

# Kako do večje motiviranosti in zavzetosti zaposlenih v pogojih digitalnega poslovanja?

Sveti delavcev imajo (lahko) zelo vidno vlogo pri razvoju sodobne organizacijske kulture in povečevanju zavzetosti v podjetjih. Le-ta se izkazuje predvsem v aktivnem spodbujanju in sodelovanju pri preučevanju zavzetosti zaposlenih in aktivni podpori pri načrtovanju (ali še bolje – pri soustvarjanju načrtovanja) ukrepov, ki vodijo k višji stopnji zavzetosti in boljši “izkušnji” zaposlenih v podjetju. Vsi ti ukrepi so namreč že v osnovi prvenstveno usmerjeni predvsem v nenehno zviševanje kakovosti njihovega delovnega življenja in s tem njihovega delovnega zadovoljstva in zavzetosti (tj. delovne motivacije in organizacijske pripadnosti), kar pa ima seveda dokazano pozitivne povratne učinke na poslovno uspešnost podjetij kot skupni interes vseh njegovih deležnikov.



Pišeta:  
Roman Klarič in mag. Janez Žezlina

Živimo verjetno v najbolj transformacijskem času v človeški zgodovini. Prihodnost je videti izjemno zahtevna in dinamična, z motnjami (t. i. *disruption*) v vsem in vsepovsod kot “novim normalnim”.

Po drugi strani pa je v takšnem okolju vedno bolj pomembna »izkušnja stranke« (t. i. *Cx – customer experience*), ki je v neposredni povezavi z višjo zavzetostjo strank – na le-to pa lahko ključno vpliva, oziroma jo krepi (ali zavira) področje (ne)zavzetosti zaposlenih – in ravno zavzetost zaposlenih je dimenzija, ki je v slovenskih in mednarodnih organizacijah v zadnjih dveh desetletjih na precej kritično nizkem nivoju? **Kako jo sistematično krepi?**

V pričujočem članku v uvodu na kratko predstaviva kontekst, v katerem se na-

hajamo (nekaj ključnih trendov, ki so pred nami, in značilnosti digitalne ekonomije, ki nas vedno bolj zaznamuje), kako le-ti vplivajo na razvoj organizacij in posameznikov ter kakšen je odgovor na to na področju spodbujanja motiviranosti in zavzetosti zaposlenih v takšnem dinamičnem poslovnem okolju.

## Nekateri ključni trendi današnjega in prihodnjega časa

**1. Hitrost sprememb v današnjem in prihodnjem (poslovnem) okolju je vedno bolj nepredstavljiva:** V čudoviti knjigi *Moonshots* avtor Naveen Jain omenja, kako hitro se je v zadnjih stotih letih podvojila količina vsega znanja na svetu: leta 1920 se je to zgodilo na vsakih 100 let, v letu 1950 se je vse znanje podvojilo na 25 let, v letu 2020 se podvoji na 12 mesecev in v dobi Interneta stvari (op. p. Internet of Things – IoT) na vsakih 12 ur?!? Futurolog Keith Coates je na to temo že leta 2016 zapisal naslednjo provokativno misel: »Prihodnost je že tu in je neenakomerno porazdeljena. Pred petimi leti je naše poslovanje sestavljalo 73 % kontinuitete, 15 % ciklov in le 12 % novosti. Zdaj je poslovanje ses-

tavljeno iz 71 % novosti, 15 % cikličnega vpliva in le še 14 % kontinuitete. Zato je soočanje s prihodnostjo na osnovi preteklih izkušenj lahko nevarno.« **Kaj nas torej še čaka s tem v zvezi v letu 2030 ali pa 2050??**

**2. Postajamo vedno starejši:** demografsko drevo Slovenije in Evrope se bo od leta 1980 do leta 2050 spremenilo iz “oblike smreke v obliko vaze”; če oblika smreke predstavlja demografsko situacijo, ko je največji odstotek prebivalstva v starosti okoli 25 – 30 let, predstavlja oblika vaze situacijo, ko je največji del prebivalcev starih več kot 65 oziroma 70 let.

**3. Vzporadni svetovi:** vedno bolj kombiniramo klasični in virtualni svet, ne samo v zasebnem življenju, temveč tudi vedno bolj v poslovnem okolju, kar je »korona situacija« samo še pospešila.

**4. Individualizem:** personalizacija in individualizacija ponudbe strankinim potrebam v času, ko je vse na zahtevo (op. p. *EON – everything on demand*).

**5. Singularnost do leta 2045:** leto 2029 je dosledni datum, za katerega je znani futurist Ray Kurzweil (v zadnjih 30 letih se je uresničilo kar 86 % njegovih napovedi) napovedal, da bo umetna inteligenca (AI) opravila veljaven Turingov test in s tem dosegla človeško raven inteligence. Obenem pa je leto 2045 določil za leto »Singularnosti«, ko bomo našo učinkovito inteligenco pomnožili za milijardo krat, kar se bo zgodilo zato, ker se bomo združili z umetno inteligenco, ki smo jo ustvarili.

**6. DARQ tehnologije:** tehnologija ve-riženja blokov, AI: umetna inteligenca, raz-širjena resničnost, kvantne tehnologije... gre za tehnologije, ki se združujejo v kratici DARQ in bodo zelo pomembno zaznamo-vale naše prihodnje delovanje, tako pos-lovno kot zasebno.

**7. Industrija 5.0:** bo izboljšala kreativ-nost in inovativnost človeškega uma z na-prednimi, sodobnimi in digitalnimi indus-trijskimi procesi.

## Značilnosti digitalne ekonomije

Katere pa so ključne značilnosti digi-talne ekonomije, ki bodo vplivale in zazna-movale ter usmerjale razvoj organizacij in posameznikov v prihodnje:

**1. Ekonomija izkušnje** kot ena od temeljnih značilnosti nove (digitalne) ekono-mije, v kateri je zagotavljanje izkušnje eden ključnih elementov vrednosti za deležnike.

**2. Osredotočenost oziroma naravnost na stranko:** naravnost od zunaj navznoter ter personalizacija in individualiza-cija ponudbe strankinim potrebam v času, ko je vse na zahtevo (*EON – everything on demand, op. p.*).

**3. Ekonomija najemov oziroma de-litvena ekonomija,** ki je vedno bolj razšir-jena v novih poslovnih modelih in zaseb-nem življenju (npr. *porast »car sharinga«*, najemanja potrošnih dobrin namesto naku-pa, *»kavč surfing«* in podobno).

**4. Partnerski ekosistemi:** integracija našega celotnega ekosistema, da diha na podobni frekvenci, z usklajenimi vrednota-mi, poslanstvom in vizijo.

**5. Ekonomija, ki temelji na znanju:** dodana vrednost za deležnike ekosistema vedno bolj temelji na znanju, ključno je vzpostavljanje sistemov za upravljanje zna-nja v organizacijah/skupnosti (zemljevidi znanj poslovnega ekosistema, povezati jih z znanji za kupce in druge deležnike), siste-matično razvijanje in motiviranje t. i. *»knowledge workerjev«* – zaposlenih, ki dodano vrednost ustvarjajo z znanjem in svojo kompetentnostjo.

**6. Eksperimentiranje in inovacije:** stalno preizkušanje *»statusa quo«*, učenje in od-učenje (unlearning, op. p.), usmeritev na prebojne inovacije (*disruptive inno-vation, op. p.*) je narava nove poslovne realnosti.

**7. Sodelovanje in soustvarjanje:** spodbujanje sodelovanja in principa so-ustvarjanja, v katerega so vključeni de-ležniki celotnega ekosistema organizacije.

Kakšno je v takšnem okolju digitalnega poslovanja stanje na področju (ne)zavze-tosti zaposlenih in kako jo sistematično kre-piti?

## Povečevanje nezavzetosti v poslovnem okolju?!

Številne raziskave, ki proučujejo vpliv zavzetosti zaposlenih na ohranjanje ključnih kadrov, zvestobo kupcev, produktivnost in profitabilnost ter istočasno svarijo o ogromnih denarnih izgubah v primeru povečevanja nezavzetosti zaposlenih, doka-zujejo, da **zavzetost zaposlenih postaja vse pomembnejši dejavnik poslovanja.** Do nedavnega se je na področju upravljanja s človeškimi viri več pozornosti namenjalo teoriji in praksi spodbujanja zadovoljstva in zaupanja zaposlenih, vendar to področje ni bilo v neposredni in merljivi korelaciji z delovno uspešnostjo zaposlenih, kar naj bi ponujal prav koncept o zavzetosti zaposle-nih.

### Vzroki za povečevanje ravni nezavzeto-ski na družbeni in individualni ravni:

- Posamezniki iščejo novo ravnovesje med delom in prostim časom.
- Povečuje se neodvisen pristop do živ-ljenja in dela.
- Zaposleni določajo svojo identiteto in cilje skozi življenjski stil, ne skozi delo.
- Delo se ne spreminja skladno s spre-menjenimi potrebami časa oziroma načina življenja.
- Zaposleni v organizacijah nimajo do-volj priložnosti za učenje in osebno rast.
- Organizacije in vodje posvečajo pre-malo pozornosti spodbujanju osebne-ga razvoja na individualni ravni vseh posameznikov in nimajo sistematično razvitih sistemov spremljanja napredka svojih zaposlenih.
- Na individualno nezavzetost zaposlenih pa vpliva predvsem premajhna vklju-čenost v odločanje oziroma poslova-nje, nedostopnost vodstva, zaznavanje ranljivosti, pomanjkanje pozitivne za-vezanosti do podjetja in problem med-osebnih odnosov v organizaciji.
- In nenazadnje – tudi pandemija je pri-spevala k temu, da je nezavzetost za-poslenih na kritično visoki ravni (zaradi strahu pred prihodnostjo oziroma ne-gotovosti, ki jo le-ta povzroča).

Nezadovoljstvo s plačo oziroma nagra-jevanjem v nasprotju s splošnim prepri-čanjem ni glavni razlog za nezavzetost zaposlenih, temveč je za večino veliko po-membnejše to, kako jih vrednotijo najvišji vodilni – **ali jih obravnavajo kot največje bogastvo podjetja ali zgolj kot nujno zlo.** Ohranjanje in povečevanje nivoja zavzetosti zaposlenih je odvisno predvsem od tega, kako dobro menedžment oziroma vodstvo izpolnjuje njihove potrebe in pričakovanja, ter na tem področju zagotavlja osebni stik med vodjo in zaposlenim (op. p. omenjena vsebina je zadnja leta najslabše ocenjena trditev v vseslovenski raziskavi zadovolj-stva in zavzetosti zaposlenih, SiOKa).

Tudi rezultati medgeneracijskih razlik v zavzetosti govorijo v prid dejstvu, naj delo-dajalci **ne podcenjujejo starejših in izku-šenih zaposlenih,** temveč razmislijo o raz-ličnih možnostih zadržanja svoje najbolj lojalne in zavzete delovne sile (npr. polo-vični delovni čas in druge fleksibilne delov-ne ureditve, prilagodljivi delovni procesi in naloge ipd.).

### Zavzeti zaposleni namreč želijo:

- ravnovesje med delovnim in življenj-skim stilom ter fleksibilno delo,
- odlično vodstvo, ki izkazuje spoštova-nje in zaupanje,
- sodelovanje pri odločanju in več avto-nomije pri delu,
- delo z vodilnimi v njihovi industriji (stranke, dobavitelji) in z ljudmi, ki na-vdihujejo,
- delo na pomembnih projektih, kjer la-hko dokazujejo svojo mojstrstvo in strokovnost,
- priložnosti za vodenje drugih,
- priznavanje idej in odprto komunika-cijo,
- spodbudno delovno okolje,
- mednarodne priložnosti,
- pozitivne povratne informacije in
- s strani delodajalca sponzoriran indi-vidualni razvoj, fleksibilne finančne ugodnosti, možnosti napredovanja ipd.
- jasno definirana pričakovanja in po-vratno informacijo o doseganju priča-kovanj s strani vodje,
- tesno povezanost s sodelavci v timu in transparenten odnos med člani tima.

Raziskave so pokazale, da **obstaja pozitivna korelacija med večjo zavze-tostjo in večjo uspešnostjo (poslovnimi rezultati),** ki se kaže v:

- dejavnikov zadovoljstva zaposlenih in lojalnosti strank,
- večji učinkovitosti in produktivnosti,
- večjemu dobičku oziroma prihodkih,
- nižji fluktuaciji,
- manjšem absentizmu (izostajanje z dela) in večjemu prezentizmu (prisotnost zgolj zaradi bojazni pred izgubo službe),
- manjšemu številu nesreč pri delu,
- boljši kakovosti dela ter
- večjim koeficientom TSR (t. i. Total Shareholder Return – skupni donos delničarjev).

Če podjetje želi izboljšati zavzetost in poslovne učinke, je nujno potrebno, da je **koncept zavzetosti zaposlenih** (in na drugi strani tudi zavzetosti strank oziroma kupcev) **neposredno in učinkovito povezan s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti in z dejavniki upravljanja odnosov s kupci**, kajti na ta način tudi vodje pridobijo interes za izvajanje različnih programov spodbujanja zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih.

Povezavo zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti oziroma **kombinacijo visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti lahko označimo kot zavzetost zaposlenih** – gre namreč za okolje in posameznike, ki so se pripravljene maksimalno angažirati za opazne in merljive poslovne rezultate (ob predpogoju nujnega zaupanja zaposlenih v vodstvo, sodelavce in celotno organizacijo).

Osnovni cilj današnjih organizacij je torej jasen: kako povečati produktivnost – kako bolje upravljati človeške potenciale z namenom doseči njihovo maksimalno angažiranost in zavzetost, ali vsaj zmanjševati število t. i. aktivno nezavzetih sodelavcev?

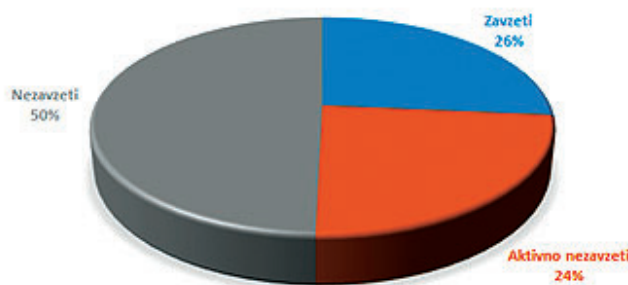
Rešitev je v **spodbujanju inovacijskih sposobnosti zaposlenih in v drugačnem ravnanju z zaposlenimi**, kjer zaposlenega ne obravnavamo samo kot najpomembnejši vir (op. p. je torej še vedno samo vir), temveč smo **osredotočeni v zagotavljanje kar najvišje izkušnje zaposlenega** z organizacijo (t. i. *employee experience*) oziroma v **celostni razvoj človeških potencialov** (t. i. *human experience*), o čemer več v kakšnem od prihodnjih prispevkov.

## Kakšno pa je stanje glede zavzetosti v slovenskih organizacijah?

Zelo zanimiv podatek je tudi, kakšen je delež zavzetih in nezavzetih sodelavcev v slovenskih organizacijah v zadnjih treh letih. **Aktivno nezavzeti** zaposleni niso le nezadovoljni na delovnem mestu, še več, svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Ti zaposleni vsak dan rušijo vse dobro, kar ustvarijo zavzeti zaposleni.

Skladno s podatki iz raziskave slovenske organizacijske klime je ta podatek prikazan v spodnjem grafikonu, delež zavzetih sodelavcev pa je še vedno na nizkem nivoju (dobra četrtina vseh zaposlenih), sicer primerljivem s stanjem v drugih evropskih državah. Več o tem pa v kakšnem od prihodnjih prispevkov.

DELEŽ ZAVZETIH IN NEZAVZETIH SODELAVCEV V SLOVENIJI (ZADNJA TRI LETA)



**Vir:** SiOK (slovenska organizacijska klima), vzorec = 18.500 zaposlenih v slovenskih organizacijah iz različnih dejavnosti / HSC Skupina d.o.o.

### Katera pa so priporočila in možni ukrepi za povečevanje zavzetosti zaposlenih:

- Opredelitev vizije podjetja, ki zaposlene motivira.
- Razvijanje jasne blagovne znamke delodajalca ter zaposlovanje in delovanje v skladu z njo.
- Spodbujanje odprte komunikacije med zaposlenimi!!!
- Sodelovanje zaposlenih v procesu poslovnega odločanja (možnost vplivanja na poslovanje podjetja z lastnimi kreativnimi rešitvami in predlogi).
- Prilagoditev kadrovskega procesa in praks posamezniku.
- Spodbujanje razvoja in uspešnosti linijskih menedžerjev na področju upravljanja z ljudmi.
- Uporaba različnih stilov vodenja glede na različne stopnje razvoja zaposlenih.

- Omogočanje fleksibilnega delovnega časa in fleksibilnih bonitet.
- Merjenje zavzetosti in ukrepanje glede na rezultate.
- Ustvarjanje vrednostne ponudbe oziroma potenciala za zaposlene (t. i. »Employee Value Proposition« – EVP), ki je kombinacija dejavnikov, ki povzročijo, da je delovno mesto za posameznika edinstveno in zaželeno (Organizacija oziroma njena blagovna znamka + Delo + Nagrajevanje + Delovno okolje / Kultura podjetja = Ravnovesje med delom in prostim časom).
- Razumevanje, da v organizaciji obstajajo številne EVP za različne skupine posameznikov (posameznikova EVP se spreminja hkrati s kariero, življenjskim stilom, leti, pričakovanji), zato naj bi se tudi organizacijska EVP prilagajala in izražala v vseh kadrovskega procesih.

- Zavedanje, da uporaba enovitega globalnega pristopa povečevanja delovne zavzetosti ne bo vedno uspešna, saj na zavzetost zaposlenih v različnih državah po svetu vplivajo zelo različni dejavniki.

Za dolgoročni uspeh je bistveno **stalno izboljševanje kakovosti odnosov med vodji, menedžmentom in zaposlenimi** (jasno opredeljevanje pričakovanj in ciljev, iskrena skrb za zaposlene, prepoznavanje in spodbujanje dosežkov, upoštevanje mnenj in idej zaposlenih).

Ključno vlogo v povečanju deleža zaposlenih v organizacijah morajo prevzeti neposredni vodje, ob podpori inovativnih kadrovskega razvojnih sistemov in orodij ter organizacijskih pristopov, usmerjenih v izboljševanje izkušnje



zaposlenih. Ključno vprašanje je torej, ali ima organizacija take sisteme in orodja razvite in vpeljane, ter ali so vodje dovolj usposobljeni, da lahko te principe izvajajo v svoji vsakodnevni praksi.

Gre za uveljavljanje koncepta zavzetosti zaposlenih pri organizacijskih vodjih, ki pa zahteva, da vodje zelo spremenijo svojo tradicionalno miselnost in slog vodenja oziroma ravnanja z ljudmi. **Demokratizacija odločanja** namreč pomeni, da so se vodje prisiljeni v veliko večji meri posvetovati z zaposlenimi že v fazi načrtovanja in sprejemanja poslovnih strategij, kar zahteva tudi spremembo prijemov in taktik pri komuniciranju z zaposlenimi – gre namreč za **aktivno pritegnitev zaposlenih**, da prispevajo k spremembam in sodelujejo pri implementaciji odločitev oziroma proaktivno soustvarjajo spremembe. Zavzetost zaposlenih tudi ni (kot menijo mnogi vodje) nekaj samo po sebi umevnega, ampak je del vsakodnevnih navad in prakse vodenja, zato so zopet vodje tisti, ki z ustrezno (interno) komunikacijo zagotavljajo predpogoje in ustrezno klimo za uveljavitev koncepta zavzetosti zaposlenih.

## Vloga predstavnikov zaposlenih pri spodbujanju zavzetosti zaposlenih?

Osredotočenost organizacije zgolj na delovno uspešnost na dolgi rok ni vzdržna, saj med organizacijo in zaposlenimi v takšnem primeru ni prisotne čustvene vezi. S tem se sčasoma lahko (na)kopičijo nezadovoljstvo ter frustracije in zaposleni sčasoma postanejo nezadovoljni, čeprav so imeli visoko uspešnost in ustrezne variabilne komponente nadomestila.

**Positivne izkušnje zaposlenih in visoka stopnja zavzetosti zaposlenih** sta dva glavna načina, kako zagotavljati **dolgoročno**

**no konkurenčnost podjetja**. Zadovoljen in angažiran zaposleni podjetju ne (po)da samo svoje roke, temveč daje podjetju na razpolago tudi svoje možgane in srce. Čustvena povezanost pa je vedno močnejša od tiste povezanosti, ki nastane samo na podlagi razuma.

Člani in vodstva sveta delavcev imajo (lahko) zelo vidno vlogo pri razvoju sodobne organizacijske kulture in povečevanju zavzetosti v podjetjih. Le-ta se izkazuje predvsem **v smeri aktivnega spodbujanja in aktivnega sodelovanja pri preučevanju zavzetosti zaposlenih in aktivni podpori pri načrtovanju** (ali še bolje – pri soustvarjanju načrtovanja) **ukrepov**, ki vodijo k višji stopnji zavzetosti zaposlenih in boljši izkušnji zaposlenih v podjetju.

Kakšna še bi bila lahko **neposredna vloga predstavnikov zaposlenih** pri krepitvi zavzetosti zaposlenih:

- kot predstavniki delavcev imajo z izražanjem in promoviranjem svoje podpore preučevanju (merjenju) zavzetosti in stanja organizacijske kulture močan vpliv na to, v kakšnem odstotku se bodo sodelavci (predvsem tisti, ki niso vodje) udeležili merjenja. V interesu vseh je, da je delež udeleženi v take oblike preučevanja čim višji, saj na tak način organizacija pridobi bistveno bolj relevantne podatke/informacije, na osnovi katerih lahko potem tudi načrtuje (še) boljše akcijske razvojne ukrepe;
- da spodbujajo zaposlene k sodelovanju in soustvarjanju najboljših rešitev oziroma aktivnosti za izboljšave izzivov, ki se ugotovijo pri merjenju;
- da spodbujajo in motivirajo zaposlene, da podprejo razvojne ukrepe, ki jih organizacija razvije v smeri izboljševanja zavzetosti, kulture in izkušnje zaposlenih in da tudi sami odgovorno in (pro)aktivno delujejo v smeri, da se ti ukrepi tudi iz-

vedejo oziroma sistematično izvajajo v organizaciji.

V interesu vseh deležnikov v podjetju je, da se ukrepi, ki vodijo k višji zavzetosti oziroma boljši izkušnji zaposlenih, učinkovito izvedejo ter da so pripravljeni v soustvarjanju vseh deležnikov. To pa še posebej velja za naslednja področja:

- **razvijanje privlačnosti blagovne znamke delodajalca,**
- **učinkoviti procesi zaposlovanja in uvajanja novo zaposlenih v poslovno prakso,**
- **pravično upravljanje uspešnosti, nagrajevanje in podeljevanje priznanj,**
- **razvoj kakovostnega sistema napredovanja in sistema nasledstev.**

Postavljanje pravih in (čim bolj) skladnih medsebojnih pričakovanj že od samega začetka (od pričetka merjenja do izvedbe ukrepov) je eden od pogojev za pozitivno izkušnjo zaposlenih. Ravno tu lahko predstavniki delavcev odigrajo pomembno aktivno vlogo.

## Za zaključek

Zavzetost v povezavi z uspešnostjo poslovanja postaja novo, objektivnejše merilo, ki zanesljivo napoveduje tudi uspešen dolgoročen finančni rezultat organizacije, kar je dejavnik, ki zanima tudi menedžment oziroma vodstvo podjetja ter seveda zaposlene. Uspešni vodje, obenem pa tudi predstavniki zaposlenih bodo morali svoje delovanje usmeriti ne le v boljše upravljanje poslovnih procesov, temveč tudi v maksimiranje zavzetosti zaposlenih, kar pomeni tudi, da upravljanje kadrov in njihovega celovitega potenciala postaja obvezen poslovni podsistem, ki ga bo nujno potrebno integrirati v vse nove poslovne modele in kadrovske razvojne sisteme organizacij in njihovih ekosistemov, v katerih le-ti delujejo.

Podatki o **aktivni nezavzetosti zaposlenih** so alarmantni in več, kot le skrb zbujaajoči. Po podatkih ene vodilnih raziskovalnih hiš na svetu Gallup, samo ZDA na letni ravni izgubijo več kot 350 milijard dolarjev zaradi spoznanja, da je **le 29 % (!) delovne populacije zavzeto za uresničitev organizacijskih poslovnih ciljev!** Tudi Japonska pri tem ne "zaostaja", saj se tam posledice izgubljenih priložnosti zaradi nezavzetih zaposlenih bližajo 232 milijardam dolarjev! Podatki Gallup-a tudi za druge države, kažejo, da dobiva nezavzetost zaposlenih epidemične razsežnosti! Podatki za Veliko Britanijo kažejo, da se izhodiščni slabi rezultati iz leta 2001, ko je bil indeks zavzetosti zaposlenih prvič izmerjen (**17 % zavzetih zaposlenih, 63 % nezavzetih zaposlenih in 20 aktivno nezavzetih zaposlenih!**), niso izboljšali! Izpad se bliža 66 milijardam dolarjev! Posledice v nižji produktivnosti, povečanem absentizmu in novem zlu, prezentizmu (prisotnost na delu, navkljub temu, da zaposleni niso v "formi", iz samega strahu pred izgubo službe), visoki fluktuaciji ipd., vsepovsod kažejo, da se prvi korekcijski ukrepi na področju ravnanja z ljudmi niso posebej obnesli. Navsezadnje tudi ni bilo pričakovati, da bi naj zgolj kozmetične iniciative ali pa poenostavljene spremembe delovnega okolja, domiselno zapisana poslanstva in vizije organizacij ali celo večje plače, uresničile vsa pričakovanja o motiviranju zaposlenih in zagotovila njihovo večjo zavzetost. Vrniti se je treba k nekaterim tradicionalnim, pravzaprav v praksi skorajda pozabljenim, vendar **preizkušenim receptom in ukrepom: jasnemu opredeljevanju pričakovanj in ciljev, iskreni in avtentični skrbi za zaposlene, prepoznavanju in spodbujanju dosežkov, dokazovanju, da mnenje sodelavcev ... šteje in se ga upošteva.**

**Brane Gruban: Koncept zavzetosti zaposlenih: Inovacija ali imitacija?**