

Strateški pristop k projektom za dvig zavzetosti

4. DAN RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

20. Oktober 2011

Strateški doprinos HRM

- **Povezava z vodstvom**
- **Obstaja statistično pomembna korelacija med organizacijsko kulturo, praksami vodenja in finančnimi kazalniki organizacije**
 - Dolgoročne izboljšave oz. usmerjanje organizacijske kulture za večjo učinkovitost poslovanja na ravni organizacije.

Organizacijska kultura in zavzetost

- Tradicionalna organizacijska kultura
- Moderna organizacijska kultura + organizacijska klima + delovna učinkovitost



ZAVZETI ZAPOSLENI

Kako HR lahko prispeva k moderni organizacijski kulturi?

HR in sodelovanje z zaposlenimi, ki so različno zavzeti

- **Borba za delovna mesta**
 - *Kdo je najbolj „popularen“?*
 - *Kdo je najbolj na udaru?*
- **Zavzetost in delovna zakonodaja**
 - *Kakšno moč ima v tem primeru HR?*
- **Premik z outsourcingom**
 - *Zakaj sodelovati z zunanjimi izvajalci?*

Zakaj merjenje klime ni več dovolj?

- **Neotipljivi kapital** pridobiva večji pomen na vrednosti.
- **Zadovoljstvo zaposlenih** ni nujno povezano z večjo učinkovitostjo – je nujen, ne pa zadosten pogoj za učinkovitost.
- **Strmimo k dolgoročnim izboljšavam** na področju zadržanja zaposlenih, delovne uspešnosti in uspešnosti poslovanja.
- **Zadržanje ključnih zaposlenih ni vezano le na zadovoljstvo**: pomembna je skladnost osebnih in organizacijskih vrednot, prakse vodenja, možnosti lastnega razvoja in vplivanja na razvoj podjetja.



Kaj je zavzetost?

- Zavzetost je *čustvena* - vpletenost zaposlenega v delo, *kognitivna* - visoka stopnja pozornosti nad delom, ko zaposleni razume svojo vlogo in odgovornost in *fizična vključenost* - pripravljenost dati od sebe nekaj več.
- Zavzeti zaposleni so svoje cilje pripravljene prilagoditi ciljem organizacije, v delo vložijo strast, entuziazem in pripadajo organizaciji.

Zadovoljstvo ali zadovoljenost?



Faktorji vpliva na zavzetost

- **Zaupanje vodstvu**
- **Uporaba znanja na delovnem mestu**
- **Varnost zaposlitve**
- **Konkurenčnost nagrad**
- **Kvaliteta produktov/storitev**
- **Malo dela pod stresom**
- **Odkritost in povezanost v organizaciji**

Različne klasifikacije zavzetosti

- Zavzeti, pasivno nezavzeti, aktivno nezavzeti
- **Aktivno zavzeti**, pasivno zavzeti, pasivno nezavzeti, aktivno nezavzeti
- Aktivno zavzeti, pasivno zavzeti, **požigalci**, aktivno nezavzeti, **honeymoonerji** in **hrčki**

Aktualne raziskave na trgu

- **Gallup**
 - 12 trditev, metodologija ni znana, najbolj uporabljeno
- **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)**
 - *vigor* (energija in mentalna odpornost), *predanost* (pomen, navdih, entuziazem), *absorpcija* (flow) - intervjuji
- **Towers Watson (multinacionalke)**
 - Vključujejo WLB, dobro počutje – več kot polovico časa smo na DM.

Zakaj meriti zavzetost?

- **Merimo pripravljenost in sposobnost zaposlenih pomagati podjetju uspeti.**
- **Ko zavzetost merimo – identificiramo stanje, jo lažje upravljamo.**
- **Identificiranje vrednot in merjenje skladnosti osebnih in organizacijskih vrednot.**
- **Identifikacija dejavnikov iz okolja, ki spodbujajo ali zavirajo zavzetost.**

Preden se lotimo merjenja zavzetosti



KOMUNIKACIJA

plan, sprotno informiranje, vključitev zaposlenih

VODENJE PROJEKTA

Planiranje, viri, resursi, budget, kontrola, monitoring akcij



**"I never promised you a company car.
I promised you a set of wheels."**

Dobro je vedeti...

- Ne moremo je zahtevati.
- Med organizacijami se razlikuje.
- Za vsakega posameznika so dejavniki za zavzetost drugačni.
- Zavzetost je višja, če je pozitivna korelacija med delom in privatnim življenjem.
- Poslovna okolja z velikim številom aktivno nezavzetih beležijo 31 do 51% višjo fluktuacijo, kot okolja, kjer je veliko zavzetih zaposlenih.

BlessingWhite raziskava 2010

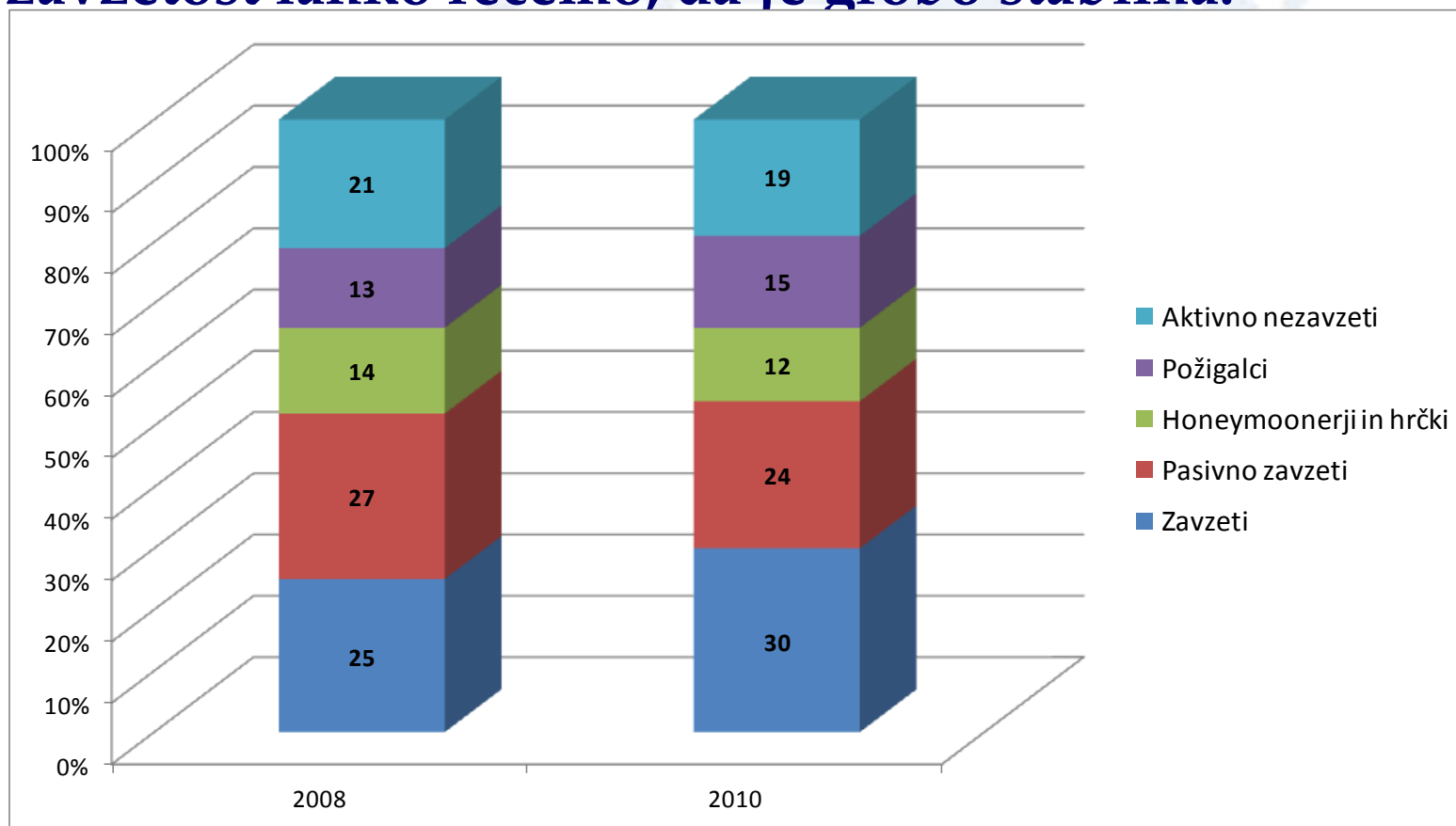
- **Vključeni: Evropa, Avstralija/NZ, Kitajska, Indija, Severna Amerika, Južnovzhodna Azija.**
- **10.914 odzivov (6% iz Evrope)**
- **Julij – oktober 2010**
- **Elektronski vprašalnik**

EVROPA

- 677 odzvanih
- 43% žensk, 57% moških
- 28% jih dela tri leta ali manj pri delodajalcu v času raziskave
- 49% jih dela več kot 7 let pri delodajalcu v času raziskave

Ključne ugotovitve

- Če primerjamo leti 2008 in 2010, kljub recesiji, za zavzetost lahko rečemo, da je grobo stabilna.

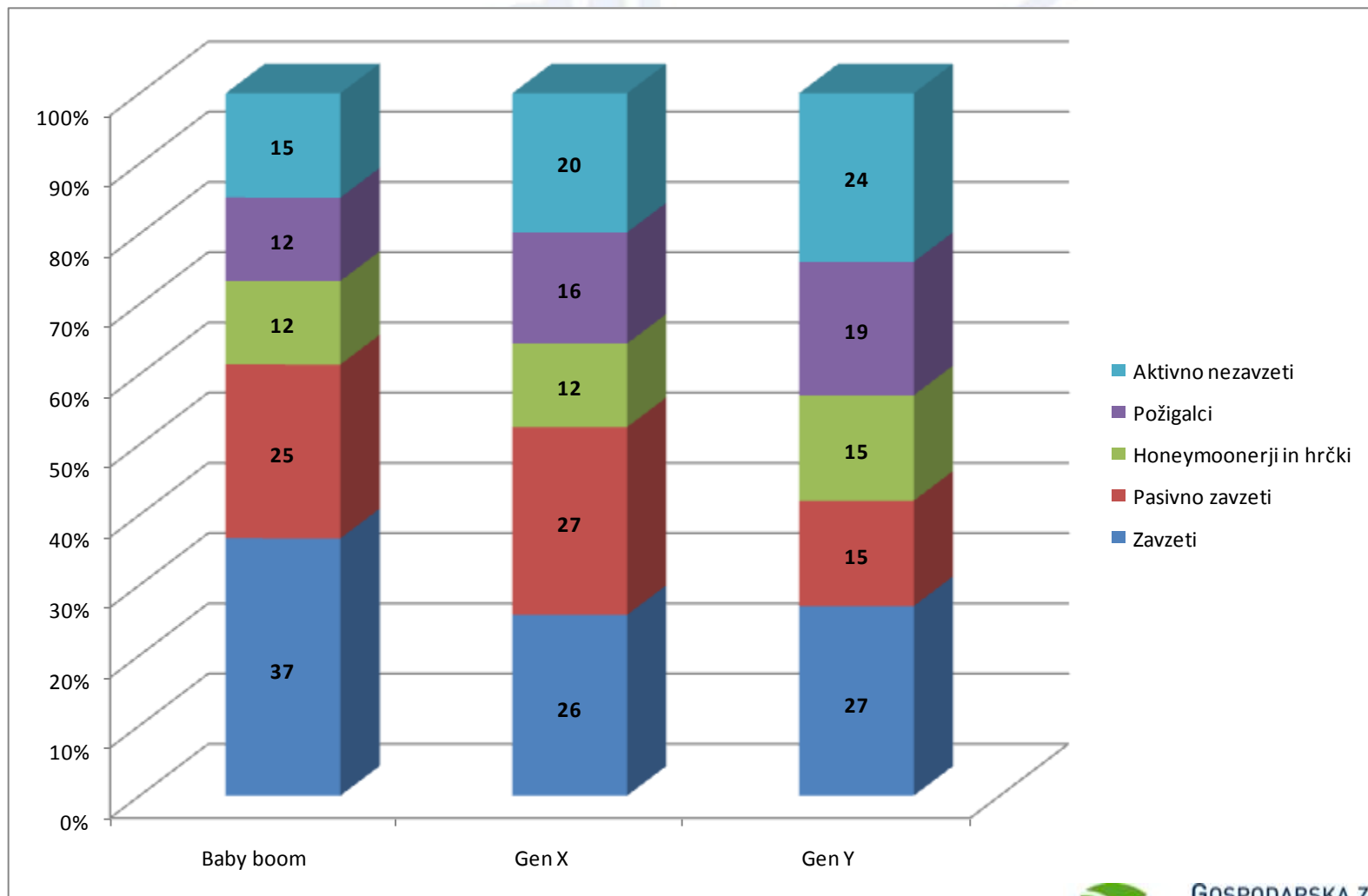


- V letu 2010 (52%) več zaposlenih išče nove možnosti izven organizacije, kot 2008 (14%).
- Za 2011 so napovedali leto ohranjanja in zadrževanja kadrov.
- Leta 2010 je od aktivno zavzetih, 74% tistih, ki v organizaciji planirajo ostati še najmanj 1 leto.
Pozitivna korelacija med zavzetostjo in namero ostati v organizaciji.



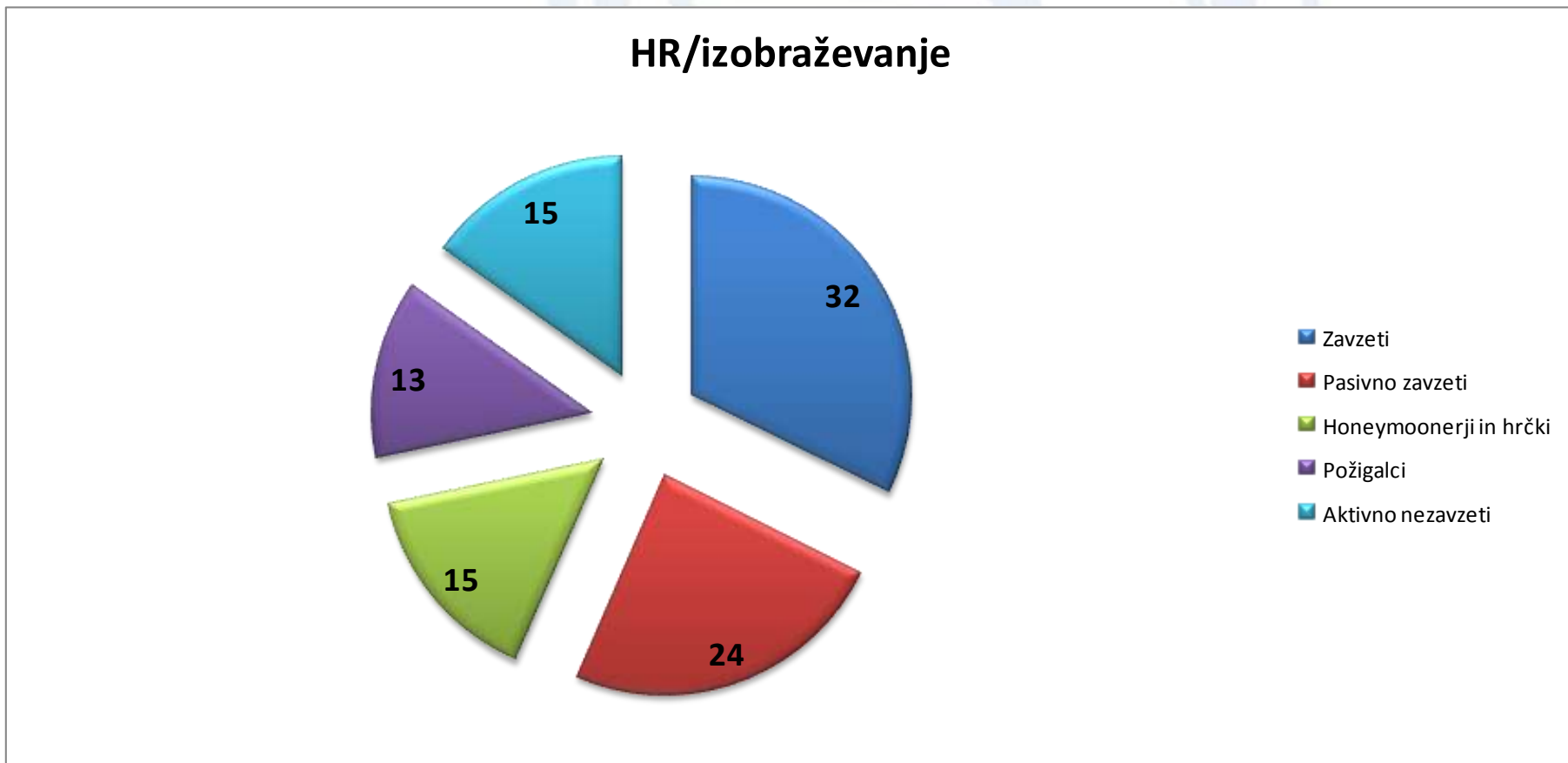
KLJUČNI KADRI

- Do največjih razlik prihaja med **generacijami**.



Zavzetost v HR in izobraževalnih oddelkih v EU

– drugi najbolj zavzeti, prodaja 35% zavzetih



**Tako težko je, ko
moram,**

**in tako lahko, ko
hočem.**

Annie Gottlier

Copyright 2006 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



**“Success is where preparation and opportunity meet.
Failure is where they meet, but can’t stand each other.”**

- Povezava z zavzetostjo zaposlenih
- Vsi smo sposobni „prižgati ogenj“
- V nas in v sodelavcih
- Da iz njih dobimo tisto najboljše!

Hvala za pozornost

?

nikolaj.mejas@okconsulting.si

alenska.pegan@okconsulting.si

www.okconsulting.si



Zavzetost

ODPORNOST
V DELO
3 CILJEV
SPREJETA
VSEH TAJNIH
POZEMELNIK

RAD JE
USTVARJAN

BITI 100% ZAVZET

POČETI TUDI, KUR BI NEKATRE
TOČEL TUDI ZAPOVI ?

DELATI V SVOJI CILJA
Z LASTNO ENERGIJO
Z VSEMI SVIJI
POTENCIALI

ODPORNOST
KONVA VESTI
KONVIZIJS
KONVA BIVANJE

ZAVZETO SODRŽANO ENERGIJO
IN TUDI DO CILJ

ENERGIJA, PEPANOST IN CILJNA
USPEŠNOST Z ENERGIJO &
PREDANOSTI CILJEV.

BOVNA VUČA
KONVEN TIESEL
PORAJA I KURŽE
@ INVOLVIRANJE
VELIKO BIVANJE

Cela, rita zavzetost je
motivacija,
odpore, za reševanje
učinkovit,
uporabno

DELO OTEVANO IN
VESELJE IN UČENJE

ZAVZETOST:
PRIDNOST
NATANENOST
DELAVNOST
PETAJNOST
MOTIVIRANOST
SODELOVANJE
TINSKO DELO

ZAVZETOST
PRIPRAVLJENOST
MOTIVACIJA
KONVIZIJSKA PREDANOST ZA DELO

ENERGIČEN, ODPOVOREN,
PROAKTIVEN ODNOS / TRUST

ODPORNOST
KONVIZIJSKA PREDANOST
ENERGIJA

ENERGIJA, ODNOS, NAVOŠENJE,
VESELJE, DELO, LUBEREN
VZTRAJANJE, POKONENJE KUCOGE

PRIPRAVLJENOST DATI
VSE OD SEBE ZA
BOSEJO ZAGRAVLENH
CILJEV

ODPORNOST
KONVIZIJSKA
PREDANOST
MOTIVACIJA

ODPORNOST
KONVIZIJSKA
PREDANOST
MOTIVACIJA

Zavzetost

prilagodit
- bolni učinki
- učinki
- učinki
- učinki

Pravilno in nepravilno ravnanje pri zavzetosti

*trud, ki ga vložiš

*razmišljanje →
znajdi se

*energija; žene naprej
tudi druge

*vztrajnost

*jasna vizija

Da bi se zavzeli za
nekega projekta
je potrebno imeti
določeno motivacijo
in jasno vizijo
za prihodnost
in tudi jasno
odgovornost
za svoje delo

Zavzetost je povezana s timom, projektom, organizacijo in sodelavci, ki so povezani s projektom in organizacijo

*ti ni problem
kaj narediti

Opravljam o z
dušo

- zavzetost
- motivacija
- odgovornost

- pristop do dela
popolni, odgovorni

- iskanje novih
idej in rešitev

Prilagoditve in spremembe
pri zavzetosti
so potrebne, da se
zavzetost prilagodi
novim izzivom
in zahtevam
delovnega
prostora

*volja

Prilagoditve
in spremembe
pri zavzetosti

- želja po učenju novih
stvari

Prilagoditve in spremembe pri zavzetosti

*dobro deloš -
z veseljem, z dušo

- s čim krajšim časom priti
do željenega cilja

- osebna iniciativa

- dodana vrednost

- perfekcionizem

- moč besede

*pripadnost
podjetju

Zavzetost je pripadnost posameznika
k podjetju, da se s svojimi
sposobnostmi in znanjem
aktivno vključuje v delo
podjetja.

Delo, motiviranost, uspešnost,
prijaznost, odgovornost,
komunikativnost, timsko delo

Prilagoditve in spremembe
pri zavzetosti
so potrebne, da se
zavzetost prilagodi
novim izzivom
in zahtevam
delovnega
prostora

Zavzetost

1/ Zavzetost je, kot se kaže
2/ pomeni, da delavec v delu
3/ svoje volje, znanja, in
4/ svoje sposobnosti uporablja na svoj
5/ največji možni način.
6/ (Kotler, 1990)

LEKTI ZAVZETI
Je:
- MOTIVACIJSKI
- KOGNITIVNI
- EMOCIONALNI
- KONSTRUKTIVNI

Delovni svet ni je dovolj
obsevan s zavzetimi
delavci. To je eden od
glavnih vzrokov za
nižjo produktivnost, povečano
absentnost in turnover.

Zavzetost
Zavzetost
Zavzetost
Zavzetost

Zavzetost ni samo
delo. To je delo, ki
delavcu daje smisel in
pomen. To je delo, ki
delavcu daje priložnost
za razvoj in izboljšanje
svoje sposobnosti.

ZAVZETOST:
UČINKOVITOST
DELAVNOST
PRISOTNOST
STABILNOST
VEŠTINE

- PRISOTNOST
- VEŠTINE
- PRISOTNOST
- PRISOTNOST
- PRISOTNOST
- PRISOTNOST

Zavzetost je, kot
delavec, ki deluje
v svoji volji, znanju
in sposobnosti na
svoj največji možni
način.

MOTIVACIJA
VEŠTINE
VEŠTINE
VEŠTINE
VEŠTINE

- MOTIVACIJA
- VEŠTINE
- VEŠTINE
- VEŠTINE
- VEŠTINE
- VEŠTINE

Če delavec
ne deluje v svoji
volji, znanju in
sposobnosti, to
pomeni, da delavec
ni zavzet. To pomeni,
da delavec ne deluje
na svoj največji možni
način.

- delati, delati v timu
- dobro delati
- sodelovati
- izboljšati odnose
med zaposlenimi
- truditi se,
vztrajati pri sebi
za rešitev, napake
popravljanje

KLJUČNI DELO JE
KORISTNO
KORISTNO
KORISTNO

TRAVNOST
TRAVNOST
TRAVNOST
TRAVNOST

Volja, znanje, sposobnost
delati na svoj največji
možni način.

TRAVNOST
TRAVNOST
TRAVNOST

pridejnost
pridejnost
pridejnost
pridejnost

pridejnost, pridejnost, pridejnost
pridejnost, pridejnost, pridejnost
pridejnost, pridejnost, pridejnost

TRAVNOST
TRAVNOST
TRAVNOST