

# Kako povečati zavzetost zaposlenih

**dr. Nada Zupan**

nada.zupan@ef.uni-lj.si

GZS Območna zbornica Zasavje  
Zagorje, 4.2.2014



# Kako prepoznamo zavzetost?

## Zavzeti sodelavci:

- Imajo radi svoje delo, kažejo navdušenost, strast in vnemo.
- Verjamejo v izdelke/storitve.
- So privrženi svoji organizaciji.
- So pripravljeni narediti tisto nekaj več.
- Želijo narediti stvari še bolje.
- Razvijajo svoje zmožnosti.
- Ne razmišljajo o tem, da bi odšli drugam.

# Kaj je zavzetost

- Pozitivno, zadovoljujoče, z delom povezano stanje duha, za katerega sta značilna zagnanost in predanost (Schaufeli et al., 2002).
- Pozitiven odnos, ki ga imajo zaposleni do organizacije in njenih vrednot (Robinson, 2004).
- Povezava zavzetosti in psihološke pogodbe: dam – dobim, vendar ne le na materialni temveč bolj na psihološki ravni.
  - Pošten odnos
  - Spoštovanje

# Gallupov test zavzetosti

Lestvica 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam

1. Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.
2. Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.
3. Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljša.
4. V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
5. Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.
6. Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.
7. Moje mnenje šteje in se upošteva.
8. Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.
9. Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.
10. V organizaciji imam dobrega prijatelja.
11. V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
12. V obdobju zadnjega leta sem imela priložnosti za učenje in razvoj?

# Kategorije zavzetosti

**1**

ZAVZETI zaposleni opravljajo delo s strastjo in občutkom globoke povezanosti s podjetjem. So gonilo inovativnosti in potiskajo organizacijo naprej.

Vsota 44 in več, povprečje več kot 3,7

**2**

NEZAVZETI zaposleni so med delom praktično odsotni. Skozi delovni čas se prebijajo z muko, v delo vlagajo le čas, ne pa strasti ali energijo.

Vsota med 31 in 43, povprečje med 2,5 in 3,7

**3**

AKTIVNO NEZAVZETI zaposleni niso le nezadovoljni na delovnem mestu, še več, svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Te zaposleni vsak dan rušijo vse dobro kar ustvarijo zavzeti zaposleni.

Vsota manj kot 30, povprečje manj kot 2,5

# Zavzetost → uspešnost

## Podjetja z visoko stopnjo zavzetosti:

13.2% rast prihodkov

19.2% rast prodaje

27.8% povečanje donosa na delnico

## Podjetja z nizko stopnjo zavzetosti:

3.8% padec prihodkov

32.7% padec prodaje

11.2% padec donosa na delnico

(VIR: ISR. 664,000 zaposlenih po svetu, 2006)

# Model visoke uspešnosti

Zmorem

×

Hočem

×

Morem



Zavzetost

# Vizija, cilji



# Dejavniki zavzetosti

## Vizija, cilji

## Narava dela

- Delo mora biti zanimivo, ustvarjalno, vznemirljivo, pomembno zame in za druge...

# Dober vodja in sodelavci

## Zavzetost - zgled

- Zaupanje
- Spoštovanje
- Komuniciranje
- Podpora
- Vključevanje
- Enaki cilji in vrednote

# Dovolj pravih sredstev

- Oprema/orodje
- Informacije
- Procesi
- Smiselna pravila
- Delovni pogoji
- Čas
- Finance

# Zabava

## Sprošča hormon sreče

- Manj stresa
- Boljši odnosi
- Hitrejše reševanje konfliktov
- Boljše vzdušje
- Več kreativnosti
- Boljše zdravje

Southwest Airlines, Semco

# Southwest Airlines

*What do you LUV  
about your job?*



"Think of this as an adventure not just a job." -- Travis

"Fun! Fun! Fun! What a great job! Go for the best - fly with Southwest!" -- Sandy Collard

"Working for SWA is being able to color outside the lines, being able to be yourself and have fun!!" -- Vicki Simmons



**Chairman, President & CEO**  
**Herb Kelleher**  
**Southwest Airlines**



# Premagovanje ovir

## Psihološki kapital:

- **Samozavest** - vložimo potrebni napor za premagovanje izzivov.
- **Optimizem** - prepričanje, da bomo uspešni zdaj in v prihodnosti.
- **Vztrajnost** na poti k ciljem in ukrepanje v smislu potrebnih sprememb, če se pojavijo ovire na poti do uspeha (upanje).
- **Trdoživost** - ne klonimo ob neuspehih in težavah pri uresničevanju ciljev.

Luthans (2007)



# Pozitivna naravnost

## Čustveni kapital

- **Zbir čustvenih kompetenc**, ki pomaga zaposlenim pri njihovem razvoju in uspehu organizacije (Gordon, 2004).
- **Čustvena predanost** – koliko nam pomeni naše delo in podjetje, v katerem delamo.
- **Pozitivna čustva** o podjetju, sodelavcih, lastnem delu ...

# Nagrajevanje ob omejenih finančnih možnostih

## Ključno je zaznavanje

- Utemeljeni in poznani razlogi za nagrado - pomen komunikacije
- Prejemnik mora nagrado dojeti kot nagrado – spoznajmo sodelavce
- Pomembna je oblika in način podeljevanja
- Nagrada mora biti usklajena s kulturo podjetja
- Nagrada mora biti primerna dosežku – problem denarnih nagrad!

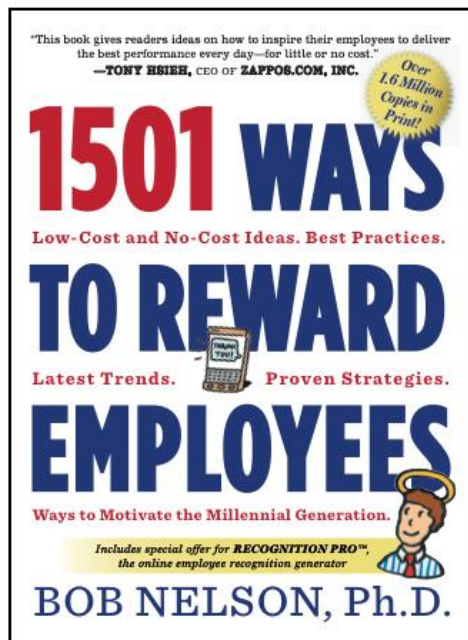
# Nagrajevanje ob omejenih finančnih možnostih

## Nadomeščanje materialne vrednosti s čustvenim nabojem

- Osebna nota
- Vloženi trud tistega, ki nagradi
- Presenečenje
- Zabava

# Nagrajevanje ob omejenih finančnih možnostih

## Različne oblike in načini – kreativnost!



- Nagrade in priznanja v vse smeri – ne le od vodje navzdol
- Uporaba IT tehnologije, družabnih omrežij

<http://www.nelson-motivation.com/>

# Primeri stroškovno nezahtevnih nagrad

- “Štafeta uspešnih”
- “Jabolka v zahvalo”
- Prednost pri izbiri nalog/projektov
- Začasno dodeljene ugodnosti (npr. uporaba službenega avtomobila za vikend, najboljše parkirno mesto, zgodnji odhod en dan v tednu, pol ure več za kosilo)
- Zaposleni, ki običajno nimajo teh nalog, se pridružijo poslovnemu obеду/obisku, če s tem ni veliko dodatnih stroškov
- “Pokaži kaj znaš” – usposabljanje, nastopi, razstave

# Nagrade in bonitete

Brošura dohodnina [www.durs.gov.si/](http://www.durs.gov.si/)

Boniteta je vsaka ugodnost v obliki proizvoda, storitve ali druge ugodnosti v naravi delojemalcu ali njegovemu družinskemu članu v zvezi z zaposlitvijo.

Kaj od nagrad ne šteje kot boniteta:

- ugodnosti manjših vrednosti, kot npr. uporaba prostorov za oddih in rekreacijo, pogostitve ob praznovanjih idr.,
- plačila za izobraževanje delojemalca, ki je v zvezi s poslovanjem delodajalca,
- uporaba parkirnega prostora in uporaba računalniške in telekomunikacijske opreme,
- ugodnosti iz delovnega razmerja do zneska 13 evrov, če se ne zagotavljajo redno ali pogosto.

# Izziv - dolgoročna zavzetost

- Novi izzivi
- Spremembe
- Stopiti iz zone udobnosti
- Sprejeti tveganje

# Sklep

## Zavzetost je:

- Večplastna
- Jo dolgo gradimo
- Hitro uničimo
- Sedanji čas ji ni naklonjen
- Priložnost za tiste, ki jo znajo graditi
- Zmagujejo zavzeti