



Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta

Oddelek za psihologijo

12 indikatorjev zavzetosti po Gallup-u

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Študijsko leto 2022/23

Avtorica: Špela Dukić

Mentorica: prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, januar 2023

Povzetek

Merski pripomoček 12 indikatorjev zavzetosti je sestavilo mednarodno analitično in svetovalno podjetje Gallup, ki pomaga vodjem in organizacijam ustvarjati boljša delovna okolja. Lestvica je bila razvita na podlagi metaanaliz številnih intervjujev in fokusnih skupin. Znanstveno je dokazano, da visoka zavzetost pozitivno vpliva na višjo učinkovitost, kreativnost in boljše zdravstveno stanje zaposlenih (Bakker, 2008), prav tako ima visoka zavzetost zaposlenih tudi pozitivne učinke na samo organizacijo, kar se kaže v boljših rezultatih ključnih kazalnikov uspešnosti organizacije (Gallup, 2016). Organizacija se lahko odloči za merjenje zavzetosti bodisi zgolj preventivno v obliki letnih merenj, bodisi ko se sooča z morebitnimi izzivi in težavami. Gallupov vprašalnik je sestavljen iz dvanajstih postavk, ki preverjajo, v kolikšni meri so uresničene potrebe zaposlenih na področjih: osnovnih potreb, motivacije, potreb po pripadnosti in potreb po rasti. Lestvica je namenjena predvsem kadrovskim strokovnjakom in vodstvu, da dobijo vpogled v potrebe svojih zaposlenih. S pomočjo Gallupove lestvice lahko preverijo splošno stanje zavzetosti v organizaciji, zavzetost posameznih zaposlenih, rezultate na posameznih postavkah, ki kažejo, katere potrebe so med zaposlenimi morda neuresničene, ter kolikšen delež zaposlenih je v organizaciji aktivno zavzetih, pasivno zavzetih in nezavzetih. Za organizacijo je najbolj smiselno, da stremi k temu, da ima čim več aktivno zavzetih zaposlenih in čim manj nezavzetih zaposlenih. Pri spodbujanju zavzetosti zaposlenih je psiholog nepogrešljiv strokovnjak, ki lahko organizaciji pomaga na različnih področjih. Psiholog ima znanja in kompetence, da na pravilen način izmeri zavzetost zaposlenih, te rezultate analizira, interpretira in pripravi ter hkrati tudi izvede ustrezne nadaljnje ukrepe. Pomanjkljivost lestvice je, da ne temelji na teoretičnih dognanjih, da ima manj znane merske karakteristike in da zanjo trenutno še nimamo slovenskih norm. Ne glede na pomanjkljivosti metode, je ta še vedno zelo uporabna in priljubljena v praksi.

Nastanek in razvoj metode

Dr. George Gallup je bil v 30. letih prejšnjega stoletja pionir na področju znanstvenega načina merjenja mnenja populacije. Njegove prve ankete in vprašalniki so se na nanašale na teme, kot so: družina, vera, politika, osebno zadovoljstvo, gospodarstvo, zdravstvo, izobraževanje, varnost in vedenja, ki se povezujejo z delom. V 50. letih 20. stoletja je dr. Donald O. Clifton, psiholog in profesor na Univerzi v Nebraski, začel preučevati vzroke za uspeh v izobraževanju in poslovnem svetu. Medtem ko se je večina psihologov tistega časa osredotočala na negativne vidike

človeškega delovanja, se je dr. Clifton s kolegi osredotočil na znanstvena dognanja, ki stojijo za tem, da so ljudje izpopolnjeni, zadovoljni in uspešni. Leta 1988 se je združilo delo dr. Gallupa in dr. Cliftona, s čimer se je združilo znanje o znanstvenih dognanjih o uspešnem vodenju in znanstvena dognanja o izvajanju anket ter vprašalnikov na populaciji. Po letu 1990 so Gallupovi raziskovalci prvič razvili lestvico 12 postavk z namenom ugotovitve najpomembnejših delovnih vedenj. 1997 je bila izvedena tudi metaanaliza 12 postavk, ki je potrdila, da so postavke znanstveno veljavne. Od takrat dalje podjetje Gallup redno izvaja metaanalize vprašalnika, da se prepriča, ali vprašalnik še vedno napoveduje ključne kazalnike uspeha organizacij, kot so učinkovitost zaposlenih, ocene uporabnikov, zlorabe v organizaciji, fluktuacijo, absentizem, varnost pri delu in kakovost opravljenega dela (Gallup, 2016)

Znanstvena spoznanja o uporabnosti metode

Gallupovi raziskovalci so izvedli analizo delovne zavzetosti na več različnih organizacijah, pri čemer so dobili povsod podobne rezultate. Primerjali so organizacije, ki imajo visoko zavzete zaposlene, z organizacijami, ki imajo nizko zavzete zaposlene. Ugotovili so, da imajo organizacije z višje zavzetimi zaposlenimi, v povprečju:

- 10 % višjo zvestobo/zavzetost svojih strank
- 21 % višji dobiček
- 20 % višjo učinkovitost pri prodaji
- 24 % nižjo fluktuacijo, ki velja za organizacije, za katere je značilna več kot 40 % letna fluktuacija
- 59 % nižjo fluktuacijo, ki velja za organizacije, za katere je značilna manj kot 40 % letna fluktuacija
- 70 % manj nesreč na delovnem mestu
- 28 % manj kraje na delovnem mestu
- 41 % nižji absentizem
- 40 % manj napak pri kakovosti dela (Gallup, 2016).

Visoka zavzetost zaposlenih se torej povezuje z višjo produktivnostjo, kreativnostjo in boljšim zdravstvenim stanjem zaposlenih (Bakker, 2008). Zavzetost zaposlenih v povezavi z nekonfliktnostjo delovnih vlog napoveduje delovno zadovoljstvo zaposlenih (Mouraa, Orgambidez-Ramos in Gonçalvesab, 2014). Posamezniki, ki so delovno zavzeti, naj bi imeli

visok nivo energije, predanosti, vitalnosti in entuziazma med delom (Schaufeli in Salanova, 2007). Višja zavzetost zaposlenih pa naj bi tudi prispevala k večjemu občutku vključenosti v mešanih skupinah (Jones in Harter, 2004; Badal in Harter, 2014).

Predstavitev metode

Kdaj metodo uporabljamo?

Vprašalnik 12 indikatorjev zavzetosti po Gallupu uporabimo, ko želimo izmeriti zavzetost zaposlenih v organizaciji ter načeti komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. Zavzetost zaposlenih je smiselno izmeriti takrat, ko se organizacija sooča z različnimi izzivi, kot so na primer visok absentizem, visoka fluktuacija in nizka pripadnost zaposlenih. Prav tako je priporočljivo, da se zavzetost zaposlenih meri na redni ravni, na primer enkrat letno, da se lahko že sproti spremlja zavzetost zaposlenih in hitreje ugotovi razloge za morebitne padce ravni zavzetosti.

Komu je metoda namenjena?

S pomočjo Gallupovega vprašalnika dobijo vodstvo in kadrovski strokovnjaki vpogled v potrebe svojih zaposlenih, zaradi česar lahko temu sledi tudi učinkovito reševanje problemov.

Kako metodo izvedemo?

Da bodo rezultati merjenja zavzetosti bili čim bolj veljavni, objektivni in zanesljivi, je pomembno, da Gallupovo lestvico izpolni čim več zaposlenih. To dosežemo tako, da uporabimo pravilno komunikacijo z zaposlenimi, pri čemer jim sporočimo, zakaj je dobro, da rešijo vprašalnik. Prav tako je pomembno, da premislimo o primernem času, ko prosimo zaposlene za izpolnitev vprašalnika. Zaposleni na vprašalniku pri vsaki od 12 postavk označijo od 1 do 5, v kolikšni meri posamezna postavka za njih drži (1 = sploh ne drži, 5 = popolnoma drži).

Seštevek vseh 12 postavk nam pove zavzetost posameznega zaposlenega, ki jo lahko primerjamo z ostalimi zaposlenimi. Izračunamo lahko tudi povprečno zavzetost v organizaciji in na ta način dobimo uvid v splošno zavzetost zaposlenih. Uporabna informacija o zavzetosti zaposlenih je tudi ta, koliko zaposlenih v organizaciji je aktivno zavzetih, pasivno zavzetih ter koliko jih je nezavzetih.

- Aktivno zavzetih zaposlenih si želimo čim več, saj uživajo v svojem delu, so inovativni, proaktivni, vključeni v delo, in čutijo globoko povezanost z organizacijo.

- Za pasivno zavzete zaposlene je značilno, da na svojem delovnem mestu opravijo tisto, kar se od njih zahteva in nič več ali nič manj. Organizaciji ne prinesejo nobene dodane vrednosti, saj v svojem delu ne uživajo, temveč ga opravljajo v zameno za plačilo.
- Nezavzetih zaposlenih pa si želimo čim manj, saj aktivno škodujejo organizaciji. Na delovnem mestu izražajo negativna čustva in svoje nezadovoljstvo širijo na druge. Delovnih nalog ne opravijo v celoti ali jih opravijo slabo, s čimer zavirajo proces delovanja organizacije (Gallup, 2022).

Preglednica 1

Lestvica, ki določa stopnjo zavzetosti posameznega zaposlenega

Povprečni rezultat	Stopnja zavzetosti
< 2,5	Nezavzeti
2,5 – 3,7	Pasivno zavzeti
> 3,7	Aktivno zavzeti

Prirejeno po Lobnikar, B. in Grom, V. (2011). Osebna zavzetost zaposlenih – ključni dejavnik uspeha podjetja. V M. Ferjan, M. Kljajić-Borštnar, A. Pucihar, M. Bernik, O. Dečma Dobrnjič, B. Gomišček et al. (ur.), *Organizacija prihodnosti: zbornik 30. Mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 744–753). Kranj: Moderna organizacija

V primeru, da želimo izvedeti, kaj je vzrok za nizko ali visoko zavzetost, si lahko pogledamo še rezultate na posameznih postavkah. Pogledamo, ali katera postavka izstopa z zelo visokim ali nizkim rezultatom, ter se potem odločimo za nadaljnje ukrepe (Gallup, 2022).

Postavke na vprašalniku so razdeljene na štiri sklope in temeljijo na hierarhiji potreb zaposlenih. Te potrebe si sledijo po vrsti: osnovne potrebe, motivacija, potreba pripadnosti, potreba po rasti. Da lahko vodstvo zadovolji potrebe na višjih stopnjah, mora najprej uresničiti potrebe zaposlenih na nižjih stopnjah. Če bi na primer želeli v organizaciji spodbuditi pripadnost, bi morali najprej uresničiti osnovne potrebe zaposlenih in pa poskrbeti, da so zaposleni motivirani (Gallup, 2022). Spodaj so navedene še postavke, ki preverjajo zadovoljitev posameznih potreb pri zaposlenih:

Osnovne potrebe:

- Q1: Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.
- Q2: Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.

Motivacija:

- Q3: Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najbolje.

- Q4: V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.
- Q5: Mojemu nadrejenemu oz. sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.
- Q6: Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.

Potreba po pripadnosti:

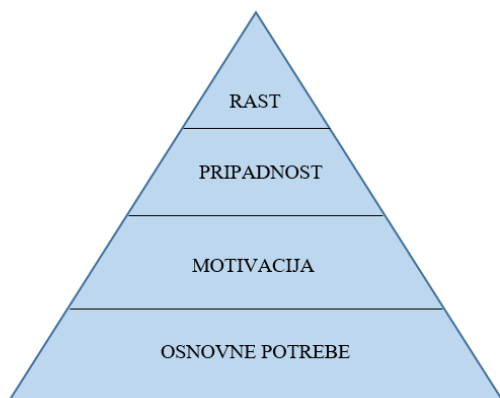
- Q7: Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.
- Q8: Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.
- Q9: Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.
- Q10: Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.

Potreba po rasti:

- Q11: V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.
- Q12: V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast

SLIKA 1

Hierarhija potreb zaposlenih



Prirejeno po: Gallup (2022). Who are we. <https://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx>

Primer uporabe metode

Izziv, s katerim se organizacija sooča: V določeni mednarodni organizaciji imajo težavo z zadrževanjem zaposlenih, ki delajo na daljavo iz različnih držav. Ti zaposleni so del virtualnih timov, pri katerih je višja stopnja fluktuacije, kakor pri timih, ki se srečujejo v živo. Vodstvo se obrne na kadrovsko službo, saj visoka fluktuacija zaposlenih ovira delovni proces, povzroča

preobremenjenost ostalih zaposlenih in dodatne stroške organizaciji, ker delovne naloge niso opravljene do dogovorjenih rokov.

Merjenje zavzetosti: Kadrovska služba se za enega izmed ukrepov proti previsoki fluktuaciji odloči, da bo izmerila zavzetost zaposlenih s pomočjo Gallupovega vprašalnika zavzetosti. Za takerski pripomoček se odloči, ker je kratek in ne bo še dodatno obremenil zaposlenih, hkrati pa bo dal dober vpogled v potrebe zaposlenih. Da bi kadrovski strokovnjaki dobili čim višjo udeležbo, se zaposlene o izvedbi merjenja zavzetosti obvesti preko službene e-pošte in obvestilo se objavi tudi na interno spletno stran organizacije. Po enem tednu dobijo zaposleni ponovni opomnik, da rešijo vprašalnik, če jim ga nazadnje ni uspelo.

Analiza rezultatov: Kadrovski strokovnjaki nato analizirajo rezultate vprašalnika. Naredijo splošen pregled zavzetosti zaposlenih v celotni organizaciji ter primerjavo zavzetosti med virtualnimi timi in timi v živo. Pri tem gledajo, kolikšen delež zaposlenih je aktivno zavzetih, pasivno zavzetih in nezavzetih. Prav tako so pozorni na rezultate na posameznih postavkah lestvice. Ugotovijo, da pri virtualnih timih izstopajo tri postavke, v primerjavi s timi v živo. Virtualni timi imajo namreč pomembno nižji rezultat na postavkah Q3 (Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najbolje.), Q8 (Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.) in Q10 (Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.).

Interpretacija: Kadrovska služba ima nato nalogo vodjem predstaviti rezultate, pri čemer je priporočljivo, da uporablja tabele, grafe, slike, ki bodo bolj nazorno prikazali analizirane rezultate vprašalnika. Vodstvu se predstavi močna in šibka področja, ki so v tem primeru motivacija in potreba po pripadnosti. Zaposleni v virtualnih timih so manj zavzeti, kakor zaposleni v timih v živo, zaradi česar je pri njih tudi višja fluktuacija. Razlog za nizko zavzetost zaposlenih v virtualnih timih pa se skriva v tem, da se zaposleni ne počutijo, kot da na svojem delovnem mestu izkoristijo svoje potenciale, ne čutijo se povezane z misijo organizacije in na svojem delovnem mestu nimajo ustvarjenih nekih globokih prijateljskih vezi, ki bi jim dale občutek pripadnosti.

Ukrepi: Kadrovska služba poleg interpretacije rezultatov pripravi tudi možne ukrepe, s katerimi bi lahko zvišali zavzetost zaposlenih v virtualnih timih. Primeri takih ukrepov so:

- Uvede se nekaj letno srečanje zaposlenih v živo na formalnih ali neformalnih dogodkih (Navezava na Q10 - Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.).
- Uvede se enkrat tedenski virtualni sestanek, ki je namenjen temam, ki niso povezane s službenim življenjem (Navezava na Q10 - Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.).
- Coaching vodje:
 - o Naj opazuje, posluša, sprašuje in je pozoren na stvari, ki jih njegovi zaposleni najraje in najbolje počnejo. V prihodnosti naj jih večkrat vključi v take naloge, s čimer jim bo zvišal motivacijo (Navezava na Q3 - Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najbolje.).
 - o Ko daje zaposlenim navodila in priznanje za opravljeno delo, naj ne pozabi poudariti, zakaj je pomembno to kar počnejo in kako njihovo delo pozitivno vpliva na druge ljudi in na okolje zunaj organizacije (Navezava na Q8 - Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.).

Vloga psihologa

Pri merjenju zavzetosti zaposlenih s pomočjo Gallupove lestvice je psiholog nepogrešljiv. Psiholog ima vlogo **izobraževalca**, saj lahko vodstvu predstavi, zakaj je merjenje zavzetosti pomembno, zakaj izbrati ravno Gallupovo lestvico, s katerimi drugimi konstrukti se zavzetost še povezuje in zakaj je visoka zavzetost zaposlenih zaželena. Pri izvedbi lestvice je predvsem zaželen zaradi svojega **znanja statistike**, saj poskrbi, da se merjenje izvede pod pravimi pogoji in da se rezultati pravilno interpretirajo. Psiholog ima kompetence, da izmeri konstrukt zavzetosti na reprezentativnem vzorcu, pri čemer uporabi primerno metodo vzorčenja in naredi statistično analizo podatkov, s katero dobi rezultate, ki jih zna znanstveno utemeljiti in interpretirati. Zaradi tega bodo rezultati Gallupove lestvice tudi bolj objektivni, zanesljivi in veljavni. Ko psiholog rezultate interpretira vodstvu organizacije in ko so izpostavljena močna in šibka področja na lestvici zavzetosti, takrat lahko psiholog **načrtuje ter izvede ukrepe**, ki bi zvišali zavzetost zaposlenih. Najpogosteje uporabljeni ukrepi, s katerimi lahko psiholog pomaga vodji zvišati zavzetost njegovih zaposlenih, so po mnenju Baumruk, Gorman in Gorman Jr. (2006):

- predstaviti vodji pomen coachinga ter ga v tem tudi izobraziti ter naučiti, z namenom boljšega razumevanja potreb zaposlenih glede njihovega osebnostnega in kariernega razvoja;
- predstaviti pomembnost priznanja dela zaposlenih. Psiholog lahko vodji predstavi različne načine, kako zaposlenim pokazati, da je njihov trud viden in cenjen (npr. pohvale, sistem nagrajevanja, redna povratna informacija...);
- pokazati vodji, kako učinkovito in jasno komunicirati njegova pričakovanja in želje do zaposlenih.

Omejitve pri uporabi metode

Čeprav je Gallupova lestvica široko uporabna v praksi, je njena pomanjkljivost to, da ima manj znane merske karakteristike. Gallupova lestvica namreč ne sloni na nobeni teoriji, saj je oblikovana na podlagi metaanaliz številnih fokusnih skupin in intervjujev. Lestvica tudi uradno ni prevedena v slovenščino, prav tako pa zanjo nimamo slovenskih norm, zaradi česar dobljenih rezultatov v določeni organizaciji ne moremo primerjati s slovensko populacijo.

Moj pogled na metodo

12 indikatorjev zavzetosti po Gallupu je priljubljena metoda merjenja zavzetosti v organizacijah, po mojem mnenju predvsem zaradi njene enostavnosti. Lestvica je dokaj kratka za reševanje in postavke so zastavljene na tak način, da nam jasno povedo, kaj točno je tisto, kar zaposlenim manjka, da bodo bolj zavzeti na svojem delovnem mestu. Zaradi tega imajo kadrovske strokovnjake olajšano delo ugotavljanja, katere potrebe so pri zaposlenih neuresničene. Dobro bi bilo, da bi pridobili še uraden prevod lestvice v slovenščino in slovenske norme.

Literatura

- Badal, S. in Harter, J. K. (2014). Gender diversity, business-unit engagement, & performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2(4), 354–365.
- Bakker, A. (2008). Building engagement in the workplace. V *The peak performing organization* (str. 96–118). Routledge.
- Baumruk, R., Gorman, Jr. B. in Gorman, R. E. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24–27.
- Gallup (2016). Frequently Asked Questions.
<https://www.hr.uci.edu/partnership/survey/pdf/01-Frequently-Asked-Questions-FAQs.pdf>
- Gallup (2022). Who are we. <https://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx>
- Jones, J. R. in Harter, J. K. (2004). Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 78–87.
- Lobnikar, B. in Grom, V. (2011). Osebna zavzetost zaposlenih – ključni dejavnik uspeha podjetja. V M. Ferjan, M. Kljajić-Borštnar, A. Pucihar, M. Bernik, O. Dečma Dobrnjič, B. Gomišček idr. (ur.), *Organizacija prihodnosti: zbornik 30. Mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 744–753). Kranj: Moderna organizacija
- Orgambídez-Ramos, A. in Borrego-Alés, Y. (2017). Social support and engagement as antecedents of job satisfaction in nursing staff. *Enfermería Global*, 16(4), 217–225.
- Schaufeli, W. B. in Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177–196.