



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Načrtovanje zavarovanj

## **ZAVZETOST ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI SAVA, d. d.**

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl, univ. dipl. org.  
Lektorica: Irena Žunko, prof. slov. in geo.

Kandidat: Uroš Osterman

Kranj, februar 2022

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl, univ. dipl. org., za njeno strokovno pomoč in nasvete.

Zahvala je namenjena tudi direktorici kadrovske službe v Zavarovalnici SAVA Maruški Vihar, ki me je podprla pri pisanju diplomske naloge in mi pomagala z raziskavo.

Iskrena hvala moji ženi Vesni, hčerama Lari in Staši ter prijateljem, ki so me v času študija podpirali in mi stali ob strani.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ireni Žunko, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

## IZJAVA

Študent Uroš Osterman izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl, univ. dipl. org.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Motiviranje zaposlenih je izrednega pomena, saj vodi do srečnih in zadovoljnih zaposlenih. Delovno okolje, kjer so zaposleni srečni, je namreč produktivnejše. Boljša produktivnost pa na koncu privede do boljših rezultatov in posledično boljših poslovnih rezultatov.

Predvsem pa je zavzetost zaposlenih eno temeljnih načel uspešnih podjetij. Zavzeti in motivirani zaposleni so tisto, k čemur bi si morala podjetja prizadevati. Brez zavzetosti, z nezavzetimi, nemotiviranimi in nesrečnimi zaposlenimi, lahko podjetje obtiči na mrtvi točki. Prav zato je konstantno delo na dvigu zavzetosti zaposlenih izrednega pomena. Zavzetost zaposlenih in nizka fluktuacija sta tesno povezani. Zavzeti zaposleni so v primerjavi z nezavzetimi zaposlenimi delu, timu in podjetju bolj predani. Na delu se počutijo srečne, zadovoljne, vredne in cenjene. Zaradi teh razlogov pa je večja verjetnost, da bo zavzeti zaposleni ostal v podjetju daljše časovno obdobje kot nezavzeti zaposleni.

Podjetja z zadovoljnimi zaposlenimi vedo, da povečevanje zavzetosti zaposlenih ni enkratno delo, ampak da gre za dolgoročen proces. Podjetja, ki ohranjajo svoj najboljši kader in ki lahko fluktuacijo zadržijo na minimumu, razumejo, da je za ohranitev sreče in zadovoljstva svojih zaposlenih prednostna naloga podjetja prav delo na dvigovanju zavzetosti zaposlenih. V bistvu jim to postane neke vrste del kulture podjetja.

## **KLJUČNE BESEDE**

- zavzetost zaposlenih
- motivacija zaposlenih
- zadovoljstvo zaposlenih
- opolnomočenje

## **ABSTRACT**

Employee motivation is of significant importance as it leads to happy and satisfied employees. A work environment where employees are happy is more productive. Higher productivity ultimately leads to better results and consequently to better business performance.

Above all, employee engagement is one of the core principles of successful companies. Engaged and motivated employees are what companies should strive for. Without commitment, with disengaged, unmotivated and unhappy employees, a corporation can be brought to a standstill. That is why constant work on increasing employee engagement is of paramount importance. Employee engagement and low turnover are closely connected. Engaged employees are more committed to their work, their team and to their corporation than disengaged employees. They feel happy, satisfied, worthwhile and valued at work. For these reasons, engaged employees are more likely to stay with the company longer than non-committed employees.

Corporations with satisfied employees know that increasing employee engagement is not a one-off job, but a long-term process. Companies that retain their best personnel and can keep turnover to a minimum understand that if they want to keep their employees happy and satisfied, working on increasing employee engagement is their preferential task. In fact, this becomes their essence and a part of the corporation culture.

## **KEYWORDS**

- Employee engagement
- Employee motivation
- Employee satisfaction
- Empowerment

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema .....	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze raziskave .....	1
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave .....	1
1.4	Metode raziskovanja .....	1
2	MOTIVACIJA.....	2
2.1	Definicija motivacije .....	2
2.2	Motivacijske teorije.....	3
2.2.1	Motivacijske teorije, usmerjene na potrebe.....	4
2.2.2	Motivacijske teorije, usmerjene na cilje.....	7
2.2.3	Motivacijske teorije, usmerjene na delovanje.....	11
2.3	Motiviranje zaposlenih.....	14
3	ZAVZETOST ZAPOSLENIH.....	17
3.1	Definicija zavzetosti .....	17
3.2	Koncept zavzetosti zaposlenih.....	21
3.3	Različne ravni zavzetosti zaposlenih.....	22
3.4	Vidiki zavzetosti zaposlenih .....	23
3.5	Konkurenčna prednost na temelju zavzetosti zaposlenih .....	25
3.6	Razlika med zadovoljstvom in zavzetostjo zaposlenih .....	26
4	MERJENJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH .....	28
4.1	Predstavitev Zavarovalnice Sava .....	28
4.2	Poslanstvo (Zakaj obstajamo?).....	30
4.3	Etični kodeks.....	31
4.4	Upravljanje družbe .....	38
4.5	Raziskava zavzetosti zaposlenih v Zavarovalnici Sava, d. d. ....	39
4.6	Opredelitev raziskovalnega problema .....	40
4.7	Cilji raziskave.....	40
4.8	Potek raziskave .....	41
5	ZAKLJUČEK .....	46
6	LITERATURA IN VIRI .....	49

## KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu .....	6
Slika 2: ERG motivacijska teorija.....	5
Slika 3: McCLELLANDOVA motivacijska teorija .....	7
Slika 4: HERZBERGOVA teorija motivacije.....	8
Slika 5: LOCKEJEVA teorija postavljanja ciljev .....	9
Slika 6: ADAMSOVA teorija pravičnosti.....	10
Slika 7: VROOMOVA teorija pričakovanj .....	11
Slika 8: Teorija učenja s pomočjo ojačitve .....	12
Slika 9: Zavzetost zaposlenih in njene koristi.....	22
Slika 10: Povezava med zavzetostjo zaposlenih in konkurenčnimi prednostmi.....	25
Slika 11: Razlika med zadovoljstvom in zavzetostjo .....	27
Slika 12: Klima, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.....	39
Slika 13: GALLUPOVA hierarhija zavzetosti.....	41
Slika 14: Anketni vprašalnik.....	42
Slika 15: Rezultati raziskave.....	42
Slika 16: Opis rezultatov raziskave.....	43
Slika 17: Indeks zavzetosti zaposlenih 2019 .....	44
Slika 18: Indeks zavzetosti zaposlenih 2020 .....	44

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Točkovanje trditev anketnega vprašalnika .....	42
--	----

## POJMOVNIK

TM: trademark – izraz blagovna znamka se nanaša na besedo ali simbol, ki označuje določen izdelek in ga pravno razlikuje od vseh drugih izdelkov te vrste.

# 1 UVOD

## 1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Zavzetost zaposlenih ima v vsakem podjetju izredno veliko vlogo. Že vrsto let za zavzetost zaposlenih ni dovolj le reden in dober osebni dohodek, temveč vse večjo veljavo pri doseganju visoke ravni zavzetosti, zadovoljstva in motivacije zaposlenih dobivajo tudi drugi elementi, kot so možnost napredovanja, pridobivanje novih znanj, dobro medsebojno razumevanje med sodelavci, potreba po spoštovanju in predvsem samo-izpopolnitev. Konkurenca na zavarovalniškem trgu v Sloveniji je čedalje močnejša, zato je delovanje podjetja v smeri visoke motiviranosti, zavzetosti in zadovoljstva njegovih zaposlenih izrednega pomena. V diplomski nalogi bomo zato obravnavali in analizirali zavzetost zaposlenih v Zavarovalnici Sava, d. d. Na podlagi rezultatov ankete bomo lahko ugotovili, kolikšna je zavzetost zaposlenih v naši zavarovalnici in na katerih segmentih bo treba v prihodnosti še izboljšati trenutne rezultate – vse z namenom doseganja visoke motiviranosti, zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih.

## 1.2 NAMEN, CILJI IN HIPOTEZE RAZISKAVE

Cilj diplomske naloge je analizirati, kateri segmenti na področju zavzetosti zaposlenih v podjetju so najbolj kritični ter predlagati ustrezne izboljšave le-teh, da bi bili pri zaposlenih na čim višji ravni. Namen diplomske naloge je:

- strokovna analiza obstoječega stanja v podjetju,
- ugotovitev vzrokov za obstoječe stanje,
- prepoznati beneficije in izzive internega okolja.

## 1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Predvidevamo, da bomo z izvedbo ankete in njeno analizo pridobili zanesljive podatke o zavzetosti zaposlenih. Omejitev pri obravnavanju problema je lahko premajhno število izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

## 1.4 Metode raziskovanja

Odločili smo se, da bo najbolj zanesljiv način za pridobitev želenih rezultatov prav izvedba ankete. V anketiranje bo zajetih vseh 1.078 zaposlenih. Del ankete v okviru merjenja organizacijske klime bo tudi sklop, sestavljen iz 12 vprašanj o osebni zavzetosti zaposlenih. Ker nas ne bodo zanimale vse okoliščine posameznikovega doživljanja, se bomo omejili le na posamezne okoliščine, ki predstavljajo dimenzije klime oziroma posamezne dele klime. Uporabili bomo kvantitativno metodo



raziskovanja. Anketni vprašalnik ne vsebuje vprašanj o osnovnih podatkih, saj le-ti za našo analizo ne bodo relevantni. Poleg analize anketnih vprašalnikov bomo proučili tudi strokovno literaturo, ki nam bo v pomoč pri pripravi teoretičnega dela diplomske naloge.

## 2 MOTIVACIJA

### 2.1 Definicija motivacije

Motivacija zaposlenih je entuziazem, raven energije, predanost in količina kreativnosti, ki jo zaposleni v kolektiv prinese na dnevni bazi. Izvor besede motivacija je latinski *movēre*, kar pomeni premikati se. V splošnem pa pomeni motivacija neko gibanje, vodilo oziroma smoter. V psihološkem smislu pa je motivacija konstantna težnja človeka po doseganju zastavljenih ciljev, vsem preprekam navkljub.

»Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb.« (Ferjan, 1998, str. 62)

Vse definicije, ki so v knjigah ali na spletu, se navezujejo na dejstvo, da je motivacija vedenjski vzorec, ki ga mora posameznik sprejeti, da bi dosegel zastavljene cilje in rezultate.

Motivacija zaposlenega je močno povezana s tem, kako močno se zaposleni čuti vpetega v cilje delovne organizacije in kakšno moč čuti pri tem.

Motivirani zaposleni so prednost, dobrina in so neposredno v sorazmerju z uspešnostjo podjetja, v katerem so zaposleni. Motivacija ni oprijemljiva, je težko merljiva in je skorajda ni moč kontrolirati. Z njeno pravilno uporabo pa je delo veliko lažje. Vse pa se vrti okrog namena, intenzivnosti in vztrajnosti.

Podjetje se mora zavedati, da so si zaposleni med seboj različni, da ima vsak svoje značilnosti, svoj značaj. Za uspešno motiviranje zaposlenih moramo globlje razumeti različne tipe motivacije. S tem razumevanjem lahko potem zaposlene lažje kategoriziramo in nanje prenašamo pravi način motivacije in s tem povečujemo zavzetost in pa zadovoljstvo zaposlenih. Poznamo dve vrsti motivacije: zunanjo in notranjo motivacijo.

Nekateri zaposleni se bolje odzovejo na zunanjo motivacijo, drugi pa na notranjo motivacijo.

Motiviranje zaposlenih je v poslovnem svetu eden izmed najresnejših problemov, s katerim se srečujejo menedžerji, saj ni enotne rešitve za motivacijo zaposlenih. Motivacija je enotna beseda za vse dejavnike, ki vplivajo na organizacijo in vodenje človekovih navad. Na motivacijo vplivajo številni notranji dejavniki (osebni značaj,

delovne karakteristike) in zunanji dejavniki (življenjski standardi, sistem moral in vrednot, socialno-ekonomski razvoj) (Rahimić, Resić, & Kožo, 2012, str. 535-543).

## **NOTRANJA MOTIVACIJA**

Notranja motivacija pomeni, da je posameznik motiviran od znotraj. Sam ima željo, da na delovnem mestu dosega dobre rezultate, saj so dobri rezultati v skladu z njegovimi delovnimi prepričanji in normami. Posameznikova globoko zakoreninjena prepričanja so pogosto najmočnejši dejavnik motivacije. Taki posamezniki imajo skupne kvalitete, kot so sprejemanje, radovednost, čast in velika želja po uspehu.

Raziskave so pokazale, da pohvala povečuje notranjo motivacijo. Enako velja za pozitivno povratno informacijo, ki jo podamo zaposlenemu. A vse to mora biti v nekih razumnih mejah, saj pretiravanje s hvalo lahko zaposlenega tudi demotivira.

Zelo dobro je to vidno pri otrocih, kar lahko uporabimo kot primer, da če otroke preveč hvalimo za majhne stvari, ki jih od njih dnevno pričakujemo, da so narejene, bo njihova raven motiviranosti za delo upadla. Enako velja za managerje, vodje, za vse na vodstvenih položajih – pri podajanju povratnih informacij in pri pohvalah moramo biti izredno pazljivi. Poskrbeti je treba, da bodo povratne informacije in pohvale prispevale k opolnomočenju zaposlenih in k njihovem razumevanju naših pričakovanj (Strniša, 2017).

## **ZUNANJA MOTIVACIJA**

Zunanja motivacija pomeni, da posameznika motivirajo zunanji dejavniki – nagrade in priznanja. Nekateri ljudje ne bodo nikoli notranje motivirani, zunanja motivacija pa jih bo spodbudila, da bodo delo opravili dobro. Zunanje nagrade lahko včasih pripomorejo k pripravljenosti osebe, da se nauči novih veščin. Nagrade, kot so bonusi, bonitete, nagrade itd., lahko motivirajo zaposlene oz. dajejo oprijemljive rezultate.

A tudi z zunanjimi nagrajevanji moramo biti izredno previdni. Preveč vsega je lahko tudi škodljivo, zato morajo biti managerji še posebej previdni, do kakšne mere bodo svoje zaposlene z zunanjim nagrajevanjem motivirali, da bo delo opravljeno odlično (Kure, 2019).

## **2.2 Motivacijske teorije**

V vseh podjetjih, tako zasebnih kot državnih, igra motivacija ključno vlogo pri spodbujanju zaposlenih k doseganju zastavljenih osebnih ciljev in ciljev delodajalca. Motivacijske teorije so študije o razumevanju tega, kaj osebo usmerja k doseganju določenega cilja ali rezultata. Motivacijske teorije so še posebej pomembne v poslu in pri vodenju. To pa zato, ker so motivirani zaposleni bolj produktivni in posledično bolj dobičkonosni. Poznamo tri osnovne motivacijske teorije: prve so usmerjene na potrebe (Motivacijska teorija Maslowa, Alderfererjeva motivacijska teorija (ERG teorija) in McClellandova motivacijska teorija), druge na cilje (Teorija ekonomske

motivacije, Herzbergova dvofaktorska teorija, Teorija cilja, Teorija enakosti in Teorija pričakovanja) in tretje na delovanje (Teorija učenja s pomočjo posledic, Teorija socialnega učenja).

Motivacijske teorije so kategorizirane glede na njihovo definicijo in namen, a imajo vse skupen imenovalac – vse vodijo k zadovoljnemu zaposlenemu.

### 2.2.1 Motivacijske teorije, usmerjene na potrebe

- **MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA**

Najbolj poznana motivacijska teorija je teorija ameriškega psihologa Abrahama Maslowa, ki je deloval v drugi polovici 20. stoletja. Motivacijo je razlagal skozi zadovoljevanje človekovih potreb, ki jih je hierarhično razdelil na pet stopenj. Ko so določene človekove potrebe zadovoljene in posledično ne motivirajo več, je nezadovoljstvo tisto, ki nas usmerja v smer izpolnitve.



Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu  
(Vir: ReoVeme, 2021<sup>1</sup>)

Človekove potrebe so pogoji in okoliščine znotraj posameznika, ki so nujno potrebni za vzdrževanje posameznikovega življenja ter vzdrževanje osebne rasti in dobrega počutja. Lakota in žeja sta primer fizioloških potreb telesa po hrani in vodi. To sta dve zahtevani hranili za vzdrževanje življenja. Ko človek enkrat zadovolji svoje

<sup>1</sup> V seznamu virov: ReoVeme portal (2018). *Maslow's Hierarch of Needs*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://sl.reoveme.com/pet-ravni-maslovove-hierarhije-potreb/>

potrebe po hrani in vodi, ga z dodatnimi količinami hrane in vode ne moremo več motivirati.

»Človeško telo je stroj, ki navija svojo lastno vzmet.« (Mettrie, 1748, str. 11)

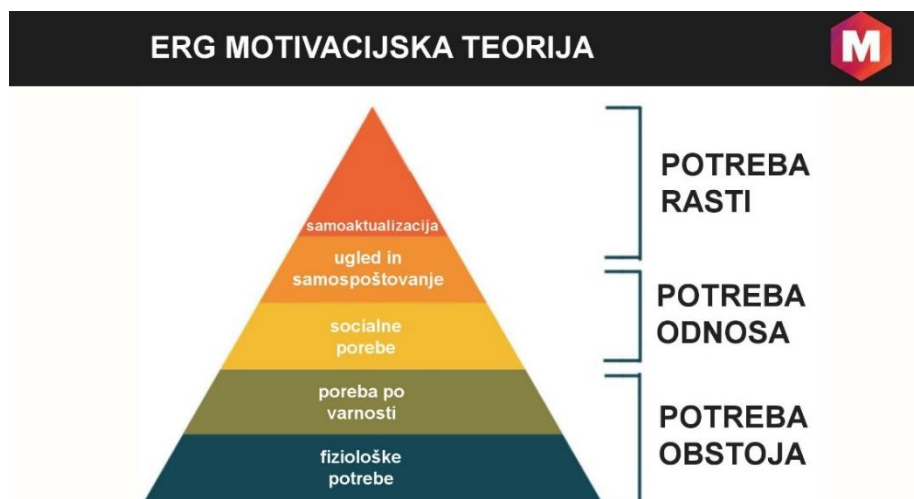
Pripadnost in kompetentnost sta dve človekovi psihološki potrebi, ki izhajata iz osebne potrebe po obvladovanju okolja in dobrih medosebnih odnosih. To sta pomembni hranili za človekovo osebno rast in dobro počutje.

Človekove potrebe služijo organizmu na način, da generirajo želje, hrepenenja in si prizadevajo k motivaciji katerih koli vedenj, ki so potrebna za vzdrževanje življenja, ter spodbujajo rast in dobro počutje človeka. Prav tako pa človekove potrebe, ko se izpolnijo, služijo organizmu za ustvarjanje močnega občutka zadovoljstva.

Zapuščina Abrahama Maslowa je vrstni red potreb, katerih kompleksnost se povečuje, začenši z osnovnimi fiziološkimi in psihološkimi potrebami in konča s potrebo po samoaktualizaciji. Osnovne človekove potrebe vedno doživljamo kot občutek pomanjkanja, višje človekove potrebe pa doživljamo bolj v smislu potrebe po rasti in samouresničevanju (Oxford University Press, A Dictionary of Organizational Behaviour, 2019).

#### • ALDERFERJEVA MOTIVACIJSKA TEORIJA ALI ERG TEORIJA

Motivacijska teorija Claytona Alderferja je nastala v 70. letih prejšnjega stoletja in je nadgradnja Maslowe motivacijske teorije. Nastala je kot posledica poznavanja vseh šibkosti in kritik Maslowe teorije. Predpostavke potreb je Alderfer še nadgradil in izpopolnil. Pet Maslowih skupin je strnil v tri skupine: eksistenčne potrebe, potrebe po pripadnosti in potrebe po osebem razvoju (ang. Existence, Relatednes in Growth – ERG).



Slika 2: ERG motivacijska teorija  
(Vir: Marketing91, 2021)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> V seznamu virov: Marketing 91 portal (2021). *ERG Theory of Motivation*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.marketing91.com/erg-theory-of-motivation/>

Aledefer je opazil, da ko so zadovoljene nižje potrebe, te zahtevajo manj naše pozornosti. Bolj ko sledimo višjim potrebam, pomembnejše postanejo. Opazil je tudi fenomen dvosmerne zveze med potrebami, ki ga je poimenoval princip frustracije in regresije. To pomeni, da ko posameznik nima možnosti zadovoljiti višje potrebe, se okrepi želja po zadovoljitvi nižje potrebe. To je še posebej pomembno pri motivaciji zaposlenih.

Ko se posameznik bliža zadovoljitvi določene potrebe, ta izgublja svojo moč. To še posebej velja za potrebo po rasti in pripadnosti. Takrat ko sta občutek samostojnosti ali potreba po obvladovanju ogroženi zaradi strukture delovnega okolja, se zaposleni lahko osredotoči bolj na občutek varnosti ali pripadnosti, ki mu ga delovno mesto ponuja. (Oxford University Press, A Dictionary of Organizational Behaviour, 2019)

#### • **McCLELLANDOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA**

David McClelland je v prvi polovici 19. stoletja proučeval željo posameznika po dosežkih. Uporabil je drugačen pristop h konceptualizaciji potreb. Trdil je, da se potrebe razvijajo in da se jih tudi priučimo. Fokus svojih raziskav je usmeril stran od zadovoljstva. Trdil je, da je v našem vedenju naenkrat lahko prisoten le en prevladujoči motiv. Potrebe in motive je razvrstil v tri kategorije, dosežke, moč ter pripadnost. Opazil je, da nanje lahko vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki.

»Med vsemi možnostmi, ki jih ima človek, je na podlagi njegovega trenutnega moralnega stanja najbolj pomirjujoče veseliti se nečesa trajnega in napredovanja k še boljšim možnostim.« (Kant, 1781, str. 134)

Posameznikova visoka potreba po dosežkih izhaja iz psihološke potrebe po odličnosti pri izpolnjevanju zadanih nalog. Te naloge pa izvirajo iz treh konkurenčnih virov: naloge same, tekmovanja s samim seboj in tekmovanja z drugimi.

Visoke potrebe posameznika lahko izvirajo iz socialnega okolja in socializacijskih vplivov, kot so recimo starši, ki cenijo in spodbujajo standarde odličnosti. Lahko pa se te potrebe razvijajo tudi skozi celo življenje kot potreba po osebni rasti v smeri kompleksnosti (Oxford University Press, A Dictionary of Organizational Behaviour, 2019).



Slika 3: McCLELLANDOVA motivacijska teorija  
(Vir: Marketing91, 2021)<sup>3</sup>

## 2.2.2 Motivacijske teorije, usmerjene na cilje

### • TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

»Teorija ekonomske motivacije se je pojavljala v mnogih različicah, v daljšem časovnem obdobju. Njeno prvenstveno izhodišče je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil.« (Jurančič, 1980, str. 336). Glavni motivator in spodbujevalec, da bo zaposleni deloval v smeri doseganja zastavljenih ciljev, je denar ali druge materialne z denarjem povezane dobrine. Druga trditev teorije ekonomske motivacije je spoznanje, da določena oblika nagrajevanja motivira samo toliko časa, dokler so pri obračunavanju zaslužkov vidne razlike. Ko pa te razlike niso več vidne, ko so stabilne in postanejo stalnica, jih zaposleni sprejmejo kot nekaj običajnega in jih sprejmejo kot dejstvo, s tem pa tudi niso več motivacijske. »Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine delavcev. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svojo eksistenco in eksistenco svojih družin, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, ki prejemajo tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen. V čim večji meri je z zaslužkom zagotovljen normalen način življenja delavcem in njihovim družinam in v čim večji meri je zagotovljena tudi socialna varnost za naslednje obdobje, v tem večji meri se kot motivacijski dejavniki pojavljajo poleg materialne motivacije tudi drugi motivacijski dejavniki.« (Uhan, 1999, str. 3). Ti drugi motivacijski dejavniki pa so lahko povezani z zahtevnostjo dela, naravo dela itd. Pri oblikovanju motivacijskih dejavnikov igra največjo vlogo raznolikost, torej kombinacija ekonomskih motivatorjev in ostalih motivacijskih dejavnikov. (Oxford University Press, A Dictionary of Organizational Behaviour, 2019)

<sup>3</sup> V seznamu virov: Marketing 91 portal (2021). *ERG Theory of Motivation*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.marketing91.com/mcclellands-theory-of-needs/>

## • HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

Dvofaktorska teorija ameriškega psihologa, ki je postal eno najvplivnejših imen v svetu poslovnega vodenja, Fredericka I. Herzberga, je leta 1968 izšla v publikaciji *One More Time, How Do You Motivate Employees?* (Še enkrat, kako motivirate zaposlene?). Herzbergova dvofaktorska teorija je poznana tudi kot teorija dveh ločenih dejavnikov (higienikov in motivatorjev). Prvotno je bila namenjena obravnavi motivacije zaposlenih in prepoznavanju dveh virov zadovoljstva na delovnem mestu. Herzberg je trdil, da motivacijski dejavniki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu zato, ker temeljijo na posameznikovi potrebi po osebni rasti: dosežkih, priznavanju, delu samem, odgovornosti in napredku.

Na drugi strani so higieniki, kot so urejeno osebno življenje, dober odnos s sodelavci in vodji, nadzor nad delom, varnost, delovno okolje, politika podjetja, status in osebni dohodek. Vsi ti dejavniki so osnova za doseg zadovoljstva v življenju, predvsem pa zadovoljstva na delovnem mestu.

Ko so higieniki doseženi, lahko začnemo zadovoljstvo višati z motivatorji, kot so dodatna šolanja, priznanja za dobro opravljeno delo, večanje občutka odgovornosti, zanimivo delo, uspeh in osebna rast. Zadovoljstvo se z višanjem higienikov ne večja, ravno nasprotno, z večanjem postanejo samoumevni. Primer: povišanje osebnega dohodka za 50 % bo motivacija kakšen mesec ali dva, potem pa se tega navadimo. Zvišanje osebnega dohodka za 50 % ne poveča motivacije za 50 %. Je pa dejstvo, da je dobra plača (morda le nekaj odstotkov višja, kot je povprečje v panogi) dobra za dodajanje motivatorjev. (Čivre, Lovec, & Fabjan, Herzbergova dvofaktorska teorija delovne motivacije na primeru zaposlenih v turizmu, b.l.)



Slika 4: HERZBERGOVA teorija motivacije  
(Vir: Marketing91, 2021)<sup>4</sup>

<sup>4</sup> V seznamu virov: Marketing 91 portal (2021). *ERG Theory of Motivation*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.marketing91.com/herzbergs-theory-of-motivation/>

## • LOCKEJEVA IN LATHAMOVA TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEV

V poznih 60. letih 20. stoletja sta bila Edwin A. Locke in Gary P. Latham pionirja v raziskovanju postavljanja ciljev ter motivacije in ustvarila sta sodobno razumevanje samega procesa postavljanja ciljev.

Leta 1990 Locke in Latham postavita teorijo določanja ciljev kot integrativen model motivacije, saj vidita cilje kot ključne determinante vedenja. Ta teorija je ena najbolj razširjenih teorij postavljanja ciljev, saj poudarja njihovo specifičnost, težavnost in sprejetost ter zagotavlja smernice, kako jih vkomponirati v spodbujevalne programe tehnik vodenja s cilji (MBO – Management By Objectives) na različnih področjih. Predstavlja strateški model vodenja, s katerim si prizadevamo izboljšati uspešnost podjetja, z jasno postavljenimi cilji, o katerih se predhodno dogovori tako vodstvo kot zaposleni.

### LOCKEJEVA TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEV

1. Jasnost

2. Izziv

3. Predanost

4. Povratna informacija

5. Kompleksnost naloge

Slika 5: LOCKEJEVA teorija postavljanja ciljev  
(Vir: EPM, 2018)<sup>5</sup>

Lockejev recept za učinkovito postavljanje ciljev vključuje:

- postavljanje zahtevnih, a dosegljivih ciljev – prelahko ali pretežko dosegljivi cilji ali nerealno postavljeni cilji, nas ne motivirajo;
- postavljanje ciljev, ki so specifični in merljivi – le-to nas lahko usmeri v tisto, kar želimo, in nam pomaga pri merjenju napredka na poti do cilja;
- nujna je zaveza k dosegu cilja – če se ne bomo zavezali k dosegu cilja, potem si ne bomo dovolj prizadevali za njegovo doseg, ne glede na to, kako specifičen in zahteven je ta cilj;
- strategije za doseg tega bi lahko vključevale sodelovanje v procesu določanja ciljev, uporabo zunanjih nagrad (bonusov) in spodbujanje notranje motivacije z zagotavljanjem povratnih informacij o doseganju ciljev. Pritisk na doseganje ciljev ni priporočljiv, saj lahko povzroči nepoštenost in le minimalni uspeh;

<sup>5</sup> V seznamu virov: EPM portal (2018). *Locke's Goal Setting Theory*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://expertprogrammanagement.com/2018/10/lockes-goal-setting-theory/>

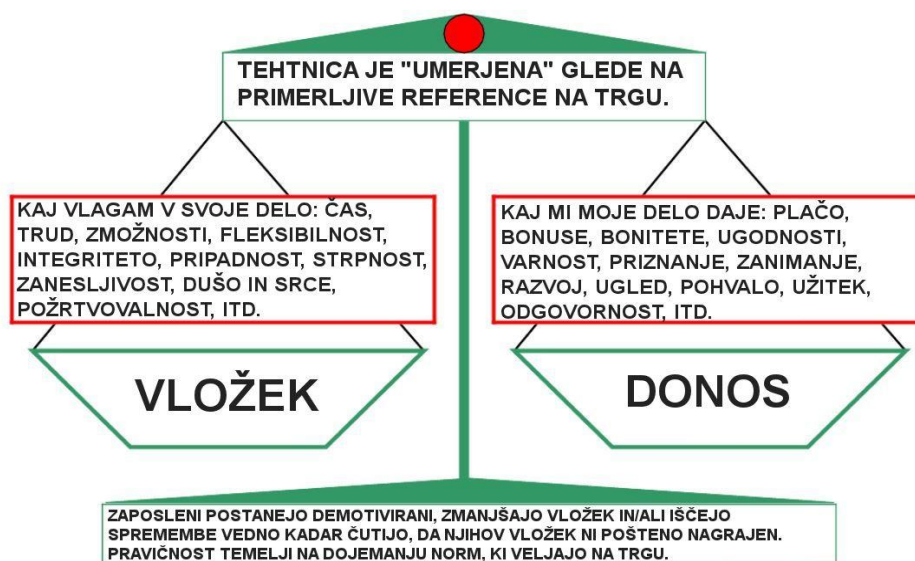


- zagotoviti je treba podporne elemente, kot so spodbuda, zahtevana znanja in viri ter moralna podpora;
- seznanjenost z rezultati je bistvenega pomena. Cilji morajo biti merljivi, povratne informacije pa stalnica (Oxford University Press, A Dictionary of Organizational Behaviour, 2019).

#### • ADAMSOVA TEORIJA PRAVIČNOSTI

Psiholog J. Stacey Adams v svoji teoriji pravičnosti motivacije iz leta 1965, ki temelji na teoriji socialne izmenjave (vložek – izplen), navaja, da smo motivirani takrat, ko smo obravnavani nepristransko (pravično) in prejemo toliko, kot menimo, da je sorazmerno našim prizadevanjem. Adams predlaga, da ne primerjamo le svojega prispevka h količini prejete nagrade, ampak da primerjamo tudi s tem, kaj drugi prejmejo za enako količino vložka. Čeprav je osebni dohodek bistven za motivacijo, ne upošteva razlik med potrebami posameznikov, vrednotami posameznikov in njihovimi osebnostmi, ki vplivajo na dožemanje neenakopravnosti. (Oxford University Press, A Dictionary of Organizational Behaviour, 2019)

## ADAMSOVA TEORIJA PRAVIČNOSTI



Slika 6: ADAMSOVA teorija pravičnosti  
(Vir: Her Likes This, 2021)<sup>6</sup>

#### • VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJ

Teorija pričakovanj (1964) Victorja H. Vrooma, profesorja in motivacijskega teoretika, združuje potrebe, pravičnost in teorije okrepitve, da pojasni, kako izbiramo med

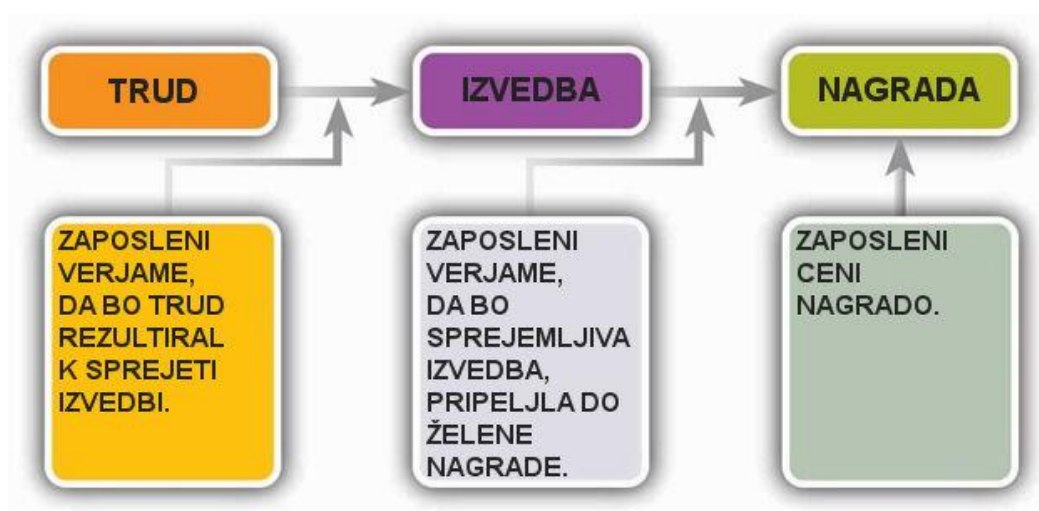
<sup>6</sup> V seznamu virov: Her Likes This (2001). *Adams's equity Theory*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://herlikesthis.blogspot.com/1989/01/equity-theory-employee-motivation.html>

oblikami prostovoljnega vedenja, ki temelji na prepričanju, da bodo odločitve imele zelene rezultate. Vroom pravi, da smo motivirani za strmenje k aktivnostim z ocenjevanjem treh dejavnikov:

- pričakovanje, ki predvideva več truda, bo privedlo do uspeha;
- učinkovitost zaposlenega, ki vidi povezavo med aktivnostjo in ciljem;
- vrednotenje, ki predstavlja stopnjo, do katere cenimo nagrado ali rezultate uspeha.

Formula Victorja Vrooma za izračun motivacijske sile:

Motivacijska sila = pričakovanje x učinkovitost zaposlenega x vrednotenje  
(Oxford University Press, A Dictionary of Organizational Behaviour, 2019)



(Vir: Myassignmenthelp, 2021)<sup>7</sup>

Slika 7: VROOMOVA teorija pričakovanj

### 2.2.3 Motivacijske teorije, usmerjene na delovanje

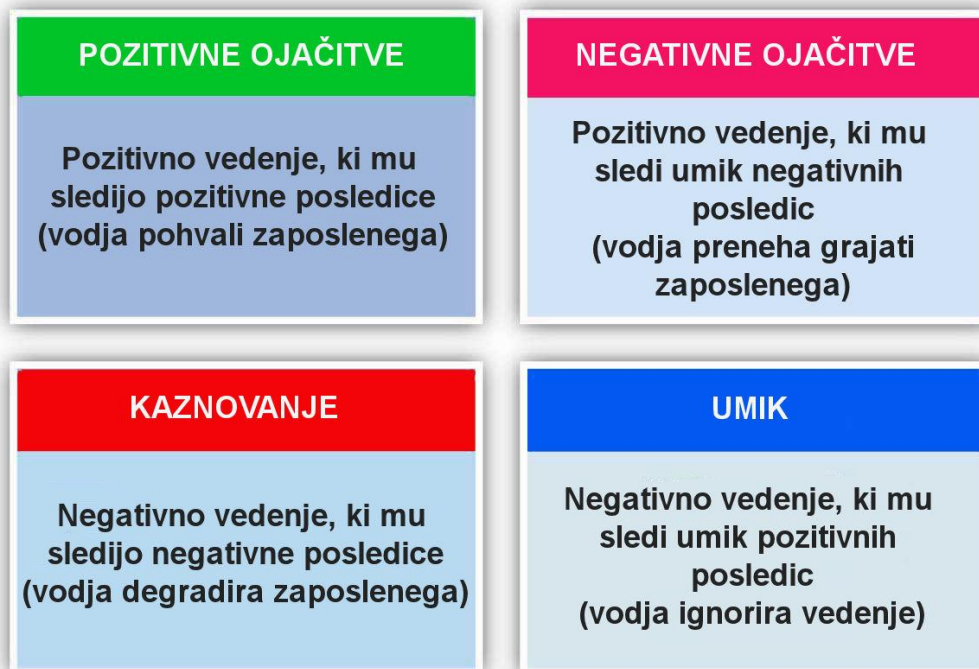
#### • TEORIJA UČENJA S POMOČJO OJAČITVE

Najbolj poznana procesna teorija motiviranja je teorija učenja z izkušnjami, ki se osredotoča na posledice človeškega vedenja kot prispevka k nadaljnji motivaciji. Ameriški psiholog Burrhus F. Skinner je v svoji teoriji o instrumentalnem pogojevanju prepoznal pozitivne izkušnje kot nosilce, ki povečujejo možnost ponovitve želenega vedenja: pohvale, razumevanje, dobre ocene, odlikovanja, denar, promocija ali katera koli druga nagrada. Ta zunanji dražljaj vpliva in kontrolira naše vedenje.

Teorija učenja s pomočjo ojačitve poudarja, da bo zaposleni verjetneje ponovil vedenje, ki ga ima pozitivno okrepljeno. Na drugi strani pa vedenj, ki so povezana z

<sup>7</sup> V seznamu virov: Myassignmenthelp (b.l.). *Vroom's Expectancy theory*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.myassignmenthelp.net/vroom-expectancy-theory>

negativnimi okrepitevami, zelo verjetno ne bo ponovil (Oxford University Press, A Dictionary of Organizational Behaviour, 2019).



Slika 8: Teorija učenja s pomočjo ojačitve  
(Vir: Papertyari.com, 2021)<sup>8</sup>

## • TEORIJA SOCIALNEGA UČENJA

Teorija socialnega učenja je teorija, ki jo je v največjem obsegu razvil Albert Bandura. Njegova kritika teoriji učenja s pomočjo posledic je bila predvsem v izpustu kognitivnega procesa, ki ga posameznik doživlja med učenjem. (Jones G., Understanding and Managing Organizational Behavior, 2006, str. 165) Pri teoriji socialnega učenja so predvsem pomembni občutki in misli, ki vplivajo na učenje in njegovo delovanje in jih oseba med učenjem občuti. Pri tej teoriji spoznamo iz vidika posameznika, kaj se med procesom učenja v njem dogaja, kaj občuti in kaj doživlja. Teorijo socialnega učenja sestavljajo tehnika oponašanja, tehnika samokontrole ter tehnika samoučinkovitosti.

<sup>8</sup> V seznamu virov: Papertyari.com (2019). *Reinforcement Theory of Motivation*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.papertyari.com/general-awareness/management/reinforcement-theory-motivation/>

## **Tehnika oponašanja**

Pri tej tehniki se oseba (opazovalec) uči obnašanja od druge osebe (izvajalec) z opazovanjem, ko le-ta opravlja določene naloge. Opazovalec potem poskuša vedenje izvajalca oponašati. Pri tem opazovanju opazovalec doživlja različne kognitivne procese, kot so zaznavanje, pomnjenje in pozornost. Te tehnike učenja uporabljajo predvsem v podjetjih, kjer so delovne naloge zahtevne, in v podjetjih, kjer bi zaradi nepravilno opravljenih nalog posledično lahko nastali visoki stroški. Posebnost pa je medicina, predvsem kirurgija, kjer je učenje z oponašanjem bistveno in nujno. Vse prednosti te tehnike je možno v celoti izkoristiti samo v primeru, da je izvajalec (opazovanec) v podjetju nesporen strokovnjak na svojem področju in je cenjena oseba. Predvsem pa mora znati opazovalcu pomagati na prijazen način.

## **Tehnika samokontrole**

Tehnika samokontrole uči, da vsakemu posamezniku samodisciplina omogoča, da izvede neko nalogo tudi v primeru, ko nanj ni izveden neki zunanji pritisk. « (Jones G., 1999, str. 171) Vsak posameznik se s tehniko samokontrole odloči, ali se bo neke naloge naučil ali ne. Pri tehniki samokontrole je izrednega pomena uporaba samookrepiteve, kar pomeni, da smo se sposobni tudi samonagraditi. Samonagrajevanje pa naj nastane kot posledica pravilno in dobro opravljene naloge ali dela. Primer: Oseba na delovnem mestu je uspešno zaključila neko nalogo in se je samonagradila z nečim, kar jo v tistem danem trenutku osrečuje oziroma zadovoljuje. Za samonagraditev pa je zastavljeni cilj izrednega pomena, saj moramo vedeti, pod kakšnimi pogoji si bomo samonagrado zaslužili.

## **Tehnika samoučinkovitosti**

Zadnja tehnika, ki po teoriji socialnega učenja tudi močno vpliva na učenje v organizaciji, se imenuje samoučinkovitost. (Jones G., Understanding and Managing Organizational Behavior, 1999) Samoučinkovitost je zaupanje posameznika v lastne sposobnosti, da verjame, da bo zadano nalogo uspešno opravil. Različne osebe različno čutijo samoučinkovitost, saj nekateri čutijo, da so zmožni nalogo opraviti sami, ne da bi za to potrebovali zunanjo pomoč, medtem pa nekateri drugi čutijo, da te iste naloge niso zmožni opraviti brez tuje pomoči. Ljudje se skušajo učiti le stvari, za katere sami presodijo, da so jih zmožni uspešno opraviti, zato ta tehnika močno vpliva na učenje. Izredno pomembno je, da podjetja zaposlene ves čas spodbujajo in jim vlivajo samozavest in pogum. Zaposleni morajo dobiti občutek, da so sposobni izvrševanja določenih novih nalog. (Oxford University Press, A Dictionary of Organizational Behaviour, 2019)

## 2.3 Motiviranje zaposlenih

### KAJ MOTIVIRA?

Eden od možnih pristopov k motivaciji zaposlenih je pregled vseh dodatkov in ugodnosti, ki jih zaposleni prejema za dobro opravljeno delo. Ta mešanica ugodnosti, ki jih zaposleni prejemajo, so pokojninsko zavarovanje, delitve dobička, dan za zdravje, subvencionirana rekreacija, dodatek za prehrano, dodatek za prevoz, varovanje otrok, službeno vozilo itd. Vse te ugodnosti podjetja uporabljajo v prizadevanjih za ohranjanje srečnih zaposlenih in v prepričanju, da so zadovoljni zaposleni tudi motivirani zaposleni.

Mnogi sodobni teoretiki pa predlagajo, da motivacija, ki jo zaposleni čuti do svojega dela, nima prav veliko opraviti z materialnimi nagradami. Precej več vpliva na motivacijo ima struktura dela. Visoko razčlenjena in poenostavljena delovna mesta so vzrok za nižjo moralo zaposlenih in njihov prispevek k doseganju zastavljenih ciljev. Druge posledice nizke motivacije zaposlenih vključujejo odsotnost iz dela (bolniške odsotnosti) in visoko fluktuacijo, ki sta za podjetja zelo dragi. Rezultat tega so bile v 50. letih v mnogih podjetjih pobude za povečevanje števila zaposlenih.

Medtem ko se terminologija z leti spreminja, so načela motiviranja zaposlenih še vedno razmeroma nespremenjena glede na ugotovitve iz pred več kot pol stoletja. Današnje moderne besede vključujejo opolnomočenje, kroge kakovosti in timsko delo. Opolnomočenje daje avtonomijo in omogoča zaposlenemu, da si ideje in dosežke lasti ne glede na to, ali deluje sam ali v ekipah.

V današnjih delovnih okoljih dajejo krogi kakovosti in vse večji pojav timov zaposlenim možnosti, da okrepijo pomen dela, ki ga izvajajo člani, in prejmejo povratne informacije o učinkovitosti tega dela.

V malih podjetjih, ki morda nimajo sredstev za izvajanje formalnih programov motivacije zaposlenih, lahko menedžerji kljub temu izvajajo enake osnovne principe. Da bi se zaposlenim pomagalo k doseganju občutka, da so njihova delovna mesta pomembna in da je njihov prispevek dragocen za podjetje, mora lastnik malega podjetja z zaposlenimi komunicirati o ciljih podjetja. Komunikacija bi morala biti v obliki pogovora in tudi v obliki ukrepov. Poleg tega pa bi moral lastnik malega podjetja zaposlenim določiti visoke standarde, a jih obenem še naprej podpirati pri njihovih prizadevanjih, kadar ciljev ni mogoče doseči. Prav tako lahko zaposlenim omogočimo čim več avtonomije in prilagodljivosti pri opravljanju njihovih del in nalog.

Ustvarjalnost se spodbuja na način, da napake priznamo in popravimo in ne kaznujemo. Ne nazadnje pa bi moral lastnik malega podjetja sprejeti ukrepe za vključitev vizije zaposlenih s svojo vizijo. To bi motiviralo zaposlene, da prispevajo k ciljem majhnega podjetja, prav tako pa bi to pomagalo preprečiti stagnacijo podjetja. (jf-monteabraao.pt, b.l.)

## **METODE MOTIVIRANJA**

Danes obstaja toliko različnih metod motiviranja zaposlenih, kot je podjetij na globalnem trgu. Kljub temu pa so določene motivacijske strategije, ki so prisotne v vseh organizacijah in si prizadevajo izboljšati motivacijo zaposlenih. Najboljša prizadevanja v smeri motiviranja zaposlenih se osredotočajo na tisto, kar zaposlene motivira in kar jim je pomembno. Lahko se zgodi, da bodo na zaposlene v istem oddelku delovali različni motivatorji. Veliko podjetij danes ugotavlja, da prožnost pri oblikovanju delovnih mest in sistemih nagrajevanja prispeva k manjši fluktuaciji zaposlenih v podjetju, izboljša produktivnost in zviša delavno moralo.

## **OPOLNOMOČENJE**

Opolnomočenje je ena ključnih nalog managementa. Ko zaposleni dobijo večjo odgovornost in možnost odločanja, se s tem povečuje njihova kontrola nad nadzorovanjem del in nalog, za katere so odgovorni. S tem pa so tudi boljše pripravljene za izvajanje teh del in nalog. Občutki frustracij, ki izhajajo iz odgovornosti za nekaj, na kar zaposleni nima vpliva, so tako omejeni. Na ta način se energija zaposlenega preusmerja iz samozaščitne v izboljšano za izpopolnjevanje nalog.

## **KREATIVNOST IN INOVATIVNOST**

V mnogih podjetjih zaposleni svojih kreativnih idej zaradi strahu, da bodo njihovo idejo prezrli ali se ji posmehovali, ne povejo svojim nadrejenim. Odobritve s strani podjetja in slepo sledenje pravilnikom je danes v podjetjih postalo tako močno zakoreninjeno, da obe strani veliko izgubljata.

Ko vodstveni kader v delovni organizaciji moč ustvarjanja prenese na svoje podrejene zaposlene, ki delo, produkte ali usluge poznajo najbolje, lahko ti zaposleni izboljšajo svoje delo, produkte ali usluge. Moč ustvarjanja in izboljšav motivira zaposlene in koristi delovni organizaciji, saj le-ta pridobi fleksibilnejšo delovno silo, izkušnje zaposlenih lahko bolje izkoristi ter poveča izmenjavo idej med zaposlenimi in med posameznimi oddelki. Te izboljšave ustvarijo tudi doveznost zaposlenih za spremembe, kar pa podjetju omogoči hitro prilagajanje spremembam na trgu in ohrani konkurenčno prednost.

## **PRIDOBIVANJE NOVEGA ZNANJA**

Če zaposleni dobijo orodja in priložnosti, da dosežejo več, bo večina izzive sprejela. Podjetja lahko motivirajo zaposlene k doseganju boljših rezultatov tako, da se zavežejo k stalnemu izboljševanju veščin in znanja zaposlenih. Programi akreditiranja in licenciranja za zaposlene so v podjetjih vse bolj priljubljeni in učinkovit sistem za povečevanje znanja in posledično motivacije. Na ta način se izboljša odnos

zaposlenih do strank in do podjetja. S krepitvijo in nadgrajevanjem znanja se krepiti tudi samozavest zaposlenih. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za učenje, so neposredno povezani s tem, kako močno udeleženci izobraževanja verjamejo, da bo takšno izobraževanje koristilo njihovi karieri in vplivalo na njihovo službo. Ti programi so za delodajalca izrednega pomena, saj je pridobljeno znanje mogoče uporabiti pri delu, ki ga je treba opraviti.

## **KVALITETA ŽIVLJENJA**

Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja je izredno pomembno, a marsikdaj predstavlja pravi izziv. Obremenjenost z delom ter nalogami, ki nam jih določa delovno mesto, in urami, preživetimi na delovnem mestu, je izredno velika. Običajno sta v ta tempo vpeta oba starša. V takih okoliščinah so ljudje velikokrat zaskrbljeni, kako uskladiti poklicno in zasebno življenje. In če do te zaskrbljenosti prihaja na delovnem mestu, se posledično zmanjšata produktivnost in delovna morala zaposlenega. Podjetja, ki imajo uvedene fleksibilne delovne pogoje, so pridobila tudi motivirane in produktivne zaposlene. Premakljiv delovni čas je samo en od možnih ukrepov, ki prispevajo k lažjemu usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja.

## **DENARNA SPODBUDA**

Kljub vsem motivacijskim metodam, ki jih poznamo, pa denar še vedno zavzema pomembno mesto med motivatorji. Delitev dobička na primer spodbuja zaposlene, da svoje delo opravljajo kakovostno – izdelava kakovostnega proizvoda, izvedba kakovostne storitve, optimizacija kakovosti procesov v podjetju. Kar koristi podjetju, na drugi strani koristi tudi zaposlenim. Denarne nagrade se zaposlenim lahko podeljujejo tudi za ustvarjanje nižjih stroškov delovnega procesa, za povečanje produktivnosti ali za zmanjšanje odsotnosti z dela (absentizem). Denar pa je učinkovit le, če je neposredno vezan na zamisli ali dosežke zaposlenega. Motivacijski učinki denarja pa so izredno kratkotrajni, če niso povezani še z ostalimi motivatorji. Prav tako pa so denarne spodbude lahko kontraproduktivne, če niso na voljo vsem zaposlenim.

## **DRUGE SPODBUDE**

Raziskave pa kažejo, da so najučinkovitejši motivatorji zaposlenih nedenarni. Denar kot tak je nezadosten motivator. Deloma zato, ker se pričakovanja pogosto ne uresničijo in ker so lahko nesorazmerja med plačami sodelavcev razlog za delitev in ne združevanje in povezovanje. Preizkušeni nedenarni motivatorji, kot so priznanje, odgovornost in napredovanje, spodbujajo timski duh. Vodje s prepoznavanjem "majhnih zmag" zaposlenih, vodje, ki spodbujajo participativno okolje in ravnajo z zaposlenimi pošteno ter spoštljivo, bodo imeli zaposlene, ki so bolj motivirani. Nagrade v obliki pohvalnih pisem in dodatnih dni dopusta povečajo občutek

kompetentnosti, povečujejo samospoštovanje in so najučinkovitejše. Dolgoročno sta osebni pristop in iskrena pohvala učinkovitejša in cenovno ugodnejša kot denarne nagrade.

Sistem, ki združuje denarno nagrajevanje in zadovoljevanje notranjih potreb zaposlenega, je najmočnejši motivator zaposlenih.

## **3 ZAVZETOST ZAPOSLENIH**

### **3.1 Definicija zavzetosti**

Zavzetost zaposlenih je raven moči duševne in čustvene povezanosti, ki jo zaposleni čutijo do dela, ki ga opravljajo, ki ga čutijo do svojih sodelavcev in do podjetja, kjer delajo. Zavzetost zaposlenih meri, kako se zaposleni počutijo v podjetju, kjer delajo. Obstaja veliko podatkov in informacij o tem, kaj je zavzetost zaposlenih, vendar je precej težko najti članke o tem, kaj zavzeti zaposleni dela in kako je videti.

Če vodja tima ali podjetja ne ve, kako je videti zavzet zaposleni ali kako se zavzet zaposleni obnaša, tava v temi. Prav tako ne more sklepati, ali je zaposleni postal nezavzet ali zavzet. Seveda lahko zavzetost zaposlenih izmerimo. A če želimo, da je meritev natančna, moramo vedeti, kaj zavzetost poganja. Če ne poznamo vedenja, na katero se te meritve nanašajo, v resničnem življenju ne bomo dobili pravega vpogleda v zavzetost zaposlenega. Samo zato, ker se nekdo pojavlja na družabnih dogodkih ali na sestankih veliko sprašuje, še ne pomeni nujno, da je zavzet.

Ko smo poskušali razširiti in razvozlati, kaj so zavzeti zaposleni – kaj delajo in kako se iskreno obnašajo, smo vse skupaj razčlenili na pet ključnih vedenj. Skozi raziskave in individualni pristop so to vedenja, ki jih skoraj vedno opazimo pri zaposlenih in pogosto manjkajo pri nezavzetih zaposlenih.

### **KAKŠEN JE ZAVZETI ZAPOSLENI?**

#### **1. Motiviran**

Zavzeti zaposleni aktivno sodelujejo v delovnem procesu. Želijo si opravljati delo in želijo, da je delo opravljeno, pa naj bo to zato, ker želijo osebno napredovati in/ali pa si to želijo za podjetje, morda pa enostavno samo zato, ker iz dneva v dan uživajo v svojem delu. Kakor koli, taki zaposleni imajo občutek in odnos do postavljenih ciljev in motivacijo, da cilje dosežejo. Takih zaposlenih ni treba stalno nadzirati in držati za roko.

Chris Burton v svojem raziskovalnem prispevku o zavzetosti in motivaciji zaposlenih navaja:

»Razmerje med zavzetostjo in motivacijo je dvosmerna ulica; izboljšaš eno in avtomatsko izboljšaš tudi drugo. Torej je ključ do razumevanja, kako imeti korist



zaradi izboljšane ravni zavzetosti ta, da moramo najprej ugotoviti in razumeti, kaj nas motivira – zakaj res delamo stvari, ki jih delamo?» (Burton, 2012)

## **2. Ozaveščen**

Zavzeti zaposleni točno ve, kam je podjetje usmerjeno in kam gre. Tak zaposleni je v sozvočju s temi cilji oz. zavzeti zaposleni tem ciljem ne nasprotujejo. Poznajo svojo osebno vlogo v podjetju, k čemu ta vloga prispeva in kako bodo to vlogo izpolnili.

Pri avstralskem podjetju Culture Amp trdijo:

»Prva stvar, ki jo mora zaposleni imeti, da bi bil v celoti usklajen s podjetjem, je zavedanje, kaj mora storiti, da bi bil osebno uspešen. Če tega zavedanja ni, se zaposleni ne bo premaknil naprej. Ta osnovna raven razumevanja mora biti vzpostavljena.« (Culture Amp Pty Ltd, b.l.)

## **3. Zadovoljen/srečen**

To ne pomeni počivanja na lovorikah. To pomeni, da so zavzeti zaposleni zadovoljni s tem, kje v podjetju so in kakšna bo njihova nadaljnja pot. Zadovoljni zaposleni so bolj produktivni. Po raziskavah (Good.co) so zadovoljni zaposleni za 31 % bolj produktivni (Good & Co PPA, b.l.).

## **4. Predan**

Zavzeti zaposleni so predani svojemu delu in v okviru svoje vloge delujejo pozitivno v smeri pospeševanja uspeha podjetja, kjer delajo. Ko se soočajo z izzivi, se predani zaposleni zavezujejo k premagovanju le-teh, namesto da bi se jim izogibali. Tudi če po naravi niso radovedni ali ekstrovertirani, bodo dajali pobude za premagovanje ovir.

## **5. Navdušen/zagnan**

Zavzeti zaposleni so generalno navdušeni nad delom, ki ga opravljajo. To pa nujno ne pomeni, da so vsak dan nasmejani in da skačejo od veselja v zrak. Ekstrovertirani in razposajeni uslužbenci niso nujno tudi zavzeti zaposleni. Vendar v osnovi uživajo v delu, ki ga opravljajo, in v času, ki ga na delovnem mestu preživljajo. Ne širijo negativnosti in se projektov ne lotevajo z nejevoljo.

Navdušenje je eden redkih opisov, ki jih ameriško analitično in svetovalno podjetje Gallup uporablja v njihovih temeljnih opisovanjih zavzetosti zaposlenih:

Pri Gallupu so zavzete zaposlene definirali kot tiste, ki so v delovni proces in v podjetje vključeni, navdušeni in predani (Gallup Inc., b.l.).

## **NI VSE ČRNO IN BELO**

Seveda ta seznam ni popoln – obstaja veliko zavzetih zaposlenih, pri katerih so vidne tudi ostale lastnosti, kot sta na primer ustrežljivost in radovednost. Ker pa se vsi zavzeti zaposleni ne obnašajo tako, jih nismo uvrstili na seznam.

Nekateri nezavzeti zaposleni, ki jih poznamo, se popolnoma zavedajo svoje vloge v podjetju in so še vedno navdušeni nad določenimi vidiki svoje vloge. A na splošno taki zaposleni niso motivirani, ker niso zadovoljni (predvsem zaradi slabih izkušenj z

nadrejenimi). Vsekakor niso predani podjetju in največkrat taki zaposleni na koncu odidejo iz podjetja.

Na splošno mora zaposleni, da bo pri delu resnično zavzet in da bo demonstriral vseh teh pet vedenj, imeti pri delu predvsem psihološko varnost.

Načeloma to pomeni, da morajo biti zaposleni prepričani, da jih nihče v ekipi ne bo osramotil ali kaznoval, če bodo priznali napako, postavljali vprašanja ali predlagali nove ideje.

Gre za občutek udobja v potencialno ranljivih situacijah. Poznamo sedem načinov za ustvarjanje delovnega okolja, kjer je to mogoče, okolja, za katerega je značilna psihološka varnost.

## **Kako ustvariti psihološko varnost na delovnem mestu?**

### **1. Prekrši zlato pravilo**

Poznana, v poslovnem svetu velikokrat izrečena fraza je, da moramo z zaposlenimi ravnati tako, kot bi mi sami želeli, da se ravna z nami. A ljudje smo si različni, zato z vidika psihološke varnosti zaposlenega velja ravno obratno. Zato je treba z drugimi ravnati tako, kot bi si oni želeli, da se z njimi ravna in zanje ustvariti psihološko varno delovno okolje. Za zaposlene si je treba vzeti čas in jih povprašati, kaj je njim ljubše, vezano na pogostost preverjanja kakovosti opravljenega dela, načina komunikacije, modelov poročanja itd. Vsi veliki vodje ali menedžerji ne delujejo le iz vidika, kaj si želijo oni, ampak delujejo iz vidika, česa si želijo podrejeni. Medsebojna komunikacija in usklajevanje različnih mnenj glede določenih postopkov postaneta veliko manj tvegana, če vemo, kaj si naši zaposleni želijo in kako želijo biti obravnavani (Noise, 2017).

### **2. Radovednost naj bo dobrodošla**

Kanadska turistična agencija G Adventures je podjetje, ki je lahko dober primer podjetja, ki aktivno gradi kulturo sprejemanja radovednosti.

»Radi negujemo kulturo radovednosti, ker nas na potovanju naredi bolj prisotne, bolj kreativne, boljše in bolj usklajene pri komuniciranju med seboj ter bolj spretno in prilagodljive na dogodke, ki se pripetijo, ko pridemo do ovir na poti. Pri tem pa ne omenjamo večje zavzetosti.« (Toane, b.l.)

Biti radoveden spodbuja kulturo učenja in raziskovanja, kljub tveganju negotovosti, ranljivosti in konflikta.

### **3. Promovirajte zdrav konflikt**

Definicija dr. Amy Edmondson (1999) se predvsem osredotoča na medčloveška tveganja. Konflikt bi lahko veljal za enega najbolj tveganih medčloveških situacij. Iz

tega sledi, da si moramo prizadevati za ustvarjanje pogojev za najbolj zdravo obliko konflikta.

Henry Evans in Colm Foster sta v knjigi *Lead in Six Moments That Matter* (izdana 1. 1. 2014 pri založbi Jossey-Bass) napisala, da postavljanje vprašanj na določen način omogoča drugim, da čutijo, da jih spoštujemo in razpravljamo o njihovih idejah, namesto da bi jih zaradi njih obsojali. S tem spodbujamo zdrav konflikt, medtem ko drugi ne bodo oklevali, da bi nam povedali tudi tiste na prvi pogled čudne ideje, ki pa se na koncu lahko izkažejo za neprecenljive (Evans & Foster, 2014).

Druga možnost pa je, da stopimo v čevlje nekoga drugega in na ta način bolj produktivno rešimo konflikte.

#### **4. Zaposleni naj dobijo glas**

Drakonske omejitve odvrtaajo zaposlene od svobodnega izražanja svojih misli. Da bi to premagali, moramo ustvariti svobodne in odprte poti do vodstva, zagotoviti kanale za podajanje povratnih informacij in spodbujati pogovor.

Komunikacija navzgor je lahko ključna sila v pomoči modernim organizacijam pri učenju in uspehu in to s pogovorom z osebami, ki zasedajo odločevalske položaje. Zaposleni lahko tako pomagajo izzvati status quo, identificirajo težave ali priložnosti za izboljšanje in predlagajo ideje za izboljšave v svojih organizacijah.

#### **5. Povečanje zaupanja**

Dokončna raziskava dr. Amy Edmondson povezuje zaupanje tudi s psihološko varnostjo. Timsko ozračje opisuje kot tisto, za katero je značilno medsebojno zaupanje in medsebojno spoštovanje, v katerem se ljudje počutijo udobno taki, kot dejansko so.

V Googlovem projektu Aristotel je zaupanje opredeljeno kot ključna zahteva za popolno ekipo. Vendar ni dovolj samo potrditev, da je zaupanje ključno. Najprej ga je treba zgraditi, ga potem obdržati in biti vzor drugim (The New York Times Magazine, 2016).

#### **6. Promovirajte zmogljivost in učinkovitost**

Avtor in motivacijski govornik Simon Sinek v svoji knjigi *Leaders Eat Last* (izdana 31. 12. 2013 pri založbi Portfolio) poudarja pomembno vlogo, ki jo imajo vodje pri ustvarjanju varnega in stabilnega delovnega okolja. Vodje ne bi smeli gledati na ljudi kot na sredstvo za doseg finančnih ciljev ali drugih dejavnikov za doseg učinkovitosti. Sinek predlaga alternativni način razmišljanja.

Sinek govori, da z ustvarjanjem kroga varnosti okrog zaposlenih vodstvo podjetja zmanjšuje pri zaposlenih občutek ogroženosti znotraj skupine. S tem zaposlene osvobodimo, zaposleni pa več časa in energije ciljno usmerijo v zaščito podjetja pred stalnimi zunanjimi vplivi ter nevarnostmi in izkoristijo ponujene priložnosti.

Zaposleni, ki se v podjetju počutijo čustveno varne, so bolj angažirani, produktivnejši in bolj inovativni (Sinek, 2013).

## 7. O kreativnosti razmišljajte izven okvirov

Dr. Ed Catmull, eden od treh ustanoviteljev animacijskega studia Pixar, in njegova ekipa uporabljata nekonvencionalen pristop k ustvarjalnosti zaposlenih, zato da bi utrdili zaupanje v svoje podjetje. Namesto uporabe instinkta so med zaposlenimi zgradili kulturo, vezano na sprejemanje tveganja. Tako se spodbujajo in podpirajo vse ideje in sprejemajo se poslovne poti, ki so zelo nepredvidljive.

Bistvo tega pristopa je, da se vsi zaposleni počutijo udobno, tudi ko z drugimi delijo še nedokončano delo in se nato v skupini učijo in dobivajo navdih z nadaljnjim skupnim razvojem. Rezultat tega kreativnega procesa sta zaupanje in odkritost, kjer so člani ekipe lahko ranljivi brez sankcij (Catmull, b.l.).

Organizacijska psihologinja dr. Marla Gottschalk je v podporo pristopa dr. Catmulla izolirala nekaj specifičnih Pixarjevih strategij in dejala, da nam ideje, ki jih predlaga dr. Catmull, lahko sprva povzročijo nekaj neugodja, saj niso v skladu s tem, kako smo bili vajeni delati do sedaj. A dinamičnost se je nedvomno izkazala za zmagovalko (Gottschalk, b.l.).

Če kot delodajalec ne vzpostavimo teh pogojev, bo zavzetost zaposlenih težko zacvetela, strategija vključevanja zaposlenih v delovni proces pa ne bo delovala (Edmundson, 2014).

## 3.2 Koncept zavzetosti zaposlenih

Kaj je zavzetost zaposlenih?

Zavzetost zaposlenih je raven entuziazma in predanosti, ki jo zaposleni čuti do svojega dela. Zavzetim zaposlenim je njihovo delo pomembno in čutijo do njega odgovornost. Prav tako je zavzetim zaposlenim pomembna uspešnost podjetja in zavedanje, da njihova prizadevanja delajo razliko.

Zavzetost zaposlenih naj bi se po konceptu, ki ga je opisal William A. Kahn v svojem članku »Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work«, začela leta 1990. Ideja se je razvila iz akademske teorije menedžeriranja v večini večjih tehnoloških podjetij, ki ponujajo anketne zaposlitvene platforme.

V študiji so naštetih štiri »ključni stebri« zavzetosti zaposlenih: povezava, pomen, vpliv in razumevanje. Zaposleni si želijo, da bi se počutili povezani s sodelavci in menedžerji, da bi čutili, da ima njihovo delo pomen in vpliv na podjetje in da jih cenijo zaradi dela, ki ga opravljajo (Kahn, 2013).

## ZAVZETOST ZAPOSLENIH IN NJENE KORISTI



Slika 9: Zavzetost zaposlenih in njene koristi  
(Vir: Qlearsite, 2021)<sup>9</sup>

### 3.3 Različne ravni zavzetosti zaposlenih

Poznamo tri kategorije zavzetosti zaposlenih:

- **AKTIVNO ZAVZETI ZAPOSLENI**

Prva skupina zaposlenih se lahko definira z besedami, kot so strast, usklajevanje in inoviranje. To pomeni, da so taki zaposleni strastni, povezani s podjetjem in so inovativni. Prispevajo nove ideje in jih spreminjajo v resničnost. Ti zaposleni so pozitivni v svojih pogledih in to pozitivnost tudi širijo. So proaktivni in tako sposobni predvideti prihajajoče razmere na trgu in se vnaprej dobro pripraviti.

- **NEZAVZETI ZAPOSLENI**

Druga kategorija zaposlenih je dejansko velika večina zaposlenih v posameznem podjetju in glede na število zaposlenih zavzemajo skoraj 50 %. Ti zaposleni počnejo samo tisto, kar jim je rečeno in imajo radi le eno navodilo naenkrat. Podjetju dajejo svoj čas, ne pa energije in strasti. V svojih pogledih in svojem mnenju o podjetju so lahko ali pozitivni ali negativni. Niso proaktivni in ne predvidijo, kaj bi lahko od njih v prihodnosti zahtevali ali kaj je naslednji korak. Čakajo na navodila svojih nadrejenih.

<sup>9</sup> V seznamu virov: Qlearsite (2020). *Employee engagement*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.qlearsite.com/blog/when-did-employee-engagement-start-its-history-and-future/>

- **AKTIVNO NEZAVZETI ZAPOSLENI**

Tretja kategorija zaposlenih je konstantno nesrečna in to svojo nesrečo širi po podjetju. So kot bolezenski centri v podjetju, ki širijo negativnost, provocirajo in spodbujajo sodelavce k odhodu iz podjetja. V resnici pa taki zaposleni v podjetju ostanejo najdlje in poskušajo odstraniti tiste, ki jih dojemajo kot svojo konkurenco, z mislijo po prevzemu njihovega delovnega mesta in napredovanju (Morrison, 2021).

### 3.4 Vidiki zavzetosti zaposlenih

#### Pomembni vidiki zavzetosti zaposlenih:

- **Vizija podjetja**

Za krepitev vezi med zaposlenimi in podjetjem je treba o viziji podjetja jasno komunicirati z zaposlenimi.

- **Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura ni oprijemljiv pojem, gre pa za vzdušje in energijo, ki jo zaposleni prinašajo v podjetje vsak dan. Jezik, ki se uporablja v pisarni, miselnost, s katero se soočamo pri sprejemanju in reševanju problemov, sta tudi del organizacijske kulture. Organizacijska kultura se organsko razvija skupaj z razvojem podjetja. Zato lahko neskladna kultura povzroči prekinitev povezave med zaposlenimi in podjetjem in s tem vpliva na zadovoljstvo strank.

Pri organizacijski kulturi vodilnega kadra je kultura vgrajena v sam proces zaposlovanja. Pri večjem številu kandidatov dajejo prednost organizacijski kulturi. Verjamejo, da zadovoljstvo zaposlenih sovпада z zadovoljstvom strank in s tem daje poudarek ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem.

- **Jasne funkcije in vloge**

Vsakemu zaposlenemu je treba zagotoviti jasen opis njegove vloge v podjetju, in to skupaj z opisom njegovih del in nalog. Vsak zaposleni bi moral vedeti, kje v misiji podjetja je njegov položaj. Cilje oddelkov v podjetju je treba nedvoumno postaviti. Jasni morajo biti kriteriji za merjenje doseženih rezultatov in posledičnega uspeha oz. neuspeha. Vse to mora biti jasno komunicirano do najnižje ravni v podjetju. Nič ne more biti bolj demotivirajoče za zaposlene kot to, da ne vedo, kaj se od njih pričakuje. Jasno definiran opis del in nalog prispeva k jasni poti zaposlenega od trenutka zaposlitve, naprej do predstavitve sodelavcem, jasnega opisa del in nalog, uvajanja, izobraževanja in podpore.

- **Osebna rast, učenje in razvoj**

Zaposleni in ekipe morajo čutiti, da nenehno rastejo in se razvijajo. V podjetjih, kjer obravnavajo zaposlene kot njihov kapital, se spodbuja pridobivanje znanja. Kadrovske službe ne iščejo le talentov, ampak jih tudi vzgajajo. Usposabljanje je najboljši način, da lahko posameznik izboljša svoje sposobnosti in znanja.

- **Prijetno delovno okolje**

Odnos direktorja do zaposlenih je začetek skrbi za prijetno delovno okolje. K prijatnemu delovnemu okolju zagotovo veliko prispevajo družabni dogodki in druženja v obliki team-buildingov, letnih piknikov, novoletnih druženj, športnih iger ipd. A če je direktor do zaposlenih nespoštljiv in grob, s tem ne prispeva k prijatnemu delovnemu okolju, celo nasprotno, onemogoča ga. Ohranjanje aktivne sheme predlogov je izrednega pomena pri ustvarjanju prijatnega delovnega okolja.

- **Delovni prostor in okolje**

Lepe pisarne odražajo blagovno znamko podjetja in njena prepričanja ali ideje, ki jih podjetje šteje kot pomembne. So funkcionalne in navdihujoče ter ustvarjajo občutek ponosa pri zaposlenih. Pisarne morajo biti okolje, kjer se zaposleni dobro počutijo in medsebojno odlično sodelujejo, komunicirajo in inovirajo. Prav tako pa se morajo zaposleni v pisarnah počutiti varne. Na splošno bi morali biti delovni prostori udobni za vse vrste del in nalog, ki jih podjetje izvaja, da bi bilo uspešno. Pisarne bi morale biti kraj, kjer bi zaposleni uživali pri svojem delu.

- **Izjemni menedžerji**

Direktorji poslovnih enot ali oddelkov so neposredna povezava med vodstvom podjetja in ostalimi zaposlenimi. Ker v prvi vrsti izvajajo vizijo podjetja, je treba optimalno uporabiti njihove vodstvene sposobnosti. Naloga kadrovikov je motivacija in razvoj srednje ravni managerjev v smislu vizije, empatije, čustvene inteligence, strokovnega znanja, sposobnosti odločanja, upravljanja odnosov, samozavedanja in motivacijskih spretnosti.

V enem najbolj celovitih poročil, ki so bila kadarkoli objavljena na to temo, je ameriška analitično-svetovalna družba Gallup ocenila, da aktivna nezavzetost zaposlenih stane ekonomijo ZDA od 450 milijard dolarjev do 550 milijard dolarjev na leto (Gallup, 2020). Pri Gallupu so ugotovili tri različne stopnje zavzetosti. Prva stopnja so »zavzeti zaposleni«. Taki zaposleni izkazujejo močno povezanost z delodajalcem. Nekateri strokovnjaki vidijo zavzetost kot raven navora, ki bi ga zaposleni lahko dali, če bi želeli, in to več, kot je minimalno zahtevano v podjetju. Pri Gallupu trdijo, da ti zaposleni spodbujajo inovacije in premakajo podjetje naprej. Druga stopnja so »nezavzeti zaposleni«. Ta raven zajema zaposlene, ki so čustveno »nepovezani s podjetjem«. Tretja stopnja so »aktivno nezavzeti zaposleni« in vključuje zaposlene, ki niso samo nesrečni na delovnem mestu, ampak dejansko spodbujajo prizadevanja svojih sodelavcev. Po raziskavah je v ZDA 70 % zaposlenih pri svojem delu nezavzetih. 40 % zaposlenih pravi, da od svojega nadrejenega ne prejemajo rednih in jasnih povratnih informacij o svoji uspešnosti. 33 % zaposlenih meni, da njihovi nadrejeni z njimi neuspešno in neučinkovito komunicirajo o ciljih, ki jih ima podjetje. Celotno 10 % podjetij, ki so po anketnih raziskavah med zaposlenimi med najboljšimi, imajo le približno 38 % zaposlenih, ki so aktivno zavzeti (Sheridan, 2011).

S starejšimi generacijami, ki dlje ostajajo v delovnem razmerju, postaja sodelovanje bolj zapleteno. Mlajše generacije zaposlenih zahtevajo in pričakujejo različne tehnike

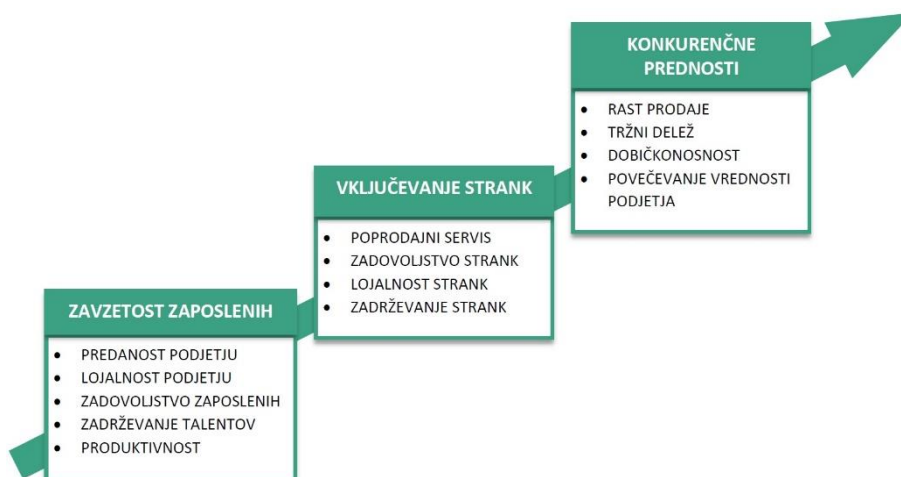
sodelovanja kot tisti zaposleni, ki so v podjetju že vrsto let. Večina podjetij še ne deluje na področju vključevanja mlajših generacij, tistih, ki želijo imeti fleksibilen delovni čas, željo delati na daljavo in si prizadevajo najti poslovne strasti.

Globalni indeks zavzetosti zaposlenih (The Global Employee Engagement Index™) je globalna raziskava, ki jo je izvedel največji evropski ponudnik raziskav med zaposlenimi Effectory International. Izvedli so anketo med zaposlenimi v 56 različnih državah v zvezi z delom. Anketirancem so zastavili več kot 100 vprašanj, na podlagi teh so pri Effectory International pridobili podrobni vpogled v globalno mnenje o delu. Statistika je med drugim pokazala, da imajo Združeno kraljestvo, Irska, vzhodnoevropske države in baltske države globalno najnižji odstotek zavzetih zaposlenih. Afrika, Južna Amerika in Severna Amerika pa zavzemajo prva tri mesta na lestvici zavzetosti zaposlenih.

V Srednji Evropi, kamor poleg Nemčije, Švice, Avstrije, Lihtenštajna, Češke, Slovaške, Poljske in Madžarske spada tudi Slovenija, je povprečna stopnja zavzetosti zaposlenih 34 %. V Sloveniji pa je povprečna stopnja zavzetosti zaposlenih 25,9 % (Effectory International, 2021).

### 3.5 Konkurenčna prednost na temelju zavzetosti zaposlenih

Obstaja povezava med zavzetostjo zaposlenih in konkurenčnimi prednostmi. Slika spodaj prikazuje, kako zavzetost zaposlenih vodi do vključevanja strank, kar pa naprej vodi do konkurenčnih prednosti.



Slika 10: Povezava med zavzetostjo zaposlenih in konkurenčnimi prednostmi (Lastni vir)

Slika prikazuje, da zavzetost zaposlenih med drugim povzroča predanost in lojalnost podjetju, v njihovem poistovetenju s cilji podjetja, v njihovem zadovoljstvu in ohranjanju talentov in produktivnosti. To vodi naprej v boljšo poprodajo, posledično k večjemu zadovoljstvu strank ter k lojalnosti in zvestobi. Vse skupaj pa vodi k



povečanju tržnega deleža, večji dobičkonosnosti, rasti prodaje in k povečevanju vrednosti podjetja (dividende).

Ameriška veriga trgovin Sears, Roebuck and Co. je izvedla eno od mnogih, a najbolj poznano študijo, ki je pokazala povezanost med zavzetostjo zaposlenih in poslovnimi izidi. Študija je pokazala, da se za vsak porast zavzetosti zaposlenih za 5 % poveča zadovoljstvo strank za 1,3 %, pričakovana rast prihodkov pa se poveča za 0,5 % (Kruse, b.l.).

Ostale študije so ugotovile, da:

- zavzeti zaposleni opravljajo svoje delo 20 % bolje kot nezavzeti zaposleni in da je 87 % manjša možnost, da bodo zavzeti zaposleni zapustili podjetje;
- zavzeti zaposleni delajo, so bolj pripadni podjetju in so pripravljeni za podjetje narediti tudi »korak več«, česar pa nezavzeti zaposleni ne bodo storili;
- je 5-krat manjša verjetnost, da bo zavzeti zaposleni utrpel nesrečo pri delu in 7-krat manjša verjetnost, da bo zavzeti zaposleni zaradi nesreče pri delu dalj časa odsoten z dela.

Raziskava je pokazala, da je bil v ZDA povprečni strošek delovne nesreče 63 \$ na udeleženega zaposlenega. Povprečni stroški na zaposlenega, ki je zaradi delovne nesreče ostal dalj časa na bolniškem dopustu, pa znaša 392 \$. Podjetja bi lahko s povečevanjem zavzetosti zaposlenih prihranila več kot milijon ameriških dolarjev. V drugi študiji sta se kakovost storitev in zvestoba strank povečali, ko se je povečala zavzetost zaposlenih.

Ta ugotovitev ima posledice na družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, zlasti na banke, zavarovalnice, hotele, restavracije in seveda javno upravo.

Globalna raziskava v 27 državah je o zavzetosti zaposlenih pokazala, da imajo podjetja z visoko zavzetim kadrom skoraj 10-krat več predanih zaposlenih, ki so visoko motivirani, kot podjetja z nezavzetimi zaposlenimi. (BigRentz Inc., 2021)

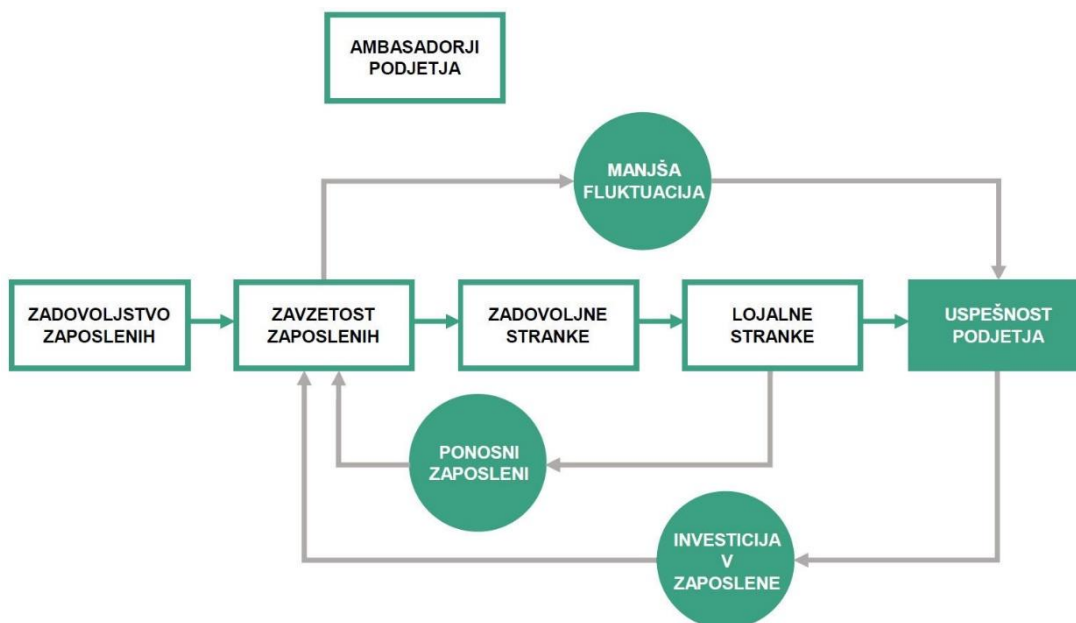
### 3.6 Razlika med zadovoljstvom in zavzetostjo zaposlenih

Že desetletja so kadrovski strokovnjaki zaskrbljeni zaradi zadovoljstva zaposlenih na delovnih mestih. To vključuje elemente, kot so raven zadovoljstva zaposlenih z organizacijsko kulturo, delovnim okoljem in osebnim dohodkom. Zadovoljstvo zaposlenih se običajno meri z anketami, namenjenimi zbiranju mnenj o bonus programih, ugodnostih in o ravnotežju med poslovnim in zasebnim življenjem. Zato vodje kadrovskih služb in oddelkov izvajajo spremembe, namenjene povečanju delovne morale, in teoretično spodbujajo manjšo fluktuacijo.

Zavzetost zaposlenih pa je novejši koncept, ki so ga kadrovski strokovnjaki sprejeli v zadnjem desetletju. Vzrok za to je v tem, da je svetovna konkurenca z globalizacijo poskočila, doživljenjske zaposlitve so odšle v pozabo, podjetja pa so iskala bolj neposredno uskladišev učinkovitosti zaposlenih s poslovnimi cilji podjetja. Medtem ko se definicije zadovoljstva zaposlenih in zavzetosti zaposlenih razlikujejo od podjetja do podjetja, se kadrovski strokovnjaki strinjajo, da se zadovoljstvo zaposlenih nanaša

na to, kako se zaposleni počutijo glede na njihovo delo. Torej pogojev, kot so osebni dohodek, ugodnosti, delovno okolje in priložnosti za razvoj kariere. Zavzetost na drugi strani pa se nanaša na predanost in povezanost zaposlenih z delom. Zavzetost je povezana s količino prostovoljnega truda, ki ga je zaposleni pripravljen dati v imenu svojega delodajalca. Visoko zavzeti zaposleni grejo nad in preko osnovnih zadolžitev in odgovornosti, navedenih v njihovem opisu del in nalog. Da bi svojemu delodajalcu pomagali na poti proti zastavljenim ciljem, zavzeti zaposleni inovirajo in razmišljajo izven okvirjev. Podobno kot prostovoljci so zavzeti zaposleni pripravljeni žrtvovati svoj čas in energijo, da podprejo vzroke, zaradi katerih so do dela resnično strastni.

Ali ima podjetje lahko zadovoljnega zaposlenega, ki ni zavzet zaposleni, in obratno, ali ima podjetje lahko zavzetega zaposlenega, ki ni zadovoljen? Zavzeti zaposleni so največkrat tudi zadovoljni zaposleni. Zelo malo ljudi je pripravljenih narediti korak več, če na delovnem mestu niso srečni. Vsekakor pa je možno imeti zadovoljnega zaposlenega z zelo nizko stopnjo zavzetosti. Taki zaposleni pridejo na delo, ki ga opravljajo površno ali pa od njega celo bežijo. Taki zaposleni so neinicijativni in se niso pripravljeni dodatno potruditi za nadaljnji uspeh podjetja. Zato samo fokusiranje na zadovoljstvo zaposlenih brez usmerjenosti k njihovi zavzetosti pri zaposlenih ne bo ustvarila izjemne delovne sile, ki bo dosegala in presegala zastavljene poslovne načrte podjetja.



Slika 11: Razlika med zadovoljstvom in zavzetostjo

(Vir: Zavarovalnica SAVA, d. d., 2021)

Kaj pomenita zadovoljstvo zaposlenih in zavzetost zaposlenih?

Zadovoljstvo zaposlenih je merjenje, koliko je zaposleni »srečen« s trenutnim delovnim mestom in pogoji dela. Ne meri pa, koliko truda je zaposleni pripravljen dati.

Zavzetost zaposlenih je merjenje čustvene zaveze podjetju; upošteva znesek truda, ki ga zaposleni vlaga v imenu podjetja.

## 4 MERJENJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

### 4.1 Predstavitev Zavarovalnice Sava

**»Leta 2016 je Zavarovalnica Sava prvič zadihala s polnimi pljuči. Po združitvi štirih zavarovalnic v eno smo postali sodobna, v družbo usmerjena in trajnostno naravnana zavarovalnica.**

Ponosni smo, da nam je uspelo združiti znanje in izkušnje zaposlenih ter na trgu nastopiti z novo blagovno znamko, ki je prinesla rast in stabilnost. Ne samo delničarjem in poslovnim partnerjem, temveč vsem zaposlenim in predvsem našim zavarovancem, ki nam s svojim zaupanjem stojijo ob strani že vrsto let.

V Zavarovalnici Sava vse svoje znanje usmerjamo v razvoj novih produktov in nadgradnjo obstoječih na podlagi usmerjenosti v zavarovanca – pa naj gre za sklepanje zavarovanj ali za reševanje škodnih primerov. Skupaj razvijamo produkte in procese, ki so namenjeni njim in kjer skupaj stopamo po jasno začrtani poti – zadovoljiti potrebe zavarovancev na vseh področjih.

Nova podoba zavarovalništva, ki jo rišemo na zemljevidu, se pozna v vseh porah našega poslovanja. Z ekipo strokovnjakov, ekipo zaposlenih, ki ji zaupamo in verjamemo, skupaj hodimo po pravi poti uspeha. Po poti uspeha za zaposlene, zavarovance in delničarje. (Zavarovalnica SAVA, 2021)

Zavarovalnica Sava je delniška družba, katere edina delničarka (s 100-% lastniškim deležem) je Sava Re, d. d. (v nadaljevanju nadrejena družba). Zavarovalnica Sava je podrejena družba v Zavarovalni skupini Sava s sedežem v Republiki Sloveniji. Vse delnice družbe so vpisane v register pri Klirinško depotni družbi. Z delnicami družbe se ne trguje na borzi vrednostnih papirjev. Družba opravlja zavarovalno dejavnost, skladno z dovoljenjem, izdanim na podlagi veljavnega Zakona o zavarovalništvu. Dejavnost družbe se opravlja na območju Republike Slovenije in preko podružnic ter neposrednega opravljanja dejavnosti v državah članicah EU in v tretjih državah. Družba ima podružnico na Hrvaškem, ki je organizirana na ravni sektorja. Komunikacija v družbi poteka v slovenskem in hrvaškem jeziku.« (Zavarovalnica SAVA, 2021)

### ZGODOVINA

»Za nami je že skoraj 200 let znanja in izkušenj, ki jih nadgrajujemo z vsakim novim dnevom.

## KRATEK PREGLED POMEMBNIH MEJNIKOV ZAVAROVALNICE SAVA

### 27. 2. 2019

Zavarovalnica Sava kupi 100 % deleža družb Ergo osiguranje in Ergo živотно osiguranje.

### 24. 10. 2018

Zavarovalnica Sava odpre Prodajno-škodni center v Celju.

### 17. 10. 2018

Zavarovalnica Sava zviša svojo bonitetno oceno z A- na A.

### AVGUST 2018

Zavarovalnica Sava vzpostavi lastne asistenčne storitve v okviru Asistencе Zavarovalnice Sava.

### 1. 1. 2018

Zavarovalnica Sava se z zdravstvenima zavarovanjema Zdravje in Zdravje Plus na zavarovalniškem trgu pozicionira kot zdravstvena zavarovalnica.

### 17. 10. 2017

Zavarovalnica Sava odpre Prodajno-škodni center v Mariboru.

### 2. 11. 2016

Zavarovalnice Zavarovalnica Tilia, Zavarovalnica Maribor, Velebit osiguranje in Velebit živотно osiguranje se združijo v Zavarovalnico Sava.«  
(Zavarovalnica SAVA, 2021)

## OSEBNA IZKAZNICA

Ime podjetja: Zavarovalnica Sava, zavarovalna družba, d. d.

Sedež: Cankarjeva ulica 3, 2000 Maribor

Telefon: 02 233 21 00, 080 19 20

E-naslov: info@zav-sava.si

Število zaposlenih: 1.404 (od tega 434 zastopnikov)

Število poslovnih enot: 9

Število predstavništev: 9

Število zastopniških pisarn: 86

Število zastopniških agencij (s. p. in d. o. o.): 358

Leto vpisa v sodni register: 2016

Sodni register Okrožnega sodišča v Mariboru: reg. vl. 1/03762/00

Matična številka: 5063400

Davčna številka: SI44814631

Osnovni kapital: 68.417.377,44 EUR

Organ, pristojen za zavarovalni nadzor: Agencija za zavarovalni nadzor, Trg republike 3, 1000 Ljubljana

(Zavarovalnica SAVA, 2021)

## 4.2 Poslanstvo (Zakaj obstajamo?)

»Predano skrbimo za neprestan napredek in kvalitetnejše življenje. Našim zaposlenim in našim zavarovancem omogočamo, da živijo varno in da razvijajo svoje potenciale. Osredotočeni smo na stranke, poslovne partnerje in okolje, pri čemer sledimo najvišjim standardom.

Zavarovalnica Sava, d. d., smo ljudje in kot ključna zavarovalnica v regiji se zavedamo, da je zavarovanje mnogo več kot zavarovalna pogodba, ki jo zato nadgrajujemo v izvajanje storitve za stranko. Je odnos, ki ga je treba obojestransko spoštovati, da ta preide v trajno in stabilno partnerstvo, ki zagotavlja občutek varnosti.

### VIZIJA (KDO ŽELIMO BITI NA DOLGI ROK?)

Ustvarjamo sodobno, v družbo usmerjeno in trajnostno naravnano zavarovalnico.

#### SODOBNO:

V Zavarovalnici Sava postavljamo v središče vseh svojih aktivnosti stranko in za njene potrebe razvijamo kakovostne in konkurenčne rešitve. Ponujamo kakovostne storitve in se učinkovito soočamo s tveganji, kar nas uvršča med najbolj zaupanja vredna podjetja v panogi. Imamo pregledno urejen in sodobno organiziran sistem poslovanja, ki zagotavlja visokokakovostne storitve in dolgoročni razvoj.

#### V DRUŽBO USMERJENO:

Smo razumevajoč in zaupanja vreden partner. Prisluhujemo posamezniku in se poglobimo v odnos, saj se zavedamo, da so že majhne stvari tiste, po katerih se lahko razlikujemo. Z zagotavljanjem stabilnega in varnega poslovanja, strokovne usposobljenosti naših zaposlenih in s skrbjo za kakovostno življenje posameznikov ter skupnosti želimo biti stalnica v življenju naših partnerjev, strank in zaposlenih.

#### TRAJNOSTNO NARAVNANO:

V Zavarovalnici Sava skrbimo, da niste nikoli sami, saj z zavzetostjo in trdom vračamo v okolje, kjer poslujemo, in se s posebnim posluhom posvečamo najbolj ranljivim.« (Perko, 2020, str. 5-6)

#### FILOZOFIJA »NIKOLI SAMI«

»Naša filozofija Nikoli sami je močna obljuba zavarovalnice, na kateri gradimo družbeno odgovornost in jo uvajamo v vse plasti našega delovanja, predvsem v odnosu do naših zavarovancev, ki jim vedno stojimo ob strani.

Vrednote družbe spoštujemo na vseh področjih delovanja. Živimo jih pod sloganom Nikoli sami, tako v odnosu do zaposlenih kot tudi navzven, do naših strank in okolja, v katerem poslujemo.

**NAŠE VREDNOTE SO:**

- spoštljiv, pošten in iskren odnos,
- strokovnost,
- etično in pregledno poslovanje,
- dostopnost in odzivnost,
- odgovornost.«

(Zavarovalnica SAVA, 2021)

**4.3 Etični kodeks**

»Etični kodeks Zavarovalnice Sava (v nadaljevanju: kodeks) predstavlja okvir za zavezanost družbe pravni skladnosti, poštenosti in etičnemu ravnanju, odraža in uveljavlja splošna načela oziroma temeljne vrednote Zavarovalnice Sava ter pravila ravnanja, v skladu s katerimi ravnamo pri vsakodnevnem delu v družbi.

Kodeks velja za zaposlene v Zavarovalnici Sava, zavarovalni družbi, d. d. (v nadaljevanju: Zavarovalnica Sava ali družba), kot tudi za vse druge deležnike, povezane s poslovanjem družbe.

Kodeks določa ničelno toleranco do vsakršnega delovanja, ki lahko negativno vpliva na ugled družbe, predstavlja zakonsko nedopustno ravnanje ali kršitev naših vrednot in etičnih standardov. S tem v Zavarovalnici Sava jasno sporočamo našo zavezo k aktivnemu zagotavljanju poštenega, odgovornega in zakonitega poslovanja.

**NAŠE TEMELJNE VREDOTE**

Temeljne vrednote, ki predstavljajo splošna načela našega kodeksa, spoštujemo na vseh področjih delovanja. Zrcalijo se v ravnanjih in sposobnostih naših zaposlenih, vključno s poslovodstvom. Naše vrednote uresničujemo pod sloganom Nikoli sami, tako v odnosu do zaposlenih kot tudi navzven do naših strank in okolja. Prizadevamo si, da za stranke, vlagatelje, poslovne partnerje, zunanje sodelavce in druge deležnike ustvarjamo dodano vrednost, da zagotavljamo trajnostno uspešnost in da se naprej krepimo ugled Zavarovalnice Sava.

**SPOŠTLJIV, POŠTEN IN ISKREN ODNOS**

Zavarovalnica Sava se zavezuje k spoštovanju posameznikovega dostojanstva, zasebnosti in osebnostnih pravic. Ta zaveza se nanaša tako na zaposlene kot tudi na druge posameznike, s katerimi družba stopa v različna razmerja, predvsem pa na naše stranke. Zavarovanje je namreč mnogo več kot zavarovalna pogodba. Je odnos, ki ga je treba obojestransko spoštovati in negovati, da ta preide v trajno in stabilno partnerstvo, ki strankam zagotavlja občutek varnosti. Pri sklepanju poslov z našimi zavarovalci in drugimi poslovnimi partnerji nas vodita odkritost in poštenost. Etično ravnanje in pravičnost sta za nas temelj odnosov in sodelovanja. To je po našem

prepričanju pot do poslovnega uspeha. Ne dopuščamo zavajanja, prikrivanja, lažnega ali napačnega predstavljanja objektivnih dejstev.

### **STROKOVNOST**

V Zavarovalnici Sava se zavedamo, da poslovanje temelji na zaupanju zavarovancev in poslovnih partnerjev. To zaupanje uživamo zaradi visoke strokovne usposobljenosti in osebne integritete zaposlenih. Naš odnos do strank, poslovnih partnerjev in okolja je visoko profesionalen, strokoven, predan. Naši zaposleni so kompetentni in odgovorni, pri svojem delu zasledujejo najvišje standarde. Karierno pot naših zaposlenih gradimo preudarno, skrbimo za usmerjeno, odgovorno vodenje in motivacijo zaposlenih ter za njihov razvoj. Omogočamo jim nenehno usposabljanje in izobraževanje, zato se lahko prilagajajo novim izzivom in spremembam, ki jih narekuje hiter tempo poslovnega sveta. Tako lahko naloge tudi v izrednih pogojih opravijo strokovno in učinkovito. V središče postavljamo stranke, za njihove potrebe razvijamo konkurenčne rešitve in jim ponujamo kakovostne storitve. Naša zaveza je neprestan napredek, naš razvoj je zastavljen dolgoročno in temelji na učinkovitem upravljanju s tveganji. Ustvarjamo pogoje za kakovostno življenje, da lahko naši zaposleni in naši zavarovanci varno razvijajo svoje potenciale.

### **ETIČNO IN PREGLEDNO POSLOVANJE**

Vse informacije, ki jih Zavarovalnica Sava javno objavi ali jih na drugačen način poda, morajo biti resnične, nezavajajoče, pregledne in celostne, tako da bodo prejemnikom omogočale ustrezne odločitve v zvezi z njihovimi odnosi z družbo. Imamo pregledno urejen in sodobno organiziran, stabilen ter varen sistem poslovanja. Pomemben del naše dejavnosti predstavlja poslovanje z zavarovanci. Na tem področju se še posebej zavežemo k transparentnosti in upoštevanju vseh predpisov o varstvu potrošnikov.

### **DOSTOPNOST IN ODZIVNOST**

Naša družba je v odnosih navznoter in navzven zavezana dostopnosti in hitri odzivnosti. Zagotavljamo varne in dostopne kanale, kjer lahko notranje in zunanje javnosti pridobijo vse relevantne informacije, naš nasvet ali izrazijo pomisleke. V komunikaciji smo jasni, kar je najboljša podlaga za odnos, zgrajen na zaupanju. V odnosu do strank in sodelavcev se držimo rokov.

### **ODGOVORNOST**

Do vrednot, dela, okolja, sodelavcev, lastnikov in vseh deležnikov, s katerimi posredno ali neposredno prihajamo v stik, se obnašamo odgovorno. To izkazujemo tako, da delamo in delujemo ciljno usmerjeno, vestno, skrbno in na celovit način. Uresničujemo interese našega podjetja, a s svojimi rešitvami in storitvami upoštevamo tudi družbene in ekološke posledice našega delovanja. Z izpolnjevanjem medsebojnih dogovorov in odgovornim odnosom do dela zasledujemo zastavljene cilje lastnikov, zaposlenih, kupcev in okolja.

## 1. PRAVILA RAVNANJA

Vodilno načelo nase dejavnosti je ravnanje v skladu z vsemi pravili, ki nas zavezujejo, tako z veljavno zakonodajo kot z notranjimi pravili družbe in akti nadzornih organov. Kakršnokoli ravnanje oziroma sodelovanje v poslih, katerih namen je izogibanje zavezujočim pravilom, je prepovedano.

### DELOVNO OKOLJE

Vzdržujemo zdravo, varno in produktivno delovno okolje, brez vsakršne diskriminacije na podlagi narodnosti, rase ali etničnega porekla, spola, vere ali prepričanja, starosti, zdravstvenega stanja, spolne usmerjenosti, barve kože, političnih stališč, socialnega ozadja ali katere druge osebne značilnosti, zaščitene z zakonom.

### Enake možnosti za vse

V Zavarovalnici Sava ponujamo enake možnosti za vse ustrezno usposobljene posameznike. Zavzemamo se za poštene delovne pogoje, spodbujamo kreativnost in samoiniciativnost zaposlenih, odkrito izražanje mnenj ter odprto in transparentno medsebojno komunikacijo. Zaposlenim zagotavljamo dodatno strokovno izpopolnjevanje, razvoj in ugodno ravnovesje med službo in zasebnim življenjem, od njih pa pričakujemo vestno in odgovorno opravljanje svojega dela. Zaposlovanje in z njim povezane odločitve temeljijo zgolj na kvalifikacijah, dosežkih, uspešnosti in upravičenih poslovnih vidikih.

Zavedamo se, da je uskladitev poklicnega in družinskega življenja izrednega pomena za uresničevanje tako osebnih kot poslovnih ciljev vsakega zaposlenega, zato v Zavarovalnici Sava s ponosom udejanjamo zaveze polnega certifikata Družini prijazno podjetje.

### Zaščita delavcev

Ustvarjamo varne delovne pogoje. Pri organizaciji delovnih procesov in delovnih sredstvih dajemo velik poudarek varnosti pri delu in varovanju zdravja. Zaposleni se redno udeležujejo preventivnih pregledov, koristijo dodatni dela prost dan – Dan za zdravje ter ne delajo pod vplivom alkohola in nedovoljenih psihoaktivnih substanc. V Zavarovalnici Sava je zaposlenim priznana pravica do svobode združevanja in kolektivnega pogajanja. Spodbujajo se konstruktivni pogovori z zaposlenimi in njihovimi predstavniki.

### Medsebojni odnosi

Vsi smo zavezani k zagotavljanju delovnega okolja, ki temelji na odkritosti, vzajemnem zaupanju, medsebojni pomoči in podpori. Komunikacija z zaposlenimi in z zunanjimi sodelavci ter med vsemi nami je vedno spoštljiva, strokovna in učinkovita. Vsak zaposleni mora biti obravnavan dostojanstveno in spoštljivo. Ne toleriramo nasilja, nadlegovanja, šikaniranja ali drugih ravnanj, ki so ponižujoča, žaljiva, zastrašujoča, sovražna, zato prepoznavanju in preprečevanju nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu posvečamo posebno pozornost.



## **ZAUPNOST IN VARSTVO PODATKOV**

Podatki in informacije, ki jih zaposleni ali druge osebe pridobivajo z delom v družbi, so dragoceno premoženje, ključnega pomena za izvajanje poslovnih procesov, rast in konkurenčnost družbe. Pogosto posamezni podatki hkrati predstavljajo tako osebne podatke kot tudi zaupne podatke in poslovno skrivnost družbe. Varovati jih je treba z vso dolžno skrbnostjo, ni jih dovoljeno razkrivati ali tretjim osebam omogočiti dostopa do njih.

### **Zasebnost in osebni podatki**

Z osebni podatki, ki se nanašajo na stranke, zaposlene, poslovne partnerje ali druge osebe, ravnamo posebej skrbno ter spoštujemo možnosti in izbiro zasebnosti. Osebne podatke zbiramo, shranjujemo ali kako drugače obdelujemo samo, če je to potrebno za točno določene, jasne in pravno dopustne namene ter le v nujno potrebnem obsegu. Pred posredovanjem osebnih podatkov vedno preverimo, ali je posredovanje dopustno in v sorazmernem obsegu, ter poskrbimo za njihovo zavarovanje.

Varstvo podatkov in procese njihove obdelave imamo z namenom izogniti se tveganju uničenja, izgube ali nepooblaščenega dostopa podprte z ustreznimi tehničnimi in organizacijskimi ukrepi.

### **Varovanje poslovnih skrivnosti**

Poslovna skrivnost so vse informacije, s katerimi se v družbi zaposleni in drugi deležniki srečujemo v okviru svojega dela, nalog in pooblastil ter jih je kot poslovno skrivnost določila Zavarovalnica Sava oziroma za katere je očitno, da bi zavarovalnici nastala občutna škoda, če bi zanje izvedela nepooblaščen oseb (npr. informacije, ki bi lahko poslabšale konkurenčni položaj zavarovalnice, neobjavljena poročila o poslovanju). S takšnimi informacijami je treba ravnati popolnoma zaupno. Prepovedano jih je uporabljati za sledenje lastnim interesom ali jih razkriti tretjim osebam, razen če to zahtevajo zavezujoča pravila.

## **UPORABA SREDSTEV DRUŽBE**

Sredstva zavarovalnice v obliki stvari, kot so avtomobili, telefoni ter vse druge naprave in oprema, tudi droben pisarniški material, smo dolžni varovati in uporabljati za ustrezne, preudarne in odobrene namene.

## **DRUŽBENA ODGOVORNOST**

V Zavarovalnici Sava se v skladu s svojo obljubo Nikoli sami, poslanstvom, vizijo in vrednotami zavzemamo, da družbena odgovornost postane pomemben segment na vseh področjih našega delovanja in sestavni del odnosov, ki jih gradimo.

Zavedamo se, da je naše poslovanje umeščeno v širšo družbeno skupnost, zato prevzemamo skrb in odgovornost do ljudi in prostora. Z zavzetostjo in trudom

vračamo v okolje, v katerem delujemo, ter se s posebnim posluhom posvečamo najbolj ranljivim osebam ali skupinam.

Zavarovalnica Sava s sponzorstvi za izvedbo programov ter posameznih prireditev pomaga športnim, kulturnim in sorodnim organizacijam. Področja vzgoje, izobraževanja in znanosti, športa, kulture in umetnosti ter družbene in človekoljubne projekte, ki sledijo načelom družbe, podpira tudi z donacijami.

Ena od zavez Zavarovalnice Sava je tudi trajnostna naravnost. Pri poslovanju upoštevamo vidik ekološke trajnosti in z rednimi okoljevarstvenimi projekti spodbujamo k zavedanju soodvisnosti človeka in naravnega okolja.

### **IZOGIBANJE KONFLIKTU INTERESOV**

Konflikt interesov se pojavi, ko nastopijo okoliščine, v katerih imamo kot posameznik interese, ki so drugačni od interesov Zavarovalnice Sava in lahko vplivajo na nepristransko in objektivno opravljanje delovnih obveznosti.

Dolžnost vsakega posameznika je, da se izogiba taksnim situacijam. Če je konflikt interesov neizogiben, ga je posameznik dolžan družbi razkriti.

### **NOTRANJE INFORMACIJE**

Notranje informacije so vsakršne relevantne informacije, ki so neposredno ali posredno povezane s skupino Sava Re ali katerokoli drugo javno družbo kot izdajateljem finančnih instrumentov, in bi, če bi postale javne, verjetno imele vpliv na cene teh finančnih instrumentov.

### **NEPOŠTENA RAVNANJA IN PREVARE**

Naše delovanje temelji na medsebojnem zaupanju vseh deležnikov. Nepoštena ravnanja in prevare močno obsojamo, vendar ne moremo v celoti preprečiti, da posameznikov kljub temu ne bi zaneslo v tovrstna dejanja. Zato so poleg njihovega preprečevanja ključni tudi mehanizmi njihovega odkrivanja.

### **Odkrivanje in obvladovanje prevar**

Prevara je vsako neetično ali nezakonito dejanje, za katero je značilna nezakonita ali neupravičena pridobitev materialne koristi ali uresničitev svojih interesov, vse v škodo družbe ali njenih deležnikov (npr. goljufija, zatajitev, zloraba položaja ali zaupanja, zloraba notranjih informacij, izdaja in neupravičena pridobitev poslovne skrivnosti). S prevaro se lahko podjetja ali posamezniki poskušajo izogniti plačilu ali izgubi storitev ter z nezakonitim ravnanjem zaščititi svojo osebno ali poslovno prednost.

Odkrivanje in obvladovanje prevar nam omogočajo vzpostavljene detekcijske notranje kontrole, ki nadzorno funkcijo v ustreznem času opozori na morebitne težave. S svojim zgledom in naznanjanjem sumov prevar pa vsi aktivno sodelujemo pri njihovem preprečevanju.

### **Koruptivna ravnanja**

Zavarovalnica Sava pri svojem delovanju ne tolerira nobene oblike korupcije. Koruptivna dejanja poleg dajanja in sprejemanja podkupnin zajemajo tudi vsa druga ravnanja, s katerimi se z zlorabo pooblastil oziroma položaja ali z ravnanjem v nasprotju s svojimi odgovornostmi dosega ali poskusa doseči prednost ali korist zase ali koga drugega.

### **Neprimerna darila**

Ponujanje ali sprejemanje neupravičenih daril, plačil, gostoljubja ali drugih ugodnosti v povezavi s službenimi obveznostmi oziroma dejavnostjo Zavarovalnice Sava je prepovedano.

Darila in druge ugodnosti se lahko ponudijo ali sprejmejo le, ko to dopušča običajna poslovna praksa in je v skladu s pravili in omejitvami Zavarovalnice Sava. Če je vrednost darila višja od primerne ali če vabilo na dogodek presega običajni poslovni obrok, se lahko označita za poskus vplivanja na poslovne odločitve, zato se mora vsako takšno ravnanje razkriti, prejeto darilo pa tudi izročiti družbi, ki odloči o nadaljnjem razpolaganju z njim.

### **PREPREČEVANJE PRANJA DENARJA IN FINANCIRANJA TERORIZMA**

Zavarovalnica Sava je zavezana najvišjim standardom boja proti pranju denarja, financiranju terorizma in drugemu delovanju, ki podpira tovrstna kriminalna dejanja. Pranje denarja je postopek prikrivanja nezakonitih sredstev, zaradi česar se zdijo legitimna, tako da je protipravni izvor ali narava sredstev skrita za legitimnimi poslovnimi aktivnostmi. Financiranje terorizma pa predstavlja uporabo zakonitih sredstev za podporo kriminala ali terorizma.

V skladu s področno zakonodajo ter notranjimi pravili in postopki izvajamo potrebne ukrepe za skrbno identifikacijo in ocenjevanje integritete strank oziroma poslovnih partnerjev. Poslujemo izključno s tistimi, ki delujejo v skladu s pravili in uporabljajo sredstva iz zakonitih virov.

Vsi smo dolžni skrbeti, da se družba ne zlorabi za pranje denarja in druge protipravne namene. V ta namen je treba upoštevati vsa pravila in dodatne zahteve skrbnega pregleda strank in upravičencev iz zavarovanja ter drugih poslovnih partnerjev. Pred sklenitvijo posla oziroma izvedbo kakršnekoli transakcije je treba pridobiti dovolj informacij o stranki oziroma poslovnem partnerju, njegovem poslovnem okolju in namenu posla oziroma transakcije.

### **SVOBODNA IN POŠTENA KONKURENCA**

V Zavarovalnici Sava se zavedamo, da je svobodna konkurenca in spoštovanje tržnih pravil pogoj za rast in trajen razvoj našega poslovanja. Pri opravljanju svoje dejavnosti dosledno upoštevamo veljavno zakonodajo s področja preprečevanja omejevanja konkurence, dejanj nelojalne konkurence in nepoštenih poslovnih praks, pri čemer

popolna skladnost poslovanja s konkurenčnim pravom za nas ni le pravna obveznost, ampak naša kultura poslovanja.

Konkurenca je najboljša motivacija za še večjo učinkovitost, inovativnost, nove možnosti za naše stranke. Temeljiti mora na kakovostnih produktih in storitvah ter na poštenih poslovnih praksah, zato se izogibamo zavajajočemu oglaševanju ali drugi neustrezni komunikaciji.

Informacije o konkurentih pridobivamo le iz zakonitih virov. Spoštujemo naše tekmece in ne izvajamo dejanj, ki bi lahko neupravičeno škodovala njihovemu ugledu. S konkurenti sodelujemo samo pri izvajanju medsebojnih družbenih in okoljevarstvenih odgovornosti.

### **RAZMERJA S POSLOVNIMI PARTNERJI**

V Zavarovalnici Sava se zavezujemo poštenemu in odprtemu pristopu do poslovnih partnerjev in zunanjih sodelavcev. Pri njihovi izbiri sledimo pravilom, ki zagotavljajo transparentnost postopkov in dajejo vsem potencialnim partnerjem enake možnosti.

Poslovni odnos mora biti osnovan na vzajemnem zaupanju in spoštovanju, kar je temelj za uspešno in dolgoročno sodelovanje. Stremimo k poslovanju s partnerji, ki tudi sami spodbujajo predanost in zavezanost podobnim vrednotam, kot so naše.

Vsak poslovni odnos mora biti oblikovan tako, da se prepreči že sam sum na korupcijo, zato se odpovedujemo vsaki obliki ponujanja ali zagotavljanja koristi, ki bi lahko bila razumljena kot poskus vplivanja.

### **KOMUNICIRANJE**

V Zavarovalnici Sava se zavedamo, da so trdnost, kredibilnost, uspešnost in ugled zavarovalnice odvisni od našega nastopa na trgu in predvsem od mnenja, ki si ga javnost ustvari. Proaktivnost in odkritost pri informiranju vseh deležnikov postavljata posamezne družbe med zaupanja vredna podjetja. Zato se trudimo na vseh področjih zagotavljati enotne standarde komunikacije, redno informirati zaposlene in ostale javnosti, se odzivati na vprašanja in podajati odgovore ter hkrati širiti tudi razumevanje naših ciljev, krepiti zaupanje in spoštovanje.

Zaposleni soustvarjamo podobo družbe, vplivamo na njen ugled v okolju ter ustvarjamo in spreminjamo percepcijo zunanjih deležnikov. Zaposleni tudi v svojem zasebnem odnosu z javnostjo ohranjajo in krepijo ugled družbe, zato je pomembna odgovorna uporaba družabnih omrežij ter da se pri nastopanju na kulturnih in drugih javnih dogodkih vedno pojasni, da se izraža osebno mnenje.

## **2. IZVAJANJE KODEKSA**

S tem kodeksom smo se zavezali k spoštovanju naših temeljnih vrednot in postavili osnovna pravila ravnanja v vsakodnevnih situacijah Zavarovalnice Sava. Pri svojem

delu pa se redno soočamo tudi z novimi izzivi, ki jih ne moremo vedno vnaprej predvideti in reševati po vnaprej določenih postopkih. Zato je v primeru, ko pri svojem delu zaznate sum neprimerne ravnanja ali se v svojem okolju srečate z dejanjem, za katero menite, da predstavlja kršitev naših vrednot, vaša pravica in dolžnost, da o tem spregovorite. S tem prispevate k večji učinkovitosti pri preprečevanju, odkrivanju in raziskovanju nedovoljenih ravnanj.

Prav tako lahko vsak izrazi tudi svoje dvome o kateremkoli vidiku našega kodeksa.

V Zavarovalnici Sava so načini poročanja, kjer lahko spregovorite o svojih pomislekih, sumu neprimerne ravnanja ali kršitvah naših vrednot, naslednji:

- po navadni pošti na naslov Zavarovalnica Sava, d. d., Cankarjeva ulica 3, 2000 Maribor, s pripisom 'Spregovori',
- po e-pošti na naslov spregovori@zav-sava.si,
- prek obrazca 'Spregovori' na spletni strani Zavarovalnice Sava [www.zav-sava.si](http://www.zav-sava.si) pod zavihkom 'Skladnost poslovanja'.

Vsako poročilo o nepravilnosti se bo obravnavalo z najvišjo stopnjo zaupnosti za posameznika. Zavarovalnica Sava se zavezuje, da bo poleg zaupnosti varovala vse pomembne interese posameznika, ki v dobri veri poroča o nepravilnostih.« (Zavarovalnica SAVA, 2019, str. 5-27)

#### 4.4 Upravljanje družbe

»V zavarovalnici SAVA smo vzpostavili trden in zanesljiv sistem upravljanja, ki obsega:

- pregledno **organizacijsko strukturo** z natančno opredeljenimi, preglednimi in doslednimi notranjimi razmerji glede odgovornosti,
- učinkovit sistem prenosa informacij,
- učinkovite **ključne funkcije** upravljanja, ki so integrirane v organizacijsko strukturo ter procese odločanja zavarovalnice. Ključne funkcije upravljanja so funkcija upravljanja tveganj, funkcija spremljanja skladnosti, funkcija notranje revizije in aktuarska funkcija,
- strategijo, pisna pravila, procese in postopke upravljanja tveganj,
- ukrepe za **zagotovitev rednega in stalnega poslovanja**, ki so skladni s sistemi, viri in postopki, med katere sodi tudi izdelava kriznega načrta znotraj našega podjetja.

Sistem upravljanja v Zavarovalnici Sava je sorazmeren naravi, obsegu in zahtevnosti poslovne družbe.« (Zavarovalnica SAVA, 2021)

»Predmet in cilj urejanja politike upravljanja Dokument Politika upravljanja (v nadaljevanju: politika) določa poglobitve usmeritve upravljanja družbe Zavarovalnice Sava, upošteva cilje, poslanstvo, vizijo in vrednote družbe. Namen politike je opredeliti temelje sistema upravljanja, osnovna pravila upravljanja v družbi in osnovna pravila korporativnega upravljanja ter pregledno organizacijsko strukturo z opredeljenimi, preglednimi in doslednimi notranjimi razmerji glede odgovornosti in pristojnosti v sistemu upravljanja. Upravljanje družbe je kombinacija postopkov in struktur, ki jih uporablja uprava ali nadzorni svet družbe za obveščanje, usmerjanje, upravljanje in spremljanje delovanja družbe za doseganje njenih ciljev. Politika predstavlja temelj za vzpostavitev in uresničevanje trdnega in zanesljivega sistema upravljanja, ki temelji na učinkovitem sistemu upravljanja tveganj. Cilj politike je doseči trden, pregleden, razumljiv in zanesljiv sistem upravljanja družbe. Politika predstavlja zavezo za prihodnje delovanje.« (Perko, 2020, str. 4)

#### 4.5 Raziskava zavzetosti zaposlenih v Zavarovalnici Sava, d. d.

##### RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME

Zavzetost zaposlenih je poleg organizacijske klime in zadovoljstva eden od treh pomembnih vidikov, ki vplivajo na motivacijo in uspešnost zaposlenih, ter posledično tudi na uspešnost družbe kot celote.



Slika 12: Klima, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih  
(Vir: Zavarovalnica SAVA, d. d., 2021)

Organizacijska klima je tista, ki pove, kako družba omogoča, da zaposleni uveljavljajo svoje znanje in ideje ter kako dosegamo uspeh pri opravljanju svojega dela. Je način, kako doživljamo organizacijsko kulturo in vzdušje v podjetju. Zadovoljstvo na delovnem mestu predstavljajo pozitivni in negativni občutki zaposlenih glede delovnega mesta. Gre za kompleksen pojav, saj imamo različni zaposleni različna pričakovanja in pa tudi vrednote. In zato ni nujno, da smo zadovoljni zaposleni tudi vedno učinkoviti, uspešni, inovativni, vztrajni in predvsem ni nujno, da smo povezani s cilji podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih je torej vsekakor potreben, ne pa tudi vedno zadosten pogoj za uspešnost podjetij. Zadovoljni zaposleni zares ustvarjamo zadovoljne stranke, a največja dodana vrednost za uspešno družbo so predvsem zavzeti zaposleni.

## 4.6 Opredelitev raziskovalnega problema

Zavzetost zaposlenih je sila, ki zaposlene motivira, da so pri delu bolj inovativni in produktivni ter posledično bolj uspešni in zadovoljni z delom ter pripravljeni narediti več, kot se od njih pričakuje. Zavzeti zaposleni omogočajo podjetju, da stopi iz množice in je korak pred konkurenco. Zavzeti zaposleni so motivirani, predani, zvesti in zadovoljni.

Koncept zavzetosti je vedno bolj popularen, prav tako je bilo v raziskavah dokazano, da so zavzeti posamezniki lojalni in zvesti. Uspešno opravljajo svoje delo ter v manj primerih zapustijo organizacijo in so tudi bolj nagnjeni k pozitivnemu govorjenju o njej zunaj nje. Na drugi strani nezavzeti posamezniki niso psihološko vezani, so manj kooperativni, inovativni, manj tolerantni do sprememb, prav tako se več pritožujejo.

## 4.7 Cilji raziskave

Če v organizaciji vzpostavimo okolje, kjer se vrednote zaposlenih spoštujejo, okolje, ki zaposlenim daje občutek poštenosti, sočutja in pravičnosti, ki jim daje občutek zaupanja in vrednosti, predvsem pa **okolje, s katerim se radi poistovetijo**, bodo prispevali k uspešnosti organizacije.

### **Vendar pa, ali resnično vemo, kako se naši sodelavci počutijo v organizaciji?**

Z raziskavo zavzetosti bomo to ugotovili in lahko posledično poskrbimo za njihovo **zadovoljstvo**, povečanje njihove **zavzetosti** in **produktivnosti**. Zavzetost zaposlenih je namreč pomemben dejavnik, preko katerega lahko vplivamo na delo zaposlenih tako, da so pripravljeni prispevati čim več k **uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja**.

Primerjava z drugimi podatki je izrednega pomena. Najbolje je, če podatke lahko primerjamo z lastnimi podatki preteklih raziskav, če le-ti seveda obstajajo. Na ta način lahko jasno vidimo, kakšni so trendi v podjetju. Če teh rezultatov nimamo, pa lahko svoje rezultate primerjamo z rezultati raziskav podjetij iz iste branže.

Različni vidiki delovanja zaposlenih so združeni pod skupnim pojmom zavzetosti. Zavzetost vključuje zaznavo vseh vidikov okolja organizacije (proces, dogodki,

predpisi, interakcije), ki so za zaposlene pomembni in kot takšni vplivajo na njihov način delovanja v organizaciji.

Z raziskavo zavzetosti bomo ugotovili, kaj zaposleni menijo in na podlagi teh ugotovitev načrtovali prave in potrebne aktivnosti za izboljšanje stanja. Pridobili bomo podatke o zavzetosti zaposlenih v naši zavarovalnici, primerjavo z drugimi podjetji, primerjavo z branžo ter osnovo za nadaljnje aktivnosti in dopolnitev projekta z delavnicami, izobraževanji.

#### 4.8 Potek raziskave

Ključnega pomena pri raziskavi je, da se je udeleži čim večje število zaposlenih. Le tako bomo dobili relevantne rezultate, ki bodo kazalnik dejanskega stanja v naši zavarovalnici. In le tako bomo lahko načrtovali ukrepe, ki bodo to stanje v prihodnje še izboljšali. V okviru merjenja organizacijske klime, ki je bilo izvedeno v mesecu septembru 2020, je bil tudi sklop vprašanj o osebni zavzetosti zaposlenih, ki je bil sestavljen iz 12 trditev (metodologija Gallup).

### Gallupova hierarhija zavzetosti



Slika 13: GALLUPOVA hierarhija zavzetosti  
(Vir: Educate78, 2021)<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Educate78 (2021). *We believe in results that bring people together*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <http://www.educate78.org/category/teacher-advisory-group/>



Navedene so bile trditve, za katere so anketiranci izbirali med ocenami od 1 do 5, pri čemer je bila najbolj pozitivna ocena 5, najbolj negativna pa 1. Podane ocene za posamezne trditve so imele naslednji pomen:

Pri interpretaciji rezultatov smo kot mejno oceno postavili oceno 3, kar je pod oceno, se šteje kot slabo oziroma kritično, kar je nad oceno 4, je opredeljeno kot dobro.

1	2	3	4	5
<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>delno se ne strinjam</i>	<i>niti da niti ne</i>	<i>večinoma se strinjam</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>

**Tabela 1: Točkovanje trditev anketnega vprašalnika**

(Vir: Zavarovalnica SAVA, d. d., 2021)


### Anketni vprašalnik:

<b>Osebna zavzetost</b>					
Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite <b>svoje strinjanje oziroma nestrinjanje</b> s posameznimi trditvami. Pri tem se vse trditve nanašajo na <b>vas osebno</b> .					
	Sploh se ne strinjam	Večinoma se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1. Vem, kaj se od mene pri delu pričakuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2. Na voljo imam vso potrebno opremo za dobro opravljanje dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. V službi imam vsak dan priložnost opravljati delo, ki ga najbolje znam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4. V zadnjem mesecu je nekdo opazil in pohvalil delo, ki sem ga dobro opravil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5. Imam občutek, da je nadrejenemu oziroma sodelavcem mar zame.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6. Nekdo v službi spodbuja moj razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
7. Imam občutek, da se pri delu upošteva tudi moje mnenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Poslanstvo mojega podjetja mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
9. Moji sodelavci težijo h kvalitetnemu opravljanju dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. V delovnem okolju imam dobrega prijatelja	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. V zadnjem letu se je nekdo pogovarjal z mano o mojem napredku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. V zadnjem letu sem v službi imel priložnost za učenje in rast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**Slika 14: Anketni vprašalnik**

(Vir: Zavarovalnica SAVA, d. d., 2021)

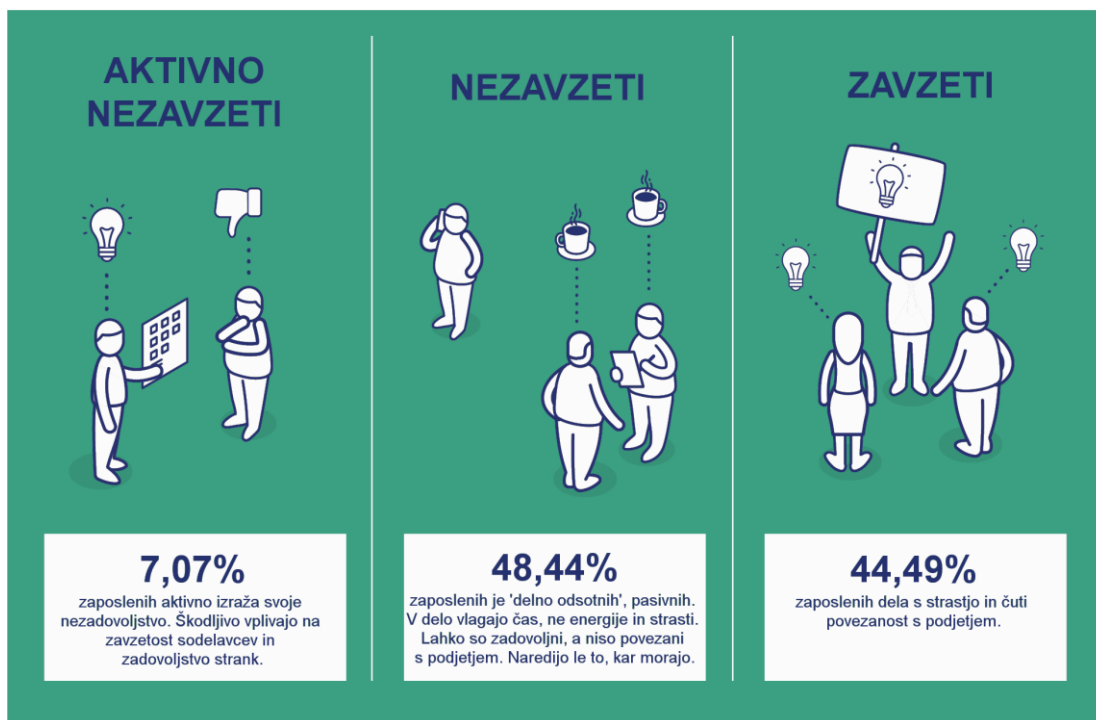
V raziskavi je sodelovalo 735 zaposlenih, kar je 68,2 % vseh zaposlenih. Deskriptivnih podatkov v anketi nismo zajeli.

	izpolnjeno	št.zaposlenih	% odziv
	735	1.078	68,2%

**Slika 15: Rezultati raziskave**

(Vir: Zavarovalnica SAVA, d. d., 2021)

Izmerjen indeks zavzetosti je 6,29 : 1 (razmerje zavzeti : aktivno nezavzeti), torej na enega aktivno nezavzetega zaposlenega imamo 6,29 zavzetih zaposlenih.



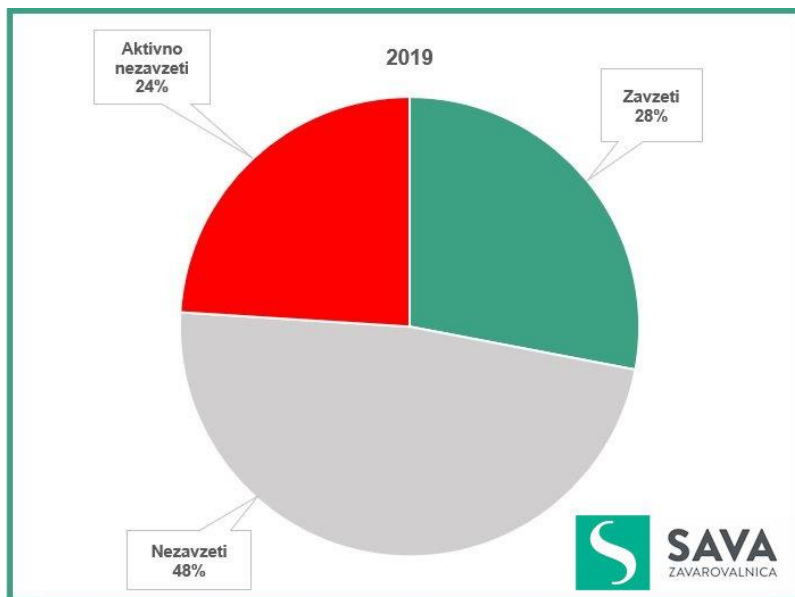
Slika 16: Opis rezultatov raziskave  
(Vir: Zavarovalnica SAVA, d. d., 2021)

Zavzetih je 44,49 % zaposlenih. Ti zaposleni delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem. Ti zaposleni so izvor inovacij, pomagajo pri razvoju podjetja in zaupajo v svoje sodelavce in svoje vodje. Ti zaposleni so gonilna sila delovanja zavarovalnice.

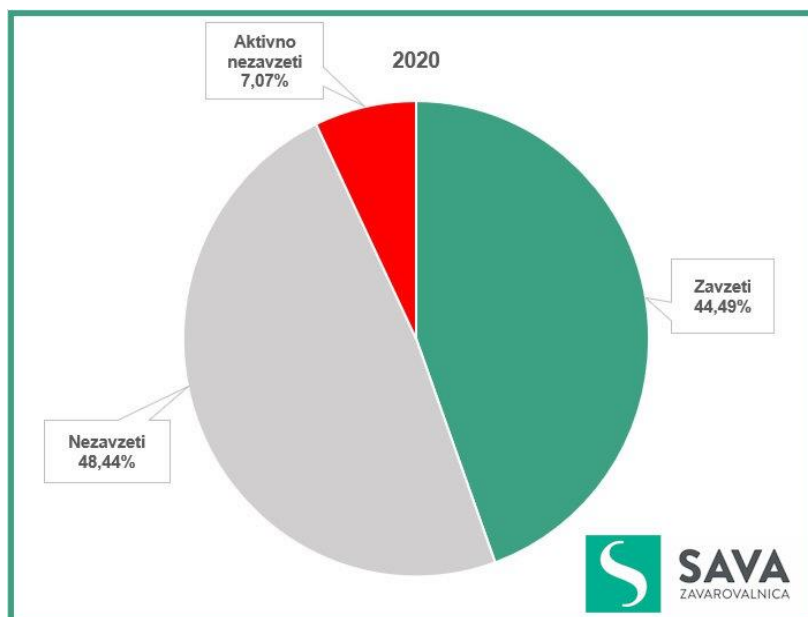
Nezavzetih je 48,44 % zaposlenih. Te zaposlene zaznamuje delna odsotnost in naredijo le tisto, kar morajo. V delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti. Aktivno nezavzetih je 7,07 % zaposlenih. To so zaposleni, ki niso nezadovoljni samo na svojem delovnem mestu, ampak svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Ti zaposleni negativno vplivajo na nezadovoljstvo strank in ostalih sodelavcev.

Rezultati kažejo, da imamo še veliko priložnosti za izboljšanje rezultatov nezavzetih zaposlenih v zavzete zaposlene in v prepoznavo aktivno nezavzetih zaposlenih ter jim moramo pomagati na poti do večje zavzetosti.

Primerjava indeksa zavzetosti zaposlenih Zavarovalnice Sava v letih 2019 in 2020:



Slika 17: Indeks zavzetosti zaposlenih 2019  
(Vir: Zavarovalnica SAVA, d. d., 2021)



Slika 18: Indeks zavzetosti zaposlenih 2020  
(Vir: Zavarovalnica SAVA, d. d., 2021)

Glede na leto 2019, ko smo zavzetost merili po identični metodologiji, je rezultat zavzetosti veliko boljši. Delež zavzetih zaposlenih je v letu 2020 narasel iz 28 % na slabih 45 %, delež nezavzetih zaposlenih je sicer v obeh obdobjih ostal na približno enaki ravni, kar pa se je spremenilo in kar kaže na očitno razliko, pa je delež aktivno

nezavzetih zaposlenih, ki se je iz leta 2019, ko je znašal 24 %, v letu 2020 znižal na 7,07 %. To je zelo dober podatek, saj si želimo imeti čim manjši delež takih zaposlenih, ki so pri nas nezadovoljni do te mere, da to svoje nezadovoljstvo širijo tudi na svoje sodelavce, na stranke, pa tudi na vso ostalo okolico.

Pri pregledu primerjave analize smo se vprašali, zakaj so zaposleni v 2020 tako višje ocenjevali in kaj je tako vplivalo na percepcijo ocenjevanja. Po analizi lanskoletnih rezultatov zavzetosti smo usmerili fokus v ključne izzive na področju vodenja zaposlenih in vzpostavitve kulture, ki v ospredje postavlja zaposlenega. Od leta 2018 v podjetju poteka Akademija vodenja, s katero se krepijo vodstvene kompetence. Zavedamo se, da zaposleni potrebujejo dobre vodje. Ne moremo pa tudi mimo preteklega in letošnjega leta, ki sta drugačni. Na dobre rezultate so letos verjetno vplivale tudi nove okoliščine, povezane predvsem z izbruhom epidemije, s katero smo se od marca 2020 srečevali tudi v Zavarovalnici Sava. Situacija je bila takšna, da nas je spremenila tako v načinu dela kot v samem razmišljanju o pomenu delovnega mesta za lastno eksistenco. In občutek, da smo se skupaj borili proti nečemu, nas je zagotovo združil. Odlične reakcije vodstva na izzive v zahtevnih situacijah so vzbudile zavedanje, da je zavarovalnica resnično usmerjena v nas, v zaposlene in obratno. Zaposleni smo s svojim enormnim angažmajem pri delu, našo odzivnostjo, razpoložljivostjo, idejami in razvojem pokazali, da nam je res mar. In vse to se je zgodilo v letu, ki je popolnoma drugačno od preteklih, polno izzivov in še hitrejšega prilagajanja spremembam.

In kaj konkretno smo naredili v letu 2020, kar bi tudi lahko vplivalo na tako dober rezultat zavzetosti? Ukrepe lahko strnemo v tri kategorije:

1. učinkovito vodenje,
2. jasna in pogosta komunikacija,
3. individualni pristop do zaposlenih.

Sestavili smo majhno, raznoliko in zaupanja vredno ekipo za krizno upravljanje, ki je imela dovolj prostora za hitre odločitve, ki jih je sproti usklajevala z upravo družbe. Ker so se dogodki odvijali z veliko hitrostjo in se je situacija vsakodnevno spreminjala, je bilo sprejemanje hitrih in učinkovitih odločitev s strani uprave družbe v covid času res ključno, da smo kot družba zagotovili popolno varnost zaposlenih, organizirali delo na domu, hkrati pa na trgu, v odnosu do strank hitro reagirali. Zaposleni so bili zaradi svojih enormnih vložkov in naporov, ko se je bilo treba na hitro prilagoditi, da nam je kot družbi uspelo obdržati vso kondicijo, deležni izrednih nagrad. Komunikacija je bila jasna in pogosta. O vsaki sprejeti odločitvi in ukrepih krizne skupine ter uprave družbe smo obveščali vse sodelavce. Znova smo se utrdili v prepričanju, da je redno deljenje ključnih informacij z zaposlenimi neprecenljivo, saj se tako izognemo razpravam o tem, kaj so dejstva, ali še huje, o ustvarjanju različnih dvomov. Pristopali smo individualno in bili razumevajoči. Tako smo redno dnevno komunikacijo preko vodij spustili na raven konkretnega posameznika, z upoštevanjem njegovih vidikov, tako zasebnih in delovnih situacij. In še naprej smo se izobraževali in še intenzivneje smo

inovirali. V času izrednih razmer smo namreč klasično izobraževanje v celoti preselili v virtualno učno polje (Smart Arena, MS Teams) in zaposlenim omogočili sprotne in kakovostne izobraževanja. Zaposleni so bili še intenzivneje vpleteni v procese inoviranja in realiziranja izboljšav.

Odnos z vodjem je prvi in najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zavzetost zaposlenih. Z drugačno komunikacijo lahko vplivamo na razvoj želene kulture in gradimo dobro klimo v podjetju.

Če želimo v podjetju zavzete zaposlene, moramo:

- poskrbeti, da bodo vsi zaposleni informirani;
- jasno komunicirati rezultate in naše poglede;
- sodelavce spraševati za njihova mnenja in preverjati sentiment;
- sodelavce spraševati, kako se počutijo in kaj lahko naredimo, da jim lahko pomagamo;
- graditi povezanost in pokazati razumevanje trenutne situacije ter signalizirati prihodnjo perspektivo.

## 5 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo obravnavali pomembnost izvajanja aktivnosti v podjetju, namenjenih večanju zavzetosti zaposlenih. Zavzetost zaposlenih je zapleten pojav, saj naša različna pričakovanja in naše različne vrednote močno vplivajo na naše zadovoljstvo na delovnem mestu in z njim povezano učinkovitostjo, inovativnostjo, vztrajnostjo in povezanostjo s podjetjem. Zavzetost zaposlenih je pomemben dejavnik, preko katerega lahko vplivamo na delo zaposlenih, ki so pripravljeni prispevati čim več k uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja. Zato je tudi pomembno, da so pristopi k zviševanju zavzetosti zaposlenih osebno naravnani, saj bodo le tako doseženi zeleni rezultati.

Z raziskavo zavzetosti zaposlenih smo ugotovili, kaj zaposleni menijo. Na podlagi teh ugotovitev bomo lahko načrtovali učinkovite aktivnosti, ki bodo privedle do višjega odstotka zavzetosti pri naslednjem merjenju. Primerjava rezultatov z rezultati predhodnih anket, izvedenih v podjetju, ali anket, narejenih v podjetjih iste branže, je izrednega pomena. Rezultate naše ankete smo primerjali z rezultati predhodne ankete in jasno ugotovili, kakšni so trendi v podjetju. Pokazalo se je, da se s pravim, ciljno usmerjenim delovanjem in pristopom odstotek zavzetih zaposlenih v podjetju iz leta v leto lahko viša.

Cilji diplomske naloge so bili doseženi. Strokovno smo analizirali obstoječe stanje v podjetju. Za namen raziskave smo uporabili vprašalnik, ki je bil sestavljen iz dvanajstih trditev (metodologija Gallup). Prvi dve vprašanji sta nam podali odgovor na vprašanje iz segmenta osnovnih potreb, in to je: »Kaj dobim?«. Druga štiri vprašanja so nam

podala odgovor na vprašanje iz segmenta podpore nadrejenih, in to je: »Kaj dajem?«. Naslednja štiri vprašanja so nam podala odgovor na vprašanje iz segmenta timsko delo, in to je: »Ali pripadam?«. Zadnji dve vprašanji pa sta nam podali odgovor na vprašanje iz segmenta rasti, in to je: »Kako lahko rastem?«. Navedene trditve smo ocenili s točkami od 1 do 5, pri čemer je bila najbolj pozitivna ocena 5, najbolj negativna pa 1. Edina omejitev pri obravnavanju problema je bilo potencialno premajhno število izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar pa se ni zgodilo, saj je na anketni vprašalnik odgovorilo 68,2 % vseh zaposlenih.

V raziskavi smo ugotovili, da se je v primerjavi z rezultati iz leta 2019 za 16,49 % povečalo število zavzetih zaposlenih. Zelo pomemben pa je tudi dober rezultat glede aktivno nezavzetih zaposlenih. Število aktivno nezavzetih zaposlenih se je v primerjavi z letom 2019 zmanjšalo za 16,93 %. Delež nezavzetih zaposlenih je v obeh obdobjih ostal približno na enaki ravni. Izmerjeni indeks zavzetosti zaposlenih je 6,29 : 1, kar pomeni, da imamo na enega aktivno nezavzetega zaposlenega 6,29 zavzetih zaposlenih. To je zelo dober podatek, saj si želimo imeti čim manjši delež aktivno nezavzetih zaposlenih, ki so pri nas nezadovoljni do te mere, da to svoje nezadovoljstvo širijo tudi na svoje sodelavce, na stranke, pa tudi na vso ostalo okolico. Ugotovili smo vzroke za obstoječe stanje in identificirali smo prednosti in izzive notranjega okolja. Na zavzetost zaposlenih vplivajo predvsem odnos z neposrednim vodjem, smiselno delo (zaposleni razume, zakaj dela in kako njegovo delo prispeva k rezultatom podjetja) in odnos s sodelavci in strankami.

Bistveno spoznanje je, da je vodenje najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na klimo in zavzetost zaposlenih. Najučinkovitejši načini vodenja so demokratični slog, Coaching slog in transakcijski slog (opolnomočenje za doseganje ciljev). Z jasno in redno komunikacijo lahko vplivamo na razvoj zelene kulture in gradimo dobro klimo v podjetju. Z individualnim in drugačnim pristopom do zaposlenih pa se najlažje in najbolje približamo njihovim individualnim karakteristikam. Z zaposlenimi moramo deliti vizijo podjetja in smernice. Zaposlenim je treba prisluhniti, jih spraševati o mnenju in njihovem počutju. Pomembno je, da kot vodje poskrbimo, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo dobro in da na delovnem mestu vlada dobra klima. To pa lahko dosežemo le s transparentnim vodenjem in z gradnjo na medsebojni povezanosti, spoštovanju, avtoriteti in avtonomiji, na jasnih usmeritvah, na transparentni komunikaciji, smiselnem delu, delu kot zabavi, na možnosti za rast na empatiji.

Ključno priložnost, ki na podlagi rezultatov odločno kaže na možnost izboljšav že po prvem merjenju, smo prepoznali v zagotavljanju stalnega, uravnoveženega in transparentnega dostopa do povratnih informacij. Da to dosežemo, smo predvideli štiri ukrepe. Verjamemo, da bomo s sistematičnim delom na teh področjih dosegli večje zadovoljstvo zaposlenih, s tem povečali zavzetost in pripomogli k boljšim poslovnim rezultatom.

Prvi ukrep je bila  **uvedba ciljnih kvartalnih pogovorov**  skozi ciljno vodenje – skupno vizijo organizacije uresničujemo prav vsi zaposleni, in sicer skozi doseganje osebnih in timskih ciljev. Ciljni kvartalni pogovori bodo namenjeni temu, da bodo cilji vsakega

zaposlenega jasno opredeljeni in komunicirani, da bodo prepoznane priložnosti in težave pri opravljanju dela, da bodo zastavljeni cilji tudi doseženi ter bo vodja vsakega zaposlenega pravilno usmeril k uresničevanju skupnih ciljev naše zavarovalnice. Drugi ukrep je bila uvedba **letnih razvojnih pogovorov** – redna povratna informacija zaposlenim prinaša več kot le informacijo glede uspešnosti dela. Močno pripomore k izboljšanju zadovoljstva, spodbuja vztrajnost pri doseganju zastavljenih individualnih in timskih ciljev ter k hitrejšemu osebnemu in poklicnemu razvoju. Razvojni pogovor je tako priložnost za odkrit in strukturiran dialog med vodjo in njegovim zaposlenim ter predstavlja osnovo za načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti. Tretji ukrep je bila izvedba **akademije za krepitev vodstvenih veščin vodij** – raziskave kažejo, da ima na zavzetost zaposlenega največji vpliv vodstvo in neposredni vodja ter njihovo delovanje. Za izboljšanje vodstvenih veščin vodij bomo vzpostavili program krepitve vodstvenih veščin, t. i. Akademijo vodenja, ki bo našim vodjem omogočila nova spoznanja in nudila nova znanja s področja vodenja. Zadnji, četrti ukrep pa je bila **vzpostavitev sodobne organizacijske kulture in učinkovita izgradnja blagovne znamke** – v ospredju sodobne organizacijske kulture, ki jo bomo gradili v prihodnje, so zaposleni, med katerimi velja kultura dostopnosti, odprte komunikacije in zaupanja. Spodbujali bomo povezovanje, timsko in ciljno usmerjeno delo, ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, s tem pa učinkovito, tako navznoter kot navzven, gradili blagovno znamko Zavarovalnice Sava.

Seveda pa se zavedamo, da je grajenje organizacijske vitalnosti in povečevanje zavzetosti dolgotrajen proces, ki lahko uspe le, če v njem sodelujemo prav vsi. Zato vedno k sodelovanju v procesih in v raziskavah povabimo vse zaposlene. Le na ta način namreč lahko zaznamo področja, ki jih prepoznavamo kot šibka in jih s pravimi ukrepi izboljšamo.

**Zavzetost zaposlenih je sila, ki ustvarja rezultate.**

## 6 LITERATURA IN VIRI

BigRentz Inc. (b.l.). *Employee Engagement*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.bigrentz.com/blog/>.

Burton, C. (2012). *Engage For Success*. Pridobljeno 11. 1. 2022 z naslova [https://engageforsuccess.org/wpcontent/uploads/2015/10/Motivation\\_and\\_Engagement.pdf](https://engageforsuccess.org/wpcontent/uploads/2015/10/Motivation_and_Engagement.pdf).

Catmull, E. (b.l.). *Ed Catmull*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.prhspeakers.com/speaker/ed-catmull>.

Culture Amp Pty Ltd. (b.l.). *An employee experience that people love*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.cultureamp.com/>.

Čivre, Ž., Lovec, N., & Fabjan, D. (b.l.). *Herzbergova dvofaktorska teorija delovne motivacije na primeru zaposlenih v turizmu*. Pridobljeno 15. 1. 2022 z naslova [https://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/8\\_219-232.pdf](https://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/8_219-232.pdf).

Edmundson, A. (2014). *TEDx Talks*. Pridobljeno 11. 1. 2022 z naslova <https://youtu.be/LhoLuui9gX8>.

Effortory International. (2021). *The Global Employee Engagement Index™*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.employee-engagement-index.com/>.

Evans, H., & Foster, C. (2014). *Step Up: Lead in Six Moments that Matter*. Jossey-Bass.

Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Gallup. (6. februar 2020). *State of the American Workplace report*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.gallup.com/workplace/285818/state-american-workplace-report.aspx>.

Gallup Inc. (b.l.). *Workplace Insights*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.gallup.com/home.aspx>.

Good & Co PPA. (b.l.). *Good & Co PPA*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://good.co/personas/visionary/>.

Gottschalk, M. (b.l.). *Creativity First, Innovation Will Follow*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova



<https://marlagottschalk.com/2012/07/09/why-creativity-trumps-innovation-every-time-lessons-from-pixar/>.

JF-Monteabraao.pt. (b.l.). *Delitev trga*. Pridobljeno 11. 1. 2022 z naslova <https://slv.jf-monteabraao.pt/market-segmentation>.

Jones, G. (2006). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Delta Publishing Company

Jurančič, I. (1980). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

Kahn, W. A. (2013). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Pridobljeno 11. 1. 2022 z naslova <https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf>.

Kant, I. (1781). *Kritik der reinen Vernunft*.

Kruse, K. (b.l.). *Why Employee Engagement?* Pridobljeno 11. 1. 2022 z naslova <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/09/04/why-employee-engagement/?sh=1e171e1a3aab>.

Kure, M. (12. 3 2019). *Motivacija*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://neodvisnost.si/motivacija-kako-se-motivirati-tudi-ko-nimas-motivacije/>.

Mettrie, J. O. (1748). *L'homme machine*.

Morrison, C. (19. januar 2021). *3 Types of Employee Engagement And How They Are Evolving*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://everyonesocial.com/blog/types-of-employee-engagement/>.

Noise, S. V. (2017). *Managers screw the Golden Rule*. Pridobljeno 13. 1. 2022 z naslova <https://m.signalvnoise.com/managers--screw-the-golden-rule/>.

Oxford University Press. (2017). *A Dictionary of Human Resource Management* Pridobljeno 11. 1. 2022 z naslova <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191827822.001.0001/acref-9780191827822-e-389?rskey=ZfwCjt&result=4>.

Oxford University Press. (2019). *A Dictionary of Organizational Behaviour*. Pridobljeno 11. 1. 2022 z naslova <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191843273.001.0001/acref-9780191843273-e-43?rskey=pmqQYz&result=7>.

- Perko, A. (1. 12. 2020). *Politika upravljanja*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.zav-sava.si/media/store/sl-SI/Dokumenti-web/Skladnost-dokumenti/Politika-upravljanja-12-2020.pdf>.
- Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). *Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation*. Priboljeno 17. 1. 2022 z naslova <https://core.ac.uk/download/pdf/82769389.pdf>.
- Sheridan, K. (7. december 2011). *How to Attract and Retain Top Talent to Create an Engaged, Productive Workforce*. Pridobljeno 13. 1. 2022 z naslova <https://www.oreilly.com/library/view/building-a-magnetic/9780071773997/>.
- Sinek, S. (2013). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Portfolio.
- Strniša, K. (2017). *Motivacija*. Pridobljeno 13. 1. 2022 z naslova <https://www.brstpsihologija.si/motivacija/>.
- Škundrić, P. (1. 12. 2019). *Politika upravljanja*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.zav-sava.si/media/store/sl-SI/Dokumenti-web/Skladnost-dokumenti/Politika-upravljanja.pdf>.
- The New York Times Magazine, (28. 2. 2016). *What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team*. Pridobljeno 11. 1. 2022 z naslova <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
- Toane, M. (b.l.). *How to Build a Culture of Curiosity in Your Organization*. Pridobljeno 11. 1. 2022 z naslova <https://medium.com/@actionableco/how-to-build-a-culture-of-curiosity-in-your-organization-10622f00ed86>.
- Uhan, S. (1999). *Motivacijske teorije, Industrijska demokracija*. Kranj.
- Zavarovalnica SAVA. (23. april 2019). *Etični kodeks Zavarovalnice Sava*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova [https://www.zav-sava.si/media/store/sl-SI/Dokumenti-web/Skladnost-dokumenti/Eticni-kodeks-Zavarovalnice-Sava-2019.pdf?\\_dc=201904a](https://www.zav-sava.si/media/store/sl-SI/Dokumenti-web/Skladnost-dokumenti/Eticni-kodeks-Zavarovalnice-Sava-2019.pdf?_dc=201904a).
- Zavarovalnica SAVA. (2021). *Zgodovina*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.zav-sava.si/sl-si/o-nas/zgodovina/>.
- Zavarovalnica SAVA. (2021). *Osebna izkaznica*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.zav-sava.si/sl-si/o-nas/osebna-izkaznica/>.

Zavarovalnica SAVA. (2021). *Filozofija "Nikoli sami"*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.zav-sava.si/sl-si/o-nas/filozofija-nikoli-sami/>.

Zavarovalnica SAVA. (2021). *Upravljanje družbe*. Pridobljeno 7. 12. 2021 z naslova <https://www.zav-sava.si/sl-si/o-nas/upravljanje/>.