

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nina Vodopivec

**Primerjava zavzetosti zaposlenih v start-upih z zavzetostjo zaposlenih v večjih
podjetjih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Nina Vodopivec
Mentor: doc. dr. Andrej Kohont**

**Primerjava zavzetosti zaposlenih v start-upih z zavzetostjo zaposlenih v večjih
podjetjih.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju, prof.doc.dr. Andreju Kohontu, ki me je s svojimi napotki, potrpežljivostjo, spodbudo in konstruktivnimi pripombami, usmerjal pri pisanju diplomskega dela.

Primerjava zavzetosti zaposlenih v start-upih z zavzetostjo zaposlenih v večjih podjetjih

Zavzetost zaposlenih je ključna za nastanek in dobro delovanje uspešnih podjetij. Zavzeti zaposleni ogromno pripomorejo k uspešnosti podjetja. Zaposleni morajo dobro poznati vizijo in cilje podjetja, hkrati pa je pomembno da delujejo v smeri doseganja teh ciljev.

V teoretičnem delu diplomske naloge predstavim koncept zavzetosti zaposlenih, pojasnim dejavnike, ki vplivajo na zavzetost ter strategije, ki se jih je dobro držati, če želimo doseči zavzetost. Ne nazadnje pa predstavim še metode s katerimi se zavzetost lahko meri. V empiričnem delu predstavim raziskave o zavzetosti zaposlenih v treh večjih slovenskih podjetjih, raziskave, ki sem jih opravila v treh slovenskih start-upih, nato pa te raziskave med seboj primerjam. Želela sem izvedeti, v katerih izmed teh podjetij je zavzetost zaposlenih večja in poskušala pojasniti zakaj je zavzetost zaposlenih večja v start-upih. Na podlagi omenjenih raziskav sem prišla do ugotovitev, da je zavzetost zaposlenih večja v start-upih, vendar pa je potrebno pri interpretaciji rezultatov upoštevati metode, vzorce in okoliščine merjenja zavzetosti. Če v podjetju zaposleni niso zavzeti, takšno podjetje zagotovo ne bo dobro poslovalo.

KLJUČNE BESEDE: zavzetost zaposlenih, start-up, večja podjetja, Gallup.

Comparison of employee engagement in startup companies with employee engagement in big companies

Employee engagement is crucial for the formation and proper functioning of successful companies. Engaged employees contribute significantly to the success of the company. Employees must clearly know the vision and objectives of the company and at the same time they have to work towards those goals.

In the theoretical part of my thesis I introduce the concept of employee engagement, I explain the factors that might affect employee engagement, strategies that must be followed in order to achieve employee engagement and ultimately I introduce further methods that can be used for measuring employee engagement. In the empirical part I present researches on employee engagement from three major Slovenian companies and three researches that I have conducted in three Slovenian startup companies. I wanted to find out in which companies employees are more engaged at their jobs and I tried to explain why I believe that employee engagement is bigger in Startup companies. Based on mentioned researches, I found that employee engagement is better in startups, but it is necessary to consider methods, samples and circumstances from measuring engagement, when interpreting results. If company does not have engaged employees, such company will most likely have bad outcomes.

KEY WORDS: employee engagement, startup, big companies, Gallup.

KAZALO

1 UVOD	7
2 ZAVZETOST	8
2.1 MODELI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	8
2.2 OPREDELITEV KONCEPTA ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	9
2.3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZAVZETOST ZAPOSLENIH	13
2.4 STRATEGIJE ZA DOSEGANJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	15
2.5 MERJENJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	17
2.5.1 Merjenje zavzetosti po Gallupu.....	17
2.5.1.1 Kategorije zavzetosti zaposlenih po Gallupu	18
2.5.1.2 Pomen trditev Q12 po Gallupu	19
2.5.1.3 Moč zavzetosti	21
2.5.2 Utrecht lestvica delovne zavzetosti (UWES – Utrecht Work Engagement Scale)	21
2.5.3 Primerjava merskih instrumentov: Gallup Q12 vs. vprašalnik UWES.....	23
2.6 ZAVZETOST JE KLJUČNEGA POMENA ZA DOBRO DELOVANJE ORGANIZACIJ.....	23
2.6.1 Zavzetost omogoča spremembe	27
3 OPREDELITEV START-UPA	27
3.1 DEFINICIJA START-UPA	27
3.2 ŽIVLJENJSKI CIKEL START-UPA.....	28
3.3 IZZIVI START-UPOV	30
4 SKLEPNA MISEL	30
5 EMPIRIČNI DEL	31
5.1 ZAVZETOST ZAPOSLENIH V VEČJIH PODJETJIH.....	32
5.1.2 Primerjava zavzetosti zaposlenih v velikih podjetjih	35
5.2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH V START-UPIH	36
6 SKLEP	40
7 LITERATURA.....	41

Kazalo slik

Slika 2.1: Piramida zavzetosti zaposlenih.....	11
Slika 2.2: Matrika zadovoljstvo zaposlenih: delovna uspešnost.....	12
Slika 2.3: Model zavzetosti.....	14
Slika 2.4: Vzporedni prikaz indeksa zavzetosti.	24
Slika 3.1: Faze rasti majhnih podjetij.....	29

Kazalo tabel

Tabela 5.1: Deleži zavzetosti v podjetju X	32
Tabela 5.2: Model treh komponent zavzetosti pri delu.....	33
Tabela 5.3: Indeks zavzetosti in posamezne kategorije v podjetju Z.....	35
Tabela 5.4: Primerjava zavzetosti v podjetjih X, Y in Z.....	36
Tabela 5.5: Zavzetost zaposlenih v start-upih.....	37
Tabela 5.6: Primerjava zavzetosti zaposlenih v podjetju X,Y, Z in start-upih A, B, C.	38

1 UVOD

V diplomski nalogi obravnavam zavzetost in primerjam zavzetost v start-upih, torej manjših novo nastalih podjetjih, z zavzetostjo v večjih slovenskih podjetjih. V diplomski nalogi bom skušala raziskati pomen zavzetosti zaposlenih za dobro delovanje podjetja.

S konceptom zavzetosti na delovnem mestu se ukvarjajo strokovnjaki za delo z ljudmi in raziskovalci z različnih področij. Prvi zavzetost zaposlenih razumejo kot posameznikovo pripadnost delovni organizaciji, njegovo zadovoljstvo z delom in entuziazem. Takšni zavzeti zaposleni velikokrat izražajo pozitivno mnenje o organizaciji, ne želijo menjati delovne organizacije in v delo vlagajo dodaten napor in trud. Za zavzete zaposlene je tako značilna visoka stopnja zadovoljstva z delom in visoka organizacijska pripadnost. Na podlagi tega lahko sklepamo, da se zavzetost zaposlenih za organizacijo izplača. (Tement 2012)

Diplomsko nalogo delim na teoretični del z enim poglavjem, razdeljenim na več segmentov, ter na dve poglavji, ki vključujeta opredelitev start-upov in sklepno misel. Drugi del diplome obsega empirični del z enim poglavjem, prav tako smiselno razdeljenim na več delov. V teoretičnem delu najprej opredelim koncept zavzetosti in v prvem poglavju navajam, kako različni avtorji definirajo koncept zavzetosti. V drugem delu prvega poglavja opredelim dejavnike, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih. V tretjem delu prvega poglavja pojasnim dve metodi merjenja zavzetosti. Zadnji del tega poglavja pa se osredotočim na pomembnost zavzetosti zaposlenih v povezavi z delovanjem organizacij. V drugem poglavju teoretičnega dela opredelim pojem start-up in njegov življenjski cikel, ter izzive, s katerimi se sooča.

V sklopu empiričnega dela diplomske naloge predstavim raziskave zavzetosti zaposlenih iz treh različnih velikih slovenskih podjetij. V drugem sklopu empiričnega dela seminarske naloge predstavim raziskave, ki sem jih sama opravila v treh start-upih. V tretjem sklopu empiričnega dela diplomske naloge pa rezultate raziskav o zavzetosti iz večjih podjetij primerjam z raziskavami o zavzetosti v start-upih.

V empiričnem delu sem analizirala hipotezo: V start-upih je zavzetost zaposlenih večja v primerjavi z zavzetostjo zaposlenih v večjih podjetjih.

V sklepu povzamem ugotovitve, ki sem jih analizirala v celotni diplomski nalogi, interpretiram postavljeno hipotezo in potrdim/zavrnem postavljeno hipotezo.

2 ZAVZETOST

Zavzetost zaposlenih je postal zelo razširjen in priljubljen pojem. Do sedaj je bila zavzetost opredeljena na veliko različnih načinov. (Robinson in drugi v Saks 2006) Najpogosteje je bila zavzetost zaposlenih definirana kot **čustvena in intelektualna zavezanost organizaciji** (Baumruk in drugi v Saks 2006) ali vsota diskrecijskega napora, ki ga zaposleni vložijo v svoje delo. (Frank in drugi v Saks 2006)

V strokovni literaturi najdemo različne opredelitve zavzetosti zaposlenih. Če jih povzamemo, lahko rečemo, da čeprav se definicija in pomen zavzetosti pogosto v strokovni literaturi prekrivata z drugimi konstrukti, je bila v akademski literaturi opredeljena kot poseben in edinstven konstrukt, ki je sestavljen iz kognitivnih, čustvenih in vedenjskih komponent, ki so povezane s posameznikovim nastopom vloge. (Saks 2006)

2.1 MODELI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Obstaja več modelov zavzetosti. V tem poglavju se osredotočam in opisujem dva modela zavzetosti:

1. May (in drugi v Saks 2006) so preučevali osebno zavzetost in ugotovili, da so smiselnost dela, varnost na delovnem mestu in razpoložljivost občutno povezani z zavzetostjo. Nadalje so ugotovili, da popestritev dela in ustreznost vloge zaposlenega pozitivno vplivata na napoved smiselnosti dela. Nagrajevanje zaposlenih in podpora s strani nadrejenih so pozitivni napovedniki varnosti na delovnem mestu, medtem ko so upoštevanje sodelavčevih norm in samozavedanje slabi napovedniki varnosti na delovnem mestu. Dostopnost sredstev je dober napovednik za psihološko razpoložljivost, medtem ko je udeležba na zunanjih dejavnostih negativen napovedovalec.
2. Drugi model zavzetosti prihaja iz literature o izgorelosti in opisuje zavzetost na delovnem mestu kot pozitivno protiutež izgorelosti. (Maslach in drugi v Saks 2006) Maslach pravi, da

šest področij poklicnega življenja vodi do izgorelosti in zavzetosti: obremenitve, nadzor, nagrade, priznanja, skupnost, v kateri živimo, dožemanje poštenosti, vrednote in družbena podpora. Trdi, da je zavzetost na delovnem mestu s trajnostnimi delovnimi obremenitvami, občutkom izbire in nadzora, ustreznim priznanjem in nagrado, spodbujajoča delovna skupnost, poštenost, pravičnost, smiselno in cenjeno delo. Kot pri izgorelosti se tudi pri zavzetosti pričakuje povezava med temi šestimi dejavniki poklicnega življenja in različnimi delovnimi rezultati.

2.2 OPREDELITEV KONCEPTA ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Delovna zavzetost je kombinacija sposobnosti za delo in pripravljenosti za delo. (Bakker in drugi 2011) Literatura, ki preučuje delovno zavzetost, želi prikazati zavzetost kot zmagovalno ("win-win") situacijo za vsakega. Organizacije imajo dobiček zaradi visoke delovne vneme zaposlenih, zavzetim zaposlenim pa prinaša pozitivno, izpolnjujočo, z delom povezano naravnano miselnost. Doživljati delo kot stimulativno in kot nekaj, kar ti daje energijo, kot pomembno in smiselno, z zanosom in s koncentracijo, je vsekakor zelo pozitivno. Ne nazadnje, če je delo izkušeno na takšen način, delavci več prispevajo k delu in organizaciji. (George 2011)

Delovna zavzetost je nasprotje izgorelosti. Nasprotno od tistih, ki trpijo za izgorelostjo, imajo zavzeti zaposleni občutek energične in učinkovite povezave z njihovimi delovnimi aktivnostmi in vidijo, da so sposobni upravljati z izzivi svojega dela. (Schaufeli in Bakker 2003) Ampak, to ne pomeni, da sta ta dva izraza v popolni negativni korelaciji. Če delavec ni izgorel, to še ne pomeni, da je popolnoma delovno zavzet in obratno, če je delavec nezavzet, še ne pomeni, da je izgorel. (Schaufeli in Bakker 2003)

"Delo zahteva sredstva" je model, ki ga opisujejo Bakker in kolegi ter ponuja eleganten in močan okvir, ki pojasnjuje pogoje, ki vplivajo na zavzetost pri delu. Še posebej visoka zahtevnost dela (aktivacija) in veliko delovnih sredstev (zadovoljstvo) je kombinacija, ki "napoveduje" delovno zavzetost. Zanimivo in pomembno za razlago povezave med zavzetostjo in izgorelostjo je bil ravno obraten vzorec povezave, ugotovljen za izgorelost. Tveganje za izgorelost je najverjetneje takrat, ko so zahteve dela visoke in sredstva za delo majhna. Iz tega sledi, da se izgorelost pojavi, če se tak vzorec ponavlja dlje časa. (Bakker in drugi 2011)

Zavzeti zaposleni so zainteresirani za svoje delo in aktivnosti v svojem oddelku ali timu, prav tako pa se zanimajo za uspešnost in rast podjetja. Zavzet zaposleni je motiviran in skuša izboljšati svoje spretnosti in uspešnost svojega dela, prav tako pa delo drugih. Prizadeva si za vzpostavitev pozitivnih odnosov s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Zavzet zaposleni ima možnost, da "raste" skozi svoje delo. Prepoznaš ga po njegovem prispevku in zaupanju v svoje nadrejene in sodelavce. Zavzet zaposleni se počuti fizično zdravega in je čustveno stabilen. Ni negativno nastrojen in je hkrati mentalno osredotočen in usklajen z namenom, ki presega njegov lastni interes.

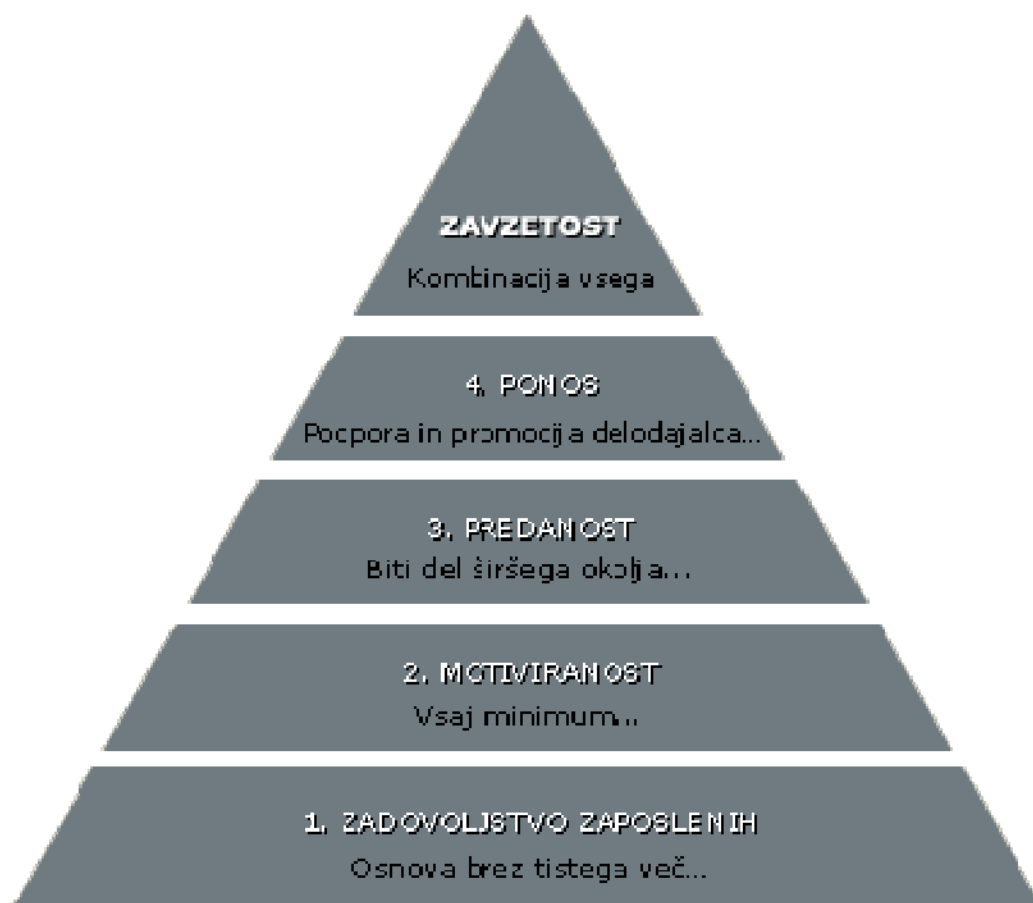
Kakorkoli že, vsi zaposleni in vodje pa niso zavzeti za svoje delo. **Poznamo 3 nivoje zavzetosti zaposlenih:** popolnoma zavzeti, nezavzeti in toksično nezavzeti.

- Popolnoma zavzeti zaposleni so tisti, ki so pripravljeni narediti več, da opravijo delo. So inovativni in se lahko poistovetijo s poslanstvom podjetja, vizijo in cilji. To so tisti zaposleni, ki pripomorejo k uspešnemu podjetju.
- Nezavzeti zaposleni so na delovnem mestu samo zato, da dobijo plačo in nimajo posebnega zanimanja za podjetje. Niso čustveno navezani na svoje delo in jih ne zanima dobrobit podjetja.
- Toksično nezavzeti (po Gallupu aktivno nezavzeti) zaposleni pa uničujejo posel. Mu ničesar ne dodajajo in ga ne spodbujajo, prav nasprotno: slabo opravljajo svoje delo. Takšni zaposleni potrebujejo več časa, da dokončajo svoje naloge, ustvarjajo negativno ozračje v njihovem oddelku in imajo nedvomno negativen vpliv na rezultate podjetja. (Bloch 2015)

Zavzetost zaposlenih je torej že kar nekaj časa eden ključnih pokazateljev poslovne uspešnosti. Kot koncept je zavzetost zaposlenih že pred časom popolnoma nadomestila nekdanje zadovoljstvo zaposlenih, katerega glavna pomanjkljivost je znanstveno dokazano spoznanje, da ne ponuja korelacije s poslovno uspešnostjo. Brayfield in Crockett sta ugotovila, da je zelo majhna povezava med zadovoljstvom zaposlenih in poslovno uspešnostjo. (Judge, Bono, Thoresen in Patton, 2001).

Zaposleni so lahko zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, s sodelavci, z okoljem v katerem delajo ipd. Vendar, pa to še ni garancija za njihovo delovno uspešnost, ki jo zagotavlja le zavzetost zaposlenih. (Dialogos 2007)

Slika 2.1: Piramida zavzetosti zaposlenih



Vir: Dialogos (2007).

Piramida prikazuje (glej sliko 2.1), da morajo biti zaposleni najprej zadovoljni, kar je osnova, brez katere ne gre. Naslednja stopnja je motiviranost, ki mora biti vsaj minimalna. Tretja stopnja je predanost, kar pomeni, da se morajo zaposleni počutiti kot del širšega okolja, morajo poznati vrednote podjetja, poslanstvo in delati v skladu s tem. Četrta stopnja je ponos, kar pomeni podporo ter spodbujanje delodajalca in šele ko dosežemo vse te stopnje, lahko rečemo, da so zaposleni zavzeti. Zavzetost je torej kombinacija naštetega.

Klasično zavzetost zaposlenih, ki je najpogosteje definirana kot “stopnja pripravljenosti in motiviranosti zaposlenih, da sami od sebe, brez zunanje prisile, prispevajo svoj delež k skupnemu uspehu”, pa je vedno bolj nujno nadgraditi tudi z dejansko sposobnostjo organizacij, sistemsko udejanjati kulturo okolja, ki spodbuja produktivnost zaposlenih in zlasti z energetske zavzetostjo zaposlenih, ki govori o kulturi okolja, ki precej bolj široko in sistemsko spodbuja blaginjo in dobro počutje zaposlenih. (Dialogos 2007)

Kot sem omenila zgoraj, je za delovno uspešnost ključna zavzetost zaposlenih. Razliko med zadovoljstvom zaposlenih in zavzetostjo bom prikazala še z matriko zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti.

Slika 2.2: Matrika zadovoljstvo zaposlenih: delovna uspešnost



Vir: Gruban (2007).

Koncept zadovoljstva je nujno neposredno povezati z delovno uspešnostjo. Če v matriki 2 x 2 zadovoljstvo zaposlenih: delovna uspešnost (glej sliko 2.2) poiščemo, kje se srečata visoko zadovoljstvo zaposlenih in visoka delovna uspešnost, se približamo temu, kar danes imenujemo zavzetost zaposlenih. Želimo si namreč okolje in posameznike, ki so se pripravljene maksimalno angažirati za opazne in merljive poslovne izide. Vsa tri preostala polja v tej poenostavljeni matriki niso tako zaželena. Kombinacija visoke delovne uspešnosti in nizkega zadovoljstva zaposlenih je sicer možna z različnimi oblikami prisile, ampak še zdaleč ni dolgoročno perspektivna. Kombinacija visokega zadovoljstva zaposlenih in nizke delovne uspešnosti je “račun brez krčmarja”, kot pravi Gruban, saj si zabave na stroške firme in lastnikov zaposleni težko privoščijo. Opcija nizkega zadovoljstva zaposlenih in nizke stopnje delovne uspešnosti pa je pogubna. (Gruban 2007)

Potreben je torej tehten in strokoven premislek, kaj vse nova teorija in praksa zavzetosti zaposlenih dejansko ponujata, kaj to sploh je in kakšne posledice ima na uspešnost organizacij. Torej, če pridemo do zaključka o konceptu zavzetosti zaposlenih, ugotovimo, da je zelo pomemben in nepogrešljiv. (Gruban 2007)

2.3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Ključno vprašanje, ki se mi poraja v tem delu poglavja, je, kako delavci postanejo zavzeti? Zavzetost zaposlenih lahko ocenimo in merimo na podlagi različnih vprašalnikov o zavzetosti. Veliko vprašalnikov je bilo razvitih na strani različnih svetovalnih agencij.

Glede na razlike med organizacijami se poraja vprašanje, ali uporabiti standardizirani vprašalnik za merjenje zavzetosti, ali razviti svojega, ki bi ga sestavili na podlagi karakteristik podjetja. V obeh primerih, glede na različnost definicij zavzetosti in različnih zahtev organizacij, svetujejo, da se pridobljeni rezultati uporabljajo previdno. (Balain in Sparrow v Bloch 2015, 17)

V nadaljevanju bom opisala, kako Ole Bloch razlaga korake do zavzetosti zaposlenih. Bloch opisuje 4 korake doseganja zavzetosti pri zaposlenih.

Korak 1: Model samoanalize za ovrednotenje zavzetosti. V prvem koraku opisuje, da če želijo vodje imeti zavzete zaposlene, morajo biti zavzeti tudi sami. Da ocenijo stanje svoje zavzetosti, je pomembno, da se znajo samooceniti, kar pa storijo tako, da sami sebe vprašajo nekaj preprostih vprašanj. Bloch pravi, da opaza, da so glavna gonila za zavzetost zaposlenih rast, zaupanje in prepoznavnost. (Bloch 2015)

Korak 2: Rast: Najboljši vodje ne pomagajo ljudem, torej zaposlenim, samo pri njihovem delu, ampak tudi v življenju. Pomagajo jim postati boljši ljudje, ne samo boljši delavci, pomagajo jim osebno rasti in to ima neverjetno moč, ker ljudje, ki se stalno dopolnjujejo in osebno rastejo, ustvarjajo rastočo organizacijo. (Maxwell v Bloch 2015, 17)

Korak 3: Zaupanje: Zaupanje in samozavest do zaposlenih in vodij je ključna za ustvarjanje zavzetosti. Zaupanje je najpomembnejša sestavina. Če je zaupanje izgubljeno, ga skoraj ni mogoče pridobiti nazaj. *“Če je zaupanje izgubljeno, je kot ogledalo, ki se je razbilo, lahko ga zalepiš, ampak nikoli več ne bo isto”*. (Bloch 2015) Bloch razlaga, da ima veliko podjetij težave z zaupanjem. Če želimo ustvariti okolje, v katerem si bodo ljudje zaupali, je pomembno, da se zavedamo, da ljudje ne delajo za nas, ampak z nami.

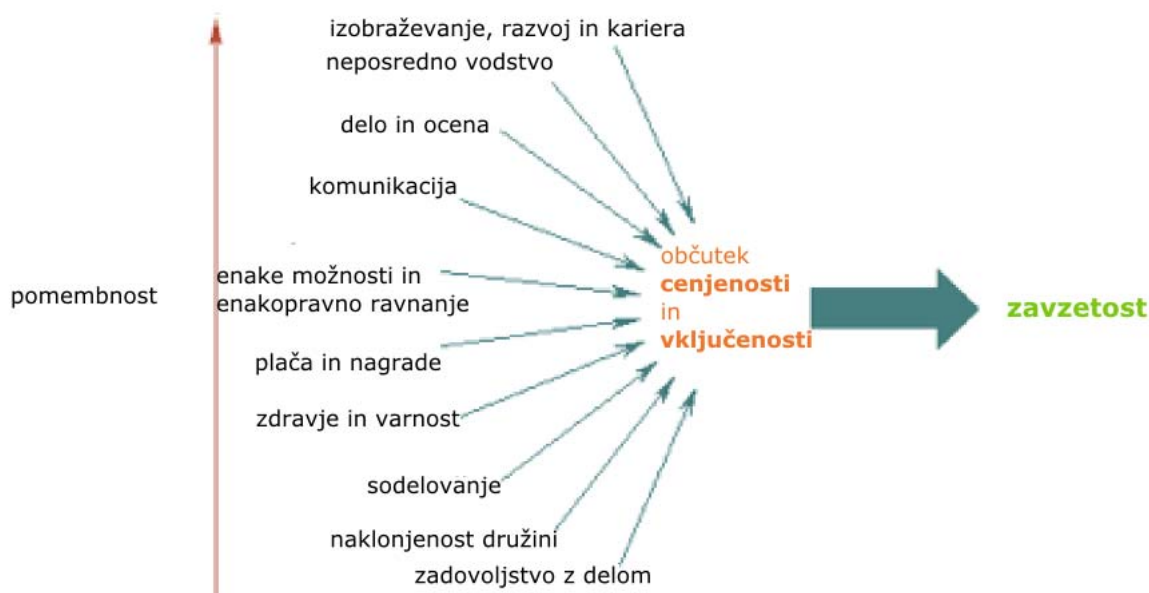
Korak 4: Prepoznavanje: Da bi dosegli zavzetost zaposlenih, je zelo pomembno, da vodje prepoznajo njihov trud in ideje. Zaposleni zelo cenijo, da so vpleteni v proces priprave in vodenja sprememb. (Bloch 2015)

Raziskave kažejo, da zavzeti zaposleni bolje opravljajo svoje delo in dosegajo boljše rezultate. Največji motiv za zavzetost je občutek pripadnosti in občutek, da si cenjen. To pa vsebuje več ključnih komponent: sodelovanje pri odločanju, obseg, v kolikšni meri podjetje oziroma nadrejeni

posluša in upošteva predloge in želje zaposlenega, priložnosti razvoja na delovnem mestu in koliko organizacija poskrbi za zdravje in počutje zaposlenih. (Robinson in drugi 2004)

Glede na zgoraj naštete dejavnike je prikazan spodnji model zavzetosti.

Slika 2.3: Model zavzetosti



Vir: Robinson in drugi (2004).

Ta model prikazuje (glej sliko 2.3) močno povezavo med občutkom cenjenosti in vključenosti ter zavzetosti. (Robinson in drugi 2004) Slika 3 (glej sliko 2.3: model zavzetosti) prikazuje dejavnike, ki vplivajo na zavzetost od “najmanj” pomembnega do “najbolj” pomembnega. Torej, če grem po vrsti oziroma po pomembnosti dejavnikov od najmanj do najbolj pomembnega, je to zadovoljstvo z delom, naklonjenost družini, sodelovanje, zdravje in varnost, plača in nagrade, enake priložnosti in enakopravno delovanje oziroma ravnanje, komunikacija, delo in ocena, neposredno vodstvo, izobraževanje, razvoj in kariera. Vsi našteti dejavniki povzročijo občutek cenjenosti in vključenosti, posledica česar pa je zavzetost.

Ker so zavzeti zaposleni motivirani, predani in storilni, bi podjetja morala pokazati zanimanje za spodbujanje zavzetosti. Raziskave so pokazale, da zavzetost lahko povečamo preko številnih dejavnikov na delovnem mestu. Med najpomembnejšimi dejavniki za spodbujanje zavzetosti so visoka svoboda odločanja, raznolikost in pestrost delovnih nalog, socialna opora s strani nadrejenih

in sodelavcev, pridobivanje povratnih informacij o delu ter priložnosti za razvoj in napredovanje. Sklepamo torej lahko, da bodo vsa delovna okolja, v katerih bodo zaposleni imeli možnost soodločanja o delovnih nalogah in poteku dela, na splošno primernejša in bolj ugodna. Hkrati so pomembni količina opore, odprta komunikacija in izmenjava povratnih informacij. Seveda pa mora samo delovno mesto predstavljati izziv in nuditi priložnosti tako za profesionalni kot osebni razvoj. (Tement 2012)

2.4 STRATEGIJE ZA DOSEGANJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Strategije, ki jih opisujem v tem poglavju, so smernice, ki bi jih morali upoštevati, če želimo imeti zavzete zaposlene. Te strategije so ključne za sistematičen pristop vodij oziroma delodajalcev za uspešno ustvarjanje ustreznega delovnega okolja in odnosov za zaposlene. Opisujem 10 ključnih točk, ki vodijo od začetka, torej od nove zaposlitve, skozi oblikovanje sodelavca in vse do njegovega razvoja v zavzetega zaposlenega.

Solomon in Sridevi sta oblikovala 10 točk, ki jih naj upoštevajo menedžerji, če želijo imeti v organizaciji zavzete zaposlene:

1. Pričnite z dnevom ena: Večina organizacij ima jasne načine pridobivanja novih talentov, vendar jim velikokrat primanjkuje strategije zadržanja teh talentov. Učinkovite strategije zaposlovanja in orientacijski programi so prvi gradniki, ki se postavijo, ko zaposlimo novega človeka. Vodje morajo biti previdni, da pri novem kandidatu resnično "povlečejo" pravi talent skozi učinkovito zaposlovanje. Novo zaposleni kandidat mora dobiti vpogled v splošno orientacijo podjetja, ki je povezana z misijo, vizijo, vrednotami, prepričanju, postopki, in specifikami dela, kot so dolžnosti, odgovornosti, cilji in trenutne prioritete oddelka, v katerega bo novo zaposleni spadal, če želi podjetje doseči, da bo razvil realna pričakovanja pri delu in zmanjšal konflikt vlog, ki se lahko pojavi v prihodnosti. Ko je odločitev o zaposlitvi sprejeta, mora vodja zagotoviti, da se vloga in talent novega sodelavca ujemata z njegovim položajem, prav tako pa mora vodja izvajati vodstvene ukrepe, da ohrani talent novo zaposlenega.

2. Začeti je treba z vrha: Zavzetost zaposlenih zahteva pripadnost vodij skozi vzpostavljanje jasne misije, vizije in vrednot. Zaposleni "na vrhu" morajo verjeti v vizijo, misijo, vrednote, morajo jih živeti in delati v skladu z njimi, jih predajati podrejenim in zaposlenim, vseskozi morajo krepiti svoje vodstvo, v nasprotnem primeru bo zavzetost zaposlenih samo "korporativna muha" ali "še ena stvar kadrovske službe". Zavzetost zaposlenih zahteva vodenje kot "biti zgled" ostalim zaposlenim.

3. Okrepiti sodelovanje zaposlenih skozi dvosmerno komunikacijo: Vodstvo mora spodbujati dvosmerno komunikacijo. Zaposleni niso “prazni lončki”, v katere vliješ svoje ideje, ne da jim daš možnost, da imajo pri tem kakšno idejo ali mnenje. Jasna in konsistentna komunikacija o ciljih in pričakovanjih zaposlenih utira pot do zavzetosti zaposlenih. Zaposlene je treba vključiti in vedno pokazati spoštovanje do njihovega vložka. Deliti je treba moč z zaposlenimi skozi skupno odločanje o problemih, da dobijo občutek pripadnosti in posledično dvigovanje zavzetosti.

4. Zaposlenim je treba omogočiti zadovoljive možnosti za napredovanje in razvoj: Spodbujanje samostojnega razmišljanja tako, da imajo več avtonomije pri delu, ki ga opravljajo. Na ta način zaposlenim damo možnost, da svobodno razmišljajo in uporabijo svojo najboljšo pot, da opravijo delo, seveda v skladu s postavljenimi cilji. To pomeni upravljati skozi rezultate, ne pa poskušati upravljati proces, skozi katerega pridemo do rezultata.

5. Zagotoviti je treba, da imajo zaposleni vse potrebne stvari za opravljanje svojega dela: Od vodij se pričakuje, da zaposlenim zagotovijo, da imajo vsa sredstva, tako fizična kot materialna, finančna in informativna, da imajo možnosti učinkovito opraviti svoje delo.

6. Ustrezno usposabljanje zaposlenih: Zaposlenim lahko pomagamo izboljšati znanje in veščine z omogočanjem ustreznega usposabljanja. Splošno znano je, da so zaposleni, ki vedo več o svojem delu, bolj samozavestni in sposobni delati brez nadzora njihovih neposrednih vodij, kar posledično gradi njihovo učinkovitost in pripadnost delu.

7. Močan sistem povratnih informacij: Podjetja bi morala zagotoviti sistem upravljanja delovne uspešnosti, ki kaže, kako so vodje in zaposleni odgovorni za stopnjo zavzetosti, ki so jo pokazali. Redno izvajanje raziskave o zavzetosti zaposlenih pomaga vzpostavljati kazalnike, ki naredijo zaposlene zavzete. Po končanju raziskav je priporočljivo, da se določijo vsi faktorji, ki spodbujajo zavzetost v organizaciji, potem pa jih združiti na “list kazalnikov”, ki se osredotoča na dve ali tri področja. Pomembno je, da organizacija začne z osredotočanjem na faktorje, ki bodo naredili največ spremembe za zaposlene in vložijo energijo v izboljšanje teh področij. Vodje morajo stati za rezultati takšne raziskave in razviti akcijske plane, ki so specifični, merljivi, odgovorni in časovno vezani.

8. Spodbude igrajo pomembno vlogo: Vodje morajo delati prav tako na finančnih kot nefinančnih prednostih za zaposlene, ki kažejo več zavzetosti pri delu. Veliko teorij menedžmenta je pokazalo,

da ko so zaposleni bolje plačani, bolj prepoznani in večkrat pohvaljeni, so bolj nagnjeni k temu, da v delo vložijo več truda. Pomembno je, da je povezava med uspešnostjo in spodbudami jasna.

9. Grajenje razlikovalne korporativne kulture: Podjetja morajo spodbujati močno delovno kulturo, v kateri so cilji in vrednote zaposlenih močno prepletene v vseh delovnih oddelkih. Podjetja, ki gradijo kulturo medsebojnega spoštovanja na način, da držijo zgodbe o uspehu žive, ne bodo samo obdržale zavzetih obstoječih zaposlenih, ampak bodo tudi nove, prihajajoče zaposlene, "okužili" s tem nalezljivim duhom delovne kulture.

10. Osredotočanje na najuspešnejše zaposlene: Študija Watsona Wyatta, ki so jo izvedli leta 2004/2005 na HR praksah v 50 velikih podjetjih v ZDA, kaže, da se uspešne organizacije osredotočajo na vključevanje njihovih najuspešnejših zaposlenih. Glede na ugotovitve te raziskave uspešna podjetja delajo to, kar od njih pričakujejo najboljši zaposleni, kar izboljšuje rezultat podjetja in vodi do visoko uspešnega poslovanja.

(Solomon in Sridevi 2010)

2.5 MERJENJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

V tem poglavju bom opisala dva pristopa k merjenju zavzetosti zaposlenih. Prvi pristop je po Gallupu, ki je krajši in ga lahko hitreje izvedemo. Drugi pristop pa je UWES, kar je kratica za "Utrecht Work Engagement Scale". Ta pristop je bolj poglobljen, vendar pa ima majhne baze za primerjavo.

2.5.1 Merjenje zavzetosti po Gallupu

Gallup meri zavzetost na podlagi vprašalnika Q12, ki je sestavljen iz dvanajstih vprašanj, za katera je dokazano, da so povezana z rezultati zmogljivosti oziroma uspešnosti. Za opredelitev teh elementov je Gallup več let izvajal na tisoče intervjujev na vsaki ravni različnih organizacij v večini panog in v več državah. Odkar je Gallup končal raziskavo Q12 v poznih 90. letih, je bil njegov vprašalnik apliciran več kot 25 milijonom zaposlenih v 195 različnih državah in 70. jezikih.

Postavke, ki sledijo, so tiste, za katere je Gallup dokazal, da so najboljši pokazatelj zaposlenega in uspešnosti delovne skupine.

Gallup Q12:

Q1: Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.

- Q2: Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.
- Q3: Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši.
- Q4: V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
- Q5: Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.
- Q6: Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.
- Q7: Moje mnenje šteje in se upošteva.
- Q8: Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.
- Q9: Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.
- Q10: V organizaciji imam dobrega prijatelja.
- Q11: V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
- Q12: V obdobju zadnjega leta sem imel priložnost za učenje in razvoj.
- (Gallup 2013)

Poleg odkrivanja dvanajstih postavk je Gallup dokazal tudi, da je pomemben vrstni red postavk. Dvanajst postavk predstavlja 4 stopnje hierarhije, skozi katere delavec prehaja, da doseže zavzetost. Postavki 1 in 2 predstavljata človekove primarne potrebe. Ko delavec prične opravljati novo vlogo, so njegove potrebe osnovne. Takrat se vpraša, “ kaj bom pridobil od te vloge?”. V drugi fazi se vključijo postavke od 3 do 6. V tej fazi se zaposleni začne spraševati, kaj se od njega pričakuje, kako drugi vidijo njegove prispevke in trud za delo. Ko pa delavec enkrat gre skozi omenjene faze, torej, ko napreduje po prvih dveh stopnjah hierarhije, se njegova perspektiva prične širiti in začne ocenjevati svojo povezavo s timom in organizacijo. V tretji fazi, ki zajema postavke od 7 do 10, se zaposleni začne spraševati, ali spada v to ekipo oziroma organizacijo. V četrti fazi, ki je hkrati tudi najbolj napredna faza in je sestavljena iz enajste in dvanajste točke, zaposleni želijo delati izboljšave, rasti, se učiti, biti inovativni in predlagati nove ideje.

Te štiri faze pomagajo vodjem ocenjevati učinkovitost delovne skupine in osredotočati trud na najbolj pomembna področja ekipe za doseg zavzetosti na delovnem mestu. (Gallup 2013)

2.5.1.1 Kategorije zavzetosti zaposlenih po Gallupu

Na podlagi odgovorov zaposlenih na dvanajst trditev jih Gallup razvrsti v tri skupine: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti.

Nezavzete delavce je težko opaziti, ker niso sovražni ali moteči, pridejo na delo, da “ubijejo čas”, ne zanimajo jih stranke, produktivnost, profit, poraba, varnost, misija, namen ali pa pridobitev

kakšne nove stranke. Mislijo na kosilo ali na njihov naslednji odmor. Presenetljivo pa je to, da to niso le ljudje na povprečnih položajih, temveč tudi tisti, ki zasedajo zelo visoke položaje.

Aktivno nezavzeti delavci podjetju bolj ali manj želijo škodovati. Prisvojijo si večino časa svojih vodij, imajo več nesreč pri delu, delajo napake pri kakovosti, so manj zdravi, lahko kaj odtujijo iz podjetja, so več dni na bolniški, večkrat dajejo odpoved kot zavzeti delavci. Karkoli delajo zavzeti delavci, kot je reševanje problemov, inovacije, pridobivanje novih strank, vse to se trudijo aktivno nezavzeti izničiti.

Na drugi strani pa so zavzeti delavci najboljši sodelavci. Sodelujejo in si prizadevajo soustvarjati organizacijo, institucijo ali agencijo in stojijo za vsem, kar se dobrega tam zgodi. Ti delavci so vpleteni, zagnani in predani delu. Poznajo obseg dela in vseskozi iščejo nove načine možnih izboljšav. So stoddostno psihološko predani svojemu delu in so edini zaposleni v organizaciji, ki ustvarjajo nove kupce. (Gallup 2013)

Gallup torej razlikuje tri zgoraj opisane kategorije zavzetosti zaposlenih. Pod aktivno zavzete sodelavce spadajo tisti, ki delajo s strastjo in čutijo globoko pripadnost organizaciji. Vodijo inovacije in potiskajo organizacijo navzgor. Nezavzeti zaposleni so že v osnovi "odpisani". Skozi celoten dan jih "nosi luna". Sicer vlagajo čas, ne pa energije ali strasti v njihovo delo. Aktivno nezavzeti zaposleni pa ne samo, da so pri delu nesrečni, temveč na to nesrečo še odreagirajo. Ti delavci vsak dan podcenjujejo to, kar so dosegli njihovi zavzeti sodelavci. Z doslednim spremljanjem raziskav o zavzetosti iz leta v leto in zagotavljanjem pravih posegov na podlagi pridobljenih rezultatov za spodbujanje rasti, bodo delodajalci zagotovili, da njihova delovna sila uresničuje svoj potencial in maksimira uspešne rezultate. (Gallup 2013)

2.5.1.2 Pomen trditev Q12 po Gallupu

Q01 Pričakovanja. Opredeliti in razjasniti rezultate, ki jih je treba doseči, je osnova vseh potreb zaposlenih in odgovornost vodij. Kako so ti rezultati opredeljeni in upoštevani, se razlikuje pri različnih poslovnih enotah. (Gallup 2006)

Q02 Materiali in oprema. Zaposlenim je treba dati to, kar potrebujejo, da opravijo svoje delo, maksimirajo učinkovitost. Treba jim je pokazati, da je to, kar počnejo, cenjeno, in jim dokazati, da jih podjetje spodbuja pri tem, kar morajo narediti. Dobri vodje pomagajo zaposlenim, da vidijo, kako se njihove zahteve po materialu in opremi povezujejo s pomembnimi rezultati. (Gallup 2006)

Q03 Priložnost, da delam to, kar delam najbolje. Pomagati ljudem oziroma zaposlenim, da počnejo to, v čemer so najboljši, in da najbolje izkoristijo svoje talente, je neprestan trud njihovih vodij. Spoznavanje individualnih razlik s pomočjo izkušenj in ocenjevanj lahko pomaga vodjem, da ljudi učinkovito pozicionirajo znotraj in med vlogami. (Gallup 2006)

Q04 Priznanje za dobro opravljeno delo. Velik izziv za vodje je, da ugotovijo, kako vsak zaposleni posebej sploh želi biti prepoznan, da bi bil objektivni in realni, da bi temeljil na uspešnosti in da bi to počel dovolj pogosto. (Gallup 2006)

Q05 Nekoga v službi zanimam kot oseba. Najboljši vodje prisluhnejo zaposlenim in poskrbijo za njihove individualne potrebe, najdejo povezavo med potrebami zaposlenih in potrebami organizacije. (Gallup 2006)

Q06 Spodbujanje razvoja. Kako so zaposleni vodeni, lahko vpliva na to, kako dojemajo svojo prihodnost. Če vodja zaposlenim pomaga, da rastejo in se izboljšujejo kot posamezniki s tem, da jim omogočijo priložnosti, ki so v skladu z njihovimi talenti, bodo profitirali tako zaposleni kot podjetje. (Gallup 2006)

Q07 Mnenje šteje. Spraševanje po mnenju zaposlenega in upoštevanje tega mnenja lahko privede do boljših odločitev. To pa zato, ker so zaposleni običajno bližje variablami, ki vplivajo na celoten sistem. Poleg tega pa je za zaposlene boljše, če čutijo, da so vpleteni v odločitve, ki jih nadrejeni sprejemajo in se počutijo, da prispevajo k rezultatom. (Gallup 2006)

Q08 Poslanstvo/ Namen. Dobri vodje navadno ne vidijo samo dela, ki ga zaposleni opravijo, ampak vidijo tudi širšo sliko, torej, kako delo zaposlenih vpliva in se nanaša na namen organizacije in na rezultate. Nadrejeni torej opominjajo zaposlene, da vidijo vpliv širše slike in pomen njihovega dela do strank, varnosti in širše javnosti. (Gallup 2006)

Q09 Sodelavci prispevajo h kakovosti dela. Vodstvo lahko do neke mere prispeva k obsegu, do katerega zaposleni spoštujejo drug drugega s tem, da izbere vestne delavce, zagotovi neke skupne cilje glede kakovosti in spodbuja priložnosti za interakcijo med sodelavci. (Gallup 2006)

Q10 Najboljši prijatelj. Vodstvo se razlikuje v obsegu, v katerem so ustvarili priložnosti za ljudi, da pri delu spoznajo drug drugega. Ali pa, do kolikšne mere cenijo bližnje, zaupanja vredne odnose pri delu. Najboljši vodje niso mnenja, da pri delu ne sme biti bližnjih, prijateljskih odnosov. Nasprotno. Spodbujajo ljudi, da se pobliže spoznajo, kar je tudi osnovna človeška potreba. To pa kasneje lahko vpliva na boljše komunikacijo, zaupanje in druge pozitivne učinke. (Gallup 2006)

Q11 Napredek. Zagotavljanje časa za razpravo z vsakim zaposlenim, o napredku, dosežkih, ciljih. Taka razprava je pomembna tako za zaposlene kot za vodje. Dobri vodje se redno srečujejo z zaposlenimi, da se od njih kaj naučijo in da jim dajo napotke in usmeritve za nadaljnje delo. Ta način "dam-daš" pomaga vodjem in zaposlenim, da se bolje odločajo. (Gallup 2006)

Q12 Učenje in razvoj. Poleg potrebe, da so prepoznani, si zaposleni želijo potrditev, da se izboljšujejo pri delu in da imajo možnost za izboljšanje dela. Dobri vodje izberejo usposabljanja, ki bodo v korist posamezniku in organizaciji. (Gallup 2006)

2.5.1.3 Moč zavzetosti

Vodje pogosto poudarjajo, da so največje bogastvo njihove organizacije ravno ljudje. V resnici je to res samo v primeru, da so ti zaposleni popolnoma zavzeti. Zavzeti delavci se ostro ločijo od svojih nezavzetih in aktivno nezavzetih sodelavcev ravno zaradi vsega vloženega truda, ki ga dnevno prinašajo na svoje delovno mesto. Ti zaposleni želijo iti še dlje zaradi svoje pripadnosti organizaciji. Doseganje takšnega stanja v organizaciji ni pomembno samo zaradi zadovoljive situacije na delu, temveč zaradi stoddotne psihološke predanosti. Vsak zaposleni lahko doseže takšno stanje v zavzetem okolju, ampak vodje morajo biti prepričani, da ustvarjajo in vzdržujejo tak tip okolja samo, če aktivno merijo in upravljajo s pravimi gonilniki zavzetosti. (Gallup 2013)

Zato se mi zdi še posebej pomembno, da podjetja na letni ravni merijo zavzetost zaposlenih oziroma organizacijsko klimo, poznavanje vrednot in kulture podjetja, da imajo vedno vpogled v situacijo in spreminjanje stanja v podjetju, da se trudijo za izboljšanje pogojev dela, imajo stik z zaposlenimi in skušajo doseči čim večjo zavzetost. Na tak način vodje pripomorejo k aktivnemu doseganju zavzetosti zaposlenih in hkrati k boljšim rezultatom v podjetju.

2.5.2 Utrecht lestvica delovne zavzetosti (UWES – Utrecht Work Engagement Scale)

UWES vprašalnik je sestavljen iz 17 vprašanj (UWES-17), ki merijo 3 osnovne dimenzije delovne zavzetosti: vitalnost (6 postavk), predanost (5 postavk) in vpletenost (6 postavk). Sprva je bil UWES sestavljen iz 24 postavk, vendar so jih po psihometričnih testiranjih 7 opustili in jih je ostalo le še 17. Kasnejše psihometrične analize so pokazale še dva šibka elementa (točka 6 v obsegu vitalnosti in točka 6 v obsegu vpletenosti), zato je v nekaj študijah uporabljena samo različica UWES s petnajstimi postavkami. Nedavno pa je bila razvita krajša različica UWES vprašalnika, ki vsebuje 9 postavk. V tej skrajšani lestvici so moč oziroma vigor, predanost in vpletenost ocenjene vsaka s po tremi postavkami. (Seppälä in drugi 2008)

Vprašalnik je dostopen na spletu in je sestavljen tako, da je navedenih 17 trditev o tem, kako se posameznik počuti na delu. Pred vsako trditvijo je črta, na katero se zapiše trditev. Če se torej tako še nisi nikoli počutil na delovnem mestu, se zapiše črta pred trditev število 0, če pa si se že počutil tako, kot opisuje trditev, pa se lahko na to mesto vpiše števila od 1 do 6, pri čemer 1 pomeni, da se tako še skoraj nikoli nisi počutil (nekajkrat ali manj na leto), število 2 pomeni redko (enkrat na mesec ali manj), število 3 pomeni včasih (nekajkrat na mesec), število 4 pomeni pogosto (enkrat na teden), število 5 pomeni zelo pogosto (nekajkrat na teden), število 6 pa pomeni vedno (vsak dan).

Vprašalnik vsebuje naslednjih 17 trditev:

1. Pri svojem delu se počutim poln energije.
2. Delo, ki ga opravljam, se mi zdi polno smisla in namena.
3. Čas beži, ko delam.
4. Pri svojem delu se počutim močen in vitalen.
5. Sem navdušen nad službo.
6. Ko delam, pozabim na vse ostalo.
7. Delo me navdihuje.
8. Ko se zjutraj zbudim, sem vesel, da grem delati.
9. Srečen sem, ko intenzivno delam.
10. Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.
11. Sem zatopljen v svoje delo.
12. Lahko delam dolgo časa naenkrat.
13. Zame je moje delo izziv.
14. Ko delam, se v delo zatopim in pozabim na to, da delam.
15. Na delu sem duševno odporen.
16. Težko se ločim od dela.
17. Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi takrat, ko stvari ne gredo dobro. (Schaufeli & Bakker, 2003)

Prednosti te metode so dobre merske karakteristike in enostavno ter hitro vrednotenje in interpretacija, prav tako pa je nepristranski inštrument z vidika kulture, rase ... Pomanjkljivosti so visoka korelacija med vsemi tremi opisanimi merjenimi dimenzijami, premalo raziskav vpliva starosti na delovno zavzetost, poleg vsega pa vprašalnik ni preveden v slovenščino. Z raziskovanjem s pomočjo tega vprašalnika so prišli do ugotovitve, da spol tistega, ki vprašalnik rešuje, ne vpliva na rezultate. Splošna ugotovitev, do katere so prišli s pomočjo vprašalnika pa je tudi ta, da so delavci

iz proizvodnje manj zavzeti za svoje delo, kot so na primer policisti, menedžerji in vzgojitelji. (Furlani in Jevnikar 2013)

2.5.3 Primerjava merskih instrumentov: Gallup Q12 vs. vprašalnik UWES

V tem poglavju sem opisala dva merska instrumenta, po katerih je mogoče izmeriti zavzetost zaposlenih. Med njima so določene razlike, prednosti in slabosti:

1. Gallup meri zavzetost na podlagi dvanajstih trditev, vprašalnik UWES pa ima 17 trditev, ki so razdeljene v 3 osnovne dimenzije, večkrat pa se uporablja skrajšan vprašalnik s samo devetimi trditvami.
2. Gallupovi rezultati so merjeni od 0 do 5 (pri čemer 0 pomeni, da se pri določeni trditvi ne moraš opredeliti, 5 pa pomeni, da se popolnoma strinjaš s trditvijo). Vprašalnik UWES pa ima možnost odgovorov od 0 do 6 (pri čemer 0 pomeni, da se še nikoli nisi počutil tako, kot opisuje trditev, 1 pomeni, da se skoraj nikoli ne počutiš tako, 6 pa pomeni, da se vedno počutiš tako).
3. Gallup je svoje trditve postavil na podlagi velikega števila izvedenih raziskav, njegov vprašalnik je tudi najbolj pogosto uporabljan, zato je veliko možnosti, da opravljeno raziskavo primerjaš z že obstoječimi raziskavami, ki so bile izdelane po Gallupovem vprašalniku. Utrechtska lestvica zavzetosti je bolj poglobljen pristop, ampak manj uporabljan, zato ima za primerjavo majhne baze.
4. Pri obeh pristopih je največja razlika v interpretaciji rezultatov, kjer jih po Gallupovem vprašalniku razvrstimo v 3 skupine: zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete, ter določimo koeficient zavzetosti. Vprašalnik UWES pa meri 4 različne dimenzije: energijo, predanost, zatopljenost in zavzetost pri delu.

Ne moremo pa reči, da je en vprašalnik bolj primeren od drugega, zato je najbolje, da vsako podjetje pred uporabo vprašalnika dobro preuči prednosti in slabosti, da se lažje odloči, kateri je primernejši zanje.

2.6 ZAVZETOST JE KLJUČNEGA POMENA ZA DOBRO DELOVANJE ORGANIZACIJ

V Gallupovi raziskavi iz leta 2013 je razvidno, da je trenutno samo 13 % zaposlenih iz 142 držav po svetu zavzetih na svojih delovnih mestih. To pomeni, da je samo 13 % takih, ki čustveno vlagajo in so osredotočeni na ustvarjanje vrednosti za njihove organizacije vsak dan. Takšno stanje je poka-

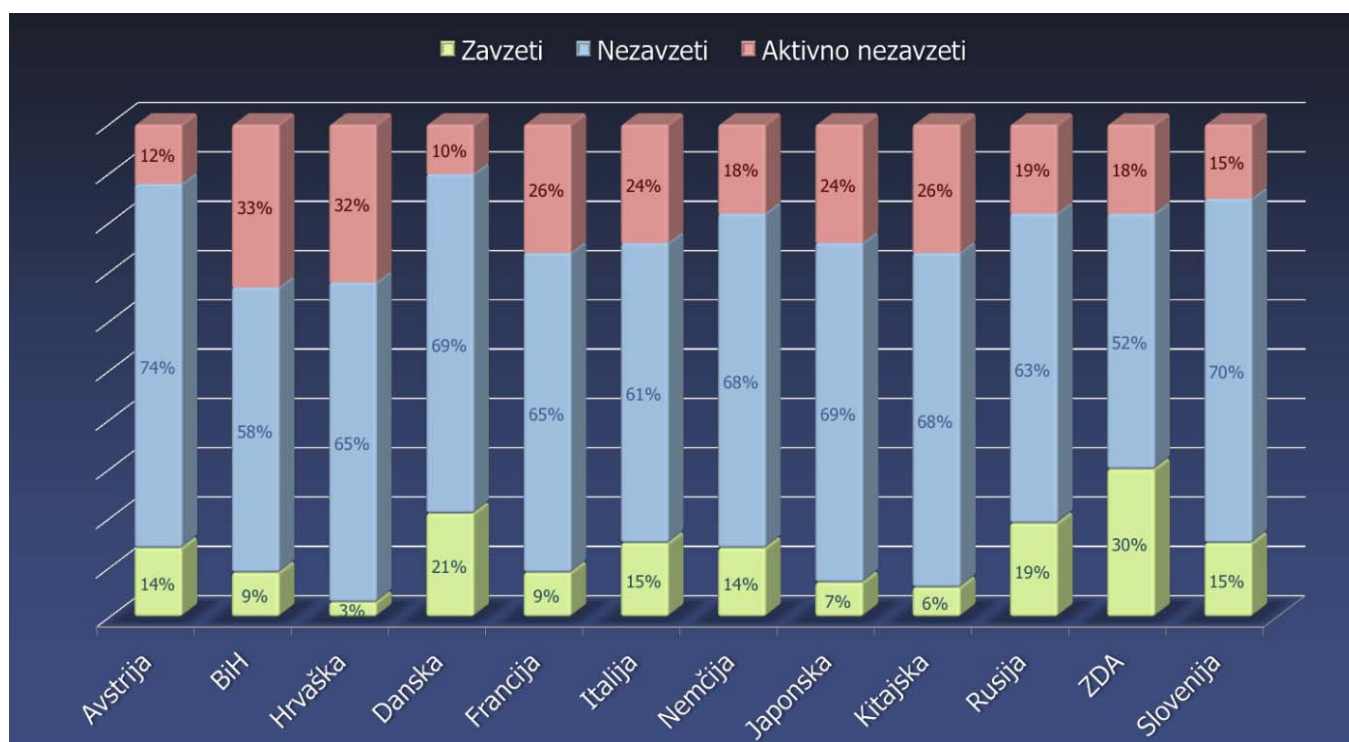
zatelj, da se premalo pozornosti posveča razvoju zaposlenih, da zaposleni očitno ne živijo z organizacijo, ne poznajo njenih vrednot in ne poznajo ciljev, ki se od njih pričakujejo, niso motivirani za delo in prinašajo organizaciji veliko izgubo. (Gallup 2013)

Kot v Gallupovi raziskavi 2009–2010 aktivno nezavzeti delavci, torej takšni, ki podjetju škodujejo in so sovražno nastrojeni do svoje organizacije, še vedno prekašajo zavzete sodelavce. Zavzetost zaposlenih bo postala pomembno naraščajoča skrb držav in organizacij, ki si prizadevajo povečati produktivnost dela zlasti takrat, ko je globalna ekonomija zelo spremenljiva. Tudi ko stopnja zaposljivosti še vedno ostaja visoka v visoko razvitih državah 5 let po začetku globalne ekonomske krize, stopnja rasti na Kitajskem in v drugih visoko razvitih državah pada. Po vsem svetu imajo demografski trendi velike gospodarske posledice v več regijah, tudi v Južni Evropi, Južni Aziji in na Bližnjem vzhodu. Povsod je velik problem zaposlovanje mladih, hkrati pa se nekatera velika gospodarstva, kot so Kitajska, Japonska in ZDA, soočajo s pomanjkanjem talentov, ker se delovna sila stara in krči. (Gallup 2013)

Faktor, ki je skupen vsem organizacijam po vsem svetu, je potreba po bolj učinkovitem razumevanju in uporabi talentov, sposobnosti in energije svojih ljudi. V mnogo državah je dvig ravni produktivnosti zaposlenih ključen za gospodarsko rast in zelo potrebno ustvarjanje delovnih mest. V državah, ki se soočajo s pomanjkanjem talentov, so podjetja, ki izpolnjujejo potrebe zaposlenih, najverjetneje zmagovalna v pridobivanju najbolj talentiranih ljudi in hkrati sposobna, da jih zadržijo. Velik problem pa je po mojem mnenju tudi to, da se talentov ne zna "izkoriščati" na pravi način in se očitno ne zna prepoznati potenciala, ki bi lahko podjetjem koristil. Tako na koncu talenti ostajajo nezadovoljni, ker jih podjetje ni prepoznalo oziroma jim ni ponudilo pogojev za kreativno delovno okolje in si iščejo drugo delo. (Gallup 2013)

V vsakem primeru bodo posamezne države morale izboljšati sposobnost zagotavljanja pravih vlog za zaposlene, prav tako pa skrb za to, da so zaposleni čustveno vpleteni v svoje delo. Skratka, potreba po zavzetih zaposlenih bo z leti naraščala. Skozi desetletja raziskav s stotinami organizacij in več kot 25 milijonov zaposlenih je Gallup razvil edinstveno razumevanje tega, kaj najmočnejše organizacije na svetu naredi drugačne in kako udejstvovanje vpliva na produktivnost in dobro počutje zaposlenih na kakršnemkoli delovnem mestu. (Gallup 2013)

Slika 2.4: Vzporedni prikaz indeksa zavzetosti.



Vir: Gallup v Gruban (2014).

Slika (glej sliko 2.4) razvidno prikazuje zavzetost zaposlenih po državah, ki so napisane pod stolpci. Zavzetost je bila merjena z Gallupovim vprašalnikom (Q12) leta 2013. Vidimo lahko, da je zavzetih zaposlenih izredno malo, manj kot 30 %, nezavzetih zaposlenih pa brez izjeme pri vseh državah več kot polovica, pri večini celo več ko 60 %. Nekatere države pa imajo tudi sorazmerno velik delež aktivno nezavzetih zaposlenih, kar je zelo zaskrbljujoče.

Iz grafa se vidi, da je Slovenija na 4. mestu med dvanajstimi evropskimi državami po zavzetih zaposlenih, kar je precej dober rezultat, hkrati pa ima tudi majhen delež aktivno nezavzetih zaposlenih (15 %), takoj za Dansko in Avstrijo. Ima pa med vsemi državami največji delež nezavzetih zaposlenih. Večji delež nezavzetih ima samo Avstrija, kar je lahko posledica več dejavnikov, med drugim tudi premajhne skrbi za zaposlene, slabega kadrovanja, ekonomske krize ipd.

Zakaj je pomembno, da podjetja vlagajo v zavzetost zaposlenih? Zato, ker je zavzetost zaposlenih prepletena s pomembnimi poslovnimi rezultati. V tem poglavju bom predstavila, kako zavzetost zaposlenih vpliva na organizacijsko uspešnost na podlagi različnih raziskav.

Raziskave so pokazale pozitiven odnos med zavzetostjo zaposlenih in organizacijskimi rezultati uspešnosti: zadrževanje zaposlenih, produktivnost, profitabilnost, lojalnost strank oziroma kupcev

in varnost. Raziskave prav tako kažejo, da bolj kot so zaposleni zavzeti, večja je verjetnost, da bo podjetje uspešnejše in da bo v rasti svojih prihodkov presegalo povprečja industrije. Prav tako pa je zavzetost zaposlenih pomembna za zadovoljne stranke. (Coffman in drugi v Solomon in Sridevi, 2010)

Zavzeti zaposleni dosledno dokazujejo tri splošna vedenja, ki izboljšujejo organizacijsko uspešnost:

- Povejo: Zaposleni širijo dober glas o podjetju med potencialnimi zaposlenimi in strankami.
- Ostanejo: Zaposleni ima močno željo, da postane član organizacije ne glede na priložnosti za dela, ki se mu ponujajo.
- Si prizadevajo: Zaposleni dela dlje časa, kot je potrebno, se trudi in daje pobudo, da bi prispeval k uspehu podjetja.

(Baumruk in Gorman v Solomon in Sridevi, 2010)

Kaj se bo zgodilo z organizacijo, ki ima nezavzete zaposlene? Zaposleni, ki niso zavzeti, imajo večjo možnost, da rotirajo (porabljajo svoj trud, čas in talent na nalogah, ki niso tako pomembne), se ustalijo na delovnem mestu (vsekakor ne kažejo popolne predanosti, niso pa dovolj nezadovoljni, da bi naredili premor) in se cepijo (ne ostanejo dovolj dolgo, da bi nekaj spremenili v njihovi organizaciji), imajo veliko več pomislov glede svoje organizacije v smislu učinkovitosti ukrepov, kot je na primer zadovoljstvo kupcev. (White v Solomon in Sridevi 2006)

Meere (2005), ki temelji na raziskavi, ki so jo izvedli ISR na 360.000 zaposlenih iz 41 podjetij v 10 močnih ekonomskih svetovnih državah, ugotavlja, da je tako dobiček iz poslovanja in neto profitne marže nižji v podjetjih z nizko stopnjo zavzetosti, medtem ko so te meritve večje v podjetjih z visoko stopnjo zavzetih zaposlenih. (Solomon in Sridevi 2006)

Nezavzeti zaposleni so nagnjeni k temu, da v svojem podjetju ustvarjajo izgubo. Zaposleni, ki so nezavzeti:

- Manjkajo na delu povprečno 3,5 več dni na leto kot zavzeti zaposleni.
- So manj produktivni od zavzetih zaposlenih.
- Stanejo gospodarstvo ZDA od 292 do 355 bilijonov dolarjev na leto. (Solomon in Sridevi 2006)

2.6.1 Zavzetost omogoča spremembe

Zavzeti zaposleni so osrčje organizacije oziroma podjetja. Delovne enote v glavnih 25 % zavzetih zaposlenih na podlagi Gallupovih raziskav Q12 so imele bistveno višjo produktivnost, donosnost in ocene kupcev, manj odsotnosti z dela, manj absentizma in manj poškodb pri delu, kot tiste delovne enote v spodnjih 25 %.

Prav tako so organizacije v Gallupovi bazi podatkov Q12 s povprečjem 9,3 zavzetih zaposlenih na vsakega aktivno nezavzetega zaposlenega v letih 2010 do 2011 imele 147 % višji čisti dobiček na delnico v primerjavi s tekmeci v letih 2011 do 2012. Za primerjavo pa so tiste organizacije s povprečjem 2,6 zavzetega zaposlenega za vsakega nezavzetega zaposlenega imele 2 % nižji čisti dobiček na delnico v primerjavi z njihovo konkurenco v istem časovnem obdobju.

Aktivna nezavzetost pa je neizmeren odtok gospodarstev po vsem svetu. Gallup ocenjuje, da Ameriko aktivna nezavzetost letno stane od 450 do 550 bilijonov dolarjev. V Nemčiji se ta številka giblje od 112 do 138 milijard evrov na leto. V Angliji aktivno nezavzeti letno stanejo državo od 52 do 70 milijard funtov.

V času svetovne recesije je bolj verjetno, da bodo zavzeti zaposleni pripomogli k promoviranju poslovne rasti v njihovih organizacijah. Organizacije po vsem svetu, ki spodbujajo motivacijo in navdušenje zaposlenih za njihovo delo, v zameno pomagajo spodbujati ustvarjanje novih delovnih mest. Slabo kadrovanje in odločanje menedžmenta ovirajo podjetja pri spodbujanju zavzetosti zaposlenih. Povsod po svetu zavzeti zaposleni bolj cenijo svoja življenja in izkusijo več pozitivnih čustev. (Gallup 2013)

3 OPREDELITEV START-UPA

3.1 DEFINICIJA START-UPA

Start-up podjetja so novo nastala podjetja, ki se borijo za svoj obstoj. Največkrat nastanejo na podlagi briljantnih idej in rastejo, da bi uspela. Ti pojavi so navedeni v literaturi upravljanja organizacij in podjetniških idej. Vendar pa je jasno sliko o teh podjetjih težko dobiti. (Salamzadeh in Kesim 2015)

Start-up je zgodnja faza v življenjskem ciklu podjetja, v kateri se podjetnik prestavi iz faze ideje v fazo zagotavljanja financiranja in določi osnovno strukturo poslovanja in začetek operacije ali trgovanja. (Businessdictionary 2015)

Start-up je začasna organizacija, ki išče prilagodljiv, ponovljiv, donosen poslovni model. Na začetku je ta poslovni model platno z idejami in ugibanji, ampak nima strank in ima minimalno znanje o strankah. (Blank v Hämäläinen in Myyryläinen 2014)

Neil Blumenthal (soustanovitelj in CEO v Warby Parker) opredeljuje start-up kot "podjetje, ki dela zato, da bi rešilo nek problem, kjer rešitev ni očitna in uspeh ni zagotovljen". (Robehmed 2013)

Število takšnih uspešnih podjetij se je v zadnjih letih izredno povečalo. In medtem ko ti uspešni start-upi delujejo v različnih industrijah z različnimi vizijami in različnimi produkti ter s storitvami, se zdi, da je vsem skupno eno: osredotočanje na ustvarjanje posebne in privlačne podjetniške kulture. (Modis 2015)

3.2 ŽIVLJENJSKI CIKEL START-UPA

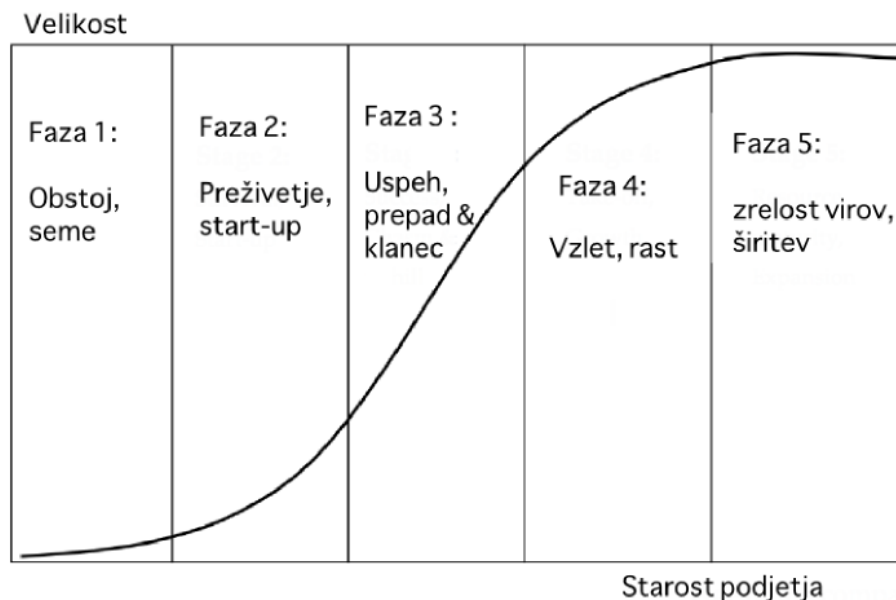
Kljub temu, da so start-upi različni in kompleksni po naravi, imajo svoj življenjski cikel, ki je sestavljen iz treh faz:

1. Faza zagona ("bootstrapping stage"): V tej zgodnji fazi podjetnik sam sproži vrsto dejavnosti, da obrne svoj posel v profitno dejavnost. Čeprav je velika negotovost in tveganje, še naprej dela na tvegani ideji, sestavi ekipo, uporablja zasebna sredstva za uresničitev te ideje in prosi družino in prijatelje, da z naložbami pomagajo pri uresnitvi ideje.
2. Faza seme ("seed stage"): Po fazi zagona ustanovitelji vstopijo v novo fazo in to je faza seme. Za to fazo je značilno timsko delo, razvoj prototipa, iskanje podpore, kot je na primer inkubator ali pospeševalnik, in potencialne naložbe za rast in zagon. Večina takih podjetij je v tej fazi nekoliko negotova. V tej fazi jih v primeru, da niso uspeli najti mehanizmov za podporo ali pa se v najboljšem primeru pretvorijo v podjetje z nizkim dobičkom in nizko stopnjo uspeha, propade največ. Po drugi strani pa imajo tisti start-upi, ki uspejo v tej fazi, večjo možnost, da postanejo dobičkonosna podjetja.
3. Faza ustvarjanja ("creation stage"): Faza ustvarjanja se pojavi, ko podjetje svoje izdelke začne prodajati, vstopi na trg in najame prve zaposlene. Ob koncu te faze se podjetje oblikuje in se finance štejejo kot glavna izbira za financiranje podjetja.

(Salamzadeh in Kesim 2015)

Churchil & Lewis pa sta oblikovala nekoliko drugačen 5-fazni model življenjskega cikla za opis rasti majhnih, mladih podjetij. V spodnji sliki je lepo razvidnih 5 faz rasti majhnih podjetij (start-upov):

Slika 3.1: Faze rasti majhnih podjetij



Vir: Ala-Mutka (2005); Churchill in Lewis v Rajamäki (2013).

V modelu (glej sliko 3.1), ki ga opisujeta Churchill in Lewis, je prva faza poimenovana obstoj. V tej fazi je strategija podjetja predvsem to, da ostane “živo” in da poskuša postati uspešno podjetje. Poudarek je na pridobivanju kupcev in zagotavljanju proizvodov ali storitev. Ala-Mutka pa to fazo imenuje “faza semena” in poudarja potrebo po tem, da podjetje širi svojo bazo strank oziroma kupcev. Za njega se lahko ta faza načeloma uporablja tudi za stanje, preden se podjetje ustanovi. (Rajamäki 2013)

V drugi fazi, ki jo Churchill in Lewis imenujeta preživetje, Ala-Mutka pa start-up, je podjetje že dokazalo, da je posel izvedljiv. Podjetje ima dovolj strank, da preživi in je sposobno te stranke dovolj zadovoljiti, da jih obdrži. Glavni problem v tej fazi je, da podjetje ustvari dovolj dobička za doseg prelomne točke, da je sposobno povečati posel. (Churchil in Lewis 1983 v Rajamäki 2013) Na tej točki je že potrebna bolj podrobna strategija in start-up mora začeti postavljati meje svojim poslom. (Ala-Mutka v Rajamäki 2013)

V tretji fazi ima lastnik na voljo dve opciji; lahko se osredotoči na to, da obdrži podjetje stabilno in profitabilno, ali pa investira v rast podjetja. (Churchil in Lewis 1983 v Rajamäki 2013). Ala-Mutka pravi, da je to najbolj tvegana faza v življenjskem ciklu start-upa.

V četrti fazi, ki ji Churchill in Lewis pravita “vzlet” (“take-off”), Ala- Mutka pa jo poimenuje “rast”, je podjetje soočeno z izzivi, kako hitro rasti in kako financirati to rast. V tej fazi je zelo pomembno operacijsko in strateško planiranje. (Churchil in Lewis v Rajamäki 2013)

V zadnji, peti fazi, so sistemi, ki jih je podjetje uporabljalo, obsežni in dobro razviti in sta tako lastnik kot posel dokaj ločena tako finančno kot operativno. (Churchil in Lewis v Rajamäki 2013)

3.3 IZZIVI START-UPOV

Start-upi se soočajo z mnogimi izzivi. Večina jih je edinstvenih, nekaj pa je izzivov, ki so skupni večini start-upov:

Finančni izzivi: Finance so sestavni del zagonskega procesa. Vsak start-up se od začetka sooča s finančnimi izzivi.

Upravljanje s človeškimi viri: Start-up navadno začne z ustanoviteljem ali pa nekaj soustanovitelji. Sčasoma potrebuje ljudi, ki mu pomagajo pri uresničitvi ideje oziroma produkta. Pogaja se z ljudmi, da ustvari tim in jih zaposli. Ta proces je zelo specifičen, zato je v primeru, da ustanovitelju manjka znanja na tem področju, lahko zelo kritičen.

Podporni mehanizem: Obstajajo številni podporni mehanizmi, ki igrajo pomembno vlogo v življenjskem ciklu start-upa. Ti podporni mehanizmi vključujejo investitorje, inkubatorje, tehnološke parke, pospeševalnike ... Pomanjkanje dostopa do teh podpornih mehanizmov povečuje možnost propada.

Okoljski elementi: Veliko start-upov propade zaradi pomanjkanja pozornosti do okoljskih elementov, kot so trenutni trendi, omejitve na trgih, pravni problemi.

(Salamzadeh in Kesim 2015)

4 SKLEPNA MISEL

V teoretičnem delu sem ugotovila, da je zavzetost pri različnih avtorjih, ki imajo različne poglede na zavzetost zaposlenih, opredeljena na več načinov . Opisala sem dva različna modela zavzetosti, torej osebno zavzetost in zavzetost kot protiutež izgorelosti. Koncept zavzetosti sem opisala iz različnih perspektiv, kjer sem predstavila tudi piramido zavzetosti zaposlenih z opisom hierarhije potreb, ki morajo biti zadovoljene, če želimo doseči zavzetost in matriko zadovoljstva zaposlenih. Prikazuje, kako sta povezana zadovoljstvo zaposlenih in delovna uspešnost.

Pri dejavnostih zavzetosti zaposlenih sem želela prikazati vse, kar vpliva na to, da so zaposleni zavzeti oziroma nezavzeti, nato sem opisala še strategije za doseganje zavzetosti zaposlenih, ki bi jih moral uporabljati vsak vodja, če želi biti uspešen pri doseganju zavzetosti zaposlenih.

Podrobno sem opisala dva pristopa merjenja zavzetosti (Gallup in UWES), ker se mi zdita še posebej pomembna za razumevanje empiričnega dela diplomske naloge v nadaljevanju, saj sem Gallupov vprašalnik uporabljala pri svoji raziskavi merjenja zavzetosti v start-upih.

V predzadnjem podpoglavju teoretičnega dela opredelim, zakaj je zavzetost zaposlenih resnično pomembna za podjetja in zaposlene, kaj prinaša nezavzetost in kakšno je stanje zavzetosti po svetu, predvsem pa, zakaj bi si podjetja morala prizadevati za doseganje le-te.

Ne nazadnje opredelim še pojem start-up, življenjski cikel start-upov in izzive, s katerimi se ti soočajo, za lažje razumevanje empiričnega dela, kjer ta termin (start-up) pogosto uporabim.

5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu predstavim 3 raziskave, izdelane v večjih podjetjih in 3 raziskave, ki sem jih sama opravila s pomočjo spletne ankete 1KA v treh start-upih.

Vsaka raziskava o zavzetosti zaposlenih v večjih podjetjih je bila opravljena po svoji metodi merjenja zavzetosti, zato raziskave niso popolnoma primerljive, prav tako ne gre za podjetja, ki bi se ukvarjala z enako ali podobno dejavnostjo, obenem pa so bile raziskave izvedene v različnih časovnih obdobjih. Vse to je zelo pomembno upoštevati pri primerjavi podatkov in predstavlja bistveno omejitev primerljivosti podatkov.

V start-upih je zavzetost zaposlenih merjena s pomočjo Gallupovega vprašalnika Q12 v enakem časovnem obdobju. Vsi start-upi se tudi ukvarjajo s podobno dejavnostjo, zato so podatki teh raziskav med seboj lažje primerljivi.

V tem poglavju bom poskušala, ob omejitvah podatkov, ki sem jih izpostavila, potrditi hipotezo, ki sem si jo postavila: V start-upih je zavzetost zaposlenih večja v primerjavi z zavzetostjo zaposlenih v večjih podjetjih.

5.1 ZAVZETOST ZAPOSLENIH V VEČJIH PODJETJIH

V tem poglavju predstavim raziskave zavzetosti zaposlenih v treh večjih slovenskih podjetjih in jih med seboj opisno primerjam. Imen podjetij ne omenjam zaradi varovanja podatkov, zato jih omenjam pod imeni: podjetje X, podjetje Y in podjetje Z. Raziskave v teh treh podjetjih so bile merjene z različnimi metodami: podjetje X je merilo zavzetost po Gallupu, podjetje Y po Utrechtski lestvici zavzetosti samo v oddelkih razvoja, podjetje Z pa je uporabilo interni vprašalnik o zavzetosti.

- Podjetje X

V podjetju X so zavzetost po Gallupovem vprašalniku merili leta 2013. Zavzetost zaposlenih v tem podjetju je zelo visoka. Aktivno nezavzetih je bilo v podjetju X leta 2013 samo 4,4 %, nezavzetih zaposlenih 27,8 %, zavzetih zaposlenih pa kar 67,7 %. Podjetje X je raziskavo o zavzetosti prvič izvedlo že pred štirimi leti, torej leta 2011. Takrat so bili rezultati malce slabši. Leta 2011 je bilo v podjetju X 5,2 % aktivno nezavzetih, 34,1 % nezavzetih in 60,7 % zavzetih.

Tabela 5.1: Deleži zavzetosti v podjetju X

Zavzetost	Podjetje X: 2011	Podjetje X: 2013
Aktivno nezavzeti	5,2 %	4,4 %
Nezavzeti	34,1 %	27,8 %
Zavzeti	60,7 %	67,7 %

Razlog povečanja števila zavzetih zaposlenih in zmanjšanja števila nezavzetih (glej tabelo 5.1) je lahko v vzorcu (vsakih nekaj let se meri zavzetost pri vseh zaposlenih, vsako leto pa se meri na vzorcu; 2011 je bil vprašalnik posredovan vsem zaposlenim, vrnjenih je bilo 65,6 % vprašalnikov; leta 2013 je bila zavzetost merjena na reprezentativnem vzorcu, vsem, ki so zaposleni dlje od 6

mesecev, vrnjenih je bilo okoli 65 % vprašalnikov) in strukturi respondentov (kdo odgovarja na vprašalnik) ali pa v aktivnostih, ki so bile narejene v organizacijskih enotah za povečanje zavzetosti in izboljšanje organizacijske klime.

Merjenje organizacijske klime kaže na visoko pripadnost in zavzetost sodelavcev v podjetju X. Rezultati organizacijske klime kažejo, da morajo v podjetju X nadaljevati z aktivnostmi, kot so izvajanje in širjenje pogovorov, izobraževanje vodij za delo z ljudmi, še vedno je potreben velik poudarek na povratnih informacijah o uspešnosti pri delu in uporabi vseh možnosti stimulativenega nagrajevanja ter graditev kulture zavzetosti. (Poročilo o merjenju organizacijske klime v podjetju X za leto 2013)

- Podjetje Y

V podjetju Y so zavzetost merili po drugačni metodi in sicer s pomočjo vprašalnika UWES (Utrecht Work Engagement Scale) leta 2013 in sicer samo v oddelkih razvoja, zato gre v tem podjetju pričakovati višjo zavzetost zaposlenih. Vprašalnik je sestavljen iz 9 postavk oziroma trditev, kjer anketiranci odgovarjajo s pomočjo 7-stopenjske lestvice, na kateri ocena 0 pomeni, da določenega počutja do sedaj še niso izkusili in 6, da se na delu tako počutijo vsak dan. Teh 9 postavk se razvršča v 3 dimenzije: energija, predanost in zatopljenost. (Poročilo o organizacijski klimi v podjetju Y).

Tabela 5.2: Model treh komponent zavzetosti pri delu.

Energija	Visoka mera energije in mentalne prožnosti pri delu, pripravljenost investirati napor in vztrajati kljub oviram	4,66 (7-stopenjska lestvica od 0 do 7)
Predanost	Močna vključenost/vpletenost v svoje delo, kjer posamezniki doživljajo občutek smiselnosti, navdušenja, inspiracije in ponosa	5,03 (7-stopenjska lestvica od 0 do 7)

Zatopljenost	Popolna pozornost pri svojem delu, kjer je človek popolnoma zatopljen in mu čas zelo hitro teče	5,27 (7-stopenjska lestvica od 0 do 7)
Zavzetost pri delu	Nasprotje izgorelosti, za katero je značilna energija, vključenost in učinkovitost.	4,99 (7-stopenjska lestvica od 0 do 7)

Vir : Poročilo o organizacijski klimi v podjetju Y.

V Tabeli (glej tabelo 5.2) lahko vidimo, da je zavzetost zaposlenih v oddelku razvoja podjetja Y visoka. Pri tem je treba upoštevati, da je ta raziskava narejena samo v oddelku razvoja, kjer je pričakovati višjo stopnjo zavzetosti zaradi narave dela (bolj kreativno, razmišljujoče, razgibano, zanimivo delo).

Zavzetost pri delu je pozitivno povezana s pozitivnimi stališči glede dela kot tudi organizacije in se odraža tako v večjem zadovoljstvu z delom, identifikaciji z organizacijo oziroma pripadnosti organizaciji, proaktivnim vedenjem, manjšim absentizmom in večjo delovno uspešnostjo. (Shaufeli in Bakker 2003 v Poročilo o organizacijski klimi v podjetju Y)

- Podjetje Z

Podjetje Z je zavzetost zaposlenih merilo po lastnem vprašalniku letos (2015). Indeks zavzetosti v tem podjetju znaša 4,03 (na lestvici od 1 do 5), sestavljen je iz treh kategorij : moč pri delu, predanost delu in poglobljenost v delo. Vsaka od teh treh kategorij je sestavljena iz treh vprašanj.

Moč pri delu:

1. Pri delu sem zelo vztrajen, tudi ko stvari ne tečejo gladko.
2. Na delovnem mestu sem odločen in poln življenja.
3. Pri delu prekipavam od energije.

Predanost delu:

1. Zelo sem motiviran, da delo dobro opravim.

2. Uživam pri opravljanju nalog.
3. Navdušen sem nad svojim delom.

Poglobljenost v delo:

1. Ko delam, čas kar beži.
2. Ko delam, pozabim na vse drugo okoli sebe.
3. Ko se poglobim v delo, sem srečen.

Možni odgovori so bili od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo ne strinjajo in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Tabela 5.3: Indeks zavzetosti in posamezne kategorije v podjetju Z

Kategorije	Indeks zavzetosti
Moč pri delu	4,01
Predanost delu	4,03
Poglobljenost v delo	4,06
Zavzetost	4,03

Vir: Poročilo o zavzetosti za podjetje Z.

Indeks zavzetosti v podjetju Z je precej visok (glej tabelo 5.3), kar kaže na dobro skrb podjetja za zaposlene.

5.1.2 Primerjava zavzetosti zaposlenih v velikih podjetjih

Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, podjetja med seboj niso popolnoma primerljiva zaradi različnih razlogov (glej tabelo 5.4):

- Vse raziskave niso bile opravljene istega leta. Dve sta bili potekali leta 2013, tretja letos.
- Raziskave so narejene po različnih metodah, ki niso popolnoma primerljive.
- Gre za podjetja, ki se ne ukvarjajo z isto dejavnostjo. Podjetji X in Y sta proizvodni podjetji, podjetje Z pa storitveno.

- V podjetju Y so raziskavo merili samo na področju razvoja, zato je pričakovati višjo stopnjo zavzetosti zaradi narave dela.

Tabela 5.4: Primerjava zavzetosti v podjetjih X, Y in Z.

	Podjetje X	Podjetje Y	Podjetje Z
Področje merjenja zavzetosti	zavzetost merjena v vseh oddelkih	zavzetost merjena v oddelku razvoja	zavzetost merjena v vseh oddelkih
Metoda merjenja zavzetosti	Gallupov vprašalnik Q12	UWES (Utrecht Work Engagement Scale)	zavzetost merjena po lastnem vprašalniku
Leto merjenja zavzetosti	2011 in 2013	2013	2015
Rezultati raziskave o zavzetosti	ni podatka o koeficientu zavzetosti, je samo podatek o deležu zavzetih zaposlenih, ki je 67,7 %	4,99 (7-stopenjska lestvica od 0 do 7)	4,03 (5-stopenjska lestvica od 1 do 5)

5.2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH V START-UPIH

Start-up je mlado podjetje, ki se šele začenja razvijati. Start-upi so po navadi majhna podjetja, ki jih na začetku financira in upravlja le peščica ustanoviteljev ali pa celo samo eden. Ta podjetja ponujajo izdelek ali storitev, ki trenutno ni na voljo drugje na trgu. (Fontinelle 2015)

Zavzetost v start-upih sem merila sama in sicer s pomočjo spletne ankete 1KA. Sestavila sem vprašalnik Q12 po Gallupu in ga poslala 3 start-up podjetjem.

Najprej predstavim rezultate zavzetosti vsakega podjetja posebej, v nadaljevanju pa rezultate med seboj primerjam in interpretiram.

Start-up A

Zavzetost v start-upu A je zelo visoka. Koeficient zavzetosti znaša 4,64. Zavzeti zaposleni po Gallupu so tisti, ki imajo povprečje več kot 3,7 kar pomeni, da so v podjetju A zaposleni zelo zavzeti sodelavci. Pod aktivno zavzete sodelavce spadajo tisti, ki delajo s strastjo in čutijo globoko pripadnost organizaciji. Vodijo inovacije in potiskajo organizacijo navzgor. (Gallup 2013)

- Start-up B

Koeficient zavzetosti v start-upu B je še nekoliko višji kot v start-upu A, pri tem pa je treba omeniti, da je v start-upu B polovica manj zaposlenih kot v start-upu A. Koeficient zavzetosti v start-upu B znaša 4,75. Ta številka pomeni, da imajo zaposleni zelo visoko pripadnost organizaciji, delajo z zagonom in pozitivno vplivajo na rezultate podjetja.

- Start-up C

V start-upu C je največ zaposlenih, več kot v obeh drugih. Zavzetost v start-upu C znaša 4,07, kar je manj, kot v start-upih A in B, ampak še vedno precej visoka.

Tabela 5.5: Zavzetost zaposlenih v start-upih

Zavzetost zaposlenih v start-upih	Število zaposlenih	Koeficient zavzetosti
Start-up A	8	4,64
Start-up B	4	4,75
Start-up C	10	4,07

Opravljen raziskava zavzetosti zaposlenih v start-upih kaže na visoko stopnjo zavzetosti v teh podjetjih (glej tabelo 5.5). Čemu gre pripisati tako visoko stopnjo zavzetosti? Start-upi so majhna, novo nastala podjetja, ki se morajo močneje truditi, da bodo preživel. Velika verjetnost je, da so start-up ustanovili prijatelji, zato je povezanost in pripadnost velika. Vsi zaposleni v tako majhnem podjetju so najverjetneje zelo povezani in na razvoju veliko delajo skupaj. Ni velike hierarhije in ko sprejemajo novega zaposlenega, vložijo v iskanje ogromno napora, da resnično dobijo ustrezen kader, ker je podjetje v njihovi lasti in jim ni vseeno, koga sprejmejo medse.

5.3 PRIMERJAVA ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V VEČJIH PODJETJIH Z ZAVZETOSTJO ZAPOSLENIH V START-UPIH

V Tabeli 6 je prikaz primerjave raziskav o zavzetosti, ki so bile narejene v večjih podjetjih, s primerjavo v start-upih. Omeniti moram, da so raziskave med seboj težko primerljive zaradi:

- Različnih vzorcev merjenja: V velikih podjetjih je vzorec anketirancev veliko večji kot v start-upih, kjer gre za manjše populacije.
- Metode merjenja zavzetosti: Raziskave so bile merjene po različnih metodah.
- Leto merjenja zavzetosti: Raziskave so bile merjene v različnih letih, kar lahko vpliva na rezultate.

Tabela 5.6: Primerjava zavzetosti zaposlenih v podjetju X,Y, Z in start-upih A, B, C.

	Podjetje X	Podjetje Y	Podjetje Z	Start-up A	Start-up B	Start-up C
Področje merjenja zavzetosti	zavzetost merjena v vseh oddelkih	zavzetost merjena v oddelku razvoja	zavzetost merjena v vseh oddelkih	zavzetost merjena v celotnem podjetju	zavzetost merjena v celotnem podjetju	zavzetost merjena v celotnem podjetju
Metoda merjenja zavzetosti	Gallupov vprašalnik Q12	UWES (Utrecht Work Engagement Scale)	zavzetost so merili po svojem vprašalniku	Gallupov vprašalnik Q12	Gallupov vprašalnik Q12	Gallupov vprašalnik Q12
Leto merjenja zavzetosti	2011 in 2013	2013	2015	2015	2015	2015
Rezultati raziskave o zavzetosti	ni podatka o koeficientu zavzetosti, je samo podatek o deležu zavzetih zaposlenih, ki je 67,7 %	4,99 (7-stopenjska lestvica od 0 do 7)	4,03 (5-stopenjska lestvica od 1 do 5)	4,64 (6-stopenjska lestvica od 0 do 6)	4,75 (6-stopenjska lestvica od 0 do 6)	4,07 (6-stopenjska lestvica od 0 do 6)

V preglednici (glej tabelo 5.6) lahko opazimo, da je zavzetost v start-upih višja od zavzetosti v večjih podjetjih. Menim, da so razlogi za večjo zavzetost zaposlenih v start-upih naslednji:

- V start-upih je večina zaposlenih soustanoviteljev, kar pomeni, da so v ustanovitev in razvoj podjetja prispevali vsi in vanj vložili veliko svojega časa in volje. Posledično so zaposleni toliko bolj zavzeti, ker se zavedajo, kaj vse je potrebno za obstoj podjetja.

- V start-upih je manjše število zaposlenih, vsi zaposleni so približno istih let in si prizadevajo za isti cilj, so bolj povezani in ni tako opazne hierarhije (nadrejeni-podrejeni), kot v večjih podjetjih, kar bistveno prispeva k večji zavzetosti zaposlenih.
- Start-up je v primerjavi z večjim podjetjem tako majhen, da bi nezavzeti zaposleni težko "skrili" svojo nezavzetost.
- Glede na to, da so v start-upih ustanovitelji, ki si prizadevajo za optimizacijo stroškov in čim večjo produktivnost zaposlenih, so še toliko bolj previdni pri kadrovanju, torej sprejemanju novo zaposlenih v svoje podjetje. Zato izberejo najboljše sodelavce, ki se najbolj vklopijo v njihov tim.
- Finančna situacija "sili" start-up k zavzetosti, kar pomeni, da se le-ta na začetku neprestano trudi za svoj obstoj, torej za pridobivanje sredstev, kar zaposlene "sili" k zavzetosti.
- Občutek spreminjanja, da boš povzročil spremembo (start-up podjetje ima misijo, da korenito spremeni industrijo) v primerjavi z večjimi korporacijami, ki večinoma nimajo namena spreminjati industrije.
- Start-upi imajo običajno bolj fleksibilen urnik dela, kot večja podjetja, kar prav tako povečuje zavzetost zaposlenih, ker so zaposleni v tem primeru manj pod stresom, kdaj točno morajo biti v službi in kdaj naj bi se zaključilo z delom.
- V start-upih je zaradi manjšega števila zaposlenih več možnosti za povratno informacijo, v tem primeru so cilji bolj jasni in zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje.
- V start-upih je več prostora za kreativnost in inovativnost zaradi same narave dela.

6 SKLEP

V vsakem podjetju je zelo pomembno, da se zaposlenim omogoča kreativno in spodbudno delovno okolje, če organizacija želi, da so zaposleni uspešni pri svojem delu in da pozitivno prispevajo k rezultatom podjetja. Zavzetost zaposlenih lahko organizacije dosežajo s tem, da zaposlenim jasno postavijo cilje in jih seznani z vizijo in vrednotami podjetja, hkrati pa jim omogočajo potrebna sredstva za učinkovito izvajanje delovnih nalog. Zavzeti zaposleni tako s svojo zavzetostjo pomembno vplivajo na rezultate podjetja in samo takšno podjetje, ki ima predane zaposlene, ki živijo in delujejo v skladu z vrednotami, je lahko uspešno pri doseganju dobrih rezultatov.

Različni avtorji različno opredeljujejo koncept zavzetosti zaposlenih, ampak lahko bi rekli, da je vsem skupno prepričanje, da je zavzetost ključnega pomena ne le za uspešno podjetje, ampak tudi za zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki so na delovnem mestu srečni, imajo občutek, da s svojim delom prispevajo organizaciji, bodo nedvomno bolje delali in bodo pri delu tudi bolj prizadevni in zadovoljni. Vsa podjetja bi torej morala vlagati v zaposlene in s tem omogočati zavzetost, ki bi se kazala v dobrih rezultatih podjetja.

V svojem raziskovalnem delu sem želela izvedeti, ali je zavzetost v start-upih večja od zavzetosti v večjih podjetjih. Raziskave, ki so bile narejene v treh večjih slovenskih podjetjih in raziskave, ki sem jih naredila sama v 3 start-upih po Gallupovem vprašalniku, so pokazale, da je zavzetost v start-upih večja od zavzetosti v večjih podjetjih, vendar pa sem na podlagi primerjave raziskav ugotovila, da rezultati niso povsem primerljivi, če upoštevamo okoliščine merjenja zavzetosti. Vseeno lahko na koncu svojo postavljeno hipotezo potrdim in rečem, da so zaposleni v start-upih bolj zavzeti od zaposlenih v večjih podjetjih.

Pri izdelavi diplomske naloge sem ugotovila, kako pomembno je doseganje zavzetosti zaposlenih za podjetja, kar sem tudi skušala pojasniti z različnimi primeri. S svojo raziskavo sem želela pokazati razlike v zavzetosti v večjih podjetjih in start-upih. Pojasnila sem tudi, zakaj so zaposleni v start-upih bolj zavzeti od tistih, ki delajo v večjih podjetjih. Želela sem predvsem poudariti, kako pomembno je v podjetju imeti zaposlene, ki bodo z veseljem delali in posledično tudi prinašali dobre rezultate, kar pa ni pozitivno samo za podjetja, ampak tudi za vsakega zaposlenega. Na žalost pa se še vedno premalo podjetij zaveda, kako pomembno je pravilno ravnanje s kadri in temu ne pripisujejo pomembne vloge. Kadrovska funkcija v nekaterih podjetjih je še vedno samo administrativna, kar podjetju na kratek rok morda prihrani nekaj stroškov, dolgoročno pa so nezavzeti delavci zelo velik strošek za podjetje.

7 LITERATURA

1. Bakker, B. Arnold, Simon L. Albrecht & Michael P. Leiter. 2011. Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 74–88.
2. Bloch, Ole. 2015. Creating motivation and engagement through values. *HRM* 13 (64): 14–20.
3. Bono, Joyce E., Judge Timothy A., Thoresen Carl J., Patton Gregory K. 2001. *The job satisfaction- Job performance relationship: a qualitative and quantitative review*. Psychological Bulletin 2001. 127 (3): 376-407. Dostopno prek: <http://fagbokforlaget.no/boker/downloadpsykorg/KAP8/artikler/Jobbtilfredshet.pdf> (2001).
4. Businessdictionary. 2015. *Start-up: definition*. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/definition/start-up.html> (2015).
5. Dialogos. 2007. *Strateške komunikacije. Zavzetost zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/raziskave-in-razvoj/zavzetost/> (2007).
6. Furlani, Ana in Urša Jevnikar. 2013. *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Delovna zavzetost*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo. Dostopno prek: <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/delovna-zavzetost.pdf> (2013).
7. Fontinelle, Amy. 2015. *What exactly is a start-up?* Dostopno prek: <http://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp> (2015).
8. Gallup. 2013. *State of the global workplace: employee engagement insight for business leader worldwide*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx> (2013).
9. Gruban, Brane. 2014. *Predavanje in posvet. Nova generacija motivacije 3.0.*, Ljubljana . Dostopno prek: http://www.pokojninskad-a.si/uploads/datoteke/Nedenarne_oblike_motiviranja_in_spodbujanja_zaposlenih_%20Nova_generacija_motivacije%203_0.pdf (oktober 2014).

10. Gruban, Brane. 2007. *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/> (2007).
11. Hämäläinen, Heidi in Minna Myyryläinen. 2014. *Lean start-up approach for innovative corporate culture*. Laurea University of Applied Sciences. Dostopno prek: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82817/Lean%20start-up%20approach%20for%20innovative%20corporate%20culture.pdf?sequence=1> (2014).
12. Jennifer, M. George (2011) The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:1, 53–59, DOI: 10.1080/1359432X.2010.509924 .
13. Modis. 2015.: *what startups can teach us about employee engagement?* Dostopno prek : <http://www.modis.com/~media/adeccogroup/brands/modis%20brand/usa/media/downloads/whitepapers/employee-engagement-strategy-startups.pdf/> (2015).
14. Seppälä Pia, Saija Mauno, Taru Feldt, Jari Hakanen, Ulla Kinnunen, Asko Tolovanen, Wilmar Schaufeli. . 2008. *The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence*. Springer Science+Business Media B.V. 2008. Dostopno prek: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10902-008-9100-y#page-1> (avgust 2009).
15. X d.d. 2013. Poročilo o merjenju organizacijske klime v podjetju X. Ljubljana: interno gradivo.
16. Y d.d. 2013. Poročilo o organizacijski klimi v podjetju Y. Ljubljana: interno gradivo.
17. Z d.d. 2013. Poročilo o merjenju zavzetosti v podjetju Z. Ljubljana: interno gradivo.
18. Rajamäki Linda Camilla. 2013. *Startup IPR strategies: Why should startup companies protect their intellectual property?* Master's thesis: University of Turku. Dostopno prek: <http://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/91459/415609.pdf?sequence=2> (2. maj 2013).
19. Robehmed, Natalie. 2013. *What is a startup?* Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/> (16. december 2013).
20. Robinson D., Perryman S., Hayday S. 2004. *Report summary: The drivers of employee engagement*. Report 408, Institute for Employment Studies. Dostopno prek: <http://www.employment-studies.co.uk/report-summary-drivers-employee-engagement> (2004).

21. Salamzadeh Aidin in Kesim Hiroko Kawamorita. 2015. *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. ResearchGate. Conference paper: DOI: 10.13140/RG.2.1.3624.8167. Dostopno prek:
http://www.researchgate.net/profile/Aidin_Salamzadeh/publication/280007861_Startup_Companies_Life_Cycle_and_Challenges/links/55a3669008ae1c0e0465499a.pdf (januar 2015).
22. Saks, M. Alan, Joseph L. Rotman. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. School of Management, Centre for Industrial Relations and Human Resources, University of Toronto. *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600-619. Dostopno prek:
<http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprimés/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20conséquences%20de%20engagement.pdf> (junij 2006).
23. Schaufeli Wilmar, Arnold Bakker. 2003. *UWES, Utrecht work engagement scale; preliminary Manual* (Version 1, November 2003). Occupational health psychology unit, Utrecht university. Dostopno prek:
http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf (November 2003).
24. Schaufeli Wilmar, Arnold Bakker. 2003. *Work & Well-being Survey (UWES)*. Dostopno prek:
http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_GB_17.pdf (2003).
25. Tement, Sara. 2012. Povezani z delom. *Poslovna asistenca* 19 (11): 7–9.