

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Zoran Grahovac

Vpliv zavzetosti na motivacijo zaposlenih in na organizacijsko klimo

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Zoran Grahovac

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Vpliv zavzetosti na motivacijo zaposlenih in na organizacijsko klimo

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju red. prof. dr. Ivanu Svetliku, za strokovno usmeritev in pomoč pri izdelavi magistrskega dela.

Zahvaljujem se zaposlenim v raziskovanih podjetjih, za njihovo sodelovanje in uporabne podatke.

Posebna zahvala gre staršem in sestri za spodbudne besede in lepe želje.

Predvsem hvala tebi Polona, za pomoč in razumevanje v trenutkih, ko sem te najbolj potreboval.



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Zoran Grahovac, z vpisno številko 21070690, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: VPLIV ZAVZETOSTI NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH IN NA ORGANIZACIJSKO KLIMO.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 30.11.2011

Podpis avtorja/-ice: _____

VPLIV ZAVZETOSTI NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH IN NA ORGANIZACIJSKO KLIMO

Magistrsko delo obravnava nekatere spremenljivke, ki so ključne za boljšo organizacijsko klimo podjetja. Raziskava kaže medsebojno stopnjo povezanosti med zavzetostjo in motivacijo, kar se odraža v boljši organizacijski klimi podjetja. Za meritev zavzetosti zaposlenih sem uporabil Gallupovo metodo Q¹². Dobljene rezultate sem primerjal z nekaterimi dimenzijami organizacijske klime izmerjene s pomočjo projekta SiOK.

Ključni cilj raziskave je predlagati vodstvu podjetja konkretne ukrepe, ki bodo podjetju zagotovili višjo stopnjo zavzetosti in obenem večjo motiviranost zaposlenih. Na rezultate dvoletne raziskave je vplivala gospodarska kriza, ki se je konec leta 2008 tudi uradno potrdila. Ukrepi večine slovenskih podjetij so bili usmerjeni v povečanje učinkovitosti na vseh področjih ter v zniževanju stroškov. Na pomenu so pridobili ključni cilji, ki so predstavljali preživetje podjetja. Mnenja sem, da so za dobre notranje odnose in boljšo organizacijsko klimo potrebni tako motivirani zaposleni, kot tudi zadovoljno vodstvo podjetja.

Uspeh podjetja ni zagotovljen brez močnega in ustreznega vodenja ter brez osredotočenega in premišljenega delovnega okolja, ki pospešuje in zagovarja motivacijo. Največja naloga vodij je pripraviti zaposlene, da delajo najbolje kar znajo, kar vodi k uspehu podjetja. Gre za težko nalogo, ki obenem predstavlja glavno motivacijo vodstvu podjetja. Vključitev koncepta zavzetosti zaposlenih k obstoječim raziskavam predstavlja za podjetja novost, ki pa je pomemben sestavni del koncepta vodenja podjetja.

Ključne besede: zavzetost, motivacija, organizacijska klima, vodstvo podjetja.

IMPACT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT TO MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

Master's thesis deals with some variables that are crucial to improving company's organizational culture. My research shows the degree of mutual relationship between employee engagement and motivation, which results better company's organizational climate. For measurement of employee engagement I used Gallup method Q¹². I compared the results obtained with certain dimensions of organizational climate measured by SiOK project.

A key goal of research is to propose concrete measures to company's management, who will ensure a higher level of employee engagement and their motivation. The economic crisis had influence on the results of two years' research which was officially confirmed at the end of 2008. Measures of most Slovenian companies have been directed at increasing efficiency in all areas and in reducing costs. The key goals, which gained in importance, were those which represented the company's survival. I believe that for good internal relations and better organizational climate is required motivated employees and satisfied management.

The success of company is not guaranteed without a strong and appropriate leadership and without a focused and thoughtful work environment that fosters and supports motivation. The biggest task for managers is to prepare employees to do the best they know, which lead to the company's success. It is a difficult task, which also represents a major management motivation. Inclusion of employee engagement to the existing company's researches represents innovation, which is important part of the leadership concept.

Key words: employee engagement, motivation, organizational climate, management.

KAZALO

1	UVOD.....	11
1.1	Namen in cilj magistrskega dela	13
1.2	Zasnova magistrskega dela	13
2	OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV	15
2.1	Organizacijska klima.....	15
2.2	Motivacija	18
2.3	Zavzetost.....	23
2.4	Relacija spremenljivk.....	28
3	EMPIRIČNI DEL	32
3.1	Metodološki okvir	32
3.1.1	Cilj in struktura raziskave - hipoteze	32
3.1.2	Metode in tehnike.....	33
3.1.3	Opis anketnih vprašalnikov.....	34
3.1.3.1	<i>Vprašalnik SiOK</i>	34
3.1.3.2	<i>Vprašalnik Q¹²</i>	36
3.1.4	Opis vzorca, izvedba raziskave, obdelava podatkov.....	38
3.2	Opis podjetij.....	39
3.2.1	Družba ACA, d.o.o.	40
3.2.1.1	Vizija, poslanstvo in cilj družbe ACA, d.o.o.	40
3.2.1.2	Organiziranost družbe ACA, d.o.o.....	41
3.2.2	Družba ACI, d.o.o.	42
3.2.2.1	Vizija, poslanstvo in cilj družbe ACI, d.o.o.....	43
3.2.2.2	Organiziranost družbe ACI, d.o.o.	43
3.3	Rezultati raziskave	44

3.3.1	Analiza raziskave	44
3.3.2	Preverjanje hipotez.....	50
4	SKLEP	72
5	LITERATURA.....	81
	Priloga A: Vprašalnik SiOK	87
	Priloga B: Korelacije zavzetosti, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva.....	92

KAZALO SLIK

Slika 2.1:	Dimenzije zavzetosti zaposlenih in 12 dejavnikov.....	25
Slika 2.2:	Matrika zadovoljstvo zaposlenih:delovna uspešnost.....	27
Slika 2.3:	Relacija spremenljivk	28
Slika 3.1:	Dejavniki vpliva na zavzetost.....	32
Slika 3.2:	Makro organizacijska shema družbe ACA, d.o.o.....	42
Slika 3.3:	Makro organizacijska shema družbe ACI, d.o.o.....	44

KAZALO TABEL

Tabela 3.1:	Velikost Pearsonovega korelacijskega koeficienta med zavzetostjo in motivacijo	55
Tabela 3.2:	Velikost Pearsonovega korelacijskega koeficienta med zavzetostjo in zadovoljstvom ..	59
Tabela 3.3:	Velikost Pearsonovega korelacijskega koeficienta med zavzetostjo in inovativnostjo ..	60
Tabela 3.4:	Zavzetost zaposlenih glede na spol.....	61
Tabela 3.5:	Zavzetost zaposlenih glede na nivo v organizaciji.....	61
Tabela 3.6:	Zavzetost zaposlenih glede na staž v podjetju	68
Tabela 3.7:	Zavzetost zaposlenih glede na starost zaposlenih.....	69

Tabela 3.8: Zavzetost zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe	70
Tabela 3.9: Zavzetost zaposlenih glede na pogodbeno razmerje.....	70

KAZALO GRAFOV

Graf 3.1: Delež anketirancev in zaposlenih glede na spol	45
Graf 3.2: Delež anketirancev in zaposlenih glede na nivo v podjetju.....	46
Graf 3.3: Delež anketirancev in zaposlenih glede na staž v podjetju	47
Graf 3.4: Delež anketirancev in zaposlenih v podjetju glede na starost	48
Graf 3.5: Delež anketirancev in zaposlenih v podjetju glede na stopnjo izobrazbe	49
Graf 3.6: Zavzetost zaposlenih v ACA, d.o.o. in ACI, d.o.o.	51
Graf 3.7: Okvir z ročaji – primerjava zavzetosti ACA 08 - 09	53
Graf 3.8: Okvir z ročaji – primerjava zavzetosti ACI 08 - 09	54
Graf 3.9: Organizacijska klima zavzetih zaposlenih ACA 08	56
Graf 3.10: Organizacijska klima zavzetih zaposlenih ACA 09	56
Graf 3.11: Organizacijska klima zavzetih zaposlenih ACI 08.....	57
Graf 3.12: Organizacijska klima zavzetih zaposlenih ACI 09.....	58
Graf 3.13: Okvir z ročaji najvišjih vodstvenih del (IP) ACA 08 - 09.....	62
Graf 3.14: Okvir z ročaji operativnih vodij ACA 08 - 09.....	63
Graf 3.15: Okvir z ročaji samostojnih strokovnih kadrov ACA 08 - 09.....	64
Graf 3.16: Okvir z ročaji izvajalcev ACA 08 - 09	64
Graf 3.17: Okvir z ročaji najvišjih vodstvenih del (IP) ACI 08 - 09	65
Graf 3.18: Okvir z ročaji operativnih vodij ACI 08 - 09	66
Graf 3.19: Okvir z ročaji samostojnih strokovnih kadrov ACI 08 - 09	66
Graf 3.20: Okvir z ročaji izvajalcev ACI 08 - 09.....	67
Graf 6.1: Korelacije zavzetosti, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva ACA 08	92

Graf 6.2: Korelacije zavzetosti, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva ACA 09	93
Graf 6.3: Korelacije zavzetosti, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva ACI 08.....	94
Graf 6.4: Korelacije zavzetosti, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva ACI 09.....	95

1 UVOD

Za uspeh podjetja je pomembnih več dejavnikov: podjetnost, pripadnost zaposlenih, racionalne odločitve, orientiranost k spremembam, kakovostna ponudba produktov in storitev ter motivirani, zadovoljni in usposobljeni kadri.

Finančna kriza, ki je poleti leta 2008 prizadela banke in druge finančne institucije v ZDA, je v zadnjem četrtletju istega leta prizadela tudi Evropo. Kriza je prešla iz finančnega v realni sektor. Krizne razmere so bistveno vplivale na pogoje poslovanja velike večine podjetij in situacija na trgu se je zaostрила. Razmere so se zaostriale tudi na slovenskem avtomobilskem trgu, kjer beležimo občuten padec poslovanja po evropskem vzoru.

Omenjeni dejavniki so podjetja prisilili k hitrejši in učinkovitejši pripravi na obvladovanje novih razmer ter jih tako prisilili k aktivnostim in ukrepom za racionalizacijo poslovanja. Ukrepi, ki so sledili v večini podjetij, so bili osredotočeni k povečanju učinkovitosti na vseh področjih ter zniževanju vseh ne nujno potrebnih stroškov. Podjetja so se osredotočala na doseganje ključnih ciljev, ki so usmerjeni v preživetje podjetij v letih gospodarske krize in v pripravo na ponovno oživitev trga. Kriza je pri nas nastopila z zamikom in ali se bo z zamikom tudi odpravila, bo pokazal čas. Prihajamo do paradokсне ugotovitve, da krize v bistvu ni več, saj je postala način življenja. Z določenimi gospodarskimi parametri se moramo ne samo soočiti, pač pa tudi sprijazniti in živeti z manj, kot smo bili vajeni v letih nenehne rasti. Vsa podjetja so se znašla pred dejstvom, ko morajo pozorno pregledati vse poslovne enote in procese ter po potrebi prilagoditi poslovanje. Ključni dejavniki za ohranjanje dobre kondicije podjetja so dobri kadri ter znanje, marljivost in vztrajnost, ki bodo pripomogli k uspehu podjetja. Rešitev smo pravzaprav mi sami.

S strani vodilnih managerjev se vse intenzivneje poudarja pomen kadrov, kot pomemben element v razvoju podjetja, v težkih gospodarskih časih pa kot ključen dejavnik obstoja podjetja. Kadri so ključen člen celotne družbene verige, zato je potrebno vlagati prav v njihov razvoj. Vsi zaposleni so nosilci poslovnega uspeha ter nosilci in glavni izvajalci poslovnih procesov. Podjetja se morajo prav zaradi tega osredotočati na zaposlene in na njihove potrebe.

Delodajalci si v svojem delovnem okolju želijo delavce, ki se pri svojem delu trudijo in zagotavljajo nemoten delovni proces, za kar je pomembna njihova zavzetost. Podjetja potrebujejo zavzete zaposlene, toda samo želeči takšen kader je premalo, potrebno ga je zagotoviti. Zavzeti zaposleni so

tisti, ki se zavedajo pomena poslovanja, dela in njihovega sodelovanja s sodelavci ter želijo podjetju prispevati več. Zaposleni lahko svojo zavzetost krepijo z različnimi dejavniki, ki niso nujno finančni. Boljšo zavzetost posameznikov lahko obravnavamo kot prednost podjetja v katerem so zaposleni. Cilj podjetja je poiskati način, kako bolje upravljati človeške potenciale z namenom doseči njihovo maksimalno angažiranost in zavzetost. Zavzetost vpliva na dejanske poslovne rezultate podjetja, na produktivnost, zvestobo kupcev, fluktuacijo zaposlenih, itd. ...

Zadnje meritve organizacijske klime preučevanih podjetij kažejo slabše rezultate glede na prejšnja leta, kar je prispevalo k padcu stopnje zadovoljstva. V raziskovanih podjetjih so se obenem zgodile nekatere organizacijske spremembe in pomembne poslovne odločitve, ki so zagotovo vplivale na slabše zadovoljstvo zaposlenih in na slabše rezultate organizacijske klime. Zaradi omenjenih dejavnikov želim bolj podrobno raziskati povezanost nekaterih elementov, ki prispevajo k boljši ali slabši organizacijski klimi podjetja. Osrednji problem, ki ga želim raziskati je ali sta zavzetost in motivacija medsebojno povezani. Namen raziskave je tudi primerjava zavzetosti z nekaterimi drugimi spremenljivkami in ugotoviti njihovo medsebojno stopnjo povezanosti. Ključen cilj raziskave je poiskati nekatere konkretne ukrepe, ki bi zagotovili višjo stopnjo zavzetosti in bi obenem vplivali na večjo motiviranost zaposlenih. S tem bi bil zagotovljen uspeh podjetja, saj višja stopnja zavzetosti zaposlenih pozitivno vpliva na poslovne rezultate podjetja.

Gallup je objavil zaskrbljujoče podatke izvedene raziskave zavzetosti, ki je potekala v 112 različnih državah po svetu in je vključevala različne tipe industrij in dejavnosti. Njihovi rezultati raziskave so pokazali, da je v povprečju med 10 in 20 odstotkov zaposlenih zavzetih. Zaskrbljujoč je podatek, da je velika večina zaposlenih nezavzetih. Ti ne kažejo nobene energije pri svojem delu ter so nemotivirani (Gruban 2005).

Zavzetost zaposlenih govori o njihovem vloženemu trudu za dobrobit podjetja in s tem za prispevek k boljšim rezultatom podjetja. Vazirani (2007) poudarja, da je koncept zavzetosti pomemben prav za managerje. Vodje so odgovorni za nastalo odtujitev zaposlenih v podjetju, za njihovo nezainteresiranost in osrednji problem delavčevega pomanjkanja obveze in motivacije. Obenem so vodje odgovorni za negovanje nezavzetosti. V raziskavi bom poizkušal raziskati zavzetost po različnih organizacijskih nivojih zaposlenih in potrditi pomembno vlogo vodstvenega nivoja.

1.1 Namen in cilj magistrskega dela

Namen magistrske naloge je v raziskovanih avtomobilskih podjetjih ugotoviti povezanost zavzetosti zaposlenih, merjeni po Gallupovi metodi Q¹², s posameznikovo motivacijo ter stopnjo povezanosti z nekaterimi drugimi spremenljivkami organizacijske klime, izmerjene s pomočjo projekta SiOK. Bolj podrobno želim raziskati povezanost nekaterih elementov, ki prispevajo k boljši ali slabši organizacijski klimi podjetja, s poudarkom na ključni spremenljivki - zavzetosti.

Prva raziskava organizacijske klime je v raziskovanih podjetjih potekala v letu 2008, to je v času pred svetovno gospodarsko krizo. Za potrditev postavljenih hipotez sem raziskavo ponovil še v letu 2009, v času svetovne gospodarske krize. Postavljene hipoteze bom preveril v dveh raziskovanih podjetjih (ACA, d.o.o. in ACI, d.o.o.), ki jih bolj podrobno opisujem v nadaljevanju raziskovalne naloge v poglavju 3.2 »Opis podjetij«.

V raziskovalni nalogi sem se bolj podrobno osredotočil na zavzetost, s poudarkom na iskanju dejavnikov, ki vplivajo na omenjeno spremenljivko. Glede na dobljene rezultate povezanosti zavzetosti in motivacije ter nekaterih drugih spremenljivk, je cilj raziskave poiskati možnosti za dvig stopnje zavzetosti zaposlenih in s tem povečati uspešnost podjetja. Obenem bom na podlagi pregledane strokovne literature zavzetosti in motivacije zaposlenih preučil teorije in modele raziskovanih spremenljivk.

Namen raziskovalne naloge je prispevati k razširitvi znanja na področju zavzetosti zaposlenih ter vodstvu podjetja, v katerem sem zaposlen, predlagati določene aktivnosti, rešitve in ukrepe, ki bi podjetju zagotovili višjo stopnjo zavzetosti in obenem večjo motiviranost zaposlenih, kar vodi k boljši organizacijski klimi podjetja. Na osnovi opravljenih meritev bodo lahko vodilni zaposleni pripravili akcijski načrt za realizacijo sprememb na področju ravnanja s človeškimi viri, kar lahko tudi pozitivno vpliva na poslovne rezultate podjetja.

1.2 Zasnova magistrskega dela

Raziskovalno nalogo delim na štiri poglavja. V prvem poglavju je predstavljen uvodni del, ki obsega tudi namen in cilj raziskovalnega dela ter zasnovo magistrske naloge.

Sledi drugo poglavje, kjer so teoretično opisani ključni elementi treh pojmov, omenjenih v raziskovalnem delu: organizacijska klima, motivacija in zavzetost. Predstavljeni so dosedanji

koncepti zavzetosti, motivacije in organizacijske klime, skupaj z lastnimi mnenji in iskanju povezav med omenjenimi spremenljivkami. Pri raziskavi ključnih pojmov bom uporabil metodo dokumentiranja, deskripcije ter komparativno metodo primerjav različnih dognanj posameznih avtorjev.

Sledi tretje poglavje, ki je z raziskovalnega vidika najpomembnejše, saj bom predstavil empirični del raziskovalne naloge. Najprej bom predstavil metodološki okvir, kjer so izpostavljene hipoteze ter želeni cilji. Sledi predstavitev uporabljenih metod in tehnik ter predstavitev anketnega vprašalnika in vzorca obdelanih podatkov. V tretjem poglavju je obenem podan osnovni opis podjetij v katerih je raziskava potekala. Predstavljen je potek dela v podjetju, organizacijska struktura in njihovi ključni procesi ter dejavnosti, v povezavi z njihovimi ključnimi cilji, vizijo in poslanstvom. V nadaljevanju bom predstavil rezultate in ključne zaključke analize ter preveril postavljene hipoteze raziskave.

V sklepnem delu bom podal ugotovitve in zaključke pridobljene na osnovi pregledane literature in dobljenih rezultatov empirične raziskave.

2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV

2.1 Organizacijska klima

Vsako podjetje, družba oz. organizacija ima svojo lastno organizacijsko klimo. Pojem organizacijske klime predstavlja skupne točke različnih pojmovanj in razumevanj v teoriji.

Organizacijska klima vsakega podjetja se navzven kaže kot trajna lastnost. Poleg različnih načinov dela, metod in procesov dela se podjetja, ki imajo zelo podoben koncept dela, proizvode ali procese dela, lahko popolnoma razlikujejo med seboj zaradi lastne in edinstvene organizacijske klime. Tagiuri (1968) koncept organizacijske klime razume kot relativno trajno značilnost notranjega okolja organizacije, ki ga doživljajo zaposleni in hkrati tudi vpliva na njihovo obnašanje.

Bistvenega pomena pri razumevanju organizacijske klime je vsak posameznik, kateri je vključen pri oblikovanju klime. Organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, katere vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločujejo. Pri razumevanju klime se moramo omejiti na človekove okoliščine, ki lahko pomenijo posamezne dejavnike klime, katere najdemo prav v vsakem podjetju.

Klima pomeni zaznavanje zaposlenih v podjetju. Vsak posameznik na osnovi svojih lastnih vrednot lahko zazna, katere so tiste lastnosti podjetja, ki so pomembne za njegov razvoj. Veliko je odvisno od njihovega dela, saj zaposleni ustvarjajo pristno organizacijsko klimo vsakega posameznega podjetja. Zaposleni ustvarjajo posebno ozračje, ki jih loči od drugih zaposlenih, kar zaznamuje enaka vedenja v podjetju in skupne vedenjske karakteristike. Schneider (1990) definira organizacijsko klimo, kot zaznavanje dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi, ki jih lahko nagradimo. Skupek vsega se imenuje rutina, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrada. Rutine in nagrade zaposlenim povedo, kaj podjetje ceni in kaj pričakuje od njega.

Na osnovi nekaterih definicij in razlag organizacijske klime lahko potrdim, da organizacijska klima pomeni skupek značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in izhaja iz psihološkega stališča, na katerega vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Vsi zaposleni morajo biti v današnjem času pripravljeni na hitre spremembe in takojšnjo odzivnost. Razmere na trgu se spreminjajo hitro in podjetja brez sposobnosti hitre reakcije in prilagoditve, so obsojene na neuspeh. Rice (2007) zagovarja dejstvo, da je organizacijska klima najmočnejše orodje podjetij.

Ko govorimo o organizacijski klimi se moramo zavedati, da je sestavljena iz več različnih dimenzij. Strokovna literatura govori o ključni problematiki vezani na število dimenzij klime, katere bi bile najbolj primerne za preučevanje in raziskovanje le te (Fey in Beamish 2001).

Dimenzije organizacijske klime je zaradi njihovih raznolikosti težko na kratko opisati in poenotiti, saj prav vsaka dimenzija vpliva na organizacijsko klimo nekega podjetja. Zaradi velikosti podjetij lahko posamezniki, na osnovi svojih osebnih ocen, pripisujejo različnim dejavnikom večjo pomembnost in vpliv na klimo.

Pri opisu dimenzij organizacijske klime se upoštevajo interesi managementa. Litwin in Stringer (1968) sta opredelila klasifikacijo devetih dejavnikov; (struktura in pritisk, osebna odgovornost, toplina, podpora, nagrade in kazni, konflikt in toleranca konfliktnosti, standardi storilnosti in pričakovanja, organizacijska identiteta in skupinska lojalnost, tveganje), ki so se čez čas pokazali kot medsebojno povezani. Značilnosti, ki jih zagovarjajo njihove dimenzije so:

- omogočen je natančen opis situacije,
- povezanost dejavnikov s specifično motivacijo in vedenjem,
- merjenje sprememb.

Nekatere dejavnike sta združila ter poenotila. V kasnejših klasifikacijah Litwin in Stringer uporabljata zgolj šest dejavnikov organizacijske klime (strukturo, osebno odgovornost, nagrade, tveganje, toplino in podporo, toleranco in konflikt), saj sta nekatere dejavnike izvzela iz prejšnje klasifikacije.

Mnenja sem, da so za ustvarjanje pozitivne klime potrebne ustrezne in zdrave delovne razmere, katere zagotavljajo osebni in družbeni razvoj. Na organizacijsko klimo lahko vpliva vodstvo podjetja, njegova zgodovina in tradicija, tehnologija, pričakovanja, stranke, informacijski sistem, organizacija dela ter cilji, vizija in poslanstvo. Podobno mnenje ima Lipičnik (1998), ki govori o klimi, kot posledici različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, širšega ali ožjega okolja, ki vsekakor vpliva na ljudi in njihove zmožnosti. Organizacija sama razvije organizacijsko klimo, v kateri so izraženi notranji odnosi, značilnosti zaposlenih in delovni procesi. Obenem organizacijsko klimo ustvarjajo vsi zaposleni v združbi, torej vsi skupaj in hkrati posebej. Litwin in Stringer (1968) pri klimi poudarjata dosežke, medtem ko drugi iščejo povezave z

inovacijami, pomenom managementa in stopnjami hierarhije v podjetju. Povzamem lahko, da je organizacijska klima širok pojem, odvisen od nekaterih spremenljivk.

Bolj ko zaposleni izkazujejo svojo pripadnost podjetju, bolj so nagnjeni večjemu prispevanju k podjetju, kar prispeva k boljši organizacijski klimi in osebnem razvoju. To potrjuje tudi Suliman (2002) z navedbo, da je občutek pripadnosti pomembna spremenljivka za organizacijsko klimo v povezavi z učinkovitostjo, kar nakazuje na dejstvo, da v primeru ko bo v podjetju pripadnost večja, bo tudi organizacijska klima boljša in pozitivna. Vse to se kaže na večji in boljši učinkovitosti podjetja.

Lipičnik (1998) poimenuje proces priprave ljudi na spreminjanje pogojev, kar proces ustvarjanja klime. Klima se največkrat spreminja brez nadzora in sama od sebe. Vodstvo podjetja pogosto na spremembo in razvoj klime nima neposrednega vpliva, saj poleg okolja na oblikovanje klime vpliva vsak posameznik in njegovo dožemanje ter razumevanje njegove vloge v organizaciji. Nasprotno Bernik (1998) zagovarja, da vodilni kadri v družbi nosijo veliko breme pri oblikovanju in predvsem pri spreminjanju organizacijske klime, toda veliko je tudi dejavnikov, ki se jih niti ne zavedamo. Vodstvo je odgovorno za uspešno uvajanje klime in mora upoštevati psihološke in socialne vidike določene z medsebojnimi odnosi, komunikacijo ter povezanostjo vseh v organizaciji.

Klima vpliva na počutje in vedenje zaposlenih, kar se odraža v učinkovitosti podjetja. Medsebojni vpliv se kaže v tem, da se osebnost zaposlenih povezuje z organizacijsko učinkovitostjo (Day in Bedeian 1991). Adizes (1996) je mnenja, da klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Ljudje, ki skupaj delajo in med katerimi vlada vzajemno zaupanje in spoštovanje, bodo dosegli dobre rezultate ter njihova storilnost bo višja. To podjetju prinaša ugled, ki se kaže v pozitivnem poslovanju in dobičku.

Rus (1994) navaja, da je v vsaki organizaciji določeno vzdušje, ki ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na doseganje ciljev. Prava organizacijska klima je pomembna za vzdušje in delovanje same organizacije.

Gruban (2003) zagovarja dejstvo, da je ustvarjanje primerne organizacijske klime zelo pomembno. Vzdušje med zaposlenimi ter primerno okolje v podjetju spodbujata izmenjavo idej in znanja. Na takšen način se znotraj organizacije povečuje število idej, predlogov in znanja, kar je ključnega pomena za posameznikov in družbeni intelektualni kapital. Podjetje si na tak način zagotovi prepoznavnost in ustrezen položaj na trgu.

Klima je ključna pri pravilnem razvoju podjetja. V primeru, da se zaposleni znotraj podjetja obnašajo neodgovorno, lahko temu pripisujemo neustrezno klimo. V takšnem primeru je potrebno klimo spremeniti. Gre lahko za dolgotrajen proces, saj se organizacijska klima oblikuje od same ustanovitve podjetja. K oblikovanju nove klime znatno vpliva okolje v katerem podjetje deluje. Bistveno pa je, da je spreminjanje klime težek in dolgotrajen proces. Lahko tudi govorimo o procesu ustvarjanja klime, kot procesu priprave ljudi na spremenjene pogoje dela in drugačno dožemanje pojavov (Lipičnik 1998).

2.2 Motivacija

Motivacijo, kot enega izmed ključnih sestavin osebnosti, lahko definiramo na mnogo načinov. Veliko definicij in razlag o motivaciji vključuje elemente vodenja in vodstvo podjetja. Vodstvo je odgovorno prepoznati in zadovoljiti potrebe posameznikov, saj je motivacija ključen element upravljanja s človeškimi viri. Lipičnik (Možina in drugi 2002) navaja, da je motivacija stalen proces, ki ne traja dolgo, ko ga enkrat vzbudimo ter da ga je potrebno neprestano vzdrževati.

Nekatere razlage motivacije poudarjajo človekovo voljo do dela. Motivacijo človek potrebuje, da določeno aktivnost izvede in jo zaključi (Heller in Hindle 2001). Vila in Kovač (1997) trdita, da motivacija označuje prizadevanja posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo napora za doseganje določenega cilja, ob istočasnem zadovoljevanju določenih individualnih potreb. Po Uhanu (2000) je motivacija usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem, s pomočjo njegovih motivov. Motivi (motivacijski dejavniki ali faktorji, motivatorji) so hotenja človeka, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje (Uhan 1989), nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju (Uhan 2000).

Vsak posameznik ima želje po uspehu in potrebe, ki jih želi zadovoljiti. Prav zadovoljstvo zaposlenih je ključen element, ki si ga posamezniki predstavljajo različno. Tako kot obstajajo posamezniki s svojim razumevanjem motivacije, tako obstajajo tudi podjetja s svojimi specifičnimi značilnostmi in sistemom motiviranja. Lipičnik (1998) za ključne dejavnike izpostavlja razlike med posamezniki, organizacijo in njeno prakso ter lastnosti dela.

Velik vpliv na motivacijo imajo elementi psihološke narave, ki so naravnani na potrebo. Ko govorimo o motivaciji velikokrat pomislimo na doseganje ciljev. Posameznikova dejanja so osredotočena k doseganju ciljev, kar je ključno tudi za podjetja. Motivacija izhaja tudi iz

posameznikove potrebe po doseganju nečesa. Lipičnik (1998) navaja, da je potreba opredeljena kot občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, kar povzroča neprijeten občutek.

Motivacija je zelo pomembna v vsakem podjetju in vsak vodja želi imeti motivirane zaposlene. Obstajajo že ustaljeni načini, kako zaposlene motivirati in kako ohranjati nivo motivacije. Vodje se poslužujejo načinov ohranjanja motivacije, toda nekateri ukrepi niso dovolj za njen dvig in obstanek. Dobro plačano delo ni več ključni razlog za boljšo motivacijo. Prisotnih je mnogo drugih dejavnikov, ki se jih vodje lahko poslužujejo. Vodja lahko vpliva na ohranjanje in dvig stopnje motiviranosti zaposlenega, pri tem pa je pomemben vsak posameznik in njegova osebna (notranja) motivacija.

Dober vodja si bo vzela čas za premislek o načinu, kako motivirati zaposlene, bodisi če je delo opravljeno ustrezno ali pa potrebuje izboljšave. Za vodje je koristno, da stopijo korak nazaj in premislijo na osebni ravni, kaj motivira njih same. Pomembna vprašanja, ki si jih vodja mora zadati so: »Katere so tvoje vrednote?«, »Kaj te ohranja motiviranim?«, »Kakšna je tvoja stopnja zavzetosti?«, »Ali si predan vrednotam svojega podjetja?«, »Ali si ponosen na svoje delo in na svoje podjetje?« (Dewhurst 2009). Odgovori na zastavljena vprašanja vodijo k ustreznemu ravnanju vodij.

Vsak posameznik ohranja motivacijo na visoki ravni v primerih, ko je še dovolj možnosti in upanja na izboljšave. Na motivacijo vpliva tudi sistem nagrajevanja, način vodenja, klima v družbi in drugo. Svetlik (Možina in drugi 2002) na osnovi Herzbergove teorije navaja, da moramo za doseganje delovnih rezultatov v okolje vgraditi higienske dejavnike (plača, organizacija dela...). V primeru želje po doseganju t.i. nadpovprečnih rezultatov in doseganja zavzetih zaposlenih, pa je potrebno vključiti še nekatere močne motivatorje (dobri medsebojni odnosi, pridobivanje in uporaba znanja pri svojem delu...).

Prav poznavanje motivov je ključnega pomena, če želi nekdo uporabljati različne načine motiviranja. Predvsem je to pomembno za vodstvo podjetja, ki mora biti osredotočeno na zaposlene pri opažanju motivov. Vodstvu podjetja je lažje, če pozna nekatere zakonitosti motivacijskih teorij.

Teorije ločimo na (Treven 1998):

- teorije, ki se ukvarjajo s tem *kaj motivira vedenje* in jih imenujemo *vsebinske teorije*. Usmerjene so na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja.
- teorije, ki se ukvarjajo s tem *kako motivirati vedenje* in jih imenujemo *procesne teorije*. Usmerjene so k raziskavi načina spremembe vedenja.

Procesne motivacijske teorije preučujejo ključne procese ravnanja posameznikov, ki so usmerjene k doseganju ciljev in poudarek je na posameznikovem odločanju na podlagi ciljev. Imenujemo jih tudi kognitivne motivacijske teorije in nanašajo se na posameznikovo zaznavanje okolja in na načine, kako to dožemanje naprej tolmači in razume (Marentič-Požarnik 2000).

Že omenjena **Herzbergova (dvofaktorjska)** teorija je ključna pri razumevanju motivacije. Nanaša se na motivacijske faktorje, ki jih Herzberg razdeli v dve veliki skupini, na higienike in motivatorje. Higieniki odstranjujejo slabe pogoje dela in skušajo nekoliko izboljšati neprijetno delovno okolje (npr. materialne ugodnosti, odnosi, pogoji dela...). Motivatorji pa neposredno spodbujajo zaposlene k delu in vplivajo na večjo pripravljenost zaposlenih (npr. napredovanje, razvoj, itd.). Obe skupini različno vplivata na zaposlene v njihovem delovnem okolju. Tako nekateri dejavniki delavce motivirajo, drugi pa le vzdržujejo zadovoljstvo.

Treven (1998) opisuje, da v primeru ko higieniki niso urejeni, povzročajo nezadovoljstvo. Če so higieniki navzoči je nezadovoljstvo manjše, vendar zadovoljstvo s tem ne raste. Na zadovoljstvo vplivajo motivatorji in ga povečujejo, v kolikor pa niso prisotni, pa ne povzročajo nezadovoljstva. Omenjena teorija je pomembna predvsem za managerje, saj se tako zavedajo obeh vrst orodij (Lipičnik 1998). V primeru nezadovoljstva zaposlenih v delovnem okolju lahko vodja ukrepa s higieniki. V primeru, da želi vodja povečati učinkovitost zaposlenih, pa lahko ukrepa z motivatorji.

Maslowa teorija zagovarja tezo, da naj bi ljudje najprej zadovoljevali potrebe na nižji ravni, šele nato potrebe na višji ravni. Na najnižji ravni si sledijo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju, na najvišji ravni pa se nahajajo potrebe po samouresničevanju (Robbins in Judge 2007). Omenjena teorija razlaga, da naj bi na posameznika

vplivala nezadovoljena, toda že aktivirana potreba. Maslow v svoji teoriji razmišlja o sledljivosti človekovih potreb v določenem zaporedju, ki so vedno usmerjena k višjim ciljem.

Vezano na zagotavljanje uresničitve potreb, nekatere novejšje raziskave temeljijo na dognanju štirih bistvenih čustvenih potreb. Omenjene potrebe temeljijo na navzkrižni raziskavi različnih področij, med njimi tudi na raziskavi razvojne psihologije, ki zagovarjajo svoj pomen. Gre za potrebe po doseganju (koristi), po vezeh (posamezniki in skupine), potrebe po vključitvi (okolje) in potrebi po zaščiti (zunanji dejavniki). Bistvo raziskave je temeljilo na iskanju ustreznih ukrepov vodstva, ki bi zagotovilo in zadovoljilo omenjene potrebe in povečalo motivacijo zaposlenih (Nohria in drugi 2008).

Adelferjeva ERG teorija poizkuša dopolniti teorijo potreb po Maslowu. Potrebe so razdeljene na obstoj (existence), povezovanje z drugimi ljudmi (relatedness) in razvoj (growth). Omenjena teorija je sestavljena iz treh ravni in v njej ne obstaja hierarhija po Maslowu, katera zagovarja da je potrebno najprej zadovoljiti nižje potrebe, da lahko zadovoljimo potrebe iz višje ravni (Robbins in Judge 2007). Teorija ERG dopolnjuje Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo s tem, da je oblikovan model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami ter določa tri skupine temeljnih potreb (Treven 1998). V skupino potreb po obstoju uvrščamo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti po Maslowu. Skupina potreb povezovanja z drugimi ljudmi ustreza Maslowim socialnim potrebam in potrebam človekove želje po spoštovanju. Tretja skupina potreb po Adelferju, potrebe po razvoju, ustreza Maslowim potrebam po spoštovanju in samouresničevanju.

Lipičnik (1998) navaja, da *Hackman-Oldhamov model* temelji na ugotovitvah Herzbergove teorije in obenem postavlja vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnost dela s ciljem motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Razlaga modela obogatitve dela gre v smer načina spremembe lastnosti dela s strani managerja, z namenom motivirati zaposlene k doseganju zadovoljstva. Temelji na treh psiholoških dejavnikih (doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov) in v primeru, da je eden izmed teh dejavnikov na nizki ravni, je motivacija zaposlenih nizka (Lipičnik 1998). Vsaka izmed okoliščin predvideva določene posledice. Doživljanje pomembnosti doprinese k posledici zaznavanja, da se delo izplača. Doživljanje odgovornosti pomeni posledico občutka osebne odgovornosti. Tretji dejavnik, poznavanje rezultatov, pa za posledico prinaša poznavanje ravni uspešnosti. Vse nastale posledice doprinesejo k večji motiviranosti za delo. Gre za podlago motivacijskega pristopa k oblikovanju dela.

Robbins in Judge navajata (2007), da je **McGregor (teorija X in Y)** ljudi razdelil na dva ekstremna pola, na pretežno negativnega (teorija X) in na drugega pretežno pozitivnega (teorija Y). Teorija X temelji na tem, da gre za tradicionalni pogled na vodenje in nadzor (McGregor 2006). Razlaga gre v naslednjo smer (Rozman in drugi 1993):

- človek ima prirojen odpor do dela in se mu bo izognil,
- ljudi je potrebno siliti in nadzorovati, voditi, usmerjati in po potrebi groziti, če želimo doseči, da vložijo primeren trud,
- povprečen človek se izogiba odgovornostim, ni pretirane ambicije in išče varnost,
- zadovoljujejo le nižje potrebe.

Teorija Y temelji na tem, da gre za združitev ciljev posameznika ter organizacije (McGregor 2006). Razlaga teorije gre v naslednjo smer (Rozman in drugi 1993):

- zaposlene ni potrebno siliti k delu,
- zaposlene ni potrebno nadzirati in usmerjati,
- so ustvarjalnim sposobni in ambiciozni,
- usmerjeni so k doseganju višjih potreb.

Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja vedenje, kot posledico zavestnih izbir med različnimi možnostmi. Prav tako zagovarja dejstvo, da je posameznikova učinkovitost odvisna od individualnih faktorjev. Lipičnik (1998) navaja, da se pri teoriji pričakovanj prizadevanje in dosežki razumejo kot posledica izbire vedenja, ki si ga zaposleni predpostavlja za njega najbolj ugodnega. Odločitev določenega vedenja je odvisna od privlačnosti ciljev in ocene verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do cilja. Model uporablja tri spremenljivke (Lipičnik 1998):

- Valenca – zazna vrednost pričakovane nagrade (privlačnost cilja).
- Pričakovanje – vloženi trud bo prinesel dobre rezultate (povezava med trdom in rezultati).
- Instrumentalnost – dobri rezultati bodo prinesli želeno nagrado (povezava med ciljema).

Cvetko (2002) navaja nekatere prednosti motiviranih zaposlenih, kot so predanost, verodostojnost, dosežki ter usmerjenost v rast. Poudarek motivacije je v njenem notranjem viru, ki prihaja iz

osebnih interesov in želja posameznika. Na delovnem mestu in v samem delovnem procesu so lahko prisotna velika pričakovanja zaposlenih, ki lahko pomenijo veliko motivacijo. Velika pričakovanja pa lahko prispevajo tudi k negativnemu elementu – razočaranju.

2.3 Zavzetost

Relativno nov koncept zavzetosti zaposlenih je pokazatelj notranjega zdravja vsakega podjetja. Zavzetost opisuje, da se nekateri zaposleni, kljub dobrim delovnim pogojem ne trudijo dovolj za uspeh podjetja. Nekateri celo zavedno škodijo podjetju v katerem so zaposleni. Posledično je zavzetost postala ena izmed bolj popularnih tem današnjega managementa.

Predvidevam, da je večina zaposlenih ob prihodu na delovno mesto visoko zavzeta in motivirana. Pojavlja se vprašanje, kako obdržati to stopnjo zavzetosti in motivacije. Zaposleni potrebujejo dobre vodje ki vedo, da je poleg ustrezne plače in nagrajevanja potrebno ustvariti zavzeto delovno ekipo in ustrezno delovno okolje. Zavzetost za zaposlene pomeni možnost večjega odločanja, vplivanja na spremembe in strategije ter obenem njihovo pripravljenost sprejemanja odgovornosti.

Zavzeti zaposleni predstavljajo prednost podjetja s tem, da kažejo svojo pripadnost in ostajajo v podjetju, delajo bolje in učinkoviteje, kažejo povezanost med zavzetostjo in donosnostjo, kažejo obvezo in povezanost s cilji podjetja in njegovo strategijo, dvigujejo posameznikovo zaupanje v podjetje in zagotavljajo, da o podjetju govorijo pozitivno in spodbudno.

Zgodnjo definicijo pojma zavzetost zaposlenih predstavlja Kahn (1990), ki opisuje in išče temelje za njegova razmišljanja o zavzetosti zaposlenih. Obenem predlaga potrebo po novi perspektivi za razumevanje življenja podjetja in njegova razmišljanja so povezana s pojmom osebne zavzetosti. Kahn potrjuje psihološke pogoje zavzetosti in nezavzetosti zaposlenih (Jeung 2011). V svoji raziskavi je prvi definiral zavzetost kot ločen koncept, s poudarkom na pomembnosti, zanesljivosti in razpoložljivosti razumevanja razvoja zavzetosti (Shuck in Wollard 2010).

Razvoj koncepta zavzetosti se je nadaljeval z delom Maslach, Schaufeli in Leiterja (2001), ki predstavlja drugo zgodnjo teorijo koncepta zavzetosti. Gre za začetek in postavitev ločnic definicij zavzetosti zaposlenih z namenom zagovarjanja koncepta zavzetosti, kot pozitivno antitezo izgorevanju zaposlenih. Koncept zavzetosti zaposlenih se definira kot nenehen pozitiven učinek in označuje visoko stopnjo zadovoljstva (Shuck in Wollard 2010).

Harter, Schmidt in Hayes (2002) so objavili prvo študijo, ki zagovarja tezo, da se zavzetost zaposlenih nanaša na posameznika, njegovo zadovoljstvo in navdušenje nad delom. Obenem nakazuje, da se mora organizacijska kultura meriti na stopnji posameznika ter v različnih organizacijskih enotah in področjih (Shuck in Wollard 2010). Sledi objava prve empirične raziskave testiranja, ki je temeljila na Kahnovem konceptu zavzetosti zaposlenih (May in drugi 2004).

Saks (2006) navaja, da gre pri zavzetosti za poseben in edinstven model sestavljen iz kognitivnih, čustvenih in vedenjskih komponent povezanih z vlogo posameznika. Czarnowsky (2008) navaja, da so zaposleni, ki čustveno in duševno vlagajo v svoje delo ter prispevajo k uspehu podjetja, definirani kot zavzeti zaposleni.

Dejstvo je, da dodano vrednost podjetju omogočajo inovativni, motivirani, zavzeti zaposleni in pomembno je ustrezno ravnanje z njimi. Osebo zavzetost lahko povečujemo z zadovoljevanjem psiholoških potreb in pričakovanj, saj zadovoljevanje teh potreb omogoča osebni in strokovni razvoj zaposlenih. Gruban (2007) razlaga koncept zavzetosti zaposlenih (*angl. employee engagement*), kot stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva ter pripadnosti, ki gre preko zadovoljstva (kako so mi všeč stvari tukaj) in pripadnosti (koliko si želim biti tukaj) do zavzetosti (koliko si želim biti tu in koliko dejansko sam storim za izboljšanje delovnih rezultatov).

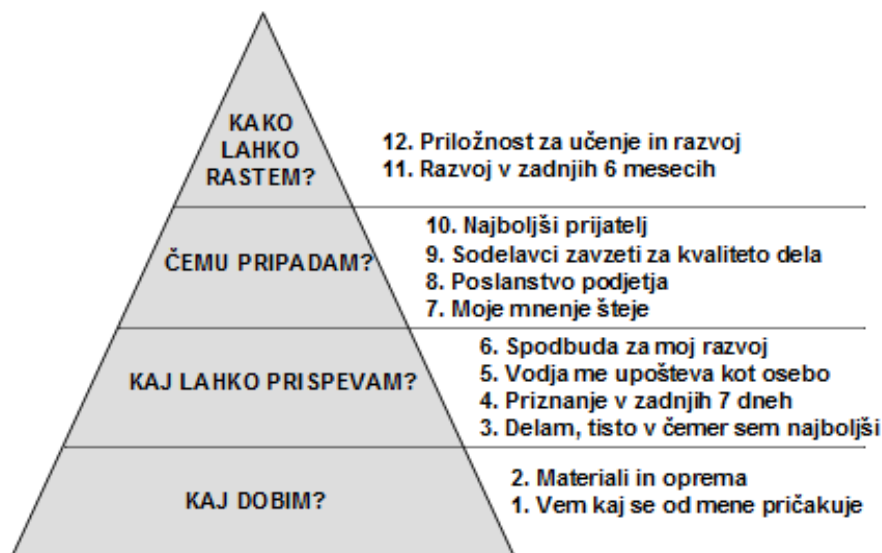
Zaskrbljujoče podatke merjenja zavzetosti potrjujejo nekatere raziskave: aktivno zavzetih je 29% zaposlenih, kar 54% zaposlenih je nezavzetih in 17% je aktivno nezavzetih (Seijts in Crim 2006). Dokazano je, da je pri zavzetih zaposleni stopnja absentizma za 27% manjša, kot pri aktivno nezavzetih (Wagner in Harter 2006). Kot navaja Gruban (2005), prav ti zaskrbljujoči podatki dokazujejo dejstvo, da na primer v ZDA na letni ravni izgubijo več kot 350 milijard USD, samo zaradi dejstva, da je zavzetih le 29% delovne populacije. Na osnovi teh podatkov lahko zaključimo, da večina zaposlenih ni zavzeta za svoje delo, kar pomeni, da pri svojem delu ne kažejo nobene strasti do dela in do svojega podjetja, saj na delo pridejo in opravijo tisto, kar morajo. Ločimo različne nivoje zavzetosti (Vazirani 2007):

- **Zavzeti zaposleni**; polni energije, delovno uspešni in zadovoljni zaposleni, polni inovacij in pomagajo podjetju pri razvoju in kažejo zaupanje v sodelavce.
- **Nezavzeti zaposleni**; v svoje delo ne vlagajo energije, le svoj čas in naredijo le tisto, kar morajo.

- **Aktivno nezavzeti zaposleni**; so nezadovoljni zaposleni, ki obenem to nezadovoljstvo izkazujejo in škodijo tudi zavzetosti in zadovoljstvu kupcev.

Harter in drugi (2002) navajajo štiri dimenzije zavzetosti; »Kaj dobim?«, »Kaj lahko prispevam?«, »Čemu pripadam?« in »Kako lahko rastem?«, ki so v sliki 2.1 prikazani skupaj po pripadajočih dejavnikih.

Slika 2.1: Dimenzije zavzetosti zaposlenih in 12 dejavnikov



Vir: Fleming in Asplund (2007)

Poenostavljanje koncepta zavzetosti je potrebno celovite obravnave in potrebno je omogočiti tvorjenje organizacijske kulture zavzetosti, kar predstavlja največji izziv. To pomeni, da implementacija koncepta zavzetosti v podjetju ni preprost in enkratni dogodek, ampak mora postati sistemski ukrep. Vodje se velikokrat znajdejo med različnimi interesi lastnikov, javnosti in drugimi dejavniki, zato lahko rečemo, da je potrebno glede zavzetosti zaposlenih govoriti o širšem pojmovanju organizacijske kulture zavzetosti. Odgovornost za takšno kulturo je uravnoveženo porazdeljena na vse zaposlene, ostaja pa dejstvo, da je večja odgovornost na vodilnih zaposlenih (Gruban 2010).

Zupanova (2004) navaja, da zaposleni potrebujejo dobre vodje. Ustrezni vodje so tisti, ki vedo da sta ustrezna plača in nagrajevanje le dva izmed mnogih dejavnikov, ki vplivata na zavzetost zaposlenih. Pomembni so vodje, ki zmorejo ustrezno razmišljati v praksi ter doživljati in ukrepati na način, da spodbujajo delovno uspešnost in zadovoljstvo.

Seijts in Crim (2006) trdita, da zavzetost lahko vpliva na mišljenje vseh zaposlenih in prav zavzeti zaposleni verjamejo, da lahko vplivajo na razmere v podjetju v katerem so zaposleni. Vpliv zavzetosti kažejo naslednji rezultati (Seijts in Crim 2006):

- 84% visoko zavzetih zaposlenih je prepričana, da lahko pozitivno vplivajo na kvaliteto proizvodov podjetja v katerem so zaposleni,
- 72% visoko zavzetih zaposlenih je prepričana, da lahko pozitivno vplivajo na storitev podjetja v katerem so zaposleni,
- 68% visoko zavzetih zaposlenih je prepričana, da lahko pozitivno vplivajo na stroške v svoji organizacijski enoti.

Nekatere raziskave zavzetosti zaposlenih so pokazale, da obstaja pozitivna korelacija med zavzetostjo in uspešnostjo ter poslovnimi rezultati. Rezultat tega se kaže tudi v večjem zadovoljstvu zaposlenih in lojalnosti strank, večji učinkovitosti in produktivnosti, večjemu dobičku oz. prihodkih, nižji fluktuaciji, manjšem absentizmu (izostajanje z dela) in prezentizmu (prisotnost zgolj zaradi bojazni pred izgubo službe), manjšim številom nesreč pri delu ter boljši kakovosti dela (Wagner in Harter 2006).

Zagotovo lahko potrdimo tudi vedno večjo povezanost zavzetosti z delovno uspešnostjo, saj naj bi bila zavzetost zaposlenih v merljivi korelaciji z delovno uspešnostjo zaposlenih. Zavzet zaposleni je delovno zelo uspešen in hkrati tudi zelo zadovoljen na delovnem mestu (glej sliko 2.2). Nezadovoljni in delovno neuspešni zaposleni predstavljajo propad podjetja. Raziskovanje zadovoljstva zaposlenih je v preteklih letih napredovalo do te stopnje, da nadaljnji rezultati tovrstnih raziskav niso več prinašali konkretnih rezultatov in ukrepov, ki bi bili povezani z delovno uspešnostjo.

Slika 2.2: Matrika zadovoljstvo zaposlenih:delovna uspešnost



Vir: Gruban 2005

Obravnavani koncept zavzetosti, ki ga zagovarja Gallup, se od koncepta zadovoljstva zaposlenih razlikuje po tem, da je neposredno povezan z uspešnostjo podjetja in njegovimi poslovnimi rezultati. Gre za nadgradnjo zadovoljstva zaposlenih oz. njeno bolj podrobno analizo in povezavo z delovno uspešnostjo zaposlenih ter zagovarja dejstvo, da so za zavzetost odgovorni vodje. Pojavlja se vprašanje, kako z učinkovitim vodenjem ohraniti visok nivo zavzetosti zaposlenih skozi daljše časovno obdobje. Prav ohranjanje nivoja zavzetosti skozi razvojni proces zaposlenih je bistvenega pomena za vodjo in tudi za podjetje.

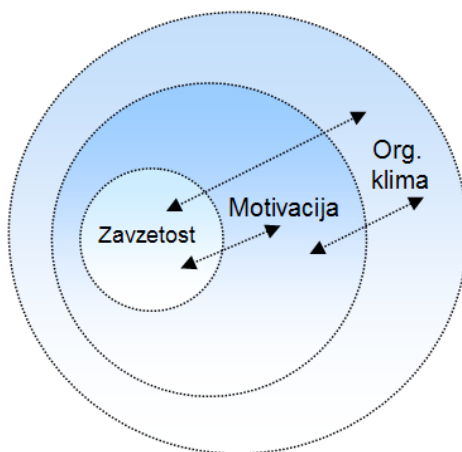
Ključnega pomena za ustrezno zavzetost delovnega okolja je tudi zaposlovanje ustreznega kadra na ustrezna delovna mesta v podjetju. Na takšen način lahko posamezniki pokažejo svojo sposobnost. Z doseganjem njihovih uspešnih rezultatov in zastavljenih ciljev zagotovo ni potrebno skrbeti za raven njihove zavzetosti.

Kako pa je s stopnjo zavzetosti pri nas? V zadnjem času se tudi v slovenskih podjetjih po različnih metodologijah izvajajo raziskave glede zavzetosti zaposlenih. Lahko rečemo, da zavzetost počasi pridobiva na pomenu in obenem predvidevamo, da se bodo managerji še bolj zavedali pomena zavzetosti. Zavzetost se navezuje na vedenjske elemente posameznika. Prav zavzetost namreč vpliva na dejanske poslovne rezultate podjetja, njeno produktivnost in zaupanje kupcev.

2.4 Relacija spremenljivk

Pri opisu glavnih spremenljivk (organizacijska klima, motivacija in zavzetost) sem želel poiskati njihove medsebojne korelacije. V skladu z osrednjim namenom raziskave, primerjave zavzetosti z nekaterimi drugimi spremenljivkami in posledično ugotovitve njihove medsebojne stopnje povezanosti, v nadaljevanju predstavljam raziskovane relatije (slika 2.3):

Slika 2.3: Relacija spremenljivk



Vir: lasten vir

V raziskavi sem se bolj podrobno osredotočil na zavzetost, s poudarkom na iskanju dejavnikov, ki vplivajo na omenjeno spremenljivko. Povezanost zavzetosti in motivacije, skupaj z nekaterimi drugimi spremenljivkami, je bistvo raziskave in ključnega pomena pri iskanju možnosti za dvig stopnje zavzetosti. Na podlagi pregledane strokovne literature omenjenih spremenljivk klime, motivacije in zavzetosti, v nadaljevanju opisujem ugotovljene medsebojne relatije, ki prispevajo k večji povezanosti omenjenih spremenljivk.

Organizacijska klima je močno odvisna od motivacije in zavzetosti posameznika za delo, saj vsak posameznik preživi na delovnem mestu večji del svojega časa. Rezultat dobre klime so zavzeti in motivirani zaposleni, ki so pogoj za večjo produktivnost in uspešnost podjetja. Ustvarja se pozitivna delovna klima, kar se lahko odraža v medsebojnem odnosu in odnosu s strankami. Ključni dejavnik uspešne in cenjene organizacijske klime je motiviranost zaposlenih za svoje delo, pripadnost, motiviranost za doseganje rezultatov in želja doseči več. O koristih ustrezne organizacijske klime

govori Rozman (2000), ki opredeljuje ustrezno klimo kot pomemben člen pri doseganju boljših rezultatov.

Lipičnik (1998) razlaga, da je klima posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov, ki vplivajo na ljudi in njihove zmožnosti. Dejavniki, ki lahko vpliva na organizacijsko klimo je zavzetost, ki se lahko izrazi v notranjih odnosih podjetja, nekaterih značilnostih zaposlenih in v samem delovnem procesu. Za ustrezno klimo je pomembno pravo vzdušje v podjetju, za katerega lahko poskrbijo prav zavzeti zaposleni.

Ustrezna organizacijska klima je temelj za visoko zavzetost, ki se pri vseh zaposlenih lahko ohranja v dobrih ali slabih časih. Bistvenega pomena je, da podjetja premišljeno razvijajo organizacijsko klimo z namenom boljše zavzetosti. Z namenom ohranjanja zavzetosti zaposlenih, je oblikovanje ustrezne organizacijske klime ključnega pomena, saj vsak vložen trud pomeni široko razsežno in dolgo trajajočo vrednost.

Pri higienikih in motivatorjih *Herzbergove dvofaktorske teorije* lahko poiščemo nekatere povezave z zavzetostjo zaposlenih, saj so po mojem mnenju ključni oboji za zagotavljanje ustrezne organizacijske klime in višje stopnje zavzetosti. Ko omenjamo potrebe in proces zadovoljevanja potreb v povezavi z zagotavljanjem višje stopnje zavzetosti, moramo omeniti ključen pomen *Maslowe teorije*, ki zagovarja tezo, da naj bi ljudje najprej zadovoljevali potrebe na nižji ravni, šele nato potrebe na višji ravni. Mnenja sem, da je zadovoljevanje potreb ključno za zagotavljanje višje stopnje zavzetosti. Prav uresničitev nekaterih potreb dviguje stopnjo zavzetosti zaposlenih in ključno vplivajo na samo organizacijsko klimo. V iskanju povezanosti motivacijskih dejavnikov in zavzetosti sem želel poudariti pomen motivacijskih faktorjev, na katerih temelji tudi *Hackman-Oldhamov model obogatitve dela*. Model temelji na načinu sprememb lastnosti dela s strani vodilnih zaposlenih, z namenom motivirati zaposlene k doseganju zadovoljstva (Lipičnik 1998). Povezavo z značilnostmi zavzetosti sem iskal v analizi *McGregorjeve teorije X in Y*. Nekatere povezave in skupne značilnosti sem našel pri obeh teorijah (X in Y). Pri opisu teorije X sem zasledil nekatere povezave z opisanimi značilnostmi nižje stopnje zavzetosti, pri kateri Vazirani (2007) podobno navaja, da gre za nezadovoljstvo zaposlenih in da v nekaterih primerih zaposleni podcenjujejo delo, ki ga opravijo zavzeti sodelavci. Motivacija zaposlenih je odvisna od situacije v okolju in kako posamezna situacija zadovoljuje njihove potrebe. Gruban (2010) omenja, da se danes

vsi trudijo narediti več z manj, kar zagovarja *Vroomovo spremenljivko pričakovanj* in s tem povezavo med trdom in rezultati. Za to je pomembna dobra motivacija in še boljša stopnja zavzetosti zaposlenih.

Nekatere opisane motivacijske teorije temeljijo na ugotovitvah, da je posameznik pripravljen vložiti določen napor za doseg cilja. Tako *McGregor* v svoji teoriji omenja, da so ljudje zavzeti za doseg organizacijskih ciljev. Prav doseganje zastavljenega cilja zadovolji posameznikove potrebe. Dejstvo je, da je različnih potreb posameznikov veliko in za zadovoljitev posameznikovih potreb je prav gotovo pomembna posameznikova zavzetost. To potrjuje *Maslow*, ko razmišlja o sledljivosti človekovih potreb v določenem zaporedju, ki so vedno usmerjena k višjim ciljem. Ključnega pomena so motivacijski dejavniki, ki jih *Herzberg* in *Adelfer* prav tako navajata kot dejavnike, ki delavce motivirajo. Ključno pri motivaciji je doseganje zadovoljstva vseh, ki so vključeni v delovni proces.

Prav v sedanjih kriznih časih je zavzetost zaposlenih znova začela pomembno pridobivati na teži. Zavzetost pridobiva na pomenu zagotavljanja večjega truda in doseganja rezultatov zaradi vedno manjših vzpodbud in pozitivne energije, nižanju stroškov, odpuščanju ter zapiranju obratov. Formula uspeha se skriva v optimiranju človeških dejavnikov poslovanja, kar pomeni zavzetosti zaposlenih (Gruban 2010).

Nekatere raziskave vodenja kažejo povezavo med spremenjenim načinom vodenja in nekaterimi elementi, ki dokazujejo sestavni del zavzetosti, kot je motivacija, zadovoljstvo z delom, pripadnost organizaciji in proaktivno vedenje (Xu in Thomas 2011). V raziskavi, ki jo navajata Judge in Picolo (2004) se pokaže, da je spremenjen način vodenja v močni pozitivni korelaciji z motivacijo.

Predvidevamo lahko, da dobro motiviran zaposleni prevzame zahtevnejše delo in dobro opravi delo. Zavzet zaposleni lahko isto delo opravi bolje, kot je bilo pričakovano. V primeru finančnega nagrajevanja oz. plače lahko vidimo določeno povezavo med motivacijo in zavzetostjo. Nekatere raziskave kažejo, da so prisotni drugi psihološki koncepti, ki povezujejo zaposlene z njihovim delom in so sestavni del zavzetosti. Eden izmed teh konceptov je motivacija (Salanova 2005).

Glede na omenjena dejstva sem mnenja, da je element zavzetosti pomemben pri ugotavljanju motivacije zaposlenih in s tem na oblikovanje ustrezne organizacijske klime. Povezava med motivacijo in zavzetostjo je prisotna tako v dejavnikih, ki vplivajo na obe dimenziji, kot tudi v končnih rezultatih oz. ciljnih podjetja.

S teorijo zavzetosti se odpira novo področje upravljanja s človeškimi viri. Potreben je določen čas in premislek, kaj teorija zaposlenim prinaša. Teorijo bi bilo potrebno vključiti v prakso in vpeljati v strategijo podjetja ter jo tudi ustrezno izmeriti. V preučevanih podjetjih smo omenjeno teorijo vpeljali v okvire merjenja organizacijske klime. Kaj bodo pokazali rezultati bomo ugotovili ob rednem spremljanju in merjenju omenjenih spremenljivk.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Metodološki okvir

3.1.1 Cilj in struktura raziskave - hipoteze

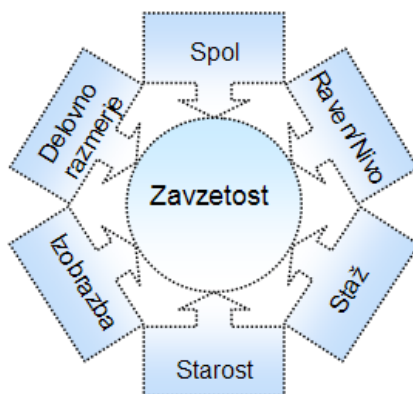
Izhodišče empiričnemu delu magistrskega dela predstavljajo postavljene hipoteze. Glavna hipoteza raziskovalne naloge je preveriti, ali sta *raven zavzetosti in raven motivacije medsebojno povezani in ali se to odraža v boljši organizacijski klimi podjetja*.

Pri raziskavi sem želel ugotoviti povezanost nekaterih dejavnikov z zavzetostjo, zato sem postavil naslednji dodatni hipotezi:

- H1: Obstaja korelacija med zadovoljstvom zaposlenih in zavzetostjo.
- H2: Obstaja korelacija med inovativnostjo in zavzetostjo zaposlenih.

Poleg relacij med posameznimi spremenljivkami sem želel poiskati še vpliv nekaterih dejavnikov (slika 3.1) na zavzetost zaposlenih, ki so vključeni v raziskavo organizacijske klime.

Slika 3.1: Dejavniki vpliva na zavzetost



Vir: lasten vir

Pričakovanja vpliva nekaterih dejavnikov podajam v spodaj postavljenih podhipotezah:

- H3: Spol vpliva na višjo raven zavzetosti.
- H4: Zaposleni v podjetju na višjem nivoju so bolj zavzeti, kot zaposleni na nižjem nivoju.
- H5: Krajši staž v podjetju vpliva na višjo raven zavzetosti.
- H6: Zavzetost zaposlenih se s starostjo zmanjšuje.
- H7: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so bolj zavzeti, kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.
- H8: Zaposleni s pogodbenim razmerjem za določen čas so bolj zavzeti, kot zaposleni s pogodbenim razmerjem za nedoločen čas.

3.1.2 Metode in tehnike

Za empirični del raziskovalne naloge sem dobil podatke z osebnim anketiranjem zaposlenih, ki je potekalo v dveh raziskovanih podjetjih. V enem izmed podjetij, kjer sem tudi sodeloval pri sami izvedbi in organizaciji raziskav, sem tudi zaposlen. Zaposleni so bili vabljeni na skupinsko anketiranje v skupne delovne prostore, kjer jim je anketar razdelil vprašalnik in opisal sam potek ter način izpolnjevanja vprašalnika. Zaposleni so anketarju izpolnjen vprašalnik vrnil, kateri je zbrane ankete ustrezno obdelal in vodstvu podjetja naknadno poročal v obliki zaključnega poročila. Vse meritve organizacijske klime in zavzetosti zaposlenih so se izvedle anonimno in skupinsko.

Zaposleni so v vprašalniku SiOK (merjenje organizacijske klime) podajali svoje ocene na postavljene trditve, v katerega smo vključili tudi vprašanja oz. trditve glede zavzetosti zaposlenih po Gallupovem vprašalniku Q¹². Na podane trditve so zaposleni odgovarjali s pomočjo Likertove petstopenjske intervalne lestvice za merjenje stališč. Za raziskavo stopnje povezanosti zavzetosti zaposlenih z njihovo motivacijo sem iz vprašalnika organizacijske klime uporabil trditve, ki se nanašajo na motivacijo in zavzetost, zadovoljstvo zaposlenih pri delu ter inovativnost in iniciativnost.

Glede na metodologijo SiOK sem v nadaljnji raziskavi zavzetosti zaposlenih povečal težo raziskovanja povezanosti zavzetosti in motivacije, saj sem raziskovane spremenljivke analiziral s primerjalnimi odgovori po Gallupovem vprašalniku Q¹². Iz analize obeh vprašalnikov sem izmeril

korelacijo, ki kaže stopnjo povezanosti zavzetosti in motivacije zaposlenih, kar se posledično odraža v organizacijski klimi podjetja.

Zaradi velikosti podjetij, več dislociranih poslovnih enot, zaradi velikega števila zaposlenih ter zaradi nemotenega delovnega procesa, je bila v enem izmed podjetij k raziskavi vabljen dobra tretjina naključno izbranih zaposlenih, medtem ko so bili v drugem podjetju k raziskavi vabljeni vsi zaposleni.

3.1.3 Opis anketnih vprašalnikov

3.1.3.1 Vprašalnik SiOK

Organizacijska klima se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov oz. lestvic, ki jih sestavljajo trditve. V vprašalniku SiOK, anketirane osebe podane trditve ocenijo s stopnjo strinjanja. Na ta način podajo svoje mnenje o okolju v katerega so vključene.

V začetku leta 2001 je bil predstavljen projekt za merjenje organizacijske klime poimenovan SiOK. Projekt je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Namen projekta in vodilna ideja je merjenje organizacijske klime v družbah in obenem tudi primerjava rezultatov med raziskovanimi podjetji z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime. Na podlagi enotnega vprašalnika se primerjalno raziskuje organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Prednost omenjene raziskave je primerljivost z drugimi družbami in primerljivost s preteklimi rezultati (vir: Biro Praxis).

V letu 2003 se je metodologija nekoliko spremenila, saj so vključena svetovalna podjetja k prvotnemu vprašalniku dodala novo dimenzijo. V nadaljnjih letih se je projekt razširil tudi v sosednje države. Danes, po desetih letih uporabe omenjene raziskave lahko povzamemo, da se je projekt SiOK zasidral v naše okolje in postal splošno priznan. V desetih letih je v raziskavi sodelovalo 340 slovenskih organizacij oz. bilo je izpolnjenih več kot 170.000 anket. V projektu SiOK sodeluje pet svetovalnih podjetij (AT Adria, Biro praxis, Partner Team, Racio Razvoj in RM Plus). Rezultat dolgoletnih raziskav je velika in kakovostna baza podatkov merjenja po enotni metodologiji. Tako imamo po desetih letih zbiranja podatkov širok nabor organizacij, ki so vključene v projekt SiOK. Hkrati imamo kakovostno bazo podatkov, razvito metodologijo in informacijsko podporo, ter lepo število dobrih praks. Za prihodnja leta je projektu SiOK napovedan nadaljnji razvoj in uspeh. Pripravlja se prenova vsebine in metodologije projekta. Vprašalnik za

merjenje klime se bo prenovil in skrajšal, saj se bodo apriorne kategorije spremenile. Kljub napovedanim spremembam se bo ohranila razumna primerljivost podatkov za nazaj (Cimerman 2011).

Od leta 2001 se za organizacijsko klimo pri projektu merjenja organizacijske klime uporablja 13 dejavnikov. Ugotovitev glede vprašalnika SIOK je, da je prisotna visoka interna konsistenca lestvic, kar pomeni visoko zanesljivost ocen (α – koeficient od .84 do .97) (vir: Biro Praxis). Vprašalnik poleg demografskih podatkov vključuje 69 trditev, na katere vsak posameznik poda oceno na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni popolno nestrinjanje s podano trditvijo, ocena 5 pa popolno strinjanje z omenjeno trditvijo. Omenjene trditve predstavljajo sestavne dele dimenzij, ki sestavljajo organizacijsko klimo:

- Odnos do kakovosti
- Inovativnost in iniciativnost
- Motivacija in zavzetost
- Pripadnost organizaciji
- Notranji odnosi
- Strokovna usposobljenost in učenje
- Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev
- Vodenje
- Organiziranost
- Notranje komuniciranje in informiranje
- Razvoj kariere
- Nagrajevanje

Poleg omenjenih dimenzij je dodatno postavljena še dimenzija zadovoljstva pri delu. Sestavljena je iz trditev, na katere anketiranci podajo svoje strinjanje na petstopenjski lestvici.

V raziskavo so vključena še dodatna vprašanja o sistemih ter primerjalna vprašanja, ki se nanašajo na oceno dela posloводства in oceno uspešnosti raziskovane družbe.

3.1.3.2 Vprašalnik Q¹²

V raziskavi leta 2008 smo za merjenje zavzetosti zaposlenih prvič dodatno uporabili Gallupov vprašalnik dvanajstih vprašanj Q¹².

Vprašalnik za merjenje zavzetosti je nastal v dveh dolgoletnih Gallupovih študijah. Med milijoni zaposlenih so analizirali, kaj zaposleni pravzaprav pričakujejo od svojega delovnega okolja. Pridobili so podatke o delovni uspešnosti zaposlenih, o zadovoljstvu kupcev, fluktuaciji, stopnji ohranjanja kadrov, o ravnanju vodij, ipd.. Rezultat študije je razmeroma preprost nabor dvanajstih vprašanj s petstopenjsko lestvico, s katerimi merijo zavzetost zaposlenih po vsem svetu (Gruban 2005). V naši raziskavi smo vprašanja preoblikovali v trditve, na katere so anketiranci podali svojo oceno na lestvici od 1 do 5.

Dvanajst raziskovalnih trditev;

1. Vem, kaj se od mene pričakuje.
2. Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.
3. Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolj znam.
4. V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.
5. Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo.
6. Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.
7. V službi se moje mnenje upošteva.
8. Poslanstvo in vizija moje organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.
9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za kakovostno delo.
10. Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec.
11. V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
12. V zadnjem letu sem imel priložnosti za rast in razvoj.

Vsaka izmed dvanajstih trditev zagovarja primeren koncept, ki v združeni celoti predstavlja temelj za raziskavo zavzetosti zaposlenih (Harter in drugi 2003):

Trditev 1: *Pričakovanja*. Pomembni so rezultati in pričakovanja, katere je potrebno doseči in predstavljajo najbolj osnovne potrebe zaposlenih in odgovornosti vodij. Definiranje pričakovanih rezultatov se razlikuje med podjetji, saj so rezultati odvisni od ciljev podjetja.

Trditev 2: *Material in oprema.* Zaposlenim je potrebno zagotoviti vse potrebno za opravljanje svojega dela, saj je prav to pomembno pri maksimiranju njihove učinkovitosti. Obenem dobijo zaposleni občutek, da je njihovo delo cenjeno in da jih podjetje podpira pri delu, ki se od njih zahteva.

Trditev 3: *Priložnost, da to kar delam, naredim najbolje.* Zaposlenim je potrebno pomagati, da se vživijo v vloge ter jih postaviti na delovna mesta na katerih lahko uporabijo vse svoje sposobnosti in talente.

Trditev 4: *Priznanje za dobro opravljeno delo.* Izziv vodstva je razumeti, kolikšno mero priznanja posameznik potrebuje, da še vedno učinkovito opravlja svoje delo. Posameznika mora pohvaliti za dobro opravljeno delo in pohvale izrekati tudi dovolj pogosto.

Trditev 5: *Nekdo v službi skrbi zame.* Vodje prisluhnejo posameznikom in uskladijo njihove unikatne potrebe in pričakovanja po razvoju ter obenem poiščejo povezavo med posameznikovimi potrebami in potrebami podjetja.

Trditev 6: *Spodbujati moj razvoj.* Na dojemanje prihodnosti zaposlenih vpliva možnost napredovanja. Vodje morajo pri zaposlenih odkrivati talente in jim ponujati priložnosti za osebno rast, saj imajo s tem koristi tako zaposleni kot tudi podjetja.

Trditev 7: *Upoštevanje mnenj.* Zaposlenim ustreza občutek, da se njihova mnenja upoštevajo ter da so vpeti v proces odločanja. Na takšen način lahko neposredno vplivajo na procese.

Trditev 8: *Poslanstvo/namen.* Vodilni managerji jasno pokažejo zaposlenim, kako pomembno je njihovo delo za podjetje, ter kako njihovo delo vpliva na kupce, poslovne odnose s strankami in zunanjo javnost.

Trditev 9: *Zavezanost kakovosti.* Pomembni so natančni in skrbni zaposleni usmerjeni h kakovosti. Ključni so njihovi skupni merljivi cilji, ki povečujejo priložnosti za medsebojno sodelovanje.

Trditev 10: *Najboljši prijatelj.* Vodstvo zagotavlja možnost medsebojnega spoznavanja sodelavcev, ki cenijo zaupljiv odnos v podjetju in dopušča, da se med zaposlenimi razvijajo prijateljstva. To obenem vpliva na notranjo komunikacijo zaposlenih in medsebojno zaupanje.

Trditev 11: *Napredek.* Za vodstvo in zaposlene je pomembno, da se zagotovi in omogoči strukturiran čas za razgovor o napredku zaposlenega, njegovih dosežkih in ciljih. Tovrstna srečanja

so koristna tako za vodilne managerje kot tudi za zaposlene, saj zagotavlja boljše spoznavanje zaposlenih, vzpostavijo se boljša osebna razmerja kar zagotavlja boljše poslovne odločitve.

Trditve 12: *Učenje in rast*. Velika večina zaposlenih ima potrebo po tem, da izve ali je pri svojem delu napredovala in če še imajo možnost za napredovanje in osebni razvoj. Zaposleni želijo, da je njihovo dobro opravljeno delo tudi opaženo. Vodstvo zaposlene vključuje v ustrezna izpopolnjevanja, ki bodo pripomogla in koristila tako posameznikom kot podjetju.

Mnenja sem, da je Gallupov vprašalnik zavzetosti zaposlenih Q¹² ključen pri raziskovanju povezanosti zavzetosti in motivacije, saj gre za nadgradnjo zadovoljstva zaposlenih in njeno bolj podrobno analizo, ki zagovarja teorijo o višji stopnji zadovoljstva zaposlenih. Postavljene trditve razlagajo nekatere pogoje, ki so pomembni za doseganje višje stopnje zavzetosti. Tako kot zagovarja Gruban (2010) sem mnenja, da gre pri zavzetosti za čustveno navezanost posameznikov na svoje delovno okolje. Menim, da se trditve Q¹² pozitivno navezujejo na čustva in delo zaposlenih ter se naslanjajo bolj k psihološkemu raziskovanju posameznikov. S pomočjo opisanih konceptov posameznih trditev lahko dobimo jasen pogled, katere pogoje je potrebno dosegati za višjo raven zavzetosti zaposlenih.

3.1.4 Opis vzorca, izvedba raziskave, obdelava podatkov

Velikost raziskovalnega vzorca znaša 322 pravilno izpolnjenih anket, kar predstavlja ustrezen vzorec primeren za statistično obdelavo podatkov. Tako je v družbi ACA, d.o.o. v obeh letih odstotek vzorca v primerjavi s celotno populacijo znašal približno 30%, v družbi ACI, d.o.o. pa je odstotek vzorca dvoletnih raziskav v primerjavi s celotno populacijo družbe znašal slabih 70%. V družbi ACA, d.o.o. je bil odstotek vzorca anketirancev nekoliko nižji zaradi že omenjenih specifik samega podjetja (velikost družbe, dislocirane poslovne enote, delovni proces). Prav zaradi omenjenih specifik, se je podjetje odločilo k raziskavi povabiti dobro tretjino naključno izbranih zaposlenih, medtem ko pa so bili v podjetju ACI, d.o.o., k raziskavi vabljeni vsi zaposleni.

V analizo in s tem v statistično obdelavo podatkov nisem zajel tistih anket, pri katerih so bile podane ocene na trditve nejasne ali neustrezne oz. če je bila anketa izpolnjena nepravilno. Analiza rezultatov vprašalnika je bila statistično obdelana s programskim orodjem Statgraphics version XVI

in Microsoft Office Excel 2007. Metode, ki sem jih uporabil za obdelavo podatkov so pregled opisnih statistik in po potrebi nekatere druge.

Povezanost med spremenljivkami sem v glavni hipotezi in podhipotezama H1 in H2 preveril s korelacijo. Pri opisu vrednosti korelacijskega koeficienta in moči povezave sem uporabil spodaj navedeno lestvico za merjenje stopnje linearne korelacije (Pfajfar in Arh 1998):

1. do 0,30 - ni korelacije,
2. nad 0,30 do 0,50 - nizka korelacija,
3. nad 0,50 do 0,70 - srednja korelacija,
4. nad 0,70 do 0,90 - visoka korelacija,
5. nad 0,90 - zelo visoka korelacija.

Povezanost med posameznimi spremenljivkami sem v postavljenih hipotezah od H3 do H8 poizkušal preveriti s pomočjo analize variance (ANOVA), z Duncanovim testom (preizkus mnogoterih primerjav) ter s Studentovim t-testom.

Za primerjavo zavzetosti v letih 2008 in 2009, ter za primerjavo zavzetosti zaposlenih po različnih nivojih v podjetju, sem dobljene rezultate grafično prikazal s pomočjo okvirjev z ročaji, kateri predstavljajo pogojni minimum in pogojni maksimum ter kvartile in osamelce.

3.2 Opis podjetij

Vodstvo podjetij, v katerih sta bili raziskavi izvedeni je izrazilo željo po anonimnosti. Prav zaradi tega bom v magistrskem delu govoril o raziskavi v družbi ACI, d.o.o. ter o raziskavi v njeni povezani in odvisni družbi ACA, d.o.o.. Družba ACI, d.o.o. je distributerska družba, ki z dolgoletno tradicijo, kot generalni uvoznik deluje na področju trgovine z vozili. Družba ACA, d.o.o. je družba, usmerjena v aktivno in kakovostno trženje produktov in storitev (servis) po principu »multibrand« na področju trgovine z vozili na drobno. Za potek raziskave v dveh podjetjih sem se odločil zaradi želje po primerjavi rezultatov obeh podjetij za kateri je poleg zgoraj omenjenih medsebojnih povezav značilno še eno dejstvo, da je vodstvo obeh podjetij isto.

3.2.1 Družba ACA, d.o.o.

ACA, d.o.o. je družba, ki na slovenskem avtomobilskem trgu ponuja najširši spekter produktov na drobno (področje osebnih vozil, lahkih dostavnih vozil, težkih tovornih vozil, avtobusov) in storitev. Princip trženja »multibrand« in prisotnost v vseh večjih urbanih središčih zagotavlja konkurenčno prednost in izjemno široko bazo potencialnih strank. Dejavnost prodaje vozil in poprodajnih aktivnosti se v družbi odvija na področjih novih in rabljenih vozil.

Razvoj storitev družbe ACA, d.o.o. je predvsem usmerjen v razvoj poprodajnih storitev pod lastno blagovno znamko. Poslovanje je v veliki meri odvisno od distribucijskih družb ter njihovih uspešnih komercialnih aktivnosti. Družba skrbi za prodajo originalnih nadomestnih delov, agregatov in dodatne opreme ter strokoven servis vseh, v programu prodaje zastopanih vozil in komponent preko lastnih poslovnih enot s procesi, ki določajo dela in naloge ter pristojnosti in odgovornosti posameznih izvajalcev.

Poleg tega družba ACA, d.o.o. izvaja še sledeče storitve: servise, zavarovanja, registracije, storitve rent-a-car, vulkanizerske storitve, tehnične preglede, poslovne najeme in je nosilec dejavnosti laboratorija za tahografe.

Upravljanje družbe poteka preko treh neodvisnih organov:

- Skupščina
- Nadzorni svet
- Poslovodstvo

Družbo ACA, d.o.o. vodi in zastopa poslovodstvo, katerega imenuje nadzorni svet. Nadzorni svet ima nadzorno funkcijo, imenuje pa ga skupščina družbe, katero sestavljajo predstavniki lastnikov.

3.2.1.1 Vizija, poslanstvo in cilj družbe ACA, d.o.o.

Vizija družbe ACA, d.o.o. je biti največji in najbolj prepoznaven multibrand pooblaščen trgovec in serviser vozil priznanih blagovnih znamk. Z lastnimi regijskimi centri bo družba prisotna v vseh večjih urbanih središčih v Sloveniji in širši regiji. Z nenehnim izboljševanjem bo zagotavljala vrhunsko kakovost storitev pod lastno uveljavljeno blagovno znamko.

Poslanstvo družbe ACA, d.o.o. je kupcem zagotavljati široko paleto visoko kakovostnih izdelkov priznanih blagovnih znamk in storitev s področja trgovine z vozili po načelih, s katerimi ustvarjajo

vrednost za lastnike, dobavitelje in druge deležnike. Osredotočeni so na zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in okolja, v katerem delujejo.

Cilj družbe ACA, d.o.o. je pozitivno poslovanje družbe v naslednjih letih in postopna rast dobičkonosnosti, zviševanje lojalnosti in zadovoljstva kupcev v prodaji in poprodaji, doseganje kapitalske ustreznosti in solventnosti družbe ter povečanje produktivnosti. Obenem je cilj družbe zagotavljanje optimalnih kadrovskih resursov ter vzpostavitev notranjih kontrol. Glavna usmeritev družbe je v ohranitvi oz. izboljšanju tržnih deležev ter optimiranje stroškov in omejevanje investicij. Velik poudarek bo predvsem na kakovosti storitev v poprodaji in prodaji.

3.2.1.2 Organiziranost družbe ACA, d.o.o.

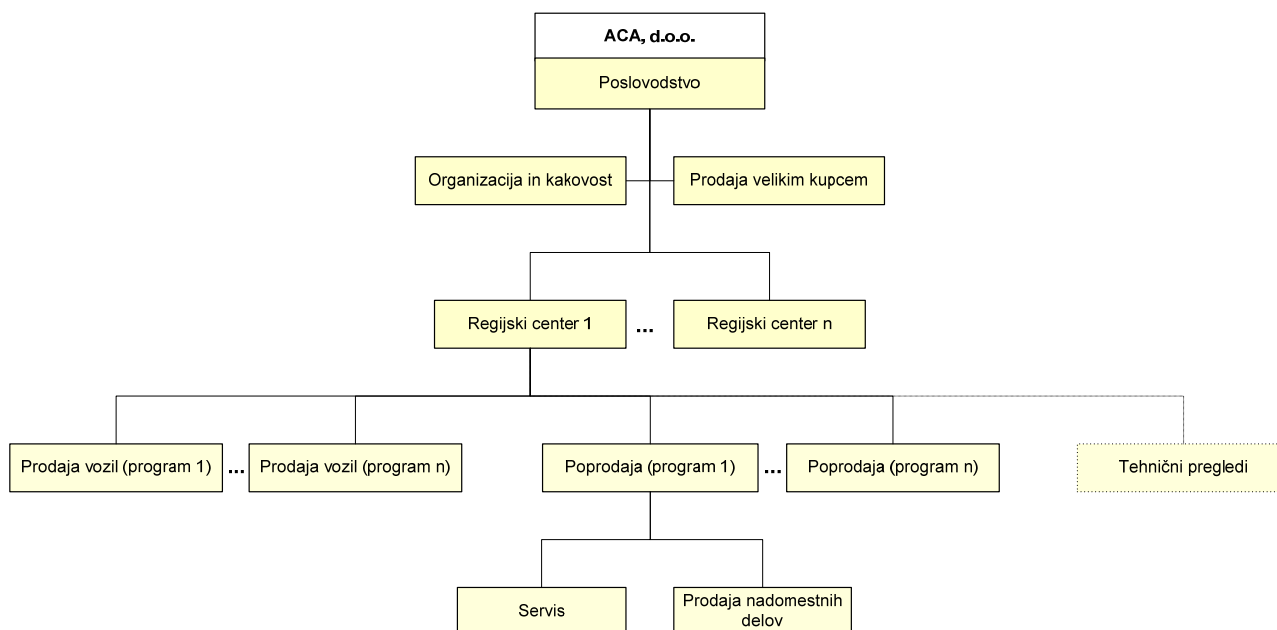
Organizacija družbe ACA, d.o.o. je na makro nivoju oblikovana tako, da ima strateške poslovne enote v obliki regijskih centrov. Pri tem je odgovornost za poslovanje SPE razdeljena med vodje letih in tako decentralizirana.

Na dan 31. 12. 2009 je bilo v družbi ACA, d.o.o. zaposlenih 360 delavcev, kar je 2 delavca ali 0,6 odstotka več kot v letu 2008 in 14 manj kot je bilo planirano. 339 zaposlenih je imelo sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas in 21 za določen čas. V letu 2009 je iz družbe odšlo 47 delavcev in prišlo 49 delavcev. Odhodi so predvsem posledica potrebnih kadrovskih sprememb v družbi.

Izobrazbena struktura zaposlenih v družbi ACA, d.o.o. je prilagojena zahtevam dejavnosti družbe (maloprodaja). 84,7 odstotkov zaposlenih se uvršča v razred s IV. oz. V. izobrazbeno stopnjo. V letu 2009 se je povečalo število zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo ter zmanjšalo število zaposlenih z osnovno izobrazbo.

Povprečna starost v družbi ACA, d.o.o. je znašala 40 let in se je povečala v primerjavi z letom 2008. Zaposleni do 39 let predstavljajo 46 odstotkov vseh zaposlenih.

Slika 3.2: Makro organizacijska shema družbe ACA, d.o.o.



Vir: interno gradivo družbe

3.2.2 Družba ACI, d.o.o.

Dejavnost družbe ACI, d.o.o. je trgovina na debelo z motornimi vozili. Prodajni program sestavljajo vozila, oprema ter nadomestni deli prestižnih blagovnih znamk. Poleg tega prodajajo še široko paleto nadomestnih delov, pnevmatik in motornih olj ter izvajajo špeditersko dejavnost in storitve podpornih funkcij. Organizacija se deli na področja prodaje osebnih vozil, gospodarskih vozil, avtobusov, poprodaje in podpornih funkcij.

Upravljanje družbe poteka preko dveh neodvisnih organov:

- Nadzorni svet
- Poslovodstvo

Družbo ACI, d.o.o. vodi in zastopa poslovodstvo, katerega imenuje nadzorni svet. Nadzorni svet ima nadzorno funkcijo, imenuje pa ga lastnik družbe.

3.2.2.1 Vizija, poslanstvo in cilj družbe ACI, d.o.o.

Vizija družbe ACI, d.o.o. je biti vodilna distributerska družba v Sloveniji, ki bo širila portfolijo blagovnih znamk. Z učinkovito in razvejano lastno prodajno-servisno mrežo bodo zagotavljali vrhunsko kakovost storitev.

Poslanstvo družbe ACI, d.o.o. je zastopanje premijske blagovne znamke vozil na način, da ustvarjajo vrednost za lastnike, dobavitelje in druge deležnike. Osredotočeni so na zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in okolja, v katerem delujejo.

Cilj družbe ACI, d.o.o. je preoblikovati družbo v dolgoročno stabilno, konkurenčno in atraktivno podjetje. Preoblikovana družba bo kos konkurenčnim razmeram na trgu in bo imela dovolj moči za razvoj in rast, ter bo uspešno zadovoljevala interese lastnika in principalov, zaposlenim pa bo ponujala atraktivno okolje za aktivno sodelovanje in doseganje lastnih ciljev. Uspešno preoblikovanje družbe bo mogoče le ob poslovanju, ki bo temeljilo na znanju, motiviranosti zaposlenih in usmerjenosti h kupcem. V prihodnje predvidevajo še intenzivnejše pristopiti k poenotenju procesov, iskanju sinergij znotraj področja trgovine z vozili holdinga in iskanju novih programov. Dejavnost družbe tako ostaja nespremenjena.

3.2.2.2 Organiziranost družbe ACI, d.o.o.

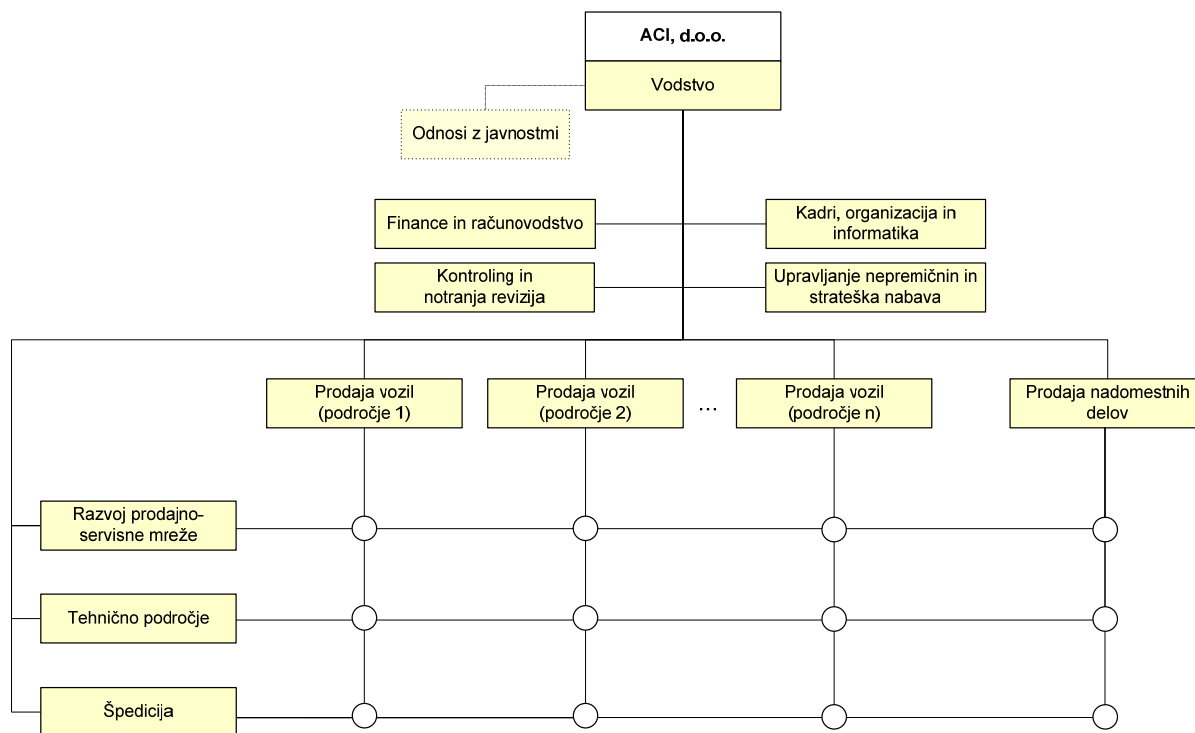
Družba ACI, d.o.o. ima na makro nivoju mrežno organizacijsko strukturo, ki jo na eni strani sestavljajo prihodkovne organizacijske enote (področja prodaje po posameznih segmentih produktov), na drugi strani pa organizacijske enote, ki so podpora prihodkovnim organizacijskim enotam in tako osnova za njihovo delovanje (tehnično področje, špedicija, razvoj prodajno servisne mreže, ...).

V družbi ACI, d.o.o. je bilo na dan 31.12.2009 zaposlenih 97 delavcev, kar je 8 odstotkov zaposlenih manj kot v letu 2008 in 6 odstotkov manj kot je bilo planirano. Med zaposlenimi ima osem zaposlenih delovno razmerje sklenjeno za določen čas, devetinosemdeset zaposlenih pa za nedoločen čas. V letu 2009 je iz družbe odšlo 14 delavcev in prišlo 5 delavcev.

V družbi ACI, d.o.o. predstavljajo zaposleni s V. stopnjo šolske izobrazbe pretežni del (39,2%), sledijo zaposleni s VII. stopnjo (30,9%), IV. stopnjo (14,4%) in zaposleni s VI. stopnjo (9,3%) itd. Glede na lansko leto se je povečalo število zaposlenih s VII. stopnjo.

Povprečna starost v družbi ACI, d.o.o. je bila 43 let in se je glede na leto 2008 nekoliko povečala. Pretežni del zaposlenih se uvršča v starostno skupino med 30 in 39 leti (30,9%) in starostno skupino med 50 in 59 leti (29,9%).

Slika 3.3: Makro organizacijska shema družbe ACI, d.o.o.



Vir: interno gradivo družbe

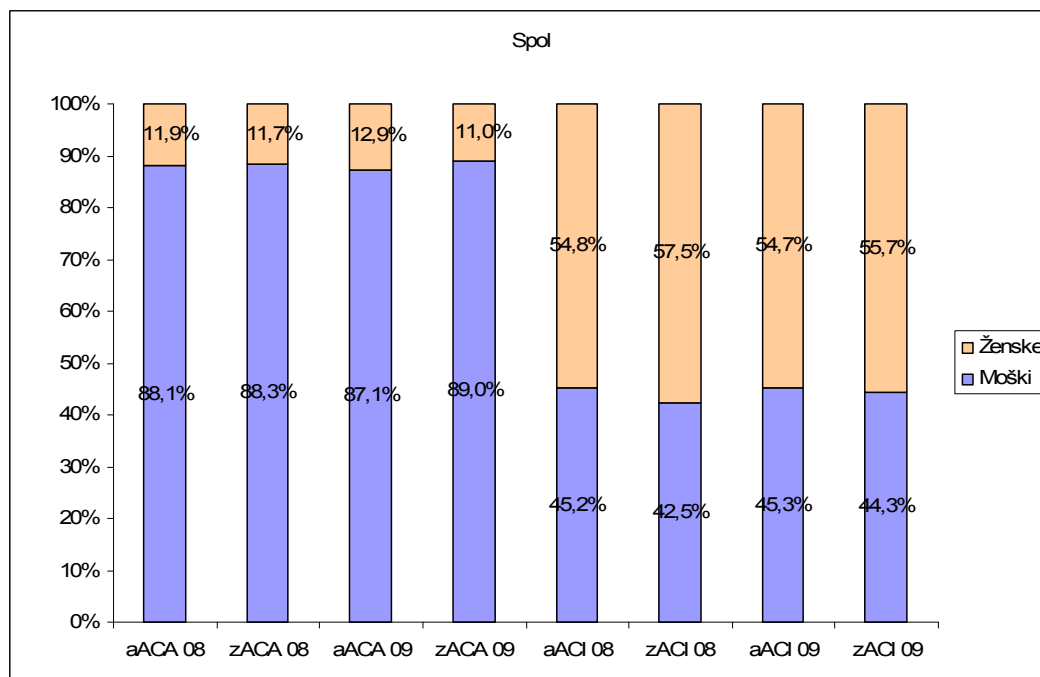
3.3 Rezultati raziskave

3.3.1 Analiza raziskave

V družbi ACA, d.o.o. sem v letu 2008 dobil 84 pravilno izpolnjenih anket, naslednje leto pa je bil vzorec nekoliko večji (101 anketa). V družbi ACI, d.o.o. sem v prvem letu (2008) od vseh vabljenih zaposlenih dobil 73 anket, v letu 2009 pa je bil vzorec manjši - 64 anket.

V spodnjih grafih prikazujem nekatere demografske podatke, ki razkrivajo osnovne podatke o anketiranih zaposlenih v primerjavi s celotno populacijo zaposlenih v raziskovanem podjetju.

Graf 3.1: Delež anketirancev in zaposlenih glede na spol



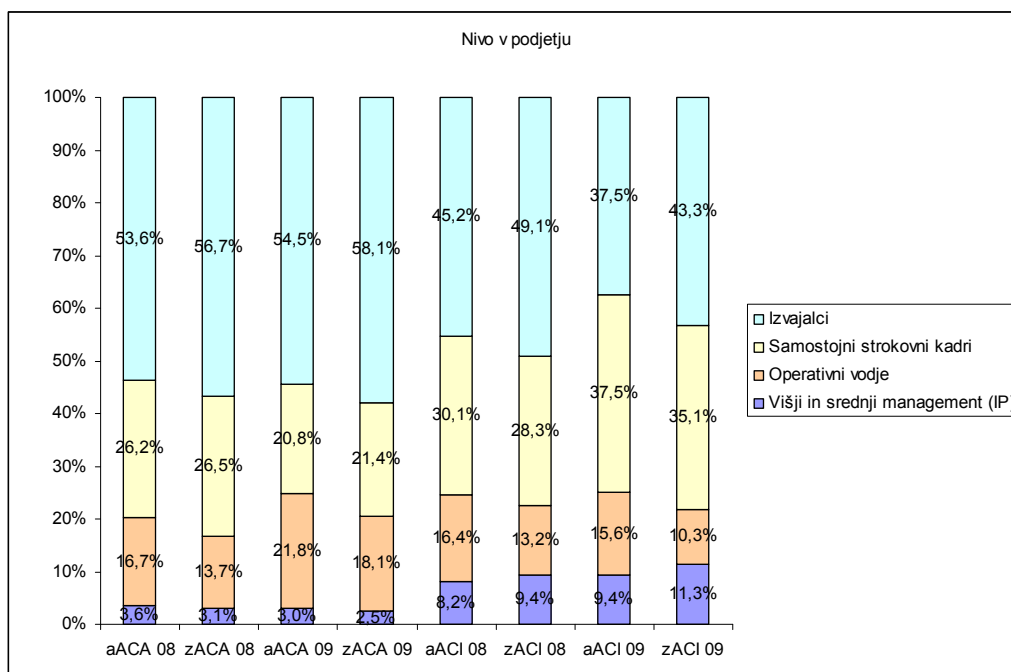
* Oznaka pred imenom raziskovane družbe »a« – anketiranci (vzorec)

Oznaka pred imenom raziskovane družbe »z« – zaposleni (populacija)

V grafu 3.1 je prikazan delež anketirancev, ki so sodelovali v obeh letih raziskave, v primerjavi s populacijo zaposlenih v podjetjih. V letu 2008 je v raziskavi v družbi ACA, d.o.o. sodelovalo 12% žensk in 88% moških. V naslednjem letu se pri večjem vzorcu razmerje med moškimi in ženskimi ni dosti spremenilo (13% žensk in 87% moških). Ugotavljam, da je vzorec anketirancev glede na spol primerljiv s populacijo podjetja, saj je v obeh letih delež anketirancev v primerjavi s populacijo v podobnem razmerju.

V družbi ACI, d.o.o. smo v obeh raziskavah, tako v letu 2008 kot v letu 2009, dobili podobno razmerje med moškimi in ženskimi, ki so sodelovali v raziskavi. V obeh primerih je bil odstotek moških dobrih 45%, medtem ko je bil odstotek žensk nekoliko večji (slabih 55%). V obeh letih raziskave v družbi ACI, d.o.o. se je delež populacije glede na spol nekoliko razlikoval oz. je odstopal od vzorca anketirancev (v obeh letih je bila populacija žensk večja v primerjavi z deležem žensk vključenih v anketi).

Graf 3.2: Delež anketirancev in zaposlenih glede na nivo v podjetju



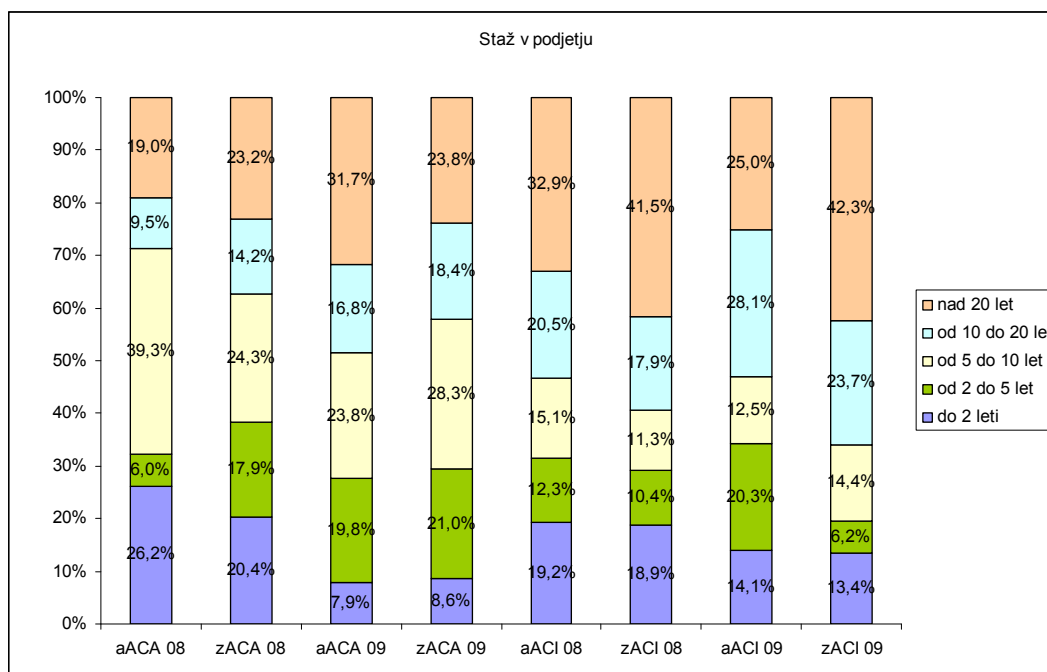
* Oznaka pred imenom raziskovane družbe »a« – anketiranci (vzorec)

Oznaka pred imenom raziskovane družbe »z« – zaposleni (populacija)

Iz grafa 3.2 lahko razberemo delež udeležencev raziskave po nivoju v primerjavi s populacijo družb po nivojih. V družbi ACA, d.o.o. se je vzorec anketirancev v obeh letih nekoliko razlikoval pri nivoju samostojnih strokovnih kadrov in operativnih vodij. Največ je »izvajalcev«, saj gre tudi za maloprodajno družbo, kjer se izvajajo različne storitvene dejavnosti (npr. servis). Večjih odstopanj med vzorcem anketirancev in populacije podjetja glede na nivo ni bilo.

V družbi ACI, d.o.o. se je v dveh raziskovalnih letih nivo vzorca anketirancev rahlo spremenil. V letu 2009 je poleg nivoja »izvajalci« enak odstotek predstavljal nivo »samostojnih strokovnih kadrov« (37,5%). V primerjavi vzorca anketirancev in populacije zaposlenih glede na nivo v podjetju, so bila prisotna nekatera odstopanja in razlike. Največje odstopanje je opaziti v podatkih za družbo ACI 09 na nivoju izvajalcev, saj je populacija »izvajalcev« znašala dobrih 43%, »le« 37,5% »izvajalcev« pa se je anketiranja udeležilo.

Graf 3.3: Delež anketirancev in zaposlenih glede na staž v podjetju



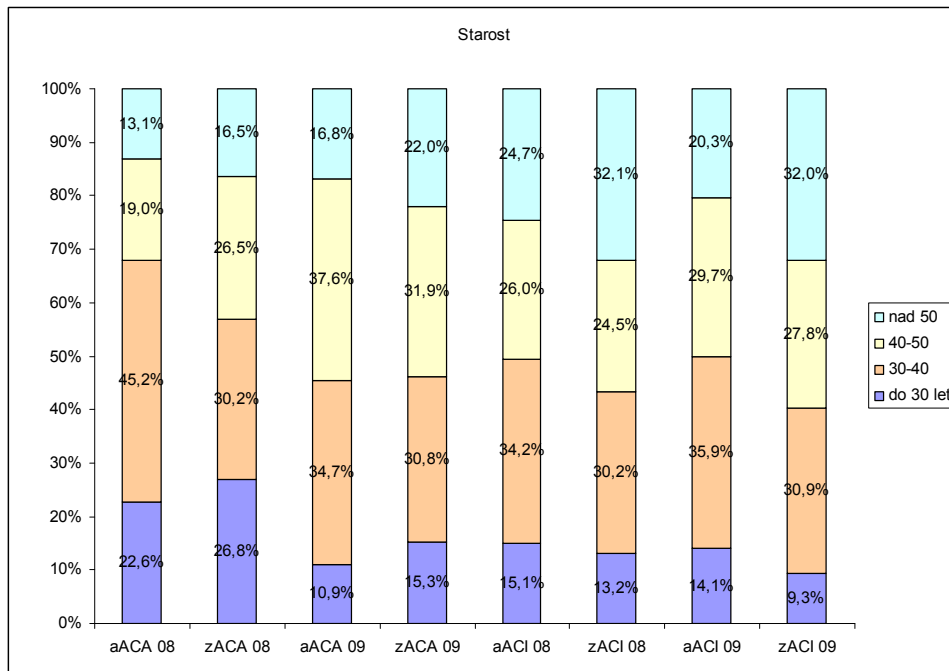
* Oznaka pred imenom raziskovane družbe »a« – anketiranci (vzorec)

Oznaka pred imenom raziskovane družbe »z« – zaposleni (populacija)

V raziskavo smo vključili zaposlene z različnim stažem v podjetju (graf 3.3). V družbi ACA, d.o.o. smo v letu 2008 imeli v vzorcu anketirancev največ zaposlenih s stažem od 5 do 10 let (skoraj 40%, populacija dobrih 24%), v naslednjem letu pa je bilo v raziskavi udeleženih največ zaposlenih s stažem nad 20 let (skoraj 32%, populacija 23,8%).

Pri družbi ACI, d.o.o. je v obeh raziskovalnih letih sodelovalo največ zaposlenih s stažem v organizaciji od 10 do 20 let ter s stažem nad 20 let, saj sta omenjena staža v posameznem raziskovalnem letu v raziskovanem vzorcu skupaj predstavljala več kot 50% vseh anketirancev. Omenjeni kategoriji raziskave (»od 10 do 20 let« ter »nad 20 let«) predstavljata tudi večinski delež celotne populacije družbe (v letu 2008 59,4%, v letu 2009 pa 66%).

Graf 3.4: Delež anketirancev in zaposlenih v podjetju glede na starost



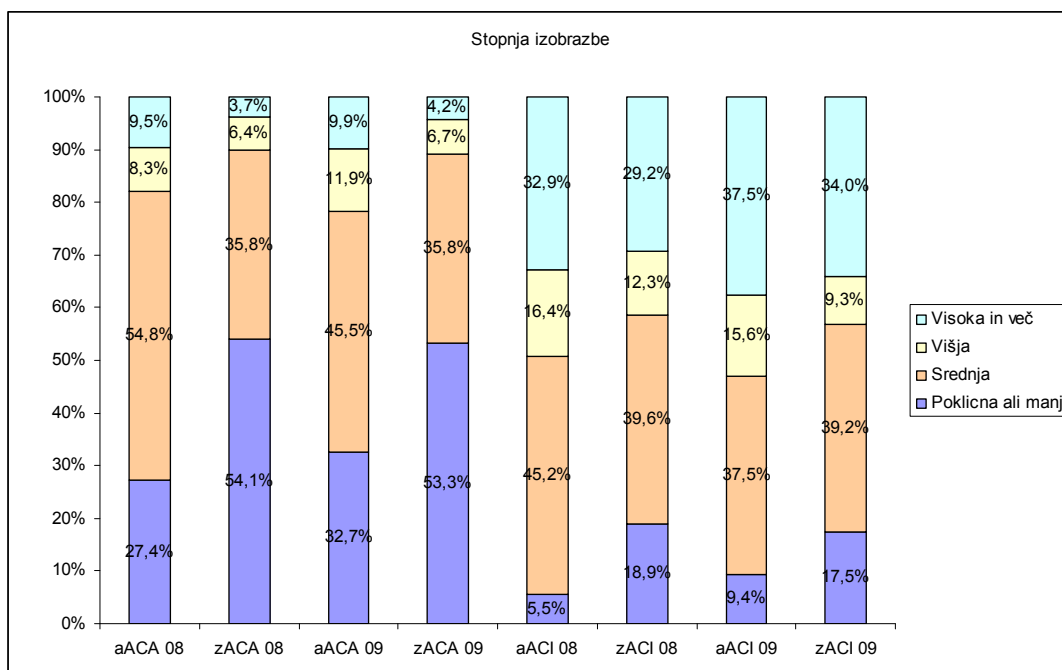
* Oznaka pred imenom raziskovane družbe »a« – anketiranci (vzorec)

Oznaka pred imenom raziskovane družbe »z« – zaposleni (populacija)

Starost anketirancev vzorca raziskave se je v družbi ACA, d.o.o. v dveh letih dokaj spremenila (graf 3.4). V letu 2008 je bilo največ anketirancev starih med 30 in 40 let (dobrih 45%, populacija 30,2%), medtem ko je bilo v raziskavi v letu 2009 največ anketirancev starih med 40 in 50 let (slabih 38%, populacija 31,9%).

V družbi ACI, d.o.o. je razmerje v obeh raziskovalnih letih ostalo dokaj enako, saj največje število anketirancev predstavlja razred zaposlenih med 30 in 40 letom starosti (od 34% do 36%). Največje razlike in odstopanja med vzorcem anketirancev in populacijo zaposlenih glede na starost je v družbi ACI, d.o.o. opaziti v obeh letih raziskave za kategorijo starosti »nad 50 let«.

Graf 3.5: Delež anketirancev in zaposlenih v podjetju glede na stopnjo izobrazbe



* Oznaka pred imenom raziskovane družbe »a« – anketiranci (vzorec)

Oznaka pred imenom raziskovane družbe »z« – zaposleni (populacija)

V raziskavi so sodelovali zaposleni z različno stopnjo izobrazbe (graf 3.5). V družbi ACA, d.o.o. je v anketi v letu 2008 sodelovalo največ zaposlenih s srednjo in poklicno stopnjo izobrazbe in predstavljajo dobrih 80% vseh anketirancev (v letu 2009 skupaj predstavljata 78,2% celotnega vzorca). Največje razlike in odstopanja med vzorcem anketirancev in populacijo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe je v družbi ACA, d.o.o. opaziti v obeh letih raziskave za kategoriji »srednja« in »poklicna ali manj«.

V družbi ACI, d.o.o. je v raziskavi sodelovalo največ zaposlenih s srednjo in visoko stopnjo izobrazbe. V letu 2009 je v raziskavi sodelovalo enako število zaposlenih s srednjo in visoko stopnjo izobrazbe, kar skupaj predstavlja 75% vseh anketirancev. Podobna večja odstopanja med vzorcem anketirancev in populacijo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe je v družbi ACI, d.o.o. v letu 2008 opaziti za kategoriji »srednja« in »poklicna ali manj«, v letu 2009 pa poleg kategorije »poklicna ali manj« še pri kategoriji »višje« stopnje izobrazbe.

Vzorec anketirancev se je pri nekaterih demografskih podatkih nekoliko razlikoval od populacije zaposlenih. Odstopanja med vzorcem in populacijo je zaslediti pri delovnem stažu v podjetju, pri

starosti zaposlenih in pri stopnji izobrazbe. Zaradi omenjenih odstopanj so lahko rezultati posledično težje primerljivi.

3.3.2 Preverjanje hipotez

Pri preverjanju posameznih hipotez, ki opredeljujejo povezanost zavzetosti zaposlenih z nekaterimi drugimi posameznimi spremenljivkami, sem najprej prikazal rezultate stopnje zavzetosti zaposlenih v raziskovanih podjetjih. Omenjeni rezultati predstavljajo osnovo nadaljnje raziskave in so bistvenega pomena pri razlagi in iskanju korelacij z ostalimi spremenljivkami.

Pri analizi osebne zavzetosti sem ocene anketirancev (na lestvici od 1 do 5) podane na trditve v vprašalniku zavzetosti zaposlenih Q¹² seštel ter za vsakega posameznega anketiranca izračunal povprečno vrednost zavzetosti, ki je bila osnova za razvrstitev v posamezno kategorijo zavzetosti.

V raziskavi sem uporabil Gallupovo lestvico, oblikovano s strani Braneta Grubana¹. Omenjeno lestvico sem z njegove strani pridobil za namen moje raziskave. Po njegovih zagotovilih in izkušnjah, naj bi bila lestvica primerljiva z Gallupovo. Lestvica je sledeča:

1. Aktivno nezavzeti zaposleni:

- manj kot 30 točk ali povprečna ocena pod 2,5

2. Nezavzeti zaposleni:

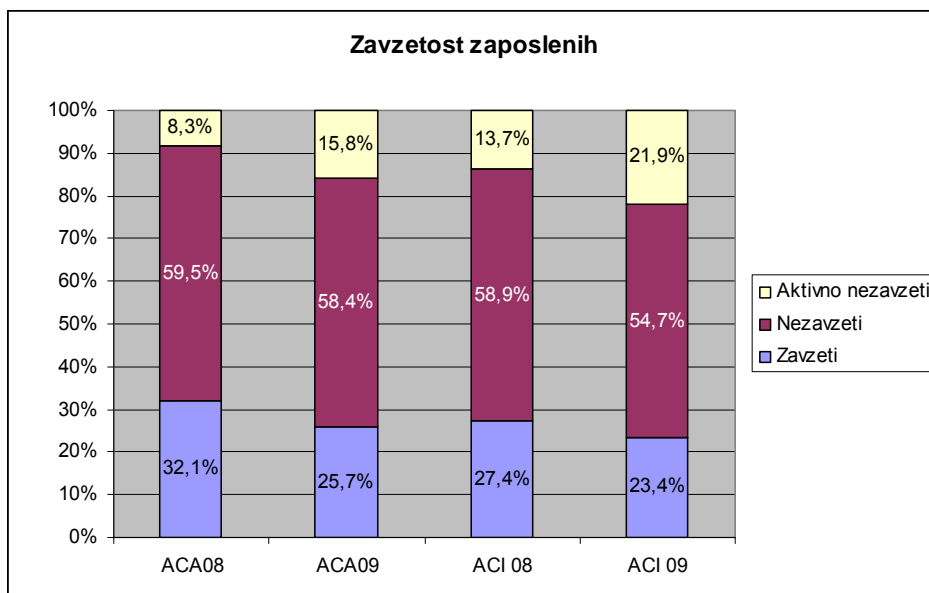
- 31 do 44 točk ali povprečna ocena med 2,5 in 3,7

¹ Brane Gruban, ABC; predsednik in lastnik družbe Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.. V svoji strokovni karieri je objavil več kot 650 člankov, avtorskih besedil, znanstvenih in strokovnih prispevkov v slovenskih in tujih časnikih ter revijah. Kot predavatelj nastopa v številnih organizacijah, ustanovah in opravlja svetovalsko dejavnost za mnoga podjetja in organizacije. Pogosto nastopa v medijih doma in v tujini, ter je avtor in soavtor številnih knjig in priročnikov.

3. Zavzeti zaposleni:

- 45 ali več točk ali povprečna ocena nad 3,7

Graf 3.6: Zavzetost zaposlenih v ACA, d.o.o. in ACI, d.o.o.



Na podlagi Gallupovega vprašalnika Q¹² sem v raziskovanih podjetjih dobil zanimive podatke glede stopnje zavzetosti (graf 3.6). Rezultati so potrdili moja pričakovanja glede nižje stopnje zavzetosti zaposlenih. Zaradi organizacijskih in poslovnih sprememb izvedenih in sprejetih prav v letih raziskave zavzetosti zaposlenih sem pričakoval nekoliko slabše rezultate. Bil sem mnenja, da so zaposleni v obdobju dveh let postali manj zavzeti za svoje delo. Slabše rezultate stopnje zavzetosti zaposlenih sem pričakoval tudi zaradi dejstva, da se je organizacijska klima, merjena v obeh raziskovanih družbah, v letu 2009 očitno poslabšala v primerjavi z rezultati v letu 2008. Slabše rezultate v letu 2009 pojasnjuje tudi čas izvedbe omenjene raziskave, saj je konec leta 2008 nastopila finančno-ekonomska kriza, ki je povzročila recesijo. Verjetno je vplivala na poslabšanje organizacijske klime in s tem se je slabša stopnja zavzetosti samo še potrdila.

Najbolj zaskrbljujoče pri rezultatih je dejstvo, da se je v obeh podjetjih v dveh letih največ dvignil odstotek aktivno nezavzetih zaposlenih. Gre za zaposlene, ki so nezadovoljni in to nezadovoljstvo izkazujejo navzven. Omenjena stopnja se je v družbi ACA, d.o.o. dvignila za dobrih 7 odstotnih točk (v letu 2009 predstavlja skoraj 16% vseh zaposlenih), v družbi ACI, d.o.o. pa za dobrih 8

odstotnih točk (v letu 2009 predstavlja skoraj 22% zaposlenih). Dobljeni rezultati pomenijo, da je v družbi ACI, d.o.o. v letu 2009 skoraj 22% nezadovoljnih zaposlenih, ki niso predani podjetju in praviloma nasprotujejo vsem in vsemu. Večina takšnih zaposlenih je razočarana in svojo slabo voljo aktivno izkazujejo drugim. Obenem podcenjujejo delo zavzetih zaposlenih in tako škodijo podjetju, kot tudi zadovoljstvu kupcev.

Obenem se kaže padec deleža zavzetih zaposlenih, v družbi ACA, d.o.o. za dobrih 6 odstotnih točk. Za družbo ACA, d.o.o. tako lahko povzamem, da je v letu 2009 le dobra četrtnina zaposlenih polna energije, delovno uspešna in zadovoljna, ki pomagajo podjetju pri razvoju. Kategorija zavzetih zaposlenih je v družbi ACI, d.o.o. v drugem letu raziskave padla pod 25% in predstavlja najnižjo stopnjo zavzetosti v obeh podjetjih.

Poleg podatkov o aktivno nezavzetih je zaskrbljujoč tudi podatek glede odstotka nezavzetih zaposlenih. Gre za zaposlene, ki opravijo zgolj tisto kar morajo in v delo vlagajo le malo energije in strasti. Tako je bilo v družbi ACA, d.o.o. v letu 2009 dobrih 58% zaposlenih nezavzetih, medtem ko je tovrstnih zaposlenih v družbi ACI, d.o.o. bilo »le« slabih 55%. Majhna odstopanja v primerjavi s preteklim letom se kažejo predvsem zaradi povečanja odstotka aktivno nezavzetih zaposlenih, kar je še bolj zaskrbljujoč podatek potreben nekaterih ukrepov.

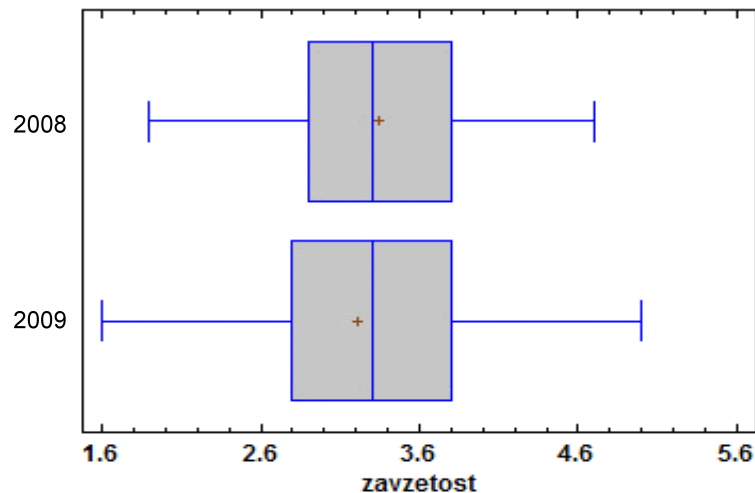
Dobljeni podatki so zaskrbljujoči, saj ob primerjavi z nekaterimi drugimi rezultati opazimo, kako resni in pomembni so rezultati naše raziskave. Za primerjavo podajam nekatere rezultate, ki jih je objavila raziskovalna inštitucija Gallup. Robison (2010) poroča, da se je v zadnjih desetih letih v ZDA stopnja aktivno nezavzetih zaposlenih gibala med 15% in 20%. V tem obdobju se je stopnja zavzetih zaposlenih gibala med 26% in 30%. V primerjavi z našimi rezultati je opaziti, da je delež zavzetih zaposlenih v ZDA precej višji, medtem ko aktivno nezavzeti predstavljajo podoben delež zaposlenih.

Podatke raziskave stopnje zavzetosti zaposlenih lahko primerjamo še z nekaterimi rezultati. Gruban (2005) je objavil nekatere izmerjene rezultate, ki kažejo visoke deleže aktivno nezavzetih zaposlenih: Velika Britanija (20%), Japonska (24%) in Francija (31%). V Kanadi je delež zavzetih zaposlenih in delež aktivno nezavzetih zaposlenih enak in dosega 17% (Seijts in Crim 2006).

Prav zaradi doseženih slabših rezultatov zavzetosti, ki nakazujejo na poslabšanje stopnje zavzetosti zaposlenih v raziskovanih podjetjih, sem želel poiskati bolj podrobne vzroke, zakaj je do tovrstnega padca prišlo. V nadaljevanju sem primerjal rezultate zavzetosti zaposlenih dosežene v dveh letih

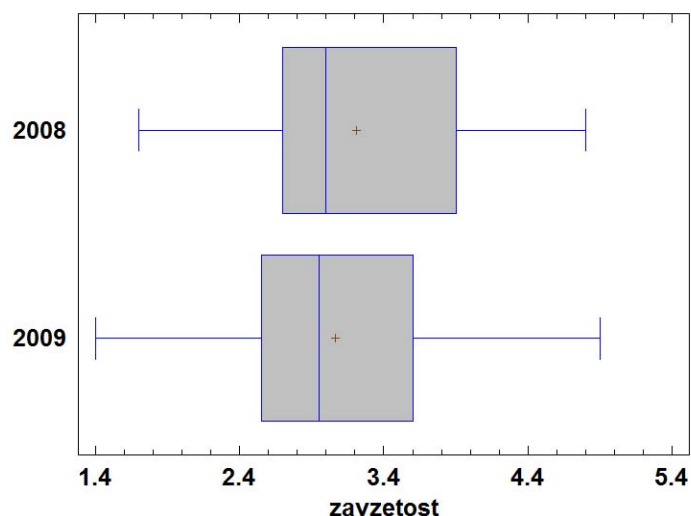
raziskave za vsako podjetje posebej. Statistični rezultati bodo predstavljeni grafično s pomočjo okvirjev z ročaji, ki prikazujejo pogojni minimum in pogojni maksimum, kvartile ter osamelce.

Graf 3.7: Okvir z ročaji – primerjava zavzetosti ACA 08 - 09



Iz okvirja z ročaji (graf 3.7) lahko razberemo primerjavo zavzetosti za družbo ACA, d.o.o. v letih 2008 in 2009. V letu 2008 je najnižja vrednost zavzetosti 1,9 in variira do maksimalne vrednosti 4,7. V letu 2009 zavzetost variira med 1,6 in 5,0, kar predstavlja zelo širok razredni razpon med najnižjo in najvišjo vrednostjo zavzetosti (širina 3,4). Četrtnina zaposlenih je v letu 2008 imela vrednost zavzetosti manj kot 2,9, četrtnina pa več kot 3,8. V letu 2009 je četrtnina zaposlenih imela vrednost zavzetosti manj kot 2,8, četrtnina pa več kot 3,8. Mediana zavzetosti je bila v prvem letu 3,3, medtem ko je v naslednjem letu padla na vrednost 3,2.

Graf 3.8: Okvir z ročaji – primerjava zavzetosti ACI 08 - 09



Iz naslednjega grafa (3.8) lahko primerjamo vrednosti zavzetosti vseh zaposlenih družbe ACI, d.o.o., ki so sodelovali v obeh raziskavah. V letu 2008 je najnižja vrednost zavzetosti 1,7 in variira do maksimalne vrednosti 4,8. V letu 2009 pa zavzetost variira med 1,4 in 4,9, kar predstavlja zelo širok razredni razpon med najnižjo in najvišjo vrednostjo zavzetosti (3,5). Četrtnina zaposlenih je v letu 2008 imela vrednost zavzetosti manj kot 2,7, četrtnina pa več kot 3,9. V letu 2009 je četrtnina zaposlenih imela vrednost zavzetosti manj kot 2,6, četrtnina pa več kot 3,6. Mediana zavzetosti v obeh letih ni pretirano odstopala in je v letu 2008 znašala vrednost 3,2, v letu 2009 pa 3,1.

S pomočjo obeh okvirjev z ročaji primerjave zavzetosti zaposlenih v podjetjih po dveh raziskovalnih letih (graf 3.7 in graf 3.8), sem dobil nekatere zaključke. Ocena zavzetosti anketirancev je bila v letu 2009 očitno bolj raznovrstna, saj je razpon med minimalno in maksimalno vrednostjo v družbi ACA, d.o.o. znašal 3,4 ocene, za družbo ACI, d.o.o. pa 3,5 ocene. V obeh letih se je povprečna vrednost zavzetosti v družbi ACA, d.o.o. dvignila za 0,1 v primerjavi z družbo ACI, d.o.o..

Povezanost med nekaterimi spremenljivkami sem poizkušal preveriti s posameznimi postavljenimi hipotezami.

V glavni hipotezi sem trdil, da sta raven zavzetosti in raven motivacije medsebojno povezani, kar se odraža v boljši organizacijski klimi podjetja. Analiza te hipoteze z metodo korelacije potrjuje

povezavo med motivacijo in zavzetostjo v vseh štirih raziskovanih primerih (stopnja značilnosti je 0,05). Velikost Pearsonovega korelacijskega koeficienta je bila sledeča:

Tabela 3.1: Velikost Pearsonovega korelacijskega koeficienta med zavzetostjo in motivacijo

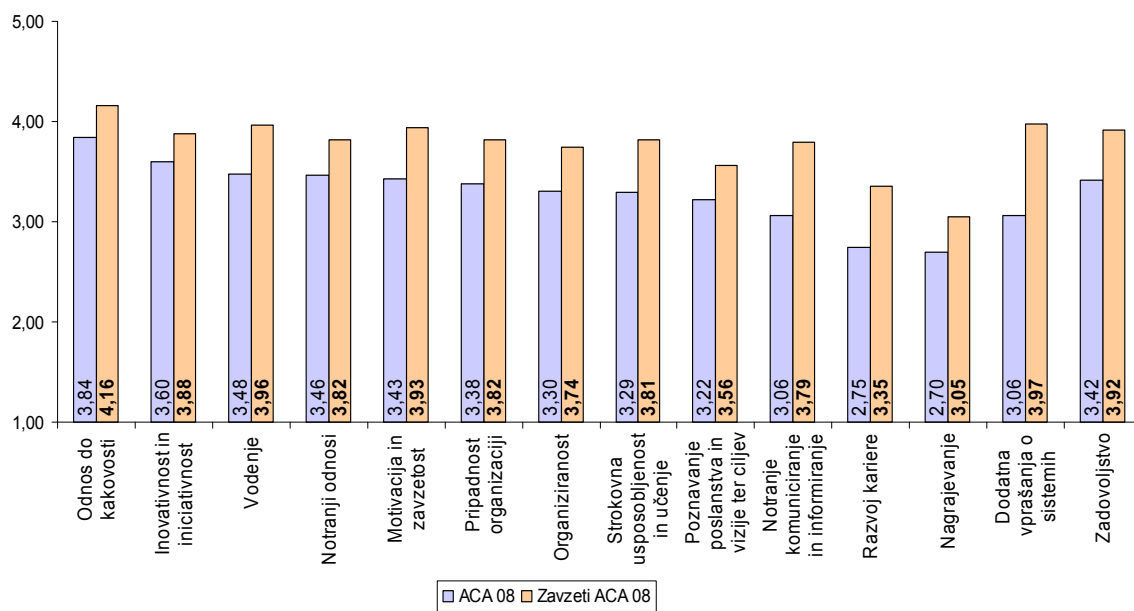
KORELACIJA MED ZAVZETOSTJO IN MOTIVACIJO	PEARSONOV KORELACIJSKI KOEFICIENT *	HIPOTEZA
Družba ACA 08	$r = 0,6519$	DRŽI
Družba ACA 09	$r = 0,7540$	DRŽI
Družba ACI 08	$r = 0,7263$	DRŽI
Družba ACI 09	$r = 0,5966$	DRŽI

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja $p < 0,05$

Na podlagi postavljene lestvice za merjenje stopnje linearne korelacije lahko zaključim, da je v raziskavi za leto 2008 v družbi ACA, d.o.o. ter v raziskavi za leto 2009 v družbi ACI, d.o.o. med spremenljivkama prisotna srednja stopnja korelacije. V družbi ACA, d.o.o. v letu 2009 in v družbi ACI, d.o.o. v letu 2008 pa je med spremenljivkama prisotna visoka stopnja korelacije. Na podlagi zgoraj navedenih rezultatov (tabela 3.1), lahko prvi del glavne hipoteze sprejem in trdim, da sta zavzetost in motivacija povezani, korelacija je linearno pozitivna in je srednje oz. visoke stopnje. Grafični rezultati so v prilogi B.

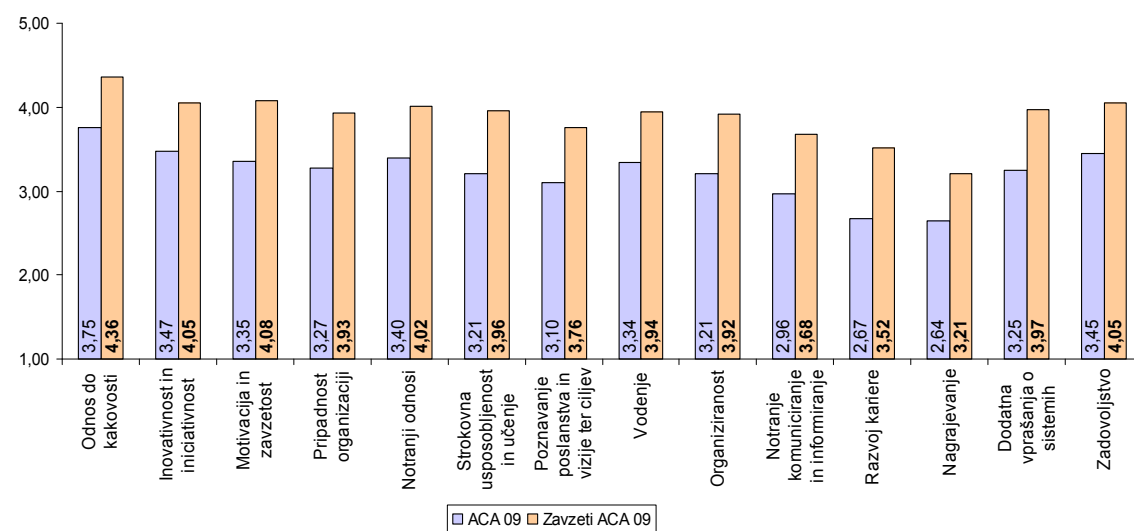
K potrditvi glavne hipoteze sem po preverjeni korelaciji med zavzetostjo in motivacijo želel potrditi drugi del glavne hipoteze in sicer, da se omenjena korelacija med zavzetostjo in motivacijo odraža v boljši organizacijski klimi podjetja. V nadaljevanju so prikazani grafi (od 3.9 do 3.12) organizacijske klime zavzetih zaposlenih za obe raziskovani podjetji v letih 2008 in 2009, v primerjavi z rezultati organizacijske klime vseh zaposlenih, ki so se udeležili raziskave. Rezultati kažejo, da je povprečna organizacijska klima zavzetih zaposlenih znatno boljša od povprečne organizacijske klime vseh zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi. Lahko zaključim, da je med zavzetimi zaposlenimi boljša organizacijska klima. S tem lahko potrdim celotno glavno hipotezo, da sta raven zavzetosti in raven motivacije medsebojno povezani, kar se odraža v boljši organizacijski klimi podjetja.

Graf 3.9: Organizacijska klima zavzetih zaposlenih ACA 08



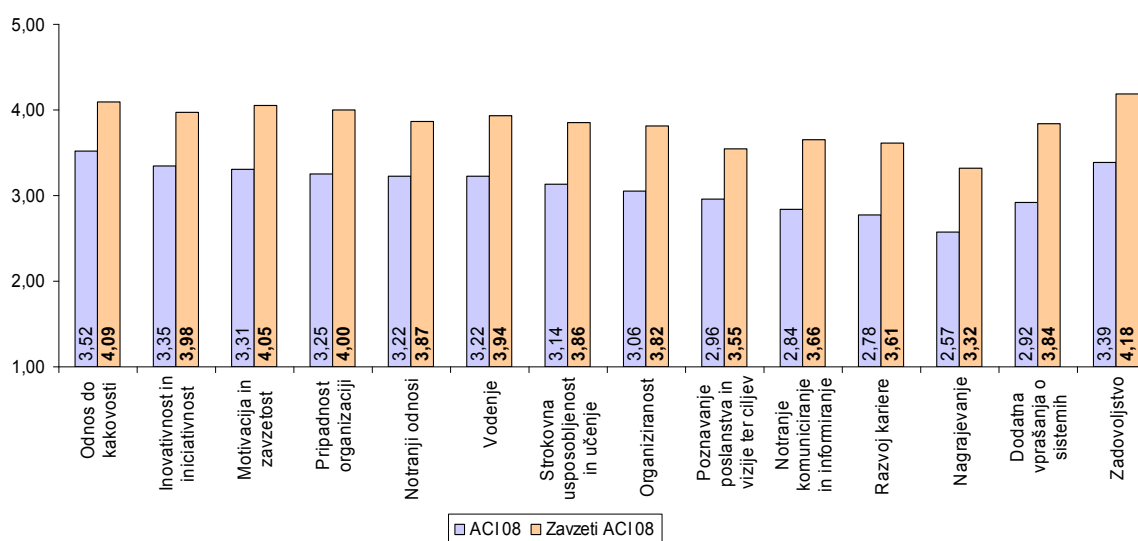
V grafu 3.9 lahko primerjamo rezultate kategorij organizacijske klime zavzetih zaposlenih v družbi ACA, d.o.o. za leto 2008 z rezultati organizacijske klime vseh zaposlenih, ki so v raziskavi sodelovali. Največje razlike in odstopanja se kažejo v kategoriji »Razvoj kariere« (za 0,60 ocene), »Notranje komuniciranje in informiranje« (za 0,73 ocene) ter pri kategoriji »Dodatna vprašanja o sistemih« (za 0,91 ocene).

Graf 3.10: Organizacijska klima zavzetih zaposlenih ACA 09



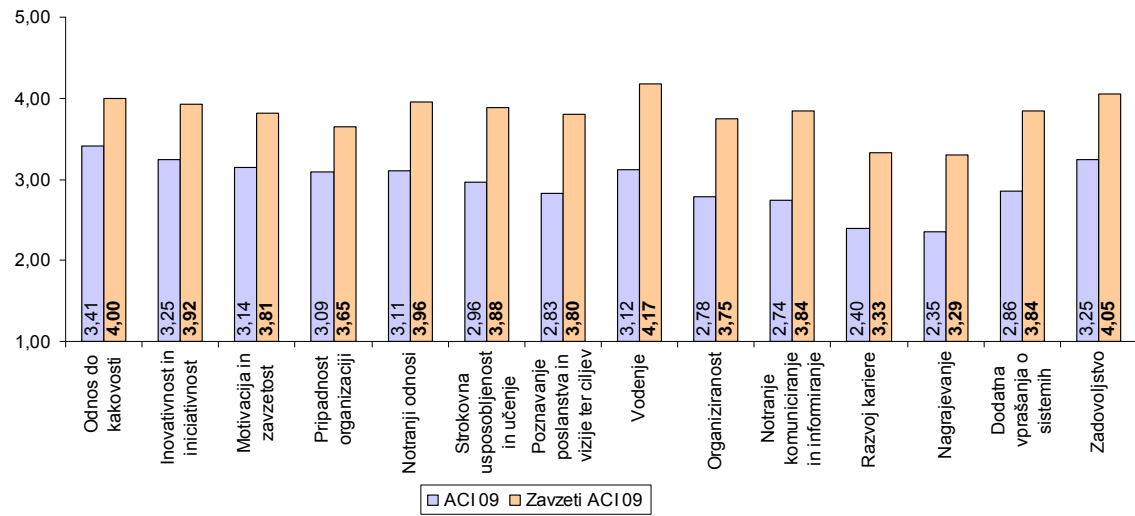
Največje odstopanje med izmerjeno organizacijsko klimo zavzetih zaposlenih v primerjavi z organizacijsko klimo vseh udeležencev raziskave družbe ACA, d.o.o. v letu 2009 (graf 3.10), je zaznati pri razvoju kariere (za 0,85 ocene), pri strokovni usposobljenosti in učenju (za 0,75 ocene) ter pri motivaciji in zavzetosti (za 0,73 ocene). Velika odstopanja se kažejo še pri organiziranosti in notranjem komuniciranju.

Graf 3.11: Organizacijska klima zavzetih zaposlenih ACI 08



Pri primerjavi rezultatov organizacijske klime zavzetih zaposlenih in organizacijske klime vseh udeležencev raziskave za družbo ACI, d.o.o. v letu 2008 (graf 3.11), so se v primerjavi z družbo ACA, d.o.o. istega leta pokazali slabši rezultati oz. večja odstopanja. Največja odstopanja so bila izmerjena pri dodatnih vprašanjih o sistemih (za 0,92 ocene), razvoju kariere (za 0,83 ocene) in pri notranjem komuniciranju in informiranju (za 0,82 ocene). Očitne razlike so se izmerile še pri vodenju, organiziranosti in nagrajevanju.

Graf 3.12: Organizacijska klima zavzetih zaposlenih ACI 09



V letu 2009 smo pri družbi ACI, d.o.o. pri primerjavi rezultatov organizacijske klime zavzetih zaposlenih in vseh udeležencev raziskave, izmerili največja odstopanja med zavzetimi zaposlenimi in vsemi zaposlenimi, ki so sodelovali pri merjenju organizacijske klime (graf 3.12). Največja odstopanja je zaslediti pri notranjem komuniciranju (za 1,10 ocene) in vodenju (za 1,05 ocene).

Rezultati primerjave organizacijske klime zavzetih zaposlenih z organizacijsko klimo vseh zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, kažejo največja odstopanja v letu 2009. Dobljeni podatki nam obenem potrjujejo slabšo stopnjo zavzetosti zaposlenih (izmerjeno s pomočjo vprašalnika Q¹² v letu 2009) v obeh raziskovanih podjetjih. V grafih od 3.9 do 3.12 je tako opaziti postopno poslabšanje organizacijske klime v obdobju dveh let, kar nam tudi potrjuje povezavo s slabimi rezultati zavzetosti zaposlenih.

Največja odstopanja organizacijske klime med zavzetimi zaposlenimi in vsemi udeleženci raziskave nam kažejo nekatere najbolj kritične kategorije organizacijske klime, za katere je potrebno ustrezno ukrepati. Kategorija notranjega komuniciranja in informiranja se v raziskavi organizacijske klime obeh podjetij (v obeh letih) vsakokrat pojavlja, kot kategorija največjega odstopanja med zavzetimi zaposlenimi in vsemi udeleženci raziskave. Obenem se pojavljajo še nekatere druge kritične kategorije, kot so razvoj kariere, dodatna vprašanja o sistemih (kjer se omenja odnos z vodjo) ter zadovoljstvo zaposlenih.

V nadaljevanju podajam rezultate, ki so potrdili ali zavrnili postavljene hipoteze H1 ter H2. Hipoteze sem preverjal s Pearsonovim koeficientom korelacije.

Primerjal sem povprečne rezultate kategorij »zadovoljstva zaposlenih« in »inovativnosti in iniciativnosti« iz vprašalnika SiOK z zavzetostjo zaposlenih po Gallupu. Zadovoljstvo je ključna spremenljivka pri analizi SiOK-a in je eden izmed ključnih dejavnikov organizacijske klime.

- *H1: Obstaja korelacija med zadovoljstvom zaposlenih in zavzetostjo.*

Tabela 3.2: Velikost Pearsonovega korelacijskega koeficienta med zavzetostjo in zadovoljstvom

KORELACIJA MED ZAVZETOSTJO IN ZADOVOLJSTVOM	PEARSONOV KORELACIJSKI KOEFICIENT *	HIPOTEZA
Družba ACA 08	$r = 0,7392$	DRŽI
Družba ACA 09	$r = 0,7853$	DRŽI
Družba ACI 08	$r = 0,8495$	DRŽI
Družba ACI 09	$r = 0,8502$	DRŽI

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja $p < 0,05$

Na podlagi rezultatov iz tabele 3.2 Pearsonov koeficient korelacije nakazuje, da je med zavzetostjo in zadovoljstvom visoka povezanost, saj so vsi koeficienti korelacije nad vrednostjo 0,7. Dobljeni rezultati potrjujejo postavljeno podhipotezo. Potrebno je tudi omeniti, da se je v obeh podjetjih v letu 2009 koeficient korelacije povišal. Grafični rezultati so v prilogi B.

- H2: Obstaja korelacija med inovativnostjo in zavzetostjo zaposlenih.

Tabela 3.3: Velikost Pearsonovega korelacijskega koeficienta med zavzetostjo in inovativnostjo

KORELACIJA MED ZAVZETOSTJO IN INOVATIVNOSTJO	PEARSONOV KORELACIJSKI KOEFICIENT *	HIPOTEZA
Družba ACA 08	$r = 0,2716$	NE DRŽI
Družba ACA 09	$r = 0,6258$	DRŽI
Družba ACI 08	$r = 0,6629$	DRŽI
Družba ACI 09	$r = 0,6529$	DRŽI

* Korelacija je značilna pri stopnji tveganja $p < 0,05$

Na podlagi že omenjene postavljene lestvice za merjenje stopnje linearne korelacije lahko zaključim, da omenjena hipoteza (H2) v družbi ACA, d.o.o. za leto 2008 ne drži oz. dobljeni rezultati so pokazali, da korelacija ni prisotna. Korelacijski koeficienti za družbo ACI, d.o.o. (za leto 2008 in 2009) ter za družbo ACA, d.o.o. v letu 2009 nakazujejo srednjo stopnjo korelacije. Na podlagi zgornjih rezultatov (tabela 3.3) lahko omenjeno podhipotezo potrdimo samo za primere, ki so ugotovile srednjo stopnjo korelacije. Grafični rezultati so v prilogi B.

Za potrditev glavne hipoteze bom v nadaljevanju predstavil nekatere povezave med posameznimi spremenljivkami postavljenimi v hipotezah od H3 do H8. Omenjene hipoteze sem poizkušal dokazati s pomočjo analize variance (ANOVA) ter s Studentovim t-testom. Za preizkus mnogoterih primerjav sem uporabil Duncanov test.

- H3: Spol vpliva na višjo raven zavzetosti.

Tabela 3.4: Zavzetost zaposlenih glede na spol

Družba \ Spol	ŽENSKE	MOŠKI	P
Družba ACA 08	3,27 ± 0,22	3,36 ± 0,07	0,6826
Družba ACA 09	3,47 ± 0,14	3,18 ± 0,08	0,1731
Družba ACI 08	3,11 ± 0,12	3,34 ± 0,13	0,2080
Družba ACI 09	2,97 ± 0,12	3,18 ± 0,17	0,3150

- Podatki za spol predstavljajo povprečja ± standardne napake

$n_{ž\ 08;09\ ACA} = 10;13$, $n_{m\ 08;09\ ACA} = 74;88$

$n_{ž\ 08;09\ ACI} = 40;35$, $n_{m\ 08;09\ ACI} = 33;29$

Dobljeni rezultati v tabeli 3.4 nakazujejo, da spol ne vpliva na višjo raven zavzetosti in postavljena hipoteza ne drži.

- H4: Zaposleni v podjetju na višjem nivoju so bolj zavzeti, kot zaposleni na nižjem nivoju.

Tabela 3.5: Zavzetost zaposlenih glede na nivo v organizaciji

Družba \ Nivo	I	SSK	OV	IP	P
Družba ACA 08	3,26 ± 0,10	3,41 ± 0,13	3,46 ± 0,14	3,67 ± 0,32	0,5247
Družba ACA 09	3,12 ± 0,11	3,19 ± 0,13	3,54 ± 0,13	2,8 ± 0,12	0,0906
Družba ACI 08	2,88 ± 0,11 a	3,15 ± 0,12 a	3,67 ± 0,23 b	4,38 ± 0,16 c	0,0000
Družba ACI 09	2,79 ± 0,14 a	3,04 ± 0,14 a	3,17 ± 0,29 a	4,1 ± 0,30 b	0,0025

- Nivoji: I-izvajalci, SSK-samostojni strokovni kader, OV-operativni vodje, IP-višji in srednji management

- Podatki za nivo predstavljajo povprečja ± standardne napake. Oznake a, b, c predstavljajo homogeno skupino (ni signifikantnih razlik) pri $P \leq 0,05$ na podlagi Duncanovega razvrstitvenega testa.

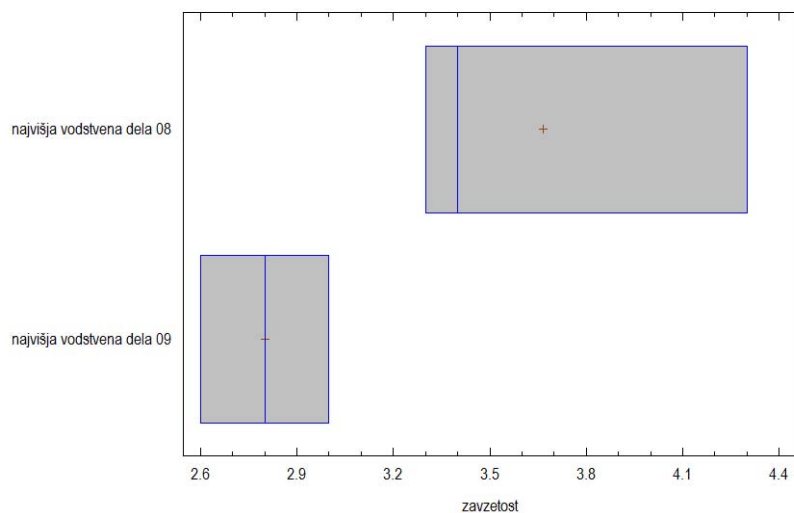
$n_{I\ 08;09\ ACA} = 45;55$, $n_{SSK\ 08;09\ ACA} = 22;21$, $n_{OV\ 08;09\ ACA} = 14;22$, $n_{IP\ 08;09\ ACA} = 3$

$n_{I\ 08;09\ ACI} = 33;24$, $n_{SSK\ 08;09\ ACI} = 22;24$, $n_{OV\ 08;09\ ACI} = 12;10$, $n_{IP\ 08;09\ ACI} = 6$

Dobljeni rezultati prikazani v tabeli 3.5 kažejo, da višji nivo v družbi ACI, d.o.o. vpliva na višjo raven zavzetosti. Postavljeno hipotezo, da so zaposleni na višjem nivoju v organizaciji tudi bolj zavzeti, tako lahko potrdim samo za družbo ACI, d.o.o. ($P_{ACI\ 08} = 0,0000$; $P_{ACI\ 09} = 0,0025$). V povprečju so bili v obeh letih najslabše zavzeti izvajalci in samostojni strokovni kadri, medtem ko je v povprečju najvišje rezultate dosegel višji in srednji management (v letu 2008 povprečna vrednost 4,38). V družbi ACA, d.o.o. postavljene hipoteze ne morem potrditi, da višji nivo v organizaciji statistično značilno vpliva na višjo raven zavzetosti.

V nadaljevanju raziskave sem želel podrobno poiskati tisti nivo v podjetju, ki je najmanj zavzet oz. nivo v podjetju, kateri najbolj vpliva na nižjo raven zavzetosti. Poskušal sem poiskati najbolj kritičen nivo v podjetju, za katerega bi lahko vodstvo podjetja poiskalo vzroke za slabe rezultate in postavilo nekatere ukrepe za izboljšanje zavzetosti. Statistične rezultate oz. grafični prikaz podatkov bom predstavil s pomočjo okvirjev z ročaji, ki prikazuje pogojni minimum in pogojni maksimum, kvartile ter osamelce.

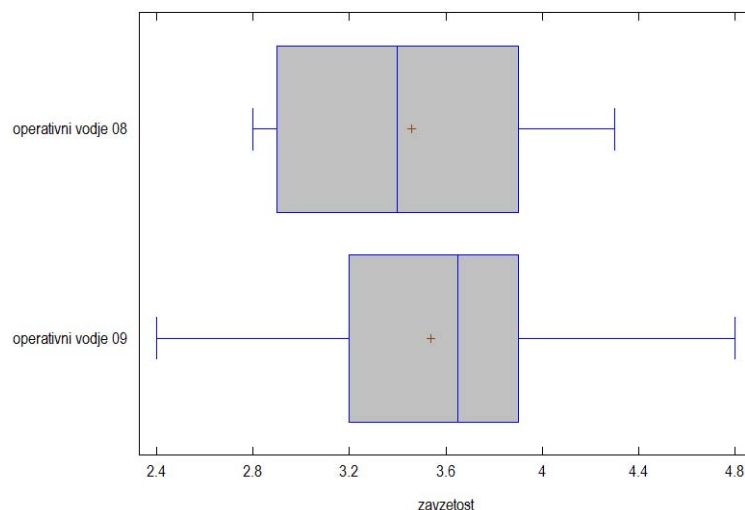
Graf 3.13: Okvir z ročaji najvišjih vodstvenih del (IP) ACA 08 - 09



Pri bolj podrobni raziskavi nivojev v organizaciji, sem se najprej osredotočil na najvišja vodstvena dela. Iz grafa 3.13 lahko razberemo, da je povprečna vrednost zavzetosti zaposlenih na najvišjih vodstvenih delih 3,7 v letu 2008, medtem ko se je povprečna vrednost v letu 2009 znižala na 2,8. Vrednosti zavzetosti v letu 2008 variirajo od 3,3 do 4,3, medtem ko so vrednosti v letu 2009 nižje in

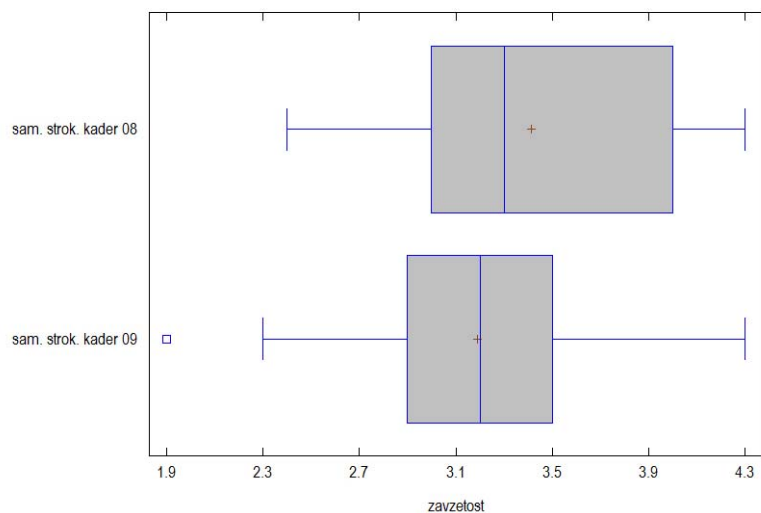
variirajo od 2,6 do 3,0. Pri najvišjih vodstvenih kadrih tako zasledim v letu 2009 občuten padec povprečne vrednosti zavzetosti (-0,9).

Graf 3.14: Okvir z ročaji operativnih vodij ACA 08 - 09



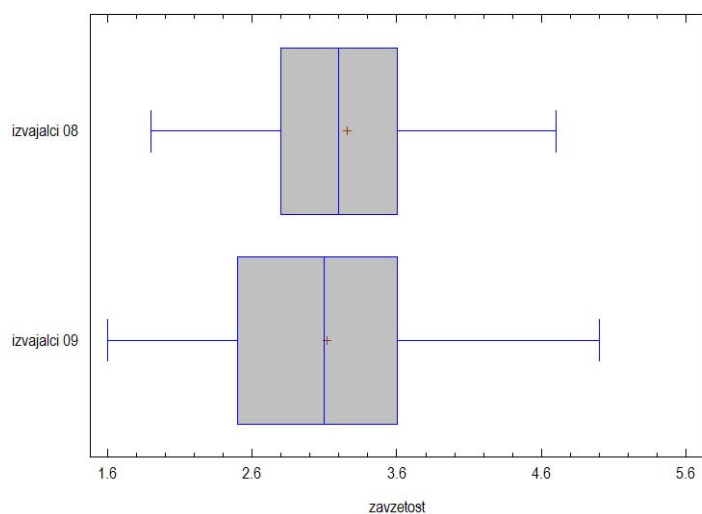
Iz okvirja z ročaji operativnih vodij družbe ACA, d.o.o. (graf 3.14) lahko razberemo, da je bila v letu 2008 njihova najnižja vrednost zavzetosti 2,8, medtem ko se je vrednost v letu 2009 znižala na 2,4. Četrtnina operativnih vodij je v letu 2008 imela vrednost zavzetosti manj kot 2,9, četrtnina operativnih vodij pa več kot 3,9. V letu 2009 je četrtnina operativnih vodij imela vrednost zavzetosti manj kot 3,2, četrtnina pa več kot 3,9. Mediana zavzetosti v letu 2008 je bila 3,4, medtem ko se je v letu 2009 povečala na 3,5. Zavzetost v letu 2008 tako variira od 2,8 do 4,3. V naslednjem letu je vrednost zavzetosti variirala med 2,4 in 4,8, kar predstavlja širok razpon (2,4) med najnižjo in najvišjo vrednostjo. Pri operativnih vodjah sem v letu 2009 zaznal minimalni dvig povprečne vrednosti stopnje zavzetosti (+ 0,1).

Graf 3.15: Okvir z ročaji samostojnih strokovnih kadrov ACA 08 - 09



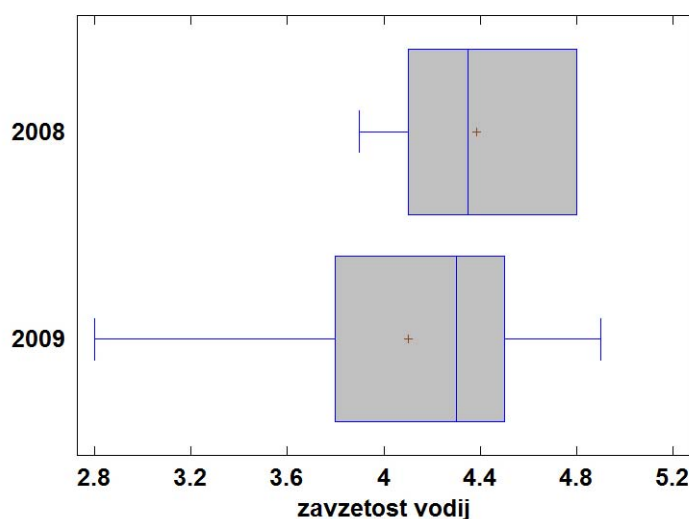
Iz naslednjega grafa (3.15) lahko razberemo, da je bila pri samostojnih strokovnih kadrih v družbi ACA, d.o.o. v letu 2008 njihova najnižja vrednost zavzetosti 2,4 in njihova najvišja stopnja 4,3. Če izvzamemo osamelca, je v letu 2009 vrednost najnižje zavzetosti znašala 2,3. Četrtnina samostojnih strokovnih delavcev je v letu 2008 imela vrednost zavzetosti manj kot 3,0, četrtnina pa več kot 4,0. V letu 2009 je četrtnina samostojnih strokovnih delavcev imela vrednost zavzetosti manj kot 2,9, četrtnina pa več kot 3,5. Zmanjšanje zavzetosti se kaže tudi v mediani, saj se je vrednost zavzetosti v dveh raziskovalnih letih znižala iz 3,4 na 3,2.

Graf 3.16: Okvir z ročaji izvajalcev ACA 08 - 09



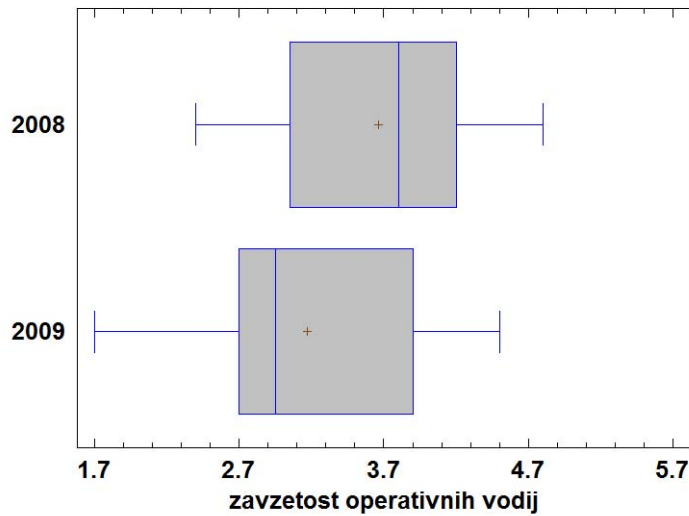
Iz grafa 3.16 lahko razberemo, da je bila v letu 2008 ocenjena najnižja vrednost zavzetosti izvajalcev 1,9, njihova najvišja vrednost pa 4,7. Opaziti je velik razpon (2,8) med minimalno in maksimalno vrednostjo zavzetosti. Še večji razpon med najnižjo in najvišjo vrednostjo pa je opaziti že v naslednjem letu, saj zavzetost variira med 1,6 do 5,0 in predstavlja velik razpon (3,4). Četrtnina izvajalcev je v letu 2008 imela vrednost zavzetosti manj kot 2,8, četrtnina izvajalcev pa več kot 3,6. V letu 2009 je četrtnina izvajalcev imela vrednost zavzetosti manj kot 2,5, četrtnina pa več kot 3,6. Mediana zavzetosti v letu 2008 je bila 3,2, medtem ko se je v letu 2009 znižala na 3,1 in tako predstavlja minimalno znižanje za 0,1.

Graf 3.17: Okvir z ročaji najvišjih vodstvenih del (IP) ACI 08 - 09



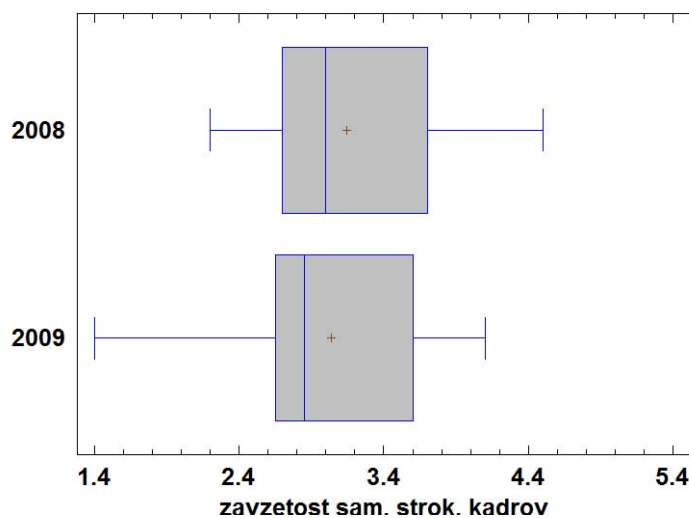
Zelo zanimivi rezultati se kažejo iz grafa 3.17. V letu 2008 je najnižja vrednost zavzetosti 3,9, medtem ko vrednost 4,8 predstavlja najvišjo vrednost in obenem četrtno raziskovanih vodij. Četrtnina najvišjih vodij pa je v letu 2008 imela vrednost zavzetosti manj kot 4,1. V letu 2009 je najnižja vrednost zavzetosti 2,8 in variira do najvišje vrednosti 4,9. V primerjavi z letom 2008 se je najnižja vrednost zavzetosti zmanjšala za 1,1 ocene. Četrtnina vodij je v letu 2008 imela vrednost zavzetosti manj kot 3,8, četrtnina pa več kot 4,5.

Graf 3.18: Okvir z ročaji operativnih vodij ACI 08 - 09



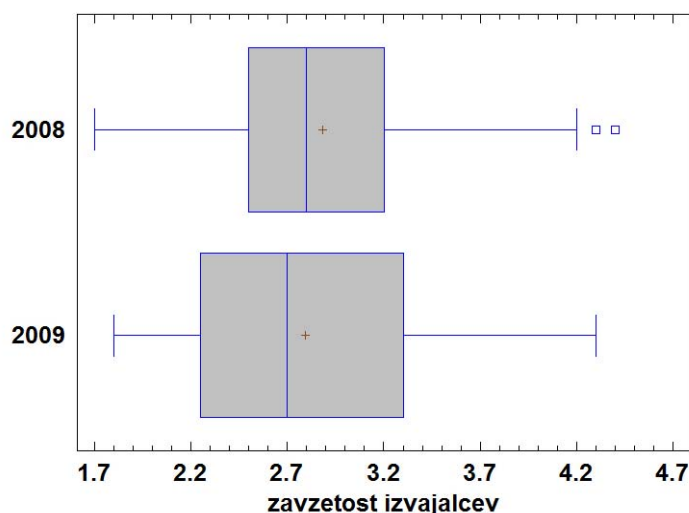
Iz okvirja z ročaji operativnih vodij (graf 3.18) za družbo ACI, d.o.o. lahko razberemo, da je bila v letu 2008 njihova najnižja vrednost zavzetosti 2,4, medtem ko se je vrednost v letu 2009 znižala na vrednost 1,7. Četrtnina operativnih vodij je v letu 2008 imela vrednost zavzetosti manj kot 3,1, četrtnina operativnih vodij pa več kot 4,2. V letu 2009 je četrtnina operativnih vodij imela vrednost zavzetosti manj kot 2,7, četrtnina pa več kot 3,9. Mediana zavzetosti v letu 2008 je bila 3,7, medtem ko se je v letu 2009 občutno zmanjšala na 3,2. Zavzetost tako variira v letu 2008 od 2,4 do 4,8, medtem ko v letu 2009 variira bolj občutno in sicer od vrednosti 1,7 do 4,5.

Graf 3.19: Okvir z ročaji samostojnih strokovnih kadrov ACI 08 - 09



Iz naslednjega okvirja z ročaji (graf 3.19) razberemo vrednosti zavzetosti za samostojne strokovne kadre v družbi ACI, d.o.o.. Samostojni strokovni kadri so v letu 2008 imeli najnižjo vrednost zavzetosti 2,2, medtem ko je najnižja vrednost zavzetosti v letu 2009 znašala 1,4. Četrtnina samostojnih strokovnih kadrov je v letu 2008 imela vrednost zavzetosti manj kot 2,7, četrtnina pa več kot 3,7. V letu 2009 je četrtnina samostojnih strokovnih kadrov imela vrednost zavzetosti manj kot 2,6, četrtnina pa več kot 3,6. Mediana zavzetosti v letu 2008 je bila 3,1, medtem se je v letu 2009 znižala na 3,0. Zavzetost v letu 2008 variira od 2,2 do 4,5, v letu 2009 pa od vrednosti 1,4 do 4,1.

Graf 3.20: Okvir z ročaji izvajalcev ACI 08 - 09



Iz grafa 3.20 lahko razberemo, da je bila v letu 2008 najnižja vrednost zavzetosti izvajalcev 1,7, medtem ko se je najnižja vrednost v letu 2009 dvignila na 1,8. Četrtnina izvajalcev je v letu 2008 imela vrednost zavzetosti manj kot 2,5, četrtnina izvajalcev pa več kot 3,2. V letu 2009 je četrtnina izvajalcev imela vrednost zavzetosti manj kot 2,3, četrtnina pa več kot 3,3. Mediana zavzetosti v letu 2008 je bila 2,9, medtem ko se je v letu 2009 znižala na 2,8. Povzamem lahko, da vrednost zavzetosti v letu 2008 kljub dvema osamelcema variira med 1,7 in 4,2, medtem ko v letu 2009 vrednost variira med 1,8 in 4,3.

Če primerjamo povprečne vrednosti zaposlenih po nivojih v obeh raziskovanih podjetjih za leti 2008 in 2009 dobimo odgovore, kateri so tisti nivoji, ki v povprečju vplivajo na slabši rezultat zavzetosti. Nivo najvišjih vodstvenih kadrov (IP) je bil v družbi ACI, d.o.o. v povprečju bolj zavzet kot v družbi ACA, d.o.o. in sicer v letu 2008 za 0,7 ocene, v letu 2009 pa za vrednost 1,3 ocene.

Pri operativnih vodjih je v družbi ACI, d.o.o. v letu 2008 opaziti v povprečju za 0,3 ocene višjo zavzetost, kot v družbi ACA, d.o.o.. V letu 2009 pa je prav nasprotno, saj je povprečna vrednost zavzetosti v družbi ACA, d.o.o. za 0,3 ocene višja, kot v družbi ACI, d.o.o..

Pri samostojnih strokovnih kadrih in izvajalcih je opaziti, da je njihova povprečna vrednost zavzetosti najboljša v družbi ACA, d.o.o. v obeh raziskovalnih letih. V povprečju so ocene v družbi ACA, d.o.o. višje za 0,3 v primerjavi z povprečnimi ocenami v družbi ACI, d.o.o..

Vezano na rezultate zavzetosti zaposlenih lahko povzamem, da je kategorija nivoja v podjetju ključna. S tem smo dobili podatke, kateri nivoji v raziskovanem podjetju vplivajo na padec ali dvig stopnje zavzetosti. Z omenjeno podrobno analizo zavzetosti glede nivojev v podjetju, lahko vodstvu družb ACA, d.o.o. in ACI, d.o.o. podam podatke in konkretne ukrepe vezane na točno določen nivo. Vodstvo lahko za dvig stopnje zavzetosti poda prve ukrepe za najbolj kritičen nivo in prepreči morebiten večji padec zavzetosti določenega nivoja. Potrebno je ukrepati pri vseh zaposlenih, toda ključnega pomena je poiskati in ukrepati pri tistih, ki so v primerjavi z drugimi najmanj zavzeti.

- H5: Krajši staž v podjetju vpliva na višjo raven zavzetosti.

Tabela 3.6: Zavzetost zaposlenih glede na staž v podjetju

Družba \ Staž	DO 2 LETI	OD 2 DO 5 LET	OD 5 DO 10 LET	OD 10 DO 20 LET	NAD 20 LET	P
Družba ACA 08	3,59 ± 0,12	3,54 ± 0,21	3,12 ± 0,11	3,45 ± 0,21	3,37 ± 0,17	0,0915
Družba ACA 09	3,64 ± 0,29 b	3,36 ± 0,13 ab	3,10 ± 0,13 a	2,85 ± 0,18 a	3,33 ± 0,13 ab	0,0400
Družba ACI 08	3,4 ± 0,22 ab	3,81 ± 0,23 b	3,26 ± 0,26 ab	3,11 ± 0,16 a	2,92 ± 0,14 a	0,0367
Družba ACI 09	3,39 ± 0,22	3,32 ± 0,24	3,25 ± 0,42	2,73 ± 0,15	2,96 ± 0,16	0,1415

- Podatki za staž predstavljajo povprečja ± standardne napake. Oznaki a in b predstavljajta homogeno skupino (ni signifikantnih razlik) pri $P \leq 0,05$ na podlagi Duncanovega razvrstitvenega testa.

$n_{do\ 2\ 08;09\ ACA}=22;8$, $n_{2-5\ 08;09\ ACA}=5;20$, $n_{5-10\ 08;09\ ACA}=33;24$, $n_{10-20\ 08;09\ ACA}=8;17$, $n_{>20\ 08;09\ ACA}=16;32$

$n_{do\ 2\ 08;09\ ACI}=14;9$, $n_{2-5\ 08;09\ ACI}=9;13$, $n_{5-10\ 08;09\ ACI}=11;8$, $n_{10-20\ 08;09\ ACI}=15;18$, $n_{>20\ 08;09\ ACI}=24;16$

Dobljeni rezultati v tabeli 3.6 potrjujejo hipotezo H5 v vsaki raziskovani družbi samo po enkrat, in sicer v družbi ACA, d.o.o. v letu 2009 ($P=0,0400$), v družbi ACI, d.o.o. pa v raziskavi v letu 2008

($P=0,0367$). V družbi ACA, d.o.o. so v letu 2009 bili v povprečju najbolj zavzeti zaposleni s stažem v organizaciji do 2 leti (3,64), najmanj pa zaposleni s stažem od 10 do 20 let (2,85). V družbi ACI, d.o.o. so v letu 2008 imeli najvišjo povprečno oceno zavzetosti zaposleni s stažem v organizaciji od 2 do 5 let (3,81), najnižjo povprečno stopnjo zavzetosti pa zaposleni s stažem nad 20 let (2,92). Dobljeni rezultati v obeh podjetjih, v dveh letih ne potrdijo hipoteze, da krajši staž v podjetju vpliva na višjo raven zavzetosti zaposlenih. Kljub temu je opaziti, da so povprečne vrednosti zaposlenih s stažem do 2 leti in od 2 do 5 let najvišje v primerjavi z zaposlenimi z višjim stažem v podjetju.

- H6: Zavzetost zaposlenih se s starostjo zmanjšuje.

Tabela 3.7: Zavzetost zaposlenih glede na starost zaposlenih

Družba \ Starost	DO 30 LET	30 – 40 LET	40 – 50 LET	NAD 50 LET	P
Družba ACA 08	3,29 ± 0,13	3,34 ± 0,11	3,44 ± 0,13	3,5 ± 0,24	0,9293
Družba ACA 09	3,36 ± 0,21 ab	2,98 ± 0,12 a	3,20 ± 0,11 ab	3,64 ± 0,16 b	0,0149
Družba ACI 08	3,35 ± 0,22	3,21 ± 0,14	3,33 ± 0,21	3,01 ± 0,18	0,5558
Družba ACI 09	3,13 ± 0,26	2,93 ± 0,16	3,36 ± 0,20	2,82 ± 0,19	0,2021

- Podatki za starost predstavljajo povprečja ± standardne napake. Oznaki a in b predstavljata homogeno skupino (ni signifikantnih razlik) pri $P \leq 0,05$ na podlagi Duncanovega razvrstitvenega testa.

$n_{do30\ 08;09\ ACA}=19;11$, $n_{30-40\ 08;09\ ACA}=38;35$, $n_{40-50\ 08;09\ ACA}=16;38$, $n_{>50\ 08;09\ ACA}=11;17$

$n_{do30\ 08;09\ ACI}=11;9$, $n_{30-40\ 08;09\ ACI}=25;23$, $n_{40-50\ 08;09\ ACI}=19$, $n_{>50\ 08;09\ ACI}=18;13$

Postavljena hipoteza ne drži (tabela 3.7), saj se je v družbi ACA, d.o.o. v letu 2009 pokazalo, da so bili najbolj zavzeti starejši zaposleni nad 50 leti. V družbi ACA, d.o.o. se tudi v letu 2008 kaže, da imajo starejši zaposleni s starostjo nad 50 let najvišjo povprečno oceno zavzetosti (3,5). Čisto nasprotje so podatki v družbi ACI, d.o.o., kjer so imeli zaposleni s starostjo nad 50 let najnižjo povprečno oceno v obeh letih. Najvišjo povprečno oceno zavzetosti pa so imeli zaposleni s starostjo do 30 let ($ACI_{2008}=3,35$) oz. zaposleni s starostjo od 40 do 50 let ($ACI_{2009}=3,36$).

- H7: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so bolj zavzeti, kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.

Tabela 3.8: Zavzetost zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

Družba \ Izobrazba	POKLICNA ALI MANJ	SREDNJA	VIŠJA	VISOKA IN VEČ	P
Družba ACA 08	3,32 ± 0,13	3,30 ± 0,09	3,54 ± 0,34	3,55 ± 0,20	0,6170
Družba ACA 09	3,22 ± 0,11	3,22 ± 0,12	3,41 ± 0,22	2,95 ± 0,11	0,5286
Družba ACI 08	2,30 ± 0,17	2,30 ± 0,12	3,36 ± 0,27	3,52 ± 0,16	0,0462
Družba ACI 09	3,02 ± 0,39	2,81 ± 0,10	3,27 ± 0,30	3,25 ± 0,18	0,2256

- Podatki za stopnjo izobrazbe predstavljajo povprečja ± standardne napake

$n_{<=p} 08;09 ACA=23;33$, $n_S 08;09 ACA=46$, $n_{VŠ} 08;09 ACA=7;12$, $n_{>=VS} 08;09 ACA=8;10$

$n_{<=p} 08;09 ACI=4;6$, $n_S 08;09 ACI=33;24$, $n_{VŠ} 08;09 ACI=12;10$, $n_{>=VS} 08;09 ACI=24$

Rezultati v tabeli 3.8 nakazujejo, da višja stopnja izobrazbe ne vpliva na višjo raven zavzetosti in postavljena hipoteza ne drži.

- H8: Zaposleni s pogodbenim razmerjem za določen čas so bolj zavzeti, kot zaposleni s pogodbenim razmerjem za nedoločen čas.

Tabela 3.9: Zavzetost zaposlenih glede na pogodbeno razmerje

Družba \ Pog.razm.	NEDOLOČEN ČAS	DOLOČEN ČAS	P
Družba ACA 08	3,26 ± 0,08 a	3,72 ± 0,13 b	0,0084
Družba ACA 09	3,19 ± 0,07	3,66 ± 0,34	0,1560
Družba ACI 08	3,22 ± 0,10	3,19 ± 0,24	0,9187
Družba ACI 09	3,10 ± 0,10	2,80 ± 0,31	0,8155

- Podatki za pogodbeno razmerje predstavljajo povprečja ± standardne napake Oznaki a in b predstavljata homogeno skupino (ni signifikantnih razlik) pri $P \leq 0,05$ na podlagi Duncanovega razvrstitvenega testa.

$n_N 08;09 ACA=68;96$, $n_D 08;09 ACA=16;5$

$n_N 08;09 ACI=64;60$, $n_D 08;09 ACI=9;4$

V tabeli 3.9 rezultati potrjujejo hipotezo H8 v družbi ACA, d.o.o. v letu 2008 ($P=0,0084$). V isti družbi se v naslednjem letu opazi, da je povprečna vrednost zavzetosti pri zaposlenih za določen čas višja kot pri zaposlenih za nedoločen čas, vendar med skupinama ni statistično značilnega vpliva. Omenjenega trenda v družbi ACI, d.o.o. ne morem potrditi.

4 SKLEP

V raziskovalni nalogi sem predstavil dokaj nov pojem zavzetosti zaposlenih in zanimalo me je ali je zavzetost zaposlenih možno izmeriti. V podjetju, v katerem sem zaposlen, sem v letih 2008 in 2009 v raziskavo organizacijske klime vključil merjenje oz. oceno zavzetosti zaposlenih. Pojem zavzetosti predstavlja izziv za vodstvo podjetja, saj je boljša zavzetost zaposlenih želja vseh podjetij.

V obeh podjetjih, v katerih je potekala raziskava, se dokaj redno izvajajo meritve organizacijske klime (SiOK). Pri organizaciji in tudi izvedbi omenjene raziskave sem sodeloval nekajkrat. Pri tem sem s strani svojih sodelavcev zaznal rahel odpor do tovrstnih raziskav. Nekateri posamezniki (zadnja leta veliko več) zagovarjajo, da tovrstne raziskave ne doprinesejo ničesar. Ali je nastal problem pri zaposlenih, ki se tovrstnih raziskav s težavo udeležijo? Ali se nahaja problem v vodstvu podjetja, ki pridobljenih podatkov ne zna ali noče interpretirati pravilno in v celoti? Gre za problem pri dosedanji dolgoletni raziskavi projekta organizacijske klime SiOK? Vsa ta vprašanja so me vzpodbudila, da sem obstoječo raziskavo nadgradil in vključil nove elemente ter s tem pridobil možnosti za odgovore na nekatera vprašanja.

Rezultati zadnje meritve organizacijske klime so bili v obeh podjetjih slabši v primerjavi s preteklimi leti. Zaradi želje po bolj podrobni raziskavi vzrokov slabše organizacijske klime, sem v raziskovalni vprašalnik vključil kategorijo zavzetosti, ki je pokazala razloge za slabo motivacijo zaposlenih in s tem za slabo organizacijsko klimo. Z raziskavo zavzetosti sem želel nekoliko spremeniti monotonost dosedanje raziskave organizacijske klime, predstaviti nekaj novega, predvsem pa sem želel vodstvu podjetja dokazati in pokazati, da se s tovrstnimi raziskavami lahko pride do zanimivih odgovorov. Na koncu raziskave in analize je potreben odločilen korak – ukrep, ki temelji na odločitvah vodstva podjetij.

Na rezultate dvoletne raziskave je imela vpliv tudi gospodarska kriza. Prava pripadnost podjetju se pokaže prav v kriznih obdobjih. Obenem se pokaže tudi prava kultura in »kondicija« podjetja ter odnos do zaposlenih. Skleпам lahko, da so v kriznih časih tovrstne raziskave dobrodošle, da se rešijo nekateri problemi ter da se poleg finančnih obveznosti, terjatev in poslovnih odnosov uredijo in izboljšajo tudi notranji medsebojni odnosi.

Gospodarska kriza je podjetja prisilila k hitrejši in učinkovitejši pripravi na obvladovanje novih razmer ter jih tako prisilila k aktivnostim in ukrepom za racionalizacijo poslovanja. Ukrepi podjetij so bili usmerjeni k povečanju učinkovitosti na vseh področjih ter zniževanju nepotrebnih stroškov. Boj za vsakega kupca in zadovoljstvo strank je tako še bolj pridobilo na pomenu. Prav tako so na pomenu pridobili tudi ključni cilji, ki so predstavljali preživetje podjetja v letih gospodarske krize in v pripravo na ponovno oživitev trga. Postavlja se mi vprašanje, ali so bili poleg vseh poslovnih ukrepov (povečanje učinkovitosti, zniževanje stroškov...), postavljeni tudi zadostni ukrepi glede urejanja notranjih odnosov v podjetju in ali je bil eden izmed ključnih ciljev v težkih časih ohraniti dobro organizacijsko klimo?

Mnenja sem, da so zavzeti zaposleni tisti, ki podjetju doprinesejo večjo delovno ter s tem poslovno uspešnost. Potrdim lahko, da se sedanji obravnavani koncept zavzetosti, ki ga zagovarja Gallup, od koncepta zadovoljstva zaposlenih razlikuje po tem, da je neposredno povezan z uspešnostjo podjetja in njegovimi poslovnimi rezultati (Gruban 2005). Zavzeti zaposleni so tisti, ki se zavedajo pomena poslovanja, dela in njihovega sodelovanja s sodelavci ter želijo prispevati več k organizaciji. Pozitiven vpliv večje zavzetosti zaposlenih navajata tudi Wagner in Harter (2006), ki se kaže kot rezultat predvsem v večjem zadovoljstvu zaposlenih in boljši kakovosti dela. Boljša zavzetost posameznikov pomeni predanost organizaciji, v kateri so zaposleni. Da so le zavzeti zaposleni tisti, ki v svoje delo vlagajo svoja čustva in s tem prispevajo k uspehu podjetja navaja Czarnowsky (2008). Koncept, ki ga zagovarja zavzetost je, da se nekateri zaposleni kljub dobrim delovnim pogojem ne trudijo dovolj za uspeh podjetja. Nekateri delujejo celo v škodo podjetja v katerem so zaposleni. Dejstvo je, da dodano vrednost podjetju omogočajo inovativni, motivirani, zavzeti zaposleni in pomembno je ustrezno ravnanje z njimi. Zavzetost za zaposlene pomeni možnost večjega odločanja, vplivanja na spremembe in strategije ter obenem njihovo pripravljenost za sprejemanje odgovornosti. Podatke, ki potrjujejo boljše rezultate zavzetih zaposlenih omenjata Seijts in Crim (2006), saj so zavzeti zaposleni prepričani, da pozitivno vplivajo na proizvode in storitve v svojem podjetju ter pozitivno vplivajo na manjše stroške.

V uvodnem delu raziskovalne naloge sem omenil, da je koncept raziskave nadgraditi organizacijsko klimo podjetja s tem, da podjetju omogočimo tvorjenje organizacijske kulture zavzetosti. Odgovornost za takšno kulturo je uravnoteženo porazdeljena na vse zaposlene. Dejstvo je, da je

večja odgovornost na vodilnih zaposlenih (Gruban 2010). Poleg ustrezne plače in nagrajevanja je potrebno ustvariti zavzeto delovno ekipo in ustrezno delovno okolje, kar se vodje zavedajo.

V raziskavi sem najprej izmeril stopnjo zavzetosti na podlagi Gallupovega vprašalnika Q¹². Dobljeni rezultati so pokazali, da se je v obeh podjetjih v obdobju dveh let stopnja zavzetosti zmanjšala. Najbolj zaskrbljujoče je, da se je kategorija »aktivno nezavzeti« v enem letu dvignila za 7 do 8 odstotnih točk. Dobljeni rezultati v družbi ACA, d.o.o. pomenijo, da je skoraj vsak drugi zaposleni aktivno nezavzet. V družbi ACI, d.o.o. pa so prisotni slabši rezultati, ki kažejo, da je v podjetju dejansko vsak drugi zaposleni že aktivno nezavzet. Robison (2010) prikazuje zanimive rezultate objavljene pri Gallupu, kjer so v obdobju od meseca julija 2008 do meseca marca 2009, torej v najbolj viharne gospodarskih trenutkih in visoki stopnji recesije, izmerili rahlo spremembo v stopnji zavzetosti. V juliju 2008 je bilo 31% zaposlenih zavzetih, 51% nezavzetih in 17% aktivno nezavzetih. V marcu 2009 se je delež stopenj zavzetosti minimalno spremenil (30% zavzetih, 52% nezavzetih in 18% aktivno nezavzetih). Omenjeni podatki so glede na dvigovanje stopnje aktivno nezavzetih zaposlenih primerljivi z našimi.

Dosedanje raziskave zavzetosti poudarjajo in kažejo, da na zavzetost zaposlenih vpliva vrsta dejavnikov, med katerimi je ključno vodstvo podjetja oz. neposredni vodja. Harter in drugi (2002) prav tako navajajo, da je vodstvo ključno pri zavzetosti zaposlenih in ga omenja kot ključen dejavnik pri vseh štiri dimenzijah zavzetosti. Vodstvo je pomembno pri pričakovanju zaposlenih in pri njihovem razumevanju posameznikovega prispevanja podjetju ter pri dajanju pohval za dobro opravljeno delo. Vodje morajo znati prisluhniti zaposlenim in spodbujati njihov razvoj ter s tem dobiti priložnost za osebni razvoj. Harter in drugi še navajajo, da je za vodstvo ključno zagotoviti si čas za razgovor z zaposlenim in se pogovoriti o skupnih ciljih, ki obenem vodijo k boljšim poslovnim odločitvam. Dejstvo, da je za zavzetost zaposlenih odgovoren vodja, omenjata Gruban (2010) in Zupanova (2004), slednja obenem zagovarja pomembnost vodij, ki spodbujajo delovno uspešnost in zadovoljstvo.

Prav vodstveni kader je tisti, ki mora pravilno ravnati z ljudmi, jih razvijati, motivirati in skrbeti za njihovo zavzetost. Potrebno je zagovarjati dejstvo, da odgovornost za motivacijo prevzemajo trije nivoji v podjetju: najvišje vodstvo, neposredni vodja in zaposleni. V motivacijo je vključenih nešteto dejavnikov, od zaupanja, zavzetosti in vrednot (posameznika in podjetja), zadovoljstva z

delom, dosežkov, do znanja in nagrad. Motivacija je nujna za vsakodnevno delovanje, kot tudi za sodelovanje in učinkovito timsko delo (Lockwood in drugi 2010). Prav zaradi tega je potrebno povečati zavzetost najvišjih vodstvenih kadrov ter operativnih vodij z nekaterimi ukrepi:

- Dvig stopnje interne komunikacije in s tem spodbujati medsebojen pristen posloven odnos.
- Potrebno je vključiti vse zaposlene v vse kategorije poslovanja podjetja, sodelovanja in morebitnega skupnega soodločanja pri postavljanju ključnih planov, ciljev in vrednosti (vsaj po organizacijskih enotah posebej). Tako se bodo pokazale tudi kreativne rešitve posameznikov in ob dejstvu, da bodo vključeni v nekatere nove in bolj odgovorne procese v podjetju, pričakujem pozitiven rezultat in dvig stopnje zavzetosti.

Za uspešno motivacijo je nujna ustrezna raven zavzetosti, katera veliko prispeva k motivaciji in je njen sestavni element. Da so ljudje zavzeti za doseganje ciljev podjetja omenja tudi McGregor in prav doseganje ciljev zadovolji posameznikove potrebe (McGregor 2006). K višjim ciljem posameznikov, pa gre razmišljanje Maslowa o sledljivosti človekovih potreb (Robbins in Judge 2007). Zadovoljitev posameznikovih potreb lahko povežemo z zadovoljstvom zaposlenih, ki je pri ustvarjanju ustrezne klime močno povezan z motivacijo. Povezanost med posameznimi spremenljivkami sem preverjal na podlagi posebnih hipotez. Glavno hipotezo, da sta raven zavzetosti in raven motivacije medsebojno povezani, kar se odraža v boljši organizacijski klimi podjetja, sem potrdil v dveh delih. Prvi del hipoteze, da sta raven zavzetosti in raven motivacije medsebojno povezani, sem potrdil z dobljeno srednjo in visoko stopnjo korelacije. Drugi del hipoteze, da se korelacija kaže v boljši organizacijski klimi, sem potrdil z obsežno analizo organizacijske klime zavzetih zaposlenih.

Zavzetost zaposlenih sem želel primerjati še z nekaterimi drugimi spremenljivkami. V dveh podhipotezah (H1 in H2) sem želel poiskati korelacijo med zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih ter korelacijo med zavzetostjo in inovativnostjo zaposlenih.

Razmerje med zavzetostjo in zadovoljstvom kaže medsebojno visoko povezanost in koeficient korelacije se je celo povišal v obdobju dveh let. Z drugo dodatno hipotezo sem želel poiskati povezavo spremenljivke inovativnosti in iniciativnosti zaposlenih z zavzetostjo. Povezava med

omenjenima spremenljivkama se ni potrdila v raziskavi družbe ACA, d.o.o. izvedeni v prvem letu. V ostalih treh primerih se je potrdila srednja stopnja korelacije.

Dvig motivacije zaposlenih je ključen ukrep, ki ga vodstvo podjetja mora zagotoviti. Motivacija je ključen dejavnik pri dvigovanju zavesti zaposlenih, njihove pripadnosti in ustvarjanju ustrezne organizacijske klime, ki je osnova za nekatere druge spremenljivke. Motiviranje zaposlenih za boljše delo vsebuje ključne faktorje: zavzetost zaposlenih, vizijo in vrednote podjetja, nagrado oz. pohvalo vodstva za dobro opravljeno delo ter zaupanje vodstva (Lockwood in drugi 2010). Ukrepi namenjeni dvigovanju motivacije in stopnje inovativnosti ter iniciativnosti zaposlenih, kar bi pripomoglo k izboljšanju in dvigovanju ravni zavzetosti so:

- Usmeriti se v dvigovanje stopnje zadovoljstva zaposlenih.
- Vzpostaviti in vzdrževati boljši sistem nagrajevanja (stimulacija).
- Več sodelovanja z zaposlenimi.
- Omogočiti soodločanje, iskanje predlogov in idej s strani sodelavcev. V povezavi s tem je nujna vključitev zaposlenih pri odločitvah ter s tem sprejemanje odgovornosti. Zbuditi zavest pri zaposlenih za prevzemanje tveganja za uveljavitev svojih pobud in s tem izboljšanje vzdušja, ki bo pripomoglo k povečanju inovativnosti.
- Usmeriti se predvsem v vodje na katere lahko najprej vplivamo glede zavzetosti.
- Usmeriti se tudi v izvajalce, ki so v neposrednem stiku s strankami in po številu in organiziranosti so številčni in ključnega pomena.

Vodja je odgovoren motivirati zaposlene s takšnimi cilji, ki imajo pomen tudi za podjetje. Vodstvo lahko najbolje motivira zaposlene s tem, da jim ponudi smiselne nagrade, ki imajo zanje pomen (Daniel in Metcalf 2005). Da je za motivacijo zaposlenih pomemben način, na katerega se obravnavajo, potrjuje Lawler (2003). Navaja, da je ključnega pomena pravilno ravnanje z zaposlenimi, kar predstavlja temelj za učinek in uspeh podjetja.

Pomemben je ustrezen odnos med zaposlenimi in njihovimi vodji. Z vzpostavljeno ustrežno komunikacijo je zagotovljen pretok informacij in idej, kar je ključno za vsako podjetje. Ključnega

pomena za vsakega vodjo je, da spodbuja zaposlene ter da konstantno komunicira z njimi in jim zagotavlja, da ni nobenega dvoma glede začrtane smeri razvoja podjetja (Blanchard in Shula 2001). Seveda se lahko v odnosu med zaposlenimi in njihovimi vodji vzpostavijo nekatera nasprotovanja, katera je najbolje čim hitreje odpraviti. Negativna energija in slabši medsebojni odnosi zagotovo ne krepijo organizacijske klime podjetja. Eden izmed ključnih elementov, ki zna biti zelo škodljiv in razdiralen je aroganca vodilnih kadrov. Po drugi strani pa obstajajo tudi nekatere kvalitete vodij, ki so v povezavi z njihovo ranljivostjo (Blanchard in Shula 2001).

V nadaljevanju raziskave sem z dodatno postavljenimi podhipotezami želel poiskati povezave med zavzetostjo in nekaterimi demografskimi spremenljivkami. Dobljeni rezultati nekatere hipoteze potrjujejo, nekatere pa zavržejo. V raziskavi vpliva spola in stopnje izobrazbe na zavzetost, povezave nisem ugotovil, tako da lahko potrdim, da tako spol, kot tudi stopnja izobrazbe v raziskavi nista vplivali na zavzetost zaposlenih.

Raziskava je pokazala vpliv med nivoji zaposlenih in zavzetostjo, saj so zaposleni na višjem nivoju tudi bolj zavzeti. V povprečju so bili v obeh letih najslabše zavzeti izvajalci in samostojni strokovni kadri, medtem ko je v povprečju najvišje rezultate zavzetosti dosegel višji in srednji management ter operativni vodje. S pomočjo okvirjev z ročaji sem lahko za posamezno podjetje primerjal (za leto 2008 in 2009) stopnje zavzetosti vodij in obenem tudi stopnje zavzetosti vseh nivojev vključenih v delovanje podjetja. Predvidevanja, da vodstveni kadri vplivajo na zavzetost, so se pri raziskavi potrdila, saj so bile pri nivoju najvišjih vodstvenih kadrov medsebojne očitne razlike. V obeh podjetjih se v primerjavi dveh let pri najvišjih vodstvenih kadrih in operativnih vodjih kaže očitni padec stopnje zavzetosti. Če pogledamo rezultate pri nivojih najvišjih vodstvenih kadrov in operativnih vodij, lahko potrdim, da se je povprečna vrednost v primerjavi dveh let najbolj spreminjala in se je stopnja zavzetosti najbolj znižala. Pri ostalih nivojih je prav tako opaziti rahel padec v stopnji zavzetosti, toda ne tako očitni, kot pri vodstvenem nivoju. V ostalih dveh skupinah nivojev, samostojni strokovni kader in izvajalci pa je opaziti, da so v odgovorih oz. ocenah zavzetosti precejšnje razlike, kar kažejo velike širine razredov (skrajni minimumi in maksimumi). Za tovrstne nivoje lahko trdim, da rezultati kažejo večjo neodločenost zaposlenih v omenjenih nivojih oz. njihovo neenotnost in morebiten drugačen pogled ter razumevanje odnosov znotraj podjetja.

Nekatere podhipoteze so se potrdile le deloma, saj so naslednji rezultati pri iskanju in potrditvi vpliva zavzetosti z nekaterimi spremenljivkami pustili dvom. Raziskava je šla v smer preverjanja postavljenih podhipotez, ki so se nanašale na vpliv starosti, delovnega staža in pogodbenega razmerje na zavzetost zaposlenih.

Starost zaposlenih se je kot statistično značilna za zavzetost potrdila samo v enem raziskovanem primeru. Kljub temu, da se postavljena hipoteza v vseh primerih ni potrdila, rezultati raziskave v družbi ACA, d.o.o. kažejo, da so najbolj zavzeti starejši zaposleni nad 50 let, v družbi ACI, d.o.o. pa so najbolj zavzeti zaposleni od 40 do 50 let. Moja pričakovanja so šla v smer, da so glede na trenutne razmere na trgu dela in splošno gospodarsko situacijo, mlajši zaposleni bolj zavzeti od starejših. Izkazalo se je, da starost ne vpliva na zavzetost zaposlenih. Rezultati so pokazali obratno situacijo, namreč da so starejši zaposleni v povprečju bolj zavzeti. Rezultati so lahko smiselni, saj so prav starejši zaposleni v današnjem negotovem poslovnem svetu »kritičen kader«, ki se za svoj položaj v organizaciji boji in obstanek njihovega delovnega mesta ni zanesljiv. Še posebej so negotovi tisti kadri, ki nimajo strokovnega znanja in ki zasedajo manj zahtevna delovna mesta. Vezano na podatke dobljene iz raziskave lahko potrdim, da gre za zaposlene iz nivoja »izvajalcev«. V našem primeru gre predvsem za izvajalce storitvenih dejavnosti, kot so avtomehaniki, avtoličarji, skladiščniki in gre za zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe. Mlajši zaposleni vstopajo na trg dela bolj pripravljeni in njihova pričakovanja ter razmišljanja so drugačna. Pri starejših zaposlenih je tako prisoten strah in negotovost, kaj storiti v primeru izgube zaposlitve. Omenjenemu izvajalskemu kadru zagotovo poleg volje in energije manjka dodatno znanje ter usposobljenost. Prav zaradi tega je prisotna negotovost in strah, saj se vedno bolj zavedajo zahtev trga dela. Vodstvu podjetij podajam predlog, da naj se oblikuje poseben dodatni program razvoja kadrov za zaposlene z najnižjo stopnjo izobrazbe in s tem spodbujanje osebnega in strokovnega razvoja.

Opaziti je določeno odvisnost in medsebojni vpliv delovnega staža v podjetjih, saj so zaposleni s krajšim delovnim stažem v podjetju do 5 let imeli najvišjo povprečno oceno zavzetosti. Na splošno lahko iz raziskave potrdim, da se povprečna vrednost zavzetosti zaposlenih pri zaposlenih z nižjim stažem viša, glede na zaposlene z višjim stažem v podjetju. Rezultati tako potrdijo dejstvo, da so zaposleni s krajšo delovno dobo bolj zavzeti za delo, se trudijo in kažejo svojo predanost. S posebnimi ukrepi lahko za to skupino delavcev vplivamo na povečanje osebne zavzetosti. Vodstvu podjetij predlagam, da zaposlene z nižjim stažem v podjetju postopoma vključuje v nekatere projektne skupine. V projektih se bodo povezovali z zaposlenimi z visokim stažem v podjetju, ki so

se v raziskavah izkazali za manj zavzete. V obeh raziskovanih družbah je velika večina zaposlenih z daljšim delovnim stažem. Prav zaradi tega je potrebno nov in motiviran kader čim bolj vključevati v proces udeležbe in soodločanja, kar pripomore k večji motivaciji in višji stopnji zavzetosti. Z oblikovanjem delovnih skupin pri izvedbi konkretnih projektov ali pri skupnem sodelovanju pri rednem tekočem delu pričakujem, da se bo dvignila stopnja sodelovanja med zaposlenimi, podajanje in izmenjava idej, izkušenj, novosti in predlogov, ki vodijo k delovni uspešnosti podjetja. Obenem pričakujem, da se bodo pri oblikovanju svojih idej in predlogov zaposleni z daljšim delovnim stažem bolj povezali z novostmi in energijo kadrov nižjega delovnega staža ter da bodo k temu dodali svoje dosedanje izkušnje. Večje sodelovanje in povezovanje bo pripomoglo k uspehu podjetja in s tem k dvigovanju boljše organizacijske klime. To potrjuje tudi dejstvo, da zavzetost zaposlenih vpliva na motivacijo, kar se kaže v predanosti zaposlenih, kako močno se trudijo pri svojem delu in kako dolgo ostanejo v podjetju (Daniel in Metcalf 2005).

V zvezi z delovno dobo lahko povežem tudi zadnjo hipotezo, ki se je navezovala na pogodbeno razmerje sklenjeno med delavcem in delodajalcem. Zadnjo hipotezo sem potrdil v eni izmed analiz, ki se tudi v povprečnem razmerju ocene zavzetosti kaže v raziskavi naslednjega leta. V celoti hipoteze ne morem potrditi, saj pričakovanega trenda višje zavzetosti zaposlenih za določen čas v drugi raziskovani družbi nisem zasledil.

Rezultati raziskave so pokazali, da so poleg raziskovanih spremenljivk zavzetosti, motivacije in organizacijske klime, ključni tudi drugi dejavniki in druge spremenljivke. Lahko jih povežemo z dosedanjimi kategorijami obravnavanimi v merjenju organizacijske klime in splošnega zadovoljstva zaposlenih. Upam, da je tovrstna raziskava prinesla več oprijemljivih dokazov glede vpliva nekaterih spremenljivk na organizacijsko klimo podjetja. Mnenja sem, da je potrebno v podjetjih nadaljevati s procesom ustvarjanja in morebitnega spreminjanja klime, predvsem pa je potrebno omogočiti tvorjenje organizacijske kulture zavzetosti. Iskanje in tvorjenje višje zavzetosti predstavlja nadaljnji izziv, ki nam vsem mora biti pogoj za preživetje na trgu dela ter za lažjo prebroditev kriznih razmer. Vključitev zavzetosti v organizacijsko klimo podjetja ni enostaven premik in predstavlja temeljni ukrep v raziskovanih družbah.

Tako podjetje, kot tudi zaposleni morajo prispevati svoj delež k uspehu podjetja. Prav podjetje v katerem je posameznik zaposlen mora poskrbeti za način, kako zaposlenega motivirati in

zadovoljiti. Zaposleni se morajo obnašati v okviru pričakovanj podjetja in s tem prispevati k njihovi učinkovitosti (Lawler 2003).

Vodje predstavljajo ključ doseganja stopnje zavzetosti zaposlenih. Njihova največja naloga je pripraviti zaposlene, da delajo najbolje kar znajo. Gre za glavno nalogo vodij, s katero lahko dosežejo uspeh podjetja in obenem gre za najtežjo nalogo. Uspeh podjetja ni zagotovljen brez močnega in ustreznega vodenja ter brez osredotočenega in preišljenega delovnega okolja, ki pospešuje in zagovarja motivacijo. Vsak vodja mora poznati, kaj je pomembno za njegove zaposlene in oblikovati motivacijsko delovno okolje, ki temelji na zaupanju, priznanju in nagradi za zavzetost in uspešno delo.

Mnenja sem, da je koncept zavzetosti zaposlenih pomemben element v podjetju in da se mora v prihodnje bolj obravnavati kot sestavni del koncepta vodenja.

5 LITERATURA

1. Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Bernik, Jurij. 1998. Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij. *GEA novice* 16: 6.
3. *Biro Praxis d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=38> (17. december 2009).
4. Blanchard, Ken in Don Shula. 2001. *The Little Book of Coaching: Motivating People to Be Winners*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
5. Cimerman, Mitja. 2011. *SiOK skozi desetletje*. Gradivo ob deseti obletnici projekta SiOK.
6. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. ZRS RS, Ljubljana: Koper in Fakulteta za družbene vede.
7. Czarnowsky, M. 2008. Learning's role in employee engagement: An ASTD research study. *Alexandria, VA: American Society for Training and Development*.
Dostopno prek: <http://www.employeelearningweek.org/apple.html> (12. julij 2011)
8. Daniel A. Teresa in Gary S. Metcalf. 2005. The science of motivation. *Society for Human Resource Management white paper*.
Dostopno prek: <http://www.hrserviceinc.com/images/MOTIVATION.pdf> (21. maj 2011)
9. Day, David. V. in Arthur. G. Bedeian 1991. Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate. *Journal of Management* 17 (3): 589-600.
10. Dewhurst, Sue. 2009. How to Regain Your Motivation for Work. *Strategic Communication Management* 13 (3): 14.
Dostopno prek: <http://www.slideshare.net/Nesmeeva/strategic-communication-management> (17. maj 2011)
11. *Dialogos*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si> (12. november 2009)
12. Družba ACA, d.o.o. 2008. *Letno poročilo*. Ljubljana: Interno gradivo.
13. --- 2009. *Letno poročilo*. Ljubljana: Interno gradivo.

14. Družba ACI, d.o.o. 2008. *Letno poročilo*. Ljubljana: Interno gradivo.
15. --- 2009. *Letno poročilo*. Ljubljana: Interno gradivo.
16. Fey, Carl F. in Paul W. Beamish. 2001. Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies* 22 (5): 853-882.
17. Fleming, H. John in Jim Asplund. 2007. Where Employee Engagement Happens. Human Sigma: Managing the Employee-Customer Encounter. *Gallup Press*.
Dostopno prek: <http://gmj.gallup.com/content/102496/where-employee-engagement-happens.aspx> (15. julij 2011)
18. *Gallup*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/home.aspx> (3. avgust 2009)
19. *Gallup Management Journal*. Dostopno prek: <http://gmj.gallup.com> (2. oktober 2009)
20. Gruban, Brane. 2003. HRM: »Človeški viri« ali ljudje z novimi vrednotami? *HRM revija* 1 (1): 8-13.
21. --- 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *Dialogos*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-js/gradiva/acrobat/hrm-05-clanek.pdf> (11. oktober 2009).
22. --- 2007. Zavzetost zaposlenih: Ključ do človeškega, socialnega in psihološkega kapitala organizacij. *Dialogos*. Dostopno prek: http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/power-point/dsp_2007.ppt (12. oktober 2009).
23. --- 2010. Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih? *Dialogos*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/> (8. april 2010).
24. Harter, K. James, Frank L. Schmidt in Theodore L. Hayes. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2): 268-279.
25. Harter, James K., Frank L. Schmidt in Emily A. Killham. 2003. Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis. *The Gallup Organization: Princeton, NJ*.
Dostopno prek: http://www.nova.edu/ie/ice/forms/meta_analysis_july_2003.pdf (17. marec 2010)

26. Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
27. Jeung, Chang-Wook. 2011. The concept of employee engagement: a comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly* 24 (2): 49–69.
Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/piq.20110/pdf> (25. julij 2011)
28. Judge, A. Timothy in Ronald F. Piccolo. 2004. Transformational and transactional leadership: a meta analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89 (5): 755-768.
Dostopno prek: <http://www.timothy-judge.com/TA-TF%20Paper--JAP%20published.pdf> (19. julij 2011)
29. Kahn, A. William. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal* 33 (4): 692-724.
30. Lawler, E. Edward III. 2003. *Treat People Right!: How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Litwin, H. George in Robert A. Stringer. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Massachusetts: Harvard University.
33. Lockwood, Nancy R., Chana Anderson, Margaret Fiester in Kenneth Somers. 2010. Motivation in Today's Workplace: The Link to Performance. *Society for Human Resource Management*.
Dostopno prek: <http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/10-0235%20Research%20Quarterly-Q2-FNL.pdf> (17. maj 2011)
34. Marentič Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
35. Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli in Michael P. Leiter. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397-422.

36. May, R. Douglas, Richard L. Gilson in Lynn M. Harter. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (1): 11–37.
37. McGregor, D. 2006. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Professional.
38. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
39. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Zbirka Profesija, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Nohria, Nitin, Boris Groysberg in Linda-Eling Lee. 2008. Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review* 86 (7-8): 78-84.
Dostopno prek: <http://www.insala.com/employee-engagement/employee-motivation.pdf>
(12. junij 2011)
41. Pfajfar, Lovrenc in Franc Arh. 1998. *Statistika I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rice, Christopher. 2007. Driving Long-Term Engagement through a High-Performance Culture. *BlessingWhite, Inc.* Princeton, NJ.
Dostopno prek:
<http://www.blessingwhite.com/content/articles/DrivingLongTermEngagementThroughaHighPerformanceCulture08.pdf> (19. julij 2011).
43. Robbins, P. Stephen in Timothy A. Judge, 2007. *Organizational behavior*. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall.
44. Robison, Jennifer. 2010. Despite the Downturn, Employees Remain Engaged. *Gallup Management Journal*. Dostopno prek: <http://gmj.gallup.com/content/125036/despite-downturn-employees-remain-engaged.aspx> (15. maj 2011).
45. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

47. Rus, Veljko. 1994. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Davean.
48. Salanova, Marisa, Sonia Agut in José María Peiró. 2005. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology* 90 (6): 1217-1227.
49. Saks, M. Alan. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600-619.
50. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
51. Seijts, G. H. in Dan Crim. 2006. What engages employees the most or, The Ten C of employee engagement. *Ivey Business Journal* 70 (4): 2-6.
52. Shuck, Brad in Karen Wollard. 2010. Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review* 9 (1): 89 – 110.
Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/1/89> (20. julij 2011)
53. Suliman, M. T. 2002. Is it really a mediating construct? *Journal of Management Development* 21 (3): 170-183.
54. Tagiuri, Renato in George H. Litwin. 1968. *Organizational climate. Exploration of a concept*. Boston: Graduate school of business administration, Harvard University.
55. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
57. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
58. Vazirani, Nitin. 2007. Employee Engagement. *SIES College of Management Studies Working Paper Series* WP05/07. Dostopno prek:
http://www.siescoms.edu/images/pdf/reserch/working_papers/employee_engagement.pdf
(6. december 2009).
59. Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Založba moderna organizacija.
60. Wagner, Rodd in James K. Harter. 2006. *12: The Elements of Great Managing*. New York: Gallup Press.

61. Zupan, Nada. 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri* 10 (12): 56-60.

62. Xu Jessica in Helena C. Thomas. 2011. How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal* 32 (4): 399 – 416.

Dostopno prek:

<http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0143-7739&volume=32&issue=4&articleid=1930934&PHPSESSID=nfk8f15pfbldv5kke3a8mei0v4>

(20. julij 2011)

Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Spoštovani!

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosimo vas, da vsako trditev preberete in ocenite koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih **celo organizacijo**, kolikor jo poznate.

	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.				1 2 3 4 5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.				1 2 3 4 5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.				1 2 3 4 5
4.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.				1 2 3 4 5
5.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih.				1 2 3 4 5
6.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.				1 2 3 4 5
7.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.				1 2 3 4 5
8.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.				1 2 3 4 5
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.				1 2 3 4 5
10.	Naše poslovodstvo je učinkovito.				1 2 3 4 5
11.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.				1 2 3 4 5
12.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.				1 2 3 4 5
13.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.				1 2 3 4 5
14.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.				1 2 3 4 5
15.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.				1 2 3 4 5
16.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.				1 2 3 4 5
17.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.				1 2 3 4 5
18.	Konflikte rešujemo v skupno korist.				1 2 3 4 5
19.	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.				1 2 3 4 5
20.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.				1 2 3 4 5
21.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.				1 2 3 4 5
22.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.				1 2 3 4 5
23.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.				1 2 3 4 5
24.	Zaposleni se učimo drug od drugega.				1 2 3 4 5
25.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.				1 2 3 4 5
26.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.				1 2 3 4 5
27.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.				1 2 3 4 5
28.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.				1 2 3 4 5
29.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.				1 2 3 4 5
30.	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.				1 2 3 4 5
31.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.				1 2 3 4 5
32.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.				1 2 3 4 5
33.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.				1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
34.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.			1 2 3 4 5
35.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.			1 2 3 4 5
36.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.			1 2 3 4 5
37.	Ljudje si medsebojno zaupajo.			1 2 3 4 5
38.	V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljiti) razgovor s svojim vodjem.			1 2 3 4 5
39.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.			1 2 3 4 5
40.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.			1 2 3 4 5
41.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.			1 2 3 4 5
42.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.			1 2 3 4 5
43.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.			1 2 3 4 5
44.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.			1 2 3 4 5
45.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.			1 2 3 4 5
46.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.			1 2 3 4 5
47.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.			1 2 3 4 5
48.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.			1 2 3 4 5
49.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.			1 2 3 4 5
50.	Naša organizacija je učinkovita.			1 2 3 4 5
51.	Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.			1 2 3 4 5
52.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.			1 2 3 4 5
53.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.			1 2 3 4 5
54.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljamo.			1 2 3 4 5
55.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.			1 2 3 4 5
56.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.			1 2 3 4 5
57.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.			1 2 3 4 5
58.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.			1 2 3 4 5
59.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.			1 2 3 4 5
60.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.			1 2 3 4 5
61.	Delovni sestanki so redni.			1 2 3 4 5
62.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.			1 2 3 4 5
63.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.			1 2 3 4 5
64.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.			1 2 3 4 5
65.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.			1 2 3 4 5
66.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.			1 2 3 4 5
67.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.			1 2 3 4 5
68.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.			1 2 3 4 5
69.	Sistem usposabljanja je dober.			1 2 3 4 5

Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

	1	2	3	4	5			
	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen			
	ZADOVOLJSTVO ...			Stopnja zadovoljstva				
70.	... z delom			1	2	3	4	5
71.	... z vodstvom organizacije			1	2	3	4	5
72.	... s sodelavci			1	2	3	4	5
73.	... z neposredno nadrejenim			1	2	3	4	5
74.	... z možnostmi za napredovanje			1	2	3	4	5
75.	... s plačo			1	2	3	4	5
76.	... s statusom v organizaciji			1	2	3	4	5
77.	... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)			1	2	3	4	5
78.	... z možnostmi za izobraževanje			1	2	3	4	5
79.	... s stalnostjo zaposlitve			1	2	3	4	5
80.	... z delovnim časom			1	2	3	4	5

Zavzetost zaposlenih

Naslednja vprašanja se nanašajo na **zavzetost** zaposlenih v organizaciji. Ocenite vsak vidik vaše zavzetosti tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

	1	2	3	4	5			
	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Ne morem se odločiti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam			
	ZAVZETOST			Ocena				
81.	Vem, kaj se od mene pričakuje.			1	2	3	4	5
82.	Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravljam svoje delo.			1	2	3	4	5
83.	Vsakodnevno imam priložnost delati tisto, kar najbolje znam.			1	2	3	4	5
84.	V zadnjih sedmih dneh sem prejel priznanje oziroma pohvalo za dobro opravljeno delo.			1	2	3	4	5
85.	Moj vodja oziroma moj sodelavec me upošteva kot osebo.			1	2	3	4	5
86.	Nekdo v moji službi spodbuja moj razvoj.			1	2	3	4	5
87.	V službi se moje mnenje upošteva.			1	2	3	4	5
88.	Poslanstvo in vizija moje organizacije mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.			1	2	3	4	5
89.	Moji sodelavci so iskreno za vzeti za kakovostno delo.			1	2	3	4	5
90.	Moj najboljši prijatelj je moj sodelavec.			1	2	3	4	5
91.	V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.			1	2	3	4	5
92.	V zadnjem letu sem imel priložnosti za rast in razvoj.			1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrežno vrednost glede sledečih podatkov.

93. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

94. Nivo v organizaciji

- 1.) višji in srednji managerji = najvišja vodstvena dela (IP)
- 2.) operativni vodje = vsi vodje razen skupine najvišjih vodstvenih del
- 3.) samostojni strokovni kadri = skupina kreativnih del (nimajo podrejenih)
- 4.) izvajalci = skupini izvedbenih in administrativnih del

95. Staž v organizaciji

- 1.) do 2 leti
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) od 10 do 20 let
- 5.) nad 20 let

96. Starost

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4.) nad 50 let

97. Stopnja izobrazbe

- 1.) dveletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka in več

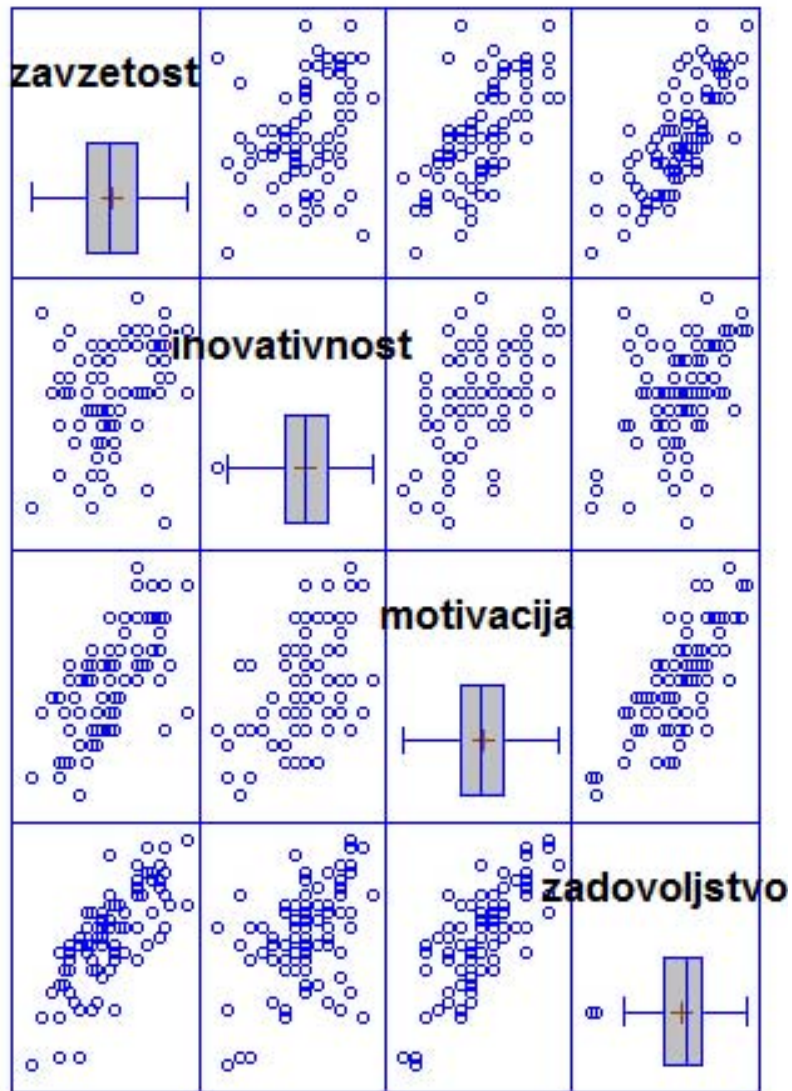
98. Pogodbeno razmerje:

- 1.) nedoločen čas
- 2.) določen čas

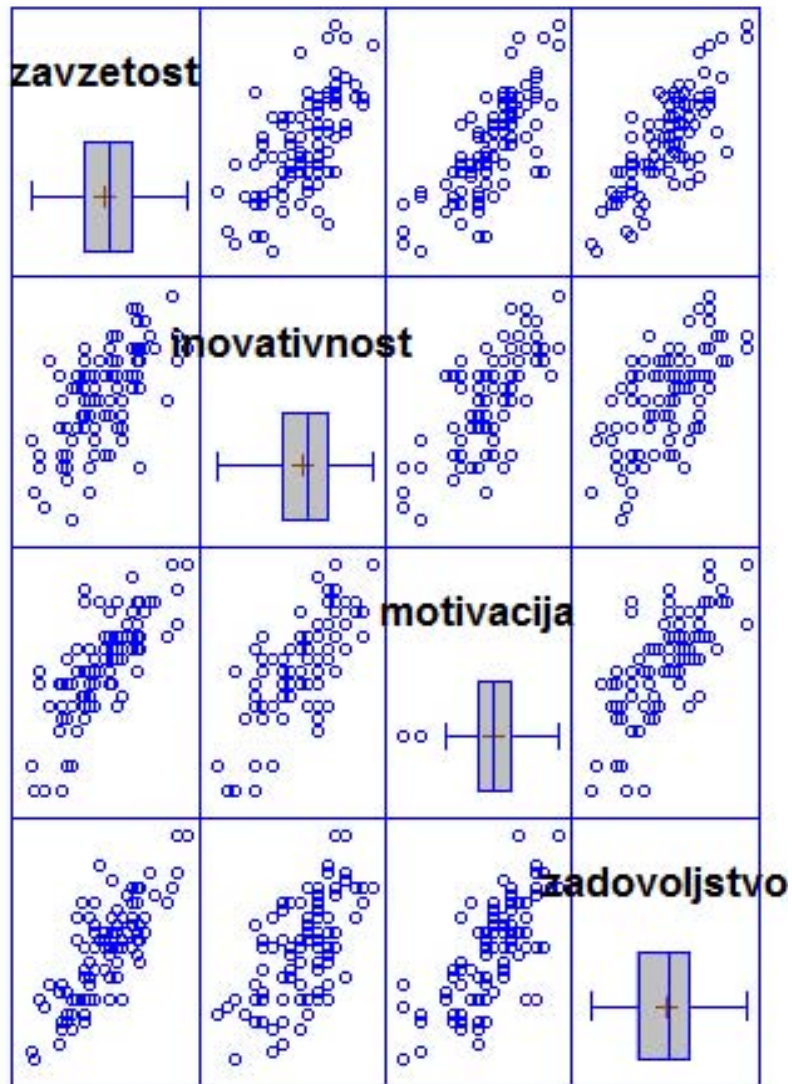
99. Komentarji:

Priloga B: Korelacije zavzetosti, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva

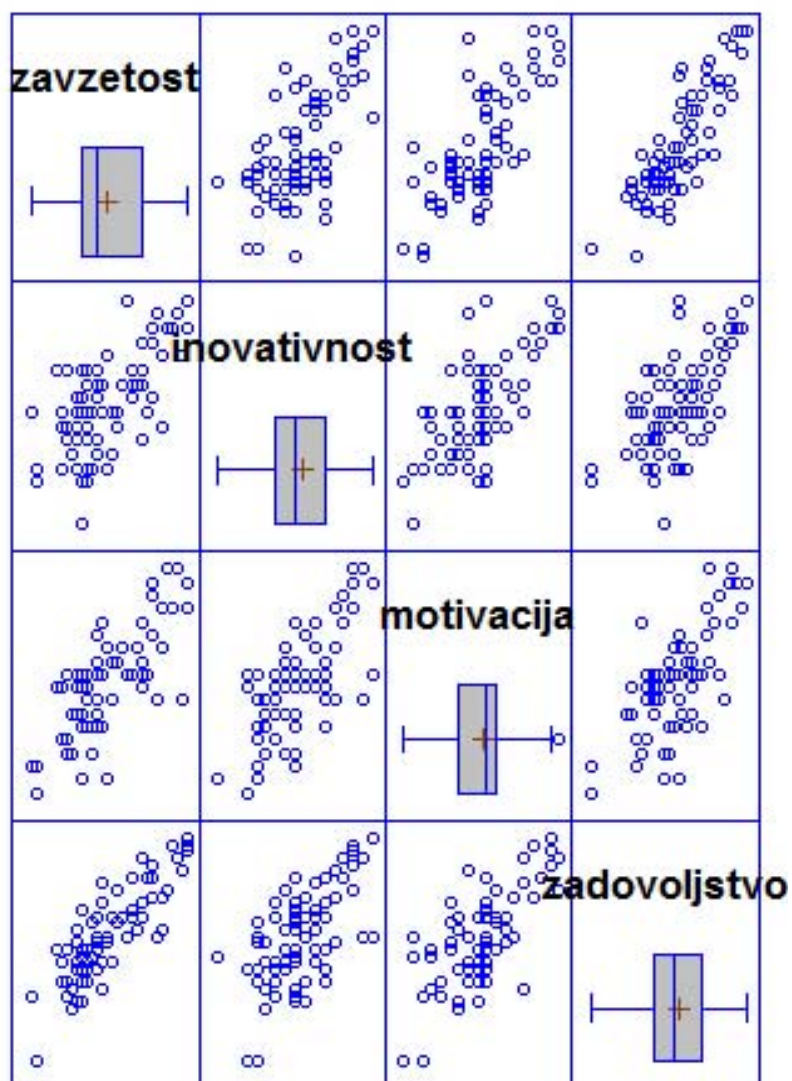
Graf 6.1: Korelacije zavzetosti, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva ACA 08



Graf 6.2: Korelacije zavzetosti, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva ACA 09



Graf 6.3: Korelacije zavzetosti, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva ACI 08



Graf 6.4: Korelacije zavzetosti, inovativnosti, motivacije in zadovoljstva ACI 09

