

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Novak

Strategije za ohranjanje zavzetosti zaposlenih v malih
podjetjih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Novak

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Strategije za ohranjanje zavzetosti zaposlenih v malih
podjetjih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju in vsem sodelujočim.

*Posebna zahvala je namenjena moji družini,
ki mi je omogočila študij in me skozi vsa leta študija
vzpodbujala in podpirala.*

Hvala!

Strategije za ohranjanje zavzetosti zaposlenih v malih podjetjih

Zavzetost zaposlenih je izjemnega pomena v organizaciji. Sestoji iz predanosti, zadovoljstva in morale v delovnem okolju. Zavzeti zaposleni je učinkovit in inovativen, kar vodi k pozitivnim poslovnim uspehom. Pomembno je, da imajo menedžerji izdelane strategije, s katerimi bodo ohranili zavzetost zaposlenih. Dobro zastavljene strategije so vodilo do cilja. Predvsem v malih podjetjih, kjer ni na voljo veliko finančnih sredstev, so menedžerji prepuščeni sami sebi, kar je lahko težava in izziv hkrati. Izvedeti sem želela, kako se to odraža v praksi, zato sem opravila intervjuje s petimi menedžerji malih podjetij, ki sem jih na koncu primerjala s teorijo in odgovorila na raziskovalno vprašanje.

Ključne besede: strategija, menedžer, zavzetost zaposlenih, malo podjetje.

Strategies for maintaining employee engagement in small businesses

Employee engagement is extraordinarily important in the organization. It consists of devotion, satisfaction and morale in the working environment. Engaged employee is efficient and innovative, which leads to positive business success. It is important that managers have strategies designed to maintain employee engagement. A well planned strategies are led to the goal. Especially in small businesses, where there is not a lot of resources on disposal the managers are left to themselves, which can be a problem and a challenge at the same time. I wanted to find out how this is reflected in practice, so I interviewed five small business managers, which in the end I compared with the theory and answered the research question.

Key words: strategy, manager, employee engagement, small business.

KAZALO

1 UVOD	7
2 STRATEGIJA.....	8
2.1 Definicija strategije.....	8
2.2 Pomembnost uporabe strategij.....	9
3 ZAVZETOST.....	10
3.1 Opredelitev zavzetosti	10
3.2 Zakaj zavzetost?.....	10
3.3 Dejavniki zavzetosti.....	11
3.4 Zavzetost zaposlenih in menedžment	13
4 MALO PODJETJE	17
4.1 Definicija malega podjetja	17
4.2 Prednosti malega podjetja	17
5 STRATEGIJE ZA OHRANJANJE ZAVZETOSTI	18
6 EMPIRIČNI DEL.....	22
6.1 Raziskovano vprašanje	22
6.2 Analiza intervjujev.....	22
6.2.1 1. <i>Kaj vam zavzetost pomeni?</i>	22
6.2.2 2. <i>Kakšne načine uporabljate za ohranjanje zavzetosti zaposlenih?</i>	22
6.2.3 3. <i>Kako po vašem mnenju zavzeti zaposleni pripomore k doseganju ciljev v primerjavi z nezavzetim?</i>	23
6.2.4 4. <i>Ali pri spodbujanju zavzetosti sodelujete z zunanjimi sodelavci?</i>	23
6.2.5 5. <i>Ali in na kakšen način nagrajujete zavzetost? Kako (če) sankcionirate nezavzete?</i>	23
6.2.6 5.1 <i>Ali po vašem mnenju plača vpliva na zavzetost? Prosim vas, da svoj odgovor utemeljite.</i>	24
6.3 Ugotovitve raziskave	24
6.4 Odgovor na raziskovalno vprašanje: Katere načine uporabljajo menedžerji za ohranjanje zavzetosti zaposlenih?	26
7 SKLEP	27
8 LITERATURA	28
Priloge.....	31
Priloga A: Intervju z menedžerjem A iz podjetja A	31
Priloga B: Intervju z menedžerjem B iz podjetja B.....	31

Priloga C: Intervju z menedžerjem C iz podjetja C	32
Priloga D: Intervju z menedžerjem D iz podjetja D	32
Priloga E: Intervju z menedžerjem E iz podjetja E.....	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija zavzetosti.....	12
-------------------------------------	----

1 UVOD

Vsako podjetje se sooča s problemom, ki je povezan s slabšo zavzetostjo zaposlenih. Gallup (2013) ocenjuje, da je kot posledica nezavzetosti v Združenih državah Amerike na letni ravni izgubljenih do 550 milijard. Dávila in Piña-Ramírez (2014, 6-9) trdita, da je zavzet zaposleni hrbtenica podjetja in da je zavzetost povezana z dinamičnostjo, saj se spreminja skozi posameznikovo kariero. Zlasti v malih podjetjih to lahko predstavlja izziv, kajti v primerjavi z velikimi podjetji nimajo izoblikovanih posebnih strategij, osredotočenih na to tematiko. Tako so podjetja in menedžerji nekako prepuščeni samim sebi, kar predstavlja težavo in hkrati tudi izziv. Na slednje se osredinim v svojem diplomskem delu. Kako se menedžerji v majhnih podjetjih spopadajo z nizko stopnjo zavzetosti in kaj naredijo, da ohranjajo zaposlene zavzete? Kaj lahko menedžerji naredijo, da bodo spodbudili in ohranili visoko stopnjo zavzetosti na delovnem mestu?

V teoretičnem delu se najprej posvetim razlagi pojmov strategija, zavzetost in obrazložitvi, kaj je malo podjetje. V nadaljevanju izpostavim nekaj strategij za ohranjanje zavzetosti zaposlenih, ki so glede na literaturo najpogosteje uporabljene.

Empirični del je sestavljen iz več intervjujev, ki sem jih opravila z menedžerji v malih podjetjih. Po analizi opravljenih intervjujev sem odgovorila na raziskovalno vprašanje.

2 STRATEGIJA

2.1 Definicija strategije

Beseda strategija izvira iz grške besede »stratēgos«; »stratus« (vojska) in »ago« (voditi/nositi). Strategija je ukrep, ki ga izvajajo menedžerji za doseg enega cilja ali več v organizaciji. Pri strategiji gre za povezovanje organizacijske dejavnosti, uporabo in dodeljevanje omejenih virov znotraj organizacijskega okolja (Management Study Guide).

V širšem smislu je strategija splet namenov, usmeritev, načrtov, programov, odločitev, lokacij in virov za doseg ciljev organizacije. Je vsaka možna poslovna usmeritev, ki obeda doseg ciljev, če bo uresničena. Oblikuje se po stopnjah in zajema opredelitev vizije, poslanstva, ciljev organizacije, pripravo strateške analize ter oblikovanje dolgoročnih ciljev s potrebno strukturo in kakovostjo kadrov (Možina in drugi 2002, 14-17).

Belak (2000, 89-92) opredeljuje strategijo kot način uresničevanja temeljnih ciljev podjetja, poslanstva in smotrov. Piše o splošnih strategijah, ki so za podjetje splošno uporabne, tako za celotno podjetje kakor tudi za posamezna področja in programsko-tržna področja. Belak (1998, 136-137) še navaja, da je strategija neke vrste iskanje izboljšanja podjetja in možnosti za njegov razvoj. Za podjetje je strateškega pomena, da se kakovostno in tudi količinsko spreminja v prid večanja uspešnosti podjetja kot tudi zadovoljstva njegovih uslužbencev.

Pojem strategija je povezan predvsem z opredeljevanjem želenega stanja organizacije v prihodnosti. S tem pojmom je načrtana vizija, kakšna naj bi bila organizacija čez 5, 10 ali več let. Pomeni predvsem določitev ciljev organizacije in poti doseganja, torej »kam« in »kako« (Kavčič 1990).

Mintzberg (1987, 11-24) se osredini na strateški koncept »The 5 Ps for Strategy« (5 P-jev za strategijo), v okviru česar govori o strategiji kot o načrtu, podvigu, vzorcu, položaju in perspektivi. Strategija je načrt, je zavestna aktivnost oz. smernica za reševanje situacij. Lahko je tudi podvig, namenjen premagovanju tekmeca. Enako je strategija vzorec v toku dejanj, med drugim je tudi položaj, prav posebno sredstvo za umestitev organizacije v okolju. Tako strategija postane neko ujemanje med organizacijo in okoljem. Gre za perspektivo, ki si jo delijo člani organizacije s svojimi dejanji.

2.2 Pomembnost uporabe strategij

Uresničevanje strateškega načrta je pomembno v vsaki organizaciji ne glede na dejavnost in njeno velikost. Dobro izoblikovana vzpostavlja temelje, na katerih lahko organizacija gradi in se razvija. Je ključnega pomena za uspeh in trajnost organizacije iz nekaterih razlogov. To so:

1. Razumevanje svojega podjetja in industrije

Strategija omogoča organizacijam, da bi v njih bolje razumeli, kaj potrebuje za uspešno delovanje. Pomaga razumeti njihove temeljne zmožnosti, prepoznavati in odpraviti pomanjkljivosti ter zmanjšati tveganja. S pomočjo strategije se podjetje osredotoča na stvari, ki so pomembne za zagotavljanje učinkovitosti in produktivnosti v prihodnosti.

2. Rast v spreminjajočem se okolju

Razumevanje, kaj se dogaja v zunanjem okolju, je tehtno za pripravo strategije, ki bo zagotovila dolgoročen dobiček in rast. Stopnja sprememb postaja vsaka leto hitrejša in vedno bolj je pomembno razumeti, katere težnje bodo vplivale na poslovanje in kako se nanje odzvati. Ne glede na to ali so to politične, socialne ali tehnološke – pomembno je prepoznati, katere spremembe bodo vplivale na podjetje in kako se lahko podjetje nanje odzove. To omogoča podjetju, da najde možnosti za rast in trajnostno donosnost. Pomembno je razumeti, kateri dejavniki vplivajo na podjetje tako kratkoročno kakor dolgoročno.

3. Ustvarjanje vizije in smeri za celotno podjetje

Bistveno je, da podjetja in njihovi zaposleni razumejo svoj namen, svoj cilj in kako slednje doseči. Podjetje s skupnim namenom, ciljem in nizom ukrepov za dosego cilja, zagotavlja, da vsi delajo za isti rezultat, kar je uspeh podjetja. Preprosto racionalizira svoje poslovanje in zagotavlja dolgoročno učinkovitost dejavnosti zaposlenih. Medtem ko strategija lahko na začetku predstavlja težavo za nekatera podjetja, so njene koristi velike in daljnosežne - od ustvarjanja novih poslovnih priložnosti za racionalizacijo poslovanja do zavzetega osebja. Dobro oblikovana strategija omogočili večjo rast, produktivnost in dobiček (Berg 2011).

3 ZAVZETOST

3.1 Opredelitev zavzetosti

Pojem zavzetost zaposlenih lahko razložimo kot vez med zaposlenimi in organizacijo. Sestoji iz morale in zadovoljstva zaposlenih v delovnem okolju. Nanaša se na vzorce obnašanja posameznika na delu. Zaposleni se tako izrazijo psihično, kognitivno in emocionalno (Kahn 1990, 694).

Abraham (2012, 27-36) navaja, da je zavzetost zaposlenih stopnja, do katere so zaposleni zadovoljni z delovnim mestom, čutijo povezavo med svojim delom in uspešnostjo podjetja. To ima za posledico boljšo produktivnost, povečanje inovacij ter ohranjanje zaposlenih. Zavzeti zaposleni so predani svojemu delu, ostanejo v organizaciji dlje časa in so bolj produktivni v primerjavi z nezavzetimi.

Zavzetost je čustvena vez, ki jo zaposleni čutijo do svojega delovnega mesta, vloge na delovnem mestu, položaja v podjetju, sodelavcev in organizacijske kulture. Mnogi so mnenja, da zavzetost zaposlenih predstavlja konkurenčno prednost na trgu. Zavzeti zaposleni se dojema kot del blagovne znamke organizacije; zadovoljna delovna sila ima pozitiven učinek na stranke, zaposlovanje ključnih talentov in sposobnost, da pritegnejo nove stranke v svetu, kjer so organizacijske vrednote osrednjega pomena za potrošnike (What is employee engagement).

Morda se zdi, da je zavzetost zaposlenih nov koncept, ampak dejansko sega več kot 20 let nazaj. Pred tem je v 70-ih in 80-ih letih bilo v središču zadovoljstvo zaposlenih (O-Bryne 2013). Toda zadovoljstvo zaposlenih ima zelo malo povezave z opravljanjem njihovega dela in bolj kaže na odnos med zaposlenim in organizacijo in ne toliko na samega zaposlenega (O-Bryne 2013).

3.2 Zakaj zavzetost?

Prednosti, ki so povezane z zavzetostjo, je ogromno. Povečata se ohranjanje strank in lojalnost. Izboljša se tudi produktivnost zaposlenih, zmanjša se odhod zaposlenih iz podjetja. Posledično se poveča zadovoljstvo strank, kar nato poveča dobiček (Rao 2017, 127-131).

Jim Harter, glavni znanstvenik pri Gallupu, opisuje prednosti zaposlenega kot: zavzeti zaposleni je bolj pozoren in pazljiv, pazi na potrebe svojih sodelavcev in celotnega podjetja. Navede tudi, da je zavzeti zaposleni »lastnik« rezultatov svojega dela; k temu veliko pripeva

preoblikovanje delovnih mest in sicer tako, da ima vsak možnost, da dela najboljše in pomaga, da ljudje vidijo povezavo med njihovim vsakdanjim delom in poslanstvom organizacije (Harter, 2017 v Rao 2017, 127-131).

Človek je najpomembnejši vir v organizaciji in zaposleni so najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija. V sodelovanju s kadrovske politiko in poslovno dejavnostjo organizacije je ustrezno ravnanje z zaposlenim ključ do uspeha organizacije. Razvoja in uspeha ni mogoče pojasniti zgolj s finančnimi naložbami, marveč čedalje bolj s prispevki zaposlenih (Možina in drugi 2002, 11).

Po raziskavi Gallup je v Sloveniji nezavzetih kar 70% zaposlenih. Zaupanje in spoštovanje vodstva do zaposlenih sta ključna za uspešno poslovanje. Če so zaposleni zavzeti, lahko podjetje svojo dobičkonosnost podvoji, dodana vrednost na zaposlenega pa se lahko poveča celo do 9-krat (Lešnik in Koren 2016).

Gruban (2010) govori o »posledicah« višje zavzetosti. Te so: večja produktivnost, večja strast in predanost organizacijski viziji, strategiji in ciljem, delovno ozračje s pozitivno energijo, boljši občutek za delo v skupini, večja pripadnost organizaciji, večji ugled organizacije v okolju, boljše dodajanje vrednosti, enakomeren in dolgoročen ter trajnostni uspeh.

Zavzetost torej pomembna z več vidikov, tako z vidika zaposlenega, strank in menedžmenta. Vpliv tako rekoč na vse elemente v podjetju. Glavno je, da vodilni spoznajo, da lahko zavzeti zaposleni veliko doprinese k podjetju. Prav tako se morajo vodilni zavedati, da je zavzet zaposleni zadovoljen in pomaga podjetju ustvarjati dobiček, kar je bistvo obstoja vsake organizacije.

3.3 Dejavniki zavzetosti

Veliko strokovnjakov je poskušalo ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na zavzetost, da bi pomagali vodjam izoblikovati strategije s katerimi bi spodbujali zavzetost pri svojih zaposlenih. Kot Solomon (2010, 91) povzema poročilo Penna (2007), je zavzetost na delovnem mestu lahko dragocen način zblíževanja delodajalca in zaposlenega. Pri tem zaposleni dobi občutek skupnosti, občutek, da lahko sam prispeva k dobrobiti organizacije.

Černetič (2007, 221-224) poudarja materialno spodbudo kot najmočnejši, vendar kljub temu ne gre zanemarjati drugih. To so na primer priznanje, pohvala, promocija, odlikovanje, samostojnost in osebni razvoj. Uhan (2000, 33) podaja najpomembnejše nematerialne dejavnike. To so dobri odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu,

samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenih, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost napredovanja, možnost vpeljevanja svojih spodobnosti v delo, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, poznavanje rezultatov dela, poznavanje ciljev in poslanstva podjetja ter stalnost in zanesljivost zaposlitve.

Zaposleni želijo delati v organizacijah, v katerih vidijo pomen in smisel svojega dela. Raziskovalci so izdelali nov model, imenovan »*Hierarhija zavzetosti*«. Model je podoben Maslowi hierarhiji potreb in opisuje pomembnost zadovoljitve potreb od najbolj osnovne k višjim (Solomon, 2010, 91). Ko je zadovoljena nižja potreba, sama po sebi preide v višjo (Černetič 2007, 224).

Slika 1: Hierarhija zavzetosti



Vir: Penna, 2017 v Morgan. Lastna priredba.

Na dnu piramide so osnovne potrebe, kot so plača, delovne ure, pogoji dela in drugi dodatki. Kakor pri Maslowi teoriji, ko zaposleni zadovoljijo osnovne potrebe, si prizadevajo zadovoljiti potrebe, ki so višje na piramidi, denimo razvojne priložnosti in učenje. Nadalje

želijo možnost napredovanja in zaupanje ter spoštovanje vodje. Ko zadovoljijo vse te potrebe, bodo zaposleni v svojem delu iskali pomen in namen.

3.4 Zavzetost zaposlenih in menedžment

»Številne študije, ki so preučevale produktivnost na delovnem mestu, so pokazale, da so zadovoljni zaposleni pri delu bolj učinkoviti. Slednje je pomembno z več vidikov. Podjetja z bolj učinkovitimi zaposlenimi lahko konkurenco presežejo tudi za 202 odstotka, prav tako pa je pri njih možnost, da bi zavzeti zaposleni odšli iz podjetja, zgolj 13-odstotna. V boju za konkurenčno prednost, kjer so zaposleni edina prava vrednost podjetij, je skrb za njihovo zadovoljstvo in maksimalno učinkovitost zato ključni cilj podjetja« (Svetek 2016).

Menedžerji imajo neposreden kontakt in pogoste stike z zaposlenimi. Zato imajo strategije, ki jih oblikujejo, da bi spodbudili ali ohranili zavzetost v delovnem okolju, velik vpliv na zaposlene. Ne samo da so menedžerji medij za podajanje vrednot organizacije, poslanstva in strateških prednostnih nalog, prav tako pomagajo razumeti, kakšni so prispevki posameznika v širšem organizacijskem okolju. S svojimi zaposlenimi se morajo povezati, saj je to ključnega pomena za uspešnost zaposlenih in posledično tudi organizacije. Sposobnost menedžmenta, da zgradi močan odnos z zaposlenimi, vpliva na to, ali lahko podjetja ustvarijo delovno okolje, v katerem imajo zaposleni možnost opravljanja dela na najvišji možni ravni. Obenem s tem poskrbijo, da podjetje utrdi svoj položaj na trgu (Wellins in drugi 2015).

Številni slovenski menedžerji menijo, da mora biti vodja vzor zaposlenim tako, da jih spoštuje in jim da priznanje za njihov prispevek v podjetju. Dobri odnosi so ključ do zavzetosti zaposlenih. Sestavljeni so iz odprte in osebne komunikacije, saj ta jasno opredeljuje cilje podjetja ali organizacije. Ena izmed pomembnejših odlik dobrega menedžerja je ustvarjanje dobrega vzdušja in pozitivne delovne klime. Enako so mnenja, da mora dober vodja znati poslušati in tudi slišati (Lešnik in Koren 2016).

Černetič (2007, 61-64) poudari štiri vloge, ki jih mora igrati dober menedžer. To so vloge proizvajalca, upravitelja, podjetnika in integratorja. Vloga proizvajalca predstavlja menedžerja kot proizvajalca boljših rezultatov. Vloga upravitelja mu nalaga načrtovanje, koordinacijo in nadziranje izvajanja. Kot podjetnik določa cilje, strateško načrtovanje ter vodi politiko podjetja. Integracijska vloga predstavlja proces, v katerem posameznikovi riziki postanejo skupni, posameznik svoje cilje usklajuje s ciljem skupine in individualnost preraste v skupinsko podjetništvo.

O vlogah govori tudi Sparrow (2003, 83– 88). Menedžerji morajo biti usposobljeni v naslednjih vlogah:

- *Prerok* predstavlja strast, vizijo in navdih, predstavlja vizualno sliko prihodnosti na čustven način, tako da želijo tudi drugi biti del tega.
- *Pripovedovalec zgodb* uporablja čustveno in logično mešanico, da oživi zgodba, na kak način bo vizija dosežena.
- *Strateg* ima načrt za ohranjanje zavzetosti in prihodnji razvoj.
- *Trener* deluje z svojim znanjem in pomaga posamezniku pri rasti in zagotavljanju večje dodane vrednosti.
- *Pilot* je vzornik, ki je spoštovan pri zaposlenih.

Solomon (2010, 91) navaja, da mora vodja storiti pet stvari, s katerimi bo ustvaril visoko stopnjo zavzetosti pri zaposlenih:

- Uskladiti prizadevanja s strategijo.
- Krepiti.
- Podpirati in spodbujati skupinsko delo.
- Pomagati ljudem, da rastejo in se razvijajo.
- Po potrebi dodajati podporo in priznanje.

Crim in drugi (2016) strnejo napotke za vodje v t. i. deset C-jev o zavzetosti. To so povezava, kariera, jasnost, posredovanje, čestitanje, prispevanje, nadzor, sodelovanje, verodostojnost in samozavest. V nadaljevanju so napotki podrobneje opisani:

1. **Connect** (povezati). Vodje morajo dokazati, da cenijo svoje zaposlene. Usmerjenost v zaposlene in pobude, kot so delitev dobička, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, so nadvse pomembne. Vendar če je odnos med zaposlenimi in vodstvom zlomljen, potem nobena ugodnost ne bo prepričala zaposlenih, kar posledično pomeni, da ne bodo delali tako učinkovito. Sodelovanje oz. delovanje zaposlenih je neposreden odraz tega, kaj menijo o svojem nadrejenem in o odnosu z njim. Zaposleni spremljajo, ali vodje dejansko mislijo res, ko govorijo, da so zaposleni največje bogastvo.
2. **Career** (kariera). Vodje morajo zagotoviti zahtevno in pomembno delo z možnostmi za napredovanje. Večina ljudi ne mara monotonega dela in želi pri svojem delu kaj novega. Dobri vodje svoje zaposlene postavijo pred izziv, a jim obenem zaupajo in dajejo upanje, da je ta izziv lahko izveden. To, da vodja ne daje ljudem znanj in orodij,

da bi bili uspešni, je neetično in demotivacijsko; hkrati s tem nastanejo stres in frustracije.

3. **Clarity** (jasnost). Vodje morajo podati jasno vizijo. Ljudje želijo razumeti vizijo, ki jo ima vodstvo za celotno organizacijo, in tudi cilje za posamezne enote, skupine. Uspeh je v veliki meri odvisen od jasnosti ciljev in dosežkov, ki si jih želijo posamezniki.
4. **Convey** (posredovanje). Vodje morajo pojasniti svoja pričakovanja o zaposlenih in zagotoviti povratne informacije o njihovem delovanju v organizaciji. Dobri vodje določijo procese in postopke, ki pomagajo ljudem obvladati pomembne naloge in omogočajo doseganje ciljev.
5. **Congratulate** (čestitati). Raziskave kažejo, da imajo zaposleni vedno znova občutek, da dobijo takojšnjo povratno informacijo zgolj takrat, ko je njihova učinkovitost slabša ali pod pričakovanji. Ti isti zaposleni poročajo, da so pohvale in priznanja za dobre uspehe veliko manj pogoste. Izjemni voditelji dajejo priznanja in to storijo velikokrat, učijo in posredujejo.
6. **Contribute** (prispevati). Ljudje želijo vedeti, da je njihov vložek cenjen in da prispevajo k uspešnosti organizacije. Crim in drugi (2016) navajajo primer Sears Roebuck & Co, ki so začeli preobrat leta 1992. Izvajanje sistema merjenja, ki so ga uvedli je pripeljal do treh sklepov. Prvič, delavčevo razumevanje njegovega dela in strateških ciljev organizacije ima pozitiven vpliv na delovno uspešnost. Drugič, odnos zaposlenega do delovnega mesta in podjetja ima velik vpliv na lojalnost in storitev za stranke. Tretjič, izboljšanje odnosa z zaposlenimi vodi k izboljšanju vedenja na delovnem mestu, kar za seboj potegne večjo zadovoljstvo strank. Skratka, dobri voditelji pomagajo ljudem videti in čutiti da prispevajo k organizacijskemu uspehu in njeni prihodnosti.
7. **Control** (nadzor). Zaposleni cenijo nadzor nad pretokom in hitrostjo svojih delovnih mest in vodje lahko ustvarijo priložnosti za izvajanje tega nadzora. Občutek, da so del posamezne celote in da imajo možnosti za sodelovanje in odločanje, pogosto zmanjšuje stopnjo stresa; obenem ustvarja zaupanje in kulturo, pri čemer želijo prevzeti odgovornost za probleme in njihove rešitve.
8. **Collaborate** (sodelovanje). V okviru študij je uvideno, da ko zaposleni delajo v skupinah in imajo zaupanje v sodelovanje članov v svoji skupini, dosegajo boljše rezultate od skupin, v katerih odnosi niso dobri. Dobri vodje so »team-builderji«; ustvarjajo okolje, ki spodbuja zaupanje in sodelovanje. Iz raziskav je dognano, da je sodelovanje med zaposlenimi eden od pomembnejših razlogov za zavzetost

zaposlenih. Vodje so torej nenehno pred izzivom, da spodbujajo sodelovanje zaposlenih in da poskušajo zmanjšati število posameznikov, ki si prizadevajo za svoje lastne interese.

9. **Credibility** (verodostojnost). Vodje bi si morali prizadevati za ohranitev ugleda organizacije in visokih etičnih standardov. Ljudje želijo biti ponosni na svoja delovna mesta, delo in organizacijo.
10. **Confidence** (samozavest). Dobri vodje pomagajo ustvariti zaupanje v podjetje tako, da so sami vzor visokih standardov etičnosti in učinkovitosti.

4 MALO PODJETJE

4.1 Definicija malega podjetja

V Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1) je definirano malo podjetje:

»Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjem odstavku, in ki izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,

- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 eurov,

- vrednost aktive ne presega 4.000.000 eurov« (Zakon o gospodarskih družbah ZGD-1, 51. člen).

4.2 Prednosti malega podjetja

V primerjavi z velikimi podjetji imajo mala podjetja nekatere prednosti. Kreuzer (2013) opisuje mala podjetja kot majhne ribe, ki so hitre in odzivne, ker pa se v moči ne morejo kosati z velikimi, se umaknejo na varno in tam blestijo. Po njegovem mnenju obstaja pet osrednjih značilnosti malih podjetij:

- Osebni odnos,
- Fleksibilnost,
- Inovacije,
- Nizki fiksni stroški,
- Nišni trgi,

Rebernik (1997, 26-27) govori o prednostih poslovanja malih podjetij. To so: sposobnost hitre odzivnosti na spremembe na trgu, odsotnost birokracije, učinkovite notranje komunikacijske mreže, prilagodljivost, dolgoročno predhodno uvajanje naslednika, stroškovna učinkovitost in zbiranje informacij na neformalen in cenejši način.

Mala podjetja se lažje prilagajajo spremembam na trgu, svojim strankam, kar vodi v njihovo zadovoljstvo. V primerjavi z velikimi podjetji so bolj odzivna na spremembe, saj načeloma delujejo svobodneje. Prednost malega podjetja je tudi v nizki stopnji hierarhije in v osebnem pristopu.

5 STRATEGIJE ZA OHRANJANJE ZAVZETOSTI

Kleiman (2016, 48) v desetih točkah podaja rešitve za ohranjanje zavzetosti zaposlenih.

1. Najti nekaj, kar razlikuje podjetje od drugih na trgu. To je lahko možnost fleksibilnega dela ali politika družini prijazno podjetje in podobno.
2. Pomembna je aktivna vključenost vodje v sam proces dela, kar pomeni, da prosi zaposlene za njihova mnenja, jim razloži, zakaj in kaj se zahteva od njih.
3. Vodja mora prepoznati dobro delo, še bolj pomembno je, da to tudi pohvali pisno ali verbalno.
4. Posvetiti pozornost, če je možno, vsem zaposlenim, če ne pa tistim, ki so na ključnih položajih.
5. Ustvariti pozitivno in sproščujoče delovno okolje. Tukaj so pomembne malenkosti, denimo praznovanje rojstnega dne zaposlenega, veliko dnevne svetlobe.
6. Zahvaliti se zaposlenim za opravljeno delo, saj tako zaposleni vidijo, da so cenjeni in so še bolj zavzeti za delo.
7. Jasno zastaviti pravila tako, da jih vsi razumejo.
8. Vodja mora biti vzor spoštovanja, kar pomeni, da mora spoštovati zaposlene, saj če se čutijo spoštovane, tudi oni spoštujejo svoje nadrejene in posledično tudi stranke.
9. Graditi odnose med vodstvom, zaposlenimi in strankami. To zajema »team building«, mentorstvo in sestanke.
10. Odgovornost. Vsak je odgovoren za svoje delo in izpolnitev pričakovanj. Pomembno je poudariti, da pri morebitnih napakah ne gre za iskalca krivde za nastalo težavo, ampak se mora to videti kot priložnost za odpravo napake s komunikacijo in kot možnost preprečitve napake v prihodnosti.

Ključna vloga pri ohranjanju zavzetosti je vodstvo, ki je povezava med zaposlenimi in organizacijo. Zavzetost se opazi, ko vodje jasno zastavijo vsakodnevne dejavnosti in jasno opredelijo, kaj želi organizacija odražati in doseči. Ukrepi se nanašajo tudi na komunikacijo, ki pa ni samo pisna in verbalna. Tehtno je vedenje, pri katerem gre za preprostost in za dejansko uresničevanje zadev. Vodstvo se mora zavedati, da niso vsi zaposleni enaki, ter razviti ukrepe, prilagojene posamezniku. Pohvaliti posameznika ali skupino za njihov prispevek v organizaciji je naloga vodij, saj to vodi k ohranjanju zavzetosti. Visoka stopnja zavzetosti k sebi privablja talentiran kader, kar da organizaciji moč za premagovanje tekmecev (Wyles 2014, 29).

Wang (2015) izpostavlja tri ravni spodbujanja in ohranjanja zavzetosti zaposlenih. Znotraj treh ravni še podrobneje opiše tri podravni:

- 1) **Vodja mora biti pozoren, koliko je zavzet sam.** Če želi vodja spodbuditi zavzetost zaposlenih, mora biti tudi sam zavzet, saj je vodja vzor zaposlenim. Na ta način vodje tudi vidijo, kako ohranjati zavzetost. Na lastno raven je lahko pozoren s tremi načini. Pomembno je razmisliti, kaj vodjo ohranja zavzeto, razviti čustveno inteligenco in poiskati pomoč pri nadrejenih.
- 2) **Vodja mora biti pozoren na posameznikovo raven zavzetosti.** Vodje vplivajo na zavzetost zaposlenih z dobrimi odnosi, jasnimi pričakovanji in nudenjem podpore za razvoj kadrov. Vodja je trener, ki usposablja osebje in nudi povratne informacije.
- 3) **Vodja mora biti pozoren na skupinsko raven zavzetosti.** Z jasno opredeljenimi cilji, vlogami, procesi in komunikacijo, skupinskimi sestanki in vlaganjem v povezovanje skupin je mogoče ohranjati zavzetost posameznika in skupine.

Wilmar in Salanova (2010, 399-415):

1. **Vzpostavitev in nadzor psihološke pogodbe.** Psihološka pogodba odraža subjektivni pojem vzajemnosti zaposlenega: dobiček organizacije je v proporcionalni meri vložkom zaposlenega (trud, lojalnost). Ko pride do kršitve psihološke pogodbe, je vzajemnost omajana, kar lahko vodi do nezadovoljstva na delovnem mestu, absentizma in poklicne izgorelosti. Zaradi tega je pomembna vzpostavitev ravnovesja pri psihološki pogodbi. To se lahko doseže z ocenjevanjem posameznikovih vrednot, prednosti in njegovih ciljev.
2. **Občasen pregled dela in dobrega počutja.** Namen tega je obvestiti zaposlene in celotno organizacijo o ravni dobrega počutja v organizaciji in o ravni zavzetosti. Informacije, pridobljene s tem, so bistvene za ohranjanje zavzetosti zaposlenih. Pregled vključuje stresne dejavnike na delovnem mestu (preobremenitev dela in konflikti na delovnem mestu), delovna sredstva (povratne informacije, možnost napredovanja, nadzor nad delovnim mestom in raznolikost dela), izgorelost, zavzetost, pozitivne (zadovoljstvo na delovnem mestu in predanost organizaciji) in negativne (depresija, stres in absentizem) dejavnike.
3. **Delavnice na temo zavzetosti.** Delavnice oz. sestanki na temo zavzetosti in dobrega počutja. Bistvo je povečanje osebnih virov, kot so kognitivne, vedenjske in družbene

spretnosti (pozitivno razmišljanje, zastavitev ciljev, upravljanje časa in izboljšanje življenjskega sloga).

Xenitelis (2009, 26) poudari pomembnost komunikacije med vodji in zaposlenimi, saj komunikacija zagotavlja visoko stopnjo zavzetosti:

1. **Forumi zaposlenih.** Priložnost za direktorja in višje vodstvene delavce za aktivno sodelovanje pri reševanju težav, pri čemer zaposleni sami izpostavijo težave, ki jih je treba obravnavati.
2. **Obisk delovnega mesta.** Vodja na ta način vzpostavi osebni stik z zaposlenimi in ima tako priložnost pozivati in spodbuditi zaposlene, da aktivno sodelujejo, in sicer tako, da predlagajo inovativne načine dela.
3. **Osebni stik.** Z osebnim stikom ima vodstvo možnost podpirati in spodbuditi zaposlene za njihove dosežke, prav tako je reševanje problemov prek osebnega stika lažje in bolj učinkovito.
4. **Forumi vodstva.** Kakor komunikacija med zaposlenimi je pomembna komunikacija med vodstveno ekipo. Dobra komunikacija vodstva se odraža v dobri komunikaciji na vseh ravneh organizacije, saj je vodstvo vzor preostalim zaposlenim.

Vodje s tem, ko izrazijo skrb za zaposlene, pomagajo zaposlenim, da se s svojimi spretnostmi, znanjem in talentom osredotočijo na zahteve njihovih vlog. Močan odnos zaposlenega z nadrejenim, jasna komunikacija, dobri odnosi med sodelavci in predanost ter možnost učenja, rasti in razvoja so tisti dejavniki, ki vplivajo na ohranjanje zavzetosti (Kimbal in Nink 2006, 66).

Vlachoutsicos (2011, 123-126) v šestih točkah predstavi pomembne dejavnike:

1. *Skromnost* v odnosu s podrejenimi daje občutek enakovrednosti z vodjo in ga hkrati spoštuje.
2. *Aktivno poslušanje* je večplastno, saj zajema telesno govorico, kulturo poslušanja, ko drugi govorijo, in zapisovanje ključnih podatkov.
3. *Oseben in manj formalen kontakt* poskrbi za sproščeno okolje, kjer se zaposleni dobro počuti in je posledično bolj učinkovit in inovativen.
4. *Osredotočiti se na dnevni red*, ki ne sme biti preobsežen, saj posledično pride do preobremenitve zaposlenih in neizpolnjevanje nalog.

5. *Vzeti si čas za odgovore in odločitve.* Dobri vodja potrebuje čas za odločitve in odgovore. Če do teh ne pride nemudoma, to ni pokazatelj slabosti vodje, saj odločitve zahtevajo spretnosti in čas. Ko vodja prizna, da ne najde rešitve, to ne pomeni, da je slab vodja; morda potrebuje pomoč vseh zaposlenih, kajti podjetje je nenazadnje ekipa.

Pomembno je torej, da se menedžerji zavedajo, da so zavzeti zaposleni dejavnik, ki vpliva na izboljšanje učinkovitosti zaposlenih in posledično na uspešnost. Skoraj vsi avtorji navajajo, da je ravno menedžer tisti, ki vpliva na zavzetost zaposlenih, saj jim je vzor, zato mora menedžer biti najprej zavzet tudi sam. Da lahko govorimo o zavzetosti, je treba ustvariti temelje, na katerih se gradi zavzetost. Menedžerji naj poskrbijo, da zaposleni delajo v pozitivnem in sproščujočem delovnem okolju, kjer sta njihovo delo in prispevek podjetju cenjena in prepoznana. Naj znajo pohvaliti posamezne zaposlene ali celotno delovno skupino; tako se bodo zaposleni čutili cenjene in spoštovane, saj je spoštovanje sestavni del dobrih odnosov. Možnost, da zaposleni aktivno sodelujejo pri soodločanju in upravljanju tudi vpliva na zavzetost. Prav tako je pomembna odprta komunikacija, pri kateri je menedžer na voljo za pogovor in ima osebni odnos. Pripravljenost menedžerja na predloge zaposlenih spodbuja inovativnost zaposlenih, hkrati pa tako zaposleni soodločajo in soupravljajo podjetje.

6 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu diplomskega dela sem raziskovala, kako menedžerji ohranjajo zaposlene zavzete. Opravila sem intervjuje s petimi menedžerji podjetij, pri čemer so vsa podjetja po Zakonu o gospodarskih družbah (ZDG-1) mala podjetja. Podjetja sem zaradi anonimnosti imenovala podjetje A, podjetje B, podjetje C, podjetje D in podjetje E, njihove menedžerje pa menedžer A, menedžer B, menedžer C, menedžer D in menedžer E.

Uporabila sem kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer strukturirani intervju. Vprašalnik je bil sestavljen iz petih vprašanj, zadnje vprašanje ima eno podvprašanje.

Z intervjuji sem želela izvedeti, kako menedžerji v praksi ohranjajo zavzetost zaposlenih. Zanimalo me je, kako znanstveno gradivo, ki sem ga pregledala v teoretičnem delu, sovпада z dejanskim stanjem v malih podjetjih.

6.1 Raziskovano vprašanje

Katere načine uporabljajo menedžerji za ohranjanje zavzetosti zaposlenih?

Iz izsledkov intervjujev sem odgovorila na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Tako sem preverila, katere načine uporabljajo menedžerji za ohranjanje zavzetosti zaposlenih v malih podjetjih v Sloveniji.

6.2 Analiza intervjujev

6.2.1 1. Kaj vam zavzetost pomeni?

Večina menedžerjev je zavzetost opisala kot ključ do uspeha, da mu podjetje, v katerem je zaposlen, nekaj pomeni, in da mu za podjetje ni vseeno. Gre za izpolnjevanje delovnih nalog, konstruktivno podajanje predlogov za doseganje zastavljenih ciljev ter izboljšanje poslovanja. Kot meni menedžer B, so z zavzetostjo vsi elementi, ki vplivajo na rezultat dela, lažje dosegljivi. Menedžer C in menedžer D poudarita samoiniciativnost, ki je povezana z zavzetostjo. Menedžer E vidi zavzetega zaposlenega kot fleksibilnega, svoje delo opravi strokovno, hitro in zlasti kakovostno.

6.2.2 2. Kakšne načine uporabljate za ohranjanje zavzetosti zaposlenih?

Za ohranjanje zavzetosti menedžerji uporabljajo različne načine. Poudarjajo, da so pomembni komunikacija in dobri odnosi med menedžmentom in zaposlenimi. Pomembni so redni sestanki, v okviru katerih so zaposleni seznanjeni s trenutnim poslovanjem podjetja, in tudi z

načrti za prihodnost ter možnost, da aktivno sodelujejo pri doseganju ciljev. Eden od načinov je še finančno nagrajevanje, ki je v dveh preučevanih podjetjih stimulatивно, ob predpostavki, da ima podjetje pozitivne finančne rezultate.

Menedžer v podjetju D navaja, da imajo njihovi zaposleni prosti dan v obliki plačanega dopusta, ko imajo rojstni dan, na voljo imajo brezplačno kavo, udeležijo se izobraževanja v tujini enkrat na leto in enodnevnih seminarjev v Sloveniji.

6.2.3 3. *Kako po vašem mnenju zavzeti zaposleni pripomore k doseganju ciljev v primerjavi z nezavzetim?*

Menedžer v podjetju A opiše zavzetega zaposlenega kot osebo, ki se poistoveti s cilji organizacije, predlaga in izvede koristne predloge, ima podobne vrednote kot organizacija, spodbuja preostale zaposlene pri doseganju ciljev organizacije.

Za menedžerja C je glavna razlika med zavzetim in nezavzetim zaposlenim v hitrosti učenja in kakovosti dela, ki ga opravlja. Menedžer D vidi največjo razliko med zavzetim in nezavzetim zaposlenim v tem, da nezavzeti zaposleni ne more biti menedžer. Zavzeti zaposleni bo prišel hitreje in bolje do cilja, nezavzeti pa morda brez prave usmeritve cilja sploh ne bo dosegel.

6.2.4 4. *Ali pri spodbujanju zavzetosti sodelujete z zunanjimi sodelavci?*

Samo eno od petih podjetij za spodbujanje zavzetosti ne sodeluje z zunanjimi izvajalci, saj zaradi malega kolektiva po mnenju menedžerja to ni potrebno.

V podjetju A se ključni kadri udeležijo izobraževanja in usposabljanja, enako v podjetju E. V podjetju D se menedžerji pogosto srečajo s preostalimi podjetji oz. z njihovimi menedžerji, kjer dobijo nove zamisli in informacije.

6.2.5 5. *Ali in na kakšen način nagradujete zavzetost? Kako (če) sankcionirate nezavzete?*

Vsa podjetja zavzete nagradujejo s finančnimi sredstvi. Gre za različne oblike nagrajevanja, kot so stimulacija, v podjetju B gre za nagrajevanje po principu »več in kakovostnejše zaposleni naredi, večja je nagrada«.

V podjetju D so nagrade denarne (povišica), se pa prilagodijo posamezniku in mu poskušajo tudi ugoditi, če je željo mogoče uresničiti. Tukaj gre zlasti za dopust ali druge plačne bonitete, bon za avtopralnico ali kosilo. Nezavzete sankcionirajo tako, da jim plače ne povešajo in jim tudi povedo razloge, tako da ima zaposleni možnost, da svoje delo izboljša.

V podjetju C nezavzetih ne sankcionirajo, vendar poskušajo spremeniti način razmišljanja tako, da zaposleni razume način dela in model podjetja. Prav tako v podjetju E nezavzetih ne sankcionirajo, se pa o težavah pogovorijo, da se v prihodnje ne ponavljajo.

6.2.6 5.1 Ali po vašem mnenju plača vpliva na zavzetost? Prosim vas, da svoj odgovor utemeljite.

Vsi menedžerji so mnenja, da plača vpliva na zavzetost samo do neke mere, veliko bolj pomembni so dobri odnosi in pozitivna delovna klima. Menedžer C meni, da plača vpliva na zavzetost kratkoročno. Menedžer D poudarja, da je bolj kot plača, ki daje zaposlenemu varnost, pomembna klima v podjetju. Vsekakor se pa morata plača in pozitivna klima prepletati med seboj - plača daje varnost. Vodja mora zaposlenim pokazati, da bo zavzetost nagrajena, obenem pa nenehno izboljševati kulturo podjetja tako, da bodo zaposleni zadovoljni. Tudi menedžer v podjetju E meni, da plača zgolj deloma prispeva k zavzetosti. Ugodna plača in občasne manjše finančne stimulacije ter pohvala sicer dvignejo moralo in zavzetost, vendar le kratkoročno. Odločilnega pomena dolgoročno sta dobra klima in dobro sodelovanje med sodelavci in vodjo.

6.3 Ugotovitve raziskave

Po končni primerjavi odgovorov vseh menedžerjev sem lahko odgovorila na raziskovalno vprašanje.

Zavzet zaposleni svoje delo opravi hitro in kakovostno ter sam aktivno sodeluje pri poslovanju podjetja. Dva menedžerja poudarita samoiniciativnost kot pomembno lastnost zavzetega zaposlenega. To pomeni, da je zaposleni zavzet za nove stvari in se določene stvari nauči sam. Vsi menedžerji se zavedajo, kaj pomeni zavzeti zaposleni in katere so njegove prednosti.

Za ohranjanje zavzetosti zaposlenih večina menedžerjev uporablja nefinančne strategije. Med naštetimi je najpogostejša komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, ki je odprta, kar pomeni, da je menedžer zmeraj na voljo za pogovor. Posebej pomembni sta klima in kultura v podjetju, kjer se zaposleni počuti zaželeno. V enem izmed podjetij se kultura podjetja ohranja s petkovimi sestanki in drugimi ugodnostmi. S sprotnim reševanjem težav se zaposleni počutijo varno in so posledično bolj zavzeti. Med drugim je pomembna aktivna vloga zaposlenega pri sodelovanju in doseganju ciljev organizacije. Pri finančni nagradi gre za stimulacijo ob predpostavki, da je poslovanje podjetja pozitivno in nagrajevanje glede na rezultate dela.

Razliko med zavzetim in nezavzetim zaposlenim menedžerji vidijo različno. Eden izmed menedžerjev je mnenja, da je največja razlika med zavzetim in nezavzetim zaposlenim v tem, da nezavzeti zaposleni ne more biti menedžer. Eden izmed menedžerjev opiše zavzetega zaposlenega v primerjavi z nezavzetim kot zaposlenega, ki se poistoveti s cilji podjetja, živi vrednote podjetja, predlaga in izvede koristne predloge, opozarja na pomanjkljivosti in druge zaposlene spodbuja k doseganju ciljev. Spet drugi menedžer meni, da je razlika med zavzetim in nezavzetim v tem, da zavzeti dela ne opravlja mehansko in avtomatično, vendar se za delo zavzame na osebni in družbeni ravni, sam se angažira za delo in dobro sodeluje tako z drugimi zaposlenimi kakor z nadrejenimi.

Pri spodbujanju zavzetosti zaposlenih samo eno izmed podjetij ne sodeluje z zunanjimi izvajalci. Menedžer iz enega izmed podjetij razlaga, da se pogosto srečajo s preostalimi podjetniki, od katerih dobijo veliko zamisli in nasvetov, kako povečati zavzetost. Eno podjetje zaradi narave dela ne sodeluje z zunanjimi izvajalci glede na tematiko zavzetosti, vendar gredo določeni zaposleni na različne delavnice, seminarje, sejme ali tečaje, kjer pridobijo nova znanja. Ta omogočajo lažje delo, kar posledično pozitivno vpliva na zavzetost; zaposleni pa ta znanja prenesejo na preostale zaposlene.

Menedžerji zavzete zaposlene nagrajujejo na različne načine. Najpogostejša oblika je finančna nagrada. Gre za nagrajevanje v obliki stimulativnega dela plače, nagrajevanje po principu »več in kakovostneje narediš, več dobiš«, ter povišanje osnovne plače. Finančna nagrada ni edina oblika nagrajevanja. Zavzetost se nagrajuje s strokovnimi ekskurzijami, večjim posluhom s strani vodstva za določene osebne želje, različnimi boni za avtopralnico ali kosilo. Nezavzetemu zaposlenemu v enem izmed podjetij plače ne povišajo, marveč mu povedo razlog in dajo priložnost, da se izboljša. En menedžer nezavzetih ne sankcionira, vendar želi spremeniti način razmišljanja tako, da razume model dela in podjetja. Prav tako v drugem podjetju zaposlenih načeloma ne sankcionirajo, ampak se z zaposlenim v primeru površno opravljenega dela ali pritožbe stranke pogovorijo ter skupaj najdejo rešitev, da se napake v prihodnje ne bi ponavljale.

Vsi menedžerji so skupnega mnenja, da plača ne vpliva na zavzetost zaposlenega oz. vpliva samo do neke mere. Plača zagotovo daje varnost in je neka osnova; ugodna plača in manjše finančne stimulacije prispevajo h kratkoročni zavzetosti. Dolgoročno je odločilnega pomena dobro sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Kot meni eden izmed menedžerjev, sta plača in kultura podjetja dejavnika, ki se morata med seboj prepletati. Plača namreč daje

varnost, menedžer mora pokazati zaposlenim, da bo zavzetost nagrajena, hkrati pa mora nenehno izboljševati kulturo podjetja, tako da so zaposleni zadovoljni.

6.4 Odgovor na raziskovalno vprašanje: Katere načine uporabljajo menedžerji za ohranjanje zavzetosti zaposlenih?

Menedžerji uporabljajo različne načine, s katerimi ohranjajo zavzetost zaposlenih. Uporabljajo tako finančne, kakor tudi nefinančne oblike nagrajevanja. Finančne oblike nagrajevanja zajemajo povišanje osnovne plače in stimulacijo ob pozitivnem poslovanju podjetja. Nefinančni načini ohranjanja zavzetosti zaposlenih so aktivno sodelovanje pri poslovanju podjetja, izobraževanja na delovnem mestu, obisk sejmov, seminarjev in tečajev. Svoje zaposlene ohranjajo zavzete z raznimi ugodnostmi, kot so brezplačna kava in prigrizki in razni boni (avtopralnica, kosilo ipd.). Najpomembnejši pri ohranjanju zavzetosti zaposlenih pa so dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom v podjetju, kar posledično vodi do dobre klime v podjetju.

7 SKLEP

Namen tega diplomskega dela je bil raziskati, kako menedžerji ohranjajo zavzetost zaposlenih v malih podjetjih. Teoretični del je zajemal pregled znanstvene literature, s katero sem ugotovila, da je zavzetost zaposlenih relativno nov pojem, vendar zelo pomemben. Zavzeti zaposleni svoje delo opravljajo bolj učinkovito in bolj kvalitetno v primerjavi z nezavzetim, kar vodi k večji produktivnosti. To nadalje vodi k dobrim poslovnim rezultatom. Praktičen del je obsegal intervjuje s petimi menedžerji v malih podjetjih v Sloveniji in analizo intervjujev.

Menedžerji uporabljajo različne strategije oz. načine, s katerimi ohranjajo zaposlene zavzete. Lahko bi jih razdelila na finančne in nefinančne. Finančne strategije so povišanje osnovne plače in denarna stimulacija ob predpostavki, da je poslovanje podjetja pozitivno. Nefinančne strategije, ki jih uporabljajo menedžerji, so različne. Zajemajo izobraževanja na delovnem mestu, strokovne ekskurzije, petkove sestanke in druge ugodnosti, želje zaposlenih, če jih je mogoče uresničiti. Med drugim so pomembne malenkosti, kot so brezplačna kava in piškoti. Zaposleni se mora počutiti zaželenega in cenjenega. Menedžerji, s katerimi sem opravila intervjuje poudarjajo, da bolj kot višina plače na zavzetost vplivajo dobri odnosi na delovnem mestu. Plača namreč kratkoročno vpliva na zavzetost, saj daje neko osnovo in varnost zaposlenemu. Dobri odnosi na vseh ravneh podjetja, torej odnosi med samimi zaposlenimi kot tudi odnosi med zaposlenimi in vodstvom podjetja vplivajo na pozitivno delovno klimo. Odprta komunikacija, ki je podlaga za gradnjo dobrih odnosov, je prav tako ključnega pomena.

Kot zaključek lahko povem, da je zavzetost zaposlenih pomembna in v poslovnem svetu pridobiva na pomenu. Prednost malega podjetja je v osebnem odnosu in možnosti odprte komunikacije, ki je temelj dobrih odnosov v podjetju. Ravno dobri odnosi in pozitivna delovna klima so tisti, ki najbolj pripomorejo k ohranjanju zavzetosti. Obstajajo tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na ohranjanje zavzetosti, denimo ugodna plača in druge ugodnosti. Menedžerji so tisti, ki imajo moč in možnost, da ohranijo zaposlene zavzete. Morajo se začeti zavedati, kaj in koliko zavzeti zaposleni doprinese podjetju, a na njih je, kako in kaj bodo storili, da bo zaposleni zadovoljen in zavzet za delo.

8 LITERATURA

1. Abraham, Susan. 2012. Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management* 8 (4): 27-36.
2. Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
3. -- 2000. *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
4. Berg, Robynne. 2011. Three Reasons Why Strategy is Important. Dostopno prek: http://bergconsulting.com.au/Berg_Consulting_Blog/three_reasons_why_strategy_is_important (22. junij 2017).
5. Božič, Andrej. 2016. Kako iz apatičnih delavcev narediti zavzete sodelavce. *Manager finance.si*, 7. julij. Dostopno prek: <https://manager.finance.si/8847019/Kako-iz-apaticnih-zaposlenih-narediti-zavzete-sodelavce> (23. junij 2017).
6. Crim, Dan in Gerard Sejtis. 2006. *What Engages Employees the Most OR, the Ten Cs of Employee Engagement*. Dostopno prek: <http://iveybusinessjournal.com/publication/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement/> (20. junij 2017).
7. Černič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija
8. Dávila, Norma in Wanda Piña-Ramírez. 2014. What Drives Employee Engagement? It's All About '1'. *Public Manager* 43 (1): 6-9.
9. *Gallup*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/home.aspx> (5. april 2017).
10. Gruban, Brane. 2010. *Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/> (5. april 2017).
11. Harter, James in Amy Adkins. 2015. *What Great Managers Do to Engage Employees*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees> (23 junij 2017)
12. Hatway, Dan. 2013. *3 Effective strategy tools for small buisnesses*. Dostopno prek: <http://smallbusinessbc.ca/article/3-effective-strategy-tools-small-businesses/> (22. junij 2017).
13. Kahn, William A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33 (4): 692-724.

14. Kavčič, Bogdan in Darko Deškovič. 1990. *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Kimall, Scott L. in Carl E. Nink. 2006. How to improve employee motivation, commitment, productivity, well-being and safety. *Corrections Today* 68 (3): 66.
16. Klieman, Mel. 2016. How to engage employees. *Landscape management* 55 (7): 48.
17. Kreuzer, Jan. 2013. *5 prednosti malih podjetij ali kako plavajo majhne ribe*. Dostopno prek: <http://data.si/blog/2013/07/11/5-prednosti-malih-podjetij-ali-kako-plavajo-majhne-ribe/> (20. junij 2017).
18. Lešnik, Andreja in Janja Koren. 2015. V Sloveniji je nezavzetih kar 70 odstotkov zaposlenih. *RTV Slo*, 7. oktober. Dostopno prek: <https://www.rtvlo.si/slovenija/v-sloveniji-je-nezavzetih-kar-70-odstotkov-zaposlenih/375779> (23. junij 2017).
19. *Management Study Guide*. Dostopno prek: <http://www.managementstudyguide.com/> (22. junij 2017).
20. Mintzberg, Henry. 1987. *The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy*. California Management Review. Dostopno prek: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,%201987.pdf> (6. julij 2017).
21. Morgan, Carol-Ann. *Employee Satisfaction Surveys: Measuring Staff Engagement*. Dostopno prek: <https://www.b2binternational.com/publications/employee-satisfaction/> (19. junij 2017).
22. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. O-Byrne, Tom. 2013. *History of employee engagement – from satisfaction to sustainability*. Dostopno prek: <http://www.hrzone.com/engage/employees/history-of-employee-engagement-from-satisfaction-to-sustainability> (6. april 2017).
24. Rao, M.S., 2017. Innovative tool sand techniques to ensure effective employee engagement. *Industrial And Commercial Training* 49 (3): 127-131.
25. Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
26. Retallick, Alysea. 2015. *The Cost of a Disengaged Employee*. Dostopno prek: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/the-cost-of-a-disengaged-employee/> (5. julij 2017).
27. Solomon, Markos in M. Sandhya Shridevi. 2010. Employee Engagement: Key to Improving Performance. *International Journal of Buisness and Management* 5 (12): 89-96.

28. Soreson, Susan in Keri Garman. 2013. *How to Tackle U.S. Employees' Stagnating Engagement*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx> (7. julij 2017).
29. Sparrow, Jane. 2013. The five key roles of managers: how HR build engagement that lasts. *Strategic HR Review* 12 (2): 83-88.
30. Svetek, Primož. 2016. *Zakaj je učinkovitost na delovnem mestu pomembna?* Dostopno prek: <http://www.ehrm.net/motivacija/zakaj-je-ucinkovitost-na-delovnem-mestu-pomembna/> (19. junij 2017).
31. Uhan, Samo. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba moderna organizacija.
32. Vlachoutsicos, C.A. 2011. How to cultivate engaged employees. *Harvard business review* 89 (9): 123-126.
33. Wang, Juinwen. 2015. *Research report: The Role of Managers in Improving Employee Engagement*. Dostopno prek: <https://www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Pages/The-Role-of-Managers-in-Improving-Employee-Engagement.aspx> (7. julij 2017).
34. Wellins S., Richard, Bernthal Paul in Phelps Mark. 2015. *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage*. Dostopno prek: https://www.ddiworld.com/ddi/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf (20. junij 2017).
35. *What is employee engagement*. Dostopno prek: <http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-employee-engagement> (5. april 2017).
36. Wilmar, Schaufeli in Marisa Salanova. 2010. How to improve work engagement? V *Handbook of employee engagement: Perspective, issues, research and practice* Albrecht, Simon L., 399-415. Northampton MA: Edward Elgar Publishing.
37. Wyles, Gary. 2014. The role of managers in engaging employees. *Works management* 67 (7): 29.
38. Xenitelis, Marcia. 2009. How to improve employee management using your CEO. *Incentive* 183 (1): 26.
39. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD 1)*. Ur. l. RS 56/09. Dostopno prek: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291> (5. april 2017).

Priloge

Priloga A: Intervju z menedžerjem A iz podjetja A

1. Zavzetost zaposlenih pomeni izpolnjevanje delovnih nalog konstruktivno podajanje predlogov za doseganje zastavljenih ciljev, izboljšanje poslovanja ter povečevanja prihodkov podjetja.
2. Sodelovanje pri doseganju ciljev, komunikacija glede poslovanja, organi Svet zaposlenih in sindikat in stimulatívni del plače.
3. Zavzeti se poistoveti s cilji podjetja, predlaga in izvede koristne predloge, živi vrednote podjetja, spodbuja ostale zaposlene k doseganju ciljev, ter opozarja na pomanjkljivosti.
4. Zunanji izvajalci sodelujejo pri izobraževanju in usposabljanju ključnega kadra podjetja.
5. Stimulatívni del plače, dodatne ugodnosti kot so skrb za zdravje, strokovne ekskurzije, delavnice.

5.1 Da. Primerno plačan delavec bo tudi bolj zavzet, ni pa temu vedno tako.

Priloga B: Intervju z menedžerjem B iz podjetja B

1. Zavzetost zaposlenega je ključna za dosego delavnih rezultatov. Če je zavzetost zaposlenega na visokem nivoju, so vsi ostali elementi, ki vplivajo na rezultat dela veliko lažje dosegljivi (dodatno izobraževanje, razna srečanja, izmenjava izkušenj med zaposlenimi in navzven...).
2. Za doseganje zavzetosti uporabljamo različne načine:
 - dobro počutje v delovnem okolju
 - nenehno izobraževanje na delovnem mestu
 - nagrajevanje glede na rezultate dela
3. Vaše tretje vprašanje že pravzaprav daje odgovor.
4. Pri vzpodbujanju zavzetosti na delu do sedaj nismo angažirali zunanjih sodelavcev. Naš kolektiv ni velik, zato za zainteresiranost poskušamo poskrbeti sami (z ozirom na rezultate nam kar uspeva).

5. Vsi v podjetju smo podvrženi nagrajevanju po delu. Več in kvalitetnejše narediš, več dobiš.
- 5.1 Nihče ne bi hodil v službo, če ne bi dobil plače! Seveda hočem poudariti, da morajo biti vsa delovna mesta merljiva, kajti samo tako lahko meriš rezultate.

Priloga C: Intervju z menedžerjem C iz podjetja C

1. Zavzetost, ki da za posledico samoiniciativno je glavne lastnost osebe, ki ima večjo težko kot izobrazbe – mnenje, ki sem ga pridobil v dvajsetih letih je neizpodbitno.
 2. 2x letno team building, strogo izogibanje mobingu vseh vrst. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.
 3. Glavna percepcija je v hitrosti učenja in doseganja nivoja kvalitete pri delu, ki ga opravljamo.
 4. Da. V sklopu letnih izobraževanj na različne načine (komunikacija, odnosi...).
 5. Zavzetost se stimulira delno preko osebnega dohodka (v smislu stimulacije), ter večji posluš za te osebe s strani vodstva (na določene osebne želje). Nezavzete ne sankcioniramo ampak poskušamo spremeniti način razmišljanja. Če pa kdo ne razume našega modela do neke mere, pač ne more delati pri nas.
- 5.1 Plača na zelo omejeni rok trajanja prispeva k zavzetosti. Najbolj pomembni dejavniki so absolutno medsebojni odnosi in pozitivna klima v podjetju. To pa se doseže na različne načine – najbolj pomembna zadeva pa je, da smo in znamo slišati.

Priloga D: Intervju z menedžerjem D iz podjetja D

1. Zavzetost bi lahko povezal s temi besedami na primer samoiniciativnost je ena izmed teh, se pravi, da mora biti zaposlen sam dovzeten za nove stvari, se sam naučiti določene stvari, če nima dela si ga nekako najde. Definitivno tudi to da mu je podjetje pomembno, da mu ni vseeno če je podjetje v škripcih, da mu pomaga in razume probleme samega podjetja.
2. Tukaj se mi zdi da je predvsem pomembno, kot prvo, da veš kakšne ljudi sprejemaš v podjetje, se pravi da imajo vsi neke enake vrednote, ponavadi so vrednote takšne, kot jih ima lastnik in se potem po teh vrednotah išče nove sodelavce. Da se ohranja kultura podjetja je res zelo pomembno, kultura pa se vzpostavlja z nekimi petkovimi sestanki (pri nas), ko se vzporedno pove, kaj vsaka ekipa dela, kateri novi projekti se bodo dobili, kakšni so finančni rezultati, čimveč stvari se da na mizo, da res vsi vedo,

kaj se dogaja v podjetju, če pride kdo nov se ga predstavi. Bistvo je, da ljudje čimveč vedo. Potem so pa tukaj še neki »bonbončki« - brezplačna kava, prigrizki, za rojstni dan ima vsak lahko prost dan (plačan dopust), izobraževanje v tujini vsaj 1x letno za celotno ekipo, enodnevni seminarji v Sloveniji, »teambuildingi«.

3. Zagotovo je precejšnja razlika. Nezavzeti sodelavci/zaposlenih ne morejo biti na vodstvenih položajih, to se mi zdi največja razlika. Morda, če je nezavzet ampak ima dobro vodjo še nekako gre, drugače je to samo potrata časa. Menim, da je to glavna razlika med zavzetim in nezavzetim. Zavzeti zaposleni bo hitreje in boljše prišel do cilja, nezavzeti pa počasneje in če nima res dobre usmeritve, ne bo prišel do cilja.
 4. Ves čas je potrebno gledati okoli sebe, kaj ostali počnejo. Velikokrat se dobimo z ostalimi podjetniki oz. vodjami in od njih dobiš ogromno idej kako povečati zavzetost. Težava tukaj je najti pravega človeka, ampak s pravim človekom lahko res dosežemo želene rezultate. Tako, da je, sodelujemo tudi z zunanjimi izvajalci.
 5. Definitivno ena izmed nagrad je denarna. Trudimo se, da opazimo kdo je zavzet in to nagradimo preko plače. Nekaterim pa so bolj všeč neke manjše podrobnosti, kot je dopust ali plačane bonitete. Tukaj je osnova plača, potem pa ostale nagrade. Morda tudi kakšen bon za avtopralnico, kosilo... Seveda če imajo zaposleni kakšni prošnjo se jim poskuša ugoditi, če so »pri stvari«. Sankcija je že to, da jim ne povišaš plače ostalim pa jo, ker dejstvo je, da se zaposleni pogovarjajo o plačah in se hitro razve če kdo dobi povišico. Tisti, ki ne prejmejo povišico poskušamo to povedati zakaj ne in da je na njih, da pokažejo motivacijo in da bi se radi izboljšali.
- 5.1 Sigurno. Plača je neka osnova, neka varnost. Je pomembna ne velja pa pravilo višja kot bo plača, bolj bo zaposleni zavzet – daleč od tega. Plača je osnova zraven tega mora biti kultura podjetja dobra. Oba faktorja se morata prepletati med seboj, en brez drugega ne gre. Torej plača more dati neko varnost in kot vodja moraš pokazati sodelavcem, da če so zavzeti jih nadgradiš, obenem pa moraš nenehno izboljševati kulturo podjetja, tako da so zaposlenih zadovoljni.

Priloga E: Intervju z menedžerjem E iz podjetja E

1. Zavzetost je izrednega pomena pri samem delovnem procesu, kajti le zavzet oz. ustrezno motiviran delavec bo svoje delo opravil strokovno, dovolj hitro in predvsem kvalitetno. Takšen delavec bo tudi spremljal novosti, bil fleksibilen oz. se sproti prilagajal potrebam same narave dela, delodajalca in tržišča.

2. Za ohranjanje zavzetosti zaposlenih v našem podjetju poskrbimo z občasno manjšo finančno stimulacijo (2x letno ob pozitivnem poslovanju podjetja – v predopustniškem časi in ob koncu leta, torej junija in decembra), s pohvalo in po potrebi tudi grajo celotnega kolektiva in konkretnih posameznikov na skupnih ali posamičnih sestankih. Zraven tega gredo določeni zaposleni (običajno vodje delavnice in še kakšen delavec ali dva - ne vsi, da delo v delavnici medtem vsakodnevno nemoteno poteka) občasno na sejme, seminarje in kratke tečaje, da se seznanijo z novostmi (v našem primeru z novimi tehnikami in postopki pri pranju, likanju, šivanju in čiščenju perila) ter nato nova znanja in informacije posredujejo tudi ostalim. Za ohranjanje zavzetosti so potrebni predvsem sproščeni in fer odnosi na vseh ravneh znotraj podjetja, sprotno reševanje zadev in problemov, saj se le tako delavci počutijo varni ter posledično bolj zavzeto in bolje delajo.
 3. Seveda se delo zavzetega in nezavzetega delavce precej razlikuje. Zavzet delavec kot pove že ime, delo ne opravlja zgolj mehansko, avtomatično in z linijo najmanjšega odpora, da bo delo pač opravljeno, temveč se za delo zavzame na družbeni in osebni ravni. To pomeni, da se sam miselno in srčno angažira ter dobro sodeluje s šefom in kolegi zaposlenimi za skupno dobro oz. skupen cilj podjetja.
 4. Zaradi same narave našega dela (pralnica perila) v bistvu skoraj ni potrebe po neposrednem in rednem sodelovanju z drugimi podjetji glede zavzetosti delavcev, razen neposrednega sodelovanja že prej (pod točko 2) omenjenih obiskov tečajev (npr. kratek tečaj šivanja), seminarjev ali sejmov.
 5. Odgovor na to je podan že v prvem delu 2. vprašanja. V primeru nezavzetega, površno opravljenega dela ali eventualne pritožbe kakšne stranke, se pogovorim s posameznikom ali skupino ter najdem o ustrezno rešitev, da se napake naslednjic ne bi več ponavljale. Ker so naši delavci na splošno zelo odgovorne in zrele osebe ter svoje delo vestno opravljajo, mi na srečo kakšnih drugih sankcij razen graje in kritike v pogovoru ni bilo potrebno uporabiti.
- 5.1 Plača le deloma prispeva k zavzetosti. Ugodna plača in občasne (manjše) finančne stimulacije ter pohvala lahko sicer kratkoročno dvignejo moralo in zavzetost oz. storilnost delavcev. Dolgoročno pa je odločilnega pomena »dobra klima« oz. dobro sodelovanje med delavci in vodjo, ter direktorjem znotraj podjetja. Menim, da so torej dobro medčloveški odnosi poleg seveda znanja in strokovnosti, zavzetosti in motiviranosti z delo ter razmer na trgu, ključ do uspeha dolgoročnega poslovanja podjetja.