

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

JAN ČIBEJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
ANALIZA ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU IT

Ljubljana, avgust 2014

JAN ČIBEJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Jan Čibej, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza zavzetosti zaposlenih v podjetju IT, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAVZETOST ZAPOSLENIH.....	4
1.1 Opredelitev zavzetosti	4
1.2 Dejavniki zavzetosti	6
1.3 Značilnosti/karakteristike zavzetih zaposlenih.....	8
1.4 Razlikovanje med pojmi zavzetost zaposlenih, morala zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost zaposlenih in deloholizem.....	8
1.4.1 Zavzetost in morala zaposlenih	8
1.4.2 Zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih.....	9
1.4.3 Zavzetost in pripadnost zaposlenih	10
1.4.4 Zavzetost in deloholizem	10
2 MERJENJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH.....	11
2.1 Ravni zavzetosti zaposlenih	11
2.1.1 Zavzeti zaposleni	11
2.1.2 Nezavzeti zaposleni.....	11
2.1.3 Aktivno nezavzeti zaposleni.....	11
2.2 Načini merjenja zavzetosti zaposlenih.....	13
2.2.4 GWA (Gallup's Q ¹²)	14
2.2.5 UWES (Utrecht Work Engagement Scale)	15
2.2.6 IES vprašalnik o zavzetosti (IES engagement survey).....	16
2.2.7 Vprašalnik DDI E3 (Development Dimensions International E3 measure)	16
2.2.8 Kadrovski sestanki	17
2.2.9 Opazovanje.....	17
2.2.10 Ocenjevanje uspešnosti	18
2.2.11 Zadovoljstvo kupcev	18
2.2.12 Kombiniranje metod.....	19
3 POMEN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH ZA PODJETJE	19
3.1 Prednosti, ki jih prinaša visoka zavzetost	20
3.1.1 Produktivnost	20
3.1.2 Dobičkonosnost.....	21
3.1.3 Zadovoljstvo kupcev	21

3.1.4	Inovativnost.....	22
3.2	Vloga managerja pri zavzetosti zaposlenih.....	23
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA O ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU IT	25
4.1	Predmet in cilji raziskave.....	26
4.2	Predstavitev podjetja IT d.o.o.	26
4.2.1	Opis podjetja IT.....	26
4.2.2	Vizija in poslanstvo podjetja IT	27
4.2.3	Organiziranost podjetja IT	27
4.3	Metodologija.....	28
4.3.1	Izbor metode zbiranja podatkov	29
4.3.2	Struktura vprašalnika.....	30
4.3.3	Vzorec	31
4.3.4	Izvedba raziskave	32
4.3.5	Obdelava podatkov.....	33
4.4	Rezultati raziskave.....	33
4.4.1	Ugotovljena stopnja zavzetosti zaposlenih v podjetju IT.....	34
4.4.2	Primerjava stopnje zavzetosti zaposlenih podjetja IT s konkurenčnima podjetjema IT1 in IT2 in podatki organizacije Gallup.....	35
4.4.3	Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju IT	37
4.4.4	Razprava o rezultatih zavzetosti zaposlenih v podjetju IT.....	47
4.4.5	Področja, kjer bi bile potrebne izboljšave	51
4.4.6	Omejitve raziskave	52
5	PRIPOROČILA ZA POVEČANJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU IT	52
	SKLEP	56
	LITERATURA IN VIRI	58

KAZALO SLIK

Slika 1:	Piramida zavzetosti zaposlenih	15
Slika 2:	Organigram podjetja IT.....	28
Slika 3:	Starostna struktura anketirancev v podjetju IT	31
Slika 4:	Odstotek anketirancev glede na število let prisotnosti v podjetju IT	32
Slika 5:	Ugotovljena zavzetost v podjetju IT	35

Slika 6: Ugotovljena zavzetost v konkurenčnem podjetju IT1	36
Slika 7: Ugotovljena zavzetost v konkurenčnem podjetju IT2	36
Slika 8: Izračun povprečne vrednosti β koeficientov za vsako raven	41
Slika 9: Povprečni rezultat za vsako posamezno anketno vprašanje	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tri kategorije zavzetosti zaposlenih	12
Tabela 2: Podatki o zavzetosti zaposlenih v zahodnoevropskih državah med letoma 2011 in 2012	13
Tabela 3: Lestvica, ki določa stopnjo zavzetosti posameznega zaposlenega.....	34
Tabela 4: Ugotovljene stopnje zavzetosti za posamezno podjetje	37
Tabela 5: Vpliv posamezne spremenljivke na zavzetost zaposlenih.....	40

UVOD

Nothing great in the world has been accomplished without passion.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831)

Zaradi trenutnih razmer v svetu, gospodarske krize in stagniranja, morajo podjetja intenzivno iskati nove vire konkurenčnih prednosti, pri čemer so napor vedno bolj usmerjeni predvsem na področje človeških virov. Slednje izhaja predvsem iz spoznanja podjetij, da imajo v današnjem času vsa podjetja možnost dostopa do enake tehnologije, zaradi česar bo njihova diferenciacija nasproti drugim podjetjem temeljila na zmožnosti pritegniti in obdržati kakovosten človeški kapital. Ravnanje z ljudmi pri delu tako postaja bistveno področje za uspešno poslovanje in razvoj podjetja, doseganje zavzetosti zaposlenih pa predstavlja eno najtežjih nalog managementa.

Čeprav je o kadrovskega managementu in pomembnosti zaposlenih za uspešno poslovanje podjetja napisana že obilica študij in prispevkov različnih avtorjev, pa v zadnjem času s strani akademikov in praktikov ogromno pozornosti pridobiva zavzetost zaposlenih, saj trdijo, da naj bi omenjeni koncept prinašal številne pozitivne posledice tako za zaposlene kot tudi za organizacije (Banihani et al., 2013, str. 400). Visoka zavzetost zaposlenih naj bi po mnenju številnih avtorjev prinašala koristi podjetjem na različnih področjih poslovanja, ravno tako pa naj bi nizka zavzetost zaposlenih predstavljala nevarnost pri poslovanju podjetja, zato ni presenetljivo, da kot pravita Xu & Thomas (2011, str. 399) organizacije stremijo k temu, da bi imele čim bolj zavzete zaposlene, v namene merjenja in izboljšanja zavzetosti zaposlenih pa posledično namenjajo znatno količino sredstev.

Glede na definicijo, se zaposleni čutijo zavzete, kadar v svojem delu vidijo osebni smisel in motivacijo, prejemajo pozitivno medosebno podporo in delujejo v učinkovitem delovnem okolju (Sirisetti, 2012, str. 72). Kaj je torej postavilo zavzetost v ospredje in zakaj so vsi zainteresirani zanjo? Kot je bilo omenjeno že prej, je najverjetneje šibko gospodarstvo preusmerilo pozornost podjetij od maksimiziranja rezultatov zaposlenih in najboljšega izkoriščanja organizacijskih virov k usmeritvi pozornosti na ljudi, ki predstavljajo najpomembnejši organizacijski vir. To zagotovo predstavlja pravo usmeritev, saj lahko podjetje zmanjša katerekoli stroške želi, vendar če bo zanemarjalo svoje zaposlene, zmanjševanje stroškov ostaja brez pomena (Bernthal, 2004, str. 1).

Delodajalci dandanes stremijo k zaposlovanju kadrov, ki v svoje delo vlagajo trud in strast ter na ta način zagotavljajo uresničenje tistega, kar želi delodajalec doseči na trgu - to pa je značilnost zavzetih zaposlenih (Baumruk & Marusz v Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 12). Res, da podjetja stremijo k pridobivanju takšnega kadra, težava pa ga je dejansko pridobiti in še večja težava obdržati. Poleg tega predstavlja dodatno težavo tudi identificiranje že obstoječih zaposlenih in posledično sprejetje ukrepov za izboljšanje ugotovljenega stanja.

Zanimanje za koncept zavzetosti zaposlenih je močno naraslo po objavi študije o zavzetosti zaposlenih, ki jo je izvedla velika mednarodna organizacija Gallup, katera se ukvarja z raziskavami javnega mnenja in svetovanjem. Zadnji podatki kažejo na to, da je po svetu v povprečju le 13% zaposlenih zavzetih pri delu (Gallup, 2013, str. 11). Ravno zaradi tovrstnih podatkov skušajo številna podjetja izmeriti stopnjo zavzetosti svojih zaposlenih in sprejeti ukrepe, ki bi to stopnjo povišali.

Raziskovalci so ponudili jasne dokaze o tem, da ima doživljanje dela lahko tako pozitivne, kot tudi negativne vplive na zdravje in dobro počutje zaposlenih (Warr v Albrecht, 2012, str. 840). Tako ostaja dobro počutje zaposlenih temelj za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti (Albrecht, 2012, str. 840). Schaufeli, Taris & Van Rhenen (2008, str. 198) so zavzetost zaposlenih zasnovali kot obliko dobrega počutja zaposlenih, kar vodi k številnim pozitivnim posledicam za podjetje.

Kot pravi Bates (2004, str. 44) obstaja ogromna populacija zaposlenih, ki se pojavijo na delovnem mestu, naredijo kar se od njih pričakuje, niso pripravljeni iti korak dlje za organizacijo, pri delu pa niso kreativni ali navdihnjeni, da bi ustvarili odličen proizvod ali storitev. To so zaposleni (vsaj večina), ki so sicer pripravljeni iti korak dlje in biti del organizacijskega uspeha, vendar jim na poti do tega stojijo različne ovire. Pogosto v teh zaposlenih obstaja potencial, ki ga nadrejeni niso sposobni prepoznati. Prepoznati ta razkorak v zavzetosti pa je prvi korak k njeni izboljšavi. Veliko organizacij ugotavlja, da izboljšanje zavzetosti zaposlenih ni drago ali posebej težko - zavzetost je v veliki meri odvisna od tega, kako se zaposleni počutijo na delovnem mestu in kako so obravnavani s strani organizacije. Kot pravi Simon (2011, str. 63) pa je to težava, kateri morajo managerji posvetiti svoj čas, saj nezavzetost predstavlja osrednji problem pri pomanjkanju pripadnosti in motivaciji zaposlenih, česar si podjetja zagotovo ne želijo.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače, predvsem pa tuje strokovne literature ter z oblikovanjem predlogov novih metod in že obstoječimi metodami izboljšati stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju IT ter rezultate povezane z zavzetostjo zaposlenih primerjati s še dvema konkurenčnima podjetjema IT1 in IT2. Podjetje IT predstavlja resnično podjetje, ki pa v magistrskem delu zaradi zagotavljanja anonimnosti nastopa pod imenom podjetje IT, kar nakazuje na panogo v kateri deluje (enako velja za omenjeni konkurenčni podjetji IT1 in IT2). Zavzetost zaposlenih je koncept, na katerega vplivajo različni dejavniki, te dejavniki pa se razlikujejo ne samo od panoge do panoge, temveč tudi od podjetja do podjetja. Zaradi specifičnosti podjetij bo možno na podlagi rezultatov izpolniti namen magistrskega dela (to je izboljšati stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju IT) le v navedenem podjetju, saj se kot omenjeno dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, od podjetja do podjetja razlikujejo.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo preizkušenega in najbolj pogosto uporabljenega Gallupovega vprašalnika, sestavljenega iz dvanajstih vprašanj, ki se nanašajo na elemente delovnega okolja, kateri dokazano pripomorejo k boljši učinkovitosti zaposlenih (Gallup,

2013, str. 14) ugotoviti stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju IT ter obeh konkurenčnih podjetjih IT1 in IT2, nato pa rezultate podjetij med seboj primerjati. Kot širši cilj pa želim s pomočjo regresijske analize ugotoviti, kateri so najpomembnejši dejavniki v podjetju IT, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih. Tudi podatki za regresijsko analizo so pridobljeni na podlagi istega Gallupovega vprašalnika, kateremu pa sem dodal še štiri lastna vprašanja. Povedano drugače, z regresijsko analizo bom skušal ugotoviti, ali obstaja korelacija med zavzetostjo zaposlenih v podjetju IT in dejavniki, po katerih bom zaposlene spraševal v anketi ter predvsem kateri od teh dejavnikov imajo največjo korelacijo z zavzetostjo zaposlenih - torej najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih. S pomočjo rezultatov empiričnega dela magistrske naloge želim vodilnim v podjetju približati koncept zavzetosti na delovnem mestu, predstaviti primerjavo z rezultati obeh konkurenčnih podjetij ter podati priporočila za povečanje zavzetosti zaposlenih v tem podjetju in jih spodbuditi za nadaljnje raziskave na tem področju, saj gre navsezadnje za koncept, katerega Robinson, Perryman & Hayday (2004, str. 9) opredelijo kot pozitiven odnos, ki ga ima zaposleni do organizacije in njenih vrednot, se zaveda poslovnega okolja v katerem deluje podjetje, skupaj s sodelavci pa deluje v smeri izboljšanja delovne učinkovitosti za korist organizacije.

Metode dela, uporabljene v magistrski nalogi sestojijo iz dveh delov. Prvi del magistrske naloge bo temeljil predvsem na teoretično-analitičnem pristopu, kateri bo omogočil podrobni pregled znanstvene in strokovne literature (razprave, članki, publikacije raziskovalnih inštitucij, mednarodno uveljavljene znanstvene revije) s področja obravnavane tematike. Za dostop do omenjene literature bom uporabljal podatkovne baze kot so Emerald, Science Direct, JStor, ProQuest in druge. V prvem delu bom torej uporabil predvsem metodo opisa in metodo kompilacije, pri čemer bom prevzemal dognanja tujega znanstveno raziskovalnega dela. V drugem, empiričnem delu magistrskega dela bom s pomočjo ankete in metode srednje vrednosti najprej poskušal ugotoviti stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju IT ter obeh konkurenčnih podjetjih IT1 in IT2, s čimer bom uporabljeno metodo dopolnil še z metodo primerjave med rezultati podjetij, nato pa bom poskušal s pomočjo nekoliko razširjene verzije prej omenjene ankete in metodo regresijske analize ugotoviti, kateri so ključni dejavniki v podjetju IT, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih. V dodatno pomoč pri raziskovanju omenjene problematike mi bo tudi intervju, ki ga bom opravil z direktorjem tehničnega področja v podjetju. Intervju mi bo pomagal razjasniti zaznavno stopnjo zavzetosti zaposlenih s strani direktorja, na podlagi ugotovitev intervjuja pa bom veliko lažje oblikoval priporočila za izboljšanje stopnje zavzetosti zaposlenih v podjetju.

V pomoč pri izdelavi empiričnega dela magistrskega dela mi bodo tudi teoretična in praktična znanja pridobljena tekom podiplomskega študija - predvsem s področja metod in tehnik raziskovalnega dela.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij, tematika pa je podrobno opisana in razdelana v pripadajočih podpoglavjih. V uvodnem poglavju bom opredelil predmet raziskave in opisal dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih ter predstavil karakteristike zavzetih

zaposlenih. Kot pravita Bowles & Cooper (2009, str. 2) ljudje pogosto postanejo zmedeni ob pogledu na vse pojme, ki se uporabljajo pri razlagi preučevanega področja. Ravno zato bom v uvodnem delu poskušal pojasniti razlike med tovrstnimi pojmi, saj bo razumevanje tematike tako veliko lažje. V drugem poglavju magistrskega dela se bom posvetil merjenju zavzetosti zaposlenih ter predstavil, katere ravni zavzetosti zaposlenih poznamo in kateri so najpogosteje uporabljeni načini merjenja zavzetosti zaposlenih v praksi. V tretjem poglavju bom skozi prednosti, ki jih visoka zavzetost zaposlenih prinaša podjetju, predstavil pomen zavzetih zaposlenih za podjetje, na tem mestu pa bom spregovoril tudi nekaj besed o vlogi managerja pri zavzetosti zaposlenih.

V drugem delu magistrskega dela bom v četrtem poglavju izvedel empirično raziskavo o zavzetosti zaposlenih v podjetju IT, kjer bom poskušal ugotoviti stopnjo zavzetosti zaposlenih v tem podjetju, prav tako pa bom s pomočjo regresijske analize poskušal opredeliti ključne dejavnike, ki v tem podjetju vplivajo na zavzetost zaposlenih. Na podlagi rezultatov želim v zadnjem, petem poglavju podjetju podati priporočila za povečanje zavzetosti zaposlenih in na ta način vsaj malo pripomoči k še boljšemu poslovanju podjetja. Magistrsko delo bom zaključil v zadnjem, sklepnem delu.

1 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Zavzetost zaposlenih predstavlja koncept, za katerega zanimanje je naraslo šele v zadnjih letih. Glede omenjenega koncepta se pojavljajo številne opredelitve, ki pa se med akademiki, podjetji in svetovalnimi organizacijami nekoliko razlikujejo. Pri preučevanju zavzetosti zaposlenih slej kot prej naletimo tudi na vprašanje kaj vpliva na raven zavzetosti zaposlenih, oziroma kateri so dejavniki, ki vplivajo na raven zavzetosti zaposlenih, prav tako pa se kaj hitro vprašamo tudi po značilnostih s katerimi razpolagajo zavzeti zaposleni. V povezavi z zavzetostjo zaposlenih se pogosto pojavlja tudi dvom ali gre pri zavzetosti res za nov koncept in ne za že uveljavljene koncepte - in če ne, kako se torej zavzetost razlikuje od ostalih konceptov? Odgovore na tovrstna vprašanja in pomisleke v povezavi z zavzetostjo zaposlenih pojasnim v tem prvem poglavju magistrskega dela.

1.1 Opredelitev zavzetosti

Kot pravi Baron (2013, str. 22) se zdi opredeljevati zavzetost nepomembno opravilo, saj obstaja množica literature in definicij s tega področja, realnost pa je, da zavzetost v različnih kontekstih pomeni različne stvari, dejavniki zavzetosti pa se med organizacijami močno razlikujejo. Shaw (v Dicke, Holwerda & Kontakos, 2007, str. 6) pri vseh teh opredelitvah zavzetosti zaposlenih opaža težavo, da so vse zelo široke, bolj kot definicijam so podobne viziji podjetij, posledično pa tistim, ki želijo koncept implementirati, ponujajo zelo malo usmeritev. V nadaljevanju tega podpoglavja bom predstavil definicije in poglede na zavzetost zaposlenih s strani akademikov, podjetij in svetovalnih organizacij.

Akaderske definicije zavzetosti zaposlenih se osredotočajo na rezultate zavzetosti (podpora, predanost, trud, spodbujanje sprememb); psihološko stanje (vključenost zaposlenih v delo, osredotočenost, energičnost); in na razmerje med delodajalcem in zaposlenim, ki je obojestransko koristno (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 5). Koncept zavzetosti zaposlenih je prvi predstavil Kahn (1990) v svoji raziskavi poletnega tabora in zaposlenih v arhitekturnem podjetju (Xu & Thomas, 2011, str. 400). Zavzetost zaposlenih je definiral kot vključevanje oziroma angažiranje članov organizacije v njihove delovne vloge. Pri zavzetosti se zaposleni skozi svoje delovne vloge izražajo fizično, kognitivno in emocionalno (Kahn, 1990, str. 694). Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá, & Bakker (2002, str. 74) opredelijo zavzetost zaposlenih kot pozitivno, zadovoljujoče, z delom povezano stanje duha, za katerega sta značilna zagnanost in predanost. Nadalje navajajo, da zavzetost ni kratkotrajno in specifično stanje, temveč gre za bolj afektivno-kognitivno stanje, ki ni osredotočeno na kakšen poseben predmet, dogodek, posameznika ali vedenje. Robinson et al. (2004, str. 9) opredeli zavzetost kot pozitiven odnos, ki ga imajo zaposleni do organizacije in njenih vrednot. Zavzeti zaposleni se zavedajo poslovnega konteksta, s sodelavci pa delujejo v smeri izboljšanja uspešnosti na delovnem mestu, s čimer koristijo organizaciji. V povezavi z zavzetostjo zaposlenih številni znanstveni prispevki omenjajo, da so zavzeti zaposleni pripravljeni iti »korak dlje«, da bi kar najbolj ustregli organizaciji. Tako Baron (2013, str. 23) pravi, da so zavzeti zaposleni pripravljeni sprejeti dodatno delo, nadrejenim manj verjetno sporočajo negativne informacije ter izpolnjujejo navodila četudi ne verjamejo, da so najboljša za njih in njihov tim.

Definicije zavzetosti s strani podjetij se ravno tako osredotočajo predvsem na rezultate – zavzeti zaposleni izkazujejo predanost, zvestobo, v delo vlagajo napor, maksimalno izkoriščajo svoj talent in so navdušeni podporniki vrednot in ciljev svoje organizacije (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 5). Čeprav obstaja oblica razlag zavzetosti zaposlenih s strani podjetij, pa bom za potrebe magistrskega dela izpostavil le tri:

- **Vodafone** definira zavzetost zaposlenih kot »rezultat (merjen ali viden), ki je posledica ljudi, ki so predani nečemu ali nekemu v poslu - gre za trud po najboljših močeh, ki je popolnoma prostovoljen« (Stuff, 2008).
- **Nokia** opisuje zavzetost kot »čustveno navezanost na organizacijo, ponos in pripravljenost biti zagovornik organizacije, racionalno razumevanje organizacijskih ciljev, vrednot in motiviranost za vlaganje truda v to, da bi naredili še korak več kot se od njih pričakuje« (Nokia Siemens Networks, 2008).
- **Caterpillar** definira zavzetost zaposlenih kot: »obseg pripadnosti zaposlenih, trud pri delu in željo po obstanku v organizaciji« (Vance, 2006, str. 7).

Svetovalne organizacije definirajo zavzetost kot psihološko stanje z nešteto prednostmi za podjetje, vloga podjetja pa je, da zavzetost aktivirajo (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 5). Organizacija Gallup definira zavzetega zaposlenega kot zaposlenega, ki je popolnoma vključen v svoje delo in nad njim navdušen (Medlin & Green, 2008, str. 52). Kenexa opredeli

zavzetost kot obseg, do katerega so zaposleni motivirani za prispevanje k uspehom organizacije, so pripravljeni vlagati napor v izpolnjevanje nalog (dodaten čas, intelektualni potencial), kar je pomembno pri doseganju organizacijskih ciljev (Vance, 2006, str. 7). Development Dimensions International opredeli zavzetost kot obseg, do katerega zaposleni uživajo in verjamejo v to kar delajo; pri tem pa se počutijo cenjene s strani podjetja (Vance, 2006, str. 7).

Ne glede na to, da različne organizacije definirajo zavzetost zaposlenih različno, je vseeno mogoče razločiti določene podobnosti med definicijami. Definicijam zavzetosti zaposlenih je skupno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in ponos na to, da so zaposleni v tej organizaciji. Poleg tega pa tudi to, da zaposleni uživajo in verjamejo v to kar počnejo ter zaznava, da njihov delodajalec ceni kar počnejo (Vance, 2006, str. 6).

1.2 Dejavniki zavzetosti

Kahn (1990) pojasnjuje, da je fizična, kognitivna in emocionalna zavzetost zaposlenih odvisna od tega koliko »dajo in prejmejo«. Pojasnilo se na nek način povezuje tudi s konceptom psihološke pogodbe. Psihološka pogodba predstavlja neformalno pogodbo med delodajalcem in zaposlenim, kjer le-ta predstavlja prepričanja zaposlenih in delodajalcev glede svojih obveznosti (Rousseau & Schalk, 2000, str. 1). Pri psihološki pogodbi se na strani zaposlenega in delodajalca oblikujejo določena pričakovanja, katera izhajajo iz nekih obljub, oblikovanih tekom razmerja med zaposlenim in delodajalcem, ki tvorijo temelj družbenih odnosov in obveznosti (Rousseau & Schalk, 2000, str. 3). Prav tako je trditev Khana konsistentna tudi s pojasnilom Saksa (2006, str. 603), da se zaposleni različno intenzivno poglobijo v svoje delovne vloge glede na ukrepe in vire, ki jim jih ponuja organizacija. Kot primer navaja organizacijo, ki zaposlenim nudi vsa ekonomska in čustvena sredstva potrebna za uspešno delo. Zaposleni se tako čutijo dolžni povrniti organizaciji, tako da v svoje delo vnašajo ves trud, so zavzeti in predani delu. Nadalje pojasni tudi, da kadar organizacija ne uspe zagotoviti ustreznih sredstev za opravljanje dela, zaposleni to povrnejo z nezavzetostjo na delovnem mestu.

Uporaba le enega splošnega pristopa k aktiviranju zavzetosti zaposlenih ni učinkovita, saj se stopnja zavzetosti in njeni dejavniki razlikujejo med organizacijami, timi, posamezniki in tudi delom kot takim (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 40). Glede na pregledano literaturo menim, da dejavniki, ki jih razkriva Institute for Employment Studies (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 40) še najbolj zajamejo najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, poleg tega pa sovpadajo z osnovnimi razlagami zavzetosti večine avtorjev. Tako na primer Bates (2004, str. 2) pravi, da je zavzetost zelo povezana s čustvi na delovnem mestu in s tem, kako z zaposlenim ravna organizacija. V nadaljevanju predstavljeni dejavniki sovpadajo tudi s tremi pogoji, ki po mnenju Kahna (1990) vplivajo na stopnjo zavzetosti: psihološki pomen, ki se nanaša na značilnosti dela, ko sta na primer izzivi in avtonomija (Bakker & Demerouti v Xu & Thomas, 2011, str. 401), psihološka zmožnost, ki je

prepričanje zaposlenega, da razpolaga z ustreznimi psihološkimi in fizičnimi viri, kot je na primer samozavest, da lahko uspešno opravlja neko delo (Hallberg & Schaufeli v Xu & Thomas, 2011, str. 401) in psihološka varnost, ki se nanaša na socialni sistem organizacije, podporo med sodelavci in organizacijske norme (Bakker & Xanthopoulou v Xu & Thomas, 2011, str. 401). Omenjeni dejavniki so:

- **narava dela:** zaposleni mora delo dojemati kot ustvarjalno in vznemirljivo. Zaposleni morajo tudi čutiti, da je delo, ki ga opravljajo, pomembno za njih in za druge. Narava dela je osrednji dejavnik, ki ga praktiki in akademiki izpostavljajo v povezavi z zavzetostjo zaposlenih;
- **smiselnost in jasnost namena dela:** zaposleni mora biti prepričan, da je delo, ki ga opravlja pomembno ter da ga opravlja za jasen namen. Zaposleni morajo biti ponosni na delo, ki ga opravljajo ter čutiti, da njihovo delo prispeva k spremembi. Organizacija mora jasno pokazati, kako določeno delo vpliva na uspeh organizacije;
- **priložnost za razvoj:** zaposleni morajo imeti možnosti za razvoj kariere, osebno rast in usposabljanje. Za uspešno opravljanje dela morajo razpolagati z ustreznimi znanji, delo mora biti prilagojeno njihovim sposobnostim, pri tem pa morajo imeti priložnosti za pridobitev novih znanj. Ta razvoj morajo spodbujati managerji in organizacija ter poskrbeti za mehanizme razvoja zaposlenih, ko se le-ti potrebnji;
- **priznanje in nagrada:** zaposleni se morajo pri delu čutiti cenjene s strani organizacije in sodelavcev. Plača je za nekatere pomembna, vendar bolj kot na zavzetost vpliva na nezavzetost;
- **odnosi med zaposlenimi:** pri vplivu na zavzetost so zelo pomembni odnosi med sodelavci, še posebej odnos manager-zaposleni. Ta razmerja morajo biti vzajemna, za njih si je potrebno vzeti čas in prisluhniti eden drugemu. To se lahko doseže z nagrajevanjem ali zaupanjem, tako da dovoljujemo večjo avtonomijo zaposlenih. Zaposleni želijo biti cenjeni kot osebe, organizacijska kultura pa mora to zagotoviti;
- **komunikacija:** zaposleni so lahko pri delu zavzeti, če dobro razumejo organizacijske vrednote in cilje. Zaposleni morajo biti dobro obveščeni o tem kaj se dogaja v podjetju. Zagotoviti je potrebno dvosmerno komunikacijo med zaposlenimi in nadrejenimi, pri čemer ne sme biti strahu pred posledicami informiranja po hierarhiji navzgor. Posvetovanje z zaposlenimi v procesih odločanja pripomore k občutku, da so upoštevana tudi njihova mnenja;
- **navdihujoče vodstvo:** vodje in managerji, ki vzbujajo zaupanje v zaposlenih in jim dajejo avtonomijo zelo vplivajo na zavzetost. Managerji morajo biti vidno predani organizaciji in pokazati pristno odgovornost do zaposlenih in širše skupnosti, še zlasti z vidika njihovega dobrega počutja. Managerji morajo biti v svojih presojah in dolžnostih iskreni in pošteni ter krepiti občutek vključenosti in vrednosti zaposlenih.

1.3 Značilnosti/karakteristike zavzetih zaposlenih

Kot opisuje Kahn (1990) je zavzet zaposlen tisti, ki se loti delovnih nalog s popolno vključitvijo samega sebe, z energijo in strastjo, kar se pokaže v višji stopnji porabe časa v sklopu delovnih nalog in tudi izven sklopa delovnih nalog.¹ Zavzeti zaposleni se popolnoma predajajo svojemu delu, pri čemer so bolj učinkoviti, to pa vpliva na dobro počutje zaposlenega in spodbuja povečano podporo do organizacije (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 16). Raziskovalci so se pogosto v povezavi z zavzetostjo spraševali, ali obstajajo značilnosti, ki so skupne zavzetim zaposlenim. Institute for Employment Studies (Cataldo, 2011, str. 3) je na podlagi raziskave odkril, da je zavzetim zaposlenim skupno da:

- verjamejo v svojo organizacijo,
- si želijo delati stvari bolje,
- razumejo poslovni kontekst in »širšo sliko« podjetja,
- so spoštljivi in pomagajo sodelavcem,
- so pripravljeni iti »korak dlje«,
- so na tekočem v povezavi z razvojem svojega delovnega področja.

1.4 Razlikovanje med pojmi zavzetost zaposlenih, morala zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost zaposlenih in deloholizem

Ob branju literature na temo zavzetosti se pogosto sprašujemo, ali je zavzetost nov koncept, ali pa gre le za »staro vino v novi steklenici?« Ker obstaja ogromno število opredelitev zavzetosti, je pomembno pokazati, kako se omenjeni koncept razlikuje od podobnih konceptov, saj to olajšuje razumevanje tematike (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 48). Ravno zaradi tega razloga bom v tem delu magistrskega dela pokazal razlike med zavzetostjo zaposlenih, moralo, zadovoljstvom, pripadnostjo in deloholizmom ter na ta način pokazal podobnosti in pomembne razlike med navedenimi koncepti.

1.4.1 Zavzetost in morala zaposlenih

Razlikovanje med pojmi začnjam z dvema izjemno podobnima konceptoma, med katerima pa vseeno obstajajo razlike. Definicija morale zaposlenih se glasi tako: »Morala je stanje psihološkega dobrega počutja posameznika, ki temelji na občutku zaupanja, koristi in namena.« Z drugimi besedami, morala je psihološko stanje, ki posameznika sili k sodelovanju, k temu da želi biti del dogajanja, želi izboljšati stvari in želi biti bolj uspešen (Bowles & Cooper, 2009, str. 2). Zavzetost zaposlenih je med zagovorniki opredeljena kot *višja stopnja čustvenega stanja, ki presega zgolj višjo stopnjo morale*, pri kateri zaposleni

¹ Poraba časa v sklopu delovnih nalog (angl. *in-role performance*) se nanaša na vedenja zaposlenih, ki so del njihovih formalnih zahtev na delovnem mestu (opis del, ki se zahtevajo za določeno delovno mesto). Poraba časa izven sklopa delovnih nalog (angl. *extra-role performance*) se nanaša na vedenja zaposlenih, ki niso del njihovih formalnih zahtev na delovnem mestu (pomoč sodelavcem, vzdrževanje dobre delovne klime...)

čutijo močno povezanost z organizacijo in so zanjo pripravljene iti korak dlje, kot na primer prostovoljno se javijo za dodatno delo; z dela ne odhajajo točno ob koncu delovnega časa, ampak ostajajo, dokler delo ni opravljeno; na prošnje vodilnih ne odgovorijo z »ne« in podobno. Zadeva zveni zelo podobno kot visoka morala, vendar obstaja med konceptoma ključni element, ki se imenuje »zagovornišтво« in omenjena pojma razlikuje med seboj. To pomeni, da bodo zavzeti zaposleni bolj verjetno zagovorniki organizacije - prijateljem bodo organizacijo svetovali kot odlično mesto za delo, kupcem jo bodo predstavili v pozitivni luči in podobno. (Bowles & Cooper, 2009, str. 4).

Ker nekateri vidijo navedene značilnosti zavzetosti tudi v visoki morali, pa navajam še eno pomembno razliko med pojmom. Organizacija ima lahko relativno dobro (visoko) moralo med zaposlenimi, kljub temu pa ne tako velik odstotek resnično zavzetih zaposlenih, saj so resnično zavzeti zaposleni po svoji definiciji »crème de la crème« zaposlenih z visoko moralo. Če želimo razlikovati med pojmom, potem lahko rečemo takole: zavzetost je rezultat visoke morale, oziroma stranski proizvod. Kadar so fizični in psihični pogoji delovnega okolja s strani zaposlenih zaznani pozitivno, potem zaposleni dobijo občutek dobrega počutja, čemur pravimo visoka morala. Kadar je ta morala dovolj visoka, sproži vedenja, ki so opisana zgoraj (zagovornišтво, pripravljenost iti korak dlje, pomoč sodelavcem in podobno), temu pa rečemo zavzetost. Zavzetost torej ni možna brez visoke morale, visoka morala pa se običajno pokaže v zavzetih zaposlenih (Bowles & Cooper, 2009, str. 5).

1.4.2 Zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih

Weiss (v Dicke et al., 2007, str. 8) opredeli zadovoljstvo zaposlenih kot »pozitivno ali negativno oceno, ki jo zaposleni podeli svojemu delu ali delovni situaciji«. Zadovoljstvo zaposlenih se nanaša na tista področja dela, ki lahko povzročijo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, kot na primer plača, količina prejetih informacij, organizacija kot taka, delovni pogoji in podobno. Ko vse te dejavnike združimo, dobimo splošno stopnjo zadovoljstva zaposlenega (Bowles & Cooper, 2009, str. 3). Kot pravi Koscec (v Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 49) lahko zaposleni, ki ni zavzet pri delu, ravno tako kaže visoko stopnjo zadovoljstva v svoji organizaciji. Zaposleni dobi vse kar si želi: redno plačo, bonuse, možnost bolniškega dopusta, plačane počitnice... Prispevek takšnih zaposlenih k uspešnosti organizacije v smislu inovativnosti, kreativnosti in produktivnosti je zanemarljiv, vseeno pa je zaposleni zadovoljen. Zadovoljstvo zaposlenih je lahko povezano z zavzetostjo zaposlenih, vendar vedenje, ki izhaja iz zadovoljstva, ne sodi v domeno zavzetosti zaposlenih. Lahko bi rekli, da posameznik pod pritiskom zadovoljstva pokaže podobno predanost in zagon kot pri zavzetosti, vendar je precej malo verjetno, da bi pri delu pokazal zanos in strast, ki sta značilni za zavzetost (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 50).

1.4.3 Zavzetost in pripadnost zaposlenih

Definicija iz osemdesetih let opredeljuje pripadnost zaposlenih kot »proces identifikacije posameznika s cilji organizacije«. SHRM opredeli pripadnost zaposlenih kot pripravljenost vztrajati na poti organizacije in podpirati predloge za spremembe; pogosto zaradi občutka dolžnosti, da pomagajo organizaciji ostati na načrtani poti (Dicke et al., 2007, str. 8). Organizacija Gallup razlaga, da bi bila zavzetost zaposlenih lahko odraz pripadnosti zaposlenih, vseeno pa pripadnosti primanjkujejo lastnosti, ki so povezane z zavzetostjo, tukaj mislimo predvsem na strast in samoizražanje (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 50).

Številni avtorji (npr. Kahn, Saks, Macey & Schneider) trdijo, da je zavzetost nekaj drugega kot pripadnost, saj jo opišejo kot predhodnika oziroma kot variabilno komponento pripadnosti (Welch, 2011, str. 337). Bistvo razlikovanja med pojmom je tako v definiciji kot v merjenju obeh konceptov. Pripadnost se najbolj običajno meri na podlagi tri-komponentne mere (emocionalna pripadnost - navezanost na organizacijo, kalkulatívna pripadnost - škoda zaradi odhoda posameznika in normativna pripadnost - nuja po ohranitvi delovnega mesta), ki ima na merjenje pripadnosti močan vpliv (Welch, 2011, str. 337). Na tej točki lahko rečemo, da sta oba koncepta edinstvena, vendar med seboj povezana, saj oba predstavljata pozitivno, z delom povezano psihološko stanje. Ker je zavzetost definirana in merjena na drugačen način kot pripadnost sta torej koncepta logično prepoznana kot različna (Welch, 2011, str. 338).

1.4.4 Zavzetost in deloholizem

Zavzetost je močno povezana s strastjo do dela. Pri tem lahko ločimo dve vrsti strasti (Gorgievski & Bakker, 2010, str. 265): usklajeno strast in obsesivno strast. Pri usklajeni strasti ima zaposleni nadzor nad aktivnostjo, aktivnost pa zavzema pomemben, vendar ne prepomemben prostor v življenju zaposlenega. Na drugi strani pa pri obsesivni strasti aktivnost nadzoruje zaposlenega, kar vodi v frustracijo in nezadovoljstvo. Omenjena koncepta, še posebej obsesivno strast, sem predstavil zato, ker sta konceptualno povezana z deloholizmom. Scott, Moore in Miceli (1997, str. 292) navajajo tri značilnosti deloholizma. Prva značilnost je vedenjska komponenta – deloholiki so pretirano delavni, saj za delo in z delom povezane aktivnosti porabijo ogromno časa. Druga značilnost je bolj osebni vedenjski proces - deloholiki se težko »odklopijo« od dela ter vztrajno in pogosto razmišljajo o delu tudi izven delovnega časa. Tretja značilnost deloholikov je ta, da sledijo svojemu notranjemu prepričanju, zaradi česar je njihovo vedenje precej skladno v različnih situacijah.

Na podlagi opisanega lahko opredelimo ključno razliko med zavzetostjo in deloholizmom: deloholizmu primanjkuje pozitivno čustvo (zabavna komponenta) do dela, katerega je moč zaznati pri zavzetosti. Zaposleni, ki do dela gojijo usklajeno strast, bodo najverjetneje pred, med in po izvajanju aktivnosti čutili pozitivna čustva. Nasprotno bodo zaposleni, ki do dela gojijo obsesivno strast, najverjetneje okusili negativna čustva pred, med in po izvajanju aktivnosti (občutek krivde, frustracije, vznemirjenosti in podobno). Iz povedanega je

razvidno, da zavzeti zaposleni med opravljanjem dela doživljajo pozitivna čustva, deloholiki pa negativna čustva (Gorgievski & Bakker, 2010, str. 266).

2 MERJENJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

2.1 Ravni zavzetosti zaposlenih

Mednarodna organizacija Gallup, ki se ukvarja z raziskavami javnega mnenja in svetovanjem ter je skozi daljše obdobje izvedla verjetno najbolj obširno raziskavo o zavzetosti zaposlenih, predlaga, da so zaposleni v organizaciji lahko razdeljeni v tri kategorije, glede na njihovo stopnjo zavzetosti: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti (Gallup, 2013, str. 17).

2.1.1 Zavzeti zaposleni

Zavzeti zaposleni so tisti, katere se veselimo videti v ponedeljek zjutraj, saj je njihovo navdušenje nalezljivo. Gre za zaposlene z visokim potencialom, ki imajo pomembno mesto pri ustvarjanju uspehov organizacije (Cataldo, 2011, str. 6). Po mnenju Gallupa (2013, str. 17) so zavzeti zaposleni najboljši sodelavci. Sodelujejo pri rasti organizacije in stojijo za vsem dobrim, kar se v organizaciji dogaja. Te zaposleni so v delo vključeni, nad njim navdušeni in mu predani. Dobro poznajo obseg svojega dela ter iščejo nove in boljše načine za doseganje rezultatov. Svojemu delu so 100% psihološko predani, samo oni v organizaciji pa so tisti, ki ustvarjajo nove kupce.

2.1.2 Nezavzeti zaposleni

Nezavzeti zaposleni vidijo svojo zaposlitev kot izmenjavo časa v zameno za plačilo. V službo prihajajo in iz nje odhajajo ob točno določenem času, vedno si vzamejo odmor, nikoli se prostovoljno ne javijo za sodelovanje pri projektih in naredijo le toliko, da zadostijo minimalnim zahtevam. Pri svojem delu ne pokažejo strasti in ustvarjalnosti (Cataldo, 2011, str. 6). Nezavzete zaposlene je težko opaziti, saj niso sovražni ali moteči. Na delovnem mestu so prisotni zato da kratijo čas, pri tem pa jih ne skrbi za stranke, produktivnost, dobičkonosnost, odpadke, varnost, poslanstvo tima ali razvoj kupcev. Večinoma razmišljajo o kosilu in naslednjem odmoru (Gallup, 2013, str. 17).

2.1.3 Aktivno nezavzeti zaposleni

Aktivno nezavzeti zaposleni so najbolj škodljivi zaposleni v delovnem okolju. So zelo nezadovoljni, to nezadovoljstvo pa izkazujejo z besedami, vedenjem in dejanji. S svojim nenehnim izražanjem nezadovoljstva in razlogov za njihovo nesrečnost na delovnem mestu vplivajo tudi na uspešnost ostalih zaposlenih (Cataldo, 2011, str. 6). Aktivno nezavzeti zaposleni obstajajo le z namenom, da bi škodili svojemu podjetju. Spretno upravljajo s časom v svojo korist, povzročajo nesreče na delovnem mestu, zaradi njih trpi kakovost, prispevajo h

krčenju podjetja, več časa preživijo na bolniškem dopustu, izostajajo z dela po več dni skupaj, fluktuacija pa je pri njih veliko višja kot pri zavzetih zaposlenih. Vse kar zavzeti zaposleni naredijo dobrega, skušajo aktivno nezavzeti porušiti (Gallup, 2013, str. 17).

Tabela 1: Tri kategorije zavzetosti zaposlenih

Tri kategorije zavzetosti zaposlenih	
1	ZAVZETI zaposleni opravljajo delo s strastjo in občutkom globoke povezanosti s podjetjem. So gonilo inovativnosti in potiskajo organizacijo naprej.
2	NEZAVZETI zaposleni so med delom praktično odsotni. Skozi delovni čas se prebijajo z muko, v delo vlagajo le čas, ne pa strasti ali energijo.
3	AKTIVNO NEZAVZETI zaposleni niso le nezadovoljni na delovnem mestu, še več, svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Te zaposleni vsak dan rušijo vse dobro kar ustvarijo zavzeti zaposleni.

Vir: Prirejeno po Gallup Inc., State of the global workplace report, 2013, str. 17.

State of the Global Workplace Report (2013) nam ponuja podatke o zavzetosti zaposlenih tudi za države Zahodne Evrope. V omenjenem poročilu je moč zaslediti, da je bilo med letoma 2011 in 2012 med zahodnoevropskimi državami v povprečju 14% zaposlenih zavzetih, 66% nezavzetih in 20% aktivno nezavzetih. Še posebej zanimiva je tabela 2, ki prikazuje tudi podatke o zavzetosti zaposlenih za Slovenijo, ki se v tabeli uvršča nekje v povprečje med zahodnoevropskimi državami.

Tabela 2: Podatki o zavzetosti zaposlenih v zahodnoevropskih državah med letoma 2011 in 2012 (v %)

Država	Zavzeti	Nezavzeti	Aktivno nezavzeti
Danska	21	69	10
Malta	19	61	20
Portugalska	19	65	16
Španija	18	62	20
Velika Britanija	17	57	26
Islandija	16	75	10
Irska	16	65	20
Norveška	16	77	7
Švedska	16	73	12
Švica	16	76	8
Nemčija	15	61	24
Slovenija	15	70	16
Avstrija	14	74	12
Italija	14	68	18
Luksemburg	14	72	14
Belgija	12	66	22
Finska	11	76	14
Francija	9	65	26
Nizozemska	9	80	11

Za rezultate, navedene v tej tabeli velja stopnja napake vzorčenja, ki se giblje od ± 1 do ± 6 odstotnih točk.

Vir: Gallup Inc., *State of the global workplace report, 2013, str. 91.*

Zanimivi so podatki za države, pri katerih je odstotek aktivno nezavzetih zaposlenih večji kot odstotek zavzetih zaposlenih. Razlog za takšne rezultate tiči v problemu brezposelnosti v teh državah (še posebej med mladimi), zato zaposleni veliko raje ostanejo na delovnem metu, ki ne krepi njihove zavzetosti, kot da bi iskali novo zaposlitev kje drugje (Gallup, 2013, str. 91). Raziskava med zahodnoevropskimi državami pa ugotavlja tudi, da zaposlitve, ki zahtevajo višjo stopnjo izobrazbe (npr. strokovnjaki, managerji, uradniki in podobno) ne razpolagajo z nič višjo stopnjo zavzetosti kot rutinske zaposlitve (npr. proizvodnja in gradbeništvo). Poleg tega pa obstaja veliko visoko izobraženih zaposlenih, ki so prisiljeni opravljati dela, ki ne ustrezajo njihovi visoki izobrazbi, zaradi česar nimajo priložnosti vsakodnevno delati tisto, kar najbolje znajo (Gallup, 2013, str. 92).

2.2 Načini merjenja zavzetosti zaposlenih

Ena izmed najpomembnejših značilnosti zavzetosti zaposlenih je zagotovo ta, da jo lahko merimo z uporabo anketnega vprašalnika (Dicke et al., 2007, str. 7). Trenutno je na voljo ogromno raziskav, ki so bile razvite znotraj kadrovskih oddelkov podjetij, z namenom, da bi lahko merili stopnje zavzetosti med zaposlenimi. Ravno tako je na voljo ogromno raziskav s

strani raziskovalnih podjetij, ki podjetjem omogočajo primerjavo s podatki na stotine ali celo tisoče podjetij (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 43).

Veliko podjetij uporablja anketne vprašalnike za ocenjevanje zavzetosti zaposlenih in ugotavljanje povezav med zavzetostjo zaposlenih in pomembnimi poslovnimi rezultati. Rezultati takšnih raziskav omogočajo določitev, katera vlaganja v zavzetost zaposlenih se podjetju obrestujejo in katera ne, ter nakazujejo na potrebo po spreminjanju kadrovske prakse in investicijskih odločitev.

Današnje ankete s tega področja so običajno krajše, bolj ozko osredotočene in časovno pogosteje uporabljene kot tradicionalne ankete. Običajna praksa postaja tudi to, da zaposleni takšne ankete raje izpolnjujejo preko spleta kot s pomočjo papirja in svinčnika. Za tovrstne ankete je značilno tudi to, da anketna vprašanja ali trditve neposredno povezujejo vedenja zaposlenih s poslovnimi cilji podjetja (Vance, 2006, str. 26).

Večina raziskav s področja zavzetosti zaposlenih je bila opravljena s strani svetovalnih podjetij. Čeprav je večina raziskovalnih vprašanj zaradi možnih zlorab in avtorskih pravic nedostopna, pa je vseeno moč najti študije, ki takšna vprašanja nekoliko bolj podrobno razkrivajo. Obstajata dva načina merjenja zavzetosti - prvi je s pomočjo različnih anketnih vprašalnikov, drugi pa je nekoliko bolj tradicionalen in je bolj povezan z opazovanjem in ocenjevanjem zaposlenih s strani nadrejenih. Najpogostejše tehnike merjenja zavzetosti opisujem v naslednjih podpoglavjih magistrskega dela.

2.2.4 GWA (*Gallup's Q¹²*)

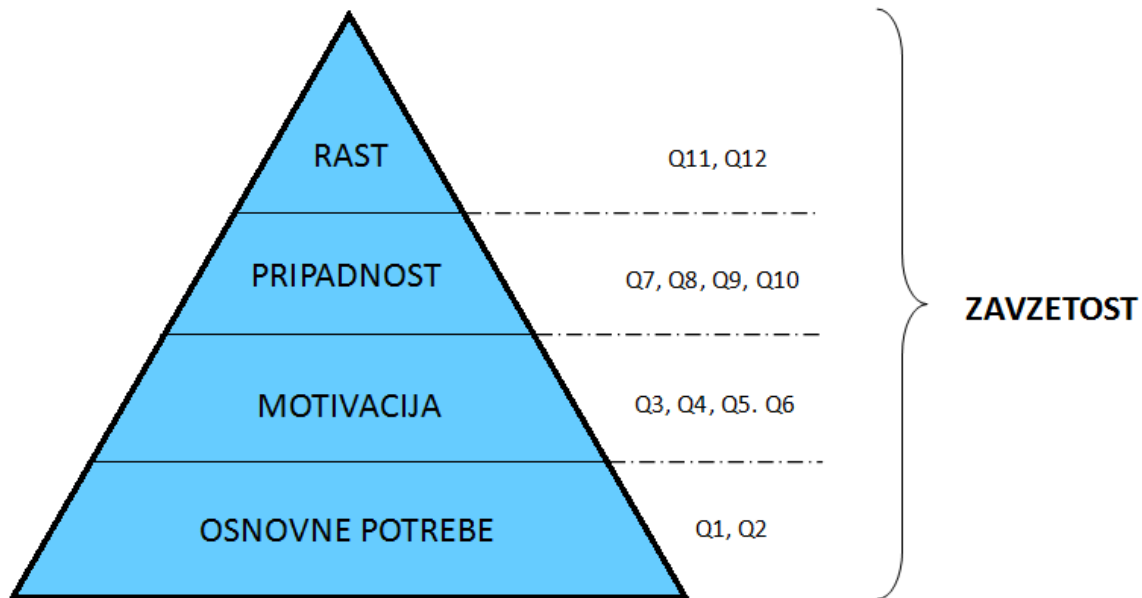
Eden izmed najpogosteje uporabljenih in najbolj znanih vprašalnikov za merjenje zavzetosti zaposlenih je zagotovo GWA (Gallup Workplace Audit), oziroma Gallup's Q¹². Vprašalnik temelji na dvanajstih vprašanjih, katerim je dokazana neposredna povezava z uspešnostjo podjetja. Gallup je prišel do teh dvanajstih vprašanj na podlagi večletnih intervjujev, ki so vsebovali na tisoče udeležencev v večini panog v več državah. Ko je Gallup leta 1990 dokončno oblikoval ustreznih dvanajst vprašanj, je do danes v raziskavi sodelovalo že več kot 25 milijonov zaposlenih v 189 različnih državah (Gallup, 2013, str. 14).

Na podlagi omenjenega vprašalnika je Gallup identificiral faktorje, ki določajo, ali so zaposleni zavzeti, nezavzeti ali aktivno nezavzeti. Raziskava, oziroma visoki rezultati le-te so močno povezani z visoko učinkovitostjo zaposlenih in obratno (Cataldo, 2011, str. 7)

Skozi leta raziskav je Gallup odkril tudi to, da je vrstni red dvanajstih vprašanj precej pomemben. Dvanajst vprašanj predstavlja štiri stopnje v hierarhiji, skozi katere gre zaposleni na poti do zavzetosti. Vprašanja 1 in 2 predstavljata osnovne potrebe zaposlenih, vprašanja od 3 do 6 predstavljajo motivacijo zaposlenih, vprašanja od 7 do 10 se nanašajo na pripadnost zaposlenih, vprašanja 11 in 12 pa predstavljata rast zaposlenih. Slabi rezultati v določeni

kategoriji tako omogočajo managementu sprejemanje ustreznih ukrepov za izboljšanje stanja. Uvrstitev posameznega vprašanja v določeno kategorijo prikazuje slika 1.

Slika 1: Piramida zavzetosti zaposlenih



Vir: Prirejeno po Gallup Inc., *State of the global workplace report*, 2013, str. 16.

Zaradi splošne uveljavljenosti in prepoznavnosti vprašalnika ter enostavnih vprašanj, na podlagi katerih lahko pridemo do dobrih rezultatov, sem se odločil, da v raziskavi svoje magistrske naloge uporabim prav Gallupov Q¹² vprašalnik. Vprašanja, ki jih vsebuje Gallupov Q¹² vprašalnik, prikazuje priloga 1.

2.2.5 UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*)

Vprašalnik UWES predstavlja mero, ki je oblikovana na podlagi predpostavke, da je zavzetost »pozitivno, z delom povezano stanje, ki se kaže v energiji, predanosti in zanosu«. Vprašalnik je sestavljen na podlagi treh mer, vsaka izmed teh pa meri svoj konstrukt (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 46). Izmed 17 vprašanj, se jih 6 nanaša na energijo, 5 na predanost in preostalih 6 na zanos (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006, str. 702). V zadnjem času se je pojavila tudi krajša verzija omenjenega vprašalnika, ki vsebuje le 9 vprašanj in naj bi prinašala visoko veljavnost konstrukta. Testiranja omenjenega vprašalnika nakazujejo, da so vse tri mere v vprašalniku notranje konsistentne, kar nakazuje na zanesljivost vprašalnika.

Trenutna pomanjkljivost vprašalnika je zagotovo premajhna količina podatkov za opravljanje benchmarkinga (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 46). Kot pravi Schaufeli et al. (2006, str. 702) je pomanjkljivost vprašalnika in posledično tudi razlog, da raziskovalci poskušajo v vprašalnik vključiti čim manj vprašanj ta, da zaposleni neradi odgovarjajo na

preveliko število vprašanj, zato so rezultati takšnih vprašalnikov pogosto slabši. Energijo meri 6 vprašanj, ki se nanašajo na visoko energijo in vzdržljivost pri delu ter pripravljenost vanj vlagati trud in vztrajnost. Predanost meri 5 vprašanj, ki se nanašajo na občutek pomembnosti, navdušenja in ponosa na delo, ki ga zaposleni opravljajo, v njem pa najdejo navdih in izziv. Zanos meri 6 vprašanj, ki se nanašajo na popolno zatopljenost v delo in težavnost pri ločitvi od le-tega - zatopljenost je tako močna, da čas hitro beži mimo, zaposleni pa pozabi na dogajanje okoli sebe (Schaufeli & Bakker, 2003, str. 5). UWES vprašalnik prikazuje priloga 2 tega magistrskega dela.

2.2.6 IES vprašalnik o zavzetosti (*IES engagement survey*)

The Institute for Employment Studies (IES) v svojem vprašalniku merjenja zavzetosti zaposlenih uporablja 12 vprašanj, ki naj bi predstavljala zavzetost zaposlenih. Teh 12 vprašanj se nanaša na različna področja delovanja zaposlenega (npr. pripadnost, identifikacija z vrednotami organizacije, motivacija in podobno). Zaposleni v vprašalniku označijo svojo stopnjo strinjanja z vsako trditvijo na lestvici od 1 do 5 (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 44). Čeprav vprašanja niso javno dostopna, lahko predvidevamo, da gre za nekaj podobnega kot pri GWA (Gallup's Q¹²) vprašalniku. Razlika v primerjavi z Gallupovim vprašalnikom je po mnenju nekaterih avtorjev predvsem v tem, da v primeru, ko 12 vprašanj ni možno izvesti, lahko z IES vprašalnikom postavimo le 5 vprašanj, ki dajo enako dobre rezultate (Robinson et al. v Dicke et al., 2007, str. 7). S slednjim se osebno ne bi strinjal, saj je bil Gallupov vprašalnik testiran na bistveno večjem številu kandidatov v primerjavi z IES vprašalnikom, poleg tega pa je zavzetost tako kompleksen koncept, ki ga na podlagi samo petih vprašanj zelo težko pravilno izmerimo. Po navedbah IES-a naj vprašalnik ne bi bil veljaven samo v organizaciji v kateri je bila opravljena raziskava, temveč naj bi bil uporaben v vseh sektorjih in organizacijah. Tudi ta trditev po mojem mnenju stoji na šibkih temeljih, saj vprašanja ne nujno ustrezajo določeni (bolj kompleksni) organizaciji, zato je pogosto potrebna prilagoditev vprašalnika.

2.2.7 Vprašalnik DDI E3 (*Development Dimensions International E3 measure*)

DDI uporablja vprašalnik, ki meri stopnjo zavzetosti v delovnem okolju organizacije na podlagi 20 vprašanj. Vprašalnik ocenjuje 5 ključnih dejavnikov zavzetosti zaposlenih (Wellins, Bernthal, & Phelps, 2006, str. 13):

- usklajevanje truda s strategijo - vprašanja se nanašajo predvsem na razumevanje ciljev organizacije, poznavanje pričakovanj organizacije, ustrezno komunikacijo in delovno uspešnost;
- opolnomočenje - vprašanja se nanašajo predvsem na samostojnost pri delu in smiselnost dela;
- timsko delo in sodelovanje - vprašanja se nanašajo na sodelovanje med zaposlenimi, pomoč med zaposlenimi, konflikte in zaupanje;

- rast in razvoj - vprašanja ciljajo predvsem na priložnosti, ki jih podjetje ponuja za rast in razvoj zaposlenih;
- podpora in priznanje - vprašanja se nanašajo na upoštevanje mnenja posameznikov, povratne informacije o delu in na spoštovanje posameznikov kot takih.

Vprašalnik vsebuje tudi dodaten sklop vprašanj, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih, kar naj bi bila posledica zavzetosti zaposlenih (Dicke et al., 2007, str. 7). Anketni vprašalnik je standardiziran in se v celoti izpolnjuje preko interneta. Tako kot večina vprašalnikov za merjenje zavzetosti zaposlenih, tudi ta ocenjuje strinjanje s posameznimi vprašanji na podlagi petstopenjske lestvice. DDI vprašalnik prikazuje priloga 3.

2.2.8 Kadrovski sestanki

Sestanki so ena izmed najpomembnejših oblik osebne (angl. *face-to-face*) komunikacije v podjetju. Sestanki, oziroma sestajanje članov organizacije je namenjeno informiranju, usposabljanju, reševanju problemov, spremljanju in koordiniranju aktivnosti, delegiranju in ustvarjanju socialnih vezi med raznolikimi člani organizacije (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2005, str. 627). Sestanki pa so bistvenega pomena tudi za vodjo organizacije, saj predstavljajo odlično možnost za subjektivno ugotavljanje zavzetosti zaposlenih. Osebni sestanki so preprosta in direktna metoda merjenja zavzetosti zaposlenih, saj zaposlenim ponujajo možnost, da spregovorijo o svoji stopnji motivacije in o tem, kaj se lahko stori za izboljšanje le-te. Pogovor med vodjo in posameznim zaposlenim gre v smeri pogleda zaposlenega na njegovo sodelovanje, prispevek k organizaciji, pričakovanja v prihodnosti, zadovoljstvo pri delu in na odnos z njegovimi sodelavci. Vodje na ta način dobijo vpogled v to, kako so posamezni zaposleni vključeni v svoje delo in lasten uspeh ter tudi v uspeh celotne organizacije (Petrick, 2013). Vodje pa se ne sestajajo samo s posamezniki na štiri oči, temveč pogosteje na skupinskih sestankih. Na teh sestankih bo dober vodja hitro prepoznal, kateri zaposleni so zavzeti in kateri ne. Zavzeti zaposleni bodo na sestankih aktivno sodelovali in podajali nove ideje, nezavzeti bodo na sestankih večinoma tiho, aktivno nezavzeti pa bodo nasprotovali večini predlogov in izkazovali nezadovoljstvo s tematiko sestankov.

2.2.9 Opazovanje

Opazovanje zaposlenega na delovnem mestu je bilo razvito z namenom neodvisnega ocenjevanja osebnosti zaposlenega. Opazovanje lahko vodji neke organizacije pove nekaj edinstvenega o vedenju zaposlenega na delovnem mestu (Robbins & Judge, 2007, str. 113). Manager v podjetju, oziroma vodja, ki ima dovolj časa, da se sprehodi med svojimi zaposlenimi in opazuje interakcije v okviru dnevnih nalog zaposlenih, lahko hitro prepozna stopnjo zavzetosti le-teh. Zavzeti zaposleni bodo na primer izkazovali pristen interes do svojega dela. Ustvarjali bodo inovativne ideje, sodelovali s sodelavci, bili osredotočeni na doseganje ali preseganje ciljev uspešnosti ter razvijali produktivne odnose s svojimi sodelavci. Na drugi strani pa bodo nezavzeti zaposleni zadovoljevali najnižje zahteve svojega

dela. Zelo malo časa bodo posvetili sodelovanju s sodelavci, veliko verjetneje pa bodo izpostavljali negativne plati svojega dela (Petrick, 2013). Opazovanje zaposlenih ima sicer znano pomanjkljivost, to je spremenjeno vedenje ob pojavu nadrejenega ali zavedanju o tem, da so opazovani. Zaradi omenjene pomanjkljivosti lahko opazovalec dobi napačen vtis o stopnji zavzetosti zaposlenega, zato je potrebno biti pri tej obliki merjenja zavzetosti zaposlenih previden.

2.2.10 Ocenjevanje uspešnosti

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenega predstavlja formalno obliko merjenja uspešnosti, katera se izvaja večkrat v določenem obdobju. Običajno zaposleni prejmejo povratno informacijo o svojih prednostih in slabostih za obdobje v katerem je potekalo ocenjevanje. Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih je v večini primerov izvedeno s strani vodje oziroma nadrejenega (Gomez-Mejia et al., 2005, str. 14). Ocenjevanje uspešnosti zaposlenega zelo močno temelji na zaznavi ocenjevalca. V povezavi s samim ocenjevanjem uspešnosti zaposlenega poznamo objektivni in bolj subjektivni način ocenjevanja. Objektivni način ocenjevanja je najpogosteje vezan na določene kazalnike uspešnosti, ki so neizpodbitni (npr. kakšna je vrednost prodanih izdelkov posameznega prodajnega agenta) in na podlagi katerih lahko določimo doseganje želene uspešnosti. V povezavi s samo zavzetostjo zaposlenih pa so pomembni subjektivni načini ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Subjektivne načine ocenjevanja uspešnosti zaposlenih lažje implementiramo, sami po sebi pa temeljijo na presoji ocenjevalca, saj le-ta oblikuje vtis o delu določenega zaposlenega (Robbins & Judge, 2007, str. 155).

Zavzetost zaposlenih še najbolj prikazujejo ocenjevanja vedenjske uspešnosti zaposlenih. Ocenjevanje vedenja meri vedenja kot so prihajanje na delovno mesto ob določenem času, izvajanje delovnih nalog v skladu z zahtevanimi smernicami, sodelovanje s sodelavci in podobno (Gomez-Mejia et al., 2005, str. 444). Na podlagi rezultatov takšnih vedenj lahko ocenjevalec učinkovito sklepa o stopnji zavzetosti posameznega zaposlenega. Ocenjevanje uspešnosti je torej uporabna metoda, ki vodjem omogoča prepoznavanje stopnje zavzetosti zaposlenih in podaja koristne povratne informacije. Managerji se lahko med ocenjevanjem uspešnosti veliko naučijo o problemih, ki zadevajo delovno okolje. Če je uspešnost zaposlenega v preučevanem obdobju padla v primerjavi s prejšnjim obdobjem, potem lahko manager zaposlenega prosi za pojasnitev vzrokov za takšno stanje. Zaposleni navede razloge za nižjo zavzetost in poda predloge, kaj bi njegovo zavzetost lahko povečalo. Prav tako lahko zaposleni, ki so močno povečali uspešnost v primerjavi s prejšnjim obdobjem, ponudijo vpogled v dejavnike, ki so vplivali na njihovo povečano zavzetost, to pa lahko vodja izkoristi pri nezavzetih zaposlenih, ki dosegajo nižjo uspešnost (Petrick, 2013).

2.2.11 Zadovoljstvo kupcev

Kot je bilo omenjeno, je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu eden izmed pogojev, ki vodijo k visoki zavzetosti zaposlenih. Njihovo zadovoljstvo in zavzetost pa močno vpliva tudi

na zadovoljstvo kupcev, še posebej pri tistih, ki so s kupci v neposrednem stiku. Zadovoljni zaposleni bodo do kupcev bolj prijazni, optimistični in odzivni - kar kupci cenijo. Ravno tako bodo nezadovoljni zaposleni do kupcev nesramni, neobzirni in neodzivni, zaradi česar bodo posledično nezadovoljni tudi kupci (Robbins & Judge, 2007, str. 91). Zavzetost zaposlenih, oziroma njihovo čustveno stanje neposredno vpliva na zadovoljstvo kupcev in njihov ponovni kontakt s podjetjem, saj se čustva zaposlenih pogosto nezavedno prenašajo tudi na kupce (Robbins & Judge, 2007, str. 284). Med zadovoljstvom kupcev in zavzetostjo zaposlenih obstaja neposredna korelacija. Kupci bodo bolj verjetno kupili produkt ali storitev, kadar zaposleni nad njimi izkažejo navdušenje. Vrednost prodaje zavzetih zaposlenih se na ta način poveča. Ravno tako lahko podjetje s pomočjo povratnih informacij s strani kupcev dobi občutek o zavzetosti svojih zaposlenih. Kupci, ki menijo, da so s strani zaposlenih prejeli odlično storitev, bodo najverjetneje izpostavili, da so jim zaposleni izkazali pristen interes za pomoč ter rešitev njihovih problemov in zahtev. Ravno tako bodo kupci zaposlene, ki se zdijo z dolgočasni in apatični, označili s slabšo oceno (Petrick, 2013).

2.2.12 Kombiniranje metod

Balvin & Sparrow (v Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 43) poudarjata, da bodo zaradi različnih definicij zavzetosti, predpostavk in različnosti organizacij, različni vprašalniki za merjenje zavzetosti najverjetneje prikazali različne rezultate. Kot sem omenil že na začetku tega podpoglavja, obstajajo za merjenje zavzetosti tudi bolj tradicionalne metode, povezane z opazovanjem in ocenjevanjem zaposlenih s strani nadrejenih, kar menim da predstavlja dobro možnost za kombiniranje teh metod z metodami anketiranja.

Pri metodah povezanih z opazovanjem in ocenjevanjem je seveda bistvenega pomena, da ocenjevalec (nadrejeni) zelo dobro pozna tematiko in problematiko zavzetosti zaposlenih, saj bo le na ta način lahko uspešno dopolnil metode anketiranja z metodami ocenjevanja in opazovanja zaposlenih (dobro poznavanje zavzetosti zaposlenih mu bo omogočilo opazovanje in ocenjevanje relevantnih vedenj zaposlenih). Sam bi metodo anketiranja dopolnil z vsaj še dvema metodama opazovanja in ocenjevanja zavzetosti zaposlenih s strani nadrejenih (npr. z opazovanjem - notranja ocena in preko zadovoljstva kupcev - zunanja ocena), seveda pa lahko primernost določene metode izbere prav podjetje samo, saj najbolje pozna svoje zaposlene in svoje zmožnosti.

3 POMEN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH ZA PODJETJE

Številni avtorji, podjetja, raziskovalne organizacije in drugi v ospredje zavzetosti zaposlenih postavljajo koristi, ki jih visoka zavzetost prinaša podjetju. Kot bo mogoče spoznati v tretjem poglavju, pa velja tudi obratno - ne samo, da visoka stopnja zavzetosti prinaša podjetju koristi, temveč nizka zavzetost podjetju prinaša tudi številne negativne posledice. Ker ima pri vplivu na višino zavzetosti zaposlenih zaradi svojega vpliva pomembno vlogo tudi manager, se tretje poglavje dotakne tudi njegove vloge pri zavzetosti zaposlenih.

3.1 Prednosti, ki jih prinaša visoka zavzetost

Zavzetost je dobra, zavzeti zaposleni delajo bolj vneto, so uspešnejši, nudijo boljše storitev in kot rezultat več prispevajo k dobičku (Baron, 2013, str. 21). Koristi zavzetosti zaposlenih segajo vse od pozitivnega čustvenega počutja pa do izboljšanja organizacijske uspešnosti. Znano je tudi, da nezavzeti zaposleni negativno vplivajo na zavzetost sodelavcev, nezavzetost pa organizacije stane ogromno denarja (Banihani et al., 2013, str. 400). Zavzetost vpliva na vedenje zaposlenih, odsotnost z dela in fluktuacijo, številne študije pa so pokazale tudi povezavo s produktivnostjo, uspešnostjo, zadovoljstvom kupcev in dobičkonosnostjo (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 1). Poleg materialnih koristi visoke zavzetosti zaposlenih, zavzetost dolgoročno vpliva tudi na dobro počutje zaposlenih, zaradi česar so uspešnejši pri svojem delu ter živijo bolj srečno in zdravo (Robertson, Birch & Cooper, 2012, str. 226). Banihani et al. (2013, str. 404) ob citiranju različnih avtorjev ugotavlja, da ima zavzetost pozitivne posledice tako za zaposlene kot tudi za organizacijo. Raziskave so pokazale, da zavzeti zaposleni opravljajo delo boljše kot nezavzeti, za to pa obstajajo štirje razlogi: zavzeti zaposleni doživljajo pozitivna čustva kot na primer srečo, navdušenje in veselje; so bolj zdravi; sposobni so kreirati svoje lastno delo in resurse; pogosto pa visoko zavzetost prenašajo tudi na ostale. Nadalje ugotavlja, da visoka zavzetost vpliva tudi na dobro počutje in uspešnost zaposlenih, kar se kaže v zadovoljstvu kupcev, večjemu dobičku, višji produktivnosti, manjši fluktuaciji zaposlenih in manj delovnih nesrečah. Kot navaja Gallup (2013, str. 12) so zavzeti zaposleni tisti, ki najverjetneje spodbujajo inovativnost, rast in dobiček, kar njihova organizacija najbolj potrebuje. Takšni zaposleni ustvarjajo nove izdelke in storitve, ideje, stranke, nenazadnje pa pripomorejo tudi h gospodarstvu, saj ustvarjajo nova delovna mesta. V nadaljevanju magistrskega dela bom opisal najpogostejše pozitivne posledice visoke zavzetosti, ki jih omenjajo različni avtorji.

3.1.1 Produktivnost

V mnogo državah je zviševanje stopnje produktivnosti bistvenega pomena za rast podjetja in ustvarjanje prepotrebnih delovnih mest (Gallup, 2013, str. 6). Kot pravi Lockwood (2007, str. 3) zavzeti zaposleni v delo vlagajo več truda (so posledično bolj produktivni), bolj zvesti in pripravljeni iti korak dlje za organizacijo. Wellins in Concelman (v Macey & Schneider, 2008, str. 5) pravita, da je zavzetost »varljiva sila«, ki zaposlene motivira k temu, da dosegajo višje stopnje produktivnosti. Študija Corporate Leadership Council-a (2004), ki je temeljila na vzorcu 50000 zaposlenih, je razkrila, da zaposleni v podjetju, ki so najbolj zavzeti in predani, dosegajo kar 20% višjo produktivnost pri svojem delu, kot njihovi sodelavci. Podobno je v svoji raziskavi odkrilo tudi raziskovalno podjetje Watson Wyatt (2007), ko je opravilo ankete med zaposlenimi v 946 podjetjih v 22 državah - rezultati so nakazovali, da je pri visoko zavzetih zaposlenih več kot dvakrat verjetneje, da bodo med najbolj produktivnimi zaposlenimi v podjetju. Produktivnost ima ogromen pomen za uspešnost podjetja. Gallup (2013, str. 94) za eno najbolj uspešnih držav, Nemčijo, ocenjuje, da zaradi nezavzetih zaposlenih in posledično nižje produktivnosti, letno izgubi okoli 100 milijard evrov. Zavzetost

lahko torej zelo pozitivno vpliva na produktivnost podjetja in mu omogoča doseganje uspehov, na drugi strani pa nezavzetost podjetju zmanjšuje produktivnost, česar posledice so lahko za podjetje zelo nevarne.

3.1.2 Dobičkonosnost

Marsikatero podjetje zanima, ali zavzetost vpliva na dobičkonosnost podjetja. Kot pravi Cleland et al. (v Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 19) je dobičkonosnost pojem, ki ni v neposredni povezavi z zavzetostjo, ampak se preko zavzetosti pokaže posredno (zavzetost vodi do nekaterih pozitivnih posledic za podjetje, ki vplivajo na dobičkonosnost). Takšne pozitivne posledice so na primer povečana produktivnost, zvestoba kupcev, povečana prodaja ali zadržanje najboljših zaposlenih. Svetovalno podjetje Towers Perrin (2007) je opravilo raziskavo o prihodkih iz poslovanja med 50 finančnimi podjetji in ugotovilo naslednje:

- podjetja z visoko zavzetimi zaposlenimi (več kot 70% zaposlenih je odgovorilo, da so zavzeti) so v 12 mesecih dosegla 19,1% izboljšavo prihodkov iz poslovanja in ustvarila za 192 milijonov funtov dodatnih prihodkov;
- podjetja z nezavzetimi zaposlenimi (manj kot 70% zaposlenih je odgovorilo, da so zavzeti) so v 12 mesecih dosegla 32,7% upad prihodkov iz poslovanja in ustvarila izgubo v vrednosti 448 milijonov funtov.

Čisti dobiček v podjetjih z visoko zavzetostjo je torej znašal +13,7% v primerjavi s podjetji z nizko zavzetostjo, kjer je ta znašal -3,8%.

Podobno je raziskava med 2000 bankami v Veliki Britaniji razkrila, da je vsako povečanje zavzetosti zaposlenih za 10% rezultiralo v 5% povečanju prodaje (Young v Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 19).

Merjenja povezave med dobičkonosnostjo in zavzetostjo pa se je potrebno lotiti s previdnostjo. Kadar dobički naraščajo, narašča tudi možnost za povišice in bonuse, kar lahko izzove občutek navezanosti na organizacijo, kar ni posledica visoke zavzetosti. Če želimo ugotoviti, ali je povečana dobičkonosnost zares posledica zavzetosti, moramo zavzetost zaposlenih in uspešnost podjetja meriti skozi določeno obdobje, rezultate pa primerjati s preteklimi obdobji. Če je zavzetost vzrok za povečanje dobičkonosnosti, potem morajo visoke stopnje zavzetosti nastopiti rahlo pred povečanjem dobičkonosnosti (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 20).

3.1.3 Zadovoljstvo kupcev

Dandanes med podjetji poteka bitka za pridobivanje novih kupcev in zadovoljevanje potreb obstoječih, pri čemer ima velik pomen prav zavzetost zaposlenih. Brez zavzetih zaposlenih je skoraj nemogoče vzpostaviti povezavo s kupci, saj so prav zaposleni tisti, ki prinašajo

organizacijsko kulturo in vrednote h kupcem (Bellon et al., 2010, str. 1). Kot pravi Gonring (2008, str. 29) sta za poslovni uspeh in zadovoljstvo kupcev bistvena odgovora na naslednji vprašanji:

- Bi priporočili blagovno znamko, izdelek ali storitev prijatelju?
- Bi podjetje priporočili prijatelju kot dobro mesto za delo?

Odgovora na te dve vprašanji predstavljata stopnjo zvestobe kupcev na zunanji ravni in stopnjo zavzetosti zaposlenih na notranji ravni. Zadovoljstvo kupcev izhaja iz pozitivnih čustvenih odgovorov na omenjeni vprašanji. Gallup je odkril, da na zadovoljstvo kupcev vpliva pripravljenost zaposlenih za spremembe - pripravljenost učiti se in rasti, saj le tako lahko ustrezemo kupčevim spreminjajočim se potrebam. Raziskava Gallupa je pokazala, da se 85% zavzetih zaposlenih strinja, da imajo sposobnost pozitivnega vpliva na svoje stranke, medtem ko je bila raven strinjanja s to trditvijo pri aktivno nezavzetih zaposlenih le 19%. Gallup je na podlagi svoje raziskave odkril, da zavzeti zaposleni veliko verjetneje najdejo kreativne poti za reševanje problemov kupcev in vključujejo kupce v iskanje inovativnih storitev (Gallup Management Journal, 2006). Robertson-Smith & Markwick (2009, str. 17) ob citiranju različnih avtorjev ugotavljata, da zaposleni, ki so zadovoljni pri delu, veliko verjetneje ustvarjajo zveste kupce. Zavzeti zaposleni veliko bolje razumejo, kako zadovoljiti potrebe kupcev in kot rezultat je zvestoba kupcev v organizacijah z zavzetimi zaposlenimi veliko višja. Tako citirata tudi Lewinsona (2007), ki trdi, da v oddelkih, kjer visoko zavzeti zaposleni prodajajo kupcem, so zvestoba kupcev, ponovni nakupi in priporočila dvakrat večji kot v oddelkih s povprečno zavzetostjo. Vse to pogosto vodi k zavzetosti kupcev, kar se pokaže v mentalni in čustveni povezavi med podjetjem in kupcem.

3.1.4 Inovativnost

Ko govorimo o inovativnosti, se poslovni vodje ne opirajo več na tradicionalne oddelke raziskav in razvoja, da bi prišli do novih idej. Namesto tega raje računajo na ideje svojih zaposlenih, strank in partnerjev, ki pripomorejo k rasti organizacije. Glede na raziskavo Gallup Management Journal-a so zavzeti zaposleni najverjetneje tisti, ki največ prispevajo k takim inovacijam (Gallup Management Journal, 2006). Med ameriškimi delavci se je 59% zavzetih zaposlenih strinjalo s trditvijo, da jim njihova trenutna zaposlitev omogoča ustvarjanje njihovih najbolj kreativnih idej. Na drugi strani se je s to trditvijo strinjalo le 3% aktivno nezavzetih zaposlenih. Študija je pokazala tudi, da se zavzeti zaposleni veliko bolj pozitivno odzovejo na ustvarjalne ideje svojih sodelavcev. 61% zavzetih zaposlenih se strinja s trditvijo, da spodbujajo kreativnost svojih sodelavcev, medtem ko se s to trditvijo strinja le 9% aktivno nezavzetih zaposlenih. To nakazuje ne samo na to, da višje stopnje zavzetosti pripomorejo h kreiranju novih idej zaposlenih, temveč tudi to, da se generiranje idej preko zaposlenih širi po celotnem delovnem timu, saj kar 76% zavzetih zaposlenih deli svojo idejo s sodelavci in le 21% aktivno nezavzetih deli svojo idejo s sodelavci. Tudi sam pogled na dojetje inovativnosti se med zaposlenimi močno razlikuje - zavzeti zaposleni se v 55%

strinjajo, da njihova organizacija spodbuja nove ideje zaposlenih, medtem ko znaša ta odstotek med aktivno nezavzetimi le 4% (Gallup Management Journal, 2006).

3.1.5 Fluktuacija zaposlenih

Fluktuacija pomeni odhajanje delavcev iz organizacije. Ločimo med prostovoljno, kadar se delavci sami odločijo zapustiti organizacijo in neprostovoljno, kadar morajo delavci zapustiti organizacijo po volji delodajalcev (Svetlik & Zupan, 2009, str. 290). Največji problem za organizacijo predstavlja neželena fluktuacija, to je, ko organizacijo zapuščajo najboljši zaposleni. Robertson-Smith & Markwick (2009, str. 17) ob citiranju različnih avtorjev ugotavljata, da bodo zaposleni, ki so s svojim delom zadovoljni, veliko verjetneje ostali v organizaciji. Demourouti (v Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 17) je odkril tudi pozitivno povezavo med zavzetostjo zaposlenih in njihovo pripadnostjo podjetju. Kar 85% zavzetih zaposlenih namerava v prihodnosti ostati v trenutni organizaciji, medtem ko jo želi 27% nezavzetih zaposlenih zapustiti. Poleg tega je dokazano tudi, da bi kar 41% zavzetih zaposlenih ostalo v organizaciji, če bi bila le-ta na robu preživetja. Taki podatki so pravzaprav zelo pozitivni iz obeh pogledov - organizacija želi obdržati najboljše zaposlene (kar so zavzeti zaposleni, ki si želijo ostati v organizaciji) in se rešiti aktivno nezavzetih zaposlenih (ki so slabi delavci in si tako ali tako želijo zapustiti organizacijo).

3.2 Vloga managerja pri zavzetosti zaposlenih

O vplivu stila vodenja na vedenje zaposlenih je bilo veliko govora, saj velja, da naj bi vplival prav na vsakega zaposlenega na več nivojih. Te vplivi so lahko direktni ali indirektni skozi vpliv glavnega vodje preko ostalega managementa v organizaciji. Od vodje se pričakuje, da daje usmeritve, vizijo in identiteto podjetju (Papalexandris & Galanaki, 2008, str. 365).

Kot pravi Woodruffe (2006, str. 3) še vedno obstajajo vodje, ki mislijo, da bodo zaposleni uspešni in učinkoviti pri svojem delu že samo zato, ker imajo čast delati pri njih. Takšni vodje vidijo v denarju rešitev za vse - prepričani so, da če bodo zaposlene plačali dovolj, le-ti ne bodo imeli razloga za godrnjanje, vendar je takšno mišljenje zmotno in zastarelo.

Ena izmed prvih nalog vodje za sprostitvev potenciala zaposlenih je postavitve skupne vizije in skupnih vrednot, ki igrajo ključno vlogo pri ustvarjanju intelektualne in čustvene zavzetosti zaposlenih. Na ta način se doseže ne samo mentalno zavzetost, ampak tudi zavzetost s srcem (Simon, 2011, str. 65). Naloga vodij je, da vzpostavijo zaupanje v organizacijo na osnovi svoje osebne kredibilnosti in integritete. Ne samo v Sloveniji, po celem svetu smo imeli v zadnjem času priložnost videti vprašljiva ravnanja vodij v organizacijah. Takšna vedenja vodij močno vplivajo na zaupanje zaposlenih in zelo zmanjšujejo njihovo zavzetost pri delu (Simon, 2011, str. 66). Vodje, ki se zavedajo pomena zavzetosti zaposlenih in želijo izboljšati stopnje zavzetosti med zaposlenimi, morajo biti vzor v vsem kar počnejo. Vedno morajo biti odkriti, saj na ta način pridobijo zaupanje s strani zaposlenih. Takšni voditelji morajo kazati

vztrajnost, potrpežljivost in temperament v vsem kar počnejo, zaposlene pa znajo prepričati v pravilnost svojih odločitev. Verjeti morajo v svoje zaposlene, v njih prepoznati talent in skriti potencial ter jih s svojim vedenjem motivirati. Zaposlenim so zmožni pomagati pri reševanju osebnih težav in skušajo zagotoviti udobno delovno okolje, s čimer bodo izjemno povečali zavzetost zaposlenih.

Zavzetost zaposlenih je močno povezana tudi s transformacijskim načinom vodenja.² Kot pravita Xu & Thomas (2011, str. 402) ob citiranju različnih avtorjev, ima transformacijsko vodenje štiri komponente: idealiziran vpliv, pri katerem zaposleni vodji zaupajo in se z njim identificirajo; navdihujoča motivacija, pri kateri vodja zaposlenim zagotovi smisel in izziv v njihovem delu; intelektualna stimulacija, pri kateri vodje v zaposlenih vzbudijo kreativnost brez občutka krivde; in osebna obravnava, pri kateri vodje podpirajo potrebe zaposlenih po dosežkih in rasti. Kot sem omenil že prej, so te komponente močno povezane z zavzetostjo zaposlenih. Zaupanje v vodjo, podpora vodje in okolje brez strahu pred posledicami neuspeha so komponente psihološke varnosti, za katere je že Kahn (1990) trdil, da aktivirajo zavzetost med zaposlenimi. Ravno tako je tudi smiselnost dela komponenta psihološke smiselnosti in po mnenju Kahna (1990) močno vpliva na zavzetost zaposlenih. Tudi proaktivnost pri kreativnosti zaposlenih, ki je spodbujena skozi intelektualno stimulacijo vodje, predstavlja element zavzetosti zaposlenih (Macey & Schneider, 2008, str. 6). Kot v povezavi s transformacijskim vodenjem ob citiranju različnih avtorjev ugotavljajo Christian, Garza & Slaughter (2011, str. 99) so vodje kritični element v kontekstu dela, ki vpliva na to, kako zaposleni gledajo na svoje delo. Kadar imajo vodje jasna pričakovanja, so pošteni in prepoznajo dobro delo zaposlenih, bo to pozitivno vplivalo na zavzetost zaposlenih v smislu navezanosti na njihovo delo. Prav tako velja, da kadar bodo zaposleni svojemu vodji zaupali, bodo v delo pripravljeni vlagati več truda, saj bodo gojili občutek psihološke varnosti na delu. Raziskave nakazujejo na to, da so transformacijski vodje sposobni v delo zaposlenih vnesti strast, lastna pozitivna vedenja pa učinkovito prenašajo na svoje zaposlene.

Kot pravijo Baumruk, Gorman & Gorman Jr. (2006, str. 25) so glavni dejavniki zavzetosti zaposlenih (npr. odnosi med zaposlenimi, nagrade, priložnosti za rast in učenje, kakovost delovnega okolja, delo kot tako in podobno) v domeni vodje, saj lahko nanje močno vpliva. Po njihovem mnenju obstajajo tri področja, preko katerih lahko vodja vpliva na zavzetost zaposlenih:

- coaching in možnost za razvoj kariere - to področje je pomembno predvsem za mlade zaposlene. Vodje morajo biti jasni glede priložnosti zaposlenih v organizaciji in glede znanj, ki jih morajo zaposleni razviti za napredovanje ter glede kadrovskih sposobnosti, ki so v organizaciji cenjene. Vodje morajo zaposlenim iskati priložnosti za delo na projektih,

² Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi zaposlene navduševale za reševanje problemov pri delu. Takšno vedenje temelji na visokih pričakovanjih do zaposlenih in na visoki stopnji medsebojnega zaupanja med zaposlenimi in vodjo. Transformacijski vodja deluje na podlagi karizme in inspiracije, intelektualne stimulacije ter upoštevanja posameznika (Černetič, 2007, str. 24).

na katerih bodo pridobivali izkušnje. Vse to povečuje percepcijo zaposlenih, da imajo priložnost za rast, kar vpliva na njihovo raven zavzetosti pri delu;

- priznanje - izrednega pomena je, da vodja prepozna dobro opravljeno delo svojih zaposlenih in jih za to ustrezno nagradi (materialno ali pa le s preprosto zahvalo, ki ima pogosto še večji učinek). Priznanje ima na zavzetost zaposlenih ogromen vpliv;
- odgovornost - vodja mora jasno izraziti svoja pričakovanja, zaposleni pa se morajo zavedati posledic, kadar izpolnijo ali presežejo pričakovanja in tudi kadar jih ne izpolnijo. Kjer managerji jasno postavijo svoja pričakovanja, so vidne višje stopnje zavzetosti zaposlenih.

Kot ugotavljata Robertson-Smith & Markwick (2009, str. 36) na podlagi študij različnih avtorjev, ima management v organizaciji pomemben vpliv na raven zavzetosti zaposlenih vse od trenutka, ko le-ti prvič začnejo z delom v organizaciji. Razlog za to je že sama izbira zaposlenih, ki imajo določene značilnosti, ki lahko vodijo do zavzetosti (npr. pripadnost, ustvarjanje dobre delovne klime, dobra volja...). Dejavnik, ki zelo močno vpliva na stopnjo zavzetosti zaposlenega pri delu je kakovost odnosa med zaposlenim in vodjo, kar dokazujejo tudi empirične študije različnih avtorjev in raziskovalnih organizacij (npr. May et al., 2004 in Towers Perrin, 2006). Na zavzetost zaposlenih vpliva tudi managerjevo prepričanje o lastnih sposobnostih. Takšna samozavest vodje vpliva na zaposlene, saj vodji lažje zaupajo in mu sledijo v njegovih prepričanjih. Zaupanje v vodjo pa je bolj težava nezavzetih zaposlenih, saj v povprečju 52% nezavzetih zaposlenih svojemu vodji ne zaupa. Prepričanje o lastnih sposobnostih vodje lahko torej nezaupanje spremeni v zaupanje ter posledično nezavzetost v zavzetost. Seveda pa je glavna naloga vodje ta, da daje zaposlenim občutek vključenosti in cenjenosti s tem, da jim omogoča dovolj podpore in svobode, kar bo dvignilo njihovo raven zavzetosti.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU IT

Cilj magistrskega dela je na podlagi empirične raziskave ugotoviti stopnje zavzetosti zaposlenih v podjetju IT in konkurenčnih podjetjih ter ugotoviti dejavnike, ki najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju IT, kar bom predstavil v tem poglavju. Osrednja težava je bila poiskati podjetje, ki bi bilo pripravljeno sodelovati v raziskavi, poleg tega pa zaposleni v panogi računalništva in informatike zelo neradi sodelujejo v anketah. Kljub temu sem uspel pridobiti podjetje IT, v katerem je bila izvedena osrednja raziskava in še več - za primerjavo sem uspel pridobiti še 2 konkurenčni podjetji. Pridobitev omenjenih konkurenčnih podjetij vnaša v raziskavo magistrskega dela določene koristi kot na primer možnost primerjave med zelo podobnimi podjetji, ki delujejo v enakem poslovnem okolju in se borijo za enake odjemalce. S takimi - neposredno primerljivimi podatki, ki so bili pridobljeni ob približno enakem času, močno povečam uporabnost ugotovitev magistrskega dela za podjetje IT, saj so ugotovitve na podlagi takih podatkov precej bolj zanesljive.

V tem poglavju bom kot prvo opredelil predmet raziskave in cilje raziskave, sledila bo predstavitev podjetja IT in opis uporabljene metodologije v raziskavi, seveda pa bo osrednjo tematiko tega poglavja predstavljala predstavitev rezultatov, kjer bom podrobno predstavil svoje ugotovitve.

4.1 Predmet in cilji raziskave

Predmet raziskave magistrskega dela je zavzetost zaposlenih v podjetju IT.

Pred izvedbo empirične raziskave v podjetju IT, sem si zastavil naslednje tri glavne cilje:

- s pomočjo spletne ankete in metode srednje vrednosti ugotoviti splošno stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju IT. Splošna stopnja zavzetosti zaposlenih bo razkrila podatke o tem, koliko odstotkov zaposlenih v podjetju IT je zavzetih, koliko odstotkov nezavzetih in koliko odstotkov aktivno nezavzetih. Ugotovljena stopnja zavzetosti zaposlenih v podjetju IT bo služila kot merilo za primerjavo z zadnjimi podatki organizacije Gallup o zavzetosti zaposlenih po svetu, podjetju IT pa bo nudila tudi možnost primerjave s še dvema konkurenčnima podjetjema, ki delujeta v isti panogi;
- s pomočjo razširjene verzije osnovne ankete in metodo regresijske analize ugotoviti, kateri so ključni dejavniki v podjetju IT, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih pri njihovem delu. Dejavnikom, ki v podjetju IT najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih, bo vodstvo lahko namenilo največ pozornosti in preko teh dejavnikov poskušalo povečati stopnjo zavzetosti med svojimi zaposlenimi;
- podjetju IT na podlagi ugotovljenih rezultatov podati konkretna priporočila, na podlagi katerih bo lahko izboljšalo stopnjo zavzetosti svojih zaposlenih. Priporočila bodo posegala na najbolj kritična področja v podjetju, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih in na ta način podjetju omogočala, da neposredno v povezavi z rezultati vpliva na problematična področja.

4.2 Predstavitev podjetja IT d.o.o.

Vodstvo podjetja, v katerem je bila opravljena raziskava o zavzetosti zaposlenih, je izrazilo željo po anonimnosti. Iz tega razloga v magistrskem delu uporabljam izmišljeno ime podjetja (podjetje IT), ki pa vseeno nakazuje na dejavnost podjetja.

4.2.1 Opis podjetja IT

Podjetje IT je podjetje, ki informacijske tehnološke rešitve vključuje v poslovne procese podjetij z namenom učinkovitejšega, hitrejšega, fleksibilnejšega in bolj konkurenčnega

poslovanja. Z implementacijo ustrezne programske opreme in informacijsko-komunikacijske infrastrukture ponuja podjetje IT rešitve za obvladovanje poslovnih procesov, vsebin in odnosov. Podjetje IT je eno izmed vodilnih podjetij v Sloveniji na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), ki podjetjem in drugim organizacijam ponuja in zagotavlja rešitve na področju obvladovanja procesov, upravljanja vsebin in poslovnega poročanja ter usposabljanja zaposlenih za uporabo informacijskih rešitev.

Podjetje IT ima močno razvojno ekipo, ki je sposobna standardne informacijske rešitve prilagoditi potrebam strank in jih povezati v učinkovito in cenovno ugodno celoto ter povezati z obstoječimi rešitvami in IKT okoljem naročnika.

Glavna področja, na katerih podjetje IT ponuja svoje rešitve za podjetja:

- rešitve za upravljanje dokumentov in poslovnih procesov,
- sistemi za podporo poslovanju in upravljanje virov (ERP),
- CRM sistemi s specifičnimi rešitvami za podporo delu s strankami,
- sistemi za poslovno načrtovanje in poročanje,
- sistemi za poročanje in izvajanje postopkov na mobilnih napravah.

4.2.2 Vizija in poslanstvo podjetja IT

Vizija podjetja IT je postati vodilno podjetje pri upravljanju poslovnih vsebin in odnosov na področju na katerem deluje.

Poslanstvo podjetja IT pa je poslovnim partnerjem omogočiti, da se nenehno zavedajo stanja lastnega poslovanja in posledično v pravem času sprejmejo prave odločitve, ki jih lahko uresničujejo s ponujenimi orodji za upravljanje vsebin in odnosov.

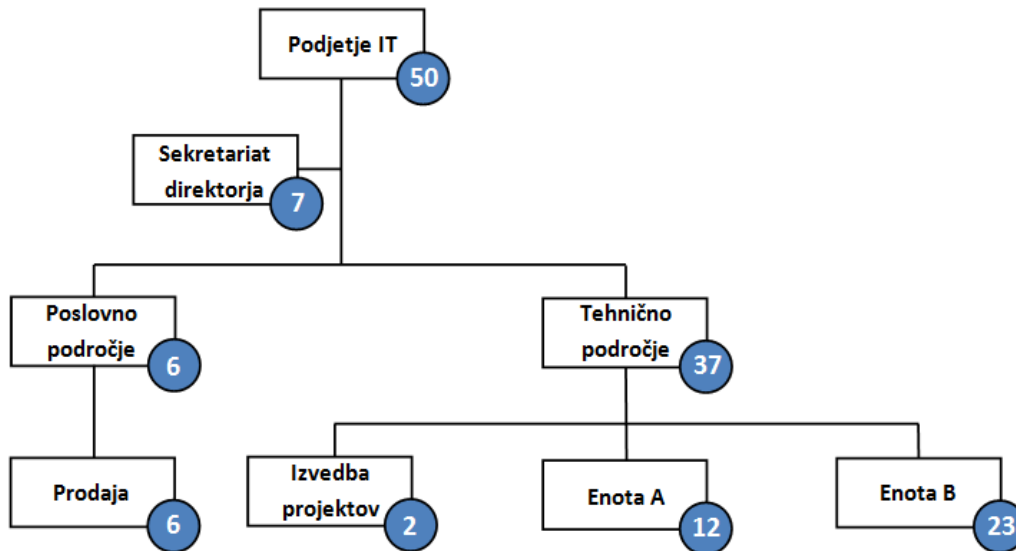
Podjetje IT v skladu s poslanstvom in vrednotami uresničuje partnerski odnos do družbenega okolja in posameznikov. Družbeno odgovornost v podjetju razumejo v najširšem pomenu in tako delujejo na vseh ravneh: od odgovornega odnosa do zaposlenih in poslovnih partnerjev, do odgovornega odnosa do okolja in širše družbe.

4.2.3 Organiziranost podjetja IT

Panoga, v kateri deluje podjetje IT je nenehno v spreminjanju, želje kupcev glede poslovnih rešitev pa postajajo čedalje bolj zahtevne. Da bi podjetje IT lahko tem zahtevam ugodilo in bilo nenehno v ospredju razvoja panoge, mora biti primerno organizirano tako na tehničnem kot poslovnem področju, seveda pa mora imeti taka organizacija tudi ustrezno podporo vodstvenega kadra.

V podjetju IT je tako zaposlenih 50 ljudi, od katerih 7 zaposlenih predstavlja vodstveni kader, ostalih 43 zaposlenih pa sodi v eno izmed osrednjih dveh področij podjetja - v tehnično področje ali poslovno področje. V poslovnem področju podjetja IT se zaposleni ukvarjajo predvsem s trženjem informacijskih rešitev, medtem ko se zaposleni v tehničnem področju ukvarjajo z načrtovanjem, izdelavo in implementacijo informacijskih rešitev. Opisano organizacijsko strukturo prikazuje slika 2.

Slika 2: Organigram podjetja IT



Vir: Podjetje IT, Organigram podjetja IT (interno gradivo), 2013, str. 3.

V času izvedbe ankete je bilo v podjetju IT zaposlenih 50 ljudi, kar predstavlja 4 zaposlene manj, kot je bilo planirano za to leto. 49 zaposlenih je imelo v tem času sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas, preostali 1 zaposleni pa je imel sklenjeno delovno razmerje za določen čas (mandat). Razmerje med številom žensk in moških v času izvedbe ankete je bilo 19 (ženske) proti 31 (moški). V podjetju je zaposlen predvsem mlajši kader, povprečna starost je nižja od 40 let. Izobrazbena struktura podjetja IT je skladna z dejavnostjo podjetja, pri čemer ima velika večina zaposlenih (več kot 70% zaposlenih) dokončano visoko šolo (sedma stopnja izobrazbe), ostalih 30% zaposlenih pa se giblje bodisi stopnjo višje ali stopnjo nižje od navedene stopnje izobrazbe.

4.3 Metodologija

Po pregledu strokovne literature s področja ravnanja s človeškimi viri in predvsem s področja zavzetosti zaposlenih sem pripravil spletni vprašalnik, pri čemer sem upošteval cilje svojega magistrskega dela in primernost vprašanj za podjetja v katerih sem izvedel raziskavo. Vse pridobljene podatke s spletno anketo sem statistično obdelal s programskim paketom IBM SPSS Statistics 21.

4.3.1 Izbor metode zbiranja podatkov

Anketa predstavlja najpogostejši način neposrednega zbiranja podatkov v ekonomiji in poslovnih vedah. Gre torej za najbolj razširjen način pridobivanja podatkov, pri katerem je instrument zbiranja podatkov anketni vprašalnik (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 86). Osrednja podlaga za anketni vprašalnik je že uveljavljen Gallupov Q¹² vprašalnik za merjenje zavzetosti zaposlenih, ki sestoji iz 12 vprašanj. Odločitev za omenjeni vprašalnik temelji na tem, da gre za enega največkrat uporabljenih in preizkušenih vprašalnikov za merjenje zavzetosti zaposlenih, pri katerem zaposlenemu zastavimo le 12 preprostih vprašanj na lestvici od 1 do 5, zaradi česar hitreje in raje rešuje anketo, pridobljeni podatki pa so za raziskovalca zelo prijazni za obdelavo. Prvi razlog za izbor te metode zbiranja podatkov je bil torej uveljavljeni Gallupov vprašalnik, temu pa je sledil drugi razlog - podatki pridobljeni z anketnim vprašalnikom so v primeru dobre zasnove vprašanj primerni za statistično obdelavo (na primer ugotavljanje korelacij in izvedbo regresijske analize).

Zasnova anketnih vprašanj, oziroma pristop k merjenju stališč zaposlenih temelji na 5-stopenjski Likertovi (tudi sumarni) lestvici, ki omogoča dokaj jasno izražanje ravni strinjanja oziroma nestrinjanja z določenim stališčem (Bregar et al., 2005, str. 105). Odločil sem se za izvedbo anketiranja brez neposrednega stika z anketirancem, pri čemer sem izbral spletno anketo. Odločitev za omenjeno vrsto ankete ni bila težka, saj sem za raziskavo magistrskega dela izbral podjetja, ki delujejo v panogi računalništva in informatike, za katero je značilno, da ima velika večina zaposlenih dostop do računalnika, oziroma računalnik predstavlja njihovo osrednje delovno sredstvo. Poleg navedenega pa je za zaposlene v tej panogi značilno, da neradi izpolnjujejo anketne vprašalnike, zato se mi je izbor spletne ankete (v primerjavi s papirno anketo) zdel še toliko bolj primeren. Na tem mestu naj navedem še nekaj pomembnih razlogov, zaradi katerih se mi je spletna anketa zdela najbolj primerna glede na izbrana podjetja, ki so sodelovala v raziskavi (Bregar et al., 2005, str. 92): hitrost reševanja, možnost pridobivanja občutljivih podatkov, možnost izogiba družbeno zaželenih odgovorov in izogib potencialnemu vplivu na anketirančeve odgovore.

Kot dopolnilno metodo zbiranja podatkov sem si izbral intervju, in sicer intervju s tehničnim direktorjem podjetja IT. Namen intervjuja je bil dobiti vpogled v predstavo zavzetosti zaposlenih s strani tehničnega direktorja, pri čemer mi bodo ugotovitve služile za lažje oblikovanje priporočil za izboljšanje zavzetosti zaposlenih v podjetju IT, kar predstavlja bolj kvalitativno analizo. Izbral sem delno strukturiran intervju, pri čemer sem imel vnaprej pripravljen spisek vprašanj za intervjuvanca. Pri pogovoru z direktorjem je šlo za individualni intervju, pri čemer sem skušal zmanjšati pristranskost odgovorov na način, da direktorja med odgovarjanjem na vprašanja nisem prekinjal ali kakorkoli usmerjal.

4.3.2 Struktura vprašalnika

Anketni vprašalnik podjetja IT je sestavljen iz 21 vprašanj, izpolnjevanje pa je zaposlenim v celoti na voljo preko spleta. Vsa anketna vprašanja so zaprtega tipa, pri čemer so morali zaposleni v podjetju IT pri vsakem vprašanju izbrati enega izmed odgovorov, ali pa na lestvici od 1 do 5 označiti strinjanje s posamezno trditvijo.

Vprašalnik temelji na Gallupovem Q¹² vprašalniku, kateri je opisan v točki 2.2.1 tega magistrskega dela, njegovo angleško verzijo pa prikazuje priloga 1. Vsebinsko je vprašalnik sestavljen iz dveh delov, pri čemer sem zaradi potreb regresijske analize v prvem delu vanj vključil dve demografski vprašanji (spol in starost), zaposleni pa so morali označiti tudi tip zaposlitve (za določen ali nedoločen čas), število let v podjetju in vrsto delovnega mesta (vodja ali strokovnjak) - ta vprašanja pri regresijski analizi predstavljajo dodatne spremenljivke. Drugi del vprašalnika v večini temelji na Gallupovem Q¹² vprašalniku z izjemo zadnjih štirih vprašanj, ki sem jih dodal zaradi lažje izvedbe regresijske analize, po mojem mnenju pa predstavljajo tiste dejavnike, ki v panogi podjetja IT v določeni meri zagotovo vplivajo na zavzetost zaposlenih.

Vsa vprašanja drugega dela anketnega vprašalnika so v skladu s štirimi stopnjami v hierarhiji, skozi katere gre zaposleni na poti do zavzetosti (piramido prikazuje slika 1 tega magistrskega dela). Prvi dve lastni dodatni vprašanji sem v piramidi uvrstil med osnovne potrebe (vprašanji se nanašata na ustrezno plačilo ter na skrb za socialno varnost in varnost pri delu), preostali dve vprašanji pa sem v piramidi uvrstil pod rast (vprašanji se nanašata na možnosti za razvoj kariere ter na možnosti za pridobitev znanj, ki omogočajo napredovanje v hierarhiji podjetja). Na ta način sem dosegel tudi ravnovesje pri vsaki stopnji v hierarhiji piramide, saj sta primarne potrebe in rast predstavljala po le 2 dejavnika, po vključitvi dodatnih štirih vprašanj pa vsako stopnjo v piramidi zastopajo po štirje ustrezni dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih. Celotno spletno anketo prikazuje priloga 4 tega magistrskega dela.

Anketni vprašalnik namenjen konkurenčnima podjetjema IT1 in IT2 obsega le vprašanja od 1-12 anketnega vprašalnika, namenjenega podjetju IT, saj v konkurenčnih podjetjih nisem opravil regresijske analize, kajti želel sem ugotoviti samo stopnjo zavzetosti zaposlenih, ki bo služila za primerjavo zavzetosti zaposlenih s podjetjem IT.

Poleg anketnega vprašalnika sem v podjetju IT izvedel tudi intervju z direktorjem tehničnega področja. V primeru podjetja IT sem uporabil polstrukturirani intervju, ki spada med kvalitativne metode pridobivanja podatkov, s čimer sem dopolnil metodo anketiranja, ki spada med kvantitativne metode pridobivanja podatkov. Kot že povedano, je intervju pripomogel predvsem k poglobljenemu razumevanju zaznavne stopnje zavzetosti v podjetju IT s strani direktorja in seveda k oblikovanju ustreznih priporočil za izboljšanje stopnje zavzetosti v podjetju IT. Vprašanja, ki so bila vodilo za potek pogovora z direktorjem in odgovore direktorja prikazuje priloga 7.

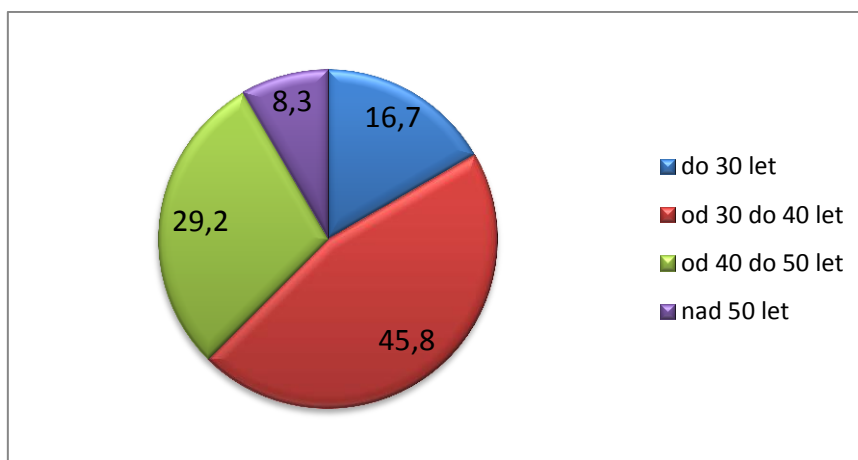
4.3.3 Vzorec

Zaradi še nekaterih možnih dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih in jih je mogoče zaslediti v znanstveni literaturi in tudi zaradi potreb obdelave podatkov sem v vprašalnik vključil še vprašanja o spolu, starosti zaposlenih, statusu zaposlitve, številu let v podjetju in vrsti delovnega mesta.

Spol in starost

Večina anketirancev (70,8%) je moškega spola, preostalih 29,2% anketirancev pa predstavljajo ženske. Odziv zaposlenih za 8,8% odstopa od zaposlitvene strukture podjetja IT po spolu, kar pomeni da je anketo rešilo 8,8% več moških oziroma 8,8% manj žensk, kot je razmerje med njimi glede na celotno zaposlitveno strukturo podjetja (glej točko 4.2.3). Ker obstaja možnost, da na stopnjo zavzetosti zaposlenih vpliva tudi njihova starost, sem anketirance povprašal tudi po slednji. Slika 3 prikazuje starostno strukturo anketirancev v podjetju IT, ki sovpada s splošno starostno strukturo zaposlenih v podjetju (večina mlajših od 40 let).

Slika 3: Starostna struktura anketirancev v podjetju IT (v %)



Vir: Anketa o zavzetosti zaposlenih v podjetju IT, 2014.

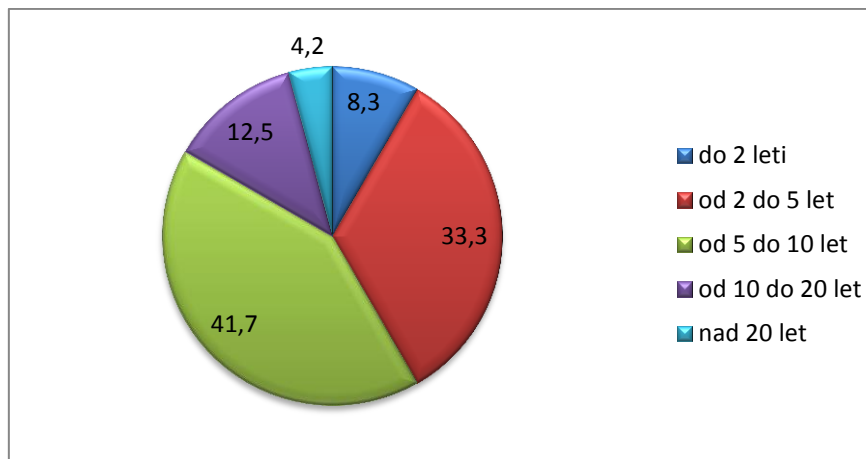
Status zaposlitve

V podjetju IT imajo vsi zaposleni sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas z izjemo enega zaposlenega, ki je zaposlen za določen čas (mandat). Status zaposlitve ima po nekaterih raziskavah tako ali tako zelo majhen vpliv na zavzetost zaposlenih (npr. Topakas, Admasachew & Dawson, 2011, str. 34) - zaposleni za nedoločen čas naj bi imeli rahlo večjo stopnjo zavzetosti od zaposlenih za določen čas, vendar je vpliv zelo majhen. V podjetju IT pa imajo vsi zaposleni sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas, kar pomeni, da ugotavljanje vpliva statusa zaposlitve na zavzetost ni smiselno.

Število let v podjetju

V nekaterih znanstvenih člankih (npr. Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 23) je moč zaznati, da lahko na stopnjo zavzetosti zaposlenih vplivajo tudi delovne izkušnje v podjetju, oziroma število let prisotnosti v podjetju (več let v podjetju naj bi pomenilo večjo zavzetost). Iz tega razloga sem v anketni vprašalnik podjetja IT vključil tudi vprašanje o številu let v podjetju, z namenom, da bi ugotovil potencialno povezavo s stopnjo zavzetosti zaposlenih. Kot je bilo ugotovljeno že prej, je v podjetju IT zaposlen predvsem mlajši kader, zaradi česar je bilo pri vprašanju o številu let v podjetju logično pričakovati v večini zaposlene z nižjim številom let prisotnosti v podjetju IT. Slika 4 prikazuje odstotek anketirancev glede na število let prisotnosti v podjetju IT.

Slika 4: Odstotek anketirancev glede na število let prisotnosti v podjetju IT (v %)



Vir: Anketa o zavzetosti zaposlenih v podjetju IT, 2014.

Vrsta delovnega mesta

Ker nekateri avtorji (npr. Xu & Thomas, 2011, str. 410) stopnjo zavzetosti zaposlenih povezujejo tudi z vrsto delovnega mesta (zaposleni na vodilnih položajih naj bi bili pri svojem delu bolj zavzeti) sem v anketni vprašalnik podjetja IT vključil tudi vprašanje o vrsti delovnega mesta. Ker sem vnaprej poznal panogo podjetja IT in s čim se podjetje ukvarja, prav tako pa sem poznal tudi izobrazbeno strukturo zaposlenih, sem pri vprašanju o vrsti delovnega mesta zaposlenim na izbiro ponudil dve možnosti: delovno mesto strokovnjaka in delovno mesto vodje. 79,2% anketirancev v podjetju IT se je opredelilo za delovno mesto strokovnjaka, medtem ko se je preostalih 20,8% zaposlenih opredelilo za delovno mesto vodje.

4.3.4 Izvedba raziskave

Raziskavo sem v podjetju IT izvedel tekom prvega tedna meseca aprila 2014. V skladu s predhodnim dogovorom z direktorjem tehničnega področja v podjetju IT sem povezavo do

spletne ankete posredoval podjetju, od kjer so povezavo posredovali vsem zaposlenim v podjetju IT. Povezava ni bila generirana za vsakega zaposlenega posebej, temveč je bila enotna povezava aktivna celoten teden izvedbe raziskave. Odločitev za takšen pristop je temeljila na večjem zaupanju zaposlenih v anonimnost ankete zaradi načina posredovanja povezave, poleg tega pa sem glede na značilnost zaposlenih v tej panogi (da neradi rešujejo ankete) sklepal, da nihče ankete ne bo rešil dvakrat ali večkrat. Anketa je bila zaposlenim na voljo 1 teden, nato pa se je sprejemanje odgovorov končalo. Anketa je bila izvedena s pomočjo aplikacije Google Drive, ki mi je omogočala samodejno beleženje odgovorov 24 ur na dan in preprost izvoz podatkov v obliki Excelove tabele, ki so bili tako takoj uporabni za obdelavo. Po enem tednu sem prejel 24 pravilno izpolnjenih anket, kar predstavlja 48% odziv zaposlenih v podjetju IT. Podatke, pridobljene s spletno anketo sem tudi statistično obdelal s pomočjo programa IBM SPSS Statistics 21.

Približno istočasno je bila raziskava izvedena tudi v obeh konkurenčnih podjetjih, pri čemer je raziskava potekala na povsem enak način kot v podjetju IT, z razliko, da je bil spletni anketni vprašalnik pri konkurenčnih podjetjih nekoliko krajši, saj v teh podjetjih regresijske analize nisem izvedel.

4.3.5 Obdelava podatkov

Podatke, ki sem jih pridobil s pomočjo spletne ankete sem statistično obdelal s programskim paketom IBM SPSS Statistics 21. Kot prvo sem na podlagi anketnih vprašanj od 1 do 12 s pomočjo aritmetične sredine ugotovil stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju IT, na isti način pa tudi za obe konkurenčni podjetji IT1 in IT2. S pomočjo aritmetične sredine vrednosti odgovorov posameznega zaposlenega v vsakem podjetju, sem le-tega glede na dosežen povprečni rezultat na podlagi lestvice za določanje zavzetosti zaposlenih uvrstil v posamezno skupino (aktivno nezavzeti, nezavzeti in zavzeti), na podlagi česar sem lahko izdelal grafično predstavitev stopnje zavzetosti zaposlenih za vsako podjetje posebej, kar je služilo kot primerjava stopnje zavzetosti zaposlenih med podjetji.

Kot cilj magistrskega dela sem si zastavil tudi ugotovitev dejavnikov, ki najbolj vplivajo na stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju IT. Iz tega razloga sem na podlagi vseh 16 vprašanj v spletni anketi in 5 dodatnih spremenljivk izdelal množico posameznih linearnih regresijskih analiz (predvsem zaradi majhnega vzorca $n=24$) ter s pomočjo funkcije Split data programa SPSS (Field, 2009, str. 141) ločil dodatne spremenljivke na dva dela z namenom, da bi bolj podrobno ugotovil ali spol, starost, pogodbeno razmerje, število let v podjetju in vrsta delovnega mesta vplivajo na razliko v zavzetosti zaposlenih v podjetju IT.

4.4 Rezultati raziskave

V tem podpoglavju, ki je namenjeno predstavitvi rezultatov empirične raziskave in izpolnitvi ciljev magistrskega dela, bom kot prvo predstavil ugotovljeno stopnjo zavzetosti zaposlenih v

primarno preučevanjem podjetju IT. Tej predstavitvi sledi zanimiva primerjava stopnje zavzetosti podjetja IT s stopnjo zavzetosti obeh sekundarno preučevanih konkurenčnih podjetij IT1 in IT2 ter z bazo podatkov o zavzetosti zaposlenih, ki jih ponuja organizacija Gallup. V zadnjem delu tega podpoglavja sledi predstavitev dejavnikov, ki najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju IT in so bili ugotovljeni s pomočjo izvedbe posameznih linearnih regresijskih analiz.

4.4.1 Ugotovljena stopnja zavzetosti zaposlenih v podjetju IT

Prvi korak k ugotavljanju stopnje zavzetosti zaposlenih v podjetju IT je bil obdelava anketnih podatkov. Podlaga za ugotavljanje stopnje zavzetosti v podjetju IT so bila anketna vprašanja od 1 do 12, ki so identična tistim, ki jih za ugotavljanje zavzetosti zaposlenih uporablja organizacija Gallup.

Anketiranci v podjetju IT so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice ocenjevali strinjanje s posamezno trditvijo, pri čemer je povprečna vrednost dvanajstih vprašanj za posameznega zaposlenega služila za ugotavljanje njegove stopnje zavzetosti in za njegovo uvrstitev v skupino aktivno nezavzetih, nezavzetih ali zavzetih zaposlenih. Povprečna vrednost dvanajstih anketnih vprašanj, ki je služila za uvrstitev posameznega zaposlenega v posamezno skupino glede na stopnjo njegove zavzetosti je bila izračunana na podlagi formule (1) za aritmetično sredino, kjer n predstavlja število vprašanj:

$$\mu_y = \frac{1}{n} \sum_{i=0}^n y_i \quad (1)$$

Ko sem ugotovil povprečne vrednosti dvanajstih vprašanj za prav vsakega zaposlenega, sem na podlagi spodnje lestvice posameznega zaposlenega uvrstil vanjo.

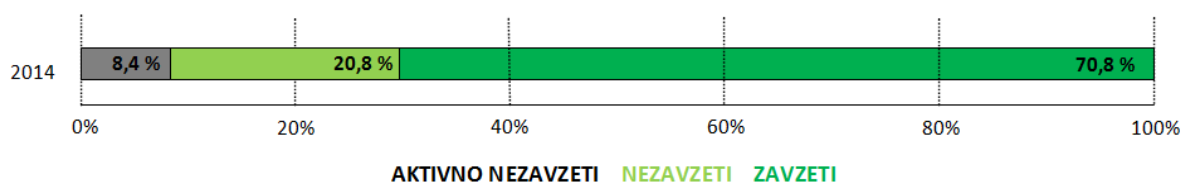
Tabela 3: Lestvica, ki določa stopnjo zavzetosti posameznega zaposlenega

Povprečni rezultat	Stopnja zavzetosti
< 2,5	Aktivno nezavzeti
2,5 – 3,7	Nezavzeti
> 3,7	Zavzeti

Vir: B. Lobnikar & V. Grom, Osebna zavzetost zaposlenih - ključni dejavnik uspeha podjetja, 2011, str.6.

Po uvrstitvi vseh zaposlenih v podjetju IT med aktivno nezavzete, nezavzete in zavzete sem izdelal tudi končno grafično podobo stopnje zavzetosti zaposlenih v podjetju IT, ki bo v nadaljevanju služila za primerjavo tako s podatki organizacije Gallup, kot tudi s podatki obeh konkurenčnih podjetij IT1 in IT2.

Slika 5: Ugotovljena zavzetost v podjetju IT



4.4.2 Primerjava stopnje zavzetosti zaposlenih podjetja IT s konkurenčnima podjetjema IT1 in IT2 in podatki organizacije Gallup

Odločil sem se, da bi bilo za podjetje IT zanimivo, če bi lahko primerjalo svoje rezultate s še dvema primerljivima podjetjema iz iste panoge. Iz tega razloga sem poiskal še dve podjetji, ki sta bili pripravljene sodelovati v raziskavi. Tako kot podjetju IT sem obema sodelujočima podjetjema in zaposlenim zagotovil anonimnost, zato konkurenčni podjetji v magistrskem delu nastopata pod imenom IT1 in IT2. V omenjeni konkurenčni podjetji sem poslal povezavo do spletne ankete, ki je bila za razliko od podjetja IT nekoliko krajša, saj sem v konkurenčnih podjetjih ugotavljal le višino stopnje zavzetosti, ki je služila kot primerjava s stopnjo zavzetosti v podjetju IT. Spletna anketa v omenjenih konkurenčnih podjetjih je tako vsebovala le 12 vprašanj (vprašanja od 1 do 12 v prilogi 4), ki so služila za ugotavljanje stopnje zavzetosti zaposlenih (regresijska analiza v konkurenčnih podjetjih ni bila izvedena, zato je število anketnih vprašanj primerno manjše).

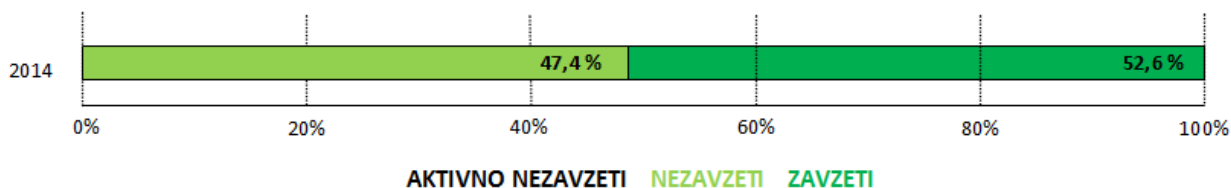
Na spletu so dostopni tudi podatki za primerjavo ugotovljenih stopenj zavzetosti po območjih in posameznih državah, kar predstavlja možnost za dodatno primerjavo. Tabela 2 (točka 2.1) prikazuje podatke o zavzetosti zaposlenih za Zahodnoevropske države. Med 19 zahodnoevropskimi državami je tako v povprečju 14% zaposlenih zavzetih, 66% nezavzetih in 20% aktivno nezavzetih (upoštevana napaka vzorčenja). Razmerje med zavzetimi in aktivno nezavzetimi zaposlenimi znaša 0,7:1 kar je precej manj v primerjavi z nekaterimi drugimi deli sveta ko na primer ZDA in Kanado (razmerje 1,6:1) ter Avstralijo in Novo Zelandijo (razmerje 1,5:1). V nekaterih državah ko na primer v Franciji, Italiji, Španiji in na Irskem ter tudi drugje je še vedno zaznati nezaupanje v trg delovne sile, zato brezposelnost ostaja težava, zaposleni pa zasedajo delovna mesta, ki v njih ne uspejo prebuditi zavzetosti, kar je zagotovo razlog za nižjo zavzetost zaposlenih v tem delu sveta. Zanimivo pa je tudi to, da v le sedmih od 19 zahodnoevropskih držav število zavzetih zaposlenih presega število aktivno nezavzetih (Gallup, 2013, str. 91).

Podjetje IT1

Rezultati konkurenčnega podjetja IT1 razkrivajo, da v podjetju med sodelujočimi v anketi ni aktivno nezavzetih zaposlenih (čeprav je iz rezultatov razvidno, da so nekateri zaposleni zelo blizu meji aktivne nezavzetosti), kar je za podjetje zagotovo zelo pozitivno. Rezultati podjetja IT1 izstopajo tudi po odstotku zavzetih zaposlenih v podjetju (52,6%), kar je za skoraj 40%

več od svetovnega povprečja po navedbah Gallupa³, prav tako pa za 38,6% več od povprečja Zahodnoevropskih držav in za 37,6% več od povprečja Slovenije. Število nezavzetih zaposlenih v podjetju IT1 je v primerjavi s podatki v svetovnem merilu približno skladno, oziroma odstopanje ni preveliko (47,4% v primerjavi z 62%), v primerjavi z Zahodnoevropskimi državami pa je delež nezavzetih zaposlenih v podjetju IT1 za 18,6% manjši, oziroma v primerjavi s Slovenijo za kar 22,6% manjši.

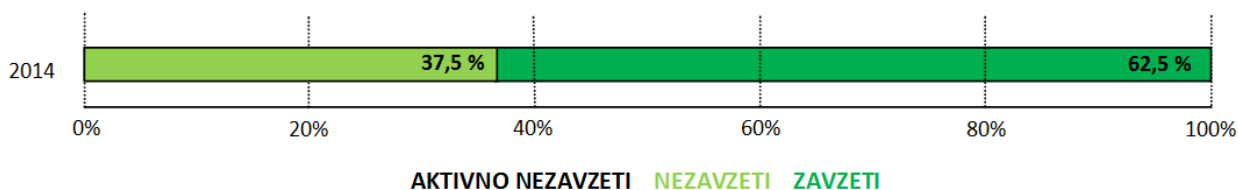
Slika 6: Ugotovljena zavzetost v konkurenčnem podjetju IT1



Podjetje IT2

Tudi podatki konkurenčnega podjetja IT2 kažejo, da v tem podjetju ni aktivno nezavzetih zaposlenih, kar je zelo pomembno in tudi zelo pozitivno. Tudi odstotek zavzetih zaposlenih je v podjetju IT2 precej visok (62,5%), kar je za skoraj 50% več od svetovnega povprečja po navedbah Gallupa⁴, prav tako pa za 48,5% več od povprečja Zahodnoevropskih držav in za 47,5% več od povprečja Slovenije. Delež nezavzetih zaposlenih je v podjetju IT2 za 24,5% nižji od svetovnega povprečja, v primerjavi z Zahodnoevropskimi državami pa je delež nezavzetih zaposlenih v podjetju IT2 za 28,5% nižji, oziroma v primerjavi s Slovenijo za kar 34,3% nižji.

Slika 7: Ugotovljena zavzetost v konkurenčnem podjetju IT2



Primerjava med podjetji

Rezultati podjetja IT1 se razlikujejo od primarno preučevanega podjetja IT, pri čemer je kot prvo opazna razlika v odstotku aktivno nezavzetih zaposlenih, kjer je le-ta v podjetju IT 8,4% v primerjavi s podjetjem IT1, kjer rezultati kažejo, da aktivno nezavzetih zaposlenih v

³ Seveda je potrebno upoštevati, da podatki v svetovnem merilu upoštevajo različne panoge v katerih delujejo podjetja in ne samo panoge podjetij vključenih v raziskavo magistrskega dela.

⁴ Tudi tukaj je potrebno upoštevati, da podatki v svetovnem merilu upoštevajo različne panoge v katerih delujejo podjetja in ne samo panoge podjetij vključenih v raziskavo magistrskega dela.

podjetju ni. Zanimiva je tudi primerjava odstotka nezavzetih zaposlenih med podjetjema IT in IT1, pri čemer je v podjetju IT1 več kot 25% nezavzetih zaposlenih več kot v podjetju IT. Prav tako pa rezultati kažejo, da je v podjetju IT skoraj 20% več zavzetih zaposlenih kot v podjetju IT1. Podjetji imata eno pred drugim zagotovo določene prednosti in slabosti - v podjetju IT1 nimajo aktivno nezavzetih zaposlenih, pri čemer so zagotovo v prednosti pred podjetjem IT, kjer imajo 8,4% aktivno nezavzetih zaposlenih. Po drugi strani pa podjetje IT prednjači po odstotku zavzetih zaposlenih v primerjavi s podjetjem IT1, prav tako pa ima podjetje IT več kot 25% manj nezavzetih zaposlenih, ki lahko na svoj način prav tako škodijo podjetju.

Tudi rezultati konkurenčnega podjetja IT 2 se razlikujejo od primarno preučevanega podjetja IT, pri čemer ponovno izstopa razlika v odstotku aktivno nezavzetih zaposlenih, kjer je le-ta v podjetju IT 8,4% v primerjavi s podjetjem IT2, kjer aktivno nezavzetih zaposlenih ni. Podjetje IT ima boljši položaj v deležu nezavzetih zaposlenih (20,8%) v primerjavi s podjetjem IT2, kjer je ta delež 37,5%. Prav tako pa se podjetje IT odreže bolje v deležu zavzetih zaposlenih, ki je v tem podjetju zares izjemen (70,8%) v primerjavi s konkurenčnim podjetjem IT2, kjer je ta delež 62,5%. Podjetje IT je sicer v prednosti v deležu nezavzetih in zavzetih zaposlenih pred konkurenčnim podjetjem IT2, vseeno pa je potrebno opozoriti, da v nobenem izmed konkurenčnih podjetij ni bilo zaznati aktivno nezavzetih zaposlenih v nasprotju s podjetjem IT, kjer je moč najti aktivno nezavzete zaposlene, zato je tako podjetje IT2 kot tudi podjetje IT1 v številu aktivno nezavzetih zaposlenih v prednosti pred podjetjem IT.

Omeniti moram tudi primerjavo med obema konkurenčnima podjetjema, za katera lahko takoj trdim, da sta si v rezultatih, oziroma v ugotovljeni zavzetosti precej podobni. Kot je moč razbrati iz rezultatov, v nobenem izmed omenjenih konkurenčnih podjetij ni aktivno nezavzetih zaposlenih, kar je za podjetje zelo pomembno. Sama razlika v deležu nezavzetih zaposlenih med podjetjema IT1 in IT2 je precej majhna (47,4% v primerjavi z 37,5%), prav tako pa to velja tudi za delež zavzetih zaposlenih, kjer se le-ta med podjetjema razlikuje za slabih 10%, pri čemer je v podjetju IT2 odstotek zavzetih zaposlenih višji. Kot je torej moč opaziti sta si konkurenčni podjetji IT1 in IT2 po ugotovljeni zavzetosti precej podobni.

Tabela 4: Ugotovljene stopnje zavzetosti za posamezno podjetje (v %)

	Aktivno nezavzeti	Nezavzeti	Zavzeti
IT	8,4	20,8	70,8
IT1	0	47,4	52,6
IT2	0	37,5	62,5

4.4.3 Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju IT

V tem podpoglavju magistrskega dela bom poskušal ugotoviti, kateri dejavniki v podjetju IT najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih. Na tem mestu je potrebno povedati, da rezultati analize, ki ugotavlja dejavnike, ki najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju IT,

hkrati predstavljajo tudi dejavnike, ki najbolj vplivajo na nezavzetost zaposlenih v podjetju IT, kar bom predstavil v nadaljevanju.

Na podlagi odgovorov zaposlenih bom najprej s pomočjo posameznih linearnih regresijskih analiz za vseh 16 vprašanj ugotovil, katera izmed teh 16 vprašanj najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju IT, nato pa bom na podlagi standardiziranih beta koeficientov, ki ugotavljajo vpliv neodvisnih spremenljivk na zavzetost zaposlenih in s pomočjo slike 1, ki uvršča posamezna vprašanja pod posamezne dejavnike lahko ugotovil, kateri od štirih dejavnikov slike 1 v podjetju IT najbolj vpliva na zavzetost zaposlenih. Kot nadaljnjo raziskavo pa bom s pomočjo funkcije programa SPSS Split data in posameznih linearnih regresijskih analiz poskušal ugotoviti ali obstajajo razlike v odgovorih na posamezna vprašanja (razlike v pomembnosti vprašanja na zavzetost zaposlenega) glede na spol, starost, pogodbeno razmerje, število let v podjetju in vrsto delovnega mesta.

Kot že omenjeno, sem se pri ugotavljanju dejavnikov, ki najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju IT posluževal funkcij posameznih linearnih regresijskih analiz oblike:

$$Y'' = a + bX \quad (2)$$

Zgornja splošna formula (2) predstavlja oceno regresijske funkcije, pri čemer je funkcija, ki v mojem magistrskem delu meri odvisnost zavzetosti zaposlenih od odgovorov zaposlenih na posamezno anketno vprašanje oblike:

$$\text{Zavzetost}'' = a + b * \text{vprašanje } x \quad (3)$$

Priloga 5 prikazuje osrednjo tabelo, v kateri so zbrani vsi rezultati posameznih regresijskih analiz. Tako lahko v prvem stolpcu najdemo b koeficiente in pripadajoče stopnje značilnosti za vsako izmed 16 spremenljivk. Na podlagi slednjih lahko ugotovimo povezavo oziroma vpliv posameznega anketnega vprašanja na stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju IT, čemur se bom posvetil v nadaljevanju. Tabela v prilogi 5 pa prikazuje tudi b koeficiente in pripadajoče stopnje značilnosti za vsako izmed 16 anketnih vprašanj, pri čemer pa je posamezno anketno vprašanje razdeljeno glede na spol, starost, število let v podjetju in vrsto delovnega mesta z namenom, da bi ugotovil, ali omenjene spremenljivke povzročajo razlike v odgovoru na določeno vprašanje in s tem na vpliv na zavzetost zaposlenega.

Ker za določitev, kateri izmed štirih dejavnikov v piramidi (slika 1) najbolj vpliva na zavzetost zaposlenih v podjetju IT ne moremo uporabiti b koeficientov (statistično gledano ni najbolj pravilno, saj parcialni regresijski koeficienti (b) med seboj v splošnem niso primerljivi. Razlog za neprimerljivost je v tem, da je njihova velikost odvisna od porazdelitve neodvisne spremenljivke. Če so spremenljivke različno razpršene, bo to torej vplivalo na velikost b koeficienta. Pri standardiziranih β koeficientih pa je ta vpliv izločen, in tako so β

koeficienti med seboj primerljivi. Posledično je bolj smiselno narediti povprečje iz primerljivih vrednosti β kot iz b koeficientov, ki med seboj morda niso povsem primerljivi), namesto njih uporabimo β koeficiente, ki nam povejo, katere od neodvisnih spremenljivk v regresiji imajo večji vpliv na odvisno spremenljivko. Omenjene β regresijske koeficiente prikazuje tabela v prilogi 6. Tem koeficientom se bom posvetili v nadaljevanju.

Na tem mestu je potrebno omeniti tudi statistično značilnost, oziroma stopnjo tveganja pri pojasnjevanju rezultatov raziskave. Slednja predstavlja verjetnost, da so rezultati posledica naključja. Običajno je meja statistične značilnosti postavljena pri $p=0,05$, vendar v raziskavi tega magistrskega dela zaradi majhnega vzorca ($n=24$) brez težav sprejmemo tudi stopnjo značilnosti $p=0,1$.

- **Vpliv posamezne spremenljivke na zavzetost zaposlenih**

V tem glavnem delu magistrskega dela sem s pomočjo linearne regresijske analize primerjal vpliv posameznega anketnega vprašanja na zavzetost zaposlenih v podjetju IT. Prav tako sem v tem delu poskušal ugotoviti, kateri dejavnik iz piramide (slika 1) najbolj vpliva na zavzetost zaposlenih v podjetju IT, pri čemer sem si pomagal z β koeficienti.

Na podlagi posameznih linearnih regresijskih funkcij sem za vsako izmed anketnih vprašanj pridobil b koeficiente⁵ in pripadajoče stopnje značilnosti, na podlagi česar sem lahko prepoznal težo vpliva posameznega anketnega vprašanja na zavzetost zaposlenih v podjetju IT. Kot je razvidno iz tabele 6, so vsi b koeficienti za posamezno anketno vprašanje statistično značilni ($p<0,1$) kar pomeni, da lahko trdim, da pridobljeni rezultati niso stvar naključja. Iz omenjene tabele je seveda razvidno tudi to, da odgovori na nekatera anketna vprašanja bolj vplivajo na zavzetost zaposlenih kot drugi. V nadaljevanju bom podrobno razložil dve izmed anketnih vprašanj, kateri najbolj prispevata k povečanju ali zmanjšanju zavzetosti zaposlenih v podjetju IT (b regresijski koeficient je največji); rezultati vseh ostalih anketnih vprašanj pa sledijo enakemu postopku razlage, kot pri razlagi rezultatov omenjenih dveh vprašanj v nadaljevanju.

⁵ b regresijski koeficient nam pove, za koliko se bo spremenila odvisna spremenljivka, če neodvisno spremenljivko povečamo za eno enoto.

Tabela 5: Vpliv posamezne spremenljivke na zavzetost zaposlenih

Vpliv posamezne spremenljivke na zavzetost zaposlenih	
1. Vem, kaj se od mene pričakuje.	B=0,812 P=0,008***
2. Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.	B=0,432 P=0,022**
3. Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolje znam.	B=0,474 P=0,039**
4. V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.	B=0,362 P=0,000***
5. Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo.	B=0,618 P=0,000***
6. Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.	B=0,533 P=0,000***
7. V službi se moje mnenje upošteva.	B=0,609 P=0,000***
8. Poslanstvo in vizija moje organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	B=0,525 P=0,000***
9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za kakovostno delo.	B=0,483 P=0,001***
10. Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec.	B=0,351 P=0,005***
11. V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	B=0,401 P=0,002***
12. V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.	B=0,504 P=0,000***
13. Za svoje delo prejmem ustrezno plačilo.	B=0,456 P=0,000***
14. Podjetje dobro poskrbi za mojo socialno varnost in varnost pri delu.	B=0,457 P=0,013***
15. V tem podjetju imam odlične možnosti za razvoj kariere.	B=0,436 P=0,000***
16. Podjetje mi ponuja dovolj možnosti za pridobitev znanj, ki omogočajo napredovanje v hierarhiji podjetja.	B=0,449 P=0,000***

Odgovor na anketno vprašanje 1 (Vem kaj se od mene pričakuje) od vseh anketnih vprašanj prispeva največ k zavzetosti zaposlenih v podjetju IT. Oblika linearne regresijske funkcije za omenjeno anketno vprašanje je naslednja:

$$\text{zavzetost} = 0,029 + 0,812 * \text{Vem, kaj se od mene pričakuje}$$

Obrazložitev funkcije bi se glasila tako: če zaposleni poveča (zmanjša) svoj odgovor na vprašanje 1 za 1 točko, potem se zavzetost zaposlenega v povprečju poveča (zmanjša) za 0,812 točke. Trditev postavljamo pri stopnji značilnosti $\alpha=0,01$.

Anketno vprašanje 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo), ki je drugo, ki največ prispeva k zavzetosti zaposlenih v podjetju IT je naslednje oblike:

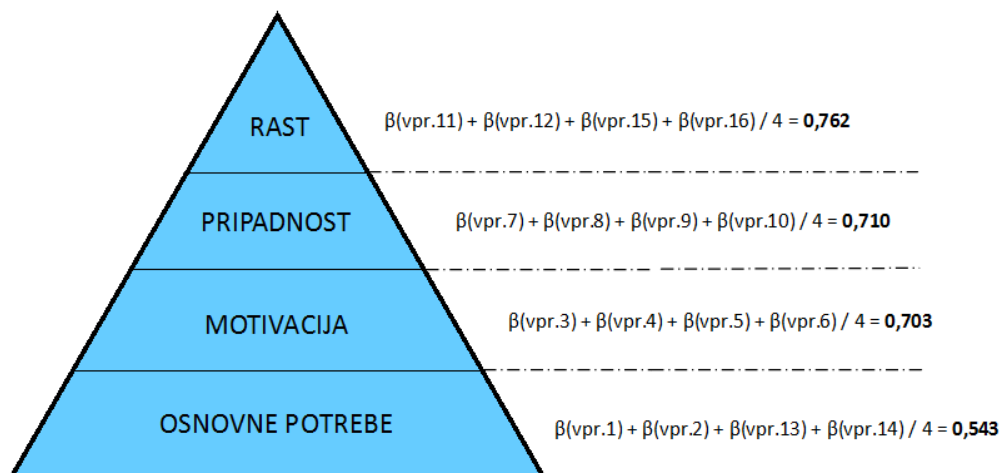
zavzetost" = 1,032 + 0,618 * Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo

Obrazložitev funkcije bi se glasila tako: če zaposleni poveča (zmanjša) svoj odgovor na anketno vprašanje 5 za 1 točko, potem se zavzetost zaposlenega v povprečju poveča (zmanjša) za 0,618 točke. Trditev postavljamo pri zanemarljivi stopnji tveganja.

Vse ostale razlage rezultatov tabele 6 sledijo enakemu postopku razlage kot v zgornjih dveh primerih in imajo različno močen vpliv na zavzetost zaposlenih.

Kot sem omenil že prej, me je v magistrskem delu zanimalo tudi, kateri izmed dejavnikov, navedenih v piramidi na sliki 1 tega magistrskega dela, najbolj pripomorejo k zavzetosti zaposlenih v podjetju IT. Logično bi pomislili, da bi bilo to najlažje ugotoviti na podlagi povprečja b koeficientov, ki predstavljajo določeno stopnjo v omenjeni piramidi zavzetosti. Vendar pa bi bila to napaka, saj povprečja iz b koeficientov ni pametno delati, saj to statistično ni najbolj pravilno. Iz tega razloga se moramo posluževati standardiziranih β koeficientov, ki nam omogočajo primerjavo med vplivi posameznih spremenljivk. Na podlagi tabele v prilogi 6 in slike 8 lahko torej ugotovimo, katere izmed ravni v piramidi (osnovne potrebe, motivacija, pripadnost ali rast) imajo največji vpliv na zavzetost zaposlenih v podjetju IT.

Slika 8: Izračun povprečne vrednosti β koeficientov za vsako raven



Ker vsako raven v piramidi predstavljajo 4 vprašanja (v prvo in zadnjo raven sem zaradi uravnoteženja dodal po še 2 vprašanji) lahko iz β koeficientov naredimo povprečno vrednost, ki prikaže, katera izmed ravni v piramidi najbolj vpliva na zavzetost zaposlenih.

Kot lahko opazimo, β koeficienti kažejo ravno obratno sliko, kot če bi za povprečni izračun za posamezno stopnjo v piramidi zavzetosti uporabili β koeficiente. Vendar se moramo zavedati, da nestandardizirani β koeficienti merijo povečanje ali zmanjšanje odvisne spremenljivke, če se neodvisna spremeni za eno enoto; medtem ko standardizirani β koeficienti merijo vpliv posameznih neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko, kar nas v tem delu tudi zanima.

Rezultati nakazujejo, da je zaposlenim v podjetju IT najpomembnejša zadnja stopnja, to je rast, kar je pravzaprav povsem razumljivo. V definicijah zavzetosti se pogosto omenja pojem motivacije (glej uvodno točko tega magistrskega dela), zaradi česar lahko koncept zavzetosti povežemo tudi z motivacijsko teorijo. Pomembnost rasti za zaposlene lahko tako povežemo z motivacijsko teorijo Maslowa, katere osrednja ideja je hierarhična razvrstitev potreb zaposlenega. Zaposleni potrebe razvršča po pomembnosti, pri čemer zadovoljena nižja potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo, višjo potrebo (Černetič, 2007, str. 224). V hierarhiji potreb po Maslowu pa je rast prav na najvišji stopnji v tej piramidi. Naj omenim, da je podobno odkril že leta 1968 Herzberg, ki je ugotovil, da največje zadovoljstvo zaposlenih pri delu povzročajo notranji dejavniki, med katerimi pa najdemo ravno možnosti za napredovanje in osebno rast (Svetlik & Zupan, 2009, str. 342). Tudi sama organizacija Gallup (2013, str. 16) glede piramide zavzetosti zaposlenih omenja, da se po zadovoljitvi posamezne ravni piramide začne pogled zaposlenih širiti, njihove recimo temu potrebe pa postajajo vedno bolj kompleksne.

Ugotovitev, da je za zaposlene v podjetju IT najpomembnejša rast pa je podprta tudi s tem, da so bila vprašanja, ki predstavljajo nižje stopnje v piramidi zavzetosti, v povprečju odgovorjena bolje kot vprašanja, ki predstavljajo rast, kar pomeni, da so nižje »potrebe« zaposlenih v podjetju dobro zadovoljene, zaradi česar poskušajo zaposleni zadovoljiti najvišjo potrebo po rasti, ki hkrati predstavlja najbolj kompleksno potrebo zaposlenega in je posledično za zaposlene najpomembnejša, kar ugotavljajo tudi rezultati.

- **Vpliv spremenljivk spol, starost, število let v podjetju in vrsta delovnega mesta na zavzetost zaposlenih**

Spol

V tem delu bom ugotavljal, ali spremenljivka SPOL povzroča kakršnekoli razlike v odgovoru na določeno anketno vprašanje. V programu SPSS sem s pomočjo funkcije Split data rezultate ločil glede na moški in ženski spol, na podlagi česar sem lahko hitro ugotovil morebitne razlike v pomembnosti posameznega vprašanja na zavzetost zaposlenih. Kot je razvidno iz

tabele v prilogi 5, je bila spremenljivka SPOL razdeljena tako, da moške predstavlja 17 zaposlenih, ženske pa 7 zaposlenih.

Predvsem zaradi majhnega vzorca ($n=24$) in zaradi majhnega števila anketirancev ženskega spola ($n=7$) lahko iz tabele v prilogi 5 ugotovimo, da vsi rezultati (še posebej pri ženskem spolu) niso statistično značilni ($p>0,1$), kar kot omenjeno pripisujem majhnemu vzorcu števila žensk, zato pri določenih vprašanjih ne morem trditi, da obstajajo pomembnejše razlike v odgovoru na določeno anketno vprašanje, kar bi različno vplivalo na višino stopnje zavzetosti zaposlenega.

Kljub temu pa lahko pri določenih anketnih vprašanjih najdemo razlike, ki so zanimive za preučevanje. Tako lahko na primer pri anketnem vprašanju številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo) opazimo, da je za ženski spol ta trditev bolj pomembna ($B=0,811;P=0,092$) kot za moški spol ($B=0,605;P=0,000$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na to vprašanje pri ženskah večji vpliv na zavzetost kot pri moških.

$zavzetost_{(z)} = 0,073 + 0,811 * \text{Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo}$

$zavzetost_{(m)} = 1,117 + 0,605 * \text{Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo}$

Če se torej odgovor na vprašanje številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo) pri ženskah poveča (zmanjša) za 1, se zavzetost pri ženskah v povprečju poveča (zmanjša) za 0,811. Enaka razlaga velja za moške - če se odgovor na vprašanje 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo) pri moških poveča (zmanjša) za 1, se zavzetost pri moških v povprečju poveča (zmanjša) za 0,605. V nadaljevanju ugotovljene razlike v povezavi s spolom sledijo enaki tehniki razlage kot v tem primeru.

Ravno tako lahko razliko opazimo tudi pri anketnem vprašanju številka 6 (Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj), pri katerem je za moške omenjena trditev bolj pomembna ($B=0,648;P=0,000$) kot za ženske ($B=0,376;P=0,012$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na to vprašanje pri moških večji vpliv na zavzetost kot pri ženskah.

Podobno razliko lahko zasledimo tudi pri anketnem vprašanju številka 12 (V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj), pri katerem je za moške omenjena trditev bolj pomembna ($B=0,567;P=0,000$) kot za ženske ($B=0,390;P=0,006$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na to anketno vprašanje pri moških večji vpliv na zavzetost kot pri ženskah.

Pri rezultatih ostalih anketnih vprašanj, ki so sicer statistično značilni, ni opaziti večjih razlik v pomembnosti posameznega anketnega vprašanja na zavzetost zaposlenih glede na spol.

Starost

Zanimalo me je tudi, ali spremenljivka STAROST povzroča kakršnekoli razlike v odgovoru na določeno anketno vprašanje in s tem posledično na razlike v zavzetosti zaposlenih. S pomočjo funkcije Split data programa SPSS sem zaposlene razdelil približno na polovico, pri čemer sem kot mejno starostno stopnjo določil starost 40 let. Zaposlene sem torej razdelil na tiste, ki so stari do 40 let (n=15) in na tiste, ki so stari nad 40 let (n=9). Kot je razvidno iz tabele v prilogi 5, vsi rezultati niso statistično značilni, kar pomeni, da za določena vprašanja ne morem trditi, da obstajajo pomembnejše razlike glede na starost zaposlenih pri odgovoru na določeno anketno vprašanje, kar bi različno vplivalo na višino stopnje zavzetosti zaposlenih.

Pri nekaterih anketnih vprašanjih vseeno obstajajo določene razlike, ki jih bom tudi predstavil. Prvo izmed takih vprašanj je anketno vprašanje številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo), pri katerem lahko opazimo, da je za zaposlene s starostjo do 40 let ta trditev bolj pomembna ($B=0,736; P=0,001$) kot za zaposlene s starostjo nad 40 let ($B=0,583; P=0,001$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na to vprašanje pri zaposlenih s starostjo do 40 let večji vpliv na zavzetost kot pri zaposlenih s starostjo nad 40 let.

$zavzetost_{(do\ 40\ let)} = 0,353 + 0,736 * \text{Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo}$

$zavzetost_{(nad\ 40\ let)} = 1,421 + 0,583 * \text{Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo}$

Če se torej odgovor na vprašanje številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo) pri zaposlenih s starostjo do 40 let poveča (zmanjša) za 1, se zavzetost pri zaposlenih s starostjo do 40 let v povprečju poveča (zmanjša) za 0,736. Enako velja za zaposlene s starostjo nad 40 let - če se odgovor na vprašanje številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo) pri zaposlenih s starostjo nad 40 let poveča (zmanjša) za 1, se zavzetost pri zaposlenih s starostjo nad 40 let v povprečju poveča (zmanjša) za 0,583. V nadaljevanju ugotovljene razlike v povezavi s starostjo zaposlenih sledijo enaki tehniki razlage kot v tem primeru.

Razliko je moč zaslediti tudi pri anketnem vprašanju številka 6 (Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj), pri katerem je za zaposlene s starostjo do 40 let ta trditev manj pomembna ($B=0,455; P=0,000$) kot za zaposlene s starostjo nad 40 let ($B=0,700; P=0,000$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na to anketno vprašanje večji vpliv na zavzetost pri zaposlenih s starostjo nad 40 let.

Razlika se pojavi tudi pri anketnem vprašanju številka 8 (Poslanstvo in vizija moje organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno), pri katerem je za zaposlene s starostjo do 40 let ta trditev manj pomembna ($B=0,468; P=0,004$), kot za zaposlene s starostjo nad 40 let ($B=0,629; P=0,000$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na to anketno vprašanje večji vpliv na zavzetost pri zaposlenih s starostjo nad 40 let.

Precejšnja razlika pa se pojavi tudi pri anketnem vprašanju številka 13 (Za svoje delo prejmem ustrezno plačilo), pri katerem je za zaposlene s starostjo do 40 let ta trditev precej manj pomembna ($B=0,325;P=0,050$) kot za zaposlene s starostjo nad 40 let ($B=0,639;P=0,001$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na to anketno vprašanje večji vpliv na zavzetost pri zaposlenih s starostjo nad 40 let.

Pri rezultatih ostalih anketnih vprašanj, ki so sicer statistično značilni, ni opaziti večjih razlik v pomembnosti posameznega anketnega vprašanja na zavzetost zaposlenih glede na njihovo starost.

Število let v podjetju

Ugotoviti sem skušal tudi, ali spremenljivka ŠTEVILO LET V PODJETJU povzroča morebitne razlike v odgovoru na določeno anketno vprašanje. Tudi v tem primeru sem s pomočjo že prej omenjene funkcije Split data zaposlene razdelil na približno dva enaka dela, pri čemer sem kot mejno stopnjo dolžine zaposlitve v podjetju IT določil 5 let. Zaposlene sem torej razdelil na tiste, ki so v podjetju zaposleni do 5 let ($n=10$) in na tiste, ki so v podjetju zaposleni nad 5 let ($n=14$). Iz tabele v prilogi 5 je razvidno, da tudi tukaj vsi rezultati niso statistično značilni, vendar je pri določenih vprašanjih, ki so statistično značilna, moč opaziti določene razlike pri odgovoru na določeno anketno vprašanje glede na preučevano spremenljivko.

Prvo vprašanje pri katerem je moč opaziti bistveno razliko je vprašanje številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo), pri katerem lahko opazimo, da je za zaposlene z delovno dobo v podjetju IT do 5 let to vprašanje precej bolj pomembno ($B=0,991; P=0,004$) kot za zaposlene z delovno dobo v podjetju IT nad 5 let ($B=0,541; P=0,000$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na to vprašanje pri zaposlenih z delovno dobo v podjetju IT do 5 let večji vpliv na zavzetost kot pri zaposlenih z delovno dobo v podjetju IT nad 5 let.

$zavzetost_{(do\ 5\ let)} = -0,785 + 0,991 * \text{Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo}$

$zavzetost_{(nad\ 5\ let)} = 1,402 + 0,541 * \text{Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo}$

Če se torej odgovor na vprašanje številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo) pri zaposlenih z delovno dobo v podjetju IT do 5 let poveča (zmanjša) za 1, se zavzetost pri zaposlenih z delovno dobo v podjetju IT do 5 let v povprečju poveča (zmanjša) za 0,991. Enako velja za zaposlene z delovno dobo v podjetju IT nad 5 let - če se odgovor na vprašanje 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo) pri zaposlenih z delovno dobo v podjetju IT nad 5 let poveča (zmanjša) za 1, se zavzetost pri zaposlenih z delovno dobo v podjetju IT nad 5 let v povprečju poveča (zmanjša) za 0,541. V nadaljevanju

ugotovljene razlike v povezavi s številom let v podjetju IT sledijo enaki tehniki razlage kot v tem primeru.

Razlika je opazna tudi pri anketnem vprašanju številka 7 (V službi se moje mnenje upošteva), pri katerem je za zaposlene z delovno dobo do 5 let ta trditev bolj pomembna ($B=1,006$; $P=0,009$) kot za zaposlene z delovno dobo v podjetju IT nad 5 let ($B=0,541$; $P=0,000$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na omenjeno anketno vprašanje večji vpliv na zavzetost pri zaposlenih z delovno dobo v podjetju IT do 5 let.

Razlika pa je opazna tudi pri anketnem vprašanju številka 13 (Za svoje delo prejmem ustrezno plačilo), pri katerem je za zaposlene z delovno dobo v podjetju IT do 5 let ta trditev manj pomembna ($B=0,387$; $P=0,049$) kot za zaposlene z delovno dobo v podjetju IT nad 5 let ($B=0,569$; $P=0,001$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na omenjeno anketno vprašanje večji vpliv na zavzetost pri zaposlenih z delovno dobo v podjetju IT nad 5 let.

Pri rezultatih ostalih anketnih vprašanj, ki so sicer statistično značilni, ni opaziti večjih razlik v pomembnosti posameznega anketnega vprašanja na zavzetost zaposlenih glede na število let v podjetju IT.

Vrsta delovnega mesta

Kot zadnjo stvar v tem delu pa sem preveril še, ali spremenljivka VRSTA DELOVNEGA MESTA povzroča kakršnekoli razlike v odgovoru na določeno anketno vprašanje. Tudi v tem primeru so bili zaposleni razdeljeni na dva dela s pomočjo funkcije Split data, pri čemer so bili zaposleni razdeljeni glede na to ali zasedajo delovno mesto strokovnjaka ali delovno mesto vodje. Vzorec zaposlenih z delovnim mestom strokovnjaka je tako $n=19$ in z delovnim mestom vodje $n=5$. Tudi tukaj je v tabeli v prilogi 5 moč opaziti, da vsi rezultati niso statistično značilni, vseeno pa je pri določenih statistično značilnih vprašanjih moč opaziti nekatere zanimive razlike pri določenem vprašanju glede na preučevano spremenljivko.

Prvo takšno zanimivo vprašanje, kjer lahko opazimo razliko, je anketno vprašanje številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo), pri katerem opazimo, da je za zaposlene z delovnim mestom vodje ta trditev precej bolj pomembna ($B=1,668$; $P=0,002$) kot za zaposlene z delovnim mestom strokovnjaka ($B=0,580$; $P=0,000$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na to vprašanje pri zaposlenih z delovnim mestom vodje precej višji vpliv na zavzetost kot pri zaposlenih z delovnim mestom strokovnjaka.

$zavzetost_{(strokovnjak)} = 1,205 + 0,580 * \text{Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo}$

$zavzetost_{(vodja)} = -4,040 + 1,668 * \text{Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo}$

Če se torej odgovor na anketno vprašanje številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo) pri zaposlenih z delovnim mestom strokovnjaka poveča (zmanjša) za 1, se zavzetost zaposlenih z delovnim mestom strokovnjaka v povprečju poveča (zmanjša) za 0,580. Enako velja za zaposlene z delovnim mestom vodje - če se odgovor na anketno vprašanje številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo) pri zaposlenih z delovnim mestom vodje poveča (zmanjša) za 1, se zavzetost pri zaposlenih z delovnim mestom vodje v povprečju poveča (zmanjša) za 1,668. V nadaljevanju ugotovljene razlike v povezavi z vrsto delovnega mesta sledijo enaki tehniki razlage kot v tem primeru.

Razlika je opazna tudi pri anketnem vprašanju številka 9 (Moji sodelavci so iskreno zavzeti za kakovostno delo), pri katerem je za zaposlene z delovnim mestom vodje ta trditev bolj pomembna ($B=0,763$; $P=0,036$) kot za zaposlene z delovnim mestom strokovnjaka ($B=0,454$; $P=0,004$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na omenjeno anketno vprašanje pri zaposlenih z delovnim mestom vodje višji vpliv na zavzetost kot pri zaposlenih z delovnim mestom strokovnjaka.

Prav tako obstaja nekoliko večja razlika pri anketnem vprašanju številka 10 (Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec), pri katerem je za zaposlene z delovnim mestom vodje omenjena trditev bolj pomembna ($B=0,763$; $P=0,036$) kot za zaposlene z delovnim mestom strokovnjaka ($B=0,301$; $P=0,032$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na omenjeno anketno vprašanje pri zaposlenih z delovnim mestom vodje višji vpliv na zavzetost kot pri zaposlenih z delovnim mestom strokovnjaka.

Kot zadnje vprašanje pri katerem je opazna razlika pa je vprašanje številka 16 (Podjetje mi ponuja dovolj možnosti za pridobitev znanj, ki omogočajo napredovanje v hierarhiji podjetja), pri katerem je zopet za zaposlene z delovnim mestom vodje ta trditev bolj pomembna ($B=0,834$; $P=0,002$) kot za zaposlene z delovnim mestom strokovnjaka ($B=0,414$; $P=0,001$), kar pomeni, da ima višji ali nižji odgovor na omenjeno anketno vprašanje pri zaposlenih z delovnim mestom vodje višji vpliv na zavzetost, kot pri zaposlenih z delovnim mestom strokovnjaka.

Pri rezultatih ostalih anketnih vprašanj, ki so sicer statistično značilni, ni opaziti večjih razlik v pomembnosti posameznega anketnega vprašanja na zavzetost zaposlenih glede na vrsto delovnega mesta.

4.4.4 Razprava o rezultatih zavzetosti zaposlenih v podjetju IT

Razlogi za razlike pri dodatnih spremenljivkah

Kot sem ugotovil, prihaja pri dodatnih spremenljivkah (spol, starost, število let v podjetju in vrsta delovnega mesta) do določenih razlik v teži vpliva posameznega anketnega vprašanja na

zavzetost zaposlenih v podjetju IT. V nadaljevanju bom poskušal razložiti, kateri bi bili lahko razlogi za ugotovljene razlike.

- **Vrednote ali manjšinski položaj**

Za vse pomembnejše razlike pri odgovoru na posamezno anketno vprašanje glede na spol anketiranca bi kot razlog navedel bodisi vrednote bodisi manjšinski položaj. Za ženske se je izkazalo, da jim je trditev »Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo« bolj pomembna kot moškim. To bi lahko pripisali tako manjšinskemu položaju žensk v podjetju IT in tudi v sami panogi, kjer prevladujejo večinoma moški, zato želijo biti ženske zaradi manjšinskega položaja obravnavane enako kot moški; kot tudi vrednotam žensk - ženske čutijo večjo potrebi po spoštovanju s strani zaposlenih, kar je na primer odkrila tudi raziskovalna institucija IDG Research Services (IDG research services, 2013), prav tako pa je razliko v vrednotah med moškimi in ženskami (kar se nanaša tudi na ugotovljeno razliko pri tem anketnem vprašanju) ugotovil tudi češki raziskovalni inštitut za delo in socialne zadeve, pri čemer so za ženske bolj pomembni medosebni odnosi kot vrednota, medtem ko so za moške bolj pomembne temeljne vrednote kot na primer osnovna plača in bonitete (European working conditions observatory, 2006).

Tudi vprašnji številka 6 (Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj) in 12 (V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj) kažeta na razlike v pomembnosti trditve glede na spol. Obe vprašanji se nekako nanašata na razvoj kariere zaposlenega, za kar je znano, da je le-ta za moške bolj pomembna kot za ženske - organizacija Gallup je na primer v raziskavi leta 2013 odkrila, da je kariera oziroma razvoj za moške bolj pomemben kot za ženske (Gallup economy, 2013), kar bi lahko bil dober razlog za ugotovljene razlike pri obeh omenjenih trditvah glede na spol.

- **Stanje trga dela ali začetniški položaj**

Na določene razlike pri odgovoru na posamezno anketno vprašanje glede na nekatere spremenljivke, bi kot razlog navedel bodisi stanje trga dela bodisi začetniški položaj v podjetju. Tako bi razliko v odgovoru na vprašanje številka 5 (Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo) pri zaposlenih s starostjo do 40 let pripisal začetniškemu položaju v podjetju, za katerega je značilno, da želijo biti mlajši zaposleni sprejeti s strani nadrejenih in enako obravnavani kot zaposleni z več izkušnjami - tudi mlajši si močno želijo, da so njihove ideje in predlogi cenjeni, sprejeti in upoštevani, saj to krepi njihovo motivacijo (Corelli, 2012). Ta isti razlog se povezuje tudi z razliko pri istem vprašanju pri zaposlenih, ki so v podjetju zaposleni do 5 let - večinoma so to mlajši zaposleni, zato se razloga za razlike pri tem anketnem vprašanju pri mlajših zaposlenih in zaposlenih z nižjim številom let v podjetju močno povezujeta. Podobna razlaga velja tudi za razliko pri vprašanju številka 7 glede na število let v podjetju (V službi se moje mnenje upošteva), pri čemer je zaposlenim z do 5 let delovne dobe v podjetju ta trditev bolj pomembna, kar ugotavlja tudi svetovalno

podjetje CEB - ko ljudje iščejo novo zaposlitev, jim je spoštovanje in upoštevanje sodelavcev med najpomembnejšimi željami pri delu (Forbes, 2013).

Podobno se povezujeta tudi razloga za razliko v odgovoru na vprašanje številka 13 (Za svoje delo prejmem ustrezno plačilo) pri zaposlenih s starostjo do 40 let in zaposlenih z delovno dobo v podjetju do 5 let, kar je precej razumljivo. Razlog za manjšo pomembnost višine plače obeh omenjenih skupin zaposlenih bi pripisal stanju na trgu dela – kot je zaslediti v Letnem poročilu Banke Slovenije (2012, str. 13) se močno povečuje delež mladih brezposelnih, poleg tega pa tudi delež tistih mladih z visoko izobrazbo (relevantno za panogo podjetja IT); podobno pa izpostavlja tudi organizacija Gallup, ki za zahodnoevropske države ugotavlja, da veliko visoko izobraženih mladih opravlja tudi nižje plačana dela in dela neprimerna njihovi izobrazbi (Gallup, 2013, str. 92). Ravno zaradi teh navedb menim, da je stanje na trgu dela dober razlog za manjšo pomembnost višine plače v omenjenih skupinah - obe skupini sta pripravljene delati za manjšo plačo, saj so glede na razmere na trgu dela veseli že, če lahko opravljajo redno službo v panogi, za delo v kateri so se izobraževali.

- **Značilnosti dela vodje in strokovnjaka**

Za večino razlik v odgovoru na posamezno anketno vprašanje glede na vrsto delovnega mesta zaposlenega bi kot razlog navedel značilnosti dela vodje in strokovnjaka. Za zaposlene z delovnim mestom vodje se je izkazalo, da jim je trditev »Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo« precej bolj pomembna kot zaposlenim z delovnim mestom strokovnjaka. Kot omenjeno, menim da je razlog za to razliko v samih značilnostih dela zaposlenega, saj le-te predstavljajo vodjo, za vodje pa je značilno (in razumljivo), da želijo biti sprejeti od svojih podrejenih, saj je to za njihovo delo bistvenega pomena. Že v sami naravi ljudi (še posebej vodij) pa je, da želijo narediti čim več za tiste, s strani katerih se počutijo spoštovane (Forbes, 2014).

Značilnosti dela pa so najverjetneje razlog tudi za razliko v pomembnosti trditve 9 (Moji sodelavci so iskreno zavzeti za kakovostno delo) glede na vrsto delovnega mesta. Za vodje v podjetjih je značilno, da vodijo določeno število ljudi na nižji hierarhični ravni od svoje, za te ljudi in njihovo uspešnost pa so tudi odgovorni. Odgovornost tako za zavzetost kot tudi za nezavzetost zaposlenih deloma zagotovo nosi prav vodja (to je lahko eden izmed rezultatov njegovega dela), zato so njegove značilnosti dela lahko dober razlog za večjo pomembnost trditve številka 9.

Večja pomembnost trditve številka 16 (Podjetje mi ponuja dovolj možnosti za pridobitev znanj, ki omogočajo napredovanje v hierarhiji podjetja) je prav tako zaznati med zaposlenimi z delovnim mestom vodje. Značilnosti dela bi bile lahko razlog za razliko zato, ker je zaposleni v preteklosti najverjetneje imel možnost za pridobitev znanj, ki so mu omogočila napredovanje na mesto vodje, kjer je danes. Gledanje s te perspektive (s strani vodje v preteklosti) nam omogoča lažje razumevanje večje pomembnosti trditve zanj, kot s strani

nekoga, ki še ni dosegel višje hierarhične ravni in ne more trditi, da mu pridobivanje določenih znanj omogoča napredovanje v hierarhiji podjetja (najverjetneje se bo pomembnost odgovora na to vprašanje takega zaposlenega spremenila ko bo dosegel višjo hierarhično raven). Na tem mestu pa je potrebno omeniti, da je v podjetju IT za takšna napredovanja seveda potrebno več časa, saj ima podjetje zelo malo hierarhičnih ravni, ki bi omogočale bolj redna napredovanja.

- **Drugi razlogi**

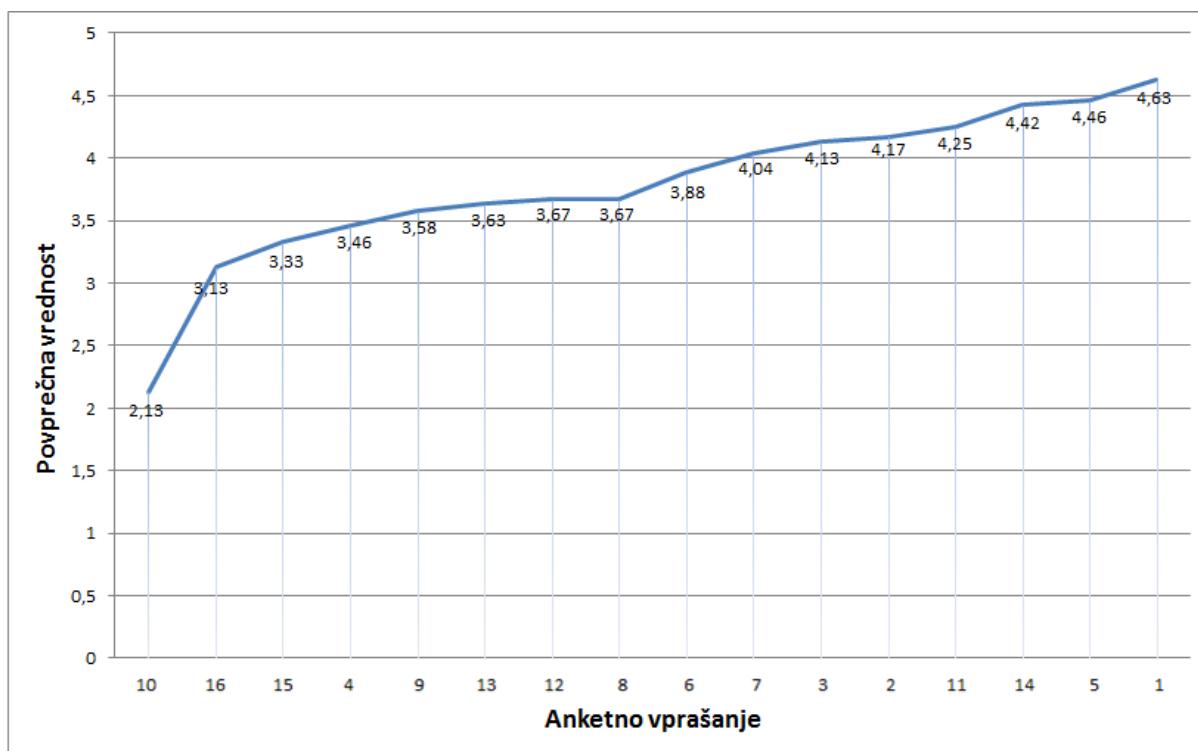
Ostala anketna vprašanja, pri katerih se pojavljajo razlike glede na določene spremenljivke, sem glede na razlog za razlike uvrstil pod ostale razloge, saj za nekatere razlike pri določenih vprašanjih ne obstaja tako očitni razlog, ki bi povzročal te razlike. Tako se je pri zaposlenih s starostjo višjo od 40 let izkazalo, da jim je trditev številka 6 (Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj) bolj pomembna kot zaposlenim s starostjo nižjo od 40 let. Razlog za to bi bil lahko strah starejših zaposlenih, da bi obstali v času in postali nepomembni za podjetje, saj bi jih mlajši zaposleni z novimi znanji lahko prehiteli. Ravno zato si starejši želijo spodbude za razvoj in jim je omenjena trditev pomembnejša kot mlajšim zaposlenim, za katere predvidevam da menijo, da razpolagajo z najnovejšim znanjem in je trenutni razvoj zanje manj pomemben. Podobna razlaga bi lahko veljala tudi za odkrito razliko pri vprašanju številka 8 (Poslanstvo in vizija moje organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno) pri katerem je ta trditev pomembnejša za zaposlene s starostjo nad 40 let. Te zaposleni ne želijo biti »pozabljeni« s strani podjetja, zato se želijo bolj izkazati in opravljati dela, ki vplivajo na njihovo čustveno zaznavanje v smeri, da je njihovo delo zares pomembno in pripomore k poslanstvu podjetja. Pri mlajših zaposlenih je ta slika nekoliko drugačna, saj so pripravljene sprejeti tudi manj pomembna dela, zaradi razloga, ki sem ga omenil že v prejšnjih točkah (težave trga dela).

Razlika pa je bila ugotovljena tudi pri vprašanju številka 10 (Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec) pri katerem je za zaposlene z delovnim mestom vodje ta trditev bolj pomembna kot za zaposlene z delovnim mestom strokovnjaka. Za razlike pri tej trditvi ni tako očitnega razloga. Eden izmed prvih razlogov bi seveda lahko bilo dejstvo, da so zaposleni (strokovnjaki) v tej panogi po svoji naravi bolj individualisti, kar od njih tudi zahtevajo delovne naloge, medtem ko imajo vodje precej več stika z ljudmi - podrejenimi. Vseeno pa je potrebno to vprašanje jemati z rezervo. Naj spomnim, da to vprašanje izhaja iz vprašalnika prvotno namenjenega za ameriško okolje, kjer je kultura drugačna kot pri nas, kar pomeni, da v Ameriki dojemajo pojem najboljši prijatelj (angl. *best friend*) precej drugače kot pri nas. Za nas je najboljši prijatelj večinoma ena oseba, ki pa je izjemno redko tudi naš sodelavec ali sodelavka - v ameriškem okolju je slika precej drugačna. Menim, da bi bili rezultati nekoliko drugačni, če bi bilo vprašanje zastavljeno na bolj mehak način v smislu »S sodelavci smo dobri prijatelji« ali kaj podobnega, vseeno pa ne smemo zanemariti individualne naravnosti zaposlenih v tej panogi, kar je zagotovo eden izmed razlogov za ugotovljene razlike.

4.4.5 Področja, kjer bi bile potrebne izboljšave

Na tem mestu se mi zdi prav, da omenim tudi področja, oziroma anketna vprašanja, ki so bila najslabše odgovorjena in zato dosegajo najnižji povprečni rezultat. Slika 9 prikazuje povprečni rezultat za vsako posamezno anketno vprašanje, pri čemer bom kot šibko področje podjetja izpostavil povprečni rezultati treh vprašanj.

Slika 9: Povprečni rezultat za vsako posamezno anketno vprašanje



Prvo izstopajoče anketno vprašanje, ki dosega najnižji povprečni rezultat je vprašanje številka 10 (Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec), kar nakazuje na zelo individualistično delo zaposlenih (to je tudi precej razumljivo glede na panogo v kateri deluje podjetje IT), pri čemer je med zaposlenimi veliko manj stikov in timskega dela, kar bi lahko pozitivno vplivalo na oblikovanje močnejših prijateljskih vezi in odnosov med zaposlenimi.

Nizek povprečni rezultat pa zanimivo dosega tudi zadnji dve anketni vprašanji (vprašanje 15 - V tem podjetju imam odlične možnosti za razvoj kariere in vprašanje 16 - podjetje mi ponuja dovolj možnosti za pridobitev znanj, ki omogočajo napredovanje v hierarhiji podjetja), pri čemer je po mojem mnenju v podjetju težava ta, da je malo hierarhičnih ravni in je zato napredovanje po hierarhiji nekoliko oteženo in nejasno. Kot sem uspel izvedeti na podlagi intervjuja s tehničnim direktorjem podjetja IT, v kratkem načrtujejo vzpostavitev dodatne ravni v hierarhiji podjetja (mesto eksperta), kar bo tistim zaposlenim, ki bodo imeli interes za pridobitev novih znanj in napredovanje, omogočilo hitrejši preskok na višjo raven in bolj jasno opredelilo možnosti za napredovanje v hierarhiji podjetja. Tudi za nizek povprečni

rezultat pri možnostih za razvoj kariere bi pripisal nizkemu številu hierarhičnih ravni v podjetju, saj je pri razvoju kariere možnost napredovanja ena izmed bistvenih značilnosti. Menim, da se zaposleni zavedajo, da je napredovanje v podjetju zaradi nizkega števila hierarhičnih ravni oteženo in posledično predvidevajo, da je čas, v katerem bodo imeli možnost napredovati na višjo hierarhično raven predolg in zato ocenjujejo, da je možnost razvoja kariere v tem podjetju nižja.

4.4.6 Omejitve raziskave

Prvo težavo po zastavitvi načrta raziskave je predstavljal dostop do podjetij. Ker sem si zastavil, da bom raziskavo izvedel med zaposlenimi v panogi računalništva in informatike (razlog za izbiro je bil večinski dostop zaposlenih do računalnika), sem poskušal poiskati podjetja, ki bi bila kot prvo dovolj velika in kot drugo, ki bi bila sploh pripravljena sodelovati v raziskavi magistrskega dela. Pričakoval sem, da bodo podjetja pripravljena sodelovati že zato, ker je anketa zelo kratka (zaposlenim vzame zelo malo časa) in je v celoti na voljo preko spleta, vendar temu ni bilo tako. Pridobitev podjetja se je izkazala za izjemno zahtevno, še posebej podjetja, ki bi razpolagala z ustreznim številom zaposlenih. Kot razlog za nesodelovanje so podjetja v večina navajala odpor zaposlenih do kakršnihkoli anket, kar naj bi bilo za to panogo značilno. Kakorkoli, na koncu sem vseeno uspel pridobiti podjetje IT, ki je bilo takoj pripravljeno sodelovati v raziskavi in mi ponudilo vso potrebno pomoč pri izdelavi magistrskega dela. Še več - s prilagojeno (nekoliko krajšo) raziskavo sem sčasoma uspel v sodelovanje prepričati še 2 podjetji iz iste panoge, katerih rezultati so predstavljali možnost za zanimivo primerjavo stopenj zavzetosti zaposlenih.

Drugo omejitev raziskave je predstavljalo število zaposlenih v podjetju IT, pri čemer je bilo število zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi še za polovico manjše, kar je predstavljalo majhen vzorec raziskave, posledično pa so bili določeni rezultati oziroma regresijski koeficienti statistično neznačilni, zaradi česar za določene rezultate nisem mogel trditi, da so zares veljavni. Zagotovo bi na podlagi večjega vzorca (na primer $n=100$) uspel generirati še bolj zanimive rezultate za samo analizo magistrskega dela, vendar se spomnimo, da je eden izmed ciljev magistrskega dela vodilnim v podjetju IT približati koncept zavzetosti in jim predstaviti rezultate njihovega podjetja na podlagi česar bodo lahko sprejeli določene ukrepe za povečanje zavzetosti zaposlenih, kar pa menim da mi je tudi uspelo.

5 PRIPOROČILA ZA POVEČANJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU IT

V tej točki magistrskega dela bom poskusil izpolniti še zadnjega izmed ciljev, ki sem si jih zadal, to je podjetju IT podati priporočila za povečanje zavzetosti zaposlenih, oziroma kot bo moč videti v nadaljevanju, predvsem priporočila za odpravo nezavzetosti v podjetju.

Kot prva stvar, ki sem jo ugotavljal, je bila splošna ugotovljena stopnja zavzetosti zaposlenih, pri čemer sem se osredotočil na iskanje aktivno nezavzetih zaposlenih v podjetju IT, ki v splošnem predstavljajo najbolj problematično skupino. Slednjo sem na podlagi rezultatov tudi našel in še več - ugotovil sem, da v obeh konkurenčnih podjetjih aktivno nezavzetih zaposlenih ni moč najti. Na podlagi rezultatov podjetju IT svetujem, da se kot prvo posveti 8,4% aktivno nezavzetim zaposlenim, jih identificira in jih poskuša spremeniti vsaj v nezavzete zaposlene, saj je ta skupina podjetju vseeno manj škodljiva. Odpuščanja podjetju ne bi predlagal, saj sem na podlagi intervjuja s tehničnim direktorjem ugotovil, da je odpuščanje v podjetju (poleg stroškov odpuščanja) izjemno zahtevno, poleg tega pa ni nujno cilj, da se podjetje teh zaposlenih reši, temveč da se prepozna razloge za njihovo izjemno nezadovoljstvo, saj se za temi ljudmi pogosto skriva velik potencial.

Kako torej doseči, da bo podjetje IT izboljšalo stopnjo zavzetosti zaposlenih? Kot prvo predlagam, da se podjetje posveti področjem, ki so bila v anketnem vprašalniku najslabše odgovorjena. Najnižjo povprečno oceno je prejela trditev Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec ter trditvi V tem podjetju imam odlične možnosti za razvoj kariere in Podjetje mi ponuja dovolj možnosti za pridobitev znanj, ki omogočajo napredovanje v hierarhiji podjetja. Kot sem omenil že prej, bi bili odgovori ob rahlo drugače zastavljenem vprašanju številka 10 (Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec) najverjetneje nekoliko boljši, še vedno pa menim, da je v podjetju preveč individualističnega dela, zaradi česar je med zaposlenimi manj stikov in posledično manj možnosti za oblikovanje prijateljstev. Kot mi je v intervjuju zatrdil direktor tehničnega področja, v podjetju IT potekajo tudi teambuildingi, katerih pa se določeni zaposleni ne udeležujejo. Menim, da je težava, ker te teambuildingi potekajo med vsemi zaposlenimi, kar pomeni, da se lahko posameznik precej neopazno ne udeleži dogodka. Svetujem teambuildinge na ravni 5-6 zaposlenih, ki bi vsaj 1x mesečno nekaj ur delali na določenem projektu, ki ni v sklopu običajnih delovnih nalog. Na ta način bi se zaposleni bolje spoznali med seboj in morda ustvarili tudi boljše prijateljske vezi, kar bi pozitivno vplivalo na njihovo redno delo. Poleg tega pa bodo zaposleni v tako majhnih (vnaprej znanih) skupinah težje odklonili sodelovanje.

Pri trditvah V tem podjetju imam odlične možnosti za razvoj kariere in Podjetje mi ponuja dovolj možnosti za pridobitev znanj, ki omogočajo napredovanje v hierarhiji podjetja se je izkazala možnost za rast in napredovanje kot šibka točka podjetja IT. Predstavljena ideja tehničnega direktorja o uvedbi dodatne hierarhične ravni (mesto eksperta) se mi zdi zelo dobra in menim, da bo veliko pripomogla k ugotovljeni šibki točki podjetja - zaposleni, ki si bodo želeli napredovanja in razvoja, bodo lahko hitreje napredovali na mesto eksperta, kot bi sicer na mesto vodje.

Ker pa zaradi majhnosti podjetja ni mogoče vzpostaviti velikega števila hierarhičnih ravni in sistema pogostega napredovanja, podjetju predlagam nekoliko drugačno strategijo. Podjetje IT deluje v panogi, kjer so za uspešnost ključni zelo dobri strokovnjaki. Zavzetost teh strokovnjakov ni toliko povezana s plačo in denarnimi nagradami, saj so najboljši

strokovnjaki (ki jih v panogi primanjkuje) običajno pravično in dobro plačani, saj se podjetja zavedajo pomembnosti ohranjanja delovnih mest teh zaposlenih. Za strokovnjake v tej panogi so bolj kot plača pomembni izzivi pri delu, usposabljanje v tujini in delo na zahtevnih ter odmevnih projektih - to je tisto, kar zaposlenim v tej panogi predstavlja možnost za osebno rast in razvoj. Podjetju IT svetujem, da se bolj kot napredovanju posveti omenjenim vrednotam strokovnjakov, do katerih bo za vsakega posameznika prišlo preko osebnih razgovorov. Če bo podjetje te vrednote uspelo zadovoljiti v zadostni meri, sem prepričan, da se bo povečala tudi zavzetost zaposlenih.

Omeniti velja tudi trditev V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo, ki je prav tako dosegla dokaj nizek rezultat. Pri tem vprašanju lahko predlagam samo eno rešitev – pogostejšo pohvalo ali zahvalo, nenazadnje tudi nagrado za dobro opravljeno delo s strani vodje. Pohvala predstavlja učinkovito orodje vodenja, ker z njim nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna (Zupan, 2001, str. 208). Seveda je potrebno najti pravo razmerje med pogostostjo pohval, saj lahko ob preveliki pogostosti uporabe le-te izgubijo na pomenu. Podjetje IT bi lahko zaposlene z mestom vodje poslalo na izobraževanje s področja motivacije in nederarnega nagrajevanja strokovnjakov, kar jim bo omogočalo najti pravo ravnovesje pri uporabi pohval za dobro opravljeno delo.

Na podlagi standardiziranih beta koeficientov sem ugotovil, da ima v piramidi, ki predstavlja posamezne dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, v podjetju IT na odvisno spremenljivko (zavzetost) največji relativni vpliv rast. Podjetju svetujem, da se osredotoči na to zadnjo stopnjo, ki ima na največji vpliv na zavzetost zaposlenih. Kot sem že omenil, rast obsega tudi možnost napredovanja, za katerega sem že pojasnil, da bo uvedba nove hierarhične ravni (mesto eksperta) zagotovo pripomogla k več možnostim napredovanja in posledično k večji zavzetosti. Rast zaposlenega pogosto povezujemo s potrebo po samopotrjevanju, ki je tudi po Maslowu na najvišji ravni potreb zaposlenega (Dimovski & Penger, 2008, str. 132), vseeno pa je to le ena izmed možnosti za rast zaposlenega. Predlagam, da podjetje IT med zaposlenimi spodbuja še druge metode, ki pripomorejo k osebni rasti in rasti zaposlenega nasploh ter bodo pripomogle k še večji zavzetosti:

- opolnomočenje - gre za trend v motivaciji in sicer za prenos moči na zaposlene - to pomeni, da gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene (Dimovski & Penger, 2008, str. 141). Podjetje IT naj zaposlenim omogoči več odločanja in več samostojnosti pri delu in reševanju problemov, kar bo pozitivno vplivalo na občutek v zaupanje v lastno sposobnost zaposlenega, posledično pa tudi na večjo zavzetost zaposlenega. Stopnja, do katere naj opolnomočijo posameznega zaposlenega naj bo dobro premišljena s strani vodij;
- usposabljanje - zaposleni v panogi podjetja IT želijo pridobivati znanja, ki jim bodo omogočala povečanje lastne kompetentnosti. Podjetju predlagam, da zaposlenim omogoči

pridobivanje najnovejših in predvsem posebnih (specialnih) znanj, ki bodo pozitivno vplivala na osebnostno rast zaposlenih in jim omogočala delo na izjemno zahtevnih projektih, za delo na katerih konkurenčna podjetja ne bodo imela ustreznih znanj;

- razvijanje kreativnosti - zaposleni v panogi računalništva in informatike si želijo novih, težjih izzivov, ki močno pripomorejo k njihovi samouresničitvi. Podjetje naj zato zaposlene sooča z delom na najmodernejših in zahtevnih projektih, morda celo v sodelovanju z najboljšimi podjetji v panogi, kjer bodo imeli možnost delati z najboljšimi strokovnjaki v panogi. Taki projekti omogočajo zaposlenemu da se izkaže in si nabira izkušnje, ki jih drugje ne bi mogel pridobiti - to zagotovo močno vpliva na rast zaposlenega v tej panogi, verjetno veliko bolj kot možnost napredovanja na višjo hierarhično raven.

Pri izboljševanju stopnje zavzetosti pa mora podjetje paziti tudi na skupine, razdeljene po različnih spremenljivkah, pri katerih se pomembnost določenih anketnih vprašanj razlikuje. Podjetje naj tako pri povečevanju stopnje zavzetosti posebno pozornost nameni skupinam zaposlenih, ki so v manjšinskem (ženske) ali začetniškem položaju (mlajši zaposleni). Ker je v podjetju zaposlenih manj žensk kot moških, je potrebno paziti, da s strani vodij ne prihaja do razlikovanja med obema skupinama, kar se da doseči z usposabljanjem vodij; še bolj pa je potrebno paziti na spoštovanje in spodbujanje enakosti med samimi zaposlenimi (predlagam teambuildinge z mešanimi člani po spolu in mešane delovne skupine). Nespoštljivo in neenako obravnavanje do zaposlenih v manjšini bi moralo podjetje ustrezno sankcionirati na način, da se zadeve ne bodo ponavljale in morda še bolj pomembno - nagraditi ustrezen in spoštljiv odnos do sodelavcev.

Podobno bi lahko veljalo tudi za odnos starejših zaposlenih do mlajših - bolj kot sankcioniranje neustreznega vedenja, je potrebno nagraditi zaželeno vedenje - na primer prostovoljno mentorstvo, sprejemanje idej in znanj mlajših in podobno; kar povečuje možnost za povečanje zavzetosti mlajših zaposlenih glede na ugotovljene rezultate. Podjetje bi lahko razmislilo tudi o uvedbi programa za razvoj mladih talentov, pri čemer bi se posvetili razvoju predvsem mladih, hkrati pa bi se jim od časa do časa na izobraževanjih priključili tudi starejši zaposleni.

Rezultati so nakazali, da je razvoj kariere za moške bolj pomemben kot za ženske, zato predlagam (kljub večji pomembnosti za moške), da podjetje uvede načrtni razvoj kariere vsakega zaposlenega, ki ga bi lahko izvajalo na letnih in četrletnih razvojnih pogovorih, ki jih že izvaja. Predlagam dvotirni postopek načrtovanja karier⁶, pri čemer je poleg izraženih želja glede kariere posameznega zaposlenega bistvenega pomena, da tudi samo podjetje uspe zagotoviti ustrezne karijerne možnosti za zaposlene.

⁶ Dvotirni postopek načrtovanja kariere temelji na samoocenjevanju, ocenjevanju zmožnosti in opredelitvi ciljev tako posameznika na eni strani kot tudi organizacije na drugi strani - vsemu temu sledi skupno načrtovanje izvedbe. Več o elementih načrtovanja kariere v Svetlik & Zupan, 2009, str. 508

Rezultati kažejo tudi, da podjetje ne sme pozabiti na razvoj in pomembnost starejših zaposlenih, pri čemer predlagam, da se določenih izobraževanj za razvoj mladih talentov udeležijo skupaj z mlajšimi zaposlenimi, saj se bodo na ta način počutili vključene in pomembne, pravilna izbira izobraževanj pa bo hkrati omogočala tudi njihov razvoj in sledenje najnovejšim trendom.

Podjetju predlagam tudi uvedbo sistema nagrajevanja zaposlenih na položaju vodje, in sicer za tiste vodje, ki so na podlagi ocene s strani podrejenih cenjeni in spoštovani ter katerih podrejeni so prepoznani kot bolj zavzeti in uspešni - to je deloma rezultat dela vodje, za kar menim da bi vsekakor moral biti nagrajen na način, ki pozitivno vpliva na njegovo motivacijo.

SKLEP

Zavzetost zaposlenih predstavlja dokaj nov, med podjetji še precej neznan koncept, pri katerem gre za zavedanje zaposlenih o poslovnem kontekstu in delovanju v smeri koristi za organizacijo na način, da so pripravljeni iti korak dlje, da bi kar najbolj ustregli organizaciji. Številna literatura in raziskave s področja zavzetosti zaposlenih izpostavljajo različne dejavnike, ki naj bi vplivali na stopnjo zavzetosti zaposlenih. Iz tega razloga sem se v empiričnem delu magistrskega dela posvetil ugotavljanju stopnje zavzetosti zaposlenih v preučevanem podjetju in dejavnikom, ki na zavzetost v tem podjetju najbolj vplivajo.

V magistrskem delu sem s pomočjo Gallupovega Q¹² vprašalnika ugotovil stopnjo zavzetosti v podjetju IT, ki sem jo primerjal s stopnjo zavzetosti dveh konkurenčnih podjetij. Prav tako sem s pomočjo regresijske analize ugotovil tudi dejavnike, ki v podjetju IT najbolj vplivajo na zavzetost zaposlenih, ter vpliv posameznega anketnega vprašanja na zavzetost zaposlenih v podjetju IT.

Po izvedbi raziskave sem s pomočjo različnih tehnik analize prišel do naslednjih bistvenih zaključkov:

- v podjetju IT imajo zelo visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih, pri čemer pa imajo v nasprotju z obema konkurenčnima podjetjema tudi aktivno nezavzete zaposlene, kateri predstavljajo za podjetje največjo nevarnost, zato se je potrebno temu problemu še posebej posvetiti. Aktivno nezavzete zaposlene je idealno spremeniti vsaj v nezavzete zaposlene, saj le-ti predstavljajo manjšo nevarnost za podjetje;
- v podjetju IT obstajajo določene razlike v vplivu posameznega anketnega vprašanja na zavzetost zaposlenih in sicer glede na spol, starost, število let v podjetju in vrsto delovnega mesta. Te razlike mora podjetje pri izboljševanju stopnje zavzetosti zaposlenih

vsekakor upoštevati na način, da prijeme izboljšanja zavzetosti prilagodi posamezni skupini v podjetju in njenim interesom;

- raziskava v magistrskem delu je pokazala, da je dejavnik, ki v podjetju IT najbolj vpliva na zavzetost zaposlenih rast, kateri predstavlja najvišjo stopnjo tako v piramidi zavzetosti kot tudi v hierarhiji potreb (potreba po samouresničitvi). Podjetje se mora temu dejavniku najbolj posvetiti, saj so ostale stopnje oziroma potrebe dobro zadovoljene.

V povezavi z bistveni ugotovitvami se je potrebno zavedati, da imajo izjemno veliko vlogo pri vpeljevanju sprememb za izboljšanje stopnje zavzetosti v podjetju vodje, kateri morajo izjemno dobro poznati koncept zavzetosti, preden se lotijo kakršnihkoli izboljšav. Prav od vodij je odvisno, kakšna bo stopnja zavzetosti njihovih podrejenih, zaradi česar predstavljajo ključni člen, ki lahko močno vpliva na zavzetost posameznega zaposlenega.

Potrebno je poudariti, da se v podjetju IT precej dobro zavedajo koncepta zavzetosti, poleg tega pa tudi pomembnosti samega področja ravnanja z ljudmi pri delu, kamor zavzetost tudi spada. Podjetje IT je moderno in zrelo podjetje, ki je v času svojega delovanja doseglo, da so zaposleni uspeli uspešno zadovoljiti nižje potrebe pri delu (in te so zares dobro zadovoljene), kar je razvidno tudi iz rezultatov - podjetje se nahaja na stopnji, kjer zaposleni stremijo k doseganju najvišjih osebnih ciljev kot sta samouresničevanje in izzivi pri delu, doseganje letih pa mora podjetje zaposlenim tudi omogočiti.

V raziskavi sem se spopadel tudi z določenimi omejitvami, kot sta predvsem dostop do podjetij in velikost vzorca raziskave, kljub temu pa so rezultati raziskave zelo zanimivi in kar je še bolj pomembno - za podjetje IT tudi uporabni.

Gledano v celoti lahko trdim, da v podjetju IT nedvomno obstaja prostor za izboljšave, za katere sem oblikoval ustrezna priporočila. Prepričan sem, da se bo stopnja zavzetosti zaposlenih v podjetju IT ob upoštevanju priporočil ob naslednjem merjenju zavzetosti zagotovo še izboljšala.

LITERATURA IN VIRI

1. Albrecht, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853.
2. Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423.
3. Banka Slovenije (2012). Letno poročilo Banke Slovenije 2012. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 17. aprila 2014 na spletnem naslovu https://www.bsi.si/iskalniki/letna_porocila.asp?MapaId=709
4. Baron, A. (2013). What do engagement measures really mean? *Strategic HR review*, 12(1), 21-25.
5. Bates, S. (2004). Getting engaged. *HRMagazine*, 49(2), 44-51.
6. Baumruk, R., Gorman, Jr. B. & Gorman, R. E. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27.
7. Bellon, J. S., Estevez-Cubilete, A., Rodriguez, N., Dandy, R., Lane, S. & Deringer, E. (2010). Employee engagement and customer satisfaction. *Proceedings of the Academy of Health Care Management*, 7(1), 1-5.
8. Bernthal, P. R. (2004). Measuring employee engagement. *Development Dimensions International, Inc.* Najdeno 14. novembra 2013 na spletnem naslovu http://studentweb.usq.edu.au/home/W0043839/docs/ddi_MeasuringEmployeeEngagement_wp.pdf
9. Bowles, D. & Cooper, C. (2009). *Employee morale: Driving Performance in Challenging Times*. New York: Palgrave Macmillan.
10. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Cataldo, P. (2011). Focusing on Employee Engagement: How to Measure It and Improve It. Najdeno 2. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/about/~media/E93A57C2D74F4E578A8B1012E70A56FD.ashx>
12. Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
13. Corelli, C. (November, 2012). Managing and Motivating Young Employees. Najdeno 25. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.pizzatoday.com/departments/back-office/2012-november-managing-and-motivating-young-employees/>

14. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
15. Dicke, C., Holwerda, J. & Kontakos, A. (2007). Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action? *Center of Advanced Human Resource Studies*. Najdeno 14. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.uq.edu.au/vietnampdss/docs/July2011/EmployeeEngagementFinal.pdf>
16. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Dorchester: Pearson Education Limited.
17. European working conditions observatory (2006). Gender differences in performance motivation. Najdeno 2. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/poll/164048/young-men-women-value-career-similarly-unlike-elders.aspx>
18. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications Inc.
19. Forbes (2013). The top five reasons employees will quit in 2013. Najdeno 3. maja na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/meghancassery/2013/01/02/the-top-five-reasons-employees-will-quit-in-2013/>
20. Forbes (2014). Why respect is crucial to management success. Najdeno 3. maja na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/01/15/why-respect-is-crucial-to-management-success/>
21. Gallup (Februar 2013). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Najdeno 3. novembra 2013 na spletnem naslovu <https://eurofound.europa.eu/ewco/2006/01/CZ0601NU04.htm>
22. Gallup economy (Avgust, 2013). Young men, women value career similarly, unlike elders. Najdeno 2. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/poll/164048/young-men-women-value-career-similarly-unlike-elders.aspx>
23. Gallup, Inc. (2013). State of the global workplace: Gallup, Inc. Najdeno 20. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx>
24. Gallup management journal (2006). Gallup study: engaged employees inspire company innovation. Najdeno 28. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://missionfacilitators.com/wp-content/uploads/2013/03/Engaged-Employees-Drive-Organizations-Forward.pdf>
25. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2005). *Management: people, performance, change*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
26. Gonring, M. P. (2008). Customer loyalty and employee engagement: an alignment for value. *Journal of business strategy*, 29(4), 29-40.

27. Gorgievski, M. J. & Bakker, A. B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Najdeno 16. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_227.pdf
28. IDG research services – infographic (2013). Infographic – what motivates each gender in the workplace. Najdeno 2. maja 2014 na spletnem naslovu <http://idgresearch.com/infographic-what-motivates-each-gender-in-the-workplace/>
29. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
30. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *Society for Human Resource Management Quarterly*, 1/4. Najdeno 23 marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/07marresearchquarterly.pdf>
31. Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
32. Medlin, B. & Green, K. Jr. (2008). The relationship among goal setting, optimism, and engagement: the impact on employee performance. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), 51-56.
33. Papalexandris, N. & Galanaki, E. (2008). Leadership's impact on employee engagement. Differences among entrepreneurs and professional CEOs. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 365-385.
34. Petrick, J. (2013). Five ways to measure employee engagement. Najdeno 15. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://everydaylife.globalpost.com/five-ways-measure-employee-engagement-17152.html>
35. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
36. Robertson, I. T., Birch, A. J. & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 224-232.
37. Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). Employee engagement: A review of current thinking. *Institute for employment studies*. Najdeno 28. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Staff%20engagement-current-thinking.pdf>
38. Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Institute for Employment Studies*. Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.wellbeing4business.co.uk/docs/Article%20-%20Engagement%20research.pdf>
39. Rousseau, D. M. & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. London: Sage Publications, Inc.

40. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
41. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
42. Schaufeli, W. & Bakker, A. (November, 2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. *Utrecht University (Occupational Health Psychology Unit)*. Najdeno 3. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf
43. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
44. Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An international review*, 57(2), 173-203.
45. Scott, K. S., Moore, K. S. & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human relations*, 50(3), 287-314.
46. Simon, S. S. (2011). The essentials of employee engagement in organizations. *Journal of contemporary research in management*, 6(1), 63-72
47. Sirisetti, S. (2012). Employee engagement culture. *The Journal of Commerce*, 4(1), 72-74.
48. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Topakas, A., Admasachew, L. & Dawson, J. (2011). Changes in Employee Engagement in the NHS 2009-2010. *Aston business school*. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/215467/dh_129649.pdf
50. Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. *Society for Human Resource Management*. Najdeno 19. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.vancerenz.com/researchimplementation/uploads/1006employeeengagementonline report.pdf>
51. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *International Journal*, 16(4), 328-346.
52. Wellins, R. S., Bernthal, P. & Phelps, M. (2006). Employee engagement: the key to realizing competitive advantage. DDI Publication. Najdeno 3. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf

53. Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human resource management international digest*, 14(1), 3-5.
54. Xu, J. & Thomas T. H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
55. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Gallupov Q12 vprašalnik za merjenje zavzetosti zaposlenih	3
Priloga 2: UWES vprašalnik za merjenje zavzetosti zaposlenih.....	4
Priloga 3: Vprašalnik DDI E3 za merjenje zavzetosti zaposlenih	5
Priloga 4: Anketni vprašalnik namenjen zaposlenim v podjetju IT	6
Priloga 5: Tabela z rezultati posameznih linearnih regresijskih analiz in pripadajočimi stopnjami značilnosti.....	9
Priloga 6: Vpliv posamezne spremenljivke na zavzetost zaposlenih.....	10
Priloga 7: Intervju s tehničnim direktorjem podjetja IT	11

Priloga 1: Gallupov Q12 vprašalnik za merjenje zavzetosti zaposlenih

GALLUP'S Q¹²

- | | | | |
|-----------|--|-----------|---|
| 01 | I know what is expected of me at work. | 07 | At work, my opinions seem to count. |
| 02 | I have the materials and equipment I need to do my work right. | 08 | The mission or purpose of my company makes me feel my job is important. |
| 03 | At work, I have the opportunity to do what I do best every day. | 09 | My associates or fellow employees are committed to doing quality work. |
| 04 | In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work. | 10 | I have a best friend at work. |
| 05 | My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person. | 11 | In the last six months, someone at work has talked to me about my progress. |
| 06 | There is someone at work who encourages my development. | 12 | This last year, I have had opportunities at work to learn and grow. |

Priloga 2: UWES vprašalnik za merjenje zavzetosti zaposlenih

Work and Well-Being Survey (UWES)

The following 17 statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, cross the "0" (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you felt it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Never 0	Almost Never 1	Rarely 2	Sometimes 3	Often 4	Very Often 5	Always 6
Never	A few times a year or less	Once a month or less	A few times a month	Once a week	A few times a week	Every day

1. At my work, I feel bursting with energy.^a (VI1)
2. I find the work that I do full of meaning and purpose. (DE1)
3. Time flies when I am working. (AB1)
4. At my job, I feel strong and vigorous.^a (VI2)
5. I am enthusiastic about my job.^a (DE2)
6. When I am working, I forget everything else around me. (AB2)
7. My job inspires me.^a (DE3)
8. When I get up in the morning, I feel like going to work.^a (VI3)
9. I feel happy when I am working intensely.^a (AB3)
10. I am proud of the work that I do.^a (DE4)
11. I am immersed in my work.^a (AB4)
12. I can continue working for very long periods at a time. (VI4)
13. To me, my job is challenging. (DE5)
14. I get carried away when I am working.^a (AB5)
15. At my job, I am very resilient, mentally. (VI5)
16. It is difficult to detach myself from my job. (AB6)
17. At my work, I always persevere, even when things do not go well. (VI6)

Source: Schaufeli and Bakker (2003).

Note: VI = Vigor scale; DE = Dedication scale; AB = Absorption scale.

a. Shortened version (Utrecht Work Engagement Scale-9 [UWES-9]).

Priloga 3: Vprašalnik DDI E3 za merjenje zavzetosti zaposlenih

E3® EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY ITEMS

5 Point Rating Scale: Strongly Disagree / Disagree / Neither Agree nor Disagree / Agree / Strongly Agree

ALIGN EFFORTS WITH STRATEGY

1. Overall, I have a good understanding of what I am supposed to be doing in my job.
2. I am kept well informed about changes in the organization that affect my work group.
3. My work group makes efficient use of its resources, time, and budget.
4. In my work group, meetings are focused and efficient.
5. In my work group, people are held accountable for low performance.

EMPOWERMENT

6. I can make meaningful decisions about how I do my job.
7. I find personal meaning and fulfillment in my work.

TEAMWORK AND COLLABORATION

8. People in my work group cooperate with each other to get the job done.
9. In this organization, different work groups reach out to help and support each other.
10. People in my work group quickly resolve conflicts when they arise.
11. People trust each other in my work group.

GROWTH AND DEVELOPMENT

12. My job provides me with chances to grow and develop.
13. In my work group, people try to pick up new skills and knowledge.
14. In my work group, people are assigned tasks that allow them to use their best skills.

SUPPORT AND RECOGNITION

15. In my work group, my ideas and opinions are appreciated.
16. I get sufficient feedback about how well I am doing.
17. People in my work group understand and respect the things that make me unique.

OVERALL ENGAGEMENT INDEX = AGGREGATE OF ENGAGEMENT SURVEY ITEMS 1 - 17

The last three survey items (same rating scale) are included to provide insights into satisfaction, referral and loyalty, and to provide a bridge from traditional employee surveys to the E3®.

18. I am satisfied with my job.
19. I would recommend employment at my organization to my friends or family.
20. I feel a sense of loyalty to this company.

Priloga 4: Anketni vprašalnik namenjen zaposlenim v podjetju IT

Anketa

Pozdravljeni!

Sem Jan Čibej, magistrski študent Ekonomske fakultete v Ljubljani, smer management. Pišem magistrsko nalogo z naslovom Zavzetost zaposlenih v podjetju IT, vaša pripravljenost za sodelovanje v anketi pa predstavlja pomemben del raziskave magistrske naloge.

Pred vami je anonimen vprašalnik, ki se nanaša na vaša stališča o zaposlitvi v podjetju. Posamezno trditev (vprašanja od 1-16) se ocenjuje z ocenami od 1 do 5, kjer 1 predstavlja popolno nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Ocenjujete tako, da izberete ustrezno številko pri posamezni trditvi.

Iskreno se Vam zahvaljujem za čas in sodelovanje!

Prosim izberite!

Spol

- Moški
- Ženski

Starost

- do 30 let
- od 30 do 40 let
- od 40 do 50 let
- nad 50 let

Pogodbeno razmerje

- Nedoločen čas
- Določen čas

Število let v podjetju

- do 2 leti
- od 2 do 5 let
- od 5 do 10 let
- od 10 do 20 let
- nad 20 let

Vrsta delovnega mesta

- Vodja
- Strokovnjak

1. Vem, kaj se od mene pričakuje

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

2. Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

3. Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolje znam.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

4. V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

5. Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

6. Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

7. V službi se moje mnenje upošteva.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

8. Poslanstvo in vizija moje organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za kakovostno delo.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

10. Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

11. V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

12. V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

13. Za svoje delo prejmem ustrezno plačilo.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

14. Podjetje dobro poskrbi za mojo socialno varnost in varnost pri delu.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

15. V tem podjetju imam odlične možnosti za razvoj kariere.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

16. Podjetje mi ponuja dovolj možnosti za pridobitev znanj, ki omogočajo napredovanje v hierarhiji podjetja.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam Popolnoma se strinjam

Pošlji

Nikoli ne pošiljajte gesel prek Google Obrazcev.

100 %: Bravo.

Priloga 5: Tabela z rezultati posameznih linearnih regresijskih analiz in pripadajočimi stopnjami značilnosti

	SKUPEN	SPOL		STAROST		ŠT. LET V PODJ.		VRSTA DEL. MESTA	
		M _{n=17}	Ž _{n=7}	Do 40 let _{n=15}	Nad 40 let _{n=9}	Do 5 let _{n=10}	Nad 5 let _{n=14}	Strokovnjak _{n=19}	Vodja _{n=5}
1. Vem, kaj se od mene pričakuje	B=0,812 P=0,008***	B=1,001 P=0,007***	B=0,397 P=0,611	B=0,767 P=0,035**	B=0,855 P=0,169	B=1,175 P=0,015**	B=0,556 P=0,184	B=1,019 P=0,002***	B=-0,433 P=0,678
2. Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.	B=0,432 P=0,022**	B=0,568 P=0,017**	B=0,113 P=0,765	B=0,264 P=0,234	B=0,838 P=0,038**	B=0,498 P=0,117	B=0,393 P=0,125	B=0,532 P=0,009***	B=-0,635 P=0,436
3. Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolje znam.	B=0,474 P=0,039**	B=0,681 P=0,008***	B=-0,735 P=0,187	B=0,345 P=0,214	B=0,857 P=0,142	B=0,871 P=0,003***	B=0,203 P=0,639	B=0,619 P=0,019**	B=-0,377 P=0,657
4. V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.	B=0,362 P=0,000***	B=0,340 P=0,002***	B=0,461 P=0,003***	B=0,324 P=0,003***	B=0,427 P=0,010***	B=0,508 P=0,006***	B=0,343 P=0,003***	B=0,348 P=0,001***	B=0,405 P=0,039**
5. Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo.	B=0,618 P=0,000***	B=0,605 P=0,000***	B=0,811 P=0,092*	B=0,736 P=0,001***	B=0,583 P=0,001***	B=0,991 P=0,004***	B=0,541 P=0,000***	B=0,580 P=0,000***	B=1,668 P=0,002***
6. Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.	B=0,533 P=0,000***	B=0,648 P=0,000***	B=0,376 P=0,012***	B=0,455 P=0,000***	B=0,700 P=0,000***	B=0,588 P=0,003***	B=0,502 P=0,000***	B=0,571 P=0,000***	B=0,493 P=0,001***
7. V službi se moje mnenje upošteva.	B=0,609 P=0,000***	B=0,633 P=0,000***	B=0,643 P=0,001***	B=0,617 P=0,001***	B=0,611 P=0,000***	B=1,006 P=0,009***	B=0,541 P=0,000***	B=0,624 P=0,000***	B=0,555 P=0,011***
8. Poslanstvo in vizija moje organizacije mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	B=0,525 P=0,000***	B=0,611 P=0,000***	B=0,363 P=0,125	B=0,468 P=0,004***	B=0,629 P=0,000***	B=0,560 P=0,009***	B=0,502 P=0,000***	B=0,536 P=0,000***	B=0,538 P=0,024**
9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za kakovostno delo.	B=0,483 P=0,001***	B=0,563 P=0,003***	B=0,372 P=0,114	B=0,425 P=0,011***	B=0,580 P=0,043**	B=0,481 P=0,066*	B=0,489 P=0,008***	B=0,454 P=0,004***	B=0,763 P=0,036**
10. Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec.	B=0,351 P=0,005***	B=0,435 P=0,004***	B=0,101 P=0,693	B=0,403 P=0,078*	B=0,463 P=0,050**	B=0,489 P=0,008***	B=0,220 P=0,232	B=0,301 P=0,032**	B=0,763 P=0,036**
11. V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	B=0,401 P=0,002***	B=0,428 P=0,026**	B=0,368 P=0,012***	B=0,397 P=0,001***	B=0,381 P=0,541	B=0,529 P=0,003***	B=0,302 P=0,111	B=0,469 P=0,005***	B=0,460 P=0,026**
12. V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.	B=0,504 P=0,000***	B=0,567 P=0,000***	B=0,390 P=0,006***	B=0,469 P=0,000***	B=0,568 P=0,002***	B=0,616 P=0,000***	B=0,456 P=0,000***	B=0,521 P=0,000***	B=0,460 P=0,026**
13. Za svoje delo prejmem ustrezno plačilo.	B=0,456 P=0,000***	B=0,562 P=0,000***	B=0,016 P=0,959	B=0,325 P=0,050**	B=0,639 P=0,001***	B=0,387 P=0,049**	B=0,569 P=0,001***	B=0,478 P=0,000***	B=0,155 P=0,816
14. Podjetje dobro poskrbi za mojo socialno varnost in varnost pri delu.	B=0,457 P=0,013***	B=0,632 P=0,009***	B=0,140 P=0,652	B=0,423 P=0,023**	B=0,575 P=0,348	B=0,633 P=0,014***	B=0,261 P=0,352	B=0,540 P=0,004***	B=-0,635 P=0,436
15. V tem podjetju imam odlične možnosti za razvoj kariere.	B=0,436 P=0,000***	B=0,462 P=0,000***	B=0,372 P=0,010***	B=0,454 P=0,000***	B=0,408 P=0,010***	B=0,473 P=0,004***	B=0,410 P=0,000***	B=0,433 P=0,000***	B=0,452 P=0,003***
16. Podjetje mi ponuja dovolj možnosti za pridobitev znanj, ki omogočajo napredovanje v hierarhiji podjetja.	B=0,449 P=0,000***	B=0,457 P=0,000***	B=0,414 P=0,082*	B=0,426 P=0,004***	B=0,465 P=0,008***	B=0,459 P=0,004***	B=0,433 P=0,008***	B=0,414 P=0,001***	B=0,834 P=0,002***

*P=0,1, **P=0,05, ***P=0,01

Priloga 6: Vpliv posamezne spremenljivke na zavzetost zaposlenih

	SKUPEN
1. Vem, kaj se od mene pričakuje	$\beta = 0,529$ $P = 0,008^{***}$
2. Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.	$\beta = 0,464$ $P = 0,022^{**}$
3. Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolje znam.	$\beta = 0,424$ $P = 0,039^{**}$
4. V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.	$\beta = 0,730$ $P = 0,000^{***}$
5. Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo.	$\beta = 0,795$ $P = 0,000^{***}$
6. Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.	$\beta = 0,862$ $P = 0,000^{***}$
7. V službi se moje mnenje upošteva.	$\beta = 0,835$ $P = 0,000^{***}$
8. Poslanstvo in vizija moje organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	$\beta = 0,807$ $P = 0,000^{***}$
9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za kakovostno delo.	$\beta = 0,648$ $P = 0,001^{***}$
10. Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec.	$\beta = 0,551$ $P = 0,005^{***}$
11. V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	$\beta = 0,608$ $P = 0,002^{***}$
12. V zadnjem letu sem imel priložnost za rast in razvoj.	$\beta = 0,868$ $P = 0,000^{***}$
13. Za svoje delo prejmem ustrezno plačilo.	$\beta = 0,681$ $P = 0,000^{***}$
14. Podjetje dobro poskrbi za mojo socialno varnost in varnost pri delu.	$\beta = 0,499$ $P = 0,013^{***}$
15. V tem podjetju imam odlične možnosti za razvoj kariere.	$\beta = 0,824$ $P = 0,000^{***}$
16. Podjetje mi ponuja dovolj možnosti za pridobitev znanj, ki omogočajo napredovanje v hierarhiji podjetja.	$\beta = 0,746$ $P = 0,000^{***}$

* $P = 0,1$, ** $P = 0,05$, *** $P = 0,01$

Priloga 7: Intervju s tehničnim direktorjem podjetja IT

1. Kako si v vašem podjetju predstavljate zavzetost zaposlenih, oziroma kako jo definirate?

Zavzetost zaposlenih je težko definirati. V podjetju definiramo zavzetost zaposlenih posredno preko spremljanja mehkih ciljev. Te cilji so najprej del letnega in nato tudi kvartalnega načrta. V podjetju opravljamo letni razvojni razgovor, katerega rezultat je seznam mehkih ciljev, ki naj bi jim posamezni zaposleni sledil v tem letu. Vsak kvartal nato preverjamo, ali zaposleni tem ciljem sledi. Če zaposleni dosega cilje o katerih se je dogovoril z vodjo na razgovoru, potem se predvideva, da je zaposleni zavzet. Zavzetost je težko izmerljiva oziroma neoprijemljiva zadeva, zato v podjetju lahko le na ta način vidimo in ugotavljamo stopnjo zavzetosti.

2. Kakšna je vaša zaznavna stopnja zavzetosti zaposlenih v vašem podjetju? Zakaj menite da je taka?

Zaznavanje teh stvari (zavzetosti) je zelo enostavno pri zaposlenih, kateri so ekstravertirani in kažejo neko željo po napredku, spremembi in dodatnih aktivnostih, ki bi jim popestrile delo in podobno. Problem nastane pri zaposlenih, ki niso tako navzven usmerjeni, saj se včasih zgodi, da takšni ljudje doživijo nek izbruh zavzetosti in se lotijo nečesa, s čimer te pozitivno presenetijo, drugače pa je pri njih težko zaznati stopnjo zavzetosti. Sama zaznavna stopnja zavzetosti pa je v podjetju relativno nizka, predvsem zaradi visoke stopnje individualnosti. V podjetju se trenutno ukvarjamo s postavljanjem nekih neformalnih vodij, ki bi imele nadzor nad 3-7 zaposlenimi, preko katerih se bo stopnja zavzetosti med zaposlenimi lažje zaznala, saj je težava zaznati stopnjo zavzetosti vsakega zaposlenega, če imaš pod seboj 20 ali več ljudi. Zavzetih je po mojem mnenju 10-15%, večina paše v sredino (nezavzeti) – okoli 60%, ostali zaposleni pripadajo k aktivno nezavzetim zaposlenim.

3. Kako veste, da je določeni zaposleni v vašem podjetju zavzeti?

Ena stvar je to, da je pokazal interes da bi delal več (ali druge stvari). Druga stvar je, da smo mu dali priložnost upravljati, voditi ali vplivati na svojo usodo in usodo sodelavcev in da je to sprejel. Tretjič – če je specialist za določeno tehnično področje, je pomembno ali prostovoljno sledi novostim na tem področju in ali te novosti tudi spravi v kakšno novo priložnost za podjetje in je pripravljen o tem spregovoriti.

4. Ali v oddelkih, kjer je prisotna višja zavzetost, opazate boljše poslovne rezultate?

Množina je pri tem vprašanju težava (imamo dva oddelka – izvedba in prodaja). V prodaji je zavzetost povezana z denarjem in kaj drugega ni za meriti. Oba oddelka, ki sta bistvena za rezultate podjetja, sta relativno uspešna. Čeprav je v tehničnem oddelku zavzetost po mojem mnenju nižja (več nezavzetih in aktivno nezavzetih), so rezultati dobri zaradi tega, ker je posel utečen in se da s tistim delom, ki si ga do sedaj opravljal in malo večjim pritiskom

vodstva doseči več. Za prejšnja leta bi na to vprašanje odgovoril pritrdilno, za letošnje leto pa tega ne morem trditi.

5. Katere tehnike motivacije zaposlenih najpogosteje uporabljate v vašem podjetju?

Vodje sproti komunicirajo o tem, kakšni so rezultati dela - zaposleni dobijo vsaj enkrat na kvartal povratno informacijo o tem in na ta način tudi vpogled v uspešnost in smiselnost svojega dela. Pred dvema letoma smo v podjetju uvedli tudi variabilni del plače, vendar ni bilo povratne informacije – variabilna plača je bila brez povratne informacije, zato je imela negativne učinke. V podjetju imamo tudi teambuildinge, ki se dogajajo precej neformalno, včasih pa organiziramo tudi kak teambuildig, v katerega je vključen tudi kakšen psihološki dodatek v smislu izgradnje lastnega zavedanja o tem kaj te motivira in podobno (kakšen oddelek je bil zelo zaspan – nemotiviran, zato smo se tega lotili in izboljšali stanje). Teambuildingov se zaposleni večinoma udeležujejo, seveda pa obstajajo zaposleni, ki se temu močno izogibajo (aktivno nezavzeti ali nezavzeti) zato jih po mojem mnenju ni smiselno siliti v to. Nek način motivacije poteka tudi na rednih dogodkih (petkovi dogodki), ki potekajo enkrat na mesec in jih izvaja direktor podjetja, kjer zaposlene informira o tem kaj se dogaja s podjetjem. Na teh dogodkih sporočajo različna sporočila – včasih o uspešnosti, o novih sodelavcih, o rojstvu otrok sodelavcev (mehke informacije) – ta sporočila poskušajo razpršiti med sodelavci. V podjetju imamo tudi medoddelčno informiranje, ker smo ugotovili da se nekateri zaposleni med seboj niti ne poznajo dobro. Pri samem delu imajo zaposleni na voljo najnovejšo možno opremo in dobijo vse kar si zaželi (razlogov za tegobe na tem področju ni). Na tem mestu lahko rečem tudi, da opažam, da se vložki v teambuildinge in usposabljanje na področju mehkih veščin v podjetju vseeno izkazujejo za zelo pozitivne.

6. Kakšna vedenja opazate med aktivno nezavzetimi zaposlenimi v vašem podjetju?

Cinizem, površno komuniciranje s sodelavci in strankami, izogibanje vsem družabnim dogodkom, slaba volja in nezainteresiranost za kakršnekoli dejavnosti.

7. Ali poznate posledice aktivne nezavzetosti? Kakšne so?

Nezavzetost se širi med zaposlenimi. Potencial slabe volje se lahko razleze po ostalih sodelavcih, ki postanejo posledično nezavzeti, to pa se pozna na različnih področjih dela in lahko škodi uspešnosti podjetja. Idealno (oziroma še najboljša rešitev) je, da aktivno nezavzetega spremenimo v nezavzetega, kar bi bilo najbolje – v nasprotnem primeru bi bilo idealno, da bi takšnega zaposlenega odpustili, vendar je zaradi politike podjetja in zakonodaje takšnega zaposlenega brez ustreznih razlogov izjemno težko odpustiti.

8. Na kakšen način menite, da kot vodja prispevate k zavzetosti zaposlenih?

Prva stvar, ki jo spremljam je merjenje klime in striktno izvajanje letnih razgovorov ter spremljanje doseženih rezultatov zaposlenih. Na ta način zagotavljamo, da imamo vsaj neko osnovno povratno informacijo o tem kaj se dogaja. Tisti zaposleni, ki kažejo neko voljo pokazati več in koordinirati sodelavce, smo jim sedaj omogočili napredovanje (novo mesto eksperta) – na ta način z organizacijskimi ukrepi pomagamo zaposlenim, da se počutijo, da

njihova zavzetost nekaj šteje in da jim zavzetost omogoča nove priložnosti (napredovanja, ki jih z veseljem potrdimo). Spodbujamo tudi spremembo področja dela – podpremo željo, ki je bila izražena, na ta način – da damo možnost iti na kakšno drugo področje, da se na obstoječem področju razvije nov program (inciative, mini start-up) – ljudje, ki imajo željo/idejo, jim omogočijo da zadevo izpeljejo. Kot direktor neposrednega zgloda ne morem dajati – lahko ga pokažem na način, kako reagiram na spodbude/predloge/želje zaposlenih – da jih pozitivno obravnavam in dajem podporo. Zgled ne moreš biti, ker ne delaš neposredno na njihovem področju, kljub temu pa jih lahko z lastno pozitivno podobo motiviraš za to, da so pri svojem delu bolj zavzeti.