

Kako so povezani dobri odnosi in dobri rezultati?

Pri delu z različnimi podjetji v okviru BB Svetovanja se nam skozi prakso vedno znova potrjuje rek: **Posel s(m)o ljudje!** Rek, ki nam gre zlahka z jezika, težje pa ga živimo. Korelacija med zavzetimi zaposlenimi in poslovno uspešnostjo je jasna¹, prav tako povezava med investiranjem v ljudi in njihovo zavzetostjo, še vedno pa je razkorak med teorijo in prakso, po naših izkušnjah, precejšen. Na današnjem svetovnem, stalno se spreminjajočem trgu, včerajšnje storitve, izdelki in metode niso dovolj. Vsaj ne dolgoročno. Spremembe se dogajajo hitreje in siloviteje, kar od posameznikov in podjetij zahteva stalno inoviranje, iskanje rešitev na izzive, ki včeraj niso obstajali. To, ali pa te jutri, pojutrišnjem ni več. Če pogledamo, kaj je skupno podjetjem, ki obstajajo dolgoročno – 100, 200 in več let – je njihov skupni imenovalec stalno inoviranje, spreminjanje smeri in ohranjanje fleksibilnosti, prilagodljivosti. Že Darwin je trdil, da ne preživijo najmočnejši, temveč najbolj prilagodljivi. **Temelj prilagodljivosti pa smo ljudje. Ali še bolje – zavzeti ljudje.**

Pri našem delu nam stranke stalno zastavljajo vprašanje: »Kako naj svoje ljudi naredim bolj zavzete?« Naš odgovor, v katerega v BB Svetovanju trdno verjamemo, pa je: **nikogar ne moremo narediti zavzetega, lahko pa vsakomur omogočimo, da sam postane zavzet.** Vendar to pomeni obojestranski odnos – podjetje prispeva pogoje, ki posameznikom omogočajo zavzetost, na drugi strani pa tudi posamezniki uporabijo te pogoje in prispevajo svojo aktivno zavzetost k skupnim ciljem podjetja.

Nikogar torej ne moremo *prisiliti* v to, da zavzeto sodeluje pri doseganju skupnih ciljev podjetja oziroma je to početje kratkoročno in temelji na negativnih motivih. V kolikor pa želimo spodbujati dolgoročno zavzete zaposlene, je naloga vodstva podjetja, da postavi spodbujajoč sistem, temelječ na pozitivnih motivih, ki posamezniku *omogoča* izraziti svojo zavzetost, živeti svoj potencial.

¹ Primerjava med 25% najvišje in 25% najnižje uvrščenimi podjetji po Gallupovi raziskavi zavzetosti zaposlenih pokaže, da so **podjetja z najbolj zavzetimi zaposlenimi:**

- 22% bolj dobičkonosna
- 21% bolj produktivna
- 10% bolje ocenjena s strani kupcev
- 41% manj napak in okvar izdelkov
- 48% manj nesreč pri delu
- 37% manjši absentizem

Vir: Gallup, State of the American Workplace report



Slika 1: Lestvica pozitivnih in negativnih motivov po lanu Marshallu:

Razsvetlitev		+8
Svetovna duša	+7	
Služenje višjim ciljem		+6
Skrb za prihodnje generacije		+5
Vrhunsko obvladanje		+4
Notranja moč		+3
Družbenost in sodelovanje		+2
Raziskovanje		+1
Prevelika samozavest		-1
Jeza		-2
Požrešnost		-3
Strah		-4
Tesnoba		-5
Apatija		-6
Občutek krivde, sramu		-7
Razosebitev		-8

Ko gradimo podjetje, ki omogoča zavzete posameznike, to pomeni, da:

1. imamo ljudi, ki imajo radi svoje delo,
2. gradimo ustrezno in spodbudno okolje,
3. ustrezno nagrajujemo delo in dosežke,
4. jasno komuniciramo vizijo, namen dela.

Slika 2: Zakaj zavzeti proaktivno rešujejo in preprečujejo probleme?



Sliši se enostavno, **praksa pa nam kaže, da želja imeti (bolj) zavzete zaposlene prepogosto ostane res le želja**. Namreč, če želimo takšen način delovanja vpeljati v podjetje, se moramo za to najprej odločiti, nato pa biti pripravljeni stalno delati, posvečati energijo, vlagati čas in sredstva v vsa štiri področja. Ravno zato je poleg poznavanja specifik posla, razvoja pravega poslovnega modela, potrebnih znanj in kompetenc, ključna komponenta celotnega procesa komunikacija. **Odkrita, transparentna, poštena in odgovorna komunikacija, s katero smo najprej pripravljeni pogledati realno stanje**. Oziroma smo pripravljeni na »streznitev«, kot temu rečemo po *BB modelu preobrazbe podjetij*. Kar pomeni, da si jasno priznamo kje delamo napake in kaj delamo dobro. Potem, ko smo si pripravljeni naliti čistega vina, lahko začnemo postavljati nove, ambiciozne cilje. Ko enkrat vidimo svoje napake, izzive in priložnosti, lahko začnemo uresničevati dolgoročno vizijo, cilje in uspehe. Torej, **šele ko se kot podjetje dobro poznamo in si zavzete zaposlene zadamo za cilj, lahko začnemo graditi okolje, ki bo ljudem omogočalo zavzetost**.

1. Imamo ljudi, ki imajo radi svoje delo.

Svoje delo najbolje opravljajo ljudje, ki imajo to delo radi. Imeti predane, strastne ljudi na pravem delovnem mestu je del formule uspeha. Na drugi strani pa imamo precej primerov nepravilnih ljudi na nepravem delovnem mestu. **Zato je tu vloga organizacije poznati svoje zahteve in potrebe delovnih mest, hkrati pa upoštevati cilje, kulturo in vrednote podjetja**. Tako lahko podjetje poišče sebi primerne ljudi, ki bodo v opravljanju svojega dela prepoznali tudi svoje cilje, vrednote in poslanstvo. Kar pomeni, da je kadrovska funkcija v podjetju ključna, da ima možnost in sposobnost prepoznavati ljudi z ustreznimi znanji, vrednotami in cilji. Ti so nato ključni gradniki uspešnega podjetja. Obenem pa ne smemo zanemariti že obstoječega kadra, zato je

stalno izobraževanje, usposabljanje in mentorstvo v podjetju izrednega pomena, da v ljudeh ohranjamo in širimo strast do svojega dela.

2. Gradimo ustrezno in spodbudno okolje.

Pri delovnem okolju nismo pozorni le na fizičen prostor, ustrezno delovno opremo in delovne pogoje – ti so osnovni standard, na katerem gradimo. **Z namenom omogočanja višje zavzetosti je naš cilj graditi okolje, v katerem posameznik čuti tako fizično kot psihološko varnost.** Zato gre pri tem predvsem za grajenje kulture podjetja: vzdušje v podjetju, vrednote, ki jih živimo, skrb za zdrav način življenja, odprta in transparentna komunikacija, kvalitetni medosebni odnosi, odzivi na nove ideje in napake, kultura pohval ipd.

3. Ustrezno nagrajujemo delo in dosežke.

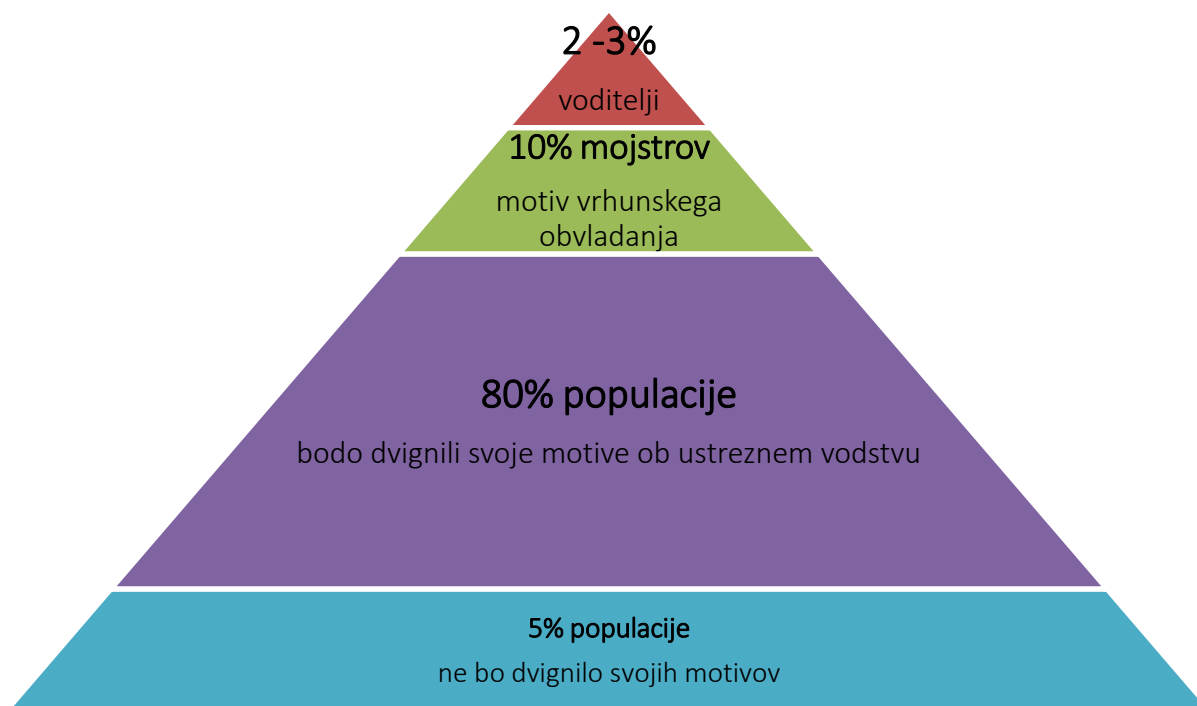
Jasno je, da je temelj za zavzetost primerno denarno plačilo. Plača je higienik, s katerim moramo poskrbeti, da zaposleni za svoje delo dobivajo ustrezno plačilo, tudi glede na primerljiva delovna mesta v drugih podjetjih. Ko poskrbimo za to, lahko zaposlene spodbujamo in nagrajujemo na veliko drugih načinov. Če dobro poznamo svoje zaposlene, hitro ugotovimo, kaj jih motivira. Zato temu primerno razširimo nabor možnosti nagrajevanja, da zadostimo različnim potrebam. Nagrade so lahko različne: pohvale, možnosti dodatnega dopusta, izobraževanja, možnost sodelovanja na novih projektih, napredovanje, mentorstvo, delo od doma ipd. **Če dobro poznate svoje ljudi, jih boste znali ustrezno nagraditi.**

4. Jasno komuniciramo vizijo, namen dela.

Ko vsak zaposleni ve, kakšna je vizija podjetja, kako jo želi podjetje doseči, na katerih skupnih vrednotah temelji, h katerim ciljem stremi in kakšna je 'moja' vloga pri tem, lažje opravlja svoje delo. Sploh če so zaposleni vključeni v sam proces ustvarjanja vizije, strategije podjetja. Kar seveda vzame veliko časa, energije, usklajevanja in komunikacije. Vendar hkrati več ljudi osebno vplete v zgodbo podjetja, da strategija ni le 'nekaj, kar si je izmislil direktor' in 'vizija ni lep stavek, ki ga je oblikoval marketing'. Ampak je vizija *naš cilj*, v katerem posameznik lahko prepozna tudi svoj osebni cilj.

Po Danah Zohar je v vsaki organizaciji potrebnih vsaj 75 odstotkov ljudi, ki se poistovetijo z vizijo in poslanstvom, ki ga živi vodstvo, da ta dolgoročno zaživi. In zato je pomembno, da v oblikovanje *skupne* vizije, poslanstva vložimo veliko časa, denarja in energije. **Le tako lahko večina zaposlenih spozna, razume in sprejme vizijo in poslanstvo podjetja. Še več, da v ciljeh podjetja prepozna in lahko uresniči tudi svoje osebne cilje. To je tudi temelj osebne zavzetosti, ki se nato v povratni zanki kaže v rezultatih podjetja.**

Slika 3: Znanilci sprememb po Danah Zohar:



Zdi se precej logično, da bo v svoje delo več energije in srčnosti vložil nekdo, ki se v podjetju čuti spoštovanega in cenjenega kot nekdo, ki niti ne ve najbolje, kakšni so cilji podjetja, zakaj opravlja svoje delo ali s strahom prihaja v službo. **Recept za to, da se zaposleni počutijo cenjene, s tem pa zavzete, se sliši precej preprosto: poštena in odprta komunikacija.** Vendar pa praksa kaže, da nam ta ne gre vedno najbolje. Morda zato, ker je enostavneje delovati po starem načinu vodenja, ki predvideva, da vsi zaposleni na delo hodijo le zaradi plače ter da vsi ljudje reagiramo enako in z izvajanjem pritiska na zaposlene k doseganju rezultatov, pri vseh dosežemo enako reakcijo. Tak način vodenja dolgoročno nima možnosti preživetja, saj ne ponuja nobene možnosti za kreativnost in inovativnost, ki sta nujni za dolgoročno življenje podjetja. Ljudje nismo roboti, vsak se na svoj način odziva na pritiske, drugače sprejema izzive in se različno odziva na različne motivatorje. Razumevanje tega je ključno za vodenje in vključevanje ljudi v skupno izvajanje vizije in poslanstva podjetja. Le na tak način namreč gradimo skupno okolje, ki ljudem omogoča, da zavzeto dajo vse od sebe in s tem prispevajo h grajenju svoje prihodnosti.

Vse to kaže, da **zgraditi poslovnega okolja, v katerem so ljudje lahko zavzeti, ni enostavno.** To namreč pomeni, da ne uporabljamo bližnjic in izgovorov, ampak gradimo na dolgoročni zgodbi, ki temelji na spoštovanju. Ob tem moramo resnično verjeti, da z zavzetimi zaposlenimi lahko naredimo boljše dolgoročne rezultate. Ker to pomeni, da vodstvo skupaj z zaposlenimi gradi medsebojno zaupanje in skozi dialog poišče skupne vrednote in cilje. To tudi pomeni, da se pri uvedbi sprememb in poslovne rasti ne išče bližnjic, kratkoročnih rešitev v obliki stalnega nižanja stroškov in cenejše delovne sile, ampak **išče dolgoročne rešitve s spoštovanjem interesov ljudi.** **Zagotovo to ni enostavna pot hitrih rezultatov, so pa ti dolgoročni in večkratno nagradijo vloženi**

BB Svetovanje d.o.o.
Dunajska cesta 199, SI-1000 Ljubljana
T + 386.1.200.93.37
E info@bbsvetovanje.si
www.bbsvetovanje.si



trud. Spoštovanje in vlaganje v človeški kapital namreč pomeni veliko vložnega časa, energije in investicij v razvoj ljudi, investicij v izobraževanje, v stalen dialog o vrednotah in izgradnji spoštovanja znotraj in zunaj podjetja. Če želimo, da se vrednote, spoštovanje, vizija, zaupanje, samozavest in drznost izrazijo v višji kreativnosti, ambicioznosti, inovativnosti, vključenosti, zavzetosti in na koncu v uspešnih poslovnih rezultatih, ni druge poti, kot vlagati v ljudi in graditi okolje, ki jim omogoča *biti zavzet*. Zavzeti ljudje nato s svojimi idejami, odgovornostjo, kreativnostjo, zavzetostjo, srčnostjo in predanostjo dosegajo še tako visoke cilje, poiščejo rešitve na še tako nemogoče izzive in soustvarjajo dolgoročni razvoj podjetja.

V primeru Steklarne Hrastnik so leta in milijoni vlaganja v ljudi pokazala rezultat v rasti dobička s 5,3 milijonske izgube v letu 2009 do 7,1 milijonskega dobička v letu 2015. In to je le eden od dokazov, da s(m)o ključ do uspešnega podjetja zaposleni.

Avtor teksta: tim BB Svetovanja

