

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nana Šterk

**Zavzetost zaposlenih v mikro podjetjih -**

**Študija primera tekstilnih podjetij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nana Šterk

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Zavzetost zaposlenih v mikro podjetjih -  
Študija primera tekstilnih podjetij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

*Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Andreju Kohontu za strokovne usmeritve tekom nastajanja  
diplomskega dela.*

*Ati, mami, Klara in Žan hvala vam, ker ste verjeli vame. Za vašo neizmerno podporo in  
pomoč sem iz srca hvaležna.*

*Martina bila si moja najboljša sopotnica skozi celoten študij, ki ga zaradi tebe nikoli ne bom  
pozabila. Hvala ti za vse.*

## **Zavzetost zaposlenih v mikro podjetjih - študija primera tekstilnih podjetij**

Uspešnost vsakega podjetja, ne glede na njegovo velikost je odvisna od zavzetosti zaposlenih. Slednji bodo s strastjo, dodatnim naporom in inovativnostjo pripeljali svoje podjetje korak naprej. Zlasti za mikro podjetja je v težkih gospodarskih razmerah pomembno, da svoj konkurenčen položaj ohranjajo s kadri, ki v svoje delo vlagajo največ, kar lahko. Teoretični del diplomskega dela najprej gradi na opredelitvi mikro podjetij. Poglavje se preko temeljnih karakteristik, ovir in prednosti s katerimi poslujejo mikro podjetja, nadaljuje s statističnim prikazom podatkov o številu mikro podjetij v Sloveniji in pomembnostjo menedžmenta človeških virov, za tovrstna podjetja. Nato so podane opredelitve koncepta zavzetosti ter dejavniki, ki vplivajo na povečevanje le-te in tri temeljne kategorije zavzetosti zaposlenih. Na podlagi Gallupove raziskave so v nadaljevanju podani in interpretirani statistični podatki o zavzetih zaposlenih. Teoretični del se zaključuje s pozitivnimi rezultati, ki jih zavzeti zaposleni prinašajo svojemu podjetju. Empirični del je sestavljen iz opredelitve raziskovalnih vprašanj in analize rezultatov raziskave, izvedene v štirih mikro tekstilnih podjetjih. Namen in cilj diplomskega dela je ugotoviti zavzetost zaposlenih v izbranih podjetjih in dejavnike, ki vplivajo na povečevanje stopnje zavzetosti. Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni v izbranih podjetjih na svojem delovnem mestu nezavzeti.

Ključne besede: Gallup raziskava, mikro podjetja, tekstilna podjetja, zavzetost zaposlenih.

## **Employee engagement in micro enterprises - Case study of textile enterprises**

The success of any company, regardless of its size and number of employees, depends on the commitment of those daily involved in the work process, who shall, with their passion, extra effort and innovativeness take the company a step further. In the difficult economic conditions, it is essential especially for micro enterprises that they maintain their competitive position through staff who invests the most in the work. The theoretical part of the thesis is founded on the definition of micro enterprises. After explaining the basic characteristics, obstacles and advantages that the micro enterprises face, the chapter continues on to define the statistical data on the number of micro enterprises in Slovenia and the importance of human resource management in such companies. Further on are given the definitions of the concept of commitment and the factors that influence the increase of it, as well as the three basic categories of employees' commitment. Based on Gallup's research, the statistics on committed employees are provided and interpreted. The theoretical part ends with positive results that the committed employees bring to the company. The empirical part consists of defining the research questions and of the analysis of the results of the research carried out in four micro companies. The purpose and goal of the diploma thesis is to establish the commitment of employees in the selected companies and the factors that influence the increase in the level of commitment. The results of the survey have shown that employees in selected companies are uncommitted to their workplace.

Key words: employee engagement, Gallup research, micro enterprises, textile enterprises.

## **Kazalo vsebine**

<b>1 UVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2 MIKRO PODJETJA</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Temeljne značilnosti mikro podjetij</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Ovire in prednosti mikro podjetij</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Ovire .....	11
2.2.2 Prednosti .....	12
<b>2.3 Statistični podatki o mikro podjetjih v Sloveniji</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Menedžment človeških virov v mikro podjetjih</b> .....	<b>14</b>
2.4.1 Kadrovska dejavnost .....	15
2.4.2 Vodenje in karakteristike vodij .....	18
<b>3 ZAVZETOST ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 Razvoj in opredelitev koncepta zavzetosti</b> .....	<b>20</b>
3.1.1 Opredelitve na temelju akademske literature .....	20
3.1.2 Opredelitve na temelju praktične literature .....	23
<b>3.2 Dejavniki zavzetosti</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3 Kategorije zavzetosti po Gallupu</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih</b> .....	<b>29</b>
3.4.1 Gallup Q 12 vprašalnik .....	30
3.4.2 Dosedanje ugotovitve raziskovanja zavzetosti zaposlenih .....	33
<b>3.5 Pomembnost zavzetih zaposlenih za podjetje</b> .....	<b>36</b>
3.5.1 Pozitivne posledice zavzetih zaposlenih za podjetje .....	37
3.5.2 Koraki do večje zavzetosti zaposlenih .....	38
<b>4 SKLEPNA MISEL</b> .....	<b>41</b>
<b>5 EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>43</b>
<b>5.1 Namen in cilj raziskave</b> .....	<b>44</b>
<b>5.2 Raziskovalna vprašanja</b> .....	<b>44</b>
<b>5.3 Tekstilna industrija</b> .....	<b>45</b>

5.3.1 Opredelitev tekstilne industrije .....	45
<b>5.4 Metodološki del .....</b>	<b>46</b>
5.4.1 Struktura vprašalnika .....	47
<b>5.5 Potek raziskave in opis podjetij .....</b>	<b>47</b>
5.5.1 Opis vzorca.....	47
<b>6. ANALIZA IN REZULTATI RAZISKAVE.....</b>	<b>49</b>
<b>6.1 Analiza rezultatov vprašalnika za zaposlene.....</b>	<b>50</b>
<b>6.2 Analiza vprašalnika z vodji podjetij .....</b>	<b>56</b>
<b>6.3 Ugotovitve zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih .....</b>	<b>58</b>
6.3.1 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje zavzetosti zaposlenih .....	58
<b>7 SKLEP .....</b>	<b>60</b>
<b>8 LITERATURA .....</b>	<b>62</b>
<b>PRILOGI.....</b>	<b>65</b>
Priloga A: Vprašalnik za zaposlene .....	65
Priloga B: Vprašalnik za vodje .....	69

## **Kazalo slik**

Slika 3.1: Hierarhija zavzetosti .....	31
Slika 5.1: Struktura udeležencev po spolu .....	47
Slika 5.2: Starostna struktura .....	48
Slika 5.3: Izobrazbena struktura zaposlenih.....	49
Slika 6.1: Vpliv motivacije na zavzetost zaposlenih.....	52
Slika 6.2: Vpliv višje plače na spremembo odnosa do dela .....	53
Slika 6.3: Odgovornost koga je zavzetost zaposlenih .....	53
Slika 6.4: Pomembnost komunikacije za zavzetost zaposlenih .....	54
Slika 6.5: Pogostost komunikacije med vodjo in zaposlenimi.....	54
Slika 6.6: Priporočilo podjetja znancem .....	55
Slika 6.7: Želja po odhodu iz podjetja.....	56

## **Kazalo tabel**

Tabela 3.1: Zavzetost zaposlenih v % za Slovenijo, Zahodno Evropo in države zajete v raziskavo.....	33
Tabela 3.2: Zavzetost zaposlenih v državah Zahodne Evrope .....	35
Tabela 6.1: Kategorije zavzetosti za posamezno podjetje .....	50
Tabela 6.2: Zavzetost zaposlenih v vseh izbranih mikro tekstilnih podjetjih .....	51

# 1 UVOD

Ena izmed najpogostejših oblik poslovanja v današnjem času so mikro podjetja; majhne gospodarske družbe, v katerih je zaposlenih do deset oseb, in ki se dnevno srečujejo s številnimi ovirami in izzivi. Zaradi finančnih omejitev, ki vodijo k manjši inovativnosti in ustvarjanju novih proizvodov in storitev, je v mikro podjetjih za uspešno delovanje ključen odnos med vodjo in zaposlenimi. Pomembno je tudi, da so vsi zaposleni pri svojem delu zavzeti in v svoje delo vnašajo dodaten napor. Le tako bodo mikro podjetja v gospodarsko turbulentnem času preživele in z zaposlenimi povečevala svojo konkurenčno prednost.

Podjetja se danes, bolj kot kadarkoli prej, pri svojem poslovanju soočajo z izzivi, kot so pomanjkanje delovne sile, globaliziranje sveta in spremembe v tehnologiji, katerim se je potrebno čim hitreje prilagajati. Te spremembe vsako gospodarsko družbo, bodisi mikro, majhno ali veliko postavljajo v položaj, v katerem morajo ponovno ali na novo opredeliti svoje poslanstvo, vizijo in vrednote, predvsem pa vsem vključenim v poslovni proces zagotoviti kakovostne delovne pogoje. Največji kapital vsakega podjetja predstavljajo njegovi zaposleni. Zato je pomembno, da se v svojem delovnem okolju počutijo varno, dobro in sprejeto, saj bodo le tako pri opravljanju svojega dela zavzeti. Večja stopnja zavzetosti pa vodi k večji uspešnosti in dobičkonosnosti. Sposobnost pripraviti zaposlene k čim večji zavzetosti bo za vsako podjetje in njihove vodilne ena izmed največjih ter ključnih bitk v prihajajočem gospodarskem obdobju.

Pričujoče diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V samem začetku je analiza teoretskih virov na temelju pregleda aktualne znanstvene literature in dosedanjih raziskav. V začetnem poglavju so opredeljene temeljne karakteristike mikro podjetij ter ovire in prednosti, s katerimi se srečujejo pri svojem delovanju. V nadaljevanju so podani statistični podatki o njihovem številu v Sloveniji, ki jasno prikazujejo, da gre za najpogostejšo obliko gospodarskih družb pri nas. Ker mikro podjetja nudijo zaposlitev velikemu številu posameznikov, je pomembna prisotnost menedžmenta človeških virov v le-teh; slednja so opredeljena v zaključnem podpoglavju drugega poglavja.

Nadalje je teoretični del grajen s konceptualizacijo koncepta zavzetosti zaposlenih v podjetjih, kar v zadnjem obdobju predstavlja pogosto obravnavano tematiko. Na eni strani zaradi številnih akademskih in tudi praktičnih opredelitev, ki so podana v prvem podpoglavju tretjega poglavja, po drugi strani zaradi pozitivnih rezultatov, ki jih zavzeti zaposleni prinašajo svoji organizaciji. Koncept pridobiva vse večji pomen tudi zaradi ugotovljenih dejavnikov, ki vplivajo na povečevanje zavzetosti človeških virov v podjetju. V literaturi so tako podani številni dejavniki,



ki sem jih strnila v podpoglavju 'dejavniki zavzetosti'. Izgradnja teoretskega dela se nadaljuje z opredelitvijo kategorij zavzetosti po Gallupu in načinih merjenja zavzetosti zaposlenih v podjetju. Nadalje je podrobneje predstavljen vprašalnik Q 12, ki ga je zastavila Gallup organizacija, in na podlagi katerega je bila izvedena raziskava v letu 2011–2012, ki je natančneje opisana v nadaljevanju diplomskega dela. Tretje poglavje je zaključeno s podanimi rezultati, ki vplivajo na učinkovitost podjetij in koraki, ki vodijo zaposlenega k čim večji zavzetosti na delovnem mestu.

V empiričnem delu je uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja - pol strukturiran vprašalnik. Za analizo zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih je uporabljen ločen vprašalnik za zaposlene in vodje podjetij. Namen in cilj raziskave je pridobiti pogled na zavzetost s strani direktnih izvajalcev del in preučiti, kakšen je njihov pogled na koncept zavzetosti. V raziskavo je vključenih 16 zaposlenih iz štirih mikro podjetij iz območja Bele krajine in njihove vodje. V zaključnem poglavju diplomskega dela je podana opredelitev raziskovalnih vprašanj in rezultati o zavzetosti zaposlenih v izbranih mikro tekstilnih podjetjih.

Osnovni namen diplomskega dela je preučiti koncept zavzetosti zaposlenih na primeru mikro tekstilnih podjetij ter dejavnike, ki vplivajo na stopnjo zavzetosti v le-teh.

Koncept, o katerem se veliko govori, piše, a tudi pogosto presliši. Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu gotovo ni muha enodnevnica, je investicija vsakega podjetja k iskanju, pridobivanju, povečevanju in ohranjanju konkurenčnega položaja na trgu. Na trgu, na katerem za neuspešne gospodarske družbe kmalu več ne bo prostora.

## **2 MIKRO PODJETJA**

Zakon o gospodarskih družbah v Sloveniji razvršča gospodarske družbe na mikro, majhne, srednje in velike glede na tri kriterije:

1. Povprečno število delavcev v poslovnem letu.
2. Čisti prihodki od prodaje.
3. Vrednost aktive (Zakon o gospodarskih družbah, 55. čl).

Velikost gospodarske družbe je določena, če na podlagi podatkov zadnjih dveh zaporednih poslovnih let podjetje izpolnjuje vsaj dva izmed navedenih meril (Zakon o gospodarskih družbah, 55. čl).

Da je posamezno podjetje opredeljeno kot mikro, mora izpolnjevati vsaj dva izmed naslednjih kriterijev:

1. Povprečno število zaposlenih oseb ne sme presegati deset.
2. Čisti prihodki od prodaje ne smejo presegati 700.000 evrov.
3. Vrednost aktive ne sme presegati 350.000 evrov (Zakon o gospodarskih družbah 55. čl).

## **2.1 Temeljne značilnosti mikro podjetij**

Mikro podjetja so najbolj pogosta oblika poslovanja v svetu in igrajo pomembno vlogo pri gospodarski rasti vsake države. Številne študije potrjujejo njihov pomen v svetovnem gospodarstvu, saj veliko novih delovnih mest izhaja prav iz mikro podjetij (Mueller in drugi v Jaouen in Lasch 2015, 399). Najpogosteje so označena kot podjetja s pomanjkanjem finančnih sredstev, kar posledično vpliva na vodenje takšnih družb (De Barros in Chanboonyawat 2009). Pri vodenju jih zaradi majhnosti ne ovira birokracija, hierarhično razmišljanje in dragi informacijski sistemi. Zanje so značilne kratke verige ukazovanja s strani vodje, bližina strank in posledično hitro sprejemanje odločitev. Med vodjo in zaposlenimi so osebni odnosi, nadzor podjetja je voden s strani osrednje osebe-vodje z neformalnimi mehanizmi, ki temeljijo na zaupanju. Zaradi opisanih značilnosti mikro podjetja označujemo kot prilagodljiva in fleksibilna (Anderson in Ullah 2014, 2–3).

Opazna je tesna vez med vodjo oziroma lastnikom in podjetjem, zato je praksa družbe ter njeno preživetje lahko v veliki meri odvisno od vedenjskih vzorcev vodje (Anderson in Ullah 2014, 3).

Ena izmed temeljnih značilnosti mikro podjetij je torej, da lastnik upravlja družbo na osebni način in ne z uradno upravljalno strukturo, ki je značilna v srednjih in velikih podjetjih. Dejavnost, s katero se ukvarjajo, je neodvisna, zato lastniki ne potrebujejo zunanjega nadzora pri sprejemanju pomembnih odločitev (De Barros in Chanboonyawat 2009, 4). Velika večina mikro podjetij je omejenih na lokalni trg in se pri svojem delovanju pogosto borijo za obstanek

v konkurenčnem okolju (Jeppesen 2005, 465). Lastniki imajo pri vodenju avtonomijo ter možnost svobodnega odločanja o delovanju podjetja (Anderson in Ullah 2014, 9).

Kljub majhnosti in relativno enostavni organizacijski strukturi, se v mikro podjetja uvrščajo organizacije z veliko raznovrstnostjo, to so start-upi, samozaposleni, franšize in podjetja z drugačnim pravnim statusom (Devins in drugi v De Barros in Chanboonyawat 2009, 4).

Zaradi številnih karakteristik, po katerih se razlikujejo od velikih, je pričakovana posledica tudi razlika v poslovanju, skrbi za kakovost in dvigu le-te. Pri svojem poslovanju se mikro podjetja zanašajo na manj intenzivne ukrepe za informiranje, s katerimi bi izboljšali kakovost svoje dejavnosti (Hodgetts in drugi v Prasad in Tata 2009, 239). Na splošno so manj pripravljena na izboljšanje in spreminjanje svoje zasnove, z namenom večje kakovosti (Gulbro in drugi v Prasad in Tata 2009, 239). Na pomen kakovosti v podjetju pogosto vplivajo vrednote lastnika, ki jih nase prenesejo zaposleni (Watts in Dale v Prasad in Tata 2009, 239).

## **2.2 Ovire in prednosti mikro podjetij**

Pomen mikro podjetij je za gospodarstvo posamezne države izjemno velik. Mnoge vlade in agencije verjamejo, da lahko mikro podjetja s svojim poslovanjem prispevajo k spodbujanju bolj uravnoteženega razvoja in povečanju lokalne industrije v globalnem gospodarstvu. Pomembno vlogo imajo pri ustvarjanju novih delovnih mest in ustvarjanju ter porazdelitvi bogastva. Kljub številnim pozitivnim značilnostim in prednostim, pa se morajo pri svojem delovanju dnevno soočati s številnimi ovirami, ki ogrožajo njihovo preživetje (Jeppesen 2005, 463).

V nadaljevanju so povzete ključne ovire in prednosti, s katerimi se mikro podjetja v poslovnem okolju vsakodnevno srečujejo.

### **2.2.1 Ovire**

- Mikro podjetja imajo težave že pri dostopu do začetnega kapitala, distribucijskih kanalov in poslovne podpore s strani trga (McElwee v Prasad in Tata 2009, 235).
- Pogosto so finančno omejena (Duffy v Prasad in Tata 2009, 242).
- Nizke proizvodne količine omejujejo ekonomije obsega (Miller in Besser v Prasad in Tata 2009, 235).
- S svojim poslovanjem ne prispevajo v veliki meri k ustvarjanju novih proizvodov in storitev (Petrescu 2016, 63).

- Izboljševanje produktivnosti, ustvarjanje inovacij in privabljanje novih strank za številna mikro podjetja še vedno predstavljajo ključno oviro (Petrescu 2016, 63).
- Pri svojem delovanju si vodje pogosto zastavljajo vprašanje, kako tekmovati z velikimi podjetji v smislu kakovosti in cene. Veliko lastnikov priznava, da je raven kakovosti nižja od ravni v večjih podjetjih (Prasad in Tata 2009, 234).
- Zaposleni so pri upravljanju pod pritiskom, saj se iz dneva v dan soočajo z vprašanjem preživetja in zagotavljanja mesta na tržišču (Faherty in Stephens 2016, 351).
- V takšnem delovnem okolju, kjer je poudarek na operativnih vprašanjih, primanjkuje časa in priložnosti, da bi se vodstvo osredotočalo na bolj strateška vprašanja in inovacije (Amabile in drugi v Faherty in Stephens 2016, 351).
- Omejene možnosti za inoviranje izhajajo iz majhnega števila zaposlenih, ki v podjetju opravljajo različne funkcije. Omejen proračun in upravljanje, ki se sooča s preživetjem iz dneva v dan, omejujeta možnosti za razvoj inovacijske strategije (Cooper v Faherty in Stephens 2016, 350).
- Ovire za razvoj in upravljanje inovacij:
  - Omejene zmogljivosti in čas,
  - poudarek na operativnosti s kratkimi časovnimi obdobji,
  - pomanjkanje in odsotnost posvetovalnega stila vodenja oziroma vodstvene strukture,
  - omejene možnosti za zaposlovanje in posledično pomanjkanje ustrezno usposobljenega osebja,
  - neustreznost infrastrukture,
  - težave pri dostopu do ustreznih partnerstev in priložnosti za zaveznitvo,
  - strah pred sodelovanjem s partnerji zaradi možnosti izkoriščanja,
  - velika prisotnost prevladujočih konkurentov (McAdam in drugi; Salavou in drugi v Faherty in Stephens 2016, 350).
  - Inovacijska politika je, zaradi svoje organizacijske zahtevnosti, pogosto ovira za mikro podjetja in njihovo inovacijsko dejavnost ter razvoj v smeri bolj inovativne proizvodnje (Markič in drugi 2011).

### **2.2.2 Prednosti**

- So manj birokratska (Petrescu 2016, 73).
- Pri svojem delovanju ne občutijo vpliva vlade v tolikšni meri kot velika podjetja, saj so večinoma samoupravljavska (Petrescu 2016, 73).

- Učinki davkov so na mikro podjetja manjši, prav tako vpliv visokih davkov na dohodek pravnih oseb (Petrescu 2016, 73).
- Mikro poslovanja temeljijo na skupnem zaupanju med vodjo in zaposlenimi ter prevzemanjem odgovornosti. Značilne so neformalne komunikacijske mreže znotraj podjetja (Kibria in drugi v Prasad in Tata 2009, 235).
- Učinkovitost poslovanja je povezana s sposobnostjo podjetja v nudenju storitev strankam. Ker so mikro družbe veliko bolj fleksibilne in okretne, imajo prednost pri prepoznavanju potreb trga (Serant v Prasad in Tata 2009, 240).
- Na področju inoviranja je fleksibilnost mikro podjetij in njihova sposobnost hitrega komuniciranja ter osebnega poslovanja prednost. Poenostavljeni postopki in sposobnost hitrega prilagajanja in ukrepanja glede na potrebe trga jih postavlja v prednostni položaj pred velikimi podjetji (Faherty in Stephens 2016, 350).

Kljub oviram s katerimi se vsakodnevno srečujejo mikro podjetja in, ki predstavljajo številne omejitve za doseganje večje dobičkonosnosti, so prav mikro gospodarske družbe po zadnjih podatkih statističnega urada Eurostat gonilo gospodarstva. Pomemben vir zaposlitve ustvarjajo podjetniški duh in pospešujejo konkurenčnost v posamezni državi, ter prispevajo k rasti (Eurostat 2015). V številnih državah so mikro podjetja s svojim delovanjem rešitev za razvojne probleme. Zaznano imajo prednost v političnem smislu, saj so v primerjavi z velikimi organizacijami nebirokratska in nepoškodovana (Jeppesen 2005, 463).

### **2.3 Statistični podatki o mikro podjetjih v Sloveniji**

Na podlagi analize temeljnih značilnosti slovenskih podjetij v letu 2014, so v nadaljevanju podane ključne ugotovitve, ki zadevajo stanje mikro podjetij v Sloveniji.

Leta 2014 je bilo v Sloveniji skupno 131.090 podjetij. Od tega je bilo mikro družb z manj kot deset zaposlenimi 98.226. Če mikro podjetjem prištejemo še družbe z nič zaposlenimi, je bilo skupno število podjetij z 0 do 9 zaposlenih 124.558 (95 % vseh podjetij v Sloveniji) (Močnik in Rus 2016, 19). Število mikro podjetij se je sicer med leti 2010 in 2014 zmanjševalo, razlog je predvsem gospodarska kriza in posledice, ki jih je prinesla s seboj (Močnik in Rus 2016, 21).

V letu 2014 so vsa slovenska podjetja zaposlovala 526.112 ljudi. Podjetja z manj kot deset zaposlenimi, torej mikro družbe, so skupno zaposlovale 163.602 oseb, kar predstavlja 31 % vseh zaposlenih (Močnik in Rus 2016, 23). Tako kot število podjetij, se je v štiriletnem obdobju (2010–2014) zmanjševalo tudi število zaposlenih v mikro podjetjih (Močnik in Rus 2016, 23).

Ustvarjanje prihodkov je eden izmed ključnih ciljev v podjetniški dejavnosti. V letu 2014 je povprečno mikro podjetje ustvarilo 143.000 evrov poslovnih prihodkov. In prav v mikro podjetjih so se v letu 2014 prihodki poslovanja najbolj povečali, in sicer za 6 % (Močnik in Rus 2016, 22).

V podjetniški dejavnosti ustvarjanje dobička ni edino bistvo. Za preživetje na trgu je izjemne ga pomena za vse velikostne razrede podjetij, da s svojim poslovanjem ustvarjajo dodano vrednost (Rebernik in drugi 2014, 17). Mikro podjetja so v letu 2014 ustvarila 4,170 milijarde evrov, kar predstavlja 20,6 % dodane vrednosti, medtem so leto poprej ustvarila 3,868 evrov dodane vrednosti (Rebernik in drugi v Močnik in Rus 2016, 28).

Po podatkih statističnih raziskav je v zadnjem času opazen premik iz upravljalvskega gospodarstva v smeri bolj podjetniškega. Slednje se odraža v vse večjem številu mikro podjetij, ki predstavljajo večino sektorja, to pa kaže na visoko stopnjo raznolikosti gospodarstva (Jaouen in Lasch 2015, 397).

## **2.4 Menedžment človeških virov v mikro podjetjih**

Menedžment človeških virov (MČV) je eno izmed pomembnejših področij v podjetjih, ne glede na to, ali imajo podjetja več kot sto zaposlenih ali, v primeru mikro podjetij, manj kot deset. Predpostavka, da ima področje menedžmenta s človeškimi viri mesto le v velikih podjetjih, je zmotna. V nadaljevanju podpoglavja je opredeljena pomembnost omenjenega področja v mikro gospodarskih družbah in načini, kako vodje oziroma lastniki podjetij upravljajo s svojimi zaposlenimi.

Lastniki mikro podjetij se ne vidijo kot managerji v strokovnem smislu. Zaradi posvečanja pozornosti operativnim problemom in vprašanjem, običajno nimajo časa, da nadzorujejo svoje poslovno okolje, strategijo in usmerjanju pozornosti menedžmentu človeških virov (O'Dwyer in Ryan 2000, 352).

Za uspešno vodenje vodje potrebujejo dostop do velike količine informacij. Velika podjetja so na področju menedžmenta človeških virov v prednosti pred mikro podjetji, saj pri svojem delu sodelujejo s strokovnjaki iz številnih področij. V mikro podjetjih pa je, zaradi omejenih finančnih virov, to nemogoče. Vodje bi zato morali pridobiti znanja iz različnih področij z učenjem iz publikacij, z namenom sprejemanja odločitev, ki temeljijo na teoretičnih primerih in vidikih (Virag in Albu 2014, 165).

Eden izmed bistvenih procesov v vsaki organizaciji je učinkovito delovanje menedžmenta človeških virov, saj brez človeških virov nobena družba ne more obstajati in mikro družbe, kljub majhnemu številu zaposlenih, niso izjema.

Mikro podjetja se srečujejo z dvema težavama na področju kadrovanja, in sicer z zaposlovanjem in razvojem zaposlenih. Zaradi svoje organizacijske strukture uporabljajo manj formalne prakse menedžmenta človeških virov. Razlog tega lahko najdemo v dejstvu, da se mikro podjetja pri svojem delovanju nenehno spopadajo z veliko stopnjo negotovosti, pri čemer jim bolj neformalni pristopi omogočajo lažje prilagajanje izzivom konkurenčnega okolja. Poleg tega lastniki na kadrovske prakse gledajo kot nujnost in jih uporabljajo le, če je to neizogibno (De Barros in Chanboonyawat 2009, 10).

#### **2.4.1 Kadrovska dejavnost**

Za mikro podjetja je običajno značilen neformalen pristop k menedžmentu človeških virov. To pomeni, da prakse, ki se uporabljajo za postopke zaposlovanja, upravljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih, niso zapisane v obliki seznama potrebnega znanja ali kvalifikaciji za posamezno delovno mesto. Prav tako se prakse ne uporabljajo redno in to je razlog pomembnosti vloge lastnika pri odločanju in razpolaganju s človeškimi viri (De Barros in Chanboonyawat 2009, 10).

Teoretični vidiki menedžmenta človeških virov so običajno oblikovani tako, da so namenjeni velikim podjetjem z več zaposlenimi. Zelo redko so teorije in prakse namenjene manjšim podjetjem z majhnim številom zaposlenih, v mikro podjetjih so slednje izjemno omejene. Omejeni so na določene dolžnosti, ki so v večini primerov izvajane neposredno s strani lastnika. Vloga lastnika je v mikro podjetjih ključna, saj ima slednji vpliv na vsak vidik podjetja, kar vključuje tudi menedžment človeških virov (De Barros in Chanboonyawat 2009). Pri svojem delovanju se neprestano srečujejo s pomanjkanjem sredstev, kar posledično vodi k manjši uporabi formalnih načinov upravljanja oziroma ravnanja s človeškimi viri (Virag in Albu 2014, 166).

##### ➤ Načrtovanje

V podjetju kadrovska funkcija vsebuje: zaposlovanje, izbor in vključevanje človeških virov - kadrov v organizacijo in za zagotovitev učinkovitosti teh dejavnosti je slednje potrebno načrtovati. Načrtovanje je proces analiziranja in ugotavljanja potreb po razpoložljivosti človeških virov, da lahko organizacija uspešno dosega svoje zastavljene cilje. Pomembno je,

da ima podjetje ustrezno število človeških virov, ki jih potrebuje za doseganje zastavljenih ciljev (Virag in Albu 2014, 168).

Načrtovanje človeških virov v mikro podjetjih običajno izvede lastnik sam, na bolj ali manj intuitiven način, saj na področju kadrovanja nimajo za to primernih strokovnjakov, vodstvenih metod in tehnik za doseg teh procesov (Virag in Albu 2014, 168).

#### ➤ Zaposlovanje

Zaposlovanje se uvršča med operativne dejavnosti kadrovske službe. V podjetje novi zaposleni pridejo takrat, kadar je to z vidika strateške perspektive potrebno. Gre za pomemben element pri zagotavljanju delovnih zahtev, ki so potrebne za skupno doseganje zastavljenega poslovnega cilja (Barrett in drugi v De Barros in Chanboonyawat 2009, 14). Za preživetje mikro podjetij je ključnega pomena zaposlovanje in slednje ima velik vpliv bodisi na uspeh ali neuspeh pri poslovanju. Za podjetje je pomembno, da je novo zaposleni delavec pri svojem delu uspešen (De Barros in Chanboonyawat 2009, 14). Za mikro podjetja so zato značilni neformalni načini zaposlovanja, ki temeljijo na zaupanju (De Barros in Chanboonyawat 2009, 14).

Najprimernejši in najpogostejši viri zaposlovanja v mikro podjetjih so rekrutiranje na osnovi referenc trenutno zaposlenega osebja, stranke organizacije, oglaševanje, zaposlovanje preko socialnih omrežij in karierne strani (Virag in Albu 2014, 168). Zaposlovanje poznanih ljudi ali posameznikov, ki jih predlagajo znanci, družina in trenutno zaposleni so za lastnika najboljši način najemanja novega kadra (Barrett in drugi v De Barros in Chanboonyawat 2009, 14). Lastniki mikro podjetij se bodo formalnih načinov zaposlovanja posluževali takrat, ko se bo pojavila potreba po zaposlovanju kadrov za višje položaje. Zagotovo se formalnost oziroma neformalnost v mikro podjetjih spreminja s samim številom zaposlenih. Če je v podjetju zaposlenih več oseb, bodo tudi prakse zaposlovanja bolj formalne, kot v primeru treh ali manj zaposlenih (De Barros in Chanboonyawat 2009, 14).

#### ➤ Integracija

Ko po postopku izbire zaposlijo nov kader, sledi faza integracije, ki vključuje dva sočasna procesa. Prvi proces v fazi integracije je usmerjenost, ki je kratkoročni proces. Namenjen je usmerjanju novo zaposlenega in obveščanju o tem, kaj se na delovnem mestu od njega pričakuje. Na ta način novincu omogočamo lažji prehod na novo delovno mesto. Druga faza je socializacija in je, v primerjavi z usmerjenostjo, dolgoročen proces. Novo zaposlene mu pomaga, da se v podjetju ustali in navadi nove organizacijske kulture, in preko slednje spozna,



kaj se od njega na delovnem mestu pričakuje. Za mikro podjetja je proces povezovanja z novimi zaposlenimi izjemnega pomena, saj odsotnost le-tega povzroči začetna nihanja novega kadra, kar vodi v nizko izvedbo in manjšo zavzetost zaposlenih (Virag in Albu 2014, 169).

➤ Usposabljanje in razvoj

Usposabljanje in razvoj je funkcija, ki vsebuje dejavnosti za pomoč zaposlenim, da preko tega pridobijo sposobnosti, spretnosti in potrebna znanja za uspešno upravljanje in izvajanje dela. Skozi proces usposabljanja zaposlenim zagotavljamo osvajanje posebnih znanj ali pomoč za odpravljanje pomanjkljivosti v njihovi izvedbi (De Barros in Chanboonyawat 2009, 10).

Razvoj pa je proces prizadevanja, da zaposlenim vodje zagotovijo sposobnosti, ki jih bodo v organizaciji potrebovali v prihodnje. Najpogostejše metode razvoja, usposabljanja in treniranja v mikro podjetjih so pripravništvo, vajeništvo in rotacija delovnih mest. Lastniki mikro podjetij se morajo zavedati doprinosov, ki ga organizaciji prinesejo procesi usposabljanja in razvoja novega kadra. Predvsem metoda usposabljanja organizaciji prinaša velike prednosti in vodi k povečevanju zavzetosti zaposlenih in motivaciji, ki zaposlene vodi k boljšemu upravljanju dela, večji delovni uspešnosti in učinkovitemu izpolnjevanju strateških ciljev organizacije (Virag in Albu 2014, 169).

➤ Motiviranje

Skoraj nemogoče je, da bi glede na kompleksnost človeškega vedenja našli en motivacijski dejavnik, ki določa vedenje celotnega osebja v podjetju. Priporočljivo je, da vodja za vsakega posameznika v podjetju ve, kateri dejavniki ga motivirajo in usmerjajo, mu dajejo energijo in vzdržujejo njegovo vedenje. Osebni stik med vodjo in zaposlenimi je ena temeljnih karakteristik mikro podjetij, zato področje motiviranja ne bi smelo predstavljati ovir za prepoznavanje dejavnikov, ki zaposlenega motivirajo pri njegovem delu. V mikro podjetjih je finančna motivacija mogoča z rastjo plače in dodatki. Ker pa je vodja v pogostem stiku z zaposlenimi, se lahko poslužuje tudi nefinančne motivacije, ki je na dolgi rok pogosto učinkovitejša kot finančna. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, razprave in povratne informacije pogosteje vodijo v večjo motiviranost in uspešnost zaposlenih. Bistvo motiviranja je, da vodja ustvari sistem, ki vključuje motivatorje, ki jih vsak zaposleni potrebuje za uspešno izpolnjevanje organizacijskih ciljev (Virag in Albu 2014, 169).

➤ Vzdrževanje kadrov

Glavni cilj funkcije vzdrževanja je, da se v podjetju zagotovi, da zaposleni v njem ostanejo. Da pa se v podjetju obdrži kader, je rezultat strategije človeških virov, ki jo določajo dejavniki, kot

so: upravljavski in organizacijski dejavniki, nagrade, usposabljanje, karierni razvoj, prakse delodajalcev, razmerje med zasebnim in poklicnim življenjem, odnos med zaposlenimi in vodjo. Zagotovo ti dejavniki zadržanja kadra v podjetju ne bi smeli biti spregledani s strani vodij v mikro podjetjih. Upoštevanje s strani vodij oziroma lastnikov, da si njihovi zaposleni želijo biti spoštovani, je nujno. Vsak zaposleni si želi, da ga delodajalec obravnava sočutno, empatično in zaznava potrebe, ki jih ima. Mikro podjetja se zaradi že omenjenih številnih ovir spopadajo s preživetjem v konkurenčnem okolju, kjer ima lahko vsaka napaka ali izguba primerne kadra resne posledice. Zavedanje pomembnosti, da so človeški viri osnova vsake organizacije, je nujna, saj so v prvi vrsti ljudje tisti, ki uporabljajo druge vire oziroma sredstva za doseganje ciljev v podjetju (Virag in Albu 2014, 170).

#### **2.4.2 Vodenje in karakteristike vodij**

Lastnik podjetja je še posebej v mikro podjetjih ključna oseba. V podjetju opravlja več funkcij; kot izvršni direktor nadzira razvoj organizacije, je vodja linije, poleg tega upravlja še s finančnimi sredstvi. Lastnik podjetja je tisti, ki odloča ali bo podjetje raslo in se razvilo v večje, ali bo ostalo mikro. Nekatere raziskave kažejo, da lastniki mikro podjetij ne želijo, da njihovo podjetje raste, zaradi strahu pred izgubo nadzora (Simpson in drugi v DeBarros in Chanboonyawat 2009, 5). Za vsakega lastnika je dodatna motivacija, da vlaga svoj trud, čas in ustvarjalnost v podjetje, lastništvo podjetja, družinski dohodek in status, ki ga ima v družbi (Matlay v De Barros in Chanboonyawat 2009, 7).

- Značilnosti vodenja v mikro podjetjih:
  - Večina podjetja je v lasti ene osebe ali dveh, ki delujeta na podlagi partnerstva, običajno so lastniki družinski člani,
  - pomemben finančni delež v podjetju ima običajno lastnik podjetja,
  - lastniki so močno prisotni pri vsakodnevem poslovanju podjetja,
  - zaposleni imajo v podjetju manjšo možnost za napredovanje (Johnson in Winterton v De Barros in Chanboonyawat 2009, 7).

Lastniki so pogosto nenaklonjeni najemanju delavcev, želje po rasti nimajo, saj v tem primeru postanejo bolj odvisni od zunanje osebe, pri čemer se njihova moč nadzora nekoliko manjša. Raje vse poslovne funkcije v podjetju opravljajo sami ali s pomočjo družinskih članov. Pri tem pa so pripravljene ostati majhni in na ta način obdržati nadzor ter biti uspešni v drugih vidikih, ne pa v rasti in povečevanju dobičkonosnosti družbe (Kruse in drugi v De Barros in Chanboonyawat 2009, 8).

Področje menedžmenta človeških virov je v mikro podjetjih sestavljeno predvsem iz socialnih spretnosti vodje in njegovih stilov vodenja, ki jih lastnik oziroma vodja uporablja namesto praks menedžmenta človeških virov. Zaposleni pa so bolj navajeni na individualizirane prakse, prilagojene njihovim individualnim potrebam (De Kok v Pearson in drugi, 322).

Mikro podjetja postajajo nepogrešljivi del vsakega gospodarstva. S svojimi edinstvenimi značilnostmi prinašajo drugačen pogled na poslovanje in področje menedžmenta s človeškimi viri. Zaradi svoje majhnosti in majhnega števila zaposlenih imajo številne prednosti, a po drugi strani ovire, s katerimi se vsakodnevno srečujejo. Fleksibilnost, osebni odnosi med zaposlenimi in vodjo, prilagajanje na nove razmere v okolju, jih zagotovo postavljajo v konkurenčni položaj pred velikimi, togimi in birokratskimi organizacijami. Prav gotovo pa bodo v prihodnje za lažje preživetje vodje - kot osrednje osebe v podjetju, morale več pozornosti nameniti načrtovanju in menedžmentu človeških virov. Uspešno izvajanje kadrovske funkcije vodi v večjo motivacijo, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, kar je ključnega pomena za večjo delovno storilnost in uspešnost vsakega podjetja.

### **3 ZAVZETOST ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU**

Zavzetost zaposlenih je v zadnjih desetih letih postal zelo priljubljen in pogosto obravnavan koncept. Zanimanje za področje zavzetosti se povečuje zaradi predpostavke, ki pravi, da zavzetost napoveduje organizacijsko uspešnost in finančno poslovanje posamezne organizacije (Bates in drugi v Saks 2006, 600). Glede na trenutne gospodarske razmere in potrebe podjetji po iskanju vse večje konkurenčne prednosti, ki jo gradijo prav na svojih zaposlenih, je koncept pridobival vse večjo veljavo in predstavlja ključni izziv med strokovnjaki s področja menedžmenta človeških virov in vodij podjetij (Soldati v Robertson-Smith in Markwick 2009, 1). Kljub vse večjemu poudarjanju pomembnosti zavzetosti zaposlenih za posamezno podjetje, naletimo pri obravnavanju dotične tematike na določene ovire. Veliko napisanega o tem področju lahko najdemo v praktičnih revijah, kjer je zavzetost zaposlenih utemeljena bolj ali manj preko prakse in v manjši meri preko teorije in empiričnih raziskavah. Podatek, da je bilo relativno malo napisanega s strani akademikov in na podlagi empiričnih raziskav, daje občutek neoprijemljivosti tega priljubljenega koncepta. Mnogi akademiki in strokovnjaki pa so se spraševali, ali gre celo za star koncept v nekoliko novi in prenovljeni preobleki (Saks 2006, 601). Dejstvo, ki je še nekoliko bolj zamajalo kredibilnost koncepta zavzetosti zaposlenih, je obstoj velikega števila opredelitev le-tega s strani različnih avtorjev, ki na zavzetost gledajo z različnih vidikov (Robinson in drugi v Saks 2006, 601). Kljub temu pa je zavzetost zaposlenih

področje, ki je gotovo vredno nadaljnjih raziskav in preučevanj s strani strokovnjakov in upraviteljev podjetij. Gre namreč za pomemben vidik poslovanja, ki se odraža v poslovni uspešnosti in učinkovitosti posamezne organizacije.

### **3.1 Razvoj in opredelitev koncepta zavzetosti**

Koncept zavzetosti zaposlenih ima relativno kratko zgodovinsko ozadje, ki se je intenzivneje začelo preučevati med leti 1980 in 1990, ko je na svetovnem trgu prihajalo do sprememb na področju gospodarstva. Podjetja se v razmerah gospodarske krize, globalizacije, vse hitrejšega razvoja informacijske tehnologije, demografskih sprememb in vse večje konkurence srečujejo z izzivi in iskanjem poti za povečevanje svoje konkurenčne prednosti (Gallup v Dicke in drugi 2007, 49). Tako je povečano zanimanje in uporaba koncepta zavzetosti v literaturi znatno spremenila terminološki pomen koncepta, njegove opredelitve in ne nazadnje načine merjenja (Bakker in Demerouti v Karanges 2014, 43). Obstajajo številne definicije zavzetosti zaposlenih, tako v akademski kot tudi praktični literaturi (Welch v Karanges 2014, 44). Vsaka opredelitev v svojem bistvu predstavlja edinstvene perspektive posameznega časa in področja, v katerem je bila opravljena določena raziskava (Shuck in Wollard 2014, 44). V nadaljevanju so podana vidnejša imena, ki opredeljujejo in se ukvarjajo s področjem zavzetosti zaposlenih.

#### **3.1.1 Opre delitve na temelju akademske literature**

V sredini 1980 je *Gallup* organizacija med prvimi začela izvajati študije o zavzetosti zaposlenih in svoje rezultate ter ugotovitve objavila v knjigi »*First break all the Rules*«, v kateri so predstavili koncept zavzetosti na svetovnem trgu. Njihove ugotovitve in raziskave dokazujejo, da so zaposleni, ki so pri svojem delu zavzeti, produktivnejši in bolj donosni. Pri delu dosegajo večje dobičke, so usmerjeni na kupce oziroma stranke in za organizacijo predstavljajo varnost v smislu obstoja v le-te (Gallup v Dicke in drugi 2007, 49). Gallupovi raziskovalci definirajo zavzetost z izrazom »*Pravi ljudje v pravih vlogah, s pravimi managerji*« (Welch v Karanges 2014, 44). Tega leta se je tako začelo akademsko razvijanje definicije in očitno povečanje zanimanja za področje zavzetosti zaposlenih (Welch v Karanges 2014, 44). Organizacije in svetovalna podjetja so prav tako začela z lastnim raziskovanjem tega področja in postavljanjem svojih lastnih hipotez (Dicke in drugi 2007, 49).

Na področju psihologije je koncept zavzetosti leta 1990 med prvimi preučeval in utemeljeval *Kahn*. V svojem prvem delu je raziskoval cilje ter načine, s katerimi je želel dokazati, kako se na delovnem mestu osebno angažirajo in izražajo zavzeti zaposleni. Kahn je objavil svojo zgodnjo utemeljitev potreb zadovoljevanja teoretičnega okvira osebne zavzetosti. Delo o osebni

zavzetosti je ustvarilo veliko zanimanje strokovnjakov svetovalnih podjetij po svetu (Schaufeli in drugi v Karanges 2014, 44). Kot prvi, je Kahn osebno zavzetost opredelil kot »*Izkoriščanje članov organizacije v njihovih delovnih vlogah*« (Kahn 1990, 694). Ljudje se v zavzetosti zaposlujejo in se med izvajanjem svoje vloge v organizaciji izražajo in vključujejo čustveno, fizično in kognitivno. Ti pogoji skupaj napovedujejo, koliko sebe v delo, ki ga izvaja v delovnem okolju, vključuje vsak posameznik. Po Kahnu zavzetost zaposlenih pomeni, da je posameznik psihično prisoten med opravljanjem svoje vloge na delovnem mestu (Kahn v Saks 2006, 601). V svoji empirični raziskavi navaja tri psihološke pogoje, ki so potrebni, da je posameznik pri svojem delu zavzet. Ti pogoji so:

- Psihološka smiselnost: Predstavlja občutek povrnitve za naložbe posameznika za njegovo uspešno opravljeno vlogo (Kahn 1990, 705).
- Psihološka varnost: Predstavlja občutek, da se posameznik lahko v svoji vlogi izraža brez strahu pred negativnimi posledicami zaradi samopodobe, statusa ali poklica (Kahn 1990, 705).
- Psihološka dostopnost: Predstavlja občutek posedovanja čustvenih, fizičnih in kognitivnih psiholoških virov, ki so potrebni za vlaganje in investiranje vase in v delovno vlogo (Kahn 1990, 705).

Delavci so pri svojem delu bolj zavzeti takrat, ko opravljanje delovnih nalog ponuja večjo smiselnost in psihološko varnost, in pri delu, ki je psihološko bolj dostopno oziroma razpoložljivo (Kahn v Saks 2006, 602).

Po Kahnovi raziskavi je nato *Maslach*, skupaj s sodelavci, izvedel raziskavo o zavzetosti zaposlenih, ki so jo opredelili kot nasprotje izgorelosti. Maslach je zavzetost definiral kot: »*Dolgotrajno, pozitivno, afektivno motivacijsko stanje izpopolnjevanja zaposlenih, ki ga pri tem zaznamujejo visoke stopnje užitka in aktivacije*«. Zavzetost po njihovih ugotovitvah spremljajo energija, učinkovitost in vključevanje, kar predstavlja neposreden kontrast treh ključnih dimenzij izgorelosti, in sicer, cinizem, izčrpanost in neučinkovitost zaposlenih pri upravljanju njihove vloge na delovnem mestu (Maslach in drugi v Saks 2006, 601).

Nadalje se je s konceptom, ki je iz leta v leto postajal vse bolj vroča tema med strokovnjaki in upravitelji podjetij, ki so z vse večjim vključevanjem zaposlenih želeli povečati organizacijsko učinkovitost, ukvarjal *Schaufeli*. Skupaj s svojimi kolegi je razvil *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) in zavzetost konceptualiziral kot: »*Pozitivno, z delom izpopolnjeno stanje duha,*

za katerega je značilna predanost, zavzetost in absorpcija« (Schaufeli in drugi v Saks 2006, 601). Tri dimenzije zavzetosti, kot večdimenzionalnega konstrukta, opredeljuje sledeče:

- Zavzetost: Pomeni visoko raven energije in mentalne odpornosti med opravljanjem dela, pripravljenost posameznika vlagati napor v svoje delo in vztrajati pri težavnejših nalogah (Schaufeli in drugi v Karanges 2014, 47).
- Predanost: Opredeljena je kot močna vpletenost posameznika v delo, kar predstavlja občutek pomembnosti, navdiha, navdušenja, izziva in ponosa med opravljanjem dela (Schaufeli in drugi v Karanges 2014, 47–48).
- Absorpcija: Opredeljuje posameznika, ki je pri opravljanju svojega dela popolnoma zbran, zatopljen v delovne naloge, pri tem pa mu čas na delu mine hitro (Schaufeli in drugi v Karanges 2014, 47–48).

Eden izmed avtorjev, ki se je ukvarjal z opredeljevanjem koncepta zavzetosti, je tudi *Saks*, ki je svoje raziskovanje utemeljil s teorijo družbene menjave. Teorija je utemeljena na načelu, da so obveznosti zaposlenih ustvarjene z vrsto interakcij med njimi in vodjo, za katere je značilna soodvisnost. Odnosi med vodjo in zaposlenimi se razvijajo v daljšem časovnem obdobju skozi zaupne, zveste in medsebojne obveznosti, ki trajajo dokler obe strani spoštujeta pravila izmenjave. Značilno je, da dejanja ene strani vključene v odnos vodijo k ukrepom druge strani. Gre za izmenjave, ki temeljijo na odplačevanju in vzajemnosti (Cropanzano in Mitchell v Saks 2006, 603). Eden od načinov, da zaposleni povrne svoji organizaciji na podlagi sredstev, ki mu jih nudi, je odplačevanje z visoko stopnjo zavzetosti pri delu. Slednje je tako v skladu z opredelitvijo zavzetosti s strani Robinsona, ki zavzetost vidi kot dvosmerni proces med delavcem in delodajalcem (Robinson in drugi 2006, 603). Saks je v svojem raziskovalnem delu največkrat opredeljeval zavzetost kot intelektualno in čustveno zavezanost organizaciji, oziroma kot obseg diskrecijskega napora, s katerim pri svojem delu razpolagajo člani organizacije (Saks 2006, 601).

*May* je prav tako akademik, ki je zavzetost definiral kot predhodnika delovne vključenosti, gledano iz vidika, da se posamezniki, ki v svojih vlogah med opravljanjem dela doživljajo globoko zavzetost, identificirajo s svojim delovnim mestom v organizaciji. Zavzetost torej temelji na posameznikovem videnju samega sebe pri opravljanju svoje vloge, zaradi tega poleg spoznanj zavzetost vključuje še aktivno uporabo čustev in vedenj (May in drugi v Saks 2006, 602).

Če potegnemo ločnico med definicijami zavzetosti, ki so bile podane s strani akademikov, lahko ugotovimo, da imajo nekatere skupne značilnosti. Zavzetost po večini povezujejo s pozitivnim stanjem duha, ki je povezan z opravljanjem delovnih nalog. Zaposleni, ki so zavzeti pri delu, zaznavajo visoko raven energije, motivacije in želje po dejanskem doseganju organizacijske uspešnosti (Zupan 2014, 5). Gre torej za edinstven in poseben konstrukt, ki ga sestavljajo čustvene, vedenjske in kognitivne komponente, povezane s posameznikovo vlogo pri njihovem izvajanju dela v organizaciji (Saks 2006, 602).

### **3.1.2 Opredelitve na temelju praktične literature**

Na zavzetost zaposlenih je potrebno gledati tudi iz organizacijskega vidika, saj predstavlja široko kulturno in organizacijsko strategijo, pomembno za obstoj vsake organizacije. Vključuje vse organizacijske ravni, serije korakov in ukrepov, ki zaradi učinkovite izvedbe zahtevajo vključevanje in sodelovanje vseh vključenih v delovanje organizacije (Saks 2006, 615). Vse več podjetij se zaveda, da je zavzetost njihovih zaposlenih ključnega pomena za uspešno poslovno in komercialno uspešnost. Zaposleni so steber dobrih delovnih okolji, ki so pri svojem delu odgovorni, predani in inovativni (Levinson in drugi v Robertson-Smith in Markwick 2009, 1).

Model zavzetosti, osnovan s strani podjetij, utemljuje zavzetost kot pozitiven rezultat za podjetje. Posamezniki, ki so pri opravljanju svojega dela zavzeti, pokažejo svoji organizaciji zavezanost, lojalnost, pri svojem delu in v opravljanje svoje vloge vlagajo napor. Pri izpolnjevanju svojih nalog zaposleni uporabljajo talente in, končno, zagovarjajo vrednote, cilje in vizijo organizacije, katere del so (Robertson-Smith in Markwick 2009, 5).

S konceptom zavzetosti se v veliki meri ukvarjajo tudi strokovnjaki s področja menedžmenta človeških virov, ki vidijo podobnost med zavzetostjo in psihološko pogodbo, saj slednja ni napisana. Temelji na zaupanju in je dvosmerni odnos med delodajalcem in zaposlenim, relativno hitro pa se ta odnos lahko prekine in zlomi. Strokovnjaki s področja menedžmenta s človeškimi viri vidijo potrebo po tem, da se zaposleni s svojo organizacijo identificirajo, verjamejo v svoje izdelke in storitve. Omenjeni pogled prikazuje, da mora zavzetost na eni strani potekati na ravni izven samega dela in hkrati zaobjemati celotno organizacijo in za kaj se le-ta zavzema (Robinson in drugi 2004, 5).

Inštitut za študije zaposlovanja (Institut for Employment Studies) zavzetost zaposlenih definira kot pozitiven odnos, ki ga ima zaposleni do svoje organizacije. Zavzeti zaposleni si pri svojem delu prizadevajo za izboljšanje poslovne uspešnosti v korist organizacije. Na drugi strani pa si

morajo organizacija in njeno vodstvo prizadevati za nenehno negovanje, rast, vzdrževanje in sodelovanje z zaposlenimi, kar zahteva dvosmerno razmerje med delodajalcem in zaposlenim (Robinson in drugi 2004, 9).

Zavzetost zaposlenih je koncept, ki zajema široka področja pojasnjevanja o tem, katere akcije, dejavniki in stališča vplivajo na dejansko zavzetost zaposlenih, ki naj bi v zadnjih letih strmo padala. Zaradi tega je pomembno poznavanje ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih pri upravljanju njihovih delovnih nalog (Dicke in drugi 2007, 49).

### **3.2 Dejavniki zavzetosti**

Z nastopom gospodarske krize so bili delavci številnih podjetij soočeni s številnimi spremembami. Pogosto so bili pri svojem delu primorani iz manj narediti več. Sprejeti so morali dejstvo, da plačilo za opravljeno delo ne prihaja točno takrat, kot bi moralo in se prilagoditi nefleksibilnim delovnikom. Prav tako so se zmanjšale njihove ugodnosti pri delu, sredstva in bonusi. Vse pogosteje se danes zaposleni v svojih organizacijah srečujejo z negotovostjo in vprašanjem obstoja v njej. Vsi ti dejavniki močno vplivajo na njihovo zavzetost pri delu. Številna podjetja in raziskave kažejo na upad zavzetih zaposlenih, ki pa bi morali biti v danih pogojih konkurenčnega gospodarstva pri svojem delu ravno nasprotno - predani in zavzeti (Cataldo 2011, 2). Zaradi tega je pomembno zavedanje dejavnikov, ki zaposlene vodijo in motivirajo k čim večji zavzetosti.

Določitev dejavnikov zavzetosti bi lahko primerjali s težavo po enotni opredelitvi koncepta zavzetosti zaposlenih. Razlog tega je predvsem ta, da različni viri, avtorji, organizacije in strokovnjaki navajajo različne dejavnike, ki različno vplivajo na zavzetost zaposlenih v podjetju (Robertson-Smith in Markwick 2009, 29). V nadaljevanju povzemam dejavnike, ki jih podajata Robertson-Smith in Markwick ter jih delita na dve perspektivi - upravljavsko in akademsko perspektivo dejavnikov zavzetosti:

#### **1. UPRAVLJAVSKE PERSPEKTIVE DEJAVNIKOV ZAVZETOSTI**

- Sodelovalni stil vodenja in odnosi med vodstvom ter zaposlenimi: Sodelovalni stil vodenja pomeni, da lahko pri organizacijskih odločitvah in vseh vidikih poslovanja sodeluje vsak, ki je za le-to zainteresiran. Organizacija, v kateri prevladuje sodelovalni stil vodenja, vodi svoje zaposlene k čim večji zavzetosti na njihovem delovnem mestu. Način upravljanja organizacije in narava vodenje ima lahko na vedenje in zavzetost zaposlenih posreden vpliv (Robertson-Smith in Markwick 2009, 30). Zavzetost zaposlenih je posledica priložnosti za dajanje povratnih informacij navzgor po lestvici,



učinkovitih komunikacijskih in svetovalnih sistemov. Predvsem je pomemben pošten vodja, ki je očitno predan svoji organizaciji in pri svojem delu zavzet. Zavzetost zaposlenih je v veliki meri odvisna od dobrih odnosov med vodjo in zaposlenimi. Ko so zaposleni v odnosu s svojim vodjo lahko profesionalni, imajo pri odločitvah določeno stopnjo avtonomije in se pri delu, ki ga opravljajo, počutijo samozavestne in cenjene, posledično do svoje vloge in delovnega mesta v organizaciji čutijo večjo stopnjo zavzetosti (Cleland in drugi v Robertson-Smith in Markwick 2009, 31).

- Kultura delovnega mesta: Pozitivna organizacijska kultura zaposlene motivira, predvsem takrat, ko finančne nagrade niso na voljo. Zaradi pozitivne kulture na delovnem mestu so zaposleni pripravljeni vlagati več truda in diskrecijskega napa pri opravljanju svojih delovnih nalog, za doseganje boljših rezultatov celotne organizacije (Leary-Joyc v Robertson-Smith in Markwick 2009, 30). Številne lastnosti kulture posamezne organizacije so ključnega pomena za povečevanje stopnje zavzetosti zaposlenih (Robertson-Smith in Markwick 2009, 30).
- Dobro počutje zaposlenih: Zadovoljni zaposleni imajo večinoma pozitiven pogled na usmeritve njihovega delodajalca oziroma vodje, slednji so pri svojem delu bolj zavzeti, kot nezadovoljni zaposleni (Robertson-Smith in Markwick 2009, 32). Nesreče na delovnem mestu se pogosteje dogajajo zaposlenim, ki do svoje organizacije čutijo manjše stopnje zavzetosti (Robinson in drugi v Robertson-Smith in Markwick 2009, 32). Na zavzetost zaposlenih ima nadalje vpliv tudi prisotnost nadlegovanja, ki so ga na svojem delovnem mestu lahko deležni zaposleni. Negativne posledice ima še posebej takrat, ko slednje nad svojimi zaposlenimi izvaja njihov neposredni vodja. Z izkazovanjem zavezanosti za izboljšanje delovnega okolja in delovnih pogojev zaposlenih organizacija spodbuja svoje zaposlene k zavzetosti, saj jim na ta način izkazuje, kakšen je njihov pomen in vrednost za uspešno poslovanje organizacije (Levinson v Robertson-Smith in Markwick 2009, 32).
- Razvojne možnosti in priložnosti: Možnosti in priložnosti za razvoj zaposlenih so iz vidika zavzetosti in povečevanje slednje potrjene s strani številnih organizacij. Možnosti za karierni razvoj, napredovanje in usposabljanje na delovnem mestu so pomembni dejavniki, ki zaposlene vodijo k večji stopnji zavzetosti. V vsaki organizaciji zaposleni cenijo kulturo, ki se osredotoča na ljudi, posvetovanje, formalno interno komuniciranje in sodelovanje pri sprejemanju odločitev v podjetju. Veliko zaposlenih zapušča svoje organizacije ravno zaradi priložnosti rasti in razvoja, ki jim jih nudi druga organizacija. Zato je pomembno, da organizacija oblikuje kulturo, ki temelji na učenju in oblikovanju

individualnih načrtov za vsakega posameznika v njej, saj bo na ta način hkrati oblikovala tudi zavzetost svojih zaposlenih. Končno mora vsaka organizacija razviti razvojne možnosti in načrte, ki vključujejo izobraževalne programe, mentorstva ter posebne projekte za razvoj zaposlenih. Ključ do uspešno izvedenega razvojnega programa je zagotovilo, da ima vsak zaposleni v podjetju svoj lasten načrt za razvoj in predvsem jasne odgovornosti za doseganje napredka svojih razvojnih načrtov (Robertson-Smith in Markwick 2009, 33).

- Nagrajevanje, priznanja, plače in delovni čas: Pomemben dejavnik zavzetosti zaposlenih so formalna priznanja, nadomestila in ugodnosti za kakovostno opravljeno delo. Pričakovano je, da so zaposleni na svojem delovnem mestu bolj zavzeti, če jim delo omogoča višji znesek, priznanja in nagrade za njihovo vlogo v organizaciji. Gledano iz vidika teorije družbene menjave tisti zaposleni, ki prejemajo priznanja in nagrade s strani vodstva organizacije, čutijo dolžnost, da svoji organizaciji to vrnejo, in sicer v obliki večje stopnje zavzetosti (Saks 2006, 605). V času, ko se delo in osebno življenje vse bolj prepletata in se delovne ure vse bolj daljšajo, je izjemnega pomena za dvig zavzetosti tudi fleksibilen delovni čas in razmerje med službenim in osebnim življenjem ljudi (Robertson-Smith in Markwick 2009, 33).
- Povezovanje uspešnosti zaposlenih s poslovnimi rezultati podjetja: Zaposleni se z organizacijo najpogosteje povežejo z zavedanjem in razumevanjem njihove delovne uspešnosti, s poslovnimi rezultati in doseganjem pričakovanih poslovnih rezultatov. Gre torej za povezavo med delom, strategijo organizacije in zavedanjem pomembnosti opravljenega dela za poslovni uspeh (Robertson-Smith in Markwick 2009, 34).

## **2. AKADEMSKE PERSPEKTIVE DEJAVNIKOV ZAVZETOSTI**

- Kultura smiselnosti: Na slednjo je opozoril Kahn, ki je predpostavil, da so ljudje bolj zavzeti v situacijah, ki se zaposlenim zdijo bolj smiselne. Smiselnost zaposlenim daje občutek donosnosti, saj za določeno nalogo uporabljajo energijo in občutijo smiselnost takrat, ko so zaradi slednje spoštovani in cenjeni. Pri tem je zelo pomembno, da so naloge, ki jih zaposleni opravljajo, vsakodnevno zahtevne, omogočajo določeno mero odgovornosti in avtonomije in imajo jasno opredeljene cilje. Prav tako ljudje čutijo večjo stopnjo zavzetosti pri opravljanju nalog, ki so kreativne, raznolike, zahtevajo tako rutinske kot tudi nove veščine in imajo vpliv na uspešnost delovanja podjetja (Robertson-Smith in Markwick 2009).
- Varno okolje: Eden ključnih dejavnikov, ki določa stopnjo zavzetosti zaposlenih, je delovno okolje, v katerem ljudje čutijo zaupanje s strani sodelavcev in vodje. V varnem

delovnem okolju se ljudje počutijo varne in imajo jasno opredeljene in predvidene vedenjske vzorce (Kahn v Robertson-Smith in Markwick 2009, 35). Kakovostni odnosi s sodelavci in vodstvom v veliki meri spodbujajo zavzetost zaposlenih, ti odnosi morajo biti odprti, temeljiti morajo na podpiranju in zaupanju (Kahn v Robertson-Smith in Markwick 2009, 35).

- Osebni viri: Ravnotežje med osebnim življenjem posameznika in njegovim delom je pomemben dejavnik, ki determinira zavzetost zaposlenih (Johnson v Robertson-Smith in Markwick 2009). Pomembno je, da so zaposleni v času izven dela psihično in fizično dobrega počutja. Zadosten počitek, ki vodi v boljše počutje zaposlenih na delu in ljudi oskrbuje s potrebnimi sredstvi za zavzetost, absorpcijo in predanost med delom, je zelo pomemben (Sonntag v Robertson-Smith in Markwick 2009, 35). Stopnja razpoložljivosti, ki jo ima zaposleni pri svojem delu, je v veliki meri odvisna od njegovih lastnih virov, števila ur počitka in udejstvovanja v aktivnostih izven delovnega časa (Kahn v Robertson-Smith in Markwick 2009, 35–36). Pomemben vpliv na to, kako se posameznik počuti v svoji organizaciji pri opravljanju dela, ima posameznikovo življenje in počutje izven dela. Tisti zaposleni, ki si od dela dovolj opomorejo naslednji delovni dan, občutijo višjo stopnjo zavzetosti pri delu (Sonntag v Robertson-Smith in Markwick 2009, 36).
- Vpliv vodje: Eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vodi k zavzetosti, je od trenutka, ko se oseba zaposli v organizaciji, vpliv vodje in njegovega načina upravljanja. Vodje lahko neposredno vplivajo na združevanje ljudi v organizaciji, omogočajo varno delovno okolje, dobro vzdušje med zaposlenimi, pri čemer se zavzemajo za učinkovito izvedbo dela (Ott in drugi v Robertson-Smith in Markwick 2009, 36). Po Kahnu je stil vodenja ključni vir, da se zaposleni počutijo pri svojem delu v svojem delovnem okolju psihološko varne. Za zavzetost zaposlenih je izjemnega pomena tudi dejstvo, da so vodje pri svojem delu zavzeti, predani in da zaupajo v svoje sposobnosti. Ali je vodja pri svojem delu učinkovit in za svoje zaposlene navdihujoč, je najboljši pokazatelj tega, kako so njegovi zaposleni učinkoviti pri delu (Robertson-Smith in Markwick 2009, 38). Izkazovanje podpore za zavzetost zaposlenih mora prihajati iz samega vrha organizacije in mora biti jasno vidna vsem zaposlenim. Vodstvo organizacije je tisto, ki s postavljanjem vizije, vrednot in ciljev gradi temelje zavzetosti zaposlenih (Kontakos 2007, 74). Kakovosten odnos med vodjo in zaposlenim je dejavnik, ki odloča o tem, ali bo zaposleni v podjetju ostal ali bo svoje delovno mesto zapustil. Uspešni vodje, ki

poznajo svoje zaposlene, lahko ustvarjajo zavzete posameznike, ki v organizaciji ustvarjajo konkurenčno prednost (Kontakos 2007, 75).

- **Učinkovita komunikacija:** Pomembno je, da organizacija jasno opredeli vizijo na vseh ravneh in da jo razumejo vsi zaposleni v organizaciji (Seijts in Crim v Kontakos 2007, 75). Zaposleni morajo najprej poznati vizijo organizacije, da se nato lahko identificirajo z njenimi cilji in njihovo vlogo v le-tej. Potrebno je nenehno spodbujanje odprte komunikacije med vodjo in zaposlenimi. Povratne informacija so prav tako dejavnik, ki zaposlenim omogoča večje razumevanje, kaj se od njih na delovnem mestu pričakuje in kako učinkoviti so pri opravljanju svojega dela (Kontakos 2007, 75).

Iskanje in ugotavljanje dejavnikov, ki bi v vsaki organizaciji enako vplivali na zavzetost zaposlenih, je skoraj nemogoče. Stopnje zavzetosti zaposlenih se namreč razlikujejo, saj ima vsak zaposleni svoj lasten vir, ki ga motivira. Zato je težko oblikovati enotne motivacijske dejavnike za vse zaposlene. Pomembno je, da vodje dejavnike, ki zaposlene vodijo k zavzetosti, prepoznajo in jih nato vzdržujejo na ravni celotne organizacije (Bernthal v Kontakos 2007, 75).

### 3.3 Kategorije zavzetosti po Gallupu

V vsaki organizaciji se posamezniki na dejavnike, ki potencialno vplivajo na njihovo zavzetost, različno odzivajo in so pri svojem delu različno zavzeti. Gallup organizacija, ki je eno najbolj priznanih imen na področju raziskovanja zavzetosti, razvršča zaposlene v tri kategorije (Gallup v Dicke 2007, 5):

1. **ZAVZETI ZAPOSLENI:** Opređeljujemo jih kot sodelavce, ki se jih vsak delovni dan razveselimo, ko pridejo na delovno mesto. V organizaciji so najboljši kolegi, ki navdušeno opravljajo svoje naloge in so zavezani delovnim skupinam, delu in celotni organizaciji (Cataldo 2011, 5). Z organizacijo so povezani in pri izgradnji le-te sodelujejo ter se vključujejo v organizacijske odločitve. Pri opravljanju svojega dela neprestano iščejo načine za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov. Razumejo in poznajo obseg svojih delovnih nalog in rezultatov, ki jih vodstvo od njih pričakuje. Svoje delo izvajajo dosledno, na visoki ravni in pri tem dosegajo visoke stopnje uspešnosti za celotno organizacijo. To so radovedni zaposleni, ki želijo preseči pričakovanja s strani vodilnih, s čustveno zavezanostjo svojemu delu, so edini vir inovacij v organizaciji, in prav tako kot edini ustvarjajo nove stranke. Za organizacijo imajo velik pomen, saj podpirajo vse proizvode in storitve v organizaciji. Pri delu jih spremljajo strast, energija in želja po čim večji organizacijski uspešnosti (Gallup 2013, 17). Z razumevanjem širšega poslovnega koncepta podjetja so nepogrešljivi za

doseganje boljših poslovnih rezultatov, saj je njihov namen izboljšanje stvari in delo, ki temelji na spoštovanju in pomoči vsem vključenim v poslovni proces (Cataldo 2011, 3).

2. **NEZAVZETI ZAPOSLENI:** V organizaciji nezavzete zaposlene le s težavo opazimo, saj niso moteči ali sovražni do svojih sodelavcev in dela, ki ga opravljajo. Pri svojem delu se v prvi vrsti osredotočajo na naloge, ki jih morajo opraviti in manj na cilje oziroma rezultate. Med delovnim časom ne skrbijo za večjo produktivnost in pridobivanje novih strank, večjo dobičkonosnost podjetja, za varnost pri delu in uresničevanje poslanstva ter namena organizacije (Gallup 2013, 17). Na svoje delo gledajo zgolj kot sredstvo, ki jim omogoča plačo. Pri svojem delu so ne inovativni, ne ustvarjalni, kar posledično pomeni, da ne proizvajajo novih proizvodov ali storitev (Cataldo 2011, 6). Misli nezavzetih zaposlenih se usmerjajo predvsem na konec njihovega delovnega dne in odmore, ki jih imajo med delom. Opazno je, da ne delajo s strastjo in v delo na vlagajo dodatne energije (Gallup 2013,17). Mogoče je, da so nezavzeti zaposleni bili nekdanj aktivno zavzeti pri svojem delu, a so zaradi pomanjkanja razvojnih priložnosti in možnosti napredovanja ter nezaupanja v vodje postali sčasoma nezavzeti (Cataldo 2011, 6). Zdi se jim, da je njihovo delo v organizaciji spregledano, in da pri svojem delu ne izkoriščajo vseh svojih potencialov (Gallup 2013, 17).
3. **AKTIVNO NEZAVZETI ZAPOSLENI:** Sodelavci, ki so na delovnem mestu opazni, in sicer s škodovanjem svoji organizaciji in sodelavcem. Svoje nezadovoljstvo kažejo navzven in svojo nesrečo kažejo z dejanji, ukrepi in prepričanji. Nепrestano spodkopavajo vse dobro, kar so naredili njihovi kolegi in poudarjajo razloge, zakaj so na svojem delovnem mestu nesrečni (Cataldo 2011, 5–6). Zanje je značilna pogostejša odsotnost z dela in zamujanje ter izpostavljenost pogostejšim nesrečam na delovnem mestu (Gallup 2013, 17)

### **3.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih**

Zavzetost zaposlenih v podjetjih je konstrukt, ki je s pomočjo različnih merskih instrumentov merljiv. S strani različnih organizacij in oddelkov menedžmenta človeških virov so bile razvite številne raziskave, ki koncept zavzetosti zaposlenih dosledno spremljajo s pomočjo različnih vprašalnikov. Vzporedno z raziskovanjem zavzetosti zaposlenih, so se poleg dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost, oblikovala tudi številna merila, ki jih svetovalne in raziskovalne ustanove omogočajo podjetjem, da učinkovito merijo stopnje zavzetosti njihovih zaposlenih (Robertson-Smith in Markwick 2009, 43). Obstaja in se uporablja več različnih merskih instrumentov oziroma vprašalnikov, ki so zaradi same neenotnosti koncepta zavzetosti zaposlenih različni in

mestoma neenotni. Organizacije se zato pogosto znajdejo v dilemi, kateri vprašalnik uporabiti za najbolj učinkovito merjenje (Robinson v Robertson-Smith in Markwick 2009, 44).

Na področju raziskovanja zavzetosti zaposlenih pri njihovem delu v podjetju obstaja veliko različnih imen, ki se ukvarjajo z dotično problematiko in jih povezujemo z merjenjem zavzetosti (Dicke 2007, 7). Med njimi so najpogosteje uporabljeni naslednji vprašalniki: Gallup Q12 vprašalnik, Towers Perrin Rapid Engagement Diagnostic Survey, IES Engagment Survey, Netpromoter, Utrecht Work Engagement Scale (UWES), Workplace Insight Tool, Roffey Park Institues Engagement Diagnostic Service (Robertson-Smith in Markwick 2009, 45–46).

V nadaljevanju teoretičnega dela je natančneje opredeljen Gallupov Q12 vprašalnik, ki je nato v empiričnem delu uporabljen za analizo zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih.

### **3.4.1 Gallup Q 12 vprašalnik**

Zavzetost zaposlenih Gallup organizacija meri s Q 12 vprašalnikom, ki je namenjen zaposlenim, slednji na petstopenjski lestvici ocenjujejo svoje zadovoljstvo. Zasnovan je tako, da so zbrani podatki ustrezni, specifični in primerni za uporabo na katerikoli organizacijski ravni in v katerikoli skupini. Sestavljen je iz 12 elementov, ki naj bi vodili k popolni zavzetosti zaposlenih in jih je na delovnem mestu mogoče uporabiti. Na podlagi odgovorov zaposlenih, opredeljujejo ključne dejavnike, ki določajo, ali so posamezniki pri svojem delu zavzeti, nezavzeti ali aktivno nezavzeti (Gallup 2013, 14). Njihove raziskave vedno kažejo na dokazano povezavo med najboljšimi rezultati, torej aktivno zavzetimi zaposlenimi in visoko delovno uspešnostjo (Cataldo 2011, 7). Ko je Gallup organizacija konec leta 1990 dokončno oblikovala in preizkusila vprašalnik, je bila do danes raziskava uporabljena že v več kot 195 različnih državah, v kateri je sodelovalo več kot 25 milijonov zaposlenih (Gallup 2013, 14).

Spodaj je prikazanih 12 kazalnikov, ki jih Gallup uporablja pri raziskovanju zavzetosti zaposlenih:

➤ Gallup Q 12:

**Q 1:** »Vem, kaj se na delu pričakuje od mene«.

**Q 2:** »Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo«.

**Q 3:** »Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši«.

**Q 4:** »V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke«.

**Q 5:** »Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba«.

**Q 6:** »Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju«.

**Q 7:** »Moje mnenje šteje in se upošteva«.

**Q 8:** »Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno«.

**Q 9:** »Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo«.

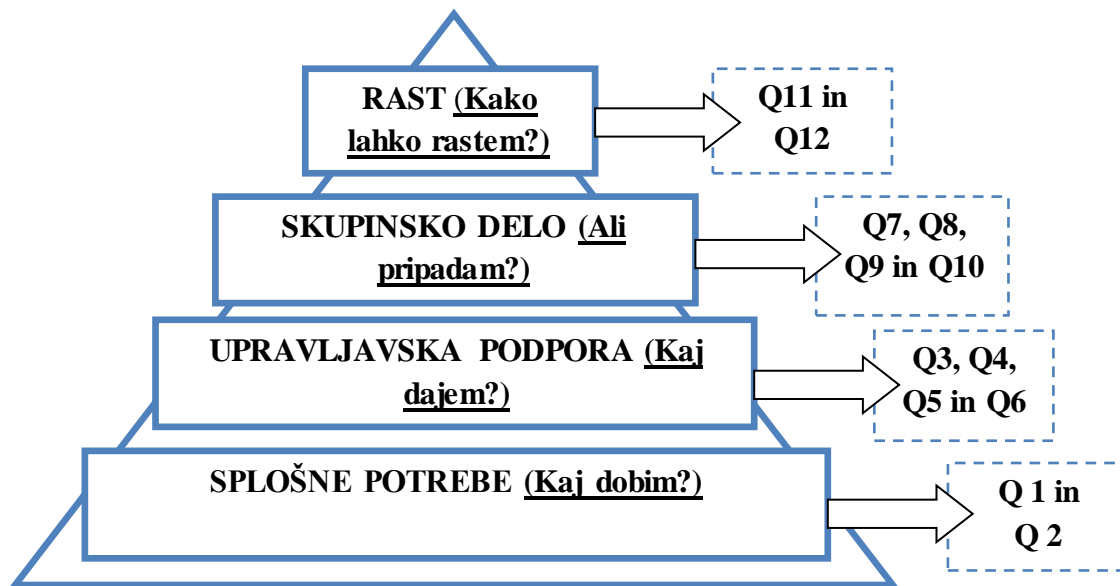
**Q 10:** »V organizaciji imam dobrega prijatelja«.

**Q 11:** »V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku«.

**Q 12:** »V obdobju zadnjega leta sem imel priložnosti za učenje in razvoj« (Gallup 2013, 15).

Indikatorji, ki jih Gallup navaja, so razporejeni po vrsti, od tistih najbolj osnovnih k bolj podrobnim. Dvanajst postavk kot celota predstavlja 4 faze hierarhije, ki jih zaposleni v podjetju postopoma dosegajo in prehodijo na poti do popolne zavzetosti ( Gallup 2013, 16). Gallupova hierarhija zavzetosti je prikazana v sliki 3.1. Prikazuje, kateri od dvanajstih kazalnikov sodijo v posamezno fazo hierarhije in katera vprašanja si v vsaki fazi zastavljajo zaposleni.

Slika 3.1: Hierarhija zavzetosti



Vir: Prirejeno po Gallup (2013, 16).

- Prva faza: Zajema kazalnika Q 1 in Q 2, ki predstavljata primarne oziroma splošne potrebe zaposlenih. Kadar začnejo zaposleni na novo opravljati svojo vlogo na delovnem mestu v organizaciji, so njihove potrebe v začetku osnovne. Glede na te potrebe si zastavljajo vprašanje, kaj dobijo iz nove vloge in opravljanja delovnih nalog v organizaciji.
- Druga faza: Zajema kazalnike od Q 3 do Q 6. Zaposleni v drugi fazi hierarhije zavzetosti razmišljajo o svojih osebnih prispevkih, ki jih prinašajo organizaciji. Zastavljajo si vprašanja, kako njihovo delo, trud in izvajanje vloge vidijo njihovi sodelavci in vodje. Pri drugi fazi je najpomembnejša podpora vodje oziroma upravitelja organizacije, ker je vodja tisti, ki opredeljuje in vrednoti posameznega zaposlenega (Gallup 2013, 16).

Ko zaposleni napredujejo iz prve v drugo fazo hierarhije, se začne njihova perspektiva širiti. Na tej točki se začnejo osredotočati na njihove odnose in povezave s sodelavci, vodjo in organizacijo kot celoto (Gallup 2013, 16).

- Tretja faza: Zajema kazalnike od Q 7 do Q 10. Tretja faza se osredotoča na odnose s sodelavci in vlogo, ki jo imajo zaposleni v organizaciji. Pri tem si zastavljajo vprašanje ali pripadajo organizaciji v smislu dobrih odnosov s kolegi, možnostjo odločanja in vplivanja v organizaciji.
- Četrta faza: Zajema kazalnika Q 11 in Q 12 ter predstavlja najnaprednejšo in najpomembnejšo fazo hierarhije zavzetosti. Zaposleni si v samem vrhu hierarhije želijo,



da bi jim delo v organizaciji omogočalo rast in razvijanje. Želijo se učiti in izboljšati ter preko novega znanja uporabljati in uvajati nove izboljšane ideje (Gallup 2013, 16).

Opisane faze hierarhije zavzetosti vodjem ali menedžerjem na področju človeških virov pomagajo oceniti učinkovitost posamezne delovne skupine in na podlagi rezultatov Q 12 vprašalnika svoje zaposlene razdeliti v 3 kategorije; zavzeti zaposleni, nezavzeti zaposleni in aktivno nezavzeti zaposleni. Opredelitve posamezne kategorije so opisane v podpoglavju kategorije zavzetosti (Gallup 2013, 16).

Vodje organizacij se vse bolj zavedajo, da so zavzeti zaposleni njihov najpomembnejši kapital in ključ do uspešnega poslovanja organizacije. Zaposleni, ki so čustveno zavezani svojemu delu in vanj vlagajo dodaten napor in strast, so pomemben napovedovalec uspešnosti v vsaki organizaciji. Gallup je skozi desetletja raziskav razvil razumevanje in prišel do ugotovitev kaj razlikuje najuspešnejše organizacije od manj uspešnih ali celo neuspešnih. Ugotovili so, da je razlog v zaposlenih, ki so pri svojem delu zavzeti, slednji vplivajo na večjo produktivnost in dobro počutje v organizaciji (Gallup 2013).

### **3.4.2 Dosedanje ugotovitve raziskovanja zavzetosti zaposlenih**

Gallup organizacija že vrsto let izvaja raziskave na področju zavzetosti. Zadnja obsežnejša raziskava je potekala med leti 2011–2012, vanjo je bilo vključenih 142 držav sveta, ki so jih razdelili v skupine glede na regije. V tabeli 3.1 so podani odstotki zavzetosti zaposlenih za vse države, vključene v raziskavo, za obdobje 2011–2012 in obdobje 2008–2009, za Zahodno Evropo in Slovenijo pa le za zadnje raziskovalno obdobje.

Tabela 3.1: Zavzetost zaposlenih v % za Slovenijo, Zahodno Evropo in države, zajete v raziskavo

<b>KATEGORIJE ZAVZETOSTI</b>	<b>ZAVZETI ZAPOSLENI</b>	<b>NEZAVZETI ZAPOSLENI</b>	<b>AKTIVNO NEZAVZETI ZAPOSLENI</b>
----------------------------------	------------------------------	--------------------------------	--

<b>142 DRŽAV SVETA</b>	l. 2008–2009 <b>11 %</b>	l. 2008–2009 <b>62 %</b>	l. 2008–2009 <b>27 %</b>
	l. 2011–2012 <b>13 %</b>	l. 2011–2012 <b>63 %</b>	l. 2011–2012 <b>24 %</b>
<b>ZAHODNA EVROPA</b>	<b>14 %</b>	<b>66 %</b>	<b>20 %</b>
<b>SLOVENIJA</b>	<b>15 %</b>	<b>70 %</b>	<b>16 %</b>

Vir: Gallup (2013).

V primerjavi s preteklim raziskovalnim obdobjem se je med leti 2011–2012 zavzetost zaposlenih povečala za 2 %. Spodbudno je tudi dejstvo, da se je delež aktivno nezavzetih zaposlenih zmanjšal iz 27 % na 24 %. Medtem pa se je delež nezavzetih zaposlenih za 1 % povečal.

Podatki za Zahodno Evropo kažejo pozitivno odstopanje v deležu aktivno nezavzetih zaposlenih, ki je 20 %. Zavzetih zaposlenih je v državah Zahodne Evrope odstotek več in nezavzetih zaposlenih 3 % več, kot je povprečje vseh držav, zajetih v raziskavo.

Stanje zavzetosti zaposlenih v Sloveniji je v primerjavi z ostalimi državami Zahodne Evrope boljše, saj je aktivno nezavzetih zaposlenih pri svojem delu le 16 %, kar je 4 % manj kot je povprečje držav Zahodne Evrope in občutno manj, kot je povprečje vseh držav, vključenih v raziskavo. Poleg tega je tudi odstotek zavzetih zaposlenih večji. Odstopanja pa se kažejo v kategoriji nezavzetih, ki jih je v Sloveniji 70 %.

Rezultati in ugotovitve raziskave so podali zaskrbljujoče rezultate. Kljub temu, da se v današnjem času pomembnost zaposlenih, kot ključnega kapitala organizacije, vse bolj poudarja, le-te še vedno zaznavajo velike stopnje nezavzetih zaposlenih, ki organizaciji ne prinašajo dodane vrednosti, novih strank in inovativnih pristopov, ki bi povečali dobičkonosnost.

➤ Zahodna Evropa

V Zahodno Evropo sodi 19 držav, v katerih je bila izvedena Gallup raziskava med leti 2011–2012. V tabeli 3.2 so zajete države Zahodne Evrope in odstotki po kategorijah, zavzetih za vsako izmed njih.

Tabela 3.2: Zavzetost zaposlenih v državah Zahodne Evrope

<b>DRŽAVE ZAHODNE EVROPE</b>	<b>ZAVZETI ZAPOSLENI</b>	<b>NEZAVZETI ZAPOSLENI</b>	<b>AKTIVNO NEZAVZETI ZAPOSLENI</b>
Danska	21 %	69 %	10 %
Malta	19 %	61 %	20 %
Portugalska	19 %	65 %	16 %
Španija	18 %	62 %	20 %
Združeno kraljestvo	17 %	57 %	26 %
Islandija	16 %	75 %	10 %
Irska	16 %	65 %	20 %
Norveška	16 %	77 %	7 %
Švedska	16 %	73 %	12 %
Švica	16 %	76 %	8 %
Nemčija	15 %	61 %	24 %
<u>Slovenija</u>	<u>15 %</u>	<u>70 %</u>	<u>16 %</u>
Avstrija	14 %	74 %	12 %
Italija	14 %	68 %	18 %
Luksemburg	14 %	72 %	14 %
Belgija	12 %	66 %	22 %
Finska	11 %	76 %	14 %
Francija	9 %	65 %	26 %
Nizozemska	9 %	80 %	11 %

Vir: Gallup (2013, 91).

V tabeli 3.2 so podani odstotki posamezne države Zahodne Evrope, v katerih so med leti 2011–2012 merili stopnje zavzetosti zaposlenih. Danska je država, v kateri je stopnja zavzetih zaposlenih najvišja, znaša 21 %, več kot za polovico manj zavzetih zaposlenih je v Franciji in na Nizozemskem (9 %). Slovenija s 15 % zavzetih zaposlenih sodi v spodnjo polovico držav glede na stopnjo zavzetih zaposlenih na delovnem mestu.

Odstotek nezavzetih zaposlenih je največji na Nizozemskem, znaša kar 80 %. Medtem se Združeno Kraljestvo ponaša z najnižjimi stopnjami nezavzetih zaposlenih med državami Zahodne Evrope. V Sloveniji je nezavzetih zaposlenih 70 %, kar Slovenijo uvršča pred 8 držav Zahodne Evrope.

Največ najbolj škodljivih zaposlenih, ki s svojim očitnim nezadovoljstvom na delovnem mestu gospodarstvu posamezne države ne prinašajo pozitivnih delovnih rezultatov, je v Franciji in Veliki Britaniji; s svojim deležem presegajo povprečje 142 raziskovanih držav za 2 %. Najmanj aktivno nezavzetih zaposlenih je v Zahodni Evropi na Norveškem, predstavljajo le 7 % zaposlenih. V Sloveniji je aktivno nezavzetih 16 %, kar glede na povprečje Zahodne Evrope in vseh raziskovanih držav predstavlja spodbudne rezultate.

Problem, s katerim se sooča veliko držav Zahodne Evrope, je kriza zaposlovanja, ki je prisotna v večji meri med mlajšim, izobraženim prebivalstvom. Pojavlja se nizka stopnja zaupanja v lokalne trge, kar številne zaposlene pripelje do tega, da kljub nezadovoljstvu v trenutnih organizacijah v slednjih ostanejo, četudi niso zavzeti pri svojem delu, kar za koncept zavzetosti in izboljševanja le-te predstavlja začaran krog (Gallup 2013, 91).

Zaposleni zaradi neprijaznih delovnih razmer, ki so se pojavile z gospodarsko krizo, na svojem delovnem mestu postajajo vse bolj razdvojeni. Zavzetost, ki bi se morala iz leta v leto povečevati, se vse bolj zmanjšuje (Welch v Karanges 2014, 43). Še vedno pa je izjemnega pomena dejstvo, da se vodje, managerji in organizacije zavedajo pomembnosti zaposlenih in njihove vrednosti v podjetju. Zaradi posledic in rezultatov, ki jih zavzeti zaposleni prinašajo svojemu podjetju, številna podjetja na svetu področje zavzetosti zaposlenih postavljajo med svoja prioriteta področja in stremijo k povečanju stopnje zavzetosti med svojimi zaposlenimi (Karanges 2014, 43).

V nadaljevanju tretjega poglavja diplomskega dela so nakazane posledice, ki jih kot rezultat svojemu podjetju prinašajo izključno zavzeti zaposleni, ter katere korake mora vsako podjetje prehoditi na poti do čustveno zavezanih, organizaciji predanih, inovativnih in visoko zavzetih zaposlenih.

### **3.5 Pomembnost zavzetih zaposlenih za podjetje**

Zavzeti zaposleni s svojim odnosom do dela in predanostjo organizaciji prinašajo številne pozitivne posledice, ki se poznajo predvsem v višji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Po drugi strani pa nezavzeti ali aktivno nezavzeti zaposleni za vsako organizacijo pomenijo padec

prodaje, manjše število strank in posledično nižje prihodke. V nadaljevanju so podane najbolj vidne in pomembne posledice, ki jih zavzeti zaposleni prinašajo organizaciji, katere del so.

### 3.5.1 Pozitivne posledice zavzetih zaposlenih za podjetje

- Zadovoljstvo zaposlenih: Pri opravljanju svojega dela so zavzeti zaposleni bolj zadovoljni s svojim delovnim mesto, kar vpliva na njihovo uspešnost pri doseganju ciljev, ki jih zastavlja vodstvo organizacije. Zavzeti zaposleni tako predstavljajo najpomembnejšo konkurenčno prednost v organizaciji (Wellins in Bernthal 2005–2015, 4).
- Višje stopnje donosnosti in produktivnosti: Zavzetost zaposlenih je eden izmed glavnih dejavnikov, ki vodi k uspešni izvedbi vsake poslovne strategije podjetja. Koncept je tesno povezan s poslovnimi rezultati posameznega podjetja. V pogojih, ko zaposleni opravljajo svojo vlogo v okolju, ki jim omogoča osredotočanje na njihovo delo in potrebna sredstva, organizacija ne glede na svojo velikost dosega bistveno višje stopnje donosnosti in produktivnosti (Wellins in Bernthal 2005–2015, 13).
- Kakovost izdelkov in storitev: Zaposleni, ki so pri svojem delu zavzeti, neprestano iščejo boljše in učinkovitejše načine za opravljanje svojega dela. Z inovativnimi in ustvarjalnimi pristopi za svoje delo porabijo manj časa, prav tako svoj delovni čas ne posvečajo drugim aktivnostim, ki se ne nanašajo na delo. Učinkovito uporabljajo vse vire, ki jim jih omogoča organizacija in posledično dostavijo boljše in kakovostnejše storitve in izdelke. Zaradi koristne in premišljene izrabe virov jim na koncu ostane več virov, ki jih nadalje uporabijo za vlaganja v izboljšave in razvoj (Wellins in Bernthal 2005–2015, 13).
- Ohranjanje pomembnega kadra v organizaciji: Kadar imajo ljudje v svoji organizaciji možnosti za razvoj, rast in napredovanje, bodo v organizaciji gotovo verjetneje ostali. Denarna nadomestila in finančna motivacija niso edini razlog, zaradi katerega se odločajo ostati v organizaciji. Za zaposlene je pomembno, da je delo, ki ga vsakodnevno opravljajo, smiselno, učinkovito in cenjeno s strani vodstva (Wellins in Bernthal 2005–2015, 13). Da bi organizacija ohranila zavzete zaposlene, jim mora omogočati primerno delovno okolje in vire, le tako bodo zavzeti zaposleni ostali v podjetju in bili polega tega zagovorniki proizvodov in storitev podjetja (Harter in drugi v Vazirani 2007, 6).
- Lojalnost in zavzetost strank: Organizacije, v kateri prevladujejo zavzeti zaposleni, imajo bolj verjetno lojalne, zadovoljne in celo zavzete stranke (Wellins in Bernthal 2005–2015, 13). Zavzeti zaposleni ustvarjajo bolj zveste stranke, saj so zaposleni glede

na njihove povratne informacije o izdelkih in storitvah bolj odzivni, v smislu izboljšanja kakovosti izdelkov, inovacij in ustvarjanja proizvodov glede na potrebe strank (Pont v Robertson-Smith in Markwick 2009, 17). Stranke zaradi upoštevanja in zadovoljevanja njihovih potreb s strani zaposlenih postanejo bolj zadovoljne s celotno organizacijo (Wellins in Bernthal 2005–2015, 13). Zadovoljstvo strank pa lahko vodi celo v zavzetost strank, ki se pojavi takrat, ko so stranke čustveno povezane z organizacijo (Bates v Robertson-Smith in Markwick 2009, 17).

- Manjše odsotnosti z dela in fluktuacije: Zaposleni, ki so pri svojem delu bolj produktivni, dobičkonosni, čutijo varnost zaposlitve in pomembnost njihovega dela za rast prihodkov organizacije, so zaradi zadovoljstva s svojim delom in zavzetostjo do delovnega mesta in vloge, ki jo opravljajo, bolj zdravi in tako manj odsotni z dela (Buchanan in drugi v Shuck in Wollard 2010, 90).
- Samoučinkovitost vodstva: Zavzeti zaposleni se bolj pozitivno odzivajo na usmeritve svojih vodij in tako dosegajo boljše rezultate. Upoštevanje vodij slednjim omogoča večjo uspešnost, kar posledično povečuje samoučinkovitost vodstva podjetja. Zavzetost zaposlenih in samoučinkovitost vodstva sta v pozitivni korelaciji in pozitivno učinkujeta drug na drugega (Luthans in Peterson v Robertson-Smith in Markwick 2009, 18).
- Boljši poslovni uspeh in organizacijska uspešnost: Organizacije z najvišjimi stopnjami zavzetosti svojih zaposlenih so običajno najbolj uspešne. Gradnja okolja, ki povečuje zavzetost, lahko bistveno vpliva na povečevanje možnosti za boljši poslovni uspeh (Robertson-Smith in Markwick 2009, 18–19).

Zaradi vseh pozitivnih posledic zavzetosti zaposlenih in rezultatov, ki pomembno vplivajo na poslovne uspehe podjetij, vodje in kadrovske strokovnjaki vse bolj stremijo k povečevanju stopnje zavzetosti zaposlenih v njihovi organizaciji. V želji po čim večjem dobičku, zadovoljstvu strank in doseganju poslovnih ciljev, si zastavljajo vprašanje, kako učinkovito povečati zavzetost zaposlenih oziroma, s kakšnimi načini ustvarjati zavzete zaposlene in jih v podjetju zadržati čim dlje.

### **3.5.2 Koraki do večje zavzetosti zaposlenih**

Zavzetost zaposlenih je koncept številnih opredelitev, dejavnikov vplivanja in pričakovano tudi korakov za izboljšanje doseganja le-te. Zatorej obstajajo številni koraki, ki jih lahko organizacija sprejme, uvede in izvaja na poti k povečanju stopnje zavzetosti svojih zaposlenih. V dinamičnem in vse bolj konkurenčnem svetu so podjetja večino korakov usmerila na svoje zaposlene, ki so njihov največji kapital za ustvarjanje in ohranjanje poslovnih uspehov.

Osredotočajo se na zaposlene, ki so že dalj časa vključeni v podjetje in tiste, ki so na začetku nove karijerne poti (Dicke in drugi 2007).

Gallup organizacija je skozi obdobja intenzivnih raziskovanj stopnje zavzetosti zaposlenih razvila korake, ki jih lahko organizacije in vodstva uporabijo za izboljšanje in povečevanje zavzetosti zaposlenih.

1. Vključevanje koncepta zavzetosti v vsakdanji jezik podjetja: Podjetja, ki so glede na število zaposlenih najbolj uspešna, pogovor o zavzetosti vključujejo v svoj vsakodnevni jezik. Pomembno je zavedanje organizacij, da pred samim merjenjem zavzetosti s svojimi zaposlenimi komunicirajo o razlogih za to, o zastavljenih strateških ciljnih in pozitivnih posledicah, ki jih prinaša zavzetost ne samo za zaposlene, ampak predvsem za podjetje kot celoto. Neformalna in pogosta komunikacija med vodstvom in zaposlenimi bo vodila do organizacijske kulture, temelječe na zavzetosti.
2. Prava izbira in uporaba merskih instrumentov: Pogosto se v organizacijah dogaja, da vodstvo naredi napako že pri sami izbiri merskih instrumentov za zbiranje in analizo podatkov. Nekateri merski instrumenti in rezultati, ki jih dobijo z njimi, so lahko v dani organizaciji neuporabni in neprimerni, saj je na podlagi slednjih nemogoče oziroma težko ukrepati.
3. Osredotočanje na zavzetost in sodelovanje na podjetniški in lokalni ravni: Transformacija se pojavi na lokalni ravni, vendar le takrat, ko je ukrep usmerjen od zgoraj navzdol. Pomembno je zavedanje podjetij, da imajo največ koristi takrat, kadar upoštevajo pobude zavzetih zaposlenih, ko vez med vodjo in zaposlenimi vodi k večji poslovni uspešnosti.
4. Pomembnost izbire pravih managerjev: Najemanje zunanjih ali spodbujanje notranjih managerjev je pomemben korak k povečevanju zavzetosti. Podjetja morajo svoje vloge obravnavati kot edinstvene, z različnimi funkcionalnimi zahtevami, ki pri tem zahtevajo edinstven in poseben talent. Ko organizacija pridobi managerja s pravimi talenti za podporo zaposlenim, ki vodijo k obogatitvi dela, podjetja posledično ustvarjajo okolje za povečevanje zavzetosti zaposlenih.
5. Treniranje in učenje vodij: Ugotovitve Gallupove raziskave kažejo, da so za zavzetost zaposlenih v prvi vrsti odgovorni vodje. Organizacije bi se zato morale osredotočati na učenje in treniranje vodij, da prevzamejo aktivno vlogo pri gradnji načrtov z zaposlenimi, da dosledno sledijo njihovem napredku in zagotovijo osredotočanje na čustven vidik zavzetosti zaposlenih.

6. Določanje realnih ciljev za doseganje zavzetosti zaposlenih in vsakodnevno izražanje le-teh: Medtem ko celotna organizacija lahko postavlja visoke cilje glede sodelovanja med vodstvom in zaposlenimi, morajo vodje te cilje narediti čim bolj smiselne za svoje zaposlene v njihovi vsakodnevni delovni izkušnji. Potrebno je poskrbeti, da vodje o posameznih vidikih zavzetosti na tedenski ravni komunicirajo s svojimi zaposlenimi, z namenom vnašanja zavzetosti v vsakodnevne interakcije in dejavnosti, povezane z njihovo uspešnostjo in cilji.
7. Iskanje učinkovitih načinov spoznavanja svojih zaposleni: Vsak posameznik v organizaciji ima različna pričakovanja in potrebe, ki vplivajo na stopnjo njegove zavzetosti pri opravljanju vloge na delovnem mestu in izvajanju nalog. Na stopnje zavzetosti vplivajo številni dejavniki, kot so; trenutne gospodarske razmere, lokalna kultura in bolj specifične spremenljivke (spol, starost, izobrazba, vloga na delovnem mestu, delo, ki ga opravljajo ...). Prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost posameznega zaposlenega, je ključnega pomena za povečevanje zavzetosti. Vsaka interakcija z zaposlenim s strani vodje vpliva na stopnjo njegove zavzetosti in pripravljenosti posameznika vlagati napor, strast in dodatno energijo v opravljanje njegovega dela (Gallup 2013, 10).

Poznavanje korakov, ki vodijo k večji zavzetosti oziroma k ustvarjanju zavzetih zaposlenih, je za vsako podjetje ključno. V svojem delu Solomon in Sridevi navajata 10 ključnih korakov, ki bi jih moral za uspešno izvajanje svojega dela poznati vsak manager in vodja. Posamezniki se glede na te strategije oziroma korake, ki jih podjetja izvajajo, odločajo, ali se bi v organizaciji zaposlili in v njej ostali. Ti koraki so sledeči:

- Pričeti je potrebno s prvim dnevom,
- začeti z vrha navzdol,
- povečati zavzetost svojih zaposlenih z dvosmernim komuniciranjem,
- zaposlenim je potrebno zagotoviti zadovoljive priložnosti za razvoj in napredek,
- zaposlenim je potrebno zagotoviti sredstva in pogoje, potrebne za opravljanje njihovega dela,
- zagotavljanje in nudenje ustreznega usposabljanja zaposlenim,
- prisotnost in obstoj močnega sistema povratnih informacij,
- spodbujanje zaposlenih v podjetju,
- izgradnja posebne organizacijske kulture,
- dajanje pozornosti in osredotočanje na vrhunske zaposlene (Solomon in Sridevi 2010, 94).



Za doseganje dolgoročnih rezultatov na področju izboljšanja stopnje zavzetosti zaposlenih v posameznem podjetju zagotovo ne zadostuje le poznavanje strategij in korakov, ki vodijo k večji zavzetosti zaposlenih. Vsak vodja mora v podjetju svoje zaposlene najprej dobro poznati in na podlagi dejavnikov, ki jih motivirajo k večji zavzetosti, ukrepati s primernimi in praviimi koraki, ter merskimi instrumenti za raziskovanje dejanske stopnje zavzetosti. Predvsem je po mojem mnenju pomembno, da vsak vodja do svojih zaposlenih razvije odnos, preko katerega zaposleni čutijo pripadnost, zaupanje in določeno mero avtonomije. Organizacije, ki bodo v prihodnje želele ohranjati ali povečevati svojo konkurenčno prednost, bodo morale biti učinkovitejše tudi pri razumevanju in prepoznavanju talentiranih zaposlenih v svojem podjetju ter na podlagi njihovih talentov ukrepati v smislu omogočanja njihove rasti in razvoja. Le tako se bo raven produktivnosti svetovnih gospodarstev dvignila, kar pa je v današnjih razmerah še kako potrebno.

#### **4 SKLEPNA MISEL**

V teoretičnem delu so v dveh ločenih poglavjih opredeljene temeljne značilnosti mikro podjetij in v zadnjem desetletju eden izmed vidnejših konceptov - zavzetost zaposlenih na delovnem mestu.

Če povzamem temeljne karakteristike mikro podjetij, bi gotovo najprej poudarila njihovo majhnost, tako v smislu zaposlenih, ki ne smejo presegati deset oseb, kot tudi v smislu po večini majhnih in omejenih finančnih sredstev. Vodenje in opravljanje mikro podjetij se močno razlikuje od vodenja velikih podjetij z veliko zaposlenimi. Gre za fleksibilne, prilagodljive, hitro odzivne a po drugi strani omejene organizacije, ki zaradi omejenih finančnih sredstev le s težavo gradijo svojo uspešnost na inovacijah, novih proizvodih in storitvah. Pogosto zmotna predpostavka, ki se nanaša na mikro podjetja je, da zaradi tako majhnega števila zaposlenih slednja pri svojem delovanju ne potrebujejo strokovnjaka ali vodje, ki bi s svojimi človeškimi viri primerno upravljal, saj imajo vodje v mikro podjetjih boljše možnosti za dobro upravljanje in motiviranje svojih zaposlenih, kot vodje velikih podjetij, ki s svojimi zaposlenimi niso v tako pogostem stiku. Neposredna bližina vodje in zaposlenih pri opravljanju dela je gotovo prednost v smislu nematerialnega motiviranja, spodbujanja s strani vodje in prepoznavanja dejavnikov, ki motivirajo zaposlene.

Na tej točki lahko povežemo koncept zavzetosti z delovanjem mikro podjetij. Kot je opredeljeno v tretjem poglavju, ki podaja številne opredelitve koncepta zavzetosti, tako iz

akademske perspektive kot tudi tiste bolj praktične, ki nam je na nek način bližje. Podani so številni dejavniki, ki sicer na različne ljudi vplivajo različno. Kategorije zavzetosti in pomembnost primernega merskega instrumenta za merjenje le-te nakazujejo na prednosti podjetij in vodij, ki razumejo, da so zavzeti zaposleni ključ do uspeha in pogon, ki vsako organizacijo vodi korak naprej. Skozi konceptualizacijo koncepta zavzetosti se nenehno pojavlja pomembnost vodje, kot podpornega sistema, ki z odprto interno komunikacijo in lastno zavzetostjo do svojega dela ustvarja in vodi svoje zaposlene k čim večji zavzetosti. Pohvale, priznanja, nagrade, možnosti za rast in razvoj zaposlenih so tisti dejavniki, s katerimi lahko vodje vplivajo na človeške vire v svoji organizaciji. Neposredni stik z zaposlenimi in povratne informacije so pomembne tako v mikro podjetjih, kot tudi pri obravnavi koncepta zavzetosti zaposlenih. Zato lahko predpostavimo, da so na obeh področjih vodje tisti, ki so ključni za doseganje večjih poslovnih uspehov.

S statističnimi podatki, ki so podani za Slovenijo, je prikazano, da so mikro družbe v primerjavi z drugimi velikostnimi razredi gospodarskih družb pogostejša oblika poslovanja. Zaradi tega je pomembno, da le-te stremijo k čim večji dobičkonosnosti, ki pa jo brez zavzetih zaposlenih podjetje le stežka dosega. V številnih državah sveta je povečanje zavzetosti zaposlenih prioriteto področje delovanja vsake organizacije, saj le-to s seboj prinaša pozitivne poslovne rezultate, ki vplivajo na večjo uspešnost organizacije. Menim, da bodo podjetja bila primorana izboljšati svoje razumevanje koncepta zavzetosti zaposlenih, bolj se bodo morala osredotočiti na prepoznavanje talentiranih posameznikov v organizaciji in poskrbeti za njihov razvoj in rast. Hkrati pa bodo morali poskrbeti, da vsak zaposleni v organizaciji opravlja pravo vlogo, na pravem delovnem mestu.

Zavzetost zaposlenih je dolgoročen in nikoli končan proces. Glede na podatke raziskav, ki so podani s strani Gallup organizacije, je jasno, da imajo vsa gospodarstva sveta na področju povečevanja zavzetosti glede na nizke stopnje zavzetih zaposlenih še veliko dela. Zato je pomembno poznavanje dejavnikov in korakov, ki bodo zaposlene na temelju smiselnosti dela, obogatitve delovnih izkušenj in preko čustvene komponente vodile k večji zavzetosti.

Koncept zavzetih zaposlenih je od samih zametkov nastajanja bil deležen tudi kritik, ki so bile utemeljene na podlagi neenotnih definicij pojma. Akademiki, strokovnjaki na področju menedžmenta s človeškimi viri in razne svetovalne organizacije še vedno niso našle popolnoma enotne definicije koncepta. Slednje se kaže v majhnem številu akademskih empiričnih raziskav, ki bi zavzetosti zaposlenih po mojem mnenju gotovo postavile trdnejše temelje.

Nekaj pa je prav gotovo dobro utemeljeno, in sicer, da nizka zavzetost zaposlenih negativno vpliva na poslovanje vsakega podjetja. Nezavzetost ali celo aktivna nezavzetost zaposlenih se kaže v izgubljeni učinkovitosti in produktivnosti, pa tudi v zmanjševanju zadovoljstva strank in povečevanju odsotnosti z dela. Zaradi tega je potrebno poznavanje dejavnikov, ki vodijo k nezavzetosti zaposlenih. V zadnjem času kot enega izmed dejavnikov, ki ovirajo zavzetost, navajajo birokratsko vedenje v organizaciji. Poleg tega je eden izmed ključnih dejavnikov tudi prekomerna obremenitev zaposlenih na njihovem delovnem mestu, ki povečuje dovzetnost zaposlenega za stres. In končno je komunikacija tista ključna ovira, katere pomanjkanje je še posebej v časih uvajanja sprememb zelo opazna. John Purcell v svoji knjigi navaja šest sledečih ključnih dejavnikov, ki ovirajo zavzetost zaposlenih:

- Negotovost delovnih mest,
- nepravilna obravnava zaposlenih in razlikovanje glede plač in nagrajevanja,
- delo brez premora in stalno ponavljajoče se delo,
- stresno delo, z malo avtonomije in pomanjkanjem fleksibilnosti,
- slabo vodstvo in nadlegovanje na delovnem mestu,
- dalj časa trajajoče delo brez premora (Boxall in Purcell 2008, 39).

Glede na podane dejavnike, ki ovirajo zavzetost zaposlenih, lahko predpostavimo, da je zavzetost v mikro podjetjih visoka, saj mikro podjetja označujejo ne birokratske organizacijske ureditve, fleksibilnost in neposreden stik med vodjo in zaposlenimi na delovnem mestu. Predpostavka o zavzetosti zaposlenih v mikro podjetjih je nadalje analizirana in opredeljena v empiričnem delu, kjer je na primeru tekstilnih mikro podjetij analizirana zavzetost zaposlenih in vpliv različnih dejavnikov ter vodje na povečevanje zavzetosti na delovnem mestu.

## **5 EMPIRIČNI DEL**

Empirični del temelji na analizi raziskave o zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih. Glede na trenutne zaostrene pogoje poslovanja v številnih podjetjih se tudi v Sloveniji srečujejo s povečanjem stopnje nezavzetih zaposlenih. Na temelju predpostavke, da je zavzetost zaposlenih v mikro podjetjih, zaradi ne birokratskega vedenja in odprtih komunikacijskih vezi med vodjo in zaposlenimi večja kot v velikih, nefleksibilnih, birokratskih družbah, nas zanima, kakšna je dejanska stopnja zavzetosti zaposlenih v podjetjih z do deset zaposlenimi. Za analizo in opredelitev dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih v tekstilnih podjetjih, smo v ta namen oblikovali dva ločena vprašalnika - za zaposlene in vodje posameznih podjetij. V

pričujočem poglavju je analiza usmerjena predvsem na dejavnike, ki vplivajo na povečevanje stopnje zavzetosti zaposlenih, in kakšen vpliv ima na le-te odprta komunikacija z vodjo ter kako pomembno je, da so zaposleni v podjetju zavzeti. Vprašalnik za zaposlene vključuje tudi Gallupov Q 12 vprašalnik s petstopenjsko lestvico, s katerim je izmerjena dejanska stopnja zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih.

## **5.1 Namen in cilj raziskave**

Ključni cilj raziskave je na podlagi dveh ločenih vprašalnikov preučiti, v kolikšni meri dejavniki kot so motivacija (materialna ali nematerialna), plača, pogoji dela, odnos vodje in jasno postavljena vizija ter cilji vplivajo na stopnjo zavzetosti zaposlenih, in pa v kolikšni meri odprta komunikacija in pogostost povratnih informacij vplivata na razvijanje čustvenega odnosa do vloge na delovnem mestu. Glede na vse večje zavedanje podjetij, da so zavzeti zaposleni ključni kapital vsakega podjetja, je na primeru mikro tekstilnih podjetij analizirana stopnja zavzetosti zaposlenih in zakaj so takšni zaposleni tako zelo pomembni za doseganje večjih poslovnih uspehov podjetja.

## **5.2 Raziskovalna vprašanja**

Nadalje bomo raziskovali, kakšna je stopnja zavzetosti zaposlenih v izbranih mikro tekstilnih podjetjih in kateri so tisti ključni dejavniki, ki jo povečujejo ali zmanjšujejo in vodijo do aktivne nezavzetosti zaposlenih. S kvalitativno metodo raziskovanja bom poizkušala odgovoriti na sledeča raziskovalna vprašanja:

**R1:** V kolikšni meri nagrajevanje (materialno ali nematerialno) zaposlene motivira, da do podjetja/delovnega mesta, ki ga opravljajo, razvijejo čustven odnos oziroma zavzetost?

**R2:** Kako vodja s postavljenimi vizijo, cilji in odnosom do zaposlenih vpliva na zavzetost le-teh?

**R3:** Kakšen je vpliv odprte in pogoste komunikacije med vodjo in zaposlenimi na zavzetost?

**R4:** Ali je komuniciranje med vodjo in zaposlenimi ključnega pomena za doseganje večje zavzetosti?

**R5:** Zakaj je v zaostrenih pogojih poslovanja zavzetost ključnega pomena za uspešno poslovanje v mikro podjetjih?

**R6:** Kako na zavzetost vpliva vodenje in kako okoliščine dela/poslovanja (plače, pogoji dela, makroekonomske okoliščine)?

## 5.3 Tekstilna industrija

Vsakodnevno se srečujemo z zgodbami velikih modnih hiš in tekstilnih velikanov, ki s svojimi trendi in smernicami postavljajo merila in pogoje oblačenja skoraj vsakega državljana posamezne države. Ob velikih nakupovalnih središčih in količinskih popustih le redko razmišljamo o realnosti tekstilne industrije po svetu in pri nas. Dejstvo, da par čevljev stane manj kot 20 evrov in moderne hlače z velikim številom najmodernejših dodatkov ob poletnih popustih le 15 evrov, nas ob razmisleku postavi pred dejstvo. Kako je neka stvar lahko tako poceni in koliko ena šivilja zasluži na uro ob tako nizki ceni izdelkov? Še posebej v Sloveniji, kjer je velika poplava poceni izdelkov iz tujine, se nekoč močni tekstilni industriji nekoliko spreminjajo pogoji dela. Če je še nekaj desetletij nazaj skoraj vsaka hiša imela šivalni stroj in je bilo delo spretnih rok mojstric šivanja zelo cenjeno, je danes vse prej kot to. Na tiste, ki izdelujejo naša pokrivala, moderne obleke in udobne čevlje niti ne pomislimo. Problematika se ne kaže le v današnji potrošni kulturi, pač pa v dejstvu, da v Sloveniji poleg nekaj oblikovnih šol nimamo več tistih starih šiviljskih šol, ki bi izučile dobre in nekoč še kako spoštovane kadre. Nekatera tekstilna podjetja, ki so po gospodarski krizi obstala in ohranila svoj konkurenčni položaj, pa se posledično srečujejo s problemom iskanja primerne kadra, oziroma le s težavo najdejo tiste, ki bi bili željni dela za šivalnim strojem ali krojilno mizo. Premajhne plače, rutinsko delo in slabši pogoji dela so pogosto razlog, zakaj je pomanjkanje človeških virov na tem področju tako zelo težavno.

### 5.3.1 Opre delitev tekstilne industrije

Tekstilno industrijo lahko delimo na dve ožji področji, in sicer na tekstilno in oblačilno industrijo. Obe področji sta med seboj povezani in sodita med delovno intenzivne panoge, a vendar je med njima nekaj bistvenih razlik (Nordas 2004, 1).

#### ➤ Oblačilna industrija

Je delovno intenzivna panoga, v kateri so se nekoč pretežno zaposlovali ljudje iz revnejših in manj razvitih držav, še posebej ženske, ki so pred tem opravljale le gospodinjska dela in niso imele lastnega prihodka. Oblačilna industrija je sektor, v katerega se tudi v revnejših državah tehnologija zlahka vpeljuje v proizvodnjo, saj slednje ne predstavlja prevelikih investicijskih stroškov za samo podjetje. Te značilnosti in kopica nekvalificirane poceni delovne sile so zlasti za revne države pomenile korak naprej k industrijskemu razvoju (Nordas 2004, 1).

Danes oblačilna industrija temelji na zadovoljevanju potreb individualnega potrošnika in se usmerja na delovno stroškovno učinkovitost (STTP 2006, 5).

Oblačilno industrijo sestavljata dva segmenta; segment množične proizvodnje in segment proizvodnje z visoko dodano vrednostjo. Med seboj se razlikujeta predvsem v tem, da v prvem prevladujejo standardni in nizko kvalitetni izdelki, ki prihajajo pretežno iz manj razvitih držav. V drugem segmentu proizvodnja izdelkov vključuje oblikovanje, inovacije in razvojno-raziskovalno dejavnost (Nordas 2004, 1).

#### ➤ Tekstilna industrija

Za tekstilno industrijo je značilno, da je v primerjavi z oblačilno bolj kapitalsko intenzivna in visoko avtomatizirana. Bolj prisotna je v razvitejših državah, v katerih je zaradi avtomatizacije manj nekvalificirane delovne sile. Proizvajanje izdelkov poteka v treh operacijah; tkanje, predenje in na koncu dodelave celotnega izdelka, ki običajno potekajo znotraj ene tovarne (Nordas 2004, 7).

V Sloveniji se danes po krizi preživela tekstilna podjetja srečujejo s številnimi izzivi in problemi, ki izhajajo predvsem iz velikega uvoza poceni tekstilnih izdelkov iz tujine in Daljnega Vzhoda. Vodje podjetij si pri poslovanju zastavljajo vprašanja, kako stroškovno konkurirati nizki ceni izdelkov in poceni delovni sili tujine ter po drugi strani obdržati nivo kakovosti slovenskih izdelkov. Od velikega števila tekstilnih podjetij v Sloveniji jih je danes le še kopica, ki s kakovostjo svojih izdelkov, proizvedenih v Sloveniji, ohranjajo svoj položaj na trgu. Bela krajina, pokrajina na jugovzhodu Slovenije, je eno od območij v Sloveniji z močno tekstilno industrijo nekoč in tudi danes. V treh belokranjskih občinah (Črnomelj, Metlika in Semič) deluje še nekaj tekstilnih obratov, ki omogočajo zaposlitev številnim prebivalcem v regiji.

Analiza diplomskega dela se v nadaljevanju osredotoča predvsem na izvajalce tekstilnih izdelkov-zaposlene in stopnje njihove zavzetosti ter dejavnike, ki vplivajo na slednjo pri upravljanju njihove vloge v izbranih mikro tekstilnih podjetjih na območju Bele krajine.

## **5.4 Metodološki del**

Analiza zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih temelji na kvalitativni metodi raziskovanja. Za namen raziskovanja sta bila oblikovana dva ločena vprašalnika (za zaposlene in za vodje), katerih rezultati nam bodo omogočili analizo in odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Vprašalnik za zaposlene je sestavljen iz treh sklopov. Za lažjo nadaljnjo analizo in grafično interpretacijo je za nekatera vprašanja uporabljena 1KA spletna anketa. Z vodji je opravljen

nekoliko krajši vprašalnik, ki sestoji le iz enega sklopa vprašanj, namen slednjega je bil pridobiti mnenje vodij in njihovega pogleda na pomembnost komunikacije z zaposlenimi in odgovor na vprašanje, kaj za njih predstavljajo zavzeti zaposleni.

#### **5.4.1 Struktura vprašalnika**

Vprašalnik za zaposlene je sestavljen iz treh sklopov. V prvem sklopu so osnovna vprašanja, ki se nanašajo na osnovne podatke zaposlenih (starost, spol, izobrazba, opis delovnega mesta) in njihovo lastno opredelitev koncepta zavzetosti na delovnem mestu. Drugi sklopi sestoji iz Gallupovega Q 12 vprašalnika, s katerim je bila na podlagi pet stopenjske lestvice dvanajstih elementov, ki vodijo k popolni zavzetosti, izmerjena dejanska stopnja zavzetosti zaposlenih v preučevanih tekstilnih podjetjih. Zadnji sklop vprašanj pa se osredotoča na dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih in v kolikšni meri materialna ali nematerialna motivacija vpliva na zaposlene ter kakšen vpliv ima na njihovo zavzetost vodja z odprto in pogosto komunikacijo.

### **5.5 Potek raziskave in opis podjetij**

Raziskava je bila izvedena v 4 izbranih mikro tekstilnih podjetjih na območju Bele krajine; dve podjetji s sedežem v Metliki, eno s sedežem v občini Semič in eno iz črnomaljske občine. Vsa izbrana podjetja se ukvarjajo s tekstilno dejavnostjo; krojenje tekstilnih izdelkov, šivanje in končna prodaja na slovenskem trgu. Podjetja so v času raziskave zaposlovala od 3 do 10 zaposlenih, kar jih uvršča v mikro gospodarske družbe. V podjetjih so vodje neprestano vključene v proizvodni proces in so v dnevni interakciji s svojimi zaposlenimi. Kot je za mikro podjetja značilno, gre za družinska podjetja, v katerih je lastništvo običajno v rokah ene osebe. V vseh izbranih podjetjih sta zaposlena mož in žena, pri čemer je eden izmed njiju vodja.

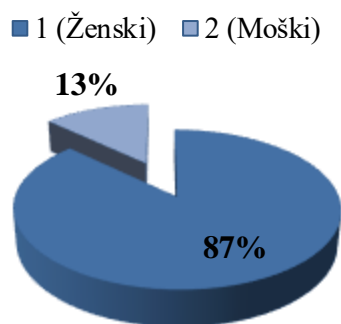
Potek raziskave je razdeljen na dva dela. V prvem delu raziskava temelji na analizi zavzetosti zaposlenih in dejavnikov, ki vplivajo na povečanje njihove motivacije v podjetju. Vprašalnik je izpolnilo 16 zaposlenih. Na podlagi analize odgovorov in dobljenih rezultatov, je opravljen še drugi del raziskave, ki temelji na intervjujih, opravljenih z vodji vseh štirih podjetij.

#### **5.5.1 Opis vzorca**

Pri izpolnjevanju vprašalnika je sodelovalo 16 zaposlenih oseb, iz štirih mikro tekstilnih podjetij na območju Bele krajine. Slika 5.1 prikazuje strukturo zaposlenih udeležencev glede na spol.

Slika 5.1: Struktura udeležencev po spolu

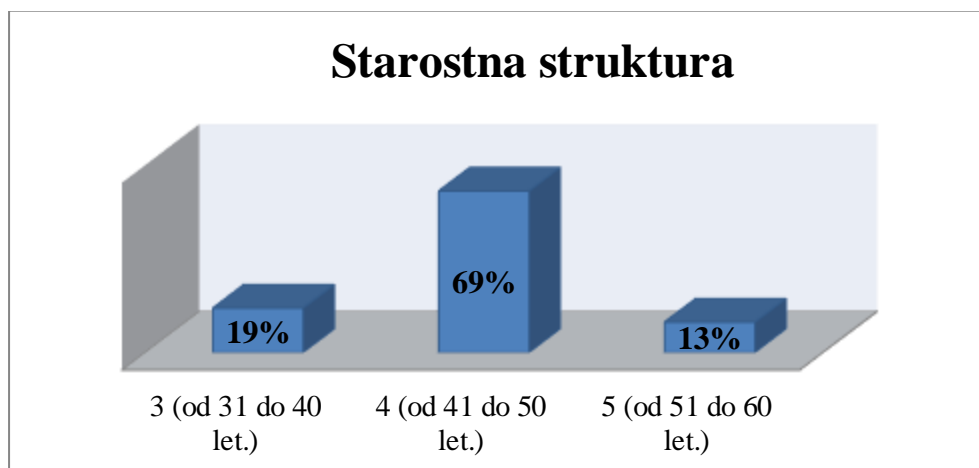
## Struktura udeležencev po spolu



Slika 5.1 prikazuje, da je vprašalnik izpolnilo 87 % predstavnic ženskega spola in veliko manj, 13 %, moških. Tudi sicer so v tekstilnih podjetjih zaposlene po večini ženske, zato je bilo pričakovano, da bodo v izbranih podjetjih zaposlene po večini ženske.

Starostno strukturo udeležencev v raziskavo prikazuje slika 5.2.

Slika 5.2: Starostna struktura

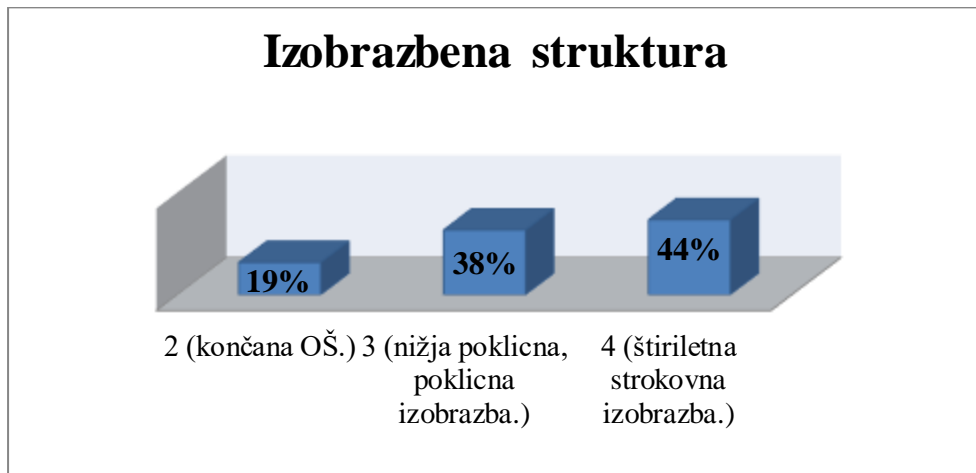


Pričakovano je, da se zaradi manka tekstilnih šol v Sloveniji v tovrstni industriji v veliki meri ne zaposlujejo mlajši in stari pod 30 let. Pa tudi potreba in želja mlajših generacij po delu v tekstilni industriji se iz leta v leto manjša. Največ zaposlenih v izbranih podjetjih, ki so bili vključeni v raziskavo, je starih od 41 do 50 let (69 %), nekoliko mlajših starih od 31 do 40 let je le 19 % in starejših od 51 % še nekoliko manj, 13 %.



Slika 5.3 prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnik. Razvidno je, da ima 44 % zaposlenih pridobljeno štiriletno strokovno izobrazbo. Majhen delež, 19 %, jih ima končano osnovno šolo in nekoliko več kot tretjina (38 %) pridobljeno nižjo poklicno ali poklicno izobrazbo.

Slika 5.3: Izobrazbena struktura zaposlenih



Podatki o strukturi udeležencev po spolu, starostni in izobrazbeni strukturi so potrdili temeljne značilnosti, ki opredeljujejo tekstilno industrijo. Gre za področje, v katerem se zaposlujejo predvsem ženske srednjih let, ki so še imele možnost izobraževanja v poklicnih šiviljskih šolah. Ker gre za delovno intenzivno panogo, je posledično tudi izobrazbena struktura zaposlenih nekoliko nižja.

## 6. ANALIZA IN REZULTATI RAZISKAVE

V pričujočem poglavju je podana analiza rezultatov raziskave v štirih mikro tekstilnih podjetjih v Beli krajini. Analiza je sestavljena iz dveh delov. Najprej so analizirani rezultati, pridobljeni z vprašalnikom, namenjenim zaposlenim. Nadalje so podani in interpretirani odgovori vodij posameznega podjetja. Analiza bo opravljena za vsa podjetja skupaj in ne posamično, le pri rezultatih Gallupovega Q 12 vprašalnika bodo najprej podani rezultati za vsako podjetje posebej in nato za vsa podjetja skupaj.

Zaradi želje po varovanju podatkov s strani vodij podjetij njihova imena pri sami analizi niso omenjena, za lažje ločevanje so imenovana: mikro podjetja X, Y, Z in Q.

## 6.1 Analiza rezultatov vprašalnika za zaposlene

Vprašalnik je izpolnilo 16 oseb na različnih delovnih mestih (šivilje, komercialist, polagalec/krojilec, vezilja, izdelovalka krojev in vzorcev ter pakiranja končnih izdelkov). Njihova starostna, izobrazbena struktura in struktura glede na spol je že podana v poglavju 'opis vzorca'. Slednje je sodilo v prvi sklop vprašalnika (splošni podatki zaposlenih).

Nadalje smo v prvem sklopu zaposlene povprašali še, kako definirajo pojem zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu in, če so se že srečali z omenjenim konceptom. Vprašanje je zaposlenim predstavljalo največ težav pri razumevanju. Najpogostejši odgovor je bil, da zavzetost opredeljujejo kot zadovoljstvo na delovnem mestu in veselje do dela. Dva izmed njih na zavzetost gledata kot na pošten odnos do dela in delodajalca ter odgovorno opravljanje delovnih nalog. Nekateri so zavzetost opredelili kot skrb za kvalitetno opravljanje zadanih delovnih nalog, točno prihajanje na delovno mesto in dejstvo, da v delo vložijo največ, kar lahko. Eden izmed zaposlenih je dejal, da je zavzetost odvisna od trenutnega počutja in motivacije. Med zaposlenimi sta dve osebi, ki sta za koncept oziroma pojem zavzetosti slišala prvič in posledično opredelitve le-tega nista podali.

### ➤ Analiza rezultatov Gallupovega Q 12 vprašalnika

Drugi sklop vprašalnika za zaposlene je vključeval Gallupov Q 12 vprašalnik, ki je sestavljen iz 12 elementov, do katerih se zaposleni opredeljujejo na pet stopenjski lestvici (ocene od 1 do 5). Z Q 12 vprašalnikom je izmerjena dejanska stopnja zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih. Glede na rezultate smo zaposlene razdelili v tri kategorije; **zavzeti zaposleni, nezavzeti zaposleni in aktivno nezavzeti zaposleni**. Po Gallupu so zavzeti zaposleni tisti, katerih koeficient zavzetosti je povprečje več kot **3,7**, oziroma je vsota ocen zaposlenih **44 in več**. Med nezavzete sodijo zaposleni, katerih koeficient zavzetosti je povprečje med **2,5 in 3,7** ter vsota ocen 12 elementov, ki vodijo k popolni zavzetosti med **31 in 43**. V kategorijo aktivno nezavzetih spadajo zaposleni s koeficientom zavzetosti, katerega povprečje je **manj kot 2,5** in vsoto ocen **manj kot 30** (Gallup 2013).

Zavzetost zaposlenih je najprej podana za posamezno mikro tekstilno podjetje posebej in nato za vsa podjetja, vključena v raziskavo, skupaj.

Tabela 6.1: Kategorije zavzetosti za posamezno podjetje

<b>PODJETJE</b>	<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>	<b>KOEFICIENT ZAVZETOSTI</b>	<b>VSOTA</b>	<b>KATEGORIJA ZAVZETOSTI</b>
<b>Podjetje X</b>	<b>4</b>	<b>3,2</b>	<b>38</b>	<b>Nezavzeti zaposleni</b>
<b>Podjetje Y</b>	<b>5</b>	<b>3,9</b>	<b>47</b>	<b>Zavzeti zaposleni</b>
<b>Podjetje Z</b>	<b>2</b>	<b>4,1</b>	<b>49</b>	<b>Zavzeti zaposleni</b>
<b>Podjetje Q</b>	<b>5</b>	<b>3,2</b>	<b>39</b>	<b>Nezavzeti zaposleni</b>

Zavzetost zaposlenih v izbranih mikro tekstilnih podjetjih se glede na stopnje v posameznem podjetju razlikuje. Iz tabele 6.1 je razvidno, da je stopnja zavzetosti v podjetju Y in Z zelo visoka, koeficienta zavzetosti sta med 3,9 (podjetje Y) in 4,1 (podjetje Z). Medtem pa so zaposleni v podjetju X in Q nezavzeti glede na koeficienta, ki sicer nista izjemno nizka za to kategorijo zavzetosti; v povprečju znašata 3.2.

Tabela 6.2: Zavzetost zaposlenih v vseh izbranih mikro tekstilnih podjetjih

<b>PODJETJA SKUPNO</b>	<b>ZAPOSLENI VKLJUČENI V Q 12</b>	<b>KOEFICIENT ZAVZETOSTI</b>	<b>VSOTA</b>	<b>KATEGORIJA ZAVZETOSTI</b>
<b>Podjetje X,Y,Z in Q</b>	<b>16</b>	<b>3,6</b>	<b>43</b>	<b>Nezavzeti zaposleni</b>

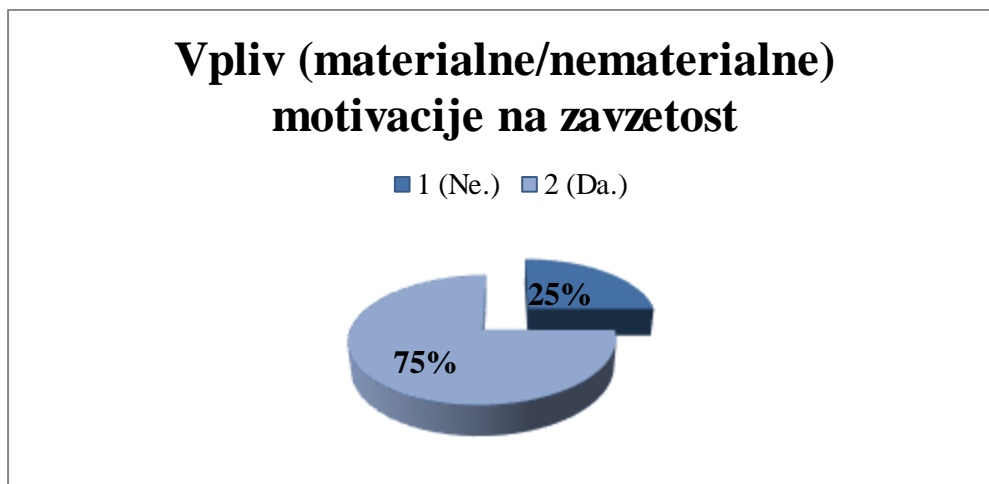
Rezultat vprašalnika Q 12 v vseh preučevanih mikro tekstilnih podjetjih je pokazal, da so zaposleni na svojem delovnem mestu nezavzeti. A vseeno je glede na koeficient zavzetosti in

vsoto razvidno, da so zaposleni blizu kategorije zavzetih, saj je njihov koeficient v povprečju 3,6 in vsota 43.

Glede na rezultate, ki so pridobljeni z drugim sklopom vprašalnika, je tretji sklop za interpretacijo dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost oziroma nezavzetost zaposlenih izjemno pomemben za nadaljnjo interpretacijo. Tretji sklop se osredotoča na odnos in komunikacijo med vodjo in zaposlenimi, kakšen vpliv ima na njihovo zavzetost materialna ali nematerialna motivacija in kdo je po njihovem mnenju odgovoren, da so na delovnem mestu zavzeti.

Motivacija s strani vodje je gotovo eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vpliva na povečevanje zavzetosti v podjetju. Slika 6.1 prikazuje, kakšen vpliv ima motivacija s strani vodje na zaposlene v mikro tekstilnih podjetjih.

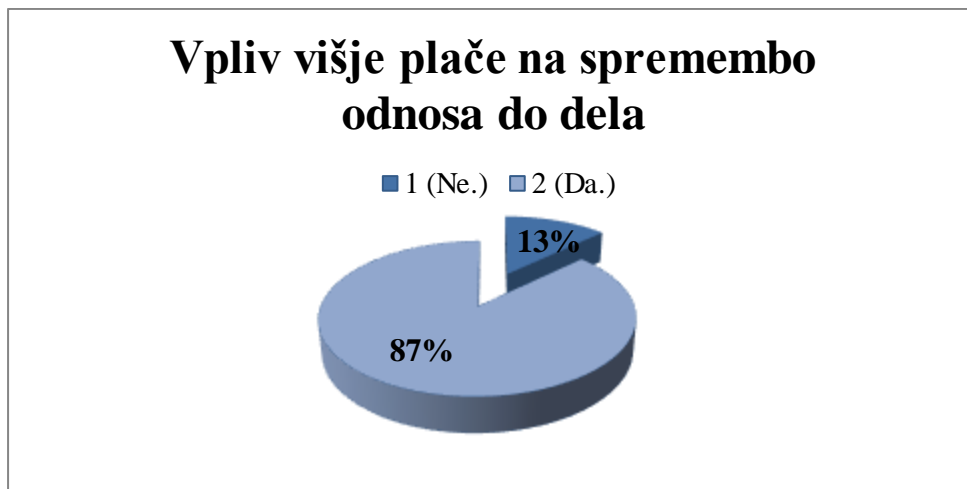
Slika 6.1: Vpliv motivacije na zavzetost zaposlenih



Iz slike 6.1 je razvidno, da 75 % zaposlenih, vključenih v raziskavo, meni, da materialna ali nematerialna motivacija s strani vodje vpliva na povečevanje stopnje njihove zavzetosti. Ena izmed zaposlenih je poudarila, da pohvala kot oblika nematerialne motivacije s strani vodje vedno pozitivno vpliva na izboljšanje odnosa med vodjo in zaposlenim, kot tudi na povečevanje samozavesti posameznika. Materialno motivacijo in njen vpliv na zavzetost je navedla ena od zaposlenih, ki meni, da bi finančna motivacija gotovo vplivala na njen odnos do dela in motivacijo za bolj zavzeto opravljanje vloge na delovnem mestu. Medtem je 25 % zaposlenih odgovorilo, da motivacija s strani vodje ne vpliva na njihovo stopnjo zavzetosti.

Višja plača in vpliv le-te kot dejavnik za spremembo odnosa zaposlenih do delovnega mesta in vloge, ki jo opravljajo v organizaciji, prikazuje slika 6.2.

Slika 6.2: Vpliv višje plače na spremembo odnosa do dela



Zaposleni so skoraj v celoti (87 %) na vprašanje, ali bi višja plača spremenila njihov odnos do dela, odgovorili pritrdilno, kar dokazuje, da je plača eden izmed ključnih dejavnikov zavzetosti zaposlenih. Le 13 % zaposlenih na povečanje plače ne gleda kot pogoj za spremembo odnosa do njihovega dela in posledično večjo zavzetost.

Nadalje slika 6.3 prikazuje, komu zaposleni v majhnem kolektivu, katerega del so, pripisujejo odgovornost za njihovo zavzetost.

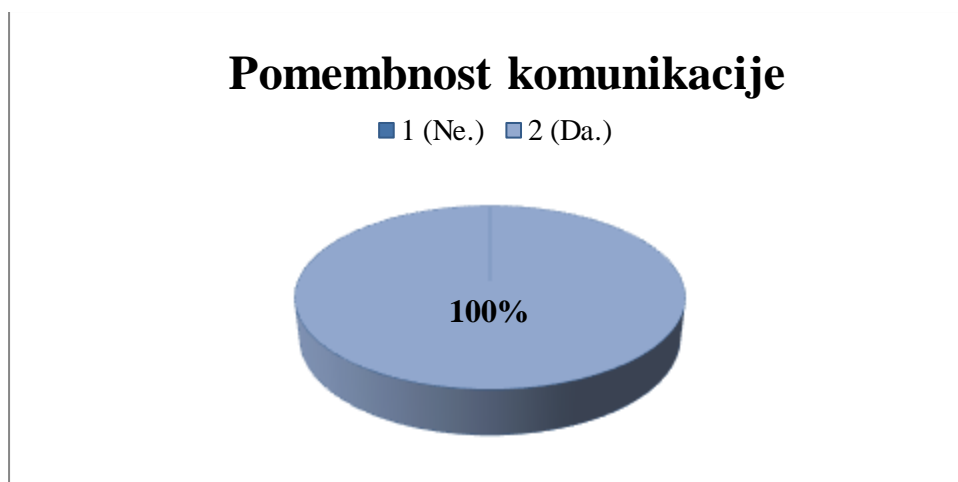
Slika 6.3: Odgovornost koga je zavzetost zaposlenih



Z vidika koncepta zavzetosti so rezultati, ki jih prikazuje slika 6.3, spodbudni. Pomembno je zavedanje vseh vključenih v poslovni proces, da so za zavzetost in povečevanje slednje do neke mere odgovorni vsi. Skoraj vsi zaposleni (94 %), ki so bili vključeni v raziskavo, menijo, da so za zavzetost zaposlenih v podjetju odgovorni vodje in zaposleni enako. Med tem pa 6 % zaposlenih odgovornost pripisuje le vodjem.

V teoretičnem delu se kot eden izmed ključnih dejavnikov zavzetosti pojavlja komuniciranje med zaposlenimi in vodjo, ki naj bi bila, glede na predpostavke o temeljnih karakteristikah mikro podjetij, zaradi majhnosti odprta, pogosta in neformalna. Pomembnost komunikacije in pogoste interakcije z vidika zaposlenih prikazuje slika 6.4.

Slika 6.4: Pomembnost komunikacije za zavzetost zaposlenih



Vsi zaposleni komunikaciji v podjetju pripisujejo velik pomen. Slednje nakazuje, da je možnost odprte komunikacije med vodjo in zaposlenimi ključen dejavnik zavzetosti v podjetju. Z naslednjo sliko pa je prikazano, kako pogosto komunikacijo imajo zaposleni dejansko s svojimi vodji in v kolikšni meri pridobivajo povratne informacije o opravljenem delu.

Slika 6.5: Pogostost komunikacije med vodjo in zaposlenimi

## Pogostost komunikacije z vodjo



1 (Z vodjo komuniciram dnevno, pri tem mi daje povratne informacije in upošteva moje predloge.)  
2 (Z vodjo komuniciram redkeje kot bi si želel in le nekajkrat letno dobivam povratne informacije.)

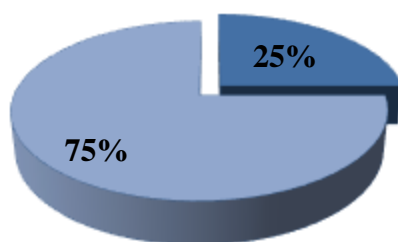
Rezultati kažejo, da 69 % zaposlenih s svojo vodjo komunicira dnevno, kar pomeni, da so v pogosti interakciji, pri tem jim vodje dajejo povratne informacije o opravljenem delu. Vodje prav tako upoštevajo predloge in mnenja svojih zaposlenih glede delovnega procesa. Na drugi strani pa je 31 % zaposlenih, ki s svojo vodjo komunicirajo redkeje, kot bi si želeli, in le nekajkrat letno dobivajo povratne informacije o opravljenem delu.

Analizo vprašalnika z zaposlenimi zaključujemo z vprašanjema, ali bi svojemu znancu svetovali zaposlitev v podjetju, v katerem so zaposleni in ali so kdaj že želeli zapustiti svoje podjetje.

Slika 6.6: Priporočilo podjetja znancem

## Priporočilo podjetja znancem

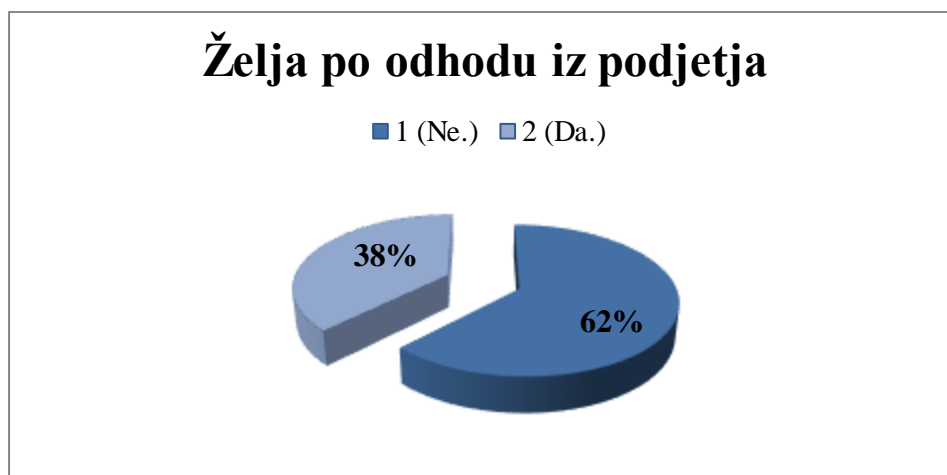
■ 1 (Ne.) ■ 2 (Da.)



Podjetja, v katerem so zaposleni, 25 % vključenih v vprašalnik svojim znancem ali prijateljem ne bi priporočilo. Razloge zakaj ne ni navedel nihče izmed zaposlenih. Podjetje, katerega del so, pa bi svojim znancem priporočilo 75 % zaposlenih.

Kolikokrat in če so že razmišljali o odhodu iz podjetja je prikazano v sliki 6.7.

Slika 6.7: Želja po odhodu iz podjetja



Svoje delovno mesto in podjetje je želelo zapustiti 35 % zaposlenih. Kot razlog razmišljanja o odhodu iz podjetja so najpogosteje navajali priložnosti za zaposlitev, ki bi jim omogočala višjo plačo. Eden od zaposlenih je kot razlog navedel zdravstvene težave in osebne razloge. Dve osebi pa sta v začetku svojega dela razmišljali o odhodu iz podjetja, saj jima delo v določenih trenutkih ni odgovarjalo. A vendar nihče izmed njiju organizacije nato ni zapustil. Med zaposlenimi je 62 % takih, ki o odhodu iz podjetja še niso razmišljali in si le-tega niso niti želeli.

## 6.2 Analiza vprašalnika z vodji podjetij

Vodje kot najpomembnejši vezni člen mikro podjetij pri zavzetosti zaposlenih igrajo pomembno vlogo, če ne celo najpomembnejšo. Slišati njihov pogled na zavzetost in kako pogosto s svojim zaposlenimi komunicirajo in jim dajejo povratne informacije, je izjemnega pomena. V današnjih pogojih poslovanja, še posebej v tekstilni industriji, ki dnevno bije konkurenčno bitko z velikimi tekstilnimi podjetji, je vloga vodij gotovo zahtevna in položaj težak. Možnosti za finančno motivacijo niso najpogostejša praksa, a vendar se zavzetost lahko gradi, ohranja in povečuje z drugimi dejavniki, ki so v prvi vrsti utemeljeni na odnosu, komunikaciji in možnosti odločanja ter sodelovanja zaposlenih.

V nadaljevanju je analiziran pogovor z vodji štirih obravnavanih mikro podjetij.

Definiranje koncepta zavzetosti za vodje z razliko od zaposlenih ni predstavljalo težav. Pojem zavzetosti opredeljujejo kot vestno opravljanje dela, tako s strani vodij kot tudi zaposlenih, ter kot predanost delu in pošten ter odgovoren odnos do vseh vključenih v proizvodni proces. Zavzetost zanje predstavlja tudi pripravljenost ostati dlje na delu, če je to potrebno. Ena od vodij navaja, da so zavzeti zaposleni tisti, ki se zavedajo, da ne delajo za druge, pač pa v prvi



vrsti zase. Pogostost bolniških odsotnosti je eden od vprašanih definiral kot znak nezavzetosti na delovnem mestu.

Analiza rezultatov Q 12 vprašalnika je pokazala, da so nekateri zaposleni v podjetjih nezavzeti. Tudi skupni rezultat zavzetosti v mikro tekstilnih podjetjih je pokazal, da so zaposleni nezavzeti. Pogled vodij na zavzetost zaposlenih v njihovem podjetju od rezultatov nekoliko odstopa. Trije izmed vprašanih so navedli, da so vsi zaposleni v njihovem podjetju zavzeti, le eden izmed vodij je navedel, da so nekateri zaposleni zavzeti, spet drugi pa nezavzeti pri opravljanju svojega dela.

Zavzetost zaposlenih je neposredno povezana z zavzetostjo vodij. Če vodje pri upravljanju svojega dela ne bi bili zavzeti, najverjetneje tudi zaposleni ne bi bili. Vsi vprašani menijo, da so pri svojem delu zavzeti, saj svojim zaposlenim omogočajo delovne pogoje, sredstva in redno plačilo za uspešno opravljanje njihovega dela. Do zaposlenih imajo pošten odnos in upoštevajo njihova mnenja. Zavzetost vodij se kaže, po mnenju nekaterih, v pripravljenosti ostajati dlje na delovnem mestu, kajti v današnjih razmerah je pogosto osem urni delovnik premalo za zagotovitev plače ob koncu meseca vsem zaposlenim. Ena izmed vodij je svojemu delu popolnoma predana in neprestano stremi k čim večji poslovni uspešnosti.

Vsi vprašani so bili enotni pri dejavniku, ki naj bi na njihove zaposlene najbolj vplival v smislu povečevanja zavzetosti in motivacije. Višja plača je tisto, kar bi vse zaposlene motiviralo in spremenilo njihov odnos do dela. A vendar poudarjajo, da v danih pogojih nivo plače le stežka povišujejo. Eden izmed vključenih v pogovor je kot pomemben dejavnik motivacije navedel možnost odprte komunikacije glede izostankov iz dela in dober delovni čas (delo samo dopoldan, vikendi in prazniki prosti). Nekatero zaposlene, kot je navedla ena izmed vodij, pa motivira tudi dober odnos med sodelavci in vodjo.

Pogostost komunikacije in dajanje povratnih informacij v mikro podjetjih ne bi smela biti neznanka. Vse vodje imajo s svojimi zaposlenimi pogosto komunikacijo, prav tako imajo zaposleni možnost izražanja svojega mnenja in sodelovanja pri odločitvah glede delovnega procesa. Na ta način zaposleni dobijo občutek pomembnosti v podjetju in nase prevzamejo določeno mero odgovornosti, kar posledično vpliva na večjo zavzetost pri delu. Dajanje povratnih informacij v raziskovanih podjetjih ni najpogostejša praksa. Kot razlog vodje navajajo predvsem delo, ki vključuje ustaljene delovne naloge, je na nek način rutinsko in zato se nekako razume, da morajo biti izdelki kvalitetni in dobro izdelani. Ena izmed vodij je

omenila, da povratne informacije daje pogosteje za slabo opravljeno delo, pa tudi odvisno od posameznega delovnega mesta v podjetju.

Analiza pogovorov z vodji podjetij jasno kaže na zavedanje slednjih o pomembnosti zavzetosti zaposlenih za povečevanje poslovne uspešnosti podjetja. Zavedajo se, da so v podjetju zadržani in odgovorni za jasno postavljanje ciljev, vizije in vrednot, ki zaposlene vodijo k čim večji zavzetosti v podjetju.

### **6.3 Ugotovitve zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih**

Z raziskavo in analizo zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih smo želeli ugotoviti stopnjo zavzetosti zaposlenih in izvedeti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na povečanje števila zavzetih zaposlenih v tekstilnih mikro podjetjih.

S Q 12 vprašalnikom smo ugotovili, da so zaposleni v izbranih tekstilnih podjetjih v povprečju nezavzeti pri svojem delu. Koeficient zavzetosti za vsa preučevana podjetja skupaj znaša 3,6. Številke sicer ne kažejo na izjemno nizke stopnje nezavzetosti, pri tem pa imata dve podjetji zaposlene, ki so visoko zavzeti na svojem delovnem mestu, njihov koeficient zavzetosti znaša med 3,9 in 4,1. Ostali dve podjetji, katerih koeficient zavzetosti je povprečje 3,2, prav tako ne kažejo izjemno nizkih rezultatov. Rezultati nekoliko odstopajo od predpostavk vodij, ki so svoje zaposlene po večini opredelili kot zavzete.

#### **6.3.1 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje zavzetosti zaposlenih**

- Na delovnem mestu imata motivacija, tako materialna v obliki finančnih nagrad, bonusov ali ugodnosti, kot nematerialna, velik vpliv. Povečana stopnja pohval, priznanj, bonusov in nagrad bi zavzetost zaposlenih v tekstilnih podjetjih povečala. Slednje jasno kaže, da je motivacija pomemben dejavnik zavzetosti, ki zaposlene motivira, da do delovnega mesta razvijejo čustven odnos oziroma zavzetost.
- Vodje so enotno podale mnenje, da je plača tisto, kar zaposlene v njihovem podjetju najbolj motivira. Ugotovitve, ki smo jih pridobili s strani zaposlenih, od tega ne odstopajo veliko. Večino zaposlenih bi višja plača motivirala k večji zavzetosti na delovnem mestu. Kot poudarjajo vodje, je to pri danih pogojih le težka dosegljivo. Gre namreč za nekvalificirano delovno silo in delovno intenzivno panogo, ki zaradi prevelike konkurence in zaostrenih pogojev poslovanja, višje plače kot jo imajo zaposleni, trenutno ne more omogočiti.
- Razumevanje koncepta zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih je zaposlenim predstavljalo težave. Slednje je odraz, da zavzetost v podjetjih ni integrirana v vsakdanji

jezik njihovega podjetja. Glede na dobro razumevanje koncepta in pomembnosti le-tega s strani vodij, bi bilo po mojem mnenju potrebno pogovor o dejavnikih, vidikih in pomembnosti zavzetosti zaposlenih vključiti v vsakdanji jezik organizacije. Na ta način bi zaposleni pridobili boljše razumevanje, kaj zavzetost zaposlenih pomeni, kaj vpliva na doseganje slednje in na kak način jo lahko izboljšujemo.

- Skozi empirični in teoretični del diplomskega dela smo ugotovili, da so vodje v mikro podjetjih ključne za doseganje zavzetosti zaposlenih. Vodje so namreč tisti, ki s postavljenimi viziji, cilji in predvsem odnosom do svojih zaposlenih vplivajo na njihovo zavzetost. Zavedanje vodij, da se zavzetost dosega s komunikacijo, poznavanjem motivacijskih dejavnikov zaposlenih in vključevanjem zaposlenih v odločanje, je ključno. Zaposleni v izbranih podjetjih po večini odgovornost za svojo zavzetost pripisujejo tako sebi kot tudi vodjem enako, kar pozitivno vpliva na večjo odgovornost zaposlenih za zavzetost, ki jo dosegamo z vključevanjem le-teh v organizacijske odločitve, in možnostjo izražanja njihovega mnenja.
- Komunikacija v mikro družbah, kjer so vodje del proizvodnega procesa, in ki so s svojimi zaposlenimi v dnevni interakciji, ne bi smela predstavljati težav. Vsi zaposleni so mnenja, da je komunikacija med vodjo in zaposlenimi ključ do večje zavzetosti in najpomembnejši dejavnik. Z redno in pogosto komunikacijo zaposleni pridobijo občutek pomembnosti, pripadnosti in zavzetosti do svojega delovnega mesta. Ugotovitve so pokazale, da ima 69 % zaposlenih s svojimi vodji pogosto in odprto komunikacijo in da bi 31 % zaposlenih s svojimi vodji želelo komunicirati pogosteje. Vodje so poudarile, da s svojimi zaposlenimi komunicirajo pogosto, a nekoliko manj pozornosti posvečajo dajanju povratnih informacij glede opravljenega dela zaposlenih. Menim, da bi s pogostejšimi povratnimi informacijami za dobro opravljeno delo dosegli v mikro podjetjih višje stopnje zavzetosti zaposlenih in jih s pohvalo motivirali za trud in vnašanje dodatnega napora v opravljanje dela.
- Če je komunikacija ključ za ustvarjanje zavzetih zaposlenih, je zavzetost ključ do poslovne uspešnosti in učinkovitosti mikro podjetij. Zaostreni pogoji poslovanja, še posebej v tekstilni industriji, prinašajo s seboj številne negativne posledice. Podjetja morajo čim bolj učinkovito načrtovati delovni proces, nižati stroške dela in po drugi strani skrbeti za čim večjo kakovost izdelkov. Svoje zaposlene trenutno ne morejo motivirati s finančnimi nagradami in znatnim povišanjem plače za njihovo delo. Lahko pa na zavzetost svojih zaposlenih vplivajo s pogostejšo komunikacijo in dajanjem povratnih informacij, četudi gre za ustaljene delovne naloge. Predvsem morajo s

postavljeno vizijo, jasnimi cilji in lastno zavzetostjo vodje stremeti k doseganju zaposlenih, ki bodo v podjetju naredili tisto nekaj več, s strastjo, dodatno energijo in naporom, ki bo organizaciji omogočil doseganje zadanih poslovnih ciljev.

- Na zavzetost vplivajo številni dejavniki, ki na vsakega posameznika vplivajo drugače. Nekaterim višja plača znatno spremeni pogled na delo, medtem ko drugi potrebujejo le pohvalo za opravljeno delo. Vodstvo je tisto, ki ima v vsakem podjetju odgovornost, da prepozna dejavnike, ki na njihove zaposlene vplivajo v največji meri. Vodjem v mikro podjetjih je zaradi majhnega števila zaposlenih le-to omogočeno. Pogoste interakcije in odprta komunikacija ter posluš za zaposlene so nujni predpogoji za ustvarjanje, povečanje in ohranjanje zavzetosti zaposlenih.

## **7 SKLEP**

Organizacijo 21. stoletja ne zaznamujejo le tehnološke spremembe, globalizacija in vse bolj inovativni pristopi proizvodnje. Zaznamujejo jo vedno bolj pomembni človeški viri, ki predstavljajo najpomembnejši kapital vsakega podjetja. Da pa so slednji zadovoljni, predani in zavzeti pri opravljanju svoje vloge na delovnem mestu, je potrebno prehoditi številne korake. In koncept zavzetosti zaposlenih jih jasno opredeljuje. Zaradi želje po čim večji zavzetosti

zaposlenih veliko organizacij koncept zavzetosti in doseganja le-te uvršča med prioriteta področja svojega poslovanja.

V diplomskem delu je v uvodnem poglavju opredeljena najpogostejša oblika gospodarskih družb - mikro podjetja, ki se zaradi svoje majhnosti, ne birokratske ureditve in majhnega števila zaposlenih močno razlikujejo od velikih podjetij. Dnevno se srečujejo z ovirami, ki jih z odprto komunikacijo med vsemi vključenimi v poslovni proces in dobrimi medsebojnimi odnosi poizkušajo čim bolj učinkovito odpraviti. Zavedanje in iskanje poti do popolne zavzetosti sta eden ključnih načinov, ki bi mikro podjetja postavil v boljši konkurenčni položaj.

V tretjem poglavju je koncept zavzetosti opredeljen z vidika akademske in praktične literature, ki se v mnogem razlikuje in podaja številne neenotne definicije tega pojava, ki zaradi tega koncept postavlja v dvomljiv položaj. A vendar, nekaj je skupno vsem opredelitvam; zavzeti zaposleni organizaciji prinašajo boljše poslovne rezultate, zavzete stranke in manjše fluktuacije v podjetju. Poglavje nadalje podaja dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih in jih deli na tri kategorije; zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete zaposlene. Cilj vsake organizacije danes je v podjetju imeti čim več zavzetih, tistih, ki v svoje delo vlagajo dodaten napor in stremijo k poslovni učinkovitosti. Teorija se zdi čisto enostavna in jasna, a v praksi nikakor ni tako. Doseganje zavzetosti zaposlenih je dolgoročen proces, ki se ne zgodi iz danes na jutri. Zanj je potrebna jasno postavljena vizija, opredeljeni cilji in vodstvo, ki gradi dobre odnose s svojimi zaposlenimi s pogosto in odprto komunikacijo.

Namen empiričnega dela je bil ugotoviti stopnje zavzetosti zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih. Ugotovitev, kateri dejavniki vplivajo na zaposlene v majhnih kolektivih, je podal jasne rezultate. Motivacija, višja plača in komunikacija so dejavniki, ki zaposlene motivirajo, da do svojega delovnega mesta razvijejo visoke stopnje zavzetosti. Raziskava je bila izvedena v štirih mikro tekstilnih podjetjih na območju Bele krajine, v katerih smo s kvalitativno metodo raziskovanja in dvema ločenima vprašalnikoma ugotovili, da so zaposleni v povprečju v izbranih podjetjih pri svojem delu nezavzeti. Razlog nezavzetosti vidim v nižji plači in odsotnosti pogostejših povratnih informacij s strani vodij.

Menedžment človeških virov je nekaj, kar v mikro podjetjih ni pogosta praksa. A glede na rezultate in ugotovitve raziskave, bi slednje bilo potrebno umestiti v vsakdanji delovni proces mikro podjetij. Vsakega posameznika pohvala, priznanje in nagrada motivirajo, da v delo vloži več dodatnega napora in energije. Na ta način vodje investirajo v svoje zaposlene in gradijo

njihovo zavzetost. Brez zaposlenih namreč nobeno podjetje ne more obstati, najprej je potrebno ustvariti zavzete zaposlene, ki bodo svojo zavzetost pretvorili v poslovni uspeh.

Popularnost koncepta zavzetosti se bo zaradi pozitivnih rezultatov le-tega v prihodnje gotovo še povečevala, kar pa ne pomeni, da bo raziskovanje in povečevanje zavzetosti enostavno. Zaposleni so na svojih delovnih mestih vedno bolj nezadovoljni, nezavzeti in zahtevni glede svojih potreb in pravic. Vodje podjetij tako ne čaka enostavna naloga. Usklajevanje organizacijskih ciljev, zasebnega življenja zaposlenih in dobrega odnosa z zaposlenimi postaja vedno težje. Podjetja postajajo vse bolj razčlovečena, delo pa od posameznika zahteva vedno več. Najti ravnotežje med tema dvema poloma - dobrimi medsebojnimi odnosi in učinkovitimi poslovnimi rezultati - bo velik izziv za vsako vodjo. In ustvarjanje zavzetih zaposlenih nikakor ne bo enostavno. A vendar »brez muje se še čevelj ne obuje«, oziroma brez truda in prizadevanja s strani vodij, tudi zaposleni ne bodo na svojem delovnem mestu zavzeti.

## 8 LITERATURA

1. Anderson, Alistair R. in Farid Ullah. 2014. The condition of smallness: how what it means to be small deters firms from getting bigger. *Management decision* 52 (2): 326–349.
2. Boxall, Peter F. in John Purcell. 2008. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.

3. Cataldo, Pat. 2011. *Focusing on Employee Engagement: How to Measure It and Improve It*. Dostopno prek: [https://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/about/~media/E93A57C2D74F4E578A8B1012E70A56FD.ashx](https://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/about/~/media/E93A57C2D74F4E578A8B1012E70A56FD.ashx) (10. junij 2017).
4. De Barros, Jerome in Panut Chanboonyawat. 2009. *Human Resource Management Concepts within Micro Businesses. The Study of Thai Micro Businesses.*. Dostopno prek: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:222268/FULLTEXT01.pdf> (30. maj 2017).
5. Dicke, Colin, Jake Holwerda in Anne-Marie Kontakos. 2007. *Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action?* Dostopno prek: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.3251&rep=rep1&type=pdf> (8. junij 2017).
6. Eurostat. 2015. *9 out of 10 enterprises in the EU employed fewer than 10 persons*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7076793/4-17112015-AP-EN.pdf/1db58867-0264-45c0-94bf-ab079e62d63f> (10. junij 2017).
7. Faherty, Ultan in Simon Stephens. 2016. "Innovation in micro enterprises: reality or fiction?" *Journal of Small Business and Enterprise Development* 23 (2): 349–362.
8. Gallup. 2013. *State of the global Workplace: employee engagement insight for business leader worldwilde*. Dostopno prek: [http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport\\_20131.pdf](http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport_20131.pdf) (13. junij 2017).
9. Jaouen, Annabelle in Frank Lasch. 2015. A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small Business Journal* 33 (4): 397–421.
10. Jeppesen, Soeren. 2005. Enhancing competitiveness and securing equitable development: Can small, micro, and medium-sized enterprises (SMEs) do the trick? *Development in Practice* 15 (3/4): 463–474.
11. Kahn, William A. 1990. Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal* 33 (4): 692–724.
12. Karanges, Emma R. 2014. *Optimising Employee Engagement With Internal Communication: A Social Exchange Perspective*. Dostopno prek: [https://eprints.qut.edu.au/71024/1/Emma\\_Karanges\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/71024/1/Emma_Karanges_Thesis.pdf) (10. junij 2017).
13. Kontakos, Anne-Marie. 2007. *Seeing Clearly. Employee engagement and Line of Sight*. Dostopno prek: <https://est05.esalestrack.com/eSalesTrack/Content/Content.ashx?file=c9a3e384-0c57-4153-b653-b14537c5b62c.pdf> (12. junij 2017).

14. Markič, Mirko, Borut Likar, Maja Meško, Katja Rašič in Snežana Živković. 2011. Innovation policy and successfulness of micro and small companies in the Republic of Slovenia. *African Journal of Business Management* 5 (22): 9559–9567.
15. Močnik, Dijana in Matej Rus. 2016. *Slovenska podjetja in značilnosti start-up ekosistema. Slovenski podjetniški observatorij 2015*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
16. Nordas, Hildegunn K. 2004. *The Global Textile and Clothing Industry Post the Agreement on Textile and Clothing*. Dostopno prek: [https:// www.wto.org/ english/ res\\_e/ booksp\\_e/ discussion\\_papers5\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/discussion_papers5_e.pdf) (10. julij 2017).
17. O'Dwyer, Michèle in Eamon Ryan. 2000. "Management development issues for owners/managers of micro-enterprises". *Journal of European Industrial Training* 24 (6): 345–353.
18. Pearson, Terry R., Donna Y. Stringer, LaVelle H. Mills in David F. Summers. *Micro vs. Medium: A Profile of Human Resource Personnel and Practices*. Dostopno prek: <http://swdsi.org/swdsi06/Proceedings06/Papers/MGT01.pdf> (1. junij 2017).
19. Petrescu, Ioana. 2016. Size Matters: Enterpreneurs and Institutions. *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 4 (1): 63–80.
20. Prasad, Sameer in Jasmine Tata. 2009. "Micro-enterprise quality". *International Journal of Quality & Reliability Management* 26 (3): 234–246.
21. Rebernik, Miroslav, Karin Širec in Dijana Močnik. 2014. *Stanje slovenskega podjetništva in izzivi izobraževanja za podjetnost. Slovenski podjetniški observatorij 2013*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
22. Robertson-Smith, Gemma in Carl Markwick. 2009. *Employee Engagement A review of current thinking. Institute for Employment Studies*. Dostopno prek: [http:// www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf](http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf) (14. junij 2017).
23. Robinson, Dilys, Sarah Perryman in Sue Hayday. 2004. *The Drivers of Employee Engagement..* Dostopno prek: [http://www.employment-studies.co.uk/system/files/ resources/files/408.pdf](http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf) (12. junij 2017).
24. Saks, M. Allan. 2006. Antecedents and consequences of employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600–619.
25. Shuck, Brad in Karen Wollard. 2010. Employee engagement and HRD: A seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review* 9 (1): 89–110.
26. Slovenska tekstilna tehnološka platforma. 2006. *Strateška raziskovalna agenda 2007–2013*. Dostopno prek: [http://www.irspin.si/catalog/datoteke/SRA\\_Final\\_slike\\_1.pdf](http://www.irspin.si/catalog/datoteke/SRA_Final_slike_1.pdf) (20. junij 2017).



27. Solomon, Markos in Sandhya M. Sridevi. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management* 5 (12). Dostopno prek: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/6745/6332> (14. junij 2017).
28. Vazirani, Nitin. 2007. *Employee Engagement..* Dostopno prek: [http://www.siescoms.edu/images/pdf/research/working\\_papers/employee\\_engagement.pdf](http://www.siescoms.edu/images/pdf/research/working_papers/employee_engagement.pdf) (11. junij 2017).
29. Virag, C.E. in R.G Albu. 2014. Human Resource management in Micro and Small Enterprises. *Economic Sciences* 7 (2). Dostopno prek: [http://webbut.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/III-11\\_VIRAG.pdf](http://webbut.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/III-11_VIRAG.pdf) (21. maj 2017).
30. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3)*. Ur. l. RS 65/2009. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina?urlurid=20093036> (21. maj 2017).
31. Zupan, Nada. 2014. *O zavzetosti zaposlenih*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
32. Wellins, Richard in Paul Bernthal. 2005–2015. *Employee engagement. The key to Realizing Competitive Advantage*. Dostopno prek: [https://ddiwoird.com/ddi/media/monographs/employeeengagement\\_mg\\_ddi.pdf?ext=.pdf](https://ddiwoird.com/ddi/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf) (15. junij 2017).

## **PRILOGI**

### **Priloga A: Vprašalnik za zaposlene**

Spoštovani!

Sem študentka 4. letnika smeri Sociologija - upravljanje organizacij, človeških virov in znanja, na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V sklopu diplomskega dela z naslovom Zavzetost

zaposlenih v mikro tekstilnih podjetjih, bi mi vaša pomoč izjemno pomagala. Zato vas prosim, da mi z izpolnitvijo anonimnega vprašalnika pomagate pri lažji analizi in izdelavi diplomskega dela.

## 1. SPLOŠNI PODATKI

### 1. Spol

1. ženski
2. moški

### 2. Starost

1. do 20 let
2. od 21 do 30 let
3. od 31 do 40 let
4. od 41 do 50 let
5. od 51 do 60 let
6. od 61 do 65

### 3. Stopnja izobrazbe?

1. nedokončana OŠ
2. končana osnovna šola
3. nižja poklicna, poklicna
4. štiriletna strokovna
5. gimnazija
6. višja/visoka šola
7. univerzitetna

### 4. Opis delovnega mesta, ki ga opravljate v podjetju?

\_\_\_\_\_.

### 5. Kako definirate pojem zavzetosti na delovnem mestu?

\_\_\_\_\_.

## 2. GALLUPOV Q12 VPRAŠALNIK

Prosim vas, da na naslednji sklop vprašanj vaše mnenja podate z oceno od 1 do 5.

### 1. »Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. »Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. »Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najbolje.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. »V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. »Mojemu nadrejenemu oz. sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. »Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. »Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. »Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. »Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. »Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. »V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. »V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast.«

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3. VPLIV RAZLIČNIH DEJAVNIKOV NA ZAVZETOST

1. Bi po vašem mnenju motivacija (materialna ali nematerialna ) s strani vodje vplivala na vašo zavzetost?

1. Ne.

2. Da.

Prosim Vas, da na kratko pojasnite Vaše mnenje:

\_\_\_\_\_.

2. Bi višja plača spremenila vaš odnos do dela?

1. Ne.

2. Da.

3. Kdo je po vašem mnenju odgovoren za zavzetost zaposlenih v vašem podjetju?

1. Zaposleni sami.

2. Vodje.

3. Zaposleni in vodje enako.

4. Se Vam zdi komunikacija z vodjo pomembna za zavzetost zaposlenih na delovnem mestu?

1. Ne.

2. Da.

5. Imate z vašo vodjo pogosto in odprto komunikacijo in ali vam vodja daje povratne informacije v zvezi z opravljenim delom?

1. Z vodjo komuniciram dnevno, pri tem mi daje povratne informacije in upošteva moje predloge.

2. Z vodjo komuniciram redkeje kot bi si želel in le nekajkrat letno dobivam povratne informacije.

3. Z vodjo sploh ne komuniciram in od njega ne dobivam povratnih informacij o opravljenem delu.

**6. Ali bi prijatelju/znancu svetovali zaposlitev v podjetju, v katerem ste zaposleni?**

1. Ne.

2. Da.

**7. Ali ste kdaj že želeli zapustiti podjetje? Zakaj?**

1. Ne.

2. Da.

Zakaj: \_\_\_\_\_.

### **Priloga B: Vprašalnik za vodje**

- 1. Kako definirate pojem zavzetosti?** Vodje podjetij so pojem zavzetosti zaposlenih opredelili, kot popolno predanost delovnem mestu in vlaganje truda za doseganje v čim večje poslovne uspešnosti podjetja. Zavzetost definirajo tudi kot pripravljenost ostati dlje na delovnem mestu in kot odgovorno ter vestno opravljanje dela. Za eno izmed vodij zavzetost predstavlja zavedanje zaposlenih, da delajo v prvi vrsti zase in ne za druge (vodje).
- 2. So po vašem mnenju zaposleni v vašem podjetju zavzeti pri opravljanju svojega dela?** Tri izmed štirih vodij menijo, da so njihovi zaposleni pri opravljanju svojega dela zavzeti. Medtem je eden izmed vodij poudaril, da so v podjetju nekateri zaposleni zelo zavzeti, nekateri pa so nezavzeti pri opravljanju svojih delovnih nalog.
- 3. Ali ste pri vašem delu in vodenju podjetja zavzeti? Prosim pojasnite vaš odgovor.** Vodje so pri svojem delu zavzeti. Svojim zaposlenim zagotavljajo redno plačilo in delovne pogoje, ki jim omogočajo učinkovito opravljanje njihovega dela.
- 4. Kaj zaposlene v vašem podjetju najbolj motivira, da so na svojem delovnem mestu bolj zavzeti?** Kot najpomembnejši motivacijski dejavnik so vodje navedle višje plačilo. Eden izmed vprašanih je kot dejavnik motivacije navedel tudi dobre medsebojne odnose in možnost odprte komunikacije glede odsotnosti z dela.
- 5. Dajete svojim zaposlenim pogoste povratne informacije in upoštevate njihove predloge?** Vodje svojim zaposlenim dajejo povratne informacije nekoliko redkeje. To pojasnjujejo z dejstvom, da gre za ponavljajoče se delovne naloge in rutinsko delo. Eden izmed vodij je dejal, da svojim zaposlenim daje povratne informacije pogosto. Omenili so tudi, da je od delovnega mesta odvisno, kako pogosto dajejo povratne informacije.
- 6. Menite, da je komunikacija med zaposlenimi in vodjo ključnega pomena za večjo zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju?** Vodje komunikaciji med njimi in

zaposlenimi pripisujejo velik pomen. S svojimi zaposlenimi tudi pogosto komunicirajo, saj so sami vsak dan vključeni v poslovni proces. Njihovi zaposleni imajo možnost dajanja predlogov in idej glede dela, kar jim daje občutek pripadnosti in pomembnosti v podjetju. Dajanje zaposlenim možnost sodelovanja pri organizacijskih odločitvah zaposlenim daje večji občutek odgovornosti pri delu. Tudi glede razdelitve in poteka dela se pogosto pogovorijo skupaj, vsak zaposleni lahko izrazi mnenje, katere delovne naloge bi opravljal rajši. Obojestranska komunikacija je za vse vodje ključna za doseganje boljši rezultatov.

- 7. Se vam zdi, da vodja z jasno postavljenimi cilji in vizijo podjetja vpliva na zavzetost zaposlenih?** Dve izmed vodij sta mnenja, da vodja z jasno postavljenimi cilji in vizijo podjetja vpliva na zavzetost v celoti. Medtem pa dve vodij menita, da le-to delno vpliva na zavzetost zaposlenih in da so za slednjo potrebni tudi drugi dejavniki.
- 8. Se vam zdi, da zavzetost zaposlenih vpliva na doseganje boljši poslovnih rezultatov podjetja?** Vsi vključeni v vprašalnik menijo, da zavzetost zaposlenih vpliva na boljše poslovne rezultate podjetja. Zato se trudijo, da bi dosegali čim večjo stopnjo zavzetosti zaposlenih in posledično boljše poslovne rezultate.