

# Upravljanje angažiranošću zaposlenih

---

**Papec, Nikolina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:903496>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-19**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**NIKOLINA PAPEC**

**UPRAVLJANJE ANGAŽIRANOŠĆU  
ZAPOSLENIH**

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**NIKOLINA PAPEC**

**UPRAVLJANJE ANGAŽIRANOŠĆU  
ZAPOSLENIH**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303050863, redoviti student

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** Socio-ekonomski management

**Znanstveno područje:** društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** organizacija i menadžment

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

Pula, svibanj 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Nikolina Papec, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega 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 radnoj ustanovi.

Student

---

Pula, veljača 2020.



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Nikolina Papec, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Upravljanje angažiranošću zaposlenih koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi 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

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Uvod</b> .....                                                                               | 1  |
| <b>1. Angažiranost zaposlenika</b> .....                                                        | 2  |
| <b>1.1. Pojemno određenje angažiranosti zaposlenika</b> .....                                   | 4  |
| 1.1.1. <i>Akaderske definicije</i> .....                                                        | 5  |
| 1.1.2. <i>Definicije konzultantskih i istraživačkih institucija</i> .....                       | 6  |
| <b>1.2. Važnost angažiranosti</b> .....                                                         | 8  |
| <b>1.3. Pokretači angažiranosti</b> .....                                                       | 10 |
| 1.3.1. <i>IES-ov model angažiranosti</i> .....                                                  | 11 |
| 1.3.2. <i>Gibbonsovi pokretači angažiranosti</i> .....                                          | 13 |
| 1.3.3. <i>Towers Perrinovi pokretači angažiranosti</i> .....                                    | 14 |
| 1.3.4. <i>McBainovi i Wellinsovi pokretači angažiranosti</i> .....                              | 15 |
| 1.3.5. <i>Aon Hewittovi pokretači angažiranosti</i> .....                                       | 17 |
| 1.3.6. <i>Ezellovi pokretači angažiranosti</i> .....                                            | 17 |
| <b>1.4. Prepreke angažiranosti</b> .....                                                        | 19 |
| 1.4.1. <i>Prepreke angažiranosti prema Williamu J. Rothwellu</i> .....                          | 20 |
| 1.4.2. <i>Prepreke angažiranosti prema Johnu Purcellu</i> .....                                 | 22 |
| 1.4.3. <i>Prepreke angažiranosti prema Fraseru Marlowu</i> .....                                | 22 |
| 1.4.4. <i>Prepreke angažiranosti prema Haucku</i> .....                                         | 23 |
| <b>2. Mjerenje angažiranosti zaposlenika</b> .....                                              | 25 |
| <b>2.1. Utrecht ljestvica radne angažiranosti (UWES)</b> .....                                  | 26 |
| <b>2.2. Gallupov pristup mjerenja angažiranosti (Q12)</b> .....                                 | 28 |
| <b>2.3. Roffey Park skala angažiranosti</b> .....                                               | 29 |
| <b>2.4. NHS (National Institute for Health Research) anketa</b> .....                           | 30 |
| <b>2.5. Alat za uvid u radno mjesto (WIT)</b> .....                                             | 31 |
| <b>3. Kategorije angažiranosti zaposlenika</b> .....                                            | 33 |
| <b>3.1. Kategorije angažiranosti zaposlenika prema Gallup-u</b> .....                           | 33 |
| <b>3.2. Kategorije zaposlenika prema konzultantskoj organizaciji BlessingWhite</b> .....        | 34 |
| <b>3.3. Kategorije zaposlenika s obzirom na hijerarhiju potreba (Steve Smith)</b> .....         | 36 |
| <b>4. Upravljanje angažiranošću zaposlenih</b> .....                                            | 39 |
| <b>4.1. Uloga menadžera u upravljanju angažiranošću zaposlenih</b> .....                        | 40 |
| <b>4.2. ABC model angažiranosti</b> .....                                                       | 42 |
| <b>4.3. Komunikacija</b> .....                                                                  | 45 |
| <b>4.4. Upoznavanje zaposlenika</b> .....                                                       | 46 |
| <b>4.5. Usklađivanje zaposlenika s organizacijskim vrijednostima, misijom i ciljevima</b> ..... | 49 |
| <b>4.6. Svladavanje prepreka angažiranosti</b> .....                                            | 50 |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. Primjeri angažiranja zaposlenika u odabranim organizacijama .....</b> | <b>53</b> |
| <b>5.1. Google.....</b>                                                     | <b>53</b> |
| <b>5.2. Airbnb .....</b>                                                    | <b>58</b> |
| <b>Zaključak.....</b>                                                       | <b>63</b> |
| <b>Sažetak .....</b>                                                        | <b>64</b> |
| <b>Summary.....</b>                                                         | <b>65</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>                                                     | <b>66</b> |
| <b>Popis tablica .....</b>                                                  | <b>72</b> |
| <b>Popis slika.....</b>                                                     | <b>73</b> |

## Uvod

Upravljanje angažiranošću zaposlenih postaje jedan od najvećih izazova u modernom poslovanju. Ovaj aspekt predstavlja izazov za menadžment jer je angažiranost kritični element u održavanju vitalnosti, opstanka i profitabilnosti organizacije. Organizacije koje imaju visoko angažirane zaposlenike ostvaruju veće prihode, a osim toga postižu veću produktivnost zaposlenika i zadovoljstvo kupaca. „Angažiranost zaposlenika je spremnost zaposlenika da se fizički, kognitivno i emocionalno unose u svoje radne uloge“ (Kahn 1990: 694). Angažirani zaposlenici brinu o svome poslu i organizaciji, ne rade samo za plaću, već rade u svrhu realizacije ciljeva organizacije. Ovakvi zaposlenici ne samo da rade više nego rade inovativnije i imaju bolje rezultate. To im pomaže da ostvare veće plaće, da brže napreduju i da ostvaruju uspješnije karijere. Angažiranost se temelji na povjerenju, integritetu, dvosmjernoj komunikaciji i predanosti između organizacije i njenih članova. To je pristup koji povećava šanse za poslovni uspjeh, doprinoseći organizacijskoj i individualnoj uspješnosti, produktivnosti i dobrobiti za sve članove organizacije.

Cilj ovog diplomskog rada je ukazati na važnost upravljanja angažiranošću zaposlenih u organizacijama. Diplomski rad koncipiran je u pet tematskih cjelina. Prvi dio bavi se pojmovnim određenjem angažiranosti zaposlenika. U ovom dijelu navedeno je nekoliko akademskih definicija i definicija konzultantskih i istraživačkih institucija. U prvom dijelu također je pojašnjena važnost angažiranih zaposlenika za organizaciju, prepreke koje mogu umanjiti razinu angažiranosti zaposlenih, kao i pokretači koji utječu na angažiranost. Drugi dio rada odnosi se na mjerenje angažiranosti zaposlenika i alate koji se koriste prilikom mjerenja angažiranosti. U trećem dijelu navedene su i objašnjene kategorije zaposlenika s obzirom na angažiranost. Četvrti dio rada odnosi se na glavni dio teme, upravljanje angažiranošću zaposlenih. U zadnjem dijelu dani su primjeri dviju organizacija koje su postigle sjajne rezultate u praksi angažiranja zaposlenika.

## 1. Angažiranost zaposlenika

U današnje vrijeme angažiranost i lojalnost zaposlenika bitniji su nego ikada prije, kako za uspjeh, tako i za konkurentsku prednost organizacije.<sup>1</sup> Također, u današnjim poduzećima sve se više javlja svijest o važnosti ljudskih potencijala za poslovanje. Unutar poduzeća često se dijeli mišljenje da su ljudsko znanje, kreativnost i vještine jedina imovina koju konkurentska poduzeća ne mogu imitirati, te da se od njih može imati velika korist u smislu poboljšanja poslovanja, ali samo ako se s njima pravilno postupa.

Najvažniji čimbenik organizacije su ljudi.<sup>2</sup> Organizacija se sastoji od ljudi s formalno dodijeljenim ulogama koji međusobno surađuju kako bi ostvarili ciljeve organizacije. Zaposlenici mogu biti izvor konkurentske snage, ukoliko se u njih ulaže i njima djelotvorno rukovodi. Organizacijama su potrebni ljudi (trud i talent), a ljudima su potrebne organizacije (izvor prihoda, karijera, istraživanje svojih mogućnosti na radnom mjestu), međutim njihove potrebe nisu uvijek dobro usklađene. Kada između zaposlenika i organizacije ne postoji sklad, jedno ili oba pate; pojedinci se mogu osjećati zanemareno, a organizacije trpe gubitke jer pojedinci ne ulažu diskrecijske napore ili čak djeluju protiv organizacijske svrhe. U obrnutom slučaju, korисти imaju oboje; pojedinci pronalaze smisao i zadovoljavajući posao, a organizacije dobivaju talent koji im je potreban za rast i uspjeh.<sup>3</sup> Kada zaposlenici pronađu zadovoljstvo i ispunjenje u poslu koji obavljaju, njihova energija i predanost su snažniji, a učinkovitost se povećava na iznimne razine, što dovodi do veće dobiti za organizaciju.

Odgovorna osoba za ostvarivanje organizacijskih ciljeva kroz upravljanje aktivnostima članova organizacije je menadžer. Svi menadžeri u određenom smislu upravljaju ljudskim resursima. Pribavljanje, selekcije, usavršavanje kadrova, vođenje razgovora za posao, briga o zdravlju i fizičkom stanju zaposlenika, aktivnosti su u

---

<sup>1</sup> Taha, V. 2016. *Employee engagement and its determinants: focusing on retail organizations*. Exclusive e-journal. 2. str. <http://www.exclusivejournal.sk> (pristupljeno 8. svibnja 2019.)

<sup>2</sup> Sikavica, P. 2011. *Organizacija*. Školska knjiga d.d. Zagreb. 523. str.

<sup>3</sup> Bolman, L.; Deal, T. 2008. *Reframing Organizations: Artistry, choice, and leadership*. SAD. Jossey Bass. 122. str. Dostupno na: Google Books (pristupljeno 8. svibnja 2019.)

koje su uključeni upravo menadžeri.<sup>4</sup> Danas važnost upravljanja ljudskim potencijalima za poslovanje poduzeća, postaje sve naglašenija. Menadžeri koji se usredotočuju samo na brojke te tjeraju svoje zaposlenike samo na obavljanje poslova, zanemarujući pritom njihov širi skup potreba, takvi menadžeri na kraju dovode do otuđenja zaposlenika i potiču zaposlenike da se povuku, a ponekad čak i sabotiraju posao. Menadžeri koji su usmjereni na ljudske potencijale, pokazuju se kao čuvari svojih podređenih i pružaju svu potrebnu podršku kako bi zaposlenici bili zadovoljni, angažirani i stoga radili s entuzijazmom. Upravo ti menadžeri su posebno zainteresirani za otkrivanje „gumba“ koji potiče strast u njihovim zaposlenicima. Kada zaposlenici i menadžeri u organizaciji imaju zajedničko shvaćanje uspjeha u poslovanju, povećava se angažiranost, a sukobi se na radnom mjestu drastično smanjuju.

Angažiranost zaposlenika postalo je jedno od glavnih pitanja modernog menadžmenta. Iako je angažiranost zaposlenika posljednjih nekoliko godina postala predmetom velikog interesa, kako u znanstvenim, tako i u stručnim krugovima, u akademskoj literaturi još je uvijek nedovoljno zastupljena. Angažiranost se prvi put pojavila kao koncept u teoriji menadžmenta u 1990-ima, a u praksi se šire analizira od 2000-ih.<sup>5</sup> Prema Gallupovom istraživanju iz 2017. godine, visoko angažirane poslovne jedinice ostvaruju 41% niži broj izostanaka s posla te 17% veću produktivnost.<sup>6</sup> Kod angažiranih zaposlenika, također postoji veća vjerojatnost da će ostati raditi kod istog poslodavca duži period. Ovakvi zaposlenici više brinu o proizvodima i uslugama koje isporučuju klijentima. Angažirani zaposlenici su prisutniji, produktivniji, više su prilagođeni potrebama kupaca i upravo organizacije koje imaju najangažiranije zaposlenike, bilježe 21% veću profitabilnost od organizacija koje se nalaze pri dnu ljestvice po angažiranosti zaposlenika.<sup>7</sup> Moderne organizacije očekuju od svojih zaposlenika da budu proaktivni, da pokažu inicijativu, preuzmu odgovornost za vlastiti profesionalni razvoj, te da budu predani standardima visoke kvalitete, tj. da budu angažirani u svome radu. Upravljanje i zadržavanje

---

<sup>4</sup> Sikavica, P. op. cit. 524. str.

<sup>5</sup> Bridger, E. 2015. *Employee Engagement (HR Fundamentals)*. UK. Kogan Page. 3. str. Dostupno na Google Books (pristupljeno 11. svibnja 2019.)

<sup>6</sup> Gallup, Inc. 2017. *State of the Global Workplace*. SAD. 5. str.

<https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx> (pristupljeno 8. svibnja 2019.)

<sup>7</sup> loc. cit.

talenata postaje sve bitniji aspekt strategije ljudskih resursa, a angažiranost zaposlenika održivo rješenje.

### 1.1. Pojmovno određenje angažiranosti zaposlenika

Angažiranost se prvi put spominje u članku profesora Williama Kahna 1990. godine. Kahn je objavio revolucionarna istraživanja u časopisu „Academy of Management Journal“ u kojem je i skovao termin „angažiranost“.<sup>8</sup> Njegovo istraživanje posebno se bavilo psihološkim odrednicama osobne angažiranosti i odvojenosti na poslu. U članku Kahn govori o osobnoj angažiranosti kao o mjeri u kojoj ljudi uključuju i izražavaju svoje osobno *ja* na poslu i o odvajanju kao mjeri do koje se povlače i brane svoje osobno *ja* na poslu.<sup>9</sup> Smatrao je da će zaposlenici biti angažirani i uložiti svoj napor ako budu radili nešto važno kako bi doprinijeli organizacijskom uspjehu, ako budu imali sve dostupne resurse koji su im potrebni za obavljanje posla, te ako ih se bude smatralo osobama, a ne samo zaposlenicima. Problemi koji su bili predstavljeni u Kahnovim istraživanjima ukazali su na nedostatak motivacije i uključenosti zaposlenika. Kahnova definicija je najčešće citirana, te je velik dio akademskih definicija inspiriran upravo njome, a ona glasi: „Angažiranost zaposlenika je spremnost zaposlenika da se fizički, kognitivno i emocionalno unose u svoje radne uloge“ (Kahn 1990: 694)

Pojam angažiranosti zaposlenih se do 1990-ih godina u velikoj mjeri smatrao praktičnim pitanjem za konzultante, a od tada koncept privlači veću pozornost znanstvenika u disciplinama kao što su poslovanje i upravljanje, psihologija i organizacijsko ponašanje.

Iako postoji vrlo malo akademske literature i istraživanja na ovu temu, postoje brojne definicije za pojam angažiranosti. U nastavku slijede definicije angažiranosti zaposlenika koje koriste akademici te konzultantske i istraživačke institucije.

---

<sup>8</sup> Bridger, E. 2015. *Employee Engagement (HR Fundamentals)*. UK. Kogan Page. 3. str. Dostupno na Google Books (pristupljeno 11. svibnja 2019.)

<sup>9</sup> loc. cit.

### 1.1.1. Akademske definicije

Primjeri definicija angažiranosti zaposlenika koje koriste odabrani akademici su:

Angažiranost je pozitivno, ispunjeno, radno stanje uma koje karakterizira energija, predanost i zaokupljenost. (Schaufeli i suradnici 2002).<sup>10</sup>

Angažiranost je korak ispred predanosti. Angažiranost zaposlenika je pozitivan stav zaposlenika prema njihovoj organizaciji i vrijednostima, pri čemu zaposlenici imaju svijest o poslovnom kontekstu i rade na poboljšanju radne i organizacijske učinkovitosti. (Robinson 2004).<sup>11</sup>

Angažiranost zaposlenika je intelektualna i emocionalna predanost organizaciji. (Shaw 2005).<sup>12</sup>

Angažiranost zaposlenika je mjera u kojoj zaposlenici napreduju na poslu, predani su svom poslodavcu i motivirani da daju sve od sebe, na dobrobit sebe i svoje organizacije. (Stairs i suradnici 2006).<sup>13</sup>

Angažiranost zaposlenika je pozitivan osjećaj o poslu, kao i spremnost da se uloži više truda kako bi se osiguralo da se zadani posao obavi na najbolji mogući način. (Galpin i suradnici 2008).<sup>14</sup>

Angažirani zaposlenik predstavlja strastvenog i energičnog djelatnika koji želi dati najbolje od sebe kako bi služio poslodavcu. Radi se o spremnosti i sposobnosti zaposlenika da pruže diskrecijski napor kako bi pomogli svojoj organizaciji da uspije. (Cook 2008).<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> Schaufeli, W.; Bakker, A. 2004. *Utrecht work engagement scale*. Nizozemska. Utrecht University. 2.str. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf) (pristupljeno 9. svibnja 2019.)

<sup>11</sup> Robinson, D. et al. 2004. *The drivers of employee engagement*. IES. 7.str. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/drivers-employee-engagement> (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

<sup>12</sup> Kular, S. et al. 2008. *Employee Engagement: A Literature Review*. UK. Kingston University. 3. str. <https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf> (pristupljeno 9. svibnja 2019.)

<sup>13</sup> Alex Linley, P. et. al. 2010. *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. UK. Oxford University Press. 155. str. Dostupno na Google Books (pristupljeno 10. svibnja 2019.)

<sup>14</sup> loc. cit.

<sup>15</sup> Bedarkar, M., Pandita, D. 2014. *A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance*. Indija. SIU. 109. str. <https://core.ac.uk/download/pdf/82130085.pdf> (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

Angažiranost podrazumijeva stvaranje mogućnosti za zaposlenike da se povežu sa svojim kolegama, menadžerima i širom organizacijom. Radi se o stvaranju okruženja u kojem su zaposlenici motivirani da se povežu sa svojim poslom i da im je stalo do vlastitog posla. To je koncept koji stavlja u središte fleksibilnost, promjenu i stalno poboljšanje što zapravo znači biti angažirani zaposlenik i poslodavac na radnom mjestu dvadeset prvog stoljeća. (Truss i suradnici 2009).<sup>16</sup>

Angažiranost zaposlenika je zapravo emocionalna predanost zaposlenika organizaciji i njezinim ciljevima. Kada su zaposlenici angažirani, odnosno emocionalno predani, to znači da će uložiti diskrecijski trud. Ovakvi zaposlenici ne rade samo za plaću ili za svoju promociju. To bi značilo da primjerice, računalni programer samoinicijativno ostane raditi prekovremeno kada je potrebno završiti posao do kraja, bez da se to od njega zahtijeva. Angažirani zaposlenici vode do boljih poslovnih rezultata. (Kruse 2012).<sup>17</sup>

Akadske definicije angažiranosti zaposlenika usredotočuju se na predanost, energičnost i motiviranost te posvećuju pozornost psihološkom stanju zaposlenika. Opisuju angažirane zaposlenike kao potpuno uključene u svoje zadatke, zaokupljene, pune energije te usredotočene toliko, da mogu izgubiti pojam o vremenu na poslu. Angažirani zaposlenici emocionalno su predani organizaciji i njenim ciljevima. Ta predanost podrazumijeva brigu za ukupan uspjeh organizacije. Takvi zaposlenici ne rade samo kako bi zaradili plaću već kako bi ispunili ciljeve organizacije, a ujedno i svoje osobne.

### *1.1.2. Definicije konzultantskih i istraživačkih institucija*

Prema definiciji IES-a (Institut za istraživanje zapošljavanja), angažiranost je pozitivan stav zaposlenika prema organizaciji i njezinim vrijednostima. Angažirani zaposlenik radi zajedno s kolegama na poboljšanju uspješnosti unutar posla za

---

<sup>16</sup> Bedarkar, M., Pandita, D. 2014. *A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance*. Indija. SIU. 109. str. <https://core.ac.uk/download/pdf/82130085.pdf> (pristupljeno 4. svibanj 2019.)

<sup>17</sup> Kruse, K. *Employee engagement definition*. <https://www.kevinkruse.com/employee-engagement-definition/> (pristupljeno 8. svibnja 2019.)

dobrobit organizacije. Organizacija mora raditi na njegovanju, održavanju i rastu angažiranosti, koja zahtijeva dvosmjernan odnos između poslodavca i zaposlenika. (Institute of Employee Studies 2003).<sup>18</sup>

Angažiranost zaposlenika uključuje emocionalne i društvene potrebe. Čak i vrlo talentirani, ali neangažirani zaposlenik, može nadmašiti svoje kolege, ali on nikada neće uistinu dostići puni potencijal ako se na poslu ne osjeća podržano od strane menadžera. Upravo menadžeri imaju ključnu ulogu u angažiranosti. (Gallup organisation 2013).<sup>19</sup>

Angažiranost je rezultat zdrave kulture. Organizacija koju čine pojedinci s različitim talentima, osobnostima i ciljevima imat će posebnu kulturu. Angažiranost zaposlenika zapravo određuje povezanost zaposlenika s organizacijom. (Denison Consultancy survey 2016).<sup>20</sup>

Potpuna angažiranost predstavlja usklađivanje maksimalnog zadovoljstva poslom („Sviđa mi se moj posao i dobro ga obavljam“) i maksimalnog doprinosa poslu („Pomažem pri postizanju ciljeva organizacije“). Angažirani zaposlenici nisu samo posvećeni. Oni nisu samo strastveni ili ponosni. Oni imaju pogled na vlastitu budućnost, te na misiju i ciljeve organizacije. Koriste svoje talente i diskrecijski trud kako bi napravili posao svog poslodavca održivim i uspješnim. (BlessingWhite 2011).<sup>21</sup>

Angažiranost zaposlenika je stupanj u kojem se zaposlenici osjećaju strastveno u svom poslu, predani su organizaciji i ulažu diskrecijski trud u svoj rad. (Custom Insight).<sup>22</sup>

Angažiranost uključuje i emocionalne i racionalne čimbenike koji se odnose na rad i cjelokupno radno iskustvo. Emocionalni čimbenici povezani su s osobnim

---

<sup>18</sup> Robinson, D. et al. 2004. *The drivers of employee engagement*. IES. 4. str. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/drivers-employee-engagement> (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

<sup>19</sup> Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/home.aspx> (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

<sup>20</sup> Denison consulting. 2016. *Organizational Culture & Employee Engagement: What's the Relationship?* 5. str. <https://www.denisonconsulting.com/docs/transform/12.pdf> (pristupljeno 6. svibnja 2019.)

<sup>21</sup> Blessing White, Inc. 2011. *Employee engagement report*. SAD. 5. str. <https://blessingwhite.com/category/research/> (pristupljeno 10. svibnja 2019.)

<sup>22</sup> Custom Insight. *What is Employee Engagement?* 4. str. <https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-engagement.asp> (pristupljeno 10. svibnja 2019.)

zadovoljstvom i osjećajem nadahnuća, na primjer snažan osjećaj osobnog postignuća u svome poslu. Nasuprot tome, racionalni čimbenici povezani su uglavnom s odnosom između pojedinca i šire korporacije, na primjer u kojoj mjeri zaposlenici razumiju svoju ulogu i ulogu svoje jedinice u odnosu na cilj organizacije. (Towers Perrin 2003).<sup>23</sup>

Kao i kod akademskih definicija, konzultantske i istraživačke institucije također definiraju angažiranost kao psihološko stanje zaposlenika. Pored toga, oni uzimaju u obzir i ulogu koju organizacija može odigrati u omogućavanju angažiranosti. Oni ukazuju na potrebu stvaranja kulture koju cijene, potiču i poštuju njihovi kupci te koja sluša i razumije njihove potrebe. Definicije naglašavaju da se zaposlenici moraju osjećati sigurno, bez straha od posljedica. Kao i kod drugih definicija, konzultantske i istraživačke institucije definiraju angažiranost kao stanje svijesti, gdje se ljudi u potpunosti uključuju i ulažu značajnu energiju i strast u svoj rad, te pokazuju intelektualnu i emocionalnu povezanost sa svojim poslom i organizacijom.

Iz svih ovih definicija možemo vidjeti da je angažirani zaposlenik onaj koji daje sebe u korist organizacije kroz predanost i diskrecijski trud, korištenjem talenata u najvećoj mogućoj mjeri i podržavanjem ciljeva i vrijednosti organizacije. Zaposlenici također posjeduju osjećaj privrženosti organizaciji u kojoj rade. U tom smislu, zaposlenici ne ulažu samo u svoju ulogu, nego u organizaciju u cjelini.

## **1.2. Važnost angažiranosti**

Što čini jednu organizaciju uspješnijom od druge? Bolji proizvodi, usluge, strategije, tehnologije ili možda bolja struktura troškova? Svakako, sve ovo doprinosi vrhunskim rezultatima, ali sve se ovo može i kopirati tijekom vremena. Jedino što stvara održivu konkurentsku prednost je radna snaga, odnosno zaposlenici koji čine organizaciju. U borbi za konkurentsku prednost gdje su zaposlenici pokretači, krajnji cilj su

---

<sup>23</sup> Towers Perrin. 2003. *Working Today: Understanding what drives employee engagement*. UK. 5. str. [http://www.keepem.com/doc\\_files/Towers\\_Perrin\\_Talent\\_2003\(TheFinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003(TheFinal).pdf) (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

angažirani zaposlenici. Istraživanja su pokazala da angažirani zaposlenici znatno nadmašuju one zaposlenike koji nisu angažirani, stoga je angažiranost važna vrijednost za većinu organizacija.

Imati angažiranog zaposlenika donosi organizaciji brojne prednosti. Angažiranost pomaže pri ostvarivanju konkurentske prednosti i vrhunskih rezultata. Angažirani zaposlenici ulažu dodatne napore, uče brže i više te su kreativniji.<sup>24</sup> Osim toga, oni su ambasadori organizacije.

Nadalje, angažiranost je dobar pokazatelj zadovoljstva/lojalnosti kupaca, zadržavanja osoblja, produktivnosti i profitabilnosti. Niža fluktuacija zaposlenika, niže stope bolesti i izostanaka ujedno uključuju i niže troškove poslovanja. Ovakvi zaposlenici usredotočeni su na ciljeve i rezultate organizacije. Angažirani zaposlenici ne samo da rade više nego također rade inovativnije i mogu proizvesti bolje rezultate. To im pomaže da ostvare veće plaće, da brže napreduju i da ostvaruju uspješnije karijere, međutim to ne znači da takvi zaposlenici žrtvuju privatni život zbog posla. Upravo zaposlenici koji su sretniji i zadovoljniji na poslu, bit će sretniji i izvan posla.<sup>25</sup>

Zaposlenici bi trebali biti najveća investicija kako bi donijeli najveću korist organizaciji, no danas se u brojnim organizacijama zaposlenici promatraju kao sredstvo kojim se upravlja, a ne kao pojedinci koji mogu stvoriti inovacije za uspjeh. Isto tako, svijet rada drastično se mijenja, mijenjaju se generacije u radnoj snazi i svaka ima različite potrebe na koje poslodavci trebaju odgovoriti kako bi ih angažirali. Kao ljudi, moramo biti vođeni sviješću da je naš doprinos u organizaciji važan. Tehnologija raste eksponencijalno i brzo se mijenja, ne samo kroz način na koji radimo i gdje radimo već i prema vrsti poslova koje obavljamo. Ako danas organizacije idu u korak s vremenom, moraju se prilagoditi i napraviti strateške promjene u svojim poslovnim planovima kako bi pokrenule procese za poboljšanje angažiranosti zaposlenika, jer u konačnici, ljudi i njihova razina angažiranosti pokreću ishode svega što se radi u poslovanju, uključujući uspjeh, rast, zaradu po dionici, prodaju i profitabilnost. Ljudi

---

<sup>24</sup> Burke, M. *Six Proven Benefits of Engaged Employees & Why This Matters*. 6Q employee pulse surveys. <https://inside.6q.io/benefits-of-engaged-employees/> (pristupljeno 16. svibnja 2019.)

<sup>25</sup> Engagement Multiplier. 10. studeni 2018. *Why is Employee Engagement So Important?* <https://www.engagemultiplier.com/blog/why-is-employee-engagement-so-important/> (pristupljeno 16. svibnja 2019.)

su prvi i odlučujući čimbenik u uspjehu ili neuspjehu poslovanja, oni su srce organizacije.

Općenito kao ljudska bića, zainteresirani smo raditi poslove koji nas obogaćuju ili nam na neki način daju značenje, također želimo znati što radimo. Ključni način da se to usvoji u poslovnoj praksi je pomoći zaposlenicima da shvate kako se uklapaju u širu sliku organizacije i kako njihov doprinos pomaže poslovanju u postizanju ciljeva. Prije svega, ovdje je bitna komunikacija. Redovita i učinkovita komunikacija sa zaposlenicima jedan je od glavnih čimbenika koji određuju uspješnost angažiranih zaposlenika. Radeći s vizijom, misijom i zajedničkim vrijednostima, posao postaje veći od postupka svakog pojedinca. To će zapravo rezultirati time, da će zaposlenici činiti najbolje što mogu, ne zato što moraju, već zato što se uklapaju u svrhu organizacije. Važno je imati na umu da način na koji organizacija tretira svoje zaposlenike ima izravan utjecaj na kulturu radnog mjesta. Kada je kultura organizacije jasno povezana s cjelokupnom strategijom, ona automatski privlači ljude koji se osjećaju ugodno kao dio takvog okruženja.

Krajnja svrha angažiranja zaposlenika je privlačenje i zadržavanje vrhunskih talenata. Jaka radna snaga dovodi do jakog tima koji pomaže organizaciji u rastu i razvoju. Angažiranost zaposlenika predstavlja win-win situaciju i za poslodavca, i za zaposlenika.

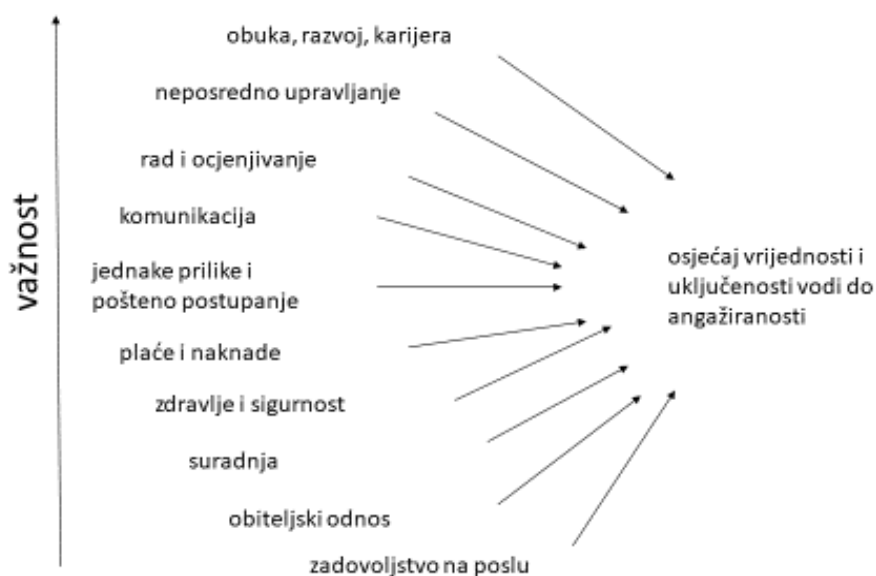
### **1.3. Pokretači angažiranosti**

Prepoznavanjem važnosti angažiranosti i zadovoljstva zaposlenika te ulaganjem u angažiranost, organizacije će se poboljšati u cjelini. Ulaganje u angažiranost ne bi se trebalo smatrati troškom, već štednjom. Kako bi se razina angažiranosti povećala, važno je razumjeti što ju pokreće. Za organizacije koje žele povećati angažiranost svojih zaposlenika, vrlo je važno da shvate što „uzrokuje“ angažiranost kako bi mogle utjecati na razinu angažiranosti. Ovo poglavlje predstavlja pokretače angažiranosti prema nekoliko institucija i autora.

### 1.3.1. IES-ov model angažiranosti

Istraživanje IES-a (Institut za istraživanje zapošljavanja) identificiralo je deset čimbenika koji će dovesti zaposlenika do osjećaja vrijednosti i uključenosti. IES-ov model angažiranosti prikazan je na slici 1.

Slika 1: IES-ov model angažiranosti



Izvor: Robinson, D. et al. 2004. The drivers of employee engagement. IES. 23. str. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/drivers-employee-engagement> (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

Ključni pokretač angažiranosti je osjećaj vrijednosti i uključenosti. To obuhvaća:

- uključivanje u donošenju odluka
- sposobnost zaposlenika da izraze svoje ideje i sposobnost menadžera da cijene i slušaju svoje zaposlenike
- mogućnost razvoja karijere zaposlenika
- brigu organizacije za zdravlje i dobrobit svojih zaposlenika

Model naglašava osjećaj vrijednosti i uključenosti koje zaposlenik dobiva dok radi u organizaciji. Osjećaj uključenosti ostvaruje se kroz suradnju, prijateljstvo, komunikaciju, a osjećaj vrijednosti jednakim mogućnostima, poštenim tretmanom, obukom i razvojem. Osjećaj vrijednosti i uključenosti te snaga svakog pokretača vjerojatno će varirati, ovisno o organizaciji. Osim toga, različite skupine zaposlenika unutar jedne organizacije, vjerojatno će imati malo drugačiji skup pokretača.

Nadalje, istraživanje IES-a navodi područja od temeljne važnosti za angažiranost. To su:<sup>26</sup>

- linijski menadžeri:
  - brinu o svojim zaposlenicima
  - informiraju ih
  - prema njima postupaju pravedno
  - potiču ih da rade dobro
  - zainteresirani su za njihove karijere
  - olakšavaju im put za obuku i razvoj
- otvorena komunikacija – omogućuje zaposleniku da govori o svojim idejama te da predlaže bolje načine obavljanja poslova
- učinkovita suradnja unutar organizacije – između različitih odjela i funkcija, kao i između uprave i sindikata
- usmjerenost na razvoj zaposlenika – kako bi zaposlenici osjetili da organizacija ima dugoročno gledište o njihovoj vrijednosti, te da im pruža obuku koja im je trenutno potrebna
- dobrobit zaposlenika – dokazuje se ozbiljnim shvaćanjem zdravlja i sigurnosti zaposlenika, radom na minimiziranju nezgoda na radu, ozljeda, nasilja i uznemiravanja te poduzimanja djelotvornih mjera u slučaju pojave problema
- jasne, pristupačne politike i prakse upravljanja ljudskim resursima kojima se obvezuju linijski i viši rukovoditelji – posebice u pogledu procjene i jednakih mogućnosti

---

<sup>26</sup> Robinson, D. et al. 2004. *The drivers of employee engagement*. IES. 24. str. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/drivers-employee-engagement> (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

- pravednost u odnosu na plaće i naknade – u smislu usporedbe unutar i izvan organizacije
- skladna radna okolina – koja potiče zaposlenike na međusobno poštivanje i pomoć.

### *1.3.2. Gibbonsovi pokretači angažiranosti*

Gibbons je u svojoj meta-analizi pokretača angažiranosti proučio 12 istraživačkih publikacija od kojih je svaka navela pokretače angažiranosti zaposlenika, a utvrdio je 26 pokretača. Međutim, analiza je istaknula 8 pokretača koji su imali veću učestalost u svim publikacijama. Gibbons je identificirao osam pokretača koji se koriste za proaktivno uključivanje, a to su:<sup>27</sup>

1. Povjerenje i integritet – ovo je pokretač angažiranosti koji osigurava pojedincima da se menadžment brine o njima, otvara, uspostavlja odgovarajuće komunikacijske kanale, vodi računa o zaposlenicima, uvažava mišljenja zaposlenika, vrijednosti i ciljevi organizacija usklađuju se s osobnim ponašanjem zaposlenika.
2. Posao koji odgovara zaposleniku – praktičari ljudskih resursa moraju doći do poslova koji se uklapaju u prirodu zaposlenika, tj. pronaći odgovarajući posao za potencijalnog zaposlenika. To je nužno kako bi svakodnevni sadržaj posla i uloge mogli biti izvor mentalnog i emocionalnog blagostanja.
3. Sinkronizacija uspješnosti pojedinca i organizacije – ovaj pokretač govori o tome koliko zaposlenik cijeni strateške ciljeve organizacije, odnosno koliko je svjestan zajedničkog i individualnog doprinosa ukupnoj učinkovitosti organizacije.

---

<sup>27</sup> Radda, A. et al. 2015. *Employee Engagement: The new model of leadership*. IJMS. vol. V. no. 2. 3. str.

[https://www.academia.edu/26012641/Employee\\_Engagement\\_The\\_New\\_Model\\_Of\\_Leadership](https://www.academia.edu/26012641/Employee_Engagement_The_New_Model_Of_Leadership)

(pristupljeno 4. svibnja 2019.)

4. Mogućnosti za razvoj karijere – mogućnosti za obuku koje su dostupne zaposlenicima dat će im osjećaj rasta i napredovanja u karijeri.
5. Zaposlenici koji će biti ponosni na svoju organizaciju (osjećaj ponosa zbog rada u organizaciji) - izgradnja samopoštovanja kod povezivanja s organizacijom povećat će angažiranost u zaposleniku.
6. Suradnici/članovi tima – učinkovita suradnja koja će podići razinu angažiranosti zaposlenika.
7. Razvoj zaposlenika – ulaganje organizacije u zaposlenike.
8. Veza s menadžerom – dobar radni odnos s menadžerom.

### *1.3.3. Towers Perrinovi pokretači angažiranosti*

Prema studiji konzultantske organizacije Towers Perrin, pokretači angažiranosti su, po redoslijedu važnosti:<sup>28</sup>

1. interes višeg rukovodstva za dobrobit zaposlenika
2. izazovan posao
3. ovlasti za donošenje odluka
4. dokaz da je organizacija usmjerena na kupce
5. mogućnosti za napredovanje u karijeri
6. ugled organizacije kao dobrog poslodavca
7. suradničko radno okruženje u kojem ljudi rade dobro u timovima
8. sredstva za obavljanje posla
9. uključenost u donošenje odluka
10. jasna vizija višeg rukovodstva o budućem uspjehu.

Učinkovita komunikacija zaposlenika višestruki je izazov za organizacije, osobito za velike. Zaposlenici žele znati što menadžeri misle i kako planiraju djelovati. Ljudi trebaju osjećati ponos, optimizam i sigurnost prema tome što rade, kako rade i u

---

<sup>28</sup> Towers Perrin. 2003. *Working Today: Understanding what drives employee engagement*. Towers Perrin Talent Report. 9. str.  
[http://www.keepem.com/doc\\_files/Towers\\_Perrin\\_Talent\\_2003\(TheFinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003(TheFinal).pdf) (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

manjoj, ali ipak važnoj mjeri, za koga to rade. Snažno vodstvo, učinkovito upravljanje iz dana u dan i snažan osjećaj povezanosti s organizacijom koja uvijek daje najbolje svojim kupcima, zapravo je dug put prema izgradnji tog osjećaja u zaposlenicima. Povratne informacije menadžera ne samo da potiču kompetencije već pomažu organizaciji da stekne vještine koje zadovoljavaju specifične poslovne ciljeve. Također, zaposlenici žele kontrolirati svoju sudbinu koliko god je to moguće. Čak i kada su radna opterećenja teška, sposobnost kontrole protoka i tempa njihova rada može smanjiti pritisak na zaposlenika, kao i osjećaj da se mogu obratiti rukovoditeljima za podršku kada im je potrebno.

#### *1.3.4. McBainovi i Wellinsovi pokretači angažiranosti*

McBain i Wellins te suradnici razvrstali su pokretače angažiranosti u sljedeće kategorije:<sup>29</sup>

1. organizacija
2. vodstvo i upravljanje
3. zaposlenici ili radni vijek.

Ilustracija čimbenika u svakoj kategoriji prikazana je u tablici 1.

---

<sup>29</sup> Radda, A. et al. 2015. *Employee Engagement: The new model of leadership*. IJMS. vol. V. no. 2. 3. str.  
[https://www.academia.edu/26012641/Employee\\_Engagement\\_The\\_New\\_Model\\_Of\\_Leadership](https://www.academia.edu/26012641/Employee_Engagement_The_New_Model_Of_Leadership)  
(pristupljeno 4. svibnja 2019.)

Tablica 1: Pokretači angažiranosti

| Organizacija                                                                                                            | Vodstvo i upravljanje                                                                             | Zaposlenici ili radni vijek                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijska kultura</li> <li>• misija i vizija</li> <li>• brend.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• obveze rukovoditelja</li> <li>• komunikacija.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• radno okruženje</li> <li>• jasna očekivanja</li> <li>• fleksibilnost</li> <li>• ravnoteža između posla i privatnog života</li> <li>• uključenost u donošenje odluka</li> <li>• podupirujući kolege</li> <li>• razvijanje potencijala.</li> </ul> |

Izvor: Radda, A. et al. 2015. *Employee Engagement: The new model of leadership*. IJMS. vol. V. no. 2. 4.str.  
[https://www.academia.edu/26012641/Employee\\_Engagement\\_The\\_New\\_Model\\_Of\\_Leadership](https://www.academia.edu/26012641/Employee_Engagement_The_New_Model_Of_Leadership)  
 (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

McBain (2007) je utvrdio da postoje određeni željeni rezultati koji proizlaze iz stalnih napora angažiranih zaposlenika. Ovi rezultati imaju izravan utjecaj na organizacijsku uspješnost. Ako je organizacija sposobna iskoristiti kognitivno, bihevioralno i emocionalno stanje zaposlenika, to bi imalo pozitivan učinak na organizacijsku kulturu kao recept za uspjeh. Kao rezultate angažiranja zaposlenika navodi: lojalnost i zadovoljstvo kupaca, osjećaj pripadnosti, održiv rast te veću motiviranost zaposlenika.

### 1.3.5. Aon Hewittovi pokretači angažiranosti

Savjetodavna organizacija Aon Hewitt identificirala je 6 pokretača angažiranosti zaposlenika, a to su:<sup>30</sup>

1. brend – reputacija, korporativna odgovornost
2. vodstvo – linijski menadžeri
3. izvedba – razvoj karijere, obuka i razvoj, nagrade i priznanja
4. rad – kolaboracija, autonomija
5. osnove – beneficije, sigurnost radnog mjesta, zaštita na radu, ravnoteža između posla i privatnog života
6. prakse organizacije – komunikacija, usredotočenje na kupca, raznovrsnost, infrastruktura.

### 1.3.6. Ezellovi pokretači angažiranosti

Ezell je istaknuo da postoji 6 pokretača koji mogu pomoći u povećanju razine angažiranosti u organizaciji.<sup>31</sup> Ti pokretači prikazani su na slici 2.

---

<sup>30</sup> Aon Hewitt. 2015. *Aon Hewitts Model of Employee Engagement*. UK. Aon plc. 1. str.  
<https://www.aonhewitt.com.au/Home/Resources/Reports-and-research/Aon-Hewitt-s-Model-of-Employee-Engagement> (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

<sup>31</sup> Shodhganga. *Employee engagement: A conceptual framework*. 83. str.  
[https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/110806/11/12\\_chapter3.pdf](https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/110806/11/12_chapter3.pdf) (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

Slika 2.: Ezzelovi pokretači angažiranosti



Izvor: Shodhganga. *Employee engagement: A conceptual framework*. 83. str. [https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/110806/11/12\\_chapter3.pdf](https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/110806/11/12_chapter3.pdf) (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

Ezell je opisao da menadžeri trebaju jasno priopćiti temeljne vrijednosti i uvjerenja zaposlenika. Također, trebala bi postojati transparentnost o ciljevima organizacije, a linijski menadžeri bi trebali dodijeliti posao prema području interesa zaposlenika. Prilike za rast i povjerenje zaposlenika od velike su važnosti za angažiranost zaposlenika.

Pokretači angažiranosti predstavljaju jedno od ključnih područja za visok stupanj angažiranosti zaposlenika. Pokretači će motivirati zaposlenike da budu potpuno uključeni u organizaciju i da ostanu predani svome poslu, te da brinu o organizaciji i svojim kolegama. Oni ovise o sektoru industrije i zemljama te se s vremenom i mijenjaju. No, postoje opći trendovi. Jedan snažan pokretač angažiranosti zasigurno je povjerenje zaposlenika u svoje vođe. Zaposlenici će biti angažiraniji kada su njihovi vođe jasni prema strateškim ciljevima organizacije i kada pokazuju interes i

brigu za zaposlenike. Još jedan od zajedničkih pokretača je razvoj karijere. Općenito, zaposlenici koji imaju povoljna stajališta o svojim mogućnostima za razvoj karijere, obično su angažiraniji od drugih radnika. Treći zajednički pokretač bio bi osnaživanje, odnosno sposobnost zaposlenika da samostalno donose odluke i poduzimaju radnje kako bi uspješno obavljali svoj posao. Stoga, radeći sa zaposlenicima na stvaranju karijere i postavljanju ciljeva s potencijalom za rast, menadžer može zadobiti poštovanje kod svakog člana tima. Pokazujući im da su cijenjeni i da imaju odgovornost, stvara se atmosfera u kojoj zaposlenik postaje slobodan. Kada organizacija brine o tome kako se zaposlenik osjeća te kada prepozna i nagrađuje svoje zaposlenike za dobro obavljen posao, može stvoriti angažiranog zaposlenika.

#### 1.4. Prepreke angažiranosti

Kada su zaposlenici angažirani, oni usvajaju viziju, vrijednosti i svrhu organizacije u kojoj rade. Oni postaju strastveni suradnici, inovatori koji rješavaju probleme. No, što bi značilo da je zaposlenik neangažiran? Neangažirani zaposlenici nisu spremni uložiti dodatni napor za uspjeh.<sup>32</sup> Ovakvi radnici svaki dan potkopavaju ono što njihovi angažirani kolege postižu. U suštini, neangažirani zaposlenici pokazuju sljedeće osobine: ne ulažu dodatan napor, ne podržavaju timski rad, često imaju loše odnose sa svojim menadžerima i suradnicima, mogu negativno utjecati na prihode organizacije, često se žale, stvaraju nevolje, obično su nesretni i aktivno izražavaju taj osjećaj, a njihov pesimizam ne samo da utječe na suradnike već i na kupce.<sup>33</sup> Bilo da su zaposlenici nezadovoljni poslom ili su zaokupljeni vlastitim problemima, sve su bliže neangažiranosti, stoga je bitno prepoznati znakove neangažiranosti. Neki od tih znakova bili bi: povlačenje, slaba komunikacija, šutnja, ravnodušni pristup, izostajanje s posla, pad kvalitete rada, iscrpljenost, cinizam, neučinkovitost te nedostatak sudjelovanja.<sup>34</sup> Važno je naglasiti da se neangažiranost ne događa preko noći, to je proces koji započinje lošim upravljanjem, odnosno nedostatkom komunikacije, neprepoznavanjem te nedostatkom povratnih informacija. Lideri koji

---

<sup>32</sup> Mizne, D. *5 surprising signs of disengaged employee*. 15 fiveblog. <https://www.15five.com/blog/5-surprising-signs-of-disengaged-employee/> (pristupljeno 8. svibnja 2019.)

<sup>33</sup> *loc. cit.*

<sup>34</sup> *loc. cit.*

grade kulture inovacija ističu se učinkovitim komuniciranjem sa svojim zaposlenicima, međutim zaposlenici koji se osjećaju „zaglavljeno“ na svojim poslovima, nisu u stanju izraziti svoje mišljenje, te ukoliko im nije pružena prilika poboljšati svoje vještine, tj. razvijati svoju karijeru, sve su bliže neangažiranosti. Zaposlenici koji se osjećaju cijenjeno, nastaviti će naporno raditi kako bi impresionirali vodstvo. Oni koji nisu priznati kao dobri zaposlenici, na kraju će se prestati pokušavati truditi. Timski rad i prijateljstvo danas su značajan dio kulture organizacije. Ako su zaposlenici usredotočeni na „ja“ u poslu, a ne na „mi“, osjećat će se otuđeno i samo. Isto tako, važno je spomenuti kako se pojmovi „angažirani zaposlenik“ i „sretan zaposlenik“ često koriste naizmjenično. Međutim, ova dva pojma imaju različito značenje. Sretan zaposlenik može biti sretan na poslu, ali mu možda nedostaje angažiranost. Naime, postoje zaposlenici koji dolaze na posao samo kako bi uživali u druženju s kolegama, cijenili besplatan ručak koji se nudi na radnom mjestu te su zadovoljni svojom plaćom. Ovakvi ljudi su sretni, ali ne i produktivni. Za razliku od sretnog zaposlenika, angažirani zaposlenik pokazuje emocionalnu predanost poslu. Angažirani zaposlenik brinut će o organizaciji i uložiti puno vremena kako bi postigao željene rezultate.

Svaki dan, zaposlenici donose odluke o tome hoće li se uključiti u svoj rad, koliko napora treba uložiti i koliko će biti predani organizaciji koja im daje plaću. Ti izbori pokreću uspješnost poslovanja na svim razinama, uključujući usluge korisnicima, inovacije, rješavanje problema i u konačnosti, produktivnost. Osim što je važno razumjeti što pokreće angažiranost, važno je i razumjeti prepreke koje sputavaju angažiranost. U nastavku su navedene prepreke prema nekoliko autora.

#### *1.4.1. Prepreke angažiranosti prema Williamu J. Rothwellu*

William J. Rothwell naveo je 5 mogućih prepreka angažiranosti:<sup>35</sup>

1. Nedostatak znanja o angažiranosti – prva prepreka je nejasno razumijevanje među zaposlenicima i/ili menadžerima o tome što je angažiranost.

---

<sup>35</sup> Rothwell, W. et al. 2014. *Creating engaged employees: It's Worth the Investment*. SAD. ASTD. 73. str. Dostupno na: Google Books (pristupljeno 8. svibnja 2019.)

2. Cinizam – kada su menadžeri i/ili zaposlenici cinični u pogledu angažiranosti, to može predstavljati prepreku. Pravi cinik neće vidjeti angažiranost kao istinski ulog, nego prije kao najnoviji menadžerski trik koji će natjerati radnike da rade napornije bez ikakvog razloga.
3. Birokracija – birokracija ima potencijal biti još jedna prepreka angažiranosti jer se u birokratskim organizacijama moraju slijediti pravila i postupci bez obzira na to koliko su prikladni za situaciju. Kontrola, a ne rezultati, cijenjena je prije svega. U tim okolnostima radnici mogu izgubiti nadu i postati otuđeni jer moraju naporno raditi kako bi se njihove ideje čule ili dobile odobrenje.
4. Nedostatak ravnoteže između posla i privatnog života – neki organizacijski vođe očekuju da će njihovi radnici staviti svoje živote na čekanje, postavljajući organizaciju na prvo mjesto u svim prilikama. Kada su ekonomski uvjeti loši, neki se menadžeri i drugi radnici osjećaju obveznim raditi što više sati kako bi izgledali produktivno svojim poslodavcima. Najveći strah je: ako ne rade naporno, mogu biti sljedeće žrtve smanjenja broja zaposlenih. Pod tim uvjetima nemoguće je biti potpuno angažiran jer se radnici osjećaju prisiljeni biti na poslu. Međutim, vrijeme na poslu nije uvijek povezano s produktivnošću ili sigurnošću radnog mjesta, jer vrijednost vremena provedenog na poslu ovisi o tome kako se troši.
5. Loše odluke o upravljanju – kapriciozni menadžeri, koji donose odluke na temelju toga tko se pita, a ne na temelju činjenica, peta su prepreka angažiranosti. Oni donose odluke, ali brzo mijenjanju svoje mišljenje, a ne uvijek iz očitih razloga. Zaposlenici koji su suočeni s takvim menadžerima osjećaju se odvojenima jer ne vjeruju da su njihova mišljenja cijenjena ili podržana.

#### 1.4.2. Prepreke angažiranosti prema Johnu Purcellu

John Purcell predložio je šest ključnih čimbenika koji ograničavaju ili umanjuju angažiranost:<sup>36</sup>

1. nesigurnost zaposlenja – strah od gubitka posla osobito je vjerojatan tijekom recesije
2. nepoštenje – osobito u sustavima nagrađivanja i plaća
3. ponavljajući rad s kratkim vremenskim ciklusima
4. stresni poslovi – s vrlo malo fleksibilnosti ili autonomije
5. loše vođenje – loše ponašanje prema zaposlenicima
6. obavljanje posla dulje vrijeme bez prekida.

#### 1.4.3. Prepreke angažiranosti prema Fraseru Marlowu

Fraser Marlow naveo je 5 prepreka za uspješnu strategiju angažiranja zaposlenika:<sup>37</sup>

1. Nedostatak usklađenosti – većina organizacija još uvijek ne provodi ankete o angažiranosti ili druge načine dobivanja povratnih informacija, već ostavlja liderima da pretpostavljaju što je najvažnije za njihove ljude.
2. Vanjski ulagači ne daju prednost ulaganjima u zaposlenike – čak i kada su viši rukovoditelji usklađeni i spremni uvesti strategiju angažiranja zaposlenika, dobivanje podrške od drugih dionika može biti teško.
3. Prezasićeni komunikacijski kanali – svaka organizacija koja nastoji pomoći zaposlenicima da se angažiraju, brzo će naići na taj izazov. To je zato što poboljšanje angažiranosti zahtijeva visoku razinu komunikacije.

---

<sup>36</sup> Smith, G.; Markwick, C. 2009. *Employee Engagement: a review of current thinking*. IES. 39. str. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf> (pristupljeno 9. svibnja 2019.)

<sup>37</sup> Marlow, F. 5. rujna 2017. *Five Barriers to Improving Employee Engagement*. Energage. <https://www.energage.com/five-barriers-employee-engagement/> (pristupljeno 9. svibnja 2019.)

4. Lideri na svim razinama također trebaju aktivno angažirati zaposlenike, kako pojedinačno, tako i kolektivno, a za to je potrebna trajna predanost.
5. Usklađivanje cijele organizacije – usklađivanje na svim razinama kod velikih organizacija može zahtijevati ogromne napore.

#### 1.4.4. Prepreke angažiranosti prema Haucku

Hauck je naveo da ključne prepreke angažiranosti zaposlenika mogu biti sljedeće:<sup>38</sup>

- Loše vodstvo i neučinkovito upravljanje radnom snagom glavni su uzrok odvojenosti zaposlenika. Zaposlenici ne napuštaju organizaciju, već svoje menadžere.
- Nezdravo radno okruženje unutar organizacije.
- Nedostatak odgovarajuće komunikacije.
- Nedostatak suradnje između zaposlenika i poslodavca.
- Nedostatak podrške od strane poslodavca ili organizacije.

Dok se velik dio literature usredotočio na pokretače angažiranosti, manji dio je usredotočen na identificiranje onih čimbenika koji će spriječiti sposobnost zaposlenika da se angažiraju. Prepreke mogu spriječiti učinkovitost, ne promiču pozitivno i privlačno radno okruženje i mogu oštetiti sposobnost organizacije da djeluje brzo. Većina ljudi zapravo ne razumije koncept angažiranosti i što to znači unutar njihove organizacije. Uz istinsko razumijevanje koncepta angažiranosti zaposlenika u kontekstu organizacije, glavna stavka koja se često zanemaruje je prepoznavanje čimbenika angažiranosti zaposlenika koji organizacija želi poboljšati, stoga organizacije moraju odrediti fokus strategije angažiranja i odrediti što žele poboljšati. Jasna, dosljedna i poštena komunikacija važan je alat za upravljanje angažiranošću zaposlenih. Strateška i kontinuirana komunikacija daje vjerodostojno vodstvo organizacije. S druge strane, nedostatak komunikacije ili loša komunikacija

---

<sup>38</sup> Hauck, W. 12. travnja 2011. *5 Employee Engagement Barriers in a Matrix Organization*. Kotan Australia. <https://www.kotanaustralia.com/5-employee-engagement-barriers-in-a-matrix-organization/> (pristupljeno 12. svibnja 2019.)

može dovesti do nepovjerenja, nezadovoljstva i cinizma. Birokratsko ponašanje u organizacijama ozbiljno otežava potencijal organizacije da angažira svoje zaposlenike; kada su zaposlenici preopterećeni, povećava se njihova sklonost stresu. Na koncu, organizacije ne bi smjele krenuti u pokušaj podizanja razine angažiranosti, ukoliko nisu spremne uložiti u to – vrijeme, trud i novac.

## 2. Mjerenje angažiranosti zaposlenika

Kada poslodavci prepoznaju potrebu procjene i poboljšanja angažiranosti zaposlenika, najčešće je prvi korak provođenje anketa potrebnih za mjerenje trenutne razine angažiranosti. Mjerenje angažiranosti zaposlenika poslovna je strategija za poboljšanje produktivnosti i postizanje poslovnih ciljeva. Omogućuje organizaciji da prati napredak ili nazadovanje, te da utvrdi koji nedostaci postoje u smislu angažiranosti organizacije.<sup>39</sup> Bitno je naglasiti da mjerenje angažiranosti zaposlenika ne rješava problem, već ga samo dijagnosticira. Mjerenje je samo prvi korak, drugi korak je komuniciranje sa zaposlenicima o dobivenim rezultatima, a posljednji korak je djelovanje na temelju rezultata. Kako bi zaposlenici bili angažirani, oni moraju vjerovati da organizacija stvarno brine o njima. Kada vođa pokaže zaposlenicima da mu je stalo, oni će odgovoriti povećanom odanošću i predanošću timu i organizaciji. Upravo mjerenjem i poboljšanjem angažiranosti, pokazuje se zaposlenicima da se doista brine o njihovoj dobrobiti i da se svjesno pokušava osigurati njihovo zadovoljstvo na poslu. Također im se daje do znanja da je njihovo mišljenje doista važno.

Kada je najbolje vrijeme za provođenje ankete? Anketa se može provesti bilo kada. Vrijeme anketiranja imaće utjecaj na rezultate ankete, međutim uvijek je pravo vrijeme da se sazna jesu li zaposlenici angažirani.<sup>40</sup> Ankete o angažiranosti zaposlenika napravljene su posebno za mjerenje uspješnosti, strateškog usklađivanja, sposobnosti i zadovoljstva zaposlenika. Ankete bi se morale statistički potvrditi i usporediti s drugim organizacijama, bez toga teško je znati jesu li rezultati zadovoljavajući ili ne. Prije samog provođenja mjerenja potrebno je napraviti procjenu spremnosti, priopćiti razloge ankete, a na kraju priopćiti rezultate i poduzeti mjere u vezi s rezultatima istraživanja. Ove akcije dat će smisao istraživanju. Anketa koja završava kao gubitak vremena može demotivirati zaposlenike.

---

<sup>39</sup> Lockwood, N. 2007. *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*. SAD. SHRM Research. 6.str.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/acc4/4ab3d4cb3c648cb2993fe705129984440ffe.pdf> (pristupljeno 9. svibnja 2019.)

<sup>40</sup> Custom Insight. *What is Employee Engagement?* <https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-engagement.asp> (pristupljeno 10. svibnja 2019.)

Postoje brojne ankete o angažiranosti zaposlenika koje se trenutno koriste, mnoge od njih razvile su unutarnje jedinice za ljudske resurse s ciljem mjerenja razina angažiranosti u organizaciji. Postoje i brojne mjere koje su razvile velike konzultantske i istraživačke organizacije, koje omogućuju organizacijama da usporede svoje razine angažiranosti s podacima dobivenim od stotina ili tisuća drugih organizacija. Zbog razlika u definiciji i pretpostavkama o angažiranosti zaposlenika, kao i zbog različitih zahtjeva svake organizacije, zasigurno će postojati velike varijacije između svih takvih mjera u onome što se stvarno mjeri. Stoga bi organizacije trebale svoje rezultate angažiranosti uspoređivati s drugim organizacijama, te kombinirati više različitih pristupa mjerenja. U nastavku slijede primjeri mjerenja angažiranosti zaposlenika.

### **2.1. Utrecht ljestvica radne angažiranosti (UWES)**

Utrecht ljestvica radne angažiranosti osmišljena je kako bi odredila angažiranost temeljenu na pretpostavci da je to pozitivno radno stanje ispunjenja, koje karakterizira snaga, predanost i zaokupljenost. Sastoji se od triju ljestvica, od kojih svaka mjeri jednu od triju dimenzija (snaga, predanost i zaokupljenost). Snagu karakterizira energija i otpornost na poslu, ulaganje truda i ustrajnost tijekom poteškoća. Predanost se odnosi na osjećaj vrijednosti, inspiraciju, ponos i strast na poslu. Smatra se da zaokupljenost karakteriziraju visoke razine koncentracije i usredotočenosti na posao.

Skala je dostupna u dugom i kratkom obliku (17 ili 9 stavki)<sup>41</sup>. Pokazalo se da UWES-9 ima dobru konstruktivnu valjanost. Ispitivanja su pokazala da ove tri ljestvice imaju dobru unutarnju konzistenciju i testiranja su pouzdana, ali nedostaju podatci za usporedbu. U tablici 2 prikazano je 17 pitanja.

---

<sup>41</sup> Schaufeli, W.; Bakker, A. 2004. *Utrecht work engagement scale*. Nizozemska. Utrecht University. 5. str.  
[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf) (pristupljeno 9. svibnja 2019.)

Tablica 2: Utrecht ljestvica radne angažiranosti

| Dimenzije     | Pitanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Snaga         | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Na poslu imam puno energije.</li> <li>b) Na poslu se osjećam snažno i energično.</li> <li>c) Mogu raditi cijeli dan.</li> <li>d) Na poslu sam mentalno jak.</li> <li>e) Na poslu sam uvijek ustrajan, čak i kad stvari ne idu dobro.</li> </ul>                        |
| Predanost     | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Moj posao je pun značenja i svrhe.</li> <li>b) Oduševljen sam svojim poslom.</li> <li>c) Moj posao me inspirira.</li> <li>d) Ponosan sam na posao koji obavljam.</li> <li>e) Moj posao je izazovan.</li> </ul>                                                         |
| Zaokupljenost | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vrijeme leti kad radim.</li> <li>b) Kad radim, zaboravljam na sve drugo oko sebe.</li> <li>c) Osjećam se sretno kad intenzivno radim.</li> <li>d) Unesen sam u svoj posao.</li> <li>e) Zanesem se kad radim.</li> <li>f) Teško mi se odvojiti od mog posla.</li> </ul> |

Izvor: Schaufeli, W.; Bakker, A. 2004. *Utrecht work engagement scale*. Nizozemska. Utrecht University. 5.- 6. str.

[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf) (pristupljeno 9. svibnja 2019.)

## 2.2. Gallupov pristup mjerenja angažiranosti (Q12)

Gallup organizacija osmislila je i razvila svoje ankete o angažiranosti zaposlenika tako što je anketirala više od milijun zaposlenika širom svijeta postavljajući stotine pitanja o radnom mjestu. Gallupov rad na angažiranosti zaposlenika temelji se na više od 30 godina temeljitog ekonomskog istraživanja ponašanja zaposlenika. Koristeći početne rezultate istraživanja, Gallup je identificirao 12 ključnih elemenata – Q12 – koji mogu mjeriti snagu radne okoline. Do sada je više od 25 milijuna zaposlenika odgovorilo na ovih 12 pitanja.<sup>42</sup> Ovih 12 ključnih elemenata utvrđeni su kao elementi koji najbolje predviđaju uspješnost zaposlenika i radnih grupa.

Kao što je navedeno, postoji 12 pitanja koja mjere najvažnije elemente angažiranosti zaposlenika. Pitanja se odnose na područja kao što su razumijevanje onoga što se od zaposlenika očekuje na poslu, potrebnih resursa za dobro obavljanje posla, priznanja i pohvale, ohrabrenje za razvoj karijere, uvažavanje mišljenja i prijateljskih odnosa na poslu. Odgovori na ova pitanja povezani su s poslovnim rezultatima kao što su profit, produktivnost, zadržavanje zaposlenika te lojalnost i angažiranost klijenata. To je vrlo brz test u kojem zaposlenici ne moraju ništa pisati niti provoditi puno vremena na njemu. Oni samo ukazuju na svoje mišljenje na skali od 1 do 5. Pitanja su sljedeća:<sup>43</sup>

1. Znete li što se od vas očekuje na poslu?
2. Imate li sve potrebne materijale i opremu koja je potrebna za ispravno obavljanje vašeg posla?
3. Imate li priliku svakodnevno raditi na poslu ono što najbolje radite?
4. Jeste li u posljednjih sedam dana primili priznanje ili pohvalu za dobro obavljanje posla?
5. Čini li se da vaš nadzornik ili netko na poslu brine o vama kao osobi?
6. Postoji li netko na poslu tko potiče vaše usavršavanje?
7. Uvažava li se vaše mišljenje na poslu?

---

<sup>42</sup> Gallup, Inc. 2016. *Gallup Q12 and Employee Engagement FAQs*. SAD. 1.str. <http://hr.uci.edu/partnership/survey/pdf/01-Frequently-Asked-Questions-FAQs.pdf> (pristupljeno 10. svibanj 2019.)

<sup>43</sup> Gallup, Inc. 2017. *State of the American Workplace*. SAD. 63. str. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx> (pristupljeno 10. svibnja 2019.)

8. Daje li vam misija ili svrha vašeg poduzeća osjećaj da je vaš posao važan?
9. Jesu li vaši suradnici ili kolege na poslu predani kvalitetnom obavljanju posla?
10. Imate li najboljeg prijatelja na poslu?
11. Je li netko na poslu, u proteklih 6 mjeseci, razgovarao s vama o vašem napretku?
12. Jeste li u proteklih godinu dana na poslu imali mogućnost steći nova znanja i usavršavati se?

Nakon mjerenja, slijedi analiza. Ovi podatci moraju se iskoristiti kako bi se vidjelo koje promjene se mogu napraviti u organizaciji kako bi zaposlenici bili motivirani, vodeći računa o rezultatima poslovanja. Osim toga, ovo će pokazati zaposlenicima da je vođama stalo do njihovog blagostanja i da su spremni uložiti napor i poduzeti mjere za poboljšanje.

### **2.3. Roffey Park skala angažiranosti**

Institucija Roffey Park razvila je skalu angažiranosti kao dio paketa usluga kako bi se organizacijama omogućilo da odrede i razumiju svoje razine angažiranosti. Njihove statistički provjerene ankete za mjerenje angažiranosti primjenjuju četiri glavna pokazatelja, a to su predanost zaposlenika organizaciji, njihovi odnosi na poslu, dobrobit koju dobivaju i zadovoljstvo koje se odnosi na njihov posao i ulogu. Usluga Roffey Parka također uključuje savjete kako organizacije mogu poboljšati angažiranost zaposlenika. „Predanost organizaciji“ odnosi se na stupanj u kojem se pojedinci identificiraju i osjećaju posvećeni svojoj organizaciji. Uključuje osjećaj ponosa i namjeru da ostanu raditi za organizaciju. „Odnosi na poslu“ odnose se na to koliko pojedinci vole i poštuju kolege i osjećaju povjerenje. „Zadovoljstvo poslom“ odnosi se na to koliko je pojedinac angažiran u svojem radu. Usredotočuje se na to, uživaju li pojedinci u onome što svakodnevno rade. „Dobrobit“ gleda u kojoj se mjeri

pojedinaac osjeća na odgovarajući način nagrađen i cijenjen od strane poslodavca.<sup>44</sup>  
To bi mogla biti financijska naknada, priznanje ili jednostavno osjećaj postignuća.

## 2.4. NHS (National Institute for Health Research) anketa

Razine angažiranosti u NHS-u mjere se putem godišnjeg anketiranja zaposlenika. Glavni pokazatelj angažiranosti izveden je iz devet tvrdnji upitnika, na koje ispitanici dodaju ocjenu na skali od 1 do 5:<sup>45</sup>

1 = nikako se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = slažem se, 5 = potpuno se slažem.

Glavni pokazatelj podijeljen je na tri poddimenzije koje se nazivaju „ključnim nalazima“ (KF), od koji se svaka sastoji od triju tvrdnji.<sup>46</sup>

- KF22 je „sposobnost da se doprinese poboljšanju na poslu“, često s kraćom oznakom „uključenosti“ :
  - „Mogu dati prijedloge za poboljšanje rada mog tima/odjela.“
  - „Imam mogućnosti da pokažem inicijativu u svojoj ulozi.“
  - „Mogu se poboljšati u svom području rada.“
- KF24 je opisan kao „preporuka radnog mjesta“ ili jednostavnije „zagovaranje“:
  - „Briga o klijentima je glavni prioritet mog djelovanja.“
  - „Preporučio bih svoje radno mjesto.“
  - „Zadovoljan sam standardom koji pruža moja organizacija.“
- KF25 označen je kao „motivacija na poslu“ ili skraćeno „motivacija“:
  - „Radujem se dolasku na posao.“
  - „Entuzijastičan sam kad radim.“
  - „Vrijeme brzo prolazi kad radim.“

---

<sup>44</sup> Smith, G.; Markwick, C. 2009. *Employee Engagement: a review of current thinking*. IES. 45.- 46. str. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf> (pristupljeno 11. svibnja 2019.)

<sup>45</sup> Robinson, D. et al. 2014. *Guide to Engagement for Senior Leaders*. NHS. 5. str. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/guide-engagement-senior-leaders> (pristupljeno 11. svibnja 2019.)

<sup>46</sup> loc. cit.

Sve ove tri poddimenzije su vrlo važne. Poddimenzija motivacije ima snažan odnos prema poslu. Poddimenzija uključenosti važna je jer istraživanja pokazuju da je osjećaj uključenosti snažan pokretač angažiranosti. Stručnjaci za ljudske resurse obično žele da se zaposlenici uključe izvan njihovog usko ograničenog svakodnevnog posla, osobito kad se organizacija mijenja. Zagovaranje je rezultat ponašanja koje bi svaka organizacija željela vidjeti. NHS koristi ove pokazatelje kao dio šire strategije angažiranja zaposlenika što uključuje i benchmarking i postavljanje akcijskih planova za poslovne jedinice/odjele unutar njihovih organizacija, kao i razvoj sposobnosti na razini cijele organizacije koje mogu poticati angažiranost.

## 2.5. Alat za uvid u radno mjesto (WIT)

Workplace Insight Tool (WIT) je anketa organizacije Best Companies koja se temelji na pretpostavci da organizacije mogu poboljšati razinu angažiranosti u mnogim područjima, a ključno je povjerenje, slušanje, fleksibilan rad i izbjegavanje kulture dugog radnog vremena. Odgovori na anketu analiziraju se kako bi se istražila povezanost između angažiranosti zaposlenika i područja koja se mogu mijenjati. Pomoću ove ankete organizacije mogu istražiti kako su se performanse tijekom godina u organizaciji mijenjale te ih mogu usporediti s drugim organizacijama. Anketa mjeri 8 čimbenika angažiranosti na radnom mjestu, a to su:<sup>47</sup>

- rukovodstvo (što zaposlenici misle o direktoru organizacije, višem rukovodstvu, ciljevima i načelima organizacije)
- moj menadžer (kako se zaposlenici osjećaju i kako komuniciraju sa svojim menadžerom)
- moja organizacija (stupanj angažiranosti zaposlenika koju osjećaju u svom poslu i organizaciji)
- osobni rast (trening, obuka i budući razvoj zaposlenika)
- tim (osjećaj zaposlenika prema kolegama)
- dobrobit (kako se zaposlenici nose sa stresom i pritiskom na poslu, kako zaposlenici usklađuju poslovni i privatni život)

---

<sup>47</sup> Best companies. *How does it work?* <https://www.b.co.uk/how-it-works/> (pristupljeno 12. svibnja 2019.)

- pošten dogovor (plaće i naknade)
- zagovaranje (do koje mjere zaposlenici osjećaju da njihova organizacija ima pozitivan utjecaj na društvo).

Prilikom mjerenja angažiranosti, poslodavci mogu istražiti različite čimbenike kao što su: ponos zaposlenika svojom organizacijom, njihovu spremnost da ulažu dodatne diskrecijske napore, da su nesebični i da djeluju kao timski igrači, njihovu vjeru u proizvode i usluge organizacije i njihovo uvjerenje da im organizacija omogućuje da rade najbolje što mogu.

Kako bi se ostvarilo povjerenje zaposlenika u anketu, aktivnosti koje će se poduzeti kao rezultat povratnih informacija ankete, moraju biti transparentne. Zaposlenici također trebaju biti svjesni da će poduzete mjere biti izravno povezane s primljenim povratnim informacijama i da se sve ono što kažu, uvažava. Zaposlenici i vođe trebaju povratnu informaciju kako bi i jedni i drugi mogli napredovati i ispravljati svoje nedostatke.

Sve ankete o angažiranosti zaposlenika mjere rezultate, ali ne pomažu razumjeti koje korake može organizacija poduzeti kako bi se poboljšali rezultati tijekom vremena. Svaka organizacija koja želi poboljšati svoju razinu angažiranosti, mora razmotriti kako će se rezultati provesti u akciju. Uz ove informacije poslodavci, odnosno menadžeri, bolje su osposobljeni za osnaživanje zaposlenika pružanjem jasnih očekivanja i povratnih informacija, koje će im omogućiti da u tome u potpunosti uspiju. Ovisno o industriji, moguće je da će neke organizacije zahtijevati drugačiju vrstu procjene angažiranosti. Svaka organizacija mora proučiti i odabrati svojim potrebama prilagođene metode za mjerenje angažiranosti.

### 3. Kategorije angažiranosti zaposlenika

Menadžeri i vođe trebaju prepoznati priliku da nauče kako uključiti svoje osoblje; definiranjem, mjerenjem i osmišljavanjem akcijskog plana za poboljšanje angažiranosti u organizaciji. Oni trebaju poznavati svoje ljude – tko su oni, a ne samo što oni rade. Svaka interakcija sa zaposlenikom pomaže utjecati na njegovu ili njezinu angažiranost i potaknuti ih da ulažu svoj diskrecijski trud. Način na koji vođe upravljaju svojim zaposlenicima može bitno utjecati na razinu angažiranosti u organizaciji, što u konačnici utječe na krajnji rezultat organizacije. Ako su zaposlenici uistinu najvažniji čimbenik organizacije, onda bi voditelji i menadžeri trebali učiniti brigu za njih prioritetom.

U prethodnom poglavlju navedene su različite mjere kojima se može mjeriti razina radne angažiranosti. Temeljem anketnih rezultata mogu se i kategorizirati zaposlenici, a nakon što različiti zaposlenici budu identificirani i podijeljeni u grupe, organizacijama će biti lakše reagirati na potrebe svojih zaposlenika i raditi na strategiji njihova angažiranja. U nastavku slijede primjeri kako pojedine kompanije i autori kategoriziraju zaposlenike prema angažiranosti.

#### 3.1. Kategorije angažiranosti zaposlenika prema Gallup-u

Američka kompanija Gallup navodi 3 kategorije zaposlenika s obzirom na njihovu angažiranost:<sup>48</sup>

- 1. Angažirani** – radnici koji rade s punom strašću i emocionalno su vezani za organizaciju. Oni su inovatori, pružaju nove ideje i dosljednu izvedbu kako bi se organizacija unaprijedila. Personaliziraju ciljeve organizacije te uvijek rade iznad i izvan zahtjeva svojih radnih mjesta s ciljem poboljšanja organizacije.

---

<sup>48</sup> Gallup, Inc. 2017. *State of the American Workplace*. SAD. 63. str.

<https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx> (pristupljeno 10. svibnja 2019.)

2. **Neangažirani** – takvi zaposlenici rade samo ono što se od njih traži, ali ne ulažu energiju i strast u svoj rad. Ti zaposlenici mogu imati negativan ili pozitivan stav prema organizaciji. Rade samo za plaću, ništa više.
3. **Aktivno neangažirani** - ovakvi zaposlenici su nesretni, ogorčeni i šire negativnosti unutar organizacije. Aktivno potkopavaju suradnike i sabotiraju projekte.

Angažirani radnici izdvajaju se od svojih neangažiranih i aktivno neangažiranih kolega zbog diskrecijskog napora koji ulažu u svoj rad. Ti zaposlenici rade sa strašću i osjećaju duboku povezanost sa svojom organizacijom. Oni su ljudi koji će poticati inovacije i promicati poslovanje organizacije. Nadalje, neangažirani zaposlenici najvjerojatnije nude najveću neiskorištenu priliku za poboljšanje učinkovitosti i profitabilnosti organizacije. Oni mogu biti teško uočljivi. Nisu otvoreno neprijateljski ili ometajući i vjerojatno rade dovoljno da ispune zahtjeve posla. Najčešće razmišljaju o ručku ili sljedećem odmoru. Najštetniji za organizaciju su aktivno neangažirani zaposlenici koji su nezadovoljni poslom i to javno pokazuju. Što god da angažirani zaposlenici radili, kao što je primjerice rješavanje problema, inovacije ili privlačenje novih kupaca, aktivno neangažirani zaposlenici radit će na potkopavanju njihova truda.

### 3.2. Kategorije zaposlenika prema konzultantskoj organizaciji BlessingWhite

Prema izvješću o angažiranosti zaposlenika temeljenom na istraživanju kompanije BlessingWhite, identificirano je 5 kategorija zaposlenika:<sup>49</sup>

1. **Angažirani** (visok doprinos i visoko zadovoljstvo) – zaposlenici koji usklađuju svoje osobne i organizacijske interese. Oni u potpunosti doprinose organizaciji s krajnjim zadovoljstvom prema svome radu. Poznati su po ulaganju svog diskrecijskog napora i predanosti.

---

<sup>49</sup> Blessing White. 2011. *Employee engagement report*. SAD. 6. str.  
<https://blessingwhite.com/category/research/> (pristupljeno 12 svibnja 2019.)

2. **Gotovo angažirani** (srednji doprinos i zadovoljstvo) – ti su zaposlenici među najuspješnijima i zadovoljni su svojim poslom. Organizacije bi trebale u njih ulagati jer mogu raditi kao ranije navedena kategorija.
3. **„Medeni mjesec“ i „Hrčak“** (srednje do visoko zadovoljstvo, ali mali doprinos) – „Medeni mjesec“ čine zaposlenici koji su novi u organizaciji ili u njihovoj ulozi te su sretni što su tamo. Oni tek trebaju uhvatiti korak sa starijim i iskusnijim zaposlenicima ili jasno razumjeti kako mogu najbolje doprinijeti organizaciji. „Hrčci“ su zaposlenici koji mogu naporno raditi, ali doprinose malo zbog svog usredotočenja na nevažne zadatke koji organizaciji daju malo uspjeha, međutim zadovoljni su svojim poslom.
4. **„Cash and Burners“** (srednji do visoki doprinos, ali nisko zadovoljstvo) – oni su razočarani i potencijalno iscrpljeni. Ti su zaposlenici vrhunski radnici koji ne postižu svoju osobnu definiciju uspjeha. Uvijek će se žaliti na šefove tako što će reći da su donesene odluke pogrešne ili loše te da njihovi kolege ne rade na tome. Oni pridonose vrlo malo u smislu rada.
5. **Neangažirani** (niski do srednji doprinos i zadovoljstvo) – oni osjećaju da su nedovoljno iskorišteni i ne znaju što točno trebaju dati organizaciji. Prema svemu su skeptični i prepuštaju se dubokoj negativnosti. U potrazi su za svojim sljedećim poslom.

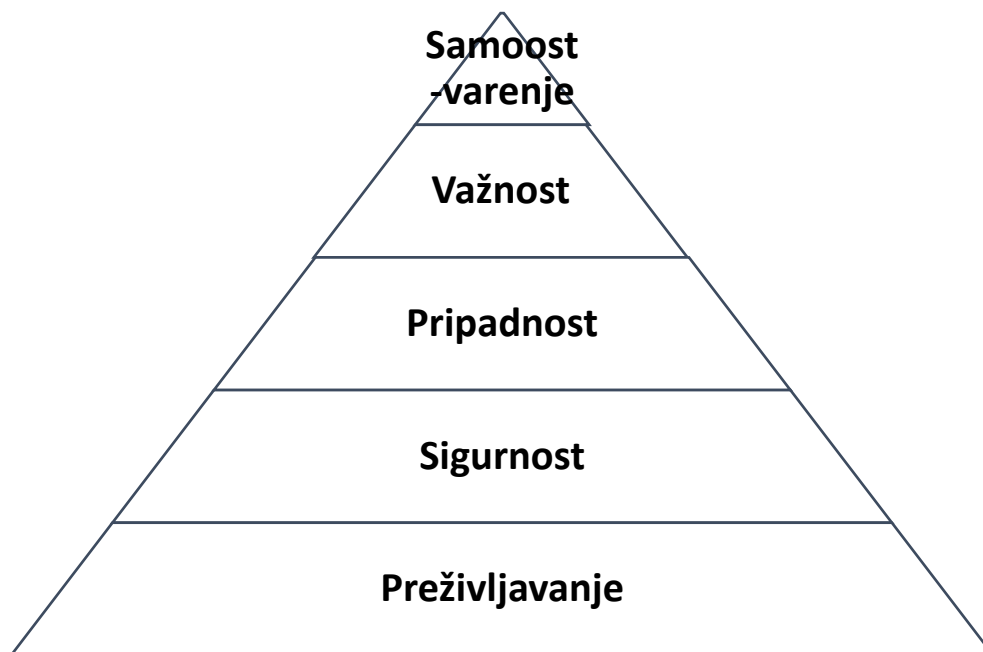
Iz ovog možemo vidjeti da angažirani zaposlenici ostaju u organizaciji zbog onog što daju, dakle sviđa im se posao i mogu doprinijeti poslu. Neaktivni zaposlenici ostaju zbog onog što dobivaju, a to je siguran posao, poželjna plaća i bonus, povoljni uvjeti na poslu ili napredovanje u karijeri.

### 3.3. Kategorije zaposlenika s obzirom na hijerarhiju potreba (Steve Smith)

Maslow je tvrdio da pojedinci prvo trebaju zadovoljiti svoje osnovne potrebe kako bi tada ostvarili svoj osobni rast i razvoj. Ista teorija može se primijeniti i na način na koji organizacija angažira svoje zaposlenike.<sup>50</sup>

Hijerarhija potreba zaposlenika prikazana je na slici 3.

Slika 3: Hijerarhija potreba zaposlenika



Izvor: S. Smith. 2014. *How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement*. Linked In. <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement> (pristupljeno 13. svibnja 2019.)

Kategorije zaposlenika s obzirom na hijerarhiju potreba su:<sup>51</sup>

#### 1. Preživljavanje = *Isključeni*

Zaposlenici koji rade samo zbog plaće. Dolaze kasno, rano odlaze, često i ne dolaze. Ne uživaju u svom poslu.

#### 2. Sigurnost = *Neangažirani*

<sup>50</sup> S. Smith. 2014. *How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement*. Linked In. <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement> (pristupljeno 13. svibnja 2019.)

<sup>51</sup> loc. cit.

Ti zaposlenici rade ono što se od njih očekuje, ali ništa drugo. Oni ne govore na sastancima, najvjerojatnije se ne osjećaju podržani ili priznati od strane menadžera i kolega.

### **3. Pripadnost = *Gotovo angažirani***

Ovi zaposlenici vole svoj posao te su u dobrim odnosima sa svojim timovima i suradnicima. Ipak, nisu sigurni kako njihove uloge doprinose većim ciljevima organizacije. Ponosni su na to gdje rade, ali to ne govore drugima.

### **4. Važnost = *Angažirani***

Ti zaposlenici razumiju svoju ulogu i pomažu tvrtki da ostvari svoje ciljeve. Oni znaju što se od njih očekuje i znaju da imaju alate i podršku za obavljanje posla.

### **5. Samoostvarenje = *Visoko angažirani***

Ovi zaposlenici učinili su misiju organizacije vlastitom. Oni nadahnjuju druge, vole organizaciju, njezine proizvode/usluge i suradnike. Dijeće svoj entuzijazam i pripovijedaju priču organizacije vlastitim riječima.

Na dnu Maslowljeve piramide nalaze se osnovne potrebe za preživljavanje, kao što su hrana i sklonište. Za zaposlenika, to je plaćanje najamnine. U sredini se nalaze gotovo angažirani zaposlenici koji su ponosni što rade u organizaciji, ali mogli bi biti u iskušenju da odu negdje drugdje. Na vrhu Maslowljeve piramide je samoostvarenje i postizanje punog potencijala. Za zaposlenika, to je povezivanje s misijom organizacije i nastojanje da nadahnjuju druge.

Nakon što se identificiraju kategorije zaposlenika, organizacija će lakše donositi odluke što raditi i kako se ponašati prema određenoj skupini. Zaposlenik može pripadati bilo kojoj od navedenih kategorija, ovisno o njegovoj emocionalnoj privrženosti organizaciji. Dakle, angažirane zaposlenike trebalo bi cijeniti i poštovati, jer ti radnici proizvode više i doprinose dobrom radnom okruženju u kojem su ljudi produktivni, etični i odgovorni. Oni doprinose višim prihodima organizacija i stvaraju lojalne kupce. Oni ostaju duže u organizaciji te su predaniji kvaliteti i rastu nego neangažirani i aktivno neangažirani zaposlenici. Ovakvi zaposlenici imaju sklonost bliskim odnosima s menadžerima, jasnoj komunikaciji s njima, fokusirani su na jasan

put na temelju svojih snaga i uživaju u bliskim odnosima sa svojim suradnicima. Ti odnosi stvaraju temelj za preuzimanje rizika i protežu se na izvrsnost.

Za organizacije pravi izazov predstavlja kako ponovno uključiti zaposlenike koji se odvajaju, odnosno koji su neangažirani. Ne rade svi zaposlenici u organizaciji koristeći svoj puni potencijal. Može biti mnogo razloga odgovornih za isto. Možda se ne povezuju s ciljem organizacije, možda imaju problema sa svojim timom, šefom, podređenim ili to može biti opći problem stava. Ljudi postaju neangažirani na poslu iz više razloga, često iz međuljudskih ili iz razloga povezanih s organizacijskom kulturom. Neangažirani zaposlenici usredotočuju se na zadatke, a ne na rezultate. Oni nemaju produktivne odnose sa svojim menadžerima ili sa svojim suradnicima, međutim to ne znači da ovakvi radnici nemaju potencijala ili nisu u stanju biti uspješni u organizaciji. Izgradnja dobrih odnosa s tim zaposlenicima je ključna. Ovakve zaposlenike potrebno je usredotočiti na rezultate, kao i na korake koje je potrebno poduzeti kako bi to postigli.

Iako je u svakom trenutku nemoguće imati potpuno angažiranu radnu snagu, ključno je barem osigurati da aktivno neangažirani zaposlenici ne budu na pogrešnim pozicijama unutar organizacije. Ako u organizaciji postoje zaposlenici koji pripadaju u skupinu aktivno neangažiranih zaposlenika, vođe i menadžeri moraju odlučiti vrijedi li takvog zaposlenika zadržati ili ga je potrebno otpustiti. Kod ovakvih zaposlenika potrebno je otkriti korijen njihovog nezadovoljstva i pogledati što se može učiniti na individualnoj razini ili razini organizacije. U nekim slučajevima, možda će biti potrebno razmotriti promjenu njihova položaja ili razgovarati o budućim mogućnostima karijere, ali u drugim organizacijama.

Svaka od ovih kategorija zaposlenika zaslužuje pažnju i određene akcije. Isto tako, važno je naglasiti da se razina angažiranosti diljem svijeta razlikuje ovisno o vrsti posla. Primjerice, zaposlenici na poslovima temeljenim na znanju, kao što su menadžeri i profesionalci u različitim područjima, vjerojatnije će biti angažirani u svome radu, nego oni zaposlenici koji rade rutinske poslove, kao što su uredski poslovni ili proizvodnja. Naravno, svaka organizacija se razlikuje te je potrebno pronaći odgovarajući način angažiranja radne snage. U suprotnom, angažiranje bi bilo vrlo jednostavno i isto za sve organizacije.

## 4. Upravljanje angažiranošću zaposlenih

Njegovanje angažiranog radnog okruženja važan je zadatak višeg rukovodstva i odjela za ljudske resurse, jer pozitivan stav osoblja može između ostalog povećati razinu napora, rezultata, inovacija i pozitivnosti. Poslovni lideri znaju da je ključno imati uspješnu radnu snagu za rast i opstanak. Svjesni su da visoko angažirana radna snaga može povećati inovativnost, produktivnost te poboljšati poslovne rezultate uz istovremeno smanjenje troškova vezanih za zapošljavanje i zadržavanje talenata. Unatoč zaposlenicima koji imaju glavnu ulogu, većina inicijative mora doći od menadžera. Međutim, nije jednostavno stvoriti ovakvu atmosferu. Prije svega, menadžeri moraju biti voljni baviti se ovakvim okruženjem. Inicijative za poboljšanje angažiranosti zaposlenika nisu zapisane u ugovoru sa zaposlenikom, stoga je cilj stvoriti radno okruženje u kojem zaposlenici mogu vidjeti opći cilj poslovanja i osjećati se ugodno u izražavanju vlastitih stavova.

Angažiranje nije prisiljavanje zaposlenika na veći rad, već je to razvijanje produktivnih radnih odnosa i radnog okruženja u kojem su zaposlenici voljni i sposobni najbolje iskoristiti svoje vještine i sposobnosti za dobrobit svog poslodavca i sebe.<sup>52</sup> Menadžeri i vođe tima imaju glavnu ulogu, a to je motivirati i nadahnuti one kojima upravljaju, postaviti smjer i osigurati okruženje koje omogućuje ljudima da produktivno rade zajedno. Angažiranost se odnosi na razinu privrženosti, strasti, inovacije i emocionalne energije koju je zaposlenik voljan dati. Angažirani zaposlenici daju svoj diskrecijski trud i uz to pokazuju ono što bi se subjektivno moglo nazvati srećom. Diskrecijski trud u suštini predstavlja razliku između truda koji netko može uložiti prema nekom zadatku i minimalnog truda potrebnog za izvršiti taj zadatak.<sup>53</sup> Možemo reći da je angažiranost zaposlenika poput zakona gravitacije. Oboje su prirodne pojave u kojima fizička tijela privlače jedno drugome. Zakon gravitacije objašnjava zašto Zemlja kruži oko Sunca, a angažiranost zaposlenika objašnjava zašto oni kruže oko organizacije.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Chartered Management Institute. *Employee engagement*. <https://www.managers.org.uk/knowledge-bank/employee-engagement> (pristupljeno 24. rujna 2019.)

<sup>53</sup> Carbonara, S. 2019. *Angažiranost zaposlenika*. Mate d.o.o. Zagreb. 8. str.

<sup>54</sup> Ibidem. str. 14.

#### 4.1. Uloga menadžera u upravljanju angažiranošću zaposlenih

Menadžeri su (ako im je dopušteno da stvarno upravljaju) sposobni izgraditi odnose sa zaposlenicima koji će dovesti do veće odanosti, angažiranosti i boljeg poslovnog uspjeha.<sup>55</sup> Sjajni menadžeri dosljedno angažiraju svoje timove kako bi postigli izvanredne rezultate. Stvaraju okruženja u kojima zaposlenici preuzimaju odgovornost za vlastiti angažman i grade radna mjesta koja su produktivnija i profitabilnija. Kao što je već rečeno, ljudi ne napuštaju svoje organizacije, već svoje menadžere. Kada se zaposlenici osjećaju bezvrijedno, zgaženo ili loše, djeluju protiv uzroka svoje boli. Uzrok su uglavnom njihovi menadžeri. Glavni razlog izmjene zaposlenika i neangažiranosti zaposlenika jest loše vodstvo, a upravo menadžeri mogu biti razlog zbog kojeg će zaposlenici voljeti svoj posao ili ga mrziti.

Prema psihologu Douglasu McGregoru postoje dva pogleda na ljudsku prirodu: Teorija X i Teorija Y.<sup>56</sup> Menadžeri teorije X su autokratski administratori, odgovorni nadgledati sve dijelove proizvodnje, ljudi i dobitaka. Ovakvi menadžeri vide svoje zaposlenike kao lijenčine koje je nužno kontrolirati i nadgledati. Menadžeri teorije X imaju negativno stajalište prema ljudskoj prirodi, pa čak i prema ljudima. Oni ne toleriraju greške, traže krivce, suzdržani su pohvaliti ili nagraditi svoje zaposlenike. S druge strane, menadžeri teorije Y imaju drugačiji pristup prema svojim zaposlenicima. Umjesto da se ponašaju poput tradicionalnog upravitelja, ovakvi lideri vjeruju u dobrotu svojih zaposlenika. Menadžeri koji spadaju u Teoriju Y vide svoje zaposlenike kao voljne sudionike u postizanju poslovnih uspjeha, oni uče i podupiru svoje zaposlenike kako bi ih uskladili sa strategijom organizacije. Ovakve menadžere možete vidjeti kako se smiju sa svojim zaposlenicima, piju kavu i jedu s njima, prijateljski pozdravljaju svakog zaposlenika prilikom dolaska na radno mjesto. Menadžeri teorije Y imaju drugačije pretpostavke i uvjerenja od svojih kolega koji se služe Teorijom X i zbog toga se, naravno, i ponašaju drugačije. Ove teorije ocrtavaju dva načina na koji menadžeri promatraju i postupaju prema svojim zaposlenicima. Menadžeri Teorije X oslanjaju se na pravila, a menadžeri Teorije Y na ljudske odnose. Što se tiče angažiranosti, menadžeri Teorije Y stvaraju željnije sljedbenike.

---

<sup>55</sup> Hebert, P. 13. veljače 2019. *Only One Thing Can Change Employee Engagement: Managers*. Quantum workplace. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/only-one-thing-can-change-employee-engagement-managers> (pristupljeno 24. rujna 2019.)

<sup>56</sup> Carbonara, S. op. cit. str. 31.

Menadžeri koji žele poboljšati učinak organizacije, ne mogu prihvatiti „zadovoljne“ zaposlenike. Naime, zadovoljstvo nije dovoljno niti je održivo. Zadovoljstvo je privremeno. Zadovoljni zaposlenici su oni koji se osjećaju dobro, dok se angažirani zaposlenici osjećaju odlično kada daju sve od sebe u poslu do kojeg im je stalo. Stoga, menadžerima ne bi trebao biti cilj stvaranje zadovoljnih zaposlenika koji jednostavno preživljavaju na poslu, već angažiranih zaposlenika koji ulažu svoj diskrecijski trud. Angažirani zaposlenici ne oslanjaju se na situaciju kako bi pronašli zadovoljstvo, već ga pronalaze u svojoj radnoj ulozi. Angažirani zaposlenici nisu zadovoljni samo svojim odrađenim dijelom, oni ulažu svoja srca, misli i napore u svoj posao, oni vide prilike gdje drugi vide prepreke. Mudri menadžeri brinu o uspjehu svojih ljudi. Brigom o svojim zaposlenicima, zauzvrat dobivaju impresivnu količinu rada i vjernosti. Oni žele pružiti zaposlenicima svaku priliku da iskoriste svoje snage. Također, menadžeri osnažuju svoje zaposlenike, prepoznaju i cijene njihov doprinos i aktivno traže njihove ideje i mišljenja. Visoke razine angažiranosti zaposlenika izravan su odraz sjajnog menadžmenta. Menadžeri koji pomažu zaposlenicima da razvijaju svoje snage, odnosno menadžeri koji postavljaju zaposlenike na radna mjesta koji im omogućuju da koriste svoje prirodne talente, a nisu fokusirani na njihove slabosti, vjerojatnije je da će angažirati zaposlenike i ostale članove tima.<sup>57</sup> Oni nastoje otkrivati najbolje u svojim zaposlenicima. Važno je pružiti zaposlenicima nova iskustva koja im omogućuju rast i udovoljavaju njihovim željama za razvojem. Angažirani zaposlenici su uključeni, vesele se radnim obavezama i ljudima oko sebe. To znači da ovakvi zaposlenici rijetko traže liniju manjeg otpora ili daju otkaze organizaciji ili svojim menadžerima, čak i u teškim vremenima.

Što mogu menadžeri učiniti da angažiraju svoje zaposlenike? Posao menadžera nije stvoriti motivaciju i angažiranost, već iskoristiti motivaciju svojih zaposlenika i održati angažiranost. Dobar menadžer mora njegovati odnose i organizacijsku kulturu u koju zaposlenici vjeruju i poštuju je. Angažirani zaposlenici vođeni su angažiranim menadžerima. Menadžeri se kao prvo moraju usredotočiti na sebe kako bi bili sigurni da je njihova angažiranost na optimalnoj razini i služi kao primjer i motivacija zaposlenicima. Zaposlenici su skloni oponašanju vladanja, stavova i djelovanja onih

---

<sup>57</sup> Harter, J.; Adkins A. 2. travnja 2015. *What Great Managers Do to Engage Employees*. Harvard business review. <https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees> (pristupljeno 25. rujna 2019.)

koji ih vode, stoga menadžeri moraju biti angažirani kako bi angažirali druge. Zaposlenici očekuju više od dohotka, žele angažiranu okolinu, vođenu najboljim poslodavcem ikada. Ako menadžeri žele da zaposlenici pokazuju odanost prema organizaciji, prvo oni moraju pokazati odanost prema njima. Kao što je i navedeno, prema studiji Towers Perrin Global Workforce, jedan od temeljnih pokretača angažiranih zaposlenika je taj, što imaju djelotvornog i angažiranog lidera.

#### 4.2. ABC model angažiranosti

Prva ključna informacija koju menadžeri trebaju znati je zašto zaposlenici rade ono što rade. Druga ključna informacija koju moraju znati je kako dobiti najviše od svojih zaposlenika. Kada menadžeri shvate zašto ljudi rade ono što rade, dobivaju odgovor na to što zaposlenike angažira. Zaposlenici rade ono što rade zato, što tako dobiju ono što žele kada to naprave.<sup>58</sup> Da bi angažirali zaposlenike prvo moramo razumjeti što zaposlenici žele i kako im to dati.

ABC model pruža menadžerima snažan uvid u angažiranost zaposlenika upravo zbog toga što bolje objašnjava zašto ljudi rade ono što rade. Ovdje dolazimo do pojma bihevioralna modifikacija, a to je metoda koja mijenja frekvencije ponašanja unošenjem posljedica.<sup>59</sup> Osnove bihevioralne modifikacije najlakše je objasniti ABC modelom.

„ABC“ predstavlja:<sup>60</sup>

A = Antecedent (Prethodnik)

B = Behavior (Ponašanje)

C = Consequence (Posljedice)

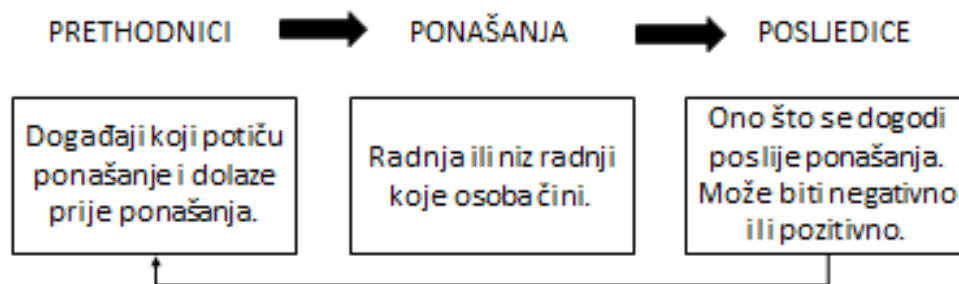
---

<sup>58</sup> Carbonara, S. op. cit. str. 55.

<sup>59</sup> Ibidem. str. 58.

<sup>60</sup> Ibidem. str. 58.

Slika 4: ABC model



Izvor: Carbonara, S., *Angažiranost zaposlenika*, Zagreb, Mate d.o.o., 2019., str. 58.

Prethodnika je mnogo. To je u pravilu riječ koja znači izazvati, potaknuti ili napomenuti. Menadžeri neprestano koriste prethodnike kako bi potaknuli zaposlenike da slijede određeni smjer. Prethodnike predstavljaju redovne povratne informacije, priručnici, ciljano podučavanje i procjene.<sup>61</sup> Dakle, prvi korak za angažiranje zaposlenika jest odrediti znaju li zaposlenici što se od njih očekuje. Shvatljiva očekivanja snažan su prethodnik za angažiranost. Ako znaju što trebaju napraviti (prethodnik), onda imaju priliku napraviti što se od njih traži (ponašanje) i to im daje priliku da za to dobiju nagradu (posljedica).

Ponašanje predstavlja bilo koju radnju ili niz radnji koje osoba čini. Svako ponašanje stvara posljedicu. Posljedice utječu na ponašanje više od prethodnika. Posljedice ponašanja u sadašnjosti i prošlosti imaju najviše utjecaja na ponašanje u budućnosti.<sup>62</sup> Stoga je cilj stvoriti slične posljedice zaposlenicima, tako da vide poveznicu između onoga što rade i što dobiju za to. Postavljanjem ispravnih posljedica može se izgraditi povjerenje sa zaposlenicima, učvrstiti očekivanja, poboljšati rezultati i povećati razina angažiranosti zaposlenika. Postoje i dvije posljedice koje su pogubne za angažiranost, a to su odumiranje i kažnjavanje.<sup>63</sup> Do odumiranja (ekstinkcije) dolazi kada ljudi ne dobiju ništa za svoj trud. To im stvara

<sup>61</sup> Carbonara, S. op. cit. str. 59.

<sup>62</sup> Ibidem. str. 69.

<sup>63</sup> Ibidem. str. 67.

frustracije. Kažnjavanjem se oduzima ljudima ono što žele, primjerice slobodu ili prilike, odnosno kaznama dobivaju ono što ne žele (kritike ili dodatni posao). Zaposlenici zbog kažnjavanja osjećaju bijes, što dovodi do stvaranja aktivno neangažiranih zaposlenika. Budući da kažnjavanje samo smanjuje ili zaustavlja ponašanje umjesto da ih pokreće, ono se ne koristi prilikom stvaranje angažiranih zaposlenika. Ove dvije negativne posljedice se koriste u iznimnim situacijama kada je zaposlenikovo ponašanje toliko neprihvatljivo, da ugrožava angažiranost drugih, narušava odnose s klijentima i šteti reputaciji kompanije.

Postoje dvije posljedice koje daju zaposlenicima što žele:<sup>64</sup>

1. Pozitivno potkrepljenje – omogućuje ljudima da dobiju zadovoljstvo
2. Negativno potkrepljenje – omogućuje ljudima da izbjegnu nelagodu.

Negativno potkrepljenje tjera ljude da ulože više truda do određene točke, ali zapravo potiče ljude da daju samo onoliko, koliko im je potrebno da izvrše svoje zadatke. Pozitivno potkrepljenje maksimizira ponašanje, oslobađa diskrecijski trud i potiče okolinu koja stvara angažiranost. Angažirana okolina koja se temelji na pozitivnom potkrepljenju je samoodrživa, sklona suradnji, prihvatljiva i primamljiva. Pozitivno potkrepljenje nagrađuje zaposlenike za njihovo ponašanje i povećava učinkovitost. Kada menadžeri koriste pozitivno potkrepljenje, zaposlenici dobivaju što žele. Menadžeri mogu koristiti dvije vrste pozitivnog potkrepljenja: opipljivu i socijalnu. Opipljiva, kao što i sama riječ govori, podrazumijeva stvari koje se mogu primiti i opipati. One posjeduju novčanu ili figurativnu vrijednost, poput novčanih bonusa ili plaćenih putova, šalice za kavu ili kemijskih olovaka s logom kompanije. Dok bi socijalno potkrepljenje bilo jednostavno slavljenje radnih dostignuća pomoću pozitivnih socijalnih interakcija. Pohvale na radnom mjestu stvaraju osjećaj vrijednosti i sreće, one govore zaposlenicima da je ono što rade ispravno.

Kako bi se povećala želja i angažman zaposlenika, bitno je znati zašto zaposlenici rade ono što rade. Dakle, ljudi rade ono što rade kako bi dobili ono što žele. Zaposlenici su motivirani zadovoljstvom ili izbjegavanjem nelagode. Menadžeri mogu omogućiti svojim zaposlenicima zadovoljstvo ili pozitivnost. Ako menadžeri znaju što zaposlenici žele, mogu im pomoći da to ostvare.

---

<sup>64</sup> Carbonara, S. op. cit. str. 74.

### 4.3. Komunikacija

Najjednostavniji način povećanja radne angažiranosti je učinkovita komunikacija. Ona stvara povjerenje, razumijevanje i motivaciju te sve to pretvara u angažiranost. Učinkovita komunikacija više je od alata koji unapređuje angažiranost – ona je najvažnija u tom procesu.<sup>65</sup> Zadatak menadžera je poboljšati odnose sa zaposlenicima i poraditi na njihovim snagama prilikom angažiranja. To se najbolje postiže učinkovitim komuniciranjem. Učinkovita komunikacija postiže konkretne, namjerne rezultate jer pruža potrebne informacije, uključujući strast koja tjera zaposlenike da slušaju, uče i djeluju. Menadžeri koji potiču angažiranost moraju se pobrinuti da su njihovi zaposlenici pravovremeno prime informacije koje na njih imaju direktan utjecaj. Komunikacija informira, inspirira i/ili utječe na druge.<sup>66</sup> Informiranje uključuje prosljeđivanje informacija, kod utjecaja je važno znati što reći, kada to reći i kako to reći, dok inspiracija predstavlja najsnažniji alat za angažiranje, jer ima emotivan utjecaj poput nagrade.

Jedan od izazova za bilo koju organizaciju danas, pronalaženje je načina za učinkovito komuniciranje sa zaposlenicima. Redovito komuniciranje sa zaposlenicima osigurava razumijevanje poslovnih ciljeva i ulogu zaposlenika u postizanju istih. S neprekidnim razvojem tehnologije i novim načinima komuniciranja koji se razvijaju svaki dan, organizacije moraju osigurati da dođu do svojih ljudi na način koji njima odgovara, upravo zato što je kultura svake organizacije različita.<sup>67</sup>

Komunikacija je baza radne kulture i osnova svakog zdravog odnosa. Gallup je otkrio da je angažiranost najveća među zaposlenicima koji svakodnevno komuniciraju s menadžerima (licem u licem, telefonom ili elektronički). Dobri menadžeri trude se komunicirati sa svojim zaposlenicima, bez obzira radi li se o poslu, ili ne. Komunikacija jača veze, uklanja svaku zbrku i definira uloge na poslu. Uz pravilnu komunikaciju, zaposlenici se mogu identificirati s vizijom, vrijednostima i ciljevima

---

<sup>65</sup> Carbonara, S. op. cit. str. 181.

<sup>66</sup> Ibidem. str. 185.

<sup>67</sup> Boughey, T.; Munro, L. 2014. *The role of communication in creating engagement*. The Insights Group. <https://www.insights.com/resources/the-role-of-communication-in-creating-engagement/> (pristupljeno 28. rujna 2019.)

organizacije, te postaju angažiraniji za svaki aspekt svoga posla.<sup>68</sup> Sve to zauzvrat donosi povećanje angažiranosti, motivacije i produktivnosti.

Komunikacija zahtijeva jasnu i dosljednu poruku s odgovarajućom razinom informacije, otvorenost i iskrenost, strast i povezanost, cilj, svrhu i smjer, jasnoću, transparentnost i odgovornost. Sve ovo može se činiti jasnim i očiglednim, međutim često se organizacije toliko fokusiraju na poslovnu stranu, da zaboravljaju ljudsku vezu koja se redovito mora održavati kako bi se zaposlenici angažirali. Kada je u pitanju učinkovita komunikacija, postoji jasna razlika između monologa i dijaloga. Traženje povratnih informacija stvara dosljednu dvosmjernu komunikaciju. Koristi dvosmjerne komunikacije su: veće zadovoljstvo poslom, povećana produktivnost, pojačana suradnja te poboljšano povjerenje između rukovodstva i zaposlenika.<sup>69</sup> Jedan jedini način koji će povećati broj povratnih informacija su stalni i jasni razgovori. Povratnim informacijama zaposlenici dobivaju osjećaj da njihove ideje i misli mogu doprinijeti velikim promjenama u organizaciji, te je vrlo važno da zaposlenici dobivaju povratne informacije o svojim idejama i prijedlozima. Isto tako, za rješavanje problema potrebna je učinkovita dvosmjerna komunikacija; ona stvara demokratsko okruženje u kojem ljudi mogu dijeliti svoja mišljenja i ideje, te pomaže svima da bolje razumiju posao i stvara bolje odnose u cijeloj organizaciji, osiguravajući da su svi upoznati s najnovijim poslovnim ciljevima. Dakle, angažiranost zaposlenika temelji se na povjerenju, integritetu, dvosmjernoj komunikaciji i predanosti između organizacije i njezinih zaposlenika.

#### 4.4. Upoznavanje zaposlenika

Kako bi menadžeri mogli angažirati zaposlenike, prvo ih moraju dobro upoznati, moraju ih poznavati kao pojedince i izgraditi osobnu vezu sa svakim zaposlenikom. To znači da menadžeri znaju dovoljno o svakoj osobi i mogu potaknuti njezine

---

<sup>68</sup> Brook, J. 7. svibnja 2019. *Why Employee Engagement Is Key To Company Success*, Social chorus <https://www.socialchorus.com/employee-engagement-key-to-company-success/> (pristupljeno 28. rujna 2019.)

<sup>69</sup> Grossman, D. 29. travnja 2019. *Two-Way Communication: 4 Tips for a More Engaged Workplace*. Your thought partner. <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/bid/59576/4-steps-to-increase-employee-engagement-through-two-way-communication> (pristupljeno 28. rujna 2019.)

osobne preferencije i strasti. Mudri menadžeri primjećuju individualne sklonosti zaposlenika i osobine kako bi povećali zaposlenikovu učinkovitost.

Menadžeri mogu prepoznati profesionalne sklonosti i strasti svojih zaposlenika koristeći sljedeća pitanja:<sup>70</sup>

1. Radi li zaposlenik najbolje sam ili u timu?
2. Kako zaposlenik odgovara na povratnu informaciju?
3. Radi li bolje ujutro ili popodne?
4. Voli li zaposlenik detaljno isplaniran radni program ili bolje funkcionira u spontanim radnim zadacima?
5. Voli li zaposlenik raditi jednu ili više stvari istovremeno?
6. Običava li zaposlenik prvo riješiti velike zadatke ili odraditi više manjih zadataka dok se ne uživi u posao?
7. Kakve zadatke zaposlenik izbjegava ili odgađa?
8. Na koje se zadatke zaposlenik baca s oduševljenjem?
9. Običava li zaposlenik učiti radeći, tražeći pomoć ili čitajući priručnik?
10. Voli li zaposlenik da mu se dodijeli zadatak ili aktivno počne raditi na zadacima koje treba odraditi?
11. Cijeni li zaposlenik javno priznanje? Privatno?
12. Je li zaposlenik omiljen među kolegama?
13. Običava li zaposlenik voditi ili slijediti druge?
14. Napreduje li zaposlenik bolje u strukturi ili autonomiji?
15. Pokazuje li zaposlenik unutarnji orijentir za prioritete, upravljanje vremenom i odrađivanje ključnih zadataka ili bi radije da mu se takve stvari detaljno objasne?

Ako menadžeri znaju čemu su zaposlenici skloniji, kako pristupaju radu, kako komuniciraju s drugima, kako uče, što ih motivira, mogu im dati više od onoga što žele. Drugim riječima, postaju dio onoga što motivira zaposlenike na radnom mjestu. Zaposlenike angažiraju kada ih pripremaju za uspjeh, a pripremaju ih za uspjeh kada prepoznaju i potiču njihove sklonosti i strasti. Poznavanje i poticanje profesionalnih sklonosti i strasti zaposlenika povećat će vjerojatnost izvrsnog rezultata te će tako usput povećati i angažiranost zaposlenika. Zaposlenici kojima se pruži prilika da na

---

<sup>70</sup> Carbonara, S. op. cit. str. 161.

poslu primijene svoje strasti vjerojatnije će smatrati svoj rad pozivom, a ne samo poslom.

Iz Gallupovog Q12 indeksa pokazalo se da visoko angažirani zaposlenici i oni s odličnim rezultatima mogu spremno odgovoriti glasnim „da“ na sljedeće pitanje: *Imate li priliku svaki dan na poslu raditi ono što vam najbolje ide?* Upravo upoznavanjem zaposlenika, omogućuje se da zaposlenici rade svaki dan ono u čemu su najbolji – kroz ispravno dodijeljene uloge. Svakom zaposleniku potrebno je pronaći odgovarajuće radno mjesto kako bi najbolje mogao iskoristiti svoje talente. Prepoznavanjem i poticanjem talenata i snaga, automatski se povećava angažiranost jer zaposlenici dobivaju više od onoga što žele. Mnogi menadžeri većinu vremena provode govoreći zaposlenicima o njihovim slabostima i o načinu kako da ih iskorijene. Međutim, menadžeri trebaju smisliti načine kako oni kao menadžeri mogu uklanjati prepreke za svakog zaposlenika, tako da svaki od zaposlenika može slobodnije izražavati svoje talente. Uloga menadžera je da rasporedi zaposlenike na odgovarajuće radno mjesto u skladu s talentima.<sup>71</sup> Raspoređivanje zaposlenika na odgovarajuće radno mjesto povećat će vjerojatnosti za uspjeh cijele organizacije i dovesti do veće angažiranosti.

Menadžeri koji prakticiraju Teoriju X vjeruju da zaposlenici rade više kada se njihov rad prati i pregledava, ali zapravo nije tako. Njihovi zaposlenici rade sporije i boje se napraviti grešku. Naime, zaposlenici koji imaju veliku slobodu u obavljanju zadataka su produktivniji i angažiraniji. Autonomija predstavlja slobodu, odnosno kontrolu zaposlenika nad radnim vremenom – radnici nemaju određeno vrijeme; dolaze na posao kada žele; ne moraju biti u uredu cijelo vrijeme, čak ni u bilo koje vrijeme; jedino što moraju jest obaviti posao; kako će to napraviti, kada i gdje – sasvim ovisi o njima.<sup>72</sup> Autonomija pruža zaposlenicima osjećaj da su odluke i izbor u potpunosti u njihovim rukama, te daje pravo na samoorganiziranje i samoupravljanje. Osim autonomije, menadžeri bi svojim zaposlenicima trebali osigurati „Zlatokosine zadatke“ – izazove koji nisu ni previše ni premalo interesantni, a nisu ni preteški, ni prejednostavni. Kada zaposlenici rade ono što je iznad njihovih mogućnosti to im

---

<sup>71</sup> Lacmanović, S. 2014. *Radna okolina i socio-ekonomske performanse*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 14. veljače 2020.)

<sup>72</sup> Lacmanović, S. 2015. *Socio-ekonomski management i koncept motivacije*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 14. veljače 2020.)

predstavlja tjeskobu, a kada rade ono što je ispod njihovih mogućnosti to im predstavlja dosadu. Stoga, menadžeri moraju pronaći savršen odnos između onoga što osoba mora napraviti i onoga što može napraviti.<sup>73</sup>

Iz Gallupovog Q12 indeksa dolazi još jedno pitanje na koje visoko angažirani zaposlenici i zaposlenici s najboljim rezultatima odgovaraju kako imaju najboljeg prijatelja na poslu. Zaposlenici koji imaju bliske odnose na poslu daju bolje rezultate i pokazuju višu razinu angažiranosti, nego oni kojima nedostaje društvenih odnosa, jer imaju mogućnost potaknuti snage svojih najboljih prijatelja.

Imati osoban odnos sa zaposlenicima za menadžere znači da dovoljno znaju o svakoj osobi, da mogu potaknuti njihove sklonosti i strasti te im mogu pronaći odgovarajuće radno mjesto. Upoznavanjem zaposlenika osobno, usmjeravanjem na njihove snage, stvaranjem radnog mjesta punog prijateljstva i društvenih odnosa te pomaganjem zaposlenicima na putu do njihovog zacrtanog poslovnog uspjeha, potiče se angažiranost zaposlenika.

#### **4.5. Usklađivanje zaposlenika s organizacijskim vrijednostima, misijom i ciljevima**

Kako bi se postigli željeni rezultati i angažirali zaposlenici, potrebno je pomoći zaposlenicima da usklade osobne vrijednosti i ciljeve s vrijednostima, ciljevima i misijom organizacije, jer ljudi više brinu i daju više sebe u svoj rad kada mogu uskladiti svoje vrijednosti s radnim mjestom.

Vrijednosti na radnome mjestu najdublji su unutarnji motivatori radnje, tjeraju nas na velike promjene, uključujući one koje zahtijevaju mnogo vremena.<sup>74</sup> To je zapravo ono neopipljivo što nas tjera da ujutro ustanemo i radimo na nečemu opipljivom. To su pokretači naše osobne vrijednosti. Korporativne vrijednosti motiviraju poduzeće da svako jutro upali svoja svjetla i ponudi klijentima diferencijalni proizvod ili uslugu. Menadžeri su prva „izjava o vrijednostima“ koju će pročitati zaposlenici, stoga bi se trebali pobrinuti da ne predstavljaju samo puste riječi, već i pravo ponašanje.

---

<sup>73</sup> Lacmanović, S. 2015. *Socio-ekonomski management i koncept motivacije*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 14. veljače 2020.)

<sup>74</sup> Carbonara, S. op. cit. str. 137.

Zaposlenici se kvalitetnije angažiraju kada znaju da rade za organizaciju koja prakticira ono što govori te menadžeri rade isto.

Misija je izjava koja je orijentirana djelovanju vrijednosti, tj. ona pokazuje zašto kompanija posluje i kako će se dugoročno angažirati.<sup>75</sup> Misija je popis ideala koji se žele sačuvati. To je jasna izjava koja definira gdje je mjesto kompanije vezano uz radnu snagu, društvo i svijet. Zaposlenike je potrebno povezati s misijom organizacije proširenjem njihovog znanja o poslovanju i izgradnjom njihovih vještina i sposobnosti. Kada zaposlenici znaju strateške ciljeve i viziju organizacije i posjeduju izoštrene vještine koje znaju iskoristiti na radnom mjestu, organizacija pobjeđuje. Pobjeđuju i zaposlenici jer kada su organizacije usredotočene na razvoj zaposlenika, povećava se vrijednost organizacije i angažiraju se zaposlenici. Ako zaposlenici prihvaćaju misiju organizacije na psihološkoj razini, a ne samo na monetarnoj, podržavat će je s entuzijazmom i angažiranosti jer je misija organizacije usklađena s njihovom osobnom misijom. Kako bi se zaposlenici u potpunosti angažirali oko misije, oni moraju znati zašto je to bitno na osobnoj razini. Svi žele znati zašto je to bitno za njih. Posao menadžera je da stvore vezu između onoga što zaposlenici rade i zašto to rade, stoga dobro napisana misija može motivirati zaposlenike da se osjećaju povezano s organizacijom.

Ako zaposlenik/ica ukaže na to da misija organizacije nije bitna ili nije usklađena s njegovim/njezinim vrijednostima, potrebno im je pomoći da spoje točke. Nisu svi uzbuđeni oko korporativnih vrijednosti i izjava misije, što je u redu. Potrebno je pronaći što zaposlenike motivira da dođu na posao svaki dan. Možda je to: prehranjivanje obitelji, napredak u karijeri, pronalazak strasti ili hobija, učenje novih vještina. Kada se zaposlenicima pomogne otkriti kako je njihov posao povezan s njihovim osobnim željama (koje su, zapravo, pokazatelji njihovih vrijednosti), odgovorit će se na njihova pitanja zašto su uopće tu i zašto im je uopće stalo.

#### **4.6. Svladavanje prepreka angažiranosti**

Prilikom upravljanja angažiranošću zaposlenika menadžeri bi trebali biti svjesni dinamike, tj. životnog ciklusa angažiranosti kroz koji prolazi svaki zaposlenik. Praksa

---

<sup>75</sup> Ibidem. str. 139.

pokazuje da je pogrešno očekivati da će svaki zaposlenik uvijek imati istu razinu angažiranosti. Mnogi, ako ne i većina zaposlenika koji dolaze prvi put na posao su u potpunosti angažirani. Izazov koji se javlja za menadžere je kako sačuvati početnu razinu angažiranosti ili kako voditi zaposlenike kroz njihov ciklus angažiranosti. Tijekom vremena treba očekivati fluktuirajuće razine, a njihove uzroke treba analizirati i otkloniti.<sup>76</sup>

Sva poslovna okruženja su „posebna“ te zahtijevaju ponešto prilagođeniji pristup angažiranosti. Svako od tih novih okruženja može predstavljati prepreku angažiranosti. Promjene su postojane, stoga menadžeri moraju biti spremni na njih umjesto da imaju fobiju od njih. Sve dok uspjeh ne postane automatiziran i dok se promjene ne uklone, postojat će potražnja za menadžerima.<sup>77</sup>

Jedne od prepreka angažiranosti bile bi promjene. Promjene mogu izazvati frustracije kod zaposlenika jer nisu sigurni kako biti uspješan u novom okruženju.<sup>78</sup> Primjerice, neke od promjena koje najviše pogađaju zaposlenike su promjene u vodstvu te promjene u poslovanju, postupcima i u standardima učinkovitosti. Važnost komunikacije između menadžera i zaposlenika već je nekoliko puta spomenuta. Upravo će komunikacijom zaposlenici lakše prihvatiti promjene. Važno je reći zaposlenicima koje promjene se događaju, pružiti im što više informacija te priliku da kažu što osjećaju. Isto tako, bitno ih je podržati kada počinju angažirati sebe u novom okruženju. Kada menadžeri cijene i poštuju zaposlenike, oni će željeti biti dio njihovog tima jer znaju da ih oni podržavaju.

Želi li se svaki zaposlenik angažirati? Ne, ne žele svi uložiti posvećenost, odanost, strast, inovativnost i emocionalnu energiju na poslu. Ne žele svi biti angažirani. Najveći problem menadžera koji ima neangažiranog zaposlenika je kako se suočiti s takvom osobom. Čak i ako menadžeri duboku vjeruju da je zaposlenik beznadno neangažiran, potrebno mu/joj je dati još jednu priliku. Menadžeri teorije X vjeruju da će njihovi zaposlenici uvijek odabrati pogrešno rješenje ako im pruže mogućnost. Menadžeri teorije Y vjeruju da zaposlenici žele dati najbolje od sebe. Kada

---

<sup>76</sup> Lacmanović, S. 2015. *Measuring and managing employee engagement – the path to 2050*. Juraj Dobrila University of Pula Faculty of Economics and Tourism “Dr. Mijo Mirković” 394. str. [https://bib.irb.hr/datoteka/921974.Future\\_World\\_2050\\_web.pdf#page=389](https://bib.irb.hr/datoteka/921974.Future_World_2050_web.pdf#page=389) (pristupljeno 13. veljače 2020.)

<sup>77</sup> Carbonara, S. op. cit. str. 234.

<sup>78</sup> Ibidem. str. 242.

zaposlenik ima loš stav i nije angažiran, menadžer se mora umiješati. Neće svi zaposlenici imati visoku razinu angažiranosti, niti će svi reći što žele i što su spremni napraviti da dobiju to što žele. Ako zaposlenik želi ostati u organizaciji, promijenit će učinak svog rada. S druge strane, ako se ponašanje ne promijeni, zaposlenik samim time govori da želi otići.

U svijetu još postoji veliki postotak neangažiranih zaposlenika i on predstavlja izazov za menadžere. Iako 90% menadžera misli da je angažiranost zaposlenika važna strategija za poslovni uspjeh, samo 25% menadžera ima strategiju za angažiranje svojih zaposlenika. Prema Gallupu, 70% zaposlenih Amerikanaca je neangažirano.<sup>79</sup> Gallupova procjena pokazuje sljedeće troškove neangažiranih zaposlenika: 450-550 milijardi USD godišnje za SAD, 151-186 milijardi USD godišnje za Njemačku i 83-112 milijardi USD godišnje za UK.<sup>80</sup> Naime, 89% poslodavaca misli da njihovi zaposlenici odlaze zbog veće plaće, a samo 12% ih zapravo odlazi zbog veće plaće. Glavni razlog odlaska je njihov menadžer.<sup>81</sup> Samo 40% radne snage zna za ciljeve, strategije i taktike svoje organizacije, što uvelike utječe na uspjeh organizacije.<sup>82</sup> Kada se zaposlenik osjeća povezano s misijom, kada se ciljevi i vrijednosti razumiju i usklade, a zaposlenici se osjećaju uključenima u napredak organizacije prema tim ciljevima, sigurno će biti više angažirani. Također, na neangažiranost veliki utjecaj imaju loši uvjeti na tržištu rada. Zaposlenici su prezaposleni, premalo plaćeni, uglavnom nezadovoljni i teško pronalaze adekvatan posao. Većina menadžera fokusirana je na financijske i poslovne ciljeve organizacije te razvoj zaposlenika stavlja u drugi plan. Problem je i šira depresija koja je nastupila zbog dugotrajne krize i pomanjkanja jasnih strategija. Neke organizacije još drže korak i prate trendove, dok je nekim organizacijama to sve teže jer se jednostavno fokusiraju na borbu za preživljavanje na tržištu.

---

<sup>79</sup> Officevibe, 7. travnja 2017. *10 Shocking Statistics About Disengaged Employees*.  
<https://officevibe.com/blog/disengaged-employees-infographic> (pristupljeno 13. veljače 2020.)

<sup>80</sup> Lacmanović, S. 2015. *Measuring and managing employee engagement – the path to 2050*. Juraj Dobrila University of Pula Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković" 392., 403. str.  
[https://bib.irb.hr/datoteka/921974.Future\\_World\\_2050\\_web.pdf#page=389](https://bib.irb.hr/datoteka/921974.Future_World_2050_web.pdf#page=389) (pristupljeno 13. veljače 2020.)

<sup>81</sup> Officevibe, 7. travnja 2017. *10 Shocking Statistics About Disengaged Employees*.  
<https://officevibe.com/blog/disengaged-employees-infographic> (pristupljeno 13. veljače 2020.)

<sup>82</sup> Officevibe, 7. travnja 2017. *10 Shocking Statistics About Disengaged Employees*.  
<https://officevibe.com/blog/disengaged-employees-infographic> (pristupljeno 13. veljače 2020.)

## 5. Primjeri angažiranja zaposlenika u odabranim organizacijama

Mnogo je dobrih primjera organizacija koje su postigle sjajne rezultate u praksi angažiranja zaposlenika. Većina organizacija koje to dobro rade imaju nešto zajedničko – shvaćaju da je angažiranje zaposlenika ključ uspjeha i da to treba biti ključna strategija poslovanja. Ova strategija najbolje funkcionira kad se uvodi u ponašanje i kulturu rada. Organizacija može imati nevjerojatan proizvod ili uslugu, ali ona može stagnirati ako su radna okolina i angažman zaposlenika negativni. U nastavku su dani primjeri dviju vrlo uspješnih organizacija Google i Airbnb. Obje organizacije uspjele su izgraditi snažne kulture rada i među najpoželjnijim su organizacijama za rad.

### 5.1. Google

Google je najveća i najpopularnija tražilica na svijetu. Osnovali su je 1998. godine Larry Page i Sergey Brin dok su bili na doktorskim studijima na Stanfordu, s jedinstvenim ciljem da organiziraju svjetske informacije i učine ih univerzalno dostupnima i korisnima.<sup>83</sup> Google je korporacija koja razvija proizvode koji mijenjaju svijet u kojem živimo, omogućava nam snalaženje u velikom broju informacija i uči nas drugačijem pogledu na stvari.

Još u ranim Googleovim danima, osnivači Larry Page i Sergey Brin usredotočili su se na dva cilja: stvaranje boljeg načina za pronalaženje informacija na internetu i stvaranje Googlea kao sjajnog mjesta za rad. Naime, Google je lider što se tiče angažiranja zaposlenika i to ne samo zbog visokih plaća, besplatnih ručkova koje pripremaju vlastiti kuhari, već i zbog drugih neobičnih i skupih pogodnosti. Google je osvojio 12 nagrada u 2019. godini i 11 nagrada u 2018. godini, uključujući nagrade za najbolju kulturu organizacije, nagradu za najboljeg izvršnog direktora te je ujedno i dosljedno najuspješnija organizacija na Fortuneovoj listi najboljih tvrtki za rad već dugi niz godina. Na Glassdooru Googleovi zaposlenici hvale pogodnosti kao što su ravnoteža između posla i privatnog života, mogućnosti razvoja karijere, kultura

---

<sup>83</sup> Impraise. *3 lessons from Google's HR policy*. <https://www.impraise.com/blog/3-lessons-from-googles-hr-policy> (pristupljeno 12. srpnja 2019.)

organizacije, dobri odnosi sa šefom i suradnicima, naknade te mogućnosti kontroliranja radnog vremena.<sup>84</sup> Google je potpuno otvoren za pravila oblačenja, neformalnosti u odnosima s autoritetima, fleksibilno dogovaranje sastanaka, lakoću donošenja odluka, slobodan protok komunikacije. Organizacija brine o zaštiti okoliša te subvencionira zaposlenike koji kupuju hibridne ili električne automobile te postavljaju solarne panele u svoje domove. Osim toga, nudi i usluge čuvanja djece i 100% zdravstvenu zaštitu za sve svoje zaposlenike i njihove obitelji. Njihovi radni prostori puni su individualnosti i jedva podsjećaju na tradicionalno radno mjesto. Na tim radnim prostorima postoje elementi i područja koja pomažu u radu, opuštanju, vježbanju, čitanju i gledanju filmova.<sup>85</sup> Umjesto da zaposlenici tijekom pauze moraju ići negdje drugdje na ručak, zabavu ili opuštanje, oni mogu pronaći sve što im je potrebno na radnom mjestu.

U Googleu smatraju da je polazište za angažiranost da se zaposlenici osjećaju cijenjenima. Evo kako Google pokazuje svojim zaposlenicima da su cijenjeni:<sup>86</sup>

- Google nastoji držati ljude inspiriranima.

Istraživanja su pokazala da su najsposobniji zaposlenici u poduzeću često preopterećeni poslom. To dovodi do djelomično ispunjenih zadataka, čestog prekovremenog rada i smanjenja inovativnosti kod zaposlenika. Googleov pristup ovom problemu je uvođenje strategije „20% vremena“. Zaposlenici troše do 20% svog vremena na poslu svaki tjedan na projektima koji ih inspiriraju, odnosno 20% vremena rade nešto izvan svoje radne funkcije. S ovom strategijom „20% vremena“ Googleovi zaposlenici stvorili su Gmail, Google vijesti, AdSense i mnoge druge visoko profitabilne proizvode. Ova strategija inspirira zaposlenike jer im omogućuje da se usredotoče na projekte koje ih zanimaju.

- Google podržava fleksibilnost.

---

<sup>84</sup> Richtsmeier, S. 3. svibnja 2019. *10 great examples of Google's company culture*. Tiny pulse. <https://www.tinypulse.com/blog/10-great-examples-of-googles-company-culture> (pristupljeno 12. srpnja 2019.)

<sup>85</sup> Luenendonk, M. 12. rujna 2014. *The Google way of motivating employees*. Cleverism. <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/> (pristupljeno 13. srpnja 2019.)

<sup>86</sup> Sonders, M. 14. ožujka 2018. *7 Employee Engagement Best Practices from the HR Experts at Google*. Culture Summit. <https://www.culturesummit.co/articles/employee-engagement-best-practices/> (pristupljeno 12. srpnja 2019.)

Google omogućuje svojim zaposlenicima fleksibilnost u radnom rasporedu. Naime, većina zaposlenika radi od ponedjeljka do petka od 9 do 17 sati, a raspored mogu mijenjati kad god je potrebno. Primjerice, rade šest sati jedan dan i devet sati sljedeći, isto tako mogu otići na plivanje nakon jutarnjeg sastanka ili raditi od kuće u slučaju da im je dijete bolesno. Davanje slobode i fleksibilnosti zaposlenicima nije stvar slijepog povjerenja. Google zapošljava samo ambiciozne ljude, organizacija je poznata po svom dugotrajnom, detaljnom i temeljitom selekciji zaposlenika.

- Google promiče raznolikost.

Google je 2015. godine proširio svoju strategiju „20%-tnog vremena“ na stvaranje „Programa raznolikosti“ koji zaposlenicima omogućuje da svoje vrijeme dodijele projektima i inicijativama različitosti. Zaposlenici koji sudjeluju u ovom programu rade na projektima koji povećavaju zaposlenost žena na tehnološkim poslovima i potiču više Latinoamerikanaca da se prijave za rad u Googleu. Prije uvođenja „Programa raznolikosti“ podjelu organizacije na tehnološke poslove činili su 17% žene i 83% muškarci. Od početka 2017. godine broj žena u tehnološkim poslovima u Googleu iznosio je 20%. Google zapošljava više od 70 000 ljudi pa stoga čak i samo povećanje od 1% predstavlja više od 700 ljudi.

- Google prikuplja povratne informacije.

Studija gDNA je samo jedan od načina na koji Google prikuplja povratne informacije od svojih zaposlenika. Cilj ove studije je razumjeti kako radni život zaposlenika utječe na njihov osobni život, te kako pomoći u stvaranju zadovoljnih i produktivnijih zaposlenika. Također, zaposlenici koriste alat pod nazivom Google Moderator (još jedan rezultat strategije „20% vremena“) gdje zaposlenici postavljaju pitanja. Svakog petka organizacija održava sastanak gdje voditelji poduzeća odgovaraju na najpopularnija pitanja u tjednu.

- Google potiče razvoj.

Google ima jedinstveni način poticanja profesionalnog razvoja – Career Guru. Career Guru zaposlenicima omogućuje pristup vođama koji detaljno objašnjavaju kako je raditi u različitim ulogama unutar organizacije. Ova razina stručnog usavršavanja pomaže zaposlenicima da pronađu poslove koje bi željeli raditi u budućnosti te ih kvalificirati za ta radna mjesta.

- Google stvara kulturu empatije.

Tijekom projekta „Aristotel“ promatrali su timove s visokim i niskom učinkom kako bi uočili dosljednost u načinu na koji su timovi vodili sastanke. Otkrili su da se članovi najuspješnijih timova osjećaju sigurno kada govore i dijele svoje ideje. Dakle, ono što je projekt „Aristotel“ naučio ljude unutar Googlea je da nitko ne želi staviti „radno lice“ kada dođu u ured. Nitko ne želi ostaviti dio svoje osobnosti i privatnog života kod kuće. Da bi zaposlenici bili potpuno prisutni na poslu te da bi se osjećali sigurno, moraju biti u stanju razgovarati o tome što ih smeta.

- Google nudi jedinstvene pogodnosti.

Na primjer, u Googleovim ranim danima, Page i Brin su primijetili da su mladi softverski inženjeri imali problema s pranjem odjeće. Stoga su uveli pranje rublja na licu mjesta, odnosno uveli su praonicu rublja u organizaciju. Tako primjerice, programeri žele programirati, a ne biti opterećeni pranjem odjeće, stoga im se olakšava i jedno i drugo.

Kako Google mjeri angažiranost zaposlenika?

Tijekom svog mandata na mjestu višeg potpredsjednika za ljudske resurse u Googleu, Laszlo Bock, pokrenuo je dugoročno istraživanje pod nazivom gDNA usmjereno na razvoj znanstvenog razumijevanja radnog iskustva.<sup>87</sup> GDNA mjeri kako radno okruženje i individualne osobnosti zaposlenika oblikuju iskustvo zaposlenika. Tisuće slučajno odabranih zaposlenika Googlea rješava anketu svake godine. Jedan od najranijih rezultata gDNA bio je da je ideja o ravnoteži između posla i privatnog života pogrešna. Otkrili su da postoje dvije vrste ljudi: „segmentori“ i „integratori“. Segmentori su ljudi koji su sposobni otići na kraju dana i potpuno zaboraviti na posao. S druge strane, integratori se bore da razdvoje posao i privatni život. Manje od jedne trećine (31%) ljudi su segmentori. Ostatak su integratori – ljudi koji žele postići ravnotežu između posla i privatnog života, ali nisu u stanju sami to provesti. Ovi podatci pomogli su Googleu identificirati područje s ogromnim potencijalom za poboljšanje angažiranosti. Ako je ravnoteža između poslovnog i privatnog života

---

<sup>87</sup> lot. cit.

važna za zadržavanje zaposlenika sretnim, motiviranim i produktivnim, a zaposlenici sami ne mogu postići tu ravnotežu, postoji mogućnost da se potakne angažiranost razvijanjem politike koja osigurava usklađivanje radnog i privatnog života. Tako je, primjerice, Googleov ured u Dublinu uveo program pod nazivom „Dublin Goes Dark“ koji od zaposlenika zahtijeva da ostave svoje uređaje na poslu kada napuštaju ured, a ne da ih nose sa sobom kući.

Godine 2002. Googleov laboratorij za inovacije pokrenuo je Project „Oxygen“ pokušavajući prepoznati karakteristike sjajnih menadžera. Angažirali su grupu statističara za procjenu razlika između menadžera s najvišim i najnižim ocjenama. U Projectu „Oxygen“ analizirali su ocjene uspješnosti menadžera i povratne informacije prikupljene anketama, intervjuima i drugim izvorima povratnih informacija zaposlenika. Potom su rezultate usporedili s mjerama produktivnosti, a rezultat je bio da uspješniji menadžeri vode do angažiranijih i produktivnijih timova. Isto tako, na temelju prikupljenih podataka utvrdili su 8 karakteristika koje su uobičajene među najuspješnijim menadžerima, a to su: dobar je trener, osnažuje tim, sposoban je zainteresirati zaposlenike za uspjeh i dobrobit organizacije, produktivan je i orijentiran na rezultate, dobar je komunikator, pomaže u razvoju karijere, ima jasnu viziju/strategiju za tim te ima razvijene tehničke vještine za savjetovanje tima.<sup>88</sup>

Google je nekada nagrađivao zaposlenike isključivo novčanim nagradama, ali su to ukinuli upravo na temelju povratnih informacija dobivenih od zaposlenika. Sada umjesto novčanih nagrada dobivaju primjerice odmor iz snova. Zaposlenici su izvijestili da su iskustva zabavnija, pamtljivija i personalizirana za razliku od novčanih nagrada. Također, uveli su program nagrađivanja gdje zaposlenici nagrađuju jedni druge, tj. šalju zahvalnice. Još neke od beneficija su teretana, praonica rublja, masaža, frizerske usluge, pranje automobila, kemijsko čišćenje – zapravo sve što bi zaposleniku koji naporno radi olakšalo svakodnevicu. Besplatno zdravstvo i stomatološke usluge, osiguranje, paketi za odmor, porođiljni dopust od 28 mjeseci uz stopostotnu plaću, sve su to jedinstvene povlastice u kojima uživaju zaposlenici Googlea.

---

<sup>88</sup> Staley, O. 28. veljače 2018. *Google is expanding its list of what it takes to be a great manager*. Quartz at work. <https://qz.com/work/1217583/google-is-expanding-its-list-of-what-it-takes-to-be-a-great-manager/> (pristupljeno 14. srpnja 2019.)

S obzirom na tako zavidnu kulturu rada, nije ni čudo da se ljudi širom svijeta bore za pozicije u Googleu. To ostavlja Googleu mogućnost da može odabirati i izabrati samo najbolje ljude. Ovakva kultura organizacije privlači vrhunske talente i stvara angažirane zaposlenike, što u konačnici dovodi do veće zarade i većeg ukupnog uspjeha organizacije. Googleova organizacijska kultura pokretačka je snaga koja potiče organizaciju da nastavi voditi u industriji tehnologije i online oglašavanja. Google dozvoljava svojim radnicima da rade slobodno bez ikakvog pritiska, da samostalno upravljaju svojim vremenom te ohrabruje njihove ideje i ciljeve. U većini organizacija još uvijek je veoma teško promicati ovakvu slobodu jer mnoge organizacije još uvijek vjeruju da ih osmosatni boravak u zatvorenom uredu dovodi do najboljih poslovnih ideja.

Google je uspio nadmašiti stotine drugih velikih organizacija putem svojih naprednih mehanizama za stvaranje angažiranih zaposlenika. Organizacija je postavila vlastite standarde, proučavajući vlastite podatke uvažavanjem mišljenja svojih zaposlenika te su tako uspjeli postaviti svoja pravila koja su im omogućila da postanu jedna od najpoželjnijih organizacija za rad.

## 5.2. Airbnb

Airbnb je američka internetska stranica koja nudi najam isključivo privatnog smještaja u kući, stanu, brodu, sobi ili nekim drugim mjestima, kao što je primjerice kućica na drvetu. Preko Airbnb smještaj se može naći gotovo bilo gdje u svijetu, a njegova prednost je ta, što je vrlo pregledan, jednostavan, siguran i brz. Airbnb su 2008. godine osnovali Brian Chesky, Joe Gebbia i Nathan Blecharczyk, a danas je organizacija lider u ekonomiji dijeljenja. Naime, do prije nekoliko godina ovaj američki startup bio je poznat tek užoj zajednici Silicijske doline. Nakon godine dana poslovanja, njegovi osnivači gotovo su odustali od njega, međutim do 2012. godine Airbnb je dosegao brojku od 5 milijuna bukiranih noćenja. Danas stranica nudi preko 7 milijuna smještajnih jedinica u 100 000 gradova u 191 zemlji.<sup>89</sup> Online stranica za pronalazak smještaja diljem svijeta zapošljava preko 600 ljudi u 12 ureda u Americi, Europi, Aziji i Australiji. Prema Glassdooru, 2016. godine Airbnb je osvojio 1. mjesto

---

<sup>89</sup>Airbnb inc. *About us*. <https://news.airbnb.com/about-us/> (pristupljeno 18. srpnja 2019.)

za najbolje mjesto za rad na temelju anonimnih recenzija zaposlenika; 90% anketiranih Airbnbovih zaposlenika izjavilo je da preporučuju organizaciju za rad drugima.

U 2016. godini organizacija je razvila slogan „Pripadati bilo gdje“, a taj je slogan namijenjen i potencijalnim kupcima i njihovim zaposlenicima. U Airbnb u smjeru su na ostvarivanje svoje misije: stvaranje svijeta u kojem se može „pripadati bilo gdje“ stvaranjem nezaboravnih iskustava na radnom mjestu.<sup>90</sup> Njihova misija je stvoriti radnu okolinu u kojoj se ljudi osjećaju kao da ovdje pripadaju. Kako bi pomogao organizaciji podržati slogan „Pripadati bilo gdje“ i potaknuti angažiranost zaposlenika, Airbnb je iznova pokrenuo svoj odjel za talente. Iako je odjel ranije bio malen i uglavnom se bavio svakodnevnim aktivnostima ljudskih resursa, Airbnb je razvio grupu za iskustvo zaposlenika. Airbnb nastoji svojim zaposlenicima stvoriti nezaboravna iskustva na mnoge načine. Organizacija nudi najnoviju tehnologiju, zdravu hranu, grupne treninge, a radni prostor je uređen da se zaposlenici osjećaju ugodno. Grupa za iskustvo zaposlenika usmjerena je na postizanje uspjeha zaposlenika i stvaranje osjećaja pripadanja organizaciji. To uključuje fokusiranje na sigurnost, raznolikost, nagrade za zaposlenike, razvoj talenata i ostalo što bi se moglo smatrati dijelom nezaboravnog iskustva zaposlenika. Nezaboravno iskustvo korisnika i zaposlenika dva su najvažnija čimbenika koji stoje iza uspjeha Airbnba, a angažiranost i nezaboravno iskustvo zaposlenika idu ruku pod ruku; Airbnb je savršeno svjestan te činjenice jer je koriste kao ključnu strategiju rasta.

Uredski prostori dizajnirani su da se zaposlenici osjećaju kao kod kuće te imaju i sobe za meditaciju i jogu. Zaposlenik može raditi s bilo kojeg radnog prostora, uključujući i kuhinjski pult, stol u blagovaonici ili dnevni boravak. Upravo to omogućuje zaposlenicima da rade samostalno ili zajedno s kolegama te tako stvaraju osjećaj pripadnosti, umjesto da rade u zatvorenom uredu.<sup>91</sup> Uredi, odnosno sobe, različito su uređeni, primjerice kafić nadahnut Kairom ili prostor za sastanke u dnevnoj sobi uređen u meksičkom stilu. Svaki ured/soba je drugačija, jedinstvena i govori o Airbnb brandu, osim toga zaposlenici imaju mogućnost sami dizajnirati neke

---

<sup>90</sup> Meister, J. 21. lipnja 2015. *The future of work: Airbnb CHRO becomes chief employee experience officer.* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/07/21/the-future-of-work-airbnb-chro-becomes-chief-employee-experience-officer/#799d4b4c4232> (pristupljeno 20. srpnja 2019.)

<sup>91</sup> Thottam, I. 8. studenog 2016. *At Airbnb employees can travel the world without leaving the office.* Glassdoor. <https://www.glassdoor.com/blog/airbnb/> (pristupljeno 20. srpnja 2019.)

od soba za sastanke, mogu pronaći mjesto u uredu - „grad“ gdje najbolje rade, bilo da se radi o knjižnici, prostoru koji izgledom podsjeća na zračnu luku ili velikom kuhinjskom stolu za grupne sastanke. Međutim, u početku ova ideja nije dobro funkcionirala. Nakon što su primili povratne informacije zaposlenika i ispitali što je pošlo po zlu, vođe su otkrili da su izgradili grad bez susjedstva pa su se zaposlenici osjećali izgubljeno, a nakon što su preuredili radne prostore, zaposlenici su bili mnogo zadovoljniji. Sada njihovi radni prostori zrače osjećajem dobrodošlice, kućnom atmosferom i potiču zajedništvo i pripadnost. Otvorenost za prijedloge i slušanje povratnih informacija sastavni je dio stvaranja nezaboravnih iskustava zaposlenika.

Jedne godine organizacija je organizirala konferenciju u San Franciscu pod nazivom „One Airbnb“ koja je okupila sve zaposlenike na četiri dana. Iako je to zahtijevalo ogroman napor, vjeruju da ako se oni dobro brinu o zaposlenicima, zaposlenici će se zauzvrat bolje brinuti o kupcima. Isto tako, organizacija smatra da će poticanjem interakcija između ljudi iz različitih zemalja biti više poštovanja među kulturama jer kao što organizacija kaže, njihova misija je „stvoriti veću povezanost svijeta“. Misija se ne ostvaruje kroz beskrajne slogane na zidnim plakatima, majicama, šalicama i e-mailovima, umjesto toga ona je postala dio svakodnevnog ponašanja, misija se osjeća ulaskom u radni prostor i načinom na koji se zaposlenici ponašaju jedni prema drugima i prema svakom klijentu. Airbnb je uspio povezati svoju viziju i misiju sa svojom strategijom i radnom kulturom.

Još jedan ključni element i sastavni dio uspjeha kulture Airbnba je izgradnja kulture povjerenja i autonomije.<sup>92</sup> U kulturi povjerenja zaposlenici osjećaju da poslodavac vjeruje u njih, daje im slobodu i povjerava im stvaranje stvarne vrijednosti. Na konferenciji „One Airbnb“ zaposlenici su dali povratne informacije o tome što Airbnb radi dobro i u čemu se može poboljšati. Slušanje zaposlenika je važan dio Airbnb radne kulture i odličan način stjecanja povjerenja, isto tako Airbnb gradi povjerenje i autonomiju kroz timove, primjenjujući timski rad u cijeloj organizaciji - obično zaposlenici rade u malim radnim skupinama od 10 ili manje ljudi.

---

<sup>92</sup> Bovim, R. 16. studenog 2016. *How Airbnb Became The World's Best Place To Work*. Linked In. <https://www.linkedin.com/pulse/how-airbnb-became-worlds-best-place-work-roar-v-bovim> (pristupljeno 20. srpnja 2019.)

S obzirom na to kojom se djelatnošću Airbnb bavi, vjerojatno ne iznenađuje da pogodnosti uključuju i putovanja. Svaki zaposlenik dobiva putnu stipendiju od 2 000 USD za putovanje bilo kamo u svijetu, jer smatraju da je izuzetno važno da se zaposlenici osjećaju kao građani svijeta.<sup>93</sup> Zaposlenici Airbnb-a svaki mjesec dobivaju četiri sata plaćenog slobodnog vremena za volontiranje u svojim lokalnim zajednicama u kojima organizacija posluje. Kroz ovaj program zaposlenici imaju priliku volontirati 4 sata mjesečno provodeći vrijeme u susjedstvu s ljudima koji iznajmljuju svoje prostore na Airbnb-u, pa čak i gostima. Tako dobivaju nova iskustva, povratne informacije klijenata i bolje se povezuju s njima.

Airbnb je izgradio inspirativne, kreativne radne prostore u kojima nastoji stvoriti nezaboravna iskustva svojim zaposlenicima na mnoge načine. Airbnb ne gleda na zaposlenike kao na „resurse“, već na ljude s „iskustvima“ s kojima se „povezuje“, a ne upravlja. Baš kao što inspirira putnike da istražuju, uklapaju se u druge kulture i komuniciraju s novim ljudima, Airbnb podržava ove vrijednosti stvarajući radno okruženje koje nadahnjuje i motivira zaposlenike na dnevnoj bazi. Organizacije koje zaposlenicima daju osjećaj pripadnosti i autentičnosti na radnom mjestu, imaju veću vjerojatnost da će njihovi radnici biti sretniji, angažiraniji i produktivniji. Airbnb stalno razmatra što treba činiti kako bi zaposlenici mogli napredovati i biti uspješni te prikuplja povratne informacije kako bi stvorili nezaboravno iskustvo koje ih dovodi do uspjeha.

Google i Airbnb su sjajan primjer poslovnog uspjeha i to zbog njihovog najvažnijeg potencijala, a to su zaposlenici. Kao i u ovim organizacijama, zaposlenici postaju angažirani kada se osjećaju kao dio misije i svrhe koja mora biti duboko ukorijenjena u vodstvu, poslovnim modelima i radnoj kulturi. Poboljšanje angažiranosti zaposlenika ne događa se preko noći i bit će drugačije u svakoj organizaciji. Savršenstvo ne postoji, to vrijedi i za angažiranje zaposlenika. Razlog je taj što živimo u svijetu koji se jako brzo mijenja, gdje novi izazovi neprestano zahtijevaju novo razmišljanje i nove postupke. Ljudi su različiti pa angažiranje zaposlenika nije isto kod svakog zaposlenika niti u svakoj organizaciji. Isto tako, generacije se

---

<sup>93</sup> loc. cit.

razlikuju. Razumijevanje razlika u potrebama između radnika različite dobi vrijedna je informacija koja može dovesti do pozitivnih promjena.

Google i Airbnb su otkrili svoje pokretače angažiranosti, a to su: povjerenje zaposlenika u menadžere, mogućnosti razvoja karijere, autonomija (mogućnost kontroliranja radnog vremena) i ravnoteža između poslovnog i privatnog života. Ove organizacije su izgradile radne kulture u kojoj se njihovi zaposlenici osjećaju ugodno kao dio takvog okruženja. Prepreke rješavaju redovitom komunikacijom, otvorene su za sugestije i prijedloge te brinu o dobrobiti svojih zaposlenika. Komunikacija je najvažniji alat kojim unapređuju angažiranost. Putem komunikacije zaposlenici se identificiraju s vizijom, ciljevima i vrijednostima organizacije. Također, organizacije provode vlastite ankete putem kojih prikupljaju povratne informacije svojih zaposlenika. Prikupljenim informacijama menadžeri dobivaju veće povjerenje zaposlenika, veće zadovoljstvo poslom te se stvaraju bolji odnosi. Vlastite ankete također im pomažu u razumijevanju onoga što zaposlenike čini sretnim i produktivnim. Organizacije koriste obje vrste pozitivnog potkrepljenja: opipljivu i socijalnu. Osim novčanih nagrada, plaćenih putovanja, besplatnih ručkova i ostalih beneficija razvili su programe nagrađivanja među zaposlenicima te svojim zaposlenicima nude autonomiju i slobodno vrijeme (primjerice za volontiranje ili rad na nečemu što ih zanima). Google i Airbnb uspjeli su izgraditi snažnu radnu angažiranost i postati jedne od najpoželjnijih organizacija za rad. Pronašli su strategije koje najbolje funkcioniraju za njih.

## Zaključak

Prepoznavanje potrebe za angažiranjem zaposlenika i poduzimanje koraka za stvaranje angažirane radne kulture organizacije, od velike je koristi za svaku organizaciju. Stvaranjem kulture u kojoj se zaposlenici osjećaju cijenjenima i u kojoj se ideje zaposlenika uzimaju u obzir, angažiranost zaposlenika će se povećati, a produktivnost i profit rasti. Angažirani zaposlenici daju sebe u korist organizacije kroz predanost i diskrecijski trud, korištenjem talenata u najvećoj mogućoj mjeri i podržavanjem ciljeva i vrijednosti organizacije.

Upravljanje angažiranošću zaposlenih dugoročna je i kontinuirana inicijativa koja zahtijeva koordiniran i stalan napor. Isto tako, treba imati na umu da niti jedna organizacija nije ista. Recept za uspjeh svake organizacije je jedinstven. Svaka organizacija zahtijeva strategiju koja je prilagođena njoj. Angažiranost je kontinuirani proces učenja, usavršavanja i djelovanja. Razumijevanje pokretača i prepreka angažiranosti te mjerenje razina angažiranosti, pomaže pri ovom procesu. Upravljanje angažiranošću zaposlenih izazovan je posao koji kreće od angažiranog vodstva, odnosno angažiranih menadžera. Angažirani menadžeri iskazuju poštovanje te empatično i druželjubivo ponašanje prema svojim zaposlenicima, a odnos između angažiranih zaposlenika i angažiranih menadžera temelji se na dosljednoj dvosmjernoj komunikaciji. Stvaranjem društvenih odnosa, menadžeri upoznaju zaposlenike, što im daje priliku da se usredotoče na njihove snage i kompetencije.

Google i Airbnb sjajan su primjer organizacija sa angažiranom radnom snagom. Učinkovitim komuniciranjem, autonomijom, uvažavanjem mišljenja zaposlenika i brigom o njima uspjeli su stvoriti angažirane zaposlenike i zavidnu kulturu rada. Izgradili su radnu kulturu u kojoj se zaposlenici osjećaju ugodno i imaju povjerenja u svoje menadžere. Prikupljanjem povratnih informacija, postavljanjem vlastitih standarda i primjenom strategija koje im najbolje odgovaraju postale su jedne od najpoželjnijih organizacija za rad.

## Sažetak

Angažiranost zaposlenika postalo je jedno od glavnih pitanja modernog menadžmenta. Zaposlenici su prvi i odlučujući čimbenik u uspjehu ili neuspjehu poslovanja, oni su srce organizacije. Moderne organizacije očekuju od svojih zaposlenika da budu proaktivni, da pokažu inicijativu, preuzmu odgovornost za vlastiti profesionalni razvoj te da budu predani standardima visoke kvalitete, tj. da budu angažirani u svome radu. Angažirani zaposlenik je onaj koji daje sebe u korist organizacije kroz predanost i diskrecijski trud, korištenjem talenata u najvećoj mogućoj mjeri i podržavanjem ciljeva i vrijednosti organizacije. Angažiranost pomaže pri ostvarivanju konkurentske prednosti i vrhunskih rezultata. Angažirani zaposlenici ulažu dodatne napore, uče brže i više te su kreativniji. To im pomaže da ostvare veće plaće, da brže napreduju i da ostvaruju uspješnije karijere.

Odgovorna osoba za ostvarivanje organizacijskih ciljeva kroz upravljanje aktivnostima članova organizacije je menadžer. Menadžeri su (ako im je dopušteno da stvarno upravljaju) sposobni izgraditi odnose sa zaposlenicima koji će dovesti do veće odanosti, angažiranosti i boljeg poslovnog uspjeha. Najprije se menadžeri moraju usredotočiti na sebe kako bi bili sigurni da je njihova angažiranost na optimalnoj razini i služi kao primjer i motivacija zaposlenicima. Angažirani zaposlenici vođeni su angažiranim menadžerima. Angažiranje nije prisiljavanje zaposlenika na veći rad, već je to razvijanje produktivnih radnih odnosa i radnog okruženja u kojem su zaposlenici voljni i sposobni najbolje iskoristiti svoje vještine i sposobnosti za dobrobit svog poslodavca i sebe. Brigom o svojim zaposlenicima, menadžeri zauzvrat dobivaju impresivnu količinu rada i vjernosti. Oni žele pružiti zaposlenicima priliku da iskoriste svoje potencijale. Također, menadžeri osnažuju svoje zaposlenike, prepoznaju i cijene njihov doprinos i aktivno traže njihove ideje i mišljenja. Visoke razine angažiranosti zaposlenika izravan su odraz sjajnog menadžmenta.

Ključne riječi: angažiranost zaposlenika, menadžeri, upravljanje

## Summary

Employee engagement has been one of the major issues of modern management. Employees are the first and deciding factors in the success or failure of a business, they are the heart of the organization. Modern organizations expect their employees to be proactive, to show initiative, take responsibility for their own professional development, and be committed to high quality standards, and to be engaged in their work. An engaged employee is one who gives himself or herself for the benefit of the organization through dedication and discretionary effort, utilizing talent to the fullest extent possible and supporting the organization's goals and values. Engagement helps to achieve competitive advantages and top results. Engaged employees add extra effort, learn faster and more, and they are more creative. That helps them achieve higher salaries, advance faster, and achieve successful careers.

The person responsible for achieving organizational goals through managing the activities of the organization members is the manager. Managers (if they are allowed to really manage) are able to build relationships with employees that will bring greater loyalty, engagement and better business success. First, managers need to focus on themselves to make sure that their engagement is at an optimal level and serves as an example and motivation for employees. Engaged employees are guided by engaged managers. Engagement is not forcing employees to work harder, but rather of developing productive working relationships and a work environment where employees are willing and able to make the best use of their skills and abilities for the benefit of their employer and themselves. By taking care of their employees, managers in turn receive an impressive amount of work and loyalty. They want to give employees every opportunity to use their strength. Also, managers empower their employees, recognize and value their contributions and actively offer their ideas and opinions. High levels of employee engagement are a direct reflection of great management.

Keywords: employee engagement, managers, management

## LITERATURA

### Knjige

1. Carbonara, S.(,) 2019. *Angažiranost zaposlenika(,)*. Mate d.o.o. Zagreb.
2. Sikavica, P.(,) 2011. *Organizacija*. Školska knjiga d.d.(,) Zagreb.

### E-knjige

1. Alex Linley, P. et. al. 2010. *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. UK. Oxford University Press. Dostupno na Google Books (pristupljeno 10. svibnja 2019.)
2. Bolman, L.; Deal, T. 2008. *Reframing Organizations: Artistry, choice, and leadership*. SAD. Jossey Bass. Dostupno na: Google Books (pristupljeno 8. svibnja 2019.)
3. Bridger, E. 2015. *Employee Engagement (HR Fundamentals)*. UK. Kogan Pag., 2015. Dostupno na: Google Books (pristupljeno 11. svibnja 2019.)
4. Rothwell, W. et al. 2014. *Creating engaged employees: It's Worth the Investment*. SAD. AST. Dostupno na: Google Books (pristupljeno 8. svibnja 2019.)

### Akademski članci

1. Radda, A. et al. 2015. *Employee Engagement: The new model of leadership*. IJMS. vol. V. no. 2. [https://www.academia.edu/26012641/Employee\\_Engagement\\_The\\_New\\_Model\\_Of\\_Leadership](https://www.academia.edu/26012641/Employee_Engagement_The_New_Model_Of_Leadership) (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

### Publikacije

1. Aon Hewitt. 2015. *Aon Hewitts Model of Employee Engagement*. UK. <https://www.aonhewitt.com.au/Home/Resources/Reports-and-research/Aon-Hewitt-s-Model-of-Employee-Engagement> (pristupljeno 4. svibnja 2019.)

2. Bedarkar, M., Pandita, D. 2014. *A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance*. Indija. SIU. <https://core.ac.uk/download/pdf/82130085.pdf> (pristupljeno 4. svibnja 2019.)
3. Blessing White, Inc. 2011. *Employee engagement report*. SAD. <https://blessingwhite.com/category/research/> (pristupljeno 10. svibnja 2019.)
4. Gallup, Inc. 2017. *State of the American Workplace*. SAD. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx> (pristupljeno 12. svibnja 2019.)
5. Gallup, Inc. 2017. *State of the Global Workplace*. SAD. <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx> (pristupljeno 8. svibnja 2019.)
6. Kular, S. et al. 2008. *Employee Engagement: A Literature Review*. UK. Kingston University. <https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf> (pristupljeno 9. svibnja 2019.)
7. Lacmanović, S. 2015. *Measuring and managing employee engagement – the path to 2050*. Juraj Dobrila University of Pula Faculty of Economics and Tourism “Dr. Mijo Mirković” [https://bib.irb.hr/datoteka/921974.Future\\_World\\_2050\\_web.pdf#page=389](https://bib.irb.hr/datoteka/921974.Future_World_2050_web.pdf#page=389) (pristupljeno 13. veljače 2020.)
8. Lockwood, N. 2017. *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR’s Strategic Role*. SAD. SHRM Research. <https://pdfs.semanticscholar.org/acc4/4ab3d4cb3c648cb2993fe705129984440ffe.pdf> (pristupljeno 9. svibnja 2019.)
9. Robinson, D. et al. 2014. *Guide to Engagement for Senior Leaders*. NHS. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/guide-engagement-senior-leaders> (pristupljeno 11. svibnja 2019.)
10. Robinson, D. et al. 2004. *The drivers of employee engagement*. IES. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/drivers-employee-engagement> (pristupljeno 4. svibnja 2019.)
11. Schaufeli, W.; Bakker, A. 2004. *Utrecht work engagement scale*. Nizozemska. Utrecht University. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf) (pristupljeno 9. svibnja 2019.)

12. Smith, G.; Markwick, C. 2009. *Employee Engagement: a review of current thinking*. IES.  
<https://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>  
(pristupljeno 11. svibnja 2019.)
13. Towers Perrin. 2003. *Working Today: Understanding what drives employee engagement*. UK.  
[http://www.keepem.com/doc\\_files/Towers\\_Perrin\\_Talent\\_2003\(TheFinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003(TheFinal).pdf)  
(pristupljeno 4. svibnja 2019.)

### Online izvori

1. Aibnb inc. *About us*. <https://news.airbnb.com/about-us/> (pristupljeno 18. srpnja 2019.)
2. Best companies. *How does it work?* <https://www.b.co.uk/how-it-works/>  
(pristupljeno 12. svibnja 2019.)
3. Boughey, T.; Munro, L. *The role of communication in creating engagement*. The Insights Group. <https://www.insights.com/resources/the-role-of-communication-in-creating-engagement/> (pristupljeno 28. rujna 2019.)
4. Bovim, R. 2016. *How Airbnb Became The World's Best Place To Work*. Linked In. <https://www.linkedin.com/pulse/how-airbnb-became-worlds-best-place-work-roar-v-bovim> (pristupljeno 20. srpnja 2019.)
5. Brook, J. 2019. *Why Employee Engagement Is Key To Company Success*. Social chorus. <https://www.socialchorus.com/employee-engagement-key-to-company-success/> (pristupljeno 28. rujna 2019.)
6. Burke, M. *Six Proven Benefits of Engaged Employees & Why This Matters*. 6Q employee pulse surveys. <https://inside.6q.io/benefits-of-engaged-employees/>  
(pristupljeno 16. svibnja 2019.)
7. Chartered Management Institute. *Employee engagement*. <https://www.managers.org.uk/knowledge-bank/employee-engagement>  
(pristupljeno 24. rujna 2019.)
8. Custom Insight. *What is Employee Engagement?* <https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-engagement.asp> (pristupljeno 10. svibnja 2019.)

9. Denison consulting. 2016. *Organizational Culture & Employee Engagement: What's the Relationship?*  
<https://www.denisonconsulting.com/docs/transform/12.pdf> (pristupljeno 6. svibnja 2019.)
10. Engagement Multiplier. 2018. *Why is Employee Engagement So Important?*  
<https://www.engagemultiplier.com/blog/why-is-employee-engagement-so-important/> (pristupljeno 16. svibnja 2019.)
11. Gallup, Inc. 2014. *Gallup Q12 Employee engagement Survey*.  
<https://q12.gallup.com/public/en-us/Features> (pristupljeno 10. svibnja 2019.)
12. Grossman, D. 2019. *Two-Way Communication: 4 Tips for a More Engaged Workplac*. Your thought partner.  
<https://www.yourthoughtpartner.com/blog/bid/59576/4-steps-to-increase-employee-engagement-through-two-way-communication> (pristupljeno 28. rujna 2019.)
13. Harter, J.; Adkins A. 2015. *What Great Managers Do to Engage Employees*. Harvard business review. <https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees> (pristupljeno 25. rujna 2019.)
14. Hauck, W. 2011. *5 Employee Engagement Barriers in a Matrix Organization*. Kotan Australia. <https://www.kotanaustralia.com/5-employee-engagement-barriers-in-a-matrix-organization/> (pristupljeno 12. svibnja 2019.)
15. Hebert, P. 2019. *Only One Thing Can Change Employee Engagement: Managers Future of work*. Quantum workplace.  
<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/only-one-thing-can-change-employee-engagement-managers> (pristupljeno 24. rujna 2019.)
16. Imprais. *3 lessons from Google's HR policy*.  
<https://www.impraise.com/blog/3-lessons-from-googles-hr-policy> (pristupljeno 12. srpnja 2019.)
17. Kruse, K. *Employee engagement definition*.  
<https://www.kevinkruse.com/employee-engagement-definition/> (pristupljeno 8. svibnja 2019.)
18. Lacmanović, S. 2014. *Radna okolina i socio-ekonomske performanse*. Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 14. veljače 2020.)

19. Lacmanović, S. 2015. *Socio-ekonomski management i koncept motivacije*.  
Dostupno na: <https://e-ucenje.unipu.hr/> (pristupljeno 14. veljače 2020.)
20. Luenendonk, M. 2014. *The Google way of motivating employees*. Cleverism.  
<https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/> (pristupljeno 13. srpnja 2019.)
21. Marlow, F. 2017. *Five Barriers to Improving Employee Engagement*.  
Energage. <https://www.energage.com/five-barriers-employee-engagement/>  
(pristupljeno 9. svibnja 2019.)
22. Meister, J. 2015. *The future of work: Airbnb CHRO becomes chief employee experience officer*. Forbes.  
<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/07/21/the-future-of-work-airbnb-chro-becomes-chief-employee-experience-officer/#799d4b4c4232>  
(pristupljeno 20. srpnja 2019.)
23. Mizne, D. *5 surprising signs of disengaged employee*. 15 five blog.  
<https://www.15five.com/blog/5-surprising-signs-of-disengaged-employee>  
(pristupljeno 8. svibnja 2019.)
24. Officevibe, 7. travnja 2017. *10 Shocking Statistics About Disengaged Employees*. <https://officevibe.com/blog/disengaged-employees-infographic>  
(pristupljeno 13. veljače 2020.)
25. Richtsmeier, S. 2019. *10 great examples of Google's company culture*. Tiny pulse. <https://www.tinypulse.com/blog/10-great-examples-of-googles-company-culture> (pristupljeno 12. srpnja 2019.)
26. Staley, O. 2018. *Google is expanding its list of what it takes to be a great manager*. Quartz at work. <https://qz.com/work/1217583/google-is-expanding-its-list-of-what-it-takes-to-be-a-great-manager/> (pristupljeno 14. srpnja 2019.)
27. Shodhganga. *Employee engagement: A conceptual framework*.  
[https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/110806/11/12\\_chapter3.pdf](https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/110806/11/12_chapter3.pdf)  
(pristupljeno 4. svibnja 2019.)
28. Sonders, M. 2018. *7 Employee Engagement Best Practices from the HR Experts at Google*. CultureSummit.  
<https://www.culturesummit.co/articles/employee-engagement-best-practices/>  
(pristupljeno 12. srpnja 2019.)

29. Smith, S. 2014. *How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement*. Linked In. <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement> (pristupljeno 13. svibnja 2019.)
30. Taha, V. 2016. *Employee engagement and its determinants: focusing on retail organizations*. Exclusive e-journal. <http://www.exclusivejournal.sk> (pristupljeno 8. svibnja 2019.)
31. Thottam, I. 2016. *At Airbnb employees can travel the world without leaving the office*. Glassdoor. <https://www.glassdoor.com/blog/airbnb/> (pristupljeno 20. srpnja 2019.)

## Popis tablica

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1: Pokretači angažiranosti .....               | 16 |
| Tablica 2: Utrecht ljestvica radne angažiranosti ..... | 27 |

## Popis slika

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Slika 1: IES-ov model angažiranosti .....      | 11 |
| Slika 2: Ezzelovi pokretači angažiranosti..... | 18 |
| Slika 3: Hijerarhija potreba zaposlenika ..... | 36 |
| Slika 4: ABC model.....                        | 43 |