in 136 zaposlenih, ki jih izbrani vodje vodijo).

Prav tako velja upoštevati, da gre za storitveno podjetje, katerega specifične zakonitosti delovanja se razlikujejo od delovanja npr. proizvodnega podjetja.

Vpliva navedenih dejavnikov na raziskavo ni mogoče izločiti, zato jih je treba pri interpretaciji rezultatov upoštevati.

## **2.3 Empirični del**

Raziskavo sem izvedla v storitvenem podjetju s preko 400 zaposlenimi. Podjetje ima poleg štirih podpornih služb upravi dejavnost razdeljeno na pet sektorjev, od katerih sem v raziskavo zajela dva z največjim številom zaposlenih: sektor trženja (4 oddelki) in finančni sektor (2 oddelka). Celoten vzorec udeleženih v raziskavi zajema nekaj več kot 30 % vseh zaposlenih v podjetju.

Raziskavo sem razdelila na dva dela. V prvem delu sem zbrala, uredila, primerjala in analizirala kompetence šestih vodij izbranih oddelkov. Uporabila sem rezultate v oktobru 2008 opravljene raziskave potencialov uspešnosti (kompetenc) managerjev z uporabo ekspertnega sistema PEP (Personal evaluation program), ki jo je za podjetje izvedel Alpha Center, d. o. o., pod vodstvom dr. Marije Hafner.

V drugem delu sem ponovila raziskavo zavzetosti zaposlenih v proučevanih šestih oddelkih z uporabo istega (Gallupovega) vprašalnika, kot ga je za raziskavo zavzetosti vseh zaposlenih v proučevanem podjetju marca 2009 uporabil Dialogos, d. o. o., pod vodstvom dr. Braneta Grubana. Rezultate posameznih oddelkov sem lahko primerjala tako med seboj kot tudi z znanim povprečjem za Slovenijo.

### 2.3.1 Zasnova raziskave

#### 2.3.1.1 Zbiranje podatkov

Primarne podatke sem pridobila z anketiranjem zaposlenih. Anketo sem zasnovala na Gallupovem vprašalniku, ki z dvanajstimi tematsko povezanimi vprašanji raziskuje ključna področja zavzetosti zaposlenih.

Sekundarne podatke sem pridobila iz rezultatov dveh predhodno opravljenih raziskav, ki sta jih z uporabo mednarodno uveljavljenih orodij izvedli dve pooblaščenim zunanji instituciji: prva je raziskava kompetenc vseh vodij, druga pa raziskava zavzetosti vseh zaposlenih v proučevanem podjetju. Pri slednji je končna interpretacija rezultatov vključevala primerjavo s povprečjem, ki velja za Slovenijo. Ta del sem uporabila v svoji raziskavi za ovrednotenje lastnih rezultatov.

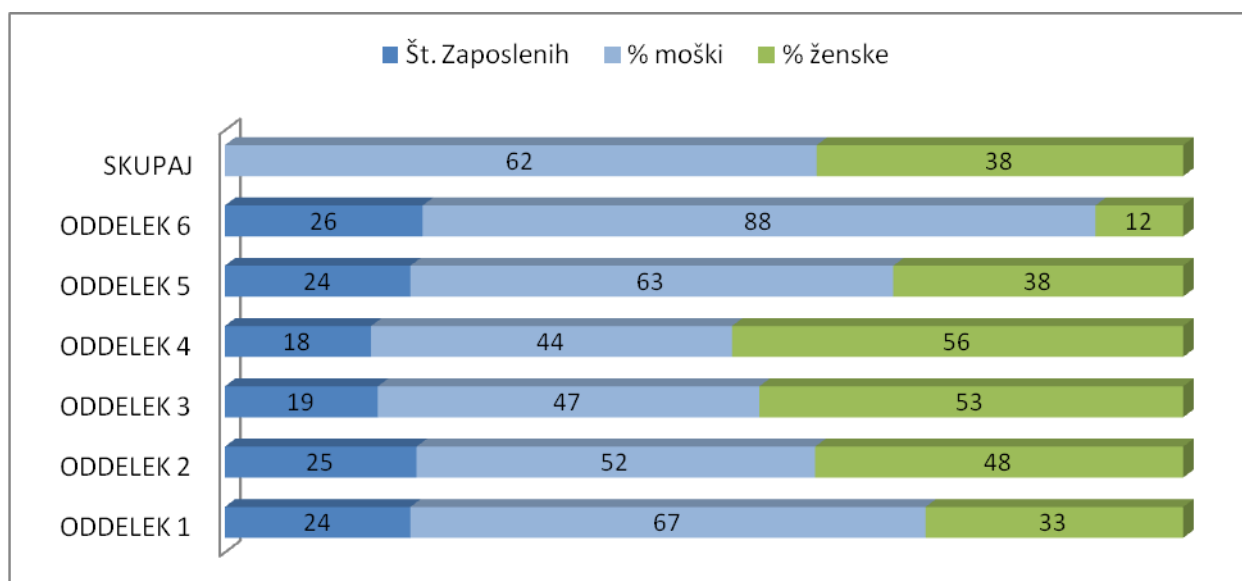
#### 2.3.1.2 Izdelava modelov za vnos

Kot modele za vnos podatkov sem izbrala tabele in grafe. V tabelah sem zbrala rezultate raziskave zavzetosti zaposlenih, rezultate raziskave kompetentnosti vodij in korelacijo rezultatov obeh raziskav. V grafih sem prikazala podatke o anketirancih. Vse podatke sem obdelala v programu Excel z uporabo orodij za izračune in izdelavo grafov, ki jih program ponuja.

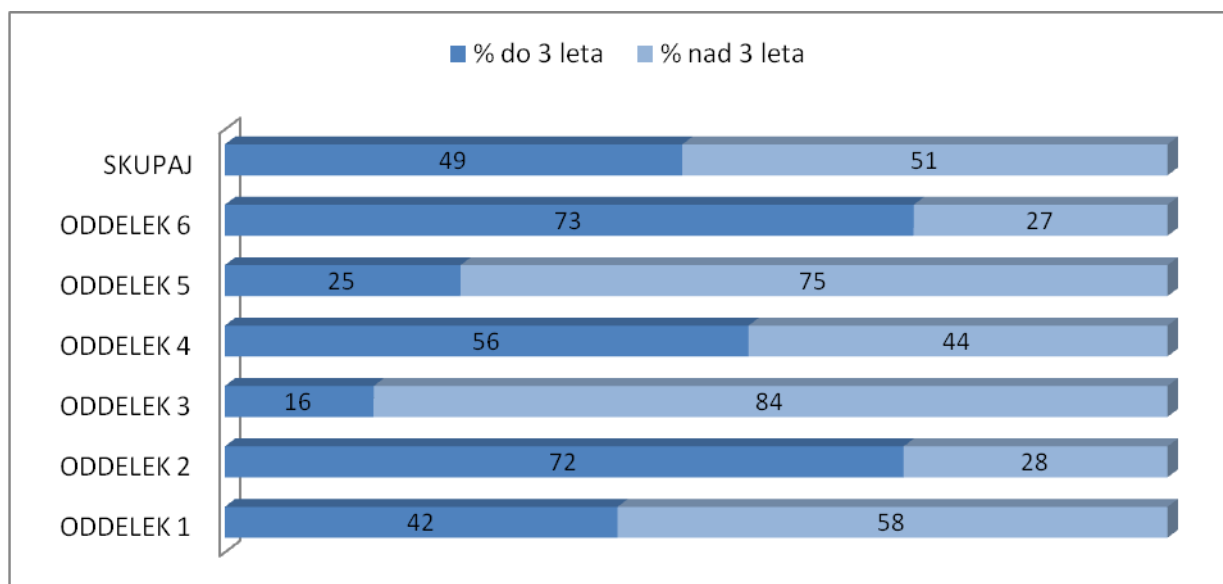
#### 2.3.1.3 Podatki o anketirancih

V anketo sem vključila 142 zaposlenih, od tega 6 vodij. Za vsako skupino zaposlenih v posameznem oddelku sem pridobila podatke o spolu, stopnji izobrazbe in delovni dobi v podjetju, ki ima v kontekstu raziskave nekoliko večji pomen. Rezultate sem prikazala v grafih.

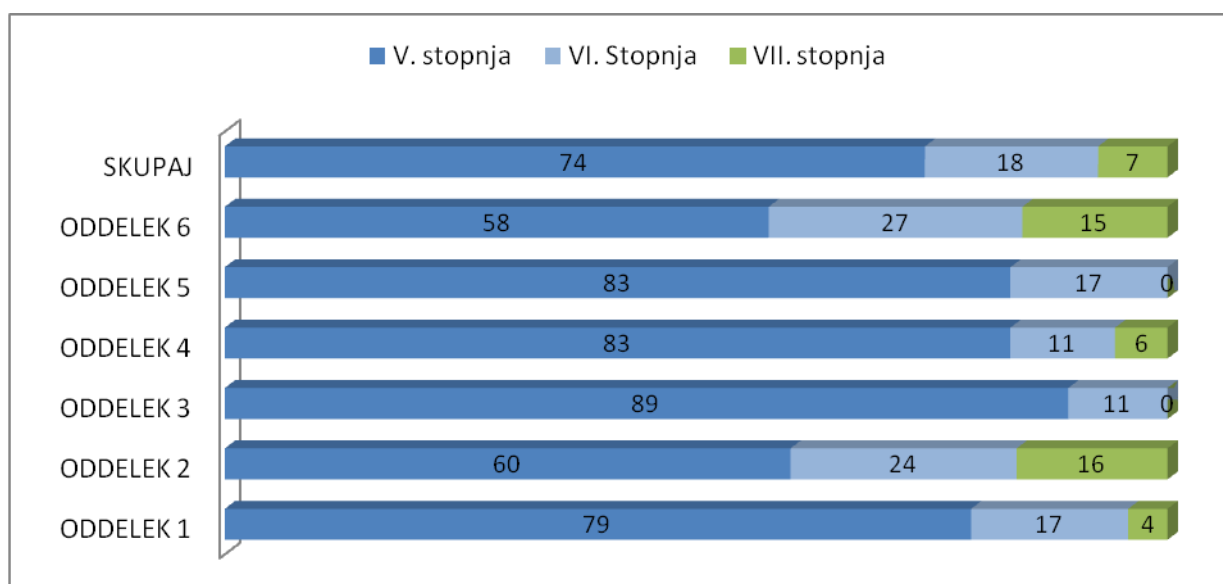
*Slika 12: Struktura anketirancev po spolu*



Slika 13: Struktura anketirancev po delovni dobi v podjetju



Slika 14: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe



### 2.3.2 Raziskava kompetenc vodij oddelkov 1–6

Raziskava kompetenc vodij, ki jo je za podjetje opravila zunanja institucija, je usmerjena v ocenjevanje naslednjih področij:

1. profila managementa
2. sposobnosti: psihosocialnih in povezanih z metodami dela
3. vedenja pri odločanju
4. perspektiv zaznavanj

5. strategij pridobitve
6. razumevanja vlog

Vodje, ki so sodelovali v raziskavi, so prejeli individualne rezultate v obliki obsežne analize z dodanimi nasveti in predlogi spremembe vedenj, ki pri posamezniku odstopajo od povprečja oziroma želenih stopenj razvitosti. Povzetke rezultatov po zgoraj navedenih sklopih sem uporabila kot ključne podatke za lastno raziskavo, jih uredila, primerjala, analizirala in povezala z rezultati raziskave zavzetosti zaposlenih, ki jih posamezni vodje vodijo.

### 2.3.3 Raziskava zavzetosti zaposlenih v oddelkih 1–6

Raziskavo sem izvedla s pomočjo Gallupovega vprašalnika, ki sem mu dodala za raziskavo pomembne kategorije. Anketiranci so v uvodnem delu odgovorili na kategorična vprašanja o spolu, delovni dobi v podjetju in izobrazbi, nato pa postavljenih 12 trditev ovrednotili z oceno 1–5, pri kateri posamezne postavke pomenijo 1 – nikoli, 2 – zelo redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – vedno.

Vsebino vprašalnika sestavlja naslednjih dvanajst vprašanj:

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

Podatke iz vrnjenih izpolnjenih vprašalnikov sem vnesla v modele, jih uredila in obdelala v skladu s ključem Gallupove raziskave (Gallup, 2009c):

*Tabela 3: Merilo zavzetosti zaposlenih po Gallupu*

| Kategorija                  | Merilo                                       |
|-----------------------------|----------------------------------------------|
| Aktivno nezavzeti zaposleni | Manj kot 30 točk, povprečna ocena pod 2,5    |
| Nezavzeti zaposleni         | 31 - 44 točk, povprečna ocena med 2,6 in 3,7 |
| Zavzeti zaposleni           | Nad 45 točk, povprečna ocena nad 3,7         |

*Vir: B.Gruban, Vpliv zavzetosti zaposlenih in zavzetosti strank na poslovno uspešnost, 2009.*

Dodatno sem izračunala delež posamezne kategorije zaposlenih glede na stopnjo zavzetosti. Končne rezultate, ločeno po oddelkih in v povezavi z rezultati kompetentnosti vodij iz raziskave PEP-manager – visoki nivo, predstavljam v naslednjem poglavju.



## 2.4 Rezultati raziskave in njihova interpretacija

### 2.4.1 Rezultati PEP-manager – visoki nivo

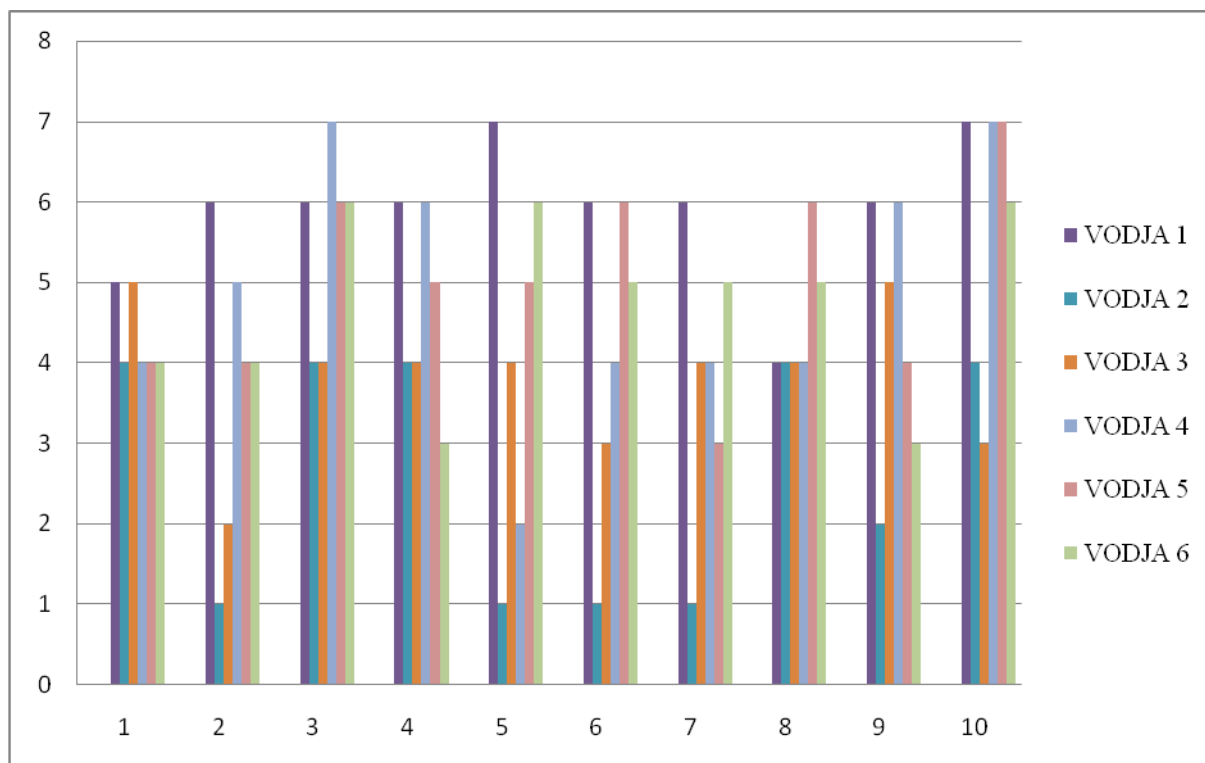
Zbrane in obdelane podatke, ki sem jih pridobila iz vrnjenih vprašalnikov šestih vodij oddelkov, sem prikazala v grafih, ločeno po posameznih področjih raziskave. Zaradi obsežnosti vprašalnikov področja raziskave predstavljam v tabelah ločeno.

*Tabela 4: Profil managementa po vedenjskih lastnostih*

| Zap. šte. | Profil managementa            |
|-----------|-------------------------------|
| 1         | Vedenje, pomembno za uspeh    |
| 2         | Vzdržljivost                  |
| 3         | Motivacija                    |
| 4         | Pozitivno ravnanje z drugimi  |
| 5         | Verjame vase                  |
| 6         | Pripravljen prevzeti tveganje |
| 7         | Prezema iniciativo            |
| 8         | Organizira delo               |
| 9         | Stremi k dobrim odločitvam    |
| 10        | Nadaljnji osebni razvoj       |

*Vir: Alpha Center, Raziskava PEP- manager visoki nivo, 2009.*

*Slika 15: Rezultati profila managementa posameznih vodij*



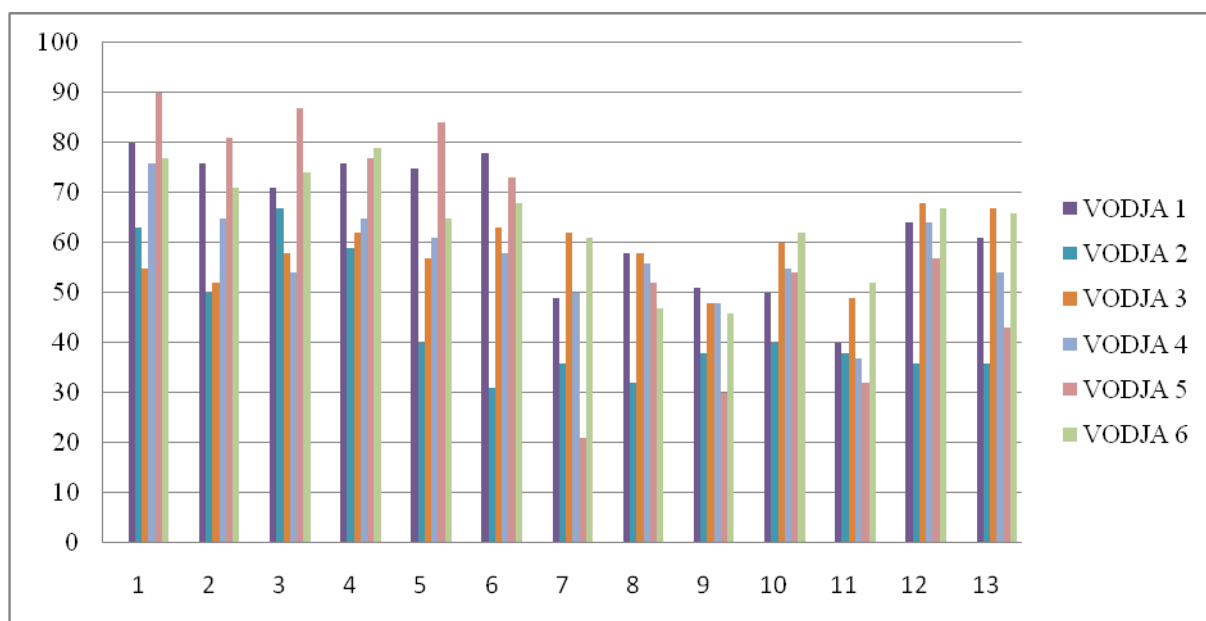
**Legenda:** Na abscisi 1-10 kategorije profila iz tabele 4, na ordinati dosežene vrednosti.

Tabela 5: Psihosocialne sposobnosti vodij in sposobnosti, povezane z metodami dela

| Zap. šte. | Sposobnosti: psihosocialne in povezane z metodami dela |
|-----------|--------------------------------------------------------|
| 1         | Organiziranje: postavljanje ciljev, ukrepi             |
| 2         | Uresničevanje odločitev, uveljavljanje ukrepov         |
| 3         | Izvajanje kontrole, vrednotenje rezultatov             |
| 4         | Delegiranje                                            |
| 5         | Nenehno izboljševanje                                  |
| 6         | Razumljivo posredovanje informacij                     |
| 7         | Aktiviranje energije, ustvarjanje možnosti             |
| 8         | Reševanje konfliktov                                   |
| 9         | Spodbujanje sodelavcev                                 |
| 10        | Medsebojno sodelovanje                                 |
| 11        | Pozitivno ravnanje z drugimi                           |
| 12        | Preprečevanje spletk                                   |
| 13        | Konstruktivno ravnanje s pravili igre                  |

Vir: Alpha Center, Raziskava PEP- manager visoki nivo, 2009.

Slika 16: Rezultati psihosocialnih sposobnosti posameznih vodij



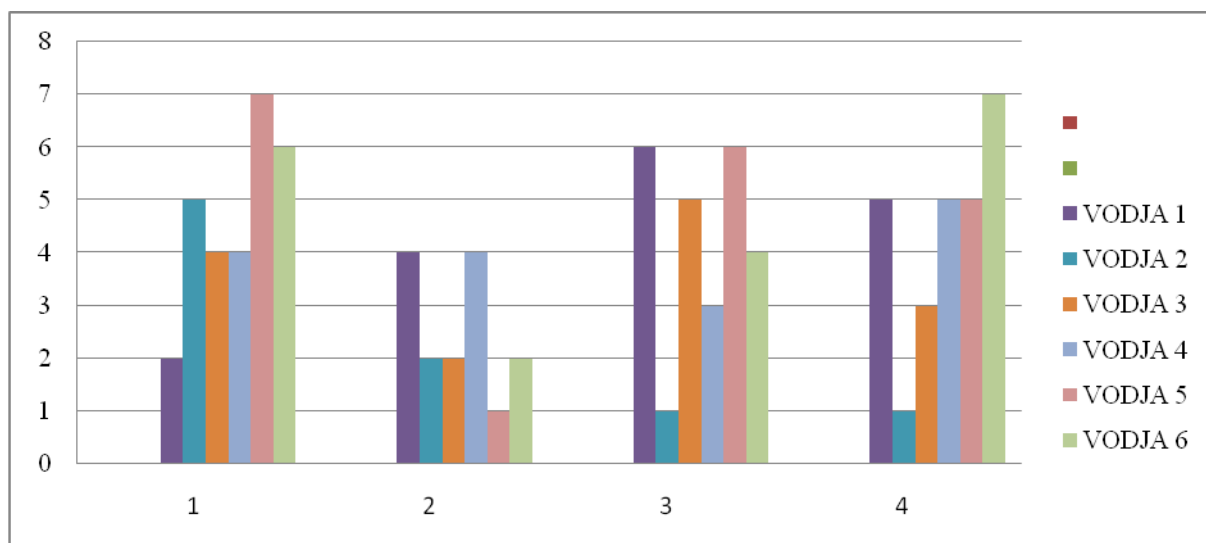
**Legenda:** Na abscisi 1-13 sposobnosti iz tabele 5, na ordinati dosežene vrednosti.

Tabela 6: Vedenje vodij pri odločanju po vedenjskih lastnostih

| Zap. šte. | Vedenje pri odločanju        |
|-----------|------------------------------|
| 1         | Odloča premišljeno.          |
| 2         | Odloča hitro.                |
| 3         | Pogosto daje dobre predloge. |
| 4         | Odločitve uresničuje hitro.  |

Vir: Alpha Center, Raziskava PEP- manager visoki nivo, 2009.

Slika 17: Rezultati vedenja posameznih vodij pri odločanju: na abscisi 1-4 vedenje iz tabele 6



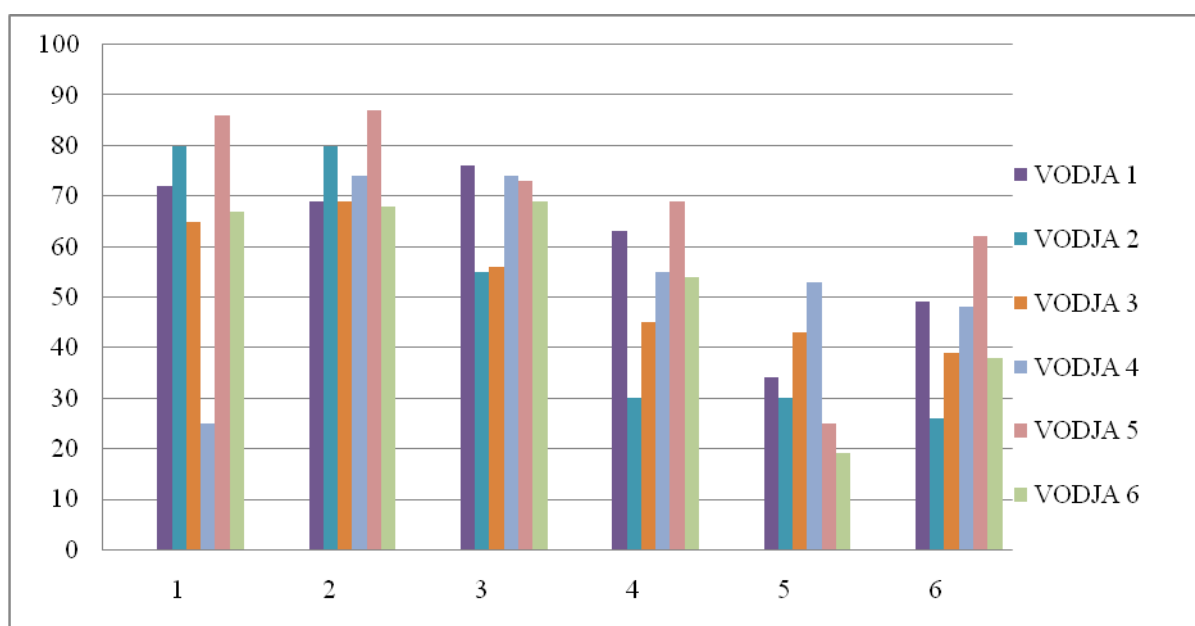
**Legenda:** Na abscisi 1-4 vedenje vodij iz tabele 6, na ordinati dosežene vrednosti.

Tabela 7: Strategije pridobitve vodij po vedenjskih lastnostih

| Zap. Štev. | Strategije pridobitve            |
|------------|----------------------------------|
| 1          | Pridobitev za vse                |
| 2          | Pridobitev za oba                |
| 3          | Pridobitev samo zame             |
| 4          | Pridobitev zame, izguba za druge |
| 5          | Izguba zame, pridobitev za druge |
| 6          | Izguba za oba                    |

Vir: Alpha Center, Raziskava PEP- manager visoki nivo, 2009.

Slika 18: Rezultati strategij pridobitve posameznih vodij



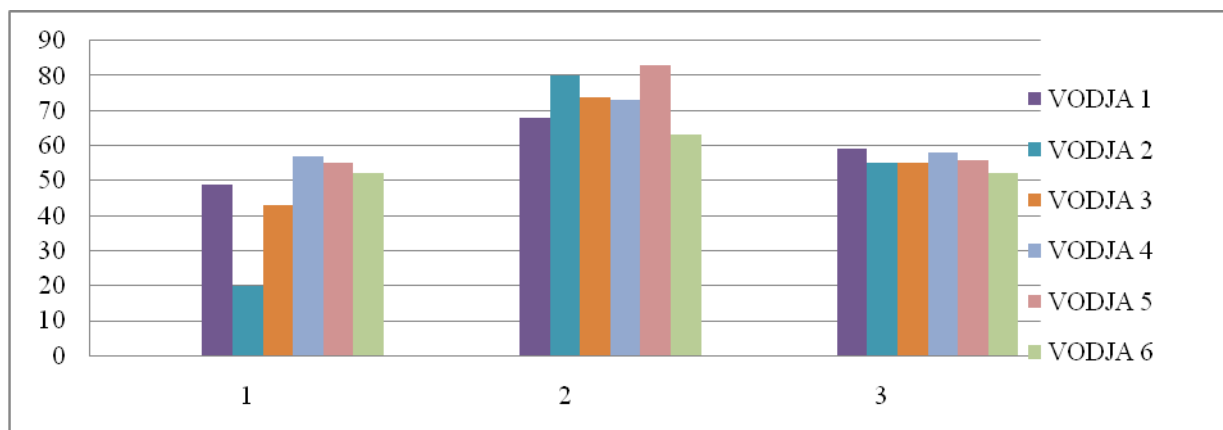
**Legenda:** Na abscisi 1-6 strategije iz tabele 7, na ordinati dosežene vrednosti.

Tabela 8: Razumevanje vlog po vedenjskih lastnostih vodij

| Zap. šte. | Razumevanje vlog                |
|-----------|---------------------------------|
| 1         | sodelavec na položaju vodilnega |
| 2         | pobudnik in vodja               |
| 3         | človek akcije                   |

Vir: Alpha Center, Raziskava PEP- manager visoki nivo, 2009.

Slika 19: Rezultati razumevanja vlog posameznih vodij



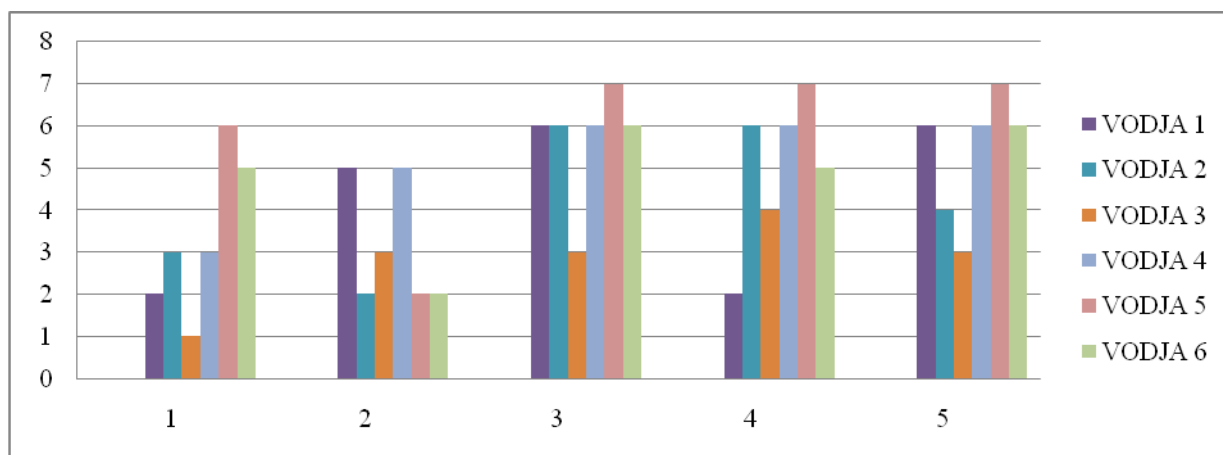
**Legenda:** Na abscisi 1-3 razumevanje vlog iz tabele 8, na ordinati dosežene vrednosti.

Tabela 9: Perspektiva zaznavanja managerjev po vedenjskih lastnostih

| Zap. šte. | Perspektiva zaznavanja                      |
|-----------|---------------------------------------------|
| 1         | Verjame, da je tako, kot zazna.             |
| 2         | Upošteva perspektive drugega.               |
| 3         | Zanima ga, kako ga zaznajo drugi.           |
| 4         | Opazuje celoto in je pozoren na povezanost. |
| 5         | Premesti sev prihodnost.                    |

Vir: Alpha Center, Raziskava PEP- manager visoki nivo, 2009.

Slika 20: Rezultati perspektive zaznavanja posameznih vodij



**Legenda:** Na abscisi 1-5 perspektive zaznavanja iz tabele 9, na ordinati dosežene vrednosti.

Najboljše rezultate, ki so jih posamezni vodje dosegli na proučevanih področjih, sem seštela in prikazala v spodnji tabeli.

*Tabela 10: Predstavitev končnih rezultatov raziskave PEP-manager – visoki nivo*

| <b>Število najboljših rezultatov po posameznem področju raziskave PEP-manager – visoki nivo</b> |                |                |                |                |                |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                                                 | <b>VODJA 1</b> | <b>VODJA 2</b> | <b>VODJA 3</b> | <b>VODJA 4</b> | <b>VODJA 5</b> | <b>VODJA 6</b> |
| Profil managementa                                                                              | <b>8</b>       |                | 1              | 4              | <b>3</b>       |                |
| Sposobnosti: psihosocialne in povezane z metodami dela                                          | <b>3</b>       |                | 4              |                | <b>4</b>       | 3              |
| Vedenje pri odločanju                                                                           | <b>2</b>       |                |                | 1              | <b>2</b>       | 1              |
| Strategije pridobitve                                                                           |                | 3              |                |                | <b>2</b>       | 1              |
| Razumevanje vlog                                                                                |                | 2              | 1              |                | <b>1</b>       |                |
| Perspektiva zaznavanja                                                                          | <b>1</b>       |                |                | 1              | <b>4</b>       |                |
| <b>SKUPAJ</b>                                                                                   | <b>14</b>      | 5              | 6              | 6              | <b>16</b>      | 5              |

*Vir: Alpha Center, Raziskava PEP- manager visoki nivo, 2009.*

Iz zbranih in obdelanih podatkov je moč razbrati, da imajo vodje na različnih področjih različne sposobnosti, med šestimi pa izstopata dva, ki imata v seštevku bistveno več najvišjih doseženih vrednosti v primerjavi z ostalimi štirimi. Iz navedenega lahko sklepamo, da dejansko izkazujeta višji nivo vedenjskih potencialov, pomembnih za uspešno vodenje.

Njune rezultate prikazujem v spodnji tabeli, ker so relevantni v kontekstu hipoteze št. 3.

*Tabela 11: Predstavitev rezultatov dveh vodij z največjim številom najvišjih vrednosti vedenjskih lastnosti = vodstvenih kompetenc*

| <b>Zap. štev.</b> | <b>REZULTATI PEP-manager – visoki nivo</b>                    | <b>Idealna vrednost</b> | <b>VODJA 1</b> | <b>VODJA 5</b> |
|-------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|
|                   | <b>Profil managementa</b>                                     |                         |                |                |
| 1                 | Vedenje, pomembno za uspeh                                    | med 5 in 7              | 5,00           | 4,00           |
| 2                 | Vzdržljivost                                                  | med 5 in 7              | 6,00           | 4,00           |
| 3                 | Motivacija                                                    | med 5 in 7              | 6,00           | 6,00           |
| 4                 | Pozitivno ravnanje z drugimi                                  | med 5 in 7              | 6,00           | 5,00           |
| 5                 | Verjame vase                                                  | med 5 in 7              | 7,00           | 5,00           |
| 6                 | Vripravljen prevzeti tveganje                                 | med 5 in 7              | 6,00           | 6,00           |
| 7                 | Prevzema iniciativo                                           | med 5 in 7              | 6,00           | 3,00           |
| 8                 | Organizira delo                                               | med 5 in 7              | 5,00           | 6,00           |
| 9                 | Stremi k dobrim odločitvam                                    | med 5 in 7              | 6,00           | 4,00           |
| 10                | Nadaljnji osebni razvoj                                       | med 5 in 7              | 7,00           | 7,00           |
|                   | <b>Sposobnosti: psihosocialne in povezane z metodami dela</b> |                         |                |                |
| 11                | Organiziranje: postavljanje ciljev, ukrepi                    | nad 65                  | 80,00          | 90,00          |

Se nadaljuje

nadaljevanje

| Zap. šte. | REZULTATI PEP manager – visoki nivo           | Idealna vrednost | VODJA 1   | VODJA 5   |
|-----------|-----------------------------------------------|------------------|-----------|-----------|
| 12        | Uresničevanje odločitev                       | nad 65           | 76,00     | 81,00     |
| 13        | Izvajanje kontrole, vrednotenje rezultatov    | nad 65           | 71,00     | 87,00     |
| 14        | Delegiranje                                   | nad 65           | 76,00     | 77,00     |
| 15        | Nenehno izboljševanje                         | nad 65           | 75,00     | 84,00     |
| 16        | Razumljivo posredovanje informacij            | nad 65           | 78,00     | 73,00     |
| 17        | Aktiviranje energije, ustvarjanje možnosti    | nad 65           | 49,00     | 21,00     |
| 18        | Reševanje konfliktov                          | nad 65           | 58,00     | 52,00     |
| 19        | Spodbujanje sodelavcev                        | nad 65           | 51,00     | 30,00     |
| 20        | Medsebojno sodelovanje                        | nad 65           | 50,00     | 54,00     |
| 21        | Pozitivno ravnanje z drugimi                  | nad 65           | 40,00     | 32,00     |
| 22        | Preprečevanje spletk                          | nad 65           | 65,00     | 57,00     |
| 23        | Konstruktivno ravnanje s pravili igre         | nad 65           | 61,00     | 43,00     |
|           | <b>Vedenje pri odločanju</b>                  |                  |           |           |
| 24        | Oodloča premišljeno                           | med 5 in 7       | 4,00      | 7,00      |
| 25        | Odloča hitro                                  | med 5 in 7       | 4,00      | 1,00      |
| 26        | Pogosto daje dobre predloge                   | med 5 in 7       | 6,00      | 6,00      |
| 27        | Odločitve uresničuje hitro                    | med 5 in 7       | 5,00      | 5,00      |
|           | <b>Perspektive zaznavanja</b>                 |                  |           |           |
| 28        | Verjame, da je tako kot zazna                 | med 5 in 7       | 4,00      | 6,00      |
| 29        | Upošteva perspektive drugega                  | med 5 in 7       | 5,00      | 2,00      |
| 30        | Zanima ga, kako ga zaznavajo drugi            | med 5 in 7       | 6,00      | 7,00      |
| 31        | Opazuje celoto in podrobnosti                 | med 5 in 7       | 3,00      | 7,00      |
| 32        | Premesti se v prihodnost                      | med 5 in 7       | 6,00      | 7,00      |
|           | <b>Strategije pridobitve</b>                  |                  |           |           |
| 33        | Pridobitev za vse                             | nad 80           | 82,00     | 86,00     |
| 34        | Pridobitev za oba                             | nad 80           | 80,00     | 87,00     |
| 35        | Pridobitev samo zame                          | med 40 in 55     | 76,00     | 73,00     |
| 36        | Pridobitev zame, izguba za druge              | pod 30           | 63,00     | 69,00     |
| 37        | Izguba zame, pridobitev za druge              | pod 30           | 34,00     | 25,00     |
| 38        | Izguba za oba                                 | pod 30           | 49,00     | 62,00     |
|           | <b>Razumevanje vlog</b>                       |                  |           |           |
| 39        | Sodelavec na položaju vodilnega               | pod 30           | 49,00     | 55,00     |
| 40        | Pobudnik in vodja                             | nad 80           | 80,00     | 83,00     |
| 41        | Človek akcije                                 | med 35 in 50     | 56,00     | 56,00     |
|           | <b>SKUPAJ najboljših vrednosti</b>            |                  | <b>14</b> | <b>16</b> |
|           | <b>SKUPAJ idealnih vrednosti</b>              |                  | <b>25</b> | <b>23</b> |
|           | <b>SKUPAJ priložnosti za razvoj kompetenc</b> |                  | <b>13</b> | <b>16</b> |

Vir: Alpha Center, Raziskava PEP- manager visoki nivo, 2009

## 2.4.2 Rezultati raziskave zavzetosti zaposlenih

Rezultate raziskave sem v nadaljevanju prikazala po sklopih tako, da sem lahko s pomočjo interpretacije potrdila ali ovrgla hipoteze, na katerih sem zasnovala raziskavo.

Najprej sem prikazala rezultate posameznih oddelkov po povprečni vrednosti odgovorov na postavljenih dvanajst vprašanj (Gallupov vprašalnik). Iz grafa je možno razbrati razlike ter med seboj primerjati najvišje in najnižje povprečne vrednosti odgovorov, ki odražajo stopnjo zavzetosti zaposlenih v šestih enotah.

**Najvišje vrednosti** odgovorov v povprečju dosegajo naslednja področja:

1. Vodja me upošteva kot celovito osebo.
2. Točno vem, kaj se od mene pričakuje na delovnem mestu.
3. V tem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.

**Najnižje vrednosti** pa:

1. Moj najboljši prijatelj je iz službe.
2. V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o možnosti razvoja.
3. V zadnjih sedmih dneh so moje delo pohvalili.

Sledi prikaz izračunane zavzetosti zaposlenih v skladu z Gallupovo lestvico: aktivno nezavzeti, nezavzeti, zavzeti zaposleni.

Največji delež zavzetih zaposlenih imata odderek 5 in odderek 1. V obeh oddelkih, za razliko od ostalih štirih, ni aktivno nezavzetih zaposlenih. Največ aktivno nezavzetih zaposlenih imata oddelka 6 in 2. Oba oddelka beležita tudi najnižji delež zavzetih zaposlenih.

Nato sem primerjala rezultate zavzetosti zaposlenih z rezultati kompetentnosti vodij in poiskala korelacije. Ta tabela pomeni sintezo dveh raziskav in je v kontekstu izsledkov raziskave ključna.

Povezava rezultatov dveh raziskav kaže izjemno močno korelacijo med kompetentnostjo vodij in zavzetostjo zaposlenih: oba vodji z največjim številom najvišjih vrednosti vodstvenih kompetenc po PEP-u imata tudi najboljše rezultate zavzetosti zaposlenih, ki jih vodita.

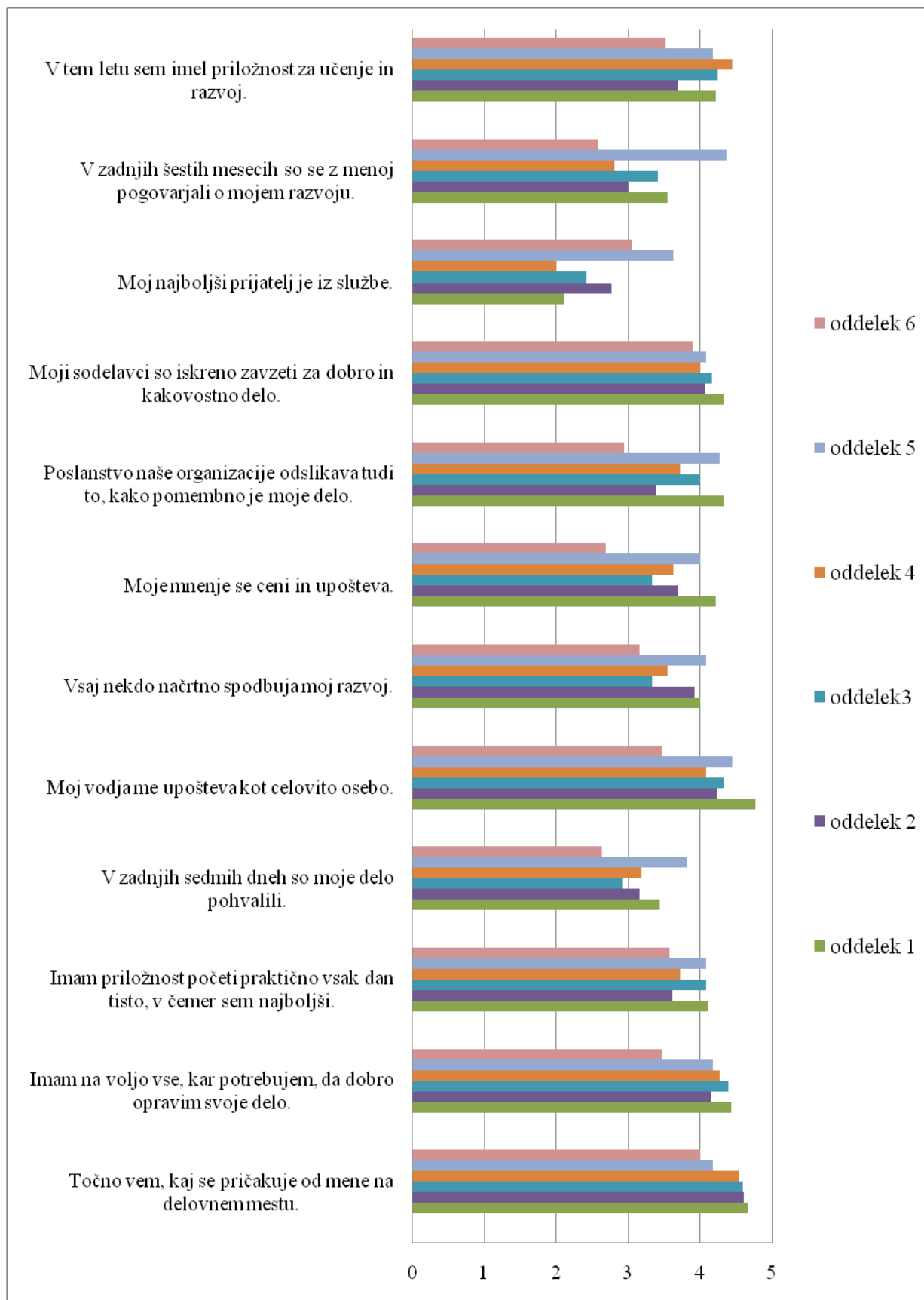
V nadaljevanju sem primerjala rezultate zavzetosti zaposlenih v dveh najboljših oddelkih s povprečjem, ki velja za Slovenijo. Oba oddelka imata večji delež zavzetih in nižji delež nezavzetih ter aktivno nezavzetih zaposlenih, kot to velja za povprečje v Sloveniji.

V zadnjem delu sem preverila razliko med zavzetostjo zaposlenih v podjetju manj kot 3 leta in zavzetostjo zaposlenih v podjetju več kot 3 leta. Z rezultatom sem želela potrditi v uvodnem delu naloge navedeno Gallupovo trditev, da so zaposleni v podjetju manj kot 3 leta praviloma bolj zavzeti od sodelavcev z daljšim stažem.

Rezultati Gallupove trditve niso potrdili. Pri zaposlenih več kot 3 leta v proučevanem podjetju je namreč zaznati celo višjo stopnjo zavzetosti kot pri sodelavcih s krajšim stažem.

V zadnji tabeli sem kompetence vodij z najboljšimi rezultati PEP po lastni percepciji povezala s sestavinami čustvene inteligence kot jo razume Možina (Slika 7, str. 30) in s tem potrdila hipotezo, da je pretežni del kompetenc najboljših vodij povezan s čustveno inteligenco ter posledično t.i. »mehkimi veščinami vodenja«.

*Slika 21: Prikaz doseženih povprečnih vrednosti odgovorov na Gallupov vprašalnik o zavzetosti zaposlenih po oddelkih*



**Legenda:** Na abscisi dosežene povprečne vrednosti odgovorov.



Slika 22: Prikaz deleža (ne)zavzetosti zaposlenih po oddelkih

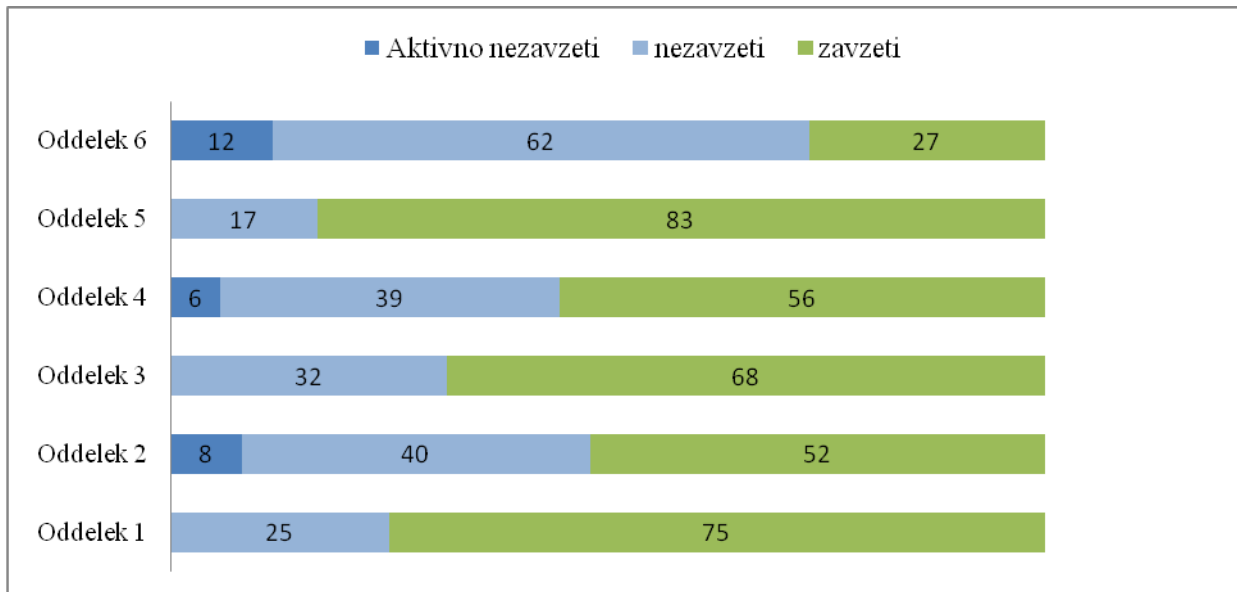


Tabela 12: Prikaz korelacije rezultatov raziskave kompetentnosti vodij in raziskave zavzetosti zaposlenih

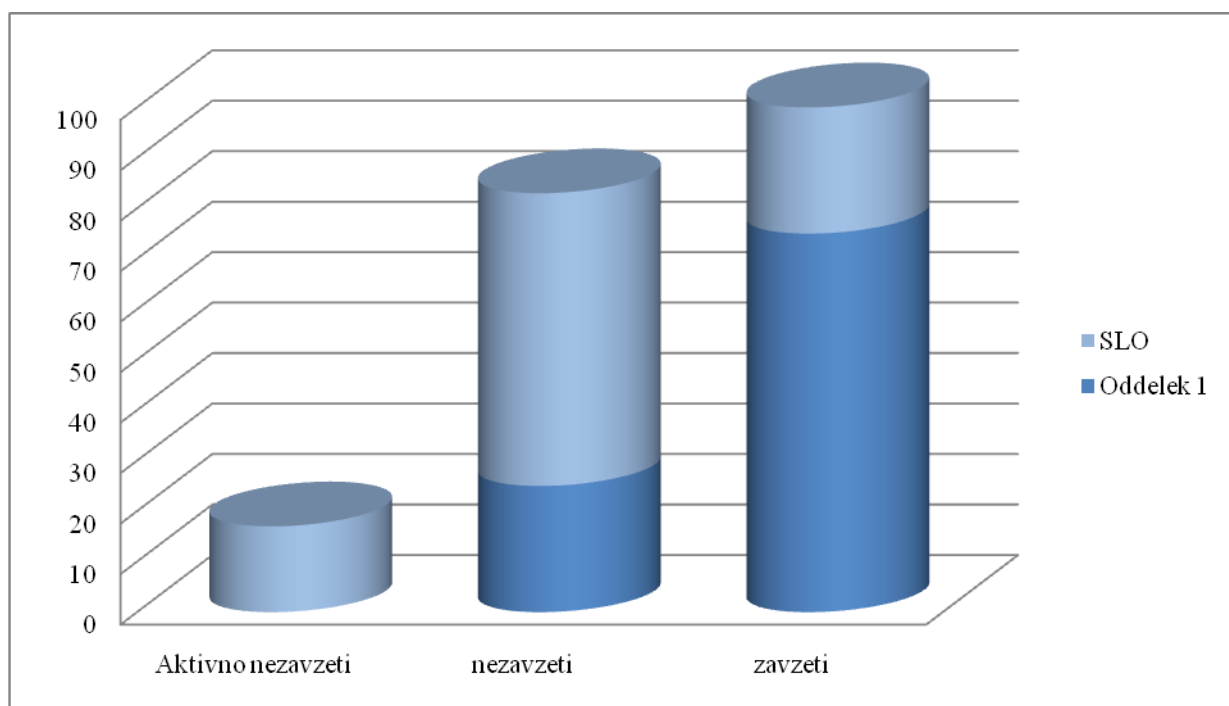
| Povezava rezultatov raziskave kompetentnosti managerjev in raziskave zavzetosti zaposlenih |           |           |           |           |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                            | ODDELEK 1 | ODDELEK 2 | ODDELEK 3 | ODDELEK 4 | ODDELEK 5 | ODDELEK 6 |
| Prvi ali drugi najvišji delež zavzetih zaposlenih                                          | x         |           |           |           | x         |           |
| Prvo ali drugo najvišje število najboljših rezultatov PEP                                  | x         |           |           |           | x         |           |
| Prvi ali drugi najvišji delež nezavzetih zaposlenih                                        |           | x         | x         | x         |           | x         |
| Prvo ali drugo najnižje število najboljših rezultatov PEP                                  |           | x         | x         | x         |           | x         |

Vir: Prirejeno po Alpha Center, Raziskava PEP-manager – visoki nivo, 2009.

V teoretičnem delu naloge sem velik poudarek namenila rezultatom raziskav o zavzetosti zaposlenih, ki jih vrsto let v številnih državah sveta izvaja Gallupov inštitut. S pomočjo njegovega vprašalnika je raziskavo zavzetosti zaposlenih v slovenskih podjetjih izvedel Brane Gruban. Rezultate povprečja, ki jih je na podlagi izsledkov izračunal za Slovenijo, sem primerjala z izsledki lastne raziskave in jih predstavila v naslednjih slikah.

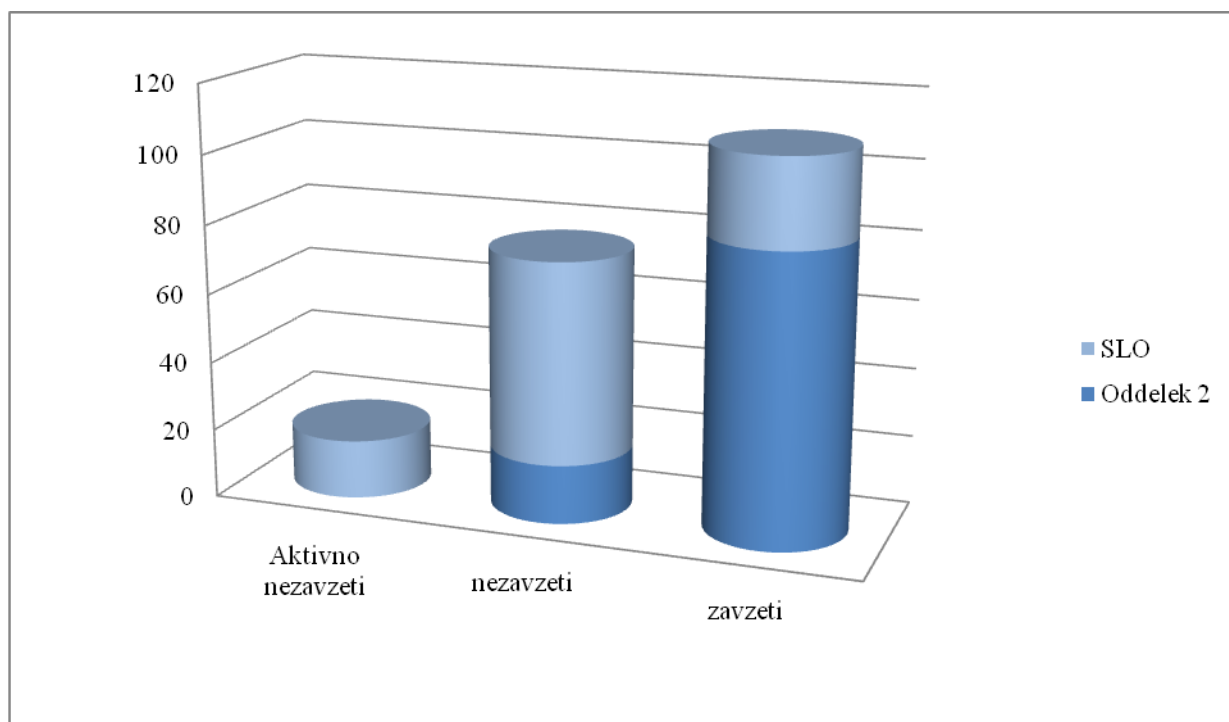
Primerjava indeksa (ne)zavzetosti zaposlenih v dveh oddelkih, ki jih vodita najbolj kompetentna managerja s povprečjem v Sloveniji.

*Slika 23: Primerjava zavzetosti zaposlenih v oddelku 1 s povprečjem v Sloveniji*



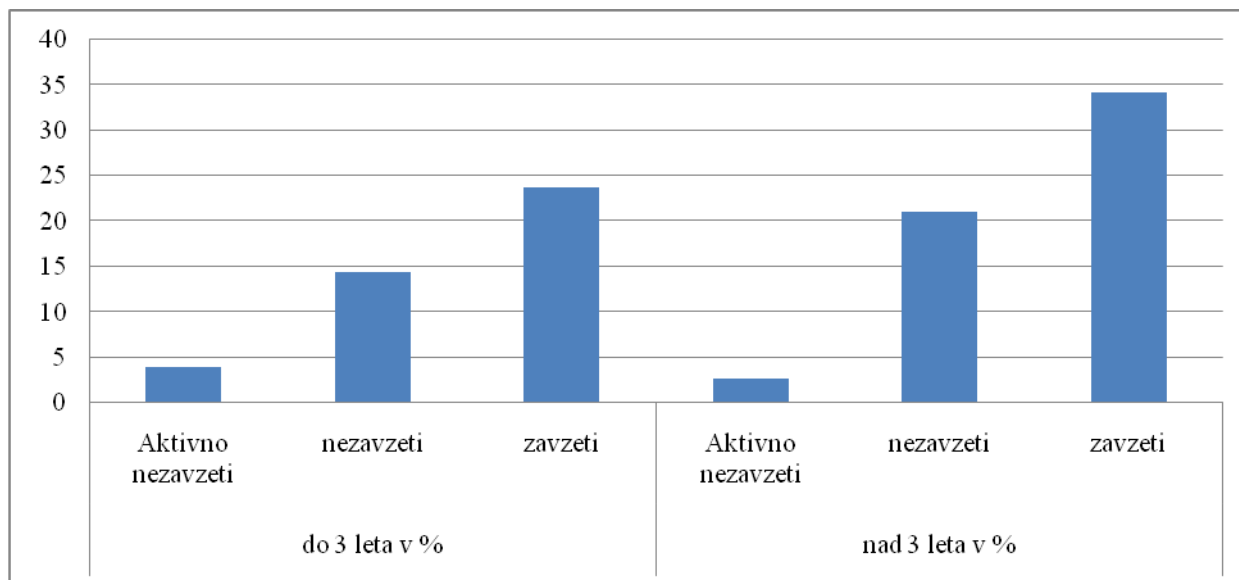
*Vir: Prirejeno po B. Gruban, Vpliv zavzetosti zaposlenih in zavzetosti strank na poslovno uspešnost, 2009.*

*Slika 24: Primerjava zavzetosti zaposlenih v oddelku 2 s povprečjem v Sloveniji*



*Vir: Prirejeno po B. Gruban, Vpliv zavzetosti zaposlenih in zavzetosti strank na poslovno uspešnost, 2009.*

Slika 25: Prikaz rezultatov zavzetosti zaposlenih v podjetju manj kot tri leta in zavzetosti zaposlenih v podjetju več kot tri leta



Vir: Prirejeno po B.Gruban, Vpliv zavzetosti zaposlenih in zavzetosti strank na poslovno uspešnost, 2009.

Tabela 13: Prikaz korelacije kompetenc dveh vodij najbolj zavzetih zaposlenih s sestavinami čustvene inteligence

| Korelacija kompetenc vodij najbolj zavzetih zaposlenih s sestavinami<br>ČUSTVENE INTELOGENCE – ČI |             |           |                                   |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------------------------------|-----------|-----------|
| OSEBNA<br>ČUSTEVNA<br>INTELOGENCA                                                                 | VODJA 5     | VODJA 1   | MEDOSEBNA ČUSTVENA<br>INTELOGENCA | VODJA 5   | VODJA 1   |
| <b>Samozavedanje</b>                                                                              | <b>4</b>    | <b>4</b>  | <b>Empatija</b>                   | <b>5</b>  | <b>5</b>  |
| Zavedanje čustev                                                                                  | 3           | 3         | Vživetje v čustva                 | 33        | 33        |
| Samozavest                                                                                        | 5,6,28      | 5,1,6     | Usmerjenost k potrebam            | 15        | 15        |
| <b>Samoobvladovanje</b>                                                                           | <b>6</b>    | <b>5</b>  | Razvijanje osebnosti              | 10        | 10        |
| Samoobvladovanje                                                                                  |             | 2         | Socialna zavest                   | 34        | 34        |
| Zanesljivost                                                                                      | 24,12,27,31 | 12,27     | Spoštovanje razlik                | 37        | 29        |
| Vestnost                                                                                          | 13          | 13        | <b>Socialne veščine</b>           | <b>6</b>  | <b>6</b>  |
| Prilagodljivost                                                                                   | 32          | 32        | Vplivanje                         | 14        | 14        |
| <b>Motiviranje</b>                                                                                | <b>2</b>    | <b>5</b>  | Komuniciranje                     | 16        | 16        |
| Oblikovanje pobud                                                                                 | 40          | 7,40      | Katalizator sprememb              |           |           |
| Pripadnost                                                                                        |             |           | Reševanje nasprotij               |           | 22        |
| Iniciativnost                                                                                     | 26          | 7,26      | Ustvarjanje odnosov               | 4         | 4         |
| Optimizem                                                                                         |             | 9         | Sporazumevanje                    | 11        |           |
|                                                                                                   |             |           | Sposobnost dela v skupini         | 8,30      | 30,8      |
| <b>Skupaj</b>                                                                                     | <b>12</b>   | <b>14</b> |                                   | <b>11</b> | <b>11</b> |

**Legenda:** številke = zaporedne številke kompetenc iz tabele štev. 11.

Vir: Prirejeno po Alpha Center, Raziskava PEP-manager – visoki nivo, 2009.

## 2.5 Preverjanje hipotez

V uvodnem poglavju magistrske naloge sem postavila štiri hipoteze o domnevnem vplivu kompetenc vodij na zavzetost zaposlenih. Hipoteze sem postavila na podlagi teoretične osnove, praktičnih izkušenj pri vodenju in znanja, pridobljenega z branjem strokovne literature s področij vodenja, zavzetosti zaposlenih in vodstvene kompetence. Raziskavo sem podredila iskanju odgovorov na ključna vprašanja v uvodnem delu naloge in dokazov, s katerimi bi postavljene hipoteze potrdila ali zanikala:

**H1:** zaposleni v oddelkih, ki jih vodijo bolj kompetentni managerji, so bolj zavzeti od zaposlenih v oddelkih z manj kompetentnimi managerji.

**H2:** rezultati zavzetosti zaposlenih v oddelkih, ki jih vodijo bolj kompetentni managerji, so boljši od povprečja rezultatov zavzetosti zaposlenih, ki velja za Slovenijo.

**H3:** med kompetencami managerjev, ki imajo bolj zavzete zaposlene izstopajo kompetence, povezane s sestavinami čustvene inteligence.

**H4:** na zavzetost zaposlenih vpliva čas zaposlitve v podjetju: tisti, zaposleni v podjetju več kot 3 leta, so praviloma manj zavzeti od tistih, ki so v podjetju zaposleni manj kot 3 leta.

Rezultate sem prikazala v Tabeli 14.

*Tabela 14: Preverjanje hipotez*

| Hipoteza | Rezultati v prid hipotezi                      | Rezultati, ki negirajo hipotezo | Potrditev/<br>zavrnitev |
|----------|------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| H1       | Tabela 10<br>Tabela 12<br>Slika 21<br>Slika 22 |                                 | POTRDITEV               |
| H2       | Slika 23<br>Slika 24                           |                                 | POTRDITEV               |
| H3       | Tabela 13                                      |                                 | POTRDITEV               |
| H4       |                                                | Slika 25                        | ZAVRNITEV               |

Osnovni namen raziskave v magistrski nalogi je bil oceniti, kolikšen vpliv imajo kompetence vodij na zavzetost zaposlenih.

Na podlagi rezultatov raziskave, predstavljenih v predhodnih poglavjih skupaj z ovrednotenjem hipotez, lahko odgovorim na vsa tri temeljna vprašanja, postavljena v uvodu naloge:

1. Zaposleni, ki jih vodijo vodje z nadpovprečnimi kompetencami, so praviloma zavzeti.

2. Poglavitni »krivci« za nizko zavzetost zaposlenih so primarno njihovi vodje s preživelim slogom vodenja in neustreznim ravnanjem z ljudmi pri delu.
3. »Idealen« kompetenčni profil managerjev nove generacije ima izražene predvsem t. i. »mehke« vedenjske kompetence, povezane z visoko stopnjo čustvene inteligence.

V praksi je težko najti »idealnega« managerja. Tudi najboljši imajo običajno izražen le pretežni del vodstvenih kompetenc = vedenjskih lastnosti, ki naj bi jih imel popoln vodja.

Idealen profil managerja je torej le okvir, ideal ali cilj, ki se mu lahko vodje z ustreznimi osebnostnimi predispozicijami, željo, voljo in nenehnim učenjem ter prilagajanjem spreminjajočim se okoliščinam bolj ali manj približajo.

### **3 PROFIL »IDEALNEGA« MANAGERJA**

#### **3.1 Poskus oblikovanja »idealnega« managerja z uporabo rezultatov raziskave**

Z opazovanjem uspešnih vodij pri delu lahko ugotovimo, da kljub individualnim razlikam v načinu vodenja vendarle obstajajo določeni načini vedenja, ki se med uspešnimi in manj uspešnimi razlikujejo, še posebej v kritičnih situacijah. S pomočjo raziskave sem poskušala ovrednotiti potencialne, ki nakazujejo prednosti posameznih vodij, predvsem tistih, ki so se odrazile v rezultatih večje zavzetosti zaposlenih v enotah, ki jih vodijo. S povezavo v nalogi predstavljene teorije tujih in domačih avtorjev, rezultatov raziskav v proučevanem podjetju, ki sta jih izvedli zunanji instituciji, in izsledkov lastne raziskave sem oblikovala lastno percepcijo modela idealnega managerja, ki vključuje:

**Potenciale** (načine vedenja managerjev) iz orodja PEP-manager – viski nivo, ki sem ga v empirični raziskavi uporabila kot osnovo za analizo vpliva kompetenc managerjev na zavzetost zaposlenih,

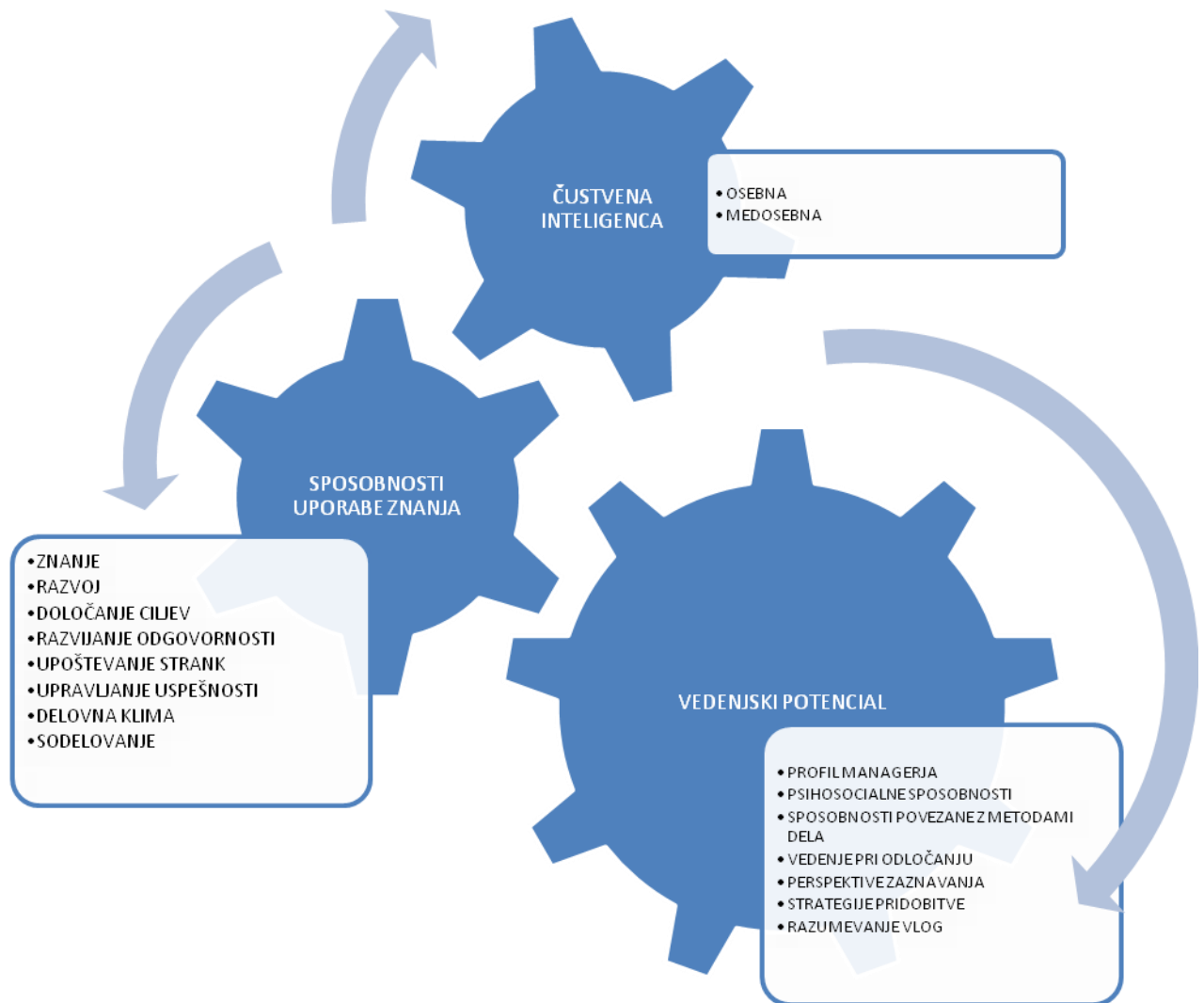
**Sestavine čustvene inteligence** iz Možinovega modela, ki so se v raziskavi pri najboljših managerjih pokazale kot ključne (Slika 7, Tabela 13) in

**Sposobnosti in zmožnosti uporabe znanja** (Gruban, 2009, slika 6) kot tretjega sestavnega dela mehanizma, ki zagotavlja uspešno delovanje celovitega sistema vodenja.

Idealni manager mora imeti poleg znanja (ustrezne strokovne usposobljenosti na področju delovanja), sposobnosti in zmožnosti uporabe slednjega v praksi, hkrati tudi najmanj povprečne, za dobro opravljanje poslanstva pa nadpovprečne vedenjske sposobnosti vodenja ter, kar se je v raziskavi pokazalo kot ključno, visoko stopnjo čustvene inteligence.

Vsa navedena področja so v modelu predstavljena kot »mehanizem«, ki deluje usklajeno in harmonično. Vsak odmik od idealnih poti posameznega kolesa povzroči zastoj, ki blokira delovanje. Zastoj je lahko odraz internega konflikta oziroma osebnostne dileme ali zunanjega konflikta s katerimkoli deležnikom področja delovanja. Vsak tak konflikt pa se odrazi v neuspešnem ali neučinkovitem vodenju, ki ima pa posledico nezavzeto delovanje zaposlenih in končno neuspešno poslovanje podjetja.

Slika 26: Profil »idealnega« managerja



Vedenjski potencial vodje se odraža na naslednjih področjih:

**Profil managerja:** želi si uspeha in to izkazuje s svojim vedenjem, je vzdržljiv, je motiviran, pozitivno ravna z ostalimi sodelavci, verjame vase, pripravljen je prevzeti tveganje, prevzema iniciativo, vedno stremi k dobrim odločitvam, želi si nadaljnega osebnostnega razvoja.

**Psihosocialne sposobnosti in sposobnosti, povezane z metodami dela:** je organiziran, zna postavljati cilje in ukrepati ob odmikih od načrtane poti, je sposoben uresničevati odločitve in uveljavljati ukrepe, zna izvajati potrebno kontrolo in vrednotiti rezultate, obvlada delegiranje nalog, stremi k nenehnemu izboljševanju, zna reševati konflikte, spodbuja sodelavce, vzpodbuja medsebojno sodelovanje, preprečuje spletko, konstruktivno ravna s pravili igre.

**Vedenje pri odločanju:** odloča premišljeno, a hitro, vedno ima na zalogi dobre predloge, odločitve uresničuje hitro.

**Perspektive zaznavanja:** verjame v ustreznost lastne zaznave in presoje, a hkrati upošteva perspektive sodelavcev, zanima ga, kako ga zaznavajo drugi, opazuje celoto in zna povezovati detajle.

**Strategije pridobitve:** stremi k pridobitvi za vse (win-win) in ne samo zase.

**Razumevanje vlog:** obvlada položaj vodilnega, je pobudnik in vodja, je človek akcije.

Z učinkovitimi načini vodenja so povezane osebne lastnosti, sposobnosti in naravnosti posameznih managerjev, ki so v neposredni povezavi z njihovim uspehom in neuspehom, zato jih lahko imenujemo dejavniki uspeha. Managerji, ki izkazujejo v manjšem delu najmanj povprečne, v večjem delu pa nadpovprečne vrednosti zgoraj navedenih vedenjskih lastnosti, dosegajo pri zaposlenih bistveno višjo stopnjo zavzetosti in praviloma boljše poslovne rezultate.

**Zavzetost zaposlenih** se merljivo odraža z naslednjimi kazalniki:

1. zaposleni točno vedo, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu
2. imajo vse, kar potrebujejo za dobro opravljanje dela
3. delajo v okoliščinah, kjer lahko počnejo tisto, v čemer so najboljši
4. njihov doprinos k skupnim ciljem jim vodja priznava s pohvalami
5. vodja jih upošteva kot celovite osebnosti
6. vodja načrtno vzpodbuja njihov razvoj
7. zavedajo se pomena lastnega dela v kontekstu poslanstva organizacije
8. zavzemajo se za dobro in kakovostno delo
9. vodje se z njimi redno pogovarjajo o njihovem razvoju
10. imajo priložnosti za učenje in razvoj

V raziskavi sem uspela dokazati, da je pretežni del kompetenc vodij, katerih zaposleni dosegajo najvišje stopnje zavzetosti, povezan z visoko stopnjo čustvene inteligence. Čustvena inteligenca je v novejših teorijah vodenja ena od najpomembnejših lastnosti, ki jih mora imeti vodja, da lahko izpolnjuje zahteve sodobnega poslovnega okolja. Razumevanje in upravljanje lastnih čustev je temelj samomotivacije, upravljanje čustev drugih pa temelj sodobnega managementa.

## **3.2 Vodenje in vodja v novih razmerah**

### **3.2.1 Sprememba strategij in taktik vodenja v novih razmerah**

Enake poslovne strategije in taktike, kot ste jih uporabljali v obdobju stabilnega gospodarstva, vas brez dvoma ne bodo pripeljale do poslovne uspešnosti v zdajšnjih razmerah (Finance, 2009).

Za trenutne gospodarske razmere po svetu velja, da zaposlene skrbi gospodarstvo na splošno, zlasti pa varnost delovnega mesta. Podjetja in organizacije prevevajo strah, tesnoba, nezaupanje in predvsem izredno nizka zavzetost zaposlenih. Dobri nameni vodstev, da se izkopljejo iz teh razmer, (pre)pogosto tlakujejo pot v še večji strah in še manjšo zavzetost zaposlenih. Prestrašeni in nezavzeti zaposleni ter enake poslovne strategije in taktike, kot so jih uporabljali v obdobju stabilnih gospodarskih razmer, brez dvoma ne bodo pripeljale do poslovne uspešnosti v kriznih razmerah. Med prispevki sodobnih gurjev managementa najdemo nekaj koristnih nasvetov za povečanje zavzetosti zaposlenih v kriznih razmerah (Finance, 2009).

**Širitev zgodb o uspehu.** Namesto strahu je treba aktivirati sposobnosti zaposlenih. Večina vodij pozna krilatico, da so zaposleni njihovo največje bogastvo. Praksa žal kaže, da so najbolj razširjene strategije soočanja s trenutno negotovo situacijo prav odpuščanje in zniževanje ter odprava izobraževanja. Potenciale zaposlenih je mogoče zbuditi tako, da vsako najmanjšo zgodbo o uspehu razširimo naprej. Pozitivne zgodbe so lahko navdih za nove ideje in dvignejo moralo zaposlenih, fokus pa usmerijo v iskanje rešitev.

**Risanje sodelavcem velike slike.** Pogosto se oddelki, timi zapirajo vase in izgubijo stik s celotnim podjetjem. V času negotovosti in poslovnega tveganja je takšen položaj lahko celo nevaren: zaposlene skrbijo finančno stanje podjetja, položaj na trgu, prihodnost. Ko ni na obzorju skupnega cilja, tudi motivacija upade. Sodelavcem je pametno prikazati, kateri košček zgodbe o uspehu podjetja je njihov tim.

**Dekodiranje internih dokumentov in blokada govoric.** Zlasti v večjih podjetjih se pomembne odločitve, večje spremembe ali novosti navadno posreduje pisno: na oglasnih deskah, e-pošti ali na intranetu. Pogosto zaposleni nimajo celostne slike ali ne razumejo dobro zapisanega. Takrat nastopijo idealne razmere za nastanek govoric: vrzeli v informacijah zaposleni zapolnijo z govoricami. V času nizke zavzetosti in melanholiije je to odlična iztočnica za paniko. Ko se sprejmejo pomembne odločitve, takoj ko se pomembni dokumenti pojavijo na intranetu ali oglasnih deskah, je treba sodelavcem osebno razložiti, za kaj gre, in postreči z dejstvi.

**Brez igrice iskanja krivca.** Pogosto se v negotovih razmerah zaposleni igrajo igro iskanja krivca za nastale razmere. Navadno je to vrhnji management. Nespametno se je pustiti zapeljati v to igrico. Vodja na ta način izgubi avtoriteto in sodelavcem naredi le medvedjo uslugo. Razmere je treba pojasniti brez slikanja lažne bleščeče prihodnosti, v katero je težko verjeti. A hkrati brez groženj z apokalipso. Vedno je pametno imeti v mislih, da sodelavci podrobno opazujejo odzive vodij in si na tej podlagi ustvarjajo mnenje. Najbolj optimalna drža je drža realističnega optimista, ki omogoča prostor za kreativne rešitve.

**Lotiti se treba težkih tem.** Če podjetje razmišlja o odpuščanju ali je nekaj zaposlenih že odpuščenih, se ni pametno izogibati tej temi. Pojasniti je treba razloge za težke odločitve, ki ste jo morali sprejeti, da zagotovite nadaljnji obstoj podjetja. Pustiti je treba prostor, da sodelavci glede tega izrazijo mnenja in občutke in jih pri tem ne prepričevati, da so njihovi občutki napačni. Pametno je poslušati odzive, s sodelavci deliti občutke o tej temi ter zagotoviti varnost njihovih delovnih mest. Če je seveda to mogoče in samo do realne stopnje.

**Naj vsakdo postane krizni manager.** Skoraj vsako podjetje se v kriznih razmerah tako ali drugače ukvarja z zniževanjem stroškov. V reševanje krize je zelo pametno vključiti tudi zaposlene. Aktivno iskanje rešitev je zagotovo bolj pomirjujoče kot pasivno čakanje. Obenem vključevanje zaposlenih povečuje njihovo zavzetost. Morda bodo podali nekaj predlogov, ki jih ne bo možno uresničiti, med njimi pa zagotovo tudi takšne, ki bodo pripomogli k finančni stabilnosti podjetja. Pri tem je izjemnega pomena, da za vsak predlog zaposleni dobi povratno informacijo in nobenega predloga ne neprimerno zavrnete.

**Kreativno vlaganje v intelektualni kapital.** Kljub zaostrenim razmeram prenehanje vlaganja v zaposlene ni priporočljivo. Bolje je poiskati nove metode, kako z manj sredstvi zagotoviti enako stopnjo usposabljanja. To je možno doseči preko aktiviranja skritih znanj sodelavcev, ki so izredni na nekem področju, in njihovim vključevanjem v proces usposabljanja preko internega mentorstva, skrajšanja uvajalnega časa premeščenih ali novozaposlenih sodelavcev tako, da njihovo usposabljanje prevzame izkušen sodelavec, ki pozna področje dela in ima



razvite veščine za delo z ljudmi, izobraževanje se lahko udeleži zaposleni, ki ima razvite veščine prenosa znanja, in temo preda na internem usposabljanju, opredeliti je potrebno, katera znanja so resnično potrebna in imajo za podjetje dodano vrednost, iskanje dodatnih virov financiranja preko Zavoda RS za zaposlovanje, javnih razpisov, organiziranja e-usposabljanja.

### 3.2.2 Komu bo uspelo

Dosedanja praksa in številne raziskave kažejo, da bo na dolgi rok zares uspelo le vodjem, ki se znajo pri opravljanju svojega poslanstva držati naslednjih načel:

1. Najprej je treba postaviti prave ljudi na prava mesta.
2. Nato je treba pridobiti zaupanje in »srce« zaposlenih.
3. Vsem zaposlenim je treba jasno predstaviti vizijo in cilje organizacije, ki naj bodo vedno pred očmi (če je treba, tudi zapisani na vidnem mestu). Nič ni bolj žalostnega kot podjetje, ki ima sicer sposobne in požrtvovalne zaposlene, toda ti ob odsotnosti nepoznavanju ciljev in vizije podjetja, zgubljajo čas z neproduktivnimi opravili, ki ne peljejo nikamor. Vodja mora »sodelavce pripeljati do točke, ko se zavestno (razumsko in čustveno) strinjajo z opredeljenimi cilji in jih jemljejo za svoje« (Urh, 2007).
4. Navdušenje vodje zelo pomaga. Najučinkovitejša oblika motiviranja je po besedah Brečkove navdušenje vodje. Vodja je tisti, ki mora biti najbolj motiviran za delo, kajti navdušenje je nalezljivo, hkrati pa je zgled zaposlenim (Brečko, 2007, str. 21).
5. Skrb za osebni razvoj in učenje zaposlenih pomaga k večji zavzetosti in pripadnosti. Dober vodja se bo potrudil spoznati osebno vizijo svojih zaposlenih in jo pomagal podpreti, da bi se dosegli skupni cilji. Pozoren bo, da se bodo zaposleni ob delu razvijali, učili in ob uspehih dosegali osebno zadovoljstvo. Paradoksalno, a resnično je, da »bolj razvijate zaposljivost in tržljivost zaposlenih, verjetneje je, da bodo ostali pri vas (Gruban, 2006, str. 21).
6. Vodenje brez prisile. Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor pa ne s povelji ali odredbami. Ali kot naj bi nekoč s primerom ponazoril general Eisenhower: s potiskanjem vrvice ne pridemo nikamor, če pa jo vlečemo, nam sledi, kamorkoli gremo.
7. Skrb za stalen pretok informacij in redne povratne informacije.
8. Nagrajevanje naj bo pošteno in transparentno.
9. Grajenje tima.
10. Občutek koristnosti in vrednosti za podjetje. Sam Jack Welch pravi (Welch v Nyumbu 2008, str. 3): »Bistvo konkurenčnosti smo dosegli, ko ljudi prepričamo, da je to, kar delajo in mislijo, pomembno.«
11. Vključevanje zaposlenih v odločanje.
12. Zagotovitev primerne delovnega okolja.
13. Dodatne spodbude zaposlenim.
14. Kultura organizacije.
15. Skrb za osebno rast in razvoj.

### SKLEP

Sodobna podjetja se soočajo s številnimi izzivi poslovanja, s spreminjajočim se okoljem in naraščajočo globalno konkurenco. V novih razmerah morajo iskati nove dejavnike uspeha, ki narekujejo drugačen stil vodenja, kot smo mu bili priča v preteklosti. Uspeh podjetja generira zgolj optimiranje ključnih dejavnikov poslovanja, med katerimi igrajo odločujočo vlogo zaposleni. Številne raziskave dokazujejo odločujoč vpliv zavzetosti zaposlenih na poslovne rezultate. Sodobni managerji se soočajo s primarnim izzivom, kako pridobiti, razvijati in

ohraniti zavzetost zaposlenih, da bodo lojalni podjetju in zavezani izpolnjevanju postavljenih ciljev. Za to so potrebna znanja, veščine in sposobnosti ali z eno besedo kompetence, brez katerih vodje tega poslanstva vodje ne morejo opravljati.

V okviru empirične raziskave sem dokazala, da imajo kompetence vodij odločujoč vpliv na zavzetost zaposlenih. Tega dejstva se morajo sodobna podjetja zavedati in ga obravnavati kot ključnega pri načrtovanju poslovanja. Prava selekcija, umestitev, usposabljanje, motiviranje in profesionalna skrb za ljudi predstavljajo uspeh podjetja in njegovih kadrov. Od ljudi ne moremo samoumevno pričakovati dolgoročne lojalnosti, ne da so za to nagrajeni in se počutijo varno. Le tako lahko izpolnjujejo pričakovane cilje. Akterji, ki imajo v tej igri ključno vlogo, so vodje. V pomoč pri prepoznavanju vedenjskih lastnosti obstoječih ali potencialnih vodij, njihove stopnje razvitosti in priložnosti za izboljšanje obstoječih potencialov imajo podjetja dandanes na razpolago številna orodja. V nalogi sem izpostavila PEP – Personal Evaluation Program, ki ga je razvilo podjetje Imde iz Švice. Obstajajo pa številna druga, ki so podjetjem na razpolago in v pomoč pri zasledovanju istega cilja.

Uveljavljanje koncepta zavzetosti zaposlenih zahteva, da vodje spremenijo svojo tradicionalno miselnost in preživeli slog vodenja oz. ravnanja z ljudmi. Zavzetost zaposlenih v povezavi z uspešnostjo poslovanja postaja novo, objektivnejše merilo, ki zanesljivo vodi k uspešnemu finančnemu rezultatu. Vodje bodo morali svoje delovanje usmeriti ne le v boljše upravljanje poslovnih procesov, temveč v maksimiranje zavzetosti zaposlenih, kar pomeni tudi, da upravljanje človeških virov (HRM) postaja obvezen poslovni podsistem, ki ga bo nujno potrebno integrirati v vse nove poslovne modele.

V prihodnje se bodo morala podjetja usmeriti predvsem v razvoj tistega znanja in tistih veščin, ki bodo njihovim vodjem omogočile ugotoviti, privabiti, razvijati, motivirati in zadržati talentirane posameznike, opremljene z znanjem in veščinami, ki se jih ne da kopirati in podjetju prinašajo dolgoročno konkurenčno prednost. S tem bo še bolj narasla vrednost mehkih vodstvenih znanj, brez katerih vodje že danes ne morejo dosegati polne učinkovitosti, vodje pa bodo morali razviti bistveno bolj individualiziran in k ljudem usmerjen vodstveni slog. Pa naj gre za majhna ali velika podjetja.

Voditelji, ki bodo zmožni spremljati, oblikovati in ohranjati ustrezen nivo "stanja duha" zaposlenih in se pravilno odločati, bodo tisti, ki bodo vodili svet, države, lokalne skupnosti, verska združenja, uspešne gospodarske organizacije. Gre za zapleten proces, za algoritem v zaporedju korakov, kjer napaka na prvem koraku razumevanja "stanja duha" pomeni, da bo vse v nadaljevanju utegnilo iti narobe. V kreiranju strategij ravnanja do ključnih deležnikov ne bo igrala najpomembnejše vloge zgolj intuicija, ampak kvantifikacija čustvenih parametrov pri ravnanju in odločanju ljudi. S tem se postopoma oblikuje sposobnost razvijanja ustreznih strategij vplivanja na ljudi.

Odločitve, ki jih bodo sprejemali vodje v poslovnem okolju, namreč ne bodo temeljile zgolj na cenah in kakovosti, ampak vse bolj na razumevanju "stanja duha" zaposlenih in kupcev, teh ključnih deležnikov poslovnih organizacij. Ti vodje bodo zato morali imeti na voljo ne le operativne podatke nove ekonomije, ampak tudi kvantificirane podatke o človeški naravi, kot enim od ključnih deležniških delovanj. Tovrstne podatke pri Gallupu že vrsto let zbirajo v bankah podatkov o vedenjsko generiranih informacijah.

Vodja prihodnosti bo postal s tisti, ki bo sposoben udeležati vizijo in motivirati sodelavce, da jo živijo. Krasili ga bodo atributi integritete, zaupanja, obvladovanja lastne podobe, sposobnosti navdihovanja in inspiracije, dajanja pobud, intelektualne in človeške

radovednosti, permanentnega učenja, strasti, analitičnih in ustvarjalnih sposobnosti reševanja problemskih situacij, panoramskega gledanja na prihodnost organizacij, ki jih vodijo, in v prvi vrsti sposobnosti pritegnitve k sodelovanju kritične mase zaposlenih.

Ob vsem navedenem velja spomniti še na pravo legendo managementa, Petra Druckerja in njegov legendarni esej "Managing Oneself". Naslednja spoznanja bo težko povozil čas:

1. Ne trudite se, da bi se spremenili, bržkone vam ne bo uspelo .
2. Raje poskrbite za to, kako lahko izboljšate svojo uspešnost in delovanje ali vedenje.
3. Za začetek prepoznajte, kako se učite; če se učite na način, ki vam ne ustreza, bosta vnema in motivacija kmalu popustili.
4. Kakšna je podoba, ki jo želite videti zjutraj v ogledalu?
5. Ljudje smo si nadvse različni.
6. Delajte napake, a ne s ponosom.
7. Npr. inženirji so ponosni, da ne vedo veliko o ljudeh, ki so zanje vse preveč "neurejeni" za njihove tehnično ukrojene možgane.
8. Kadrovske ljudi se hvalijo s svojim nepoznavanjem kvantitativnih metod in števil.
9. Analizirajte se s povratnimi informacijami sodelavcev, spremljajte svoje odločitve in dejanja, premislite, kaj pričakujete.
10. Čez dobro leto primerjajte dosežke in pričakovanja.
11. Osredotočite se vedno na svoje prednosti. Preden vodite druge, vodite sebe.
12. Bodite najprej človek in šele nato vodja.

Tisto, kar zares veseli pri večnem iskanju »resnice o vodenju in vodjih«, pa je očitna postopna premoč pozitivne psihologije nad modelom, ki smo ga bili deležni ves čas po drugi svetovni vojni. Ukvarjal se je praviloma s tem, kaj je narobe z ljudmi, kaj delajo napak in zgrešeno, in ne s tistim, kar delajo najboljše.

Na srečo se zdaj dogajajo spremembe, ki obetajo. Pozitivni vodje namreč zavestno zvišujejo pretok čustev znotraj svoje organizacije. Tega ne počnejo, ker je to "lepo", ampak zato, ker odločilno in predvsem merljivo prispeva k poslovni uspešnosti, pozitivni organizacijski mikroklimi, večjemu zadovoljstvu zaposlenih z delom, ki ga opravljajo, in večji zavzetosti zaposlenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik..
2. Alpha Center. (2009). *Raziskava PEP – manager visoki nivo*. Novo mesto: Interno gradivo podjetja
3. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). *Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane*. Lund. Najdeno 20. decembra 2009 na spletnem naslovu: <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/56/12/1435>.
4. Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. London: Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Ashkanasy, N., & Tse, B. (2000). *Transformational Leadership as Management of Emotions*. London: DP Publications.
6. Barker, R. (2001). The nature of leadership. *Human Relations* 54(3), 343–362.
7. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
8. Brajša, P. (1993). *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDV Univerzum Ljubljana.
9. Brečko, D. (2007). Navdušujoče vodenje. *HRM* 5 (6), 19-25.
10. Burke, R. J., Cooper, C.L., Karaevli, A., & Hall, D.T. (2004). *Leading in Turbulent Times*. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
11. Cvetkovič, M. (2002). *Osnove menedžementa podjetij*. Novo mesto: Šolski center, Višja strokovna šola.
12. Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Thousand Oaks, CA: Sage.
13. Crabtree, S. (2004). *Getting Personal in the Workplace*. Najdeno 12. decembra 2009 na spletnem naslovu: [http://govleaders.org/gallup\\_article\\_getting\\_personal.htm](http://govleaders.org/gallup_article_getting_personal.htm).
14. Den Hartog, D. N. & L. Koopman, P. (2002). Leadership in Organizations. V *Handbook of industrial, work and Organizational Psychology*, ur. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil in Chock Alingam Viswesvaran. London: The Cromwell Press, 166-188.
15. Dimovski, V. (2002). *Management neprofitnih organizacij*. Radovljica: Didakta.
16. Dimovski, V., Penger S., & Škerlavaj M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dimovski, V., Penger S. & Žnidaršič J.. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. London: Pearson Education.
19. Dobravc Verbič, T. (2008). *Vpliv vodje pri ustvarjanju organizacijske energije v majhnem podjetju*. (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Erčulj, J. (1998) Učeca se organizacija – izziv za učiteljev strokovni razvoj. *Vzgoja in izobraževanje*.
21. Finance. (2009) *7 nasvetov za povečanje zavzetosti zaposlenih*. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.vas-partner.si/mi-v-medijih/97-zavzetost>.
22. Gallup. (2009). Employee Engagement. Najdeno 2. decembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.gallup.com/Consulting/52/Employee-Engagement.aspx>
23. George, M. (2007). *Leadership ter čustvena in duhovna inteligenca*. Ljubljana: Moje delo.
24. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
25. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligenca*. Ljubljana: GV Založba.
26. Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.

27. Gorišek, K. (2008). Odlične organizacije ustvarjajo odlični zaposleni in njihovi vodje. *HRM* 6 (23), 13-17.
28. Gorišek, R. (2001). *Celovita ocena podjetja ETI*. (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Gruban, B. (2002). *Nova managerska teorija ali teologija?*. Dialogos. Najdeno 18. aprila 2010 na spletnem naslovu: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/>
30. Gruban, B. (2005). *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?* Ljubljana: GV Založba.
31. Gruban, B. (2006). *Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti*. Ljubljana: GV Založba.
32. Gruban, B. (2007). *Motivacija managerjev*. Ljubljana: GV Založba.
33. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 3 (10), 10-17.
34. Gruban, B. (2008a). *Politična inteligenca ali vodenje z ustrahovanjem?* Ljubljana: Dialogos.
35. Gruban, B. (2008b). *Vodenje in motiviranje zaposlenih*. Ljubljana: Dialogos.
36. Gruban, B. (2008c). *Vodja tretje generacije*. Ljubljana: Dialogos.
37. Gruban, B. (2009a). *Začarani krog vodenja*. Ljubljana: Dialogos
38. Gruban, B. (2009b). *Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost?*. Dialogos. Najdeno 14. aprila 2010 na spletnem naslovu : <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/index.print.html>.
39. Gruban, B. (2009c). *Vpliv zavzetosti zaposlenih in zavzetosti strank na poslovno uspešnost*. Interno gradivo proučevanega podjetja.
40. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
41. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
42. Kavčič, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Klopčič, J. (2006) *Pomen organizacijskega učenja v sodobni organizaciji* (specialistično delo). Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
44. Korošak, A. & Novak, R. (2007). Standardi voditeljstva. *HRM* 4 (5), 36-41.
45. Kosi, M. (2006). *Management v glasbeni industriji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Koopman L. P., & N. Den Hartog, D. (2002). *Leadership in Organizations*. Sage Publications. London: Thousand Oaks.
47. Kovač, B. (2002). *Novi izzivi managementa in Slovenski managerji*. Možina et al., Management. Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
48. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
50. Lowell, B. & Joyce, C. (2007): *Mobilizing Minds*. New York: McGraw-Hill.
51. Mazzuca, P. (2007). *Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih*. Ljubljana: GV Založba.
52. Mesner Andolšek, D. (1995). *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Mintzberg, H. (1973). *The Nature Of Managerial Work*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
54. Moj mentor. (2009). *Zavzeti in motivirani zaposleni*. Najdeno 29. aprila 2010 na spletnem naslovu: <http://www.moj-mentor.si/zavzeti-zaposleni.html>
55. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management. Nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Didakta.
56. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
57. Možina, S. (2006). *Vloga menedžmenta znanja v organizaciji*. Maribor : Založba Pivec.

58. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
59. Nicholls, J. (1987). *Leadership in organizations: Meta, macro and micro*. *European Journal of Management* 36 (6), 16–25.
60. Nyumbu, O. (2008). *Great Leadership: Some key challenges in organisational culture*. Najdeno 12. Aprila 2010 na spletnem naslovu: <http://www.caret.co.uk/articles/>.
61. Peršak, M. (2003). *Gospodarjenje z znanjem*. Inštitut za učeče se podjetje. Najdeno 10. junija 2010 na spletnem naslovu: <http://www.iusp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>.
62. Petrič, R. (2002). *Pomen vodenja v državni upravi (Primer: Ministrstvo za okolje, prostor in energijo)* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. Praprotnik, T. (2008). *Vodja je prvi med enakimi*. Podjetnik 17(3). Ljubljana: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije.
64. Rozman, B. (2008). *V podjetju ne uvajajte preveč sprememb hkrati*. Finance. Najdeno 31. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=208059>.
65. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. (Zbirka Manager). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
66. Rozman, R. (2002). *Pojmovanje in razvoj managementa*. Management. Ljubljana: Gosodarski vestnik.
67. Schermerhorn, J., G. Hunt, J., & Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
68. SiOK – skupno poročilo. (2005). *Organizacijska klima v Sloveniji*. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: [http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno\\_porocilo\\_SiOK\\_za\\_leto\\_2005.pdf](http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf)
69. Socius. (2006). *Skupinsko delo za prihodnost*. Najdeno 20. januarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.socius.si/si/knjiznica/vodenje/4412/article.html>.
70. Tavčar, M. I. (2002). *Strateški Management*. Koper in Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru.
71. Tavčar, M. (2006). *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
72. Yukl, G. (2004). *Tridimensional Leadership Theory: A Roadmap for Flexible Adaptive Leaders*. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
73. Wagner, R., & Harter, J. (2006). *12: The elements of Great Managing*. New York: Gallup Press.
74. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 36(5–6), 67–78.

## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

|                                                              |   |
|--------------------------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik PEP – manager visoki nivo..... | 1 |
| Priloga 2: Anketni vprašalnik o zavzetosti zaposlenih.....   | 3 |

## Priloga 1: ANKETNI VPRAŠALNIK PEP manager visoki nivo

VODJA\_\_\_\_\_

|    | <b>Profil managementa</b>                                     | Rezultat |
|----|---------------------------------------------------------------|----------|
| 1  | Vedenje, pomembno za uspeh                                    |          |
| 2  | Vzdržljivost                                                  |          |
| 3  | Motivacija                                                    |          |
| 4  | Pozitivno ravnanje z drugimi                                  |          |
| 5  | Verjame vase                                                  |          |
| 6  | Pripravljen prevzeti tveganje                                 |          |
| 7  | Prevzema iniciativo                                           |          |
| 8  | Organizira delo                                               |          |
| 9  | Stremi k dobrim odločitvam                                    |          |
| 10 | Nadaljnji osebni razvoj                                       |          |
|    | <b>Sposobnosti: psihosocialne in povezane z metodami dela</b> |          |
| 1  | Organiziranje: postavljanje ciljev, ukrepi                    |          |
| 2  | Uresničevanje odločitev, uveljavljanje ukrepov                |          |
| 3  | Izvajanje kontrole, vrednotenje rezultatov                    |          |
| 4  | Delegiranje                                                   |          |
| 5  | Nenehno izboljševanje                                         |          |
| 6  | Razumljivo posredovanje informacij                            |          |
| 7  | Aktiviranje energije, ustvarjanje možnosti                    |          |
| 8  | Reševanje konfliktov                                          |          |
| 9  | Spodbujanje sodelavcev                                        |          |
| 10 | Medsebojno sodelovanje                                        |          |
| 11 | Pozitivno ravnanje z drugimi                                  |          |
| 12 | Preprečevanje spletk                                          |          |
| 13 | Konstruktivno ravnanje s pravili igre                         |          |
|    | <b>Vedenje pri odločanju</b>                                  |          |
| 1  | Odloča premišljeno                                            |          |
| 2  | Odloča hitro                                                  |          |
| 3  | Pogosto daje dobre predloge                                   |          |
| 4  | Odločitve uresničuje hitro                                    |          |
| 3  | Pogosto daje dobre predloge                                   |          |
| 4  | Odločitve uresničuje hitro                                    |          |
| 5  | Premesti se v prihodnost                                      |          |
|    | <b>Strategije pridobitve</b>                                  |          |
| 1  | Pridobitev za vse                                             |          |
| 2  | Pridobitev za oba                                             |          |

Se nadaljuje



nadaljevanje

|   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
|   | <b>Strategije pridobitve</b>     |  |
| 3 | Pridobitev samo zame             |  |
| 4 | Pridobitev zame, izguba za druge |  |
| 5 | Izguba zame, pridobitev za druge |  |
| 6 | Izguba za oba                    |  |
|   | <b>Razumevanje vlog</b>          |  |
| 1 | Sodelavec na položaju vodilnega  |  |
| 2 | Pobudnik in vodja                |  |
| 3 | Človek akcije                    |  |

Datum: \_\_\_\_\_

## Priloga 2: ANKETNI VPRAŠALNIK O ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Spoštovani,

zahvaljujem se vam za zaupanje in sodelovanje v empirični raziskavi, ki je sestavni del magistrske naloge, v kateri bom poskušala dokazati vpliv kompetentnosti managerjev na zavzetost zaposlenih.

Anketni vprašalnik je anonimen, zato vas vljudno prosim, da odgovarjate iskreno. Posamezno trditev v tabeli ovrednotite s križcem pod oceno, ki velja za vaš primer.

Podatki o anketirancu (obkrožite): **SPOL**

**M**

**Ž**

**Delovna doba v podjetju**

**do 3 leta**

**nad 3 leta**

**Stopnja izobrazbe**

**IV.**

**V.**

**VI.**

**VII. ali več**

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

Datum: \_\_\_\_\_