



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO
SLOVENSKA VOJSKA
Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje

Šola za podčastnike

1. VISOKI TEČAJ ZA PODČASTNIKE



DVIG ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Zaključna naloga

Avtor: všvod. Anton Rupnik

Mentor: ppk. mag. Boris Bratušek

Maribor, 19. 04. 2011

ZAHVALA

*Zahvaljujem se mentorju ppk. mag. Borisu Bratušku
za strokovno pomoč in usmerjanje pri izdelavi zaključne naloge,
ter za veliko razumevanja.*

*Posebna zahvala velja ženi Heleni,
ki mi je nesebično stala ob strani in me podpirala tudi takrat,
ko ni bilo dovolj zavzetosti za pisanje zaključne naloge.*

IZJAVA O AVTORSTVU ZAKLJUČNE NALOGE

Slušatelj (čin, ime in priimek) všvod. Anton Rupnik izjavljam, da sem avtor zaključne naloge z naslovom Dvig zavzetosti zaposlenih, ki sem jo napisal pod mentorstvom ppk. mag. Borisa Bratuška.

S svojim podpisom zagotavljam da:

- je zaključna naloga izključno rezultat mojega lastnega dela,
- so vsa dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v zaključni nalogi, navedena oziroma citirana v skladu s Postopkovnikom za izdelavo in ocenjevanje zaključne naloge na PŠŠ,
- se zavedam, da je plagiatorstvo kaznivo po Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (Uradni list številka 21/1995, 9/2001), prekršek pa podleže tudi ukrepom disciplinske odgovornosti v skladu s Pravili službe v Slovenski vojski,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo zaključno nalogo in moj status v Slovenski vojski.

S podpisom se odrekam vsem materialnim pravicam v zvezi z zaključno nalogo in dovoljujem uporabo zaključne naloge v študijske namene.

V Mariboru, dne 19. 4. 2011

Podpis: _____

DVIG ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Organizacije si v današnjem svetu velike konkurence želijo obstati in biti uspešne. Vodstva se vedno bolj zavedajo pomembnosti ravnanja z zaposlenimi. Izkušnje kažejo, da številne organizacije vlagajo precej sredstev in dela v izbiro primernih kadrov, ko pa jih zaposlijo, se z njimi nihče več sistematično ne ukvarja, ali pa se ukvarja na napačen način. Posledica je, da so njihovi delovni rezultati pod pričakovanji. Razlog za to je preprosto: vodilni menedžerji jih ne znajo ustrezno voditi, motivirati in nagrajevati.

Na področju teorij ravnanja s človeškimi viri stopa v ospredje koncept zavzetosti pri delu. Koncept združuje zadovoljstvo, motivacijo, pripadnost in predanost zaposlenih, kar naj bi bil kvalitativni premik v organizacijski klimi in posledično uspešnosti organizacije.

V nalogi pojasnim kaj zavzetost sploh je, kaj koncept zavzetosti obsega in na kakšen način izvajamo merjenje zavzetosti. Rezultati merjenja nam povedo, kaj moramo spremeniti na področju voditeljstva, da bodo zaposleni zadovoljni in bolj učinkoviti. Pri uspešnosti koncepta zavzetosti ima voditelj in njegov slog vodenja ključno vlogo.

Ključne besede: zavzetost zaposlenih, voditelj, zadovoljstvo, motivacija, vodenje.

PROGRESSION OF EMPLOYEE ENGAGEMENT

In today's world of fierce competition companies strive for success and survival on the market. Experience shows that numerous organizations invest substantial means and energy towards hiring suitable employees, yet once hired the companies do not engage them systematically enough or they engage them in wrong ways, which leads to the consequence of the employees performing below the expectations of the employers.

Leadership is more and more aware of the importance of ways of treating the employee so they are looking for suitable ways of leading, motivating and rewarding them. On the field of the theory of human resource management a relatively new concept of employee engagement is coming in to the foreground. The concept merges satisfaction, motivation, a sense of belonging and dedication, which should be a move towards the quality of the working environment that should greatly improve the success of the company.

In the paper I explain what the concept means, what it entails and what is the end result. Engagement can be measured and the results tell us what we need to change to make our employees more efficient. The leader and his style of leadership plays a crucial role in defining the success of the concept.

Key words: employee engagement, manager, satisfaction, motivation, leadership.

KAZALO

1	UVOD	7
2	METODOLOŠKI OKVIR	8
2.1	NAMEN IN CILJ NALOGE.....	8
2.2	HIPOTEZE	8
2.3	METODE DELA.....	8
2.4	STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE	9
3	ZAVZETOST ZAPOSLENIH	10
3.1	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	10
3.2	KONCEPT ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH.....	12
3.3	DEJAVNIKI ZAVZETOSTI.....	13
3.4	OVIRE NA POTI DO ZAVZETOSTI.....	14
3.5	MERJENJE ZAVZETOSTI.....	15
3.5.1	Rezultati merjenja zavzetosti zaposlenih	15
4	VODJA	18
4.1	VODENJE	18
4.1.1	Strateški nivo vodenja.....	19
4.1.2	Organizacijski nivo vodenja	20
4.1.3	Operativni – direktni nivo vodenja.....	20
4.1.4	Vrste voditeljev	20
4.2	LASTNOSTI VODITEJA	21
4.3	RAZLIKA MED VODITELJEM IN MENEDŽERJEM	22
4.4	POSEBEN SLOG VODENJA – POVELJEVANJE	23
4.5	VLOGA IN NALOGA VODITELJA PRI DOSEGANJU ZAVZETOSTI.....	24
5	ZAKLJUČEK.....	28
6	LITERATURA IN VIRI.....	30
	SEZNAM SLIK.....	32
	SEZNAM TABEL	32

1 UVOD

Vse organizacije želijo biti uspešne. Kapital in dobre ideje nista dovolj za doseganje konkurenčnosti. Menedžment išče odgovore na vprašanje, kako izkoristiti trenutni potencial ljudi in kako zagotoviti prednost pred konkurenco. Za poslovni uspeh organizacije je potrebno početi prave stvari na pravi način. Model vodenja, ki je osredotočen na aktivnosti načrtovanja, nadzora in koordinacije je preživet. Potreben je sodobnejši pristop, ki temelji na zagotavljanju razmer za kreativno in učinkovito delo zaposlenih (Treven 1998: 130).

Uspeh organizacije vedno temelji na ljudeh. Kako naj odgovorni vodijo zaposlene in kako naj ustrezno ravnajo z njimi, da lahko pričakujejo poln izkoristek? Odgovor na to vprašanje je zelo zapleten in kompleksen. S to tematiko se ukvarjajo mnoge teorije. Vloga voditeljev je zelo zahtevna, saj morajo z ustreznimi ukrepi motivirati zaposlene tako, da bodo dosegli svoj maksimum. Poznati morajo zaposlene in njihove interese, se temu primerno odzvati in ustvariti primerno delovno klimo. Ustvarjanje zadovoljstva med zaposlenimi je sicer pomembno, vendar samo po sebi še ne zagotavlja delovne uspešnosti.

Koncept zavzetosti je nadgradnja koncepta zadovoljstva in prinaša bistveno drugačna možnost, saj je neposredno povezan z uspešnostjo organizacije in njegovimi poslovnimi rezultati. Potreben je strokovni premislek kaj nova teorija sploh ponuja, kako strategijo implementirati v prakso, kakšen slog vodenja to zahteva, kako pritegniti zaposlene in kako meriti uspeh. Ljudje načeloma dobro sprejemajo nove zamisli, vendar težko pozabijo stare. Opazili so že nasprotovanja, saj so nekateri spoznali, da gre za proces demokratizacije organizacijskih sprememb in porazdelitev moči v prid zaposlenim. Filozof Bertrand Russel je že davno napovedal, da »odpor do novih zamisli narašča s kvadratom njihove uspešnosti«. O tem, da je koncept zavzetosti pomemben, pa kot kaže, ni več dvoma (Gruban 2005, Dialogos: 4).

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 NAMEN IN CILJ NALOGE

Področje upravljanja z zaposlenimi v organizaciji je zelo pomemben del strategije vsake organizacije. Namen zaključne naloge je opredeliti relativno novo teorijo na področju ravnanja s človeškimi viri, to je koncept zavzetosti zaposlenih. Opredeliti želimo kaj koncept zavzetosti sploh je in kateri faktorji vplivajo na zavzetost zaposlenih. Odgovoriti želimo na vprašanje, kaj nov pristop v ravnanju z človeškimi viri prinaša, kakšne so njegove prednosti in kakšno vlogo ima pri tem voditelj.

Cilj zaključnega dela, ki ga želimo doseči, je predvsem razumevanje koncepta zavzetosti, ki pomeni drugačen pristop v ravnanju z zaposlenimi, večje zadovoljstvo in večjo učinkovitost. Posledično se to izkazuje na večji prilagodljivosti organizacije in s tem doseganju boljših poslovnih rezultatov.

2.2 HIPOTEZE

Z interpretacijo rezultatov raziskav, ki so jih izvajale raziskovalne inštitucije po vsem svetu, želimo v svoji nalogi potrditi ali ovreči naslednje tri predpostavke:

Hipoteza 1: Zavzetost zaposlenih je neposredno povezana z večjo uspešnostjo organizacije.

Hipoteza 2: Voditelj ima v konceptu zavzetosti zaposlenih pomembno vlogo.

Hipoteza 3: Kriteriji merjenja zavzetosti v civilnih organizacijah niso primerni za merjenje zavzetosti v vojaški organizaciji.

2.3 METODE DELA

Za predstavitev problema in verifikacijo hipotez smo uporabili teoretični pristop. Za dosego cilja analize smo uporabil metodo deskripcije (metoda opisovanja posameznih pojmov), z metodo klasifikacije (metoda uporabe citatov in navedb drugih avtorjev) bomo definirali pojme o zadovoljstvu in zavzetosti, z induktivno metodo (metoda sklepanje, ki poteka iz posameznega na splošno) bomo interpretirali podatke opravljenih analiz raziskovalnih inštitutov.

Pri pisanju zaključne naloge smo uporabili domačo literaturo, članke v strokovnih revijah in internetne vire.

2.4 STRUKTURA ZAKLJUČNE NALOGE

Vsebinski del zaključne naloge je predstavljen v dveh tematskih poglavjih. V tretjem poglavju navedemo možne definicije zavzetosti različnih avtorjev. Opredelimo koncept zavzetosti kot nadgradnjo koncepta zadovoljstva zaposlenih. Navedemo dejavnike, ki vplivajo na večjo učinkovitost zaposlenih in opišemo metodo merjenja zavzetosti. Skušamo prikazati pomembnost takega pristopa do zaposlenih, podprto z izsledki raziskovalnega inštituta Gallup.

V četrtem poglavju na kratko opredelimo vodenje. Navedemo nekaj lastnosti, ki naj bi jih imel dober voditelj, pojasnimo razliko med menedžerjem in voditeljem in opišemo posebnost vodenja, ki jo uporablja vojaška organizacija, to je poveljevanje. V zadnjem delu namenimo pozornost nalogam in vlogi voditelja v konceptu zavzetosti pri doseganju večje zavzetosti zaposlenih.

3 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Do nedavnega se je na področju upravljanja s človeškimi viri veliko preveč pozornosti namenjal teoriji in praksi spodbujanja zadovoljstva na delovnem mestu. Izkazalo se je, da zadovoljstvo zaposlenih ni bilo v neposredni in merljivi soodvisnosti z delovno uspešnostjo. Raziskave so namreč pokazale, da se mnogi zaposleni ne trudijo dovolj kljub ustreznemu delovnemu mestu in dobrim delovnim pogojem. Nekateri med njimi so celo nezadovoljni, svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo in škodljivo vplivajo na delovno vneto svojih sodelavcev (Vilman 2009).

3.1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih lahko razumemo kot pozitivno čustveno stanje oz. čustveni odziv na zadovoljevanje potreb in uresničevanje osebnih ciljev. Zadovoljstvo je rezultat pozitivne ocene posameznikovega doživljanja pri svojem delu.

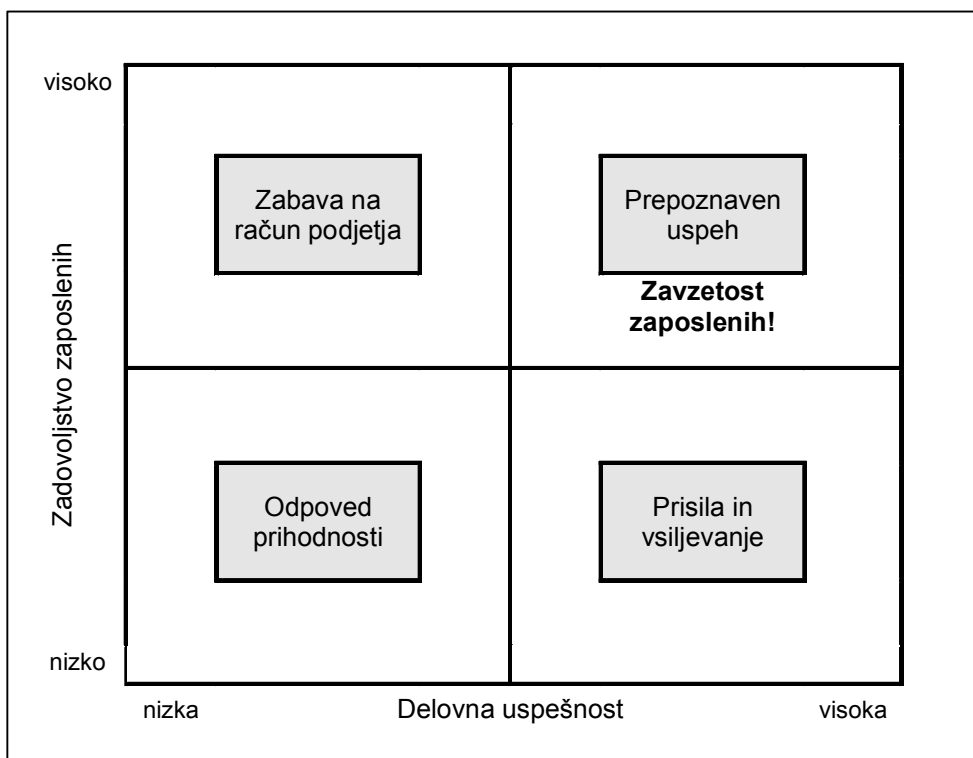
Zaradi nezadovoljstva zaposlenih prihaja do odsotnosti z dela, manjšega prizadevanja in celo do nasilja. V nekaterih primerih so podjetja pripravljena popuščati v prid zadovoljstvu, seveda »na škodo« drugih rezultatov (Treven 1998: 131)

Včasih so zadovoljstvo obravnavali kot enodimenzionalen pojav na lestvici, ki jo na eni strani opredeljuje popolno zadovoljstvo in na drugi popolno nezadovoljstvo. S tega vidika naj bi bili zaposleni bodisi bolj, bodisi manj zadovoljni z delom.

Herzbergova dvofaktorska teorija ugotavlja, da zadovoljstvo pri delu ni ena sama razsežnost. Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu se razlikujejo od dejavnikov, ki povzročajo nezadovoljstvo pri delu. Med dejavnike zadovoljstva »motivatorje« sodijo: odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj. Med dejavnike nezadovoljstva (če le-ti niso urejeni) »higijenike« pa na primer: nadzor, plačilo, varnost, medosebni odnosi, fizični pogoji dela, idr. »Motivatorji« spodbujajo ljudi k delu in neposredno vplivajo na motivacijo, »higijeniki« pa ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo napetosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju, primerni načrti dopustovanja vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva in odločitev zaposlenih, da še naprej ostanejo v podjetju. Vendar ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih. (Treven 1998: 117-118)

Koncept zadovoljstva je torej zelo pomemben, vendar sam po sebi ne zagotavlja visoke stopnje motivacije in zavzetosti zaposlenih. Če hoče biti podjetje konkurenčno, moramo ob bok pojmu zadovoljstvo postaviti tudi pojem delovna uspešnost zaposlenih, kar praktično pomeni, da moramo na delovnem mestu zagotoviti, da bo posameznik pri svojem delu ne le zadovoljen, temveč tudi uspešen (Moj Mentor 2011).

Slika 1: Matrika zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti



Vir: Gruban, Dialogos (2005, 4).

Če v matriki zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti poiščemo presečišče visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti, se približamo temu, kar danes imenujemo zavzetost zaposlenih. Želimo si namreč posameznike, ki so se pripravljene maksimalno angažirati za opazne in merljive poslovne rezultate.

Ostala tri polja v matriki so manj zaželjena. Visoko zadovoljstvo pri nizki uspešnosti pomeni izčrpavanje organizacije in je torej neperspektivno. Visoko delovno uspešnost lahko zagotovimo tudi pri nizkem zadovoljstvu zaposlenih z različnimi oblikami prisile, vendar je to bolj tek na kratke proge, torej dolgoročno tudi neperspektivno. Nizka stopnja delovne uspešnosti pa je v vsakem primeru pomeni propad organizacije.

3.2 KONCEPT ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Različne študije imajo različne opredelitve zavzetosti zaposlenih. Navedel bom naslednjo, ki povzema besede različnih avtorjev.

Zavzetost zaposlenih (angl. employee engagement) je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva ter pripadnosti podjetju, organizaciji, skupini. Segra preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (kako pripravljen sem tu ostati) do zavzetosti (kako si želim biti tu in koliko sam od sebe, brez zunanje prisile, storim za izboljšanje delovnih rezultatov) (Gruban 2005: 17).

Pri krepitevi zavzetosti gre za načrtovan proces, v katerim vodje in zaposleni postanejo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti in transformacijo organizacijskih sprememb. Izboljša se poslovna strategija in vsakdanje operativno delovanje. Pri aktivni vključitvi so zaposleni zadovoljni, sprejemajo vizijo podjetja, so cenjeni in prispevajo svoj vložek pri pomembnih odločitvah. Seveda morajo biti zaposleni pripravljeni sprejemati spremembe in čutiti odgovornost za svoje delo.

Polna zavzetost zahteva energijo na štirih različnih a med seboj povezanih dimenzijah energije, kar pomeni: (Hudovernik 2006)

- da ste telesno dobro pripravljeni (gibanje, spanje, prehrana),
- čustveno povezani (notranja klima, zadovoljstvo),
- mentalno - miselno osredotočeni (training, rituali),
- in popolnoma v skladu s svojim poslanstvom in vizijo za prihodnost (vrednote, smisel).

Slika 2: Piramida zavzetosti zaposlenih



Vir: Hudovernik (2006).

3.3 DEJAVNIKI ZAVZETOSTI

Po Grubanu imajo največji vpliv na zavzetost voditelji. Kot trdi, je »nesporno dokazano že precej časa uveljavljeno spoznanje, da za (ne)uspešnostjo in (ne)zavzetostjo zaposlenih najdemo predvsem voditelje in njihov odnos do zaposlenih. Čeprav najbolj talentirani v ekonomiji 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 voditelji« (Gruban 2005: 13).

Razen že zgoraj omenjenih vodilnih, Gruban izpostavi še nekaj dejavnikov:

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

Lea Vilman (2007) v literaturi navaja sedem dejavnikov zavzetosti zaposlenih oz. zavezanosti podjetju:

1. priložnost - (rast in razvoj, kariera),
2. kultura - (organizacijska klima, vrednote),
3. nagrajevanje - (cenjenost, finančne spodbude, pohvale),
4. delo - (naloge, izzivi, notranja motivacija),
5. odnosi - (voditelji, sodelavci, stranke),
6. vodstvo - (verodostojnost, zaupanje),
7. kakovost življenja - (ravnovesje med delom in prostim časom).

Za zavzetost torej niso odgovorni kadrovska služba, psihologi v organizaciji ali predsednik uprave, temveč neposredno nadrejeni.

3.4 OVIRE NA POTI DO ZAVZETOSTI

Gruban (2010) navaja nekaj ovir na poti do večje zavzetosti zaposlenih:

- Pomanjkanje zavedanja o pomenu zavzetosti zaposlenih, ignoranca in podcenjevanje.
- Negotovost, kaj in kako začeti.
- Odnos menedžerjev, kultura obtoževanja in iskanja krivcev.
- Nezaupanje zaposlenih v vodstvo organizacij.
- Nepravočasnost odločanja.
- Slabosti v sistemu notranjega komuniciranja, še posebej na področju usposabljanja in razvoja vodij.

Psihologi trdijo, da so uslužbenci bolj zdravi, srečni in zadovoljni, če imajo možnost izraziti svoje mnenje o svojih nadrejenih. Raziskava, ki so jo predstavili na Britanski konferenci psihologov v Brightonu razkriva, da so slabi odnosi med poslovodjo in osebjem najpogostejši vzrok za stres in psihološke težave osebja na delovnem mestu. Vodja raziskave Emma Donaldson Feilder je pojasnila, da so v raziskavo zajeli 150 menedžerjev in 500 delavcev. Rezultati kažejo večjo pripravljenost nadrejenih k spremembam, če so seznanjeni s tem, kaj si njihovi uslužbenci mislijo o njih, nasprotno pa tisti, ki ne dobijo povratnih informacij niso nagnjeni k izboljšavam (Daily Telegraph 2010).

Raziskava, ki jo je objavil OHS (Occupational Health & Safety 2009), ugotavlja velik razkorak med prepričanjem menedžerjev in prepričanjem zaposlenih o pogostosti iskanja nove zaposlitve. V zadnjem četrtletju 2008 so raziskovali vpliv recesije na zadovoljstvo na delovnem mestu. Delodajalci so bili prepričani, da zaradi zaostrenih gospodarskih razmer in s tem povezano večjo nezaposlenostjo, delavci ne bodo iskali nove zaposlitve. Tako prepričanih vodilnih je bilo 63%. Zaposleni so odgovorili, da jih je 65% v tem času aktivno iskalo službo.

V obeh primerih je opaziti posledice pomanjkanja komunikacije med vodilnimi in delavci. Na poti k drugačnemu pristopu do zaposlenih in s tem do uspešnosti, bo treba spremeniti predvsem staro tradicionalno miselnost o vsevednosti voditeljev. Raziskave so dobra informacija za spremembo medsebojne komunikacije in s tem sloga vodenja. Miselni modeli, da so zaposleni nujno zlo, moteč dejavnik in zgolj zamenljiva strojna oprema, ne veljajo več.

3.5 MERJENJE ZAVZETOSTI

Vse kar lahko merimo lahko tudi izboljšamo. Tudi pri zavzetosti se nam ponuja ta možnost. Merjenje zavzetosti je strateški pristop, ki lahko vodstvu ponudi kvaliteto povratno informacijo za nadaljnje korake.

Na tem področju je vodilni evropski inštitut za javnomnenjske raziskave Gallup International Association izvedel več obsežnih raziskav. V dveh dolgoletnih študijah, ki sta vključevale različne tipe industrij in dejavnosti - konkretno 12 gospodarskih panog, je sodelovalo 4,5 milijona zaposlenih iz 112 držav. Z menedžerji so opravili eno in pol urne strukturirane intervjuje. Sodelovalo je 80.000 voditeljev najuspešnejših podjetij. Pridobili so podatke o delovni uspešnosti zaposlenih, o zadovoljstvu in zvestobi kupcev, fluktuaciji, stopnji ohranjanja ključnih kadrov, o ravnanju voditeljev, ipd. (Gruban 2005, Dialogos: 7).

Študija je izoblikovala nabor dvanajstih, razmeroma preprostih vprašanj s petstopenjsko lestvico, s katerimi danes merijo zavzetost zaposlenih po vsem svetu:

1. Vem, kaj se pričakuje od mene?
2. Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo?
3. Pri delu imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem najboljši?
4. V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke?
5. Moj vodja me upošteva kot osebo?
6. Nekdo na delovnem mestu načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj?
7. Moje mnenje šteje in se upošteva?
8. Poslanstvo našega podjetja reflektira, 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 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku?
12. V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj?

Vir: Moj Mentor, 2011 (Gallup Poll).

3.5.1 Rezultati merjenja zavzetosti zaposlenih

Gallup v svoji raziskavi navaja, da med primerljivimi poslovnimi okolji dosegajo podjetja, kjer je zavzetost visoka, 18% višjo produktivnost, 12% višjo profitabilnost in povečano

inovativnost zaposlenih in obenem podjetja tudi rastejo hitreje kot njihovi konkurenti, kjer je zavzetost zaposlenih nizka.

Raziskave so pokazale, da se večja zavzetost kaže tudi v dejavnikih zadovoljstva zaposlenih in lojalnosti strank, večja privlačnost za iskalce zaposlitev in več možnosti za ohranitev talentov in ključnih kadrov. Kaže se tudi na nižji fluktuaciji (odhajanje delavcev oz. menjava službe), manjšem absentizmu (izostajanje z dela) in prezentizmu (prisotnost zgolj zaradi bojazni pred izgubo službe), manjšim številom nesreč pri delu, manjšim manjkom pri inventurah in boljši kakovosti dela (Vilman, 2009).

Po drugi strani pa so podatki o aktivni nezavzetosti zaposlenih skrb vzbujajoči. Raziskovalna hiša Gallup navaja, da samo v ZDA na letni ravni izgubijo več kot 350 milijard U\$ zaradi spoznanja, da je samo 27% delovne populacije zavzeto za uresničitev organizacijskih in poslovnih ciljev. Japonska se je med razvitimi državami, kar je presenetljivo, odrezala najslabše. Več kot polovica vseh je nezavzetih, aktivno nezavzetih pa je okoli 20%. Tudi Slovenija ima indeks aktivno nezavzetih zelo visok v primerjavi z drugimi državami.

Tabela 1: Indeks (ne)zavzetosti zaposlenih v nekaterih državah

Država	zavzeti	nezavzeti	aktivno nezavzeti
ZDA	27%	56%	17%
Kanada	24%	60%	16%
Nemčija	12%	70%	18%
V. Britanija	19%	61%	20%
Japonska	9%	67%	24%
Francija	12%	57%	31%
Singapur	9%	82%	9%
Kitajska	12%	68%	20%
Slovenija	14%	62%	24%

Vir: Vilman 2009 (Gallup Journal 2003, in Gruban 2006, HRM Konferenca).

Glede na rezultate Gallupovih raziskav lahko zavzete zaposlene razvrstimo v tri skupine:

- a. **Zavzeti zaposleni** so tisti energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. Imajo zaupanje v vodstvo in v sodelavce, skušajo izboljšati sebe in pomagajo pri razvoju podjetja.

- b. **Nezavzeti zaposleni** naredijo le tisto kar morajo, saj so tekom delovnega časa "delno odsotni". V opravljeno delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
- c. **Aktivno nezavzeti zaposleni** so zelo nezadovoljni na svojem delovnem mestu. Svoje nezadovoljstvo in cinizem tudi aktivno izkazujejo. Podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci, zavestno škodljivo vplivajo na motiviranost ter splošno klimo v podjetju in s tem na poslovno uspešnost.

Kje bi lahko bili vzroki za nezavzetost? Splošno prepričanje, da je nezadovoljstvo s plačo oz. nagrajevanjem, glavni razlog za nezavzetost zaposlenih, z raziskavami ni bilo potrjeno. Za večino je veliko pomembnejše to, kako jih vrednotijo voditelji. Zaposleni namreč želijo ravnovesje med delovnim in življenjskim stilom. Želijo odlično vodstvo, ki izkazuje pozitivno energijo, spoštovanje in zaupanje, jih vključuje v pomembne projekte, jim omogoča sodelovanje pri odločanju in jim daje priložnost za vodenje drugih. Želijo fleksibilno delo, odprto komunikacijo, priznavanje idej, individualni razvoj, možnosti napredovanja, ipd.

Vse opravljene raziskave (ne)zavzetosti ne glede na metodologijo (Gallup, Hewitt Associates, Melcrum, ISC, itd.) prepričljivo trdijo, da je znan »krivec« za nezavzetost zaposlenih! To naj bi bili voditelji.

Zadeva pa ni tako preprosta! Tudi menedžerji so namreč zaposleni v neki organizaciji in v precepu med lastniki in zaposlenimi. Odgovornost za tvorjenje širše organizacijske kulture zavzetosti mora biti uravnoteženo porazdeljena na vse zaposlene. Seveda pa je največja odgovornost in najtežje breme ostaja na voditeljih (Gruban 2007).

4 VODJA

4.1 VODENJE

Vodenje je umetnost, je kompleksen medosebni proces... Vodenje je glavna naloga menedžmenta in pomeni odgovornost do organizacije pri doseganju poslovnih ciljev, kakor tudi pri doseganju osebnih ciljev zaposlenih. (Žaler 2006).

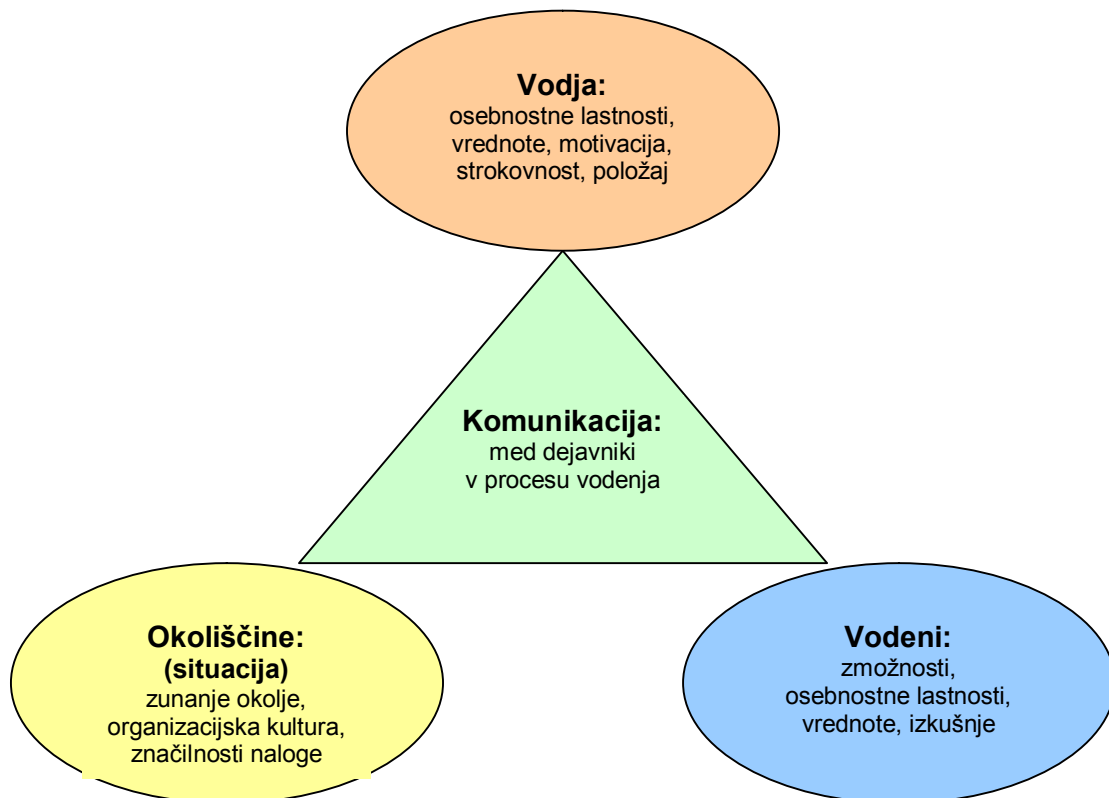
Strokovna literatura, ki opredeljuje področje vodenja je zelo obsežna. Kljub temu ni enotne opredelitve. Verjetno obstaja toliko opredelitev vodenja, kot ljudi, ki so vodenje skušali opredeliti. Primerjava uspešnih organizacij s povprečnimi kaže, da je razlika med njimi v načinu vodenja. Najpomembnejše za uspešnost organizacije in uresničevanje poslovne odličnosti so vrednote, ki jih med zaposlene vnašajo vodilni ljudje. Dandanes k dolgoročni uspešnosti organizacije ne prispeva samo visoka tehnologija ampak zaposleni s svojim znanjem, potenciali in vrednotami. Človeška dimenzija, ki predstavlja bistveno konkurenčno prednost organizacij, ni še nikoli v preteklosti toliko stopila v ospredje kot sedaj.

Voditi pomeni misliti v naprej! Nemalokrat se zamenjuje vodenje z upravljanjem, s kontrolo in birokratskim nadzorom, z menedžmentom ali s čim podobnim. V resnici pa je vodenje zelo kompleksna dejavnost, celovito in sestavljeno področje, ki zahteva razvite osebne karakteristike posameznika, veliko znanja in veščin ter delovanja v skladu z osebnostnimi vrednotami.

Če vodenje opredelimo kot proces vplivanja na aktivnosti posameznikov in skupine, da bi s skupnimi prizadevanji v dani situaciji dosegli zastavljene cilje, potem lahko zapišemo vodenje kot funkcijo treh spremenljivk: voditelj, vodeni - sledilci, in okoliščine oz. situacija. Med vsemi spremenljivkami poteka dvostranska komunikacija.

Prvi dejavnik v procesu vodenja je voditelj sam s svojimi osebnostnimi lastnostmi, strokovnostjo, veščinami, lastno motiviranostjo za vodenje ter položajem, ki izvira iz statusa v organizacijski hierarhiji (direktor, vodja oddelka, vodja tima ...). Vodeni-sledilci so drugi dejavnik, saj s svojimi možnostmi, osebnimi lastnostmi, vrednotami, izkušnjami ter obnašanjem v skupini pomembno vplivajo na proces vodenja. Okoliščine oz. situacija predstavljajo ožje okolje organizacije s svojo strukturo, klimo, tehnologijo in organizacijsko kulturo ter širše zunanje okolje, v katerem organizacija deluje. (Krištof in dr. 2009: 72)

Slika 3: Dejavniki v procesu vodenja



Vir: Krištof 2009: 72 (Martinčič 2005: 5).

Vodenje je vplivanje na sodelavce, da le-ti naredijo tisto, kar voditelj misli, da mora biti narejeno. Vodenje ni enkratno dejanje, temveč je proces, v katerem imajo odločujoč pomen voditelj sam, njegovi podrejeni ter okoliščine, v katerih vodenje poteka.

Strategija delovanje vodstvenih struktur je ključnega pomena za učinkovitost in uspeh. Od tega je odvisno kako dobro bodo izkoristili svoj najbolj pomemben vir – ljudi! Obenem je pomembno, da se voditelji usklajeno držijo podobnih principov vodenja, tako na strateškem kot na operativnem nivoju in so skladni z zastavljeno vizijo.

4.1.1 Strateški nivo vodenja

Ena od ključnih nalog v procesu vodenja je postavljanje prave strategije in realnih ciljev. Strateški voditelji se soočajo z negotovostjo in nestabilnostjo okolja, osredotočeni so na vizijo. Strateški voditelji s strateškim planiranjem vplivajo na razvoj organizacijske kulture, postavitve sistema razvoja kadrov, nagrajevanja, informiranja idr. Če večina zaposlenih meni, da se njihovo mnenje ne upošteva, je potrebno s strateškim vodenjem in različnimi

projekti usmerjeno spreminjati takšno prepričanje pri ljudeh in ustvarjati boljšo organizacijsko klimo. Ne glede na to, v kateri sredini ljudje podajo svojo oceno stanja, je takšno informacijo pomembno prepoznati, saj se v njej skriva možnost, da se na najvišjem nivoju vpliva na boljšo kulturo zavzetosti in s tem izboljša poslovne rezultate organizacije (Moj mentor 2011).

Voditelji na strateški ravni izvajajo poleg strateškega tudi direktno voditeljstvo pri delu s svojimi neposredno podrejenimi.

4.1.2 Organizacijski nivo vodenja

Pri velikih organizacijskih struktura in kompleksnosti nalog organizacijski voditelji razvijajo svoje organizacijske enote. Ukvarjajo se z zahtevami in potrebami višjih ravni, prenosu takih zahtev na direktno raven, kakor tudi z zahtevami struktur na operativnem nivoju. Običajno med voditeljem in sledilci ni neposrednega stika. Glede na direktno raven vodenja, obsega organizacijska raven večji obseg potrebnih znanj in veščin. Voditelji na tej ravni, pri delu s svojimi sodelavci, izvajajo tudi direktno voditeljstvo.

4.1.3 Operativni – direktni nivo vodenja

Operativni nivo vodenja predstavljajo neposredni ali končnih izvajalci. Najpogosteje se izvaja v oddelkih, skupinah, v timih, so vodje pisarn, vodje izmen, ipd. Temelji na neposredni komunikaciji med voditeljem in vodenim.

Znotraj iste organizacije so lahko dejavniki nezavzetosti od oddelka do oddelka različni. Neposredni voditelj je namreč tisti dejavnik, ki je ključnega pomena za zavzetost zaposlenih v določeni sredini. Vsak voditelj na svoj način vodi svoj tim in vsak ima določene prednosti in slabosti. Z merjenjem zavzetosti v točno določeni sredini, voditelju pomagamo prepoznati, na katerem področju je uspešen in kaj je potrebno izboljšati. Na podlagi informacij se lahko izdelata konkreten razvojni načrt za posameznega voditelja. Na sistematičen način se mu pomaga ustvariti okolje, v katerem bo uspešnejši pri doseganju načrtovanih aktivnosti (Moj Mentor 2011).

4.1.4 Vrste voditeljev

V vsaki organizaciji ali zaokroženi skupnosti poznamo formalne in neformalne voditelje.

Formalni voditelji se pojavljajo se v formalnih, organiziranih skupinah, kamor so postavljeni ali izbrani na položaj voditelja z nekim formalnim aktom. Imajo natančno

definirane naloge, določena pravila in pooblastila ter sredstva moči, s katerimi razpolagajo.

Neformalni voditelji se pojavljajo v neformalnih skupinah ali pa so del formalnih skupin. Neformalni voditelji so običajno najvplivnejši člani skupine. V ospredje prihajajo kadar formalni voditelji funkcije voditeljstva ne opravlja dovolj uspešno. Še posebej se to izraža, kadar prihaja do nezadovoljstva posameznika s položajem ali s splošno situacijo v skupini.

4.2 LASTNOSTI VODITEJA

Biti dober in uspešen voditelj je velik izziv. Biti mora zgled podrejenim, si pridobiti njihovo spoštovanje, jih napredno voditi do izpolnitve nalog, v kolektivu ustvarjati pozitivno delovno ozračje, ostati osredotočen, zbran, uspešen in ob tem biti še ves čas pod kritičnim drobnogledom zaposlenih. Od voditelja se zahteva veliko energije, poguma in spretnosti. Popolni voditelj ne obstaja. (Mauer 2010).

Kaj loči dobrega voditelja od slabega? S tem vprašanjem se je skozi zgodovino ukvarjalo mnogo avtorjev. Opredelitev voditelja se od teoretika do teoretika razlikujejo. Razlike so v pripisovanju osebnostnih značilnosti, sposobnosti in načina delovanja, vsi pa poudarjajo učinkovito delo z ljudmi. Opredelitev uspešnega vodenja pa je odvisna tudi od situacije. Kar je uspešno v eni situaciji, ni nujno, da se obnese tudi v drugi ali v drugačnem okolju.

Vsi veliki voditelji opravljajo svoje delo in naloge s srcem in to je edini slog, ki zagotavlja uspeh. Z razumevanjem sebe in svoje lastne motivacije, neprestanim učenjem in razvijanjem svojih osebnostnih lastnosti in veščin, se usposobijo razumeti, kako deluje motivacija drugih ljudi. Vsak dober voditelj se zaveda pomena človeškega potenciala in edinstvenosti posameznika, saj lahko vsakdo dela po svojih najboljših močeh le, če ga delo izpopolnjuje in mu prinaša zadovoljstvo. Uspešen voditelj upošteva, da smo različni in da imamo različne poglede na to, kaj pomeni uspeh in kakšne cilje smo si v življenju postavili. Dejstvo je, da smo zaradi nekega osebnega razloga, pa čeprav je ta lahko le golo zagotavljanje eksistence, v posebnem odnosu - smo sodelavci, ki si delimo organizacijske cilje in jim moramo skupaj slediti. (Žaler 2006).

Po Dr. John C. Maxwellu, obstajajo štirje nivoji vodenja. Na prvem nivoju mora voditelj vedeti kam gre. Ni mogoče biti voditelj če nimaš postavljenih ciljev. Drugi nivo opredeljuje, da mora voditelj biti sposoben priti tja, vendar ta dva pogoja še pomenita, da je nekdo voditelj. To lahko pomeni samo opis uspešne osebe. Voditelj je nekdo, ki ustvari drugo

uspešno osebo oz. svojega naslednika. Na tretjem nivoju voditelji zmorejo peljati ljudi s seboj, ker jih vodeni sprejmejo. Tisti, ki misli da nekoga vodi pa mu nihče ne sledi se samo sprehaja. Najvišji nivo pa obsega vodenje voditeljev (Babarovič 2011).

Voditelj mora imeti predvsem jasno predstavo o lastni samopodobi. Podoba voditelja se gradi na predvsem dobrih značajskih lastnostih kot osebnostna celota. Dobra psihofizična kondicija in skrb za osebnostni razvoj sta nujni.

Poskušajmo navesti nekaj osebnih lastnosti, ki morajo biti dobro razvite in so pomembne za uspešnega voditelja. Čeprav je večina izmed teh značilnosti prirojene narave, se jih kljub temu da priučiti in z vztrajnostjo dobro razviti. (Maxwell 2007)

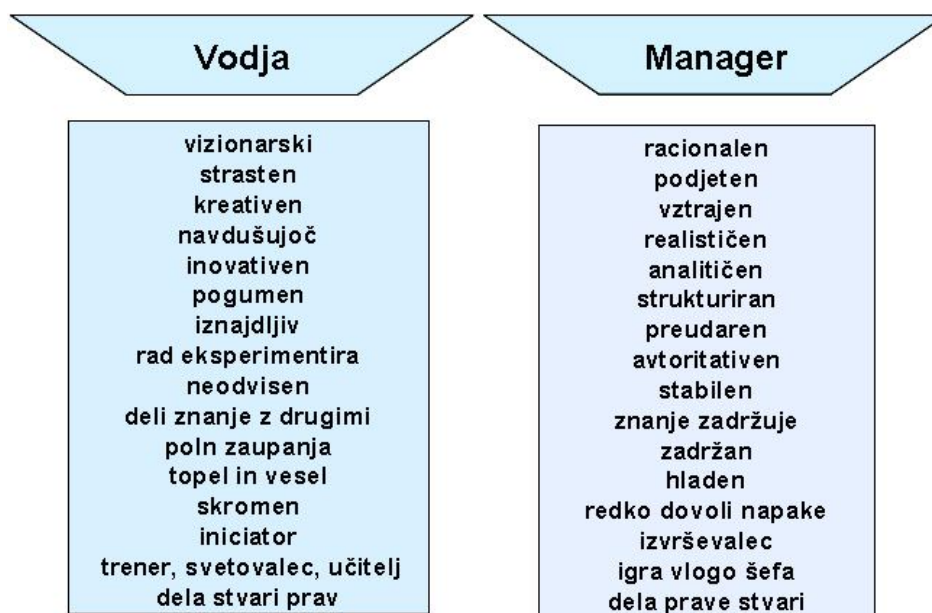
- Trden značaj pomeni živeti pošteno in polno, besede vodje so skladne z dejanji.
- Komunikacijske sposobnosti so osnova pri sporočanju in sprejemanju idej. Ena od veščin je tudi poslušanje.
- Navdušenje in pozitiven pristop nad svojim delom in vlogo voditelja, kakor tudi pri iskrenemu zanimanju za ljudi.
- Z dajanjem pobud je voditelj vir navdiha in motivator hkrati. Pri delitvi nalog mora biti jasan in nedvoumen.
- Osredotočenje na cilj je sposobnost analitičnega razmišljanja. Voditelj se zna ustaviti, vrniti in začeti napredovati iz nižje točke.
- Pogum se izraža pri pripravljenosti nekaj storiti kljub težavam in nevarnostim.
- Odgovornost dober voditelj prevzame nase, uspehe deli s sodelavci.
- Razsodnost in umirjenost pri reševanju težav krepi pri sodelavcih zaupanje.
- Učljivost. Voditelj se mora nenehno učiti in izpopolnjevati.
- Vizionarstvo je gledanje v prihodnost. Voditelj vidi »iz ptičje perspektive«, dogajanja vidi kot celoto. Vizionar je generator sprememb.

4.3 RAZLIKA MED VODITELJEM IN MENEDŽERJEM

Voditeljstva ne moremo enačiti s tradicionalnim menedžmentom. Oboje je dejavnost učinkovitih menedžerjev. Za voditelja pa je ravno tako koristno, če ima dobro razvite menedžerske sposobnosti. Ravno zaradi te podobnosti pride do pogostega mešanja obeh vlog (Martinčič 2007).

Glavne razlike se pojavijo šele pri pozornem opazovanju delovanja obeh v organizaciji.

Slika 4: Razlike med voditeljem in menedžerjem



Vir: Martinčič, (2007: 3.1.).

Voditelj je čustven in uporablja osebnostno moč, je osredotočen na ljudi, trudi se za inovacije in razvoj in ima dolgoročno vizijo. Menedžer je umirjen in uporablja predvsem pozicijsko moč, je dober organizator, rešuje probleme, se posveča predvsem dobičku, misli kratkoročno in zato ne mara organizacijskih sprememb. V splošnem je zaključek tak, da obstajajo tri glavne skupine razlik in sicer moč, lastnosti in naloge, ki jih opravljata.

4.4 POSEBEN SLOG VODENJA – POVELJEVANJE

V Vojaški doktrini je voditeljstvo opredeljeno kot vplivanje na ljudi zaradi doseganja ciljev organizacije. Poveljnik v vlogi voditelja vpliva na podrejene tako, da jim zagotavlja smisel, jih usmerja in motivira, s ciljem uresničevanja poslanstva in nalog. (Furlan in dr. 2006: 20).

Kadar govorimo o vojaški organizaciji, ki temelji na hierarhičnih odnosih, uporabljamo izraze, značilne za vojsko. Govorimo o podrejenih in nadrejenih, poveljnikih, načelnikih, drugih vodstvenih delavcih in izvajalcih na različnih ravneh. Komunikacija – poveljevanje poteka večinoma preko povelij, ukazov in direktiv.

Poveljevanje ima značilnosti menedžmenta predvsem na dveh področjih: uravnotežene uporabe virov oz. gospodarnost in ohranjanja bojne morale s kvalitetnim upravljanjem virov. Tako poveljevanje kot menedžment temeljita na formalni organizacijski avtoriteti in osebni odgovornosti ter vsebujeta načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, odločanje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Ločnico med menedžmentom in poveljevanjem pa predstavlja edinstvenost avtoritete vojaškega poveljnika, da v določeni situaciji podrejene vodi v tveganje lastnih življenj (oddelek CDR 2007: 7).

Vsi poveljniki pa niso zmeraj tudi voditelji. Voditeljstvo ni omejeno s formalno avtoriteto. Da bi lahko poveljnik deloval tako na formalni kot neformalni ravni, mora ob zakonskih pooblastilih imeti tudi sposobnost za delo z ljudmi in vplivanja na njih s svojo osebnostjo oz. osebnim zgledom, značajem ter znanjem in veščinami.

Medsebojna povezanost ter prepletenost funkcij poveljevanja, menedžmenta in voditeljstva otežuje razumevanje poveljniških, menedžerskih ter voditeljskih učinkov in dosežkov posameznikov na poveljniških položajih. Zaradi tega se lahko odlični rezultati pripisujejo izrednemu voditeljstvu tudi takrat, ko so ti posledica poveljniških ali menedžerskih veščin, kombinacija vseh treh ali drugih dejavnikov – vključujoč srečo. Prav tako je lahko odličen rezultat bolj posledica voditeljstva kot pa poveljevanja ali menedžmenta (oddelek CDR 2007: 9).

4.5 VLOGA IN NALOGA VODITELJA PRI DOSEGANJU ZAVZETOSTI

Sposobnost voditelja je pripraviti ljudi, da sledijo s srcem in so pripravljeni delovati po svojih najboljših močeh. To je nekaj, kar si voditelj lahko prisluži le s svojim odnosom in komunikacijo do zaposlenih. Tega se ljudem ne da ukazati (Žaler 2006).

Če so Gallupove študije pokazale, da se zavzetost učinkovito meri z naborom dvanajstih vprašanj in če je za zavzetost najbolj odgovoren voditelj, lahko sklepamo, da lahko tudi naloge voditelja razčlenimo kar po teh trditvah. (Blumberg 2007)

Vedeti, kaj se od mene pričakuje. Voditelj naj opredeli pričakovanja in jasne cilje; kaj, kako in do kdaj mora biti narejeno. Povratna informacija o uspešnosti vodenih je nujna. Spodbuja naj zaposlene pri iskanju lastne poti za rešitev naloge.

Imeti resurse in opremo. Zaposleni potrebujejo primerno opremo, če hočejo dobro delati. V nasprotnem primeru se pri zaposlenih pojavljajo frustracije in stres. Voditelj naj vzpodbuja uporabo nove tehnologije, pri čemer naj zaposlenim dopušča kreativnost in lasten pristop.

Delati tisto, kar najbolje znam. Največja učinkovitost opravljanja dela je takrat, ko zaposleni dela tisto, kar najbolje zna. Voditelj mora definirati potrebe ter prepoznati potencialne, talente ter določena znanja in veščine med zaposlenimi. Verjetno je ena najtežjih nalog postaviti prave ljudi na prava mesta.

Prepoznavanje in nagrada. Vsak zaposleni si želi, da so njegovi dosežki prepoznani in pohvaljeni tako s strani nadrejenih kot s strani sodelavcev. Najslabše je, če se zaposlenega ignorira. Zaposleni pričakuje pravično nagrajevanje. Sistem nagrajevanja naj bi odražal zahtevnost nalog, uspešnost posameznika, ustvarjalnost, zvestobo organizaciji, inovativnost in njegova prizadevanja. Pravičnost plačilo pa je problem s katerim se ukvarjajo vse organizacije in še zdaleč ni enostaven. Denarna nagrada je le eden od motivatorjev, ne najpomembnejši in tudi ne dolgoročen. Običajno deluje denar kot motivator le do določene ravni. Psihološka zapletenost denarja praviloma povzroča, več problemov kot jih reši! Vzpostavlja namreč statusne igrice in »navdihuje« zavist (Gruban 2010).

Večjo vlogo pri vzpodbujanju in motiviranju bi morale imeti nederarne nagrade. Pri tem se morajo voditelji zavedati, da je vsak zaposleni unikaten. Naloga voditeljev je ugotoviti, kaj kdo pričakuje. Pohvala je učinkovita, če je izrečena pred skupino ljudi, konstruktivna graja naj bo namenjena posamezniku. Za nekoga, ki ima družino in bi z njo želel preživeti več časa, bi bilo na primer bolj stimulatивно imeti možnost fleksibilnega dela, dan ali dva več dopusta ali pa možnost koriščenja nadur, za nekoga drugega je to na primer karierni razvoj.

Pogoj, da nederarne nagrade učinkujejo pa je, da so osnovni temeljni denarni prejemki spodobni, pravični in pošteni! (Gruban 2007)

Voditelj me upošteva kot celovito osebo. Dober voditelj služi kot filter med organizacijskimi spremembami in zaposlenimi. Vsakega zaposlenega obravnava kot posameznika in skuša razumeti njegovo osebnost.

Spodbujanje osebnega razvoja. Naloga voditelja je v tem, da loči med tistim, za kar se zaposleni lahko usposobi in za kar ne. Poudarjati je treba pozitivne lastnosti posameznika. Osebni razvoj je zrcalo vsakega zaposlenega, zato bi se vsak pripadnik organizacije moral zavedati nivoja na katerem je, si določiti nove cilje in poiskati način, kako to doseči.

Upoštevanje mnenja zaposlenih. Voditelj naj bi zaposlenega vključeval v proces sprejemanja vsakdanjih odločitev, saj vsakdo rad vidi, da opazno prispeva k uspešnosti organizacije. Pri skupinskem (predvsem timske) delu je sodelovanje nujno in pomeni tudi skupno odgovornost za rezultate dela. Ljudje, ki se v timu dobro počutijo, imajo občutek vrednosti in zato radi sodelujejo.

Poslanstvo organizacije. Poslanstvo je pragmatična izjava, ki govori o namenu obstoja organizacije. Poslanstvo odgovarja na vprašanja: Kaj je naš namen? V kaj vlagamo naša prizadevanja? Kaj se bo zaradi našega delovanja izboljšalo? Katere potrebe bomo zadovoljili? Izjava o poslanstvu se osredotoča na strategijo organizacije in posebne potrebe ciljne skupine. Zaposleni si želijo pripadati nečemu, kar ima smisel in pomen.

Kvalitetno opravljeno delo. Dobri odnosi so pogoj za uspešno medsebojno delovanje in kvalitetno opravljeno delo. Razvijanje dobrih odnosov in spoštovanje temeljnih človeških vrednot prinaša v vsako delovno sredino vir zadovoljstva. Odlika dobrih delovnih okolij se izraža skozi učinkovito reševanja problemov. Posledica je odličnost in duh timskega dela.

Moj najboljši prijatelj je sodelavec. Voditelj mora razumeti, da med pripadniki organizacije obstaja medsebojna lojalnost in da je zaupanje takrat največje. Dejstvo je, da veliko časa preživimo na delovnem mestu. Oblikujejo se dolgoročni odnosi bodisi prava prijateljstva, bodisi razmerja, ali zgolj medsebojna povezava. Zaposleni, ki imajo najboljšega prijatelja na delovnem mestu, imajo nekoga, ki se mu lahko zaupajo, zato se bolje odzovejo na stresne situacije.

Pogovor o osebnem napredku. Redni letni razgovori so priložnost za pošten obračun. Najboljši voditelj se zaveda, da je čas porabljen za letne razgovore dragocena naložba. Pogovor o strokovnem in osebnem napredku naj bo prilagojena posamezniku, saj smo različni in vsak potrebuje drugačen pristop. Bistvo je, da zaposleni spoznajo svoje prednosti in dobijo jasno sliko kdo so in ne kdo niso. Poudarjajo naj se pozitivni dosežki, za manj uspešna opravila naj se naredijo usmeritve za izboljšanje. Kritikam ali celo obtožbam naj bi se izogibali, če že so, naj bodo konstruktivne.

Priložnost za učenje in osebno rast. Organizacije, ki spodbujajo učenje so privlačnejša za zaposlene. Voditelj se mora naučiti ustvarjati kulturo odprto do novosti in permanentnega učenja. Vsak bi se moral zavedati nenehnega učenja. Učeča se organizacija se lažje prilagaja novim izzivom, zaposleni so bolj motivirani in lažje

prenesejo stresne situacije. Poudarek ne bi smel biti samo na klasičnem izobraževanju, ampak na poglobljanju potrebnih strokovnih znanj in veščin, na osvajanju novih organizacijskih in vedenjskih sprememb ter sodelovanju v timu.

Voditelj mora prvi poskrbeti za svoj osebni razvoj in si pridobiti kompetentnost.

5 ZAKLJUČEK

Med zbiranjem literature sem bil nemalo presenečen koliko ljudi se ukvarja s področjem ravnanja s človeškimi viri. Poleg resne literature je vse polno revij, člankov na spletnih straneh in raznih podjetij, ki se ukvarjajo s problematiko zadovoljstva na delovnem mestu, motivacijo, menedžmentom, vodenjem, uspešnostjo ipd. Očitno je to tematsko področje tudi zelo donosno. Koncept zavzetosti zaposlenih je relativno nov pristop vodenja, kar je mogoče sklepati iz literature napisane po letu 2005. Zaenkrat je pisanje tovrstne literature še domena tujih avtorjev. Raziskave o zavzetih zaposlenih izvajajo velike svetovne agencije (npr. Melcrum, Gallup, Hewitt Associates, ISC), v katerih zajamejo milijone anketirancev. Njihove izsledke povzemajo vsi slovenski avtorji, ki pri nas pišejo članke na to temo v strokovne revije in na spletne strani.

V svoji zaključni nalogi nisem izvedel empirične raziskave, vendar lahko na podlagi rezultatov raziskav agencij, ki se ukvarjajo z analizo javnega mnenja, z induktivno metodo utemeljim svoje hipoteze.

Na prvo trditev, da je zavzetost zaposlenih neposredno povezana z večjo uspešnostjo organizacije, lahko odgovorim pritrdilno. Raziskava je ugotovila, da dosegajo organizacije, kjer je zavzetost visoka, 18% višjo produktivnost, 12% višjo dobičkonosnost in da rastejo hitreje kot konkurenti, kjer je zavzetost zaposlenih nizka. Organizacije imajo v povprečju kar petino zaposlenih, ki so aktivno nezavzeti. Lahko sklepam, da je tudi izpad prihodkov enak deležu nezavzetih. Iz tabele 1, »Indeks (ne)zavzetosti zaposlenih v nekaterih državah« je razvidno, da so zavzeti in aktivno nezavzeti v določenem razmerju. V primeru majhnega števila zavzetih, narašča število aktivno nezavzetih in obratno. Torej je škoda dvakrat večja.

Za drugo trditev, da ima voditelj v konceptu zaposlenih pomembno vlogo, lahko ugotovim, da ima voditelj največjo vlogo. Velika večina dejavnikov, ki vplivajo na večjo zavzetost zaposlenih in s tem večjo uspešnost organizacije je odvisna od vodstvene strukture in njenega pristopa k splošni organizacijski kulturi organizacije. Voditelji naj pomagajo podrejenim doseči uspešnost. Če so zaposleni uspešni so običajno tudi zadovoljni, zadovoljstvo pa se odraža v pozitivni klimi in uresničevanju ciljev organizacije. Uspešna organizacija pa svoje pripadnike praviloma tudi primerno nagrajuje.

Tretjo hipotezo, da kriteriji merjenja zavzetosti v civilnih organizacijah niso primerni za merjenje zavzetosti v vojaški organizaciji, moram ovreči. Ugotavljam, da so vprašanja

povsem primerna. Vseh dvanajst vprašanj je univerzalnih in formiranih tako, da se ne dotikajo specifičnosti delovnih mest in nalog, kakor tudi ne posebnosti načinov voditeljstva. Podrejeni odgovarjajo le na to ali jih v organizaciji upoštevajo, jih kdo pohvali, ali jim dajo vse, kar potrebujejo za uspešno izvajanje nalog, ali imajo priložnost za osebni razvoj idr. Lahko povzamem, da zaposleni s svojimi pozitivnimi odgovori izkazujejo razumevanje strategije organizacije, čutijo pripadnost in so ponosni na svoj prispevek k prepoznavnosti in uspešnosti organizacije.

Pomislike pa imam pri vprašanju demokratičnosti izvajanja nalog. Dober voditelj naj bi vključeval posameznika v pomembne odločitve in tako dosegel pri podrejenemu občutek pomembnosti in cenjenosti in posledično prispeval k dvigu zavzetosti tega zaposlenega. Za vojaško organizacijo to velja le deloma, samo v miru in samo v situacijah kadar imamo na razpolago dovolj časa. V kritičnih situacijah v katerih se je potrebno hitro odločiti, ki ne dopuščajo dovolj časa za temeljito analizo in razmislek, pridejo do izraza poveljnikove odločitve. Poveljevanje pač ne dopušča svojeglavega razmišljanja posameznika, ki ne vidi kompleksnosti naloge.

Naj se povrnem k zavzetosti. Čeprav še nimamo enotne vsebinske in pojmovne opredelitve, kaj zavzetost zaposlenih sploh je, bi lahko povzeli, da gre aktivno pritegnitev zaposlenih, ki združuje kombinacijo visokega zadovoljstva, motivacije, dobre komunikacije, občutka pripadnosti in visoke delovne uspešnosti zaposlenih.

Zaenkrat so podatki o uporabnosti in učinkovitosti novega pristopa, argumentirani in prepričljivi. Praksa uveljavitve takšnega modela pa seveda ni enostavna, saj morajo voditelji zelo spremeniti svojo tradicionalno miselnost in slog. Novi slog vodi v demokratizacijo odločanja in k spremembi ravnanja z ljudmi. Voditelji se v praksi pogosto premalo ukvarjajo s svojimi kadri, zaradi česar jih tudi ne izkoristijo dovolj.

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

Tu bi lahko iskali definicijo koncepta zavzetosti, ki jo nekako pogrešamo.

6 LITERATURA IN VIRI

1. BABAROVIČ, Peter (2010). Vodenje v stresnih situacijah. Vizija Varnosti, <http://www.vizijavarnosti.com/vsebina/2010/vodenje-v-stresnih-situacijah.php#> (19. 3. 2011).
2. BLUMBERG, Kent (2007). Elements of Great Managing, <http://www.lifehack.org/articles/management/elements-of-great-managing.html> (5. 3. 2011)
3. Daily Telegraph (2010). Raziskava: Povedati šefu, kaj si mislite o njemu, pozitivno vpliva na vaše zdravje. Dnevnik.si, 13. 1. 2010, <http://www.dnevnik.si/novice/zdravje/1042329649> (18. 3. 2011).
4. FURLAN, Branimir, REČNIK, Davorin (et al.) (2006). Vojaška doktrina. PDRIU. Ljubljana: Defensor
5. GRUBAN, Brane (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? Revija HRM 3 (10), 10-17.
6. GRUBAN, Brane (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? Dialogos, 1-12, <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/acrobat/hrm-05-clanek.pdf> (1. 3. 2011).
7. (GRUBAN, Brane (2007). Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih?. Dialogos, Dostopno na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/> (1. 3. 2011).
8. GRUBAN, Brane (2010). Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo. Finance, 49/2010, <http://www.finance.si/273890/Zavzetost-zaposlenih-za-izhodno-strategijo> (7. 3. 2011)
9. HUDOVERNIK, Janez (2006). Polna zavzetost. HRM 5 (10), 70–75.
10. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša in avtorji, (1997). Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS

11. KRIŠTOF, Zvonka, MARTINČIČ, Romana, VRČKO, Matjaž (2009). Poslovno komuniciranje in vodenje. El. Knjiga: Višješolski strokovni program strojništva. Ljubljana: Zavod IRC
12. MARTINČIČ, Romana, (2007). Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi. Projekt CVŽU Zasavje, <http://cvu.gess.si/gobecnews/data/cvzu/index.html> (20. 3. 2011)
13. MAUER, Petra, (2010). Kako (p)ostati dober vodja. Glas Gospodarstva, junij 2010, 65-66.
14. MAXWELL, John C. (2007). 21 Nepogrešljivih lastnosti vodje. Ljubljana: Lisac & Lisac
15. Moj Mentor, (2011). Zavzeti in motivirani zaposleni, <http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html> (1. 3. 2011).
16. Moj Mentor, (2011). Motivacija, zadovoljstvo, zavzetost zaposlenih v podjetju, <http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html> (3. 3. 2011).
17. Oddelek za razvoj voditeljstva / STVVPV / CDR, (2007). Koncept vojaškega voditeljstva v Slovenski vojski. Interno gradivo, Ljubljana: CDR
18. OHS (Occupational Health & Safety) (7. 2. 2009). Survey Shows Impact of Downturn on Job Satisfaction, <http://ohsonline.com/articles/2009/02/07/survey-downturn-impact-job-satisfaction.aspx> (18. 3. 2011).
19. TREVEN, Sonja (1998). Management človeških virov. Zbirka Manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. VILMAN, Lea (2007). Kaj motivira talentirane posameznike? Socius, www.socius.si/media/uploads/file/article_4705.pdf (6. 3. 2011).
21. VILMAN, Lea (2009). Za zavzetost zaposlenih so odgovorni vodje. MojeDelo.com, <http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/upravljanje-zaposlenih/consulting/@1745/za-zavzetost-zaposlenih-so-odgovorni-vodje.aspx> (1. 3. 2011).

22. ŽALER, Jasna (2006). Vodenje – glavni vir uspeha. Revija Moje delo. Objavljeno 26. 6. 2006, <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/vodenje-glavni-vir-uspeha-232.aspx> (7. 3. 2011).

SEZNAM SLIK

Slika 1: Matrika zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti	11
Slika 2: Piramida zavzetosti zaposlenih	12
Slika 3: Dejavniki v procesu vodenja.....	19
Slika 4: Razlike med voditeljem in menedžerjem	23

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Indeks (ne)zavzetosti zaposlenih v nekaterih državah.....	16
---	----