Nina Bakovnik

**Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013**

*Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu, ki jo po Gostiši (2011: 10)[[1]](#footnote-1) lahko opredelimo kot kombinacijo delovne motivacije in organizacijske pripadnosti, je danes že razmeroma dobro prepoznana kot eden izmed pomembnih dejavnikov uspešnosti in učinkovitosti gospodarstva. Njeno pospeševanje torej ni več zgolj indikator dostojnega odnosa do dela in delavcev v okviru ekonomskih procesov, pač pa ukrep, ki ga ne velja zlahka zanemariti, če želimo vzdrževati in povečevati konkurenčnost na globalnem trgu. O tem med drugim priča zadnja Gallupova[[2]](#footnote-2) svetovna raziskava o zavzetosti zaposlenih, ki analizira stanje na delovnih mestih po nacionalnih gospodarstvih v več kot 140 državah.[[3]](#footnote-3) V pričujočem prispevku povzemamo njene glavne ugotovitve in priporočila, ki lahko tudi vodjem slovenskih podjetij služijo kot uporabne usmeritve na področju organizacijskega menedžmenta.*

**Metodologija raziskave**

Gallup zavzetost zaposlenih raziskuje in konceptualno razvija že vrsto let. Aktualno poročilo se nanaša na raziskavo, izvedeno med letoma 2011 in 2012 v **142 državah** med skoraj **230.000 delavci**, zaposlenimi za polni ali polovični delovni čas v podjetjih, neprofitnih in drugih organizacijah. Kar Gallupov način raziskovanja loči od sorodnih poskusov, je posebna metoda preverjanja **dvanajstih indikatorjev zavzetosti (Q12)**, ki so jih raziskovalci tekom dolgoletnega ukvarjanja s tematiko po različnih panogah in sektorjih v svetovnem merilu uspeli znanstveno povezati z elementi splošne organizacijske (poslovne) učinkovitosti, kot npr. z odzivom potrošnikov, produktivnostjo, prometom, dobičkom, s kakovostjo proizvodov oz. storitev, z nezgodami pri delu in izostajanjem od dela. Indikatorji so po vrstnem redu razporejeni od osnovnih do bolj podrobnih in kot celota predstavljajo pot do popolne **zavzetosti zaposlenih**, opisujejo pa naslednje trditve:

1. »Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.«
2. »Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.«
3. »Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najbolje.«
4. »V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.«
5. »Mojemu nadrejenemu oz. sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.«
6. »Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.«
7. »Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.«
8. »Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.«
9. »Moji sodelavci se zavzeti za kakovostno opravljanje dela.«
10. »Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.«
11. »V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.«
12. »V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast.«

Glede na odzive Gallup nato delavce kategorizira v tri skupine, in sicer med **zavzete**, **nezavzete** in **aktivno nezavzete zaposlene**. Prva skupina dela z veseljem in čuti povezanost s podjetjem, kar se odraža v inovativnosti in napredku organizacije. Druga skupina je popolnoma pasivna in v delo vlaga zgolj čas in nič energije. Nazadnje, tretja skupina zaposlenih aktivno izraža nezadovoljstvo pri delu in na ta način spodkopava učinke zavzetih delavcev.

**Glavne ugotovitve**

Po podatkih zadnje raziskave je v okviru opredeljenega vzorca **le 13 odstotkov zavzetih delavcev**, ki na delovnem mestu vsakodnevno ustvarjajo dodano vrednost. Na drugi strani je aktivno nezavzetih in potencialno škodljivih delavcev **kar 24 odstotkov**, vsi ostali pa so pasivno nezavzeti **(63 odstotkov)**. Nadaljnje ugotovitve kažejo, da tovrstni rezultati na nacionalnih gospodarstvih puščajo nespodbudne posledice.

Stopnje nezavzetosti **močno variirajo** med različnimi regijami sveta. Najnižjo raven zavzetosti zaposlenih raziskava identificira v Vzhodni Aziji, na kar predvsem vpliva Kitajska z enim od najnižjih odstotkov zavzetosti na svetu. Na drugi strani je v Avstraliji in Novi Zelandiji ter v ZDA in Kanadi mogoče ugotoviti povprečno razmerje med 1.5 in 1 v prid zavzetosti v primerjavi z aktivno nezavzetostjo, kar v svetovnem merilu označuje ene izmed najvišjih stopenj zavzetosti zaposlenih. Nasprotno, Srednji Vzhod in Severna Afrika kažeta najvišje stopnje aktivno nezavzetih zaposlenih.

V skladu z rezultati raziskave se zavzetost na delovnem mestu **pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu in odsotnostjo stresa**. Zanimivo je tudi, da so v splošnem zavzeti zaposleni bolj naklonjeni pozitivnem doživljanju delovanja podjetja v času globalne recesije, predvsem v odnosu do ustvarjanja delovnih mest v primerjavi z odpuščanjem. Večina držav Zahodne Evrope, vključno s Francijo, Italijo, Irsko in Španijo, se npr. še vedno vztrajno bori s krizo brezposelnosti, ki močno negativno vpliva na doživljanje dela, in njihovi delavci temu primerno v največjem obsegu negativno poročajo o stanju na trgu dela.

Ena izmed najbolj ključnih ugotovitev raziskave pa je ne nazadnje zagotovo **korelacija med zavzetostjo zaposlenih in neustreznim vodenjem oz. upravljanjem delovne sile**. Gallupovi raziskovalci navajajo, da se neprimerni načini kadrovanja v podjetjih, kot je npr. zaposlovanje prek vez in poznanstev, neposredno povezujejo z negativnimi reakcijami zavzetih delavcev in s splošnim zmanjševanjem delovne motivacije in pripadnosti podjetju. Poleg tega na nezavzetost močno vpliva neprimerno koriščenje delovnih potencialov in talentov zaposlenih, še bolj pa **pomanjkljivo sodelovanje delavcev pri sprejemanju odločitev v podjetjih** in oblikovanju delovnih mest, kar se posebej odraža pri mladih delavcih. Primer Indonezije npr. kaže, da se zlasti mlajše generacije delavcev vse bolj negativno odzivajo na tradicionalno vzdrževanje hierarhičnih avtoritativnih odnosov v podjetjih in so bolj naklonjene kulturi sodelovanja, v okviru katere laže in bolje izražajo inovativnost in kreativnost. **Pomanjkanje participacije** na ta način prispeva k širokemu razkoraku med delovnimi potenciali in njihovo realizacijo ter posledično zmanjšuje učinkovitost podjetij.

Na strani končnih učinkov raziskava prikazuje, da nezavzetost zaposlenih povzroča občutno nižjo produktivnost in dobiček, močno negativno vpliva na odziv potrošnikov in promet ter povečuje izostajanje od dela in nezgode pri delu. Raziskava odraža, da kategorija aktivno nezavzetih zaposlenih gospodarstvo Velike Britanije npr. v povprečju stane **med 52 in 70 milijardami funtov** na leto, gospodarstvo Nemčije pa letno kar med **112 in 138 milijardami evrov.**

**Priporočila za povečanje zavzetosti zaposlenih**

Gallupovo poročilo prek analize rezultatov raziskave oblikuje pomembna priporočila za povečanje zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu.

1. ***Redna komunikacija in sodelovanje med vodji in zaposlenimi***

Gallup na prvem mestu prepozna, da ima pri povečanju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu bistveno vlogo spodbujanje komunikacije in sodelovanja vodij z zaposlenimi na vsakodnevni ravni. Če želimo gojiti široko zavzetost zaposlenih in koristiti vse njene pozitivne učinke, mora aktivno sodelovanje med vsemi udeleženci v delovnih procesih od najbolj osnovnih do višjih ravni postati del kulture podjetja.

1. ***Primerno merjenje zavzetosti zaposlenih znotraj podjetij***

Raziskovalci ugotavljajo, da podjetja zavzetost zaposlenih pogosto preverjajo s pomočjo indikatorjev, ki neprimerno naslavljajo izzive zavzetosti in posledično ne razkrivajo uporabnih informacij. Priporočena Gallupova metoda Q12 je iz tega vidika koristna, ker meri čustveno zavzetost delavcev, ki je neposredno povezana s stopnjo osebnega truda, ki ga bodo delavci pripravljeni vložiti v svoje delo in v uspešnost podjetja.

1. ***Spodbujanje zavzetosti »od zgoraj navzdol«***

Čeprav je dejanska krepitev zavzetosti zaposlenih proces, ki se mora zgoditi na osnovnih ravneh dela, je pomembno, da se ta proces spodbuja s strani vodstva podjetja, saj lahko le na ta način srednji in nižji menedžment ter zaposleni postanejo zadostno opolnomočeni in motivirani za njegovo vsakodnevno realizacijo.

1. ***Izbira primernih vodij***

Sposobnost primernega vodenja in upravljanja z zaposlenimi je po Gallupu bistven dejavnik krepitve zavzetosti na delovnem mestu. Iz tega razloga bi se morala podjetja izogibati diskrecijskem imenovanju vodij, npr. za potrebe nagrajevanja, in izbirati vodje na podlagi specifičnih veščin učinkovitega podpiranja, komunikacije, razporejanja, spodbujanja in motiviranja zaposlenih v podjetju.

1. ***Usposabljanje vodij za učinkovito krepitev zavzetosti delavcev***

Ker je delo vodij ključnega pomena za zavzetost delavcev v podjetju, Gallup priporoča, da se na tem področju vodje primerno usposabljajo in da so v zvezi s spodbujanjem in gojenjem zavzetosti delavcev tudi redno odgovorni nadrejenim. Za optimalno doseganje učinkov zavzetosti je namreč potrebno zagotoviti, da se proces čustvenega stimuliranja zaposlenih odvija konsistentno in v skladu s spreminjajočimi se potrebami vsakodnevnega opravljanja dela.

1. ***Opredelitev realnih ciljev na področju krepitve zavzetosti delavcev***

Čeprav so dolgoročni cilji podjetja na tem področju lahko zastavljeni široko, je pomembno, da so v vsakodnevnih interakcijah z delavci oblikovani oprijemljivo in so kratkoročno izvedljivi. Na ta način se krepitev zavzetosti delavcev realizira na ravni osnovnih delovnih procesov in omogoči vključenost in jasno definiran vložek vseh zaposlenih.

1. ***Krepitev razumevanja specifičnih potreb delavcev med vodji***

Kot prikazuje raziskava, na zavzetost zaposlenih vplivajo različni dejavniki, kot so lahko potrebe in pričakovanja glede dela, ekonomske okoliščine ali tudi izobrazba. Iz tega razloga Gallup poudarja, da morajo vodje nameniti zadostno količino časa in energije prepoznavanju specifičnih potreb svojih zaposlenih z redno komunikacijo in sodelovanjem, ker lahko že vsaka najmanjša interakcija z zaposlenimi pozitivno vpliva na njihovo čustveno pripadnost podjetju, hkrati pa poskrbi, da so metode spodbujanja zavzetosti primerne realnim potrebam in kot take bolj učinkovite.

**Vloga delavske participacije**

Čeprav Gallupovo poročilo neposredno ne naslavlja delavske participacije, je tako iz same metode merjenja zavzetosti kot tudi iz priporočil jasno razvidno, da so sodelovanje med vodji in zaposlenimi ter razumevanje in upoštevanje potreb delavcev na ravni vsakodnevnih delovnih procesov osnova za izgradnjo in krepitev kulture zavzetosti pri delu v podjetjih. Možnost rednega izražanja mnenj in sooblikovanja delovnih mest glede na specifične potrebe zaposlenih pri tem namreč igra pomembno vlogo, ker pozitivno apelira na čustveno doživljanje dela s strani zaposlenih. Na ta način **delavska participacija nedvomno izboljšuje delovno motivacijo, občutek pripadnosti podjetju in vlaganje diskrecijske mere truda v delovni proces**, posledično pa v skladu z rezultati raziskave pozitivno vpliva na končno uspešnost in učinkovitost podjetja.

1. Gostiša, Mato (2011) *Nespametno zapravljanje človeškega kapitala.* Ekonomska demokracija, št. 2, 9-12. ŠCID. Kranj. [↑](#footnote-ref-1)
2. Gallup je ena izmed vodilnih raziskovalnih hiš v svetu na področju organizacijskega menedžmenta; glej Gallup, dostopno na: http://www.gallup.com/corporate/115/about-gallup.aspx?ref=f (15. december 2013). [↑](#footnote-ref-2)
3. *The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide Report*. 2013. Dostopno na: http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx (15. december 2013). [↑](#footnote-ref-3)