

# Avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih

**Mateja Bavdek Mele**

e-pošta: mateja\_bavdek@siol.net

---

## Povzetek

Ena od največjih priložnosti, s katero se soočajo združbe, je podpreti vse zaposlene, da uresničijo svoj potencial. Uresničijo ga z zagotavljanjem okolja, kjer so zaposleni zvesti sami sebi, so del strategije združbe in imajo možnost izboljšati poslovanje organizacije. Vodje, (na drugi strani), ustvarjajo trdne temelje za uspešnost njihovega poslovanja. V prispevku sta prikazana konstrukta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih. Raziskavo smo izvedli v podjetju TSmedia, d. o. o. Zanima nas, kakšne so lastnosti vodij, katere prevladujejo in katere lastnosti vodij si zaposleni želijo, ter kateri elementi zavzetosti so najboljše in najslabše ocenjeni. Skušamo tudi prikazati statistično povezanost med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih. Na podlagi rezultatov raziskave smo ugotovili, da pri vodjih prevladuje iskrenost, spoštovanje in strokovnost. Na strani zaposlenih in vodij je zaznati skrb za drug drugega in za podjetje. Vsi si želijo boljše odnose in imajo željo po novih znanjih. Omenjena spoznanja so prispevek k razvoju človeških zmožnosti podjetja.

*Ključne besede:* avtentično vodenje, zavzetost, vodja, zaposleni, TSmedia, d. o. o.

---

## 1 Uvod

V nenehno se spreminjajočem okolju je najbolj pomembno, da managerji v združbah hitro opazijo in popravijo morebitne napake. Tok povratnih informacij omogoča, da se združba odvadi starih načinov in ostane odprta za nove, saj združbe in zaposleni potrebujejo avtentične vodje. Potrebujejo zaupanje, optimizem, upanje in medsebojno komunikacijo. Gre za pomembnost človeških zmožnosti za uspeh združb, saj le razvoj psihološkega kapitala v povezavi z avtentičnim vodenjem pozitivno vpliva na združbo. Zaposleni so jedro združbe in sledilci. Za večino zaposlenih je prvih šest mesecev v službi najboljših v primerjavi z leti dela v prihodnosti. Takrat so najbolj zavzeti za delo. Gre za stanje navdušenosti biti pripaden novi združbi in s svojimi idejami ter novostmi prispevati k boljšemu poslovanju združbe. Zaposleni imajo visoka pričakovanja in priložnost se učiti ter razvijati. Pomembnost in prisotnost vodje je v tem obdobju ključna za razvoj in medsebojno komunikacijo za v prihodnje. Ravno zaradi zaposlenih in vodij, smo najprej preučili konstrukta avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih ter nato naredili raziskavo o prisotnosti obeh konstruktov v podjetju TSmedia,

d.o.o. Na podlagi raziskave bomo dogovorili na raziskovalna vprašanja (v nadaljevanju RV):

- RV1: Kakšne so lastnosti vodij in katere prevladujejo?
- RV2: Kakšne lastnosti vodij si želijo zaposleni?
- RV3: Kateri elementi zavzetosti so najboljše in najslabše ocenjeni?

V nadaljevanju bomo v vsebinskem sklopu namenili dve poglavji konstruktoma avtentičnemu vodenju in zavzetosti zaposlenih. Sledi predstavitev podjetja TSmedia, d.o.o. z izročki raziskave. Prispevek zaključujemo z odgovori na raziskovalna vprašanja s priporočili vodstvu.

## 2 Avtentično vodenje

Pojem avtentičnosti izvira iz antične starogrške filozofije in se odraža v grškem aforizmu »poznati sebe« (angl. *know thyself*), ki je bil vpisan v tempelj Apolona v Delfiju. Lahko pa etimologijo avtentičnosti izpeljemo iz grške besede „*authento*“, kar pomeni „imeti polno moč“. Harter opisuje avtentičnost kot imeti osebne izkušnje, kar vključuje imeti misli, čustva, potrebe, želje ali prepričanja. Vse to pa vključuje, da si samozavesten in ravnáš v

skladu s samim sabo, kaj resnično misliš in verjameš (Gardner, Coglise, Davis & Dickens, 2011). Čedalje bolj je prisotna želja po preprostem, preglednem in zaupanja vrednem stilu vodenja. Medtem, ko je konstrukt avtentičnosti prisoten že skoraj 20 let, je priljubljenost tega konstrukta zrasla kot odgovor na vse večjo zaskrbljenost, povezano z družbenimi spremembami, kot je 11. september, recesija v gospodarstvu ZDA. Skupaj pa predstavlja željo po iskanju vodij, ki bi prinesli integriteto njihovega dela v organizacije, ki delujejo na pregleden način ter prevzamejo pogum in optimizem (Diddams & Chang, 2012).

Gardner in raziskovalci (2005) opredelijo avtentično vodenje v organizacijah kot proces, ki črpa tako iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega okolja, kar se kaže v večji samozavesti in samoregulaciji s strani vodij in sodelavcev spodbujanj samorazvoja. Osredotočajo se na dva osnovna elementa avtentičnega vodenja: samozavedanje in samoregulacijo. V prispevku iz leta 2003, raziskovalca Luthans in Avolio opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Za razvoj avtentičnega vodenja ni dovolj le program usposabljanja kako se ravna z ljudmi pri delu, ampak gre za prelomnice v življenju in izkušnje, prav tako tudi za nenehne procese med vodji in sledilci. Prvi korak je, da mora vodja doseči avtentičnost preko samozavedanja, samoregulacij, avtentičnega delovanja in preko razmerij med vodjem in sledilci (Dimovski et al., 2013, str. 111).

## 2.1 Avtentični vodja

Avtentični vodja zagotavlja razpršitev vrednot od osebnega prepoznavanja članov z združbo do spodbujanja vodenja v pozitivnem smislu, zaupanja, prožnosti, optimizma in razvoja samozavesti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 105). Tak vodja je oseba z visoko ravno avtentičnosti, ki se zaveda, kdo je, kakšne so vrednote ter v kaj verjame in deluje v skladu s temi vrednotami (Avolio et al., 2004, str. 802). Prva stvar, ki jo mora vodja odkriti, je namen vodenja. Tako morajo vodje najprej razumeti sami sebe in strast (George, 2006). Avtorji so poizkušali opredeliti značilnosti avtentičnega vodje, vendar sta George in Sims (2007, str. xxvi) mnenja, da ni možno opredeliti značilnosti, stila in osebnostnih lastnosti idealnega vodje. Če bi posamezniki posnemali svojega idealnega vodjo, bi sami izgubili notranji jaz in bi postali drugi ljudje ter s tem izgubili avtentičnost. Avtentični vodje se med seboj razlikujejo po stilu vodenja, lastnostnih, vidiku ter

drugih značilnostih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 107-108). Usmerjenost v prihodnost in nagnjenost k ukrepanju sta značilnost avtentičnega vodje. Tako vzpostavljajo dolgoročne odnose s sledilci, poleg opravljanja dela s strastjo in nenehno vadbo moralno etičnih vrednot (Bird & Wang, 2011, str. 144). Avtentični vodja je tisti, ki posebej identiteto skupine in deluje na način, ki navdušuje druge. Tako se sledilci povežejo z vodjo in mu sledijo (Ladkin & Taylor, 2010, str. 71). Raziskovalca Luthans in Avolio (2003) navajata razlikovanje učinkovitosti avtentičnih vodij po petih značilnostih, ki so:

- določanje visokih ciljev za svoje potrebe in izbiranju težkih nalog,
- visoka motiviranost,
- potrebni izzivi za njihovo udejstvovanje,
- prizadevanje za izpolnitev ciljev,
- vztrajnost pri soočanju z ovirami.

Vodje so zavezani k trajnemu razvoju svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti. Na svojevrsten način spodbujajo zaposlene, da dosežejo cilj, za katerega niso verjeli, da so ga sposobni doseči. Vodje, ki pomagajo razviti in oblikovati na prednosti in učenju utemeljujočo organizacijo, hkrati uporabljajo organizacijski model avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji. Tako ustvarjajo odnos med trajno uspešnostjo in avtentičnim vodenjem. Temeljne sposobnosti avtentičnega vodje, ki jih navajajo avtorji Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 105) so: razvoj upanja oziroma pozitivne moči za izvrševanje nalog, razvoj zaupanja med člani skupine, razvoj pozitivnih čustev in razvoj optimizma med sodelavci.

## 3 Zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenih (angl. *employee engagement*) se v zadnjem času pojavlja kot kritično organizacijsko vprašanje posebno sedaj, ko organizacije okrevaljo po globalni gospodarski krizi. Ravno zavzetost zaposlenih je področje, za katerega je veliko zanimanje s strani raziskovalcev, večjo prepoznavnost dosega tudi pri svetovalnih organizacijah. Zato obstaja potreba za akademske raziskave, da se zavzetost zaposlenih zapiše in dobi prostor v strokovni literaturi. Po 25 letih raziskav konstrukta zavzetosti zaposlenih, je Gallup naredil korak naprej in navedel, da bo veliko zavzetih zaposlenih pomagalo organizacijam pritegniti več nadarjenih ljudi, medtem ko bodo nezavzeti zaposleni predstavljali samo strošek za organizacijo, nižjo produktivnost, visok absentizem in visoke stroške usposabljanja

*Slika 1: Individualni dejavniki zavzetosti zaposlenih in delovni rezultat*

Vir: C. A. Ologbo & S. Saudah, 2012, str. 501.

(Ologbo & Saudah, 2012, str. 498). Zavzetost zaposlenih predstavlja pozitivno izkušnjo in ima vpliv na združbo s ciljem koristi za združbo (Yakin & Erdil, 2012, str. 372). Slika 1 prikazuje individualne faktorje zavzetosti zaposlenih in delovni rezultat.

Individualni faktorji zavzetosti zaposlenih so znani tudi kot gonilna sila zavzetosti zaposlenih. Raziskave so pokazale, da je visoka želja po pojasnitvi in komunikaciji o ciljih združbe med zaposlenimi. Dve pomembni gonilni sili zavzetosti zaposlenih sta, da se sliši glas zaposlenega in da je obveščen o dogajanju v združbi. Komunikacija tako zajema tudi povratno informacijo o opravljenem delu. Organizacije lahko okrepijo zavzetost tudi z vzpostavitvijo plana razvoja za vsakega zaposlenega posebej. Večina zaposlenih želi imeti svoje delo inventivno in zanimivo s pridobivanjem novih znanj in praks, ki bi jih prenesli v svoje vsakdanje delo. Višja produktivnost se pričakuje, kadar si zaposleni pomagajo med sabo in tako spoznavajo nove pristope in boljše načine za uspešno dokončanje dela. Pozitivni delovni rezultat zajema zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji, medtem, ko je negativni rezultat namera odhoda zaposlenega (Ologbo & Saudah, 2012, str. 500–502).

### 3.1 Merjenje in stopnje zavzetosti

Merjenje zavzetosti je zapleten postopek. Doseči visoko stopnjo zadovoljnih zaposlenih je lažje uresničiti, težje je te zaposlene zavzeti za delo za doseganje odličnih rezultatov za združbo (Employee

Engagement, 2009, str. 7). Zavzetost zaposlenih se običajno meri s strani zaposlenih z anketo, ki se izvede preko spleta. Zaposleni se odločijo, do katere mere se strinjajo ali ne strinjajo s trditvijo v anketi. Večina združb predstavlja stopnjo zavzetosti na podlagi skupne ocene na ravni celotne organizacije (Wellins, Bernthal, & Phelps, 2013, str. 8). Gallup je v letu 1930 začel z raziskavami o človeških potrebah in zadovoljstvu. Razvoj dvanajstih trditev, ki so jih razvili Gallupovi raziskovalci za merjenje zavzetosti zaposlenih, je delo več kot 30 letnih izkušenj na podlagi kvantitativnih in kvalitativnih raziskav. Zanesljivost teh raziskav je bila tudi obširno raziskana. Gre za instrument, potrjen s študijami in praktičnimi primeri glede na njihovo uporabnost za vodje pri ustvarjanju sprememb na delovnem mestu (Harter et al. 2006, str. 6).

Gallupovo razmerje zavzetosti zaposlenih je makro indikator organizacije, ki vodjem pomaga zasledovati zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete zaposlene. Povprečno v organizacijah prihaja do razmerja 2:1 za zavzete zaposlene (Employee Engagement, 2008, str. 3). Dandanes ima večina združb na delovnih mestih zaposlene tako imenovane „zombije“. To so zaposleni, ki samo čakajo, da se gospodarstvo pobere, se ne vključujejo v svoje delo, naloge opravijo z najmanjšim možnim naporom in domov odhajajo nezadovoljni in razočarani (McGrath & McGrath-Belden, 2013). Na podlagi 12 trditev, je Gallup zaposlene razvrstil v tri kategorije: zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete

**Slika 2: Stopnje zavzetosti**

Zavzeti zaposleni	V to kategorijo spadajo zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo močno povezanost s podjetjem. Pogosto so tisti, ki dajejo predloge, inovacije in potiskajo podjetje naprej. So najboljši sodelavci in so vključeni v delo, navdušeni in predani delu. Vedno iščejo nove načine in poti za boljši rezultat. So 100 % predani delu in so edini zaposleni, ki pridobivajo nove stranke.
Nezavzeti zaposleni	Gre za zaposlene, ki so že delno odsotni pri delu. Mogoče zaradi odsotnosti vložijo več truda in časa v delo, vendar niso prisotni z dušo in telesom. Naredijo kar se od njih zahteva oz. kar imajo v svojem opisu del in nalog. Večinoma razmišljajo samo o kosilu ali naslednjem odmor. Zanimivo je, da so tako zaposleni tudi v nadzornih odborih.
Aktivno nezavzeti zaposleni	Ti zaposleni so nezadovoljni, javno razglašajo svoje nezadovoljstvo in ne tajijo svoje nesreče. Do svojega dela in dela sodelavcev imajo podcenjujoč odnos. V večini primerov taki zaposleni samo škodujejo podjetju. Pri teh zaposlenih pride tudi do več nesreč pri delu, stopnja absentizma je visoka in tudi hitreje obupajo.

Vir: S. Crabtree, *Muddled in middle age*, 2010; Gallup, 2013 str. 17.

zaposlene. Slika 2 podrobneje prikazuje opisane stopnje zavzetosti.

Najnovejša raziskava, ki so jo opravili pri Gallupu v letih 2011–2012 je pokazala, da je v vzorcu zajetih 142 držav po svetu, samo 13 % zavzetih zaposlenih, nezavzetih je 63 % in aktivno nezavzetih 24 %. Od zadnje raziskave, ki so jo opravili v letih 2008–2009, se je odstotek zavzetih zaposlenih povečal za eno odstotno točko, medtem ko sta se odstotka nezavzetih in aktivno nezavzetih znižala. Med preučevanimi državami je bila tudi Slovenija. Na anketo je moralo odgovoriti vsaj 300 zaposlenih. Rezultat je 15 % zavzetih zaposlenih, 70 % nezavzetih zaposlenih in 16 % aktivno nezavzetih zaposlenih<sup>1</sup>. Najnižji odstotek zavzetosti zaposlenih so izmerili na Kitajskem, in sicer 6 % (Gallup, 2013, str. 12, 91).

## 4 Predstavitev podjetja TSmedia, d. o. o.

Družba TSmedia d. o. o. (v nadaljevanju TSmedia) je bila ustanovljena leta 2006 pod takratnim imenom Teledat, d. o. o. in je v 100-odstotni lasti matične družbe Telekom Slovenije, d. d.. Aprila 2011 se družbi pripoji Planet 9, d. o. o., ki je odvisna družba Mobitela d. d. in še isto leto zaživi prenovljeni in vsebinsko obogateni spletni portal Planet Siol.net. Novembra 2012 je začetek oddajanja nove komercialne televizije Planet TS skupno s celovitim programom. Februarja 2013 Antenna Group, ki je vodilno evropsko medijsko podjetje, in Telekom Slovenije d. d. objavita ustanovitev skupne družbe Antenna, ki prevzame

upravljanje Planet TV. TSmedia, d. o. o. tako postane 49-odstotni lastnik te družbe (Letna poročila Telekom Slovenije, 2006-2012).

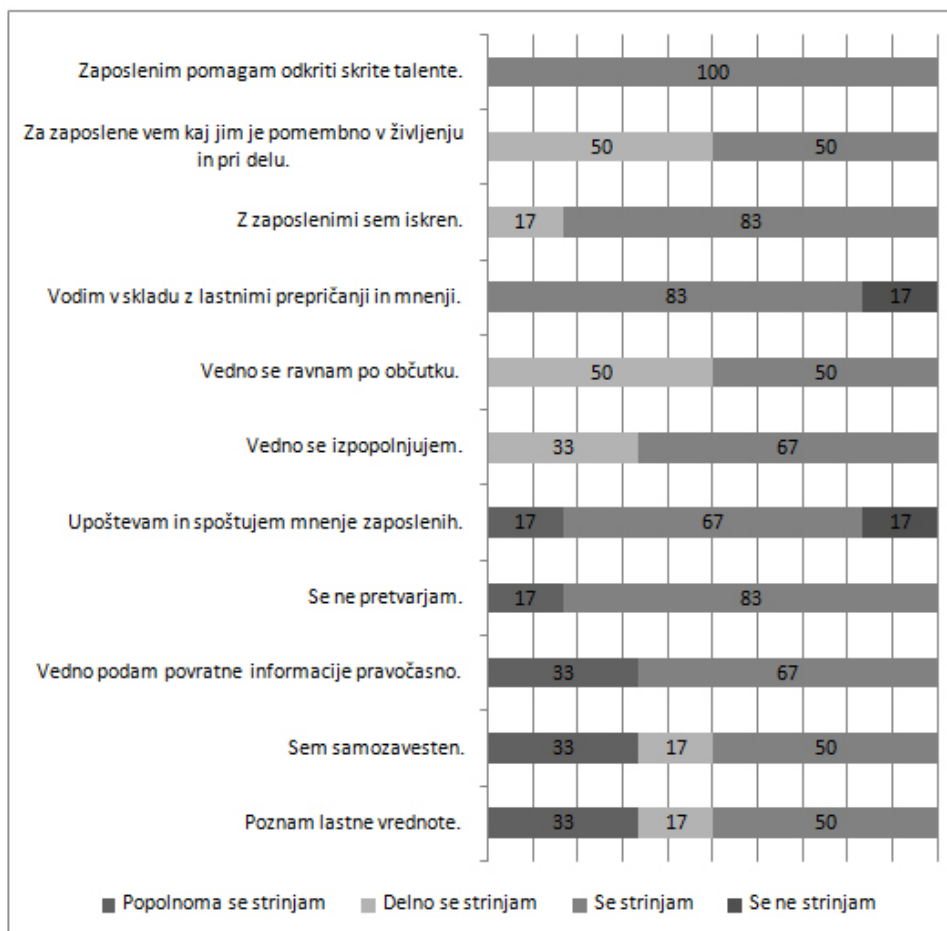
TSmedia je znana po dolgoletnih izkušnjah na področju razvoja digitalnih vsebin in storitev ter upravljanja medijev in informacijskih točk. TSmedia soustvarja slovenski medijski prostor z vodilnim digitalnim medijem Planet Siol.net in predstavlja osrednji slovenski center informacij z vstopno točko v slovenski splet, najdi.si. Največji prihodkovni segment pri sklopu čistih prihodkov predstavlja trženje oglasnega prostora. Tako so v letu 2014 čisti prihodki znašali 5,6 milijona evrov, kar je za 0,3 milijona evrov manj kot leta 2013. TSmedia je leta 2014 ustvarila 9,6 milijona evrov poslovnih prihodkov. Na drugi strani pa poslovni odhodki znašajo 10,4 milijona evrov. Investirali so v razvoj, nadgradnjo produktov in portalov v skupni vrednosti 970 tisoč evrov. EBIT družbe za leto 2014 znaša 887 tisoč evrov. Število zaposlenih je bilo konec leta 90, kar je 13 manj kot leta 2013, predvsem zaradi odhodov iz poslovnega razloga (Letno poročilo TSmedia, 2014).

## 5 Raziskava avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih v podjetju TSmedia, d. o. o.

Raziskavo o prisotnosti konstrukta avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih smo opravili s pomočjo anketnega vprašalnika zaprtega tipa in rezultate povezali s teorijo in prakso. Omejitve raziskovalnega dela so časovne in metodološke. Časovno omejitev predstavlja čas izvedbe ankete.

<sup>1</sup> Vsota odstotkov na ravni države lahko doseže več ali manj kot 100 % zaradi zaokroževanja (opomba Gallup).



**Tabela 1:** Samoocena vodij v %

Anketa, ki je imela časovno omejitve, je za razliko od podjetja, ki deluje dinamično in se odziva, statična. Metodološke omejitve se nanašajo na izbran metodološki okvir kvalitativnega raziskovanja. Med te omejitve spada tudi morebitni subjektivni pogled tako vodij kot zaposlenih. Metodološke omejitve smo poskušali preseči z metodo triangulacije. S to metodo se preučevani pojav pogleda z različnih zornih kotov in se preveri, ali so ugotovitve, do katerih smo prišli, zanesljive in veljavne. Opisni pristop je bil uporabljen za zavzetost. Zaposleni so dostopali do anketnega vprašalnika preko povezave na intranetnih straneh družbe. Zaradi večjega zaupanja v anonimnost nismo postavili vprašanja, v kateri organizacijski enoti je zaposleni.

Anketne vprašalnike smo poslali družbi 15. 12. 2013. Povezavi do vprašalnikov sta bili objavljeni na intranetnih straneh družbe. Zaključek zbiranja podatkov je bil 31. 1. 2014. Vprašalnika za zaposlene in vodje sta bila razdeljena na dva dela. V prvem delu vprašalnika so zaposleni ocenjevali lastnosti svojega vodje glede avtentičnosti in sposobnosti za spodbujanje zavzetosti za delo. V drugem delu, so

zaposleni ocenjevali sami sebe in njihovo zavzetost za delo. Medtem, ko so vodje ocenjevali sebe kako avtentični so. Anketiranci so stopnjo strinjanja s trditvami določili s sumarno lestvico oziroma petstopenjsko Liketovo lestvico. Na začetku ankete sta bili postavljeni vprašanja o starosti in spolu anketiranca. Anketni vprašalnik je izpolnilo 7 vodij (100 % odzivnost) in 36 sledilcev (65 % odzivnost). V TSmedii je zaposlen pretežno mlad kader, kar kažejo tudi demografski podatki iz anketnega vprašalnika. Povprečna starost vodij je 39,5 leta in sledilcev 35,7 leta. Prav tako med zaposlenimi prevladujejo ženske.

### 5.1 Analiza raziskave

Najprej se bomo osredotočili na rezultate anketnega vprašalnika za vodje (glej tabelo 1). Vsi so bili enotni in so se popolnoma strinjali samo pri enem vprašanju, da zaposlenim pomagajo odkriti skrite talente.

V nadaljevanju predstavljamo povzetek povprečnih ocen zaposlenih o svojem vodji (Tabela 2).

**Tabela 2:** Povprečna ocena trditev zaposlenih o svojem vodji

Trditev	Aritmetična sredina
Naš vodja je pripaden podjetju.	3,89
Naš vodja nam dopušča svobodo pri delu.	3,69
Našemu vodji lahko zaposleni zaupamo.	3,61
Naš vodja je dobro strokovno podkovan.	3,58
Naš vodja pozitivno vpliva na organizacijo.	3,56
Naš vodja ima pozitivne odnose s svojimi zaposlenimi.	3,53
Naš vodja prispeva k mojemu zadovoljstvu na delovnem mestu.	3,50
Naš vodja mi pomaga analizirati in rešiti probleme povezane z delom.	3,47
Naš vodja je prenašalec znanja in izkušenj.	3,42
Naš vodja me upošteva kot celovito samostojno osebo.	3,42
Naš vodja je ustvarjalen in inovativen.	3,36
Naš vodja me spodbuja in motivira k doseganju rezultatov.	3,28
Naš vodja je s svojim delovanjem in vedenjem moj zgled.	3,22
Naš vodja pravočasno posreduje povratne informacije.	3,17
Če bi bilo možno bi svojega vodjo zamenjal.	2,83

Stopnjo zavzetosti zaposlenih v TSmedii smo ugotavljali s pomočjo Gallupovega vprašalnika. Institut Gallup ima s preučevanjem zavzetosti 70 letne izkušnje. S spletnim vprašalnikom so anketiranci odgovarjali na navedene trditve po lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) (Tabela 3).

**Tabela 3:** Prikaz števila in deleža aktivno nezavzetih, nezavzetih in zavzetih zaposlenih

Stopnja zavzetosti	Povprečna vrednost	Število zaposlenih	Delež (v %)
Aktivno nezavzeti	pod 2,5	03	008,3
Nezavzeti	pod 3,7 do 2,5	17	047,2
Zavzeti	nad 3,7	16	044,4
Skupaj		36	100,0

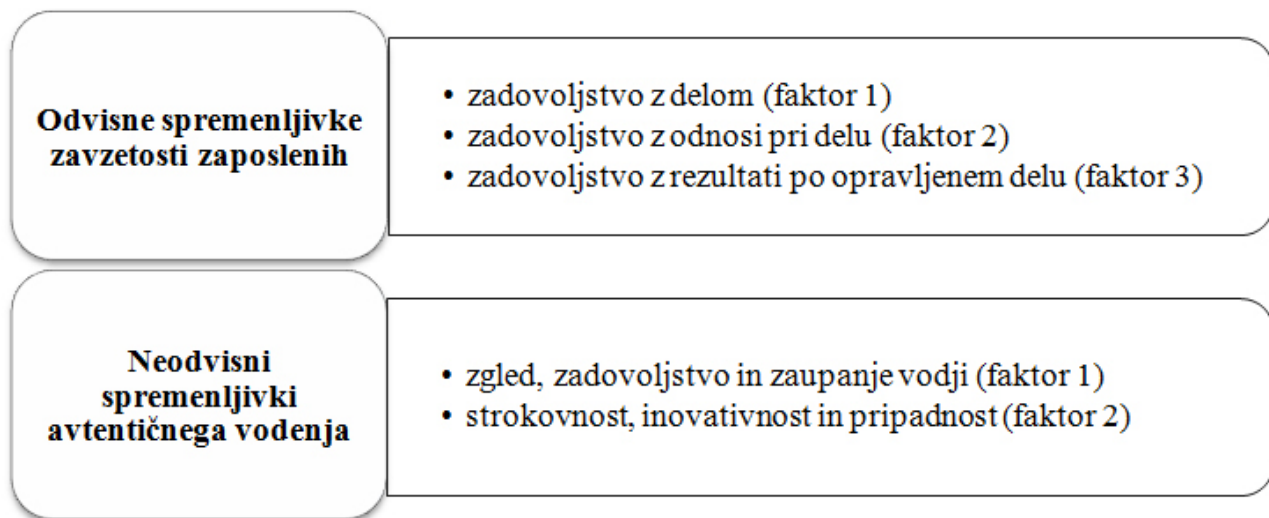
Po Gallupovi metodologiji merjenja zavzetosti zaposlenih je v preučevanem podjetju 8,3 % zaposlenih aktivno nezavzetih, 47,2 % zaposlenih nezavzetih in 44,4 % zavzetih zaposlenih za delo. Delež zavzetih in nezavzetih zaposlenih je zelo blizu. Izziv in cilj podjetja je lahko v bodoče delež zavzetosti povečati in zmanjšati delež nezavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih.

## 5.2 Statistična analiza povezanosti avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih

Pri iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje, ali obstaja povezanost med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih, smo najprej izvedli preverjanje zanesljivosti anketnega vprašalnika in faktorsko analizo. Cronbachov koeficient je največkrat uporabljen koeficient za ocenjevanje zanesljivosti med raziskovalci, saj gre za ocenjevanje notranje konsistentnosti merske lestvice. Pomembno je, da ni zahtevanih nobenih ponovitev merjenja, prav tako raziskovalcu ni potrebno sprejeti nobenih odločitev. Izračun temelji na koeficientih korelacije med vsemi spremenljivkami, ki merijo isto spremenljivko (Ferligoj et al., 1995, str. 41). Ferligoj z raziskovalci (1995, str. 157) navaja lestvico sprejemljivih mej, ki naj bi jo koeficient dosegel za interpretacijo zanesljivih rezultatov. Za preučevane spremenljivke v okviru anketnega vprašalnika znaša Cronbach alfa 0,929, kar pomeni, da je vprašalnik visoko zanesljiv, saj vrednost koeficienta presega mejo 0,80. Faktorska analiza je študija povezav med spremenljivkami. Cilj metode je ugotovitev zvez med opazovanimi spremenljivkami (kovariance ali korelacije), ki jih pojasnimo z manjšim številom posrednih spremenljivk (Faktorska analiza, 2013, str. 1-2). Tako smo izvedli faktorsko analizo spremenljivk avtentičnega vodenja.

Ustreznost vzorca smo merili s Kaiser-Meyer Olkinovo mero (v nadaljevanju KMO) in Bartlettovim testom. Na primeru anketnega vprašalnika o avtentičnem vodenju KMO mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test ustreznosti analize kažeta, da je analiza glavnih komponent povsem ustrezna in da lahko z njo nadaljujemo, saj vrednost KMO znaša 0,843 in je večja kot 0,5 ob statističnem tveganju, ki je manjše kot 0,05. Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test ustreznosti analize zavzetosti zaposlenih kažeta, da je analiza glavnih komponent povsem ustrezna in lahko nadaljujemo z analizo, saj vrednost KMO znaša 0,769 in je večja kot 0,5. Statistično tveganje je manjše

Slika 3: Spremenljivke multiple linearne regresije



kot 0,05. Na podlagi izsledkov smo se lotili izvedbe multiple linearne regresije. Pri tem smo uporabili odvisne spremenljivke zavzetosti zaposlenih in neodvisni spremenljivki avtentičnega vodenja. Slika 3 prikazuje te spremenljivke.

Na podlagi zgoraj naštetih spremenljivk, smo izvedli tri ločene večkratne linearne regresije, saj so tri odvisne spremenljivke. Pri prvi izvedbi multiple linearne regresije smo uporabili odvisno spremenljivko zavzetosti zaposlenih »zadovoljstvo z delom« (faktor 1) in neodvisni spremenljivki avtentičnega vodenja. Korelacijski koeficient ( $r_{yx}=0,535$ ) nam kaže na srednje močno linearno povezavo med prvo sestavljeno spremenljivko zavzetosti zaposlenih ter obema sestavljenima spremenljivkama avtentičnega vodenja. Determinacijski koeficient  $r^2_{yx}$  nam kaže delež pojasnjene variance v skupni varianci za odvisno spremenljivko oziroma pove, koliko odstotkov variabilnosti odvisne spremenljivke je pojasnjene z napovedanima neodvisnima spremenljivkama. V prvem primeru znaša  $r^2_{yx}=0,286$ , kar pomeni, da z navedenima neodvisnima spremenljivkama avtentičnega vodenja lahko pojasnimo 28,6 % variabilnosti odvisne sestavljene spremenljivke »zadovoljstvo z delom« (faktor 1 zavzetosti zaposlenih). Druga izvedba multiple linearne regresije temelji na odvisni spremenljivki zavzetosti zaposlenih »zadovoljstvo z odnosi pri delu« (faktor 2 zavzetosti zaposlenih) in obema neodvisnima spremenljivkama avtentičnega vodenja. Korelacijski koeficient ( $r_{yx}=0,721$ ) kaže na močno linearno povezavo med drugo sestavljeno spremenljivko zavzetosti zaposlenih, ter obema sestavljenima spremenljivkama avtentičnega

vodenja. Determinacijski koeficient znaša  $r^2_{yx}=0,520$ , kar pomeni, da z navedenima neodvisnima spremenljivkama lahko pojasnimo 52,0 % variabilnosti odvisne sestavljene spremenljivke »zadovoljstvo z odnosi pri delu (faktor 2 zavzetosti zaposlenih)«. Tretjič smo izvedli multiplo linearno regresijo, ki temelji na odvisni spremenljivki zavzetosti zaposlenih »zadovoljstvo z rezultati po opravljenem« (faktor 3 zavzetosti zaposlenih) in obema neodvisnima spremenljivkama avtentičnega vodenja. Izračun korelacijskega koeficienta  $r_{yx}=0,646$  kaže na srednje močno linearno povezavo med prvo sestavljeno spremenljivko zavzetosti zaposlenih, ter obema sestavljenima spremenljivkama avtentičnega vodenja. Determinacijski koeficient znaša  $r^2_{yx}=0,418$ . Z 41,8 % variabilnostjo odvisne spremenljivke »zadovoljstvo z rezultati po opravljenem delu« (faktor 3 zavzetosti zaposlenih), lahko pojasnimo z neodvisnima spremenljivkama.

Izvedene multiple regresije prikazujejo, da obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih. Pri raziskovanju vpliva avtentičnega vodenja na zavzetost zaposlenih smo prišli do ugotovitve, da avtentično vodenje, ki temelji na »zgodu, zadovoljstvu in zaupanju vodji« (faktor 1 avtentičnega vodenja), pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih, ki se izkazuje kot: »zadovoljstvo z delom (faktor 1)«, »zadovoljstvo z odnosi pri delu (faktor 2)« in »zadovoljstvo z rezultati po opravljenem delu (faktor 3)«.

## 6 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu

V nadaljevanju predstavljamo odgovore na raziskovalna vprašanja, ki temeljijo na teoriji avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih.

### *RV1: Kakšne so lastnosti vodij in katere prevladujejo?*

Lastnosti, ki so jih vodje prepoznali pri ocenjevanju samega sebe so, da pomagajo zaposlenim odkriti skrite talente, iskrenost, spoštovanje, se ne pretvarjajo, so zaupljivi in strokovni. Na drugi strani so zaposleni ocenili svoje vodje z lastnostmi, kot so: pripadnost podjetju, dopuščanje svobode pri delu zaposlenih, strokovnost, pozitivni odnosi, zaupanje in pomoč pri problemih. Dve skupni lastnosti, ki so jih opredelili tako vodje kot zaposleni, sta strokovnost in zaupanje. Svojega vodje ne bi zamenjalo 27,78 % zaposlenih, 19,44 % bi ga zamenjalo.

Predlagamo anketo po organizacijskih enotah, saj bo le tako viden rezultat, v katerih enotah zaposleni niso zadovoljni s svojim vodjem. Če bi bili rezultati očitni, bi moralo vodstvo v sodelovanju s kadrovsko službo narediti še dodatno anketo v sektorju z najslabšo oceno vodje. Glede na rezultate bi sprožili postopek zamenjave ali dodatnega izobraževanja. Za nadaljnje uspešno poslovanje družbe je pomembno tudi vlaganje v ključne in perspektivne kadre, saj bodo le-ti v prihodnosti nasledili vodje.

### *RV2: Kakšne lastnosti vodij si želijo zaposleni?*

Zaposleni so najslabše ocenili, da njihov vodja ni ustvarjalen in inovativen, da ni prenašalec znanj in izkušenj, ne prispeva k zadovoljstvu na delovnem mestu, ne spodbuja in motivira k doseganju rezultatov in ne posreduje pravočasno povratne informacije ter ni za zgled zaposlenim.

Predlagamo, da se za zaposlene organizira delavnica asertivnosti in za vodje delavnica empatije in timskega dela. Tako bi vodje spoznali, kako čustvena inteligenca kot je samozavedanje, zaznavanje lastnih čustev in občutkov ter čustev in občutkov drugih ljudi, motivacija, cilji in empatija pomaga uspešno razviti čustvene sposobnosti za delovanje v osebnem in poslovnem okolju ter kako lahko z ustrezno izbiro sloga vedenja z vidika čustvene inteligence prispevamo k izboljšanju čustveno organizacije. Delavnica asertivnosti bi zaposlenim prikazala metode, na kakšen način naj se pove vodji, kaj od njega pričakujejo ali kaj jih teži. Pri delavnici za timsko delo bi tako vodje kot zaposleni spoznali, kakšen vedenjski stil imajo, katere so prednosti in slabosti, katero vlogo igra posameznik

v timu, kako posamezniki vplivajo na timsko uspešnost in kako izboljšati komunikacijo v timu. Vse te delavnice naj vodstvo spremlja in jih omogoča letno, saj je namen nadgrajevanje specifičnih znanj.

### *RV3: Kateri elementi zavzetosti so najboljše in najslabše ocenjeni?*

Zaposleni so na trditve empirične raziskave v večini primerov izbrali možnosti delno se strinjam, se strinjam in popolnoma se strinjam. Kar 36 % zaposlenih se popolnoma strinja, da so zavzeti za svoje delo, sledi trditev, da so zadovoljni z možnostjo uporabiti svoj talent in znanje (28 %). 33 % zaposlenih je pripravljenih na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva. Osmim zaposlenim (22 %) so vodje v zadnjem mesecu pohvalili njihovo delo ali prepoznali trud ter prav toliko zaposlenih je ponosnih na delo, ki ga opravljajo. V skupnem seštevku ima največ točk trditev, da so zaposleni zavzeti za delo, sledi trditev, da so zaposleni pripravljeni na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva. Zaposleni se najmanj strinjajo, da so za svojo učinkovitost nagrajeni, kar 11 %. Prav toliko odstotkov zaposlenih ni zadovoljnih z naložbo podjetja v usposabljanje in izobraževanje. 6 % zaposlenih delo ne navdihuje, njihovo mnenje se ne upošteva in ni cenjeno, niso ponosni na delo, ki ga opravljajo, delovnik jim ne mine hitro ter zjutraj ne gredo radi v službo. V skupnem seštevku je najslabše ocenjena trditev, da zaposleni niso zadovoljni z naložbo podjetja v usposabljanje in izobraževanje. Sledi trditev, da za svojo učinkovitost zaposleni niso primerno nagrajeni.

V času krize družbe zmanjšujejo stroške tam, kjer jih najlažje, in sicer pri zaposlenih. V tem so bili enotni tudi zaposleni družbe TSmedia, da se premalo vlaga v izobraževanje in usposabljanje. Prav tako si želijo, da bi bili za dobro opravljeno delo nagrajeni. Najslabše ocenjeni trditvi se nanašata na denar. Vodstvu TSmedie zato predlagamo vzpostavitev sistema nagrajevanja. Naj se vzpostavi fond za namene nagrajevanj. Ta fond naj bo namenjen izključno zaposlenim, ki bodo poleg svojih del in nalog, ki jih imajo opredeljene v pogodbi o zaposlitvi, z nečim doprinesli k boljšemu poslovanju družbe. Kot primer navajamo vpeljavo drugačnega, poenostavljenega postopka za hitrejšo delo v sektorju, da zaposleni vedno iščejo nove priložnosti za izboljšavo. Nagrada bi bila potem odvisna od pomembnosti, kako bo izboljšava vplivala na poslovanje in kolikšen krog zaposlenih bo pridobil na času.

Kadar družba ne vlaga v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, je na dolgi rok to največja



škoda za zaposlene. Organizacije se bodo vedno soočale z nenehnimi spremembami na področju tehnologije in informacij. Zato je ključni pogoj nenehno vlaganje v znanje in izobraževanje, saj je od tega odvisna uspešna prihodnost organizacij. Zato vodstvu TSmedie predlagamo več internih izobraževanj. V vsaki organizaciji obstaja določena skupina zaposlenih s specifičnimi znanji. Če nekdo v prostem času poučuje telesno vzgojo, bi lahko zaposlenim predaval krajšo vadbo na delovnem mestu za razbremenitev vratnih in ramenskih mišic. Naslednja možnost je, da se na izobraževanje pošlje le enega ali več zaposlenih, ki bi pridobljeno znanje predavali svojim sodelavcem. V tem primeru bi zaposleni prejeli nagrado za interne predavatelje. Druga možnost je elektronsko izobraževanje. Tečaj bi zaposleni opravljali po internetu. Na koncu bi sledil še test. Tako izobraževanje je vsekakor cenejše, do katerega bi imeli možnost dostopati vsi zaposleni.

Zaposleni lažje predlagajo spremembe, če poznajo tudi drugo področje. Predlagamo metodo rotacije delovnih mest. Gre za prehod zaposlenega iz enega področja v drugega (na primer iz računovodstva v prodajo). Tako zaposleni pridobi širino znanja in ne gleda ozko usmerjeno samo za svoje področje. Zaposleni spozna druge zaposlene, širi nabor spretnosti in znanja. Ob vrnitvi na svoje prvotno delovno mesto zaposleni bolje pozna organizacijo in namen svojega dela ter kako to vpliva na organizacijo. Vsekakor predlagamo vodstvu povečanje izobraževalnega fonda.

## 7 Sklep

Konkurenčnost na trgu je združbe privedla do spoznanja, da se vse bolj zavedajo vrednosti intelektualnega kapitala. Zato ravnanje z znanjem zaposlenih ni nič manj pomembno, kot je ravnanje s človeškimi viri, denarjem, materialom ali surovinami (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 28). Ena od največjih priložnosti, s katero se soočajo organizacije, je podpreti vse zaposlene, da uresničijo svoj potencial. Uresničijo ga z zagotavljanjem okolja, kjer so zaposleni zvesti sami sebi, so del strategije organizacije in imajo možnost izboljšati poslovanje organizacije. Vodje, (na drugi strani), ustvarjajo trdne temelje za uspešnost njihovega poslovanja.

V prispevku je bil temeljni cilj preučiti in prikazati konstrukta avtentičnega vodenja in zavzetosti zaposlenih na primeru podjetja TSmedia. Najprej smo se osredotočili na konstrukt avtentičnega vodenja, ki je čedalje bolj pomemben

in prepoznaven konstrukt v organizacijah. Vsak avtor ima svojo predstavo in definicijo o avtentičnem vodenju. Skupno jim je, da je avtentično vodenje odnos med avtentičnim vodjem in sledilci, ki sledijo zaradi avtentičnih razlogov. Nato smo predstavili konstrukt zavzetosti zaposlenih. Ključ zavzetih zaposlenih je, da so pripravljene trdo delati v dobro organizacije, strank in ne nazadnje tudi zaradi svojega zadovoljstva z delom. Konstrukt zavzetost je opredeljen kot stopnja do katere je posameznik pozoren v uspešnost svoje naloge in opredeljuje zadovoljstvo z delom in navdušenje nad njim.

Pri rezultatu o zavzetosti zaposlenih je bila najvišje ocenjena trditev, da so zaposleni zavzeti za delo. Čeprav je bil skupni rezultat po Gallupovi metodologiji, da so v družbi nezavzeti zaposleni. S statistično obdelavo podatkov o zavzetosti zaposlenih po rotirani faktorjski matriki smo izločili tri faktorje, ki smo jih poimenovali zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z odnosi pri delu ter zadovoljstvo z rezultati po opravljenem delu. Pri statistični analizi podatkov povezanosti med avtentičnim vodenjem in zavzetosti zaposlenih smo dodali, poleg prej naštetih treh faktorjev, še neodvisni spremenljivki avtentičnega vodenja. Prvo smo poimenovali zgled, zadovoljstvo in zaupanje vodji, ter drugo strokovnost, inovativnost in pripadnost. Izvedene multiple regresije prikazujejo, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo zaposlenih. Izziv TSmedie za v prihodnje je lahko predvsem vlaganje v izobraževanje vodij z želenim ciljem vodenja. Menimo, da si vodje in zaposleni želijo avtentičnega vodenja, lahko se skozi fazo izobraževanja vodij in odločitve vodstva želene cilje vodenja tudi spremenijo. Avtentičnega vodenja se ne da naučiti. V prvi vrsti mora vodja najprej spoštovati samega sebe, svojo notranost in ljudi okrog sebe. Odločitve bodo morale biti sprejete ne samo na podlagi finančnih kazalnikov, ampak tudi na razumevanju in poslušanju vodij in zaposlenih.

## Viri in literatura

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Bird, J. J., & Wang, C. (2011). Authentic leadership and budget building: Superintendents reveal origins, strategies and connections. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(3), 144.

- Crabtree, S. (2010). Muddled in middle age. Gallup management journal. Najdeno 26. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://gmj.gallup.com/content/140795/muddled-middle-age.aspx>
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593-603.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). Napredni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba.
- Employee engagement. Maximizing organizational performance (2009). Najdeno 13. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.right.com/thought-leadership/research/employee-engagement---maximizing-organizational-performance.pdf>
- Employee engagement. What's your engagement ratio? (2008). Najdeno 12. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/strategicconsulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx>
- Faktorska analiza (2013). Najdeno 2. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://vlado.fmf.uni-lj.si/vlado/podstat/Mva/FA.pdf>
- Ferligoj, A., Leskovšek, K., & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gallup, The relationship between engagement at work and organizational outcomes. (2013) Q12 Meta-Analysis Research Paper. Najdeno 5. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/strategicconsulting/126806/q12-meta-analysis.aspx>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- George, B. (2006). Truly authentic leadership. Najdeno 5. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.billgeorge.org/page/truly-authentic-leadership>
- George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harter, J. K., Schmidt, L. Frank Killham, A Emiliy, & Asplund, J. W. (2006). Q12 Meta- Analysis. Najdeno 17. novembra 2013 na spletnem naslovu [http://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis\\_flyer\\_gen\\_08%2008\\_bp.pdf](http://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf)
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 64-74.
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2006. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.telekom.si%2Fopodjetju%2Farhiv-financnih-porocil%2Fletno\\_porocilo\\_2006.pdf&ei=9onaUpr2D6L\\_ygO3pICQAQ&usg=AFQjCNEKy3WmsOnQ6jRf-flbpDvCGbudFg&bvm=bv.59568121,d.bGQ](http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.telekom.si%2Fopodjetju%2Farhiv-financnih-porocil%2Fletno_porocilo_2006.pdf&ei=9onaUpr2D6L_ygO3pICQAQ&usg=AFQjCNEKy3WmsOnQ6jRf-flbpDvCGbudFg&bvm=bv.59568121,d.bGQ)
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2007. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/TS\\_LetnoPorocilo2007.pdf](http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/TS_LetnoPorocilo2007.pdf)
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2008. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/Letno-porocilo-Mobitel-2008.pdf>
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2009. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/TS-2012-SLO-PDF-070612-LINK.pdf>
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2010. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/Letno\\_porociloTS\\_2010.pdf](http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/Letno_porociloTS_2010.pdf)
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2011. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/TS-2012-SLO-PDF-070612-LINK.pdf>
- Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije za leto 2012. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.telekom.si%2Fzavlagatelj%2FkorekturaKONCNA%2520Letno%2520poro%25C4%258Dilo%2520STS%2520in%2520TS%2520za%2520leto%25202012%2520po%2520revizijski%2520komisiji.pdf&ei=9onaUpr2D6L\\_ygO3pICQAQ&usg=AFQjCNH8jnNWeG-EoiS94OqnVIWlzChthg](http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.telekom.si%2Fzavlagatelj%2FkorekturaKONCNA%2520Letno%2520poro%25C4%258Dilo%2520STS%2520in%2520TS%2520za%2520leto%25202012%2520po%2520revizijski%2520komisiji.pdf&ei=9onaUpr2D6L_ygO3pICQAQ&usg=AFQjCNH8jnNWeG-EoiS94OqnVIWlzChthg)

- Letno poročilo TSmedie za leto 2014. Najdeno 31. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www.tsmedia.si/wp-content/uploads/2015/04/TSmedia\\_LP\\_2014.pdf](http://www.tsmedia.si/wp-content/uploads/2015/04/TSmedia_LP_2014.pdf)
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship*; San Francisco: Barrett-Koehler (241-261).
- McGrath, E., & McGrath-Belden, M. (junij 2013). The three types of employees- Engaged, Not Engaged & Actively Disengaged. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://drivenforlife.com/2013/06/the-three-types-of-employees-engaged-not-engaged-actively-disengaged/>
- Ologbo, C. A., & Saudah, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–416.
- Wellins, S. R., Bernthal, P., & Phelps, M. (2013). Employee engagement: The key to realizing competitive advantage. *Development Dimensions International*. Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement\\_mg\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf)
- Yakin, M., & Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: A survey on certified public accountants. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 58, 370–378.

---

**Mateja Bavdek Mele**, mag. poslovnih ved, je zaposlena v Telekomu Slovenije, d. d., v Službi za kadre na področju plač. Diplomirala na Visoki poslovni šoli v Ljubljani, smer Mednarodno poslovanje. Po diplomi se je zaposlila na Mobitelu, d. d., kjer je v praksi začela spoznavati področje računovodstva in obračuna plač. Nato se je odločila nadaljevati šolanje na Ekonomski fakulteti na podiplomskem bolonjskem študiju, kjer je leta 2014 tudi magistrirala.