

»Naj bo cilj podjetja zdrav in srečen zaposleni.«

Intervju z dr. Antonom Vorino

Mojca Trtnik

Narodna in univerzitetna knjižnica
mojca.trtnik@nuk.uni-lj.si

Dr. Anton Vorina, v zadnjem času ste veliko raziskovali zavzetost zaposlenih v organizacijah. Nam lahko na kratko razložite, kaj pravzaprav zavzetost je?

Zavzetost je stopnja ljubezni, ki jo zaposleni izraža na fizičnem, čustvenem in duhovnem nivoju na delovnem mestu in zajema širši nivo predanosti: predanost samemu delu, delovni organizaciji in družbeno odgovornem delovanju.

Kateri so ključni pogoji za zavzetost?

Biti zdrav, srečen in zelo izobražen (zavedanje o smislu življenja) ter »brez dolgov oziroma kredita«. Nenehno učenje, radovednost ter raziskovanje so bistvo uspeha posameznika, da se čuti zavzetega pri delu, ne-nazadnje pa ne smemo pozabiti tudi na delovne navade, ki nam jih privzgojijo (ali pa ne), starši. Če bi razdelil zaposlene v Sloveniji v tri nivoje bi rekel: Najnižji delavec bo zelo zavzet za delo, če bo imel minimalno plačo 800 eur neto. Srednji delavec bo zavzet za delo, če bo imel plačo od 800 do 1500 eur neto in bo dobil pohvale s strani vodje. Najvišji delavci bodo zelo zavzeti za delo, če bodo imeli od 1500 do 2500 eur plače in se bodo zavedali, da so vodje zato, ker služijo in pomagajo domovini, za lepši in boljši jutri, v kateri živijo. Potrebno bi bilo razmišljati, da bi v javnem sektorju uvedli razmerje med najvišjo in najnižjo plačo 3:1.

Se zavzetost lahko izmeri? Ali obstajajo tovrstne raziskave v svetu in kakšni so podatki za Slovenijo? Imamo zavzete zaposlene?

V strokovni literaturi se največkrat pojavljata dva povsem različna vprašalnika, ki merita zavzetost zaposlenih. Gallupov inštitut meri zavzetost zaposlenih z dvanajstimi vprašanji oziroma trditvami, medtem,

ko Sak in ostali (UWES-9 vprašalnik) merijo zavzetost z devetimi trditvami. V Sloveniji je malo raziskav o zavzetosti, je pa res, da se v Sloveniji večinoma uporablja Gallupov vprašalnik. Moje mnenje je, da je to napačno, saj Gallupov vprašalnik meri »pogoje oziroma gonilnike«, ki privedejo k večji zavzetosti ali nezavzetosti zaposlenih, le vprašalnik UWES-9 dejansko meri zavzetost.

V svetu je ogromno raziskav na temo vpliv zavzetosti na rezultate dela in poslovanja. Vsem je skupno, da bolj zavzeti zaposleni naredijo več, manj zbolevajo, si ne želijo velikokrat menjavati službe, delajo bolj kakovostno z manj napakami in s tem povečujejo dobiček in uspehe podjetja. Jaz sem in še raziskujem področje zavzetosti zaposlenih zadnjih 15 let, in v zadnjih 6 letih uporabljam za merjenje zavzetosti le vprašalnik UWES-9. Rečem lahko, da smo Slovenci dokaj zavzeti za delo in predani delu - imamo delovne navade in tudi dokaj zadovoljni smo na delovnem mestu. Morda bi lahko v podjetjih izboljšali sisteme napredovanja in se malo manj ukvarjali z »backbiting« oziroma obrekovanjem, kaj kdo dela, kje je, itd.

Kako lahko organizacija oziroma vodje pomagajo zaposlenim, da postanejo bolj zavzeti pri svojem delu?

Moje mnenje je, da vsak sam-zaposleni lahko največ (okoli 80 %) pripomore k dvigu zavzetosti, in sicer tako, da se nenehno izobražuje (vse je v zavedanju! - vsak je svoje sreče kovač) in se veseli življenja. Okoli 20 % pa lahko k dvigu zavzetosti pripomorejo tudi podjetja, tako da zaposlene izobražujejo, jim nudijo kakovostna delovna sredstva in opremo ter prijazno in varno delovno mesto. Potrebno je vzpostaviti zaupanje med delavcem in delodajalcem, zato v prihodnosti vidim »delo na daljavo«

kot normalno obliko dela (npr. 30% dela se lahko opravi od doma, na plaži, itd...) za menedžerje, ekonomiste, raziskovalce. Seveda ne mislim tu na tiste zaposlene, ki morajo zaradi narave svojega dela ostati na svojih delovnih mestih.

V delovnem okolju se ne moremo izogniti odnosom, ki zagotovo vplivajo na delovno vzdušje. Kako lahko delodajalec pomaga pri tem?

Morda ljudje preveč pozornosti posvečamo samo delovnim odnosom. Niso vsa delovna mesta takšna, ki zahtevajo timsko delo. Vsak naj opravi svoje delo kvalitetno, strokovno in naj razmišlja o tem, kako bi še izboljšal svoje rezultate, ki so vezani na njegovo delovno mesto in to je povsem dovolj. Odnosi na delovnem mestu naj bodo predvsem profesionalni. Kjer pa je potrebno timsko delo in je delo enega odvisno od dela drugega, pa je potrebna ODKRITA komunikacija. Vodje morajo poskrbeti za dobre odnose med zaposlenimi, vodje naj si vzamejo čas (ne zgolj 5 minutni sestanek) in se pogovorijo o problemih med zaposlenimi. Vodje naj bodo veseli, ko vidijo, da se njihovi zaposleni veselijo na delovnem mestu in včasih tudi med seboj le sproščeno klepetajo. Vzdušje je odvisno tudi od finančnega stanja podjetja, zato morajo podjetja poskrbeti, da delavci, ki naredijo več, dobijo višje plače oziroma so za to ustrezno nagrajeni. Za vsako podjetje je tudi dobro če svoj dobiček vlaga v raziskave in razvoj ter v izobraževanje zaposlenih, saj so moje 15-letne raziskave pokazale, da je glavni motivator za delo prav znanje, ki ga ima posameznik in ne plača, kot bi morda pričakovali.

Kakšna organizacija je sodobna organizacija in kakšne kompetence ima sodoben vodja?



■ **Dr. Anton Vorina**, zaposlen kot višji predavatelj na Ekonomski šoli v Celju, je leta 1995 končal univerzitetni študij strojništva, leta 1997 univerzitetni študij ekonomije, leta 2005 magistrski študij kakovosti in 2016 doktorski študij poslovnih ved. Poleg nenehnega učenja veliko časa posveča sodelovanju s podjetji, kjer večinoma svetuje na področju človeških virov in zmanjševanju logističnih stroškov ter izvaja delavnice za zaposlene s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih.

Sodobna organizacija naj bi bila predvsem učeča se organizacija. To pomeni, da se zaposleni učijo drug od drugega, se pri učenju zabavajo, kar morajo zagotoviti njihovi vodje. Še vedno sem mnenja, da živimo prehitro in da morda preveč pričakujemo od zaposlenih, kot je npr. dvig produktivnosti, še višja prodaja ... še več, kar pa ne gre. Slovencev ni iz leta v leto več, razen če se usmerimo na druge trge. Naj bo cilj podjetja zdrav in srečen zaposleni pa bodo rezultati prišli sami. Vodje bi morali, imeti veliko razvitih-osvojenih kompetenc (komunikacija, odnosi z javnostjo, tuj jezik, mreženje, ugled v družbi, glasba,

filozofija, ples, končanih več različnih fakultet) in dokazati bi morali, da zmorejo biti preprost Človek. Nič ni narobe, če bi vodje znali malo kmetovati! Po mojem je to osnova, ki da človeku-vodji primarno kompetenco, da živi na realnih tleh in »ne v oblakih«. Sodoben vodja je vodja, ki postavi vizijo in cilje ter usmerja podrejene, da skupno ustvarijo vizijo-cilj. Ne mora biti vedno všečen, kar jaz vidim kot problem pri vodenju javnih zavodov. Vodje javnih zavodov želijo biti bolj všečni podrejenim kot pravi vodje, ki morajo povedati resnico in včasih »onesrečiti« podrejene. Steve Jobs je dejal: »Ne bi rekel, da nisem obziren do ljudi, toda če je nekaj zanič, jim to tudi povem. Moja naloga je, da sem iskren. Vem, o čem govorim, in običajno se izkaže, da imam prav. To je kultura, ki sem jo hotel ustvariti. Med seboj smo kruto iskreni in vsakdo mi lahko reče, da klatim neumnosti, in jaz jim lahko povem isto. Nekajkrat smo se hudo sprli in kričali drug na drugega, a to so bili moji najlepši trenutki.«

Malo za šalo, malo zares: Sodoben vodja bi moral dobiti 2-krat letno najnižjo plačo, ki je izplačana v podjetju, ki ga vodi. Prav tako bi moral sodoben vodja vsaj 1-krat na mesec opravljati delo, ki bi ga določili njegovi podrejeni (npr. čiščenje, pomoč v proizvodnji ...). To bi naj veljalo tudi za sodobnega politika, župana ... Vodje dandanes preveč »letajo v oblakih« in premalo cenijo svoje najnižje podrejene. Saj veste, velja pregovor: Sit človek ne razume lačnega.

Kakšen način vodenja zaposlenih je po vašem mnenju najboljši za dvig motivacije zaposlenih?

V literaturi je toliko stilov vodenja, da jih še jaz težko razumem. Omenjajo se trije najpogostejši modeli vodenja (transakcijsko, transformacijsko in karizmatično vodenje). Po mojem mnenju je najboljši stil vodenja situacijski stil vodenja. Če imamo čas in gre za pomembne dolgoročne odločitve v podjetju, si izberemo demokratičen stil in povprašamo podrejene o možnih rešitvah problema, itd.. Če pa v podjetju gori, ali je nesreča (in se mudi), pa uporabimo avtokratski stil vodenja. Lahko se zgledujemo po gasilcih, kjer vsak ve, kaj mora narediti, če gori. Dandanes pa preveč poudarjamo demokratični stil, ki vodi v

to, da ljudje odločajo o nečem o čemer nimajo veliko podatkov. To je zavajanje in neupravičen prenos odgovornosti vodilnih na podrejene.

Sam razvijam stil vodenja, ki ga imenujem vodenje z LJUBEZNIJO. V praksi ga preizkušam doma v družini, skrbim in vzgajam tri čudovite otroke. Prav tako delim to znanje z direktorji nekaterih podjetij in malo mi že prisluhnejo. Bistvo vodenja je, da uporabi takšen stil vodenja, ki izvabi-prebudi v podrejenih čim več talentov, morda še več, kot si podrejeni lahko predstavljajo. Podrejeni so vir- zakladnica idej, le prebuditi jih moramo v njih! To je uspeh motivacije.

Knjižnice smo ene izmed pomembnih prinašalk znanja v družbi. Kako vi, kot raziskovalec vidite pomen knjižnic in ali ste uporabnik le teh? Kaj menite, Slovenija potrebuje novi NUK2?

Ko sem leta 1997 pisal diplomu iz strojništva, sem vso literaturo pridobil v knjižnici na Fakulteti za strojništvo v Mariboru. Leta 1999 sem diplomiral iz marketinga in vso literaturo sem prav tako dobil v knjižnicah FDV v Ljubljani in EPF v Mariboru. Pri magisteriju iz področja kakovosti leta 2005 sem že uporabil 30 % literature iz svetovnega spleta, pri doktoratu iz poslovnih ved leta 2016 pa le še kakšnih 30% literature iz knjižnic. Večinoma literature sedaj pridobivam preko oddaljenih baz podatkov, kot so Emerald, SpringerLink, Proquest, GoogleScholar itd., knjižnic pravzaprav ne obiskujem. Ker so vse bolj popularne e-knjige, smo se s soavtorji v letu 2020 odločili in izdali e-knjigo z naslovom Od nagrajevanja za plačo do nagrajevanja s plačo (dostopna tudi na naslovu <https://www.researchgate.net/>). Slovenija potrebuje NUK2, prepričan sem, da bo to najboljši kulturni spomenik slovenske državnosti, ki nas bo, Slovence, povezoval naslednjih 1.000 let.

Lahko našim bralcem zaupate slogan, ki vas vodi pri vašem delu in takrat, ko motivacija pade?

Kar nekaj sloganov imam, ki me motivirajo, se dopolnjujejo, prepletajo in vem, da jih bo z leti še več... naj izpostavim dva, ki me pogostokrat vodita pri mojem delu: »Videti eno v različnosti, to je modrost!« in »Ena zvezda umre, da se lahko »rodi« druga.« ●