# Analiza pokazatelja angažiranosti zaposlenih

**Rojnić, Helena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:632527

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

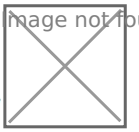
*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**




*Repository / Repozitorij:*

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**HELENA ROJNIĆ**

# ANALIZA POKAZATELJA ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIH

Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr.Mijo Mirković»

**HELENA ROJNIĆ**

# ANALIZA POKAZATELJA ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIH

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303042394, redoviti student

**Studijski smjer:** Management i Poduzetništvo

**Predmet:** Socio-ekonomski menadžment

**Znanstveno područje:** društvene znanosti

**Znanstveno polje:** ekonomija

**Znanstvena grana:** organizacija i menadžment

**Mentor:** Doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Helena Rojnić, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili drugoj ustanovi.

Student

_____

U Puli _____, _____ godine.

IZJAVA

o korištenju autorskog prava

Ja, Helena Rojnić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Analiza pokazatelja angažiranosti zaposlenih, koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

# Sadržaj

**UVOD** ..... 1
**1. DEFINIRANJE POJMA ANGAŽIRANOSTI I NEANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA** ..... 3
**2. KLJUČNI POKRETAČI ANGAŽIRANOSTI NA POSLU** ..... 13
2.1. Radna okolina ..... 14
2.2. Komunikacija na radnom mjestu ..... 16
2.3. Odnos zaposlenika i menadžera ..... 18
2.4. Timski rad ..... 23
2.5. Upravljanje motivacijom zaposlenika ..... 25
2.6. Trendovi u angažmanu zaposlenika ..... 31
**3. UTJECAJ ANGAŽMANA ZAPOSLENIKA NA RADNI UČINAK I ORGANIZACIJSKE PERFORMANSE** ..... 33
**4. USPOREDBA POJMOVA ANGAŽIRANOST I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA** ..... 39
**5. MJERENJE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA** ..... 43
5.1. Gallup istraživanje ..... 46
5.2. Ljestvica radnog angažmana (The Utrecht Work Engagement Scale) ..... 50
5.3. Skala angažiranosti na poslu (Job engagement scale) ..... 53
5.4. Skala intelektualnog, socijalnog i afektivnog angažmana ..... 54
( ISA Engagement Scale ) ..... 54
5.5. Mjera psihološkog angažmana ..... 55
**6. ANALIZA INSTRUMENATA KOJIMA SE MJERI ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA** ..... 56
**7. ZAKLJUČAK** ..... 58
**8. LITERATURA** ..... 60
**9. POPIS SLIKA I TABLICA** ..... 66
**SAŽETAK** ..... 67
**SUMMARY** ..... 68

# UVOD

Tema ovog diplomskog rada je analiza pokazatelja angažiranosti zaposlenih. Na tržištu rada u zadnjih nekoliko godina mogle su se uočiti značajnije promjene. Briga o zaposlenicima postaje sve veća i toga su svjesni brojni poslodavci. Mnogo je godina trebalo da sposobnost, znanje i kreativnost zaposlenika bude prepoznat kao najvažniji čimbenik uspješnosti. Ove su promjene potaknule brojne kompanije da razmisle o troškovima koje kompaniji nosi stalno mijenjanje radne snage. Poduzeće pomoću kvalitetnih zaposlenika nastaje i raste na tržištu, stoga ih treba na vrijeme prepoznati i omogućiti im uvjete da daju svoj maksimum. Zadovoljni zaposlenici ujedno su kreativni, marljivi i predani svom poslu. Zbog toga brojni poslodavci kontinuirano pokušavaju pronaći načine kako svoje zaposlenike potaknuti da pokažu svoje sposobnosti te da ih na kraju znaju pametno iskoristiti. Organizacije moraju stalno iznova promišljati što to radnike motivira i čini zadovoljnima. Za neke su to slobodni dani, beneficije, visina plaće, sloboda razmišljanja na poslu, kreativnost pri radnim zadatcima ili ozračje u poduzeću. Kako bi poslodavci imali bolji uvid u svoje zaposlenike, moraju mjeriti i pratiti njihovu angažiranost. Na taj način točno znaju koliki broj zaposlenika je zadovoljan na svom poslu, što ih usrećuje, zbog čega se trude, što ih potiče na veći angažman i kako se sve kreće tijekom godina. Stoga, zapitajmo se što je važnije da bi se sustav angažiranosti razvijao. Plaće, bonusi, radno okruženje ili pak fleksibilnije radno vrijeme? Upravo će se o tome i govoriti u ovome radu. Usporediti će se angažirane i neangažirane zaposlenike, objasniti će se zadovoljstvo zaposlenika na poslu, što ih to potiče na veću angažiranost i na kraju kako sve to mjeriti i pratiti.

U prvom poglavlju spomenut ćemo i usporediti osnovne pojmove poput angažiranosti i neangažiranosti zaposlenika te malo bolje upoznati što oni znače.

Drugo poglavlje govori o zadovoljstvu zaposlenika, što ih motivira i potiče na veći angažman te kakva je uloga između zaposlenika i menadžera. Spomenut ćemo i najbitnije čimbenike, odnosno pokretače angažiranosti. Na kraju će se govoriti o trendovima angažiranosti zaposlenika u budućnosti.

U nastavku, treće poglavlje govori o utjecaju angažmana zaposlenika na radni učinak i organizaciju što se objašnjava kroz analizu provedenih istraživanja.

Sljedeće poglavlje koje ćemo razraditi govori o izazovima s kojima se susreću zaposlenici na poslu. Također, usporediti ćemo zadovoljstvo zaposlenika s angažmanom zaposlenika te prikazati njihove sličnosti i razlike.

U završnom dijelu detaljno će se obraditi sustav mjerenja angažiranosti zaposlenika, pojedine instrumente i njihovu svrhu. Bit će opisana njihova važnost, kako za organizaciju tako i za zaposlenike, prednosti i slabosti pojedinog instrumenta, te zaključno razmišljanje i analiza odabranih instrumenata. Zatim slijedi zaključak i popis literature korištene tijekom pisanja rada.

Tijekom pisanja rada korištene su različite informacije iz sekundarnih izvora, časopisa, knjiga, znanstvenih članaka i radova objavljenih na Internet stranicama i u bazama podataka.

# 1. DEFINIRANJE POJMA ANGAŽIRANOSTI I NEANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA

Neki se zaposlenici vrlo brzo povežu sa organizacijom, dok nekima treba vremena ili to nikad i ne postignu. Upravo zato postoji velika razlika u produktivnosti kada govorimo o angažiranim i neangažiranim zaposlenicima. Angažirani zaposlenici su motivirani da doprinesu organizacijskom uspjehu uz pojačan osjećaj vlastite dobrobiti. Njihov međusobni odnos i odnos sa menadžerima temelji se na povjerenju, integritetu, dvosmjernoj predanosti i komunikaciji što povećava šanse za poslovni uspjeh i veću produktivnost. Prema tome, angažiranost je spremnost i sposobnost djelatnika da predano pridonose poslovnom uspjehu. Drugim riječima, predstavlja stupanj do kojeg je djelatnik voljan dodatno pridonijeti uspjehu organizacije u smislu energije, kreativnosti i strasti prema poslu (prema Towers Perrin Global Workforce Study 2008). [1]

Iako je angažiranost zaposlenika posljednjih godina postala predmetom velikog interesa, kako u znanstvenim, tako i u stručnim krugovima, u akademskoj literaturi još je uvijek slabo zastupljena i nedovoljno istražena (Saks, 2006:600). [2]

William Kahn je priznat kao prvi akademik koji je istraživao i pisao o angažmanu , tj. o „osobnom angažmanu“. On definira osobnu angažiranost zaposlenika kao fizičku, kognitivnu i emocionalnu uključenost zaposlenika tijekom ostvarivanja radne uloge (Kahn, 1990).[3] Dakle, osobno angažirani zaposlenici su oni koji se autentično izražavaju na poslu na tri načina: emocionalno, kognitivno i fizički. Ovi izrazi uloga suprostavljeni su neangažiranosti, pri čemu pojedinac odvaja svoje istinsko ja od svoje radne uloge i potiskuje svoje sudjelovanje. Od Kahnovog izvornog istraživanja, interes za angažmanom se povećao, što je dovelo do objavljivanja značajnog broja publikacija, posebno od 2005.godine.

[1] Macleod D.,(2019):What is employee engagement, Engage for success: dostupno na https://engageforsuccess.org/what-is-employee-engagement ( pristupljeno 5.04.2019.)
[2] Braje Načinovič, I., Kušen V.(2016.): Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, br.1. (197-216), str. 202 (pristupljeno 28.09.2019.)
[3] Črnila,I., Miljković Krečar, I.,Gregov, Z.(2015.): Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća, br. 2 533-554, str.203: dostupno na https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=220332&show=clanak (pristupljeno 5.04.2019.)

Ostali autori, poput Hewitta, Bacona i Woodrowa definiraju angažman kao „mjeru emocionalne i intelektualne predanosti zaposlenika njihovoj organizaciji i njenom uspjehu“. Angažirani zaposlenik traži i nudi mogućnosti za poboljšanje organizacijske uspješnosti, može premašiti zahtjeve posla, s drugima postupa s poštovanjem i pomaže kolegama da rade učinkovitije. [4]

Istraživanje Schaufeli, Bakker i Salanova (2006) pokazalo je da se radna angažiranost povećava s dobi te da su muškarci i žene podjednako angažirani. No, istraživanja pokazuju da su „ plavi ovratnici“ manje radno angažirani od „bijelih ovratnika“ što se može objasniti činjenicom da zaposlenici plavih ovratnika imaju manji pristup raznim resursima na poslu koji povećavaju radnu angažiranost. [5]

Svaki poslodavac je čuo i susreo se sa riječi „angažman zaposlenika“ , ali je li većina rukovoditelja doista razumjela što to znači? Što je još važnije, znaju li ga mjeriti? Angažman zaposlenika je važan jer  zaposlenici koji su uključeni u posao obično bolje odrade posao i menadžeri time budu zadovoljniji. [6] Istraživanja pokazuju kako su motivirani zaposlenici produktivniji, mobilniji, zadovoljniji poslom i duže se na njemu zadržavaju.

Angažman obuhvaća zadovoljstvo poslom, organizacijsku odanost i zaokupljenost poslom te su zaposlenici koji su visoko angažirani opisani kao osobe koje daju „svoje srce i svoju dušu“ u posao (Thomas, 2007; prema Schleicher, Hansen i Fox, 2011).[7]

[4] Robinson,D., Perryman, S., Hayday S.: The Drivers of Employee Engagement, str.6 : dostupno na, https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf (pristupljeno 6.04.2019.)

[5] ‘’Bijeli ovratnici’’ (eng. white-collar workers) su ljudi koji rade na onim poslovima za koje je potrebno visoko obrazovanje, specifične vještine, znanja i kompetencije.
‘’Plavi ovratnici’’ (eng. blue-collar workers) su grupa zaposlenika koji se bave fizičkim poslovima za koje nije potrebno obrazovanje

[6] Driver S.(2017) :Business News Daily; 5 tips for Measuring Employee Engagement ,dostupno na https://www.businessnewsdaily.com/10303-measure-employee-engagement.html (pristupljeno 5.04.2019.)

[7] Braje Načinovič, I., Kušen V.(2016.): Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, br.1. (197-216),str. 204 (pristupljeno 28.09.2019.)

Poznati govornik, facilitator i savjetnik s dugogodišnjim iskustvom korporativnog menadžmenta Scott Carbonara angažiranost zaposlenika definira kao „razinu privrženosti, strasti, inovacije i emocionalne energije kakvu je osoba voljna dati. Angažirani zaposlenici daju svoj diskrecijski trud i uz to pokazuju ono što bi subjektivno mogli nazvati srećom. Angažirani se zaposlenici ne oslanjaju na situaciju kako bi pronašli zadovoljstvo, već ga pronalaze u svojoj radnoj ulozi“.[8]

Sljedeća slika prikazuje karakteristike angažiranog zaposlenika. S kojim kvalitetama raspolaže i na koji način surađuje sa svojim kolegama u organizaciji.

Slika 1. Karakteristike angažiranog zaposlenika




Izvor: D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday(2004.): The Drivers of Employee Engagement, str. 6 https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf

[8] Malenica Bilandžija T.(2019.): Kolumna, Angažirani zaposlenik radi „sa srcem“, dostupno na, https://poduzetnik.biz/produktivnost/angaziran-zaposlenik-radi-sa-srcem/ (pristupljeno 9.10.2019.)

Angažman zaposlenika u organizacijama izgleda kao visokokvalitetno obavljanje posla, diskrecijski napor, energičnost, entuzijazam, izražavanje strasti, inicijative i suradnje. Angažirani su zaposlenici oni koji vole svoj posao, pouzdani su, traže nedostatke i rješavaju probleme bez očekivanja da će biti nagrađeni. Oni pretvaraju besmisleno u nešto smisleno(Bryne, 2015:21)[9].

Opisi angažiranih zaposlenika uključuju i sljedeće karakteristike: svjesni su poslovnih problema, stalno idu dalje, tragaju za rješenjima, vjeruju u organizaciju i poštuju ostale (Robinson et.al.,2004), inovativni su, imaju veću produktivnost, duže ostaju u organizaciji, ulažu više napora i energičnosti i rješavaju više problema nego oni neangažirani (Scarlett, 2009, citirano Byne, 2015:21).

Tablica 1 . Kako privući i zadržati najbolje zaposlenike

| PRIVLAČI | ZADRŽAVA | ANGAŽIRA |
|---|---|---|
| •izazovan posao<br>•reputacija poslodavca<br>•plaća<br>•napredovanje<br>•radno vrijeme<br>•osobni razvoj<br>•bonusi<br>•radni uvjeti<br>•coaching | •reputacija poslodavca<br>•zadovoljstvo odlukama poslodavca<br>•napredovanje<br>•dobri odnosi sa šefom<br>•uključenost u donošenje odluka<br>•osobni razvoj | •zainteresiranost za dobrobit<br>•zadovoljstvo odlukama poslodavca<br>•dobri odnosi sa šefom<br>•samostalnost<br>•poticanje inovativnosti<br>•uključenost u donošenje odluka |

Izvor: Ružić, B.; Privući pa zadržati ili zadržati pa privući, Artis Rei d.o.o.,str. 5

Kada zaposlenik donosi odluku o odabiru poslodavca, važno mu je da ima dobar ugled, sustav napredovanja, normalne uvjete rada, reputaciju te usklađen privatni i poslovni život. Teško da će odabrati onog koji nudi manja primanja, lošije radno vrijeme i radne uvjete, nemogućnost napredovanja i daljnjeg unapređenja vještina i razvoja. Kad govorimo o elementima koji dovode do visokog stupnja angažiranosti, vidimo da među njima nema elemenata koji se odnose na materijalno nagrađivanje,

[9] Robinson,D., Perryman, S., Hayday S.,op.loc.cit, str.7 (pristupljeno 1.10.2019.)

već isključivo na način na koji se menadžeri odnose prema najvećoj vrijednosti organizacije, zaposlenicima.

Elementi koji privuču mogu i zadržati zaposlenika na poslu. I dalje su među najvažnijima ugled organizacije, dobri odnosi sa šefom, uključenost u donošenje odluka, mogućnost napredovanja i daljnjeg razvoja kao i ravnoteža između privatnog i poslovnog života.[10]

Jedan od razloga zbog kojih se angažiranost zaposlenika kao jedna od tema u području ljudskih resursa, promatra s posebnim interesom je činjenica koju iznosi Dave Ulrich:[11]

„Prvi se put u povijesti menadžmenta na ljudski um gleda kao na glavnog stvaraoca vrijednosti u kojemu su kvaliteta ljudi i njihova angažiranost ključni čimbenici korporativne vitalnosti i opstanka."

Ovom činjenicom, Ulrich naglašava kako je privlačenje vrhunskog talenta samo jedan dio korporativne odgovornosti, dok je njihovo zadržavanje uz punu angažiranost isto tako kritično.[12]

Premda radna angažiranost karakterizira uključenost i predanost, ona dodatno podrazumijeva postojanje i prožimanje emocionalno-kognitivnih stanja kao što su energija i mentalna otpornost, snažna uključenost i osjećaj važnosti, velika koncentracija i interes za rad.

IES (Institute for Employment Studies) definira angažman kao „pozitivan stav zaposlenika prema organizaciji i njezinim vrijednostima". Angažirani zaposlenik je svjestan poslovnog konteksta i surađuje s kolegama kako bi poboljšao izvedbu unutar posla u korist organizacije. Organizacija mora raditi na njegovanju, održavanju i rastu angažmana, što zahtjeva dvosmjerni odnos između poslodavca i zaposlenika.[13]

[10] Ružić, B.; Privući za zadržati ili zadržati pa privući, Artis Rei d.o.o., str. 6 (pristupljeno 20.04.2019.)
[11] Agušaj B.(2018.):Koliko su angažirani vaši zaposlenici i zašto je to važno, Lider ,dostupno na: https://lider.media/znanja/leading-change-koliko-su-angazirani-vasi-zaposlenici-i-zasto-je-to-vazno-29928 (pristupljeno 28.09.2019.)
[12] Agušaj B.(2018.) op.loc.cit. (pristupljeno 23.04.2019.)
[13] Robinson,D., Perryman, S., Hayday S.(2004.): The Drivers of Employee Engagement, str. 9,dostupno na: https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf (pristupljeno 7.04.2019.)

Brojne studije dokazuju kako angažirani zaposlenici rade bolje od drugih, manje boluju i izostaju od posla, te je manja mogućnost da će napustiti svog poslodavca. Upravo zato razlikuju se tri vrste ili dimenzije angažiranih zaposlenika:

1. **INTELEKTUALNA ANGAŽIRANOST** – odnosi se na to u kojoj su mjeri pojedinci motivirani i angažirani u svom radu te razmišljaju li o poboljšanjima u organizaciji
2. **EFEKTIVNA ANGAŽIRANOST** – u kojoj su mjeri zaposlenici emocionalno povezani s poslom i kompanijom
3. **DRUŠTVENA ANGAŽIRANOST** – u kojoj mjeri zaposlenici razgovaraju sa svojim kolegama o poboljšanjima vezanim uz posao i kompaniju[14]

S druge strane zaposlenici su sve mobilniji, nepredvidljiviji i autonomniji, a time je njima sve teže upravljati i motivirati ih na zalaganje. Zaposlenici koji su neangažirani u svojim radnim ulogama uskraćuju svoju fizičku, kognitivnu i emocionalnu energiju, a to se ogleda u obavljanju radnih aktivnosti koje su najčešće robotske, pasivne, nezainteresirane. Ovakav tip zaposlenika nije ovisan o nikome i samovoljno odlučuje koliko mu se isplati zalagati i zadržati određeno radno mjesto. Neangažiran radnik je zapravo isključen iz svog posla. Prisutan je tijelom ali ne i umom, daje minimum energije u svojim aktivnostima. [15]

[14] Snack Nation, Clear & Complete Guide to Employee Engagement,(2019.), dostupno na, https://www.snacknation.com/guides/definitive-guide-employee-engagement/#ch1 (pristupljeno 22.06.2019.)
[15] Lider Media (2015.);Neangažiranost zaposlenika najveći problem za rukovoditelje: dostupno na, https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/neangaziranost-zaposlenika-najveci-problem-za-rukovoditelje/ (pristupljeno 8.04.2019.)

Neangažirani radnici kreiraju puno manje vrijednosti u svom procesu rada nego što to rade angažirani. Iz perspektive organizacija, važno je razumijevanje uzroka i učinaka angažiranosti zaposlenika kako bi se umanjili svi nedostaci neangažiranih zaposlenika (Macleod i Clarke, 2009).[16]

Prema Gallupovu istraživanju stanja na globalnom tržištu rada, provedenom 2017.godine u 155 zemalja, 15% zaposlenika jedne prosječne organizacije diljem svijeta okarakterizirano je kao angažirano na svome radnom mjestu, dok ta brojka ide i do 70% u globalno najuspješnijim organizacijama. Europski poslodavci uklapaju se u taj prosjek s 15% angažiranih zaposlenika u istočnoeuropskim i nešto nižih 10% u zapadnoeuropskim zemljama. Kad neangažirani zaposlenik postane aktivno neangažiran, onda, uza sve prethodno navedeno, još i rado krati svoje vrijeme ogovaranjem i pribjegava lažima kako bi prikrio svoje propuste u radu. Nadalje ne predstavlja mu problem probijati rokove izvršenja zadataka, kao i ne poštovati ono što je obećao raditi. Također, učestalo prigovara svima i svemu, svoje kronično nezadovoljstvo redovito otvoreno pokazuje te izostaje iz posla kad god za to može pronaći „opravdan razlog“. Konačno, svoju energiju i vrijeme ne samo da neće uložiti u obavljanje posla, već će se truditi sabotirati kolege koji rade.[17]

Angažirani zaposlenici mogu postati neangažirani iz mnogo razloga: [18]

- niska plaća
- nemogućnosti razvoja i napredovanja
- nezanimljivosti i neizazovnosti posla
- doživljaja nepravde u nagrađivanju u odnosu na svoje kolege
- česte organizacijske promjene

[16]Snack Nation, op.cit. (pristupljeno 15.04.2019.)
[17] Bilanđija Malenica, T.(2019.): Angažiran zaposlenik radi „sa srcem“, Kolumna, dostupno na: https://poduzetnik.biz/produktivnost/angaziran-zaposlenik-radi-sa-srcem/ , (pristupljeno 29.09.2019.)
[18] Ibidem

Zaposlenici koji nisu angažirani prestaju svoj doprinos radu mjeriti poslovnim postignućima, već zadovoljstvom managera zbog njihovog ponašanja. Kada je u pitanju njihov posao, njihov poslodavac i njegovi suradnici zauzimaju stav čekaj-i-gledaj-što-će-se-dogoditi. Prestaju se angažirati i ne posvećuju se poslu kao što su to radili ranije.

Postoje i oni aktivno neangažirani, takozvani „kopači jama“. Oni se stalno protive svemu. Oni nisu samo nesretni na poslu. Oni su zaposleni iskazivanjem svojeg nezadovoljstva i svoje nesreće. Svakog dana, potkopavaju ono što postižu njihovi angažirani kolege i kolegice. Ne iskazuju inicijativu niti su voljni preuzeti odgovornost, nezainteresirani su za nove projekte i neskloni su timskom radu. U situacijama kad kolegama zatreba pomoć, vole se izuzeti uz poznatu izliku – To nije moj posao. Nemaju potrebu pitati kad im nešto nije jasno niti stjecati nova znanja, odnosno razvijati se u bilo kojem smislu.[19]

Uzrok tome je što većina zaposlenika nema dovoljno iskustva na određenom radnom mjestu pa se ne uspiju na vrijeme uklopiti u radno okruženje. Također, zbog nedostatka komunikacije na poslu dolazi do manjka angažiranosti na poslu.

Već pri samom zapošljavanju, poslodavac mora prepoznati kandidate koji, uz nužne stručne i ostale tražene kompetencije za određeno radno mjesto posjeduju visoku motivaciju i zainteresiranost za posao. Poslodavci trebaju efikasnije koristiti talente, vještine i energiju svojih zaposlenika te ih potaknuti na veći emocionalni angažman, jer je podizanje produktivnosti ključno za rast poslovanja kompanije i gospodarstva općenito.

[19] Ružić, B.: Privući pa zadržati ili zadržati pa privući, Artis Rei d.o.o., str. 3 (pristupljeno 15.07.2019.)

Ključna odgovornost za angažman zaposlenika jest na menadžmentu tvrtke, a neke od dobrih praksi kojima se to postiže su sljedeće:

1. **INSPIRIRATI VLASTITIM PRIMJEROM** - zaposlenici trebaju biti upoznati s vizijom i vrijednostima tvrtke, imati širu sliku poslovanja te poznavati svrhu vlastitog posla/uloge u organizaciji, kao i svrhu postojanja organizacije.
2. **INFORMIRATI** – redovito komunicirati sa zaposlenicima o ciljevima, prioritetima organizacije i očekivanim promjenama.
3. **USMJERAVATI I RAZVIJATI** – zaposlenicima redovito davati povratnu informaciju o njihovu radu, educirati ih i osnaživati (kroz coaching i mentorstvo).
4. **NAGRAĐIVANJE** – adekvatnim sustavom praćenja i nagrađivanja, prepoznati i nagraditi učinkovite zaposlenike, odati im priznanje za njihov trud i ostvarene rezultate. Na taj način se održava i promiče angažiranost kao poželjno ponašanje.
5. **BITI PRVI MEĐU JEDNAKIMA** – pomagati zaposlenicima u unapređenju poslovnih procesa i rješavanju problema; menadžment na svojoj razini treba činiti sve što može da zaposlenicima osigura i olakša što efikasnije funkcioniranje i ostvarivanje ciljeva.

Prema stupnju angažiranosti, djelatnike možemo podijeliti u nekoliko osnovnih skupina: visoko angažirani, srednje angažirani i neangažirani djelatnici. [20]

Tablica 2: Podjela zaposlenika prema stupnju angažmana

| | |
|---|---|
| **VISOKO ANGAŽIRANI ZAPOSLENICI** | • predani strategiji, vrijednostima i ciljevima poduzeća<br>• ostvaruju svoj maksimalni potencijal<br>• usmjereni kontinuiranom usvajanju novih znanja i vještina<br>• ostaju u poduzeću radi doprinosa koji daju |
| **SREDNJE ANGAŽIRANI ZAPOSLENICI** | • ponekad ambivalentni<br>• nedostaje im energije<br>• osjećaju se nevažnima i nedovoljno cijenjenima<br>• osciliraju s obzirom na realizaciju rezultata |
| **NEANGAŽIRANI ZAPOSLENICI** | • izražena negativnost i pesimizam<br>• usmjereni na nedostatke i probleme, no ne i na rješavanje problema<br>• ostaju u poduzeću zbog onoga što dobivaju |

Izvor: Towers Perrin Global Workforce Study, 2008

Svakoj pojedinoj skupini zaposlenika, menadžeri trebaju posvetiti dovoljno pažnje. One neangažirane pokušati dodatno angažirati i zainteresirati za rad, a angažirane zaposlenike zadržati motiviranima i davati im mogućnosti daljnjeg napredovanja. U nastavku ćemo objasniti koji faktori, tj. čimbenici zaposleniku omogućuju veću motiviranost i angažman na samom radnom mjestu.

[20] Ružić B. op.cit, str. 4

# 2. KLJUČNI POKRETAČI ANGAŽIRANOSTI NA POSLU

Pokretači angažmana su oni čimbenici koji omogućuju visoku razinu angažmana. Predstavljaju jedno od bitnijih područja znanja za suvremeno upravljanje. Empirijsko istraživanje pokazalo je dva kritična pokretača/prediktora angažmana. Prema Towersu Perrin (citirano u MacLeod i Clarke, 2009:74), najvažniji pokretač angažmana je koliko su zaposlenici vjerovali da njihove nadležne iskreno zanima dobrobit svih zaposlenika. Drugi važni pokretač je u kojoj su mjeri zaposlenici vjerovali da su poboljšali svoje vještine i sposobnosti u odnosu na prošlu godinu.

U manjim kompanijama zaposlenici mogu bolje doprinijeti samoj organizaciji jer je zaposlenicima lakše povezati kako se njihov posao odražava na rezultate same kompanije, a ovo može i biti posljedica bolje transparentnosti procesa organizacije. Svi koji rade u manjim kompanijama znaju „da svi rade sve poslove“ što ponekad može biti naporno, ali istraživanja pokazuju da je i to bolje nego sustavno obavljanje jednog te istog posla na dnevnoj bazi, što je čest slučaj u velikim organizacijama. Najbitnije je da vlasnici i menadžeri prepoznaju što funkcionira po pitanju njihove organizacije i zaposlenika. Praksa pokazuje da je bolji pristup ispitati zašto su najbolji zaposlenici ili najuspješniji timovi angažirani te pokušati i drugima pomoći da pronađu svoj izvor motivacije. [21]

Na angažiranost zaposlenika utječe velik broj čimbenika poput radnog okruženja, ravnoteže privatnog i poslovnog života, radnih aktivnosti, osjećaja postignuća, poslovnih resursa, raznovrsnosti i reputacije organizacije, kolega, rukovoditelja ali i klijenata na poslu (Aon Hewit, 2013). Od ponude beneficija do omogućavanja fleksibilnosti, usklađivanja privatnog i poslovnog života, kompanije mogu pronaći mnogo kreativnih načina da im zaposlenici budu sretni, a to znači i produktivniji. Sve počinje sa postavljanjem standarda u organizaciji i davanje zaposlenicima uputa za poslovni uspjeh. Zaposlenici koji su aktivno uključeni u obavljanje zadataka, svakodnevno se pojavljuju na poslu i imaju veću predanost kvaliteti posla. To također pomaže organizacijama da jačaju svoje odnose, što dovodi do većeg broja klijenata. [22]

[21] Lajtman Koričan M.(2015.): Angažiranost i male kompanije, Profitiraj.hr, Ljudski resursi, dostupno na https://profitiraj.hr/angaziranost-i-male-kompanije/ (pristupljeno 6.10.2019.)
[22] Braje Načinovič, I., Kušen V. loc.cit , str. 15 (pristupljeno 7.04.2019.)

Često se zaboravlja da su male kompanije po koječemu u prednosti od većih. One su agilnije, brže u provođenju promjena jer nije potrebno prodirati kroz nivoe menadžmenta da bi se informacije komunicirale i odluke implementirale sada i odmah.[23]

## 2.1. Radna okolina

„Bez obzira kojim se poslom bavili, jedini način za stvaranje trajnih profita je početi graditi vrstu radne okoline koja privlači, usredotočuje i zadržava talentirane zaposlenike.“ (Heskett, Earl Sasser i Schlesinger)[24]

Radno okruženje puno podrške tipično pokazuje brigu za potrebe i osjećaje zaposlenika, pruža zaposlenicima pozitivnu povratnu informaciju, lakši razvoj novih vještina te brže rješavanje problema. U takvim se uvjetima zaposlenici više i lakše zanimaju za svoj posao te se više trude pri obavljaju svojih poslovnih zadataka. (Deci i Ryan, 1987. prema Anitha, 2014.:311).[25]

Menadžer ne može svojim zaposlenicima samo reći da budu pozitivniji i da optimistično gledaju na poslovne zadatke. Mora upotrijebiti različite pristupe koji će primijenjeni zajedno, kreirati ugodno radno okruženje.

[24] Prema Lacmanović,S. (2018.): Radna okolina i socio-ekonomske performanse, prezentacija s predavanja, SEAM (pristupljeno 10.04.2019.)
[25] Braje Načinović, I., Kušen V. loc.cit. 203-205 (pristupljeno 10.04.2019.)

Te prednosti dolaze u nekoliko oblika:

1. Sretni zaposlenici koji rade u pozitivnoj okolini uglavnom su angažiraniji i bolje obavljaju poslove
2. Pozitivna radna mjesta imaju niže stope izostajanja s posla
3. Manja je vjerojatnost da će zaposlenici otići kada rade na mjestu koje ima dobru radnu okolinu, što za organizaciju znači manje troškove zamjene radnika
4. U pozitivnim radnim sredinama, zaposlenici su pod manjim stresom, što znači manje zdravstvene troškove, ako se zaposlenicima pruža zdravstveno osiguranje.
5. Pozitivni zaposlenici pružaju bolji i ugodniji pristup s klijentima, što vodi do veće stope zadovoljstva klijenata i njihovog ponovnog vraćanja.[26]

Kako bi se zaposlenici osjećali ugodno, cijenjeno i uključeno na svom poslu potrebno je unaprijediti fizičku radnu sredinu, pružiti sadržaje koji su usmjereni na dobrobit zaposlenika(dječji vrtić, teretana, satovi joge), pružiti im prostora i slobodu donošenja odluka, poboljšati komunikaciju, pružati satove obuke i usavršavanja, dodjeljivati opipljive nagrade, dogovoriti fleksibilno radno vrijeme, uključiti svakog zaposlenika i dati im jasnu viziju budućnosti. Ako poslodavac želi stvoriti privlačnu i pozitivnu okolinu, razlog toga ne mora biti velika plaća. Bitno je kako zaposlenici doživljavaju svoju organizaciju. Zaposlenici su predaniji poslu i klijentima ako imaju pozitivne osjećaje prema poduzeću i kolegama. Nasuprot tome, negativna radna okolina rezultira smanjenjem radne učinkovitosti.[27]

[26] Blackman A.,(2018.); Kako kreirati pozitivnu radnu okolinu u vašoj organizaciji, Bussines section, dostupno na, https://business.tutsplus.com/hr/tutorials/create-positive-work-environment--cms-31522 (pristupljeno 06.8.2019.)
[27] Braje, Načinović, I., op .cit,str. 205

Na radnu atmosferu i okolinu također utječu brojni faktori organizacijske kulture kao što su komunikacija zaposlenika na svim razinama i između svih razina, timski rad, motivacija i zadovoljstvo poslom.

## 2.2. Komunikacija na radnom mjestu

Povećana angažiranost zaposlenika nalazi u onim organizacijama koje pridaju pozornost organizacijskim vrijednostima koje su jasno komunicirane zaposlenicima. Organizacije s pažnjom osluškuju osobne vrijednosti zaposlenika koje predstavljaju temelj posvećenosti poslu.

Otvoreni dijalog, konstruktivna rasprava a ne kritiziranje, uvažavanje tuđih mišljenja – su samo neki od postupaka koje poduzeće zahtijeva od svojih zaposlenika. Radionice i seminari na kojima se može naučiti nešto korisno u vezi komunikacijskih vještina su obavezne, nešto što svaki zaposlenik treba proći. Vrlo je bitna i neverbalna komunikacija, tj. govor tijela, mimike i geste. [28]

Transparentan i otvoren oblik komunikacije zadovoljava potrebu zaposlenika da ono što kaže i osjeća ima određenu vrijednost i težinu. Stoga je od ključne važnosti za zaposlenike da raspravljaju o filozofiji, misiji i vrijednostima organizacije, u vrijeme vježbi, sastanka i obavljanja zadataka. Tada se zaposlenici neće bojati predložiti ideje za poboljšanje radnih procesa te će na taj način doprinijeti organizaciji. [29]

Ključna komponenta zdrave komunikacije na radnom mjestu je razmjena informacija. Informacije su nam u današnje vrijeme nadohvat ruke, unutar i van organizacije. Stoga je potrebna zdrava i jasna komunikacija te suradnja sa kolegama.

[28]Car, T.(2019.) : Kako unaprijediti komunikaciju na radnom mjestu, ICT Business: dostupno na, https://www.ictbusiness.info/leadership/kako-unaprijediti-komunikaciju-na-radnom-mjestu (pristupljeno 9.04.2019.)

[29] Poh, M.(2019.):Five Characteristics of a Positive Work Environment: dostupno na, https://www.hongkiat.com/blog/positive-working-environment/ (pristupljeno 9.04.2019.)

Komunikacija je bitna za organizaciju i zauzvrat stvara veći angažman zaposlenika. Koristi i značajke dobre komunikacije na poslu:

- pravilna, pozitivna i konstruktivna komunikacija uključuje i povezuje zaposlenike
- dobra komunikacija uspostavlja povjerenje i legitimnost između rukovoditelja i zaposlenika
- dobra komunikacija se ne događa automatski ili preko noći
- olakšava odvijanje radnih zadataka
- Povjerljivost i odaziv na razgovor su ključni za omogućavanje zaposlenicima da znaju da imaju nekoga pored sebe kada je to potrebno
- Slanje SMS-ova i e-mailova su moderni podsjetnici. Potrebno je razgovarati sa zaposlenicima.
- Potrebno je pronaći kreativne načine za zadovoljavanje potreba svojih zaposlenika; kroz razgovor saznati što vole i žele na svom radnom mjestu. [30]

Zaposlenici koji čine organizaciju uspješnom su oni koje dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali odgovornosti – takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu temeljenu na povjerenju. Naravno, ne postoji univerzalni pristup poboljšanju komunikacije i angažmana zaposlenika, no implementacijom nove tehnologije i novog pristupa poslovnoj komunikaciji mogu se izbjeći brojni nesporazumi, smanjiti broj glasina i uštedjeti vrijeme. Time će se poboljšati način na koji članovi tima djeluju i njihov dojam o organizaciji, a naposljetku i ostvariti bolje financijske rezultate. Uostalom, izvješće poduzeća Aon Hewitt pokazuje da za svakih 1% povećanja angažmana zaposlenika možete očekivati dodatnih 0.6% rasta prodaje u poduzeću, što znači da će se sve radnje koje se poduzimaju da se poveća angažman zaposlenika, na kraju isplatiti. [31]

[30] Bolfek B., Milković V., Lukavac M.(2017.): Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu, str.19 (pristupljeno 18.04.2019.)
[31] Ibidem (pristupljeno 20.05.2019.)

Kvalitetna komunikacija nije jednokratna. To mora biti dugoročna strategija ukorijenjena u organizaciju, njezinu kulturu i način na koji posluje. U tu svrhu treba postaviti ciljeve za učestalost komunikacije za svaki sektor, odjel i pridržavati ih se. Menadžeri moraju biti prvi koji će voditi, usmjeravati i davati upute zaposlenicima kako bolje i kvalitetnije obavljati radne zadatke.

## 2.3. Odnos zaposlenika i menadžera

Bez obzira kako gledali na motivaciju i koje potrebe stavili na koje mjesto na ljestvici jasno je da bez vještog menadžera koji ne zna procijeniti situaciju i prepoznati ljude tj. podređene, nema ni uspješnog upravljanja ljudima. Dobri menadžeri stvaraju dobru atmosferu u poduzeću gdje rade, posebice među zaposlenicima. Menadžeri uče nove vještine i usvajaju nova korisna znanja iz vanjskog svijeta, te ih odmah prenose dalje svojim podređenima. Osjećaj uključenosti kod zaposlenika ključni je pokretač angažiranosti na poslu, ali i pokazuje glavnu komponentu osjećaja vrijednosti i pripadnosti. [32]

Za uspješno upravljanje angažmanom zaposlenika menadžeri bi se trebali baviti sljedećim aktivnostima:[33]

- Prikupljanje podataka (dijagnosticiranje razine angažmana)
- Analiza podataka (analiza ljudi)
- Predlaganje strategija i politika
- Nadzor nad provedbom politike
- Vođenje ljudi kroz njihov životni ciklus

[32]: Rukavina K.(2007.); Kako biti dobar menadžer, Poslovni dnevnik; dostupno na, http://www.poslovni.hr/after5/kako-biti-dobar-menadzer-43047 (pristupljeno 11.04.2019.)
[33] Lacmanović, S. (2018.): Radna okolina i socio-ekonomske performanse, prezentacija s predavanja, pristupljeno (20.05.2019.)

Iako ga u opisima poslova rijetko navode, promjena ponašanja zaposlenika važan je dio posla bilo kojeg menadžera. Bilo da pomažu ljudima da se razviju, poboljšaju u onome što rade ili ih tjeraju da rade zadatke na nove načine, za mnoge menadžere to je najteži izazov s kojim se moraju suočiti.

Menadžeri su ključni element za poboljšanje angažmana. Sve više i više organizacija to shvaća i ima na umu prilikom zapošljavanja novih menadžera. Ukoliko ne postoji otvorena komunikacija između menadžera i zaposlenika oko stvarne pozicije njihovih plaća unutar gospodarske grane, zaposlenici često postaju demotivirani.

Menadžeri koji žele stvoriti samomotivirajuću radnu snagu, trebali bi naglašavati „sadržaj posla“ ili motivacijske čimbenike. Menadžeri to postižu tako što obogaćuju poslove djelatnika da budu poslovno izazovniji.[34]

Za postizanje izvrsnosti, menadžeri moraju aktivno sudjelovati u nizu aktivnosti pri upravljanju ljudima a to su:

- Odabir kandidata
- Praćenje radnog učinka djelatnika
- Motivacija
    - Materijalno nagrađivanje
    - Plan razvoja i karijere

Često se većina ovih aktivnosti zanemaruje ili stavlja u drugi plan u odnosu na operativno realiziranje zadataka. [35]

Novu vrijednost i značajke kvalitete organizacije zajednički stvaraju menadžment i zaposlenici. Ako manager želi uspjeti na tržištu, prije svega treba uspjeti u svom poduzeću. Ključna stavka u tom procesu je povećati angažman zaposlenika. Angažirani zaposlenik će htjeti raditi prekovremeno kada je to potrebno. Također će pospremiti alat i materijal nakon rada, bez da ga/je se posebno kontrolira.

[34] Dessler G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 461 (pristupljeno 18.04.2019.)
[35] Ružić B.; loc.cit. str.7 (pristupljeno 19.06.2019.)

Zaposlenici bi trebali imati povjerenja u management koji treba izgrađivati organizacijske vrijednosti koje uključuju poštenje i povjerenje prema svakom čovjeku.[36]

Odnos managementa i zaposlenika treba se temeljiti na uzajamnom poštovanju. Moraju biti profesionalni, pozitivni i puni podrške jer tada će zaposlenik dati svoj maksimum u obavljanju radnih obveza, što se može vidjeti iz sljedeće slike.

Slika 2. Model angažmana zaposlenika i menadžera




Izvor: D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday (2004.): The Drivers of Employee Engagement, str. 6 https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf

[36] Bogdan M.(2019): Ljudski resursi kao pokretač uspješne organizacije, Proprium, dostupno na, https://proprium.hr/ljudski-resursi-kao-pokretac-organizacije/ (pristupljeno 9.10.2019.)

Menadžeri misle da svoje najbolje radnike treba ostaviti na miru, ali to je pogrešno. Vrhunski manageri rade upravo suprotno. Oni najviše vremena provode sa svojim najproduktivnijim i najperspektivnijim djelatnicima, zato jer oni imaju najveći potencijal. Svakodnevno im treba ukazivati na nove stvari i poticati ih na edukacije. Uključivati ih u proces donošenja odluka kako bi se osjećali da u potpunosti pripadaju organizaciji.

Ako se manager trudi unaprijediti rezultate ispodprosječnog djelatnika, dobit će (u najboljem slučaju) prosječnog djelatnika. Ali ako dobrog djelatnika vodi prema odličnome, dobit će vrhunskog djelatnika.

Menadžeri često podcjenjuju ulogu angažmana jer nisu svjesni značajnih skrivenih troškova fluktuacije zaposlenika, izostajanja s posla, sabotaže i negativnih utjecaja na druge zaposlenike. Da bi se ispravno riješio problem angažmana zaposlenika, menadžeri bi trebali razumjeti odrednice angažmana tj. sve njegove pokretače.[37]

Zbog značaja angažmana u postizanju visokih performansi, kao što se ranije raspravljalo u radu, obuka i trening trebali bi se više usredotočiti na angažiranje zaposlenika(meke vještine). Rukovodstvo mora imati odgovarajuće mjere i načine za povećanje angažmana zaposlenika. Ove kompetencije uključuju poštovanje, odgovorno, proaktivno, participativno i empatično ponašanje prema zaposlenicima. Najbolje menadžere u organizaciji treba promatrati i analizirati kao uzore i koristiti ih za treniranje drugih(Jha, Kumar,2016:24). [38]

Prema istraživanju Gallupa, provedenom između dva milijuna zaposlenika, kvaliteta odnosa sa neposredno nadređenim glavni je faktor za predviđanje hoće li zaposlenik ostati u kompaniji ili će ju napustiti. Prema organizaciji Robert Half International, glavni razlog zbog kojeg zaposlenici napuštaju svoj posao je „ograničeno priznanje za posao koji obave“. Taj je faktor utjecajniji čak i od novca. Stoga je za poslodavce danas važnije nematerijalno priznanje zaposleniku za dobro obavljen posao.

[37] Marušić,S.;Upravljanje ljudskim potencijalima,ADECO,Zagreb,2001. (pristupljeno 19.06.2019.)
[38] Dessler ,G., op.loc. , str.405 (pristupljeno 30.08.2019.)

Takvo priznanje uključuje malu ili nikakvu financijsku obvezu za poslodavca ali ima snažan utjecaj, a uključuje:[39]

- Pomoći zaposlenicima da se razvijaju na svom poslu
- Uvažavanje zamisli zaposlenika o tome kako poboljšati poslovanje
- Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka
- Omogućavanje zaposlenicima autonomije u radu zato što im se vjeruje
- Pomoći zaposlenicima da uče ih svojih pogrešaka
- Sustavno dodjeljivanje malih, iskrenih nagrada za dobro obavljen posao

Menadžeri koji se sustavno tako ponašaju, u većini slučajeva imaju dobar odnos sa svojim podređenima i zaposlenici ih gledaju u pozitivnom svijetlu.

Menadžeri ponekad ne uočavaju promjene u ponašanju svojih zaposlenika, koje se događaju na nekoć produktivnim ljudima. Odjednom počinju kašnjenja na posao, razni izostanci, nezainteresiranost i smanjenje sveukupne produktivnosti poslovanja. Pitanje je može li menadžment utjecati na ponašanje i uspješnost svojih ljudi u radu i kako? Uspješnost na radu potiče zadovoljstvo zaposlenika, koje je danas u najvećoj mjeri potaknuto direktnim ili indirektnim odnosom menadžera prema njima i upravo to uvelike utječe na obavljanje poslova koje i daje odgovore na pitanja zbog čega zaposlenici i jesu tamo.[40]

[39] Kako priznanja i nagrade pomažu u zadržavanju zaposlenika (2011.), Moj Posao, dostupno na https://www.moj-posao.net/Savjet/70578/Kako-priznanja-i-nagrade-pomazu-u-zadrzavanju-zaposlenika/48/ (pristupljeno 21.10.2019.)

[40] Hmura M.(2019.): Motivacija – ključ poboljšanja radnog uspjeha, Poslovni savjetnik, dostupno na, http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha (pristupljeno 29.09.2019.)

## 2.4. Timski rad

„Nitko od nas nije tako pametan kao svi mi“ kaže jedna japanska poslovica. Ova istina želi naglasiti vrijednost i potrebu timskog rada kojim se mogu postići bolji rezultati nego kad isti pojedinci rade bez dogovora i koordinacije. [41]

Timski rad i suradnja su također bitna stavka angažiranosti. Ugodna radna klima te dobra suradnja s kolegama mogu potaknuti povećan trud na radnome mjestu. Kahn(1990.:708) ističe kako međuljudski odnosi puni povjerenja i podrške, kao i timski rad mogu uvelike pridonijeti angažiranosti zaposlenika. Zaposlenici se ne boje pokušaja i mogućih padova na radnom mjestu ako se osjećaju sigurno u radu s kolegama. [42]

Samopouzdanje zaposlenika, vjera u vlastitu vrijednost i sposobnost, silna je snaga u ostvarenju bilo kojeg cilja i put k većem angažmanu na poslu. Ljudi koji dobro motiviraju sebe i druge, od velike su važnosti za rad i uspjeh cijelog tima. Kad se osoba uvjeri da nešto može postići, onda se neće lako predavati kad naiđe na poteškoće.

Poduzeće koje svoj rad temelji na pojedincima, a zanemaruje zajednički rad svih zaposlenika, puno će teže ostvariti uspjehe od one koja cijeni i inzistira na timskom radu. Zajednički rad, „team building“ atmosfera i samostalno donošenje odluka povećavaju zaposlenikovu odanost kompaniji, što se u konačnici odražava na njegovu stručnost i sposobnost učinkovitog izvršavanja zadataka u što kraćem vremenu. Najbolja ocjena spremnosti ljudi za rad u organizaciji jest procjena toga ponašaju li se kao da su spremni međusobno surađivati i napredovati.[43]

[41] Nikić.,M.,2004.:Temeljna načela timskog rada, Zagreb,: dostupno na https://hrcak.srce.hr/ (pristupljeno 15.04.2019.)
[42] Načinović Braje, I., Kušen, V.,(2016.): Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, str.203 (pristupljeno 20.4.2019.)
[43] Holpp L.; Upravljanje timovima, MATE, Zagreb, 2014..,str. 44 (pristupljeno 29.04.2019.)

Timski rad je pokretač uspjeha svake kompanije. Zbližava zaposlenike, stvara pozitivnu energiju i ohrabruje radnike da se odluče na ambiciozne projekte. Pojedinac će se puno prije odvažiti na neki zahtjevan projekt ako zna da će imati podršku ostalih zaposlenika, kao i svog nadređenog. Kada u kompaniji vlada dobra atmosfera i zaposlenici se osjećaju dobro, odljev kadrova bit će puno manji, čak i kada se pojedinim radnicima ukaže prilika za bolje plaćenim poslom[44]

Karakteristike timskog rada su:

- Otvorena i poštena komunikacija
- Zaposlenici se osjećaju slobodnima izraziti svoje misli, mišljenja i potencijalna rješenja problema
- Zaposlenici osjećaju pripadnost, članovi tima slušaju i razumiju njihove sugestije i prijedloge
- Fleksibilnost u načinu obavljanja zadataka.[45]

Stvaranje i održavanje učinkovitog okruženja za timski rad zahtjeva usredotočenje na strukturne (svrha, ciljevi, timske uloge) i ljudske aspekte organizacijskog života (timska dinamika, konflikti i emocije). Potrebno je zagrepsti ispod površine, uzeti u obzir individualne motive i potrebe te emotivne reakcije članova tima te ih konstruktivno usmjeriti ka ostvarenju svrhe i ciljeva tima. Najbolje od timova i pojedinaca dobijemo u poslovnom okruženju i kulturi u kojoj djelatnici osjećaju povezanost s organizacijskom vizijom, misijom, vrijednostima i strukturom te su spremni doprinijeti organizacijskom uspjehu svojim radom.

[44] Moj posao.hr: Timski rad zbližava i ohrabruje zaposlenike; dostupno na, https://www.moj-posao.net/Vijest/69592/Timski-rad-zblizava-i-ohrabruje-zaposlenike/6/ (pristupljeno 16.08.2019.)
[45]Heathfield M., S.(2019.); The Balance Careers: 10 Tips for Better Teamwork: dostupno na, https://www.thebalancecareers.com/tips-for-better-teamwork-1919225 (pristupljeno 15.04.2019.)

Tri glavne dimenzije izvrsnog timskog rada:[46]

1. **Usuglašenost članova tima** - oko vizije organizacije, svrhe i ciljeva tima te razumijevanje timskih uloga.
2. **Kvalitetna interakcija između članovima** – otvorena komunikacija, prihvaćanje povratnih informacija, spremnost na konstruktivno rješavanje konflikata.
3. **Poticajna okolina** - okolina u kojoj je poželjno riskirati, inovirati, učiti i raditi na smislenim zadacima, koja nagrađuje timske rezultate te shvaća da su zadovoljni djelatnici ključ uspjeha svake organizacije.

## 2.5. Upravljanje motivacijom zaposlenika

Nesporno je da su motivi zaposlenika jedan od bitnih čimbenika kreiranja ponašanja zaposlenika na poslu. Zaposleni se po motivima međusobno više ili manje razlikuju.

Motiviranje zaposlenika je kompleksan izazov za menadžere. Mnogobrojni čimbenici utječu na motivaciju i zadovoljstvo, pojedinac ili tim ne mogu biti motivirani ukoliko nemaju definiran jasan i konkretan cilj. Pripadnost grupi, spoznaja sudjelovanja, izazov napredovanja i pobjede, predstavljaju motivacijske okidače, ali bez potpunog priznanja, nema motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. Motivacija je osnova djelovanja u gotovo svim sferama života, a vođena je ciljem. Motivirati zaposlene osnova je kvalitetnog i uspješnog upravljanja. Motivirati mogu samo nadređeni i menadžeri koji vole ljude, razvoj, napredak, suradnju, širenje znanja i izazove. Motivator ne može biti zatvorena osoba koja ima strah od dijeljenja znanja, koju ljudi nerviraju i koja nije komunikativna te nema sposobnost prijenosa znanja.[47]

[46]Filipović., A.(2018.) : Timski rad – iskustvo zaposlenika: dostupno na, https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/timski-rad/ (pristupljeno 26.6.2019.)
[47] Burton K.(2012.):A study of Motivation: How to get your employees moving, str.6, pristupljeno (30.09.2019.)

Menadžeri, stoga, da bi mogli upravljati motivacijom zaposlenih u cilju kreiranja ciljanog organizacijskog ponašanja, trebaju identificirati spektar motiva kod zaposlenih.

Najčešće se motive svrstava u tri različite skupine: [48]

- **Skupina 1**: motivi novčanih poticaja (čista plaća, čista provizija, različiti omjeri plaće i provizije, neograničene mogućnosti zarade, premije, plaćeno doživotno osiguranje)
- **Skupina 2**: motivi stabilnosti, tržišta i imidža poduzeća (stabilnost razvitka poduzeća, izgrađen imidž poduzeća, odanost poduzeću, dobre tržišne pozicije poduzeća, dinamičnost posla, rad na terenu i s ljudima)
- **Skupina 3**: motivi različitih beneficija zaposlenima (stručno usavršavanje, plaćeno učenje stranih jezika, samostalno donošenje poslovnih odluka, samostalno odlučivanje o troškovima, napredovanje u organizaciji, pohvale i priznanja, mogućnost primjene stečenih znanja, izgradnja osobne karijere).

Motivacija ima bitnu ulogu u području upravljanja jer ima pozitivan odnos s radom i predanošću zaposlenika. Zaposlenici s nedostatkom motivacije će negativno utjecati na rad i učinkovitost organizacije. Ujedno, zaposlenici koji se nalaze na niskim motivacijskim pozicijama, postat će nezadovoljni i s vremenom će napustiti organizaciju. [49]

Frederick Herzberg je o motivatorima rekao: „Osobu se najbolje motivira ako organizirate njegov posao tako da obavljanje tog posla dolazi s povratnom informacijom i izazovom koji pomaže zadovoljiti potrebe više razine, kao što su osjećaj postignuća i priznanje. Zadovoljavanje potreba niže razine poput bolje plaće ili radnih uvjeta samo sprečavaju nezadovoljstvo osobe“.[50]

[48] Gutić, D., Devčić A., Hak M.(2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima, Osijek, str.141 (pristupljeno 16.04.2019.)
[49] Geurts S.,: Job motivators and stress factors, str.6 (pristupljeno 28.09.2019.)
[50] Ibidem, str. 461

Utvrđena je i povezanost dobi s angažiranosti radnika. Upravljanje različitim generacijama je jedno od područja menadžmenta ljudskih potencijala kojem treba posvetiti povećanu pozornost zbog promjene demografske strukture. S obzirom na generacije, Baby Boomeri i Generacija Y pokazuju različite razine angažiranosti na poslu s obzirom na motivatore. Za razliku od svojih roditelja, za baby-boom generaciju se može reći da su timski igrači, vole priznanja, nagrade i očekuju da će biti dobro plaćeni za svoj posao. Jedini motivator i razlog ostajanja u poduzeću jest isključivo plaća, no također se žele i okruniti briljantnom karijerom. Generaciju Y najviše ističe osobina i njihova potreba da budu uključeni u donošenje odluka i razvoj kompanije. Većina želi da ih nadređeni doživljavaju kao kompletne osobe koje stvaraju vrijednost za poduzeće, a ne samo da ih promatraju u kontekstu posla. Što se tiče preuzimanja odgovornosti posla, u tome su potpuno spremni. Od posla najviše očekuju da im jamči financijsku sigurnost, a mogućnost edukacije važnija im je od same plaće.[51]

Generacija Y i nešto manje generacija X prve su generacije zaposlenika koje su odrasle uz računala i Internet. Zahvaljujući modernoj tehnologiji i medijima razvili su nove načine suradnje. Stoga na tržište dolaze poslovno umreženi, sposobni za obavljanje više zadataka istodobno, naoružani znanjem, strpljenjem i vještinama kakvu „baby boomeri“ ne mogu ni zamisliti. Pripadnici mlade generacije Y s užitkom će odraditi posao za kolegu ili šefa u kojem vide prijatelja. Oni usporedno grade nekoliko karijera radeći na više radnih mjesta istodobno. Žele biti uključeni u svaki zadatak, vole nove izazove i odraditi će ga najbolje što znaju. Zauzvrat vole čuti pohvalu i osjećaj da pripadaju poduzeću.[52]

[51] Viljevac J.(2015): Zanimljiva generacija Y-okrugli stol otkrio zanimljivosti o interesima i potrebama generacije koju poslodavci s nestrpljenjem očekuju, Jutarnji list, dostupno na: https://www.jutarnji.hr/biznis/zanimljiva-generacija-y-okrugli-stol-otkrio-zanimljivosti-o-interesima-i-potrebama-generacije-koju-poslodavci-s-nestrpljenjem-iscekuju/180085/ (pristupljeno 30.09.2019.)

[52] Rapaić S.(2014):Tradicionalisti, generacija X i Y te „baby boomeri“ na poslu, 24sata, dostupno na, https://www.24sata.hr/lifestyle/tradicionalisti-generacija-y-i-x-te-baby-boomeri-na-poslu-348952 (pristupljeno 29.09.2019.)

*Intrinzična ili unutarnja motivacija* se odnosi na motivaciju koja izvor ima u samoj osobi kao odgovor na potrebe pojedinca (npr. radoznalost, potreba za znanjem, pripadanjem, osjećaj rasta i razvoja). Na intrinzičnu motivaciju ne utječe toliko okolina zato što ona proizlazi iz unutarnjih potreba pojedinca. Upravo zato ona traje duže, odnosno aktivnosti koje su ishod intrinzične motivacije ljudi duže i kvalitetnije obavljaju. Događa se kada djelujemo bez očitih vanjskih nagrada. Jednostavno uživamo u nekoj aktivnosti ili je vidimo kao priliku za istraživanje, učenje ili aktualizaciju naših potencijala. Osobama koje neku aktivnost rade iz čistog zadovoljstva nije potrebno davanje nagrade zato što bi ono moglo završiti smanjenjem zadovoljstva. [53]

Četiri temeljne unutarnje nagrade kojima zaposlenici teže na svom poslu su sljedeće:[54]

1. **Osjećaj smislenosti** – ova nagrada uključuje smislenost ili važnost svrhe koju zaposlenik pokušava ispuniti radeći u organizaciji. Osjeća da njegov posao vrijedi utrošenog vremena i energije.
2. **Osjećaj izbora** – odabir radnih aktivnosti za koje zaposlenik smatra da imaju najviše smisla i izvršava ih na načine koji se njemu čine odgovarajućim. Osjeća vlasništvo nad radom i pristupom kojim se vodi te se osjeća odgovornim za njezino funkcioniranje.
3. **Osjećaj kompetencije** – osjećaj da obavljanje radnih aktivnosti zadovoljava ili nadmašuje zaposlenikove osobne standarde. Osjećaj zadovoljstva ili ponosa kako se zaposlenik nosi s tim aktivnostima.
4. **Osjećaj napretka** – Napori na poslu zaista nešto postižu. Osjećaj da se zaposlenik kreće u pravom smjeru i napreduje, ulijeva mu povjerenje u odabrane odluke i u budućnost.

[53]Granić M.(2019): Intrinzična motivacija-što je i kako je povećati?, Kreni zdravo, dostupno na https://www.krenizdravo.rtl.hr/psihologija_p/intrinzicna-motivacija-sto-je-i-kako-je-povecati (pristupljeno 18.04.2019.)

[54] Thomas K.(2009.):Extrinsic and intrinsic rewards, Ivey business journal, dostupno na, https://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement/ (pristupljeno 14.10.2019.)

*Ekstrinzična ili vanjska motivacija* znači da motivacijski poticaji dolaze izvana. Drugim riječima, želje da se obavi neki zadatak kontrolira vanjski izvor. Vanjska motivacija, odnosno kada nas motivira netko drugi (menadžer, uprava, sustav) nagradom, povišicom, pohvalom, promaknućem, ali i kaznom ili kritikom, ima ograničen vijek trajanja i potrebno ju je stalno obnavljati. Vanjske nagrade više su povezane s ostankom radnika u organizaciji, a ne toliko s emocionalnom povezanošću. Vanjske nagrade imale su dominantnu ulogu u ranijim razdobljima, kada je rad bio općenito rutinski i birokratski te kada je poštivanje pravila i postupaka bio najvažniji. Ovakav tip rada je radnicima ponudio nekoliko stvarnih nagrada, tako da su vanjske nagrade često bile jedini motivirajući alati dostupni organizacijama. Naravno, vanjske nagrade ostaju i dalje značajan faktor za većinu radnika. Sveobuhvatan sustav motivacije trebao bi uključivati veći broj materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja, čime se postiže viša razina motivacije zaposlenika. [55]

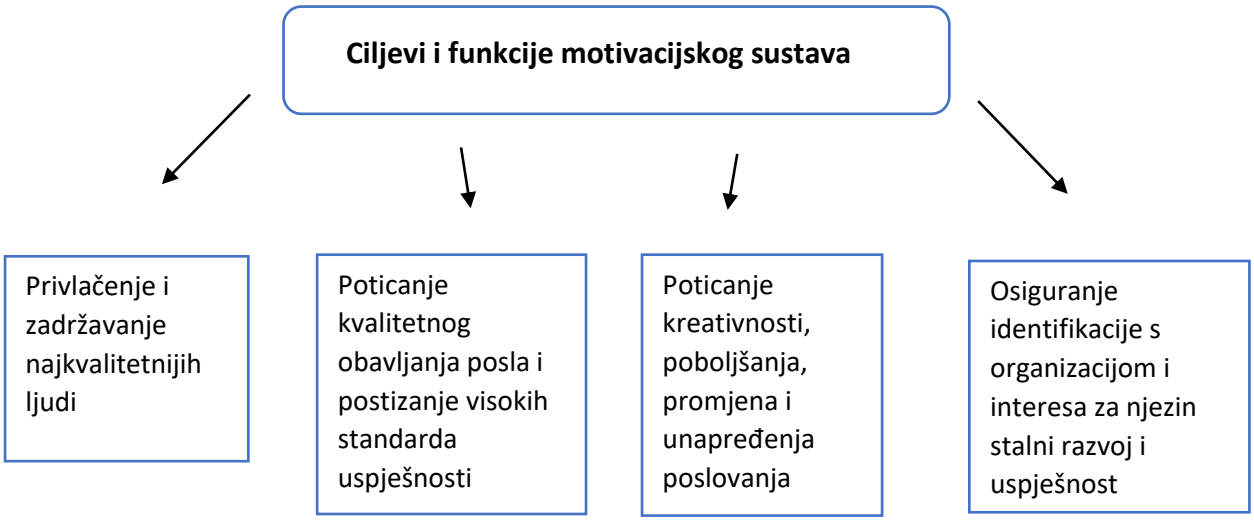
Plaća je važno razmatranje većine zaposlenika u prihvaćanju posla, a nepravedna plaća može biti jako demotivirajuća za zaposlenika. Međutim, nakon što su ljudi preuzeli posao i pitanja nepravednosti su riješena, ustanovljeno je da su vanjske nagrade manje važne, jer svakodnevnu motivaciju sada snažnije pokreću unutarnje nagrade. [56]

Najbolja i najtrajnija je unutarnja motivacija ili samomotivacija. Ona podrazumijeva odgovornost, slobodu djelovanja, mogućnost razvoja, zanimljiv posao, izazove, prilike za napredak i ima dugotrajniji učinak. [57]

Kad ekstrinzična motivacija raste, intrinzična opada jer se osoba oslanja samo na vanjske nagrade, umjesto da napravi nešto za osobno zadovoljstvo. Uvijek bi trebala postojati kombinacija unutarnje i vanjske motivacije, ali u suštini, osoba se treba naučiti motivirati iznutra, da dobije osjećaj vrijednosti i samopoštovanja. [58]

[55] Brnad A., Stilin A., Tomljenović LJ.(2016.): Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol.4., str.117 (pristupljeno 3.11.2019.)
[56]Thomas K.,loc.cit. pristupljeno 14.10.2019.)
[57] Stimuliranje i destimuliranje radnika za dobru okolinu i uspjeh (2015.): Posao.hr, dostupno na, https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/stimuliranje-i-destimuliranje-radnika-za-dobru-okolinu-i-uspjeh/9009/ ( pristupljeno 23.04.2019.)
[58] Burton K.(2016.): A study of Motivation: How to Get your Employees Moving, str 13 (pristupljeno 11.7.2019.)

Tablica 3. : Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava




Izvor: Bahtijarević – Šiber F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden Marketing, str. 602

Motivacijski sustav organizacije mora biti oblikovan tako da zadovolji potrebe i želje zaposlenika te usmjeren na podizanje individualne radne uspješnosti. Ako je zaposlenik aktivno angažiran, njegove će sposobnosti biti na razini da uspješno obavi sve zadane poslove, što će se na kraju pozitivno odrazi na radni učinak.

## 2.6. Trendovi u angažmanu zaposlenika

O angažmanu zaposlenika se sve više govori, i poslodavci ga sve češće stavljaju na prvo mjesto u organizaciji. Istraživanja Aona Hewitta pokazuju da manje od polovice globalnih zaposlenika (46%) misli da su pošteno plaćeni za svoj doprinos radu. Stvaranje kulture angažmana zahtijeva povlačenje više poluga i uključivanje više organizacijskih dionika. Upravo zbog toga, budućnost nosi neke nove načine u angažiranju:

1. **Kutija s prijedlozima zaposlenika** – kutija s prijedlozima daje priliku zaposlenicima da se njihov glas i mišljenje u organizaciji čuju sve do menadžera i njihovih nadređenih. Čak 48% zaposlenika smatra da bi menadžeri trebali tražiti povratne informacije. Uz poticanja i ohrabrenja, prijedlozi zaposlenika mogu dati sugestije o načinima za poboljšanje produktivnosti, i sve anonimno što dodatno ohrabruje zaposlenika. Time se pokazuje svojim zaposlenicima da su njihova mišljenja važna i da mogu poticati stvarne promjene, što može povećati njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom.

2. **Više suosjećajnog vodstva** – Prema istraživanjima stručnjaka za razvoj rukovodstva Brada Shucka i Maryanne Honeycutt-Elliott, „viša razina angažmana dolazi od zaposlenika koji radi za suosjećajnog vođu – onog koji je autentičan, prisutan, ima osjećaj dostojanstva, drži druge odgovornima i pokazuje empatiju“.

3. **Povratne informacije** - pet istraživanja o angažmanu zaposlenika pokazalo je da je velika većina zaposlenika, koji su primili malu ili nikakvu povratnu informaciju aktivno isključena iz svog posla. Angažman radne snage drastično se povećao kada su zaposlenici primili povratne informacije o svojim slabostima, a još više kada su primili informacije o svojim prednostima.

4. **Spoj rada i života** – Društvo za upravljanje ljudskim resursima utvrdilo je da najbolja poduzeća prihvaćaju i pružaju fleksibilnost svojim zaposlenicima. Za mnoge funkcije više nema potrebe da se svakodnevno dolazi u ured ( od 9 ujutro do 5 popodne), kada se mogu obavljati i od kuće. Sve dok brojevi budu pokazivali da je ovo uspješan trend angažmana zaposlenika, sve više poduzeća nastavljat će poslovati ovakvim načinom.

5. **Analitika ljudi pridružit će se trendovima angažmana** – promatranje ponašanja zaposlenika i njihov utjecaj na izvedbu, jedan je od načina na koji vođe mogu donositi informirane odluke. Za poduzeća koja koriste analitiku ljudi, ovim mjerenjem dobivaju mnogo dublje razumijevanje u područjima poput zapošljavanja, mobilnosti i izvedbe.

6. **Tehnologija s fokusom na zaposlenike** – Način na koji se postavljaju ciljevi i prati napredak zaposlenika u potpunosti se promijenio. Korištenjem softvera za upravljanje učinkom, menadžeri sada imaju uvid u ono što pokreće njihove zaposlenike, razumiju izazove koje ih pokreću i s kojima se suočavaju. Ove povratne informacije su od vitalnog značaja da poduzeća ostanu agilne i da se prilagode novim trendovima u industriji. [59]

[59] Shannon K.(2018.): Seven Intriguing Employee Engagement Trends for 2019.; dostupno na, https://www.15five.com/blog/7-employee-engagement-trends-2019/ (pristupljeno 20.07.2019.)

# 3. UTJECAJ ANGAŽMANA ZAPOSLENIKA NA RADNI UČINAK I ORGANIZACIJSKE PERFORMANSE

Organizacije u sve većoj mjeri prate angažiranost radnika jer što se više ulaže u radnike to oni uzvraćaju boljom produktivnošću, zadovoljni su, motivirani, odani, inovativni i predani poslu. To utječe na smanjenje troškova organizacije, manji apsentizam te smanjen broj napuštanja radnih mjesta.

Zadovoljan i motiviran radnik ima veći radni učinak. Posao je kvalitetnije obavljen, nema propusta, zaposlenik je kreativniji i inovativniji u obavljanju zadataka. Veća angažiranost je povezana s povratnom informacijom koja omogućuje bolje obavljanje posla, odnosom radnog uspjeha i ciljeva organizacije ( Saks, 2006).

Većim angažmanom dolazi do većeg zadovoljstva poslom, pa tako i životom u cjelini, do strasti i entuzijazma za posao, motiviranosti i raznih pozitivnih osjećaja poput ponosa ili pripadanja. Osim toga, angažman povezujemo i s boljim zdravljem, većom dobrobiti i boljom izvedbom na radnom mjestu, energičnim životom i optimističnim razmišljanjem.

Angažirani zaposlenici osjećaju se uzbuđeno što rade svoj posao, ovlašteno i uključeno, primjenjuju svoju energiju i napor u kontekstu širih poslovnih ciljeva. Potaknuti su i pozitivno doprinose poslu, bolje funkcioniraju, ostaju duže na svom radnom mjestu, obavljaju više poslova i bolje kontroliraju svoje poslovne obaveze.[60]

Najbolji poslovni lideri znaju da angažirana radna snaga može potaknuti inovacije, povećati učinkovitost i produktivnost, omogućiti da se organizacija razvija i raste, poboljšati brigu o kupcima i potaknuti lojalnost, kako interno tako i eksterno. [61]

[60] W. A. Hazen; Bussines Administration Disertations(2013.): Employee Engagement Construct and Instrument Validation, str.85: https://pdfs.semanticscholar.org/3253/559dbbdaba82b849195866fa0971ec3b15ba.pdf (pristupljeno 02.07.2019.)
[61] SnackNation, loc.cit (pristupljeno 20.04.2019.)

Prema Gallupu, visoko angažirani timovi su 21% produktivniji i brže obavljaju zadane obveze od onih s niskim angažmanom. Angažirani zaposlenici su inovativni i uvijek imaju jednu ili više ideja o tome kako nešto unaprijediti.

Visoki angažman zaposlenika ne samo da povećava učinkovitost obavljenih zadataka nego i smanjuje stope izostajanja s posla. Budući da angažirani zaposlenici brinu o tome što rade, oni prepoznaju važnost svojih napora u doprinosu uspjehu svog poslodavca. To znači da se zaposlenici dosljedno pojavljuju na poslu i dobro da obavljaju (Nahrgang, Morgeson i Hofman, 2011; Harter, et.al. 2009; Gonring, 2008).

S druge strane, zaposlenici koji su neangažirani u svojim radnim ulogama u skraćuju svoju fizičku, kognitivnu i emocionalnu energiju, a to se ogleda u obavljanju radnih aktivnosti koje su u najboljem slučaju: robotske, pasivne, nezainteresirane (Kahn 1990). [62]

Cjelokupno poslovanje odnosno funkcioniranje nekog poduzeća ili institucije ovisi o angažmanu kojeg svaki pojedini zaposlenik ulaže u izvršavanje svojih radnih zadataka. Radni učinak pojedinca u konačnici određuje uspješnost u postizanju poslovnih ciljeva organizacije, a što bitno utječe na njenu konkurentnost na domaćem ili/i međunarodnom tržištu.

Istraživanja o utjecaju angažmana zaposlenika na radni učinak koja su provedena u svjetskoj tvrtci napitaka Molson Coors, prikazuju kako su angažirani zaposlenici imali pet puta manju vjerojatnost od onih neangažiranih da će imati sigurnosni incident na poslu i čak sedam puta manju vjerojatnost da će svoje vrijeme potratiti na nepotrebne stvari. Svojim osnaživanjem i predanošću angažiranju zaposlenika, organizacija je uštedjela 1.721.760 dolara sigurnosnih troškova tijekom 2002.godine. Angažman je također poboljšao rezultate u Molson Coorsu i timovi s malim angažmanom daleko su zaostali za angažiranim timovima.

[62] W.A.Hazen, op.cit.,str.87

U sklopu angažiranosti na poslu, proizvođač građevinske opreme Caterpillar ostvario je velike rezultate od strane svojih zaposlenika što uključuje:

- 8,8 milijuna dolara godišnje uštede (za prekovremenog rada i izostajanja s posla u europskoj tvornici)
- Povećanje proizvodnje od 70% u manje od četiri mjeseca (azijsko-pacifička tvornica)
- Smanjenje pritužbi za 80% (postrojenje u sindikatima)
- Porast dobiti za 2 mil. dolara i povećanje zadovoljstva kupaca za 34%.[63]

Zaposlenici koji su angažirani u svom poslu i posvećeni svojim organizacijama, daju poduzećima ključne konkurentske prednosti- uključujući veću produktivnost i manju fluktuaciju zaposlenika. Stoga nije iznenađujuće da su organizacije svih veličina i vrsta, uložile u politike i prakse koje potiču angažman i predanost kod zaposlenika. Identificirajući tri najbolje mjere zdravlja poduzeća, poslovni savjetnik i bivši generalni direktor General Electric-a Jack Welch najprije je naveo angažman zaposlenika, a zadovoljstvo kupaca i prihod poduzeća dolaze na drugo i treće mjesto u organizaciji. [64]

Osim učenja kako angažiranje utječe na poslovne rezultate u vašoj organizaciji, istraživanje mišljenja i stavova zaposlenika – samo po sebi može poboljšati angažman i posvećenost organizaciji. Pitajući zaposlenike za njihovo mišljenje i uzimajući potrebne akcije i korake na temelju rezultata anketa, daje se do znanja da organizacija cijeni zaposlenike i obrnuto. Istraživanja su dokazala da kompanije koje prepoznaju i nagrađuju učinkovitost svojih zaposlenika ostvaruju povećanje profita za 27%, 50% ostvaruju veću prodaju i 50% veću lojalnost potrošača (Gallup 2012.).[65]

[63] Vance J. R.(2006.): Employee Engagement and Comitment, SHRM Foundation),str.1 (pristupljeno 15.07.2019.)
[64] Ibidem, str.2 (pristupljeno 20.07.2019.)
[65] Vance J.R., loc. cit., str. 21

Zaposlenici imaju pravo na izbor. Kada stignu u jednu organizaciju, mogu birati i na kraju odlučiti je li im dovoljno privlačna, hoće li posao biti dovoljno zanimljiv da u njemu ostanu i dalje ga razvijaju. Mnogi zaposlenici zahtijevaju nešto više od svojih poslova – osjećaj vlastite vrijednosti, te priliku za uspjeh i napredovanje. Ovakvi aspekti posla koji angažiraju određenog zaposlenika mogu se mijenjati tijekom njegovog radnog vijeka, u skladu s promjenjivim okolnostima i interesima. [66]

Empirijski podaci o angažiranosti zaposlenika i uspješnosti organizacije pokazuju jaku povezanost između njih. Istraživanja su pokazala sljedeće:

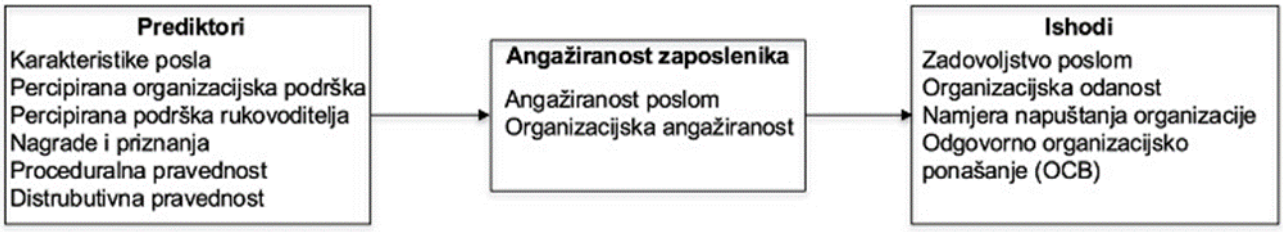
- Angažman zaposlenika je mjerljiv, ali metodologija mjerenja razlikuje se od studije do studije (mnoge studije analiziraju samo neke elemente/dimenzije angažiranosti)
- Poboljšanje samog angažmana korelira sa poboljšanjem performansi (nekoliko pokazatelja uspješnosti korišteno je u različitim istraživanjima; produktivnost, profitabilnost, rast zarade po dionici, ocjene klijenata…)
- Odnos između zaposlenika varira od niskih do visokih razina (vidljive su značajne regionalne i industrijske razlike na razini organizacijskih jedinica)
- Trošak otpuštanja zaposlenika je vrlo visok i menadžeri ga često i nisu svjesni
- Poslodavci mogu utjecati na razinu angažmana primjenom odgovarajućih strategija, pristupa i politika
- Mjerenje i upravljanje angažmanom zaposlenika bitan je alat za uspješnost organizacije[67]

[66] Robinson, D., Perryman S., Hayday S.(2004.) : The Drivers of employee engagement: dostupno na, https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf , str. 4 (pristupljeno 15.04.2019.)
[67]Lacmanović S.: Measuring and Managing employee engagement-the path to 2050, International Scientific Conference“ Future World by 2050“, FET Pula, str. 390 (pristupljeno 20.07.2019.)

Model angažiranosti zaposlenika obuhvaća dvije vrste angažiranosti (prema poslu i prema organizaciji) te dvije dominantne uloge zaposlenika( radna uloga i uloga člana organizacije). Odnos pojedinca i organizacije može se opisati kao odnos kontinuirane interakcije koji se naziva model reciprociteta angažiranosti. Takva ponašanja rezultiraju poboljšanim organizacijskim ishodima poput povećane produktivnosti, manjkom izostanaka s posla te zdravije radne snage.[68]

Sljedeća slika prikazuje Saksov model angažiranosti zaposlenika gdje su u jezgri modela dvije vrste angažiranosti: posao i organizacija. Dvije najdominantnije uloge za većinu članova organizacije su njihova radna uloga i uloga kao člana organizacije.

Slika 4. Prediktori i ishodi angažiranosti zaposlenika




Izvor:: Preuzeto: Saks, A.M.Antecedents and consequencesof employeeengagement, https://lider.media/znanja/leading-change-koliko-su-angazirani-vasi-zaposlenici-i-zasto-je-to-vazno/

Osoba koja je angažiranija u svom poslu nakon nekog vremena postaje i zadovoljna svojim poslom. Angažman zaposlenika je složen i povezan s emocionalnim stanjem zaposlenika. Postoje brojni čimbenici koji utječu na te emocije – povjerenje u vodstvo, ugled, dobri menadžeri, kvaliteta i učestalost komunikacije, zdravlje i dobrobit.

[68] Besim A.(2018):Koliko su angažirani vaši zaposlenici i zašto je to važno, Lider media, dostupno na: https://lider.media/znanja/leading-change-koliko-su-angazirani-vasi-zaposlenici-i-zasto-je-to-vazno/ (pristupljeno 15.04.2019.)

Na razini organizacije povećana radna angažiranost zaposlenika dovodi do veće učinkovitosti organizacije jer njeni zaposlenici ulažu maksimalan napor. Radno angažirani zaposlenici osjećaju veću povezanost s organizacijom, manje izostaju i ne namjeravaju napustiti organizaciju (Schaufeli i sur., 2008;prema Costa, Passos i Bakker, 2016).[69]

Većina organizacija se najčešće usredotočuje samo na posao i kako da ga završi u vremenskom roku, umjesto da se fokusira na razinu angažmana zaposlenika u organizaciji. Poslodavci najčešće zaboravljaju da je i zaposlenicima bitno da budu oduševljeni svojim radom. Jedan angažirani zaposlenik može mnogo više doprinijeti organizacijskoj produktivnosti, od deset neangažiranih. [70]

Zaposlenike je bitno dugoročno motivirati, poticati da svaki dan daju svoj maksimum i najbolje od sebe. Zadovoljan zaposlenik uspješno obavlja svoje zadatke i sretan je na svom poslu, no samo kratkotrajno. Potrebno je postići angažiranost koja će trajati cijeli radni vijek zaposlenika.

[69] Engagedly;(2018.): The Impact of employee engagement on productivity: https://engagedly.com/impact-of-employee-engagement-on-productivity/ pristupljeno 18.07.2019.)
[70] Besim A.(2018.), op.cit.

# 4. USPOREDBA POJMOVA ANGAŽIRANOST I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Zadovoljstvo zaposlenika predstavlja temelj uspjeha i nepresušni je izvor konkurentske prednosti suvremenih poduzeća. Zadovoljan zaposlenik ujedno je i produktivan zaposlenik. Kako bi se naglasila razlika između zadovoljnog, motiviranog i produktivnog zaposlenika uveden je koncept angažiranosti zaposlenika koji se definira kao posvećenost zaposlenika ulaganju dodatnog napora kako bi ostvarili višu razinu učinka. Zadovoljstvo zaposlenika i angažiranost zaposlenika slični su koncepti i mnogi ih koriste naizmjenično. Važnost poznavanja razlike između zadovoljstva zaposlenika i angažmana od ključne je važnosti za organizaciju da donese strateške odluke kako bi stvorila kulturu angažmana.

Zadovoljstvo zaposlenika predstavlja mjeru do koje su zaposlenici zadovoljni svojim poslovima i radnim okruženjem. Zadovoljstvo pokriva osnovne brige i potrebe zaposlenika, dobra je polazna točka, ali obično nestaje nakon nekog vremena. Zadovoljstvo poslom uvelike utječe na različite ishode radnika te njihovo ponašanje na radnom mjestu. Radnici koji su manje zadovoljni češće će ili tražiti druge mogućnosti i radna mjesta ili tražiti načine da svoju angažiranost na poslu svedu na najmanju moguću mjeru (Coomber i Barriball, 2007). U prvom slučaju dolazi do dobrovoljnog odlaska ili fluktuacije, a u drugom slučaju do zabušavanja na radnom mjestu te postupno sve većeg apsentizma, odnosno odsustva s posla.

Problem upravljanja zadovoljstvom zaposlenika novijeg je datuma i usmjeren je na sprečavanje kontraproduktivnog ponašanja zaposlenika na radnom mjestu. Najočitiji razlog za nezadovoljstvo zaposlenika je recesija, koja uništava radna mjesta i širi zabrinutost prema zaposlenicima. Drugi izvor nezadovoljstva je utrka za povećanjem proizvodnosti rada, koja je tipično povezana s mjerenjem performansi. Zadovoljstvo poslom predstavlja ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene nečijeg posla. Usporednom analizom dolazi se do zaključka da je kod zadovoljstva poslom naglasak na radu, dok je kod angažiranosti u fokusu zaposlenikovo raspoloženje na poslu.

Također, uz zadovoljstvo vezujemo nižu aktivaciju (smirenost, spokoj, relaksaciju), dok angažiranost podrazumijeva višu aktivaciju (entuzijazam, alertnost, uzbuđenost).[71]

Angažiranost zaposlenika predstavlja refleksiju dizajniranja radnog mjesta. Uspješnim dizajniranjem okruženja i kulture osigurava se da su zaposlenici predani organizaciji, organizacijskim ciljevima, vrijednostima a da istodobno uspijevaju poboljšati vlastiti osjećaj zadovoljstva. Angažirani zaposlenici razmišljaju, ali i osjećaju te djeluju u skladu s ciljevima kompanije. Angažirani zaposlenici motivirani su da učine više od minimuma potrebnog da bi zadržali svoja radna mjesta. Oni imaju snažan osjećaj svrhe i vodstva, vole biti izazvani. Angažirani zaposlenici su motor poduzeća, a njihov učinak je dokaz toga. Zadovoljni zaposlenici su samo sretni ili zadovoljni svojim poslom i statusom quo. Za neke to može uključivati što manje zadataka i obaveza. [72]

Angažirani zaposlenici doživljavaju spoj zadovoljstva poslom, organizacijsku predanost, uključenost u posao i osjećaj osnaživanja (Robinson,2008, citirano u MacLeod i Clarke 2009:9). To je koncept koji je veći od zbroja njegovih dijelova. Zadovoljstvo i angažman zaposlenika razlikuju se i u prediktivnoj moći nad rezultatima. Mjerenje zadovoljstva ili moral sam po sebi ne govori o tome kako se ponašaju zaposlenici. Da bismo pojasnili kako izgleda angažman zaposlenika u organizacijama, trebali bismo promatrati karakteristike angažiranih ili kako je autor Byrne jasno rekao: „Ne možete vidjeti angažman, ali možete zaključiti iz emocionalnih izraza ljudi, njihovog govora o svom poslu i ponašanjem na radnom mjestu“. (Bryne, 2015:23)[73]

[71] Pupovac D., Lipovača S., Sečen V.(2012.):Zadovoljstvo zaposlenika – čimbenik uspješnosti suvremenih poduzeća, Veleučilište u Rijeci, str.10 (pristupljeno 6.10.2019.)
[72] Singh Bajpai L.(2017.): Job satisfaction as a predictor of Employee engagement, Amity Global HRM Review (pristupljeno 7.05.2019.)
[73]Lacmanović S., Future World by 2050, op.cit str. 391 (pristupljeno 30.08.2019.)

Ključni pojam o priči o angažiranosti je diskrecijski trud, koji se odnosi na razliku između truda koji zaposlenik stvarno može i želi uložiti u izvršenje nekog zadatka i minimalno potrebnog truda da on bude obavljen. Zadovoljni zaposlenici motivirani su odraditi posao jer time potvrđuju svoju uspješnost i primarno zadovoljavaju svoje potrebe za postignućem, statusom, profesionalnim i osobnim razvojem, dok angažirani uvijek daju više nego što se od njih očekuje. Usmjerenost na dobrobit tvrtke, a ne samo na svoju vlastitu korist, čini ih podjednako posvećenima ostvarenju njihovih individualnih, kao i organizacijskih ciljeva. Zadovoljstvo i angažiranost zaposlenika povezani su na način da zadovoljni zaposlenik ne mora nužno biti i angažiran, dok je angažiran zaposlenik ponajprije zadovoljan. [74]

Prema (Schaufeli, Bakker, 2001.) angažman se definira na sljedeći način:

*„Angažman je pozitivno, ispunjeno, radno stanje uma koje karakterizira snaga, predanost i apsorpcija. Umjesto trenutnog i specifičnog stanja, na angažiranje se odnosi postojanije i prožimajuće afektivno-kognitivno stanje koje nije usredotočeno na bilo koji određeni objekt, događaj, pojedinca ili ponašanje".*

Aon Hewit, globalni lider u istraživanju ljudskih resursa, definira angažman kao „psihološko stanje i ishode ponašanja što kasnije dovodi do boljeg radnog učinka". Njegov model radnog angažiranja ispituje rezultate angažmana kroz tri ishoda:

1. **GOVORITI** – suradnicima, potencijalnim zaposlenicima i klijentima pozitivno govoriti o svojoj organizaciji
2. **OSTATI** – imati intenzivan osjećaj pripadnosti i želje da se bude dio tima i organizacije.
3. **USTRAJATI** – biti stalno motivirani i ulagati napore za ostvarenje vlastitog uspjeha i uspjeha kompanije[75]

[74] Bilandžija Malenica T., op.cit.
[75] Hewitt A.,: Trends in Global Employee Engagement(2015).: https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf (pristupljeno 22.06.2019.)

Stoga, radni angažman karakterizira visoka razina energije i jaka identifikacija s vlastitim radom. Upravo zbog toga je vrlo bitan, ponajprije za pojedinca individualno, a zatim i za samu organizaciju. Važno ga je mjeriti kako bi se mogao pratiti napredak u samom angažmanu zaposlenika.  O tome će biti više riječi u sljedećem poglavlju.

# 5. MJERENJE ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA

Angažman zaposlenika izazvao je zanimanje mnogih skupine dionika, počevši od brojnih akademika (npr. Kahn, 1990; May i sur., 2004; Schaufeli et al, 2002 ). Mjerenje je snažno, jer „ono što se izmjeri dobiva pozornost“ (Eccles, 1991:131).

Za svakog poslodavca ili nadređenog vrlo je važan pojam angažiranosti jer daje zanos i energiju njegovom poduzeću, i samom zaposleniku.

Istraživanja su pokazala da briga o ovim faktorima u organizaciji, angažman zaposlenika značajno se povećava.

- **Vodstvo organizacije s jasnom vizijom** – većina ljudi ne želi samo raditi da zaradi, već da to što radi ima smisla, a dobro vodstvo je ključno u kreiranju smisla i perspektive.
- **Dijeljenje zajedničkih vrijednosti** – zajednički rad za neki viši cilj ujedno da je osjećaj da svaki pojedinac ima određenu vrijednost u poduzeću.
- **Timski duh** – dobri odnosi s kolegama koji dijele iste vrijednosti i koji su spremni posvetiti se zajedničkom cilju, a ujedno im se može vjerovati, neophodan su preduvjet angažiranosti.
- **Mogućnost razvoja** – posao koji zaposlenik obavlja treba biti poticajan i uvijek ga gurati k daljnjem razvoju. Organizacija treba omogućiti zaposlenicima da razvijaju vidike i vještine, od samog sustava do nadređene osobe.
- **Sustav koji uvažava zaposlenike** – sve procedure i pravila koja vrijede u organizaciji trebaju slati jednu poruku da su svi zaposlenici jednako važni, što će dodatno potaknuti zaposlenike na veći angažman i napor.[76]

[76] Grupa Selectio(2014.); Zadovoljan zaposlenik=produktivan zaposlenik, https://www.selectio.hr/zadovoljan-zaposlenik-produktivan-zaposlenik/ (pristupljeno 7.05.2019.)

Mjerenje angažiranosti zaposlenika je izazovan posao i zahtijeva sveorganizacijski pristup, kao i angažman, motiviranost i opremljenost menadžera na svim organizacijskim razinama.

Angažiranost zaposlenika potječe iz područja ljudskih potencijala i postoji jasna povezanost razine angažiranosti zaposlenika i uspjeha kompanije. Mnoga istraživanja pokazuju da organizacije koje imaju visoko angažirane zaposlenike i to isto mjere, imaju bolje rezultate po ključnim indikatorima kao što su profitabilnost, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenika te stopa zadržavanja zaposlenika. Mjerenje je prvi i najkritičniji korak u poboljšanju angažmana zaposlenika. Danas je postalo jednako važno kao i mjerenje financijskih rezultata, stoga ga je potrebno kontinuirano pratiti i mjeriti. [77]

Da bi zaposlenik bio uopće angažiran, mora vjerovati da organizacija stvarno brine o njemu. Kada vođa, manager i nadređeni pokaže da mu je uistinu stalo do zaposlenika, on će odgovoriti s odanošću i povećanom predanošću timu i organizaciji.

Obvezujući se na mjerenje i poboljšanje angažmana, nadređeni zapravo pokazuju zaposlenicima da se doista brinu o njihovoj dobrobiti i da svjesno pokušavaju osigurati da su sretni na poslu.[78]

Adekvatno mjerenje angažmana zaposlenika presudno je za uspješne intervencije. Međutim, treba reći da mjerenje angažmana nije precizna znanost, zbog različitih pristupa konceptu angažmana. Na primjer, neke ankete proučavaju preduvjete za angažman i/ili rezultate angažmana, dok druge naglašavaju stavove zaposlenika. Organizacijama je na raspolaganju nekoliko mjera. Svaka od njih ima svoje prednosti i mane, a svaka organizacija odabire/kombinira mjerne podatke koje uglavnom odgovaraju njihovim potrebama. [79]

[77] Dijk van R.(2016.):Why measure employee engagement dostupno na https://www.effectory.com/knowledge/blog/why-measure-employee-engagement/ (pristupljeno 25.04.2019.)
[78] Robins A.(2017.): How to properly Measure Employee Engagement: https://www.officevibe.com/blog/why-employee-engagement-is-hard-to-quantify (pristupljeno 25.04.2019.)
[79] Ibidem

Ovisno o prisustvu koncepta, postoje različiti instrumenti za procjenu radne angažiranosti, kako u primijenjenim istraživanjima, tako i u znanstvene svrhe. Međutim da bismo neki instrument mogli nazvati mjerom angažiranosti, on mora imati jasno teorijsko uporište, konzistentnost s pripadajućom definicijom, statističku validaciju kao podršku valjanosti i pouzdanosti te praktičnu svrhovitost u organizacijskom kontekstu.

Brojne skale razvijene su na temelju konceptualizacije angažmana kao nečeg što zaposlenici mogu doživjeti u odnosu sa svojim poslodavcem općenito ili sa svojom radnom skupini, međutim te su studije u manjini. Instrumenti koji se najčešće koriste jesu: Gallup-ov pristup, UWES, Skala intelektualnog, socijalnog i afektivnog angažmana, Skala angažiranosti na poslu i Mjera psihološkog angažmana koje ćemo u nastavku pojedinačno i detaljnije pojasniti.

Svrha ovog rada je provesti pregled glavnih instrumenata koji se koriste za mjerenje angažmana zaposlenika. Glavna pitanja na koja ćemo dati odgovor su:

- Koji su instrumenti dostupni za mjerenje angažmana zaposlenika?
- Koja su obilježja tih instrumenata?
- Koje su prednosti i slabosti tih instrumenata?

Harter i dr. (2002.) upotrebljavajući GWA[80] konceptualiziraju angažman kao „uključenost i zadovoljstvo pojedinca i entuzijazam za rad, dok su Schaufeli i sur. (2002.) definirali angažman kao „stanje uma“ koje karakterizira „energija, predanost i apsorpcija“.[81]

[80]Gallup,Inc State of the Global Workplace Report(2017.):Employee Engagement Insights for Business Leader Worlwide (pristupljeno 1.07.2019.)

[81] S. Rana(2015.): Employee Engagement Instruments, (pristupljeno 02.07.2019.)

Mjerenje angažmana zaposlenika zahtjevan je posao. Osmišljavanje dobrih pitanja, priprema upitnika i široki raspon odgovora ključni su elementi za uspješno mjerenje.

## 5.1. Gallup istraživanje

Gallup istraživanja jedna su od najuglednijih istraživanja javnog mijenja u svijetu. Ovakva istraživanja su pokazala da organizacije s visoko angažiranim zaposlenicima imaju bolje rezultate prema ključnim indikatorima performansi kao što su profitabilnost, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenika, fluktuacija zaposlenika, nezgode, te stopa zadržavanja zaposlenika. Gallup kontinuirano prati stavove i percepcije zaposlenika s uvjerenjem da današnji poslodavci u svakom društvu stvaraju uvjete koji iscrpljuju ili razvijaju zalihe ljudskog kapitala o kojem današnje društvo ovisi.

Gallupov pristup analizira 12 elemenata na radnom mjestu kao što su odnosi sa izravnim rukovoditeljem, osnovne potrebe zaposlenika, povezanost s timom i organizacijom i mogućnost rasta. Uključuje stavke o očekivanjima, mogućnostima i resursima. Gallupov angažman zaposlenika zasnovan je na više od 30 godina ekonomskog istraživanja koje uključuje više od 17 milijuna zaposlenika. Ispostavilo se da 12 Gallupovih izjava najbolje prognoziraju rad zaposlenika i radnih grupa.

Prema Gallupu, definicija angažiranosti glasi „ Uključenost i zadovoljstvo pojedinca, kao i entuzijazam za rad“. [82]

[82] Gallup Inc, op.loc, pristupljeno (04.08.2019.)

Prije šest godina, Gallup je počeo sa stvaranjem upitnika čiji bi rezultati poslodavcima mogli pomoći da izmjere zadovoljstvo i zalaganje zaposlenika, a koji je u uskoj vezi s rastom prodaje, produktivnošću i lojalnosti klijenata. Dvanaest Gallupovih pitanja su:

1. Znate li što se od vas očekuje na radnom mjestu?
2. Imate li sve materijale i opremu kako biste ispravno obavljali svoj posao?
3. Imate li priliku na poslu svakoga dana raditi ono u čemu ste najbolji?
4. Jeste li u posljednjih sedam dana dobili priznanje ili pohvalu za dobro odrađen posao?
5. Je li vašem nadređenom, ili nekome na poslu stalo do vas kao osobe?
6. Postoji li na radnom mjestu netko tko ohrabruje vaš razvoj?
7. Uzima li se na poslu vaše mišljenje u obzir?
8. Imate li zbog misije vašeg poduzeća osjećaj da je vaš posao važan?
9. Jesu li vaši suradnici predani i obavljaju li svoj posao kvalitetno?
10. Imate li na poslu najboljeg prijatelja?
11. Je li netko na poslu, u posljednjih 6 mjeseci, s vama razgovarao o vašem napredovanju i razvoju?
12. Jeste li, u posljednjih godinu dana, na poslu imali priliku za napredak i razvoj?[83]

Diljem svijeta, samo 13% zaposlenika je „angažirano“ na poslu. Oko 180 mil. zaposlenika je psihički posvećeno svom poslu i vjerojatno će pozitivno doprinijeti organizaciji. Većina zaposlenika diljem svijeta nije angažirana, čak 63%. Nedostaje im motivacija i manje je vjerojatno da će ulagati u organizacijske ciljeve. Njih 24% je aktivno neangažirano. Oni su nesretni, neproduktivni i podložni širenju negativnosti u organizaciji. Sjeverna Amerika je na prvom mjestu u svijetu po angažiranosti na radnom mjestu. [84]

[83] Prema Lacmanović,S. (2018.): Radna okolina i socio-ekonomske performanse, prezentacija s predavanja (pristupljeno 06.07.2019.)
[84] Lacmanović S.,.(2017.): Future World by 2050. , str. 394 (pristupljeno 9.07.2019.)

Međutim, neke razlike u angažmanu zaposlenika diljem globalnih regija ne može se pripisati makroekonomskim čimbenicima. Jedna od najneočekivanijih razlika je u tome što je udio angažiranih zaposlenika u Zapadnoj Europi - jednoj od ekonomski najrazvijenijih regija svijeta – čak niži od globalnog prosjeka. Samo 10% zaposlenih Zapadnih Europljana angažirano je na poslu; za usporedbu broj angažiranih zaposlenika u SAD-u je više od tri puta veći od (33%). Ovaj kontrast ukazuje na to da su prakse upravljanja ljudskim potencijalima ključni čimbenik. Niski postoci angažiranih zaposlenika predstavljaju prepreku stvaranju kultura visokog učinka širom svijeta. Oni podrazumijevaju zapanjujući iznos izgubljenog potencijala.[85]

Zaposlenici koji maksimalno koriste svoje snage na poslu, imaju veću vjerojatnost da će biti više motivirani na poslu – zbog toga jer im se više sviđa posao koji rade. Na razini radne skupine, članovi tima koji znaju svoje međusobne snage, učinkovitije se odnose jedan prema drugome, jačajući grupnu koheziju. U studiji sa gotovo 50 000 poslovnih jedinica u 45 zemalja, Gallupovi istraživači otkrili su da radne skupine koje svoje sustave upravljanja usmjeravaju na osnovne ljudske potrebe kao što su pozitivni odnosi na radnom mjestu, razgovori o uspješnosti i mogućnosti za osobni razvoj, dobivaju maksimalno od strane svojih zaposlenika. [86]

[85] Gallup Inc, op.loc, str.5 (pristupljeno 16.08.2019.)
[86] Gallup Inc, op.loc str.6 (pristupljeno 16.08.2019.)

Temeljem rezultata istraživanja Gallup daje preporuke za stvaranje visoke angažiranosti u organizacijama:

- **ODABIR PRAVIH MANAGERA** – umjesto korištenja upravljačkih poslova kao nagrade, odnositi se prema ovim ulogama kao da su jedinstvene te odabrati managere s pravim darom za pružanje podrške, odabiranje prave pozicije, davanje ovlasti te angažiranje zaposlenika.

- **OBUČAVATI MANAGERE I SMATRATI IH ODGOVORNIMA ZA ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA** – obučavati managere da preuzmu aktivnu ulogu u izradi planova o angažiranosti i pratiti zaposlenikov napredak.

- **ODABRATI PRAVE LJUDE S PRAVIM KOMPETENCIJAMA** – zapošljavanje i upravljačke prakse slabe kvalitete sprečavaju rast i veće razine angažiranosti ( vladinih, profitnih, neprofitnih organizacija). Zapadnjački koncept „koga poznajete“ često se koristi pri pronalasku posla kao rezultat osobnih veza, iako smanjuje angažiranost na radnom mjestu.

- **USREDOTOČITI SE NA ANGAŽIRANOST NA ORGANIZACIJSKOJ I LOKALNOJ RAZINI** – promjene se događaju na lokalnoj razini, a događaju se samo kada se pravila postave od vrha prema dolje. Organizacije ostvaruju najveću korist od inicijativa angažiranja kada lideri uključe angažiranost zaposlenika u svoja očekivanja obavljanja posla od strane menadžera te im omoguće da ih ispune.

- **DEFINIRATI ANGAŽIRANOST REALISTIČNIM SVAKODNEVNIM TERMINIMA** – dok cjelokupna organizacija postavlja ciljeve za angažiranost, odjel i vođe timova moraju njihovo značenje prenijeti u svakodnevna iskustva zaposlenicima kako bi udahnuli život u angažiranost.

- **ANGAŽIRANOST SE POVEĆAVA KADA SE MENADŽERI USREDOTOČE NA PREDANOST ZAPOSLENIKA** – povećanje angažiranosti i organizacijskih rezultata nije iznenađujuće ako svaki član tima ima priliku razviti svoje najjače strane![87]

## 5.2. Ljestvica radnog angažmana (The Utrecht Work Engagement Scale)

Angažiranost karakterizira energičnost, predanost i apsorpcija, a temelji se na definiciji koja je suprotna izgaranju. „ Pozitivno, ispunjeno, radno stanje uma koje karakterizira snaga, predanost i apsorpcija.“[88]

Utrechtova ljestvica radnog angažmana (UWES) najčešće je korištena mjera radnog angažmana koju su razvili Arnold Bakker i Wilmar Schaufeli. Sustavni pregled literature pokazuje da se UWES gotovo isključivo primjenjivao kao valjana osnova za razvoj intervencija za radno angažiranje. UWES je ljestvica samoprocjene koja se široko koristi u nacionalnim istraživačkim studijama diljem svijeta. [89] Korišten je kao sredstvo za procjenu razina angažmana u 83% studija angažmana za koje se smatra da su ispunile prag kvalitete. Koristi je više od 60,000 ljudi diljem svijeta.[90]

Instrument je u ispitivanjima pokazivao unutarnju konzistentnost (Cronbach alfa) u rasponu od 0,80 do 0,90 (Duran, Extremera i Rey, 2004; Schaufeli i Bakker, 2004) i premašuje vrijednost od 0,70 koja se tradicionalno koristi kao prag prihvatljivosti instrumenta (Nunnally i Bernstein, 1994). Upitnik je korišten i testiran odnosno validiran u velikom broju zemalja i kultura te je potvrđeno kako se može koristiti kao nepristran instrument procjene radne angažiranosti u različitim zemljama (Bakker et.al.,2008).[91]

[87] Lodder J.(2015); Kako stvoriti kulturu visoke angažiranosti prema Gallupu, Poslovni savjetnik;: dostupno na http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_118_20.pdf (pristupljeno 04.06.2019.)
[88] S, Rana., Ardichvili A.,: Employee Engagement Instruments, str. 7 (pristupljeno 28.05.2019.)
[89] Ibidem: dostupno na, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5650702/ (pristupljeno 28.05.2019.)
[90] Schaufeli B. W., Bakker A., Salanova M.(2006.):The Measurement of Work Engagement With a short questionnaire, 701-716 (pristupljeno 12.10.2019.)
[91] Nienaber H., Martins N.(2014.): An Employee Engagement Instrument and Framework Building on Existing Research, Mediteranean Journal of Social Sciences, str.487, pristupljeno (12.10.2019.)

Od svog uvođenja 1999.g. sa UWES-om su provedene brojne studije valjanosti koje otkrivaju njegov odnos s izgaranjem i radoholizmom. Utvrđuju moguće uzroke i posljedice angažmana te razjašnjavaju ulogu koju angažman igra u složenijim procesima koji su povezani sa zdravljem i dobrobiti radnika.

Iako se početni fokus kod proučavanja UWES-a uglavnom odnosio na stres, nedavno je korišten za proučavanje odnosa između angažmana i učinkovitosti (Schaufeli i Salanova, 2007) i proaktivnog ponašanja (Salanova i Schaufeli, 2008). [92]

Instrumentom se mjere tri temeljne dimenzije radne angažiranosti: energija, posvećenost i apsorpcija, a u upitniku se nalazi 17 izjava odnosno opisi stanja koje zaposlenici mogu osjećati u obavljanju svog posla. Ljestvica od sedam točaka se kreće u rasponu od „nikad“ do „uvijek/svaki dan“[93]

Izjave su podijeljene na tri djela: energija (engl. VIGOR) koja sadrži 6 izjava; posvećenost (engl. DEDICATION) koja uključuje 5 izjava i apsorpcija (engl. ABSORPTION - visoka razina koncentracije tijekom rada) koja ima 6 izjava.

**Energija** opisuje zaposlenika koji se nikad ne umara, uporan je i lako se nosi s teškoćama u radu. Zaposlenike koji postižu visoke rezultate u ovom upitniku, karakterizira energičnost i izdržljivost i suprotno.

Energija se ocjenjuje na sljedećih 6 stavki:[94]

1. Na svom poslu, prepun sam energije.
2. Na svom poslu, osjećam se snažno.
3. Ujutro kada se probudim, osjećam se kao kad odlazim na posao.
4. Mogu nastaviti raditi na duže vrijeme.
5. Na svom poslu, mentalno sam veoma uporan.
6. Na svom poslu uvijek ustrajem, čak i kad stvari ne idu kako treba.

[92] Ibidem, str.487-489 (pristupljeno 12.10.2019.)
[93] S.Rana,op.cit.,str. 8 (pristupljeno 02.06.2019.)
[94] Schaufeli W., Bakker A.(2004.);Utrecht Work Engagement Scale, str.5 (pristupljeno 10.10.2019.)

Oni koji uspiju postignuti visoku razine energije, obično imaju mnogo zanosa i izdržljivosti u svom poslu i obrnuto.

**Posvećenost** se odnosi na osjećaj važnosti, entuzijazma i ponosa u radu te inspiriranosti i izazova koje zaposlenik percipira dok radi. Posvećenost se procjenjuje na sljedećih 5 stavki:[95]

1. Pronalazim se u poslu koje ima puno smisla i svrhe.
2. Oduševljen/a sam svojim poslom.
3. Moj posao me inspirira.
4. Ponosan/a sam na posao koji obavljam.
5. Za mene je moj posao izazovan.

Oni koji se visoko posvete poslu, snažno se poistovjećuju s radom jer je doživljavan kao smislen, nadahnjujući i izazovan. Osim toga, obično se osjećaju entuzijastično i ponosno na svoj rad. Oni koji se ne identificiraju sa svojim radom, ne osjećaju se oduševljeno ni ponosno na svoj rad.

Treći dio instrumenta je **apsorpcija** koja mjeri razinu uključenosti u rad, gdje zaposleniku vrijeme brzo prolazi. Oni koji imaju visoku razinu apsorpcije osjećaju da su sretno zaokupljeni poslom, osjećaju se uronjeni u svoj posao i imaju poteškoća da se odvoje od njega. Osobe koje imaju nižu razinu apsorpcije lakše se odvoje od posla i radnih obaveza. [96]

Apsorpcija se mjeri u 6 stavki koje uključuju sljedeće:[97]

1. Kada radim vrijeme kao da leti.
2. Kada radim, zaboravljam sve ostalo oko sebe.
3. Osjećam se sretno, kada intenzivno radim.
4. U potpunosti sam okupiran svojim poslom.
5. Zanosim se kada radim.
6. Teško se odvajam od svog posla.

[95] Ibidem, str.5-6 (pristupljeno 10.10.2019.)
[96] Schaufeli W.,Bakker A.(2004.); Utrecht Work Engagement Scale, str.7, (pristupljeno 18.08.2019.)
[97] Schaufeli W., Bakker A., op.cit., str. 6 (pristupljeno 11.10.2019.)

Oni koji postignu visoku apsorpciju osjećaju da su obično sretno zaokupljeni svojim poslom i imaju poteškoća da se odvoje od njega i obrnuto.

Studije koje su provedene sa UWES-om pokazuju da je radni angažman doista negativno povezan s izgaranjem. Čini se da poslovni resursi koji djeluju kao pokretači uzrokuju radni angažman, dok angažirani zaposlenici pokazuju pozitivne stavove prema poslu, imaju dobro mentalno zdravlje i čini se da djeluju bolje od onih koji su manje angažirani. U konačnici, radni angažman nije ograničen na pojedinca, on može preći na druge što dovodi do kolektivnog angažmana.

## 5.3. Skala angažiranosti na poslu (Job engagement scale)

Skala angažmana na poslu razvijena je od strane Rich et al. (2010.) na temelju Kahnove definicije angažmana zaposlenika: fizičkog, kognitivnog i emocionalnog angažmana. Svaka dimenzija je predstavljena sa šest pitanja, sveukupno 18 pitanja. Njezina namjena je osloniti se na Kahnov rad (1990.) odnosno na teoriju koja predstavlja angažman kao ključni mehanizam koji objašnjava odnose između individualnih karakteristika, organizacijskih čimbenika i performansi posla. [98]

Sudionici ocjenjuju razinu angažmana zaposlenika na Likertovoj ljestvici od 5 bodova (1 = sasvim se ne slažem do 5 = sasvim se slažem). Primjer 18 stavki: [99]

1. Intenzivno se trudim na svom poslu. . (fizička)
2. Maksimalno se trudim na svom poslu. (fizička)
3. Posvećujem puno energije svom poslu. ( fizička )
4. Obavljam svoj posao što bolje mogu. (fizička)
5. Trudim se dovršiti sav svoj posao u roku. (fizička)
6. Ulažem puno energije u svoj posao. (fizička)
7. Oduševljen san poslom. (emocionalno)
8. Osjećam se energično u vezi svog posla. (emocionalno)
9. Zanimam se za svoj posao. (emocionalno)
10. Ponosan sam na svoj posao. (emocionalno)

[98] Ibidem, str. 9 (pristupljeno 15.07. 2019.)
[99] Drake J.T.(2012.): A comparison of the Job engagement scale and the Utrecht work engagement scale, str.32 (pristupljeno 10.10. 2019.)

11. Osjećam se pozitivno prema svom poslu. (emocionalno)
12. Uzbuđen sam zbog svog posla. (emocionalno)
13. Na poslu, u potpunosti sam fokusiran na radne zadatke. (kognitivno)
14. Puno pozornosti posvećujem svom poslu. (kognitivno)
15. Koncentriran sam na svoj posao. (kognitivno)
16. Veliku pažnju posvećujem svom poslu. (kognitivno)
17. Teško se odvajam od svog posla. (kognitivno)
18. Puno pozornosti pridajem svom poslu. (kognitivno)

Rich se oslanjao na Kahnovu teoriju (1990) da bi opisao kako angažman „predstavlja istodobno ulaganje“ kognitivnih, afektivnih i fizičkih energija. Izjave se značajno odnose na zadovoljstvo poslom, sukladnost vrijednosti, percipiranu organizacijsku vrijednost, temeljne samoprocjene, izvedbu zadatka i organizacijsko građansko ponašanje.

### 5.4. Skala intelektualnog, socijalnog i afektivnog angažmana ( ISA Engagement Scale )

Skala ISA koristi se za mjerenje razine angažiranosti. Obuhvaća tri komponente angažmana: intelektualni, društveni i afektivni angažman. Upitnik se sastoji od 9 izjava; ljestvica predstavlja sedam točaka u rasponu od „strogo se ne slažem“ do „strogo se slažem“.

Primjer 9 izjava:[100]

1. Teško se fokusiram na svoj posao. (intelektualno)
2. Koncentriram sam na svom poslu. (intelektualno)
3. Puno pažnje posvećujem svom radu. (intelektualno)
4. Na poslu, dijelim iste radne vrijednosti kao i kolege. (socijalna/društvena)
5. Na poslu, dijelim iste radne ciljeve kao i moji kolege. (socijalna/društvena)
6. Dijelim iste stavove kao i moji kolege. (socijalna/društvena)
7. Osjećam se sretno na svom poslu. (afektivno)

[100] The ISA Engagement Scale(2013.), Engage for Success, dostupno na, https://engageforsuccess.org/the-isa-engagement-scale (pristupljeno 14.10.2019.)

8. Osjećam se energično u svom poslu. (afektivno)
9. Oduševljen sam svojim radom. (afektivno)

Skala se može koristiti kao dio šireg istraživanja stava zaposlenika za mjerenje razine angažmana i vidjeti kako je angažman zaposlenika povezan s drugim čimbenicima u radnom okruženju poput: stila vođenja, komunikacije, dizajna posla, odnos s kolegama itd.

Prema definicija angažmana predloženo je da angažman ima tri osnovna aspekta:

- **Intelektualni angažman:** „mjeri stupanj u kojem su zaposlenici aktivno uključeni u svom poslu ili teže razmišljaju o svom poslu. “
- **Afektivno angažiranje:** „u kojoj mjeri pojedinci doživljavaju pozitivne i pobuđujuće osjećaje prema svom poslu.“
- **Društveni angažman:** „u kojoj je mjeri zaposlenik društveno povezan s radnim okruženjem i dijeli zajedničke vrijednosti s kolegama“

## 5.5. Mjera psihološkog angažmana

Mjera psihološkog angažmana (May 2004 ) bila je prva operacionalizacija Kahnove (1990) trofaktorske konceptualizacije angažmana. Upitnik za mjerenje angažmana se sastoji od 13 izjava (kognitivni, fizički i emocionalni aspekt); potvrđen je na uzorku od 213 zaposlenika iz velike osiguravajuće organizacije u SAD-u. Ljestvica se sastoji od pet točaka u rasponu od „potpuno se ne slažem“ do „potpuno se slažem“).

Primjer:

1. Izvođenje mog posla je toliko naporno da zaboravim na sve ostalo. ( kognitivno )
2. Uzbuđen sam kad dobro obavim svoj posao. (emocionalno)
3. Ulažem puno truda kada obavljam svoj posao. (fizički)[101]

[101] Fletcher L., Robinson D.; Measuring and Understanding Employee Engagement, str. 5 (pristupljeno 09.10.2019.)

# 6. ANALIZA INSTRUMENATA KOJIMA SE MJERI ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA

Većina instrumenata opisanih u poglavlju 6. ( Gallup istraživanje, Ljestvica radnog angažmana, Skala angažiranosti na poslu, Skala intelektualnog, socijalnog i djelotvornog angažmana te Mjera psihološkog angažmana ) razvijena je na temelju Kahnove definicije angažmana. Teorije na kojima se temelji razvoj mjera, je Kahnov psihološki uvjet angažmana i služi kao temeljni okvir za većinu instrumenata, osobito Mjera psihološke angažiranosti i Mjera angažiranosti na poslu. Ostali uključuju teorije motivacije i zadovoljstvo poslom(GWA), literaturu o izgaranju(UWES) te teoriju socijalne razmjene. Unatoč ograničenjima (nedostatak podataka) zbog kojih se svi instrumenti nisu mogli kvalitetno prikazati i objasniti, zajednička im je jednostavnost prilikom korištenja, te time predstavljaju koristan alat za mjerenje angažiranosti. Bitno je da poslodavci i istraživači prije odabira instrumenta, preispitaju njegovu teorijsku utemeljenost, kako bi na kraju mogli dobiti očekivane rezultate mjerenja. Što se tiče UWES-a i Job engagement scale, obje skale žele mjeriti angažiranje zaposlenika, ali svaka od njih proizlazi iz različitih teorijskih pozadina što otežava usporedivost njihovih rezultata.

Važno je napomenuti kako se uglavnom raspravlja o GWA i UWES zbog njihove sveprisutne uporabe i zato što se ostali instrumenti rijetko koriste. Gallup-ov pristup obuhvaća široko poimanje zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu. No, i on je pod nadzorom jer su pojedini znanstvenici (Saks, Gruman 2014.) tvrdili da uključuje stavke koje su zbunjujuće u odnosu na uvjete koje je predložio Kahn – posebno stavke koje traže percepciju ispitanika o smislenosti i izazovnosti rada – i stoga prema njima precizno ne mjere angažman. Neki znanstvenici tvrde da postoje mnoge sličnosti između angažmana i drugih konstrukata kao što su zadovoljstvo poslom i predanost, dok se drugi ne slažu i zaključili su da je angažman „novi i vrijedan koncept“. Uspoređujući dvije skale, UWES i Skalu angažiranosti na poslu, uviđa se njihova sličnost jer oba dvije imaju sličan broj izjava (18 i 17 izjava), analiziraju široko područje ponašanja na poslu, vrlo su detaljne za korištenje te sadrže jednostavne pitanja.

Što se tiče Gallupa, njegova pitanja su postavljena direktno, zaposlenik točno zna što ga se pita, što olakšava mjerenje. Iz njih se može lako predvidjeti koliko je zaposlenik angažiran, čemu teži u svom poslu i što ga motivira.

No, sasvim je jasno da je potrebno više istraživanja kako bismo unaprijedili naše razumijevanje konstrukta i prepoznali koliko je angažman vrijedan za teoriju i praksu razvoja ljudskih potencijala.

# 7. ZAKLJUČAK

Prema analiziranim teorijama i istraživanjima, možemo zaključiti kako je angažiranost zaposlenika jedna od bitnijih stavki za organizacijski uspjeh poduzeća. Koristeći znanstvene časopise i članke, moglo se uočiti kako je u zadnjih nekoliko godina angažiranost zaposlenika porasla, te sve veći broj poslodavaca potiče angažman u svojim organizacijama i mjeri ga. No, međutim u većini organizacija angažman još uvijek nije dovoljno prepoznat i menadžeri nemaju dovoljno znanja i prakse o tome kako njime upravljati. Sve više lidera, u svim sektorima diljem svijeta, svjesni su problema odvajanja zaposlenika od radnih obaveza. Rješenje je pronaći način kako motivirati zaposlenika da radnim obvezama pristupi ozbiljno. Svakako smatram kako angažman treba promicati kroz razne konferencije, događaje, radionice, seminare, istraživačke radove kako bi se postigla otvorenija suradnja između organizacije i pojedinca.

U ovom radu obrađene su definicije brojnih autora koji u svojim radovima povezuju angažman zaposlenika s uspješnošću organizacije. No, zbog velikih različitosti u samom načinu poslovanja, kultura i ponašanje unutar organizacije se uvelike razlikuje i ne postoji jedinstvena definicija koja određuje angažman. Menadžeri bi u svakom slučaju trebali prepoznati razinu angažiranosti svojih zaposlenika, pratiti je i pravovremeno rješavati probleme. Mjerenje angažmana zaposlenika na individualnoj, ali i na organizacijskoj razini može pomoći organizaciji da se kontinuirano poboljšava i napreduje u području ljudskih potencijala. Upravo zbog toga postoje brojni instrumenti kojima se poslodavci koriste i koji pokazuju razinu spremnosti i angažmana njihovih zaposlenika. No, važno je da se pažljivo preispitaju svojstva i metodološka adekvatnost svakog instrumenta prije odluke o izboru organizacijskim potrebama prilagođenog instrumenta. Analizirajući pojedine skale i izjave, Gallup i UWES su najpreciznij i najjednostavniji za korištenje. Smatram da se pri ispunjavanju zaposlenici najlakše snalaze, što kasnije dovodi do veće točnosti u mjerenju.

Angažirani zaposlenici mogu pomoći organizaciji da ostvari svoju misiju, implementira strategiju i stvori važne poslovne rezultate. Organizacije definiraju i mjere angažman na različite načine, i ne postoji jedan „pravi“ ili „najbolji“ način poticanja angažmana kod zaposlenika. Na kraju smatram da odluka o ulaganju u angažman uvelike ovisi o djelatnosti kojom se organizacija bavi, strategiji organizacije i sastavu njezine radne snage.

Organizacija, bila ona mala ili velika, dugoročno ne može pobijediti bez zaposlenika koji ne vjeruju u njezinu misiju i razumiju kako je postići. Smatram kako važnu ulogu pri razvoju angažmana imaju manageri, koji bi najmanje jednom godišnje trebali putem anonimnih anketa ispitati stanje u organizaciji i angažman svojih zaposlenika, te slijedom toga oblikovati odgovarajuće politike upravljanja angažiranošću.

# 8. LITERATURA

**Knjige:**


1. Bahtijarević – Šiber F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden Marketing
2. Dessler G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
3. Gutić, D., Devčić A., Hak M.(2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima, Osijek
4. Holpp,L.; Upravljanje timovima, MATE, 2014., Zagreb
5. Marušić,S.; Upravljanje ljudskim potencijalima,ADECO,Zagreb,2001.


**Članci s interneta:**


1. Agušaj B.(2018.):Koliko su angažirani vaši zaposlenici i zašto je to važno, Lider ,dostupno na: https://lider.media/znanja/leading-change-koliko-su-angazirani-vasi-zaposlenici-i-zasto-je-to-vazno-29928
2. Bilanđija Malenica, T.(2019.): Angažiran zaposlenik radi „sa srcem“, Kolumna, dostupno na: https://poduzetnik.biz/produktivnost/angaziran-zaposlenik-radi-sa-srcem/
3. Blackman A.,(2018.); Kako kreirati pozitivnu radnu okolinu u vašoj tvrtki, dostupno na, https://business.tutsplus.com/hr/tutorials/create-positive-work-environment--cms-31522
4. Bogdan M.(2019): Ljudski resursi kao pokretač uspješne organizacije, Proprium, dostupno na, https://proprium.hr/ljudski-resursi-kao-pokretac-organizacije/
5. Car, T.,(2017.) Kako unaprijediti komunikaciju na radnom mjestu, ICT Business, dostupno na, https://www.ictbusiness.info/leadership/kako-unaprijediti-komunikaciju-na-radnom-mjestu
6. Custom insight,(2019.); Empleyee Engagement Survey: dostupno na, https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-satisfaction.asp

7. Dijk van R.(2016.): Why measure employee engagement: dostupno na https://www.effectory.com/knowledge/blog/why-measure-employee-engagement/
8. Driver S.(2018.): Business News Daily; 5 tips for Measuring Employee Engagement: dostupno na, https://www.businessnewsdaily.com/10303-measure-employee-engagement.html
9. Engage for success; What is employee engagement: dostupno na, https://engageforsuccess.org/what-is-employee-engagement
10. Engagedly,(2018.); The Impact of employee engagement on productivity: dostupno na, https://engagedly.com/impact-of-employee-engagement-on-productivity/
11. Filipović., A.(2018.): Timski rad – iskustvo zaposlenika: dostupno na, https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/timski-rad/
12. Granić M.(2019): Intrinzična motivacija-što je i kako je povećati?, Kreni zdravo, dostupno na https://www.krenizdravo.rtl.hr/psihologija_p/intrinzicna-motivacija-sto-je-i-kako-je-povecati
13. Grupa Selectio; Zadovoljan zaposlenik=produktivan zaposlenik, dostupno na, https://www.selectio.hr/zadovoljan-zaposlenik-produktivan-zaposlenik/
14. Hmura M.(2019.): Motivacija – ključ poboljšanja radnog uspjeha, Poslovni savjetnik, dostupno na, http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha
15. Heathfield M., S.(2019.); The Balance Careers: 10 Tips for Better Teamwork: dostupno na, https://www.thebalancecareers.com/tips-for-better-teamwork-1919225
16. Lajtman Koričan M.(2015.): Angažiranost i male kompanije, Profitiraj.hr, Ljudski resursi, dostupno na https://profitiraj.hr/angaziranost-i-male-kompanije/
17. Lider Media(2015.); Neangažiranost zaposlenika najveći problem za rukovoditelje: dostupno na, https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/neangaziranost-zaposlenika-najveci-problem-za-rukovoditelje/
18. Lodder J.; Kako stvoriti kulturu visoke angažiranosti prema Gallupu, Poslovni savjetnik: dostupno na http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_118_20.pdf

19. Marija., M.(2019.) Kreni zdravo, Intrinzična motivacija-što je i kako je povećati?: dostupno na https://www.krenizdravo.rtl.hr/psihologija_p/intrinzicna-motivacija-sto-je-i-kako-je-povecati
20. Macleod D.(2019): What is employee engagement, Engage for success: dostupno na https://engageforsuccess.org/what-is-employee-engagement
21. Moj posao.hr: Timski rad zbližava i ohrabruje zaposlenike; https://www.moj-posao.net/Vijest/69592/Timski-rad-zblizava-i-ohrabruje-zaposlenike/6/
22. NCBI; What is engagement?: dostupno na https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK299343/
23. Poh, M.(2017.): Five Characteristics of a Positive Work Enviroment, dostupno na, https://www.hongkiat.com/blog/positive-working-environment/
24. Poboljšanje komunikacije na radnom mjestu u svrhu razvoja poslovanja; dostupno na: https://products.office.com/hr-hr/business/articles/improve-communication-in-the-workplace-to-grow-your-business
25. Posao.hr(2015.): Stimuliranje i destimuliranje radnika za dobru okolinu i uspjeh: dostupno na, https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/stimuliranje-i-destimuliranje-radnika-za-dobru-okolinu-i-uspjeh/9009/
26. Poslovni dnevnik: Kako biti dobar menadžer, dostupno na http://www.poslovni.hr/after5/kako-biti-dobar-menadzer-43047
27. Rapaić S.(2014): Tradicionalisti, generacija X i Y te „baby boomeri“ na poslu, 24sata, dostupno na, https://www.24sata.hr/lifestyle/tradicionalisti-generacija-y-i-x-te-baby-boomeri-na-poslu-348952
28. Robins A.(2017.): How to properly Measure Employee Engagement: dostupno na https://www.officevibe.com/blog/why-employee-engagement-is-hard-to-quantify
29. Rukavina K.(2007.); Kako biti dobar menadžer, Poslovni dnevnik; dostupno na, http://www.poslovni.hr/after5/kako-biti-dobar-menadzer-43047
30. Shannon K.(2018.): Seven Intriguing Employee Engagement Trends for 2019.; dostupno na, https://www.15five.com/blog/7-employee-engagement-trends-2019/
31. SnackNation(2019.) The Clear&Complete Guide to Employee Engagement: dostupno na, https://www.snacknation.com/guides/definitive-guide-employee-engagement/

32. Seven Intriguing Employee Engagement Trends For 2019; dostupno na https://www.15five.com/blog/7-employee-engagement-trends-2019/
33. Small Business trends, (2019.) The secret behind Employee Engagement: dostupno na, https://smallbiztrends.com/2019/03/engaged-employees.html
34. The Balance Careers: 10 Tips for Better Teamwork: dostupno na https://www.thebalancecareers.com/tips-for-better-teamwork-1919225
35. Thomas K.(2009.): Extrinsic and intrinsic rewards, Ivey business journal, dostupno na, https://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement/
36. Viljevac J.(2015): Zanimljiva generacija Y-okrugli stol otkrio zanimljivosti o interesima i potrebama generacije koju poslodavci s nestrpljenjem očekuju, Jutarnji list, dostupno na: https://www.jutarnji.hr/biznis/zanimljiva-generacija-y-okrugli-stol-otkrio-zanimljivosti-o-interesima-i-potrebama-generacije-koju-poslodavci-s-nestrpljenjem-iscekuju/180085/
37. What is engagement? The origins and definitions of employee engagement: dostupno na, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK299343/
38. W. A. Hazen; Bussines Administration Disertations(2013.): Employee Engagement Construct and Instrument Validation,: https://pdfs.semanticscholar.org/3253/559dbbdaba82b849195866fa0971ec3b15ba.pdf

**Znanstveni časopisi:**


1. Braje Načinović, I., Kušen V.(2016.);Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, str.202
2. Burton K.(2012.): A study of Motivation: How to Get your Employees Moving, str. 6, 13-14.
3. Bolfek B., Milković V., Lukavac M.(2017.): Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu, str.19
4. Brnad A., Stilin A., Tomljenović LJ.(2016.): Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol.4., str.117
5. Črnila,I., Krečar Miljković, I.,Gregov, Z.(2015.): Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća, str.203
6. Drake J.T.(2012.): Comparison of the job engagement scale and the utrecht work engagement scale, str. 32
7. Fletcher L., Robinson D.; Measuring and Understanding Employee Engagement, str.5
8. Gallup Inc,(2017.); State of the Global Workplace, Employee Engagement Insights for Business Leader Worlwide, str. 5-6
9. Geurts S.,: Job motivators and stress factors
10. Gutić, D., Devčić A., Hak M.(2017.): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima, Osijek
11. Hewitt A.(2015.): Trends in Global Employee Engagement, Aon Empower Results
12. Lacmanović S.: Measuring and managing employee engagement-the path to 2050, International Scientific Conference“ Future World by 2050“, FET Pula, str. 390
13. Nikić.,M.(2004.):Temeljna načela timskog rada, Zagreb, str. 27
14. Nienaber H., Martins N.(2014.): An Employee Engagement Instrument and Framework Building on Existing Research, Mediteranean Journal of Social Sciences, str.487
15. Pupovac D., Lipovača S., Sečen V.(2012.): Zadovoljstvo zaposlenika – čimbenik uspješnosti suvremenih poduzeća, Veleučilište u Rijeci, str.10

16. Robinson,D., Perryman, S., Hayday S.(2004.): The Drivers of Employee Engagement, Institute for Employment Studies, str.6
17. Rana S., Ardichvili A.(2015.): Employee Engagement Instruments, A Revew of the Literature, str.8
18. Schaufeli B. W., Bakker A., Salanova M.(2006.): The Measurement of Work Engagement With a short questionnaire, str. 701-716
19. Singh Bajpai L.(2017.): Job satisfaction as a predictor of Employee engagement, Amity Global HRM Review
20. Vance J. R.(2006.): Employee Engagement and Comitment, SHRM Foundation, str.1
21. Witemeyer A. Hazen(2013.); Bussines Administration Disertations: Employee Engagement Construct and Instrument Validation

**Ostalo:**

1. Prezentacija s predavanja Doc.dr.sc. Lacmanović S.(2019.); Radna okolina i socio-ekonomske performanse, SEAM

# 9. POPIS SLIKA I TABLICA

**Slike:**


1. Slika 1. Karakteristike angažiranog zaposlenika
2. Slika 2. Model angažmana zaposlenika i menadžera
3. Slika 3. Pokretači angažiranosti i zadovoljstva na poslu
4. Slika 4. Prediktori i ishodi angažiranosti zaposlenika


**Tablice:**


1. Tablica 1. Kako privući i zadržati najbolje zaposlenike
2. Tablica 2. Podjela zaposlenika prema stupnju angažmana
3. Tablica 3. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

# SAŽETAK

Angažiranost zaposlenika pojam je koji sve više zaokuplja pažnju brojnih poslodavaca, te su spremni uložiti trud i vrijeme u poticanje angažmana kod svojih zaposlenika. Kako bi lakše pratili i mjerili angažman, koriste se brojnim instrumentima putem kojih lakše analiziraju i prate promjene na pojedinim radnim mjestima. Vrlo je važno uzeti u obzir sve ključne odrednice angažmana; prepoznati sve prepreke i pokretače angažmana na poslu, kako na organizacijskoj tako i na individualnoj razini. Što se tiče mjerenja, skala UWES i Gallup istraživanje najkorišteniji su instrumenti i daju najjasniju analizu ponašanja, angažmana i spremnosti zaposlenika na rad. Vrijedan alat što se tiče mjerenja i praćenja ponašanja zaposlenika svake organizacije, svakako bi bile baze podataka ponašanja i angažmana koje bi se mogle stalno ažurirati. Svrha ovog rada bila je analizirati najčešće korištene pokazatelje angažiranosti.

Ključne riječi: angažiranost, instrumenti, motivacija, sustav mjerenja

## SUMMARY

Employee engagement is very important between many employees, and most of them are ready to put all their efforts and time to fostering engagement with their employees. To easier follow and measure engagement, they use different instruments, who help them analyze and follow changes on particular jobs. It is very important to consider the key determinants of engagement and recognize all obstacles of engagement at work, at organizational and individual levels. Between instruments, the UWES instrument and the Gallup survey are the most used instruments and they give the clearest analysis of employee behavior and engagement employee at work. For monitoring end measuring the employee engagement in each organization, certainly would be the behavioral and engagement databases that could be constantly updated, as well as performance reports and engagement policies. The purpose of these study was to raise awarness about employee engagement in organization.

Key words: engagement, instruments, motivation, measurement system