

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MARTINA GLAVINA

KOPER, 2021

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ZAVZETOST ZAPOSLENIH: ŠTUDIJA PRIMERA

Martina Glavina

Koper, 2021

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

Namen magistrske naloge je oceniti zavzetost zaposlenih v podjetju X in podati priporočila ter predloge za dvig stopnje zavzetosti zaposlenih. V teoretičnem delu naloge smo analizirali domačo in tujo strokovno literaturo ter raziskave s področja zavzetosti zaposlenih. V empiričnem delu naloge smo izvedli študijo primera v podjetju X. S pomočjo mednarodno primerljivega Gallupovega anketnega vprašalnika Q¹² smo izmerili stopnjo zavzetosti v podjetju. Cilj empiričnega dela naloge je bil tudi ugotoviti, kako vodstvo proučevanega podjetja razume zavzetost zaposlenih, vlogo vodij in vpliv pandemije covid-19 na zavzetost zaposlenih. S tem namenom smo opravili polstrukturirane intervjuje s tremi člani vodstva podjetja X. Ugotovili smo, da v podjetju prevladujejo zavzeti zaposleni. Po mnenju vodstva so glavni dejavniki zavzetosti zaposlenih vodenje, komunikacija in medosebni odnosi. Rezultati ankete kažejo, da je v proučevanem podjetju možnost za povečanje zavzetosti zaposlenih predvsem na področju nagrajevanja (priznanja in pohvale) in medosebnih odnosov, tj. druženja med sodelavci. Velik vpliv na ta rezultat ima pandemija covid-19, ki je ravno ti dve področji najbolj onemogočila.

Ključne besede: zavzetost zaposlenih, dejavniki zavzetosti zaposlenih, vloga vodij, merjenje zavzetosti zaposlenih, pandemija covid-19.

SUMMARY

The goal of the Master's Thesis is to evaluate employee engagement in company X and recommend ways of raising it. In the theoretical part, we analyse domestic and foreign literature, while the empirical part includes a case study of company X. We measure the level of employee engagement using the Gallup's Q¹² questionnaire. The aim is to establish how the company leadership understands employee engagement, how management contributes to it, as well as how it was impacted by the COVID-19 pandemic. We conducted semi-structured interviews with three members of company X leadership. The results show that company X is dominated by engaged employees. The main drivers of employee engagement, according to the management, are leadership, communication, and interpersonal relationships. The results also demonstrate that there is room for improving employee engagement, especially in terms of rewards (recognition and praise) and interpersonal relationships, i.e., socializing among co-workers. These findings are due to the COVID-19 pandemic, which has made progress in these two areas much harder.

Keywords: employee engagement, drivers of employee engagement, role of leaders, measuring employee engagement, COVID-19 pandemic.

UDK: 331.101.31(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, prof. dr. Robertu Biloslavu, za izjemno odzivnost pri nudenju nasvetov in strokovno pomoč pri izdelavi magistrske naloge. Hvala tudi vodstvu podjetja X in vsem zaposlenim, ki so sodelovali v raziskavi. Posebna zahvala gre tudi družini in prijateljem za vso spodbudo, potrpežljivost in podporo v času pisanja magistrske naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev raziskovalnega problema	1
1.2	Namen in cilji naloge	2
1.3	Raziskovalna vprašanja	3
1.4	Opis metodologije raziskovanja	3
1.5	Predpostavke in omejitve naloge	4
2	Teoretična izhodišča	5
2.1	Opredelitev koncepta zavzetosti zaposlenih	5
2.2	Dejavniki zavzetosti zaposlenih	7
2.3	Kategorije zavzetosti zaposlenih	9
2.4	Merjenje zavzetosti zaposlenih	11
2.5	Raziskave o zavzetosti zaposlenih	17
2.5.1	Vpliv pandemije covida-19	19
2.5.2	Raziskave o zavzetosti zaposlenih v Sloveniji	20
2.6	Vpliv vodij na zavzetost zaposlenih	23
3	Empirični del	31
3.1	Predstavitev podjetja X	31
3.2	Opis vzorca in potek izvedbe raziskave	32
3.3	Opis anketnega vprašalnika in intervjuja	33
3.4	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	34
3.4.1	Anketni vprašalnik	34
3.4.2	Intervju	41
4	Zaključek	51
4.1	Povzetek ugotovitev	51
4.2	Priporočila in predlogi	55
4.3	Prispevek k stroki	57
4.4	Priporočila za nadaljnja raziskovanja	58
	Literatura	59
	Priloge	65

PONAZORILA

Slika 1:	Razvojne stopnje zavzetosti zaposlenih	16
Preglednica 1:	Lestvica referenčnih vrednosti za določanje kategorij zavzetosti.....	17
Preglednica 2:	Frekvenčne vrednosti trditev zavzetosti.....	34
Preglednica 3:	Povprečne vrednosti trditev zavzetosti	37
Preglednica 4:	Kategorije zavzetosti zaposlenih v podjetju X.....	39
Preglednica 5:	Povprečna stopnja zavzetosti zaposlenih v podjetju X.....	39
Preglednica 6:	Spol anketirancev	40
Preglednica 7:	Starost anketirancev	40
Preglednica 8:	Delovna doba anketirancev	41
Preglednica 9:	Stopnja izobrazbe anketirancev	41
Preglednica 10:	Primerjava zavzetosti zaposlenih.....	53

KRAJŠAVE

GWA/Q ¹²	Vprašalnik zavzetosti zaposlenih organizacije Gallup (<i>Gallup's Workplace Audit</i>)
IES	Britanski Inštitut za zaposlitvene študije (<i>The Institute for Employment Studies</i>)
SiOK	Slovenska organizacijska klima
SKZ	Slovenska kadrovska zveza
UWES	Lestvica delovne zavzetosti Univerze v Utrechtu (<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>)

1 UVOD

Zavzetost zaposlenih postaja eden ključnih konceptov v teoriji in praksi sodobnega vodenja in upravljanja s človeškimi viri. Zaradi velikega zanimanja za to področje je zavzetost zaposlenih široko obravnavana, hkrati pa nejasno opredeljena. Ne obstaja namreč enotnega pojmovanja, kaj zavzetost sploh je. Koncept zavzetosti zaposlenih je v zadnjih letih prevzel pozornost, ki je bila prej namenjena konceptu zadovoljstva pri delu. Zavzetost zaposlenih je namreč mnogo več. Zadovoljstvo zaposlenih je le osnova za njihovo zavzetost. Gruban (2007a) definira zavzetost zaposlenih z matematično formulo: »Zavzetost = zadovoljstvo + motivacija + pripadnost + ponos + pripravljenost narediti kaj še sam od sebe«.

1.1 Opredelitev raziskovalnega problema

Zavzetost zaposlenih je pojem, ki je zelo pomemben v vsaki organizaciji, saj vpliva na delovno uspešnost zaposlenih in posledično na uspešnost organizacije. Učinki zavzetosti zaposlenih se kažejo v večji produktivnosti in dobičkonosnosti ter nižji fluktuaciji in absentizmu. Prav tako pa se zavzetost zaposlenih odraža tudi v večji inovativnosti, večjem zadovoljstvu zaposlenih, boljši kakovosti dela in boljšemu odnosu do strank. Rezultati Gallupovega (2020a) poročila o zavzetosti zaposlenih iz leta 2020 z naslovom Meta-analiza razmerja med zavzetostjo zaposlenih in rezultati organizacij, so pokazali, da je med podjetji, ki sodijo v zgornjo četrtino po zavzetosti, in tistimi, ki se uvrščajo v spodnjo četrtino, mogoče opaziti pomembne statistične razlike v številnih parametrih. Podjetja iz zgornje četrtine so na primer v povprečju opazila za 10 % višjo zvestobo in zavzetost strank; za 23 % višjo dobičkonosnost; za 18 % višjo produktivnost v prodaji; za 14 % višjo produktivnost v proizvodnji; 64 % manj nesreč pri delu; 81 % manj absentizma; 41 % višjo kakovost proizvodov; 66 % boljše počutje zaposlenih in 13 % več t. i. organizacijskega državljanstva, tj. participacije zaposlenih pri upravljanju podjetja (Gallup 2020a, 31). Ti rezultati še utrujejo prepričanje, da početi tisto, kar je najboljše za zaposlene, nikakor ni v nasprotju z interesi organizacije. Dvig zavzetosti zaposlenih statistično pomembno zviša dobiček, produktivnost, varnost pri delu ter kakovost proizvodov in storitev, kar je v močnem interesu organizacij. V današnjih negotovih časih, ko vlada zdravstvena kriza zaradi koronavirusa, je še toliko pomembneje, da ima podjetje zavzete zaposlene.

Pandemija novega koronavirusa SARS-CoV-2,¹ ki se je začela v kitajskem Vuhanu decembra 2019 in se kasneje razširila na ves svet, prinaša ekonomski in družbeni pretres brez primere v sodobni zgodovini (Donthu in Gustafsson 2020). V času pisanja te naloge še veliko zadev povezanih s pandemijo ostaja nedorečenih in nejasnih. Na zdravstvenem področju je težko oceniti, če izjemno restriktivni ukrepi sploh učinkujejo in če se je mogoče zanesti na učinek cepiva. Na ekonomskem področju pa ni jasno, ali gre le za začasni šok ali za trajnega, ki bo

¹ Svetovna zdravstvena organizacija (WHO 2020) je bolezen, ki jo virus SARS-CoV-2 povzroča, poimenovala COVID-19.

morda zahteval celovito prestrukturiranje zahodnih družb in gospodarstev. Na Zahodu je že mogoče jasno opaziti nekatere trende (OECD 2020; ILO 2020; Rosenfeld, Abt in Lopez 2021; Pfefferbaum in North 2020); še posebej izstopajo množični stečaji manjših in srednjih podjetij, porast brezposelnosti, kriminala (predvsem najhujših kaznivih dejanj) in duševnih bolezni. Nasprotno pa se velike korporacije in tehnološki monopolisti, kot so zlasti ameriški Facebook, Google, Apple in Amazon, ponašajo z najvišjo vrednostjo delnic in žanjejo rekordne dobičke (Gneiting, Lusiani in Tamir 2020).

Znašli smo se v nepredvidljivih okoliščinah, ki se spreminjajo iz dneva v dan. To vpliva na poslovanje podjetij, ki se morajo stalno prilagajati na različne načine. Zaradi ukrepov za preprečevanje širjenja okužbe z virusom SARS-CoV-2 (NIJZ 2020) morajo nekateri popolnoma zaustaviti poslovanje, spet drugi ga morajo precej spremeniti ali organizirati delo na daljavo (ki večinoma poteka v obliki dela od doma). Panoga (zavarovalništvo) v kateri deluje izbrano podjetje spada med tiste, ki jim ni treba povsem zaustaviti poslovanja, ampak ga morajo prilagoditi dani situaciji (GZS 2020). V obravnavanem podjetju to vključuje predvsem delo od doma. Slednjega pa številni niso navajeni; delo težko uskladijo z zasebnim in družinskim življenjem ter s preživljanjem prostega časa, trpijo za pomanjkanjem delovne discipline in samodiscipline itd. Kadar ne gre za delo na daljavo, delovni proces neredko otežujejo sanitarni ukrepi, kot so obvezno nošenje obraznih zaščitnih mask, redno razkuževanje, ohranjanje varnostne razdalje in delo za plastičnim zaščitnim steklom (NIJZ 2020). Utemeljeno je pričakovati, da vse naštet v veliki meri vpliva na zavzetost zaposlenih. Številni živijo v negotovosti, kakšne spremembe bo prinesel naslednji dan, kar je za večino ljudi lahko zelo stresno. Zato je v teh kriznih časih še toliko pomembnejše, kolikšna je stopnja zavzetosti zaposlenih, ter odnosi in komunikacija z vodstvom.

Delo vodij je v trenutnih razmerah še pomembnejše. S pravilnim ukrepi lahko zaposlenim dvignejo optimizem in občutek moči. Z izboljšanjem delovnih pogojev, ki vodijo v večjo zavzetost zaposlenih, pa lažje obdržijo stabilnost podjetja skozi negotove in viharne čase.

Zavzeti zaposleni so konkurenčna prednost podjetja, vendar pa vsi zaposleni ne dosegajo zelene stopnje zavzetosti. Glavni problem, ki se pri tem izpostavlja, je, kako povečati zavzetost zaposlenih? Ker ima največji vpliv na zavzetost oziroma nezavzetost zaposlenih vodja, smo se pri preučevanju zavzetosti v podjetju X osredotočili na njegovo vlogo. Glavno raziskovalno vprašanje, ki se pri tem zastavlja je, kako z ustreznim vodenjem doseči oziroma ohraniti visoko stopnjo zavzetosti zaposlenih?

1.2 Namen in cilji naloge

Namen magistrske naloge je preučiti literaturo s področja zavzetosti zaposlenih, oceniti zavzetost zaposlenih v podjetju X in oblikovati smernice managementu za dvig stopnje zavzetosti zaposlenih.

Cilj teoretičnega dela naloge je analizirati domačo in tujo strokovno literaturo s področja zavzetosti zaposlenih (opredeliti koncept zavzetosti, predstaviti kategorije zavzetosti in merjenje zavzetosti zaposlenih, raziskave o zavzetosti zaposlenih, preučiti vpliv vodij na zavzetost zaposlenih).

Cilji empiričnega dela naloge so:

- Analizirati in predstaviti rezultate merjenja zavzetosti zaposlenih v podjetju X (kolikšen je delež zaposlenih je zavzetih, nezavzetih in aktivno nezavzetih).
- Primerjati stopnjo zavzetosti zaposlenih v obravnavanem podjetju z opravljenimi raziskavami o zavzetosti v Sloveniji.
- Ugotoviti, kako vodstvo proučevanega podjetja razume zavzetost zaposlenih, vlogo vodij in dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih.
- Podati priporočila in predloge, kako povečati zavzetost zaposlenih v proučevanem podjetju.

1.3 Raziskovalna vprašanja

Oblikovali smo šest raziskovalnih vprašanj:

- RV1: Kolikšna je stopnja zavzetosti v proučevanem podjetju; velikšen je delež zavzetih, nezavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih?
- RV2: Ali je stopnja zavzetosti zaposlenih v proučevanem podjetju primerljiva z rezultati že opravljenih raziskav o zavzetosti v Sloveniji?
- RV3: Kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?
- RV4: Kako situacija povezana s pandemijo covid-19 vpliva na zavzetost zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?
- RV5: Kako vedenje vodij vpliva na stopnjo zavzetosti zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?
- RV6: Kako lahko dvignemo stopnjo zavzetosti zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?

1.4 Opis metodologije raziskovanja

V teoretičnem delu magistrske naloge smo analizirali domačo in tujo strokovno literaturo ter raziskave s področja zavzetosti zaposlenih. Uporabili smo metodo deskripcije (predstavili teoretična izhodišča), komparacije (primerjali spoznanja različnih avtorjev) in kompilacije (združili teorijo posameznih avtorjev v smiselno celoto).

V empiričnem delu naloge smo izvedli študijo primera. Kot prvo metodo pridobivanja podatkov smo uporabili anketiranje zaposlenih z Gallupovim anketnim vprašalnikom Q¹² (Gallup 2020b) za merjenje stopnje zavzetosti zaposlenih v podjetju ter analizo deleža zavzetih, nezavzetih in

aktivno nezavzetih zaposlenih. Zaradi danih razmer smo se odločili za spletno anketiranje. Anketo smo v elektronski obliki posredovali vsem zaposlenim v podjetju, razen vodstvu. Anketni vprašalnik je bil za vse enak in je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Prvi del je vseboval 12 trditev, kjer so zaposleni z Likertovo petstopenjsko lestvico ocenjevali, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo. Drugi del je vseboval socialno-demografske podatke (spol, starost, delovna doba v podjetju, stopnja izobrazbe). Tudi v empiričnem delu smo uporabili metodo komparacije za primerjavo rezultatov opravljene analize s spoznanji, pridobljenimi preko sekundarnih virov (tj. rezultatov že opravljenih raziskav o zavzetosti zaposlenih v Sloveniji). Kot drugo metodo pridobivanja podatkov v empiričnem delu smo uporabili polstrukturiran intervju. Intervjuje smo opravili s tremi člani vodstva podjetja. Namen intervjuja je bil pridobiti vpogled v razumevanje zavzetosti zaposlenih ter vloge managementa v času pandemije covid-19. Pridobljene podatke smo analizirali z uporabo metode analize vsebine.

Na koncu smo povzeli ugotovitve, oblikovali zaključke in priporočila za dvig stopnje zavzetosti zaposlenih v proučevanem podjetju.

1.5 Predpostavke in omejitve naloge

Izhajamo iz predpostavke, da ima vodja odločilno vlogo pri dvigovanju stopnje zavzetosti, zato smo zavzetost zaposlenih analizirali in interpretirali predvsem z vidika vpliva vodij.

Ker bodo rezultati raziskave lahko pripomogli k izboljšanju delovnih pogojev, k boljšim odnosom na delovnem mestu in na splošno zadovoljstvo v podjetju, smo predpostavljali dober odziv zaposlenih na anketo. Predvidevali smo, da bo večina zaposlenih izpolnila anketni vprašalnik in da bodo pri tem odgovarjali iskreno.

Raziskava je omejena na eno samo podjetje, zato ugotovitev raziskave ni mogoče posploševati.

Omejitev je tudi čas izvedbe raziskave. Raziskavo smo izvedli v času pandemije covid-19, zaradi česar se lahko rezultati razlikujejo od tistih, do katerih bi prišli v času pred pandemijo.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

V teoretičnem delu naloge smo opredelili koncept zavzetosti zaposlenih in povzeli ključne dejavnike in kategorije zavzetosti zaposlenih. Nato smo obravnavali merjenje zavzetosti zaposlenih in opravili pregled najbolj relevantnih raziskav o zavzetosti zaposlenih v svetu in Sloveniji. Na koncu smo opisali vpliv vodij na zavzetost zaposlenih.

2.1 Opredelitev koncepta zavzetosti zaposlenih

Zavzetost zaposlenih (ang. *employee engagement*) je teoretični in praktični koncept, ki se v teoriji managementa in upravljanja s človeškimi viri razvija že skoraj stoletje. V tem času so se pojavile in izoblikovale številne definicije. Prvi je pojem v sodobnem pomenu podal in opredelil Kahn, ki je zavzetost zaposlenih razumel tako, da se »...izkorišča notranja energija zaposlenih za uresničevanje delovne vloge, ljudje se na delovnem mestu fizično, kognitivno in čustveno povežejo z delovnimi vlogami« (Kahn 1990, 694). Harter, Schmidt in Killham (2003) so definicijo povezali s pojmom zadovoljstva pri delu, zavzetost je »odnos zaposlenih do dela, predanost delu in zadovoljstvo pri delu«. Paul (2017) iz podjetja EMP Trust Solutions, ki ponuja programske rešitve za izboljšanje zavzetosti, zavzetega zaposlenega preprosto opredeli kot tistega, ki je »polno absorbiran v delo in entuziastičen ter zato deluje proaktivno v smeri interesov in ugleda organizacije, zavzeti zaposleni goji pozitiven odnos do organizacije in njenih vrednot.«

Oglejmo si še nekaj definicij. Macey in Schneider (2008, 7) sta zavzetost opredelila kot »posameznikov občutek namena in osredotočene energije, ki sta drugim jasno razvidna v tem, da izkazuje osebno iniciativo, prilagodljivost, prizadevanje in vztrajnost v odnosu do ciljev organizacije.« Sledeč Albrechtu (2010, 5) je najbolj citirana definicija zavzetosti ta, ki so jo podali Schaufeli idr. (2002, 74): »pozitivno, izpolnjujoče, z delom povezano stanje duha, ki ga zaznamujejo zagnanost, predanost in poglobljenost.« Schaufeli, Bakker in Salanova (2006) so nadalje pojasnili naravo zavzetosti kot dalj časa trajajoče stanje v nasprotju s tem, da bi šlo bodisi za osebno značajsko potezo posameznega zaposlenega bodisi za začasno čustveno stanje delovne vnesenosti ali entuziazma, ki se pojavi le pri posebej zanimivih ali izzivalnih nalogah. Zavzetost je vztrajnejše in obsežnejše čustveno stanje, ki se ne osredotoča na noben poseben objekt, dogodek, posameznika ali vedenje.

Baumruk (2006) iz družbe Hewitt Associates, svetovno priznanega svetovalnega podjetja za upravljanje s človeškimi viri, navaja, da zavzetost pomeni kvalitativni premik od zadovoljstva zaposlenih, ki se posveča samo vprašanju: »Kako mi je vseč v tem podjetju?« Zavzeti zaposleni niso le pasivno zadovoljni v podjetju, temveč aktivno prispevajo k uspehu podjetja, s tem pa tudi k svojemu lastnemu uspehu in zadovoljstvu. Zavzetost je mogoče opisati trikrat s črko »S«, v angleškem jeziku: *Say, Stay, Strive* – govori, ostani, prizadevaj si. »Say«, »govori«, pomeni, da zaposleni zagovarja organizacijo pred sodelavci ter jo priporoča strankam in iskalcem

zaposlitve. »Stay«, »ostani«, pomeni, da je zaposleni odločen ostati v organizaciji in v njej karierno napredovati. Ne namerava pusti svoje službe in zamenjati zaposlitve. »Strive«, »prizadevati si«, pomeni, da zaposleni uspehu podjetja posveti dodatni čas, trud ter iniciativo.

Pri nas Gruban (2010) zavzete zaposlene definira kot tiste zaposlene, ki so čustveno in psihološko navezani na delovno organizacijo. Zavzetost zaposlenih opredeli kot kombinacijo zadovoljstva, motiviranosti, predanosti in ponosa.

Za praktične potrebe organizacij je verjetno najuporabnejšo definicijo podalo svetovalno in raziskovalno podjetje Gallup (2020b), ki zavzetost zaposlenih razlaga iz treh bistvenih vidikov.

Zavzeti zaposleni čutijo:

- vpletenost v svoje delo;
- entuziazem in strast do svojega dela;
- predanost, pripadnost in zvestobo svojemu delovnemu mestu in organizaciji.

Podobne so tudi druge definicije iz prakse upravljanja s človeškimi viri. Svetovalno podjetje Quantum Workplace (2020) zavzetost razume kot moč umske in čustvene povezanosti zaposlenih z njihovim delovnim mestom. Mednarodna svetovalna družba Willis Towers Watson (Towers Watson 2009) navaja, da je zavzetost pripravljenost in sposobnost zaposlenih, da prispevajo k uspehu podjetja. Sledeč družbi Aon Hewitt (2017) pa zavzetost pomeni stopnjo psihološke investicije zaposlenega v njegovo organizacijo.

Večina definicij, ki smo jih navedli, izhaja iz predpostavke, da je zavzetost pozitivno z delom povezano psihološko stanje ter da gre za stanje motiviranosti, ki se zrcali v tem, da je zavzeti zaposleni resnično pripravljen, da v cilje organizacije in v njeno uspešnost vlaga osredotočen napor in prizadevanje. Po Bakkerju idr. (2008, 189) koncept zavzetosti orisujeta in označujeta »visoka stopnja energije in močno poistovetenje zaposlenega s svojim delom.« Zavzetost je tako mogoče opredeliti s psihološko komponento umskega stanja in z voljno komponento glede vlaganj zaposlenega v cilje organizacije. Odsotnost ali problemi na enem vidiku definicije pomenijo, da zaposleni ni zavzet.

Zanimiv vidik razprave o definicijah je ta, da se zavzetost lahko šteje kot nasprotje izgorelosti. Temeljne vrednote zavzetosti, ki pomenijo energičnost, vpletenost in učinkovitost, se pojavljajo kot antiteza trem glavnim značilnostim izgorelosti, ki so izčrpanost oziroma pomanjkanje energije, ciničnost in pomanjkanje dosežkov (Wollard in Shuck 2011).

Zavzetost zaposlenih je način optimiziranja človeških dejavnikov poslovanja. Zavzetost zaposlenih pomeni »več narediti z manj« (Gruban 2010). Za podjetje pomeni večji dobiček in uspešnost, za zaposlene pa manj stresa. Ključ k izboljšanju zavzetosti zaposlenih po Grubanu (2010) pomeni tvorjenje organizacijske kulture. Treba je stremeti k t. i. vedenjski ekonomiji, ki presega klasične vzorce kakovosti in odličnosti ter se poteguje tudi za dobro počutje delavcev. Zavzetost mora postati integralni ukrep poslovne strategije in kadrovskega procesov. Podjetja

morajo vzpostaviti kar najugodnejše pogoje za upravljanje idej in talenta zaposlenih. Managerji se morajo potruditi, da razumejo t. i. stanje duha zaposlenih in strank, to pa zato, ker so prevladujoče odločitve v življenju veliko bolj čustvene kot pa racionalne.

2.2 Dejavniki zavzetosti zaposlenih

Na zavzetost zaposlenih pomembno vplivajo različni dejavniki. Te je mogoče razdeliti na individualne dejavnike, ki se nanašajo na zaposlenega kot posameznika, in na dejavnike, ki se širše nanašajo na podjetje.

Žibret (2018) navaja, da je ključnega pomena za zavzetost posameznega zaposlenega stanje, ki bi ga lahko poimenovali kot »psihološka pogodba«, tj. razmerje med tem, kaj zaposleni daje in kaj prejema. V odnosu med podjetjem in zaposlenim namreč ne veljajo samo formalnopravna določila delovnega razmerja, temveč tudi nezapisana prepričanja, predpostavke, obljube in pričakovanja. Zaposleni utemeljeno pričakuje, da bo podjetje držalo dano besedo. Če podjetje zaposlenim ponuja dobre možnosti na ekonomskem in čustvenem področju, se čutijo obvezani, da podjetju s svojim lastnim trudom, prizadevnostjo, predanostjo in zavzetostjo povrnejo tisto, kar prejema. In obratno: če zaposleni čutijo, da od podjetja v zameno za svoj trud ne prejmejo kaj dosti, to podjetju povrnejo z nezavzetostjo.

Mani (2011) je opredelil štiri dejavnike zavzetosti, in sicer: blagostanje (dobro počutje) zaposlenih, opolnomočenje zaposlenih, osebna in strokovna rast zaposlenih ter medosebni odnosi zaposlenih. Robinson, Perryman in Hayday (2004) iz Inštituta za zaposlitvene študije (IES) so kot dejavnike navedli vodenje, odnose pri delu, nagrado zaposlenih (plačo in druge ugodnosti), priznanje, ravnovesje med delom in prostim časom ter delo samo, zadovoljstvo pri delu, občutek vrednosti in vpletenosti, enake možnosti, varnost in zdravje pri delu, trajanje zaposlitve, komunikacijo in sodelovanje. Sklepno so ugotovili, da je najmočnejši od omenjenih dejavnikov občutek zaposlenega, da je cenjen in vpleten. Pri tem Robinson, Perryman in Hayday (2004) navajajo, da na ta občutek vpliva več dejavnikov, kot so:

- sodelovanje pri sprejemanju odločitev;
- kako široka je možnost zaposlenih, da povedo svoje ideje, da vodje prisluhnejo tem idejam in da cenijo prispevke zaposlenih;
- priložnosti, ki jih zaposleni imajo, da razvijajo lastno delo;
- kako široka je skrb organizacije za zdravje in dobro počutje zaposlenih.

Študija svetovalnega podjetja za upravljanje s človeškimi viri Towers Watson (2009, sedaj Willis Towers Watson) je skušala dejavnike zavzetosti združiti v tri logične kategorije:

- *Racionalni* dejavniki – zaposleni ve, kakšna je njegova vloga ter katere so njegove dolžnosti in odgovornost.
- *Čustveni* dejavniki – koliko strasti zaposleni čuti do svojega dela.
- *Motivacijski* dejavniki – koliko se je zaposleni pripravljen potruditi, da opravi svojo vlogo.

Med potencialnimi dejavniki zavzetosti Žibret (2018) navaja povratne informacije, avtonomijo zaposlenega, organizacijsko klimo in tudi nekatere osebnostne lastnosti, npr. optimizem in samozavest. Med dejavniki, ki se navezujejo na podjetje, navaja še ustreznost dela za posameznika, ustreznost organizacije za posameznika, poštenost, razvojne priložnosti, voditeljstvo itd.

Robertson-Smith in Markwick (2009) ugotavljata, da na zavzetost pomembneje vplivajo naslednje okoliščine:

- Narava dela – zaposleni morajo delo razumeti kot ustvarjalno in zanimivo ter kot pomembno zanje, za druge in za podjetje; na svoje delo morajo biti ponosni in čutiti, da ima pozitiven vpliv.
- Priložnosti za razvoj – zaposleni morajo imeti priložnosti za karierno napredovanje kot tudi za pridobivanje novih znanj in za osebnostno rast. Možnosti, da zaposleni pridobivajo nova znanja, morajo nuditi predvsem vodje.
- Priznanje in nagrada – zaposleni morajo čutiti, da jih podjetje, vodje in sodelavci cenijo. Plača bolj vpliva na nezavzetost, če je prenizka (»delam toliko, kolikor sem plačan«).
- Odnosi med zaposlenimi – zaposleni morajo biti prepoznani kot osebe in posamezniki. Najpomembnejši je odnos med vodjo in zaposlenimi.
- Komunikacija v podjetju – potekati mora dvosmerno in vzajemno. Zaposleni morajo biti obveščeni o tem, kaj se dogaja v podjetju. Glas in mnenje zaposlenih se morata slišati, zaposleni pa ne smejo čutiti strahu pred komunikacijo z nadrejenimi.
- Vodstvo, ki zna zaposlene navdihovati – vodje morajo biti zaupanja vredni, vzbujati zaupanje in zaposlenim omogočati avtonomijo. Morajo se vesti odgovorno do podjetja in do zaposlenih. Morajo se truditi, da so iskreni in pošteni, saj se le tako pri zaposlenih razvija občutek, da so vključeni in cenjeni.

Woodruffe (2006) na podlagi prakse prihaja do zaključka, da finančna motivacija večinoma ni glavni dejavnik vplivanja na zavzetost. To spoznanje daje podjetjem več manevrskega prostora, saj so finančna sredstva pogosto najbolj omejena. Najpomembnejši nefinančni motivi so: *napredovanje*, saj si ljudje želijo kariere in rasti; *neodvisnost* (avtonomija) – nadarjeni zaposleni si še posebej želijo svoje delo opravljati brez preveč vmešavanja; *spoštljivo vedenje*, saj si zaposleni želijo vljudnega in dostojanstvenega odnosa, ne marajo, da neposredni vodja svoj stres prenaša nanje z žalitvami in neprijaznostjo; *upoštevanje s strani delodajalca*, ki zares skrbi za dobro počutje zaposlenih in daje vedeti, da mu veliko pomenijo; *prijetno delovno okolje*, kar zmanjša stres; *stiki s starejšimi in z nadrejenimi*, da zaposleni vidijo, da jih starejši in tisti na višjih položajih upoštevajo, da so njihovi sodelavci, h katerim se lahko obrnejo po pomoč in po nasvet; *zaslužene pohvale in nagrade*, saj nadrejeni radi kritizirajo, pozabijo pa pohvaliti dobro opravljeno delo; *občutek izziva*, da zaposleni ne opravljajo dela, ki je pod njihovimi sposobnostmi; *občutek, da se jim zaupa*; *občutek, da delajo za dobro in zanesljivo podjetje*, saj si na svoje delo želijo biti ponosni; *občutek, da so njihove zadolžitve uporabne in smiselne*, saj nesmiselno in nepotrebno delo močno demotivira; *spoštovanje ravnovesja med delom in*

prostim časom – trdo delo mora spremljati tudi obljuba, da bo prosti čas dobro zaslužen in da se vanj ne bo posegalo (*work hard, play hard*).

Enotne definicije in naštevavanja dejavnikov zavzetosti zaposlenih za zdaj še ni, vendar pa pri pregledu literature nismo opazili bistvenih razhajanj. Ugotavljamo, da se zavzetost pogosto povezuje z vodstvom v podjetju, bodisi neposredno bodisi posredno, npr. vodje imajo velik vpliv na komunikacijo zaposlenih, na upoštevanje njihovih predlogov in zamisli in na medosebne odnose v podjetju. Ključna vloga pripada neposredno nadrejenemu, ki neguje občutek zaposlenih o vpletenosti in vrednosti (Robinson, Perryman in Hayday 2004).

Obstajajo še drugi dejavniki, ki so odvisni predvsem od specifik vsakega posameznega podjetja (Žibret 2018). Pri tem je pomembno opozoriti na pojav organizacijske kulture. Če ima podjetje oblikovano ustrezno organizacijsko kulturo, potem se lažje prepoznajo tisti dejavniki, ki ključno vplivajo na zavzetost zaposlenih (Gruban 2010).

2.3 Kategorije zavzetosti zaposlenih

Zaposlene v vsakem podjetju lahko razdelimo v tri kategorije oziroma ravni zavzetosti (Gallup 2013; Seijts in Crim 2006; Gruban 2005): zavzeti zaposleni, nezavzeti zaposleni in aktivno nezavzeti zaposleni.

Zavzeti zaposleni so ljudje, ki delajo s strastjo, se čutijo povezane s podjetjem, zaupajo v sodelavce in vodje. So inovativni in pomagajo pri razvoju podjetja (Seijts in Crim 2006, 1). Taki zaposleni podjetju prinašajo korist na vseh mogočih področjih. Koristi pa ne prinašajo le podjetju, koristijo tudi sebi. Študije namreč kažejo, da so zavzeti zaposleni bolj ekstravertirani, srečnejši in bolj veseli, bolj družabni, vestni, čustveno stabilni, previdni, gojijo dobre navade, zanesljivi, delovni, dobro organizirani, osredotočeni na svoj namen, vztrajni, optimistični, učinkoviti, občutijo in izkazujejo več samozavesti in samospoštovanja, so se aktivno pripravljene spoprijeti z izzivi in imajo pozitiven odnos do sveta tudi izven delovnega okolja (Bakker idr. 2008). Zavzeti zaposleni se hitreje prilagajajo na spremembe v okolju (Boštjančič 2014). Nadalje Purcell (2014, 242) poudarja, da zavzeti čutijo pozitiven učinek na štirih področjih:

- občutijo prijetna čustva v povezavi z delom, kot so sreča, veselja, strast in entuziazem;
- so boljšega zdravja;
- si sami ustvarjajo delo in vire zanj, zato za podjetje postanejo nepogrešljivi;
- svojo zavzetost in dobro voljo tudi prenašajo na druge; njihova strast je nalezljiva.

Nezavzeti zaposleni so ljudje, ki delu posvečajo le čas, ne pa strasti. So le pasivno prisotni, medtem ko so njihove misli in skrbi drugje. Pri delu so dejavni, vendar ne morejo pokazati nikakršnih važnejših dosežkov (Seijts in Crim 2006, 1). Pomembnejša od dela sta jim odmor in dopust, njihovo življenje je usmerjeno v preživljanje prostega časa, v družino in hobije (Žibret

2018). Organizacija Gallup (2013) uporablja prisposodbo, da so se ti »mentalno izpisali« iz dela (ang. *mentally checked out*). Delu posvečajo edino čas, ne pa energije ali strasti. Taki zaposleni morda ne prinašajo veliko koristi, vendar pa vsaj ne povzročajo škode. Če so aktivno zavzeti produktivni, bolj zdravi, uživajo več varnosti pri delu (ker se odgovorno obnašajo) in v svojih podjetjih ostanejo dalj časa, potem seveda za nezavzete velja obratno: so manj produktivni, so pogosteje žrtve nesreč pri delu (ker z mislimi »niso pri stvari«), so manj zdravi ter pogosteje pustijo zaposlitev (Wollard 2011, 527).

Aktivno nezavzeti zaposleni so ljudje, ki svoje nezadovoljstvo prenašajo na druge ter tako škodujejo sodelavcem, kolektivu in interesom podjetja (Seijts in Crim 2006, 2). Gre za ljudi, ki se delu aktivno in spretno izmikajo, da se naloži drugim, ali celo sabotirajo trud in prizadevanja sodelavcev. So cinični, črnogledi ali zapadajo v pretirano paniko. Ti zaposleni podjetju povzročajo škodo in škodujejo ugledu podjetja (npr. s slabim in z nevljudnim odnosom do strank) (Gallup 2013). Seveda ni nujno, da tako škodovanje poteka le na aktivne načine, daleč pogosteje se pojavlja v obliki t. i. pasivne agresije (Binning in Wagner 2002, 458). Kot aktivno nezavzeto vedenje bi prav tako veljalo prepoznati lenobo, pomanjkanje vsakih resnejših ambicij in pretirano konservativnost, ki se kaže kot kategorična nenaklonjenost vsaki novi sveži ideji – slednjo s svojim pesimističnim in ciničnim odnosom zatrejo že v kali. Taki zaposleni tako morda podjetju sicer res ne delajo neposredne škode, vplivajo pa izrazito negativno na bodoči dobiček, saj se zaradi njih naredi in poskusi precej manj, kot bi se lahko (Hearn 2019).

Pri opisovanju treh kategorij zavzetosti se pogosto uporabljajo prisposodbe iz sveta športa. Gruban (2010) tako uporabi metaforo nogometnega moštva, od katerega si le dva igralca goreče želita zmage, sedmim je za izid popolnoma vseeno, dva pa celo igrata proti lastnemu moštvu in mu zabijata avtogole. Nazorna je tudi prisposodba z moštvom veslačev: zavzeti veslajo v smeri tekme, nezavzeti počivajo in sploh ne veslajo, aktivno nezavzeti pa veslajo v nasprotno smer (Gallup 2013).

Purcell (2014) ob tej razdelitvi zaposlenih opozarja na pomembno kritiko, da takšno stanje ni stalno. Če je zavzetih premalo in aktivno nezavzetih preveč, je iz tega mogoče sklepati predvsem na to, da obstaja skriti konflikt na delovnem mestu. Aktivna nezavzetost je lahko posledica slabe komunikacije in slabega vodenja, neupoštevanja mnenj in idej zaposlenih, slabega ravnanja z njimi (npr. da se jih ne upošteva kot osebnost) in preveč rigidne ter birokratske organizacijske kulture, ki zaposlenim nalaga malenkostne in nesmiselne opravke. Zaposleni lahko svoje nestrinjanje z vodstvom, svoje frustracije in zagrenjenost, ker se jih ne upošteva, pokažejo tudi s tem, da se obnašajo aktivno nezavzeto. Zato je treba biti previden, da se aktivno nezavzeti ne označujejo s preveč čustveno obarvanimi izrazi, saj je čisto mogoče, da so taki postali zaradi neustreznih dejanj vodij in sodelavcev. Dober vodja mora razumeti tudi take zaposlene; mora jim prisluhniti in poskušati, da jih iz aktivne nezavzetosti sčasoma pripelje v zavzetost.

Treba je biti tudi pozoren na dognanje, da je številna dejanja aktivne nezavzetosti težko opaziti, saj se dogajajo na skrivaj: tatvine artiklov ali zalog podjetja, neodobreni popusti znancem, ponarejanje prodajnih in poslovnih rezultatov, zamujanje, absentizem, prezgodnje zapuščanje delovnega mesta, predolgi odmori za malico in kosilo, namišljene bolniške odsotnosti, umik zaposlenih v osamo, pri čemer več ne komunicirajo s sodelavci itd. Takšna in podobna dejanja ameriško gospodarstvo po ocenah stanejo na stotine milijard dolarjev vsako leto in povzročijo tudi do 30 % stečajev majhnih in srednjih podjetij (Wollard 2011, 528).

Nevarnost aktivne nezavzetosti je še posebej dejavna v časih ekonomske krize in negotovosti, saj si tedaj veliko ljudi ne more privoščiti, da bi zamenjali ali zapustili službo. Raje ostanejo celo tam, kjer so izjemno nezadovoljni, a imajo zagotovljen stabilen dohodek, tam razvijajo svoje frustracije ter se vedejo na škodljive načine (Adair 2019).

2.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih

Zavzetost zaposlenih se meri z merilnimi instrumenti v obliki vprašalnikov. Zupanova (2014) deli pristope k merjenju zavzetosti na raziskovalne in svetovalne, ki so uporabnejši za upravljanje organizacij (npr. iščejo dejavnike in vzroke nezavzetosti zaposlenih), hitreje izvedljivi in nudijo baze z možnostjo primerjav. Med raziskovalnimi se najpogosteje uporablja Utrechtska lestvica zavzetosti pri delu UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), ki ima sedemstopenjsko ocenjevalno lestvico in različna števila vprašanj: 17 (UWES-17), 15 (UWES-15), devet pri skrajšani verziji (UWES-9); leta 2017 se je pojavila tudi izredno skrajšana verzija (UWES-3) z le tremi vprašanji (Schaufeli in Bakker 2004). Med svetovalnimi pa se daleč največ uporablja Gallupov vprašalnik s kratico GWA (*Gallup's Workplace Audit*) (Gallup 2020b). Slednji ima 12 vprašanj (Q¹²) in petstopenjsko ocenjevalno lestvico po Likertu (Wagner in Harter 2006).

Četudi se vprašalnik UWES, vsaj v daljših različicah, s strani stroke šteje za bolj potrjenega s statističnimi korelacijami in z analizami, pa je Gallupov instrument bolj splošno razširjen, še posebej v svetovnem merilu (Albrecht 2010, 9). V magistrskem delu se bomo osredotočili predvsem na slednjega.

V sredini 80. let prejšnjega stoletja je ameriško svetovalno podjetje Gallup Organization začelo razvijati vprašalnik, ki bi teoretični pojem zadovoljstva pri delu povezal z empirično preverljivimi rezultati, kot so povečana prodaja, rast podjetja, produktivnost in zvestoba strank – skratka z ustvarjanjem vrednosti (Havenga, Brand in Visagie 2013, 73). Kot navajata Gallupova strokovnjaka Buckingham in Coffman (1999), je organizacija Gallup najprej izvedla na tisoče intervjujev v ciljnih skupinah po raznolikih gospodarskih panogah. V vsakem podjetju so izbrali najproduktivnejši ali najuspešnejši oddelek. Na podlagi analize omenjenih intervjujev in zbranih spoznanj so nato izvedli milijon anket z zaposlenimi po ZDA. Iz rezultatov teh anket je bilo mogoče izpeljati naslednjih pet dejavnikov:

- delovno okolje in postopki: zadeve, ki se nanašajo na vidike fizičnega delovnega okolja, kot so varnost, čistoča, plača, druge ugodnosti in politika podjetja;
- ravnanja neposredno nadrejenega, kot so izbor, napredovanje, priznanje, rast, razvoj, zaupanje, razumevanje in disciplina;
- ekipa in sodelavci, timsko delo: kako zaposleni dojemajo druge člane ekipe v vidikih sodelovanja, skupnih ciljev, medsebojne komunikacije in zaupanja;
- višji management in vodstvo celotnega podjetja: vprašanje, ali zaposleni verjamejo v misijo in strategijo podjetja ter v sposobnost najvišjih vodilnih, da to izpeljejo;
- predanost zaposlenih: pomenita odgovore na vprašanja, ali zaposlene navdajajo občutja predanosti podjetju in strankam, ali so na svoje podjetje ponosni, ali bi delo v podjetju priporočili prijateljem, kolikšna je verjetnost, da ostanejo zaposleni pri podjetju vso svojo kariero in kolikšna je želja, da bi strankam nudili izvrstne storitve.

Na podlagi regresivne analize navedenih dejavnikov je bil razvit Q¹² vprašalnik (Gallup 2020b). Fleming in Asplund (2007) sta na osnovi tega vprašalnika ugotovila progresijo v štirih razvojnih stopnjah zavzetosti zaposlenih:

- Osnovna, izhodiščna stopnja: *Kaj dobim?* Ko se zaposleni vključijo v nove delovne vloge, želijo vedeti predvsem, kaj se od njih pričakuje, in kaj bodo dobili v zameno.
- Prva stopnja: *Kaj lahko prispevam?* Na tej stopnji se zaposleni osredotočijo na svoje prispevke k organizaciji in na vprašanje, kako jih drugi ljudje (sodelavci in stranke) dojemajo, torej ali so njihovi napori in dosežki cenjeni in v kolikšni meri.
- Druga stopnja: *Ali pripadam?* Tu se zaposleni sprašujejo, ali so se v podjetju znašli v pravi vlogi, ali so vpeti v pravo delovno situacijo.
- Tretja, zadnja stopnja: *Kako lahko (skupaj) rastemo?* Na končni stopnji napredovanja si zaposleni želijo izboljšati zadeve, se neprestano učiti, osebno rasti in iznajti nove inovativne rešitve.

V nadaljevanju podrobneje analiziramo Gallupov vprašalnik Q¹² (Gallup 2020b) po vsakem posameznem vprašanju posebej:

- *Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.* Jasna pričakovanja pomenijo najosnovnejšo in najbolj temeljno potrebo zaposlenih. Od zaposlenega, ki se močno strinja, da opis njegovega delovnega mesta ustreza delu, ki ga opravlja, je mogoče 2,5 × verjetneje pričakovati, da bo pri svojem delu zavzet. Zaposleni morajo biti temeljito seznanjeni z morebitnimi delovnimi nalogami, ki presegajo sam opis delovnega mesta. Neredko se zaposleni štejejo za odgovorne za delo, ki ni bilo zajeto v opisu njihovega dela. Zaradi tega so lahko zmedeni in nezadovoljni. V Gallupovi raziskavi svetovnega stanja delovnih mest se le polovica zaposlenih strinja z zgornjo izjavo. Če bi se ta delež zvišal na 80 %, bi se po oceni Gallupovih analitikov fluktuacija zaposlenih znižala za 22 %, nesreče pri delu zmanjšale za 29 %, produktivnost pa zvišala za 10 %.
- *Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.* Od vseh 12 elementov je pomanjkanje materialov in opreme ali njihova neustreznost najpoglavitejši indikator

stresa na delovnem mestu. Vprašanje se nanaša tako na tehnično-funkcionalno naravo potrebe po fizičnih resursih, kakor tudi na obstoj psiholoških pregrad med zaposlenimi in nadrejenimi. Zaposleni so izjemno nezadovoljni, če se od njih pričakuje nekaj, česar s svojimi materiali in opremo ne morejo narediti. Ko managerji ali organizacija oblikujejo in postavljajo cilje, za katere se zaposlenim zdi, da jih ne morejo doseči s sredstvi, ki so trenutno na voljo, to povzroča veliko nezadovoljstva. Raziskava stanja svetovnih delovnih mest je pokazala, da se le ena tretjina zaposlenih močno strinja z izjavo, da ima na voljo ustrezne materiale in opremo. Če bi se ta delež podvojil, bi se produktivnost zvišala za 11 %, nesreče pri delu bi se znižale za 35 % in kakovost izdelkov in storitev bi se izboljšala za 28 %. Pomembno je poudariti, da »materiali in oprema« ne pomenijo samo fizičnega orodja, strojev, računalnikov itd., temveč tudi nematerialne značilnosti delovnega mesta, kot so prepoved diskriminacije šibkejših delavcev in zanzava ter upoštevanje njihovih mnenj in kritik. Ustrezne informacije na delovnem mestu in upoštevanje mnenja zaposlenih o tem, kaj potrebujejo, so izjemnega pomena.

- *Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar znam najbolje.* Ena izmed najmočnejših strategij vodij in organizacij je ta, da svojim zaposlenim namenijo priložnost, da ti polno izkoristijo notranjo energijo, svoje talente, nadarjenost, veščine, sposobnosti in znanje. Ljudje si poiščejo novo zaposlitev, da se »tam najdejo«, tako v strokovnem kot tudi v osebostnem smislu. In nasprotno, če jim zaposlitev strokovno in/ali osebostno ne ustreza, je to glavni razlog, da jo zamenjajo. Organizacije, kjer zaposleni vsak dan delajo, kar znajo najbolje, zlahka pritegnejo nove talente, obdržijo stare ter ohranjajo ali celo zvišujejo zavzetost zaposlenih. Na svetovni ravni se le ena tretjina zaposlenih na ta način samouresničuje na delovnem mestu. Če bi se ta delež podvojil, bi se zadovoljstvo strank zvišalo za 6 %, dobičkonosnost bi se zvišala za 11 %, medtem ko bi se nesreče pri delu zmanjšale za 36 %.
- *V zadnjih sedmih dneh sem dobil priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.* Težko je najti vrhunske zaposlene. Ko jih organizacija zaposli, mora zagotoviti, da bodo tudi ostali. Takšni zaposleni morajo čutiti, da sta njihovo delo in prizadevanje cenjena, da pomenita vrednost. Za zaposlene, ki čutijo, da njihovo delo ni priznано, je dvakrat verjetneje, da bodo v naslednjem letu zapustili organizacijo. Z zgornjo izjavo se na svetovni ravni močno strinja le eden od štirih zaposlenih. Če bi se ta delež zvišal na 60 %, bi podjetja izboljšala kakovost izdelkov in storitev za 28 %, za 31 % bi se zmanjšal absentizem in za 12 % bi se zmanjšala izguba inventarja (t. i. *shrinkage*).
- *Vodja me upošteva kot osebo.* Zaposleni morajo vedeti, da niso zgolj številke. Morajo vedeti, da nekoga na delu skrbi zanje, prvo kot za ljudi in šele nato kot za zaposlene. To je t. i. mehka veščina vodenja, ki pa je ključnega pomena. Zaposleni, ki delajo v varnem okolju, bistveno pripomorejo k nastanku delovnih razmer, kjer so vzajemne koristi, to pa ogromno pripomore k uspehu organizacije. Za takšne zaposlene je verjetneje, da bodo eksperimentirali z novimi idejami, si medsebojno delili informacije ter podprli drug drugega tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju. Če se pojavi dvom v načrte

vodij ali organizacije, omenjeni zaposleni temu navkljub zaupajo vodilnim. Počutijo se tudi bolje usposobljeni, da uskladijo delo in zasebno življenje. V zameno za upoštevanje je verjetneje, da bodo zaposleni zagovarjali in branili interese svojega delodajalca. Na svetovni ravni se z zgornjo izjavo strinjajo štirje od desetih izprašanih zaposlenih. Če bi se ta delež podvojil, bi organizacije lahko dosegle 8% izboljšanje v zavzetosti do strank, 46% zmanjšanje nesreč pri delu in 41% zmanjšanje absentizma.

- *Nekdo v podjetju spodbuja moj razvoj.* Gallupovi podatki kažejo, da pomanjkanje (poklicnega, strokovnega in osebnega) razvoja ter pomanjkanje kariernih priložnosti pomenita pglavitni razlog, da zaposleni zapusti svojo zaposlitev in si poišče novo drugje. Razvoj je bistveni del nepisane družbene pogodbe, ki ga zaposleni implicitno pričakujejo, ko se zaposlijo. Vendar se poklicni in osebni razvoj ne zgodi kar sam od sebe, temveč terja prizadevanje in pozornost. Ko gradijo svoje kariere, zaposleni potrebujejo sponzorstvo, podporo, zaščito, *coaching*, predstavitev javnosti, izpostavljenost in zahtevne delovne naloge, ki jih potisnejo onkraj t. i. območja udobja. Na svetovni ravni se le trije od desetih zaposlenih močno strinjajo z izjavo, da nekdo pri delu spodbuja njihov razvoj. Če bi se ta delež podvojil, bi se zavzetost do strank izboljšala za 6 %, dobičkonosnost bi se zvišala za 11 % in absentizem bi se zmanjšal za 28 %. Pri tem je treba paziti na napačno razumevanje, ki razvoj enači s hierarhičnim napredovanjem. Vendar je slednje le enkratni dogodek, medtem ko je razvoj težnja, proces in trend. Razvoj pomeni razumeti edinstveno nadarjenost in prednosti slehernega zaposlenega, ga postaviti na ustrezen položaj in mu zaupati ustrezne projekte.
- *Moje mnenje v podjetju šteje in se upošteva.* Dandanes se nima več smisla pretvarjati, da vodilni vedo vse. Organizacije se soočajo z zgodovinskimi, nikoli prej doživetimi spremembami, s hudo konkurenco in s stagnacijo organske rasti. Noben vodja ne more preživeti sam, niti ne more ponuditi vseh odgovorov na pereča vprašanja. Ta prvina zavzetosti je zato izjemnega pomena, saj meri občutek vrednosti zaposlenih in njihov prispevek k organizaciji. Na svetovni ravni se le eden od štirih izprašanih zaposlenih močno strinja s tem, da njegova mnenja štejejo. Če bi se ta delež podvojil na polovico, bi organizacije uspele doseči 22% znižanje odpovedi zaposlenih, 33% zmanjšanje nesreč pri delu in 10% zvišanje produktivnosti.
- *Poslanstvo podjetja odraža, kako pomembno je tudi moje delo.* Gre za čustveno potrebo na višji ravni. Zaposleni ne bodo čutili entuziazma in energije, ne bodo storili vsega, kar lahko, če ne vedo, kako je njihovo konkretno delovno mesto vpleteno v višje in širše cilje organizacije. Če bi bilo delo le delo, bi ga lahko opravljal vsak. In sploh ne bi bilo pomembno, kdo bi bil na določenem delovnem mestu zaposlen. Vendar si zaposleni želijo, da bi njihovo delo nekaj pomenilo, da bi imelo smisel. Med izprašanimi zaposlenimi, ki pripadajo generaciji t. i. milenijcev, se je nesmiselnost dela izkazala za daleč najpomembnejši vidik fluktuacije. Na svetovni ravni se le ena tretjina izprašanih močno strinja z zgornjo izjavo. Če bi se ta delež podvojil, bi se absentizem zmanjšal za 34 %, nesreče pri delu bi se zmanjšale za 41 %, medtem ko bi se kakovost izdelkov in storitev

- izboljšala za 19 %. Ni dovolj na stene pisarn nalepiti slogane o poslanstvu podjetja. Poslanstvo in namen podjetja morata biti jasna in se skladati z doživljanjem zaposlenih.
- *Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.* Prepričanje zaposlenih, da skupaj s sodelavci opravljajo kakovostno delo, je ključnega pomena za dobro timsko delo. Ta element postane vse pomembnejši, bolj ko je delo medsebojno prepleteno, soodvisno in projektno organizirano. Najslabši član skupine postavlja standarde za vso skupino. Podatki kažejo, da so zaposleni kar šestkrat bolj nezadovoljni s sposobnim sodelavcem, ki se ne trudi, kot pa z manj sposobnim, ki dela po svojih najboljših močeh in sposobnostih. Na svetovni ravni se le eden od treh izprašanih zaposlenih strinja z zgornjo izjavo. Če bi se ta delež podvojil, bi organizacije dosegle 31% zmanjšanje odpovedi zaposlenih in absentizma, 12 % višji dobiček in 7% zvišanje v zavzetosti do strank. Zaposleni morajo delati v okolju, kjer vladata medsebojno zaupanje in spoštovanje do truda in rezultatov sodelavcev. To se začne z globokim zavedanjem o delovnih standardih in pričakovanjih kolektiva.
 - *V podjetju imam enega od najboljših prijateljev.* Kljub dvomom strinjanje s tem vprašanjem napoveduje dobro opravljeno delo. Med najboljšimi timi in kolektivi je pogosto mogoče naleteti na edinstven družbeni trend: ko zaposleni začutijo pripadnost, se lotevajo opravil, ki koristijo podjetju, celo takšnih opravil in nalog, na katera sicer ne bi niti pomislili. Na svetovni ravni se samo trije od desetih izprašanih zaposlenih močno strinjajo s tem, da imajo na delu zelo dobrega prijatelja. Če bi se ta delež podvojil, bi se nesreče pri delu znižale za 28 %, zavzetost do strank bi se zvišala za 5 % in dobiček bi se zvišal za 10 %. Najboljši delodajalci vedo, da si ljudje želijo pristnih in globokih medsebojnih vezi in odnosov, kamor sodijo tudi dobra prijateljstva na delovnem mestu.
 - *V zadnjih šestih mesecih se je nekdo v podjetju z menoj pogovarjal o mojem napredku.* Ocenjevanja, samoocenjevanja in evalvacije zaposlenih so pogosto nezanesljive. Pravo merilo, ki povezuje ocene zaposlenih z njihovim resničnim prizadevanjem na delu, je iskren pogovor o delovnih rezultatih. Ta mora nujno dopolnjevati formalne ocenjevalne postopke. Za zaposlene je ključnega pomena, da vedo, kako jim gre delo od rok, kako se gleda na njihovo delo in kaj jih čaka v prihodnje. Na svetovni ravni se z zgornjo izjavo močno strinja ena tretjina zaposlenih. Če bi se ta delež podvojil, bi se nesreče pri delu zmanjšale za 38 %, absentizem bi se zmanjšal za 28 % in dobiček bi se zvišal za 11 %. Če vodja redno preverja napredek zaposlenih, je zanje verjetneje, da so prepričani, da prejemajo pravično plačilo, in verjetneje, da bodo ostali zaposleni pri konkretnem podjetju. Dvakrat verjetneje bodo delo v podjetju tudi priporočili sorodnikom, prijateljem in znancem.
 - *V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.* Strastna želja po učenju in rasti sodi med temeljne človekove psihološke potrebe. Tovrstna potreba je nujna, da se ohranjata vztrajnost in motivacija zaposlenih. Ta prvina pa postane ključnega pomena v času, ko se podjetja soočajo z izzivom spontane rasti. Ko osebnostno rastejo ljudje, rastejo tudi podjetja in tako raste tudi verjetnost, da se obdržijo in zasidrajo na trgu. Ko zaposleni čutijo,

da se učijo in rastejo, delajo prizadevneje in učinkoviteje. Če vodje zaposlene ponižajo v vsakodnevno rutino, ki ne ponuja možnosti, da bi se naučili česa novega, le redko uspejo obdržati entuziazem in navdušenje nad svojimi zaposlitvami. Na svetovni ravni se le ena tretjina izprašanih zaposlenih močno strinja z zgornjo trditvijo. Če bi se ta delež podvojil, bi organizacije lahko zmanjšale absentizem za 39 %, nesreče pri delu za 36 % in povečale produktivnost za 14 %.

Teh dvanajst vprašanj predstavlja štiri razvojne stopnje (osnovna, prva, druga in tretja), skozi katere gre zaposleni na poti do zavzetosti (Fleming in Asplund 2007). Če povežemo 12 vprašanj in štiri razvojne stopnje s potrebami zaposlenih, dobimo štiri stopnje hierarhičnih potreb, po katerih zaposleni postanejo popolnoma zavzeti (slika 1). Vprašanja 1 in 2 predstavljata osnovne potrebe zaposlenih, vprašanja od 3 do 6 se nanašajo na motivacijo zaposlenih (individualne potrebe), vprašanja od 7 do 10 predstavljajo pripadnost zaposlenih (potreba po timskem delu), vprašanja 11 in 12 pa se nanašata na rast zaposlenih (Gallup 2020c).



Slika 1: Razvojne stopnje zavzetosti zaposlenih

Vir: Fleming in Asplund 2007.

Zaposlene razvrstimo na podlagi vsote ali povprečne vrednosti trditev (vprašanj) v tri kategorije zavzetosti (Gallup 2013; Zupan 2014):

- Zavzeti: vsota 44 in več ali povprečna vrednost več kot 3,7.
- Nezavzeti: vsota med 31 in 43 ali povprečna vrednost med 2,5 in 3,7.
- Aktivno nezavzeti: vsota manj kot 30 ali povprečna vrednost manj kot 2,5.

V preglednici 1 navajamo lestvico referenčnih vrednosti za določanje kategorij zavzetosti zaposlenih.

Preglednica 1: Lestvica referenčnih vrednosti za določanje kategorij zavzetosti

Kategorije zavzetosti	Povprečna vrednost	Vsota
Zavzeti	več kot 3,7	44 in več
Nezavzeti	med 2,5 in 3,7	med 31 in 43
Aktivno nezavzeti	manj kot 2,5	manj kot 30

Vir: Gallup 2013; Zupan 2014.

Organizacija Gallup (2013) navaja, da je razmerje med številom zavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih za podjetja izjemno pomembno in je dober makro pokazatelj zdravja podjetja. Tista podjetja, ki imajo razmerje 5,4 : 1 v korist zavzetih zaposlenih, imajo kritično maso zaposlenih, ki zagotavljajo večjo produktivnost in poslovno uspešnost podjetja. V takih podjetjih je tudi učinkovito uvajanje (nujnih) sprememb v podjetju. Gruban (2010) pa navaja, da je v podjetjih, ki so poslovno med najuspešnejšimi, to razmerje 8 : 1, kar zagotavlja, da je večina zaposlenih zavzetih za svoje delo.

2.5 Raziskave o zavzetosti zaposlenih

Raziskave na področju zavzetosti zaposlenih izvajajo posamezne svetovalne in raziskovalne organizacije, ki uporabljajo vsaka svojo metodologijo. Vse metodologije imajo nekaj skupnih značilnosti, hkrati pa tudi nekaj različnih pogledov (Zupan 2014). Mi smo se osredotočili predvsem na raziskave organizacije Gallup, ker smo v empiričnem delu naloge uporabili njihov anketni vprašalnik.

Gallupova poročila (Gallup 2010; Gallup 2013; Gallup 2017) v zadnjem desetletju kažejo na stagnacijo oziroma ponekod počasno rast zavzetosti zaposlenih. To velja na svetovni ravni kot tudi na ravni posameznih držav. Gallupovo poročilo iz leta 2010 (Gallup 2010) navaja, da je bilo na svetovni ravni 11 % zavzetih, 62 % nezavzetih in 27 % aktivno nezavzetih. Za Zahodno Evropo (kamor so uvrstili Slovenijo) so bili podatki sledeči: 17 % zavzetih, 63 % nezavzetih in 21 % aktivno nezavzetih. Tudi poročilo iz leta 2013 (Gallup 2013) navaja, da je večina zaposlenih nezavzetih. V globalnem merilu (vključenih 142 držav iz celega sveta) je bilo le 13 % zavzetih, kar 63 % nezavzetih in 24 % aktivno nezavzetih. Za primerjavo omenjeno poročilo izpostavlja, da je v najboljših podjetjih na svetu zavzetih kar 67 % zaposlenih, 26 % je nezavzetih in 7 % aktivno nezavzetih. Med zahodnoevropskimi državami je bilo v povprečju 14 % zavzetih, 66 % nezavzetih in 20 % aktivno nezavzetih zaposlenih. Za Slovenijo so bili podatki za isto leto sledeči: 15 % zavzetih, 70 % nezavzetih in 16 % aktivno nezavzetih zaposlenih (Gallup 2013).

Zadnje poročilo o svetovni raziskavi zavzetosti zaposlenih je iz leta 2017 in vključuje 155 držav iz celega sveta (Gallup 2017). Po teh podatkih je na svetovni ravni zavzetih le 15 % zaposlenih, 67 % je nezavzetih in 18 % aktivno nezavzetih. Najvišji odstotek zavzetih zaposlenih po regijah ima ZDA/Kanada, in sicer 31 %; nezavzetih je 52 % in aktivno nezavzetih 17 % zaposlenih. Presenetljivo je v Zahodni Evropi zavzetih samo 10 % zaposlenih, 71 % je nezavzetih in 19 % je aktivno nezavzetih. V Vzhodni Evropi (kamor zdaj spada Slovenija) je 15 % zavzetih, 69 % nezavzetih in 16 % aktivno nezavzetih zaposlenih. Za Slovenijo pa so podatki sledeči: 13 % zavzetih, 71 % nezavzetih in 16 % aktivno nezavzetih zaposlenih (Gallup 2017).

Opazimo lahko tudi generacijske razlike znotraj kategorij zavzetosti. Še posebej v generaciji Y,² imenovani tudi »milenijci«, so raziskovalci (BlessingWhite 2008, 10; Robertson-Smith in Markwick 2009, 25) opazili, da je med njimi več aktivno nezavzetih in manj zavzetih, in sploh, da naj bi bila ta generacija najmanj zavzeta od samega pričetka meritev zavzetosti. Robertson-Smith in Markwick (2009) menita, da do takih odstopanj verjetno prihaja zaradi generacijskega prepada, ki nastaja med pričakovanji te generacije ter stili vodenja in managementa, ki so se uveljavili s prejšnjimi generacijami. Sledeč Asthani (2008) namreč generacija Y zelo dobro ve, kaj pričakuje od dela, in sicer zanimivost in dinamičnost, izziv, ravnovesje med delom in prostim časom, osebni razvoj, vodje, ki znajo navduševati, navdihovati in motivirati, skratka, od dela želijo osebno izpolnitev. Generacija Y ima drugačne vrednote (npr. je manj materialistično usmerjena), drugačen odnos do dela in drugačna pričakovanja ter zahteve do dela. Če podjetja te drugačnosti ne bodo uspešno nasloвила, se bodo neizogibno soočala z nezavzetimi ali celo z aktivno nezavzetimi zaposlenimi iz te generacije, ta pa bo že kmalu najštevilčnejša na delovnih mestih. Nasprotno pa Robisonova (2021) navaja, da se je v letu 2020 zgodil čudežni preobrat zavzetosti zaposlenih milenijcev, ki so se v novih spremenjenih in negotovih okoliščinah izkazali kot najbolj zavzeta generacija izmed vseh.

Robinson, Perryman in Hayday (2004) v poročilu, ki povzema obsežno raziskavo, v kateri je sodelovalo več kot 10.000 zaposlenih iz 14 organizacij, ugotavljajo, da so bolj zavzeti mlajši zaposleni. Po njihovih podatkih naj bi stopnja zavzetosti s starostjo zaposlenih padala, dokler ne dosežejo starostne skupine nad 60 let, potem pa se nenadoma dvigne, pri čemer naj bi bili zaposleni v tej starosti skupini najbolj zavzeti od vseh. V omenjenem poročilu so ugotovili, da so bolj zavzeti tisti zaposleni, ki imajo krajšo delovno dobo in zaposleni na višjih delovnih mestih. Poročilo navaja tudi, da imajo bistveno višjo stopnjo zavzetosti tisti zaposleni, ki imajo načrt osebnega razvoja in tisti, ki so v zadnjem letu imeli ocenjevalni razgovor. To pomeni, da so zaposleni imeli možnost, da so se na formalen način z vodjo pogovorili o svojem položaju, o možnostih razvoja in spremembah.

Tudi rezultati, ki jih navaja Gallupovo poročilo (Gallup 2013), so pokazali, da se zavzetost zaposlenih spreminja glede na delovno dobo; dlje časa kot so zaposleni v podjetju, manj zavzeti

² Sem spadajo osebe rojene med letoma 1981 in 1996 (Dimock 2019) oziroma – po nekaterih dognanjih – med 1980 in 2000 (Petrovčič in Boštjančič 2018).

so. Zavzetost naj bi s časom trajanjem zaposlitve v povprečju vztrajno padala. Po 6 mesecih je bilo 38 % zavzetih, po treh letih še samo 22 %. Omenjeno poročilo izpostavlja tudi vpliv stopnje izobrazbe na zavzetost zaposlenih. Podatki za Zahodno Evropo namreč kažejo, da je stopnja zavzetosti višja pri zaposlenih, ki imajo osnovnošolsko izobrazbo (17 %), kot pri tistih, ki imajo univerzitetno izobrazbo (12 %). Medtem je v Srednji in Vzhodni Evropi ravno obratno; pri tistih, ki imajo osnovnošolsko izobrazbo, je stopnja zavzetosti nižja (11 %) kot pri tistih, ki imajo univerzitetno izobrazbo (17 %).

Jiang in Men (2017) ugotavljata, da na zavzetost zaposlenih vpliva tudi velikost organizacije. Tisti, ki so zaposleni v manjših podjetjih, so bolj zavzeti kot zaposleni v večjih podjetjih. Poleg tega ima vpliv na zavzetost tudi raven prihodkov in položaj v podjetju. Zaposleni z višjimi prihodki so bolj zavzeti od tistih z nižjimi prihodki in zaposleni na vodstvenih položajih so bolj zavzeti od zaposlenih na nižjih položajih.

2.5.1 Vpliv pandemije covida-19

Harter (2020) iz organizacije Gallup navaja, da je bilo leto 2020 na področju zavzetosti zaposlenih edinstveno, odkar potekajo globalne meritve (tj. od leta 2000), to pa zaradi tega, ker je v tem letu zavzetost zaposlenih močno nihala. Maja 2020 je zavzetost zaposlenih v ZDA kljub dvema mesecema zapiranj podjetij in šol dosegla zgodovinski višek, in sicer 38 %, nato pa je med 1. in 15. junijem v času rasnih nemirov zaradi policijskega uboja Georgea Floyd a upadla na 31 %. Julija in avgusta je zavzetost zrasla in dosegla rekordnih 40 %, septembra pa je upadla na 36 %. Stanje zavzetosti pred epidemijo je znašalo 35 %. Delež zaposlenih, ki so aktivno nezavzeti in svoje negativno doživljanje dela širijo na sodelavce, je bil ves čas presenetljivo stabilen, tj. okoli 13 %. Razmerje med aktivno zavzetimi in aktivno nezavzetimi se je gibalo med 2,8 : 1 in 3,5 : 1. Okoli 51 % zaposlenih je bilo nezavzetih, tj. čustveno nevtralnih do podjetja. Končna stopnja zavzetosti leta 2020 (36 %) je najvišja v zadnjih 20 letih.

Kot pomembne trende med krizo koronavirusa je Harter (2021) izpostavil:

- zaposleni so prejeli več povratnih informacij od managerjev;
- bistveno se je zvišala zavzetost med t. i. *hibridnimi* zaposlenimi, tj. tistimi, ki so delali nekaj časa na delovnem mestu, nekaj časa pa na daljavo, pri čemer so ti dve metodi dela kombinirali;
- zaposleni, ki so delali samo na daljavo oziroma od doma, so poročali o višjih stopnjah izgorelosti od zaposlenih v normalnem ali hibridnem režimu;
- zavzeti zaposleni so nosili visoko tveganje za nastop izgorelosti, če organizacija ni za njihovo dobro počutje pokazala dovolj skrbi in interesa;
- zavzetost managerjev se je v nasprotju z delavci še znižala in je znašala le še 33 %.

Robisonova (2021) navaja, da so se najbolj presenetljivi trendi pojavili na področju zavzetosti t. i. generacije milenijcev. Ta generacija je sedaj najštevilčnejša znotraj ameriške delovne sile

in velja, kot smo že omenili, za problematično, saj kaže nizke ravni zavzetosti, najhitreje menja zaposlitve ter ima zelo visoka pričakovanja do delodajalcev. Leta 2019 je njihova zavzetost znašala 35 %, med pandemijo pa se je povzpela na kar neverjetnih 75 % – vendar le za tiste milenijce, ki so morali po novem delati na daljavo. Omenja se pet ključnih dejavnikov za nastop takega trenda, med njimi pa je najpomembnejše delo na daljavo, ki si ga večina milenijcev želi obdržati tudi po prenehanju krize. Med dejavniki so bili še načrt delovanja, dobra pripravljenost, kjer velja še posebej izpostaviti ustrezno opremo za delo, ustrezno informiranje s strani managerjev ter dobro počutje delavcev, ki so čutili, da se podjetje zanje zanima, saj ni želelo, da bi zboleli oziroma izgoreli. Sklep na podlagi naštetega je, da je treba za višjo raven zavzetosti pri tej generaciji predvsem ohraniti delo na daljavo, zagotoviti ustrezna sredstva (opremo) za delo in skrbeti za dobro počutje delavcev.

Za primerjavo si oglejmo še zadnje meritve svetovalnega podjetja Kincentric (2020). V podjetju ugotavljajo podobne trende za obdobje pandemije, in sicer navajajo, da so za leto 2020 izmerili rekordno stopnjo zavzetosti zaposlenih, kar 68 %. To je 28 % več od meritev, ki jih navaja Harter (2020), vendar je treba opozoriti, da je zavzetost zaposlenih pri strankah Kincentrica leta 2019 znašala 66 %. Podjetje Kincentric (2020) navaja, da gre najverjetneje le za začasno stanje, saj so tudi ob začetku finančne krize leta 2008 opazili skok v stopnji zavzetosti iz 57 % na 60 %, komaj leto pozneje pa je zavzetost padla na še nižjo raven od predkrizne. Najvišji dvig zavzetosti so v podjetju Kincentric (2020) zapazili na Kitajskem (za 4 %) in v Severni Ameriki in Indiji (za 2 %), medtem ko je zavzetost padla v Franciji (za 3 %) in drugih evropskih državah ter v Braziliji (za 5 %). Največje presenečenje pa se je pokazalo na Japonskem, kjer so, četudi japonska podjetja dosegajo izjemno visoko produktivnost, kakovost in prepoznavnost, stopnje zavzetosti običajno nižje kot drugje po svetu. Marca 2020 je zavzetost japonskih zaposlenih narasla kar za 11 %. K višji zavzetosti je najbolj pripomogla prav boljša komunikacija med vodji in zaposlenimi. Pandemični pretres, ki je zahteval delo na daljavo, je vodje tudi prisilil v pogostejšo in natančnejšo komunikacijo z zaposlenimi, pri čemer so več pozornosti namenjali njihovem delu in počutju. Zaposleni so tako ocenili, da se je učinkovitost komunikacije izboljšala za 21 %, skrb podjetja zanje za 6 % in skrb managerjev zanje za 5 %. Vse naštetu potrjuje tudi naša teoretična izhodišča, da je vpliv komunikacije na zavzetost ključnega in bistvenega pomena, zaposleni pa nočejo biti samo številke, s strani vodij si želijo razumevanja, upoštevanja, skrbi in empatije.

2.5.2 Raziskave o zavzetosti zaposlenih v Sloveniji

Po pregledu raziskav s področja zavzetosti zaposlenih v Sloveniji smo ugotovili, da je akademskih raziskav relativno malo. Večinoma gre za študije primerov v diplomskih in magistrskih nalogah ali za posamezne raziskave, kot je na primer raziskava o vplivu dejavnikov vodenja na zavzetost uniformiranih policistov. Kvantitativno raziskavo sta izvedla in izvorni

znanstveni članek napisala Žužman³ in Markič (2016). Obsežnejšo raziskavo je izvedel Gruban (2014) v svojem diplomskem delu o vplivu organizacijske kulture na zavzetost zaposlenih in organizacijsko učinkovitost. V raziskavo je bilo vključenih 33 slovenskih podjetij iz različnih panog, kar zajema 9.048 zaposlenih. Rezultati so pokazali, da je 24 % zaposlenih zavzetih, 54 % nezavzetih in 22 % aktivno nezavzetih. V povprečju so bile najboljše ocenjene trditve povezane s temeljnimi potrebami zaposlenih, najslabše pa so bile ocenjene trditve povezane z osebno rastjo in s strokovnim razvojem.

Zaradi pomanjkanja raziskav na tem področju, se večinoma navaja podatke za Slovenijo iz že omenjenega zadnjega Gallupovega poročila (Gallup 2017): 13 % zavzetih, 71 % nezavzetih in 16 % aktivno nezavzetih zaposlenih.

S tem področjem se ukvarjajo predvsem posamezne raziskovalne in svetovalne organizacije, ki izvajajo meritve na podlagi svojih baz. Ena izmed njih je Kadrovska asistenca (2020), ki je na podlagi pridobljenih podatkov v 61 podjetjih (28.546 sodelujočih zaposlenih) izmerila, da je 24 % zaposlenih aktivno nezavzetih, 48 % zaposlenih je »delno zavzetih« in 28 % zaposlenih je zavzetih.

Rezultati projekta SiOK (Slovenska organizacijska klima) omogočajo pregled organizacijske klime, zadovoljstva in tudi zavzetosti zaposlenih v slovenskih organizacijah. Projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime, ki se je začel leta 2001, je pripravila skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (OCR 2012). Žezlina in Bitenc (2020) iz podjetja OCR, enega izmed izvajalcev projekta SiOK, navajata delež zavzetih in nezavzetih zaposlenih v Sloveniji za zadnja tri leta, in sicer: 26 % zavzetih, 50 % nezavzetih in 24 % aktivno nezavzetih. V vzorec je bilo zajetih 18.500 zaposlenih v slovenskih organizacijah iz različnih dejavnosti. Rezultati projekta kažejo, da ima glavni vpliv na zavzetost oziroma nezavzetost vrednotenje zaposlenih s strani vodilnih (ali jih obravnavajo kot nujno zlo ali kot največje bogastvo podjetja), in ne nezadovoljstvo s plačo kot je splošno prepričanje. Za ohranjanje in povečevanje stopnje zavzetosti zaposlenih je predvsem pomembno, kako dobro vodstvo izpolnjuje njihove potrebe in pričakovanja ter zagotavlja osebni stik med vodjo in zaposlenimi.

Slovenska kadrovska zveza (SKZ) in Slovensko društvo za odnose z javnostmi (PRSS) od leta 2014 enkrat letno organizirata konferenco o zavzetosti zaposlenih. Na teh konferencah sodelujoča podjetja predstavijo primere dobrih praks. Eno izmed takih podjetij je na primer Goodyear Dunlop Sava Tires, ki se je predstavilo na prvi konferenci o zavzetosti zaposlenih, ki se je odvila 30. septembra 2014. V družbi Goodyear raziskavo o zavzetosti zaposlenih opravljajo vsako drugo leto. Leta 2011 so v Srednji in Jugovzhodni Evropi začeli z internim programom merjenja zavzetosti, imenovanim »TIRE Action Plan«. Program je bil zasnovan na

³ Žužman (2014) je predhodno izvedel raziskavo o zavzetosti policistov, ki je pokazala, da je 24,5 % zavzetih, 58 % nezavzetih in 17,5 % aktivno nezavzetih.

podlagi povratnih informacij sodelavcev o njihovi zavzetosti. V njegovem okviru se je izvedlo več kot 20 obsežnih projektov na področjih izobraževanja in razvoja, vodenja ter komunikacije, spremenili so se nekateri kadrovske procesi, izvedla so se izobraževanja na področju vodenja ter komunikacije in prenovili so se interni mediji. S pomočjo teh ukrepov so zavzetost zaposlenih povečali na prav vseh področjih. Program je bil tako uspešen, da so leta 2013 zagnali nov program, »TIRE Action Plan 2.0« (SKZ 2014).

Posredno zavzetost zaposlenih meri tudi projekt Zlata nit (Krajnović 2021), ki v središče merjenja postavlja odnos med zaposlenim in organizacijo. Odnosi (tako med zaposlenimi kot med zaposlenim in vodjo) imajo zelo velik vpliv na zavzetost. Krajnović (2021) kot vodja metodologije Zlate niti pojasnjuje, da njihov vprašalnik vsebuje 44 vprašanj, združenih v 7 kategorij, ki so: temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim, vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, vodenje, komuniciranje in sodelovanje, podjetnost in inovativnost, delovna obremenitev, osebna rast in razvoj ter čustvena pripadnost zaposlenih. Rezultati projekta Zlata nit (Gruban 2021) kažejo na izboljševanje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo. Gruban (2021) kot član organizacijskega odbora za raziskave in analizo projekta Zlata nit navaja, da ima največji vpliv na stopnjo zavzetosti zaposlenih vodja oziroma neposredno nadrejeni. Ključna za motivacijo in zavzetost zaposlenih sta osebna rast in razvoj. Če bodo vodje pomagali pri razvoju zaposlenih, bodo slednji srečnejši in produktivnejši, boljše bo sodelovanje in večje zaupanje. Izkazalo se je, da kakovost odnosa najvišje ocenjena v malih podjetjih, od mladih zaposlenih (generacija Z), od zaposlenih ki so v podjetju manj kot 1 leto in od zaposlenih z višjo izobrazbo (z magisterijem ali doktoratom znanosti). Gruban (2021) pojasnjuje, da so bile tri največje rasti ocen kakovosti odnosa doslej dosežene v letih 2008, 2014 in 2020; v letih, ki so jih zaznamovale globalna finančna kriza, (tretja) evropska ekonomska recesija in pandemija covida-19. To nakazuje, da na kakovost odnosov ne vplivajo toliko recesija in finančna ali zdravstvena kriza, temveč t. i. kriza vodenja. Dobri vodje namreč dokazujejo, da znajo tudi v kriznih časih poskrbeti za kakovostne odnose in posledično zavzetost zaposlenih.

Podjetje Mediade (2020) je maja 2020 izvedlo raziskavo o kakovosti komuniciranja med kriznim obdobjem. Več kot tri četrtine od 704 sodelujočih v raziskavi je bilo zadovoljnih s komunikacijo vodstva v času krize. Najvišjo povprečno oceno so pripisali posluhu vodje za osebne potrebe zaposlenih, nekoliko nižjo oceno pripisujejo možnosti vključevanja zaposlenih. Najnižje pa so ocenili vprašanje, ali me vodja kontaktira tudi samo, da me vpraša, kako sem. Najvišje ocene glede kakovosti komuniciranja so podali v zasebnih podjetjih, medtem pa je nižja kakovost komunikacije v krizi značilna za podjetja v državni lasti. Raziskava kaže na velik pomen internega komuniciranja za ustvarjanje zaupanja. Analiza rezultatov je pokazala, da ima najvišje vodstvo veliko odgovornost za komunikacijo; dve tretjini sodelujočih je namreč formalne vire (vodstvo in strokovne službe) podjetja umestilo med tri najbolj zaupanja vredne glede informacij o prihodnosti.

Pomembno je, da je komunikacija odkrita, pravočasna, pogosta in s poslušom za ljudi. Izkazalo se je, da je ključ v vsaki krizi jasna, verodostojna in zaupanja vredna komunikacija.

2.6 Vpliv vodij na zavzetost zaposlenih

Vsaka organizacija ali večja družbena skupina potrebuje vodenje in vodje. Različni avtorji vodenje opredeljujejo drugače, a vsem definicijam je skupno to, da je temeljni cilj vodenja učinkovito delo z ljudmi. Vodenje mora vedno imeti cilj ter načrt, kako se k temu cilju čim lažje prispe. Poglejmo si nekaj definicij:

- Vodenje opredelimo kot usmerjanje sodelavcev in vključuje vplivanje na njihovo obnašanje kot tudi interakcije med in v skupinah za doseganje in uresničitev zastavljenih ciljev (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 17).
- Vodenje vključuje uporabo vpliva na ljudi za doseg cilja (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 217).
- Sledeč Možini idr. (2002, 506) je vodenje sposobnost vplivanja, usmerjanja in spodbujanja zaposlenih k dosegu zaželenih ciljev organizacije.
- Z vodenjem dosežemo sprotno sinhroniziranje dela ljudi, kar omogoča realizacijo ciljev (Lipičnik 1996, 118).
- Vodenje definira vizijo ter ljudi z njo poistoveti. Nato druge navdahne, da to vizijo dosežejo (Kotter 1996).

Množico definicij lahko po Algahtaniju (2014, 75) izvedemo na dva skupna imenovalca:

- *proces vplivanja* na skupino posameznikov, da dosežejo skupni cilj;
- *razvoj vizije*.

Peter Drucker (1999) poudarja, da je vodja tisti, ki mu ljudje sledijo. Način, na katerega sledilci vidijo vodje, stopnja vpliva na njihove percepcije in kakovost delovnega okolja, ki ga ustvarjajo, vplivajo na učinkovitost vodenja in izboljšanje zavzetosti zaposlenih (Carasco-Saul, Woocheol in Taesung 2015).

Večina avtorjev kot glavni dejavnik zavzetosti navaja vodenje. Glede na Gallupovo poročilo (Gallup 2013) ima na zavzetost zaposlenih kar 70% vpliva (neposredni) vodja. Baumruk (2006) iz družbe Hewitt Associates navaja, da je prav dolžnost vodij, da ustvarijo delovno okolje, kjer zaposleni čutijo več strasti za svoje delo in se vedejo na način, ki pripomore k boljšim rezultatom organizacije. Pri tem Baumruk (2006) še posebej poudarja, da ti rezultati ne pomenijo samo poslovnih rezultatov, temveč obsegajo tudi boljše počutje zaposlenih kot posameznikov. Zavzeti zaposleni pomenijo izboljšanje za organizacijo, za zaposlene same, za lastnike kapitala in druge deležnike ter za stranke podjetja.

Sledeč Baumruku (2006, 25) imajo vodje na voljo možnost takojšnjega in neposrednega vpliva na številne dejavnike zavzetosti zaposlenih, kot so: odnosi na delovnem mestu, nagrade za

delovno uspešnost, kakovost ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, praksa opravljanja dela in narava dela samega. Tri jedra vplivanja na zavzetost s strani vodij pa so: *usposabljanje (coaching) zaposlenih in karierna podpora*, kar je še posebej nujno pri mladih zaposlenih in začetnikih; *priznanje za dobro opravljeno delo*, kar vključuje pohvale in plačilno stimulacijo ter *odgovornost*, kar pomeni, da naj zaposleni za opravljeno delo prejmejo povratno informacijo – če je bilo delo dobro narejeno, naj bodo zaposleni s tem seznanjeni, ravno tako pa naj se nanje naslovijo konstruktivne kritike, če delo ni ustrezalo pričakovanjem. Definicija dela vodij ne bi smela obsegati le upravljanja proizvodnih in administrativnih procesov, temveč bi morala nalagati tudi obveznost vsestranskega razvoja kadrov. Vodja bi si moral želeli, da ljudje pod njegovim vodstvom poklicno in osebno rastejo ter karierno napredujejo. Vendar ni dovolj tega le govoriti in poudarjati na papirju, zavzetost zaposlenih je treba nagraditi. Poleg tega morajo vodje poslušati svoje podrejene in jih obravnavati kot edinstvene osebnosti z različnimi potrebami. Baumruk (2006) ob tem navaja konkretni primer fleksibilnega delovnega časa: fleksibilni urnik lahko bistveno zviša zavzetost in s tem tudi produktivnost zaposlenega, ki mora z delom usklajevati družinske ali izobraževalne obveznosti, ima neobičajen bioritem itn.

Trem jedrom vplivanja sledita še dva koraka, da vodje izboljšajo zavzetost zaposlenih. Prvi je *vpetost*, kar pomeni, da je zaposlene treba vključiti v procese odločanja in prisluhniti njihovim idejam, pripombam, mnenjem in predlogom. Dober vodja je predvsem tisti vodja, ki je dober poslušalec, ki zna prisluhniti. Naslednji in zadnji korak pa je *komunikacija*. Vodja mora organizirati redno vzajemno izmenjavo idej in se potruditi za konstruktiven dialog med njim in vodeno ekipo ter znotraj ekipe same (Baumruk 2006, 27).

Tudi Seijs in Crim (2006) pravita, da je zavzetost zaposlenih v prvi vrsti povezana z vodjo in sta v ta namen pripravila shemo z napotki za vodje za izboljšanje zavzetosti zaposlenih (10 C-jev):

- *Povezati (ang. connect)* vodje z zaposlenimi. Vodilni kader mora pokazati, da mu zaposleni veliko pomenijo in to tudi dokazati v praksi, npr. z iniciativami, da so delavci udeleženi pri delitvi dobička, da so upravičeni do boljšega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem itn. Če vodilni kader ne vzpostavi iskrene povezave z zaposlenimi, teh ne bodo motivirali niti še tako visoko plačilo niti druge ugodnosti. Zaposleni so seveda pozorni na to ali vodilni kader samo podaja prazne izjave o njihovi pomembnosti in vrednosti za podjetje ali pa svojo predanost zaposlenim tudi zares udejanja in uresničuje.
- *Kariera (ang. career)* – vodje morajo poskrbeti za delo, ki ima smisel in pomeni izziv, pri čemer seveda uspeh spremljajo možnosti kariernega napredovanja. Številni ljudje si želijo novih reči in izzivov pri delu. Dober vodja zna zaposlene izzvati, pri čemer pa mora paziti, da so izzivi realistični in cilji dosegljivi. Ljudje morajo imeti znanje in orodja, da so lahko uspešni. Trije nosilni stebri samozavesti zaposlenih so: odgovornost, sodelovanje in iniciativa.

- *Jasnost* (ang. *clarity*) ciljev in vizije podjetja ter podeljenih delovnih nalog. Tisti, ki imajo jasne življenjske cilje, te tudi lažje dosežejo, in enako velja za cilje podjetij. Zaposleni morajo razumeti, kaj so cilji organizacije, zakaj so pomembni in kako naj jih dosežejo.
- *Posredovati* (ang. *convey*) – vodje morajo na podoben način, kot se izvrstni, legendarni športni trenerji posvečajo vsakemu posamičnemu igralcu posebej, spremljati stanje in napredek svojih zaposlenih ter jim posredovati ustrezne povratne informacije. Dobri voditelji dnevno delajo na tem, da izboljšujejo veščine svojih ljudi in da po malem beležijo zmage za svojo ekipo, oddelek in vso organizacijo.
- *Čestitati* (ang. *congratulate*) – zaposleni imajo pogosto upravičen občutek, da takoj prejmejo povratne informacije (*feedback*) za slabše opravljeno delo, medtem ko dobro, nadpovprečno in odlično spremlja le molk nadrejenih. Takšno delovno okolje ustvarja le negativno motivacijo in strah pred sankcijami. Izvrstni vodje nasprotno vedo, da je treba zaposlene pohvaliti za dobre rezultate, jim čestitati in priznati njihove dosežke.
- *Prispevati* (ang. *contribute*) – zaposleni si želijo vedeti, da njihov trud v podjetju nekaj pomeni, torej da gre za doprinos. Želijo si vedeti, da k uspehu organizacije prispevajo na način, ki ima smisel. V korporaciji Sears so ugotovili, da ima odnos zaposlenih do svojega dela in delovnega mesta največji vpliv na zvestobo strank in na storitve za stranke, kar pomeni seveda večji obseg poslov, večji dobiček in večjo poslovno rast.
- *Nadzor* (ang. *control*) s strani zaposlenih nad potekom dela – zaposleni cenijo, kadar vedo, kako delo poteka in da ga imajo pod nadzorom. Vodje naj ustvarjajo priložnosti, da bodo zaposleni imeli občutek, da imajo svoje delo pod nadzorom in da pomembno vplivajo na odločitve podjetja, na njegovo misijo in cilje. Zaposleni bi morali še posebej imeti vpliv na odločitve vodilnih kadrov, ki jih bistveno zadevajo. Kot dober general, vodja ne sme pred seboj videti le voda 40 ljudi, temveč 40 različnih posameznikov, od katerih ima vsakdo svoje edinstvene cilje in aspiracije. Če imajo zaposleni nadzor nad delom, bodo tudi podali dragocene iniciative in predloge, na podlagi katerih bo podjetje raslo in bilo uspešno.
- *Sodelovanje* (ang. *collaboration*) – timsko delo je uspešnejše in močnejše od konkurence, kadar v skupini vladajo dobri, pristni in složni odnosi. Odlični vodje so predvsem dobri »graditelji timov« (ang. *team builders*), saj znajo ustvarjati okolja, v katerih nastajajo trdni profesionalni odnosi med člani ekip, v katerih se gojita zaupanje in sodelovanje. Raziskave kažejo, da so zaposleni bolj zavzeti, če sodelavce skrbi za njih in če jim pomagajo. Vodje morajo skrb za zbranost in spodbujanje zaposlenih, da sodelujejo pri doseganju ciljev organizacije, oddelka in njihove skupine, razumeti kot neprestani izziv.
- *Verodostojnost* (ang. *credibility*) pomeni, da naj si vodstvo prizadeva ohranjati ugled podjetja in dosegati visoka etična merila. Ljudje si želijo biti ponosni na svoje rezultate, na svoje dosežke in na organizacijo. Ta ponos ni samo teoretičen. Tako v zares uspešnih podjetjih velika večina zaposlenih svoje prihranke vloži v delnice podjetja.
- *Zaupanje* (ang. *confidence*) zaposlenih v podjetje in vodilne – dobri vodje ustvarjajo zaupanje v organizacijo tako, da sami predstavljajo najvišji etični in moralni zgled na vseh področjih, ne le na poslovnem. Zaposleni so upravičeno šokirani in ogorčeni, če so njihovi

vodilni vpleteni v nemoralna ravnanja, kot so korupcija, gospodarski kriminal ali zlorabe položajev. Zaposleni se upravičeno sramujejo nizkega ugleda svojih podjetij, do katerega privedejo takšni incidenti. Vodje se morajo zato vzdržati koruptivnih in nemoralnih dejanj ter na vsakem koraku služiti kot visok etični zgled. Le tako so zaposleni lahko ponosni na svoje podjetje in v njem delajo bolj zavzeto.

Spoznanja vprašalnika Q¹² (Gallup 2020b) sta Wagner in Harter (2006) v svetovalnem priročniku »12: *Elementi odličnega vodenja*« nadgradila v praktične nasvete za vodje:

- *Vedeti, kaj se pričakuje* – Vodje delajo velike napake, ko pritožbe zaposlenih glede nejasnosti njihovih delovnih nalog odpravijo z levo roko, češ »če jim ni jasno, kaj naj delajo, jim enostavno dodatno povem«. Najboljši vodje so tisti, ki zaposlenim jasno, konkretno in nedvoumno povedo, kaj se od njih pričakuje, tako izrecno kot tudi posredno. Zaposlenim je treba tudi predstaviti, na kakšen način njihovo delo povečuje uspešnost sodelavcev, kolektiva in vse organizacije.
- *Materiali in oprema* – Vrhunski vodje se ne zanašajo samo na svoj občutek, kaj njihovi zaposleni potrebujejo, temveč se o tem natančno pozanimajo od zaposlenih samih. Pogosto sprašujejo zaposlene in predvsem poslušajo. Če zaradi finančnih ali drugih omejitev ni mogoče zagotoviti trenutno najustrežnejše opreme, je treba prisluhniti zaposlenim, ki se na materiale in opremo spoznajo, da se sprostijo njihov inovativni duh in tako poišče najoptimalnejša rešitev.
- *Priložnost, delati tisto, kar znam najbolje* – Uspešni vodje se potrudijo, da vsakega zaposlenega spoznajo kot edinstvenega posameznika, ki premore talent in veščine na določenem področju. Z zaposlenimi se pogovarjajo o njihovi edinstveni vrednosti in njihovo delo, kolikor je mogoče, prilagajajo njihovim najboljšim sposobnostim in talentom. Najboljši vodje vedo točno, na kakšen način in s kakšnim delom se njihovi zaposleni odlikujejo. Ključno je, da vodje postavijo prave ljudi na prava delovna mesta. Ti so zato zavzeti in organizaciji ustvarjajo največjo možno vrednost.
- *Pohvale in priznanja* – Najučinkovitejši vodje ustvarjajo okolje, ki je polno priznanj in pohval, te pa prihajajo iz različnih virov. Najboljši vodje znajo ne le pohvaliti izstopajoče zaposlene, temveč tudi pojasniti, zakaj je njihovo izjemno delo pomembno.
- *Upoštevanje zaposlenih kot osebnosti s strani vodij* – Žal se le peščica vodij odloča za konkretne ukrepe, da bi ustregli tej potrebi zaposlenih. Skrbi za drugega ni mogoče izdelati, temveč mora biti iskrena. Najuspešnejši vodje poznajo svoje zaposlene kot edinstvene posameznike, priznavajo njihove dosežke, se z njimi pogovarjajo o delovni uspešnosti, izvajajo formalne preglede uspešnosti, predvsem pa spoštujejo svoje zaposlene in njihovo človeško dostojanstvo.
- *Spodbujanje osebnega razvoja* – Uspešni vodje zmorejo in znajo trenirati zaposlene kot vrhunske športnike, znajo ugotoviti ter poudariti uspehe in neuspehe, znajo motivirati zaposlene, naj grejo preko svojih meja, jih znajo povezati z morebitnimi mentorji in jih soočajo z odgovornostjo za njihovo delo.

- *Upoštevanje mnenja zaposlenih* – Dobri vodje se pozanimajo o mnenjih zaposlenih in jih tudi upoštevajo. Na ta način proces odločanja poteka bolj informirano in empirično. Tako se spodbujajo nove ideje, kar lahko doprinese k ugodnim poslovnim rezultatom. Najboljši vodje spodbujajo odprti dialog in se iskreno odzovejo, pri čemer podajo povratne informacije na mnenja in zamisli zaposlenih. Dobre ideje podprejo, za neuresničljive pa pojasnijo, zakaj niso mogoče. Takšni vodje ustvarjajo pozitivne povratne zanke, v katerih imajo zaposleni občutek, da so vpleteni v proces odločanja.
- *Povezava s poslanstvom podjetja* – Vodje naj zaposlenim pomagajo razumeti, kako njihove vloge in dnevna opravila prispevajo k poslanstvu organizacije. Najboljši vodje ustvarjajo priložnosti, da se zaposleni izpovedo o tem, kako je organizacija z njihovo pomočjo dosegla svoj namen.
- *Kakovostno opravljeno delo* – Dobri vodje ne opazujejo pasivno, kako se ekipa pod njihovim vodstvom krha in razpada. Postavijo jasne standarde dela, od podrejenih terjajo odgovornost za njihova opravila in postavijo primere odličnega dela, ki drugim služi kot vzor.
- *Sodelavec je tudi najboljši prijatelj* – Delovno prijateljstvo je treba postaviti v ustrezen kontekst: vodje naj ne poskušajo umetno ustvarjati prijateljstev ali celo zahtevati, da morajo biti vsi zaposleni v prijateljskih odnosih. Namesto tega naj ustvarjajo pogoje, ki omogočajo sklepanje in razcvet prijateljstev. Med takšne pogoje spada organizacija dogodkov, gradnje timov (ang. *team building*), sproščeno ozračje in vzdušje na delovnem mestu, da se ljudje lahko družijo, kadar druženje ne ogroža delovnega procesa in stika s strankami.
- *Pogovor o osebnem napredku* – Odlični vodje se pogosto pogovarjajo z zaposlenimi, tako v formalnem kot tudi v neformalnem okviru, o tem, kako poteka njihovo delo. Zaposlenim pomagajo spoznati njihove prednosti, talente in znanja. So *coachi*, trenerji, ki nudijo takojšnjo, konstruktivno in motivacijsko povratno informacijo, da bi zaposlenim pomagali dosegati vedno boljše rezultate.
- *Priložnost za učenje in osebno rast* – Uspešni vodje zmorejo in znajo intelektualno izzvati zaposlene ter ustvarjati priložnosti za učenje. Ob tem pogosto sprašujejo zaposlene o tem, česa se učijo. Zaposlenim ne nudijo le treningov in izobraževanj, ampak jih spodbujajo, da se naučijo novih veščin ali da najdejo boljše načine za opravljanje svojega dela. Z zaposlenimi se pogovarjajo o kratkotrajnih in dolgotrajnih ciljnih glede njihove rasti v podjetju, odprti so do možnosti, da zaposleni pridobijo nove dolžnosti in se preizkusijo v novih vlogah.

Poskusi za dvig zavzetosti bodo najverjetneje spodleteli, če podjetje ni postavilo ustreznih temeljev, ki jih navajajo Robinson, Perryman in Hayday (2004, 24):

- kakovostno *neposredno vodenje* – neposredne nadrejene skrbi za delavce, se zanje trudijo, da jih informirajo, jih pravično obravnavajo, jih spodbujajo k dobremu opravljanju dela, se zanimajo za karijerne ambicije delavcev in jih spodbujajo ter jim omogočijo priložnosti za usposabljanje in razvoj;

- dvosmerna, vzajemna in odprta *komunikacija* – ta zaposlenim omogoča, da izrazijo svoje ideje in predlagajo boljše načine za opravljanje dela, medtem ko so jih vodje dolžni informirati o zadevah, ki so zanje relevantne; te informacije naj vključujejo tudi to, kako je konkretno delo zaposlenih povezano s širšim poslovanjem podjetja;
- učinkovito *sodelovanje znotraj podjetja* – posamezni oddelki in službe znotraj podjetja morajo medsebojno sodelovati in si pomagati, ne pa, kot se pogosto dogaja, »si metati polena pod noge« in eden drugemu nalagati nepotrebne birokratske opravke, prav tako mora podjetje sodelovati s predstavniki sindikatov;
- osredotočenost na *razvoj zaposlenih* – ti naj čutijo, da podjetju veliko pomenijo tudi na dolgi rok, da imajo na voljo usposabljanje takoj, ko ga potrebujejo, in da lahko pravično dostopajo k priložnostim za razvoj;
- predanost *dobremu počutju, varnosti in zdravju zaposlenih* – vodstvo mora skrajno resno jemati varnost in zdravje pri delu ter si prizadevati, da bi bilo čim manj nesreč, poškodb, slabih delovnih pogojev in neprijetnega delovnega okolja; preprečiti mora nasilje in vse oblike nadlegovanja na delovnem mestu, pri čemer se mora učinkovito in takoj odzvati, če se tak problem pojavi, nikakor pa ga ne sme »pomesti pod preprogo«;
- jasna in vsem dostopna *praksa upravljanja s človeškimi viri*, ki naj jo upoštevajo vodje na vseh ravneh – še zlasti naj taka praksa obsega *redno ocenjevanje, pohvale in priznanja*, enake možnosti in priložnosti ter spoštovanje družinskega življenja;
- *pravično plačilo* in druge ugodnosti – zaposlene je treba plačati tako, da so plača in ugodnosti konkurenčne v primerjavi z drugimi podobnimi podjetji ter da so konsistentne znotraj podjetja, torej da ne prihaja do očitnih zlorab privilegijev oziroma previsokih plač glede na zahtevnost dela;
- *harmonično delovno okolje* – to spodbuja delavce, da se medsebojno spoštujejo in si pomagajo.

Pri doseganju zavzetosti zaposlenih igra pomembno vlogo tudi mentorstvo. Gre za proces, kjer izkušen posameznik prenese svoje znanje in izkušnje na manj izkušenega posameznika (Clegg in Birch 2002). Pri mentorstvu v podjetju gre za akcijsko učenje, ki je kolikor je le mogoče načrtovano, strukturirano in ciljno usmerjeno. S tem, ko podjetja usposobijo določene osebe za mentorje, se izognejo temu, da je novi zaposleni prepuščen sam sebi in izgublja veliko energije in časa z uvajanjem v novo delovno okolje. Mentorstvo pomaga tudi pri procesu delovne socializacije in seznanjanju posameznika z organizacijsko kulturo. Za dobro mentorstvo je osnova prijateljski odnos, ki omogoča visoko stopnjo zaupanja, ta pa nato vpliva na sproščeno učenje (Račnik 2020).

Interna komunikacija je ena izmed ključnih dejavnikov, s katerim vodje vplivajo na zavzetost zaposlenih. Obsega dobre prakse, ki so izdelane tako, da spodbujajo zaposlene k temu, da razumejo cilje organizacije in se poistovetijo z njenimi vrednotami. Te prakse ključno vplivajo na višjo zavzetost zaposlenih, saj ponotranjijo vrednote organizacije in se počutijo vpete v njene cilje (Bindl in Parker 2010).

Interna komunikacija ima nekaj pglavitnih elementov za zavzetost zaposlenih. Med njimi MacLeod in Clarke (2009) izpostavljata vizijo vodij in opolnomočenje zaposlenih, da jasno in dobro razumejo svoje vloge v tej viziji. Nadalje navajata, da takšna komunikacija pomeni kritični dejavnik, ki lahko povzroči bodisi višjo zavzetost bodisi nezavzetost. Interna komunikacija je pomembna tudi za gradnjo transparentnosti med vodstvom in zaposlenimi, ustvarja zaupanje in kredibilnost ter s tem vodi v zavzetost zaposlenih (Jiang in Men 2017).

Notranja komunikacija pomeni del organizacijskega konteksta, v katerem se razvijata zavzetost in nezavzetost. Dobre prakse na tem področju se kažejo v večjem deležu zavzetih zaposlenih, saj zaposlenim učinkovito posredujejo vrednote organizacije, medtem ko jih povežejo s cilji podjetja. Zato se priporoča, da podjetja izoblikujejo posebne programe za izboljšanje notranje komunikacije (Bindl in Parker 2010; Papalexandris in Galanaki 2009).

Gruban (2007b) opisuje, kako krizni časi in časi velikih sprememb zahtevajo povsem drugačen način komunikacije. Takrat se pogosto pojavi dvom zaposlenih v verodostojnost uradnih informacij, ki jih posreduje vodstvo (npr. Ali je podjetje tik pred stečajem? Ali se obetata sovražni prevzem in množično odpuščanje?). Zato je še posebej pomembno, da zaposleni novice, ki so za njih pomembne, izvedo znotraj podjetja, in ne od zunanjih virov, kot so mediji, prijatelji ali sosedi. Interno glasilo podjetja ter intranet pogosto več ne zadoščata. V podjetju se lahko začnejo širiti govorice, ki povzročijo negotovost, celo paniko. Odgovorno vodstvo mora to preprečiti tako, da zaposlene redno in seveda iskreno obvešča o razvoju dogodkov. Vsako tako obvestilo mora vsebovati tri dele: kaj se ve, česa se ne ve in kdaj se bo najverjetneje izvedelo kaj več. Slabih novic se ne sme zamolčati, temveč jih je treba posredovati na način, da bodo povzročile čim manj šokov in bolečin. Seveda pa se ne sme zanemariti tudi vpliv neformalne komunikacije. Prek te lahko vodja na nižji organizacijski ravni (npr. oddelka) zgladi in odpravi dvome glede uradnih obvestil vodstva.

Nadalje Gruban (2007b) vodjem v časih, ko je potrebna krizna komunikacija, svetuje, naj se v svojih sporočilih osredotočijo na prihodnost, saj preteklosti ni mogoče spremeniti, medtem ko je na prihodnost mogoče vplivati. Vodje naj si prizadevajo zagotoviti, da se zaposleni čim prej preusmerijo iz preteklosti v prihodnost, s tem pa tudi nehajo razmišljati o lastni ogroženosti; razmislek naj se premakne na načrte o lastni prihodnosti in prihodnosti organizacije. Vodje morajo prepoznati prave trenutke na krizni krivulji in empatično vedeti, kdaj je čas za poslušanje, kdaj za dogovarjanje, kdaj je čas za predstavitev širše perspektive, kdaj je čas za aktivno vključitev ljudi, za predstavitev možnih perspektiv v prihodnosti, kdaj za več informacij, za spodbude, za zagotovila in kdaj je čas le za tolažbo.

V stresnih ekonomskih okoliščinah pričakovanja zaposlenih in komunikacija na delovnem mestu zelo pomembno vplivata na zavzetost zaposlenih. Pričakovanja pomagajo, da ljudje, kljub kriznim časom, ostanejo pozitivni in produktivni na delovnem mestu. Jasna in odkrita komunikacija znotraj organizacije pa je pomembna tako v najboljših časih, v času negotovosti pa je ključnega pomena. Zavzeti zaposleni se petkrat bolj strinjajo s trditvijo, da jih njihov vodja

obvešča o vseh zadevah, ki se dogajajo znotraj organizacije, kot nezavzeti zaposleni (Crabtree in Robison 2010).

3 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu smo izvedli študijo primera v podjetju X. Najprej bomo predstavili proučevano podjetje, potek izvedbe raziskave in vzorec, ki smo ga vključili v raziskavo. Nato bomo analizirali in interpretirali rezultate raziskave, pridobljene z anketnim vprašalnikom in intervjuji.

3.1 Predstavitev podjetja X

Proučevano podjetje je zavarovalniško zastopniška agencija, ki ponuja sodobna ter po meri zavarovancev oblikovana zdravstvena zavarovanja. Slednja temeljijo na svetovno uveljavljenih storitvah družbe Best Doctors in zavarovalnih produktih številnih uveljavljenih zavarovalnic v Republiki Sloveniji, kot so Generali d.d., Prva osebna zavarovalnica d.d. in druge. Celovito zdravstveno zavarovanje v Sloveniji obsega več kot 50 zdravstvenih ustanov ter 300 uveljavljenih specialistov, ki zagotavljajo specialistični pregled z ustrežno diagnozo v roku 10 dni. V mednarodno mrežo zavarovalnih produktov je povezanih več 50.000 svetovno uveljavljenih zdravnikov in več kot 40 milijonov zadovoljnih zavarovancev v več kot stotih državah sveta. Cilj podjetja je ponujati zavarovalne produkte na področju zdravstvenih zavarovanj, ki omogočajo hitro in pravilno diagnozo, izdelavo najustrežnejšega načrta zdravljenja in zagotavljanje zdravljenja v priznanih klinikah po vsem svetu ter ob podpori najustrežnejših zdravnikov specialistov. Predmet takšnega zdravstvenega zavarovanja je tudi organizacija in financiranje zdravljenja z enim samim namenom: ozdraveti. Podjetje je eno izmed najbolj uspešnih na svojem področju. Ima močno ter jasno vizijo in orje ledino na področju zavarovalništva v Sloveniji, kar posledično zaposlenim prinaša vodilno vlogo v panogi (Podjetje X 2019).

Vodstvo podjetja sestavljajo direktor, ki je hkrati tudi lastnik podjetja, poslovni direktor, direktorica prodaje in poslovni asistent. Poslovni direktor je v intervjuju pojasnil, da imajo v podjetju t. i. zaledno pisarno, ki vključuje dva oddelka. Prvi je oddelek za strokovno podporo in obračun, kjer sta zaposleni dve osebi: vodja oddelka za strokovno podporo in obračun in strokovni sodelavec za obračun in IT. Drugi pa je oddelek za finance, kjer je zaposlena ena oseba: asistentka finančne operative. Kadrovske in del finančno-računovodskih storitev pa je podjetje zaupalo zunanjim izvajalcem (t. i. *outsourcing*). V prodaji so vsi zavarovalni zastopniki (ki delajo večinoma na terenu s strankami), nekateri izmed njih so tudi mentorji in štirje so vodje.

Poslovni direktor je v intervjuju povedal, da v podjetju X dela 57 oseb. Vodstvo podjetja in zaledna pisarna štejejo sedem zaposlenih. V prodaji pa je 50 zavarovalnih zastopnikov, ki večinoma delajo preko pogodbe o poslovnem sodelovanju. Za lažjo analizo bomo v nadaljevanju vse osebe, razen vodstva podjetja, pojmovali kot zaposlene.

Direktorica prodaje nam je v intervjuju povedala, da v podjetju uporabljajo sistem mentorstva. Ko pride nov zaposleni v podjetje, se mu na enostaven in jasen način predstavijo delovne naloge. Dobi tudi opremo in sredstva za izvajanje nalog. Mentor pomaga posamezniku dosegati boljše rezultate ter izboljšati njegovo znanje. Ko posameznik potrebuje pomoč, se obrne na mentorja. Vodje v podjetju spremljajo, usmerjajo in spodbujajo delo zaposlenih. V podjetju redno postavljajo in spremljajo načrte za doseg ciljev. Redno izvajajo pogovore z zaposlenimi glede rezultatov dela, napredka in razvoja posameznika. Zaposleni imajo priložnosti za učenje in razvoj na seminarjih in delavnicah. Poleg tega organizirajo tudi *team buildinge*, druženja in piknike, kar pa je zdaj zaradi koronavirusne krize onemogočeno.

Zaradi pandemije covida-19 so se tudi v obravnavanem podjetju morali prilagoditi dani situaciji, predvsem z delom od doma. Predstavniki vodstva so v intervjujih pojasnili, da so sestanki z vodstvom, sodelavci, razna izobraževanja in delo s strankami večino časa potekali na daljavo. Pomanjkanje osebnega stika je lahko za nekatere ljudi velik problem, tako v odnosu z vodstvom, kot pri delu s strankami. Slednje se predvsem zaradi negotovih razmer v službi (ki vplivajo na osebne finance), strahu pred okužbo in vsesplošne negotovosti manj odločajo za sklepanje zavarovanj. Posledično pa manj sklenjenih zavarovanj pomeni manjši zaslužek zaposlenih (in podjetja). Zaradi takih razmer je pomembno, da zaposleni ostanejo motivirani, vztrajajo in se prilagodijo nastali situaciji. Pri tem imajo pomembno vlogo vodje, ki morajo z ustreznimi ukrepi ohraniti zavzetost zaposlenih.

3.2 Opis vzorca in potek izvedbe raziskave

Pri prvi metodi zbiranja podatkov, anketnem vprašalniku, smo vključili vse zaposlene, razen vodstva podjetja. Anketo smo posredovali v elektronski obliki (na službeno elektronsko pošto) 54 zaposlenim v prodaji in zaledni pisarni. V nagovoru (priloga 1) smo prosili vse zaposlene za sodelovanje in za čim bolj iskrene odgovore. Prosili smo jih tudi naj se, če je le je mogoče, izogibajo sredinskim ocenam. Vsi zaposleni so imeli enake možnosti sodelovanja v raziskavi. Nazaj smo prejeli 35 izpolnjenih anketnih vprašalnikov (N=35). Odzivnost je bila tako 65 %. Pričakovali smo sicer večjo odzivnost zaposlenih. Predpostavili smo, da bo večina zaposlenih izpolnila spletni vprašalnik, saj bodo rezultati raziskave pripomogli k izboljšanju delovnih pogojev, k boljšim odnosom na delovnem mestu in na splošno zadovoljstvo v podjetju. Cilj je bil vključiti vse zaposlene z namenom pridobitve popolnih rezultatov.

Za 35 % zaposlenih, ki se ni odzvalo na anketo, ne vemo, kakšno je njihovo mnenje. Smo pa preverili, če v ključnih kriterijih (kot so delež med spoloma, starostne kategorije, delovna doba v podjetju) vzorec odraža populacijo. Ugotovili smo, da so deleži primerljivi, tako da vzorec izkazuje lastnosti populacije, zato lahko predvidevamo, da so rezultati raziskave na vzorcu enaki, kot bi bili rezultati raziskave na celotni populaciji – vsi zaposleni v podjetju. Na podlagi tega lahko s precejšnjo gotovostjo posplošimo pridobljene rezultate na celotno populacijo v podjetju.

Anketa je bila izvedena v tretjem tednu marca 2021. Podatke pridobljene s spletno anketo smo analizirali in statistično obdelali s pomočjo programa Microsoft Windows Excel. Podatke smo prikazali s frekvenčno porazdelitvijo (in pripadajočimi veljavnimi odstotki). Zanimale so nas tudi aritmetične sredine oziroma povprečne vrednosti posameznih spremenljivk. Na podlagi odgovorov zaposlenih na prvih 12 anketnih vprašanj smo s pomočjo aritmetične sredine ugotovili stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju X. Aritmetično sredino vrednosti odgovorov posameznega anketiranca smo uporabili za uvrstitev zaposlenih (na podlagi predhodno predstavljene referenčne lestvice) v posamezno kategorijo zavzetosti (zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti zaposleni). Pridobljene podatke smo analizirali v skladu z etiko raziskovanja, ki zagotavlja anonimnost odgovorov zaposlenih.

Pri drugi metodi zbiranja podatkov smo izvedli tri individualne polstrukturirane intervjuje. Z intervjuji smo želeli dobiti poglobljene odgovore na vprašanja, ki smo si jih zastavili v raziskavi. Namen intervjuja je bil pridobiti pogled vodstva podjetja na zavzetost zaposlenih in vlogo managementa ter na vpliv pandemije covid-19. Zato so bili v namenski vzorec raziskovanja vključeni trije predstavniki vodstva: lastnik (in direktor) podjetja, poslovni direktor in direktorica prodaje. Preko elektronske pošte in telefonskega klica smo jim predstavili raziskavo in jih prosili za sodelovanje v intervjuju. Intervjuji so bili izvedeni v tretjem tednu aprila 2021 in so trajali v povprečju 45 minut. Pridobljene odgovore smo analizirali z uporabo metode analize vsebine.

3.3 Opis anketnega vprašalnika in intervjuja

Po pregledu strokovne literature smo za merjenje stopnje zavzetosti zaposlenih pripravili vprašalnik (priloga 1), ki je povzet po preverjenem, standardiziranem in mednarodno primerljivem Gallupovem anketnem vprašalniku Q¹² (Gallup 2020b). Anketni vprašalnik je bil za vse enak. Vseboval je vprašanja zaprtega tipa, pri čemer so morali zaposleni pri vsakem vprašanju izbrati enega izmed odgovorov. Prvi del je vseboval dvanajst trditev, kjer so zaposleni z Likertovo petstopenjsko lestvico ocenjevali v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – neodločen, 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam.

Dvanajst trditev, s katerimi smo merili zavzetost zaposlenih v proučevanem podjetju:

- Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.
- Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.
- Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar znam najbolje.
- V zadnjih sedmih dneh sem dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.
- Vodja me upošteva kot osebo.
- Nekdo v podjetju spodbuja moj razvoj.
- Moje mnenje v podjetju šteje in se upošteva.
- Poslanstvo podjetja odraža, kako pomembno je tudi moje delo.

- Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.
- V podjetju imam enega od najboljših prijateljev.
- V zadnjih šestih mesecih se je nekdo v podjetju z menoj pogovarjal o mojem napredku.
- V zadnjem letu sem imel/a priložnosti za učenje in razvoj.

V drugem delu anketnega vprašalnika smo pridobili socialno-demografske podatke zaposlenih. Vprašalnik je vključeval vprašanja o spolu, starosti, delovni dobi v podjetju in stopnji izobrazbe zaposlenih.

Intervju je vseboval 9 vprašanj s podvprašanji (priloga 2). Najprej smo zastavili splošna vprašanja o tem, kako vodstvo razume zavzetost zaposlenih, kakšna je po njihovem mnenju stopnja zavzetosti v podjetju in na podlagi katerih elementov podajajo oceno. Vprašali smo jih tudi po oceni odzivnosti na anketo o zavzetosti. Sledila so vprašanja o glavnih dejavnikih, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju in o vplivu vedenja vodij na stopnjo zavzetost zaposlenih v podjetju. Zanimalo nas je tudi mnenje o pomembnosti komunikacije in odnosov z vodstvom in oceni kakovosti teh dveh elementov v podjetju. Nato smo se osredotočili na dosedanje ukrepe in načine vplivanja na zavzetost zaposlenih v podjetju. Sledila pa so vprašanja o vplivu situacije povezane s pandemijo covid-19 na delo, komunikacijo in zavzetost zaposlenih v podjetju. Za konec smo jih vprašali za mnenje o tem, kako lahko še dvignemo stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju.

3.4 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

V prvem delu tega podpoglavja se bomo osredotočili na analizo in interpretacijo rezultatov anketnega vprašalnika, v drugem delu pa na analizo intervjujev s predstavniki vodstva.

3.4.1 Anketni vprašalnik

Najprej si bomo pogledali analizo odgovorov na dvanajstih trditvah, s katerimi smo merili zavzetost zaposlenih v proučevanem podjetju. Udeleženci raziskave so ocenjevali strinjanje s trditvami, in sicer so izbirali od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). V preglednici 2 prikazujemo frekvenčno porazdelitev ocen trditvah zavzetosti (f) in pripadajoče deleže (%).

Preglednica 2: Frekvenčne vrednosti trditvah zavzetosti

Trditve zavzetosti		1	2	3	4	5	Skupaj
Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.	f	0	0	4	11	20	35
	%	0	0	11,4	31,4	57,1	100
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	f	1	4	3	10	17	35
	%	2,9	11,4	8,6	28,6	48,6	100

Se nadaljuje

Trditve zavzetosti		1	2	3	4	5	Skupaj
Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar znam najbolje.	f	0	1	9	12	13	35
	%	0	2,9	25,7	34,3	37,1	100
V zadnjih sedmih dneh sem dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	f	4	9	6	11	5	35
	%	11,4	25,7	17,1	31,4	14,3	100
Vodja me upošteva kot osebo.	f	1	0	4	16	14	35
	%	2,9	0	11,4	45,7	40,0	100
Nekdo v podjetju spodbuja moj razvoj.	f	1	0	5	14	15	35
	%	2,9	0	14,3	40,0	42,9	100
Moje mnenje v podjetju šteje in se upošteva.	f	2	4	5	16	8	35
	%	5,7	11,4	14,3	45,7	22,9	100
Poslanstvo podjetja odraža, kako pomembno je tudi moje delo.	f	1	0	4	15	15	35
	%	2,9	0	11,4	42,9	42,9	100
Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.	f	0	2	10	15	8	35
	%	0	5,7	28,6	42,9	22,9	100
V podjetju imam enega od najboljših prijateljev.	f	3	11	5	9	7	35
	%	8,6	31,4	14,3	25,7	20,0	100
V zadnjih šestih mesecih se je nekdo v podjetju z menoj pogovarjal o mojem napredku.	f	0	2	7	10	16	35
	%	0	5,7	20,0	28,6	45,7	100
V zadnjem letu sem imel/a priložnosti za učenje in razvoj.	f	1	2	3	12	17	35
	%	2,9	5,7	8,6	34,3	48,6	100

Rezultati (v preglednici 2) kažejo, da se največji odstotek anketirancev (57,1 %) popolnoma strinja s tem, da *ve, kaj se pri delu od njih pričakuje*. S to trditvijo se strinja 31,4 % anketirancev, neodločenih pa je 11,4 %. Nihče ni izbral odgovora, da se ne strinja ali sploh ne strinja s to trditvijo. To je tudi edina trditev, kjer se udeleženci raziskave niso odločili za oceni 1 in 2, posledično je to trditev, s katero so se udeleženci najbolj strinjali (88,5 %). Osnovna potreba zaposlenih je, da so temeljito seznanjeni z delovnimi nalogami in kot kaže so v preučevanem podjetju zelo dobro seznanjeni s tem kaj se od njih pričakuje pri delu.

Skoraj polovica anketirancev (48,6 %) se popolnoma strinja, da *ima na voljo vse, kar potrebuje, da dobro opravi svoje delo*. Deset anketirancev, kar predstavlja 28,6 % vseh sodelujočih v raziskavi, se strinja s to trditvijo. 8,6 % je neodločenih, 11,4 % se ne strinja in 2,9 % se sploh ne strinja s trditvijo. Iz rezultatov lahko sklepamo, da podjetje večinoma zagotavlja potrebno opremo in material za delo in doseganje ciljev.

Da imajo *vsakodnevno priložnost delati tisto, v čemer so najboljši*, se strinja 34,3 % in popolnoma strinja 37,1 % vprašanih. Neodločenih je 25,7 % udeležencev raziskave, 2,9 % pa se ne strinja, da imajo vsakodnevno priložnost izkoristiti ves svoj potencial. Iz rezultatov lahko

razberemo, da se 71,4 % anketirancev strinja, da je delo, ki ga opravljajo prilagojeno njihovim najboljšim sposobnostim in talentom.

Kar 25,7 % vprašanih se ne strinja in 11,4 % popolnoma ne strinja s trditvijo, da so *v zadnjih sedmih dneh dobili priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo*. Zgolj 14,3 % se popolnoma strinja, da so v zadnjem tednu prejeli pohvalo za svoj trud pri delu. 31,4 % zaposlenih, vključenih v raziskavo, se strinja s trditvijo, 17,1 % pa je neodločenih. Razberemo lahko, da je manj kot polovica vprašanih (45,7 %) mnenja, da so prejeli pozitivne povratne informacije o svojem delu. Zaposleni, ki ne dobijo pohval, so manj zavzeti za delo, kar lahko pripelje tudi do slabše kakovosti dela. Zato je to nedvomno področje, ki bi ga bilo treba izboljšati.

Večina anketirancev (85,7 %) se strinja, da jih *vodja upošteva kot osebo*; 45,7 % se strinja in 40,0 % se popolnoma strinja s trditvijo. Neopredeljenih je 11,4 %, medtem ko se 2,9 % sploh ne strinjajo s trditvijo. Rezultati kažejo na dober odnos zaposlenih z vodjo.

Podobno velja za trditev o tem, da *nekdo v podjetju spodbuja njihov razvoj*. Večina vprašanih (82,9 %) je mnenja, da se v podjetju načrtno spodbuja strokovni in osebni razvoj posameznika (40,0 % se strinja in 42,9 % se popolnoma strinja s trditvijo). 14,3 % je neodločenih, medtem ko se 2,9 % sploh ne strinjajo s trditvijo.

Možnost vključevanja in sodelovanja pri sprejemanju pomembnih odločitev ima 68,6 % vprašanih zaposlenih, od tega se 45,7 % strinja in 22,9 % popolnoma strinja, da *njihovo mnenje v podjetju šteje in se upošteva*. Da se njihovo mnenje ne upošteva meni 17,1 % sodelujočih v raziskavi (11,4 % se ne strinja, 5,7 % se sploh ne strinja s trditvijo), neodločenih pa je 14,3 % anketirancev.

Večina udeležencev (85,8 %) raziskave je mnenja, da *poslanstvo podjetja odraža, kako pomembno je tudi njihovo delo* (42,9 % se strinja in 42,9 % se popolnoma strinja s trditvijo). Neopredeljenih glede trditve je 11,4 %, medtem ko se 2,9 % sploh ne strinjajo s trditvijo. Rezultati kažejo, da sta poslanstvo in namen podjetja jasna in se skladata z doživljanjem zaposlenih.

Kar 28,6 % anketiranih se ni želelo opredeliti glede trditve, da si *sodelavci prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo*. Od vseh sodelujočih v raziskavi se 65,8 % strinja, da so njihovi sodelavci zavzeti za opravljanje dela (od tega se jih 42,9 % strinja in 22,9 % popolnoma strinja s trditvijo), 5,7% pa se jih ne strinja s trditvijo.

Med slabše ocenjenimi je bila trditev, da *imajo v podjetju enega od najboljših prijateljev*. 40,0 % anketirancev se namreč ne strinja s tem da imajo enega od najboljših prijateljev v podjetju (31,4 % se ne strinja in 8,6 % se sploh ne strinja s trditvijo). Neopredeljenih glede vprašanja je 14,3 %. S tem, da imajo enega od najboljših prijateljev v podjetju se strinja 25,7 % in popolnoma strinja 20,0 %.

Tri četrtine vprašanih se strinja, da se je v zadnjih šestih mesecih nekdo v podjetju z njimi pogovarjal o njihovem napredku (28,6 % se strinja in 45,7 % popolnoma strinja s trditvijo). 5,7 % anketirancev se ne strinja, da se je v zadnjih šestih mesecih nekdo z njimi pogovarjal o možnostih napredovanja pri delu. 20,0 % se ni želelo opredeliti glede te trditve.

Večina anketirancev (82,9 %) je v zadnjem letu imela priložnosti za učenje in razvoj (34,3 % se strinja in 48,6 % se popolnoma strinja s trditvijo). Da v podjetju primanjkuje priložnosti za učenje in razvoj meni 9 % sodelujočih v raziskavi (5,7 % se ne strinja in 2,9 % se sploh ne strinja s trditvijo), neodločenih pa je prav tako 8,6 %. Iz rezultatov je razvidno, da podjetje dobro skrbi za izobraževanje in razvoj sodelavcev.

V preglednici 3 so prikazane povprečne vrednosti (aritmetična sredina) ocen trditev zavzetosti, mediana in standardni odklon, ki nam pokaže razpršenost odgovorov anketirancev.

Preglednica 3: Povprečne vrednosti trditev zavzetosti

Trditve zavzetosti	Aritmetična sredina	Mediana	Standardni odklon
Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.	4,46	5	0,70
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravi svoje delo.	4,09	4	1,15
Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar znam najbolje.	4,06	4	0,87
V zadnjih sedmih dneh sem dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	3,11	3	1,28
Vodja me upošteva kot osebo.	4,20	4	0,87
Nekdo v podjetju spodbuja moj razvoj.	4,20	4	0,90
Moje mnenje v podjetju šteje in se upošteva.	3,69	4	1,13
Poslanstvo podjetja odraža, kako pomembno je tudi moje delo.	4,23	4	0,88
Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.	3,83	4	0,86
V podjetju imam enega od najboljših prijateljev.	3,17	3	1,32
V zadnjih šestih mesecih se je nekdo v podjetju z menoj pogovarjal o mojem napredku.	4,14	4	0,94
V zadnjem letu sem imel/a priložnosti za učenje in razvoj.	4,20	4	1,02
Povprečna vrednost vseh trditev	3,95		

V nadaljevanju podajamo analizo trditev zavzetosti po povprečnih vrednostih v vrstnem redu od najvišje ocenjene do najnižje.

Z najvišjo povprečno oceno so anketiranci ocenili trditev: »Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.« To lahko potrdimo z izračunano aritmetično sredino 4,46. Kot navaja organizacija Gallup (2020b), je od zaposlenega, ki se močno strinja, da opis njegovega delovnega mesta ustreza delu, ki ga opravlja, mogoče 2,5 × verjetneje pričakovati, da bo pri svojem delu zavzet. Zato je iz tega mogoče domnevati, da je v podjetju velik delež zavzetih zaposlenih.

Nato sledi trditev: »Poslanstvo podjetja odraža, kako pomembno je tudi moje delo.« Ta trditev ima povprečno oceno 4,23. Zaposleni se zelo dobro zavedajo, kako pomembno je njihovo delo, saj zdravstvena zavarovanja, ki jih svetujejo strankam, omogočajo varnost mnogim družinam. Rezultat je med drugim tudi posledica ciljnega vodenja in komuniciranja v podjetju.

Z enako povprečno oceno (4,20) so udeleženci raziskave ocenili tri trditve: »Vodja me upošteva kot osebo.«; »Nekdo v podjetju spodbuja moj razvoj.«; »V zadnjem letu sem imel/a priložnosti za učenje in razvoj.« Rezultati kažejo, da so zaposleni s svojim vodjo v dobrih odnosih in da se v podjetju spodbuja učenje in razvoj zaposlenih.

Naslednja po vrsti je trditev: »V zadnjih šestih mesecih se je nekdo v podjetju z menoj pogovarjal o mojem napredku.« Ocenjena je bila s povprečno oceno 4,14. Slednje lahko povežemo s tem, da v podjetju redno izvajajo pogovore z zaposlenimi glede rezultatov dela, napredka in razvoja posameznika.

S povprečno oceno 4,09 so anketiranci ocenili trditev: »Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.« Sledi ji trditev s povprečno oceno 4,06: »Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar znam najbolje.« Rezultate lahko pripišemo temu, da v podjetju dobro skrbijo za osnovne potrebe zaposlenih in da so postavili prave ljudi na prava delovna mesta.

Naslednje uvrščena trditev je: »Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.« Povprečno oceno te trditve (3,83), lahko povežemo s pripadnostjo podjetju in s tem, da so zaposleni iskreno zavzeti za kakovostno opravljeno delo.

Povprečna ocena 3,69 se nanaša na trditev: »Moje mnenje v podjetju šteje in se upošteva.« Ta rezultat kaže na to, da bi se še dalo izboljšati možnosti vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev.

Predzadnja po vrsti je trditev: »V podjetju imam enega od najboljših prijateljev.« Povprečna ocena (3,17) kaže, da bi v podjetju morali dati večji pomen ustvarjanju pogojev, ki omogočajo sklepanje in razcvet prijateljstev.

Anketiranci se v povprečju najmanj strinjajo oziroma se ne strinjajo s trditvijo: »V zadnjih sedmih dneh sem dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.« Ocenjena je bila s povprečno oceno 3,11. Iz rezultatov ankete lahko sklepamo, da so zaposleni mnenja, da so premalokrat pohvaljeni za dobro opravljeno delo.

Preglednica 4: Kategorije zavzetosti zaposlenih v podjetju X

Kategorije zavzetosti	Povprečna vrednost ocen	Vsota ocen	Število zaposlenih	Delež zaposlenih (%)
Zavzeti zaposleni	nad 3,7	med 44 in 60	25	71,4
Nezavzeti zaposleni	med 2,5 in 3,7	med 31 in 43	8	22,9
Aktivno nezavzeti zaposleni	pod 2,5	med 0 in 30	2	5,7
Skupaj			35	100

Za vsakega anketiranca smo na podlagi ocen strinjanja z dvanajstimi trditvami (na lestvici od 1 do 5) izračunali povprečno vrednost in vsoto ocen. Na podlagi dosežene povprečne vrednosti in vsote smo s pomočjo predhodno predstavljene Gallupove kategorizacije zavzetosti (Gallup 2013) zaposlene razvrstili v tri kategorije: med zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete (preglednica 4). Rezultati raziskave kažejo, da je 71,4 % zaposlenih zavzetih, 22,9 % nezavzetih in 5,7 % aktivno nezavzetih. Največji delež zaposlenih se uvršča v kategorijo zavzetih, kar pomeni, da v podjetju prevladujejo zaposleni, ki delajo s strastjo, so optimistični, proaktivni, inovativni, se čutijo povezane s podjetjem in zaupajo v sodelavce ter vodje. Kot navaja Boštjančičeva (2014), se zavzeti zaposleni hitreje prilagajajo na spremembe v okolju, kar je v današnjih kriznih časih še kako pomembno. Izmerjeni deleži so primerljivi z najboljšimi podjetji v Gallupovi bazi, torej tistimi z najvišjo stopnjo zavzetih zaposlenih, ki imajo 67 % zavzetih, 26 % nezavzetih in 7 % aktivno nezavzetih zaposlenih (Gallup 2013).

Razmerje med številom zavzetih in številom nezavzetih je 12,5 : 1. To razmerje uvršča podjetje X med poslovno najuspešnejše in nadpovprečne po zavzetosti zaposlenih. Harter (2020) namreč navaja, da se je razmerje med aktivno zavzetimi in aktivno nezavzetimi v letu 2020 gibalo med 2,8 : 1 in 3,5 : 1. V obravnavanem podjetju je tudi teoretično dosežena kritična masa zaposlenih (razmerje 5,4 : 1), ki zagotavljajo večjo produktivnost in poslovno uspešnost podjetja ter učinkovito uvajanje nujnih sprememb v podjetju (Gallup 2013). V času krize je to, da večina zaposlenih sledi in se prilagaja nujnim spremembam, ključnega pomena.

Preglednica 5: Povprečna stopnja zavzetosti zaposlenih v podjetju X

N	Povprečje	Mediana	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
35	3,95	3,92	0,70	2,33	5,00

Povprečna stopnja zavzetosti zaposlenih v podjetju X je 3,95. Ker se povprečna vrednost nahaja na lestvici referenčnih vrednosti nad 3,7, lahko na podlagi predhodno predstavljenih referenčnih vrednosti kategorij zavzetosti zaključimo, da so zaposleni v proučevanem podjetju zavzeti. V preglednici 5 je poleg povprečne vrednosti zabeležena še mediana, standardni odklon, minimum in maksimum.

V nadaljevanju sledijo še socialno-demografski podatki zaposlenih, ki smo jih pridobili v drugem delu anketnega vprašalnika. Izračunali smo tudi povprečne vrednosti zavzetosti po

socialno-demografskih podatkih (spol, starost, delovna doba v podjetju, stopnja izobrazbe) in ugotovili, da se statistične vrednosti bistveno ne razlikujejo med posameznimi vzorci in na celotnem vzorcu. Tako nismo opazili statistično pomembnih razlik glede na socialno-demografski podatek.

Iz preglednice 6 lahko razberemo, da je izmed 35 zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnik, 19 žensk in 16 moških. V raziskavi je tako sodelovalo 54,3 % žensk in 45,7 % moških. Glede na pridobljene podatke lahko rečemo, da sta oba spola (dokaj) enakovredno udeležena v raziskavi.

Preglednica 6: Spol anketirancev

Spol	n	n %
Moški	16	45,7
Ženski	19	54,3
Skupaj	35	100

Največ anketirancev (40,0 %) pripada starostni skupini od 31 do 40 let. Sledi ji starostna skupina od 41 do 50 let, v katero spada 31,4 % anketirancev. Od 35 anketirancev jih je 8 starih med 21 in 30 let, kar znaša 22,9 %. V starostnih skupinah do 20 let in nad 50 let pa je na anketni vprašalnik odgovarjala po ena oseba (2,9 %). V preglednici 7 lahko vidimo frekvenčno porazdelitev in veljavni odstotek po starostnih skupinah. Če pogledamo generacijsko, vidimo, da med anketiranci prevladuje generacija Y (62,9 %), kamor sodijo zaposleni stari od 20 (25) do 40 let. Slednji so se po zadnjih ameriških raziskavah (Robison 2021) v novih spremenjenih in negotovih okoliščinah izkazali kot najbolj zavzeta generacija izmed vseh (velja le za tiste, ki so delali na daljavo).

Preglednica 7: Starost anketirancev

Starost	n	n %
Do 20 let	1	2,9
Od 21 do 30 let	8	22,9
Od 31 do 40 let	14	40,0
Od 41 do 50 let	11	31,4
Nad 50 let	1	2,9
Skupaj	35	100

Največji delež anketirancev (28,6 %) ima več kot 10 let delovne dobe v podjetju. S 25,7% deležem sledijo anketiranci, ki imajo od 7 do 10 let delovne dobe v podjetju. Od 4 do 6 let delovne dobe v podjetju ima 22,9 % anketirancev. 14,3 % anketirancev ima od 1 do 3 leta delovne dobe v podjetju. Najmanj anketirancev (8,6 %) pa ima manj kot 1 leto delovne dobe v podjetju. Iz preglednice 8 lahko razberemo, da v podjetju prevladujejo zaposleni z daljšo delovno dobo v podjetju, novih zaposlenih je manj. Na stopnjo zavzetosti zaposlenih lahko po Robertson-Smith in Markwick (2009) vplivajo tudi izkušnje, zato v podjetju, kjer prevladujejo

zaposleni z daljšo delovno dobo, lahko pričakujemo več zavzetih zaposlenih. Po drugi strani pa so rezultati, ki jih navaja Gallupovo (2013) poročilo pokazali, da naj bi zavzetost zaposlenih s časom trajanja zaposlitve v povprečju vztrajno padala.

Preglednica 8: Delovna doba anketirancev

Delovna doba	n	n %
Do 1 leta	3	8,6
Od 1 do 3 let	5	14,3
Od 4 do 6 let	8	22,9
Od 7 do 10 let	9	25,7
Nad 10 let	10	28,6
Skupaj	35	100

Iz preglednice 9 je razvidno, da smo v vzorec anketirancev zajeli zaposlene, ki imajo sledečo izobrazbeno strukturo: 11,4 % ima zaključeno srednjo poklicno šolo, največ jih ima zaključeno srednjo strokovno tehniško šolo ali gimnazijo (42,9 %). Višješolski strokovni program je končalo 25,7 % anketirancev, medtem ko je visokošolski strokovni program ali univerzitetni program (1. bol. st) končalo 8,6 % anketirancev. Najvišjo izobrazbo med anketiranimi imajo 4 zaposleni (11,4 %), in sicer imajo zaključen univerzitetni program ali magisterij stroke (2. bol. st.). Nihče izmed anketirancev nima osnovnošolske izobrazbe niti specializacije po univerzitetnem programu ali magisterija znanosti oziroma doktorata znanosti. Glede na Gallupovo (2013) poročilo je vpliv stopnje izobrazbe na zavzetost zaposlenih zelo različen. V nekaterih območjih in panogah zaposlenim z naraščanjem stopnje izobrazbe zavzetost zaposlenih pada, medtem ko v drugih območjih in panogah slednja narašča.

Preglednica 9: Stopnja izobrazbe anketirancev

Stopnja izobrazbe	n	n %
Srednja poklicna šola	4	11,4
Srednja strokovna tehniška šola ali gimnazija	15	42,9
Višješolski strokovni program	9	25,7
Visokošolski strokovni program ali univerzitetni program (1. bol. st)	3	8,6
Univerzitetni program ali magisterij stroke (2. bol. st.)	4	11,4
Skupaj	35	100

3.4.2 Intervju

Pridobljene odgovore na vprašanja v intervjujih smo analizirali z uporabo metode analize vsebine in jih združili po smiselnih kategorijah: razumevanje zavzetosti zaposlenih, zavzetost zaposlenih, glavni dejavniki zavzetosti zaposlenih, vpliv vedenja vodij, vpliv pandemije covid-19 in ukrepi za povečanje stopnje zavzetosti zaposlenih.

Prva kategorija, ki smo jo oblikovali na podlagi kodiranja odgovorov intervjuvancev, je *razumevanje zavzetosti zaposlenih* (priloga 3). Direktorica prodaje zavzetost zaposlenih razume kot »pripravljenost posameznika, da s svojo energijo, idejami, pripadnostjo podjetju dodajo k sami produktivnosti in razvoju podjetja ter pozitivno vplivajo na klimo v podjetju.« Po mnenju poslovnega direktorja je zavzetost »kombinacija več dejavnikov, ki se kaže v učinkovitem opravljanju dela, za katerega je oseba usposobljena.« Nadaljuje, da je v prvi vrsti »odraz tega, da mora oseba opravljati delo na pravem delovnem mestu, torej na tistem, za katerega je najboljše usposobljena in ki je zanjo najbolj primerno.« Pri tem dodaja, da se zavzetost navzven kaže »kot učinkovitost, energičnost, proaktivnost, zadovoljnost in povezanost z delom, ki ga oseba opravlja.« Tudi lastnik podjetja podobno pojasni, da se zavzetost posameznika kaže v tem, »koliko je predan temu, kar dela«. Pravi, da zavzeti zaposleni delo opravijo »z entuziazmom in s strastjo« in ne odnehajo »toliko časa, dokler ni narejeno tako, kot mora biti«. Dodaja, da »gre za pripadnost in predanost«. Povzamemo lahko, da predstavniki vodstva podobno razumejo zavzetost zaposlenih. Vsi trije namreč poudarjajo pripadnost, predanost, strast do dela in učinkovito opravljanje dela. S svojimi pogledi in z razmišljanjem se najbolj približujejo definiciji zavzetosti, kot jo podaja organizacija Gallup (2020b), ki zavzetost zaposlenih razlaga preko treh bistvenih vidikov: vpletenost v svoje delo; entuziazem in strast do svojega dela ter predanost, pripadnost in zvestobo svojemu delovnemu mestu in organizaciji.

Naslednja kategorija je *zavzetost zaposlenih* (priloga 4). V oceni zavzetosti zaposlenih v podjetju se člani vodstva razlikujejo. Po oceni direktorice prodaje je zavzetost v podjetju visoka. Prepričana je, »da je 75 % zavzetih sodelavcev«, ostale je »uvrstila med nezavzete, aktivno nezavzetih pa« po njenem »ni, kar ne pomeni, da se kdaj kdo ne pojavi, vendar se tudi sam hitro izloči«. Njena ocena temelji predvsem na opažanjih vedenja zaposlenih, saj so njene izkušnje, »da so sodelavci vedno pripravljeni in hitro odzivni na spremembe, saj razumejo, da spremembe pomenijo napredek«. Nadalje pojasnjuje, da je zaposlenim »pomembna osebna rast, sledijo ciljem in strategiji podjetja«, »sami radi podajo predloge za še boljše rezultate in se aktivno vključujejo v podjetje«. Poslovni direktor pravi, da je »zelo težko podati enotno oceno«, saj je podjetje razdeljeno na t. i. zaledno pisarno in na prodajo, ki jo opravljajo zavarovalni zastopniki na terenu. Po njegovem mnenju je »stopnja zavzetosti zavarovalnih zastopnikov precej različna, v prvi vrsti pa jo je moč opazovati po kriteriju uspešnosti« (npr. po številu sklenjenih zavarovalnih polic). Prav tako naj bi bila različna zavzetost v zalednih službah. Ocenjuje, »da je delež nezavzetih nekje med 25 % in 50 %«. Aktivno nezavzetih tudi po njegovem mnenju ni. Lastnik podjetja pa ocenjuje, da je v podjetju »25 % zavzetih, 2 % aktivno nezavzetih in 73 % nezavzetih«. Oceno podaja na podlagi tega, da večino zaposlenih tudi osebno pozna, in tega, da samo eno četrtno dela ocenjuje kot zavzeto opravljeno.

V odgovorih anketirancev lahko zapažamo precejšnje razlike v oceni deleža zavzetosti. Vprašani so si enotni v tem, da aktivno nezavzetih (skoraj) ni, torej aktivna nezavzetost za podjetje sploh ne predstavlja problema. Direktorica prodaje ocenjuje visoko zavzetost na podlagi rednih stikov z zavarovalnimi zastopniki in opazovanja njihovega vedenja. Ker ima

poslovni direktor manj stikov s področjem prodaje od drugih dveh intervjuvancev, je najverjetneje zato bil zadržan pri oceni zavzetosti. Prodaja obsega večinski del zaposlenih in ima neposredni vpliv na uspešnost poslovanja, zato je verjetno to tudi razlog, da o stopnji zavzetosti ni želel podati preveč samozavestne ocene. Lastnik podjetja zavzetost ocenjuje skorajda izključno z vidika doseganja poslovnih rezultatov, npr. kdor sklene več zavarovalnih polic, velja za bolj zavzetega. Vendar to glede na teoretska izhodišča ni nujno res, saj zavzeti zaposleni ne pomeni samo uspešnega zaposlenega. Zavzeti izkazuje trud in prizadevanje, predanost in pripadnost, iz česar seveda izhaja višja verjetnost za uspešno in nadpovprečno opravljeno delo. Čisto mogoče je, da so zaposleni, ki dosegajo povprečne rezultate, pri svojem delu prav tako zavzeti, a imajo npr. slabšo bazo strank, so po naravi bolj sramežljivi ali poskušajo poiskati za stranko resnično optimalno rešitev. Tu je treba opozoriti, da sta perspektivi menedžerja in lastnika seveda drugačni (Ohio University 2020), saj lastnik pričakuje na prvem mestu predvsem dobre poslovne rezultate in dobiček, medtem ko je menedžer manj udeležen pri dobičku ali pa sploh ni, zato pričakuje dobro ekipo zaposlenih in notranjo kohezivnost, dobro opravljanje dela in ustaljeno rutino in ritem.

Tretjo kategorijo, *glavni dejavniki zavzetosti zaposlenih*, smo razdelili na tri podkategorije: *vodenje, komunikacija, medosebni odnosi* (priloga 5). Te podkategorije obenem nakazujejo tudi odgovor na tretje raziskovalno vprašanje: »Kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?«

Eden od glavnih dejavnikov zavzetosti zaposlenih v podjetju X je vodenje. Direktorica prodaje pravi, da ima vodenje »velik vpliv na zavzetost zaposlenih v podjetju« in da je vodenje vodij »ključno za stopnjo zavzetosti zaposlenih«. Pri tem doda, da vodje »stalno spremljajo in usmerjajo, spodbujajo delo zaposlenih v podjetju.« Poslovni direktor pojasnjuje, da »vodenje pomembno vpliva na zavzetost zaposlenih«. Prav tako tudi lastnik podjetja navaja vodenje kot enega izmed dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju. Pri tem dodaja, da je vodenje »na karizmatičen način« še toliko boljše. Kajti »karizmatičen vodja dela na način, ki je tebi všeč, potem tudi ti narediš tako in narediš zavzeto.« Da ima vodenje velik vpliv na zavzetost zaposlenih, se strinjajo vsi trije intervjuvanci in s tem potrjujejo ugotovitve, podane že v teoretičnem delu naloge. Ima pa tudi vodstvena karizma dokazan vpliv na zavzetost zaposlenih. V managementu je vodstveno karizmo podrobneje raziskoval Conger (1989). Njegova ključna ugotovitev je, da karizma ne obstaja kar sama po sebi, ampak jo vodji pripišejo tisti, ki mu sledijo – prav to je v svojem odgovoru povedal lastnik podjetja, tj. karizmatičen vodja dela na način, ki je zaposlenim všeč. Vodstvena karizma ima sledeč raziskavam (Babcock-Robertson in Strickland 2010; Horn idr. 2015) dokazan in pomemben vpliv na zavzetost zaposlenih. V Sloveniji je eno takšnih raziskav izvedlo podjetje Profiles International Slovenija v sodelovanju z revijo MQ; to je bila prva slovenska raziskava o vodstvenih kompetencah in karizmatičnosti vodij (Lubej in Delić 2015). V slednji ugotavljajo, da karizmatični vodje poleg tega, da ustvarjajo delovno okolje, v katerem so zaposleni čustveno

in intelektualno predani ciljem podjetja, tudi v drugih vzbujajo zavzetost ter vplivajo na sodelavce tako, da so v dobro podjetja pripravljene investirati dodaten čas in energijo.

Naslednji dejavnik zavzetosti zaposlenih, ki so ga navedli vsi trije člani vodstva podjetja, je komunikacija. Lastnik podjetja pravi, da je pomembna »zelo jasna komunikacija«. Kot enega izmed glavnih dejavnikov zavzetosti zaposlenih tudi poslovni direktor navaja komunikacijo in pravi, »da je komunikacija temelj vseh odnosov.« Direktorica prodaje je poudarila obojestransko komunikacijo in da so zaposleni »slišani s strani vodstva«. Pravi, da je pomembno, »da vodstvo podjetja komunicira z zaposlenimi o ciljih in strategiji, kako bo te cilje doseglo.« Ugotovili smo, da vsi udeleženci v intervjujih poudarjajo kakovostno komunikacijo kot osnovo za zavzetost zaposlenih v podjetju. Podobno navaja Welch (2011, 338), ki pravi, da mora biti notranja komunikacija v organizaciji dovolj dobre kakovosti, kar pomeni, da mora višji management tako jasno komunicirati s podrejenimi, da ti razumejo, kako se njihova vloga pokriva z vizijo in cilji organizacije.

Vodstvo podjetja je med glavnimi dejavniki zavzetosti zaposlenih navedlo tudi medosebne odnose. Direktorica prodaje pojasnjuje, da se zaposleni v podjetju »zavedajo, da so pomembni za podjetje« in »da niso samo številke za doseg rezultata.« Ob tem dodaja, da »se dogovorjenega in obljubljenega vedno držimo« in »sodelavcem, ki so se znašli v stiski /.../ je podjetje vedno pomagalo.« Prav tako izpostavi pomembnost zaupanja, saj zaposleni »potem ne dvomijo v odločitve« vodstva. Lastnik podjetja pravi, da je medosebno »zaupanje tudi zelo pomembno« kot dejavnik, ki vpliva na zavzetost zaposlenih v podjetju. Poslovni direktor pove, da tudi »skupna druženja« vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju. Vsi trije člani vodstva poudarjajo pomembnost dobrih odnosov, medsebojnega spoštovanja in zaupanja. Tudi Mazzuca (2007) poudarja kakovost odnosov na vseh ravneh kot dejavnik, ki pripomore k večji zavzetosti zaposlenih. Zavzetost zaposlenih je predvsem neposreden odsev tega, kar čutijo do neposredno nadrejenega.

Vsi trije člani vodstva so kot glavne dejavnike zavzetosti zaposlenih izpostavili vodenje, komunikacijo in medosebne odnose. Lastnik podjetja kot dejavnik zavzetosti navaja še jasno opredelitev koristi za zaposlenega: »what's in it for me.« Direktorica prodaje pa dodaja kot pomemben dejavnik še »vodilno vlogo v branži«, kar prinaša zaposlenim »lažji dostop do strank in bolj zadovoljne stranke ter posledično višje finančne rezultate tako posameznika kot podjetja.« Ta empirična spoznanja lahko povežemo s teoretičnimi izhodišči, da so vodenje, komunikacija in medosebni odnosi eni izmed ključnih dejavnikov zavzetosti zaposlenih (Robertson-Smith in Markwick 2009; Robinson, Perryman in Hayday 2004). Pomembno je tudi poznavanje potreb in želja zaposlenih, saj s tem pridobijo njihovo zaupanje in zvestobo, kar pa vpliva tudi na dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja. Ugotovitve iz intervjujev lahko povežemo tudi s tem, da si zavzeti zaposleni želijo pripadati in da do višje zavzetosti prihaja v podjetjih, ki ponujajo izdelke in storitve višje kakovosti. Pomembna je tudi celostna podoba

podjetja. Na občutek pripadnosti vpliva še posebej to, ali ima podjetje prepoznavno blagovno znamko (Kunerth in Mosley 2011).

Četrta kategorija je *vpliv pandemije covid-19*. Odgovore na vprašanja o vplivu pandemije covid-19 na delo in komunikacijo ter zavzetost zaposlenih smo kodirali, iz kod pa smo nato razbrali dve podkategoriji: *na začetku pandemije* in *po odzivu vodstva* (priloga 6). S pomočjo teh dveh podkategorij smo dobili odgovore na četrto raziskovalno vprašanje: »Kako situacija povezana s pandemijo covid-19 vpliva na zavzetost zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?«

Ker delo v podjetju temelji v veliki meri na osebnih stikih, tako s strankami kot tudi med sodelavci, so pandemija in z njo povezani ukrepi vsekakor spremenili delo in komunikacijo v podjetju. Po besedah direktorice prodaje je na začetku pandemije, predvsem v času popolnega zaprta države, pomenilo spremembo »na slabše«. Pravi, da so komunikacijo in stike »ohranjali, sploh v času popolnega zaprtja, preko Zooma in Skypea, vendar to ni enako.« Naprej pojasnjuje vpliv pandemije covid-19 na zavzetost zaposlenih: »Na začetku je imela precej velik vpliv, saj smo se soočili s situacijo, na katero nismo imeli vpliva in o kateri leto nazaj nihče ne bi niti sanjal, da se nam lahko zgodi. Posledično je zavzetost padla in prav tako rezultati.« Direktorica prodaje navaja, da so se hitro odzvali na upad zavzetosti in se prilagodili dani situaciji: »Vendar smo dokaj hitro reagirali na upad zavzetosti. Mišljenje smo preusmerili v to, da je pandemija priložnost.« Nato je pojasnila: »Z rezultati pa tudi zaposleni vidijo, da se je potrebno samo situaciji malo prilagoditi, ne sme nas pa situacija, na katero nimamo vpliva, ustaviti.« Lastnik podjetja je izpostavil, da je bil ključen (pravilen) odziv vodstva na situacijo. V času popolnega zaprtja države (*lockdowna*) so usmerili »fokus na ukrepe, ne na covid«. Pravi, da se je osebno pogovoril z vodji in oni so informacije naprej prenesli zaposlenim. Pojasnil je ukrepe, kako se nanje prilagoditi, in »da ni razlogov za strah«, ker »tako, kot je prišla pandemija, bo tudi šla«. Pomiril je zaposlene, da je vse pod nadzorom, »da je podjetje v dobri kondiciji« in da so sposobni preživeti tudi dalj časa brez poslovanja, in »če bo kdo rabil pomoč, se lahko obrne na podjetje.« Tudi poslovni direktor je povedal, da so zaradi ukrepov povezanih s pandemijo »morali organizirati delo na daljavo, kar je nekoliko negativno vplivalo in okrnilo komunikacijo.« Pojasnil je, da si zaposleni želijo in potrebujejo fizični stik, druženje in komunikacijo v živo. Obenem pa bi radi, da bi bilo teh razmer že enkrat konec. Navaja, da je premagovanje stiske zaradi dane situacije povzročilo notranjo povezanost: »Križa je povzročila v začetku neko stisko, nato pa so se odločili premagati to stisko. To lahko naredijo le zavzeti zaposleni, saj mora vsak pri sebi to narediti. Želja po premagovanju te stiske je povzročila neko povezanost.«

Naslednja podkategorija predstavlja, kakšen je bil vpliv pandemije covid-19 na zavzetost zaposlenih kasneje, po odzivu vodstva. Lastnik podjetja pojasnjuje, da ko ni bilo popolnega zaprtja države (*lockdowna*) ni bilo velikega vpliva na delo: »ni bilo dosti vpliva, zato smo tudi imeli rekorde. Križo smo izkoristili in ne zapravili, ker vsaka križa je priložnost.« Situacija,

povezana s pandemijo covid-19, je po njegovem mnenju vplivala »pozitivno« na zavzetost zaposlenih v podjetju. Direktorica prodaje pravi, da so »trend obrnili navzgor z več komunikacije, s pozitivno komunikacijo, s posamezniki, ki so dokazali, da je prav tako možno dosegati iste in še višje rezultate v tem času.« Za konec je poudarila še: »Seveda nam gre na roko tudi, da tržimo produkte, ki jih stranke v tem obdobju še bolj potrebujejo. Tako da je zavzetost večine danes na višjem nivoju, kot je bila pred pandemijo.« Poslovni direktor je povedal, da se je bilo treba prilagajati, a le to »ima zdravilen učinek«, saj so po njegovem mnenju »spremembe edina konstanta«. Na koncu je tudi on izpostavil pozitivne učinke pandemije in ukrepov na zavzetost zaposlenih: »V resnici je pandemija prinesla neko fleksibilnost. Ukrepi z dobro organizacijo dela pa so tudi okrepili zavzetost zaposlenih.« Dodaja še, da se je zavzetost dvignila »prav zaradi kljubovanja situaciji povezani s pandemijo ter naravni želji po normalizaciji celotne situacije, ki sili vsakega izmed nas v večjo zavzetost.«

Člani vodstva odgovarjajo podobno, tj. da so pandemija covid-19 in ukrepi za zajezitev širjenja koronavirusa vsekakor vplivali na delo in posledično tudi zavzetost zaposlenih v podjetju. Kljub temu, da je bil začetni vpliv negativen (predvsem v času prvega *lockdowna*), pa se je ta precej hitro umaknil pozitivnemu vplivu na zavzetost. To se je zgodilo predvsem zaradi pravilnega in hitrega odziva vodstva na krizno situacijo. Intervjuvanci so navedli, da so se osredotočili na ukrepe in na to, kako se nanje prilagoditi, s čimer so pomirili zaposlene. Kot ugotavlja Barton (2008, 5), se na najhujše najbolje prilagodijo organizacije (in vodje), ki imajo že vnaprej pripravljen akcijski načrt, ki se odzovejo hitro, preprečijo širjenje škodljivih govoric in panike ter se najprej iskreno in ustrezno posvetijo zaposlenim. Tudi raziskava o kakovosti komuniciranja med kriznim obdobjem (Mediade 2020), ki so jo lansko leto izvedli v Sloveniji, je izpostavila, da ima interno komuniciranje velik pomen za ustvarjanje zaupanja v času kriznih razmer, pri čemer ima najvišje vodstvo veliko odgovornost. Jasna, pravočasna in zaupanja vredna komunikacija je dokazano zelo pomembna v kriznih časih in tega se zavedajo tudi v obravnavanem podjetju.

Z izboljšanjem komunikacije in s tem, ko so izpostavili zaposlene z rekordnimi rezultati za zgled ostalim, so preusmerili mišljenje v to, da pandemija pomeni priložnost. Protikoronski ukrepi so terjali prilagajanje in dobro organizacijo dela. Podjetje je pokazalo svojo prednost tudi v tem, da trži storitve, ki jih stranke v takih časih še bolj potrebujejo. Želja po premagovanju stiske (predvsem zaradi pomanjkanja osebnih stikov, druženja, komunikacije v živo) pa je povzročila povezanost. Povzamemo lahko, da je situacija povezana s pandemijo covid-19 po mnenju vodstva vplivala pozitivno na zavzetost zaposlenih v podjetju. Kljub vsemu določeni negativni vplivi pandemije in omejevalnih ukrepov na zavzetost vztrajajo še zdaj, saj nekaterih dejavnosti še vedno ni mogoče izvajati zaradi prepovedi in omejitev.

V naslednji kategoriji, tj. *vpliv vedenja vodij* (priloga 7), smo dobili odgovor na peto raziskovalno vprašanje: »Kako vedenje vodij vpliva na stopnjo zavzetosti zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?«

Direktorica prodaje meni, da ima vodja »ključno vlogo pri zavzetosti«. Pravi, da je vodja »dirigent orkestra in tako kot on dirigira, tako orkester igra«. Njeno mnenje je, da je »dober vodja tisti, ki se tudi pusti voditi«. Pravi tudi, da je »povprečen vodja /.../ boljši kot odsoten vodja.« Poudarila je pomembnost tega, »da vodja ni šefovski in da ne nastopa iz pozicije moči.« Izpostavila je, da mora bit vodja zgled, saj »zaposleni najraje sledijo dobremu zgledu.« Tudi poslovni direktor je poudaril, da »vodje dajejo zgled, obenem pa z načinom vodenja vplivajo na zavzetost in učinkovitost v podjetju«. Po njegovem mnenju vedenje vodij »ključno prispeva k zavzetosti, predvsem v smislu asertivne komunikacije; povratnih informacij ter konsistentnega načina vodenja.« Glede vpliva vedenja vodij na stopnjo zavzetost zaposlenih v podjetju, je lastnik dejal: »Vodja ima največji vpliv na zavzetost zaposlenih.« Ob tem je po njegovih besedah treba poudariti, da gre pri vodenju za »opazovanje in regulacijo.« Pri tem pojasnjuje: »Če vodja ne opazuje, ne ve, kaj mora spremeniti in tudi tisti vodja, ki samo opazuje in nič ne naredi, ni dober vodja, saj mora tudi regulirati.« Lastnik podjetja nadaljuje z razlago, da so zaposleni zadovoljni in imajo dobre rezultate, če vodja opravi svoje delo. Ker pa v podjetju določeni vodje ne opravijo svojega dela, ni povsem zadovoljen z njimi. Glede ocene vodij v podjetju pravi, da je odvisna od »zornega kota in standardov«, te pa šteje za »visoke«.

Vodstvo podjetja je mnenja, da vedenje vodij ključno vpliva na stopnjo zavzetosti zaposlenih. Intervjuvanci so poudarili, da vodje dajejo zgled, obenem pa z načinom vodenja vplivajo na zavzetost in učinkovitost. Pri tem so glavnega pomena asertivna komunikacija in povratne informacije. Zelo pomembno je tudi, da je način vodenja konsistenten. Lastnik podjetja dodaja, da vodenje pomeni predvsem opazovanje in upravljanje; vodja se na podlagi pozornega opazovanja odzove in uredi situacijo, še preden se pojavijo resnejši problemi. V nadaljevanju lastnik podjetja pojasni, da so zaposleni zavzeti, če vodja dobro opravi svoje delo. Ker pa določeni vodje v podjetju po njegovem mnenju ne opravijo svojega dela, ni povsem zadovoljen z njimi in zato je posledično tudi njegova ocena zavzetosti zaposlenih nižja od ostalih. Tu je tudi sam izpostavil, da je ocena odvisna od zornega kota in meril vsakega posameznika, svoja merila pa šteje za visoka. Temu navkljub pa poudarjamo, da bi bilo vseeno priporočljivo, da se na področju zavzetosti vlaga v usposabljanje vodij, ki naj sami najprej postanejo zgled zavzetega zaposlenega. Teorija vodje kot zgleda (Scarnati 2002) pojasnjuje, da vodja deluje kot vzornik zaposlenim tako na poklicnem kot tudi na zasebnem področju; gre za osebo, ki vrednote podjetja živi v podjetju in zunaj njega.

Šesta kategorija vključuje *ukrepe za povečanje stopnje zavzetosti* v proučevanem podjetju (priloga 8). S pomočjo odgovorov intervjuvancev, ki smo jih kodirali, smo razbrali dve podkategoriji, in sicer *ukrepi do sedaj* in *ukrepi v bodoče*, ter tako prišli do odgovora na šesto raziskovalno vprašanje: »Kako lahko dvignemo stopnjo zavzetosti zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?«

Pri dosedanjem vplivanju na zavzetost zaposlenih v podjetju, direktorica prodaje poudarja pomembnost odprte in pozitivne komunikacije: »Pomembna je bila odprta komunikacija med

vodstvom in zaposlenimi /.../ Komunikacija je usmerjena striktno v pozitivno in vedno se iščejo rešitve«. Pomeni, da se ukvarjajo z rešitvami in ne s problemi. Pojasnjuje, da so v prodaji poenostavili delo in se osredotočili na uspešnost: »Procese prodaje se nastavlja na čim bolj enostaven način, tako da ljudje vidijo in čutijo, da je delo enostavno, da so sposobni dosegati rezultate. /.../ več ne planiramo nekih števil, ampak uspeh in to je dvignilo prodajo za več kot 50%.« Povedala je, da zaposleni v podjetju tudi redno dobivajo (na službene naslove elektronske pošte) »novičke s strani vodstva«, v katerih izvejo »kaj se dogaja v podjetju; razkrije se kdo so zaposleni z najboljšimi rezultati, se jih pohvali in spodbudi še druge s tem.« Pojasnjuje, da se je vlagalo tudi v osebni razvoj zaposlenih, »saj smo mnenja, da ne moremo človeka razdeliti na službeni in privatni del in oba vplivata drug na drugega.« Pod ukrepe za dvig zavzetosti je direktorica prodaje dodala še to, da v podjetju uporabljajo sistem mentorstva in redno izvajajo pogovore z zaposlenimi glede rezultatov dela, napredka in razvoja posameznika, kjer imajo zaposleni tudi »možnost, da izrazijo svoje mnenje.« Nadaljuje, da imajo zaposleni »priložnosti za učenje in razvoj v okviru seminarjev, delavnic.« Vsaj enkrat na mesec organizirajo seminar, »kjer se dobimo vsi skupaj in se s tem krepi tudi timska pripadnost.« Poleg tega v podjetju organizirajo tudi »team buildinge, druženja, piknike.«

Lastnik podjetja vsak mesec en dan nameni »usposabljanju vodij«, kjer pregledajo rezultate in se dogovorijo, kako bodo delo »zregulirali, ker vodenje je /.../ opazovanje in regulacija.« Pri tem poudari, da mora biti komunikacija jasna in da je potrebno opredeliti koristi za zaposlene: »Z jasno komunikacijo in kaj bodo zaposleni imeli od tega.« Za povečanje stopnje zavzetosti zaposlenih je po njegovo zelo pomembna tudi vzpostavitev zaupanja. Kot »vložek« za dvig zavzetosti je izpostavil, da so omogočili osebno rast zaposlenih: »Z namenom osebne rasti zaposlenih smo v podjetje povabili strokovnjake /.../, s katerimi so zaposleni imeli večdnevne delavnice.« Omenil je še »sistem nagrajevanja in izobraževanja«, kamor spadajo »seminarji, razne delavnice, potovanja, enkrat letno organiziramo tudi prireditve, na kateri podelijo nagrade in priznanja najboljšim zaposlenim v preteklem letu.«

Poslovni direktor osebno skuša zavzetost krepiti predvsem s »komunikacijo, ki obsega tako delovne sestanke, kot tudi poglobljeno razpravo o posameznih opravilih ter spodbujanju proaktivnosti in samoiniciativnosti zaposlenih.« Poleg tega je povedal, da so vplivali na zavzetost zaposlenih »z organizacijo dela, z določanjem nalog in odgovornosti, s statusno in delovnopravno razjasnitvijo vlog.« Pomemben vpliv na zavzetost ima po njegovem mnenju tudi »urejenost delovnih sredstev, ustrezna programska podpora.« V času pandemije sta na fleksibilnost celotne organizacije vplivala »naravnost na digitalno poslovanje in zagotavljanje delovnih sredstev na domu.« Poudaril je tudi ukrepe, ki krepijo povezanost na primer »skupna druženja, skupne malice in kosila, skupni Zoomi« in »veliko skupnega odločanja, izmenjav idej in izkušenj.«

Pri dosedanjem vplivanju na zavzetost zaposlenih v podjetju, člani vodstva poudarjajo pomembnost komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Poenostavili so delo in se

osredotočili na uspešnost. Zaposleni redno prejemajo »novičke« s strani vodstva, kjer se med drugim izpostavi, kdo so zaposleni z najboljšimi rezultati. Čeprav bi bilo to v nekaterih podjetjih videno kot stresno, pa je v preučevanem podjetju združeno z vzdušjem pozitivne motivacije. Namen izpostavitve najboljših zaposlenih je, da druge motivirajo, da jim pokažejo, da so dobri rezultati dosegljivi vsakemu. Pod ukrepe za dvig zavzetosti so intervjuvanci našli še usposabljanje vodij, sistem mentorstva, redno izvajanje pogovorov z zaposlenimi glede rezultatov dela, napredka in razvoja posameznika, kjer imajo zaposleni tudi možnost, da izrazijo svoje mnenje. Vlagalo se je tudi v osebni razvoj zaposlenih. Zavedajo se namreč, da osebna rast zaposlenih lahko prispeva k izboljšanju njihovih rezultatov na vseh področjih tudi na delovnem. Da sta osebna rast in razvoj ključna za motivacijo in zavzetost zaposlenih, so pokazali tudi rezultati projekta Zlata nit (Gruban 2021). Podjetje daje poudarek tudi izobraževanju, zato vsaj enkrat na mesec organizirajo seminar, kjer imajo zaposleni priložnosti za učenje in razvoj. Poleg tega to, da se srečajo vsi skupaj, pripomore k timski pripadnosti. Vsaj enkrat letno organizirajo delavnico, kjer zaposleni pridobivajo novo znanje in si nabirajo novih veščin, tam pa tudi krepijo medosebne odnose in prijateljstva. Podjetje enkrat letno organizira tudi prireditve, na kateri so najboljšim zaposlenim v preteklem letu podeli priznanja in pohvale za dosežke. Skupna druženja, kjer krepijo dobre odnose in močne socialne mreže so organizirana na *team buildingih*, potovanjih, piknikih in skupnih malicah ter kosilih, a vse to zdaj zaradi pandemije covid-19 ni mogoče. Poleg tega so vplivali na zavzetost zaposlenih z organizacijo dela, določanjem nalog in odgovornosti ter statusnopravno in delovnopravno razjasnitvijo vlog. Izpostavili so tudi veliko skupnega odločanja, izmenjave idej in izkušenj. Pomemben vpliv na zavzetost imata tudi urejenost delovnih sredstev in ustrezna programska podpora. V času pandemije je pomembno vplivala tudi naravnost na digitalno poslovanje in zagotavljanje delovnih sredstev na domu. V podjetju so torej sprejeli vrsto ukrepov, ki so v skladu s teoretičnimi izhodišči pomembnejših avtorjev, npr. s priporočili 10 C-jev po Seijtsu in Crimu (2006), nefinančnimi motivi Woodruffa (2006) in dvanajstimi elementi Wagnerja in Harterja (2006).

Glede ukrepov za povečanje stopnje zavzetosti v bodoče pa intervjuvanci niso bili preveč zgovorni. Direktorica prodaje meni, da v podjetju ukrepe za povečanje zavzetosti redno in uspešno izvajajo: »zaenkrat to obvladujemo odlično.« Glede novih predlogov ukrepov za povečanje stopnje zavzetosti zaposlenih v podjetju pa je povedala: »Trenutno predvsem zaradi situacije s pandemijo nimam nekega novega predloga.« Tudi lastnik podjetja za zdaj ne predvideva drugih ukrepov. Meni, da je treba »trmasto vztrajati in delati naprej« in počasi, ampak vztrajno se bo število zavzetih zaposlenih zagotovo povečalo. Poslovni direktor pa predlaga, da se odpravi še določene »nejasne vloge pri opravljanju dela«, ki so nastale zaradi združevanja posameznih delovnih mest. Poleg tega pravi, da je potrebno »krepiti odgovornost in zagotoviti optimalen delovni pritisk ter povratno informacijo o delu zaposlenih.«

Zaradi preteklih sprememb v podjetju (prišlo je do združitve več podjetij v enega), je bilo treba združevati posamezna delovna mesta, zato so ostale še določene nejasne vloge pri opravljanju

dela. Potrebno bi bilo prilagoditi pogodbe, opise delovnih mest ter sezname nalog in odgovornosti, saj je osnovna potreba zaposlenih, da vedo, kaj morajo delati. To ugotavlja tudi prvo vprašanje po Gallupovem vprašalniku (Gallup 2020b). Za tega pa smo ugotovili, da je bilo v anketi najboljše ocenjeno, zato ne predstavlja nekega bistvenega problema.

Vodstvo (predvsem lastnik in direktorica prodaje) nima nekih novih predlogov za ukrepe, s katerimi bi se povečala stopnja zavzetosti v podjetju. Pravijo, da je treba predvsem vztrajati na dosedanjih ukrepih. Poslovni direktor dodaja, da je treba še dodatno krepiti odgovornost, zagotavljati zaposlenim povratno informacijo o delu in zagotoviti optimalen delovni pritisk. To ne pomeni, da se od zaposlenih pričakuje preveč ali da se jih izkorišča, temveč da se ustvari delovno okolje, v katerem bo delo zanje pomenilo večji izziv, to pa ima pozitivne posledice. Kot poudarja Woodruffe (2006), se zaposleni radi soočajo z izzivi ter se na zahtevne naloge odzivajo z vztrajnostjo, energijo in predanostjo, kar vse krepi zavzetost. Treba je torej poskrbeti za ravno pravi izziv.

4 ZAKLJUČEK

V času pisanja te naloge se je za nami zvrstilo turbulentno leto, ki je pretreslo ustaljeno družbo na vseh področjih. Ukrepi proti pandemiji so razkrili težave, ki so tlele pod površjem že prej, nakazali pa so tudi na tisto, kar je v družbi trdno in močno, skratka izvrstno. Odlična podjetja predstavljajo ekonomsko hrbtenico družbe pred hudimi katastrofami.

Koronavirus in ukrepi povezani z njegovo zaježitvijo so drastično vplivali na delo; na to, kaj delamo, kako to delamo in kakšne tehnologije pri tem uporabljamo. Novonastala situacija je močno posegla v ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem. Spremembe, ki so imele velik vpliv, so tudi globalizacija krize in neizmeren pretok informacij (zlasti slabih). Vse to je še kako vplivalo na poslovanje podjetij, v njih pa na odnose med zaposlenimi in zavzetost zaposlenih.

Kljub vsemu so rezultati projekta Zlata nit (Gruban 2021) pokazali, da se kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo izboljšuje. Podjetja, ki v nekriznih časih veliko vlagajo v medosebne odnose, lahko z nastopom krize tako naložbo izkoristijo, kar zanje pomeni primerjalno prednost pred konkurenti. Dobri vodje namreč dokazujejo, da znajo tudi v neugodnih časih poskrbeti za kakovostne odnose in posledično za zavzetost zaposlenih.

Vodstvo proučevanega podjetja se strinja, da je situacija povezana s pandemijo covid-19 pozitivno vplivala na zavzetost zaposlenih. Tudi nekatere raziskave zavzetosti po svetu kažejo na to, da ima kriza zaradi novega koronavirusa pozitiven vpliv na zavzetost zaposlenih. Harter (2020) navaja, da je bila končna stopnja zavzetosti zaposlenih v ZDA leta 2020 (36 %) najvišja v zadnjih 20 letih. Med pomembnimi trendi je izpostavil, da so zaposleni prejeli več povratnih informacij od managerjev, ki so pokazali tudi več skrbi in interesa za dobro počutje zaposlenih. Podobno ugotavljajo tudi v svetovalnem podjetju Kincentric (2020), kjer so za leto 2020 prav tako izmerili rekordno stopnjo zavzetosti zaposlenih (68 %), ki je predvsem posledica boljše komunikacije med vodji in zaposlenimi.

4.1 Povzetek ugotovitev

V empiričnem delu naloge smo merili stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju X z odgovori na 12 trditev, ki opisujejo dejavnike z največjim vplivom na zavzetost zaposlenih.

Udeleženci raziskave so se najbolj strinjali s trditvijo: »Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.« Kot kažejo rezultati ankete so v podjetju dobro poskrbeli, da imajo zaposleni zadovoljene osnovne potrebe; da so temeljito seznanjeni z delovnimi nalogami in da imajo zagotovljeno potrebno opremo in material za delo in doseganje ciljev. Glede na ocene trditev, ki spadajo v prvo razvojno stopnjo na poti do zavzetosti, lahko povzamemo, da je v obravnavanem podjetju v povprečju dobro poskrbljeno tudi za motivacijo zaposlenih. Zaposleni se zelo dobro zavedajo, kako pomembno je njihovo delo, saj zdravstvena zavarovanja, ki jih svetujejo strankam,

omogočajo varnost mnogim družinam in tovrstne storitve v trenutnem obdobju pandemije stranke še bolj potrebujejo. Zato ne preseneča, da je bila z drugo najvišjo povprečno oceno ocenjena trditev, da poslanstvo podjetja odraža, kako pomembno je njihovo delo. Kljub temu pa so ostale trditve iz druge razvojne stopnje med slabše ocenjenimi, zato je med stopnjami hierarhičnih potreb pripadnost zaposlenih najslabše ocenjena. Na zadnji razvojni stopnji si zaposleni želijo osebno rasti; ko osebno rastejo ljudje, rastejo tudi podjetja (Gallup 2020c). Tega se zavedajo tudi v preučevanem podjetju. Vodstvo je v intervjuju izpostavilo vlaganje v osebno rast zaposlenih in posledično sta tudi trditvi v anketnem vprašalniku glede osebno rasti med bolj ocenjenimi.

Najmanj so se anketiranci strinjali s tem, da so v zadnjih sedmih dneh dobili priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo in da imajo v podjetju enega od najboljših prijateljev. Rezultati ankete tako kažejo, da v proučevanem podjetju obstaja možnost za povečanje zavzetosti zaposlenih, predvsem na področjih nagrajevanja (priznanja in pohvale) in medosebnih odnosov, tj. druženja med sodelavci. Kot smo ugotovili iz intervjujev, je pandemija najbolj onemogočila ravno ti dve področji. Pred pandemijo so se zaposleni v podjetju precej več družili, več pa je bilo tudi priložnosti za podelitev priznanj zaposlenim. Vse to je bilo v preteklem letu oteženo zaradi koronavirusne krize.

Iz napisanega lahko sklepamo, da ima pandemija pomemben vpliv na dejavnike zavzetosti zaposlenih. Ko se bodo zaznane omejitve z umikom pandemije odpravile, lahko precej verjetno pričakujemo tudi boljši rezultat v tistih postavkah merjenja, ki so se izkazale za slabše.

V nadaljevanju, preko odgovorov na raziskovalna vprašanja, povzemamo temeljne ugotovitve iz naloge.

RV1: Kolikšna je stopnja zavzetosti v proučevanem podjetju; kolikšen je delež zavzetih, nezavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih?

S pomočjo analize odgovorov na anketni vprašalnik smo izmerili povprečno stopnjo zavzetosti zaposlenih v proučevanem podjetju, ki je 3,95. Na podlagi predhodno predstavljenih referenčnih vrednosti kategorij zavzetosti, lahko zaključimo, da so zaposleni v proučevanem podjetju (v povprečju) zavzeti. S pomočjo Gallupove kategorizacije zavzetosti (Gallup 2013) smo zaposlene razvrstili med zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete. Na podlagi rezultatov raziskave smo izračunali, da je delež zavzetih zaposlenih 71,4 %, delež nezavzetih zaposlenih 22,9 % in delež aktivno nezavzetih zaposlenih 5,7 %.

Izsledki raziskave kažejo, da je razmerje med številom zavzetih in aktivno nezavzetih 12,5 : 1. To razmerje uvršča obravnavano podjetje med poslovno najuspešnejše in nadpovprečne, kar se tiče zavzetosti zaposlenih. Podjetje X lahko primerjamo z najboljšimi organizacijami na svetu, saj imajo namreč slednje glede na Gallupovo (2013) poročilo primerljive deleže: 67 % zavzetih, 26 % nezavzetih in 7 % aktivno nezavzetih zaposlenih.

Odgovori anketirancev kažejo, da se od vseh sodelujočih v raziskavi 65,8 % strinja, da so njihovi sodelavci zavzeti za opravljanje dela. To pomeni, da sami zaposleni menijo, da je delež zavzetih v podjetju (nekoliko) manjši od deleža, ki je bil izmerjen z anketnim vprašalnikom (71,4 %). Ne glede na to, je delež zavzetih zelo visok in znaša okoli dve tretjini zaposlenih, kar je izvrsten rezultat.

RV2: Ali je stopnja zavzetosti v proučevanem podjetju primerljiva z rezultati že opravljenih raziskav o zavzetosti v Sloveniji?

Pri odgovoru na to vprašanje je najprej treba poudariti, da se je v Sloveniji izvedlo relativno malo raziskav iz tega področja – kljub temu, da je zavzetost zaposlenih dokazano pomembna. Ugotavljamo, da je raziskovanje zavzetosti v Sloveniji manj razširjeno kot v tujini.

Kar se tiče trendov glede stanja zavzetosti zaposlenih v Sloveniji, je podobno kot drugje po svetu to dolgo časa stagniralo. Glede na podatke organizacije Gallup (2017) je bilo v Sloveniji leta 2017 13 % zavzetih, 71 % nezavzetih in 16 % aktivno nezavzetih zaposlenih. V primerjavi s temi podatki je izmerjena stopnja zavzetosti zaposlenih v podjetju X neprimerno višja (preglednica 10).

V preučevanem podjetju je izmerjena vrednost zavzetosti zaposlenih precej višja od drugih rezultatov takih meritev v Sloveniji. Po podatkih projekta SiOK (Žezlina in Bitenc 2020) je bilo 26 % zavzetih, nezavzetih 50 % in aktivno nezavzetih 24 %. Kadrovska asistenca (2020) pa je izmerila primerljiv rezultat 28 % zavzetih, 48 % »delno zavzetih« in 24 % aktivno nezavzetih. Delež zavzetih zaposlenih v podjetju X je 2,5 × večji in delež aktivno nezavzetih zaposlenih je 4 × manjši kot v omenjenih raziskavah.

Preglednica 10: Primerjava zavzetosti zaposlenih

Primerjava	Zavzeti zaposleni	Nezavzeti zaposleni	Aktivno nezavzeti zaposleni
Gallup SLO	13 %	71 %	16 %
Kadrovska asistenca	28 %	48 %	24 %
SiOK	26 %	50 %	24 %
Podjetje X	71,4 %	22,9 %	5,7 %

Vir: Gallup 2017; Kadrovska asistenca 2020; Žezlina in Bitenc 2020.

RV3: Kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?

Vodstvo podjetja je kot glavne dejavnike zavzetosti zaposlenih izpostavilo vodenje, komunikacijo in medosebne odnose. Vsi trije člani vodstva so mnenja, da ima vodja velik vpliv na zavzetost zaposlenih. Lastnik podjetja pa je še posebej izpostavil karizmatičnost vodje. Opravljeni intervjuji so potrdili teoretična stališča, da je komunikacija ključnega pomena za

zavzetost zaposlenih. Iz našega preučevanja je razvidno, da vodstvo velik poudarek namenja predvsem odprti in obojestranski komunikaciji ter dobrim odnosom. Vodstvo se vprašanju zavzetosti zaposlenih ne posveča samo formalno (kot je sicer tipično za številna večja podjetja, ki v ta namen izvajajo programe in ankete ter najemajo svetovalce), temveč bi lahko rekli, da »zavzetost živi«, tj. z iskreno komunikacijo in krepitvijo pristnih odnosov med zaposlenimi. Komunikacija in odnosi so po mnenju vodstva temeljna osnova za dobro delovanje podjetja.

Poleg omenjenih treh dejavnikov zavzetosti zaposlenih, navajajo še jasno opredelitev koristi za zaposlenega in vodilno vlogo podjetja v zavarovalniški panogi.

RV4: Kako situacija povezana s pandemijo covid-19 vpliva na zavzetost zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?

Kljub temu, da je bil sledeč odgovorom vodstva začetni vpliv covid-19 negativen (predvsem v času prvega *lockdowna*), pa se je ta precej hitro umaknil pozitivnemu vplivu na zavzetost. Odziv vodstva na krizne razmere je bil hiter in se je pozneje tudi izkazal za pravilnega. Intervjuvanci so navedli, da so se osredotočili na ukrepe in na to, kako se nanje prilagoditi, s čimer so pomirili zaposlene. Z več pozitivne komunikacije in s tem, ko so izpostavili zaposlene z rekordnimi rezultati za zgled ostalim, so preusmerili mišljenje v to, da pandemija pomeni priložnost. Podjetje je pokazalo svojo prednost tudi v tem, da trži storitve, ki jih stranke v takih časih še bolj potrebujejo. Želja po premagovanju stiske pa je povzročila povezanost. Povzamemo lahko, da je situacija povezana s pandemijo covid-19 po mnenju vodstva vplivala pozitivno na zavzetost zaposlenih v podjetju. Odziv preučevanega podjetja na pandemijo pa je mogoče oceniti kot zgled dobre prakse.

RV5: Kako vedenje vodij vpliva na stopnjo zavzetosti zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?

Vodstvo podjetja je mnenja, da vedenje vodij ključno vpliva na stopnjo zavzetosti zaposlenih. Intervjuvanci so poudarili, da vodje dajejo zgled, obenem pa z načinom vodenja vplivajo na zavzetost in učinkovitost. Pri tem so glavnega pomena asertivna komunikacija in povratne informacije. Zelo pomembno je tudi, da je način vodenja dosleden. Samo lastnik podjetja je izpostavil, da glede na lastna visoka merila ni zadovoljen z nekaterimi vodji v podjetju, ker naj ti ne bi opravili svojega dela. Temu navkljub pa poudarjamo, da bi bilo vseeno priporočljivo, da se na področju zavzetosti vlaga v usposabljanje vodij, ki naj sami najprej postanejo zgled zavzetega zaposlenega.

RV6: Kako lahko dvignemo stopnjo zavzetosti zaposlenih v proučevanem podjetju po mnenju vodstva podjetja?

Po mnenju vodstva se zavzetost zaposlenih v podjetju dviguje, kar pomeni, da se s tem vprašanjem ukvarja uspešno. Pravijo, da je treba predvsem vztrajati na dosedanjih ukrepih.

Poslovni direktor dodaja, da je treba še dodatno krepiti odgovornost, zagotavljati zaposlenim povratno informacijo o delu in zagotoviti primerno delovno obremenitev.

Na podlagi primerjave rezultatov kvantitativne in kvalitativne raziskave smo ugotovili določene razlike med tem, kako zavzetost dojemajo zaposleni in kako vodstvo (tj. predvsem lastnik podjetja je zavzetost ocenil precej nižje, kot je bila izmerjena z anketnim vprašalnikom). Možno je, da anketiranci vprašalnika niso izpolnjevali iskreno oziroma so bili pri izpolnjevanju preveč pasivni. Po drugi strani pa imajo tudi člani vodstva različne poglede in kriterije glede ocene zavzetosti zaposlenih; vsak namreč gleda iz svojega stališča. Zato je kombinacija pridobivanja podatkov omogočila bolj poglobljeno raziskavo, saj smo tako dobili širšo sliko in boljšo predstavo, kakšno je realno stanje zavzetosti zaposlenih v preučevanem podjetju.

4.2 Priporočila in predlogi

Priporočila in predloge podajamo na treh področjih, ki so jih nakazali rezultati anketnega vprašalnika. Ta področja so:

- pohvale in priznanja;
- upoštevanje mnenja zaposlenih;
- skrb za prijateljske odnose v podjetju.

Na področju pohval in priznanj smo ugotovili, da se anketiranci v povprečju najmanj strinjajo s trditvijo, da so v zadnjih sedmih dneh dobili priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo. Zato bi vodstvu podjetja priporočili, da na to postane pozorno in temu nameni nekaj poudarka. Ker ima pohvala velik motivacijski učinek in pozitivno vpliva na samospoštovanje in samopodobo zaposlenega, bo vlaganje v to področje privedlo do izboljšav tudi na drugih področjih.

Med teoretičnimi izhodišči se pohvale in priznanje najpogosteje omenjajo kot dejavnik zavzetosti – o tem so si različni teoretiki enotni. Na pomen pohval in priznanj opozarjata Robertson-Smith in Markwick (2009). Po njunem mnenju morajo ljudje v podjetju dobiti občutek, da so cenjeni in da veliko pomenijo. Po Baumruku (2006, 25) je priznanje delavcev eno izmed treh jeder vplivanja na zavzetost, medtem ko Seijts in Crim (2006) med desetimi C-ji omenjata pohvale in čestitke: izvrstni vodje vedo, da je treba zaposlene pohvaliti za dobre rezultate, jim čestitati in priznati njihove dosežke.

Kot sta zapisala Wagner in Harter (2006) v svojem svetovalnem priročniku (*»12: Elementi odličnega vodenja«*), najučinkovitejši vodje ustvarjajo okolje, ki je polno priznanj in pohval, te pa prihajajo iz različnih virov. Izstopajoče zaposlene je treba ne le pohvaliti, temveč tudi pojasniti, zakaj je njihovo izjemno delo pomembno. Kot eno izmed priporočil zato predlagamo, da se postavi »stena pohval« ali »pohvalna deska«, pri oblikovanju katere lahko sodelujejo vsi zaposleni. Gre za prostor, kamor bi zaposleni lahko prilepili listek, na katerega bi anonimno

napisali ime sodelavca, ki ga želijo pohvaliti, in dejanje ali dosežek, zaradi katerih ga želijo pohvaliti.

Nadalje glede področja pohval in priznanj predlagamo, da bi se na tedenskih skupinskih sestankih, ki so namenjeni pregledu dela in načrtom za doseg ciljev, točka dnevnega reda namenila tudi uspehom posameznih zaposlenih, ki bi takrat prejeli zaslužene pohvale. Občutek zaposlenega, da se njegovo delo ceni, še povečuje njegovo zavzetost. Prav tako pa je pomembno, da se prepozna in izpostavi uspeh skupine. Slednje namreč ustvari pozitivno vzdušje, v katerem skupina še bolj stremi k doseganju zastavljenih skupnih ciljev.

Naslednje področje, kjer je anketni vprašalnik nakazal na nekoliko slabši rezultat, se nanaša na upoštevanje mnenja zaposlenih. Trditev, da njihovo mnenje v podjetju šteje in se upošteva, je bila ocenjena s povprečno oceno 3,69, kar glede na predhodno predstavljene referenčne vrednosti že spada v kategorijo nezavzetih (pod 3,7). Da bi se to stanje izboljšalo, predlagamo redne sestanke vodstva z zaposlenimi, kjer bi tudi oni lahko podali svoje predloge za izboljšave področja zavzetosti in se s tem počutili bolj vključene. Zaposlenim je treba omogočiti, da izrazijo svoje ideje in predlagajo boljše načine za opravljanje dela. Skupaj z vodstvom naj razmislijo o dejavnostih in o konstruktivnih pristopih, ki jih bodo lahko izvedli v ta namen. Vodje naj spodbujajo odprti dialog in nove ideje ter se iskreno odzovejo in podajo povratne informacije na mnenja in zamisli zaposlenih, saj bodo s tem izboljšali možnosti vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev. Za dvig zavzetosti je namreč pomembno, kot navaja Baumruk (2006, 27), da se zaposlene vključi v procese odločanja in prisluhne njihovim idejam, pripombam, mnenjem in predlogom.

Zadnje področje s slabšim rezultatom je prijateljstvo v podjetju. Stopnja strinjanja s trditvijo, da imajo v podjetju enega od najboljših prijateljev, nakazuje na sklep, da je tu še prostor za izboljšave. Wagner in Harter (2006) poudarjata pomen prijateljstva in druženja na delovnem mestu, a opozarjata, da naj vodje ne poskušajo umetno ustvarjati prijateljstev. Zato vodstvu podjetja X predlagamo, naj ustvarja pogoje, ki omogočajo spontano sklepanje in razcvet prijateljstev.

Čeprav je pandemija covid-19 druženje v veliki meri onemogočila ali vsaj bistveno zmanjšala, pa sodobna tehnologija ponuja možnosti, da se takšen izpad do neke mere nadomesti. Lahko bi izvedli »zoom druženje« preko konferenčnega programa Zoom, kjer bi se sodelavci neformalno pogovarjali. Tisti sodelavci, ki za hobi radi igrajo računalniške igre na spletu, bi lahko to počeli skupaj s sodelavci v prostem času. Za ljubitelje filmov bi lahko organizirali filmske večere, ko bi si na primer preko spletne platforme Netflix zvečer ob istem času ogledali isti film in nato o njem debatirali. Vendar pa računalniški stik ni edini mogoč stik v času pandemije. Možno bi bilo organizirati druženje v naravi, seveda ob upoštevanju pravil stroke za zamejevanje širjenja okužbe. Številne športne dejavnosti so bile tudi med pandemijo dovoljene, saj med njimi ne prihaja do bližnjega stika, npr. smučanje, kolesarjenje in sprehodi v naravi. Podjetje bi lahko organiziralo takšne dejavnosti, kar bi pri zaposlenih ne le krepilo poznanstva in prijateljstva,

temveč tudi solidarnost in pozitivno delovno vzdušje v času pandemije. Po zgledu tujih podjetij bi se lahko organizirale tudi prostovoljne dejavnosti za zaposlene, na primer da bi zaposleni pomagali kot prostovoljci pri dostavi hrane ogroženim skupinam. Seveda pa bo podjetje moralo tudi takoj, ko bo mogoče, ponovno vzpostaviti sistem izobraževanj in nagrajevanj na seminarjih ter organizirati delavnice, piknike in *team buildinge*.

Če je zavzetost na tako visoki stopnji, kot smo jo izmerili, potem jo je seveda treba na tej stopnji tudi ohraniti. Vodstvo preučevanega podjetja bi zato moralo razmisliti o tem, kako tako visoko zavzetost zaposlenih ohranjati še dolgo v prihodnost.

Kar se tiče ohranitve visoke stopnje zavzetosti zaposlenih in njenega zviševanja, predlagamo, da vodje svojo vlogo vidijo tudi v luči »ambasadorjev zavzetosti«. Zavzetost mora poleg drugih zadev, ki se jim posvečajo (npr. poslovni cilji in rezultati), postati njihova trajna skrb, ne le nekaj, čemur se posvečajo le občasno. Pri zviševanju zavzetosti je pomembno, da so vzgled zaposlenim, predvsem pri uvajanju sprememb. Najvišje vodstvo sicer ustvarja pogoje za zavzetost zaposlenih, vendar je uresničevanje teh pogojev domena vodij. Kot smo že zapisali, imajo neposredno nadrejeni namreč kar 70 % vpliva na zavzetost zaposlenih (Gallup 2013). V ta namen je treba poskrbeti za razvoj in usposabljanje vodij, da razumejo pojem in dejavnike zavzetosti in da so seznanjeni s strokovnimi trendi na tem področju. Vodje bi tako morali biti teoretično in praktično seznanjeni z zavzetostjo ter ta spoznanja udejanjati.

Ker vodenje temelji na spoštovanju, odprti komunikaciji in medsebojnem zaupanju med zaposlenimi, je treba še naprej graditi trdne odnose med zaposlenimi, si prizadevati za izboljševanje komunikacije in krepiti zaupanje med vodji in zaposlenimi, kar je mogoče storiti, kot smo že omenili, z več poudarka na pohvalah in priznanjih ter z upoštevanjem mnenja zaposlenih.

4.3 Prispevek k stroki

Magistrska naloga predstavlja eno izmed prvih raziskav v Sloveniji, ki je merila zavzetost zaposlenih v času pandemije covid-19. Prav tako pomeni eno izmed redkih domačih raziskav, ki ima za predmet preučevanja vpliv kriznih razmer na zavzetost zaposlenih. Ker lahko utemeljeno pričakujemo, da bo prej ali slej nastopila kakšna nova kriza, so nujne raziskave o delovanju podjetij v kriznih pogojih. Vprašanje zavzetosti zaposlenih se uvršča v področje upravljanja s človeškimi viri, to področje pa je pri krmarjenju skozi krizne čase ključnega pomena.

Magistrska naloga je opravila tudi eno od sicer redkih raziskav zavzetosti zaposlenih v zavarovalniški panogi. Ker zavarovalništvo trži storitve, je manj odvisno od tehnologije in kapitala kot številne druge panoge. Industrijski izdelek lahko prepriča z ugodno ceno glede na ponujeno kakovost, pri čemer kupcu načeloma ni pomembno, v kakšnem psihološkem stanju

so bili zaposleni, ki so ta izdelek naredili. Zavarovalniška panoga pa temelji na stiku z ljudmi kot strankami, zato je zavzetost tu bistvena. Zavarovalniški agent, ki ni zavzet, bo težko uspešno tržil zavarovalne police. Tudi ko nastopi zavarovalniški primer in je zavarovanec upravičen do izplačila zavarovalne vsote oziroma v preučevanem podjetju do zdravstvene storitve, je ključno, da v teh postopkih naleti na zavzete zaposlene, ki mu skušajo svetovati in pomagati po najboljših močeh, da čim prej in čim lažje dobi to, do česar je upravičen. Lahko bi torej trdili, da zavarovalništvo bolj kot marsikatera druga gospodarska panoga potrebuje zavzete zaposlene.

Za prispevek k stroki gre tudi, ker je preučevano podjetje primer dobre prakse z izmerjeno visoko stopnjo zavzetosti. Medtem ko se od povprečnih rezultatov ni mogoče veliko naučiti, raziskave o dobrih praksah privedejo do spoznanj, ki jih je mogoče uspešno prenesti v prakso.

4.4 Priporočila za nadaljnja raziskovanja

Na splošno bi lahko predlagali več raziskovanja na področju zavzetosti zaposlenih, saj je še vedno relativno malo raziskav tega področja v Sloveniji. V raziskave bi vključili večje število podjetij iz različnih gospodarskih panog in tudi delovne organizacije v javnem sektorju. Nato pa bi redno izvajali meritve zavzetosti zaposlenih v Sloveniji.

Ker pandemija covid-19 in odzivi nanjo predstavljajo izredne razmere, seveda izhajamo iz predpostavke, da bi bila zavzetost zaposlenih v normalnih časih drugačna. Zato predlagamo, da bi se raziskava v obravnavanem podjetju ponovila, čim izredne razmere prenehajo. Priporočljivo bi bilo nato raziskavo obnavljati periodično, s čimer bi zaznali bodisi stabilnost zavzetosti bodisi njena nihanja. S takšnim rednim ponavljanjem raziskave bi tudi lahko spremljali učinke ukrepov, ki bi jih podjetje sprejelo za zvišanje in ohranitev zavzetosti. Pridobljene rezultate bi poleg tega, da se lahko uporabijo za zvišanje zavzetosti, uporabili tudi kot analitični pripomoček pri uvedbi sprememb in novosti v podjetju.

Zavzetost zaposlenih je odraz organizacijske kulture, tj. skupka vrednot, pričakovanj, praks in ustaljenih ravnanj pripadnikov neke organizacije. Visoka zavzetost je posledica funkcionalne, učinkovite organizacijske kulture, nizka zavzetost pa je odraz disfunkcionalne kulture. Zato bi bilo priporočljivo preučiti tudi organizacijsko kulturo v podjetju.

Kvalitativno metodo polstrukturiranih intervjujev bi lahko uporabili tudi pri raziskovanju v drugih podjetjih, saj prikaže nekatere vidike zavzetosti, ki jih z anketnim vprašalnikom težje ugotavljamo. Kombinacija obeh metod se je izkazala za produktivno.

LITERATURA

- Adair, Christopher. 2019. *Actively Disengaged and Staying*.
<https://www.kincentric.com/insights/actively-disengaged-and-staying> (12. 1. 2021).
- Algahtani, Ali. 2014. Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices* 2 (3): 71–82.
- Albrecht, Simon L. 2010. Employee engagement: 10 key questions for research and practice. V *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, ur. Simon L. Albrecht, 3–19. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Aon Hewitt. 2017. *Managing Engagement in Times of Change*.
https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/Managing-Engagement-in-Times-of-Change-March2017.pdf?utm_source=Engagement%20Page&utm_campaign=Times%20of%20Change%20Whitepaper&utm_medium=Banner (4. 2. 2021).
- Asthana, Anushka. 2008. *They don't live for work... they work to live*.
<https://www.theguardian.com/money/2008/may/25/workandcareers.worklifebalance> (12. 2. 2021).
- Babcock-Roberson, Meredith E. in Oriel J. Strickland. 2010. The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology* 144 (3): 313–326.
- Bakker, Arnold, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter in Toon W. Taris. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress* 22 (3): 187–200.
- Barton, Laurence. 2008. *Crisis leadership now: A real-world guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and scandal*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Baumruk, Ray. 2006. Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review* 5 (2): 24–27.
- Bindl, Uta K. in Sharon K. Parker. 2010. Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. V *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, ur. Simon L. Albrecht, 385–398. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Binning, John F. in Edwin E. Wagner. 2002. Passive-aggressive behavior in the workplace. V *Handbook of mental health in the workplace*, ur. Jay C. Thomas in Michel Hersen, 457–476. Newbury Park: SAGE Publishing.
- BlessingWhite. 2008. *The state of employee engagement 2008*. Princeton, NJ: BlessingWhite, Inc.
- Boštjančič, Eva. 2014. *Psihološki uvid v zavzetost zaposlenih*.
<https://www.slideshare.net/grgi44/konferenca-o-zavzetosti-botjani-92014> (21. 12. 2020).
- Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 1999. *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon and Schuster.
- Carasco-Saul, Marie, Kim Woocheol in Kim Taesung. 2015. Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review* 14 (1): 38–63.

- Clegg, Brian in Paul Birch. 2002. *Crash course in managing people*. London: Kogan Page Publishers.
- Conger, Jay A. 1989. *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass Publishers.
- Crabtree, Steve in Jennifer Robison. 2010. *Is Hope on the Way?*
https://www.gallup.com/topic/all_gbj_headlines.aspx (12. 12. 2020).
- Dimock, Michael. 2019. *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (10. 2. 2021).
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Donthu, Naveen in Anders Gustafsson. 2020. Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research* 117: 284–289.
- Drucker, Peter F. 1999. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review* 41 (2): 79–94.
- Fleming, John H. in Jim Asplund. 2007. *Where Employee Engagement Happens*.
<https://news.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx> (13. 12. 2020).
- Gallup. 2010. *The State of the Global Workplace. A worldwide study of employee engagement and wellbeing*. <https://www.gallup.com/services/176300/state-global-workplace.aspx> (18. 12. 2020).
- Gallup. 2013. *State of the global workplace: employee engagement insights for business leaders worldwide*. <https://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx> (21. 12. 2020).
- Gallup. 2017. *State of the global workplace*.
<https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx> (15. 12. 2020).
- Gallup. 2020a. *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. 2020 Q¹² Meta-Analysis: 10th Edition*.
<https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx#ite-321731> (16. 12. 2020).
- Gallup. 2020b. *The Power of Gallup's Q¹² Employee Engagement Survey*.
<https://www.gallup.com/access/323333/q12-employee-engagement-survey.aspx> (20. 12. 2020).
- Gallup. 2020c. *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?*
<https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx> (5. 12. 2020).
- Gneiting, Uwe, Nicholas Lusiani in Irit Tamir. 2020. *Power, Profits and the Pandemic: From corporate extraction for the few to an economy that works for all*.
<https://oxfamilibrary.openrepository.com/handle/10546/621044> (12. 1. 2021).
- Gruban, Brane. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, HRM* 3 (9): 10–17.

- Gruban, Brane. 2007a. *Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih?*
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/) (5. 12. 2020).
- Gruban, Brane. 2007b. *Kako komunicirati z zaposlenimi v času krize in sprememb?*
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kako-komunicirati/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kako-komunicirati/) (10. 12. 2020).
- Gruban, Brane. 2010. *Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo.*
[Https://www.finance.si/273890/Zavzetost-zaposlenih-za-izhodno-strategijo](https://www.finance.si/273890/Zavzetost-zaposlenih-za-izhodno-strategijo) (6. 12. 2020).
- Gruban, Dejan. 2014. *Vpliv organizacijske kulture na zavzetost zaposlenih in organizacijsko učinkovitost.* Diplomsko delo, Gea college - Fakulteta za podjetništvo.
- Gruban, Dejan. 2021. *Rekordno visoke ocene kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo.* [Https://online.anyflip.com/laoty/isnv/mobile/index.html](https://online.anyflip.com/laoty/isnv/mobile/index.html) (8. 4. 2021).
- GZS (Gospodarska zbornica Slovenije). 2020. *Poslovni nasveti v času koronavirusa. Začasne prepovedi in drugi odloki.* [Https://www.gzs.si/koronavirus/vsebina/Za%C4%8Dasne-prepovedi-in-drugi-odloki](https://www.gzs.si/koronavirus/vsebina/Za%C4%8Dasne-prepovedi-in-drugi-odloki) (20. 12. 2020).
- Harter, James K., Frank L. Schmidt in Emily A. Killham. 2003. *Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: A meta-analysis.* Omaha, NE: Gallup.
- Harter, Jim. 2020. *U.S. Employee Engagement Reverts Back to Pre-COVID-19 Levels.*
[Https://www.gallup.com/workplace/321965/employee-engagement-reverts-back-pre-covid-levels.aspx](https://www.gallup.com/workplace/321965/employee-engagement-reverts-back-pre-covid-levels.aspx) (20. 1. 2021).
- Harter, Jim. 2021. *U.S. Employee Engagement Rises Following Wild 2020.*
[Https://www.gallup.com/workplace/330017/employee-engagement-rises-following-wild-2020.aspx](https://www.gallup.com/workplace/330017/employee-engagement-rises-following-wild-2020.aspx) (1. 3. 2021).
- Havenga, Werner, Conrad Brand in Jan Visagie. 2013. Revisiting the validity and reliability of the Gallup workplace audit in a South African Petrochemical company. *Journal of Social Sciences* 37 (1): 69–79.
- Hearn, Stuart. 2019. *8 Signs of an Actively Disengaged Employee.*
[Https://www.clearreview.com/8-signs-disengaged-employee/](https://www.clearreview.com/8-signs-disengaged-employee/) (12. 12. 2020).
- Horn, Dewaynna, Christopher J. Mathis, Sammie L. Robinson in Natasha Randle. 2015. Is charismatic leadership effective when workers are pressured to be good citizens? *The journal of psychology* 149 (8): 751–774.
- ILO (International labour organization). 2020. *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Sixth edition. Updated estimates and analysis.*
[Https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf) (12. 1. 2021).
- Jiang, Huain in Rita L. Men. 2017. Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research* 44 (2): 225–243.
- Kadrovska asistenca. 2020. *Zavzetost zaposlenih.* [Https://kadrovska-asistenca.si/raziskave/zavzetost-zaposlenih/](https://kadrovska-asistenca.si/raziskave/zavzetost-zaposlenih/) (12. 1. 2021).
- Kahn, William A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal* 33 (4): 692–724.
- Kincentric. 2020. *2020 Trends in Global Employee Engagement.*
[Https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2020/july/2020-trends-in-gee/2020-trends-in-global-employee-engagement.pdf](https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2020/july/2020-trends-in-gee/2020-trends-in-global-employee-engagement.pdf) (24. 1. 2021).

- Kotter, John P. 1996. *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Krajnović, Edita. 2021. *Z merjenjem kakovosti odnosov smo Slovenci prvi na svetu*. <https://online.anyflip.com/laoty/isnv/mobile/index.html> (8. 4. 2021).
- Kunerth, Bernard in Richard Mosley. 2011. Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review* 10 (3): 19–26.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lubej, Zvezdana in Lara Delić. 2015. *Visoko karizmatična je desetina vodij*. <https://www.mqportal.si/visoko-karizmaticna-je-desetina-vodij> (15. 4. 2021).
- Macey, William H. in Benjamin Schneider. 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology* 1 (1): 3–30.
- MacLeod, David in Nita Clarke. 2009. *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. London: UK Government, Department for Business, Innovation and Skills.
- Mani, Vijaya. 2011. Analysis of Employee Engagement and its Predictors. *International Journal of Human Resource Studies* 1 (2): 15–26.
- Mazucca, Pasquale. 2007. Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih: zavzeti zaposleni so čustveno povezani s podjetjem. *HRM* 5 (16): 12–13.
- Mediade. 2020. *Med krizo enkrat na dva tedna ni dovolj*. <https://www.mediade.si/aktualno/novice/med-krizo-enkrat-na-dva-tedna-ni-dovolj/> (23. 12. 2020).
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- NIJZ (Nacionalni inštitut za javno zdravje). 2020. *Preprečevanje okužbe z virusom SARS-CoV-2*. <https://www.nijz.si/sl/preprecevanje-okuzbe-z-virusom-sars-cov-2-v-obdobju-sproscanja-ukrepov> (23. 12. 2020).
- OCR. 2012. *Kaj je SiOK*. http://www.ocr.si/?page_id=38 (13. 1. 2021).
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2020. *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/> (20. 12. 2020).
- Ohio University. 2020. *CEO vs. Owner: The Key Differences Between the Two High-Level Positions*. <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/ceo-vs-owner/> (15. 4. 2021).
- Papalexandris, Nancy in Eleanna Galanaki. 2009. Leadership's impact on employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal* 30 (4): 365–385.
- Paul, Eliza. 2017. *What is employee engagement? Effective ways to improve employee engagement*. <https://www.emptrust.com/blog/employee-engagement-a-key-hr-strategy> (13. 12. 2020).
- Petrovčič, Andreja in Eva Boštjančič. 2018. Kako milenijci usklajujejo delo in prosti čas. *HR&M* 4 (18): 60–62.

- Pfefferbaum, Betty in Carol S. North. 2020. Mental health and the Covid-19 pandemic. *New England Journal of Medicine* 383 (6): 510–512.
- Podjetje X. 2019. *Vizija, poslanstvo in cilji*. Interno gradivo, podjetje X.
- Purcell, John. 2014. Disengaging from engagement. *Human resource management journal* 24 (3): 241–254.
- Quantum Workplace. 2020. *Improve employee engagement*.
<https://www.quantumworkplace.com/solutions/improve-employee-engagement> (20. 12. 2020).
- Račnik, Marjan. 2020. *Mentorstvo na delovnem mestu*. <https://www.vodja.net/mentorstvo-na-delovnem-mestu/> (17. 12. 2020).
- Robertson-Smith, Gemma in Carl Markwick. 2009. *Employee engagement: A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robinson, Dilys, Sarah Perryman in Sue Hayday. 2004. *The drivers of employee engagement*. *IES Report 408*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robison, Jennifer. 2021. *What Disruption Reveals About Engaging Millennial Employees*.
<https://www.gallup.com/workplace/328121/disruption-reveals-engaging-millennial-employees.aspx> (23. 1. 2021).
- Rosenfeld, Richard, Thomas Abt in Ernesto Lopez. 2021. *Pandemic, Social Unrest, and Crime in U.S. Cities: 2020 Year-End Update*. Washington, D.C.: Council on Criminal Justice.
- Scarnati, James T. 2002. Leaders as role models: 12 rules. *Career Development International* 7 (3): 181–189.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-romá in Arnold B. Bakker. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies* 3 (1): 71–92.
- Schaufeli, Wilmar B. in Arnold B. Bakker. 2004. *UWES, Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker in Marisa Salanova. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement* 66 (4): 701–716.
- Seijts, Gerard H. in Dan Crim. 2006. What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal* 70 (4): 1–5.
- SKZ (Slovenska kadrovska zveza). 2014. *Uspešna Konferenca o zavzetosti zaposlenih*.
<https://skz.si/uspesna-konferenca-o-zavzetosti-zaposlenih/> (17. 12. 2020).
- Towers Watson. 2009. *Turbo-Charging Employee Engagement: The power of recognition from managers-Part I*.
<https://www.cdha.nshealth.ca/system/files/sites/92/documents/power-recognition-managers-part-one.pdf> (21. 12. 2020).
- Wagner, Rodd in James K. Harter. 2006. *12: The elements of great managing*. New York: Gallup Press.
- Welch, Mary. 2011. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal* 16 (4): 328–346.

- Wollard, Karen K. in Brad Shuck. 2011. Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources* 13 (4): 429–446.
- Wollard, Karen K. 2011. Quiet desperation: Another perspective on employee engagement. *Advances in Developing Human Resources* 13 (4): 526–537.
- Woodruffe, Charles. 2006. The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest* 14 (1): 3–5.
- WHO (World Health Organization). 2020. *Naming the coronavirus disease (COVID-19) and the virus that causes it*. [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it) (20. 12. 2020).
- Zupan, Nada. 2014. *O zavzetosti zaposlenih*. <https://pdfslide.tips/document/konferenca-o-zavzetosti-zupan.html> (20. 12. 2020).
- Žezlina, Janez in Primož Bitenc. 2020. *Kako do večje zavzetosti vaših zaposlenih*. <https://delodajalci.mojedelo.com/strokovni-nasvet/kako-do-vecje-zavzetosti-vasih-zaposlenih/d-3991> (15. 1. 2021).
- Žibret, Klemen. 2018. *Zavzetost zaposlenih*. <https://www.e-kadrovik.si/vsebine/delovno-razmerje/spremljanje-kariere-zaposlenih/zavzetost-zaposlenih> (11. 1. 2021).
- Žužman, Dominik. 2014. *Vpliv dejavnikov vodenja na zadovoljstvo zaposlenih: študija primera v slovenski policiji*. Magistrska naloga, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.
- Žužman, Dominik in Mirko Markič. 2016. Vpliv dejavnikov vodenja na zavzetost uniformiranih policistov. *RUO - Revija za Univerzalno Odličnost* 5 (4): 332–344.

PRILOGE

- Priloga 1 Nagovor in anketni vprašalnik
- Priloga 2 Vprašalnik za intervju
- Priloga 3 Prva kategorija: razumevanje zavzetosti zaposlenih
- Priloga 4 Druga kategorija: zavzetost zaposlenih
- Priloga 5 Tretja kategorija: glavni dejavniki zavzetosti zaposlenih
- Priloga 6 Četrta kategorija: vpliv pandemije covida-19
- Priloga 7 Peta kategorija: vpliv vedenja vodij
- Priloga 8 Šesta kategorija: ukrepi za povečanje stopnje zavzetosti zaposlenih

Nagovor in anketni vprašalnik

Spoštovani sodelavec, sodelavka,

v okviru študija na Fakulteti za management pripravljam magistrsko nalogo, s katero želim oceniti zavzetost v podjetju in oblikovati smernice managementu za dvig stopnje zavzetosti zaposlenih.

Z namenom izboljšanja zavzetosti želim prisluhniti vsem v podjetju, zato vas prosim za vaše sodelovanje pri anketiranju.

Za potrebe raziskave sem oblikovala anketni vprašalnik, ki mi bo z vašo pomočjo pomagal pri analizi obravnavane tematike. Vprašalnik v nadaljevanju obsega 12 trditev. Pri vsaki od trditev se odločite, v kolikšni meri se strinjate oziroma ne strinjate s trditvijo. Če je le mogoče, se izogibajte sredinskim ocenam. Na koncu pa vas prosim, da odgovorite še na nekaj socialno-demografskih vprašanj.

Zagotavljam vam anonimnost pri obdelavi podatkov, hkrati pa vas prosim za čim bolj iskrene odgovore. Rezultati anketiranja bodo uporabljeni zgolj za namen raziskave in predstavljeni izključno na ravni podjetja.

Za vašo pomoč in sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem!

Lep pozdrav,

Martina Glavina

Anketni vprašalnik

Pri vsaki od spodnjih trditev se odločite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate oziroma ne strinjate.

1. Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.

1- sploh se ne strinjam

2- ne strinjam se

3- neodločen

4- strinjam se

5- popolnoma se strinjam

Priloga 1

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

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- ne strinjam se
- 3- neodločen
- 4- strinjam se
- 5- popolnoma se strinjam

3. Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar znam najbolje.

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- ne strinjam se
- 3- neodločen
- 4- strinjam se
- 5- popolnoma se strinjam

4. V zadnjih sedmih dneh sem dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- ne strinjam se
- 3- neodločen
- 4- strinjam se
- 5- popolnoma se strinjam

5. Vodja me upošteva kot osebo.

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- ne strinjam se
- 3- neodločen
- 4- strinjam se
- 5- popolnoma se strinjam

6. Nekdo v podjetju spodbuja moj razvoj.

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- ne strinjam se
- 3- neodločen
- 4- strinjam se

5- popolnoma se strinjam

7. Moje mnenje v podjetju šteje in se upošteva.

1- sploh se ne strinjam

2- ne strinjam se

3- neodločen

4- strinjam se

5- popolnoma se strinjam

8. Poslanstvo podjetja odraža, kako pomembno je tudi moje delo.

1- sploh se ne strinjam

2- ne strinjam se

3- neodločen

4- strinjam se

5- popolnoma se strinjam

9. Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.

1- sploh se ne strinjam

2- ne strinjam se

3- neodločen

4- strinjam se

5- popolnoma se strinjam

10. V podjetju imam enega od najboljših prijateljev.

1- sploh se ne strinjam

2- ne strinjam se

3- neodločen

4- strinjam se

5- popolnoma se strinjam

11. V zadnjih šestih mesecih se je nekdo v podjetju z menoj pogovarjal o mojem napredku.

1- sploh se ne strinjam

2- ne strinjam se

Priloga 1

3- neodločen

4- strinjam se

5- popolnoma se strinjam

12. V zadnjem letu sem imel/a priložnosti za učenje in razvoj.

1- sploh se ne strinjam

2- ne strinjam se

3- neodločen

4- strinjam se

5- popolnoma se strinjam

Prosim vas, da odgovorite še na nekaj socialno-demografskih vprašanj:

Spol:

- Moški
- Ženska

Starost:

- Do 20 let
- Od 21 do 30 let
- Od 31 do 40 let
- Od 41 do 50 let
- Nad 50 let

Delovna doba v podjetju:

- Do 1 leta
- Od 1 do 3 let
- Od 4 do 6 let
- Od 7 do 10 let
- Nad 10 let

Stopnja izobrazbe:

- Osnovna šola
- Srednja poklicna šola
- Srednja strokovna tehniška šola ALI gimnazija
- Višješolski strokovni program
- Visokošolski strokovni program ALI univerzitetni program (1. bol. st.)
- Univerzitetni program ALI magisterij stroke (2. bol. st.)
- Specializacija po univerzitetnem programu ALI magisterij znanosti
- Doktorat znanosti

Vprašalnik za intervju

1. Kako razumete zavzetost zaposlenih?
2. Kolikšna je po vašem mnenju stopnja zavzetosti v podjetju (ocena koliko zaposlenih je zavzetih, nezavzetih in aktivno nezavzetih)? Na podlagi katerih elementov podajate svoje oceno? Kako ocenjujete dejstvo, da se je slabih 70 % zaposlenih odzvalo na anketo o zavzetosti?
3. Kateri so po vašem mnenju glavni dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju? So ti dejavniki splošno veljavni ali specifični za vaše podjetje?
4. Kako po vašem mnenju vedenje vodij vpliva na stopnjo zavzetosti zaposlenih v vašem podjetju?
5. Kako pomembni sta po vašem mnenju komunikacija in odnosi z vodstvom v podjetju? Kako bi sicer ocenili kakovost teh dveh elementov v vašem podjetju?
6. Kako ste v podjetju poskušali vplivati na zavzetost zaposlenih v podjetju? Na kakšen način? S katerimi ukrepi? Na podlagi česa ste se zanje odločili?
7. Kako sta se delo in komunikacija v podjetju spremenila v času pandemije covid-19?
8. Kako situacija povezana s pandemijo covid-19 vpliva na zavzetost zaposlenih v vašem podjetju?
9. Kako lahko po vašem mnenju še dvignemo stopnjo zavzetosti zaposlenih v podjetju?

Prva kategorija: razumevanje zavzetosti zaposlenih

Osebe	Razumevanje zavzetosti zaposlenih (x)
Direktorica prodaje (A)	<p>Ax1: »Zavzetost zaposlenih je za mene pripravljenost posameznika, da s svojo energijo, idejami, pripadnostjo podjetju dodajo k sami produktivnosti in razvoju podjetja ter pozitivno vplivajo na klimo v podjetju.« Koda: <i>doprinos podjetju</i></p>
Lastnik podjetja (B)	<p>Bx1: »Da je nekdo zavzet, da delo naredi /.../ z entuziazmom in s strastjo.« Koda: <i>strast do dela</i></p> <p>Bx2: »Zavzetost se kaže v tem, koliko je predan temu kar dela.« Koda: <i>predanost delu</i></p> <p>Bx3: »Ne odneha toliko časa dokler ni narejeno kot mora biti.« Koda: <i>vztrajnost</i></p> <p>Bx4: »Se pravi gre za pripadnost in predanost.« Koda: <i>pripadnost</i></p>
Poslovni direktor (C)	<p>Cx1: »Zavzetost je po moje kombinacija več dejavnikov, ki se kaže v učinkovitem opravljanju dela, za katerega je oseba usposobljena.« Koda: <i>učinkovitost</i></p> <p>Cx2: »V prvi vrsti je odraz tega, da mora oseba opravljati delo na pravem delovnem mestu, /.../ za katerega je najboljše usposobljena in ki je zanjo najbolj primerno.« Koda: <i>ustreznost dela</i></p> <p>Cx3: »Navzven se to kaže kot učinkovitost, energičnost, proaktivnost, zadovoljnost in povezanost z delom, ki ga oseba opravlja.« Koda: <i>strast do dela</i></p>

Druga kategorija: zavzetost zaposlenih

Osebe	Zavzetost zaposlenih (y)
Direktorica prodaje (A)	Ay1: »Zavzetost v našem podjetju je po moji oceni visoka.« Koda: <i>visoka ocena</i>
	Ay2: »Sem pa prepričana, da je 75% zavzetih sodelavcev.« Koda: <i>visoka zavzetost</i>
	Ay3: »Ostale bi uvrstila med nezavzete, aktivno nezavzetih pa ni, kar ne pomeni da kdaj kdo ne pojavi, vendar se tudi sam hitro izloči.« Koda: <i>ni aktivno nezavzetih</i>
	Ay4: »Moja ocena temelji na tem, da so sodelavci vedno pripravljeni in hitro odzivni na spremembe, saj razumejo, da spremembe pomenijo napredek.« Koda: <i>fleksibilnost zaposlenih</i>
	Ay5: »Prav tako jim je pomembna osebna rast, sledijo ciljem in strategiji podjetja.« Koda: <i>prioritete zaposlenih</i>
	Ay6: »Sami radi podajo predloge za še boljše rezultate in se aktivno vključujejo v podjetje.« Koda: <i>samoinicijativa zaposlenih</i>
Lastnik podjetja (B)	By1: »25 % zavzetih, 2 % aktivno nezavzetih in 73 % nezavzetih.« Koda: <i>nizka ocena</i>
	By2: »Na podlagi tega ker jih poznam.« Koda: <i>poznavanje zaposlenih</i>
	By3: »Vsak dan /.../ vidim rezultat in ko jih vidim /.../ vem kaj bi naredili zavzeti in kaj naredijo oni.« Koda: <i>primerjava rezultatov</i>
	By4: »Vem kako bi zavzeti opravili delo, in vidim kako naredijo naši zaposleni.« Koda: <i>primerjava dela</i>
Poslovni direktor (C)	Cy1: »Zelo težko je podati enotno oceno.« Koda: <i>težavnost ocene</i>
	Cy2: »Ne glede na to /.../ je stopnja zavzetosti zavarovalnih zastopnikov precej različna, v prvi vrsti pa jo je moč opazovati po kriteriju uspešnosti.« Koda: <i>uspešnost zavzetih</i>
	Cy3: »Stopnja zavzetosti v zalednih službah je prav tako različna.« Koda: <i>različna zavzetost</i>
	Cy4: »Ocenjujem, da je delež nezavzetih nekje med 25 in 50 %.« Koda: <i>stopnja nezavzetih</i>

Tretja kategorija: glavni dejavniki zavzetosti zaposlenih

Glavni dejavniki zavzetosti zaposlenih			
Osebe	Vodenje (x)	Komunikacija (y)	Medosebni odnosi (z)
Direktorica prodaje (A)	Ax1: »Tudi vodenje ima velik vpliv na zavzetost zaposlenih v podjetju.« Koda: <i>vpliv vodij</i>	Ay1: »Upošteva se /.../ in pomembna je obojestranska komunikacija.« Koda: <i>obojestranska komunikacija</i>	Az1: »Naši zaposleni se zavedajo, da so pomembni za podjetje, da niso samo številke za doseg rezultata.« Koda: <i>pomembnost zaposlenih</i>
	Ax2: »Vedenje vodij je ključno za stopnjo zavzetosti zaposlenih.« Koda: <i>vedenje vodij</i>	Ay2: »Zaposleni pa /.../ slišani s strani vodstva.« Koda: <i>komunikacija navzgor</i>	Az2: »Prav tako se dogovorjenega in obljubljenega vedno držimo.« Koda: <i>spoštovanje dogovorov</i>
	Ax3: »Vodje namreč stalno spremljajo in usmerjajo, spodbujajo delo zaposlenih v podjetju.« Koda: <i>usmerjanje dela</i>	Ay3: »Pomembno je, da vodstvo podjetja komunicira z zaposlenimi o ciljih in strategiji, kako bo te cilje doseglo, saj potem zaposleni ne tavajo v temi.« Koda: <i>jasno komuniciranje</i>	Az3: »In sodelavcem, ki so se znašli v stiski /.../ je podjetje vedno pomagalo.« Koda: <i>pomoč zaposlenim</i>
			Az4: »Odločitve /.../ vodstva in če jim zaposleni zaupajo, potem ne dvomijo v odločitve /.../ vplivala na odnose.« Koda: <i>zaupanje zaposlenih</i>
Lastnik podjetja (B)	Bx1: »Drugi dejavnik je vodenje.« Koda: <i>vpliv vodenja</i>	By1: »Pri vplivu na zavzetost zaposlenih je pomembna zelo jasna komunikacija.« Koda: <i>pomembnost komunikacije</i>	Bz1: »Kot dejavnik je zaupanje tudi zelo pomembno.« Koda: <i>pomembnost zaupanja</i>
	Bx2: »Če pa to dela na karizmatičen način, je toliko bolje.« Koda: <i>karizmatično vodenje</i>		
	Bx3: »Ker karizmatičen vodja dela na način, ki je tebi všeč, potem tudi ti narediš tako in narediš zavzeto.« Koda: <i>vpliv karizme</i>		

Priloga 5

Poslovni direktor (C)	Cx1: »Vodenje pomembno vpliva na zavzetost zaposlenih.« Koda: <i>vpliv vodenja</i>	Cy1: »Prav tako na zavzetost vpliva komunikacija.« Koda: <i>vpliv komunikacije</i>	Cz1: »Pomembna so tudi skupna druženja.« Koda: <i>pomembnost druženj</i>
		Cy2: »Osebno menim, da je komunikacija temelj vseh odnosov, /.../ tudi na delovnem mestu.« Koda: <i>bistvenost komunikacije</i>	

Četrta kategorija: vpliv pandemije covida-19

Vpliv pandemije covida-19		
Osebe	Na začetku pandemije (x)	Po odzivu vodstva (y)
Direktorica prodaje (A)	Ax1: »Ker je naše delo osnovano /.../ na osebnem stiku /.../ je pandemija vsekakor spremenila delo in komunikacijo v podjetju /.../ na slabše.« Koda: <i>slab vpliv</i>	Ay1: »Seveda smo trend obrnili navzgor z več komunikacije, s pozitivno komunikacijo, s posamezniki, ki so dokazali, da je prav tako možno dosežati iste in še višje rezultate v tem času.« Koda: <i>izboljšanje komunikacije</i>
	Ax2: »Komunikacijo in stik smo ohranjali, sploh v času popolnega zaprtja, preko Zooma in Skypea, vendar to ni enako.« Koda: <i>sprememba komunikacije</i>	Ay2: »Seveda nam gre na roko tudi, da tržimo produkte, ki jih stranke v tem obdobju še bolj potrebujejo.« Koda: <i>pomembnost zavarovanj</i>
	Ax3: »Na začetku je imela precej velik vpliv, saj smo se soočili s situacijo, na katero nismo imeli vpliva in o kateri leto nazaj nihče ne bi niti sanjal, da se nam lahko zgodi.« Koda: <i>nepredvidljivost razmer</i>	Ay3: »Tako da je zavzetost večine danes na višjem nivoju, kot je bila pred pandemijo.« Koda: <i>zvišanje zavzetost</i>
	Ax4: »Posledično je zavzetost padla in prav tako rezultati.« Koda: <i>padec zavzetosti</i>	
	Ax5: »Vendar smo dokaj hitro reagirali na upad zavzetosti.« Koda: <i>odziv vodstva</i>	
	Ax6: »Mišljenje smo preusmerili v to, da je pandemija priložnost.« Koda: <i>pandemija kot priložnost</i>	
	Ax7: »Z rezultati pa tudi zaposleni vidijo, da se je potrebno samo situaciji malo prilagoditi, ne sme nas /.../ ustaviti.« Koda: <i>prilagoditev situaciji</i>	

Lastnik podjetja (B)	Bx1: »V času <i>lockdowna</i> smo usmerili fokus na ukrepe, ne na covid.« Koda: <i>osredotočenost na ukrepe</i>	By1: »Ko pa ni bilo <i>lockdowna</i> , pa ni bilo dosti vpliva, zato smo tudi imeli rekorde.« Koda: <i>rekordni rezultati</i>
	Bx2: »Osebnost sem se z vodji pogovoril /.../ o ukrepih, ne o covidu.« Koda: <i>komunikacija o ukrepih</i>	By2: »Krizo smo izkoristili in ne zapravili, ker vsaka kriza je priložnost.« Koda: <i>kriza kot priložnost</i>
	Bx3: »Pojasnil sem ukrepe in kako se nanje prilagoditi.« Koda: <i>pojasnitev prilaganja</i>	By3: »Pozitivno.« Koda: <i>pozitiven vpliv</i>
	Bx4: »Povedal /.../ da ni razlogov za strah, da tako kot je prišla pandemija bo tudi šla.« Koda: <i>pomiritev zaposlenih</i>	
	Bx5: »Smo pomirili zaposlene /.../ podjetje v dobri kondiciji /.../ preživimo tudi če bomo zaprti.« Koda: <i>likvidnost podjetja</i>	
	Bx6: »In če bo kdo rabil pomoč, da se lahko obrne na podjetje in bomo pomagali.« Koda: <i>pomoč zaposlenim</i>	
Poslovni direktor (C)	Cx1: »Zaradi ukrepov povezanih s pandemijo smo morali organizirati delo na daljavo, kar je nekoliko negativno vplivalo in okrnilo komunikacijo.« Koda: <i>okrnitev komunikacije</i>	Cy1: »Potrebno je bilo prilagajanje. Spremembe so edina konstanta in prilagajanje ima zdravilen učinek.« Koda: <i>blagodejnost prilaganja</i>
	Cx2: »Pri zaposlenih je prisotna želja in potreba po fizičnem kontaktu, druženju, komunikaciji v živo /.../ Istočasno pa želja po preseganju tega.« Koda: <i>želja po stikih</i>	Cy2: »V resnici je pandemija prinesla neko fleksibilnost.« Koda: <i>fleksibilnost</i>
	Cx3: »Krizo je povzročila v začetku neko stisko, nato pa so se odločili premagat to stisko /.../ lahko naredijo le zavzeti zaposleni.« Koda: <i>premagovanje stiske</i>	Cy3: »Ukrepi z dobro organizacijo dela pa so tudi okrepili zavzetost zaposlenih.« Koda: <i>dobra organizacija</i>
	Cx4: »Želja po premagovanju te stike je povzročila neko povezanost.« Koda: <i>povezanost zaposlenih</i>	Cy4: »Dodajam /.../ zavzetost tudi dvignila prav zaradi kljubovanja situaciji povezani s pandemijo ter naravni želji po normalizaciji celotne situacije, ki sili vsakega izmed nas v večjo zavzetost.« Koda: <i>dvig zavzetosti</i>

Peta kategorija: vpliv vedenja vodij

Osebe	Vpliv vedenja vodij (x)
Direktorica prodaje (A)	Ax1: »Vodja je dirigent orkestra in tako kot on dirigira, tako orkester igra.« Koda: <i>vodja dirigent</i>
	Ax2: »Moje mnenje je tudi da je dober vodja tisti, ki se tudi pusti voditi.« Koda: <i>vodljivost vodje</i>
	Ax3: »Torej vodja ima ključno vlogo pri zavzetosti.« Koda: <i>vloga vodje</i>
	Ax4: »Celo povprečen vodja je boljši kot odsoten vodja.« Koda: <i>prisotnost vodje</i>
	Ax5: »Seveda pa je pri vsem tem pomembno, da vodja ni šefovski in da ne nastopa iz pozicije moči.« Koda: <i>demokratičnost vodje</i>
	Ax6: »Zaposleni najraje sledijo dobremu vzgledu.« Koda: <i>zgled zaposlenim</i>
Lastnik podjetja (B)	Bx1: »Vodja ima največji vpliv na zavzetost zaposlenih.« Koda: <i>vpliv vodje</i>
	Bx2: »Vodenje je opazovanje in regulacija.« Koda: <i>značilnost vodenja</i>
	Bx3: »Če vodja ne opazuje, ne ve kaj mora spremeniti in tudi tisti vodja, ki samo opazuje in nič ne naredi, ni dober vodja, saj mora tudi regulirati.« Koda: <i>slab vodja</i>
	Bx4: »Če so ljudje zadovoljni, imajo dobre rezultate, /.../ ker je vodja opravil svoje delo.« Koda: <i>rezultat vodenja</i>
	Bx5: »Ker določeni vodje ne opravijo svojega dela.« Koda: <i>neopravljeno delo</i>
	Bx6: »Ocena vodij je stvar zornega kota in standardov in jaz imam visoke standarde.« Koda: <i>visoka merila</i>
Poslovni direktor (C)	Cx1: »Menim, da vedenje vodij ključno prispeva k zavzetosti.« Koda: <i>vedenje vodij</i>
	Cx2: »Predvsem v smislu asertivne komunikacije; povratnih informacij ter konsistentnega načina vodenja.« Koda: <i>komuniciranje vodje</i>
	Cx3: »Vodje dajejo zgled, obenem pa z načinom vodenja vplivajo na zavzetost in učinkovitost v podjetju.« Koda: <i>zgled zaposlenim</i>

Šesta kategorija: ukrepi za povečanje stopnje zavzetosti zaposlenih

Ukrepi za povečanje stopnje zavzetosti zaposlenih		
Osebe	Ukrepi do sedaj (x)	Ukrepi v bodoče (y)
Direktorica prodaje (A)	<p>Ax1: »Pomembna je bila odprta komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.« Koda: <i>odprta komunikacija</i></p> <p>Ax2: »Komunikacija je usmerjena striktno v pozitivno in vedno se iščejo rešitve.« Koda: <i>pozitivna komunikacija</i></p> <p>Ax3: »Vlagalo se je tudi v njihov osebni razvoj, saj smo mnenja, da ne moremo človeka razdeliti na služben in privatni del in oba vplivata drug na drugega.« Koda: <i>osebna rast</i></p> <p>Ax4: »Procese prodaje se nastavlja na čim bolj enostaven način, tako da ljudje vidijo in čutijo, da je delo enostavno, da so sposobni dosegati rezultate. /.../ več ne planiramo nekih števil, ampak uspeh in to je dvignilo prodajo za več kot 50 %.« Koda: <i>poenostavitev dela</i></p> <p>Ax5: »Zaposleni redno dobivajo <i>novičke</i> s strani vodstva, /.../ kaj se dogaja v podjetju, razkrije se kdo so zaposleni z najboljšimi rezultati, se jih pohvali in spodbudi še druge s tem.« Koda: <i>obveščanje zaposlenih</i></p> <p>Ax6: »Redno izvajamo pogovore z zaposlenimi glede rezultatov, napredka, razvoja, če še kaj potrebujejo. Zaposleni imajo tako možnost, da izrazijo svoje mnenje.« Koda: <i>komunikacija</i></p> <p>Ax7: »Potem so tu še priložnosti za učenje in razvoj v okviru seminarjev, delavnic.« Koda: <i>izobraževanje zaposlenih</i></p> <p>Ax8: »Vsaj enkrat na mesec imamo seminar, kjer se dobimo vsi skupaj in se s tem krepimo tudi timska pripadnost.« Koda: <i>pripadnost</i></p> <p>Ax9: »Organiziramo tudi <i>team buildinge</i>, druženja, piknike, /.../ zdaj to zaradi pandemije covid-19 onemogočeno.« Koda: <i>organizirana druženja</i></p>	<p>Ay1: »Menim da na podjetju to redno delamo in to delamo uspešno /.../ zaenkrat to obvladujemo odlično.« Koda: <i>uspešnost ukrepov</i></p> <p>Ay2: »Trenutno predvsem zaradi situacije s pandemijo, nimam nekega novega predloga.« Koda: <i>ni predlogov</i></p>

Lastnik podjetja (B)	<p>Bx1: »Osebnostno /.../ vsaki mesec en dan namenim usposabljanju vodij, /.../ pogledamo podatke in povem, kako bomo to zregulirali, ker vodenje je /.../ opazovanje in regulacija.« Koda: <i>usposabljanje vodij</i></p> <p>Bx2: »Z jasno komunikacijo in kaj bodo zaposleni imeli od tega.« Koda: <i>jasna komunikacija</i></p> <p>Bx3: »Pri tem je zelo pomembna tudi vzpostavitev zaupanja.« Koda: <i>zaupanje zaposlenih</i></p> <p>Bx4: »Z namenom osebnostne rasti zaposlenih smo v podjetje povabili strokovnjake /.../, s katerimi so zaposleni imeli večdnevne delavnice.« Koda: <i>osebna rast</i></p> <p>Bx5: »Potem sistem nagrajevanja in izobraževanja /.../ seminarji, razne delavnice, potovanja, enkrat letno organiziramo tudi prireditve, na kateri podelijo nagrade in priznanja najboljšim zaposlenim v preteklem letu.« Koda: <i>izobraževanje, nagrajevanje</i></p>	<p>By1: »Vztrajati pri tem, kar delamo, /.../ samo trmasto vztrajati in delati naprej.« Koda: <i>vztrajnost</i></p> <p>By2: »Da se vsaki mesec en nov pridruži ekipi zavzetih, /.../ počasi en po en, /.../ čas je še potreben in vztrajati naprej.« Koda: <i>zviševanje zavzetih</i></p>
Poslovni direktor (C)	<p>Cx1: »Osebnostno skušam zavzetost krepi predvsem s komunikacijo, ki obsega tako delovne sestanke, kot tudi poglobljeno razpravo o posameznih opravilih ter spodbujanju proaktivnosti in samoiniciativnosti zaposlenih.« Koda: <i>komunikacija</i></p> <p>Cx2: »Z ukrepi, ki krepijo povezanost npr. skupna druženja, skupne malice in kosila, skupni Zoomi.« Koda: <i>druženje zaposlenih</i></p> <p>Cx3: »Veliko skupnega odločanja, izmenjava idej in izkušenj.« Koda: <i>demokratičnost vodenja</i></p> <p>Cx4: »Z organizacijo dela, z določanjem nalog in odgovornosti, s statusno in delovnopravno razjasnitvijo vlog, tudi transparentnostjo.« Koda: <i>organizacija dela</i></p> <p>Cx5: »Potem ima vpliv tudi urejenost delovnih sredstev, ustrežna programska podpora.« Koda: <i>delovna sredstva</i></p> <p>Cx6: »Sedaj v korona časih je vplivala naravnost na digitalno poslovanje in zagotavljanje delovnih sredstev na domu, /.../ agilnost in fleksibilnost celotne organizacije.« Koda: <i>fleksibilnost podjetja</i></p>	<p>Cy1: »Odpraviti je potrebno nejasne vloge pri opravljanju dela /.../ zaradi združevanja posameznih delovnih mest.« Koda: <i>razjasnitev vlog</i></p> <p>Cy2: »Potrebno je tudi krepi odgovornost in zagotoviti optimalen delovni pritisk ter povratno informacijo o delu zaposlenih.« Koda: <i>primerna obremenitev</i></p>