



Foto: osebnih arhiv

# Kako spodbuditi zavzetost sodelavcev

**Cilj vsakega podjetja so zavzeti delavci. Kako jih spodbuditi k temu?**

Marjeta Tič Vesel



svetovalec

**Še tako dodelan model zavzetosti nam ne pomaga, če se »na terenu« ne znamo človeško obnašati.**

V zadnjih letih mrgoli različnih modelov in raziskav zavzetosti sodelavcev (ang. Employee Engagement). Prav je, da se zavedamo pomena tega mehkega dejavnika uspešnosti, utvara pa je misliti, da bomo zgolj z eno letno raziskavo med sodelavci dosegli zelene cilje zavzetosti.

Grajenje zavzetosti sodelavcev je v prvi vrsti človeška dimenzija, vezana na odnose med sodelavci in predvsem med sodelavci in vodji. Še tako dodelan model zavzetosti nam ne pomaga, če se »na terenu« ne znamo človeško obnašati, če se ne sprehodimo po pisarnah in obratih, ne pogovarjamo s sodelavci, ne prisluhnemo, se ne zahvalimo ali nasmehnemo.

Praksa izkazuje, da obstajajo temeljni elementi zavzetosti, ki pomagajo odgovoriti na vprašanje: »Ali je naša organizacija dobra in zdrava za svoje sodelavce?« Preverite, kako se izkaže vaša organizacija v spodnjih dejavnostih:

- **Vključenost in razumevanje velike slike:** Ali vodje v vaši organizaciji in ostali sodelavci razumejo vizijo in strategijo ter poslovne cilje organizacije? Ali razumejo, na kakšen način dosežki posameznika prispevajo k organizacijskim ciljem?
- **Avtonomija:** Ali imajo sodelavci avtonomijo za sprejemanje odločitev, izvajanje nalog glede na individualne cilje, tudi za eksperimentiranje? So napake dovoljene?

Kreativnost  
in vodenje



- **Priporočila sodelavcev:** Če priporočila prijateljem za delo v vaši organizaciji ne dosegajo vsaj 25 odstotkov novih zaposlitev, je to slab signal za organizacijsko kulturo.
- **Notranje premestitve:** Če je notranjih premestitev in napredovanj manj, kot je zaposlovanja od zunaj, je verjetno del vašega obstoječega talenta »zakljen« in se ne razvija.
- **Povratniki:** V zdravi organizaciji ob prostovoljnem odhodu sodelavcev priredijo poslovilno zabavo in zaželijo odhajajočemu vse najboljše. Dajo mu vedeti, da ni požgal mostov za seboj in da se lahko vrne.
- **Vročna linija:** Vsaka organizacija bi morala imeti vročo linijo, na katero lahko sodelavci sporočajo neetično ali neprimerno ravnanje (kadar jim je neugodno poročati svojemu vodji).
- **Program za pomoč sodelavcem:** Tak program (t. i. EAP – Employee Assistance Programme) se priporoča vsem organizacijam z nad 100 sodelavci kot »ventil« za sproščanje pritiska. Sodelavcem omogoča brezplačno in zaupno svetovanje glede finančnih, pravnih in psiho-socialnih vprašanj.
- **Javno nastopanje:** Sodelavci so najboljši ambasadorji znamke. Koristno je zainteresirane sodelavce natrenirati in jim zaupati nastop na strokovnih dogodkih.
- **Prodajni kontakti:** Sodelavci so najboljši vir in kanal za nove prodajne kontakte in naj bi bili zaslužni za vsaj 10 odstotkov novih poslov vsako leto. Pa v vaši organizaciji?

Opisani dejavniki niso vsi in edini zaslužni za zavzetost. Prispevajo pa pomemben delež k temu, da sodelavci mislijo, čutijo in ravnajo skladno z organizacijskimi cilji, vendar ne pod prisilo, ampak zato, ker v resnici zaupajo organizaciji in čutijo z njo.

Z drugimi besedami: zavzeti sodelavci se bolj trudijo, sodelujejo s svojimi sodelavci, čutijo »lastništvo« projektov, z veseljem delajo »ekstra milje«. Vprašajte se, kolikšen je delež zavzetih sodelavcev v vaši organizaciji. Slovensko povprečje po raziskavi Gallup je 15 odstotkov, svetovno pa 63 odstotkov. Čemu ste vi bližje? [gg](#)



Foto: Depositphotos