

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE CELOVITEGA MODELA DEJAVNIKOV
ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V IZBRANIH PODJETJIH**

Ljubljana, avgust 2016

EVA ŽONTAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Žontar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje celovitega modela dejavnikov zavzetosti zaposlenih v izbranih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 30. 8. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

1 KONCEPT ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	4
1.1 Opredelitev zavzetosti zaposlenih.....	4
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih.....	11
1.3 Merjenje zavzetosti zaposlenih	15
1.3.1 Gallupov test zavzetosti Q ¹²	17
1.3.2 Scarlett – 15 kazalnikov zavzetosti	19
1.3.3 Metoda SHRM.....	20
1.3.4 Metoda UWES.....	21
1.3.5 Metoda Ennova.....	22
1.3.6 IES metoda	22
1.3.7 Model 7-S	23
1.3.8 Model zavzetosti Aon Hewitt	23
1.3.9 Projekt SiOK	25
1.3.10 Projekt Zlata nit	26
1.4 Stopnje zavzetosti zaposlenih	27
1.4.1 Stopnje zavzetosti po Gallupovem testu.....	27
1.4.2 Stopnje zavzetosti Blessing White	28
1.4.3 Stopnje zavzetosti Scarlett instituta.....	29
1.5 Vpliv zavzetosti na poslovne rezultate	30
1.6 Trend zavzetosti	31
2 MANAGEMENT ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH.....	33
2.1 Implementacija koncepta zavzetosti	33
2.2 Vodenje	34
2.2.1 Naloge in lastnosti uspešnih vodij.....	35
2.2.2 Modeli vodenja	38
2.2.3 Vpliv vodenja na zavzetost zaposlenih.....	38
2.3 Organizacijska kultura	41
2.4 Notranja komunikacija.....	43
2.5 Delovni procesi in oblikovanje dela	45
2.6 Motiviranje zaposlenih	47
2.6.1 Notranja in zunanja motivacija.....	51
2.6.2 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki.....	52
2.7 Vključevanje zaposlenih pri odločanju.....	54
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V IZBRANIH	
PODJETJIH	56
3.1 Metodologija.....	56
3.2 Merjenje zavzetosti zaposlenih	57
3.3 Dejavniki, ki so vplivali na spremembo zavzetosti zaposlenih	58
3.5 Razprava o rezultatih raziskave o zavzetosti	65

4 OBLIKOVANJE CELOVITEGA MODELA DEJAVNIKOV ZAVZETOSTI	67
SKLEP	69
LITERATURA IN VIRI	71
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kaj in zakaj merimo zavzetost?	16
Tabela 2: Dejavniki zavzetosti po modelu 7-S.....	23
Tabela 3: Osnovne značilnosti intervjuvanih podjetij.....	56
Tabela 4: Metode in rezultati merenj zavzetosti v izbranih podjetjih v dveh časovnih obdobjih	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Piramida zavzetosti zaposlenih.....	6
Slika 2: Značilnosti zavzetih zaposlenih.....	9
Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na posamezni tip zavzetosti, in njihovi učinki.....	12
Slika 4: Model zavzetosti Ennova.....	13
Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na občutek vrednosti in vključenosti in s tem na zavzetost	15
Slika 6: Model zavzetosti Aon Hewitt	24
Slika 7: Model kriterijev izbora Zlata nit.....	27
Slika 8: Vpliv zavzetosti na ključne dejavnike uspešnosti	31
Slika 9: Globalni trend zavzetost zaposlenih	32
Slika 10: Dimenzije zavzetosti zaposlenih in 12 dejavnikov.....	43
Slika 11: Sprememba stopnje zavzetosti zaposlenih v izbranih podjetjih v dveh časovnih obdobjih	66
Slika 12: Celovit model dejavnikov zavzetosti	68

UVOD

Nekateri zaposleni se trudijo, da kar najbolje opravijo svoje delo. Prizadevajo si za čim boljše rezultate organizacije, v kateri so zaposleni. Na delovnem mestu se dobro počutijo in tudi med prijatelji pozitivno zastopajo organizacijo, v kateri delajo. Medtem pa drugi zaposleni samo hodijo v službo, naredijo le, kar je nujno potrebno, zavirajo ostale sodelavce in širijo negativne informacije o podjetju tudi v svojem prostem času. Zakaj so take razlike med zaposlenimi? Ali lahko nanje vplivamo in kako?

Vloga in pomen človeka v organizaciji se skozi čas spreminja. V teoriji in praksi so postopno prihajali do spoznanja, da je človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Vloga in pomen človeka sta se in se še bosta spreminjala in krepila v vsakem dinamičnem gospodarskem razvoju (Lipičnik, 1997).

V današnjem poslovnem svetu so zaposleni pomemben potencialni vir trajne konkurenčne prednosti podjetij (Wright, McMahan & McWilliams, 1993; Boxall & Purcell, 2011). Zaposlene in management zaposlenih se vse bolj obravnava kot ključni element konkurenčne prednosti podjetja (Boxall & Purcell, 2011; Pfeffer, 1998; Gratton, Hailey & Truss, 2000). Boxall (1998) opredeli konkurenčno prednost na podlagi človeških virov kot kombinacijo človeškega kapitala in organizacijskih procesov. Človeški kapital razume kot imeti boljše ljudi kot tekmeci, procesi pa so boljši način dela z ljudmi, kot ga imajo tekmeci. Eden od načinov dela z ljudmi je usmerjen tudi v povečevanje njihove zavzetosti, ki je pomemben dejavnik uspešnosti zaposlenih. Zavzetost zaposlenih (angl. *employee engagement*) je pri nas dokaj nov pojem in zelo aktualen pri kadrovniki, komunikatorjih in vodjih na različnih ravneh. Ameriški inštitut Gallup, na primer, raziskuje zavzetost zaposlenih na svetovni ravni že več kot 20 let (Tič Vesel, 2015).

Različni avtorji navajajo različne opredelitve zavzetosti zaposlenih. Skupne značilnosti opredelitev zavzetih zaposlenih so pozitivno stanje duha, povezano z delom, motivacijsko stanje, povezano z iskreno željo, da prispevamo k organizacijskemu uspehu in visoka raven energije, ki jo vlagamo v delo (Zupan, 2014). Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu je tudi eden izmed pomembnih dejavnikov uspešnosti in učinkovitosti gospodarstva. Je pomemben ukrep pri vzdrževanju in povečevanju konkurenčnosti na globalnem trgu. Opredelimo jo lahko kot kombinacijo delovne motivacije in organizacijske pripadnosti (Bakovnik, 2013).

Gallup (2015) razvršča delavce, na podlagi njihovih lastnih ocen ključnih elementov na delovnem mestu, v tri skupine. Zavzeti zaposleni ocenjujejo, da imajo vsak dan priložnost, da delajo to, kar najbolje znajo, da imajo nekoga na delovnem mestu, ki spodbuja njihov razvoj in da je njihovo mnenje upoštevano. Zavzeti zaposleni so navdušeni in predani svojemu delu (Adkins, 2016). Delajo s strastjo in so pripravljeni samoiniciativno delati

»dodatne kilometre« (angl. *extra mile*). Ti zaposleni običajno spodbujajo inovacije in pomikajo organizacijo naprej. Nezavzeti zaposleni hodijo v službo zgolj zato, da zaslužijo plačo. Na delovnem mestu prispevajo svoj čas, ne pa energije in strasti. Aktivno nezavzeti so nezadovoljni in to tudi aktivno izražajo ter delajo škodo organizaciji. Uničujejo vse tisto, kar gradijo zavzeti zaposleni (Gallup, 2013b). Po Gallupovi raziskavi sodeč, je večina zaposlenih po celem svetu, v različnih panogah, nezavzetih na svojem delovnem mestu. Medtem pa je v najboljših podjetjih zavzetih kar 67 % zaposlenih (Gallup, 2013b).

Zavzetost zaposlenih je močno povezana s poslovnimi izidi, pomembnimi za finančni uspeh organizacije, kot so produktivnost, donosnost in zadovoljstvo strank. Zavzeti zaposleni prispevajo tudi k inovacijam in rasti prihodkov (Adkins, 2016). Organizacije z višjo zavzetostjo zaposlenih dokazano dosegajo boljšo poslovno uspešnost. Organizacije z najvišjo zavzetostjo dosegajo za 16 % višjo dobičkonosnost, 18 % višjo produktivnost, 12 % višje zadovoljstvo strank in za 60 % manj upada kakovosti, za 49 % manj delovnih nesreč in za 37 % nižji absentizem v primerjavi z organizacijami z najnižjo stopnjo zavzetosti. Raziskava Edelman Trust Barometer 2015 kaže očiten vpliv zavzetih zaposlenih na zunanjo komunikacijo. 78 % zavzetih zaposlenih bi priporočilo izdelke ali storitve svoje organizacije, medtem ko bi isto storilo le 13 % nezavzetih zaposlenih. 67 % zavzetih zaposlenih zagovarja svojo organizacijo, medtem ko jo med nezavzetimi le 3 %. 59 % zavzetih zaposlenih meni, da k delu najbolj prispevajo kreativne ideje, medtem ko isto menijo 3 % nezavzetih (Tič Vesel, 2015).

Na zavzetost zaposlenih lahko vplivamo. Različni avtorji navajajo različne modele spremljanja zavzetosti in predlagajo rešitve za spodbujanje zavzetosti zaposlenih. Med dejavniki so najbolj izpostavljeni vodenje, organizacijska kultura, notranja komunikacija, delo in delovni pogoji, politika managementa delovne uspešnosti, nagrajevanje, skrb za vključevanje in razvoj zaposlenih (Tič Vesel, 2015). Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Praktično vsi motivatorji so v rokah vodij (Možina, 2002).

Namen in cilj magistrskega dela. Tudi v Sloveniji je nekaj podjetij, ki merijo zavzetost svojih zaposlenih in se trudijo stanje izboljšati. Namen magistrskega dela je slovenskim managerjem predstaviti nabor dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost in jih usmeriti, kako lahko z ustreznim managementom vplivajo na zavzetost zaposlenih. Cilj magistrskega dela je na podlagi strokovne domače in tuje literature, mednarodnih in domačih raziskav ter analize merjenja zavzetosti v izbranih podjetjih, pripraviti nabor konkretnih ukrepov, ki so se izkazali kot ustrezni v obravnavanih podjetjih in bodo v pomoč vodjem v slovenskem okolju. Na podlagi raziskave teoretičnega in empiričnega dela sem razvila celovit model dejavnikov, ki vplivajo na povečanje stopnje zavzetosti zaposlenih. Rezultati temeljijo na podlagi teoretičnih osnov in rezultatov merjenja zavzetosti in analize dejavnikov v izbranih

podjetjih. Izdelan model dejavnikov služi odločevalcem v podjetjih kot primer aktivnosti, s katerimi lahko povečajo zavzetost zaposlenih in posledično uspešnost podjetij. V magistrskem delu sem raziskovala, ali lahko z določenimi dejavniki vplivamo na spremembo stopnje zavzetosti zaposlenih, kateri dejavniki vplivajo na spremembo stopnje zavzetosti zaposlenih in kateri dejavniki so vplivali na spremembo zavzetosti v izbranih podjetjih.

Metode dela. Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Viri podatkov so sekundarni in primarni. Teoretični del temelji na podlagi študije strokovne domače in tuje literature, aktualnih strokovnih člankov in rezultatov raziskav domačih in tujih inštitucij. Uporabljene so opisna metoda ter metode kompilacije, dedukcije in analize. Osnova za empirični del so zbrani vprašalniki merjenja zavzetosti in rezultati merjenja v izbranih podjetjih v dveh časovnih obdobjih. Sekundarne podatke sem obogatila s primarnimi tako, da sem opravila intervjuje s predstavniki podjetij, ki so se ukvarjali z zavzetostjo. To so zaposleni v kadrovskem oddelku, vodje kadrovskega sektorja ali direktorji podjetij, ena do dve osebi v posameznem podjetju. Zanimalo me je predvsem, zakaj so se odločili za določeno metodo merjenja zavzetosti, kakšne cilje so zasledovali, katere ukrepe in aktivnosti so izvajali z namenom povečanja zavzetosti zaposlenih ipd. Na podlagi zbranih podatkov sem naredila primerjavo stopnje zavzetosti in dejavnikov, ki so vplivali na zavzetost v izbranih podjetjih. Uporabila sem tudi interno gradivo teh podjetij glede obravnavane teme. Uporabljene so komparativna metoda ter metodi analize in sinteze.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V uvodu je predstavljen osnovni koncept zavzetosti in aktualnost tematike. V prvem poglavju je koncept zavzetosti podrobneje predstavljen, in sicer od dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost, načinov merjenja zavzetosti, do različnih stopenj zavzetosti. V drugem poglavju so obravnavana področja, ki imajo pomembno vlogo pri managementu zavzetosti zaposlenih. Jedro magistrskega dela je v tretjem poglavju, ki je empirične narave. V tem delu sem analizirala zavzetost zaposlenih v izbranih podjetjih v dveh različnih časovnih obdobjih. Povzela sem ključne ugotovitve iz raziskave, naredila primerjavo med podjetji in poskušala najti razloge za razlike med podjetji. Na podlagi predhodnega teoretičnega in empiričnega raziskovalnega dela sem v četrtem poglavju oblikovala celovit model zavzetosti zaposlenih. Sledi sklepno poglavje, kjer so povzete bistvene ugotovitve raziskovalnega dela in podani predlogi ter usmeritve za nadaljnje raziskovanje področja zavzetosti zaposlenih.

1 KONCEPT ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev zavzetosti zaposlenih

V podjetjih se je zgodovinsko gledano kadrovska funkcija zelo spreminjala in pridobivala na svojem pomenu. Postopno so prihajali do spoznanja, da je človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Lipičnik, 1997).

Kadrovsko funkcijo v organizacijah izvajamo zato, da bi zagotavljali razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosegli zastavljene poslovne cilje. Kadrovska funkcija v ožjem smislu je omejena le na naloge v okviru posebnih organizacijskih enot t. i. kadrovskih služb in jo v tem primeru lahko uvrščamo med podporno (infrastrukturno) poslovno funkcijo neke organizacije, katere namen je zgolj zagotavljanje pogojev za delovanje poslovnega procesa. Vendar pa je v današnjem času na kadrovsko funkcijo potrebno gledati v širšem smislu, saj je neločljivo povezana s funkcijo managementa. Načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje so ključne managementske naloge in tako neločljivo povezane s kadrovsko funkcijo, ki se tako spreminja iz podporne, poslovne funkcije v organizacijsko funkcijo (Zupan & Svetlik, 2009).

Mnogi menijo, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če v delu najdejo smisel, če je nanje prenesena odgovornost za delo in če jim vodstvo daje povratne informacije o (ne)doseganju delovnih rezultatov. Storilnost dela se lahko poveča tudi samo zaradi dobrega ravnanja z delavci. Vodje naj pri oblikovanju dela obravnavajo zaposlene kot osebnosti, naj upoštevajo njihove potrebe, naj uporabljajo neavtoritativne oblike vodenja in naj delo oblikujejo v delovnih skupinah (Možina, 2002).

Na delovnih mestih, kjer je znanje delavcev ključni konkurenčni vir, kjer je pomembno znanje delavcev, kreativnost, inovativnost in iskanje rešitev ter samostojno odločanje in prevzemanje odgovornosti, je zavzetost zaposlenih še toliko pomembnejša. Čeprav tudi v podjetjih, ki temeljijo na tehnoloških ali finančnih virih, uspeh temelji na ljudeh (Breznik Alfired, 2013). Zavzeti zaposleni so konkurenčna prednost podjetja. So visoko motivirani, energični, osredotočeni na delo, predani delu in organizaciji ter kvalitetno opravljajo svoje delo. Nekateri zaposleni pa se ne trudijo dovolj, vseeno jim je za uspeh podjetja ali celo zavedno škodijo ugledu podjetja (Gallup, 2013b).

Gre za kompleksnost vprašanja, kako z učinkovitim vodenjem ohraniti visok nivo zavzetosti zaposlenih skozi daljše časovno obdobje razvoja njihove kariere. Pomembno je upoštevati različne in številne dejavnike, ki vplivajo na to, ali bodo naši zaposleni zavzeti ali nezavzeti. Predvsem pa gre za to, da vodje večino svojega časa namenijo operativnim vprašanjem in nalogam, reševanju težav in gašenju požarov, premalo časa pa namenijo vodenju ljudi v timu (Zavzeti in motivirani zaposleni, 2013).

Ključen prvi korak k učinkovitemu managementu zavzetosti zaposlenih je sprejeti definicijo zavzetosti zaposlenega (Scarlett, 2013). Zavzetost je popolna fizična, kognitivna in čustvena povezanost z delovnimi vlogami (Kahn, 1990). Je pozitiven odnos, ki ga imajo zaposleni do organizacije in njenih vrednot (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Zavzetost zaposlenih se kaže kot jasno izražen namen in usmerjena energija, ki jo drugi prepoznajo prek samoiniciativnosti, prilagodljivosti, vloženega napora in vztrajnosti za doseganje organizacijskih ciljev (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2012). Institut Scarlett opredeljuje zavzetost zaposlenih kot posameznikovo stopnjo pozitivne ali negativne čustvene navezanosti na svojo organizacijo, njihovo delo in sodelavce (Scarlett, 2013).

Zavzetost zaposlenih je pozitivno stanje posameznika z vidika znanja, čustev in vedenja, usmerjeno v doseganje organizacijskih ciljev. Ko sodelavci mislijo, čutijo in ravnaajo skladno z organizacijskimi cilji, a ne pod prisilo, temveč ker v resnici zaupajo organizaciji. V tem smislu zavzetost pomeni višjo, čustveno stopnjo navezanosti in ne zgolj zadovoljstvo (Uspešna konferenca o zavzetosti zaposlenih, 2014). Zadovoljstvo na delovnem mestu kaže odnos med zaposlenim in organizacijo, ki je lahko le odsev zadnje nagrade oziroma bonusa. Nekateri zavzetost zaposlenih enačijo s čustveno pripadnostjo zaposlenega organizaciji. Čeprav je pripadnost oziroma zaveza pomemben dejavnik, je le del zavzetosti zaposlenih. Medtem ko si organizacije prizadevajo za maksimiranje prispevka vsakega posameznika organizaciji, mora tudi vsak posamezni zaposleni najti smisel in zadovoljstvo na svojem delovnem mestu.

Model zavzetosti zaposlenih se osredotoča na posameznike (Blessing White, 2013):

- posameznikov prispevek k uspešnosti podjetja in
- osebno zadovoljstvo posameznika v tej vlogi.

Uskladitev vrednot, ciljev in navdiha zaposlenih z vrednotami, cilji in navdihom organizacije, je najboljša metoda za doseg trajnostne zavzetosti zaposlenih potrebne za uspešnost organizacije (Blessing White, 2013). Polna zavzetost zaposlenih predstavlja maksimalno zadovoljstvo z delom (»Rad imam svoje delo in opravljam ga dobro.«) in maksimalnim prispevkom (»Pomagam doseči cilje moje organizacije.«) (Blessing White, 2013). Zavzeti zaposleni niso samo predani. Niso samo strastni ali ponosni. Imajo vrsto znakov o njihovi lastni prihodnosti in o vlogi in ciljih organizacije. So navdušeni, uporabljajo svoje talente in si prizadevajo za trajnostni poslovni uspeh organizacije (Blessing White, 2013).

Zavzetost zaposlenih je stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti podjetju, organizaciji, skupini. Sega preko zadovoljstva (kako so mi stvari všeč tukaj) in pripadnosti (kako si še naprej želim biti tukaj) do zavzetosti (kako si želim biti tu in koliko dejansko sam storim za izboljšanje delovnih rezultatov) (Gruban, 2005). Zavzeti zaposleni

so pri opravljanju svojega dela zadovoljni in verjamejo v to, kar delajo, zaradi česar se počutijo cenjene in spoštovane. Poleg zadovoljstva na delovnem mestu zavzetost povečuje delovno storilnost, zmanjšuje željo po fluktuaciji, povečuje zanimanje za delo, spodbuja sodelovanje pri urejanju zadev, vpliva na urejene medsebojne odnose, večja želja po višji usposobljenosti ter vpliva na nemoteno komuniciranje (Knežević, Možina & Tavčar, 1998).

Brown (1996) je opredelil zavzetost kot postopno kombinacijo zadovoljstva, motivacije, predanosti in zavzemanja, ki se kaže v napredovanju zaposlenih po piramidi zavzetosti, kot prikazuje Slika 1.

Slika 1: Piramida zavzetosti zaposlenih



Vir: B. Gruban, Zadovoljstvo ali zavzetost zaposlenih – kaj bolj pripomore k uspešnosti organizacij?, 2009, str. 10.

Na prvi ravni so zadovoljni zaposleni, ki naredijo minimalno, kar se od njih pričakuje. Motivirani zaposleni si želijo napredovati in se razvijati. Pripravljeni so storiti korak več kot zadovoljni zaposleni. Predani zaposleni želijo biti del večje skupnosti. Podpirajo strategijo organizacije in se identificirajo z vrednotami organizacije. Na četrti ravni so zaposleni pripravljeni podpreti izdelke in storitve ter organizacijo kot celoto. Ponosni so na svojo organizacijo in jo promovirajo tudi navzven. Na peti ravni so zavzeti zaposleni, ki imajo lastnosti vseh predhodnih v piramidi. So zadovoljni, motivirani, predani, podpirajo svojo organizacijo in se zanjo zavzemajo (Gruban, 2009).

Ločimo emocionalno in transakcijsko zavzetost. Emocionalna zavzetost je odvisna od emocionalne identifikacije in odnosa zaposlenega z organizacijo. Izoblikuje se takrat, ko se posameznik identificira s svojim delom in želi svoje delo dobro opravljati. Ko tudi emocionalno investira (ne zgolj razumsko in fizično) v svoje delo in/ali organizacijo, se lahko polno identificira s cilji in vrednotami delodajalca. Emocionalna zavzetost ima globlje korenine kot transakcijska zavzetost in se zgodi, ko posamezniki razvijejo pozitivna čustva do svojega dela in sodelavcev ter ko jih hkrati motivira želja opraviti delo dobro in tudi dobro

sodelovati z drugimi. Pri transakcijski zavzetosti je poudarek na ekonomski izmenjavi med posameznikom in organizacijo. Transakcijska zavzetost ne pomeni, da so zaposleni nezavzeti. Slednji niso polno vpeti, niso torej tudi emocionalno vpeti. Njihova zavzetost je omejena z razmerjem njihovega vloška v delo in nagrado. Še posebno v času ekonomske krize, ko finančno nagrajevanje pogosto ne more v celoti nagraditi prizadevanj zaposlenih, bi si morali delodajalci prizadevati razvijati emocionalno zavzetost (Breznik Alfiev, 2013).

Zavzetost zaposlenih je spontan in načrtovan proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega uresničevanja obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevnega delovanja. Pri zavzetosti gre za aktivno pritegnitev zaposlenih, da se zavzamejo za cilje organizacije ter pripomorejo k spremembam in odločitvam, torej upošteva tudi njihovo produktivnost. Zavzeti zaposleni so zadovoljni in uspešni pri delu. Pripravljeni so se maksimalno zavzeti za opazne in merljive poslovne izide (Gruban, 2005). Polno zavzeti, zdravi in zadovoljni zaposleni so produktivnejši, priporočajo svojo organizacijo drugim, so redkeje na bolniškem dopustu, doživljajo manj frustracij, kar pomeni manjše stroške zanje in za podjetje. Zavzetost vpliva na ohranjanje ključnih kadrov, produktivnost, dobiček in zvestobo strank. Raziskave ocenjujejo, da polno zavzeti zaposleni omogočajo od 23 % (Gallup, 2005) pa celo do 200 % (Mazzuca, 2007) boljše delovne rezultate, merjene s tržnim deležem, donosnostjo, obsegom prihodkov in razvojem odnosov v primerjavi z nezavzetimi.

Raziskava družbe Blessing White leta 2011 (Blessing White, 2013) o zavzetosti zaposlenih po svetu je med drugim pokazala, da za večino zaposlenih na večjo zavzetost vpliva javnost prioritet organizacije, povratne informacije, priložnosti za uporabo znanja in razvoj kariere. Organizacijam priporočajo:

- naj pridobijo informacije, kaj vpliva na zavzetost njihovih zaposlenih in kako jo lahko povečajo ter tako vplivajo na izboljšanje poslovnih rezultatov,
- vodje naj si prizadevajo za usklajevanje komunikacije s poslovno strategijo ter predstavijo zaposlenim navdušujočo vizijo prihodnosti,
- zavzetost naj usmerijo na vse zaposlene, naj določijo, kdo je odgovoren za kaj in kako najbolje prispevati h kulturi zavzetih zaposlenih,
- organizacije naj usmerijo pozornost na karierni razvoj zaposlenih kot način zadržanja dolgoročne inspiracije talentiranih posameznikov, ki jih bo organizacija potrebovala v prihodnosti in
- managerji naj odločno označijo nezavzetost kot nezaželeno, sicer imajo nezavzeti preveliko moč in negativen vpliv na ostale zaposlene (Blessing White, 2013).

Zavzetost zaposlenih je ključnega pomena za dobre poslovne rezultate. Kljub temu le malo organizacij opredeli, meri in se ukvarja s tem modelom vodenja. Po vsakoletni raziskavi The

Conference Board TNS, kjer je bilo zajetih 5.000 ameriških gospodinjstev, je manj kot polovica ameriških delavcev zadovoljnih s svojim delovnim mestom (Scarlett, 2013).

Z vidika managementa je zavzetost proces vodenja ljudi, da se jim omogoči, da želijo delati vse potrebno, da zagotovijo stalno visoko učinkovitost in uspešnost poslovanja. Z vidika zaposlenih, je zavzetost njihovo vedenjsko in čustveno stanje, ki se je razvilo na podlagi preteklih izkušenj, nadzorovanih s strani managementa. Vodje lahko spodbujajo notranjo željo zaposlenih, da dosledno opravljajo delo po svojih najboljših močeh. Management zavzetosti zaposlenih je alternativa poveljevanju in nadzorovanju, kaj bi bilo treba narediti, kdaj, v kolikšnem času in s kakšnim odnosom (Scarlett, 2013).

Zavzetost je proces, kjer zaposleni postanejo osebno vključeni v poslovno strategijo, organizacijske spremembe in v vsakdanje operativne odločitve (Smythe 2007, 27–28). Vodje morajo zaposlene vključiti v pomembne odločitve, poslovno strategijo, organizacijske spremembe, v načrtovanje vizije in izvedbo, saj bodo le tako lahko dosegli dodano vrednost podjetja. Zaposleni na drugi strani morajo biti pripravljeni nadpovprečno angažirati svojo energijo in pripadnost delu, ki ga opravljajo z namenom doseganja rezultatov na osebnem in poslovnem področju. Znati se morajo identificirati s potrebami in priložnostmi sprememb, čutiti odgovornost za svoje odločitve in delovanje, osebno se morajo spreminjati in rasti sočasno z organizacijskimi spremembami ter spremljati njihove elemente (Gruban, 2005).

Predpostavka v poslovnem svetu je, da stopnja zavzetosti zaposlenih napoveduje pozitivno intenzivnost in kakovost truda, ki jo organizacija lahko pričakuje od posameznika. Samo talent brez zavzetosti zaposlenega nima velike vrednosti. Ekonomska vrednost zavzetosti zaposlenega za organizacijo so najmanj manjši stroški nadzora, višja kakovost in višji prihodki na zaposlenega oziroma največ več inovacij, višja lojalnost kupcev, višji donos na človeški kapital in stalno povečanje cene delnic (Scarlett, 2013).

IES definira zavzetost kot pozitiven odnos, ki ga ima zaposleni do organizacije in njenih vrednot. Zavzeti zaposleni se zaveda poslovnega okolja in sodeluje s sodelavci za izboljšanje učinkovitosti na delovnem mestu v korist celotne organizacije. Organizacija mora sodelovati pri razvoju in gojiti zavzetost, ki zahteva dvosmerni odnos med delodajalcem in zaposlenim (Robinson et al., 2004). Značilnosti zavzetih zaposlenih so opisali z lastnostmi, kot prikazuje Slika 2.

Slika 2: Značilnosti zavzetih zaposlenih



Vir: D. Robinson et al., The Drivers of Employee Engagement, 2004, str. 6.

Vodja lahko učinkovito obvladuje organizacijo le tako, da obvladuje delovanje ljudi, ti pa se vselej ravna po svojih interesih. Zato je ključno razmerje med cilji (interesi) ljudi in cilji (interesi) organizacije. Čeprav načelno velja, da ljudje vstopajo v organizacijo zato, da bi lažje dosegli svoje cilje – v zameno pa so pripravljeni delovati za cilje organizacije, nikdar v celoti ne privzamejo ciljev organizacije. Zavzeti zaposleni zagnano povezujejo svoje interese z interesi organizacije in so za organizacijo dolgoročno najkoristnejši (Tavčar, 2002).

Ljudje so bolj zavzeti, če razumejo opredeljene cilje, ki naj bi jih dosegli, in če ti cilji sovpadajo z njihovimi osebnimi cilji. Brečko (2007) zato poudarja pomen notranjega odkupa zaposlenega, ki ima dve plati. Intelktualni notranji odkup pomeni, da se ljudje zavedajo ključnih poslovnih ciljev, so z njimi povezani in tudi vedo, kako lahko pripomorejo k uresničevanju. Čustveni odkup predstavlja potrebo po tem, da ljudi navdušimo in ustvarimo zaupanje v to, da so cilji uresničljivi. Za lojalnost zaposlenih pa pravi, da ta tako ali tako ne obstaja več. Podjetja namreč danes ne morejo več ljudem zagotavljati trajne zaposlenosti –

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

Zavzetost je nekaj, kar lahko zaposleni nudi delodajalcu, in hkrati ni nekaj, kar lahko od zaposlenega zahtevamo in zapišemo v pogodbi o zaposlitvi. Delodajalci od zaposlenih pričakujejo tudi tisti presežek ali pripravljenost k preseganju pričakovanj delovne uspešnosti. Iščejo in želijo si aktivno zavzete zaposlene (Breznik Alfirev, 2013).

Zavzetost zaposlenih se osredotoča na to, kako psihološka izkušnja pri delu in narava dela oblikujeta proces, pri katerem se zaposleni vživi in poglobi v izvedbo delovnih nalog (Kahn, 1990). V svetu je razširjen model merjenja zavzetosti ameriškega inštituta Gallup. Ta glede na stopnjo zavzetosti sodelavce deli na tri kategorije (Gallup, 2013b):

- zavzeti: delajo s strastjo, čutijo globoko povezanost z organizacijo, spodbujajo inovacije in pomikajo organizacijo naprej;
- nezavzeti sodelavci: zgolj hodijo v službo za plačo, na delovnem mestu prispevajo svoj čas, ne pa energije in strasti in
- aktivno nezavzeti sodelavci: niso le nezadovoljni, ampak to tudi aktivno izražajo; spodbujajo tisto, kar gradijo zavzeti sodelavci.

Po Gallupovi raziskavi (Gallup, 2013b) je večina zaposlenih nezavzetih. Pridejo na delo, naredijo, kar je nujno, in gredo domov. Ne kažejo nikakršne strasti do svojega dela in svojega podjetja. Aktivno nezavzeti običajno nasprotujejo vsemu in vsakomur. Večina jih je nesrečnih in razočaranih ter svojo slabo voljo in razpoloženje delijo z vsakomur, kdor jih je pripravljen poslušati in tako širijo krog aktivno nezavzetih. Rezultati raziskave med 142 državami za leto 2013 kažejo, da je v globalnem merilu le 13 % zaposlenih zavzetih, kar 63 % nezavzetih ter 24 % aktivno nezavzetih. Najboljša podjetja na svetu imajo 67 % zavzetih zaposlenih. Raziskava za Slovenijo kaže 15 % zavzetih, 70 % nezavzetih in 15 % aktivno nezavzetih. Najboljša podjetja na svetu imajo 67 % zavzetih zaposlenih. Raziskava je pokazala še, da dlje kot zaposleni ostajajo v podjetjih, manj zavzeti so. Večina zaposlenih je ob prihodu v podjetje visoko motivirana in zavzeta, s časom trajanja njihove zaposlitve pa njihova zavzetost v povprečju vztrajno pada. Po Gallupu je po 6 mesecih samo še 38 % zavzetih, po treh letih pa se ta odstotek zniža na 22 %. To pomeni, da je še veliko internega potenciala za krepitev poslovne uspešnosti na ravni posameznikov, organizacij in gospodarstva kot celote (Gallup, 2013b).

Stopnje zavzetosti se spreminjajo in obstajajo razlike med različnimi skupinami zaposlenih. Stopnja zavzetosti se niža s staranjem zaposlenih, dokler ne dosežejo najstarejše skupine zaposlenih (nad 60). Nato se zavzetost ponovno dvigne in ta starostna skupina zaposlenih je najbolj zavzeta. Etične manjšine so bolj zavzete. Managerji in strokovnjaki imajo višjo stopnjo zavzetosti kot sodelavci v podpornih službah. Stopnja zavzetost se niža s

povečevanjem časa opravljanja storitve. Zaposleni, ki so imeli nesrečo na delovnem mestu ali so bili deležni nadlegovanja (še posebej, če je bilo to s strani vodje), so manj zavzeti. Zaposleni, ki imajo karierni načrt in so bili formalno ocenjeni glede uspešnosti v preteklem letu, so imeli bistveno višjo stopnjo zavzetosti od teh, ki tega niso bili deležni (Robinson et al., 2004).

Zavzeti zaposleni se razlikujejo od deloholikov. Deloholiki so obsedeni s svojim delom, so kompulzivni zaposleni. Za zavzete zaposlene je delo zabava, ne odvisnost. Zavzeti zaposleni trdo delajo, ker jim je to všeč in ne zaradi notranje sile, ki se ji ne morejo upreti. Pri deloholikih je njihova potreba po delu tako pretirana, da je ogroženo njihovo zdravje, sreča in družabno življenje (Bakker et al., 2008).

Glede na različne opredelitve zavzetosti zaposlenih lahko povzamem, da so zavzeti zaposleni tisti, ki radi opravljajo svoje delo, so na delovnem mestu zadovoljni, so se pripravljani potruditi za doseg ciljev organizacije ter dosegajo dobre rezultate svojega dela. So pozitivno naravnani, vzdržujejo dobre odnose s svojimi sodelavci in tako pozitivno vplivajo tudi na druge. To so zaposleni, ki največ prispevajo k uspešnosti organizacije.

1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih

Na zavzetost zaposlenih vplivajo številni dejavniki. Različni avtorji v ospredje postavljajo različne dejavnike, vsi pa kot pomemben dejavnik zavzetosti navajajo vodenje. Dejavniki za izboljšanje stopnje zavzetosti so lahko fizični, psihološki, socialni in organizacijski vidiki posameznega delovnega mesta, kot tudi posameznih lastnosti. Najpomembnejši dejavniki so vodenje, povratna informacija in priložnosti za osebni razvoj (Wolf, 2012).

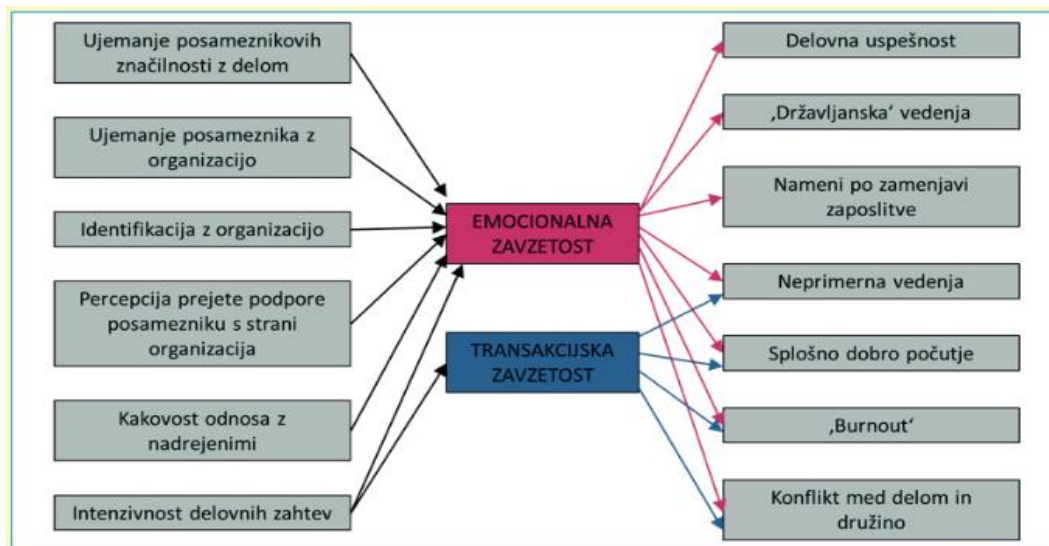
Gallup (2013b) navaja, da se organizacije z najbolj zavzetimi zaposlenimi trudijo za to, da so zaposleni zavzeti. Po njihovih ugotovitvah na zavzetost zaposlenih kar 70 % vpliva neposredni vodja. Ostalih 30 % pa na zavzetost vplivajo odnosi s sodelavci in drugi dejavniki. Zato je zelo pomembno, da organizacije postavijo prave ljudi na mesta vodij.

Na emocionalno zavzetost vplivajo stopnja ujemanja posameznikovih značilnosti z delom, ki ga opravlja, ujemanje posameznikovih vrednot in vrednot organizacijske kulture ter spodbudno delovno okolje, ki ga v prvi vrsti kreirajo vodje in odnosi s sodelavci ter količina in obseg delovnih nalog. Na transakcijsko zavzetost najbolj vpliva količina in obseg delovnih nalog (Breznik Alfiev, 2013).

Emocionalno zavzeti zaposleni svoje delo opravljajo bolje kot transakcijsko zavzeti zaposleni. Obstaja visoka korelacija med praksami, ki promovirajo pozitivna čustva glede dela. Transakcijsko zavzeti zaposleni so bolj podvrženi izgorelosti (angl. *burnout*) in pogosteje občutijo negativne učinke, kot je npr. konflikt med delom in družino ipd. (Breznik

Alfirev, 2013). Dejavniki, ki vplivajo na emocionalno in transakcijsko zavzetost, so prikazani na Sliki 3.

Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na posamezni tip zavzetosti, in njihovi učinki



Vir: S. Gourlay, K. Alfes, E. Bull, A. Baron, G. Petrov, & Y. Georgellis, *Emotional and transactional engagement – does it matter?* 2012, str. 4.

Organizacije, ki želijo vplivati na višjo zavzetost zaposlenih, se osredotočajo na (Nambiar, 2012):

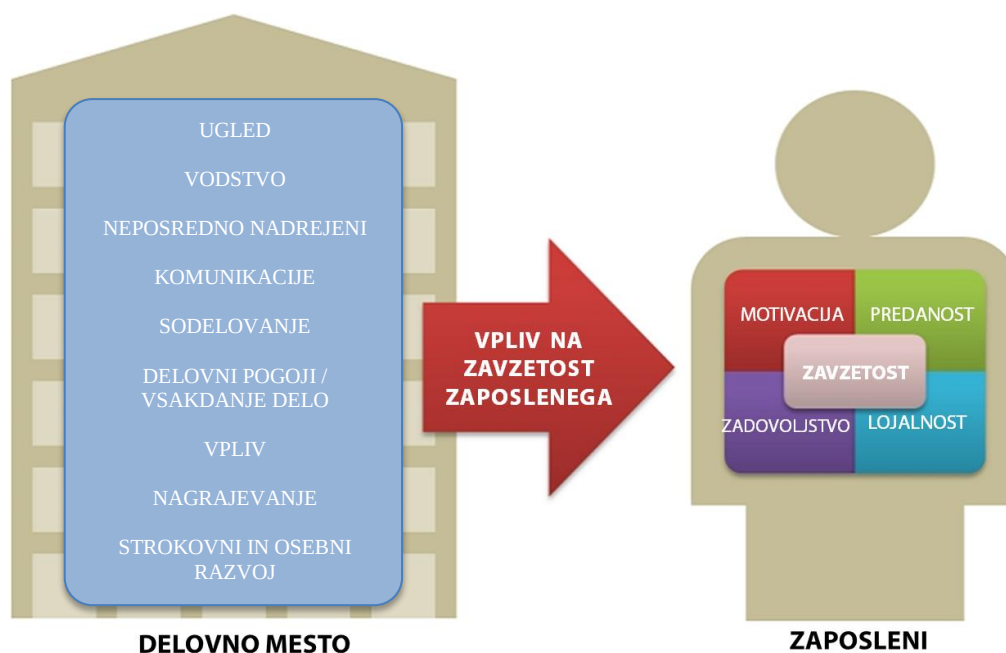
- **Kulturo:** sestavljena je iz vodenja, vizije, vrednosti, učinkovite komunikacije, strateškega načrta in kadrovske politike, ki so usmerjene na zaposlene. Predanost zaposlenih je temelj zavzetosti. Zaposleni z visoko stopnjo organizacijske predanosti so pripravljeni na izjemen vložek v organizacijo.
- **Sodelovanje:** obsega pozitiven odnos med zaposlenimi v skupini. Pomeni pripravljenost posameznikov, ki delajo v timu, da si prizadevajo za doseg istih organizacijskih ciljev.
- **Prevzemanje odgovornosti:** prevzemanje pobude in odgovornosti, da postaneš del rešitve, je pomembna sestavina zavzetosti. Če želi zaposleni pokazati lojalnost svoji organizaciji, mora najprej prevzeti odgovornost. Zaposleni, ki se čutijo pooblašeni, imajo občutek pripadnosti in navdušenja glede svojega delovnega mesta, čutijo se zavzeti na čustveni ravni in so ves čas pripravljeni dajati vse najboljše od sebe.

Robinson et al. (2004) kot najmočnejša dejavnika zavzetosti navajajo občutek cenjenosti in občutek vključenosti. Zaposleni morajo biti vključeni v odločanje, imeti priložnost povedati svoje ideje, zamisli, imeti možnost napredovanja in čutiti, da podjetje zanima njihovo ugodje in zdravje.

Model zavzetosti Ennova (Slika 4), ki meri motivacijo, zadovoljstvo, predanost, lojalnost in zavzetost zaposlenih, razkriva oziroma navaja naslednje dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih (Praprotnik & Zupanič, 2014):

- ugled,
- vodstvo,
- neposredno nadrejeni,
- komunikacija,
- sodelovanje,
- delovni pogoji/vsakdanje delo,
- vpliv,
- nagrajevanje ter
- strokovni in osebni razvoj.

Slika 4: Model zavzetosti Ennova



Vir: M. Praprotnik & B. Zupanič, Zavzetost v Danfoss Controls, 2014, str. 3.

Med dejavnike zavzetosti Gruban (2005) na prvo mesto postavi vodje. Čeprav iskalci zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače in priložnost za osebni razvoj, sta njihova poznejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljeni maksimalno zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od odnosov z vodji. Ostale dejavnike klasificira po naslednjem vrstnem redu:

- zaupanje v vizijo,
- na zaposlene osredotočena kultura,

- vključenost pri odločitvah,
- formalne interne komunikacije in
- vpliv na lastno delo.

Raziskava Melcruma v Smythe (2007), v katero je bilo vključenih 1.000 podjetij, prav tako kot ključni dejavnik zavzetosti zaposlenih izpostavi vodstvo in direktni nadzor. Kot pomembne dejavnike doda še možnost kariernega razvoja, izobraževanje, osebni razvoj ter nagrade in ugodnosti.

Smythe (2007) dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, razdeli v tri glavne skupine:

- učinkovitost vodstva, vodij: jasna pričakovanja, jasno usmerjeno vodenje, timsko delo, verodostojnost, zaupanje.
- Osebna učinkovitost: osebni razvoj, rast, občutek odgovornosti, nadzora, izzivalnosti, tekmovalnosti, vključenosti, cenjenosti.
- Učinkovitost organizacije: konkurenčnost na tržišču, kvalitetne storitve, blagovna znamka.

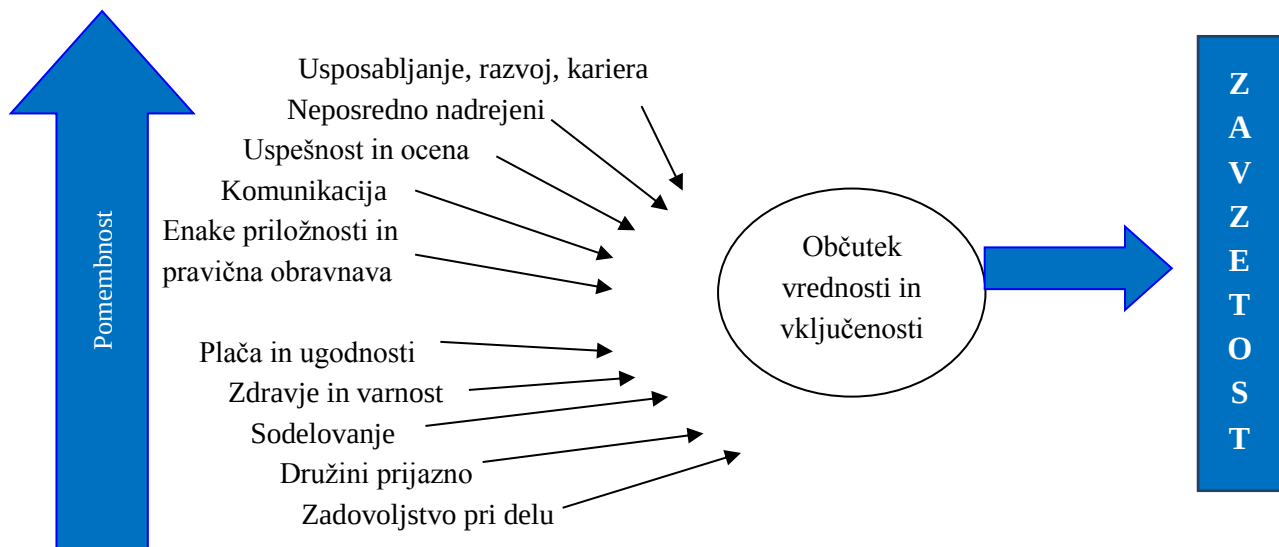
Marciano v Tič Vesel (2015) je razvil model zavzetosti RESPECT, ki pravi, da je zavzetost zaposlenih odvisna od kulture spoštovanja v organizaciji. Na zavzetost vplivajo dejavniki, ki sestavljajo kratico:

- R-priznanje (angl. *recognition*),
- E-opolnomočenje (angl. *empowerment*),
- S-konstruktivna povratna informacija (angl. *supportive feedback*),
- P-partnerstvo (angl. *partnering*),
- E-management pričakovanj (angl. *expectations*),
- C-upoštevanje (angl. *Concideration*) in
- T-zaupanje (angl. *trust*).

Med dejavniki so najbolj izpostavljeni vodenje, organizacijska kultura, notranja komunikacija, delo in delovni pogoji, politika managementa delovne uspešnosti, nagrajevanje, skrb za vključevanje in razvoj zaposlenih (Tič Vesel, 2015).

Model zavzetosti IES med dejavnike, ki spodbujajo zavzetost, na prvo mesto postavi občutek vrednosti in vključenosti. Na občutek vrednosti in vključenosti vplivajo tudi drugi dejavniki, od manj do bolj pomembnih, kot je prikazano na Sliki 5. Pomembna je posameznikova percepcija glede vrednosti in vključenosti. Zaposleni so bolj zavzeti, če so vključeni v odločanje, če je poskrbljeno za njihovo zdravje in dobro počutje, če nadrejeni pokažejo, da jih cenijo, če lahko povejo svoje mnenje, če so dobri predlogi posredovani naprej, če lahko zaposleni razvijajo svoje delovno mesto in jih vodstvo posluša (Robinson, et al., 2004).

Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na občutek vrednosti in vključenosti in s tem na zavzetost



Vir: D. Robinson et al., *The Drivers of Employee Engagement*, 2004, str. 23.

Organizacijska klima je vzdušje oziroma stanje organizacije ali njenih delov, ki je posledica različnih dejavnikov, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Gre za značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in odnose med njimi in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik, 1998). Organizacijska klima ima vpliv na uspešnost organizacije (Mihalič, 2007). Lahko bi rekli, da tudi organizacijska klima oziroma dejavniki organizacijske klime vplivajo na zavzetost zaposlenih.

1.3 Merjenje zavzetosti zaposlenih

Za uspešen management zavzetosti zaposlenih morajo organizacije zavzetost meriti (Schiemann, 2006). Merjenje zavzetosti je enostavno, zanesljivo in ni nujno drago. V večini primerih se zavzetost zaposlenih izmeri v desetih oziroma petnajstih minutah, odvisno od obsega vprašalnika (Bernthal, Phelps & Wellins, 2015).

Na zavzetost zaposlenih se lahko vpliva že z zaposlovanjem pravih ljudi na prava delovna mesta. Zato se že pri zaposlovanju lahko meri zavzetost, in sicer z merjenjem lastnosti, kot so prilagodljivost, strast za delo, čustvena zrelost, pozitivna naravnost, lastna učinkovitost in usmerjenost k dosežkom (Wolf, 2012).

Merjenje zavzetosti zaposlenih naj bo strateški pristop vodstva, ki zagotavlja doseganje ciljev podjetja in konkurenčno prednost. Zavzetost zaposlenih in dejavniki, ki vplivajo na zavzetost, se merijo z raziskovalnimi metodami, kot so anketa zaposlenih, intervju z

zaposlenimi in eksperimentalno raziskovanje (Lockwood, 2007). Podatki o zavzetosti zaposlenih so običajno zbrani z odgovori zaposlenih na anketo, v kateri posameznik odgovori, ali se strinja s trditvijo oziroma če je podana lestvica z ocenami, izbere tisto oceno, ki se mu zdi najprimernejša za posamezen odgovor. Rezultati ankete so lahko prikazani na različne načine, in sicer na ravni oddelka, področja ali celotne organizacije. V organizaciji se lahko rezultati enega oddelka primerjajo z rezultati drugega in se tako ugotovijo vzroki za odstopanje ali se sorazmerno ugotovi, koliko posamezen oddelek doprinese k zavzetosti celotne organizacije (Bernthal et al., 2015).

Kako informacije pridobimo z različnimi metodami merjenja zavzetosti in kako si lahko s pridobljenimi informacijami pomagamo, je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Kaj in zakaj merimo zavzetost?

Kaj raziskave merijo?	Zakaj potrebujemo rezultate?
Stopnjo zavzetosti delovne sile.	Da razumemo čustva zaposlenih.
Kako se zavzetost razlikuje med oddelki, podjetji, državami, med različnimi ravni delovnega mesta, med demografskimi skupinami itd.	Za opredelitev najboljše prakse.
Informacije o zavzetosti so podlaga za druga področja poslovanja.	Za določitev prioritet odločanja in za organizacijske spremembe.
Stališča in mnenja glede praks managementa in drugih področij.	Za odprt dialog z zaposlenimi z namenom povečanja zavzetosti in osredotočanje na najpomembnejša področja.

Vir: A. Yakala, Employee Engagement: Inspiration or Perspiration, 2015, str. 7.

Kljub dokazanemu vplivu zavzetosti na poslovne rezultate, se s tem področjem ukvarjajo predvsem raziskovalne in svetovalne organizacije, malo pa je akademskih raziskav. Metode za merjenje zavzetosti lahko razdelimo na dve vrsti: svetovalne in raziskovalne. Svetovalne metode so plod svetovalnih organizacij. So krajše in enostavne za implementacijo. Zaradi široke uporabe v številnih podjetjih ali tudi v različnih državah, omogočajo primerljivost. Slaba stran teh je, da niso dovolj teoretično podprti in da so povezani s stroški. Raziskovalne metode merjenja zavzetosti zaposlenih so bolj poglobljene, temeljijo na teoretičnih konstrukti in modelih ter so zahtevnejše za izvedbo. V primerjavi s svetovalnimi metodami pri teh ni baz za primerjavo ali pa so zelo majhne. V vseh primerih gre večinoma za avtorske vprašalnike, zato je uporaba možna le z upoštevanjem pravil avtorjev (Zupan, 2014). Prepogosto organizacije merijo napačne kazalnike in izvajajo napačne ukrepe, kar zavzetost zaposlenih še poslabša (Scarlett, 2013).

Metod za merjenje zavzetosti je veliko. Organizacije največkrat uporabljajo anketo zaposlenih. Pri tem je potrebno zaposlenim postaviti prava vprašanja (Improve Customer Satisfaction by Measuring Employee Engagement, 2016):

- naj sami ocenijo svojo stopnjo zavzetosti;
- naj opišejo svoje zaznavanje sodelavcev, podrejenih in nadrejenih;
- izvedite, kako se počutijo, ko so nagrajeni;
- izvedite, kakšne vrste zunanjih pritiskov imajo in kako se jim najbolj prilagoditi;
- dovolite zaposlenim, da se anonimno odzovejo;
- redno merite zavzetost in
- primerjajte zavzetost zaposlenih skozi časovna obdobja.

V literaturi se največkrat omenja Gallupov test zavzetosti, v nadaljevanju pa so predstavljeni še nekatere metode oziroma projekti.

1.3.1 Gallupov test zavzetosti Q¹²

Najvplivnejša in svetovno znana je dolgoletna Gallupova študija zavzetosti zaposlenih (Wagner & Harter, 2006). Zаметke ima v poznih 90-ih letih, ko je Gallup z izbrano ekipo znanstvenikov izvedel obširno raziskavo, katere namen je bil ugotoviti, kako podjetja vodijo svoje zaposlene in kaj le ti pričakujejo od svojega delovnega mesta. Izmed stotih raziskovalnih vprašanj, postavljenih v intervjujih, so izluščili 12 najpomembnejših trditev, ki imajo največji vpliv in pojasnjujejo posameznikovo motivacijo na delovnem mestu. Če delodajalec zaposlenemu nudi vse, kar naštevajo, zaposleni opravi zahtevano delo. Trditve so navedene spodaj, pri čemer na lestvici od 1 do 5, 1 pomeni – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam, z dodano šesto možnostjo – ne vem (Wagner & Harter, 2006).

Gallupov test zavzetosti: 12 trditev o zavzetosti zaposlenih Q¹² (Gallup, 2013b):

- vem, kaj se na delu pričakuje od mene.
- Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.
- Pri svojem delu imam vsak dan priložnost delati tisto, v čemer sem najboljši.
- V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
- Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.
- Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.
- Moje mnenje šteje in se upošteva.
- Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.
- Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.
- V organizaciji imam dobrega prijatelja.
- V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
- V obdobju zadnjega leta sem imel priložnosti za učenje in razvoj.

Gallupov vprašalnik v Harter, Schmidt, Killham & Asplund (2006) meri:

- splošno zadovoljstvo: kako je zaposleni na splošno zadovoljen z organizacijo, kateri dela.
- Pričakovanja: odgovor na to vprašanje kaže, kako zaposleni dojema rezultate in pričakovanja delodajalca, ki jih mora doseči. Managerjeva naloga je, da zaposlenemu razloži, kaj se pričakuje od njega.
- Materiali in oprema: odgovor na to vprašanje kaže, kako zaposleni dojema razpoložljivost materialov in opreme pri svojem delu. Zadostna razpoložljivost materialov in opreme je pomembna zato, da povečamo učinkovitost in pokažemo zaposlenemu, da ga cenimo in podpiramo njegovo opravljanje dela.
- Možnost, da se zaposleni pri delu izkaže: odgovor na to vprašanje kaže na to, ali zaposleni čuti, da dela stvari, kjer uporablja svoje talente. Managerjem je pokazatelj, ali zaposlenim dodeljujejo vloge, kjer so najboljši.
- Priznanje za dobro opravljeno delo: odgovor na to vprašanje kaže na to, ali je zaposleni dobil priznanje ali pohvalo v zadnjih sedmih dneh. Managerjem pomaga ugotoviti, na kak način želi zaposleni priznanje, in jih vzpodbuja, da ga izvajajo redno.
- Nekomu v službi je mar zame – odgovor na to vprašanje kaže, ali zaposleni čuti, da je nekemu v službi mar zanj. Vsakemu zaposlenemu lahko to, da je nekemu mar zanj, pomeni nekaj drugega. Naloga managerja je definirati individualne potrebe zaposlenega in povezavo med potrebami posameznika in potrebami organizacije.
- Vzpodbujanje mojega razvoja: odgovor na to vprašanje kaže, ali zaposleni čuti, da se ga vzpodbuja pri razvoju. Manager mora zaposlenemu omogočiti priložnost, ki bodo v skladu z njegovimi talenti, saj lahko na tak način pridobi tako zaposleni kot tudi organizacija.
- Upoštevanje mnenja: odgovor na to vprašanje kaže, ali zaposleni čuti upoštevanje njegovega mnenja. Dejstvo je namreč, da lahko manager pride do boljših odločitev, če za mnenje vpraša zaposlenega, ki opravlja določeno delo. Poleg tega se zaposleni, če se upošteva njegovo mnenje, počuti bolj vpet v dosežke organizacije.
- Poslanstvo/namen: odgovor na to vprašanje kaže, kako zaposleni dojema pomembnost svojega dela skozi poslanstvo oziroma namen organizacije. Dobri managerji namreč pomagajo zaposlenim, da vidijo, kako njihovo delo vpliva na organizacijo kot celoto.
- Sodelavci dobro delajo: odgovor na to vprašanje kaže, kako zaposleni dojema delo sodelavcev. Managerji lahko vplivajo na višino spoštovanja med zaposlenimi tako, da izbirajo vestne delavce, jim dajejo skupne cilje in možnosti sodelovanja.
- Najboljši prijatelj: odgovor na vprašanje kaže na to, ali ima zaposleni prijatelja na delovnem mestu. Dobri managerji omogočajo zaposlenim, da delajo skupaj in se spoznajo. To lahko vpliva na komunikacijo, zaupanje in druge rezultate.
- Napredek: odgovor na to vprašanje kaže, ali se je z zaposlenim nekdo v zadnjih šestih mesecih pogovarjal o njegovem napredku ali ne. Pogovor o napredku zaposlenega,

njegovih dosežkih in ciljih je pomemben tako za managerja kot tudi za zaposlenega, saj lahko pripomore k boljšim odločitvam.

- Učenje in rast: odgovor na to vprašanje kaže, ali je imel zaposleni v zadnjem letu možnost za učenje in rast. Večina zaposlenih mora namreč vedeti, da se izboljšujejo. Dober manager za zaposlene izbira usposabljanja, ki bodo pripomogla k rasti zaposlenega in organizacije.

McKee (2015) predlaga, da se poleg 12 Gallupovih vprašanj zaposlenim postavi še dodatna vprašanja, glede na organizacijsko kulturo. Na primer:

- ali vas vaš šef navdihuje?
- Ali ponosno poveste ljudem, kje delate?
- Ali zaupate informacijam, ki jih dobite v vaši organizaciji?
- Ali se počutite cenjene zaradi dela, ki ga opravljate?

1.3.2 Scarlett – 15 kazalnikov zavzetosti

Pri Scarlett raziskavah so analizirali več kot 15 milijonov zaposlenih v 63 državah v več kot 53 letih. Empirično so potrdili 15 kazalnikov zavzetosti, ki jih je razvil Herzberg s svojo raziskavo zavzetosti (angl. *Associate Engagement Research*, AER™).

Merjenje zavzetosti se izvaja z analizo anketnih odgovorov na vprašanja o občutkih in izkušnjah zaposlenih do preverjenih kazalnikov zavzetosti. Raziskava natančno meri zavzetost s petnajstimi kazalniki zavzetosti, ki močno vplivajo na vedenje na delovnem mestu in trud. Odgovori na vprašanja niso enako ovrednoteni, nekateri bolj vplivajo na zavzetost kot drugi, tako da nimajo enake vrednosti v izračunu indeksa zavzetosti. Odzivi in intenzivnost odzivov na te kazalnike je treba primerjati na kritičnih območjih, kar omogoča, da so rezultati smiselni in koristni (Scarlett, 2013).

Indeksi zavzetosti so najbolje izračunani iz odgovorov zaposlenih na vprašanja s področij vseh 15 kazalnikov zavzetosti. To je podlaga za razvrščanje stopnje zavzetosti, stopnje pozitivne ali negativne čustvene navezanosti vsakega posameznika na organizacijo in njene cilje. Natančni profili zavzetosti enostavno kažejo na ključne priložnosti za izboljšave in razvoj koristnih akcijskih načrtov, ki vplivajo na večjo zavzetost zaposlenih (Scarlett, 2013).

15 kazalnikov zavzetosti (Employee Engagement Surveys, 2016):

- napredovanje,
- svoboda,
- razporeditev na delovno mesto,
- osebna rast,

- priznanje,
- delovni cilji,
- koristi,
- komunikacija,
- ponos organizacije,
- odškodnina,
- sodelavci,
- ugled,
- obravnava s strani nadrejenih,
- delovne razmere,
- delovni cilji.

1.3.3 Metoda SHRM

Društvo za management človeških virov (angl. *Society for Human Resource Management*, SHRM) je ena izmed največjih svetovnih organizacij, namenjena managementu človeških virov. Zastopa več kot 275.000 članov – kadrovnikov v več kot 160 državah. Merjenje zavzetosti so razvrstili v 18 trditev, ki se ocenjujejo po petstopenjski lestvici, od 1 – zelo nezadovoljni do 5 – zelo zadovoljni. Prvih šest področij so zaposleni ocenili kot najbolj pomembna (Lee, 2015):

- odnos s sodelavci,
- priložnosti za uporabo spretnosti, sposobnosti,
- odnos z direktno nadrejenim,
- delo samo,
- raznolikost dela,
- smisel dela,
- prispevek dela k uspehu organizacije,
- finančna stabilnost organizacije,
- samostojnost in neodvisnost,
- kultura organizacije,
- priznanje managementa za prispevek zaposlenih,
- posebno usposabljanje za delo,
- družbeno odgovorna organizacija,
- komunikacija med zaposlenimi in vodji,
- usmerjenost organizacije k strokovnem razvoju,
- možnosti za strokovni razvoj,
- možnosti za poklicno napredovanje znotraj organizacije,
- možnosti za povezovanje.

Organizacijam predlagajo, naj uporabijo katero izmed že pripravljenih anket merjenja zavzetosti ali naj jih prilagodijo potrebam svoje organizacije. Pripravili so še dodatne trditve (Improve Customer Satisfaction by Measuring Employee Engagement, 2016):

- zaposleni v moji organizaciji so pripravljeni sprejeti spremembe.
- Zaposleni v moji organizaciji prevzamejo pobudo, da pomagajo drugim zaposlenim, kadar potrebujejo pomoč.
- Zaposleni proaktivno prepoznajo prihodnje izzive in priložnosti.
- Zaposleni vedno nadaljujejo z delom, tudi ko postane težko.
- V moji organizaciji se zaposleni hitro prilagodijo različnim situacijam.
- Na delovnem mestu sem popolnoma osredotočen na svoje delovne zadolžitve.
- Vsak dan sem odločen dati vse od sebe na delovnem mestu.
- Pogosto sem tako vpet v svoje delo, da dnevi kar bežijo mimo.
- Navdušen sem glede odhoda v službo.
- Počutim se popolnoma vključen v svoje delo.
- Navdušen sem glede doseganja svojih ciljev na delovnem mestu.

1.3.4 Metoda UWES

Lestvica delovne zavzetosti Univerze Utrecht (angl. *Utrecht Work Engagement Study*, UWES) je vprašalnik, namenjen merjenju posameznikovega počutja na delovnem mestu. Sestavljen je iz sedem stopenjske lestvice, ki meri zagnanost, predanost in vpetost zaposlenih.

Zagnanost meri šest trditev vprašalnika, ki se osredotočajo na merjenje ravni energije in zagnanosti, višino vloženega truda ter vztrajnost zaposlenih v težjih situacijah. Predanost meri pet trditev, ki se nanašajo na občutek pomembnosti, navdušenja, ponosa, navdiha in izziva dela zaposlenega. Vpetost je dimenzija, ki jo meri šest trditev, ki se nanašajo na lastnosti zaposlenih, ki so poglobljeni v svoje delo, jim čas dela hitro mine, težko prenehajo z delom in ko delajo, pozabijo na vse okoli sebe.

Dimenzija zagnanosti opredeljuje tiste zaposlene, ki imajo pri svojem delu veliko energije, vneme in vzdržljivosti, dimenzija predanosti tiste, ki se močno identificirajo s svojim delom, dimenzija vpetosti pa tiste, ki so zatopljeni v svoje delo in težko prenehajo delati.

Trditve UWES 9 so naslednje:

- na delu se čutim polnega energije.
- V moji službi se počutim močnega in živahnega.
- Sem navdušen nad svojim delom.
- Moje delo me navdihuje.

- Ko se zjutraj zbudim, si želim oditi na delo.
- Osrečuje me, če delam zagnano.
- Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.
- Moje delo me popolnoma prevzame.
- Kadar delam, me delo ponese in pozabim na vse drugo.

V prvotnem modelu Utrechtske lestvice je bilo 24 postavk (UWES-24), vendar so na podlagi psihometričnih ocen postopno razvili krajše lestvice z manj trditvami: UWES-17, UWES-15 in UWES-9. Razlog je bil praktične narave. Niso želeli po nepotrebnem obremenjevati anketirancev, poleg tega dolge ankete izčrpajo anketirance in rezultati niso dobri (Schaufeli & Bakker, 2003).

1.3.5 Metoda Ennova

Model zavzetosti skandinavske družbe Ennova meri zavzetost na podlagi vprašalnika, ki je sestavljen iz 57 vprašanj, ki so razdeljeni na 10 področij. Meri motivacijo, zadovoljstvo, predanost, lojalnost in zavzetost zaposlenih. Koncept razkriva, kako različni dejavniki vplivajo na zavzetost zaposlenih. Zaposleni ocenjujejo na lestvici od 1 – zelo nezadovoljen do 10 – zadovoljen ter z možnostjo ne vem. Glede na rezultate razdelijo zaposlene v skupine (Danfoss, 2013):

- zelo visoko zavzeti: 80–100,
- visoko zavzeti: 70–80,
- srednje zavzeti: 60–70,
- malo zavzeti: 50–60 in
- zelo malo zavzeti: 40–50.

Metoda in vprašalnik je last družbe, katere dejavnost je merjenje in management zavzetosti v podjetjih. Zato primer vprašalnika ni dostopen.

1.3.6 IES metoda

V Inštitutu za študije zaposlovanja (angl. *The Institute for Employment Studies, IES*) so na podlagi raziskave določili 12 trditev, ki kažejo na stopnjo zavzetosti zaposlenih (Robinson et al., 2004):

- prijateljem govorim dobro o organizaciji, v kateri delam.
- Vesel sem, če moji prijatelji in družinski člani uporabljajo produkte oziroma storitve organizacije.
- Organizacija je znana kot dober zaposlovalec.
- Organizacija ima na splošno dober ugled.

- Ponosno povem drugim, kje sem zaposlen.
- Organizacija me navdihuje, da dosežem največ, kar zmorem.
- Vrednote organizacije in moje vrednote so zelo podobne.
- Vedno naredim več, kot je zahtevano.
- Poskušam pomagati sodelavcem kadar koli lahko.
- Poskušam biti na tekočem glede razvoja na področju mojega dela.
- Prostovoljno delam stvari izven mojega obsega dela, za dosego ciljev organizacije.
- Redno dajem predloge za izboljšanje dela svoje ekipe.

1.6.7 Model 7-S

McKinseyev model 7-S temelji na predpostavki, da je za uspešnost organizacije pomembnih sedem notranjih vidikov organizacije. Model vključuje sedem neodvisnih dejavnikov, ki so razvrščeni v dve skupini, med trde ali mehke elemente, kot je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Dejavniki zavzetosti po modelu 7-S

Trdi elementi	Mehki elementi
Strategija	Skupne vrednote
Struktura	Spretnosti
Sistem	Slog
	Zaposleni

Vir: McKinsey, The McKinsey 7-S Framework, 2016, str. 1.

Trde dejavnike je lažje opredeliti ali prepoznati, zato lahko vodstvo direktno vpliva nanje. To so strategija, organizacijska shema in linije poročanja ter formalni postopki in informacijski sistemi. Mehke elemente je težje opisati, so manj oprijemljivi in bolj pod vplivom kulture organizacije, vendar prav tako pomembni kot trdi elementi. Skupne vrednote so glavni temeljne vrednote organizacije, vključene v organizacijsko kulturo in splošno etiko dela. Naslednji mehki elementi so sprejet slog vodenja v organizaciji, zaposleni in njihova splošna zmogljivost ter trenutne spretnosti in kompetence zaposlenih.

Model omogoča primerjavo dejavnikov v dveh različnih situacijah, ko se kateri izmed sedmih dejavnikov spremeni. Na podlagi kontrolnega seznama vprašanj se ugotovi, kje so nastala nesorazmerja med dejavniki in kaj je potrebno spremeniti, da bodo ponovno v ravnovesju (McKinsey, 2016).

1.6.8 Model zavzetosti Aon Hewitt

Model zavzetosti Aon Hewitt (Slika 6) opredeli zavzetost kot psihološko-vedenjsko stanje zaposlenih, ki vodi k boljši izvedbi delovnih nalog. Model obravnava rezultate zavzetosti

kot govoriti (angl. *say*), ostati (angl. *stay*) in prizadevati si (angl. *strive*). Zavzeti zaposleni govorijo pozitivno o organizaciji svojim sodelavcem, potencialnim zaposlenim in strankam. Imajo občutek pripadnosti in si želijo biti del organizacije. Zavzeti zaposleni so motivirani in si prizadevajo za svojo uspešnost in uspeh organizacije. Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost in so v rokah vodstva, so: blagovna znamka, vodenje, izvedba, delo, osnova in praksa organizacije.

Slika 6: Model zavzetosti Aon Hewitt



Vir: D. MacPherson, 2016 *Trends in Global Employee Engagement*, 2016, str. 3.

Poslovni rezultati so pogosto posledica močnih dejavnikov zavzetosti in višje stopnje zavzetosti. Raziskava je pokazala, da imajo podjetja z višjo stopnjo zavzetosti tudi boljše rezultate na področjih talentov, postopkov, strank in finančne rezultate. Talentirani zaposleni ostajajo v organizaciji, ni veliko odsotnosti in se dobro počutijo. Postopki so produktivni in varni. Stranke so zadovoljne in ostajajo zveste organizaciji. Prodaja, prihodki in donos na delnico rastejo (Oehler, 2015).

V raziskavi zavzetosti Aon Hewitt je sodelovalo več kot 8 milijona zaposlenih v 164 državah po celem svetu. Model meri tudi 15 dejavnikov, ki so pomembni za učinkovito delovno mesto. Ti dejavniki so: vrednost predlogov zaposlenih, ugled, karierne priložnosti, sodelovanje, raznolikost in vključevanje, odgovornost/samostojnost, ustrezna infrastruktura, učenje in razvoj, vodja, upravljanje uspešnosti, nagrade in priznanja, vodstvo, talenti in zaposleni, delovna izpolnitev ter ravnovesje osebnega in službenega življenja (MacPherson, 2016).

1.3.9 Projekt SiOK

V Sloveniji je razširjen projekt Slovenska organizacijska klima (v nadaljevanju SiOK), ki meri organizacijsko klimo s pomočjo standardnega vprašalnika. Poleg merjenja organizacijske klime posameznega podjetja in primerjavo merjenja med leti, omogoča tudi primerjavo z drugimi podjetji v Sloveniji. Vprašalnik je leta 2001 razvila skupina slovenskih svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Do leta 2012 je bilo vključenih več kot 400 slovenskih podjetij (Kaj je SiOK, 2016). Vprašalnik vsebuje lestvico za oceno organizacijske klime z 69 vprašanji in oceno zadovoljstva z delom z 11 vidiki zadovoljstva (Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo, 2016).

Glavne dimenzije klime (Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo, 2016):

- odnos do kakovosti,
- inovativnost, iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- notranji odnosi,
- vodenje,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje in
- razvoj kariere.

Dimenzijam organizacijske klime so dodana še primerjalna vprašanja, ki omogočajo primerjavo organizacije v slovenskem in globalnem prostoru ter dodatna vprašanja, ki se nanašajo na organizacijske sisteme, in sicer sistem nagrajevanja in kaznovanja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja.

Zadovoljstvo zaposlenih:

- s sodelavci,
- s stalnostjo zaposlitve,
- z delovnim časom,
- s samim delom,
- z neposredno nadrejenim,
- z možnostmi za izobraževanje,
- z delovnimi pogoji, oprema, prostori,
- s statusom v organizaciji,
- z vodstvom organizacije,

- z možnostmi napredovanja in
- s plačo.

Standardnemu vprašalniku lahko vsako podjetje doda tudi svoja vprašanja, ki se dotikajo določenih specifičnih dejavnikov v organizaciji (Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo, 2016).

Projekt SiOK so po 10 letih nadgradili v orodje, ki omogoča management mehkejšje plati organizacije, imenovan OCS. Rezultati omogočajo pregled organizacijske klime, zadovoljstva in tudi zavzetosti zaposlenih. Vsebuje 6 klimatskih faktorjev in 5 kategorij sistemov vodenja in razvoja. Dodan je nov del vprašalnika, ki se osredotoča na organizacijske sisteme organizacije (SiOK nadgrajen, 2016).

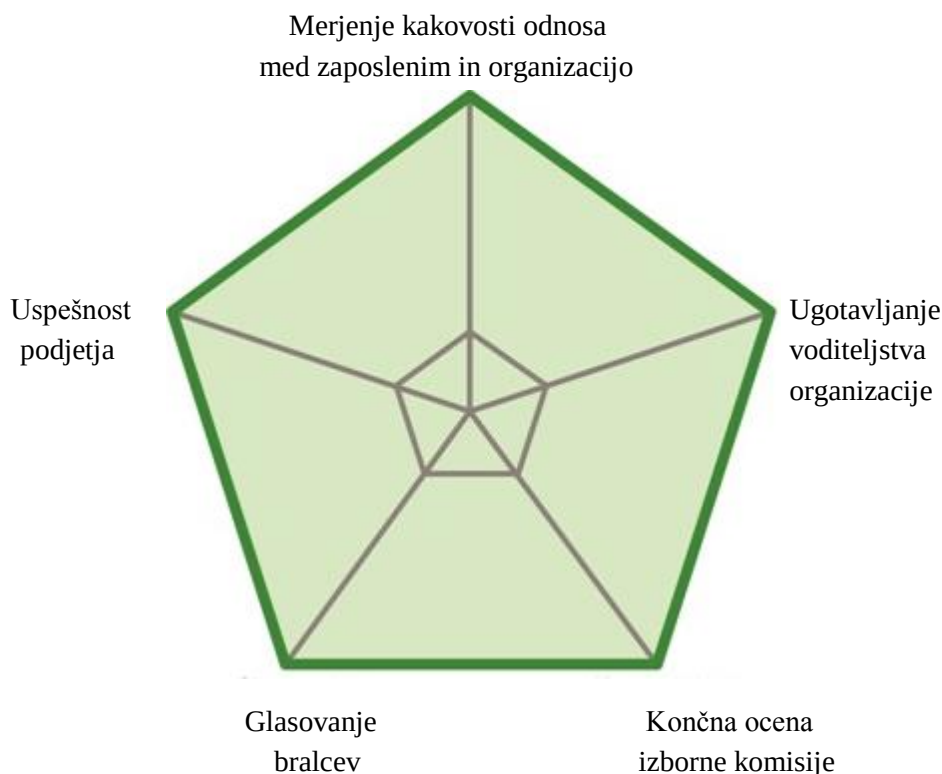
1.3.10 Projekt Zlata nit

Medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit išče podjetja, ki so z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacije najboljši zaposlovalec. Metodologija je nastala na podlagi že obstoječih raziskavah, kot je Gallup ter ob sodelovanju ekonomskih in kadrovskih strokovnjakov iz Univerze v Ljubljani. Do najboljših podjetij pridejo v petih korakih, ki so prikazani na Sliki 7. Najpomembnejši element projekta je vprašalnik za zaposlene, ki obsega 45 vprašanj oziroma trditev, ki so razdeljene v sedem vsebinskih sklopov: odnos med organizacijo in vodjem, kakovost dela vodje, organizacijska kultura, klima in odnosi, podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega mesta, osebna rast in razvoj ter čustvena pripadnost. Zaposleni jih ocenjujejo na petstopenjski lestvici (Faganelj, 2014).

V vsakoletni raziskavi, ki jo od leta 2008 organizira časnik Dnevnik in partnerji, je do sedaj sodelovalo preko 300 podjetij. Raziskava meri zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, organizacijsko klimo in kulturo, v središče merjenja pa postavlja odnos med zaposlenim in organizacijo (Merjenje kakovosti odnosov za boljše tržne rezultate, 2016). Raziskava meri šest dimenzij notranjih odnosov, leta 2012 pa so poleg tega začeli meriti še zavzetost (Rašković, 2016).

Raziskava razvršča najboljše zaposlovalce v Sloveniji, upoštevajoč kombinacijo mehkih in trdih elementov po sistemu uravnoveženih kazalnikov. Rezultati dokazujejo povezavo med poslovno uspešnostjo in kakovostjo odnosov znotraj podjetij. Tako je dokazana korelacija poslovne uspešnosti s kakovostjo dela posameznika v podjetju (0,85), z organizacijsko kulturo in klimo (0,84) ter z osebno rastjo in razvojem (0,71).

Slika 7: Model kriterijev izbora Zlata nit



Vir: A. Faganelj, *Zlata nit – izbor najboljših slovenskih zaposlovalcev*, 2014, str. 3.

Raziskava je pokazala, da kjer so podjetja nadpovprečno zavzeta, dosegajo 53 % višjo dodano vrednost na zaposlenega, imajo 17 % višje povprečne plače, 18 % večji pomen dolgoročnosti odnosov in zaupanja (v očeh kupcev) in 4 % več tržnih vodij (Tič Vesel, 2016).

1.4 Stopnje zavzetosti zaposlenih

Zaposleni so lahko zavzeti ali pa niso zavzeti, so torej nezavzeti. Vendar pa različni modeli managementa zavzetosti ločijo več stopenj zavzetosti, odvisno od tega, kje na poti med zavzetostjo in nezavzetostjo se zaposleni nahaja in kaj opredeljuje njegovo zavzetost.

1.4.1 Stopnje zavzetosti po Gallupovem testu

Na podlagi odgovorov na 12 trditev Gallupovega testa zavzetosti, Gallupova raziskovalna institucija zaposlene razdeli v tri kategorije zavzetosti (Gallup, 2013b):

- zavzeti zaposleni (angl. *engaged employees*): to so tisti energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost z vrednotami in poslanstvom podjetja, v katerem

so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo sodelavcem in vodjem (vsota 44 in več, povprečje več kot 3,7).

- Nezavzeti zaposleni (angl. not-engaged employees): so »delno odsotni«. Delo opravijo korektno, vendar le v tolikšni meri, kot ga morajo. Tekom delovnega časa na »pol spijo«, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti (vsota med 31 in 43, povprečje med 2,5 in 3,7).
- Aktivno nezavzeti zaposleni (angl. actively disengaged employees): so nezadovoljni na svojem delovnem mestu in svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci. Zavzeto škodijo podjetju, vplivajo na splošno klimo, na zavzetost in zadovoljstvo kupcev (vsota manj kot 30, povprečje manj kot 2,5).

Glede na to, v katero skupino spada posamezni zaposleni, lahko managerji v organizacijah sprejmejo odločitve, ki bodo pomagale najti ustrezne rešitve za povečanje zavzetosti zaposlenih.

1.4.2 Stopnje zavzetosti Blessing White

Pri raziskavi Blessing White iz leta 2012, kjer je sodelovalo 7.068 zaposlenih z različnih delov sveta, so upoštevali dva kazalca, in sicer prispevek zaposlenega k uspešnosti organizacije in osebno zadovoljstvo zaposlenega. Na ta način so prišli do 5-ih stopenj zavzetosti zaposlenih (Blessing White, 2013):

Zavzeti zaposleni: Pri teh zaposlenih so osebni in organizacijski interesi usklajeni. Zaposleni polno prispevajo k uspešnosti podjetja in najdejo polno zadovoljstvo v svojem delu. Znani so po svojem trudu in predanosti. Organizacije jih morajo zadrževati zavzete, sicer lahko sčasoma prestopijo v katero izmed naslednjih stopenj.

Skoraj zavzeti: To je kritična skupina zaposlenih, imajo dobre delovne rezultate in so zato zadovoljni s svojim delom. Morda nimajo vedno »super dan v službi«, ampak vedo, kako ti dnevi izgledajo. Organizacije bi morale vlagati v njih iz dveh razlogov: so zelo zaposljivi in zato lahko hitro gredo k drugemu delodajalcu in imajo kratko razdaljo do polno zavzetih zaposlenih, kar obeta večje plačilo.

»Mladoporočenci in hrčki«: »Mladoporočenci« so novi v organizaciji ali v svoji vlogi – in so srečni, da so tukaj. Morajo še najti svojo vlogo oziroma način, kako lahko največ prispevajo k uspešnosti organizacije. Prioriteta organizacije mora biti, da jih čim prej usmeri iz te začasne stopnje do polne zavzetosti in produktivnosti. »Hrčki« zelo veliko delajo, vendar ne opravljajo bistvenih nalog in malo prispevajo v uspešnosti organizacije. Če se jim organizacije ne posvetijo, morajo drugi zaposlenih delati več in rast bo zanemarljiva.

Razočarani in potencialno izčrpani: To so zaposleni, ki največ prispevajo k uspešnosti organizacije, vendar ne dosegajo svoje osebne definicije uspešnosti in zadovoljstva. Menijo, da vodilni ne sprejemajo pravih odločitev ali da sodelavci ne opravljajo dobro svojega dela. Lahko zapustijo organizacijo, toda bolj verjetno bodo delali manj, zmanjšali bodo svoj prispevek in postali nezavzeti. Ko to postanejo, običajno s seboj potegnejo svoje bližnje sodelavce.

Nezavzeti zaposleni: Večina nezavzetih ni začela svojega dela na tej stopnji. Še vedno grede lahko na drugo stopnjo. So najbolj oddaljeni od prioritet organizacije, pogosto se počutijo, da ne naredijo dovolj in da ne dobijo, kar želijo od službe. Pogosto so skeptiki in želijo negativne rezultate. Verjetno se pritožujejo ali iščejo drugo zaposlitev. Če jih nihče ne vodi in pelje višje po lestvici zavzetosti, njihov odhod koristi vsem, organizaciji in njim samim.

1.4.3 Stopnje zavzetosti Scarlett instituta

Scarlett institut na podlagi 15 kazalnikov zavzetosti razdeli zaposlene v 5 skupin (Scarlett, 2013):

Polno zavzeti: indeks: > 92

Osredotočeni so na dobrobit družbe, stranke, skupine in uspeh. Skrbijo za rast organizacije, verjamejo v organizacijo, razmišljajo o strategiji, ves čas se trudijo za izboljšanje izdelkov in storitev, vrednot in spoštovanje drugih. Zaupajo vodstvu.

Dobro zavzeti: indeks: 85–92

Zadovoljni so s svojo osebno rastjo, delom, plačilom in ugodnostmi, so ponosni na izdelke oziroma storitve, na organizacijo, zelo so zadovoljni s komunikacijo in informacijami, spodbujajo druge, nenehno se učijo, izboljšujejo svoj delo, počutijo se kot del organizacije, so dobri koordinatorji znotraj skupine.

Zavzeti: indeks: 73–84

Čutijo, da so v varnem okolju, da je dobro vodstvo, da imajo dobro opremo. Počutijo se sposobne za delo, da imajo dobre delovne lastnosti in sposobnosti. Počutijo se, da z njimi ravna dobro, uživajo pri delu, čutijo se cenjene in spoštovane, imajo dobre sodelavce.

Nezavzeti: indeks: 65–72

Srce ne sodeluje. Vsak trud mora biti spodbujen. So zadovoljni, toda nemotivirani.

Sovražni: indeks: < 64

So zelo frustrirani ali jezni. Čustveno niso zmožni zagotavljati pozitivne in dosledne vrednosti za organizacijo. Širijo nezadovoljstvo.

1.5 Vpliv zavzetosti na poslovne rezultate

Zavzetost zaposlenih vpliva na rezultate poslovanja, ne glede na vrsto in velikost organizacije, panogo ali državo. Zavzetost zaposlenih je močno povezana z glavnimi kazalci uspešnosti poslovanja v vseh gospodarskih razmerah. Tudi v časih recesije je zavzetost zaposlenih pomemben konkurenčni diferenciator za organizacije. Učinki zavzetosti se kažejo v večji učinkovitosti in produktivnosti, večji dobičkonosnosti, boljši inovativnosti, manjši fluktuaciji, manjšem absentizmu, boljši kakovosti dela in boljšem odnosu do strank, zaposleni pa so bolj zadovoljni (Gallup, 2013a).

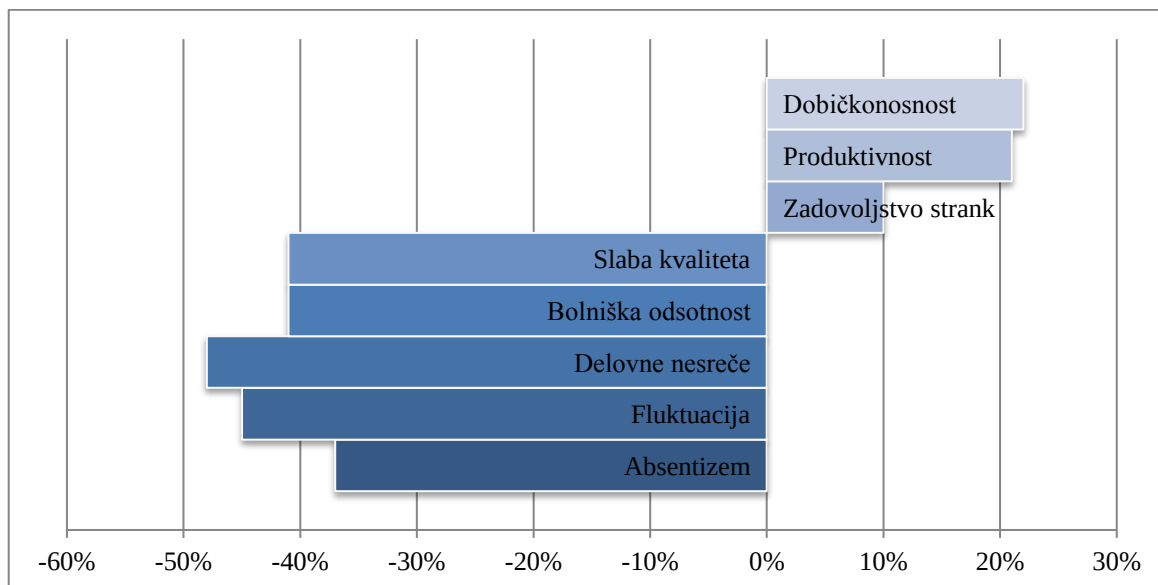
Pri najuspešnejših podjetjih sta poslovna strategija in strategija talentov tesno povezani, vodenje in zavzetost zaposlenih pa sta ključna za uspeh podjetja. Najboljša podjetja zgradijo in vzdržujejo kulturo zavzetosti na pobudo vodstva, ki razume, da je zavzetost zaposlenih nujna za doseg dobrih poslovnih rezultatov. Vodje v teh elitnih organizacijah tudi razumejo, da je zavzetost zaposlenih primarno njihova odgovornost. Finančni učinek zavzetih zaposlenih je pomemben. Raziskave so pokazale, da 5-odstotno povečanje zavzetosti zaposlenih vodi do 3-odstotnega povečanje v rasti prihodkov v naslednjem letu (MacPherson, 2016).

Gallup (2006) v svoji raziskavi navaja, da med primerljivimi poslovnimi okolji dosegajo podjetja, kjer je zavzetost visoka, 18-krat višjo vrednost dobička na delnico kot podjetja, kjer je zavzetost zaposlenih nizka, obenem pa tudi rastejo hitreje kot njihovi konkurenti. Okolja z visoko zavzetimi zaposleni se odlikujejo z 18 % višjo produktivnostjo, 12 % višjo dobičkonosnostjo in povečano inovativnostjo zaposlenih, kar posledično vpliva na boljši poslovni uspeh podjetja. Poslovna okolja z velikim številom aktivno nezavzetih beležijo od 31 do 51 % višjo fluktuacijo kot okolja, kjer je veliko zavzetih zaposlenih. Visoka zavzetost je povezana z nizko stopnjo absentizma – raziskava je izmerila 27 % nižji absentizem. Visoka zavzetost je povezana z nižjim številom delovnih nesreč – v raziskavi so izmerili 62 % več nesreč pri aktivno nezavzetih zaposlenih. Visoka zavzetost je povezana tudi z številnimi navidežno nepomembnimi aktivnostmi, ki jih zaposleni vsak dan izvajajo, in predstavljajo trikrat večjo verjetnost za uspeh timov v primerjavi z nezavzetimi zaposlenimi in posledično kreirajo višjo zavzetost kupcev.

Organizacijske enote, ki so se uvrstile v zgornjo polovico zavzetosti zaposlenih v organizacijah, so skoraj podvojile kazalce uspešnosti. Zavzetost zaposlenih je vplivala na devet kazalcev poslovanja, ki so prikazani na Sliki 8. Najboljše enote v raziskavi so imele za 37 % manjši absentizem, 45 % manjšo nezaželeno fluktuacijo, 48 % manj nesreč na delovnem mestu, 41 % bolniških odsotnosti, 41 % manj izdelkov nezadostne kvalitete oziroma izdelkov z napako, 10 % višje zadovoljstvo strank, 21 % višjo produktivnost in 22 % višjo dobičkonosnost. Razmerje med zavzetostjo zaposlenih in najpogostejše merjenimi

kazalci za dobiček, produktivnost in zavzetost strank in zadržanjem zaposlenih je skoraj enako leta 2012 kot leta 2009 – pred recesijo (Gallup, 2013b).

Slika 8: Vpliv zavzetosti na ključne dejavnike uspešnosti



Vir: Gallup, State of the global Workplace: Employee Engagement Insights for business leaders worldwide, 2013b, str. 22.

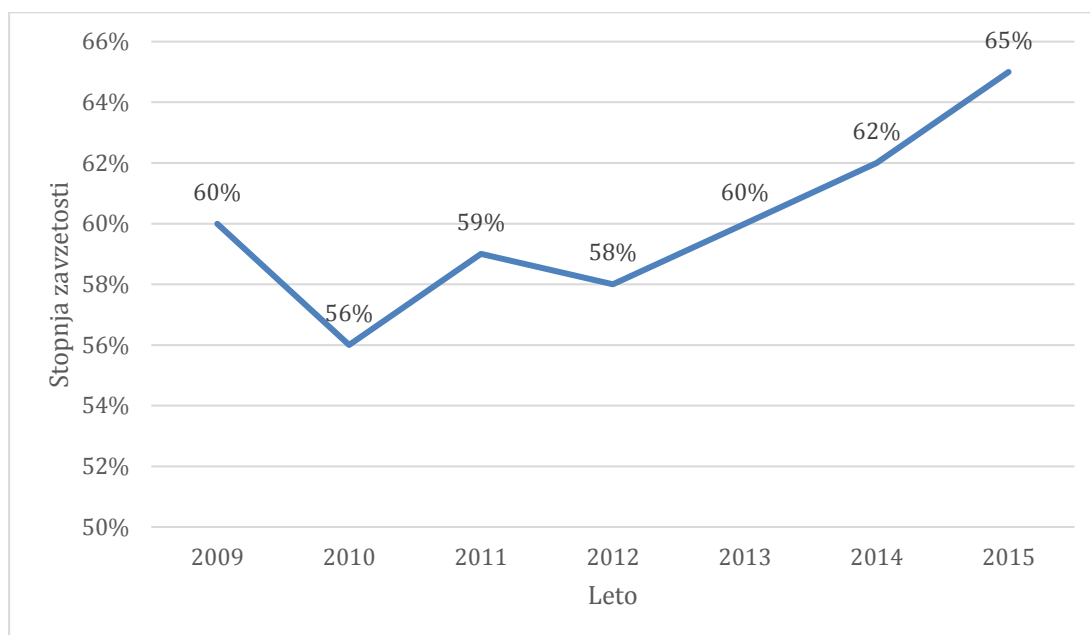
Ne glede na to, ali gre za gigante svetovnega gospodarstva ali majhne lokalne obrtniške delavnice, se danes vsi trudijo narediti več z manj. Odgovor je v optimiziranju človeških dejavnikov poslovanja in zavzetih zaposlenih (Warner & Harter, 2006).

1.6 Trend zavzetosti

Po raziskavi Aon Hewitt se zavzetost zaposlenih v svetu povečuje, kot je razvidno iz Slike 9 (MacPherson, 2016). Prav tako Gallupova raziskava kaže rast zavzetosti, še posebno v državah v razvoju in manjšo rast v razvitih državah (Gallup, 2013b).

Padec v letu 2010 je posledica recesije. Po raziskavi Aon Hewitt je četrtnina vseh zaposlenih zelo zavzetih, naslednjih 40 % pa so zmerno zavzeti, kar pomeni, da je 65 % zaposlenih zavzetih. Delež zelo zavzetih se je iz leta 2014 povečal za 3 odstotne točke v letu 2015. V štiri od petih regijah se je zavzetost povečala. Največje povečanje zavzetosti je bilo izmerjeno v Aziji (iz 60 % na 65 %). V Evropi je bilo povečanje skromno, povečalo se je za 2 odstotni točki (od 58 % na 60 %), za eno odstotno točko v Severni Ameriki (64 % na 65 %) in Južni Ameriki (71% na 72%). Zavzetost se je znižala le v Afriki, iz 62 % na 59 %.

Slika 9: Globalni trend zavzetost zaposlenih



Vir: D. MacPherson, 2016 *Trends in Global Employee Engagement*, 2016, str. 1; P. Sanborn, 2014 *Trends in Global Employee Engagement*, 2014, str. 13.

V Evropi se je v zadnjih letih stopnja zavzetosti najbolj povečevala, iz 52 % v letu 2011 na 60 % v letu 2015. Na nizko rast zavzetosti v zadnjem letu je vplivalo veliko priseljevanje, visoka brezposelnost in izzivi glede obstoja Evropske unije. Med dejavniki, ki so vplivali na zavzetost, se je največ povečal dejavnik učenje in razvoj, za 4 odstotne točke. Ostali dejavniki, ki so najbolj vplivali na povečanje zavzetosti v Evropi v letu 2015, so bili: vrednost predlogov zaposlenih, vodstvo, nagrade in priznanja, karijerne priložnosti ter talenti in zaposleni (MacPherson, 2016).

Glede na trend lahko pričakujemo, da se bo zavzetost zaposlenih globalno še povečevala. Razlike bodo še vedno med oddelki, med podjetji, med državami in med regijami. Predvidevam, da se bodo vodstva podjetij vedno bolj zavedala pomena zaposlenih in želela doseči čim več z zaposlenimi, ki jih imajo. Ta podjetja bodo privabljala in ohranjala talentirane zaposlene. Vendar pa ni verjetno, da bi dosegli polno zavzetost. Vedno obstajajo posamezniki, oddelki, podjetja, države, ki zaradi različnih razlogov niso pripravljeni vložiti dodatnega truda.

2 MANAGEMENT ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

2.1 Implementacija koncepta zavzetosti

Implementacija koncepta zavzetosti v organizacijo ni preprost ali enkratni dogodek. Zavzetost mora postati sistemski ukrep in integralni del poslovne strategije. Management zavzetosti zaposlenih se začne z raziskavo, s katero pridobimo vpogled v mnenja zaposlenih in zberemo tudi predloge rešitev (Breznik Alfired, 2013).

Reilly (2014) navaja, da je pomembno uporabiti primerno raziskavo zavzetosti zaposlenih. Osredotočiti se je potrebno na zavzetost na lokalnem in organizacijskem nivoju. Pomembno je izbrati prave vodje, jih učiti in jim dati vedeti, da so odgovorni za zavzetost svojih podrejenih. Določiti je treba realne, vsakodnevno izvedljive cilje zavzetosti.

Ključni napotki za zagotovitev večje zavzetosti (Mazzuca, 2007):

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

Gruban (2005) k temu dodaja, da morajo zaposleni razumeti svojo vlogo in imeti odgovornosti ter da morajo imeti občutek, da so spoštovani in upoštevani.

Gorišek in Tratnik (2003) poleg teh največji pomen pripisujeta še naslednjim dimenzijam:

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

Organizacije naj si prizadevajo za zavzeto okolje, ki ima pozitiven vpliv na obnašanje, razpoloženje in lojalnost zaposlenih. Naj zaposlujejo prave ljudi na prava delovna mesta, razvijajo vodstvo s pravimi kvalifikacijami, znanjem, zagotovijo podporo zaposlenim preko poslovne strategije in močnega poslovnega sistema. Najpomembnejšo vlogo v zavzetem okolju imajo vodje. Imajo moč in vpliv ter služijo kot katalizatorji visoke stopnje zavzetosti. Zaposleni bodo visoko zavzeti takrat, ko bodo svoje vodje videli delovati v skladu z organizacijskimi vrednotami in vizijo in ko bodo le ti znali razporediti razpoložljive organizacijske vire v podporo strategiji. Vodje naj zaposlenim dajo odgovornost, prostor in spodbudo za rast. Spremenijo naj tradicionalno miselnost in se odrečejo direktnemu ukazovalnemu stilu vodenja (Gruban, 2005).

Pomembno je, da se proces spodbujanja zavzetosti začne s strani vodstva podjetja, saj lahko le na ta način srednji in nižji management ter zaposleni postanejo zadostno motivirani za njegovo vsakodnevno realizacijo (Bakovnik, 2013). V nadaljevanju so predstavljena področja, ki imajo največji vpliv na zavzetost zaposlenih, in kjer lahko organizacije z ustreznim delovanjem vplivajo na povečanje zavzetosti svojih zaposlenih.

2.2 Vodenje

Teorije vodenja so se v zadnjih štiridesetih letih razvijale od služnostnega vodenja, transformacijskega vodenja, kolaborativnega vodenja, modela osebnega mojstrstva, čustveno inteligentnega vodenja, kompleksnega vodenja, vodenja s socialnim kapitalom do avtentičnega vodenja z elementi pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivne psihologije. Novejše teorije vodenja opredeljujejo kot motiviranje ljudi, da ti prostovoljno delujejo v smeri skupnih ciljev (Dimovski et al, 2013).

»Napredni, avtentični vodja prek managementa pozitivnega psihološkega kapitala usmerja človeške talente in razvija prednosti posameznikov v smeri doseganja produktivnih, etičnih in trajnih rezultatov, kar posledično vpliva na trajno konkurenčno prednost organizacije (z vidika finančnih rezultatov) ter uresničitev pozitivne identitete organizacije (z vidika nefinančnih rezultatov organizacije).« Avtentični vodje izhajajo iz sebe, iz svojih osebnostnih lastnosti in svojih prepričanj. So pozitivno naravnani in se od drugih vodij ločijo tudi po tem, koliko se posvečajo svojim zaposlenim in koliko vlagajo vanje (Dimovski et al., 2013).

Uspešnost in učinkovitost vodenja sta odvisni od analitičnih sposobnosti posameznega voditelja, situacije ter skupine in njegovih sposobnosti za prilagajanje sloga vodenja danim razmeram (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004).

Organizacije in vodje se med seboj razlikujejo. Ni idealnih modelov vodenja, vse ima svoje prednosti in slabosti glede na čas in okoliščine. Vsi modeli vodenja ne ustrezajo vsakomur.

Prav tako ni idealnega vodje. Vodje se morajo za uspešno vodenje prilagajati različnim situacijskim spremenljivkam. Vsak vodja mora izbrati svoj stil vodenja, glede na dane okoliščine in potrebe zaposlenih (Možina, 2002).

Organizacija je uspešnejša, če poleg tega, da vodja usposobi svoje podrejene za določeno delo, cilji organizacije vključujejo tudi želje in pričakovanja zaposlenih. Če zaposleni pri svojem delu zadovoljujejo svoje potrebe, so dovzetnejši za medsebojno sodelovanje in uspešnejši pri delu. Pomembno je, da so odnosi med vsemi člani organizacije pozitivni in da delo poteka v dobri delovni klimi. Vodja naj zaposlene na poti do njihovih ciljev usmerja, jim svetuje in jih spodbuja. Vodenje se nanaša na ljudi, odraža način usmerjanja, motiviranja, vplivanja na te ljudi z namenom čim boljšega izvrševanja nalog ob čim manjši porabi energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu (Možina, 1992).

2.2.1 Naloge in lastnosti uspešnih vodij

Vodja ni zgolj manager in usmerjevalec aktivnosti v podjetju, temveč razvija poslanstvo in vizijo ter omogoča njuno doseganje. Hkrati razvija organizacijske vrednote, etiko, kulturo in sisteme, potrebne za dolgoročne cilje organizacije, ki jih z ustreznimi dejanji in vedenjem uresničuje. Je nosilec in spodbujevalec sprememb v organizaciji in se zavzema za njihovo uresničitev (Gorišek, 2008). Vodja v aktivnosti vključuje zaposlene in vzpostavlja delovno vzdušje, ki pozitivno deluje na delovno učinkovitost. Le to doseže z motiviranjem, komunikacijo z zaposlenimi in svojevrstnim načinom vodenja (Rozman, 2002).

Vodja, ki želi svoj tim povzdigniti na raven ustvarjalnosti, mora najprej doseči tako stopnjo vzajemnosti članov, da bodo le ti pripravljeni prostovoljno in z veseljem ponuditi svoje naravne darove in znanje. Vodenje, ki bo sodelavce pripeljejo v ustvarjalno vzdušje, ne bo gospodovalno in ukazovalno. Sodelavcem prepušča, da dobro opravljajo svoje delo, sam pa jih usklajuje, usmerja, dopušča osebno izvirnost in sledi skupnemu cilju – vrhunskim rezultatom. Vodja ustvarjalnega procesa pri posameznikih opazi skrite darove in jih pomaga razviti do popolnosti. Naloga vodij je tudi moderiranje komunikacije. Skrbi, da debata teče v pravi smeri, pravočasno preprečuje stranpoti, skrbi, da je uravnotežena, daje zanjo vsakomur priložnost, skrbi, da ne pride do blokade, pravočasno prepreči izbruhe čustev in na koncu izoblikuje sklepe, ki vsakogar posebej obvezujejo. Zagotavlja svobodo izražanja, spodbuja ustvarjalni dvom, dobronamerno kritiko in izražanje novih zamisli ter preprečuje čustvene izbruhe in razjasnjuje kompetentnost posameznika.

Ključna dejavnost ustvarjalnega vodenja je poverjanje nalog. Poverjati pomeni verjeti nekemu in mu zaupati, da bo nalogo kakovostno in pravočasno opravil in za rezultate prostovoljno sprejel tudi odgovornost. Poverjanje pomeni tudi dopuščanje, da bo naloga opravljena, tako kot si jo zamisli izvajalec, in ne tisti, ki mu jo je poveril. Posameznik je veliko bolj motiviran, če svoje delo opravi v skladu z lastno in ne s tujo zamisljo. Dober

vodja je tudi nenehno v preži za priložnostmi, zato neprestano zre v prihodnost (Mayer, 2004).

Lastnosti vodij, ki bi bile univerzalne in splošno veljavne za vse uspešne vodje, ne glede na organizacijo, ljudi, cilje, delovne procese, organizacijsko kulturo idr., ne moremo opredeliti. So pa nekatere temeljne značilnosti, ki so skupne uspešnim vodjem, čeprav njihova razvitost nikoli ni v premem sorazmerju z uspešnostjo vodenja, marveč le v pozitivni soodvisnosti oziroma pomembnem korelativnem odnosu (Mayer, 2004). Noben vodja ni popoln. Tudi vodje so ljudje, ki delajo napake. Najboljši so tisti, ki se tega zavedajo in se hkrati ves čas trudijo postati boljši. Prizadevajo si graditi na svojih prednostih in nevtralizirati svoje šibkosti ob pomoči sodelavcev (Mauer, 2010).

Dober vodja ne more postati človek, ki nima določenih dednih dispozicij. A tudi za vodenje talentiran človek ne bo postal vrhunski vodja, če za vodenje nima interesa in ustreznega znanja. Bistvena značilnost dobrega vodje je hitra in uspešna prilagodljivost nenehno spremenljivim okoliščinam. Zagotavlja jo visoka umska in osebnostna prožnost, ki prerašča vlogo posameznih komponent uma (Mayer, 2004).

Vrline uspešnih voditeljev so prožnost, hitro prepoznavanje in uspešno izkoriščanje tržnih priložnosti, odprtost za nove ideje in sposobnost za uporabljanje znanja in izsledkov drugih organizacij, sposobnost za motiviranje in razvijanje ljudi v timu (Možina, 2002). Usposobljeni so v financah, razvoju izdelkov ali storitev, v trženju in odnosih z javnostmi, obvladajo tehnologijo, proizvodne in poslovne procese nasploh. Biti morajo vrhunski v strategiji, prepričevanju in pri pogajanjih. Njihove vizije morajo navdihovati sodelavce in zaposlene, za kar potrebujejo veliko energije, strasti in inteligence. Spoštujejo etične norme, so odločni, z razvito empatijo in občutkom za ljudi. Znajo ravnati z ljudmi, jih motivirati in pripraviti do maksimalne zavzetosti (Mauer, 2010). Uspešen vodja je oseba, ki je hladnokrvna, a obenem polna energije, zavzetosti, karizmatičnosti, kreativnosti, samodiscipline, odgovornosti, samomotiviranosti, ambicioznosti, je odprta do sprememb, spoštljiva in zaupljiva oseba, sposobna graditi time in ob sebi zadržati najboljše zaposlene, sprejemati prave odločitve, motivirati zaposlene, biti mora strokovno podkovana z ustreznimi znanji, splošno razgledanostjo, inteligenco,... Ima sposobnost udejanjanja vizij in motiviranja zaposlenih. Ponaša se z atributom zaupanja, integritete, samoobvladovanja, inspiracije in intelektualne ter človeške radovednosti. Presega tradicionalne zahteve vodij in jih nadomesti z novimi kompetencami vodij, kamor se uvršča avtentičnost in čustvena inteligenca (Gruban, 2008b). Učinkoviti vodje imajo navadno dobre odnose s podrejenimi in nadrejenimi, pa tudi z ljudmi iz okolja organizacije (Možina, 2002).

Pomembne lastnosti dobrega vodje so (Možina, 2002):

- osebna integriteta (samozavest, izobrazba, izkušnje, razgledanost),

- sposobnost odločanja in vodenja (analitičnost mišljenja in komunikativnost),
- ustvarjalnost in delovna vnema (sposobnost prepoznavanja priložnosti, doslednost pri delu),
- sposobnost hitrega prilagajanja in prevzemanja tveganja (podjetniška naravnost),
- pripravljenost na sodelovanje in razumevanje sodelavcev (spoštovanje poslovne kulture organizacije),
- ciljna usmerjenost in sposobnost učinkovitega organiziranja sodelavcev (vizionarstvo, oblikovanje timov),
- poslovna etika in pripadnost organizaciji (močan občutek za pravičnost in stalnost v organizaciji),
- sposobnost pridobivanja najboljših sodelavcev (oblikovanje sposobnih izvedbenih timov in svetovalcev),
- strokovna avtoriteta in sposobnost abstraktnega mišljenja (smisel za globalno razmišljanje in lokalno delovanje),
- nagnjenost k strateškemu načrtovanju in predvidevanju poslovne prihodnosti (strateško ravnanje in usmerjenost v prihodnost organizacije).

Lastnosti uspešnega vodje so tudi (Gruban, 2008b):

- določene osebnostne lastnosti: notranja težnja po moči in vplivu na druge; odprtost, ki je podlaga komunikativnosti, družabnost, čustveno izraznost, vzpostavljanje medosebnih odnosov in sodelovanja; čustvena stabilnost;
- določene značajske lastnosti, kot so poštenost, odgovornost in zanesljivost;
- ustvarjalnost in sposobnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev, tako da vzpostavi pravo vzdušje, veselje do dela in druženja ter navduši sodelavce za vrhunske dosežke;
- izraznost oziroma veščine komuniciranja;
- sposobnost vživljanja v doživljanje drugega;
- pozitivna samopodoba;
- odločnost in pogum;
- etična načela: občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično;
- altruizem in filantropija: dober vodja je vedno v ozadju in se izpostavi le, če je potrebno; vedno najprej poskrbi za druge; ima rad ljudi in jim je pripravljen pomagati.

Kako uspešen je vodja, se lahko ugotovi na podlagi dveh vrst diagnostičnih vprašanj iz osebnostnega in organizacijskega področja (Možina, 2002):

- osebno zaupanje: Ali sodelavci zaupajo svojemu vodji? Ali ga kot posamezniki občudujejo, spoštujejo in uživajo v delu zanj in z njim? Ali njegovi podrejeni, njegovi kolegi, njegove stranke ali njegovi nadrejeni čutijo osebno in čustveno povezanost z njim?

- Organizacijske sposobnosti: Ali ima vodja zmožnosti, da bi postala organizacija uspešna? Ali ima zmožnosti oblikovati vizijo, doseči pripadnost tej viziji, sestaviti načrt uresničevanja vizije, razviti vire in sposobnosti ter držati ljudi v pripravljenosti, da uresničijo stvari?

2.2.2 Modeli vodenja

Najboljši način vodenja je mešanica skrbi za delo – usmerjenost k nalogam – in skrbi za ljudi – usmerjenost k sodelavcem. Obstaja povezanost med usmerjenostjo k sodelavcem in večjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih ter s tem neposredno večjo stopnjo učinkovitosti (Kramar Zupan, 2008). Vodje, usmerjeni v ljudi, skrbijo za ljudi, za njihove delovne pogoje, delovno zadovoljstvo. Zaposleni so s takšnim vodenjem po navadi zadovoljni, saj lažje uresničijo svoje zmožnosti, delajo v boljših odnosih, manj je konfliktov. Vodje, ki so usmerjeni v delo, skrbijo pretežno za delovne rezultate. Delo poteka bolj mehansko, človeški odnosi so zmanjšani le na tiste najbolj nujne. Važno je le delo in doseganje rezultatov. Vodje, usmerjeni v naloge, skrbijo le za prve tri ravni človeških potreb po Maslowu, včasih pa še te niso zadovoljene. To vodi v nezadovoljstvo zaposlenih. Vodje, usmerjeni v ljudi, zadovoljujejo poleg nižjih tudi višje cilje oziroma potrebe po Maslowu, zato so zaposleni motivirani in hkrati tudi bolj zadovoljni (Možina, 2002). Učinkoviti so tisti vodje, ki so osredotočeni na potrebe človeških virov in na doseg visokih ciljev uspešnosti. Manj učinkoviti pa so tisti vodje, ki so usmerjeni zgolj v delo in zanemarjajo potrebe zaposlenih (Dimovski & Penger, 2008).

Uspešni vodje pri odločanju pogosto uporabljajo udeležbo in delegiranje odgovornosti, saj s tem dosežejo večje strinjanje in vpletenost podrejenih v doseganje ciljev (Možina, 2002).

2.2.3 Vpliv vodenja na zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenih lahko zagotovijo le učinkoviti vodje, ki so tudi sami visoko zavzeti in motivirani (Gruban, 2008b). Vodje morajo nameniti zadostno količino časa in energije prepoznavanju specifičnih potreb svojih zaposlenih z redno komunikacijo in sodelovanjem, ker lahko že vsaka najmanjša interakcija z zaposlenimi pozitivno vpliva na njihovo čustveno pripadnost podjetju, hkrati pa poskrbi, da so metode spodbujanja zavzetosti primerne realnim potrebam in kot take učinkovitejše (Bakovnik, 2013).

Sposobnost primernega vodenja in management z zaposlenimi je bistven dejavnik krepitev zavzetosti na delovnem mestu. Podjetja naj izbirajo vodje na podlagi specifičnih veščin učinkovitega podpiranja, komunikacije, razporejanja, spodbujanja in motiviranja zaposlenih v podjetju. Ker je delo vodij ključnega pomena za zavzetost delavcev v podjetju, Gallup priporoča, da se na tem področju vodje primerno usposablja in da so v zvezi s spodbujanjem in gojenjem zavzetosti delavcev tudi redno odgovorni nadrejenim. Proces

čustvenega stimuliranja zaposlenih naj se odvija konsistentno in v skladu s spreminjajočimi se potrebami vsakodnevnega opravljanja dela (Bakovnik, 2013).

Niti zavzetosti zaposlenih se upravljajo na čelu podjetja. Naloga dobrega vodstva je aktivno zavzemanje za identifikacijo stopnje zavzetosti v podjetju in iskanje razlogov za njeno pomanjkanje. Glede na 12 raziskovalnih trditev o (ne)zavzetosti zaposlenih Wagner in Harter (2006) predlagata 12 elementov odličnega vodenja vodij:

- zaposleni morajo točno vedeti, kaj se od njih pričakuje, v čem so koristi in smisel njihovega dela ter kako opravljene naloge vplivajo na naloge drugih zaposlenih in na zadovoljstvo strank.
- Za dobro opravljeno delo zaposleni potrebujejo opremo in resurse, prilagojene delovnemu mestu.
- Zaposleni naj delajo tisto, kar najbolj znajo. Največji izziv vodij je postaviti prave ljudi na prava delovna mesta.
- Želja vsakega zaposlenega je, da so njegovi dosežki prepoznani in pohvaljeni, tako s strani nadrejenih kot s strani sodelavcev.
- Dober vodja vsakega zaposlenega obravnava kot posameznika in skuša razumeti njegovo osebnost, cilje, želje, interese ter identificira njegove talente.
- Spodbujanje osebnega razvoja zaposlenih. Naloga vodje je, da loči med tistim, za kar se zaposleni lahko usposobi in za kar ne.
- Upoštevanje mnenja zaposlenih tako, da lahko opazno prispeva k uspešnosti podjetja.
- Zaposleni so integralni del večje celote in lahko pripomorejo k poslanstvu podjetja.
- Posledica učinkovitega reševanja problemov in dobrih delovnih okolij sta odličnost ter duh timskega dela.
- Vodje naj se zavedajo, da če med zaposlenimi obstaja medsebojna lojalnost in zaupanje, se bolje odzovejo na stresne situacije.
- Pogovor o osebnem napredku (na primer letni razgovor).
- Spodbujanje priložnosti za učenje in osebno rast. Zaposleni, ki se učijo, delajo bolje in so bolj zavzeti.

Mazzuca (2007) poudarek za dosego večje zavzetosti zaposlenih daje še rednim povratnim informacijam na vseh ravneh in kakovosti delovnih odnosov na vseh ravneh. Zavzetost zaposlenih je neposreden odsev tega, kar čutijo do neposredno nadrejenega.

Ambler (2009) napotke za vodje združi v 10 C-jev do zavzetosti zaposlenih:

- Povezati (angl. *connect*): vodja mora zaposlenemu pokazati, da ga ceni kot osebo in da ceni njegovo delo. Zavzetost zaposlenih je rezultat odnosa med zaposlenim in njegovim vodjem.

- Kariera (angl. *career*): vodja mora zaposlenemu zagotoviti delovne izzive in projekte z možnostjo kariernega napredka. Pri tem ga mora spodbujati, mu zaupati in mu zagotoviti potrebno znanje ter resurse.
- Jasnost (angl. *clarity*): vodje morajo jasno predstaviti vizijo podjetja in njene cilje. Zaposleni želijo vedeti, kakšna bo pri tem njihova vloga, koliko bodo prispevali in sam način uresničitve.
- Prenos (angl. *convey*): dober vodja v podjetje vpelje delovne procese in procedure, preko katerih se zaposleni lažje soočajo z vsakdanjimi nalogami in dosegajo želene rezultate. Dnevno skrbi za izboljšavo znanja in spretnosti zaposlenih ter dosega majhne zmage.
- Čestitati (angl. *congratuate*): vsako delo zaposlenega mora biti vidno, pohvaljeno in nagrajeno s strani nadrejenega.
- Prispevati (angl. *contribute*): zaposleni želijo vedeti, da vlaganje truda in časa v delo prispeva k skupnim ciljem podjetja. Vodja jih mora pripeljati do točke, kjer sami spoznajo in občutijo, kako in koliko prispevajo k podjetju, njegovim ciljem in prihodnosti.
- Voditi (angl. *control*): vodja mora dati zaposlenim priložnost sodelovanja v procesu sprejemanja pomembnih odločitev, kar na eni strani vzbudi stres pri zaposlenih, na drugi strani pa zaupanje in kulturo.
- Sodelovati (angl. *collaborate*): dobri vodje gradijo dobre time, kar pomeni, da ustvarjajo okolje zaupanja in medsebojnega sodelovanja.
- Verodostojnost (angl. *credibility*): zaposleni želijo biti ponosni na svoje delo kot na podjetje, zato je naloga vodij, da vzdržujejo ugled podjetja in prikazujejo visoke etične standarde.
- Zaupanje (angl. *confidence*): vodja si pridobi zaupanje zaposlenih na način, da sam živi vrednote, norme in etične standarde podjetja.

Vodja je odgovoren za spremljanje, opazovanje in ocenjevanje zaposlenih pri delu. Pri tem spozna posameznikove prednosti, neizrabljene potencialne in različna razvojna področja. Na podlagi spoznanj sodeluje pri oblikah načrtnega razvoja zaposlenih, kamor sodijo letni razvojni pogovori in mentorstvo zaposlenih, ki pripomorejo k zavzetosti zaposlenih. Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih (Brečević, 2000).

Močno vlogo pri doseganju zavzetosti zaposlenih igra mentorstvo, ki je proces, kjer izkušen in večš posameznik prenese svoje znanje in izkušnje na manj izkušenega posameznika (Clegg & Birch, 2002). Namen je, da se manj izkušeni posameznik osebno in profesionalno razvije ter izkoristi svoje potencialne in kompetence. Mentorstvo v večini primerov izvaja neposredno nadrejeni (Račnik, 2010).

Pri merjenju zavzetosti v istem podjetju se lahko pojavljajo razlike v stopnji zavzetosti zaposlenih od oddelka do oddelka. Dejavniki, ki vplivajo na nižjo zavzetost v enem oddelku,

so lahko popolnoma drugačni od dejavnikov, ki vplivajo na nižjo zavzetost v drugem oddelku. Vodje so namreč tisti ključni vmesni dejavnik, ki je ključnega pomena za zavzetost zaposlenih v določeni sredini. S konkretno povratno informacijo mu lahko pomagamo prepoznati, kaj lahko izboljša za doseganje bolj zavzete ekipe. S tem, ko izmerimo zavzetost v točno določeni sredini, lahko izdelamo konkreten razvojni načrt za posamezne vodje in jim na sistematičen način pomagamo ustvariti okolje, v katerem se bo indeks zavzetosti nagnil v pravo smer in jih podprl pri doseganju zastavljenih rezultatov (Zavzeti in motivirani zaposleni, 2013).

2.3 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravna (Možina, 2002). Pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja (Lipičnik, 1997). Je vzorec skupnih osnovnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila, za reševanje problemov zunanjega prilagajanja in notranje integracije, ki deluje dovolj dobro, da se šteje za veljavno, in zato se jo naučijo novi člani kot pravilen način dojemanja, mišljenja in občutkov v zvezi s problemi. Vodenje in organizacijsko kulturo je treba gledati skupaj, nobeno se ne more razumeti posamezno (Schein, 2004).

Vsaka organizacija ima svojo kulturo, ki je sestavljena iz (Možina, 2002):

- sistema vrednost, prepričanj, mnenj, ki so značilna za posamezno skupino ali organizacijo;
- enotne sheme, ki jo člani organizacije uporabljajo za dojemanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju ter
- celote posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.

Kultura je precej odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikujejo ali vsiljujejo svoje predpostavke o tem, kaj je dobro ali primerno (Možina, 2002). Kultura se večinoma ne izraža neposredno, temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš praktični odnos do sebe in okolja – do (so)ljudi in narave. Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, vendar pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo (Lipičnik, 1997).

Kultura se zgradi na lokalnem, mikro nivoju, kjer 5–10 ljudi vsak dan dela skupaj. Vodje morajo kulturo zgraditi postopoma in sami, vsak vodja v svoji skupini oziroma oddelku (Fleming & Asplund, 2007).

Kultura vpliva na to, kako v organizaciji percipirajo, analizirajo in rešujejo probleme. Vpliva na kvaliteto in kvantiteto inovacij, ki jih razvijajo v organizaciji. Vpliva na to, kako se organizacija odziva na spremembe in negotovost v okolju organizacije. Vpliva tudi na motivacijo zaposlenih (Černetič, 2004).

Največji vpliv na oblikovanje organizacijske kulture ima management podjetja. Kultura podjetja prispeva k uspešnosti in učinkovitosti podjetja, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča zaposlenim, da zadovoljijo svoje individualne potrebe. Uspešno delovanje kulture podjetja, ki ustvarja (notranjo) motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, delujemo v isto smer (Lipičnik, 1997).

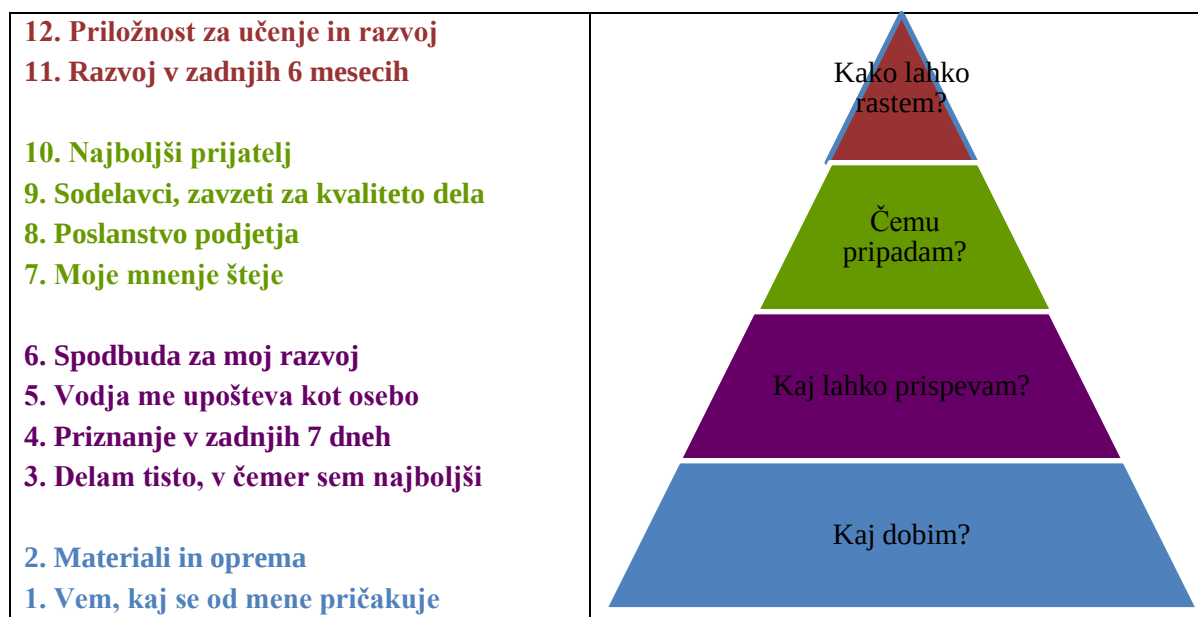
Organizacijska kultura je relativno trden pojav, zato jo je težko spremeniti. Vendar pa je v organizaciji težko kaj bistvenega spremeniti, ne da bi spremenili tudi organizacijsko kulturo. Proces spreminjanja organizacijske kulture zahteva, da njene sestavine spravimo z ravni praktične zavesti na raven pozorne zavesti in šele potem jo je mogoče spremeniti (Mihelič, 2014). Določene navade so v ljudeh lahko zelo globoko zakoreninjene, saj so lahko dolgo nastajale (Lipičnik, 1997). Spreminjanje kulture zahteva veliko investicijo časa in virov. Poskusi spreminjanja kulture so lahko škodljivi. V nekaterih primerih je bolje ne poskušati spreminjati organizacijske kulture (Schein, 2004).

Vsak zaposleni pomaga graditi kulturo, ker s svojimi aktivnostmi in vedenji to kulturo bodisi dela močnejšo ali šibkejšo. Zavzeti zaposleni želijo, da je njihovo podjetje uspešno, ker so z njim povezani emocionalno, socialno in preko vizije in poslanstva tudi duhovno. Ravno tako, kot je zavzeta stranka najdonosnejši podpornik in strasten odvetnik podjetja, so tudi zavzeti zaposleni najproduktivnejši in najučinkovitejši delavci.

Ključnega pomena pri oblikovanju delovnega okolja je kvaliteta vodje in njegova sposobnost, da vzpostavi okolje, kjer zaposleni lahko zadovoljijo tudi ali predvsem svoje emocionalne potrebe. Na Sliki 10 so prikazane 4 dimenzije zavzetosti. Delovno okolje, kjer zaposleni lahko zadovoljijo te potrebe, je tudi s finančnega vidika bistveno bolj učinkovito kot delovno okolje, kjer se to ne zgodi.

Če ljudje na delovnem mestu zadovoljijo tudi svoje emocionalne potrebe, se ob tem sprožajo pozitivne emocije, ki povzročijo, da zaposleni gledajo preko zahtev svojega delovnega mesta in aktivno skrbijo za vsesplošno korist podjetja. Težko je ustvariti zavzeto stranko brez zavzetih zaposlenih. Prav tako ni mogoče zavzetih zaposlenih ustvariti brez zavzetih vodij (Fleming & Asplund, 2007).

Slika 10: Dimenzije zavzetosti zaposlenih in 12 dejavnikov



Vir: J. H. Fleming & J. Asplund, *Where Employee Engagement Happens*, 2007.

2.4 Notranja komunikacija

Notranja komunikacija je danes pomembnejša kot kdaj koli prej in mora biti sestavni del strateškega upravljanja v podjetju (Smrekar, 2010). Komunikacije so temeljni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami v organizaciji. Zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in tudi dobre odnose med posamezniki in skupinami. Pomembno je, da je sistem komuniciranja odprt oziroma da zaposleni dajejo informacije drug drugemu brez zadržkov in strahu. Le tako tečejo informacije brez namernega zadrževanja ali ponarejanja v vse smeri, zlasti pa med podrejenimi in nadrejenimi (Možina, 2002).

Komunikacije lahko potekajo enosmerno v obliki ukazov ali poročanja, lahko pa so tudi dvosmerne, kjer sta aktivna oba udeleženca komunikacijskega razmerja. V hierarhični strukturi organizacije prevladujejo navpične, enosmerne komunikacije, za time pa so značilne vodoravne, dvosmerne komunikacije (Rozman, 2000). V organizaciji komuniciramo s sodelavci, podrejenimi, vodji in raznimi deli organizacije (proizvodnja, trženje, upravni odbor). Uporabljamo različne oblike in metode komuniciranja. Namen, kaj želimo doseči, s kom komunicirati in koliko časa imamo na razpolago, določa smer, cilje, uspešnost in učinkovitost ter strategijo našega komuniciranja.

Sodoben način komunikacije postavlja v ospredje sogovorca, prejemnika sporočila. Bistvo uspešne komunikacije je predvsem poslušanje in opazovanje sogovorca z očmi, ušesi in

čustvi ter s tem povezano prilagajanje besedne in nebesedne komunikacije. Na ta način je vzpostavljanje in ohranjanje stikov uspešnejše, medosebna komunikacija pa učinkovitejša (Fink, Goltnik Urnaut & Števančec, 2009).

Seznanjenost in dostop do informacij, ki pomembno vplivajo na delo zaposlenega, ter hkrati možnost, da podajo svoje mnenje, je za zaposlene ključna. Dvosmerna komunikacija mora biti omogočena na vseh hierarhičnih nivojih in tudi preko oddelkov (Breznik Alfirev, 2013).

Namen notranjega komuniciranja z zaposlenimi je spodbujanje občutka pripadnosti, povečevanje zadovoljstva pri delu, učenje in zagotavljanje boljšega dela, omogoča poznavanje in doseganje cilja podjetja, posredno povečanje zadovoljstva kupcev in povečanje uspešnosti podjetja. S komuniciranjem želimo vplivati na sodelavce in skupine v organizaciji. Upoštevati moramo značilnosti tistih, na katere želimo vplivati ter jim prilagoditi vsebino in načine sporazumevanja. Komunikacija vodij, ki imajo visoko izražene vodstvene osebnostne lastnosti, je odprta, asertivna in samozavestna (Fink et al., 2009).

Slog komuniciranja je potrebno prilagajati osebam, na katere poskuša vodja vplivati, in situacijam (Fink et al., 2009). Komunikacija sodobnih vodij je praviloma dvosmerna, vodja je dober poslušalec, upošteva stališča drugih, izraža spoštovanje do sodelavcev ter vzpostavlja tople odnose, ki temelji na medsebojnem zaupanju, pozitivni klimi in občutku svobode (Tušak & Tušak, 2003).

Zaposleni morajo vedeti, kaj se v podjetju dogaja, zakaj so sprejete določene odločitve, kaj bodo te pomenile za podjetje in kakšna je pri tem njihova vloga. Današnjim zaposlenim ni dovolj, da se jim pove le, kaj naj naredijo in do kdaj morajo določeno delo opraviti. Današnji zaposleni potrebujejo in si želijo več. Želijo biti podrobno seznanjeni s strategijo, cilji, izzivi in vizijo podjetja, aktivno sodelovati in prispevati svoje ideje, prejemati povratne informacije in soustvarjati zgodbo o uspehu podjetja.

Če podjetju uspe navdušiti zaposlene, jih prepričati, da ima na trgu vrhunske izdelke, potem bo uspelo učinkovito upravljati odnose tudi z vsemi drugimi deležniki. Prvi pogoj, da podjetje to doseže, pa je obravnavanje zaposlenih kot ene izmed ključnih ciljnih skupin. Podjetje mora temu nameniti dovolj časa, energije, znanja in denarja ter ravnati tako, da zaposlene podrobno analizira, spozna njihove želje, pričakovanja, potrebe ter ugotovi, kateri bi bili najustreznejši kanali in orodja komuniciranja. Podjetje si mora v notranjem komuniciranju prav tako postaviti cilje, razviti strategijo in na koncu meriti učinke.

Komunikacija v podjetju mora biti jasna, pregledna, dosledna, pravočasna in mora omogočati prejetje povratnih informacij zaposlenih. Glavno je, da informacije krožijo, se pretakajo in vpletajo vse zaposlene. Bolj kot so zaposleni vključeni v interno komunikacijo (da lahko povejo svoje mnenje, predloge, kritike, dodajajo vsebine,

ocenjujejo), boljše rezultate lahko pričakujemo. Vodstva morajo znati upravljati nasprotujoča si mnenja, kritike, znati odlično poslušati, vključevati in motivirati.

Na voljo je veliko orodij in kanalov komuniciranja, ki se jih uporabi, odvisno je od posameznega podjetja, od narave dela, starostne sestave in zastavljenih ciljev. Najpomembnejši so osebni odnosi in osebna komunikacija.

V interni komunikaciji moramo biti pošteni in dosledni. Nikoli ne smemo lagati ali zagovarjati tistega, kar ne drži. Nikoli ne smemo obljubljati nerealnih stvari, preveč stvari, držati moramo obljube. Ne smemo dovoliti, da zaposleni pomembne informacije o dogajanju v podjetju dobijo šele iz medijev ali od poslovnih partnerjev. Z učinkovito interno komunikacijo so zaposleni produktivnejši, ciljno naravnani in proaktivni; ustvari se prostor za ustvarjanje precej več samoiniciativnih kreativnih idej, predlogov in rešitev; podjetje lažje premaguje morebitne konfliktne situacije in lažje uvaja spremembe in novosti v organizaciji. Poleg tega se tudi znatno poveča zaupanje zaposlenih v vodstvo in podjetje. Z učinkovito interno komunikacijo podjetje upravlja informacije in s tem preprečuje morebitno širjenje dezinformacij ali laži.

V notranji komunikaciji je bistvena vloga vodstva. V očeh zaposlenih vodstvo podjetja pooseblja podjetje in pomeni navdih. Vodstvo mora navdušiti zaposlene, živeti vrednote in kulturo podjetja, udejanjati vizijo in cilje organizacije. Večje, kot je podjetje, pomembnejša je vloga širšega vodstva in vseh nadrejenih oseb v interni komunikaciji (Smrekar, 2010). Redna komunikacija in sodelovanje med vodji in zaposlenimi ima pri povečanju zavzetosti zaposlenih bistveno vlogo (Bakovnik, 2013).

Organizacije naj dajo večji poudarek neposrednemu komuniciranju vodstva z zaposlenimi, rednim sestankom z zaposlenimi in delom v delovnih skupinah. Sistem komuniciranja od vrha navzdol je pomemben za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, dajanje navodil pri izvajanju odločitev in dajanje informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. Komuniciranje od spodaj navzgor je namenjeno poročanju o opravljanju nalog in o raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na njeno poslovanje. Običajno poteka ob vsakodnevnih delovnih stikih, lahko pa je tudi bolj sistematično in ima formalnejšo obliko. Posebej koristne so neformalne oblike komuniciranja, ki imajo pomembno vlogo pri sproščanju napetosti, oblikovanju skupin zaposlenih in povečevanju identifikacije z organizacijo (Možina, 2002).

2.5 Delovni procesi in oblikovanje dela

Oblikovanje dela pomeni predvsem oblikovanje delovnih mest (angl. *job design*). Je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavcev. Oblikovanje dela podrobno

opredeljuje vsebino in metode dela ter razmerja med delovnimi nalogami, da bi tako zadostili tehnološkim in organizacijskim zahtevam kakor tudi socialnim in osebnostnim zahtevam delavcev. Delo naj bi bilo čimbolj prilagojeno delavcu, da poteka čim uspešneje in da je delavcu v osebno zadovoljstvo (Svetlik, 2002).

Osnovne značilnosti dela, ki je za delavce privlačno in jim daje trajno zadovoljstvo, so ustrezno oblikovano fizično oziroma tehnično okolje ter ustrezne delovne razmere, ki omogočajo varno in zdravo delo, ustrezna organizacija in razporeditev dela, ki zmanjšuje strese in nepotrebno psihično naprežanje in spore na najmanjšo možno mero ter ustrezna plača (Svetlik, 2002).

Poleg tega je priporočljivo delo oblikovati tako, da bo imelo naslednje značilnosti (Svetlik, 2002):

- raznolikost: delovnih nalog, orodij, strojev in naprav; mest, kjer posameznik dela; ljudi, s katerimi sodeluje. Enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak. Z raznolikostjo dela lahko torej zmanjšamo število napak in povečamo zadovoljstvo delavcev.
- Samostojnost: pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so odgovornejši in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni delavci so apatični in niso delovno uspešni.
- Odgovornost: v smislu odločanja o tem, kako rešiti problem pri delu.
- Izziv: ki delavcu pri razrešitvi problema daje občutek, da je sam dosegel nekaj pomembnega. Vedno novi izzivi prispevajo k razvoju delavčevih sposobnosti, strokovni rasti in možnosti napredovanja.
- Interakcija: stiki z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev. Delavcu veliko pomeni, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, celotno organizacijo in uporabnike ter da so to odnosi sodelovanja, ki dajejo skupinsko sinergijo.
- Pomen dela: poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. Delavec je ponosen na vidne dosežke svojega dela, kar mu daje poseben občutek zadovoljstva.
- Cilji in povratna informacija: delovni cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj bodo za delavca izziv. Jasno mora biti, kdaj se šteje, da so cilji uspešno doseženi. Dobro je, če delavec sodeluje pri njihovem opredeljevanju (Svetlik, 2002).

Najznačilnejši in najpogostejše uporabljeni načini oblikovanja dela, ki težijo k povečanju delovne uspešnosti in tudi povečanju zadovoljstva delavcev, so razdeljeni na organizacijsko-tehnične spremembe, spremembe v vodenju in delo v skupinah (Svetlik, 2002).

Organizacijsko tehnične spremembe:

- poenostavljanje dela (angl. *job simplification*) ali obratni proces,
- kroženje med delovnimi nalogami oziroma delovnimi mesti (angl. *job rotation*),
- dodajanje oziroma širitev delovnih nalog (angl. *job enlargement*),
- obogatitev dela (angl. *job enrichment*),
- alternativne razporeditve delovnega časa,
- gibljivi delovni čas in
- krajši delovni teden.

Spremembe v vodenju:

- ciljno vodenje: postavljanje ciljev, informacija o doseganju ciljev in participacija,
- vključevanje delavcev v odločanje in
- ustrezno komuniciranje.

Delo v skupinah:

- avtonomne delovne skupine,
- krožki za kakovost in
- oblikovanje začasnih timov.

Pred uvedbo konkretnih rešitev oblikovanja dela je treba presoditi, ali so za to dane druge možnosti oziroma ali jih je morda treba spremeniti, ali v organizaciji obstaja primerna kultura za posamezno rešitev in ali je to v skladu s prevladujočo filozofijo managementa. Pozornost je treba nameniti tudi organizacijskim možnostim ter sposobnostim in pričakovanjem delavcev (Svetlik, 2002).

Zavzetost zaposlenih je boljša v organizacijah, ki imajo bolj plosko organizacijsko strukturo, saj krepi občutek partnerstva in prikazuje spoštovanje do drugih sodelavcev, ne glede na položaj (Tič Vesel, 2014). Raziskava Filozofske fakultete za Slovenijo, ki je bila izvedena v letu 2014, je pokazala, da je avtonomnost zaposlenega bistven dejavnik zavzetosti na delovnem mestu (Boštjančič, 2014)

2.6 Motiviranje zaposlenih

Motivacija zaposlenih je ena od pomembnih nalog vodje. Z ustreznimi motivacijskimi dejavniki vodja usmerja svoje sodelavce, da dosežejo zastavljene cilje. Ima pa vsak posameznik svoje potrebe in cilje, zato mora motivacija temeljiti na individualnosti. Vloga vodje je, da poveže osebne cilje zaposlenih s cilji organizacije, da ustvari ustrezno delovno

okolje, vzpostavi primeren komunikacijski odnos, določi naloge, primerne sposobnostim in znanju zaposlenega, in mu zagotovi primerno plačilo (Lipičnik, 1998).

Motivacijski dejavniki so tista vzpodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le te so odvisne od mnogih, tako družbeno-ekonomskih, kot osebnih dejavnikov (Lipičnik, 1998).

Motivacijska struktura posameznika ima zelo velik vpliv na njegovo delovno učinkovitost in uspešnost. Sestavljajo jo različne potrebe: eksistenčne, potrebe po stikih in razvojne – osebni razvoj (Možina, 2002). Maslow je razvrstil različne ravni potreb v hierarhijo potreb. Človek želi najprej zadovoljiti osnovne potrebe. Ko so te zadovoljene, pa bo želel zadovoljiti višjo raven potreb, postopno, vse do najvišje. Te ravni so: fiziološke potrebe, varnost, pripadnost, spoštovanje in samouresničevanje. Vendar je hierarhija potreb v veliki meri odvisna od posameznika, razen osnovnih fizioloških potreb. Nezadovoljene potrebe so tiste, ki motivirajo.

Herzberg je ugotovil, da nižji cilji, to so prve tri ravni, sprožajo v ljudeh nezadovoljstvo, če jih ne dosežejo ali če so doseženi nizko. Ko so v ustrezni višini doseženi, pa sproščajo zadovoljstvo, nikoli pa ne motivirajo. Da lahko ljudje delujejo, morajo biti doseženi, zato jih imenujemo higieniki. Ob doseganju višjih ciljev, na četrti ali peti ravni potreb, se sproža zadovoljstvo. Če niso doseženi, nezadovoljstva ni. Ker iz njih izhaja prava motivacija, jih imenujemo motivatorji. Motiviranje je odvisno od različnih potreb in ciljev zaposlenih (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Motivacija je eden osnovnih dejavnikov, ki je povezan z zavzetostjo zaposlenih. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od enega ali več motivov, ki usmerjajo aktivnost k želenemu cilju oziroma zadovoljitvi potreb. Cilj je zadovoljitev pričakovanj, želja, ki nastajajo na osnovi materialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebni razvoju. Najpomembnejše in neuspešnejše so potrebe po zadovoljevanju osebnega razvoja (možnost uresničevanja svojih sposobnosti, osebna rast in občutek vplivanja na pomembne dogodke). Delo nam vsekakor nudi možnost za zadovoljevanje naših temeljnih potreb za življenje. Toda naše osebne potrebe in pričakovanja so precej večja kot zgolj potreba po plači. To so potrebe po varnosti, spoštovanju, samostojnosti, napredovanju in druge. Delo daje zaposlenemu možnost za socialne kontakte s sodelavci in s tem občutek pripadnosti delovni skupini in širšemu kolektivu. Daje mu priložnost za uveljavljanje in priznanje, za sproščanje ustvarjalnega potenciala in s tem za razvoj lastne osebnosti. Te zadnje potrebe, ki z zadovoljitvijo osnovnih postajajo vse pomembnejše, zahtevajo ustrezno organizacijo dela, ki omogoča, da zaposleni lahko poseže po možnostih za zadovoljevanje višjih potreb. Bogatejša vsebina dela, svobodnejša izbira dela in delovnega časa ter večje sodelovanje v organizaciji so osnova takšnih možnosti (Možina, 1998).

S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo zaposlenih za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih pozitivno spodbujata drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Dokazano je, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Svetlik, 2002).

Značilnosti dela, ki motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom, so (Možina, 1998):

- izzivajoče delo,
- možnost prispevka k organizacijskim ciljem,
- možnost razvoja in uporabe svojih sposobnosti,
- možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo,
- plačilo za dobro opravljeno delo,
- možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere.

Najboljša je tista motiviranost, ki ni le stvar posameznika, temveč mora biti del celote, vseh zaposlenih v posamezni organizaciji. Vsaka organizacija bi morala težiti k celoviti motiviranosti vseh, vendar je to težko dosegljivo. Zato bi morale organizacije največ pozornosti posvečati predvsem visoko motiviranim delavcem. Takšna usmeritev daje večje rezultate in ima pozitiven vpliv na pasivne delavce, tako bi vsaj nekatere od njih potegnili za seboj (Možina, 1998).

Motiviranje pomeni večje spodbujanje sodelavcev k sproščanju njihovih zmogljivosti in zamisli, da pridemo do ustvarjalnega delovnega ozračja. Obenem to pomeni osnovo za njihovo neposredno osebno in strokovno rast. Motiviranje zajema izbrane ukrepe, ki usmerjajo človeka k določenemu cilju. Ukrepi so različni: primerna navodila, stimulatívni primeri, spodbude, priznanja, nagrade, izzivi, prepričevanje, novo znanje, obogatitev dela, zadovoljevanje različnih osebnih potreb, interesov ali želja. Potrebno je spoznati, kaj bi zaposlene motiviralo, da bi sodelovali v programu iskanja (naj)boljšega v delu, poslovanju, nalogah, storitvah, skratka v večjem zadovoljevanju porabnikov, naročnikov in osebnem zadovoljstvu.

Motiviranje zaposlenih se začne pri načrtovanju in pridobivanju, izbiri sodelavcev, kjer se jih informira, kaj se od njih pričakuje in če pristanejo, na kaj lahko računajo. Nadalje je vsak posameznik zainteresiran za svoj osebni razvoj, izobraževanje in delovno kariero. V skladu s tem opravljamo analizo dela in oceno uspešnosti, ki pomenita vir podatkov za povratno informiranje o dobro ali odlično opravljenih nalogah, kar vodi v nagrajevanje in nadaljnje napredovanje. Vodstveni sistem dejavnosti, ki sestoji iz načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in spremljanja, pa naj uravnava vse te dejavnosti v smotrno celoto. Z vsem

opisanim je tesno povezan vedenjski sistem zaposlenih, ki se kaže v večji ali manjši stopnji motiviranosti, pripadnosti, sožitja z organizacijo, pripravljenosti za spremembe v odnosu do kulture in kakovosti dela. Če so navedeni dejavniki primerno razviti, nudijo dobro osnovo za spodbujanje k odličnosti in obratno, če niso, potem ni veliko možnosti za boljše dosežke. Vse opisane dejavnosti in dejavniki so med seboj v interakcijskem razmerju, se pravi, da se med seboj pogojujejo in vzajemno krepijo ali slabijo možne izide. Odličnost in nadpovprečne rezultate bomo dosegli z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videti možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev (Možina, 1998).

Kako spodbuditi zaposlene, da bodo več in bolje delali, je ena od ključnih nalog managementa. Prizadevanja managerjev, da ustrezno motivirajo zaposlene, so povezana s težnjo po poslovni učinkovitosti in uspešnosti, ki brez predanih in motiviranih sodelavcev ni mogoča. Ker je od pripravljenosti zaposlenih in njihovih hotenj dokazano odvisna tudi poslovna uspešnost organizacije, uspešni managerji skrbno izbirajo motivacijska sredstva in programe za spodbujanje zaposlenih. Katere motivacijske mehanizme uporabiti in na kakšen način jih uporabiti, je seveda odvisno od več dejavnikov. Vsekakor pa je izbira ustreznih motivacijskih mehanizmov učinkovita le, če povezujejo poslovne in individualne cilje posameznikov in njihove individualne potrebe. Managerska praksa na področju motivacije je zelo pestra. V poslovni praksi med pogosteje uporabljenimi motivacijskimi programi zasledimo zlasti: prilagajanje delovnih nalog in oblikovanje delovnih mest, opolnomočenje zaposlenih, vodenje s cilji, prepoznavanje dobro opravljenega dela in plačilo glede na rezultate dela, nagrajevanje za dobro delo v timu, okrepitve, razvoj karier in izobraževanje, delitev dobička, vključevanje zaposlenih v solastništvo in fleksibilen delovni čas.

Ne glede na to, katero motivacijsko orodje bo management v konkretni situaciji uporabil, naj bi pri tem upošteval zlasti (Svetic, 2012):

- zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu,
- vključevanje zaposlenih k odločanju o svojem delu z vidika prispevka k organizacijskim ciljem,
- možnosti za razvoj in uporabo svojih kompetenc,
- komuniciranje in učinkovit prenos informacij,
- uvedba timskega dela,
- plačilo za dobro opravljeno delo ter
- možnosti osebne rasti in delovne kariere.

Pomembno je, da vodja poskuša spodbujati druge na pozitiven način, da je njegova lastna motivacija vzor drugim. Osnova pozitivnega motiviranja drugih je delovanje z vzorom. Poleg lastnega zgleda si lahko vodja pri motiviranju pomaga z različnimi strategijami in tehnikami pozitivnega motiviranja:

- razumljivo komuniciranje,
- predanost namenu in izkazovanje lastnega navdušenja (najbolj prepričljivi so tisti, ki verjamejo v tisto, kar delajo, povsem zaupajo svoji zamisli, izdelku ali uslugi),
- izrekanje priznanj in pohval,
- ustvarjanje vzdušja prijateljske tekmovalnosti,
- spodbujanje želje po dokazovanju,
- postopnost v informiranju (učenje po kapljicah),
- okrepitev osebnih stikov,
- priložnosti za doživljanje uspešnosti,
- nagrajevanje,
- zaupanje v ljudi in
- ustrezen individualni pristop k motivaciji.

Tehnike pozitivnega motiviranja zajemajo poudarjanje koristi posameznika in možnosti zadovoljitve potreb, sklicevanje na čustva in prepričanja, priznavanje posameznikove sposobnosti, izkoriščanje ugodnih priložnosti ter poudarjanje zvestobe (Fink et al., 2009).

2.6.1 Notranja in zunanja motivacija

Ločimo notranjo in zunanjo motivacijo. Pri notranji motivaciji sledimo osebnim interesom in urimo sposobnosti. Gre za naravno težnjo po iskanju in osvajanju izzivov. To pomeni, da nekaj naredimo tudi takrat, kadar nam ni treba. Pri zunanji motivaciji nas sama aktivnost ne zanima, pomembno nam je le to, kaj nam bo sama aktivnost dala (Woolfolk, 2002). Zunanja motivacija prihaja izven človeka. Najobičajnejša oblika zunanje motivacije je plačilo za opravljeno delo. Organizacije pogosto uporabljajo zunanje motivatorje, da spodbudijo želeno obnašanje s strani zaposlenih. Notranja motivacija prihaja od znotraj. Vodi jo osebni interesi ali uživanje v sami nalogi (Kelleher, 2016).

Motiviranje ljudi s pomočjo zanimivega dela temelji na principu notranje motivacije. Ljudje naj bi bili motivirani, ko imajo možnost izbire pri usmerjanju in izbiri svojih aktivnosti. Namesto da išče nagrado od zunaj, je oseba motivirana od znotraj z vsebino dela. Na doživljanje notranje motivacije vplivajo določene karakteristike dela, kot sta izziv in avtonomija ter posameznikovo dožemanje, zakaj opravlja neko delo. Motivacija se lahko poveča, ko ima zaposleni občutek, da delo opravlja zase in ne za neko zunanjo nagrado (DuBrin, 2002).

Armstrong (1996) poudarja, da se vzrok vedenja, kadar posameznik opravi neko delo, da bi si pridobil zunanjo nagrado (denar ali pohvala), ne nahaja več v posamezniku, pač pa je vzrok zunanji – nagrada. Takrat nagrada dejansko kontrolira posameznikovo vedenje in posameznik tega ne doživlja kot samoopredelitev (samouresničitev), zato se lahko zmanjša notranja motivacija. Notranja motivacija je večja, kadar usmerjanje vedenja zaposlenih

temelji na svobodni izbiri, poleg tega so zaposleni ustvarjalnejši, povečani sta tudi prilagodljivost in sposobnost dojemanja pri kognitivnih procesih, pozitivno pa vpliva tudi na čustvovanje in zdravje zaposlenih.

Notranja in zunanja motivacija igrata pomembno vlogo pri gradnji kulture zavzetosti. Zunanja motivacija, je pomembna, toda notranja motivacija ima večjo vlogo pri zavzetosti zaposlenih. Notranje motivirani zaposleni so bolj zavzeti pri svojem delu kot sodelavci, ki delujejo na podlagi zunanjih motivatorjev. Organizacije, ki dajejo večji poudarek zunanjim motivatorjem, pogosto ugotovijo, da zaposleni opravijo manj. Poleg tega pretirano zanašanje na zunanje dejavnike motiviranja pogosto vodi do neželenih vedenj (Kelleher, 2016). Boljše rezultate dosegajo vodje, ki so se osredotočili na posameznikovo notranjo motivacijo – na njegovo samoizražanje, samoodločanje, občutek lastne vrednosti. Ljudje delamo bolje, če nas obravnavajo kot osebnost, nam dopuščajo svobodo glede načina opravljanja svojega dela in sprejemanja odločitev (Fink et al., 2009).

2.6.2 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki

Posamezni motivatorji so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi. Zato je potrebno ugotoviti v vsakem podjetju posebej, v določenih obdobjih, kateri izmed motivacijskih dejavnikov v tistem trenutku najbolj vplivajo na zaposlene. Na podlagi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe in osebe, ki lahko zagotovijo čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov, kar bo pripeljalo do največje možne delovne učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 1989).

Med materialnimi motivacijskimi dejavniki prevladuje denar – plača. Osebni dohodek kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda oziroma zagotavlja večjo kupno moč. Osnove oziroma merila, ki jih uporabljajo v podjetjih kot kriterij za delitev osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavniki (Uhan, 2000). Organizacije lahko plače dvigujejo neomejeno, vendar se delavnost zaposlenih ne bo povečala (Lipičnik, 1998). Določena oblika denarnega nagrajevanja deluje kot motivator le toliko časa, dokler ne postane stalna in samoumevna. To pomeni, če hočemo, da osebni dohodek ohranja svojo motivacijsko vrednost, mora biti oblikovan po delu in se primerno večati s povečevanjem odgovornosti in zahtevnosti. Povečanje osebnega dohodka deluje pozitivno na motivacijo posameznika, zaradi tega je le ta pripravljen v delo vložiti več truda. Vendar to ni vedno tako. Če so v podjetju slabi medsebojni odnosi, tedaj povečanje osebnega dohodka ne vpliva na povečanje produktivnosti dela. Tudi kadar osebni dohodek zaposlenega ne ustreza njegovemu vloženemu delu in trudu, izgubi motivacijsko vrednost in deluje celo negativno (Jurman, 1981).

Plača je za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Zaposleni vsako spremembo, ki vpliva na končni znesek prejemkov,

močno občutijo in temu ustrezno prilagodijo tudi svoje vedenje. So pa potrebe, želje in odnos do denarja med ljudmi različni, zato plači pripisujejo različno pomembnost. Za zaposlene na vodilnih delovnih mestih, ki so plačani po individualnih pogodbah in katerih plače so med najvišjimi v podjetju, je plača šele na tretjem mestu po pomembnosti. Pri zaposlenih, ki so plačani po kolektivnih pogodbah, pa je pomembnost plače na prvem mestu (Zupan, 2002).

Najpomembnejši nematerialni dejavniki, ki motivirajo za delo so (Uhan, 1989):

- dobri medsebojni odnosi s sodelavci,
- zanimivo in izzivov polno delo,
- uspeh pri delu,
- samostojnost pri delu,
- dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim,
- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo,
- primerno delovno in življenjsko okolje,
- ugodna razporeditev delovnega časa,
- ugodni delovni pogoji,
- možnosti strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu,
- možnost napredovanja,
- možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo,
- možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah,
- možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja,
- poznavanje rezultatov dela,
- poznavanje ciljev in poslanstva podjetja ter
- stalnost in zanesljivost zaposlitve.

Vsi ti nematerialni motivacijski dejavniki bodo učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo le ti zadovoljni s plačo. Za zaposlene je še vedno najpomembnejši njihov zaslužek, nato zanimivo delo, osebni uspeh pri delu in popolno upoštevanje njihovega opravljenega dela (Uhan, 1989).

Tako materialni kot nematerialni motivacijski dejavniki so zelo povezani med seboj. Visoka plača je npr. materialni dejavnik, vendar pomeni poleg tega še določen ugled, višji družbeni položaj, kar jo posredno uvršča med nematerialne dejavnike. Po drugi strani se odraža velika odgovornost v višji plači, kar pomeni, da se zadovoljijo tako nematerialne kot materialne potrebe. Posamezni motivatorji so različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih za različne posameznike ali skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Splošno mnenje je, da se motivacijska vrednost osebnega dohodka zmanjšuje tem bolj, čim višji je osebni dohodek in v čim večji meri imajo zagotovljeno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb posamezni sloji zaposlenih (Uhan, 2000).

2.7 Vključevanje zaposlenih pri odločanju

Vključevanje delavcev v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same, je ena od najpogostejših metod za dvig kakovosti delovnega življenja. Pri zaposlenih se oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev. Vendar metoda ni uspešna, če ni ena bistvenih sestavin organizacijske kulture.

Zaposleni, ki jih ne povprašamo za mnenje, so manj zavzeti za doseganje organizacijskih ciljev in čutijo se manj odgovorne. Poleg tega ne prispevajo svojih zamisli za reševanje posameznih težav in uvajanje izboljšav. Potisnjeni so v položaj golih izvrševalcev, ne glede na znanje in sposobnosti, ki jih imajo. Tak pristop pri delu z zahtevnimi tehnologijami vodi v pod optimalno izkoriščenost in zaostajanje za konkurenti (Svetlik, 2002).

Tiste zaposlene, ki si želijo prispevati k ciljem skupine ali organizacije, naj managerji povabijo, da skupaj z njimi planirajo, sodelujejo pri oblikovanju prispevkov in reševanju delovnih nalog. Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni poznajo poslovno politiko in cilje organizacije. Še posebej so zavzeti za delo, če imajo možnost sodelovati pri odločanju o svojem delu in izboljšavah, če je nanje prenesena odgovornost, če so opolnomočeni ali če je vzpostavljeno vodenje s cilji. Motiviranost je mogoče še povečati s povratnimi informacijami o tem, koliko njihovo delo prispeva k določenim skupnim ciljem (Svetic, 2016).

Pri vključevanju zaposlenih v odločanje gre za vključevanje v procese odločanja in delitev moči odločanja. Vodja zaradi zaupanja v sposobnosti sodelavcev prepusti del odločanja in njihove predloge upošteva pri pomembnejših odločitvah. Na ta način se povečuje zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost podjetju in stabilnost notranjega poslovnega okolja, kar vodi k večji poslovni uspešnosti. Bistvo razvijanja sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju je v prizadevanjih za doseganje večje poslovne uspešnosti. Vendar participacija omogoča tudi razvoj človekove osebnosti in uveljavljanje človekovega dostojanstva (Gostiša, 1996).

Obstaja neposredna povezava med tem, kako so zaposleni vključeni v odločanje v svojem oddelku ali ekipi in njihovo splošno moralo, motivacijo in zadovoljstvom na delovnem mestu. Podjetja in oddelki, ki imajo višjo stopnjo udeležbe zaposlenih pri odločanju dosegajo višjo stopnjo motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Veliko managerjev meni, da vključujejo zaposlene pri odločanju o svojem oddelku ali skupini, vendar so mnenja zaposlenih drugačna. Zaposleni, ki na spodnja vprašanja odgovorijo pritrdilno, imajo občutek, da so vključeni v procese odločanja (Barron Stark, 2010):

- moj nadrejeni želi moje mnenje pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na našo ekipo/oddelek.

- Moj nadrejeni uporablja moje ideje in predloge.
- Moj nadrejeni meni oziroma moji ekipi dovoli, da sprejemamo odločitve, ki vplivajo na moje delo oziroma na delo naše ekipe.
- Moj nadrejeni mi zaupa.
- Moj nadrejeni mi oprosti, če naredim napako.

Vključevanje zaposlenih v odločanje prinaša številne koristi. Sodelavci se počutijo kot pomemben del ekipe. Občutijo, da jih vodstvo in lastniki podjetja cenijo in da so pomembno prispevali k uspehu ekipe. Ko se ljudje počutijo cenjene, se običajno bolj trudijo in so bolj predani k uspehu podjetja. Zaposleni sprejemajo boljše odločitve, ker imajo boljše informacije o usmeritvi podjetja ali oddelka. Čutijo večjo odgovornost pri sprejemanju odločitev. Ko so zaposleni vključeni v odločanje, so večje možnosti, da je odločitev uspešna, saj se vsi člani ekipe zavzemajo za delovanje v skladu s cilji in vizijo podjetja. Zaposleni se raje osredotočijo na reševanje problemov, kot da bi krivili vodstvo za nastale probleme. Morala in motivacija je višja v organizacijah, kjer so zaposleni vključeni pri odločanju na ravni oddelka ali podjetja. Zaposleni vedo, da tudi sami vplivajo na uspeh oddelka ali podjetja, zato so bolj motivirani in zadovoljni s svojo službo. Managerji imajo tako več časa za udejstvovanje na drugih področjih, pomembnih za uspešnost podjetja (Barron Stark, 2010).

Vključevanje sodelavcev zveni preprosto, vendar terja nekaj osnovnih izzivov. Manager na začetku potrebuje več časa, da vključi zaposlene v odločanje. Mora zaupati sodelavcem in mora, v primeru napačnih odločitev, znati odpustiti zaposlenim. Posledica vključenosti zaposlenih v odločanje so predani in zavzeti zaposleni, ki ustvarjajo boljše rezultate, tako v kakovosti kot v dobičku. Dolgoročni rezultati so pozitivni (Barron Stark, 2010).

Sodelovanje med vodji in zaposlenimi ter razumevanje in upoštevanje potreb delavcev na ravni vsakodnevnih delovnih procesov so osnova za izgradnjo in krepitev kulture zavzetosti pri delu v podjetjih. Možnost rednega izražanja mnenj in sooblikovanja delovnih mest glede na specifične potrebe zaposlenih pri tem igra pomembno vlogo, ker pozitivno apelira na čustveno doživljanje dela s strani zaposlenih. Na ta način delavska participacija nedvomno izboljšuje delovno motivacijo, občutek pripadnosti podjetju in vlaganje diskrecijske mere truda v delovni proces, posledično pa v skladu z rezultati raziskave pozitivno vpliva na končno uspešnost in učinkovitost podjetja (Bakovnik, 2013).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V IZBRANIH PODJETJIH

3.1 Metodologija

Z zavzetostjo v podjetjih se ukvarjajo le v nekaterih slovenskih podjetjih. Pogosto uporabljen je vprašalnik SiOK oziroma OCS, ki prvenstveno meri organizacijsko klimo, vendar meri tudi zavzetost zaposlenih. Najširše se zavzetost meri v okviru medijsko-raziskovalnega projekta Zlata nit. Podjetja uporabljajo Gallupov test zavzetosti Q12. Eno od podjetij, ki je vključeno v raziskavo, uporablja metodo merjenja Ennova.

Nekatera podjetja meritve izvajajo sama, za nekatere pa meritve in management zavzetosti izvajajo ali svetujejo pri izvajanju zunanja svetovalna podjetja. Ta razvijajo tudi svoje lastne metode merjenja in modele managementa zavzetosti.

V empirični del magistrskega dela sem vključila raziskavo v šestih organizacijah. Ker v nekaterih organizacijah ne želijo, da se izpostavlja ime organizacije, so v nadaljevanju označene po črkah. Osnovne lastnosti organizacij so prikazane v Tabeli 3.

Tabela 3: Osnovne značilnosti intervjuvanih podjetij

Podjetje	Organizacijska oblika	Velikost po ZGD	Osnovna dejavnost
A	Delniška družba	Veliko	Proizvodnja
B	Delniška družba	Veliko	Trgovina
C	Družba z omejeno odgovornostjo	Veliko	Proizvodnja
D	Javni zavod	/	Zdravstvena
E	Družba z omejeno odgovornostjo	Mikro	Svetovanje
F	Samostojni podjetnik posameznik	Mikro	Svetovanje

Vir: Poslovni register Slovenije, 2016.

Osnova za empirični del so zbrani rezultati merjenja zavzetosti zaposlenih v izbranih podjetjih v dveh časovnih obdobjih. Informacije glede dejavnikov, ki so vplivali na spremembo zavzetosti, sem pridobila iz več virov v več stopnjah. V prvi stopnji sem zbrala javno dostopne informacije o managementu zavzetosti v teh podjetjih, kot so npr. predstavitve na dogodkih, članki v revijah in objave na spletnih straneh podjetij.

V drugi stopnji sem kontaktirala podjetja, ki so se v medijih in po priporočilih ukvarjala z zavzetostjo zaposlenih. Predstavnici dveh podjetij, kjer merijo zavzetost in so to že promovirali na poslovnih dogodkih, nista želeli sodelovati, poleg tega ena ni dovolila

omembe imena podjetja v povezavi s to vsebino. V dveh podjetjih so merili zavzetost, vendar so podatki stari, zato jih niso želeli razkrivati. V enem podjetju pa bodo v tem letu začeli meriti zavzetost po novi lastni metodi, prilagojeni Gallupovemu vprašalniku. S podjetji, v katerih dejansko merijo zavzetost zaposlenih in so bili pripravljeni na sodelovanje, sem nadaljevala raziskavo.

V naslednji stopnji sem opravila polstrukturirane intervjuje s predstavniki teh organizacij, ki so se ukvarjali z zavzetostjo. Vprašanja so v Prilogi 1. Na ta način sem dobila rezultate merjenj in mnenja intervjuvancev. Vprašanja za svetovalna podjetja so v Prilogi 2.

V nekaterih podjetjih so imeli narejene analize zavzetosti, v nekaterih podjetjih so o izvedenih ukrepih na področju zavzetosti pisali v letnih poročilih o poslovanju, v enem podjetju so imeli pripravljeno predstavitev, ki so jo uporabili na internem izobraževanju vodij, v drugem podjetju pa za predstavitev na javnem dogodku. Podatke sem črpala tudi iz internih virov podjetij in tako dopolnila prej zbrane informacije.

Osebe, s katerimi sem imela intervjuje, so bili v štirih primerih vodje kadrovskih oddelkov, v svetovalnih družbah pa direktor oziroma samostojni podjetnik. Obe svetovalni družbi se ukvarjata s svetovanjem podjetjem glede aktivnosti za povečanje zavzetosti in merjenjem zavzetosti. Intervjuji so trajali od 15 do 30 minut. Namenjeni so bili predvsem pridobivanju internih podatkov organizacij in mnenj intervjuvancev. Z vsemi intervjuvanci sem komunicirala preko telefona, po e-pošti, z dvema tudi osebno.

Na podlagi zbranih podatkov sem naredila primerjavo stopnje zavzetosti in dejavnikov, ki so vplivali za zavzetost v izbranih podjetjih. Uporabljene so bile komparativna metoda in metodi analize in sinteze. Analizirala sem razloge za spremembo stopnje zavzetosti v dveh časovnih obdobjih.

3.2 Merjenje zavzetosti zaposlenih

V analiziranih podjetjih uporabljajo različne metode za merjenje zavzetosti. Metode in rezultati merjenj zavzetosti v izbranih podjetjih v dveh časovnih obdobjih so prikazani v Tabeli 4. Zavzetost merijo enkrat na leto, kar omogoča primerjavo med dvema časovnima obdobjema in analizo dejavnikov, ki vplivajo na spremembe v stopnji zavzetosti.

V podjetju A merijo zavzetost zaposlenih po metodi Ennova. Zavzetost se je iz 74 v letu 2012 povečala na 89 v letu 2014. V podjetju je kar 54 % zelo zavzetih zaposlenih.

V podjetju B merijo zavzetost po Gallupovi metodi Q12 in z vprašalnikom OCS. Stopnja zavzetosti zaposlenih v dveh časovnih obdobjih v enoletnem razmiku se je zelo povečala.

Skupne stopnje zavzetosti ne želijo razkriti. Pri nekaterih trditvah Gallupovega vprašalnika so bili odgovori za 0,3, 0,6 in tudi za 0,9 odstotne točke boljši.

Tabela 4: Metode in rezultati merjenj zavzetosti v izbranih podjetjih v dveh časovnih obdobjih

Podjetje	Metoda/projekt	Stopnja zavzetosti v prvem obdobju	Stopnja zavzetosti v drugem obdobju	Razlika med stopnjo zavzetosti med prvim in drugim obdobjem v %
A	Ennova	74,00	89,00	+ 20,27 %
B	Gallup Q12 in vprašalnik OCS	ni podatka	ni podatka	+ 3 % – + 9%
C	Vprašalnik SiOk	3,21	3,43	+ 6,85 %
D	Vprašalnik SiOk – prilagojen	3,55	3,59	+ 1,13 %
E	Lasten vprašalnik	ni podatka	ni podatka	ni podatka
F	Vprašalnik SiOK ali OCS	ni podatka	ni podatka	ni podatka

Vir: Podjetje A, Interni podatki, 2016; Podjetje B, Interni podatki, 2016; Podjetje C, Interni podatki, 2016 & Podjetje D, Interni podatki, 2016.

V podjetju C so merjenje izvajali z vprašalnikom SiOk. Skupni indeks organizacijske klime se je povečal iz 3,11 v letu 2010 na 3,37 v letu 2013, zavzetost pa se je v enakem obdobju povečala iz 3,21 na 3,43.

V D za merjenje zavzetosti uporabljajo vprašalnik SiOk, ki je prilagojen zdravstvenim institucijam in željam njihovih zaposlenih ter vključuje dodatna vprašanja, ki jim omogočajo lažjo izvedbo ukrepov. Zavzetost se je povečala iz 3,55 v letu 2014 na 3,59 v letu 2015.

V podjetju E so razvili svoj lasten vprašalnik, ki ga ne želijo razkriti. V svetovalnem podjetju F za raziskave v podjetjih uporabljajo vprašalnik SiOk oziroma OCS, odvisno od potreb in želja naročnikov.

3.3 Dejavniki, ki so vplivali na spremembo zavzetosti zaposlenih

V podjetju A se trudijo, da ustvarjajo spodbudno okolje, v katerem ni težko biti nasmejan, narediti nekaj več, se učiti, pohvaliti in s ponosom povedati, od kod prihajajo. Zavzetost zaposlenih je med ključnimi cilji podjetja in prizadevanja zanj so vpeta v njihov vsakdan. Zato tudi poslovni rezultati ne izostajajo. Poslovanje organizacije je bilo kljub globalni ekonomski krizi nad cilji. Izvajajo veliko aktivnosti za dvig zavzetosti. Kot ključna dejavnika zavzetosti zaposlenih so izpostavili odličnost pri vodenju in medfunkcijsko

sodelovanje. Pogoj je jasna usmeritev vodstva in zaveza, da samo zavzeti zaposleni lahko prispevajo k stalnemu napredku kvalitete in produktivnosti. Izboljšave so potekale preko vodij, ki so se razvili v kompetentne in zaupanja vredne vodje.

Dejavnike, ki so vplivali na zavzetost so razdelili na področja, kot predvideva metoda merjenja, ki so jo uporabili:

Ugled podjetja:

- etične smernice, ki vključujejo protikorupcijsko politiko,
- certifikat družini prijazno podjetje,
- dober ugled podjetja v lokalnem okolju in v družabnih medijih (Facebook, LinkedIn) ter
- vzpostavitev ambicioznih pričakovanj: načelo stalnega izboljševanja.

Vodenje:

- trije od sedmih najvišjih vodij so bili zamenjani,
- posodobitev vlog in odgovornosti,
- konstantno izobraževanje in usposabljanje,
- jasna povezava med vsakdanjim delom in strategijo,
- redne in iskrene informacije glede izvajanja strategije (sestanki in predstavitve, časopis, interne spletne strani ...),
- vodstvo podjetja odprto informira zaposlene o splošnih usmeritvah podjetja,
- redna osebna komunikacija, redni 1:1 sestanki, redni sestanki skupin,
- jasni cilji in odgovornosti: najmanj četrtletni poglobljen pregled uresničevanja ciljev vsakega zaposlenega,
- dvakrat letno ocenjevanje vodij,
- odgovornost za zastavljene cilje in razčlenjevanja ciljev prevzame vodja,
- pregled in sprememba glede nadzora in
- dodatni nivoji managerjev (nekateri zaposleni povišani v vodje).

Neposredni vodja:

- jasne usmeritve, redno poročanje,
- spodbujanje zaposlenih, nagrajevanje,
- usposabljanje za vodenje,
- strokovno usposabljanje vodij ter
- redni osebni sestanki med vodji in zaposlenimi.

Notranja komunikacija:

- predstavitev strategije in ciljev organizacije,
- zelo jasni cilji in transparentno poročanje,
- redna in jasna komunikacija vodstva,
- komunikacija preko številnih komunikacijskih kanalov o tem, kaj se dogaja v organizaciji,
- več osebne komunikacije,
- pozitivna komunikacija,
- četrtnetne informacije o pričakovanih rezultatih glede na organizacijske cilje,
- jasnost ciljev oddelka,
- povratne informacije o učinkovitosti: odkrit in pošten, še posebej, ko gre za nizko uspešnost,
- dvakrat na leto individualni sestanek z vodjo,
- dvakrat mesečno sestanek oddelkov in
- mesečne informacije na mestih za odmor.

Sodelovanje:

- vzpostavljanje razumevanja pomembnosti sodelovanja,
- izboljšave med funkcijskega sodelovanja,
- usklajevanje ciljev organizacije med različnimi oddelki,
- planiranje virov za več funkcijske projekte,
- jasnejša vloga in odgovornost,
- druženje s sodelavci, tudi preko dogodkov in športnih aktivnosti, ki jih organizira organizacija,
- povezovanje,
- transparentnost ter
- povezovanje in druženje (dva dogodka, športne aktivnosti, projekti vrednot/dobrodelni).

Delovni pogoji/vsakodnevno delo:

- zagotovitev, da zaposleni razumejo organizacijske in ekipne cilje,
- ponovni pregled organiziranosti in prestrukturiranje,
- ponovni pregled oblikovanja delovnega mesta, da se optimizira obremenitev (profil delovnega mesta, planiranje virov ...),
- po vsakem četrtnetju 1:1 pregled izvedenega glede na dogovorjene cilje in
- izboljšanje fizičnega delovnega okolja (prenova pisarn in proizvodnih obratov/prostorov za odmor, svetloba ...).

Vpliv:

- vključenost zaposlenih,
- zaposleni so vključeni v razpravo, kako lahko prispevajo sami, kot del ekipe in individualno,
- vključenost v spremembe,
- upoštevanje idej in mnenj zaposlenih,
- vključenost v razvoj novih produktov – strukturirana orodja,
- ocenjevanje vodij preko sistema,
- vpletenost v reševanje problemov in
- vpletenost v raznovrstne projekte.

Nadomestila in nagrade:

- jasen in transparenten plačni sistem,
- plača in njeni dvigi so odvisni od uspešnosti,
- obvezen pregled plač enkrat na leto,
- nagrade oziroma bonusi glede na učinkovitost,
- izredni pregledi in izplačila v primeru odlične izvedbe in
- transparentne koristi, ki so nad ravno na trgu.

Strokovni in osebni razvoj:

- pregled zaposlenih: sistematičen pregled izvedbe in potenciala za vse zaposlene s strani neposrednega vodje, vodje od vodje, s strani sodelavcev in kadrovnika,
- razvojni plani glede na ugotovitve pregleda in želje zaposlenih,
- sistematični pregled kompetenc in napredka,
- transparentni pregled zaposlitve, karierni sistem,
- odgovornost delovnega mesta se razpravlja znotraj oddelkov in individualno,
- prosta delovna mesta so objavljena,
- takojšnja obravnava slabe izvedbe,
- usposabljanja,
- redni pregledi uspešnosti,
- razgovor o razvoju zaposlenega,
- usposabljanje na delovnem mestu,
- posodobljene vloge in odgovornosti,
- ocena sposobnosti (funkcionalna in odnosi) ter
- prvič pregled/ocena vseh zaposlenih.

V družbi B se zavedajo, da so temelj dobrega poslovanja zaposleni in da so jedro organizacije ljudje. Značilnosti organizacije so strokovnost, spodbujanje skrbi za okolje, zmožnost

prepoznavanja individualnih kakovosti in skupinskih formul za uspešnost projektov, nagrajevanje odličnosti, spoštovanje drugega, predvsem pa potreb kupca. Veliko pozornosti namenijo povečanju zavzetosti in izvajajo številne aktivnosti. Vodja posamezne organizacijske enote glede na rezultate raziskave določi ukrepe, s katerimi bodo izboljšali posamezne kazalce zavzetosti. Sistemski ukrepi, sprejeti na ravni uprave družbe, veljajo za celotno podjetje. Najpomembnejši ukrepi so bili s področja komuniciranja in odnosov. Izvajali so ji predvsem preko vodij.

Dejavniki, ki so vplivali za zavzetost:

- sprememba organizacijske strukture: v bolj sploščeno, matrično in projektno,
- razvoj kadrov: veliko pozornosti so namenili razvoju zaposlenih, naredijo karierni načrt, preverijo in spodbujajo ambicije, omogočajo izobraževanje, glede na njihove predloge oziroma želje,
- letni razgovori: število letnih pogovorov so povečali iz 150 na 700,
- notranja komunikacija: dogodki, revija (dvomesečnik), spletni portal in e-obveščanje,
- izobražujejo in usposablajo vodje,
- sistematično vodijo procese, jih posodablajo,
- zaposleni sami napišejo cilje, ki jih želijo doseči,
- spodbujajo zaposlene, da dajo predloge, ideje,
- spodbujajo inovativnost zaposlenih na vseh področjih, nagrajujejo ideje,
- zaposleni so povezani tudi v svetu delavcev,
- mesečni variabilni del, ki je odvisen od skupinske uspešnosti, možnost individualne nagrade,
- izobraževanje glede na želje posameznega zaposlenega,
- poudarek so dali komunikaciji, predvsem pohvala in korektne povratne informacije,
- druženje: športne igre, prostovoljne akcije, delavnice, timske in strokovne ekskurzije in
- najpomembnejši so odnosi.

V podjetju C je zelo pomemben razvoj in inovativnost, zato največji poudarek dajo na izobraževanje vseh zaposlenih iz različnih vsebin ter različnim oblikam spodbujanja inovativnosti. Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu oziroma kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja. Posebej so poudarjene skrb za etično vedenje, izboljševanje kakovosti življenja zaposlenih in širše lokalne skupnosti ob hkratnem ekonomskem razvoju. Med dejavniki, ki so vplivali na večjo zavzetost, so zaznali:

- poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev podjetja,
- določene in komunicirane skupne vrednote: ustvarjalnost in ambicioznost, odgovornost in gospodarnost, spoštovanje, sodelovanje, skrb za stranke in zaposlene, pripadnost,

- komunikacija: sestanki z vodji, obvestila na oglasnih deskah, zbori delavcev, glasilo,
- ugled podjetja: razni certifikati kakovosti in priznanja pri kupcih, vpetosti v lokalno okolje,
- skrb za osebnostno rast,
- pravično nagrajevanje,
- skrb za razvoj kariere zaposlenih,
- varnost glede stalnosti zaposlitve,
- poudarek odnosom med sodelavci in neposrednim vodjem,
- plačni sistem in z možnostmi za napredovanje,
- odgovornost za svoje delo in
- samostojnost pri opravljanju svojega dela.

V podjetju D imajo zapisano politiko kakovosti, poslanstvo, vizijo in vrednote. Vrednote, kot so ustvarjalnost in inovativnost, spoštovanje, sodelovanje in strokovnost, so izhodišče za njihovo delo, razvoj in vir motivacije. Poudarjajo vrednoti pravičnost in enakopravnost. Zaposleni imajo možnost vključevanja in so enakovredno zastopani v skupini ter širšem delovnem okolju. Vrednote so temelj, na katerih je zgrajena vizija. Imajo sistem vodenja kakovosti in opredeljene procese. Notranje komuniciranje, katerega namen je posredovati informacije o doseženih rezultatih dela, se izvaja predvsem v obliki sestankov na različnih nivojih. Velik poudarek dajejo sistematičnemu uvajanju novo zaposlenih in stalnemu usposabljanju zaposlenih. V smislu razvoja kadrov v določenem obsegu izvajajo tudi letne razgovore.

Kot najpomembnejši dejavniki zavzetosti so se izkazali ukrepi na področju notranje komunikacije in vključevanja zaposlenih, med njimi:

- ukrepi v okviru Certifikata družini prijazno podjetje, ki ga zaposleni prepoznajo in so ga dobro sprejeli,
- promocija zdravja na delovnem mestu,
- komuniciranje z zaposlenimi,
- informiranje preko internega časopisa, ki ga soustvarjajo zaposleni,
- oblikovanje pogojev za kakovostne medosebne odnose,
- vlaganje v razvoj sodelavcev in povečanje njihove sposobnosti vodenja sprememb,
- izobraževanja s področja mehkih veščin,
- prilagoditev organizacije dela,
- fleksibilen delovni čas,
- vključevanje zaposlenih na osnovi jasnih ciljev, večje samostojnosti pri delu, vključijo lastno kreativnost in potencial,
- načrtovana skrb za razvoj kadrov (individualni karierni načrt),
- širjenje kulture spoštovanja temeljnih načel za dobre odnose v delovni skupnosti,
- usposabljanje na področju vodenja,

- skrb za spremembo kulture vedenja,
- letni razgovori za vzpostavitev sistema karier,
- ukrepi za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja,
- mnenjske raziskave med zaposlenimi,
- kodeks delovanja/poslovanja organizacije in
- dodatni dnevi odsotnosti z nadomestilom plače zaradi izrednih družinskih razmer.

Ker je organizacija del javnega sektorja, je malo možnosti za denarno nagrajevanje oziroma je plačni sistem fiksni. Poleg tega zaposleni nimajo možnosti za napredovanje. Oba dejavnika sta negativno vplivala na zavzetost zaposlenih.

V podjetju E se ukvarjajo s svetovanjem podjetjem. Za merjenje zavzetosti zaposlenih pri naročnikih so razvili lasten vprašalnik. Po številnih raziskavah, ki jih izvajajo v podjetjih, so ugotovili, da so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih, odnosi, komuniciranje in vodenje. Ostali dejavniki, ki so pomembno vplivali na zavzetost zaposlenih:

- vključevanje zaposlenih na vseh nivojih,
- motiviranje, prilagojeno posamezniku,
- spoštovanje zaposlenih, priznanje, pohvale,
- pomembnost – da zaposleni ve, da je njegov prispevek pomemben za končni uspeh podjetja,
- moč odločanja, zaposleni je strokovnjak na področju,
- svoboda v razmišljanju in ustvarjanju,
- fleksibilnost dela in delovnega časa,
- učenje, zabava, kreativno delo, novi izzivi,
- občutek varnosti, kar se tiče delovnega mesta in plače ter
- dovolj informacij.

V podjetju F so iz številnih raziskav v slovenskih podjetjih zbrali sklop dejavnikov, ki jih priporočajo podjetjem za povečanje zavzetosti:

- dialog z zaposlenimi za razjasnitev odprtih vprašanj, ki so se pokazale v rezultatih organizacijske klime (lahko na individualni ravni ali v skupini),
- izvedba delavnice za razjasnitev odprtih vprašanj s pomočjo strokovnjakov (pomoč kadrovske službe),
- definiranje in razjasnitev delovnih procesov ali točk sodelovanja med enotami in oddelki,
- definiranje in razjasnitev pooblastil in odgovornosti vodij ali zaposlenih
 - na različnih hierarhičnih nivojih organizacije (dialog z nadrejenim vodjem) in
 - znotraj enote (na delovnem sestanku ali skupinskimi/individualnimi razgovori),

- implementacija predlaganih/začrtanih izboljšav (organizacijskih, delovnih procesov, načinov dela),
- sprememba stila vodenja,
- vpeljava osebne komunikacije (dialog) kot nadgradnja pisne/elektronske komunikacije,
- usposabljanje in razvoj vodij v smeri začrtanih/potrebnih sprememb (training, mentorstvo in coaching),
- nadgradnja in izboljšava rednih sestankov (postaviti koncept učinkovitih sestankov),
- razjasnitev pričakovanj nadrejenih glede doseganja oddelčnih in individualnih ciljev (sistem ciljnega vodenja skozi individualne razgovore in redno spremljanje doseganja ciljev),
- vključitev vseh zaposlenih, njihova motivacija (njihova mobilizacija),
- nadgradnja in izboljšava razumevanja sistema nagrajevanja – vpeljava povratne informacije s strani neposrednih vodij (pohvala in kritika),
- razgovor in dogovor o osebnem razvoju in karieri – s pomočjo kariernih/razvojnih razgovorov vpeljati v prakso sistem karier (v sodelovanju s strokovno službo),
- komuniciranje poslanstva, vizije, strategije in ciljev organizacije/enote:
 - priprava strategije/letnega načrta z vključitvijo čim večjega števila vodij in ključnih zaposlenih,
 - neposredna komunikacija vodstva vsem zaposlenim,
 - izvedba delavnic za razumevanje strategije/letnega načrta in definiranje odprtih vprašanj,
 - neposredna komunikacija vodstva glede odprtih vprašanj.

Vsi intervjuvanci se zavedajo pomena zavzetosti zaposlenih za uspešnost podjetja. Vsi merijo zavzetost in izvajajo določene aktivnosti za povečanje le te. Ugotavljajo, da nekateri ukrepi dobro delujejo, da so jih zaposleni dobro sprejeli in da dajejo dobre rezultate. S temi ukrepi bodo nadaljevali tudi v prihodnje. Med dejavniki, ki so vplivali na zavzetost zaposlenih v proizvodnem, storitvenem podjetje ali javnem zavod, ni večjih razlik. Vsi bodo nadaljevali s spremljanjem zavzetosti, pri čemer bodo nekateri spremenili metodo merjenja, ker jim sedanja ne nudi dovolj informacij za ukrepanje. Zavedajo se, da je zavzetost živ proces, ki potrebuje stalno spremljanje in ukrepanje, prilagojeno posameznikom.

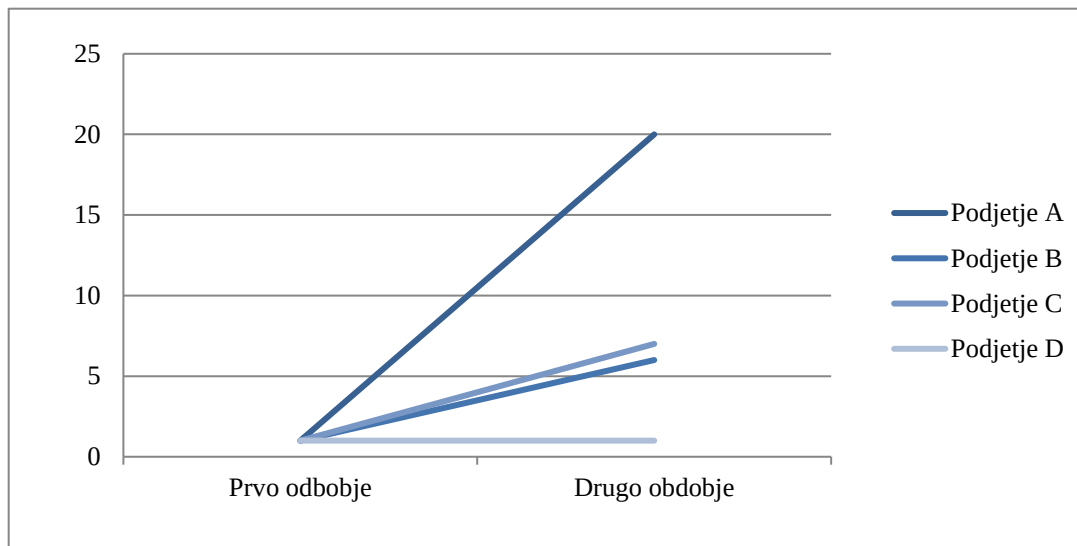
Vsi intervjuvanci so prepričani, da je dejavnik, ki je po njihovem mnenju najpomembnejši, da so zaposleni zavzeti, odnosi med zaposlenimi na vseh ravneh.

3.5 Razprava o rezultatih raziskave o zavzetosti

Stopnja zavzetosti se je v vseh analiziranih podjetjih povečala, kot prikazuje Slika 11. V teoriji in tudi v raziskavi se je potrdilo dejstvo, da se zavzetost poveča, če se meri. Odločitev, da bo podjetje merilo zavzetost, predvidoma izhaja iz strateške usmeritve podjetja. Zavedajo

se, da imajo šibke točke. Z merjenjem jih le natančno definirajo. Podjetje si nato prizadeva za izboljšanje rezultatov zavzetosti, zato so pozitivni rezultati razumljivi.

Slika 11: Sprememba stopnje zavzetosti zaposlenih v izbranih podjetjih v dveh časovnih obdobjih



Vir: Podjetje A, Interni podatki, 2016; Podjetje B, Interni podatki, 2016; Podjetje C, Interni podatki, 2016 & Podjetje D, Interni podatki, 2016.

Na zavzetost zaposlenih vplivajo številni dejavniki, ki se med seboj prepletajo in vplivajo tudi en na drugega. Številni dejavniki se pojavljajo v vseh analiziranih podjetjih. Kot je omenjeno v strokovni literaturi, ki je povzeta v prvem in drugem poglavju magistrskega dela, so se tudi v empirični raziskavi kot najpomembnejši dejavniki izkazali dejavniki s področja mehkih veščin, vodenja in odnosov. Če so ta področja slabo vodena, bo zaposleni težko zavzet.

V vseh analiziranih podjetjih so na prvo mesto postavili vodenje in odnose. Zato spodbujajo stalno izobraževanje in usposabljanje vodij na strokovnem področju in s področja mehkih veščin. Skrbijo za čim bolj redno informiranje zaposlenih preko različnih komunikacijskih poti. Cilji in odgovornosti so jasno določene, doseganje ciljev se spremlja in ustrezno komunicira povratne informacije. V podjetjih imajo zapisano vizijo, strategijo in poslanstvo ter se trudijo, da to poznajo tudi vsi zaposleni. Poudarjajo skupne vrednote, spoštovanje in pozitivno komunikacijo. Trudijo se za dobre medsebojne odnose. Spodbujajo inovativnost, kreativnost in podajanje idej s strani zaposlenih. Komunikacija je redna in jasna. Poteka po različnih komunikacijskih poteh, je dvosmerna, poudarek je na osebni komunikaciji. Delovna mesta poskušajo prilagoditi posamezniku. Delo zaposlenim omogoča osebni in strokovni razvoj ter nove izzive. Motiviranje je prilagojeno posamezniku. Pohvala in negativne povratne informacije so korektne. Plačni sistem je transparenten. Zaželeno je vključevanje zaposlenih v oblikovanje procesov dela, v razvoj novih produktov, v

raznovrstne projekte, v reševanje problemov. Zaposleni je strokovnjak na svojem področju in ve, da je njegov prispevek pomemben za končni uspeh podjetja.

Na zavzetost vplivajo tudi dejavniki, na katere podjetje nima vpliva. To so, na primer, spremembe v zunanjem okolju, sprememba zakonodaje in spremembe na trgu. V teh primerih bi se predvidoma tudi zavzetost zaposlenih zmanjšala. Vendar bi bilo to zmanjšanje zavzetosti manjše, če se podjetje sistematično ukvarja z zavzetostjo. V analiziranih podjetjih se zavedajo, da na nekatere dejavnike nimajo vpliva, zato poskušajo izgubljeno nadoknaditi z drugačnimi prijemi.

4 OBLIKOVANJE CELOVITEGA MODELA DEJAVNIKOV ZAVZETOSTI

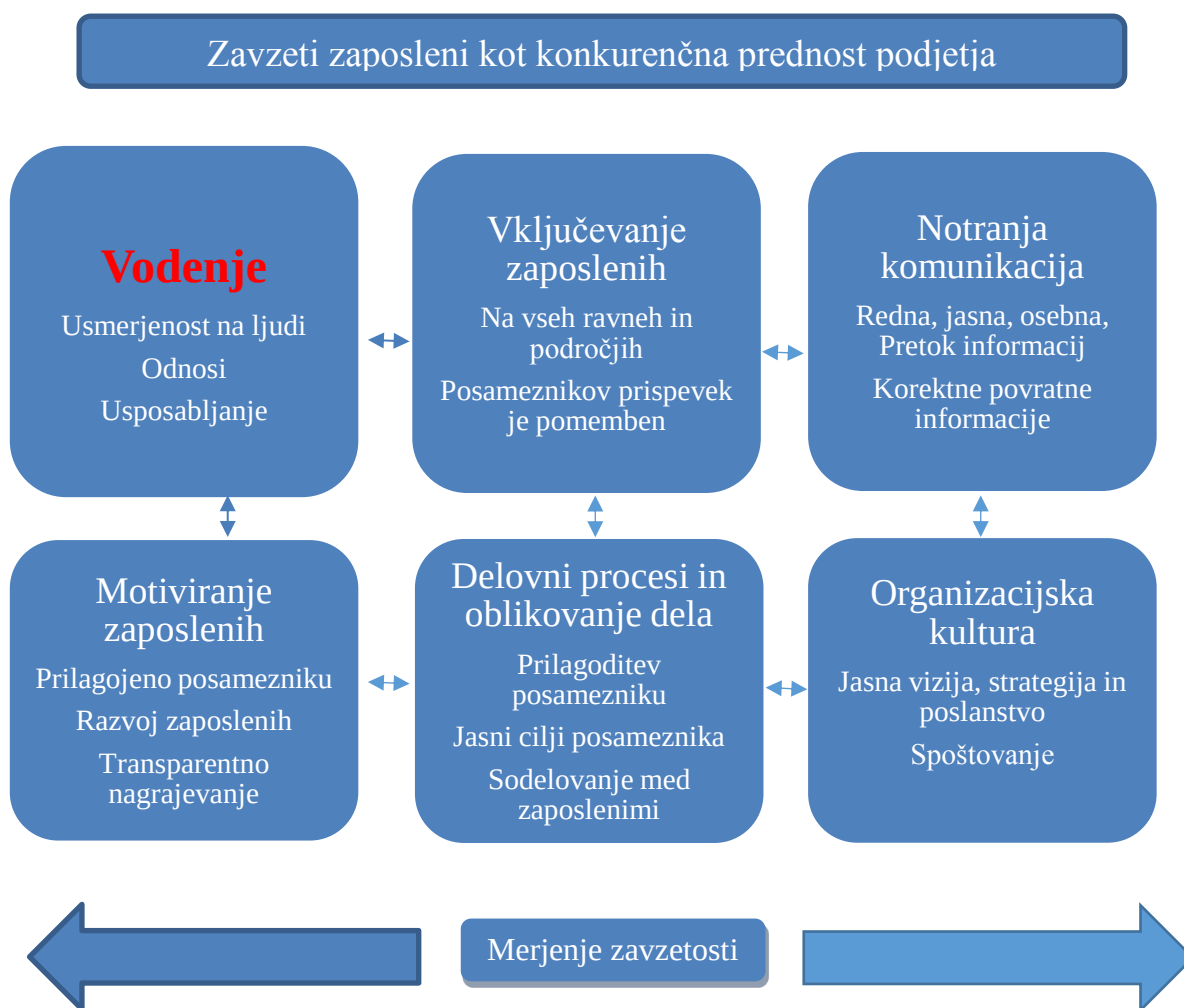
Celovit model dejavnikov zavzetosti zaposlenih je sestavljen iz šestih skupin dejavnikov, ki so bili obravnavani v magistrskem delu. Kot prikazuje Slika 12, se dejavniki med seboj prepletajo, dopolnjujejo in vplivajo eden na drugega. Vodenje je predstavljeno kot najpomembnejši dejavnik. Pod to področje sodijo tudi vsi ostali dejavniki, saj vodja lahko vključuje zaposlene ali pa ne. Vodja lahko ustrezno komunicira s sodelavci na različnih ravneh ali pa informacije drži zase in ga informacije drugih ne zanimajo. Vodja ima na voljo celo vrsto dejavnikov, s katerimi lahko motivira podrejene. Podrejenim lahko pusti (odvisno sicer od delovnega mesta) svobodo pri določitvi delovnih procesov oziroma jih poskuša prilagodi posamezniku. In nenazadnje, vodje imajo največji vpliv na oblikovanje organizacijske kulture.

Če je vodenje neustrezno, če vodja ni kos svojemu poslanstvu, ki je predvsem voditi ljudi oziroma jim omogočati, da lahko dobro delajo, da z delom zadovoljujejo tudi svoje notranje potrebe, zaposleni zagotovo ne bodo zavzeti. Ne bodo se trudili dovolj za doseganje uspehov skupine oziroma organizacije.

Vodje naj se, bolj kot na delovne naloge, osredotočijo na ljudi in naj vzpostavijo okolje za dobre odnose med zaposlenimi ter med njimi in zaposlenimi. Zaradi obilice nalog in spreminjajočih se razmer na trgu, naj se vodje stalno izobražujejo na strokovnem področju in na področju vodenja. Zaposleni naj imajo možnost vključevanja na vseh področjih: pri določitvi vizije, strategije in poslanstva organizacije, pri določitvi svojih ciljev, pri določanju postopkov za doseganje ciljev, pri oblikovanju delovnega mesta, pri razvoju izdelkov in tako dalje. Zaposleni naj imajo možnost, da lahko povedo svoje ideje in predloge, vodstvo naj jih sliši in da vedeti zaposlenim, da so njihove ideje in njihov prispevek k uspešnosti organizacije pomembni. Komunikacija znotraj organizacije naj bo redna, jasna, pravočasna, dosledna, s poudarkom na osebni komunikaciji. Zaposlene zanima tudi širša slika poslovanja organizacije, tudi negativne informacije so boljše s strani vodstva, kot da pridejo od zunaj. V tem primeru so lahko netočne in z uporabo domišljije ustvarjajo še bolj negativno okolje.

Zaposleni naj ve, da je delo dobro opravil in tudi v nasprotnem primeru mora vedeti, kaj se od njega pričakuje. Vodja mora poznati svoje podrejene, saj ljudem različne stvari različno pomenijo. Temu naj prilagodi motivacijske metode. Zaposleni naj imajo možnost osebnega in strokovnega razvoja. Nagrajevanje naj bo transparentno. Tudi negativno vedenje zaposlenih naj bo označeno, sicer vleče za seboj še ostale zaposlene. Delo naj bo oblikovano tako, da bo za posameznika zanimivo in mu bo predstavljalo določen izziv. Proces dela naj bo prilagojen posamezniku. Cilji posameznika morajo biti jasno določeni in poznani. Sodelovanje med vodji in zaposlenimi na ravni vsakodnevnih delovnih procesov je koristno tako za celo organizacijo kot tudi za posamezen oddelek oziroma posameznika. Vodstvo organizacije naj skupaj z zaposlenimi opredeli cilje, poslanstvo, vizijo in strategijo organizacije. To naj bo navdušujoče in jasno ter poznano vsem zaposlenim, saj osmišlja delo posameznika. Organizacijska kultura naj temelji na spoštovanju, na vseh ravneh in v vseh smereh. To se začne z vljudnim pozdravom zjutraj ob prihodu na delovno mesto.

Slika 12: Celovit model dejavnikov zavzetosti



Organizacije, ki se odločijo za povečanje zavzetosti zaposlenih, naj začnejo z merjenjem zavzetosti. S prepoznavanjem dejavnikov, ki vplivajo nanjo, bodo ugotovili, kaj jo spodbuja in kaj ovira ter razvijali pozitivne in odpravljali negativne dejavnike zavzetosti.

Model lahko organizacijam služi kot okvir ali kot predlog, katerim dejavnikom naj namenijo pozornost. Že samo zavedanje, da so zaposleni lahko konkurenčna prednost podjetja, ali pa tudi ne, ima lahko posledico v večji zavzetosti zaposlenih. In samo odnos do zaposlenih, odnos, ki ga ima vodstvo do posameznega zaposlenega, da se zaposleni počuti kot pomemben del organizacije, ima lahko posledice v bolj zavzetih zaposlenih. Vsaka organizacija pa mora sama določiti, kaj se jim zdi pomembno, katera področja želijo izboljšati in katere aktivnosti bodo izvajali v ta namen.

SKLEP

Cilj vsake organizacije je z danimi viri doseči čim boljše poslovne rezultate. Zavzetost zaposlenih zanesljivo napoveduje tudi uspešen finančni rezultat. Vodje morajo svoje delovanje usmeriti ne le v boljše delovne procese, temveč tudi v maksimiranje zavzetosti zaposlenih.

Management zavzetosti zaposlenih je strategija, ki bi morala biti vključena v vsako organizacijo. Učinki so pozitivni tako za organizacijo kot tudi za posameznike, zaposlene v njej. Zaposleni želijo biti zavzeti, želijo živeti polno, produktivno, uspešno in zadovoljno življenje. Vendar management zavzetosti ni enostaven za implementacijo. Zahteva veliko truda, časa in stalno investiranje.

Na zavzetost vplivajo številni dejavniki. Na nekatere lažje vplivamo, za nekatere pa je proces spreminjanja dolgotrajen in zahteven. Management zavzetosti ni enkraten dogodek. Je proces, ki se ne konča, saj nanj vplivajo spremembe na vseh področjih delovanja organizacije in posameznikov. Aktivnosti managementa zavzetosti se lahko prilagodijo omejitvam stroškov, ki jih ima organizacija na razpolago. Za nekatere aktivnosti denar sploh ni potreben, saj na zavzetost vpliva tudi odnos vodje, ki ga ima do zaposlenega.

Vsako podjetje se odloči za model managementa zavzetosti, ki mu najbolj ustreza. Modela, ki bi bil najboljši in popolnoma ustrezen za vsa podjetja, ni. Prav tako kot ni idealnega modela vodenja in idealnega vodje. Management zavzetosti se vedno začne pri zavedanju in vedenju vodstva organizacij. Vodje s svojim odnosom do dela, do organizacije in do sodelavcev širijo svojo zavzetost med sodelavce. Pri izvajanju aktivnosti in širjenju zavzetosti jim pomagajo kadrovniki in strokovnjaki za odnose z javnostmi. Veliko je odvisno od zaposlenih samih, zato je smiselno dejavnike zavzetosti upoštevati že pri zaposlovanju novih sodelavcev.

Organizacijam priporočam, da si izberejo metodo merjenja zavzetosti, ki jim ustreza ter da merjenje zavzetosti izvajajo redno, večkrat letno. Glede na rezultate, naj si zastavijo cilje in pripravijo učinkovito strategijo managementa zavzetosti za sedanje in bodoče zaposlene. Dolgoročni cilji podjetja glede zavzetosti so lahko zastavljeni široko, pomembno pa je, da so v vsakodnevnih interakcijah z delavci oblikovani oprijemljivo in so kratkoročno izvedljivi.

Zavzetost je odraz več dejavnikov, ki jih je potrebno načrtno in sistematično upravljati. Zaradi pozitivnih učinkov na poslovne rezultate organizacije bi morale pozornost zavzetosti zaposlenih nameniti vse organizacije, ne glede na velikost in obliko. Še posebno v času zaostrenih gospodarskih razmer, ko lahko organizacije že z bolj zavzetimi zaposlenimi dosegajo konkurenčno prednost na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Adkins, A. (2016, 13. januar). Employee Engagement in U.S. Stagnant in 2015. *Gallup Survey*. Najdeno 23. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tiles
2. Ambler, G. (2009). *The ten C's of employee engagement*. Najdeno 17. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.hrnblog.com/2009/08/06/the-ten-c%E2%80%99s-of-employee-engagement/>
3. Armstrong, M. (1996). *Personnel Managment Practice* (6th ed.). London: Kogan Page Limited.
4. Bakker, B. A., Schaufeli, B. W., Leiter, P. M., & Taris, W. T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Taylor & Francis*, 22(3), 187–200.
5. Bakovnik, N. (2013). Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013. *Ekonomska demokracija*, 6 (december 2013), 8-10.
6. Barron Stark, P. (2010, 1. februar). 6 Reasons to Involve Employees in Decision Making. *Peter Barron Stark Companies*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.peterstark.com/key-to-engagement/>
7. Bernthal, P., Phelps, M., & Wellins, R. S. (2015). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage*. Pittsburgh: Development Dimensions International.
8. Blessing White. (2013, januar). *Employee Engagement Research Update*. USA: Blessing White.
9. Boštjančič, E. (2014). Psihološki uvid v zavzetost zaposlenih. *Konferenca o zavzetosti*. Ljubljana: Slovenska kadrovska zveza in PRSS.
10. Boxall, P. (1998). Achieving Competitive Advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review* 8(3), 265–288.
11. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
12. Brečević, D. (2000). Letni razgovor. Povezovanje ljudi in organizacije. *Zbornik referatov XV* (str. 68-83). Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
13. Brečko, D. (2007). Navdušujoče vodenje: bodimo uspešni z veščinami navdušujočega vodenja. *HRM*, 5(17), 19-25.
14. Breznik Alfiev, T. (2013). Upravljanje zavzetosti zaposlenih. *HR Faktor*, 4(2013), 2-6.
15. Brown, S. P. (1996). A Meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 234-255.

16. Clegg, B., & Birch, P. (2002). *Crash Course in Managing People*. London: Kogan page.
17. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
18. Danfoss. (2013). *Voice '15. Danfoss Group Engagement survey*. Nordborg: Danfoss
19. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. London: Pearsons Education.
20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. DuBrin, J. A. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Cincinnati: Thomson Learning.
22. *Employee Engagement Surveys*. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.scarlettsurveys.com/employee-surveys.html>
23. Faganelj, A. (2014). Zlata nit – izbor najboljših slovenskih zaposlovalcev. *Konferenca o zavzetosti*. Ljubljana: Slovenska kadrovska zveza in PRSS.
24. Fink, I., Goltnik Urnaut, A., & Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
25. Fleming H. J., & Asplund J. (2007, 8. november). Where Employee Engagement Happens. *Business Journal*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx>
26. Gallup (2013a). *Engagement at work: Its effect on performance continues in tough economic times*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/services/176657/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx>
27. Gallup (2013b). *State of the global Workplace: Employee Engagement Insights for business leaders worldwide*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
28. Gallup (2015). *The Culture of an Engaged Workplace*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/services/169328/q12-employee-engagement.aspx>
29. Gorišek, K. (2008). Odlične organizacije ustvarjajo odlični zaposleni in njihovi vodje. *HRM* 6(23), 13-17.
30. Gorišek, K., Tratnik, G., & Likar, I. (2003). Sprostitev moči zaposlenih - priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
31. Gostiša, M. (1996). *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas*. Ljubljana: ČŽŠ Enotnost, Studio Participatis.
32. Gourlay, S., Alfes, K., Bull, E., Baron, A., Petrov, G., & Georgellis, Y. (2012). *Emotional and transactional engagement – does it matter?* London: Chartered Institute of Personnel and Development.

33. Gratton, L., Hailey, V. H., & Truss, C. (2000). *Strategic human resource management*. New York: Oxford University Press.
34. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 3(9), 10-17.
35. Gruban, B. (2008a). *Vodenje in motiviranje zaposlenih*. Ljubljana: Dialogos.
36. Gruban, B. (2008b). *Vodja tretje generacije*. Ljubljana: Dialogos.
37. Gruban, B. (2009). *Zadovoljstvo ali zavzetost zaposlenih – kaj bolj pripomore k uspešnosti organizacij?* Ljubljana: Dialogos.
38. Harter, K. J., Schmidt, L. F., Killham, A. E., & Asplund, W. J. (2006). *Q12 Meta-Analysis*. Washington: Gallup Consulting.
39. *Improve Customer Satisfaction by Measuring Employee Engagement*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.surveymonkey.com/mp/improve-customer-satisfaction-measuring-employee-engagement/>
40. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
41. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
42. *Kaj je SiOK?* Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ocr.si/?page_id=38
43. *Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ocr.si/?p=92>
44. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
45. Kelleher, B. (2016). *Extrinsic versus Intrinsic Motivation among Employees*. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dummies.com/how-to/content/extrinsic-versus-intrinsic-motivation-among-employ.html>
46. Kneževič, A. N., Možina, S., & Tavčar, M. I. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
47. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Slogi in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
48. Kramar Zupan, M. (2008). *Razmerje med managementom in vodenjem s preučevanjem razmerja pri slovenskih managerjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Lee, C. (2015). *Employee Job Satisfaction and Engagement. Optimizing Organizational Culture for Success*. USA: Society for Human Resource Management.
50. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Lipičnik, B. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3). Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://connection.ebscohost.com/c/articles/24277398/leveraging-employee-engagement-competitive-advantage-hrs-strategic-role>

53. Macey, H. W, Schneider B., Barbera, M. K., & Young A. S. (2012). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. New York: Wiley- Blackwell.
54. MacPherson, D. (2016). *2016 Trends in Global Employee Engagement*. Chicago: Aon Hewitt.
55. Mauer, P. (2010). Kako (p)ostati dober vodja. *Glas gospodarstva*, 6(2010), 65-66.
56. Mayer, J. (2004). *Lastnosti uspešnih vodij*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
57. Mazzuca, P. (2007). Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. *HRM*, 16(2007), 12-13.
58. McKee, S. (2015). *Employee Engagement Surveys*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.surveygizmo.com/survey-blog/why-employee-engagement-matters-and-how-to-measure-it/>
59. McKinsey. (2016). *The McKinsey 7-S Framework*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
60. *Merjenje kakovosti odnosov za boljše tržne rezultate*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.mediade.si/marketing/zlata-nit/>
61. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihaličin Partner d.n.o.
62. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Možina, S. (1998). Motivacija za odličnost in mojstrstvo. *10. Forum odličnosti in mojstrstva* (str. 36-44). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 498-538). Radovoljica: Didakta.
65. Nambiar, M. (2012). *Strategies for employee engagement*. Bangalore: Deccan Herald.
66. Oehler, K. (2015). *2015 Trends in Global Employee Engagement*. Chicago: Aon Hewitt.
67. Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
68. Poslovni register podjetij. (b.l.). V ePRS. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/prs/>
69. Praprotnik, M., & Zupanič, B. (2014). Zavzetost v Danfoss Controls. *Konferenca o zavzetosti*. Ljubljana: Slovenska kadrovska zveza in PRSS.
70. Račnik, M. (2010). *Mentorstvo na delovnem mestu*. Najdeno 11. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=mentorstvo-na-delovnem-mestu&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
71. Rašković, M. (2016, 13. januar). *Zaposleni so prvi kupec*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/aktualno/novice/intervju-dr-matevz-raskovic-zaposleni-so-prvi-kupec/>
72. Reilly, R. (2014, 7. januar). Five Ways to Improve Employee Engagement Now. *Business Journal*. Najdeno 14. marca 2016 na spletnem naslovu

<http://www.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>

73. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
74. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj managementa. V S. Možina (ur.), *Management: Nova znanja za uspeh* (str. 14-83). Radovljica: Didakta.
76. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
77. Sanborn, P. (2014). *2014 Trends in Global Employee Engagement*. Chicago: Aon Hewitt.
78. Scarlett, K. (2013). *What is Employee Engagement?* Scarlett Surveys International. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.scarlettsurveys.com/papers-and-studies/white-papers/what-is-employee-engagement>
79. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES, Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University.
80. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
81. Schiemann, W. A. (2006). High engagement. *Leadership excellence*, 23(10).
82. SiOK nadgrajen. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ocr.si/?page_id=633
83. Smrekar, L. (2010, 29. april). Notranja komunikacija kot preventiva. *Finance* 82(2010). Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/278236?cctest&>
84. Smythe, J. (2007). *The CEO: The Chief Engagement Officer: Turning Hierarchy Upside Down to Drive Performance*. England: Gower Publishing Limited.
85. Svetic, A. (2012). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji? *IBS Newsletter Poročevalec*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ucinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji->
86. Svetlik, S. (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 175-204). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
87. Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
88. *The McKinsey 7-S Framework*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
89. Tič Vesel, M. (2014). Pet resnic o zavzetosti. *MQ Revija*, (30), 14-15.
90. Tič Vesel, M. (2015). Koliko je v vašem čolnu veslačev in koliko »turistov«? *Delodajalska praksa*, 2(1), 24–27.

91. Tič Vesel, M. (2016). Kako osvojiti glave in srca zaposlenih? V *Z dvigom zavzetosti do dviga poslovnih rezultatov* (str. 16-25). Ljubljana: GZS.
92. Tušak, M., & Tušak, M. (2003). *Psihologija športa*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
93. Uhan, S. (1998). Motivacija za delo. *Organizacija*, 31(9), 16-17.
94. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
95. Wagner, R., & Harter, J. (2006). *12: The Elements of Great Managing*. New York: Gallup Press.
96. Wolf, D. (2012). *The Development and Testing of an Employee Engagement survey for use within Finnish organisations*. Joensuu: North Karelia University of Applied Science.
97. Woolfolk, A. (2002). *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy.
98. Wright, P.M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1993). *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*. Los Angeles: Marshall School of Business.
99. Yakala, A. (2015). *Employee Engagement: Inspiration or Perspiration?* Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ibm.com/multimedia/portal/H670710I40475H50/Employee_Engagement_Inspiration_or_Perspiration.ppt
100. *Zavzeti in motivirani zaposleni*. Najdeno 24. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html>
101. Zupan, N. (2002). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 291-324). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
102. Zupan, N. (2014). O zavzetosti zaposlenih. *Konferenca o zavzetosti*. Ljubljana: Slovenska kadrovska zveza in PRSS.
103. Zupan, N., & Svetlik, I. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V N. Zupan, & I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 17-62). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju proizvodnih, trgovske in zdravstvene organizacije.....	1
Priloga 2: Vprašanja za intervju svetovalnih podjetij.....	2

PRILOGA 1: Vprašanja za intervju proizvodnih, trgovske in zdravstvene organizacije

Ali v vaši organizaciji spremljate in merite zavzetost zaposlenih?

Imate podatke o rezultatih merjenja zavzetosti v dveh časovnih obdobjih?

Ali lahko posredujete rezultate teh merenj?

Po kateri metodi merite zavzetost zaposlenih?

So se v času med dvema merjenjema zgodile kakšne večje spremembe na trgu, ki so pomembne za vašo organizacijo?

So se v času med dvema merjenjema zgodile kakšne večje spremembe znotraj organizacije?

Katere aktivnosti ste izvajali med tema dvema časovnima obdobjema?

Katere aktivnosti ste izvajali s področij vodenja, organizacijske kulture, notranje komunikacije, delovnih procesov in oblikovanja dela, motiviranja zaposlenih in vključevanje zaposlenih?

Kateri dejavniki so po vašem mnenju najbolj vplivali na spremembo zavzetosti zaposlenih v organizaciji?

PRILOGA 2: Vprašanja za intervju svetovalnih podjetij

Ali podjetjem svetujete tudi spremljanje in merjenje zavzetosti zaposlenih?

Katero metodo merjenja jim predlagate?

Imate podatke o rezultatih merjenja zavzetosti v podjetjih v dveh časovnih obdobjih?

Katere aktivnosti jim svetujete, za povečanje zavzetosti?

So se v času med dvema merjenjema zgodile kakšne večje spremembe na trgu, ki so pomembne za organizacijo?

So se v času med dvema merjenjema zgodile kakšne večje spremembe znotraj organizacije?

Katere aktivnosti so v podjetjih izvajali med tema dvema časovnima obdobjema?

Katere aktivnosti so izvajali s področij vodenja, organizacijske kulture, notranje komunikacije, delovnih procesov in oblikovanja dela, motiviranja zaposlenih in vključevanje zaposlenih?

Kateri dejavniki so po vašem mnenju najbolj vplivali za spremembo zavzetosti zaposlenih v organizaciji?