

# Angažiranost zaposlenika

---

**Bestulić, Lorena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:137:946081>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**Lorena Bestulić**

ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA

Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA  
Diplomski rad

JMBAG: 2424005236, redovan student

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Organizacijsko ponašanje

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: ekonomija

Znanstvena grana: organizacija i menadžment

Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, ožujak 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Lorena Bestulić, kandidat za magistra Poslovne ekonomije – Management i poduzetništvo 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

---

U Puli, \_\_\_\_\_, 2023. godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, Lorena Bestulić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom *Angažiranost zaposlenika (Engagement employee)* 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 sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenog, slobodnog pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, \_\_\_\_\_, 2023. godine

Potpis

---

## Sadržaj:

UVOD.....	1
<b>1. Angažiranost zaposlenika .....</b>	<b>3</b>
1.1. Određenje i uloga angažiranosti zaposlenika.....	3
1.2. Pokretač angažiranosti zaposlenika.....	11
1.3. Važnost angažiranosti zaposlenika .....	14
1.4. Relacije između angažiranosti, zadovoljstva i odnosa na poslu .....	15
1.4.1. <i>Zadovoljan zaposlenik = produktivan zaposlenik .....</i>	<i>17</i>
1.4.2. <i>Usporedba pojmova angažiranosti zaposlenika i zadovoljstva zaposlenika... ..</i>	<i>19</i>
1.5. Mjerenje angažiranosti zaposlenika .....	20
<b>2. Angažirani zaposlenik u organizaciji .....</b>	<b>24</b>
2.1. Utjecaj odnosa na poslu na angažiranost zaposlenika .....	25
2.2. Angažiranost zaposlenika i odgovorno organizacijsko ponašanje .....	28
2.2.1. <i>Implikacije angažiranosti zaposlenika na organizaciju.....</i>	<i>29</i>
2.2.2. <i>Angažiranost zaposlenika i odanost organizaciji.....</i>	<i>29</i>
2.2.3. <i>Zaposlenik kao promotor i zastupnik organizacije.....</i>	<i>33</i>
2.2.4. <i>Angažiranost zaposlenika - ključ uspjeha organizacije.....</i>	<i>35</i>
<b>3. Upravljanje angažiranošću zaposlenika s menadžmentske pozicije .....</b>	<b>37</b>
3.1. Uloga menadžera u upravljanju angažiranošću zaposlenika .....	40
3.2. Komunikacija.....	42
3.3. Upoznavanje zaposlenika .....	46
3.4. Poistovjećivanje zaposlenika s organizacijskim vrijednostima, misijom i ciljevima .....	47
3.5. Prevladavanje prepreka angažiranosti zaposlenika u organizaciji .....	54
<b>4. Upravljanje angažiranošću zaposlenika na primjeru Maistre d.d .....</b>	<b>58</b>
4.1. Intervju kao instrument stručnosti.....	62
4.2. Dokumentacija i statistički prikaz rezultata dobiven na intervjuiranju.....	67
4.3. Rezultat istraživanja.....	68
<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>72</b>
<b>POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA .....</b>	<b>82</b>
Popis tablica .....	82

<b>Popis slika .....</b>	<b>83</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>84</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>88</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>89</b>

## UVOD

Tema ovoga rada je angažiranost zaposlenika te utjecaj angažiranosti na rad i učinak, a pojam angažiranosti zaposlenika proteže se kroz cijeli rad. Angažiranost zaposlenika produkt je zadovoljnih i motiviranih zaposlenika.

Osim uvoda i zaključka, rad se sastoji od četiri poglavlja. U prvom se poglavlju definira angažiranost zaposlenika. Zatim se kroz pokretače angažiranosti prikazuje što zaposlenike potiče na rad i stimulira ih u postizanju većega učinka rada u organizaciji, kakvu korist imaju oni osobno i kakvu korist ima organizacija. Nudi se i pojašnjenje važnosti angažiranih zaposlenika u organizacijama.

Drugo poglavlje daje jasnu sliku angažiranosti zaposlenika i odnosa prema poslu, uključenosti zaposlenika u organizacijske ciljeve te poistovjećivanja s organizacijom. Uz uključenost i poistovjećivanje zaposlenika s organizacijom naglasak se stavlja i na važnost odanosti zaposlenika kao promicatelja i zastupnika organizacije.

Treće poglavlje zaokružuje cjelinu angažiranosti zaposlenika s menadžerskoga stajališta i sugerira što treba postojati i uvažavati u organizaciji da bi imala angažirane zaposlenike. Ističu se bitni činitelji - važnost se ponajprije pripisuje komunikaciji, upoznavanju zaposlenika te informiranju zaposlenika o organizacijskim vrijednostima, misiji i ciljevima. Da bi cjelina bila potpuna, daje se i osvrt na prevladavanje prepreka.

U četvrtome su poglavlju metodom intervjua obuhvaćena sva poglavlja diplomskoga rada. Iznose se rezultati istraživanja koji upućuju na angažiranost zaposlenika u organizaciji Maistra d.d.

Za istraživanje su korištene metode kompilacije, analize, indukcije i intervjua. Metodom kompilacije prikazani su zaključci i spoznaje sa znanstveno-teorijskoga i stručnoga stajališta o važnosti tematike angažiranosti zaposlenika u posljednjih deset godina. Kvalitativnom metodom analize istraživanja angažiranosti zaposlenika dobiveni su



rezultati o odnosima unutar organizacije, a metodom indukcije omogućena su saznanja o pojedinačnim činjenicama koje su dovele do uspjeha organizacije. Metodom intervjua omogućen je brži pristup podacima i donošenje zaključaka o angažiranosti zaposlenika u Maistri d.d.

Sa znanstveno-teorijskoga i stručnoga stajališta, rezultati istraživanja pokazali su da su zaposlenici angažiraniji ako su uključeni u internu komunikaciju. Isto se može primijeniti i na organizaciju Maistra d.d. jer se za poboljšanje organizacijskih ciljeva prikupljaju komentari u upitniku kojim se mjeri angažiranost zaposlenika.

# 1. Angažiranost zaposlenika

## 1.1. Određenje i uloga angažiranosti zaposlenika

Može se reći da angažiranost zaposlenika započinje u trenutku zaposlenja i uvođenja zaposlenika u posao. Prema tvrdnji Bedarkar i Pandita (2014.), angažiranost je zaposlenika koncept koji u posljednjih deset godina postaje važniji. U svojem su radu Harter et al. (2002.) istaknuli da se na angažiranost zaposlenika obraća sve više pozornosti te da se o njoj raspravlja i da se ta tema proučava u znanstvenim i stručnim krugovima, ali i u praksi, jer je angažiranost neophodna za uspjeh svake organizacije i doživljava se kao snažan izvor konkurentske prednosti. Izraz *angažiranost zaposlenika* odnosi se na uključenost pojedinca u rad te na zadovoljstvo radom i entuzijazam.

Pojam angažiranosti među prvima opisuje znanstvenik Kahn koji ga je uveo. Kahn (1990.) „definira osobnu angažiranost zaposlenika kao fizičku, kognitivnu i emocionalnu uključenost zaposlenika tijekom ostvarivanja radne uloge. Prema tome, angažiranost označava mjeru u kojoj se zaposlenici fizički i psihički posvećuju izvođenju organizacijske uloge. Angažiranost zaposlenika vezuje se uz osjećaj dodatne energije koji pojedinac osjeća i koristi prilikom izvršavanja uloga i zadataka.“ (Načinović Braje i Kušen 2016.)

„Angažiranost zaposlenika temelji se na pozitivnom, afektivno-psihološkom radnom stanju koje vodi zaposlenika da se u poslu aktivno izrazi, odnosno da u izvedbi posla sebe uloži emocionalno, kognitivno i fizički, a po svojim je svojstvima psihološki aspekt koji obuhvaća energiju, entuzijazam i zadubljenost u poslu.“ (Agušaj 2016.)

Angažiranost zaposlenika može se definirati na različite načine. U opis angažiranosti zaposlenika Maslach i Leiter uključuju definiciju zadovoljenja potreba, Schaufeli et al. definiciju antiteze izgaranja, Harter et al. definiciju zadovoljstva, a Saks višedimenzionalnu definiciju (Muller et al. 2018.).

Smith (Investopedia 2022.) opisuje angažiranost zaposlenika kao koncept ljudskih resursa koji uključuje razinu entuzijazma i predanosti koju zaposlenik osjeća prema

svojemu poslu. Angažirani se zaposlenici brinu o svojem poslu i o uspješnosti organizacije i osjećaju da njihov trud čini razliku. Angažirani zaposlenik ne radi samo zbog plaće i smatra da je njegova dobrobit povezana s vlastitim učinkom, koji je ključan i za uspjeh organizacije.

CIPD (2021.) angažiranost zaposlenika u većini znanstveno-istraživačkih radova definirao psihološko stanje grupirano u četiri kategorije:

- osobnu angažiranost - sposobnost zaposlenika da izraze što preferiraju u svojem poslu kroz kognitivnu, emocionalnu i fizičku angažiranost. Ako se zaposlenici mogu izraziti, bit će puni energije, budni i osjećat će se povezanima s drugima, a ako se ne mogu izraziti, povući će se.
- radnu angažiranost - zadatak ili radna angažiranost posebno su usredotočeni na psihološko stanje zaposlenika. Od navedenih kategorija, radna je angažiranost daleko najčešće zastupljena u znanstvenome istraživanju.
- višedimenzionalnu angažiranost - rijetka definicija koja u angažiranost uključuje kognitivne, emocionalne i bihevioralne aspekte, ali razlikuje angažiranost usmjerenu na posao od angažiranosti usmjerene na organizaciju. Postavlja se pitanje čime su zaposlenici okupirani.
- samoangažiranost - vrlo rijetka definicija koja se temelji na tome koliko su zaposlenicima važni visoki učinci.

Promatrajući skupno ove četiri kategorije, možemo ih definirati kao snagu koju karakterizira visoka razina energije i mentalne izdržljivosti tijekom rada, spremnost na ulaganje truda u svoj rad te ustrajnost prilikom poteškoća i predanost koja se očituje kao snažna uključenost u posao, osjećaj pripadanja, entuzijazama, ugleda i izazova.

„U definiranju pojma angažiranosti zaposlenika nema jednoglasja.“ (Agušaj 2016.)

Različite akademske definicije angažiranosti zaposlenika utemeljene su na Kahnovoj definiciji u kontekstu psihološkoga stanja (zaposlenici su potpuno uključeni u rad, zaokupljeni su, fokusirani i puni energije) i fizičkoga stanja (zaposlenici se u svojim radnim

ulogama izražavaju fizički, kognitivno i emocionalno tijekom izvedbe uloga), među kojima se izdvajaju definicije Saksa, Schaufelia et al., Robinsona et al., Stairsa i Galpina, Cooka i Trussa et al. (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

Saks ističe da postoji relativno malo znanstvene literature o angažiranosti zaposlenika. Velik dio istraživanja provodili su praktičari i konzultanti, stoga znanstvenici pokazuju sve više zanimanja za raspravu i razumijevanje različitih aspekata angažiranosti, od pokretača angažiranosti do njezina utjecaja na organizacijski učinak (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

Angažiranost je definirana „kao pozitivno, ispunjujuće stanje uma povezano s poslom, koje karakterizira energičnost, posvećenost i predanost. Umjesto trenutačnoga i specifičnoga stanja, angažiranost se odnosi na dugotrajnije i upotpunjujuće afektivno-kognitivno stanje koje nije usredotočeno na neki određeni objekt, događaj, pojedinca ili ponašanje“ (Schaufeli et al. 2002.).

Robinson et al. (2004.) definiraju angažiranost zaposlenika kao pozitivan stav prema organizaciji i njezinim vrijednostima. Zaposlenik je svjestan poslovnoga konteksta i radi s kolegama na poboljšanju učinka u okviru posla za dobrobit organizacije. Organizacija treba raditi na razvoju i poticanju angažiranosti, što iziskuje dvosmjerni odnos između zaposlenika i poslodavca.

Prema Stairsu i Galpinu, definicija pojma angažiranosti uključuje pozitivan stav i osjećaj o radnoj ulozi poput entuzijazma, otpornosti, ponosa i posvećenosti, koji pomaže u održavanju truda i motivacije (Burke et al. 2018.).

Cook (2008.) angažiranost zaposlenik definira prema tomu koliko pozitivno zaposlenik razmišlja o organizaciji, poistovjećuje se s njome i koliko je proaktivan u postizanju organizacijskih ciljeva. Drugim riječima, to je stupanj do kojega zaposlenici obavljaju svoju ulogu na pozitivan i proaktivan način.

Truss et al. (2008.) angažiranost zaposlenika definiraju kao pozitivan osjećaj u vezi s poslom. Angažirani je zaposlenik strastveni zaposlenik potpuno uronjen u svoj posao, energičan, predan i potpuno posvećen poslu, pozitivan tijekom obavljanja posla, koji dobrovoljno doprinosi intelektualnome naporu te doživljava pozitivne emocije i povezanosts drugima.

Prema navedenim definicijama angažiranost zaposlenika uključuje pozitivnu povezanosts radom i organizacijom te doprinos pozitivnome poslovnom rezultatu, a podrazumijeva pozitivne emocije zaposlenikâ koji su u potpunosti uključeni u uspjeh organizacije.

Angažiranost zaposlenika u fokusu je konzultantskih institucija. Prema Robertson-Smithui Markwicku (2009.), konzultanti definiraju angažiranost kao psihološko stanje s brojnim ishodima za organizaciju te razmatraju ulogu organizacije i njezine mogućnosti. Angažiranost proizlazi iz usklađivanja individualnoga i poslovnoga učinka tako da osoblje razumije svoj doprinos, ali i iz kulture koja cijeni, potiče i sluša osoblje.

Prema *Institute for employment studies* (IES 2022.) angažiranost je zaposlenika pozitivan odnos između zaposlenika i organizacije i njezinih vrijednosti. Isto u svojem radu navodei Robinson et al. (2004.). Angažirani je zaposlenik svjestan poslovnoga konteksta i radi s kolegama na povećanju učinka za dobrobit organizacije, a organizacija treba raditi na razvoju i njegovanju angažiranosti, što zahtijeva obostrani odnos između poslodavca i zaposlenika.

GALLUP-ova (2022.) definicija angažiranosti zaposlenika podrazumijeva uključenost i entuzijizam zaposlenika na radnome mjestu.

BlessingWhiteov model (2013.) definicije angažiranosti u središte stavlja pojedince koji doprinose uspješnosti organizacije i osjećaju zadovoljstvo u poslovnoj ulozi. Model se temelji na usklađivanju vrijednosti, ciljeva i težnji zaposlenika s organizacijom. Prema njihovu je stajalištu taj model najbolja metoda za postizanje održive angažiranosti zaposlenika koja je potrebna organizaciji za postizanje vlastitih ciljeva.

Paul i Young (Willis Towers Watson – WTW 2021.) u svojim istraživanjima angažiranost zaposlenika definiraju kao intenzitet odnosa zaposlenika s poslodavcem, obilježen trima elementima: angažirati (uložiti napor u postizanje ciljeva), omogućiti (okruženje koje omogućuje rad) i poticati (poticanje izvedbe). Osim te definicije, Paul i Young (WTW 2022.) angažiranost zaposlenika definiraju kao koncept ljudskih resursa koji opisuje razinu entuzijazma i predanosti koju zaposlenik osjeća prema svojem poslu. Angažirani zaposlenici brinu se o svojem poslu i o uspješnosti organizacije i osjećaju da njihov trud ima utjecaja te smatraju da je njihova dobrobit povezana s njihovim učinkom, što je ključno za uspjeh organizacije.

Prema CIPD-u (2021.), angažiranost je organizacijska predanost, organizacijska identifikacija i motivacija. Ta tri elementa, iako različita, ključni su aspekti angažiranosti zaposlenika.

Definicije angažiranosti zaposlenika prema konzultantskim i stručnim institucijama ukazuju na pozitivan stav zaposlenika prema organizaciji, prikazuju zadovoljstvo zaposlenika i njegovo psihološko stanje.

Neovisno o tomu tko definira angažiranost zaposlenika, termin angažiranosti prema svim se definicijama odnosi na privrženost, strast i emocionalnu energiju koju je zaposlenik spreman dati organizaciji. Njegova uloga u organizaciji očituje se kao zadovoljstvo, a međusobni odnos zaposlenika i organizacije doprinosi oblikovanju organizacijske kulture (pozitivno ozračje, obrazac vrijednosti, uvjerenja i ponašanja). Sve se svodi na spremnosti sposobnost zaposlenika da kontinuirano ulaže napor, daje svoj doprinos i osjeća povjerenje, što vodi do ostvarenja uspjeha organizacije.

Na temelju svega navedenoga može se zaključiti da angažiranost zaposlenika utječe na radnu okolinu i na organizaciju te na sve sudionike. Važno je da organizacija ima angažirane zaposlenike kako bi bila uspješna i kako bi zaposlenici bili zadovoljni. Angažirani zaposlenici poistovjećuju se s organizacijom i njezinim ciljevima te svojom energijom i entuzijazmom motiviraju kolege u obavljanju zadataka u ulogama koje su im

povjerene. Paul i Young (WTW 2021.) angažiranost zaposlenika okarakterizirali su kao održavanje napora na poslu, odnosno intenziteta odnosa između zaposlenika i poslodavca, obilježenoga predanim naporima u okruženju i podupiranju izvođenja.

„Angažiranost je moguće promatrati i kao razinu predanosti i uključenosti zaposlenika u samoj organizaciji i vrijednostima organizacije, odnosno kao barometar koji mjeri razinu povezanosti pojedinca s organizacijom.“ (Načinović-Braje i Kušen, 2016.) Macey et al. (2009. prema Načinović-Braje i Kušen 2016.), angažiranost zaposlenika opisuju kao alat koji organizacijama može pomoći u postizanju konkurentske prednosti nad ostalima.

Bošković (2021.) potvrđuje ranije navode o angažiranosti kao o relativno novome konceptu koji se spominje u znanstvenoj literaturi, ali smatra da je već desetljećima poznat u menadžerskoj praksi. Najuspješnije konzultantske organizacije diljem svijeta postavljaju poboljšanje angažiranosti zaposlenika kao jedan od ključnih ciljeva jer je to faktor povećanja profitabilnost kroz povećanje produktivnosti te zadovoljstvo zaposlenika i kupaca.

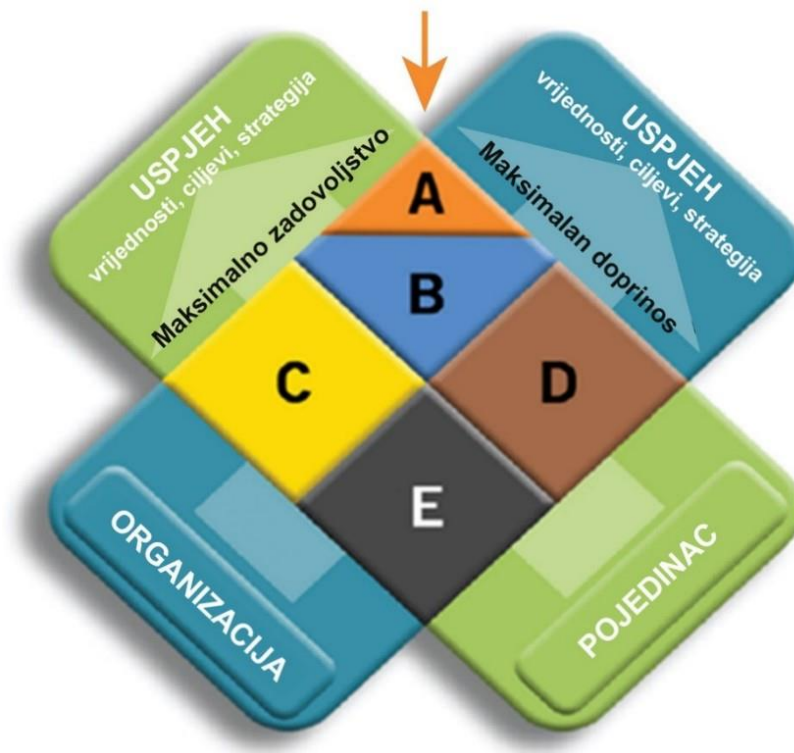
Prema Schaufeli et al. (2002.) postoje tri čimbenika angažiranosti zaposlenika: energičnost, posvećenost i predanost (uključenost). Energičnost karakterizira visoka razina energije i mentalna izdržljivost tijekom rada, spremnost na ulaganje truda u obavljanje posla i upornost, čak i u situacijama u kojima se zaposlenik susreće s poteškoćama u radu. Posvećenost karakterizira osjećaj pripadanja, entuzijazama, ugleda i izazova. Predanost (uključenost) je okarakterizirana kao potpuna psihološka identifikacija s poslom, usredotočenost na posao i potpuna zaokupljenost poslom. Angažiranost zaposlenika još su okarakterizirali kao potpunu koncentraciju i ispunjenost poslom te zadovoljstvom, pri čemu vrijeme brzo prolazi i zaposlenik se teško odvaja od posla. Robertson-Smith i Markwick (2009.) navode da su razine angažiranosti također povezane s individualnim stavovima i osobinama.

Shuck i Wollard (prema Agušaj 2016.) analizirali su 144 članka koji spominju angažiranost zaposlenika te su u tim člancima zapazili četiri ključna obilježja: angažiranost je osobna odluka, a ne organizacijska; angažiranost se dijeli na tri osnovna koncepta: emocionalni,

kognitivni i bihevioralni, dok su ranije definicije tretirale angažiranost kao nedjeljiv koncept; angažiranost se zaposlenika očituje i mjeri bihevioralno; angažiranost je zaposlenika ponašanje koje dostiže ili nadmašuje organizacijske ciljeve.

Prema BlessingWhiteovu modelu (2011.), angažiranost je fokusirana na pojedinca. Pojedinac doprinosi uspjehu organizacije i zadovoljan je svojom ulogom. Usklađenost vrijednosti, ciljeva i težnji zaposlenika s organizacijskima najbolja je metoda za postizanje održive angažiranosti zaposlenika potrebne organizaciji za postizanje ciljeva. Potpuna angažiranost (Slika 1.) predstavlja usklađenost maksimalnoga zadovoljstva poslom (*Volim svoj posao i radim ga dobro.*) s maksimalnim doprinosom na poslu (*Pomažem u postizanju ciljeva svoje organizacije.*).

**Slika 1. Potpuna angažiranost**



Izvor: prilagođeno prema BlessingWhite modelu angažiranosti, [https://1stdirectory.co.uk/assets/files\\_comp/9e3974f2-183a-4ce6-aff-7a0b33a4acff.pdf](https://1stdirectory.co.uk/assets/files_comp/9e3974f2-183a-4ce6-aff-7a0b33a4acff.pdf), preuzeto 13. 9. 2022.



U BlessingWhiteovu modelu razina angažiranosti sadrži segmente koji odražavaju doprinos i zadovoljstvo, a razlikuje pet segmenata angažiranosti zaposlenika (Slika 2.). Fazlić (Tecumviva d.o.o. 2019.) ističe da angažirani zaposlenici rade u zdravome okruženju koje podupire dobrobit, imaju alate i resurse za uspjeh i voljni su uložiti dodatni napor tijekom rada.

**Slika 2. Segmenti angažiranosti zaposlenika**

Razina	Opis
<b>A</b>	<b>Angažirani:</b> Visok doprinos i veliko zadovoljstvo
<b>B</b>	<b>Gotovo uključen:</b> Srednje do visok doprinos i zadovoljstvo
<b>C</b>	<b>Privrženi i nekorisni:</b> Srednje do visoko zadovoljni ali nizak doprinos
<b>D</b>	<b>Slomljeni i pregorjeli:</b> Srednje do visok doprinos, ali nisko zadovoljstvo
<b>E</b>	<b>Neangažirani:</b> Nizak do srednji doprinos i zadovoljstvo

Izvor: prilagođeno prema BlessingWhiteovu modelu angažiranosti, [https://1stdirectory.co.uk/assets/files\\_comp/9e3974f2-183a-4ce6-aff-7a0b33a4acff.pdf](https://1stdirectory.co.uk/assets/files_comp/9e3974f2-183a-4ce6-aff-7a0b33a4acff.pdf), preuzeto 13.9.2022.

Može se primijetiti da angažiranost obuhvaća energiju, entuzijizam i zadubljenost, važnost i strast u poslu te da je angažiranost zaposlenika ujedno i motivacijski segment koji prema svojim zadaćama ima jasnu ulogu u organizaciji (Agušaj, LIDER 2018.).

Angažiranost zaposlenika važna je karika u modernome poslovnom svijetu i organizacijski je doprinos jer stvara dodatnu vrijednost. Angažirani zaposlenici predaniji su organizaciji i motiviraniji u izvršavanju svojih radnih zadataka. Sve privatne ili društvene organizacije trebale bi voditi brigu o zaposlenicima i o njihovoj angažiranosti.

## **1.2. Pokretač angažiranosti zaposlenika**

Pokretači su angažiranosti činitelji koji omogućuju visoku razinu angažiranosti i važni su za inovativno/suvremeno upravljanje. Bedarkar i Pandita (2014.) svojim su istraživanjem utvrdili da je koncept angažiranosti zaposlenika postao važniji jer su identificirani mnogi pokretači koji utječu na učinak zaposlenika i dobrobit radnoga mjesta (komunikacija, ravnoteža posla i vodstvo). Budući da organizacije nastoje preživjeti i izdici se iznad jake konkurencije, fizičko i mentalno stanje zaposlenika jedan je od važnih aspekata na kojese menadžeri ljudskih resursa trebaju usredotočiti, stoga se angažiranost zaposlenika danas promatra kao snažan izvor konkurentске prednosti.

Predani zaposlenici postižu bolje rezultate. Ako se prihvati da je angažiranost, kao što mnogi vjeruju, „jedan korak naprijed“ od predanosti, jasno je da je razumijevanje pokretača angažiranosti u interesu organizacije (Robinson et al. 2004.). Fleksibilnost na poslu, benefiti i usklađenost privatnoga i poslovnoga života kreativni su načini koji mogu pomoći organizacijama da im zaposlenici budu sretniji i produktivniji. „Zaposlenici koji su aktivno uključeni u obavljanje zadataka svakodnevno se pojavljuju na poslu, predaniji su poslu i jačaju odnose u organizaciji, što dovodi do bolje kvalitete posla. To također pomaže organizacijama da jačaju svoje odnose, što dovodi do većega broja klijenata. Kako bi zaposlenici pronašli smisao na poslu, organizacije trebaju osigurati atmosferu koja stimulativno djeluje na angažiranost zaposlenika“ (Radda 2015.).

Gibbons je u jednoj od studija analizirao pokretače angažiranosti i identificirao ih je dvadeset i šest, a izdvojio je osam najčešće zastupljenih:

- Povjerenje i integritet - pokretač angažiranosti koji uvjerava pojedince da je menadžmentu stalo do njih, da im se otvara, da kreira odgovarajuće komunikacijske kanale, da je pažljiv prema zaposlenicima, da im osigurava uvažavanje njihovih mišljenja te da omogućava usklađenje organizacijskih vrijednosti i ciljeva s osobnim ponašanjem zaposlenika.
- Priroda posla - stručnjaci ljudskih resursa osmišljavaju poslove koji se uklapaju u ljudsku prirodu zaposlenika. Ovaj je pokretač neophodan kako bi svakodnevni opis posla i uloga mogli biti izvor psihičkoga, fizičkoga i emocionalnoga zadovoljstva. Nudi se uzbudljiv i izazovan posao u kojemu zaposlenici mogu preuzeti vodstvo i pridružiti se procesu donošenja odluka.
- Poistovjećenost s individualnim učinkom i učinkom organizacije - pokretač je usmjeren na zaposlenika koji cijeni strateške ciljeve organizacije, svjestan je učinka na ukupnu izvedbu i individualnu usklađenost te pojedinačnoga doprinosa na ukupni doprinos organizacije.
- Mogućnost napredovanja - pruža mogućnost dostupnih edukacija, zaposlenicima daje osjećaj napredovanja i ostvarenja ambicija u karijeri.
- Ugled organizacije - usmjeren je na samopoštovanje i povezanost s organizacijom i potiče angažiranost zaposlenika. Angažirani zaposlenici pridonose brendiranju organizacije, reklamiraju je i utječu na mogućnost privlačenja talenata iz konkurentskih organizacija.
- Odnosi sa suradnicima / članovima tima - spremnost zaposlenika na suradnju i međusobnu podršku te podizanje razine angažiranosti zaposlenika.
- Razvoj zaposlenika - organizacija ulaže poseban napor da svakome zaposleniku omogući priliku za razvoj koja odgovara njegovim osobnim težnjama, sposobnostima i ambicijama.
- Odnos s menadžerom - dobar radni odnos s menadžerom pokretač je koji povećava stupanj angažiranosti zaposlenika.

McBain, Wellins et al. razvrstali su pokretače angažmana prema sljedećim kategorijama (Slika 3.): organizacija, vodstvo i upravljanje te radni vijek zaposlenika (Radda 2015.).

### Slika 3. Pokretači angažiranosti

Organizacija	Menadžment i vodstvo	Radni vijek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijska kultura</li> <li>• Vrijednost i vizija</li> <li>• Brend/Marka - organizacijski ili proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viši menadžment</li> <li>• Predanost linijskog menadžmenta</li> <li>• Komunikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priznanje</li> <li>• Potpora kolegama</li> <li>• Razvojni potencijal</li> <li>• Jasna očekivanja</li> <li>• Fleksibilnost</li> <li>• Ravnoteža radna/životna</li> <li>• Sudjelovanje/Uključenost u odlučivanju</li> <li>• Radno okruženje</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Radda (2015.), [https://www.academia.edu/26012641/Employee\\_Engagement\\_The\\_New\\_Model\\_Of\\_Leadership](https://www.academia.edu/26012641/Employee_Engagement_The_New_Model_Of_Leadership), preuzeto 12.9.2022.

Lockwood u svojem radu pojašnjava da su pokretači koji utječu na angažiranost organizacijska kultura, organizacijsko vodstvo, kvaliteta komunikacije, stilovi upravljanja, razine povjerenja i poštovanja te ugled organizacije (Robertson-Smith i Markwick 2009.). Ključna je poluga za angažiranost i učinkovitu izvedbu emocionalna predanost zaposlenika organizaciji i poslu, odnosno prilika u kojoj zaposlenik iz nečega ili nekoga u organizaciji crpi užitak, smisao, ponos i inspiraciju. Melcrumovo istraživanje pokazalo je da su prilike za napredovanje u karijeri te edukacija i razvoj važni pokretači angažiranosti (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

Temeljem svih definicija i istraživanja koja su prikazana u ovome dijelu rada može se zaključiti da su pokretači angažiranosti važni za razvoj i opstanak organizacije. Osnovni je pokretač angažiranosti zaposlenika zadovoljstvo i uvjerenje o pripadnosti organizaciji koja uključuje zaposlenike u proces odlučivanja i daje im priliku za napredovanje te razvitak i unaprjeđenje na svim organizacijskim razinama. Pokretači angažiranosti dovode do uspjeha organizacije, pozitivno utječu na procese odlučivanja, omogućuju prilike za napredovanje i razvitak. Pokretači angažiranosti u središte stavljaju zaposlenika jer bez njegove angažiranosti i nazočnosti (fizičke i mentalne) organizacijski ciljevi i vizije ne bi mogli biti ostvareni, već bi naposljetku doveli do propasti, odnosno do nepostojanja organizacije.

### 1.3. Važnost angažiranosti zaposlenika

McBain je otkrio da postoje određeni željeni rezultati koji proizlaze iz diskrecijskih napora angažiranih zaposlenika. Smatra da ti rezultati izravno utječu na organizacijsku izvedbu. Ako organizacija može iskoristiti kognitivno, bihevioralno i emocionalno stanje zaposlenika, to dovodi do uspješnosti organizacije, a ujedno utječe i na organizacijsku kulturu i ključ je uspjeha. Osim navedenoga, primijetio je da neki ishodi angažiranosti zaposlenika koji se često spominju izravno utječu na pozitivna očekivanja kupaca, na lojalnost kupaca, uslugu korisnicima i zadovoljstvo kupaca, pomažu u upravljanju promjenama (npr. razvijaju kulturu koja je usmjerena na kupca), uspostavljaju osjećaje pripadnosti organizaciji, održivoga rasta, malu fluktuaciju osoblja, motiviranost osoblja (Radda et al. 2015.).

Angažirani zaposlenici ne zadovoljavaju se samom izvedbom rada. Oni ulažu svoje emocije, misli i znanje u izvedbu rada. Vide prilike gdje drugi vide prepreke. Njihov je stav *ja to mogu* umjesto *ne želim* ili *ne znam*. Odrađuju nove zadatke. Govore *da* i *odradit ću* to umjesto *ne, ne mogu, zato što...* Angažirani zaposlenici manje su skloni promjeni posla od neangažiranih zaposlenika. Pokazuju viši stupanj odanosti organizaciji i postoji manja vjerojatnost da će napustiti organizaciju ako im se pruži bolja ponuda druge organizacije. Angažirani zaposlenici rjeđe odlaze na bolovanje i imaju manji broj izostanaka od neangažiranih zaposlenika. Oni pridonose povećanju odanosti kupaca. Ne samo da znaju udovoljiti kupcima već postaju zastupnici kupaca te time podižu razinu njihove odanosti. Angažirani zaposlenici nude znatno veću razinu inovativnosti (Carbonara 2013.).

Angažirani zaposlenici imaju osjećaj energične i učinkovite povezanosti sa svojim radnim aktivnostima i smatraju se sposobnima za dobro nošenje sa zahtjevima svojega posla (Schaufeli i Bakker 2004.).

Angažirani se zaposlenik može, prema tomu, opisati sljedećim riječima: energičan, uspješan, izvršilac, promotor i odan.

#### 1.4. Relacije između angažiranosti, zadovoljstva i odnosa na poslu

Zadovoljstvo na poslu slabiji je prediktor poslovnih ishoda od angažiranosti, nedostaje mu dvosmjerni recipročni odnos karakterističan za angažiranost (Robertson-Smith i Markwick 2009.). „Radna angažiranost može se definirati kao pozitivno, ispunjavajuće mentalno stanje vezano uz rad koje karakterizira energičnost, posvećenost i zadubljenost u radnezadatke. Koncept je nastao kao suprotnost izgaranju koji karakteriziraju emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija te osjećaj slabog postignuća i neučinkovitosti.“ (*Business Psychology Lab* 2022.)

Neke definicije i mjere prema BlessingWhiteovoj metodi i Harteret et al. poistovjećuju angažiranost sa zadovoljstvom zaposlenika. Međutim BlessingWhite, Blizzard i Bates sugeriraju da je angažiranost šira od zadovoljstva, a u nekim slučajevima različita od zadovoljstva (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

Budući da se pojmovi *angažiranost* i *zadovoljstvo* često upotrebljavaju kao istoznačnice, potrebno ih je pojasniti i usporediti. Koscec zaključuje da angažiranost može biti „krajnji izraz“ zadovoljstva zaposlenika. Što su zaposlenici zadovoljniji, to su uključeni u organizaciju. Prema Bizzardu, zadovoljstvo često nije izravno povezano s učinkom i poslovnim ishodima, dok angažiranost može ukazati na zadovoljstvo i druge poslovne ishode (Robertson-Smith i Markwick 2009.). S druge strane, ljudi koji su sretni i zadovoljni na svojem poslu često će biti zadovoljni svojom plaćom i beneficijama, no to nije izravno povezano s angažiranošću. Young podupire te nalaze te tvrdi da se zadovoljstvo javlja na približno istim razinama bez obzira na to je li organizacija uspješna ili loša, da zaposlenici mogu biti zadovoljni u organizacijama koje imaju loš učinak, što upućuje na to da ne postoji veza između zadovoljstva i učinka te sugerira da je angažiranost, a ne zadovoljstvo, snažan prediktor organizacijske uspješnosti. Međutim, za razliku od toga stajališta, BlessingWhite i Crush objašnjavaju da angažiranost dolazi iz usklađivanja maksimalnoga zadovoljstva s maksimalnim doprinosom (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

Zadovoljstvo se javlja na približno istim razinama neovisno o tome je li organizacija uspješna ili nije. U tom je smislu angažiranost, a ne zadovoljstvo, snažan prediktor organizacijske uspješnosti. Angažiranost proizlazi iz usklađenosti maksimalnoga zadovoljstva s maksimalnim doprinosom (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

„Brayfield, Rothe i Locke opisuju zadovoljstvo poslom kao afektivni odnos prema poslu koji na posao ili na iskustvo posla gleda pozitivno. Nasuprot njima, Muchinsky zadovoljstvo poslom definira i kao stupanj ugone zaposlenika koji proizlazi iz njihova posla. Drugim riječima, Maslach et al. zadovoljstvo poslom prikazuju kao mjeru u kojoj je posao izvor zadovoljenja potreba i zadovoljstva, ali koja ne obuhvaća odnos pojedinca sa samim radom. Tako, na primjer, Latham i Ernst zaključuju kako zaposlenici mogu reći da su zadovoljni poslom i sretni na poslu, međutim, njihovoj sreći i zadovoljstvu pridonose činitelji poput ugone i povezanosti s kolegama, zadovoljstva beneficijama ili fizičkih uvjeta rada“ (Agušaj 2016.).

Angažirani zaposlenici puni su energije (energija), snažno uključeni u svoj posao (predanost), a često potpuno koncentrirani i sretno zadubljeni u svoje radne aktivnosti (udubljenost). Sukladno tomu, posao i osobni resursi najvažniji su prediktori angažiranosti, a ti resursi postaju istaknutiji i dobivaju svoj motivacijski potencijal kada se zaposlenici suoče s visokim zahtjevima posla. Moguće su posljedice angažiranosti pozitivni stavovi vezani uz posao, zdravlje i dobrobit, ponašanje izvan uloge i učinak na poslu. Organizacije mogu povećati radnu angažiranost zaposlenika uporabom određenih strategija upravljanja ljudskim resursima, npr. redizajnom posla. Također, rotacija i promjena poslova mogu rezultirati višim razinama angažiranosti jer zaposlenicima predstavljaju izazov i potiču učenje i profesionalni razvoj. Zaposlenici također mogu aktivno mijenjati sadržaj ili dizajn svojih poslova kroz oblikovanje poslova kako bi ostali angažirani (Bakker i Schaufeli 2015.).

Iz navedenoga se može zaključiti da će zaposlenici koji su zadovoljni organizacijom u kojoj rade biti motiviraniji i angažiraniji te samim time produktivniji.

#### *1.4.1. Zadovoljan zaposlenik = produktivan zaposlenik*

Prema Pupovcu et al., cilj je svake organizacije zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo kupaca i ostvarivanje profita. Zadovoljni zaposlenici temelj su uspjeha jer upravo oni doprinose konkurentskoj prednosti organizacija i kvaliteti rada, pri čemu su motivirani i predani radu i organizaciji. Noe et al. smatraju da zadovoljstvo na poslu ovisi o individualnim stavovima zaposlenika i njihovom stavu prema radu, odnosno o tomu jesu li na poslu zadovoljene i ispunjene njihove želje i osjećaju li se sretnima (Kirin i Šimić 2020.).

Prema Uljaniću, elementi su zadovoljstva na poslu motivacija i postignuće zaposlenika te pozitivan stav o radnom mjestu. „Weihrich i Koontz smatraju da se motivacija odnosi na žudnju za zadovoljenjem želja ili ciljeva i uloženi napor, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog toga zadovoljenja. Drugim riječima, motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica toga rezultata“ (Kirin i Šimić 2020.).

McClelland tvrdi da postoje tri tipa motivacijskih potreba. Prva je potreba za moći i ona se očituje u potrebi i želji za utjecajem, vođenjem, poboljšanjem osobnoga statusa i ugleda. Druga je potreba za povezivanjem i podrazumijeva želju za prijateljskim odnosima u radnom okruženju i zajedničkim radom. Treća je potreba pojedinaca za postignućem i želja za uspjehom.

Za većinu su ljudi značajna sva tri tipa motivacijskih potreba, iako je moguće značajno prevladavanje samo jednoga ili dvaju. Zadovoljenje tih potreba donosi zadovoljstvo poslom (Novak et al. 2008.).

Buble stoga zaključuje da je moguće imati motivirane zaposlenike, a da pritom nisu zadovoljni na poslu i obrnuto (Kirin i Šimić 2020.). Premda je netko možda zadovoljan svojim poslom, to ne znači nužno da je angažiran (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

Novak et al. (2008.) navode da, prema Spectoru, zadovoljstvo poslom čini devet aspekata koji međusobno koreliraju: prihodi (iznos i procjena pravednosti u iznosu primanja u odnosu na druge suradnike), napredovanje (mogućnosti i pravednost u prilikama za



napredovanje), supervizija (pravednost i kompetencije za rukovodeće odgovornosti supervizora), dobitci (osiguranje, godišnji odmor i druge pogodnosti), uvažavanje (osjećaj poštovanja, priznanja), procedure (pravila, organizacijska politika), suradništvo (procijenjene kompetencije i suradništvo s kolegama), priroda posla (zadovoljstvo u obavljanju samih poslovnih zadataka) te komunikacija (razmjena i protok informacija u organizaciji: verbalno, pisano, formalno ili neformalno).

Platforma MojPosao (2021.) istraživanjem motiviranosti zaposlenika u RH došla je do rezultata koji pokazuju da su najsnažniji motivatori u trenutačnome radnom okruženju sigurnost radnoga mjesta (39%), zadovoljstvo obavljenim poslom (33%), dobri međuljudski odnosi (28%) te iznos plaće (25%). Općenito gledano, na veću angažiranost na poslu motivirati može veća plaća (59%), mogućnost napredovanja (35%) te sigurnost radnoga mjesta (34%).

Dakle, vrlo jednostavno rečeno, „premda je uvriježeno mišljenje da je novac najvažniji, istraživanje je pokazalo da motivacija zaposlenika nema puno veze s novcem. Novcem se može povećati zadovoljstvo ljudi na poslu, ali to može biti tek privremeno rješenje koje će samo odgoditi stvarni problem“ (4APP SOLUTION d.o.o. 2022.).

Zadovoljstvo poslom kao pojam istraženo je u raznim znanstvenim kategorijama. Taj je aspekt ponajprije zanimljiv poslodavcima proizvodnoga sektora, čija je namjera stvaranje radnih uvjeta i okruženja koje će unaprijediti radnu produktivnost. Zadovoljni su zaposlenici učinkovitiji, produktivniji i lojalniji, ali postavlja se pitanje kako to postići. Teorijske postavke istraživanja kao temelj uzimaju psihosocijalne koncepte vezane uz motivaciju i potrebe ljudi općenito te ih preslikavaju i modificiraju prema radnome okruženju (Novak et al. 2008.).

Tecumviva d.o.o. (2019.) ističe da su glavni pokretači motivacije, veće radne angažiranosti i učinkovitosti podijeljeni u pet grupa: vodstvo, ciljevi i zadatci, radno opterećenje i ravnoteža između privatnoga i poslovnoga, ugled organizacije te osnaživanje zaposlenika. Zanimljivo je što među njima nema materijalnih motivatora, već

su to isključivo pokretači kroz koje menadžeri i viša rukovodstva motiviraju zaposlenike kojima su nadređeni.

Apprais.ly d.o.o. (2022.) ističe da je zadovoljstvo zaposlenika jedan od važnih činitelja za uspješno poslovanje organizacije. Ako su zaposlenici sretni tijekom radnoga vremena, zadovoljni poslom koji obavljaju te odnosom nadređenih prema njima, to će neupitno dovesti do povećanja produktivnosti, a samim time i do ostvarenja ciljeva organizacije. Također, veća produktivnost zaposlenika na radnome mjestu pokazuje uspješnost i kvalitetu same organizacije.

Zadovoljstvo zasigurno ima veze s produktivnošću. Zadovoljan je zaposlenik produktivan zaposlenik. Zadovoljstvo plaćom, radnim mjestom, radnom okolinom, komunikacijom i informacijama zasigurno je usmjereno na veću angažiranost i veću produktivnost. Sâmo zadovoljstvo nije garancija za angažiranost zaposlenika, npr. zaposlenik može biti zadovoljan plaćom, ali se ne osjećati uključenim.

#### *1.4.2. Usporedba pojmova angažiranosti zaposlenika i zadovoljstva zaposlenika*

„Angažiranost se odnosi na razinu privrženosti, strasti, inovacije i emocionalne energije koju je osoba voljna dati. Angažirani zaposlenici daju svoj diskrecijski trud i uz to pokazuju ono što bi se subjektivno moglo nazvati srećom. Angažirani se zaposlenici ne oslanjaju na situaciju kako bi pronašli zadovoljstvo, već ga pronalaze u svojoj radnoj ulozi“ (Carbonara 2013.).

Platforma MojPosao (2022.) okarakterizirala je zadovoljstvo kao uspješno dizajniranje „okruženja i kulture“ kojim se osigurava „da su zaposlenici predani organizaciji, organizacijskim ciljevima i vrijednostima.“

Herzberg „smatra da se ono što čini zaposlenike zadovoljnima odnosi na sadržaj posla (postignuće, priznanje, zanimljiv posao, povećanu odgovornost, rast i napredovanje)“ te

svrstava te činitelje u motivatore. „Faktori koji se odnose na kontekst posla (politika poduzeća i administrativni procesi, nadzor, međuljudski odnosi, radni uvjeti, plaća, status i sigurnost), samo sprečavaju nezadovoljstvo“, ali ne potiču na angažiranost, „naziva ih higijenski faktori“, premda se u nekim Maidanovim istraživanjima pokazalo „da se financijska nagrada, priznanje i odgovornost mogu ponašati i kao motivatori i kao higijenski faktori“ (Brnad et al. 2016.). Ako želimo „da veća motivacija zaposlenika postane sastavni dio načina rada, potrebno je predvidjeti situacije u kojima njihovo nezadovoljstvo može početi utjecati na radnu učinkovitost. Jedan od načina kako to postići je mjerenje razine zadovoljstva i zalaganja na poslu pomoću anketa. Veća razina zadovoljstva i zalaganja usko je povezana i s rastom prodaje te lojalnošću klijenata.“ (4APP SOLUTION d.o.o. 2022.)

Usporede li se pojmovi angažiranosti i zadovoljstva, ne može ih se staviti pod zajednički nazivnik ni zaključiti da postoje sličnosti među njima. Pojmovi su vezani uz organizaciju i njezin uspjeh, ali kada ih promatramo s pozicije zaposlenika kao osobe, u potpunosti se razlikuju. Angažiranost je privrženost, strast, entuzijizam, energičnost, inovativnost, usmjerenost prema organizaciji, dok je zadovoljstvo osjećaj koji zaposlenik doživljava dok provodi vrijeme u organizaciji i obavlja posao za organizaciju. Angažiranost je zaposlenika promišljanje i funkcioniranje u skladu s organizacijskim ciljevima, dok je zadovoljstvo osjećaj predanosti organizacijskim ciljevima u pozitivnome organizacijskom okruženju.

## **1.5. Mjerenje angažiranosti zaposlenika**

Angažiranost zaposlenika mjeri se u dva dijela. Prvo se podatci prikupljaju kroz različite kanale, a zatim se ti podatci analiziraju u odnosu na ključne metrike koje kvantificiraju razine angažiranosti cijele organizacije (Lalwani 2021.).

Fazlić (Tecumviva d.o.o. 2019.) navodi da je za utvrđivanje stvarnih pokretača zadovoljstva i angažiranosti zaposlenika koji su jedinstveni za svaku organizaciju važno

provesti istraživanje jer je to jedina pouzdana metoda za utvrđivanje pokretačkih programa angažiranosti zaposlenika.

Mjerenje angažiranosti i zadovoljstva zaposlenika jedna je od najraširenijih metoda dobivanja povratne informacije o stanju u organizaciji. Mogućnosti su primjene ovoga sustava brojne: može se primjenjivati kao zaseban proces, ali i kao nadopuna audita, kao dio procesa reorganizacije ili pak transformacije organizacijske kulture, kao pomoć u donošenju strateških odluka menadžmenta, kod odluke o uvođenju/oblikovanju procesa ljudskih resursa. Sve navedeno, uz činjenicu da se na tržištu i dalje odvija regrutacijska borba za privlačenjem talenata, čini ga gotovo neizostavnim dijelom modernoga upravljanja ljudskim potencijalima (Poslovna učinkovitost d.o.o. 2022.).

Istraživanja pokazuju da organizacije s visoko angažiranim zaposlenicima koje mjere angažiranost zaposlenika imaju puno bolje rezultate po ključnim pokazateljima kao što su zadovoljstvo zaposlenika, stopa zadržavanja zaposlenika, profitabilnost i produktivnost. Mjerenje angažiranosti zaposlenika može ukazati na probleme i raspoloženje u organizaciji provođenjem anketa različitim metodama. Od presudne su važnosti dobro osmišljena pitanja te širok raspon odgovora. Najčešće se koriste Gallupov pristup, *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), ljestvica intelektualne, socijalne i afektivne angažiranosti, ljestvica angažiranosti na poslu i metoda psihološke angažiranosti (LQ d.o.o. 2022.).

Jedna je od najpoznatijih i najčešće korištenih ljestvica za mjerenje radne angažiranosti Utrechtska ljestvica (UWES). Instrument UWES radnu angažiranost obično opisuje kroz tri dimenzije: energičnost prema poslu, predanost prema poslu i apsorpciju radneaktivnosti. U UWES-ovu se upitniku „nalazi 17 opisa stanja koja zaposlenici mogu osjećati pri obavljanju posla. Instrument se bez ograničenja može upotrebljavati ako svrha istraživanja nije komercijalne prirode.“ (Agušaj, LIDER 2018.)

UWES-ova kratka inačica upitnika mjeri angažiranost pomoću devet tvrdnji koje se odnose na osjećaje tijekom rada: „na svom se poslu osjećam kao da pucam od energije,

na svom se poslu osjećam snažno i pun(a) energije, entuzijastičan/na sam kad se radi o mom poslu, moj me posao nadahnjuje, kad se ujutro probudim, ide mi se na posao, osjećam se sretno kada intenzivno radim, ponosim se onime što radim, udubljen(a) sam u svoj posao, lako se zanesem dok radim.“ (Business Psychology Lab 2022.)

Osim UWES-ove ljestvice za mjerenje radne angažiranosti, angažiranost se mjeri i prema Gallupu. Gallup definira angažiranost zaposlenika kao uključenost i entuzijizam zaposlenika prema njihovom poslu i radnom mjestu. Mjerenje angažiranosti zaposlenika vrši se pomoću Gallupove ankete Q12 u kojoj je sadržano dvanaest pitanja koja su se pokazala kao najučinkovitija anketna pitanja za mjerenje angažiranosti zaposlenika, a temelje se na potrebama zaposlenika (Prilog 1.). Anketa Q12 implementira se na platformi Gallup Access pomoću koje se prate rezultati i pronalaze stručni savjeti i resursi za rješavanje najvećih problema organizacije.

Mjerenjem angažiranosti zaposlenika bavi se i organizacija Improv3 Tech d.o.o. (IMPROV3). Prema IMPROV3-ju (2020.), angažiranost zaposlenika važna je za postizanje uspjeha organizacije, ponajprije za razvoj vještina i talenata zaposlenika u skladu s budućim potrebama. Mjerenje angažiranosti zaposlenika u stvarnom vremenu pomaže organizacijama u postizanju boljih rezultata i bržem iskoraku prema pozitivnim promjenama. Ističu sedam prednosti koje donosi mjerenje angažiranosti zaposlenika: rješavanje problema prije nego što se pogoršaju, izgradnja povjerenja, korištenje prilike za poboljšanje, poduzimanje mjera kada je to važno, potraga za trendovima koji se javljaju kroz rezultate, transparentnost podijele zaključaka, držanje pozitivnoga utjecaja.

U jednoj je od faza svojega empirijskog istraživanja Agušaj (2016.) proveo oblikovanje upitnika. Jedan od upitnika „sadrži pitanja koja se odnose na demografske karakteristike ispitanika te stavove tih istih zaposlenika.“ (Prilog 2.) Osim spomenutoga upitnika, oblikovao je i upitnike o „vrijednostima, osobnim i organizacijskim (ukupno 48 pitanja/stavova), angažiranosti (ukupno 17 pitanja/stavova), odanosti organizaciji (ukupno 18 pitanja/stavova), namjeri ostanka u organizaciji (ukupno 5 pitanja/stavova) te preporuci

zaposlenoga za rad u organizaciji kao i preporuci zaposlenih u kupovini proizvoda organizacije (ukupno 2 pitanja/stava).“ Sveukupno je uključeno 90 pitanja/stavova.

Zaključuje se da se mjerenju angažiranosti zaposlenika bilo kojim instrumentima pristupa radi dobivanja informacija koje su potrebne kako bi organizacije postigle bolje rezultate i u što kraćem vremenu uvele promjene u ostvarivanju strateških ciljeva. Svrha je mjerenja angažiranosti uključivanje svih zaposlenika u posao kako bi ostvarivali što bolje rezultate i time doprinijeli boljem poslovanju organizacije.

## 2. Angažirani zaposlenik u organizaciji

Ankete o angažiranosti zaposlenika razvijene su posebno za mjerenje učinka, strateškoga usklađivanja, kompetencije i zadovoljstva.

„Angažiranost zaposlenika zanimljivo je promatrati i iz perspektive strukture radne snage. Naime, kada se udio radnika znanja (*knowledge worker*) u ukupnoj radnoj snazi povećao, promijenio se i način kojim organizacije potiču takvu vrstu zaposlenika na angažiranost. Zaposlenici znanja imaju potrebu biti izazvani i ohrabreni pa primjerice traže nove mogućnosti učenja da bi pridonosili organizacijskom uspjehu.“ (Agušaj, LIDER 2018.)

Predanost, koja se opsežnije i više proučavala od angažiranosti zaposlenika, ima značajan utjecaj na radnu snagu. Organizacijska predanost opisuje stavove, osjećaj obveze i/ili predanost vlastitoj organizaciji. Neke su prednosti koje se pripisuju predanosti zadovoljstvo poslom i učinak. Angažiranost zaposlenika povezana je s pozitivnim organizacijskim ishodima. (Radda et al. 2015.)

McBain je otkrio „da postoje određeni željeni rezultati koji proizlaze iz diskrecijskih napora angažiranih zaposlenika.“ Smatra da ti rezultati izravno utječu na organizacijsku izvedbu. „Ako je organizacija sposobna iskoristiti kognitivno, bihevioralno i emocionalno stanje zaposlenika, postoji pozitivan učinak na organizacijsku kulturu i njezin uspjeh“ (Radda et al. 2015.).

Stavovi zaposlenika iznimno su vrijedne informacije koje upozoravaju na moguće probleme u timu, ne samo zato što utječu na ponašanje i motivaciju ostalih zaposlenika već posredno i na cijelu organizaciju i njezino poslovanje (IMPROV3 2020.).

„Prema istraživanju *Towers Perrin Global Workforce Study*, angažiranost zaposlenika stupanj je do kojega je djelatnik voljan dodatno doprinijeti uspjehu organizacije svojom kreativnošću, inventivnošću, energijom i strašću prema poslu. Ima li organizacija motivirane zaposlenike, imat će angažirane zaposlenike spremne učiti i učiniti više, tj. dati

svoj maksimum za organizaciju. Angažiranost zaposlenika njihova je spremnost i sposobnost da predano pridonose poslovnome uspjehu organizacije; motiviranost = angažiranost.“ (LQ d.o.o. 2022.)

Vjerojatnije je da će angažirani zaposlenici ostati u organizaciji, raditi 20% bolje od svojih kolega i djelovati kao zagovornici poslovanja. Angažiranost zaposlenika može povećati krajnju dobit i omogućiti organizacijsku agilnost i poboljšanu učinkovitost u pokretanju inicijativa za promjene. Organizacije s višom razinom angažiranosti obično imaju manju fluktuaciju zaposlenika, veću produktivnost i bolje financijske rezultate (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

Angažiraniji zaposlenici na posao gledaju kao na nešto osobno, izgaraju na poslu i glavni im je cilj dobrobit organizacije i njezina uspješnost. Angažirani se zaposlenici prema poslu odnose vrlo odgovorno i neupitno ispunjavaju sve zadatke koji su im zadani.

## **2.1. Utjecaj odnosa na poslu na angažiranost zaposlenika**

Prema dosadašnjim definicijama i istraživanjima, važan utjecaj na angažiranost zaposlenika imaju odnosi na poslu. Ako su zadovoljeni osobni stavovi zaposlenika, odnos na poslu bit će pozitivan, odnosno zadovoljni će zaposlenici biti angažirani.

„Odnos pojedinca i organizacije može se opisati kao odnos kontinuirane interakcije koji se naziva model reciprociteta angažiranosti. U tome modelu u organizacijama koje poduzimaju proaktivne korake pri angažiranju zaposlenika (inicijative koje zaposlenicima daju osjećaj cijenjenosti i uključenosti) postoji reakcija povećane angažiranosti. Takva ponašanja rezultiraju poboljšanim organizacijskim ishodima poput povećane produktivnosti, manjka izostanaka s posla te zdravije radne snage. Kada se krug zatvori, stvaraju se uvjeti pozitivnog perpetualnog odnosa između organizacije i pojedinca.“ (Agušaj, LIDER 2018.)



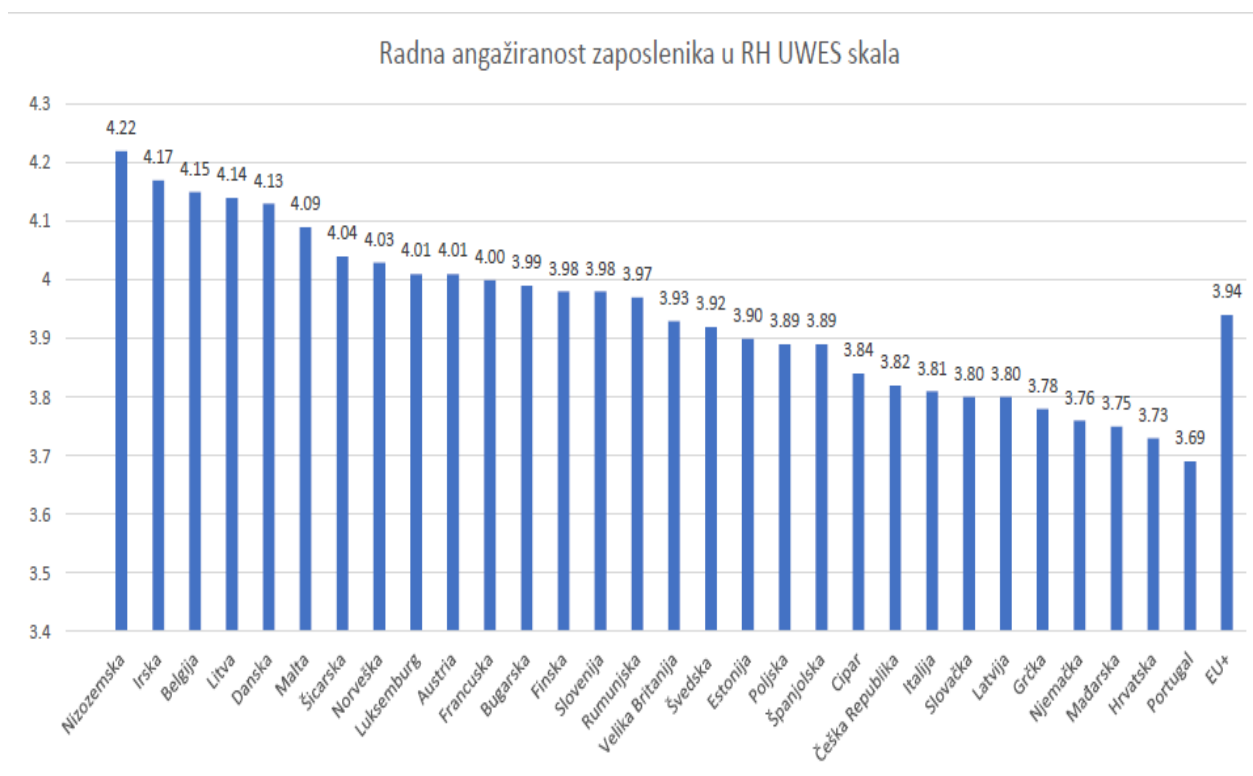
„Svaka će organizacija koja bude poticala radnu angažiranost svojih zaposlenika biti mjesto sretnih i produktivnih ljudi. Istraživanja pokazuju da visoka radna angažiranost ima velik broj prednosti i za pojedinca i za organizaciju:

- Visoko angažirani ljudi doživljavaju puno više pozitivnih emocija na radnom mjestu.
- Otvoreniji su prema inovativnim načinima razmišljanja i rada (što je izrazito važno na konkurentnim tržištima).
- Proaktivniji su u radu te lakše i brže uče.
- Produktivniji su i bolje obavljaju radne zadatke, ne samo one usko vezane za njihov posao već i one koji im nisu u opisu posla, ali su iznimno korisni za organizaciju (npr. pomaganje kolegama).
- Radni angažman je “zarazan - visoko angažirani pojedinci imaju sposobnost da svoju angažiranost prenesu na kolege, što rezultira boljim učinkom cijelog tima“.

Angažirani pojedinci češće doživljavaju pozitivne emocije na poslu, zbog čega su poletniji, otvoreniji prema novim idejama i lakše kreiraju resurse (materijalne, društvene itd.) koji su im potrebni za uspjeh u poslu. Konačno, angažirani su pojedinci općenito boljega zdravlja, što im omogućuje da u svoj posao ulože više energije.“ (*Business Psychology Lab* 2022.)

*Business Psychology Lab* (2022.) navodi da se u istraživanju radne angažiranosti prema UWES ljestvici Hrvatska svrstava na samo dno u odnosu na ostale zemlje EU-a (Grafikon 1.).

## Grafikon 1. Radna angažiranost zaposlenika u RH



Izvor: prilagođeno prema Schaufeli (2018.), *Work engagement in Europe*, <https://bplab.eu/radna-angažiranost-vol1/>, preuzeto 23.10.2022.

„Od država EU-a, samo Portugal ima niži prosječni rezultat na UWES skali od Hrvatske. S obzirom (sic!) da je radna angažiranost relativno visoko povezana i sa zadovoljstvom zaposlenika i s produktivnošću organizacija, lošim upravljanjem ljudskim potencijalima gubi se na nekoliko razina. Hrvatski su zaposlenici na poslovima manje sretni i manje produktivni, zbog toga organizacije lošije posluju, a samim tim to se onda odražava i na ukupnu gospodarsku aktivnost u zemlji (npr. mjerenu rastom BDP-a).“ (*Business Psychology Lab 2022.*)

Kao što angažiranost zaposlenika utječe na odnose na poslu, tako i odnos na poslu utječe na angažiranost. U tomu glavnu ulogu ima menadžment, koji treba poticati zaposlenike na angažiranost pohvalama i informacijama.

## 2.2. Angažiranost zaposlenika i odgovorno organizacijsko ponašanje

Brojne funkcije dovode do angažmana. One uključuju izazovan posao, autonomiju u donošenju odluka i karijeru s mogućnošću napredovanja. Saks tvrdi da se zaposlenicima moraju dati odgovarajući resursi kako bi dobro obavili svoj posao. Organizacijske funkcije koje mogu biti povezane s angažmanom uključuju ljudske resurse, politiku, vrijednosti, kulturu, tehnologiju itd. AC Daniels tvrdi da je ključna varijabla koja pokreće sve organizacijske ishode ljudsko ponašanje: „Ako upravljačke prakse, sustavi i procesi nisu osmišljeni na temelju poznatih činjenica o ponašanju, nijedna organizacija ne može očekivati stvaranje radnog mjesta u kojem svi zaposlenici dosljedno daju sve najbolje.“ (Ludwig i Frazier 2012.)

S druge strane, „Brnad et al. tvrde da zadovoljni zaposlenici postižu višu radnu uspješnost, a samim time raste i ukupna uspješnost organizacije te njezina konkurentnost na tržištu. Težnja organizacije mora biti da zadovolji potrebe i želje većega broja zaposlenika te daje usmjerena na podizanje individualne radne uspješnosti, stvarajući i nagrađujući poželjne oblike ponašanja“ (Kirin i Šimić 2020.).

Radna angažiranost prema Schaufeliju et al. (2004.) podrazumijeva pozitivno stanje duha, osjećaj povezanosti ispunjenosti koji proizlazi iz rada, a koji karakterizira snaga, predanosti apsorbicija te se opisuje i u kontekstu pozitivnoga organizacijskog ponašanja. Organ ukazuje na činjenicu da postoje dva tipa radnoga ponašanja: odgovorno i kontraproaktivno organizacijsko ponašanje. Odgovorno organizacijsko ponašanje odnosi se na ponašanje koje nije direktno priznato formalnim sustavom nagrađivanja, a koje u najužem smislu potpomaže učinkovitome funkcioniranju organizacije. U tom se smislu osobe svojevrijedno ponašaju odgovorno i ne očekuju za to nagradu, a time ujedno pozitivno doprinose organizaciji (Rašan et al. 2022.). Kontraproaktivno je organizacijsko ponašanje voljno i namjerno, nije slučajno, a odnosi se na namjerno ugrožavanje organizacije i dobrobiti njezinih članova (npr. uništavanje imovine, zlouporabu informacija, zlouporabu vremena i resursa, izbjegavanje radnih obveza i sl.).

### *2.2.1. Implikacije angažiranosti zaposlenika na organizaciju*

„Zadovoljstvo i angažiranost zaposlenika povezani su sa značajnim poslovnim rezultatima organizacije“ (Harter et al. 2002.). „Ashforth i Humphrey zaključuju da zaposlenici koji su visoko angažirani u svojim radnim ulogama aktiviraju svoje fizičke napore u dostizanju radnih ciljeva, ali su i kognitivno i emocionalno povezani s nastojanjima njihova dostizanja“ (Rašan et al. 2022.). Rich et al. zaključuju da se angažiranost zaposlenika smatra jednim od boljih prediktora radnoga učinka.

Pravednost i ugled neke su od najvažnijih odrednica identifikacije s organizacijom u smislu implikacije na razvoj organizacije. Pratt naglašava da organizacije koje žele imati angažiranu radnu snagu trebaju poticati identifikaciju svojih zaposlenika, a u tu im svrhu kao dobre strategije mogu poslužiti osiguravanje doživljaja organizacijske pravednosti, kao i unaprjeđenje vanjskoga ugleda organizacije (Zlatic et al. 2020.).

Bakker i Demerouti u svojoj studiji ističu da poslovni resursi poput povratne informacije o učinku, nagrada te socijalne podrške kolega i nadređenih djeluju kao motivacijski procesi koji pospješuju veću radnu angažiranost. Navedeni resursi ujedno su i reprezentanti samoga konstrukta organizacijske pravednosti. „Zaposlenici koji percipiraju visok stupanj pravednosti u svojoj organizaciji vjerojatnije će osjećati obvezu da budu poštenu u načinu obavljanja radnih zadataka kroz veću angažiranost u njima. Doživljaj pravednosti izravno će i pozitivno pridonositi radnoj angažiranosti“ (Zlatic et al. 2020.).

### *2.2.2. Angažiranost zaposlenika i odanost organizaciji*

„Organizacijska se predanost počela izučavati 60-ih godina prošloga stoljeća i dugo se promatrala kao jedinstveni stav o privrženosti organizaciji te su postojale različite teorije i definicije. Dijelile su se na moralnu, kalkulativnu, otuđenu predanost te na kontinuiranu, kohezivnu i kontrolnu predanost. Na temelju spomenutih i mnogih drugih, istraživači i znanstvenici proučavali su godinama ovaj stav, sve dok nije razvijen multidimenzionalni

model početkom devedesetih, a kasnije se samo razvijao i ta nadogradnja toga modela seže sve do danas. Temeljna se podjela dimenzija nije pak značajno promijenila pa se organizacijska predanost i danas najčešće izučava na razini afektivne, kontinuirane i normativne predanosti te se tako smatra i suvremenim polazištem za izučavanje organizacijske predanosti.“ (Živković 2020.)

Knez (LIDER 2022.) ističe da se „mjerjenje angažiranosti zaposlenika nekad i danas jako razlikuje, nekad se mjerila vremenom provedenim u uredu, a danas je važniji njegov stvarni doprinos radu. Stoga je radna angažiranost jedna od ključnih tema organizacija, direktno utječe na učinak i poslovne rezultate, ali i na same zaposlenike. Radna angažiranost odnosi se na pozitivno, ispunjavajuće mentalno stanje zaposlenika vezano uz rad, karakterizira ga energičnost, posvećenost radu i zadubljenost u radne zadatke. Radno angažirani zaposlenici pokazuju inovativno ponašanje, imaju inicijativu, traže priliku za iskazivanjem i rade više nego što se od njih očekuje. Da se zaključiti da radna angažiranost predstavlja benefit za organizaciju, a samim tim i za zaposlenike, jer rade bez stresa s velikim zadovoljstvom.“

Yang et al. „zaključuju da kada zaposlenici imaju povjerenja u svoje vođe, onda su im i odani, a stres povezan s njihovim radom tada se smanjuje i oni nemaju čvrstu namjeru napustiti svoju organizaciju.“ (Živković 2020.)

Ćurić Martinčević (LIDER 2022.) objašnjava da je „najčešći način mjerenja angažiranosti redovno mjerenje organizacijske klime, pri čemu se kombinira neko digitalno rješenje s intervjuima i radionicama. Osim toga, angažiranost zaposlenika prati se i redovnim razgovorima s njima, praćenjem indikatora kao što su stopa neželjenih odlazaka zaposlenika, postotak uspješnih novih zaposlenja, aktivnost zaposlenika na društvenim mrežama i internim komunikacijskim platformama, ali i povratne informacije klijenata. Na razini pojedinačnog zaposlenika ciljevi sadržavaju one kvantitativne kao i kvalitativne koji su povezani s vrijednostima organizacije i organizacijskom kulturom. Zanemarivanje tih kvalitativnih ciljeva polako nagriza organizacijsku kulturu te je čini toksičnom. Upravo kvalitativni ciljevi poput timskog rada, sinergijskog pristupa, prijenosa znanja, holističkoga

gledanja, konstruktivne komunikacije itd. osiguravaju dugoročno zdravu organizaciju otpornu na šokove.“ (Ćurić Martinčević, LIDER 2022.)

Odanost organizaciji postaje značajno važnija pri fluktuacijama i namjerama odlazaka zaposlenika, smatra Dunn, jer se danas organizacije u većini industrija suočavaju s problemom zadržavanja zaposlenika koji imaju potrebna znanja i vještine. Jedno od ključnih područja efikasnoga upravljanja ljudskim resursima postaje upravo zadržavanje zaposlenika jer njihova znanja i vještine doprinose ostvarenju ambicioznih poslovnih ciljeva (Agušaj 2016.).

„Prilikom razmišljanja o odlasku ili ostanku u organizaciji, organizacijska se predanost pokazala prije kao dominantniji stav zaposlenika o njegovoj organizaciji nego samo kao zadovoljstvo poslom.“ (Živković 2020.)

Afektivna je predanost zaposlenika, prema definiciji Meyera i Allena, osjećaj emocionalne povezanosti i identifikacije s organizacijom, dok je normativna predanost osjećaj obveze ostanka u organizaciji, odnosno, prema Gelaidanu i Ahmadu, osjećaj da postoji želja da se organizaciji oduže za sve materijalno i nematerijalno što je uloženo u njih. Eslami i Gharakhani ističu da se kontinucijska predanost razvija kada zaposlenici shvate da bi izgubili akumulirana ulaganja kada bi napustili organizaciju ili zato što su njihove mogućnosti zapošljavanja ograničene, dok pri normativnoj predanosti zaposlenici osjećaju moralnu obvezu da ostanu u organizaciji zbog onoga što je u njih uložila. Dakle, prema Eslamiju i Gharakhaniu zaključuje se da zaposlenici ostaju u organizaciji jer oni to žele (afektivna predanost), zato što trebaju (normativna predanost) i zato što moraju (kontinucijska predanosti). Mowday et al. za organizacijsku predanost navode da može biti valjan prediktor fluktuacije pa je vjerojatnije da će zaposlenik ostati u organizaciji kojoj je predan, a ta povezanost zaposlenika s organizacijom temelji se na lojalnosti kao socijalno prihvatljivome ponašanju, no ipak je puno više od pasivne lojalnosti jer uključuje aktivan odnos s organizacijom. Zbog toga se, iako je riječ o stavu, organizacijska predanost usko povezuje s ponašanjem jer je ona vidljiva ne samo u stavu, mišljenju ili izjavi već i u konkretnome ponašanju (Živković 2020.).

Hulin, Meyer et al. pojašnjavaju da „organizacijska predanost može biti valjani prediktor i ostalih zaposlenikovih ishoda kao što su građansko ponašanje, radna produktivnost, apsentizam i kašnjenje.“ Tesla pak skreće pozornost na to da „prisutnost zaposlenika na radnome mjestu (obrnuto od odsutnosti, odnosno apsentizma) ponajviše ovisi o afektivnoj predanosti.“ (Živković 2020.) Iako je odnos često kontroverzan, organizacijska predanost i zadovoljstvo poslom u pozitivnome su odnosu. „Nije upitno da opća razina nezadovoljstva poslom i slaba ukupna organizacijska predanost dovode do češćeg izbjivanja s radnoga mjesta. Johansson opisuje da nedostatak povjerenja prema organizaciji rezultira time da se zaposlenici za izostanke češće opravdavaju bolovanjima.“ (Živković 2020.)

Robbins i Judge stoga naglašavaju da se „uključivanjem zaposlenika u organizaciju, procese donošenja odluka i povećanje njihove autonomije, povećava organizacijska predanost zaposlenika, njihovo zadovoljstvo i produktivnost“, a Joo zaključuje da „organizacijska predanost uvelike ovisi o organizacijskoj kulturi i vodstvu.“ (Živković 2020.)

Schaufeli i Salanova svojim su istraživanjem utjecaja angažiranosti zaposlenika na organizaciju potvrdili da povećana razina angažiranosti zaposlenika povećava razinu organizacijske odanosti (Agušaj 2016.). Artz, Williams et al. zaključuju da utjecaj angažiranosti povećava zadovoljstvo poslom, utječe na veću učinkovitost, odnosno smanjuje broj izostanaka, a stopa fluktuacije zaposlenika je niža (Načinović Braje i Kušen 2016.).

Robbins i Judge ističu kako organizacijska predanost u posljednje vrijeme sve više gubi značaj, a pozornost se usmjerava na predanost zanimanju (Živković 2020.).

### 2.2.3. Zaposlenik kao promotor i zastupnik organizacije

Zaposlenici su najautentičniji zagovornici-promotori. Dijeljenje informacije o tome gdje rade i što rade važnije je i autentičnije nego kada to dijeli organizacija informacijskim kanalima. U današnje se vrijeme informacije najčešće šire društvenim mrežama jer su informacije i kontakti brže dostupni, odnosno informacija se može izravno poslati većemu broju korisnika istovremeno.

Davenport et al. svojim su istraživanjem došli do rezultata koji pokazuje da zaposlenici mogu postati promotori organizacije i pritom privući nove kvalitetne kandidate na tržištu jer će pozitivno određenje zaposlenika prema organizaciji imati pozitivan učinak na potencijalne kandidate u apliciranju za zaposlenje u toj organizaciji (Agušaj 2016.).

„Da bi organizacije poboljšale razinu zadovoljstva trenutnih zaposlenika, jer znaju da će im to pomoći prilikom zadržavanja zaposlenika, ali i privući nove kvalitetne kandidate, one u sklopu istraživanja zadovoljstva zaposlenika mjere i eNPS. eNPS je skraćenica od engleskog termina *Employee Net Promoter Score* – metrika koja se koristi za mjerenje razine zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika prema poslodavcu.“ (MojPosao 2022.) eNPS metrika razvila se od *Net Promoter Score* (NPS) metrike, a služi za mjerenje procjene lojalnosti kupaca robnoj marki, proizvodima ili uslugama organizacije.

„Organizacije mjere eNPS u sklopu istraživanja zadovoljstva zaposlenika na način da se zaposlenicima postavi jedno od ključnih pitanja: 'Koliko ste skloni preporučiti tvrtku u kojoj radite kao poslodavca svojoj obitelji i prijateljima?' Nakon provedenog istraživanja formira se rezultat prema kategorijama: promotori, kritičari te neutralni.“ (MojPosao 2022.)

„Ako poslodavac ima veliki postotak kritičara, znači da su zaposlenici iznimno nezadovoljni organizacijom te o tome pričaju i bližnjim osobama te tako šire negativne informacije i organizacija bi trebala raditi na svojim internim procesima kojima bi poboljšali razinu zadovoljstva zaposlenika. Ovaj podatak upućuje na probleme s angažiranošću zaposlenika. Dok se poslodavci u kojima su zaposlenici dominantno promotori, koji su vrlo



lojalni organizaciji te šire pozitivne poruke o organizaciji u kojoj rade, nalaze u povoljnoj poziciji jer mogu intenzivno raditi na eksternim aktivnostima svoje *employer branding* strategije. Takvi će poslodavci lakše aktivirati svoje zaposlenike da sudjeluju u *employer branding* aktivnostima s namjerom da se privuku novi kvalitetni kandidati na tržištu rada.“ (MojPosao 2022.)

Filipović (CX.hr portal 2020.) smatra da je jedan od pokretača angažiranosti zaposlenika kao promotora brend organizacije. Brend poslodavca izraz je kojime se opisuje ugled organizacije i njezine vrijednosti. Zaposlenicima omogućuje povezivanje s poslodavcima, što doprinosi njihovoj angažiranosti u radu i zadržavanju u organizaciji. Trenutačno zaposleni služe organizaciji kao promotori jer kroz svoje vlastito iskustvo i pozitivan stav prema organizaciji privlače potencijalne kandidate, buduće zaposlenike.

Prema 4APP SOLUTION (2022.), u novije se vrijeme, osim brendiranja organizacije, uvodi *employer branding*. *Employer branding* je karika za uspjeh organizacije. Temelji se na vrijednostima organizacije, korporativnoj kulturi i odnosu prema zaposlenicima. Zanimljivo je da organizacije imaju *employer branding* bez obzira na to rade li na tome aktivno ili ne. Naime, zaposlenici govore o poslu na raznim mjestima, a njihova perspektiva i način na koji govore o organizaciji utječu na njezin ugled kao poslodavca. Prilikom zapošljavanja, nove zaposlenike brine ugled poslodavca.

Važno je da organizacije imaju angažirane zaposlenike koji su zadovoljni dodijeljenim ulogama jer su oni glavni promotori organizacije. Pozitivan stav i iskustva zaposlenika izgrađuju zajedničku vrijednost koja postaje poželjno mjesto za privlačenje talenata i njihov ostanak.

#### *2.2.4. Angažiranost zaposlenika - ključ uspjeha organizacije*

Prema Improv3-ju (2022.), angažiranost zaposlenika u organizaciji odgovara nam na pitanje kako postići strateške ciljeve organizacije stvaranjem povoljnih uvjeta za unapređenje programa i praksi ljudskih potencijala. Cilj organizacija trebao bi biti da se svakome zaposleniku, menadžeru i izvršnome direktoru omogući da se u potpunosti uključi i posveti svojem poslu kako bi ostvario najbolje rezultate, a samim time poboljšao poslovanje. Prema teoriji angažiranosti zaposlenika čelnici uprava i menadžeri organizacija trebaju u potpunosti uključiti zaposlenike u svoj posao kako bi osigurali njihovu angažiranost. Biti angažiran zaposlenik jednostavno znači biti potpuno uključen i zainteresiran za svoj posao.

U području ljudskih potencijala posljednjih se dvadeset godina velika važnost pridaje pojmu angažiranosti zaposlenika – koliko je zaposlenik produktivan na radnome mjestu, predan svojem poslu i poslodavcu te osjeća li pripadnost organizaciji.

„Ključ uspjeha svake organizacije leži u predanim, motiviranim i angažiranim zaposlenicima. Kada se potakne motivacija, potaknut će se i angažiranost zaposlenika na radnome mjestu. Sva istraživanja posljednjih 10-ak godina pokazuju izravnu vezu između poslovnih rezultata i angažiranosti zaposlenika.“ (LQ d.o.o. 2022.)

S druge strane, to znači da je organizacijska angažiranost usredotočena na emocionalnu predanost zaposlenika organizaciji i njezinim ciljevima. Organizacijska angažiranost osigurava da svi članovi/zaposlenici organizacije budu ujednačeni, odnosno svi trebaju biti jednako predani širim ciljevima, vrijednostima i odanosti organizaciji.

„Poslodavci angažiranost zaposlenika sve češće stavljaju u fokus jer se prvi put u povijesti menadžmenta na ljudski um gleda kao na glavnog stvaraoca vrijednosti u kojemu su kvaliteta ljudi i njihova angažiranost ključni čimbenici korporativne vitalnosti i opstanka. Zapošljavanje vrhunskog talenta i njegovo zadržavanje uz punu angažiranost i

odgovornost menadžera. Angažiranost zaposlenika jest njihova spremnost i sposobnost da predano pridonose poslovnom uspjehu organizacije“ (Ramiro d.o.o. 2022.).

„Angažiranost zaposlenika i uspješnost organizacije u međusobnoj su ovisnosti. Angažiranost zaposlenika je usmjerenost na dobrobit organizacije, a ne isključivo na sebičnu korist. Upravo stoga angažirani zaposlenici podjednako sudjeluju kako u ostvarivanju svojih individualnih ciljeva tako i organizacijskih. Kad su angažirani zaposlenici potaknuti unutarjom, vlastitom motivacijom, sami traže rješenje problema. Ne bježe od njih, hvataju se ukoštac s njima i nastoje pronaći najbolje rješenje. Imaju pozitivan odnos prema poslu i vjeruju u organizaciju u kojoj rade pa zato postižu najbolje radne rezultate. Prate kretanja u branši te idu na edukacije vezane za svoju struku. Poslodavcima je u interesu imati u svom kolektivu angažirane zaposlenike jer su pouzdani i rješavaju probleme bez očekivanja nagrade za trud.“ (LQ d.o.o. 2022.)

### 3. Upravljanje angažiranošću zaposlenika s menadžmentske pozicije

Menadžment kao nositelj određenih funkcija podrazumijeva nositelje i realizatore menadžerskih funkcija u organizaciji, odnosno skupine ljudi koje u organizacijama usmjeravaju i koordiniraju aktivnosti i resurse (Sikavica 2011.).

Prema Saksu, menadžeri mogu omogućiti svojem osoblju da se osjeća uključeno i cijenjeno u svojem poslu uz slobodu i podršku. Tada imaju vrlo važnu ulogu u njegovanju angažiranosti (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

Sikavica (2011.) navodi kako je poimanje menadžmenta kao procesa, odnosno procesni pristup menadžmentu najvažniji za razumijevanje ne samo tog pojma nego i njegova stvarnog sadržaja. Većina se definicija menadžmenta odnosi upravo na menadžment kao proces te se zapravo ne razlikuju, a svaka od njih odražava bit menadžmenta. Sikavica (2011.) navodi definicije prema nekima od teoretičara:

Američki teoretičar organizacije J. L. Massie definira menadžment kao posebnu skupinu ljudi kojima je zadatak da svoj napor usmjere prema zajedničkim ciljevima aktivnošću drugih ljudi.

I za Hellriegela i Slocuma menadžment je vještina postizanja nečega pomoću drugih ljudi.

Slično smatra i Kreitner, koji menadžment definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih u ostvarivanju ciljeva organizacije u promjenjivoj okolini, uz efikasnu i efektivnu upotrebu ograničenih resursa.

Za razliku od tih definicija, Sisko šire definira menadžment, i to kao koordinaciju svih resursa kroz proces planiranja, organiziranja, naređivanja i kontrole, da bi se postigli određeni ciljevi.

Menadžment je prema Certo proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenih zadataka.

Sikavica (2011.) smatra da je svim navedenim definicijama menadžmenta zajedničko to da je „menadžment proces u kojemu se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu upotrebu svih raspoloživih resursa organizacije. To upućuje na složenost menadžmenta kao procesa koji se trajno obavlja sve dok traje neka organizacija. Bez koordinacije aktivnosti drugih ljudi, pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije, nema ni menadžmenta.“

Bahtijarević Šiber (1999.) naglašava da su ljudi, ljudski potencijali i menadžment ljudskih potencijala ključne riječi i dominantna preokupacija suvremenih menadžera i organizacija. U određenju menadžerskih zadaća i funkcija koje obavljaju u organizacijama, jedna je od važnih funkcija upravljanje ljudskim potencijalima (često nazvano *staffing*). „Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarivanju organizacijskih ciljeva postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija. Bez toga ni najbolji planovi i organizacije nemaju nikakav efekt.“ (Bahtijarević Šiber 1999.)

Prema Sikavici (2011.), suvremena organizacija teško bi mogla opstati bez menadžmenta jer je čovječanstvo izloženo mnogim izazovima pa je upravo menadžment potreban da se oni svladaju. Zapravo, menadžment se bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji. Upravo moderan menadžment ističe važnost tzv. mekih varijabli kao što su ljudi u organizaciji, njihova znanja i sposobnosti te stilovi vođenja, za razliku od prijašnjih faza u razvoju menadžmenta koje su se usredotočile na tzv. tvrde varijable kao što su strategija, struktura, veličina, tehnologija, planiranje, kontrola itd.

Saks ističe važnost menadžera jer mogu omogućiti svojem osoblju da se osjeća uključeno i cijenjeno u svojem poslu, pružajući im slobodu i podršku, što ima vrlo važnu ulogu u njegovanju angažiranosti (Robertson-Smith i Markwick 2009.). Johnson je pak uvidio da će sposobnost angažiranja zaposlenici i primoravanja da rade u skladu s

organizacijskim poslovanjem biti jedna od najvećih organizacijskih bitaka u sljedećih deset godina. Samo pet godina kasnije angažiranost zaposlenika postala je goruća tema menadžmenta i ona je brzo ušla na popis poslova, plana mjera kojima bi se trebali ostvariti zacrtani organizacijski ciljevi (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

Organizacije se danas koriste angažiranim zaposlenicima kao strateškim partnerima u poslovanju. Koncept angažiranosti zaposlenika sada je još važniji jer su identificirani mnogi pokretači koji utječu na učinak zaposlenika i dobrobit na radnome mjestu. Budući da je organizacijama u svim industrijama teže preživjeti i izdići se iznad oštrem konkurencije, fizička i mentalna dobrobit zaposlenika bit će jedan od važnih aspekata na koje se menadžeri ljudskih resursa trebaju usredotočiti (Madhura i Deepika 2014.).

Što se tiče upravljanja ljudskim potencijalima, jedne od najvažnijih funkcija menadžmenta, Sikavica (2011.) ističe da joj se u posljednje vrijeme pridaje izuzetna pozornost. Razumljivo je da je isticanje ove funkcije važno jer je jedino čovjek živi element organizacije, svaki za sebe jedinstven i neponovljiv, pa nema jedinstvena modela u radu s ljudima koji bi jamčio uspjeh. Zato je važna ne samo ova funkcija kao funkcija menadžmenta već i potreba uspostave odgovarajuće organizacijske jedinice koja će se baviti svim pitanjima upravljanja ljudskim potencijalima.

Ramiro d.o.o. (2022.) smatra da u današnje vrijeme nije jednostavno nositi se s turbulentnim promjenama kojima se menadžment treba prilagoditi. Promjene poput pandemija (Covid-19), potresa i rata, poremećaji su koji se rijetko događaju, ali zato snažno utječu na svakoga pojedinca koji je njima pogođen. Takvi su događaji neplanirani i nepredvidivi te mogu negativno utjecati na emocionalnu stabilnost i produktivnost zaposlenika. Kakva se god situacija dogodi u organizaciji, iznimno je važna razina na kojoj se odvija interna komunikacija.

Macey i Schneider zaključuju da priroda vodstva i upravljanja organizacijom može imati neizravan utjecaj na ponašanje zaposlenika prema angažiranosti kroz izgradnju povjerenja vođa u svoje osoblje (Robertson Smith i Markwick 2009.). „Među ključnim

alatima kojima poslodavci (menadžment) raspolažu u poticanju angažiranosti su materijalne kompenzacije u vidu plaće i beneficija te brojne nematerijalne nagrade. Postojanje statistički značajne razlike u angažiranosti zaposlenika u ovisnosti o njihovim percepcijama o beneficijama koje primaju, i to u pogledu zadovoljstva beneficijama te zadovoljstva količinom sredstava koja se izdvajaju za beneficije, beneficije uistinu imaju ulogu u poticanju angažiranosti zaposlenika te je u interesu menadžmenta upoznati zaposlenike s beneficijama koje organizacija nudi.“ (Načinović Braje i Kušen 2016.)

Malo je vjerojatno da će angažiranost zaposlenika izostati u organizacijama u kojima menadžment brine o zadovoljstvu i benefitima koji cijene vrijednost zaposlenika, uključuju ih u ostvarenje organizacijskih ciljeva te uvažavaju njihovo znanje i mišljenje.

### **3.1. Uloga menadžera u upravljanju angažiranošću zaposlenika**

„Motiviranje ljudi ključni je dio posla menadžera. Kako bi se moglo utjecati na motivaciju zaposlenih, potrebno je permanentno analiziranje i praćenje potreba, aspiracija i preferencija ljudi, zapravo onog što je za njih važno. Drugim riječima, motivacija je ovisna o tome koliko se razumije zaposlenike, njihove potrebe i želje. Dakle, potrebno je prikupljati saznanja o tome kakve nagrade zaposlenici žele za uspješan rad i radni doprinos.“ (Brnad et al. 2016.) Ako se od zaposlenika očekuje da budu predani organizaciji, Rada et al. (2015.) smatraju da i menadžeri trebaju biti predani organizaciji. Jednako smatraju da je zaposlenike potrebno poštovati i prema njima postupati pošteno, a produbljivanje menadžerskoga razumijevanja i održavanja pokretača angažiranosti velika je menadžerska vještina koju vrijedi imati.

Akademsko istraživanje koje su proveli Luthans i Peterson pokazalo je da će zaposlenici koji su angažirani u svojoj organizaciji i svojem poslu vjerojatnije pozitivno reagirati na svoje menadžere, pokazati dobru izvedbu i postići uspjeh. Druga istraživanja koja su proveli Bandura te kasnije Luthans i Peterson pokazala su da angažiranost zaposlenika pomaže njihovu menadžeru da bude učinkovitiji i uspješniji, što utječe na povećanje

njegove učinkovitosti te pozitivno povezivanje s radnim učinkom. Zaključuju da je vjerojatnije da će pojedinci s višom učinkovitošću biti proaktivniji u započinjanju posla i truditi se i biti odlučni u nastojanju postizanja zadataka, čak i kada se pojave problemi (Robertson Smith i Markwick 2009.).

Luthans i Peterson navode da angažirani zaposlenici dovode do psihološkoga uzbuđenja menadžera. Nasuprot njima, Bandzra te Luthans i Peterson primjećuju da menadžer postaje oduševljen svojim zaposlenicima, što povećava njihovu učinkovitost, a samim se time i on osjeća dobro i učinkovito, što može izgraditi angažiran radni tim. Može se dogoditi i obrnuto, pri čemu učinkovitost menadžera može dovesti do povećane angažiranosti zaposlenika. Stoga angažiranost i učinkovitost menadžera mogu imati međusoban pozitivan učinak i dovesti do učinkovitijih menadžera i zaposlenika (Robertson Smith i Markwick 2009.).

U svom istraživanju Levinson zaključuje da organizacijska kultura u kojoj postoji suradnički stil vodstva (tj. svatko je dionik i može sudjelovati u svim aspektima poslovanja) potiče angažiranost. Lloyd je otkrio da određene karakteristike menadžera mogu biti ključne za angažiranost, a posebno posjedovanje dobrih komunikacijskih sustava (Robertson Smith i Markwick 2009.).

CIPD (2007. prema Robertson-Smithu i Markwicku 2009.) smatra da zaposlenike na angažiranost pokreću prilike za povratne informacije, učinkoviti sustavi savjetovanja i komunikacije te menadžer koji je pošten i vidljivo predan organizaciji. Na ovo stajalište nadovezuju se Cleland et al. i upotpunjuju ga izjavom da su učinkoviti i asertivni odnosi vitalna poluga angažiranosti unutar koje stavovi menadžera i osoblja utječu na razvoj odnosa (Robertson Smith i Markwick 2009.). S druge strane, „menadžeri imaju najvažniji direktnu ulogu u motiviranju, a preko motivacije i indirektnu, ali ključnu ulogu u rastu angažiranosti zaposlenika.“ (LQ d.o.o. 2022.)

4APP SOLUTION d.o.o. (2022.) objavio je da kvalitetno upravljanje zaposlenicima koji pružaju intelektualne usluge, tzv. *knowledge workers*, zahtijeva poseban set vještina *team*



*leadera* (menadžera). *Team leader* mora istovremeno poticati zaposlenike na samostalno rješavanje problema, davati im nove izazove te im omogućiti prostor za kreativni doprinos. Vrlo često ljudi ostaju na istome radnom mjestu samo zato jer ga rade godinama. To ne znači da su nužno u njemu i najbolji. Prepoznavanje vještina, sposobnosti i talenata svakoga zaposlenika i raspoređivanje na radno mjesto na kojemu će najviše doprinijeti postiže se uvjerenjem o osobnoj uspješnosti, ali i uspješnosti cijele organizacije.

Može se zaključiti da je prava osoba u ulozi menadžera važna za kreiranje zadovoljstva, pa tako i angažiranosti zaposlenika. Svaki novi izazov, ako je argumentirano prezentiran, daje poticaj zaposlenicima za njihovu angažiranost. Samim time osjećaju zadovoljstvo te se stvara sve veća lojalnost zaposlenika, kao i želja za boljim uspjehom njih samih, ali i cijele organizacije.

### **3.2. Komunikacija**

Riječ komunikacija, pojašnjava Tubbs, zajednička je mnogim jezicima, izvedena je od latinskoga pridjeva *communis* (javni, koji dijele mnogi). Nadalje navodi da su suvremeni oblici komunikacije koji se danas koriste uvelike promijenili način rada u većini sektora, alii u osobnoj interakciji s drugima. Jednostavno pojašnjeno, dijeljenje životnoga prostora s drugima, a time i dijeljenje i razmjena informacija, jedno je od važnih svojstava ljudskih bića jer je život čovjeka kao društvenoga bića nezamisliv bez komunikacije s drugim ljudima (Skelac 2015.).

Sveučilišni savjetovanišni centar Sveučilišta u Rijeci – Psihološko savjetovanište (2014.) daje najkraće objašnjenje riječi komunikacija. Komunikacija je prema njima sporazumijevanje, odnosno razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim sredstvima, bilo uporabom govora, pismenim putem (korištenjem tiskanih ili digitalnih medija), vizualnim putem (uporabom simbola, karata, grafikona) ili pak neverbalnim putem (govorom tijela, gestama, tonom ili visinom glasa itd). Osim tih oblika komunikacije, Tubbs dijeli komunikaciju prema različitim vrstama: interpersonalna i interkulturalna

komunikacija, intervju, komunikacija u maloj grupi, javna komunikacija, komunikacija u organizaciji te masovna komunikacija (s obzirom na nove tehnologije) u kojoj je neizostavan dio slušanje. Važnost slušanja često je umanjena, stoga Tubbs napominje da većina ljudi ne zna slušati na odgovarajući način, savjetuje i naglašava da će se sposobnost slušanja sasvim sigurno unaprijediti ako se usmjeri na to da se slušajući pokuša razumjeti značenje koje govornik namjerava prenijeti, a privremeno obuzda sklonost procjenjivanju iskaza (Skelac 2015.).

„Velik broj informacija koje kolaju organizacijom često uopće ne dopre do onih kojima su potrebne. One koje stignu često budu pogrešno shvaćene.“ (Ramiro d.o.o. 2022.) U organizacijama gdje postoji dobra komunikacija, gdje informacije pravovremeno kolaju do zaposlenika, moguće je prevladati sve prepreke i izazove s kojima se susreću u svojem djelokругu rada. Kada je komunikacija narušena i informacije ne kolaju pravovremeno, organizacije su neproduktivnije i zaposlenici su manje motivirani i nezadovoljni.

„Učinkovita komunikacija pomaže razumijevanju emocija i namjera koje stoje iza informacija.“ (Ramiro d.o.o. 2022.) Osim navedenoga, Ramiro d.o.o. smatra da je učinkovita komunikacija u jednome dijelu ona u kojoj se prenosi poruka, dok je drugi dio onaj u kojemu se aktivno sluša. Aktivno slušanje potrebno je da komunikacija bude učinkovita (manje govorimo, a više slušamo), da se dobije puni smisao onoga što se govori. Svi koji sudjeluju u komunikaciji trebaju osjećati da su poslušani i shvaćeni.

„Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Učinkovita komunikacija temelj je za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava. U organizacijama se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Komunikacijski događaj unutar organizacije može imati dva tijeka: formalni i neformalni. Kako bi organizacijska komunikacija bila uspješna, potrebno je poznavanje jezika, provođenje interakcijskih vježba te posjedovanje kulturnog znanja svih sudionika komunikacije i zaposlenika organizacije.“ (Jurković 2012.)

4APP SOLUTION d.o.o. (2022.) naglašava da zaposlenici cijene transparentnost, žele biti informirani o poslovnim planovima, kao i dobiti povratnu informaciju o svojem radu i očekivanjima. Dobar menadžer ne skriva istinu od svojih zaposlenika. On otvoreno komunicira s njima o trenutačnome stanju, obvezama i konačnome rezultatu. Razumijevanje i upoznavanje zaposlenika važno je za uspješnu komunikaciju. Da bi komunikacija bila uspješna, treba znati što želite reći jer u suprotnome zaposlenici neće razumjeti što im je rečeno, a u komunikaciji je možda najvažnije slušanje. Uspješna komunikacija uključuje obje strane, što znači da dobar menadžer nekada treba šutjeti i poslušati argumente ili ideje druge strane.

4APP SOLUTION d.o.o. (2022.) komunikaciju smatra važnom za organizaciju jer povećava angažiranost zaposlenika. „Zaposlenicima su neophodne informacije kako bi razumjeli što se od njih očekuje te povratna informacija o rezultatima njihova zalaganja. Treba redovito i jasno komunicirati o ciljevima, prioritetima i očekivanim promjenama“.

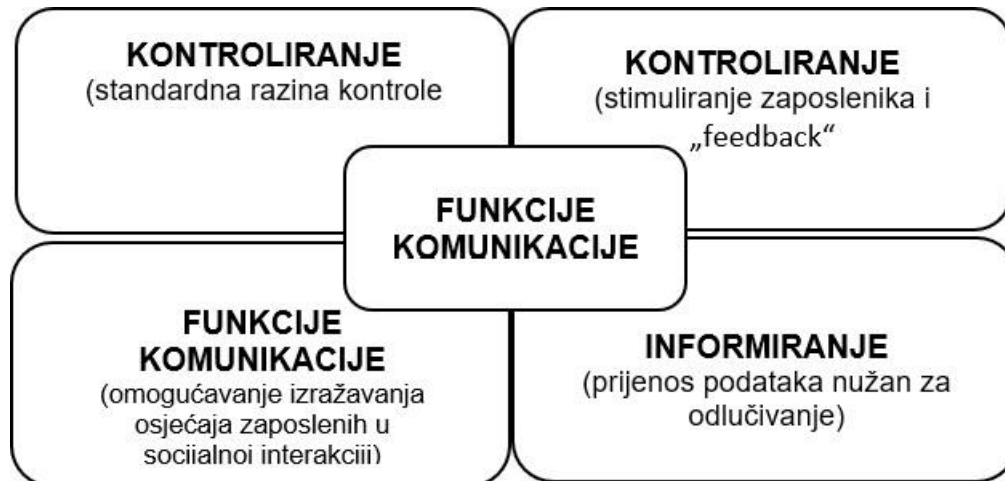
Ako organizacija ima vođu koji ima jasnu viziju o smjeru organizacije i tu viziju stavlja u širi kontekst u kojemu djelovanje organizacije doprinosi otvorenoj komunikaciji, jasno šalje poruku da su svi zaposlenici jako važni u ostvarenju vizije.

Komunikacija je prema Lamza-Maroniću i Glavašu „vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenošnje poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl., sve to čini sustav komuniciranja bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati. Stoga se poslovna komunikacija može realizirati na dva načina: u njoj sudjeluju svi djelatnici organizacije (unutar organizacije) i sudjeluju samo neki djelatnici organizacije (izvan organizacije).“ (Jurković 2012.)

Sustav komunikacije „u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice. Uloga komunikacije u organizaciji nije samo osigurati razmjenu informacija unutar organizacije nego omogućiti i razmjenu informacija između organizacije i njezine okoline

(kupaca, dobavljača, dioničara, i sl.). Prema Robbinsu i Judge, komunikacija unutar organizacije ima četiri osnovne funkcije: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje (Slika 4.).

**Slika 4. Osnovne funkcije komunikacije**



Izvor: prilagođeno prema Robbins, P. S., Judge, A. T. *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 368-369., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713>, (preuzeto 13.11.2022.)

„Asertivna, učinkovita komunikacija omogućuje jasnije izražavanje misli, osjećaja i potreba na otvoren i iskren način uz zauzimanje za sebe i poštivanje drugih. Učinkovita komunikacija uvijek uzima u obzir razumijevanje druge osobe, a ne pobjedu u svađi ili forsiranje mišljenja drugima. Dobre komunikacijske vještine ključne su za ostvarivanje kvalitetnih odnosa i suradnje s drugima. Ostvarenje poslovnih ciljeva ovisi upravo o tome koliko su zaposlenici uspješni u učinkovitoj komunikaciji. Ljudi su međusobno različiti pa istu situaciju ili informaciju mogu drugačije doživjeti. Nedostaje razumijevanja za sugovornika ili nisu spremni razumjeti njegovu perspektivu.“ (Ramiro d.o.o. 2022.)

Komunikacija nije uvijek u potpunosti učinkovita niti se to treba očekivati. Uvijek postoji mogućnost da u komunikaciji dođe do nesporazuma. Bitno je da se na komunikaciju ne gleda kao na nešto nevažno i da je se ne prepusti slučaju, već da joj se posveti pažnja i da se zaposlenicima osiguraju sva potrebna znanja i vještine radi postizanja bolje

komunikacije, odnosno razumijevanja. Da bi organizacije bile uspješnije, potrebno je da osiguraju i unaprjeđuju komunikacijske vještine.

### **3.3. Upoznavanje zaposlenika**

Zaposlenici su najveći kapital svake organizacije. Za svaku je organizaciju važno zaposliti nove talente, ali je također ključno da novi zaposlenici dobiju alate i informacije koje su im potrebne da ostvare svoj puni potencijal. Profil zaposlenika omogućuje poslodavcu da jednostavnije, brže i bolje upravlja pojedinačno i timski svakim zaposlenikom. Stoga je važno za svaku organizaciju i menadžment da upozna svoje zaposlenike. (MojPosao 2022.)

Platforma MojPosao (2022.) izdvaja neke korake u upoznavanju zaposlenika: razgovor, timski rad, iskrenost. Razgovor sa zaposlenicima radi boljega upoznavanja ljudi te individualni razgovori organizaciji i menadžmentu daju priliku da se bolje predstave, a zaposleniku priliku da izrazi svoja očekivanja i dobije pomoć od organizacije u obavljanju posla ili u kreiranju ugodne radne atmosfere. Razgovor može poslužiti za poticanje razmjene mišljenja o tome kako kreirati učinkovitije/zabavnije/zanimljivije radno okruženje i sl. (MojPosao 2022.).

Osim razgovora, timski je rad jedan od najboljih načina za upoznavanje zaposlenika, kroz zajednički rad na nekome projektu ili zadatku. Važno je pokazati zaposlenicima da se njihov rad na nekome zadatku prati i da postoji zanimanje za detalje o napretku, a da se pritom pazi da se ne ostavi dojam kontroliranja. Ako zaposlenici dobro napreduju, ne treba se ustručavati pohvaliti ih jer im se tako ulijeva povjerenje i pokazuje da se cijeni njihov rad, što znači da će zaposlenici ubuduće rado izvještavati o napretku u pojedinim poslovima ili tražiti savjete ili pomoć. Uz navedeno, svakako se ne smije zanemariti iskrenost. Ona je važna jer ako osoba nije iskrena, sav trud može lako pasti u vodu. Zajednički ručak ili odlazak na piće nakon posla situacije su u kojima se može opušteno družiti sa zaposlenicima, a usto se zaposlenicima daje prilika da se međusobno bolje

upoznaju. „To može povećati suradnju ili razumijevanje među različitim odjelima ili timovima ljudi, potaknuti ih na nove ideje i kreiranje novih rješenja.“ (MojPosao 2022.)

Dokonal (Točka na i media 2019.) smatra da je međusobno upoznavanje zaposlenika i poticanje zaposlenika da se međusobno bolje upoznaju nužno jer utječe na kreiranje pozitivne radne atmosfere i važan je činitelj u postizanju profesionalnih i osobnih odnosa suradnicima. Važno je stoga da se međusobno upoznavanje odvija unutar tima te da se tim upozna s organizacijskim planom. Organizacijski plan daje jasnu sliku o tome koga izvještavati, koga voditi, s kime surađivati. Struktura plana velike organizacije vjerojatno neće biti odmah potpuno jasna, ali je važna radi poznavanja same organizacije.

Platforma MojPosao (2022.) važnost upoznavanja pripisuje i osobnome predstavljanju i važan je korak u izgradnji profesionalnih i osobnih odnosa sa suradnicima. Inicijalni korak trebao bi poduzeti odjel za ljudske resurse ili nadređeni menadžer tako što će poslati obavijest o novome zaposleniku elektroničkom poštom ili ga osobno upoznati s kolegama na sastanku tima.

Zaključuje se da je upoznavanje zaposlenika izuzetno važna karika uspješnosti organizacije. Međusobno poznanstvo dovodi do lakše komunikacije i bolje realizacije posla jer se unaprijed znaju vrijednosti zaposlenika te je jednostavnije/lakše dijeliti zadatke.

### **3.4. Poistovjećivanje zaposlenika s organizacijskim vrijednostima, misijom i ciljevima**

Zaposlenici se „povezuju s organizacijom kroz razumijevanje razloga postojanja organizacije te kako njihov rad doprinosi ostvarenju i življenju te svrhe.“ (Filipović, CX.hr portal 2020.) Osim toga, da bi se zaposlenici poistovjetili s organizacijskim vrijednostima, Filipović svrhu poistovjećenosti vidi u uključenosti zaposlenika u organizacijsku misiju, viziju i ciljeve.

Misija obilježava organizaciju, svrha je poslovanja. Ona opisuje organizaciju i cilj radi kojega se nešto radi. Misija se s vremenom mijenja kako se mijenjaju i ciljevi organizacijskoga poslovanja. Važno je da su svi implementirani u organizacijske ciljeve i da postoji organizacijska kultura, odnosno da postoji dobro izgrađen odnos unutar organizacije kako bi se misija mogla provoditi.

Pojam *vizija* nastao je iz latinske riječi *visio* (viđenje, pogled). Vizija je orijentirana na budućnost, kako i gdje se organizacija vidi u budućnosti, njezinu zamisao, ambiciju budućega postojanja. Da bi se vizija mogla ostvariti, organizacija, odnosno menadžment, vođe i/ili menadžeri trebaju je implementirati među zaposlenike i uskladiti je s ciljevima poslovanja.

Misija i vizija organizacije svrha su njezina postojanja, njezin važan dio koji vodi sve zaposlenike k zajedničkomu cilju i strategiji organizacije. Misija i vizija trebaju biti jasno definirane i razumljive svima u organizaciji. One pokazuju smjer kretanja i važno je da svi unutar organizacije slijede taj smjer jer jedino tada organizacija može biti uspješna.

Što zaposlenici bolje razumiju svrhu organizacije kroz njezinu misiju i viziju, bolje će razumjeti strategiju organizacije i načine njezine implementacije, odnosno moći će svoj rad i ponašanje uskladiti s ciljevima organizacije i kvalitetno doprinijeti njihovu ostvarenju. Neke su organizacije u tome uspješnije od drugih.

Kako navodi Malbašić (2011.), Bahtijarević-Šiber (1999.) i Sikavica (2001.) govore o organizacijskim vrijednostima kao o „duboko usađenim pretpostavkama i načelima koja povezuju grupu u cjelinu. Mogu biti iznimno moćne, jer mogu zamijeniti cijeli niz pravila s nekoliko načela. Organizacijske su vrijednosti najjače oružje kojim organizacija može utjecati na svoje zaposlene.“ Organizacijske vrijednosti prema Musek Lešnik opisuju zajednička uvjerenja i načela organizacije, tj. određuju zajednička usmjerenja i pružaju smjernice za svakodnevno ponašanje pripadnika organizacije (Malbašić 2011.). Prema Robbinsu i Judgeu one imaju svoja sadržajna i intenzitetska obilježja. Sadržajna obilježja govore o važnosti nekih ponašanja ili krajnjih stanja postojanja (tj. je li nešto važno ili nije),

a intenzitetska obilježja određuju koliko su ta ponašanja ili krajnja stanja postojanja važna (Malbašić 2011.).

Malbašić (2011.) dijeli organizacijske vrijednosti prema različitim kriterijima, grupiranim prema srodnosti u sedam karakterističnih tipova:

1. ciljevima i načinu njihova postignuća – krajnje i instrumentalne vrijednosti
2. važnosti za organizaciju – temeljne i operativne vrijednosti
3. sklonosti organizacijskim promjenama – obrambene, stabilizirajuće vrijednosti i vrijednosti usmjerene rastu
4. prihvaćenosti u organizaciji – prihvaćene, stvarne i željene vrijednosti
5. zastupljenosti u organizaciji – prevladavajuće i dodatne vrijednosti
6. vremenskome razdoblju pojavljivanja – stare i nove vrijednosti
7. stupnju formalizacije – implicitne i eksplicitne vrijednosti.

Robbins i Judge opisuju dva skupa vrijednosti koji su sastavni dio Rokeacheve ankete vrijednosti ili RVS (engl. *Rokeach Value Survey*). Rokeach je uz pomoć te ankete izravno istraživao osobne vrijednosti pripadnika organizacije, a neizravno organizacijske vrijednosti (Agušaj 2016.). Svaki se od dva skupa sastoji od osamnaest vrijednosnih elemenata (Tablica 1. i 2.).



**Tablica 1. Krajnje vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti**

<b>Redni broj</b>	<b>Naziv vrijednosti</b>	<b>Objašnjenje vrijednosti</b>
1.	Udoban život	prosperitetan život
2.	Uzbudljiv život	poticajan, aktivan život
3.	Osjećaj postignuća	trajan doprinos
4.	Mir u svijetu	sloboda od rata i sukoba
5.	Svijet ljepote	ljepota prirode i umjetnosti
6.	Jednakost	bratstvo, jednake mogućnosti za sve
7.	Obiteljska sigurnost	briga za voljene
8.	Sloboda	neovisnost, sloboda izbora
9.	Sreća	zadovoljstvo
10.	Unutarnji sklad	bez unutarnjih sukoba
11.	Zrela ljubav	seksualna i duhovna intimnost
12.	Nacionalna sigurnost	zaštita od napada
13.	Ugoda	ugodan, ležeran život
14.	Spas	biti spašen, vječni život
15.	Samouvažavanje	samopoštovanje
16.	Društveno priznanje	poštovanje, divljenje drugih
17.	Pravo prijateljstvo	blisko druženje
18.	Mudrost	zrelo razumijevanje života

Izvor: Robbins i Judge (2009) prema Agušaj (2016: 20.)

**Tablica 2. Instrumentalne vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti**

<b>Redni broj</b>	<b>Naziv vrijednosti</b>	<b>Objašnjenje vrijednosti</b>
1.	Ambicioznost	marljivost, nadobudnost
2.	Širokogrudnost	otvorenost uma
3.	Sposobnost	kompetentnost, učinkovitost
4.	Vedrina	bezbriznost, veselje
5.	Čistoća	urednost, središtenost
6.	Hrabrost	zauzimanje za vlastita vjerovanja
7.	Opraštanje	spremnost oprostiti drugima
8.	Pomaganje	rad za dobrobit drugih
9.	Poštenje	iskrenost, istinitost
10.	Maštovitost	odvažnost, kreativnost
11.	Neovisnost	samopouzdanje, samodostatnost
12.	Intelekt	inteligencija, misaonost
13.	Logičnost	konzistentnost, racionalnost
14.	Ljubav	osjećajnost, nježnost
15.	Poslušnost	odanost dužnosti, poštivanje drugih
16.	Pristojnost	učtivost, uglađenost
17.	Odgovornost	pouzdanost, sigurnost
18.	Samokontrola	suzdržanost, samodisciplina

Izvor: Robbins i Judge (2009) prema Agušaj (2016: 21.)

Postavljanje i određivanje ciljeva na svim razinama jedan je od najvažnijih zadataka menadžmenta. O tome kako je kvalitetno obavljen velikim dijelom ovisi izvršenje drugih menadžerskih zadataka (planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja) i postizanje organizacijske, grupne i individualne uspješnosti (Bahtijarević Šiber 1999.). Organizacijske su vrijednosti (Sikavica et al. 2008. prema

Malbašić 2011.) uvjerenja i ideje o tome koju vrstu ciljeva organizacijski članovi trebaju ostvarivati te ideje o odgovarajućim vrstama standarda ponašanja kojih se trebaju pridržavati da bi se postigli ciljevi.

Prema Filipović (CX.hr portal 2020.), postavljanje ciljeva može poboljšati angažiranost zaposlenika tako što povećava učinkovitost i resurse organizacije. Postavljanje „pametnih“ (SMART) ciljeva može biti izazovno kao i njihovo ispunjavanje. Valjano postavljanje ciljeva duž organizacije omogućuje razumijevanje poslovnih prioriteta, osigurava usmjeravanje rada zaposlenika u skladu sa strategijama, poboljšava učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenih.

Filipović (CX.hr portal 2020.) smatra da je svrha ciljeva usmjeravanje zaposlenika prema očekivanim ishodima rada koji doprinose organizaciji u cjelini, stoga je prirodno uključiti zaposlenike u cijeli proces postavljanja ciljeva od početka do kraja. Uključivanje zaposlenika u proces planiranja i postavljanja dugoročnih ciljeva podiže učinkovitost i motivaciju za kontinuirani razvoj. Pri definiranju zadataka, odnosno delegiranju, voditelj i zaposlenik trebali bi zajednički postaviti tzv. pametne (SMART) ciljeve ili ishode rada.

Akronim SMART (engl. *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) daje smjernice u postavljanju ciljeva (Slika 5.). Važno je povezati pojedinačne ciljeve s poslovnim ciljevima organizacije. Zaposlenici će biti motiviraniji i učinkovitiji ako mogu vidjeti kako se njihovi individualni ciljevi uklapaju u širu sliku te kako oni doprinose ostvarivanju timskih, odjelnih i organizacijskih ciljeva. Također, dobro artikulirani i dokumentirani ciljevi u pismenome obliku značajno povećavaju vjerojatnost njihova ostvarenja.

Slika 5. Karakteristike SMART ciljeva



Izvor: Filipović, A., CX.hr portal, objavljeno 23. 7.2020., dostupno na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/vjestina-delegiranja-23-postavljanje-ciljeva/>, (preuzeto 15. 11. 2022.)

Važno je ciljeve prilagođavati promjenama poslovnih i radnih uvjeta. Zajedničkim se oblikovanjem SMART cilja zaposlenici potiču na preuzimanje odgovornosti za ishode i rezultate delegiranog zadatka.

Dutton et al. zapažaju da zaposlenici koji se poistovjećuju s organizacijom vode računa o njezinoj dobrobiti i ostvarenju internaliziranih organizacijskih ciljeva (Zlatic et al. 2020.). Mael i Ashforth zaključuju da poistovjećivanje s organizacijom može dovesti do angažiranijega uključivanja u radne zadatke i, naposljetku, doživljavanja organizacijskih uspjeha kao vlastitih (Zlatic et al. 2020.). Tajfel i Turner smatraju da je u interesu zaposlenika koji želi razviti pozitivan dojam o sebi da iskazuje više razine energičnosti i predanosti u radu (Zlatic et al. 2020.).

### **3.5. Prevladavanje prepreka angažiranosti zaposlenika u organizaciji**

Na temelju dosadašnjih istraživanja može se zaključiti da je angažiranost zaposlenika ogromna, možda čak i strateška prednost za organizaciju.

U današnjemu je radnom okruženju angažiranje zaposlenika ključno za zadržavanje vrhunskih talenata, poboljšanje poslovne produktivnosti i postizanje veće dobiti. Organizacije ulažu u zapošljavanje i edukaciju kako bi uspostavile motiviranu radnu snagu koja ima niz prednosti kao što su smanjeni izostanci zaposlenika, smanjena fluktuacija i dosljedno dobra usluga korisnicima.

Određene prepreke, kažu Gatenby et al. i Lockwood, mogu dovesti do niske angažiranostina poslu, a angažiranost može donijeti komplikacije za zaposlenike i izazove za vodstvo. Štoviše, Mone et al. napominju da smanjenje razine angažiranosti zaposlenika može imati negativan učinak na produktivnost (Nada i Singh 2016.). Masson et al. postavljaju važno pitanje: jesu li potencijalne koristi angažiranosti zasjenile moguće nedostatke? Nadalje, Bates ističe da pokušaj poticanja angažiranosti može imati negativne posljedice za zadržavanje, tvrdeći da je jedan od paradoksa kojime se mnoge organizacije koriste pri jačanju angažiranosti da edukacija koja zaposlenicima daje veći osjećaj angažiranosti istovremeno daje i više mogućnosti za napuštanje organizacije. Isto tako, loše menadžerske odluke koje dovode do preopterećenosti poslom, nesigurnosti posla i dvosmislenosti dodjeljivanja uloga radnih zadataka djeluju kao prepreka u angažiranju (Robertson-Smith i Markwick 2009.).

Dok se velik dio literature usredotočuje na pokretače angažiranosti, također postoji sve veća usmjerenost na identificiranje čimbenika koji će spriječiti sposobnost zaposlenika da se angažiraju. Ključni čimbenici uključuju birokraciju i veliku opterećenost. Lockwood smatra da birokratsko ponašanje u organizacijama i preopterećenost poslom ozbiljno onemogućuju potencijal organizacije da angažira svoje zaposlenike jer povećavaju osjetljivost zaposlenika na stres (Robertson-Smith i Markwick 2009.). Tu tvrdnju podupire Institut Roffey Park Limited (Institut Roffey Park 2022.), čijim se istraživanjem otkrilo da

su pritisak na poslu, loše upravljanje i loša komunikacija ključne prepreke angažiranosti. To osobito vrijedi za vrijeme promjena, navode Robertson-Smith i Markwick (2009.), kada su birokracija i nedostatak vremena za postizanje radnoga opterećenja najveći demotivatori, a radno opterećenje jedan od najvećih uzroka stresa.

Purcell je predložio šest ključnih čimbenika koji ograničavaju ili umanjuju angažiranost: nesigurnost posla/zaposlenja (strah od gubitka posla osobito je vjerojatan tijekom recesije), nepravednost/nepoštenje (osobito u sustavima nagrađivanja i plaća), bezvremenski posao / ponavljajući rad, u ciklusima bez limita vremena (pozivni centar); vrlo stresan posao s vrlo malo fleksibilnosti ili autonomije (ponašanje je rukovodstva maltretiranje) i dugotrajni rad bez pauze (Robertson-Smith i Markwick 2009.). Snažna angažiranost zaposlenika ključna je komponenta svakoga poslovnog uspjeha.

Sinclair (Talkfreely 2021.) se bavi preprekama angažiranosti zaposlenika i njihovim prevladavanjem. Kada se radi o težnji za uspjehom u poslovanju, angažiranost zaposlenika ključno je područje u kojemu menadžment treba biti u fokusu. Pandemija Covid-19 bacila je mnoge organizacije diljem svijeta u kaos. Rad na daljinu postao je standardna praksa. Ne samo da ta situacija predstavlja goleme logističke probleme već ima i značajan štetan utjecaj na ukupnu angažiranost zaposlenika. Sinclair (2021.) navodi pet prepreka angažiranosti zaposlenika koje bi mogle sprječavati zaposlenike da budu aktivno uključeni u svoje uloge, kako na radnoj, tako i na organizacijskoj razini (nedostatak informacija, nedostatak usklađenosti, nedostatak prepoznavanja, nedostatak ravnoteže, nedostatak smjera).

Utjecaj je vodstva na angažiranost zaposlenika (4APP SOLUTION d.o.o. 2022.) situacijao kojoj se treba brinuti od početka. Učinkovito i sposobno vodstvo važno je za zaposlenike, pa tako i za one koji rade na daljinu. Važno je da zaposlenici osjećaju da imaju sposobnoga vođu na čelu. Ako osjećaj povjerenja u vođu izostane, to će dovesti do značajne prepreke u angažiranosti zaposlenika. Interakcija i komunikacija sa zaposlenicima na daljinu postaviti će ljestvicu za ostale zaposlenike, pa je potrebno oblikovati aktivnu suradnju u cijeloj organizaciji. To može uključivati maksimalno

iskorištavanje tehnologije kao što je Zoom ili Teams kako bi se omogućila suradnja s tim zaposlenicima kao da rade u stvarnome okruženju i na projektima, bez obzira na to odakle zaista rade.

Manje je zastupljen problem neravnoteža između *inputa* i *outputa* u poslu. Prema 4APP SOLUTION d.o.o. (2022.), *inputi* su zahtjevi nadređenoga vezani uz radno mjesto, projekt ili poslovni zadatak (posvećenost poslu, naporan rad, tolerancija određenih okolnosti, potreba za podrškom kolegama ili povjerenje u nadređene). S druge strane, *outputi* su ono što zaposlenik dobiva od rada na određenome radnom mjestu (plaća, bonus i ostale financijske nagrade). Na istome su popisu i osjećaj postignuća, pohvale, priznanja, reputacija, osjećaj sigurnosti na poslu ili osjećaj napredovanja i razvoja. Veća motivacija zaposlenika i njihovo viđenje pravednih uvjeta rada rezultat su ravnoteže između tih činitelja. Pojedine činitelje i nije toliko komplicirano dovesti u ravnotežu, no činitelji poput posvećenosti poslu, sigurnosti posla ili priznanja često predstavljaju izazov.

Kako bi svi ovi činitelji bili u ravnoteži i ne bi se stvorile prepreke, potrebno je navrijeme djelovati, odnosno savladati ih, što nije nimalo lak zadatak. U tom je slučaju moguće primijeniti Adamsovu teoriju jednakosti (4APP SOLUTION d.o.o. 2022.). Adamsova teorija jednakosti tvrdi da zaposlenici postaju demotivirani u vezi svojega posla i poslodavca ako osjećaju da su njihovi *inputi* puno veći od *outputa*. Na takav „nepravedan“ nesrazmjer mogu reagirati na različite načine, poput smanjenja radnoga napora, značajno smanjene lojalnosti, pa čak i odbojnosti prema poslodavcu, niske motivacije i otvorenoga izražavanja nezadovoljstva. Rješenje je u analizi svih činitelja kako bi se utvrdilo gdje postoji najveći nesrazmjer u korist *inputa*. Ako je cilj veća motivacija zaposlenika, trebaju se pojačati odgovarajući *outputi*, a pozornost treba biti usmjerena na nenovčane naknade (priznanje i cijenjenost na poslu). Zato je potrebno da se sposobnost i rad zaposlenika primijete, priznaju i pohvale. Većina zaposlenika vjeruje da je upravo to pravedna nagrada za uloženi napor, što dovodi do ravnoteže *inputa* i *outputa*.

Učinkovita je dvosmjerna komunikacija neophodna da bi zaposlenici ostali angažirani i budni, stoga se potrebno pobrinuti da se glas svakoga zaposlenika čuje, prizna i

prepozna, bez obzira na to gdje se u svijetu nalazi. Razvojni je proces bolji ako zaposlenici osjećaju da ih poslodavac sluša i da su njihovi zahtjevi i mišljenja cijenjeni. Jasna komunikacija (razumijevanje što se od zaposlenika traži i, s druge strane, slušanje što zaposlenici govore) jedan je od najvažnijih, a možda i najvažniji činitelj u identificiranju snaga za svladavanje prepreka te se može implementirati u organizacijski rast i samu organizacijsku kulturu. Zadovoljstvo i angažiranost zaposlenika ključni su za uspjeh svake organizacije te je njihova uključenost važna u procesu svladavanja prepreka.



#### 4. Upravljanje angažiranošću zaposlenika na primjeru Maistre d.d.

Maistra posluje u sastavu Adris grupe d.d. S više od 50 godina dugom naslijeđenom tradicijom izvrsnosti u industriji, uspješno razvija visokokvalitetan turizam na međunarodno prepoznatljivim odredištima – u Rovinju, Vrsaru, Zagrebu i Dubrovniku, u sklopu triju različitih brendova: *Collection*, *Select* i *Camping*.

*Maistra Collection* profinjena je kolekcija jedinstvenih luksuznih hotela na lokacijama koje oduzimaju dah. Definicija je brenda: „Svakom gostu hoteli u sklopu ove kolekcije pružaju obnovu uma, duha i tijela kroz umjetnički doživljaj ili doživljaj klasičnog luksuza te vrhunsku uslugu i *gourmet* ponudu. Ugodite svojim osjetilima u našim luksuznim i *premium* hotelima s jedinstvenom uslugom: vrhunski *spa* doživljaj, besprijekorna, ukusna jela i autentična lokalna iskustva jamče nezaboravan odmor.“ (Maistra 2022.)

*Maistra Select* čine odabrani hoteli i resorti na najljepšim lokacijama uz more. Definicija je brenda: „*Maistra Select* jedinstvena je kolekcija hotela koji pružaju nezaboravne doživljaje na najljepšim lokacijama uz more. Od istarskog poluotoka pa sve do obala veličanstvenog Dubrovnika, more je zajednički element koji povezuje ovu obitelj hotela. Njegova snaga i plave dubine pozivaju vas da uronite u osjećaj mira i opuštanja, da vratite izgublenu energiju i razbudite vaš duh.“ (Maistra 2022.)

*Maistra Camping* inspiriran je prirodnim doživljajem kampiranja u dvije vrhunske istarske destinacije– u Rovinju i Vrsaru. Definicija je brenda: „*Maistra Camping* pruža obnovu duha i tijela kroz osjećaj slobode, nesputanosti i neposrednog dodira s bogatom mediteranskom prirodom. Naši kampovi i mobilne kućice dom su svima onima koji rijetko kad stoje na mjestu - ljudima znatiželjnog, vedrog i pustolovnog duha, željnima aktivnog odmora, koji svaki dan vide kao priliku za istraživanje nečeg novog,“ (Maistra 2022.)

Maistra dioničko društvo za hotelijerstvo i turizam / Maistra d.d., sa sjedištem u Rovinju na adresi Obala Vladimira Nazora 6, osnovano je 2004. godine temeljem zaključenoga Ugovora o spajanju društava od 16. prosinca 2004. godine: 1. JADRAN-TURIST ROVINJ

hotelijerstvo, turizam, trgovina i proizvodnja d. d. i 2. ANITA dioničko društvo za hotelijerstvo, turizam i trgovinu, Vrsar, Petalon 1, te temeljem odluka Glavne skupštine JADRAN - TURIST ROVINJ d. d., Glavne skupštine ANITA d. d. Vrsar, Posebne skupštine imatelja dionica ANTA - R - A društva ANITA d. d. Vrsar i Posebne skupštine imatelja dionica ANTA - P - A društva ANITA d. d. Vrsar. Sve su skupštine održane 4. veljače 2005. godine. Odluke o spajanju nisu pobijane.

Društvu (mrežna je stranica Maistra.com) je 1. siječnja 2010. godine pripojeno društvo Rovinjturist d.d. iz Rovinja, a 30. rujna 2019. godine društvo Slobodna Katarina d.o.o., također iz Rovinja. Krajem listopada 2014. godine Društvo postaje većinskim vlasnikom društva Grand Hotel Imperial d.d. iz Dubrovnika. Među najvažnija dosadašnja ulaganja ubrajaju se hoteli s pet zvjezdica - Monte Mulini i Lone, obnova šetališta, plaže Mulini Beach i uvale Lone, kao i obnova najstarijega rovinjskog hotela Adriatic. Tomu treba pridodati kupnju i obnovu hotela Hilton Imperial u Dubrovniku. Godine 2016. otvoren je obiteljski hotel Amarin, a 2019. novi Grand Park Hotel Rovinj, ključni proizvod u procesu zaokruživanja vrhunske hotelske ponude u Rovinju. Rezultat je to dugogodišnjega Adrisova investicijskoga ciklusa u turizam vrijednoga više od četiri milijarde kuna, kojime su hoteli Društva svrstani u sam vrh hrvatske vrhunske ponude.

Kupoprodajom udjela i strateškim partnerstvom Adrisa i društva HUP-ZAGREB d.d., početkom 2018. godine stvorene su pretpostavke da Društvo postane najveća nacionalna turistička kompanija.

Maistra d.d. upisana je u Sudski registar Trgovačkoga suda u Pazinu pod registracijskim brojem 040210687. Temeljni kapital iznosi 1.277.985.564,65 kuna, podijeljen je na 10.944.339 dionica i uplaćen je u cijelosti. Poslovni subjekt Maistra d. d. registriran je za djelatnost *hoteli i sličan smještaj* (55.10). Maistra d. d. u privatnome je vlasništvu. Temeljni kapital poslovnoga subjekta financiran je u potpunosti domaćim kapitalom, a u prethodnome razdoblju nije mijenjao iznos temeljnoga kapitala. Poslovni subjekt Maistra d. d. u 2021. povećavao je broj zaposlenih na 1637 zaposlenika, dok je u 2020. godini imao 1275 zaposlenika. Prema *Zakonu o računovodstvu* svrstavaju se po veličini trgovačkoga društva / poduzetnika u četvrtu skupinu – veliko poduzeće / poduzetnik.

Organi su društva Uprava, Nadzorni odbor i Glavna skupština Društva. Uprava društva sastoji se od jednoga člana (direktor) ili više članova. Broj članova Uprave određuje svojom odlukom Nadzorni odbor. Ako Uprava ima više članova, Nadzorni odbor imenuje jednoga od njih za predsjednika Uprave. Imenovanje članova uprave vrši se na rok od pet godina, a imenuje ih Nadzorni odbor. U upravi je Tomislav Popović, član Uprave. On je osoba ovlaštena za zastupanje, zastupa ga samostalno i pojedinačno. Imenovan je Odlukom od 21.12.2021. na razdoblje od tri godine (1.1.2022. do 31.12.2024.). Uz Tomislava Popovića, ovlaštena osoba za zastupanje je i Vitomir Palinec, prokurist (povjerena mu je pojedinačna prokura).

Nadzorni odbor Društva sastoji se od pet članova, od kojih četiri bira i razrješava Glavna skupština. Članovi Nadzornoga odbora biraju se na razdoblje od četiri godine. Članovi NO-a mogu biti ponovno izabrani. Radničko vijeće imenuje jednoga predstavnika zaposlenika u Nadzorni odbor. Članove Nadzornoga odbora bira Glavna skupština na temelju liste, a ne pojedinačno. U Nadzornome su odboru predsjednik Nadzornoga odbora mr. Ante Vlahović, zamjenik predsjednika Nadzornog odbora Hrvoje Patajac te članovi Nadzornoga odbora Roberto Škopac, Stanko Damijanić, i Nenad Drandić.

Glavna se skupština mora održati najmanje jednom godišnje. Glavnu skupštinu Društva saziva Uprava, osim ako zakonom i Statutom nije predviđeno da je mogu sazvati i druge osobe ili organi. Skupštinu društva može sazvati Nadzorni odbor uvijek kada smatra da je to potrebno radi zaštite interesa Društva.

VIZIJA Maistre d.d.: „Biti prvi izbor i sinonim iskrenog gostoprimstva.“

MISIJA Maistre d.d.: „Definiramo standarde izvrsnosti kroz diferenciranu ponudu, stvaramo inspirativno radno okruženje i mijenjamo lokalne zajednice na bolje.“

CILJ je Maistre d.d. voditi se vrijednostima koje oslikavaju misiju i viziju te čine Maistra Hospitality Group prepoznatljivom i drugačijom od konkurencije te ostaviti u uspomeni nezaboravan boravak u objektima. Ključnu ulogu u ostvarenju toga cilja imaju upravo

zaposlenici, stoga je glavni cilj postići zadovoljstvo zaposlenika i ostvarenje njihovih osobnih ambicija kroz mogućnost napredovanja na poslu i njihovo aktivno sudjelovanje u rastu i razvoju Društva.

Maistra d.d. jedna je od vodećih turističkih tvrtki u Hrvatskoj s kapacitetom od preko 30 000 kreveta koji se nalaze u Rovinju i Vrsaru. Maistra d.d. dio je Adris grupacije u kojoj se nalazi i HUP Zagreb, koji ima hotele u Zagrebu i Dubrovniku (trenutačno je u procesu spajanja s Maistrom u jedinstvenu kompaniju). Maistra d.d. pokretačka je sila iza održivoga razvoja i investicija u sektoru turizma u Istri. Maistra je partner raznih vladinih i nevladinih organizacija te je uključena u gotovo sve kulturne i društvene projekte u Rovinju i Vrsaru i sponzor je većine dobrotvornih događanja, čime jača vezu s lokalnom zajednicom.

**Slika 6. Organizacijska struktura - shema Maistra d.d.**



Izvor: Danijel Turkan, stručni suradnik razvoja ljudskih potencijala (Maistra d.d.), listopad 2022.

Maistra d. d. (Insolvinfo 2022.) ostvarila je 2021. godine ukupni godišnji prihod u iznosu od 1.189.062.302,00 kn, što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 590.149.714,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje, kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 598.912.588,00 kn. Poslovni je subjekt tekuće godine poslovao s neto dobiti, dok je prethodne godine poslovao s gubitkom. Maistra d.d.

ostvarila je u 2021. godini neto rezultat poslovanja u iznosu od 170.611.061,00 kn, dok je ostvarena neto marža iznosila 14,35%. Prosječna bruto I plaća za 2021. godinu iznosila je 10.932,00 kn, a u odnosu na 2020. godinu bilježi povećanje od 11,5%, kada je iznosila 9.806,00 kn. Prosječna neto plaća za 2021. godinu iznosila je 8.753,00 kn i bilježi povećanje od 11,15% u odnosu na 2020. godinu, kada je iznosila 7.861,00 kn.

#### **4.1. Intervju kao instrument stručnosti**

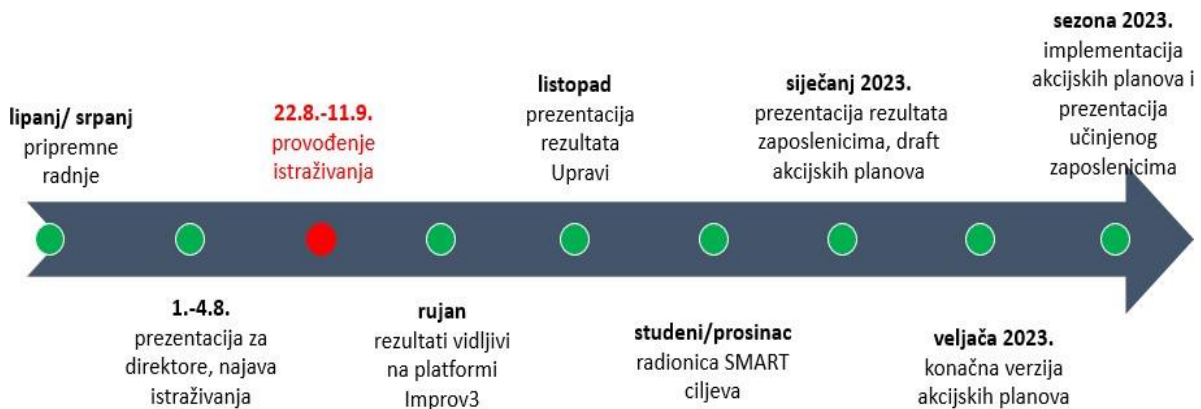
U telefonskome razgovoru s Tinom Turk Lupieri, direktoricom ljudskih potencijala, dodijeljen mi je g. Danijel Turkan, stručni suradnik razvoja ljudskih potencijala Maistre d.d., s kojim sam se sastala u prostorijama Društva na adresi sjedišta u Rovinju, Obala Vladimira Nazora 6, u utorak, 20. rujna 2022. godine u 10,30 sati i obavila intervju. Na početku sam s gospodinom Turkanom dogovorila tijekom intervjua na temu angažiranosti zaposlenika u Maistri d. d. prema unaprijed pripremljenim pitanjima.

*1. Kada ste prvi put pristupili mjerenju angažiranosti zaposlenika, koji je bio razlog i mjerite li još uvijek angažiranost zaposlenika?*

Mjerenju angažiranosti zaposlenika u Maistri d.d. prvi se put pristupilo 2013. godine. Glavni je razlog za mjerenje angažiranosti zaposlenika bilo istraživanje angažiranosti i zadovoljstva. Mjerenje angažiranosti zaposlenika provodi se kontinuirano svake godine. Uvođenjem istraživanja angažiranosti zaposlenika dobiven je strukturiran (i anonimn) alat za istraživanje mišljenja zaposlenika, a pogotovo onih zaposlenika koji nisu skloni svoje mišljenje iskazati javno (pred kolegama ili nadređenima). Mjerenje angažiranosti počelo se provoditi kako bismo dobili informacije unutar organizacijskih jedinica. Mjerenju angažiranosti zaposlenika posljednjih se godina pristupa po unaprijed definiranim hodogramu koji je predstavljen Upravi te je po njihovu odobrenju započeo postupak anketiranja. Osim definiranoga hodograma, direktori/voditelji prije početka mjerenja angažiranosti ne motiviraju svoje zaposlenika na ispunjavanje upitnika. Motivacija

zaposlenika od strane direktora/voditelja izostala je 2020. pandemijske godine (Covid-19) jer se relativno kasno odlučilo da će se ipak ići s mjerenjem i nisu imali puno vremena na raspolaganju za motiviranje svojih zaposlenika na ispunjavanje upitnika i za pripremu sve potrebne opreme.

**Slika 7. Hodogram aktivnosti mjerenja angažiranosti zaposlenika u Maistra d.d.**



Izvor: Danijel Turkan, stručni suradnik razvoja ljudskih potencijala (Maistra d.d.), listopad 2022.

*2. Kojim ste se instrumentima koristili za mjerenje angažiranosti? Koristite li se i danas istim instrumentima? Koristite li se vanjskom organizacijom ili sami provodite mjerenje?*

Kao instrumentom za mjerenje angažiranosti zaposlenika Maistra d.d. koristi se vlastitim upitnikom koji se kroz godine temeljito mijenjao zbog dvaju glavnih razloga:

1. promjene sukladno povratnim informacijama iz objekata (npr. neke kategorije imaju previše pitanja, neke su tvrdnje prekompleksne)
2. promjene za koje smo sami prepoznali nužnost (ubacivanje novih tvrdnji, drugačija formulacija pojedinih tvrdnji, izbacivanje tvrdnji koje nisu donosile nikakvu dodanu vrijednost).

Jedan je od važnih dijelova koje smo uveli u anketu rubrika „komentari“, gdje je zaposlenicima omogućeno da napišu svoje primjedbe. Taj dio nije obvezno ispunjavati.

Isto tako, zbog anonimnosti, demografski podatci nisu obvezni za ispunjavanje upitnika. Upitnik sadrži upute za ispunjavanje koje naglašavaju anonimnosti pri ispunjavanju, zatim podatke o radnome mjestu, a glavni se dio upitnika ispunjava u dvanaest kategorija. Zatim se ispunjavaju pitanja o zadovoljstvu smještajem i kvalitetom toploga obroka, slijede pitanja s više ponuđenih odgovora (glavni razlog ostanka na radnome mjestu, aspekti posla kojima su zaposlenici najzadovoljniji / najmanje zadovoljni) te na kraju stoji mjesto za komentare (Prilog 3.).

Samo provođenje istraživanja angažiranosti zaposlenika odvija se unutar organizacije, a ispunjavanje upitnika obavlja se mrežno. Do 2020. godine istraživanje se provodilo na vlastitim upitnicima, a od ove se godine za provođenje istraživanja koristimo platformom Improv3. Platforma Improv3 nudi svoj predefinirani upitnik koji je moguće izmijeniti. Pri prelasku na platformu Improv3 njihov predefinirani upitnik neznatno je modificiran, prilagođen je potrebama Maistre d.d. prema ranije konstruiranome upitniku. Modifikacija je bila potrebna kako bismo kontinuirano pratili i uspoređivali podatke od samih početaka do danas. Anketiranje se na platformi Improv3 odvija tako što pružatelj usluga dostavi poveznicu prema unaprijed unesenoj organizacijskoj strukturi. Ispunjavanje upitnika provodi se QR kodom (metodom prikupljanja podataka).

Do prelaska na platformu Improv3 za obradu podataka i statističku analizu podatke smo po završetku anketiranja preuzimali i prebacivali u Excel te slali na izradu statističke analize vanjskoj organizaciji. Od 2022. godine proces obrade podataka ponešto je izmijenjen. Manji se dio podataka i dalje šalje vanjskoj suradnici (podatci koji su korisni Odjelu razvoja ljudskih potencijala za daljnje unaprjeđenje upitnika, a ne podatci koji se prezentiraju), dok je veći dio statističkih podataka vidljiv na platformi pružatelja usluga Improv3, koja se koristi od ove godine.

Obrađeni podatci, dobiveni uporabom QR koda, dostupni su Odjelu razvoja ljudskih potencijala, koji ih obrađuje. Rezultati se u sažetome obliku prezentiraju Upravi, a potom se šalju direktorima objekata i centralnih službi, koji ih onda prezentiraju svojim rukovoditeljima i voditeljima, a oni dalje svojim timovima.

### *3. Kako postupate s dobivenim podacima i na koji ih način primjenjujete?*

Nakon što se dobiveni podatci/rezultati predstave Upravi i proslijede direktorima objekata i centralnih službi, koji ih onda prezentiraju svojim rukovoditeljima i voditeljima, a oni dalje svojim timovima, započinje izrada akcijskoga plana. Održavaju se radionice SMART ciljeva za sve koji sudjeluju u izradi akcijskoga plana. Cilj je tih radionica da svi koji su na rukovodećim pozicijama usvoje vještine izrade akcijskih planova prema načelima SMART ciljeva – tako da oni budu strukturirani i da sadrže sve relevantne informacije (njihovo viđenje uzroka nezadovoljstva, konkretne aktivnosti usmjerene na unaprjeđenje procesa/poslovanja, rokove, zadužene osobe, kriterije uspjeha).

Akcijski se planovi izrađuju sukladno načelima SMART ciljeva (izrađuju ih direktori i voditelji u objektima te direktori centralnih službi (poslovnih funkcija) zajedno sa svojim rukovoditeljima i voditeljima). Akcijski se planovi temelje na rezultatima istraživanja, a pored ovogodišnjih rezultata, svima se šalju i rezultati prethodnih godina radi mogućnosti usporedbe (akcijski se planovi rade za najlošije ocijenjene kategorije/tvrđnje ili one gdje je zapažen najveći pad u odnosu na prethodnu godinu). Razvoj ljudskih potencijala daje povratne informacije o akcijskim planovima i eventualne smjernice za njihovu doradu.

Na temelju dobivenih podataka direktori i voditelji u objektima te direktori centralnih službi (poslovnih funkcija), rukovoditelji i voditelji trebaju izraziti svoje viđenje i odgovoriti zbog čega se nešto nije ostvarilo. Daju prijedloge za poboljšanje te komentare uz prijedloge. Kada započne izrada akcijskoga plana, timovi dobivaju podatke iz prethodnih godina. (Nisu ih dužni čuvati osobno, već se oni centralno arhiviraju.)

Zaposlenici dobivaju podatke od svojih voditelja te zajedno pokušavaju poraditi na njima unutar svojih organizacijskih jedinica.



*4. Jeste li uočili promjene u dobivenim podacima u odnosu na prethodne godine? Smatrate li da su vaši zaposlenici angažiraniji?*

Promjene nabolje svakako su vidljive – ocjene u upitniku svake godine rastu (i ukupne i gotovo u svim pojedinačnim kategorijama), a takve povratne informacije općenito dobivamo i od zaposlenika kada smo na terenu, u objektima. Međutim, ne kreiraju se zajednički akcijski planovi na nivou organizacije, već zasebno za svaki objekt / centralne službe te odjele unutar njih. Akcijski se planovi najčešće usmjeravaju na poboljšanje kvalitete toploga obroka (ne na uvođenje toploga obroka jer je on već osiguran za sve zaposlenike), češće timske i individualne sastanke i davanje povratnih informacija, poboljšanje protoka informacija i slično.

*5. Koristi li se vaša organizacija benefitima za zadovoljenje zaposlenika i kojima?*

Kao što je ranije rečeno, jedan je od benefita sigurno topli obrok, koji je osiguran za sve zaposlenike. Benefiti koje smo u organizaciji uveli zbog komentara u anketama su kutija za davanje prijedloga, ekran s informacijama, bojenje prostorija, veća dostupnost edukacija i edukacije za napredovanje voditelja. Postoje i različite mogućnosti za napredovanje zaposlenika (npr. pripravnički program za buduće voditelje MAIstart, na koji se mogu prijaviti i interni zaposlenici), ali one nisu uvedene kao benefit na temelju rezultata istraživanja angažiranosti.

*6. U našem sam razgovoru zamijetila da su voditelji zadnja karika/instanca koja je uključena u protok informacija te da je izostala komunikacija sa zaposlenicima, odnosno da su voditelji zaduženi za prijenos informacija.*

*Smatrate li da je, s obzirom na to, komunikacija dovoljno zastupljena u vašoj organizaciji ili ima prostora da se poboljša?*

Da, komunicira se u vodećim krugovima, najniže su rangirani voditelji. Oni zaposlenicima na nerukovodećim mjestima prenose informacije/odluke koje donosi Uprava.

Komunikacija sa zaposlenicima na nerukovodećim mjestima ne postoji, i zbog veličine i zbog kompleksnosti organizacije. Prenošenje određenih informacija definitivno je odgovornost voditelja. Službenu adresu e-pošte trenutno imaju zaposlenici u centralnim službama (poslovnim funkcijama) te direktori i voditelji u objektima. Zaposlenici na nerukovodećim pozicijama u objektima nemaju službenu adresu, no u planu je implementacija komunikacijske platforme unutar organizacije kojom bi svi zaposlenici mogli dobivati obavijesti.

Trenutačna je komunikacija dobra, ali svakako ima prostora da se u nju uključe svi, izravno ili e-poštom.

#### 4.2. Dokumentacija i statistički prikaz rezultata dobiven na intervjuiranju

Dokumentaciju i statističke prikaze nije bilo moguće dobiti jer su podatci i rezultati istraživanja angažiranosti zaposlenika poslovna tajna i dostupni su samo angažiranima u istraživanju Maistre d.d. Podatci koji pristižu iz godine u godinu, odnosno ukupni rezultati, sve su bolji, pa i rezultati u gotovo svim pojedinačnim kategorijama. Također, s godinama raste postotak povrata upitnika. Ove su godine dosegli postotak od 95% popunjenosti (odaziva). U Tablici 3. odaziva u Maistri d.d. prikazan je podatak o odazivu za ispunjavanje upitnika u prethodnih pet godina.

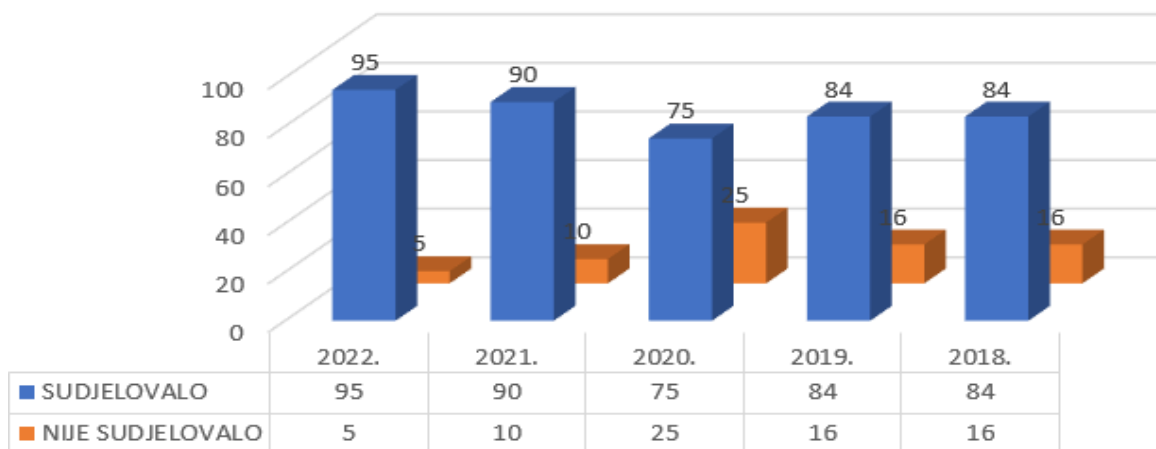
**Tablica 3. Odaziv u Maistri d.d.**

<b>GODINA</b>	<b>BROJ ZAPOSLENIKA OBUHVAĆENIH ISTRAŽIVANJEM</b>	<b>BROJ ISPUNJENIH UPITNIKA</b>	<b>POSTOTAK (%)</b>
2022.	3878	3690	95
2021.	3117	2805	90
2020.	2452	1832	75
2019.	3120	2609	84
2018.	2529	1995	84

Izvor: Interni podatci Maistre d.d., listopad 2022.

## Grafikon 2. Postotak odaziva Maistra d.d.

### Postotak odaziva Maistra d.d.



Izvor: obrada autorice prema podacima Maistra d.d.

Grafikon 2. prikazuje postotak odaziva zaposlenika Maistre d.d. za ispunjavanje upitnika u istraživanju angažiranosti zaposlenika te postotak zaposlenika koji su sudjelovali ili nisu sudjelovali u istraživanju. Postotak odaziva prikazan je za posljednjih pet godina, počevši od posljednje (2022.) prema prethodnima (do 2018.).

### 4.3. Rezultat istraživanja

Premda dokumentaciju i statističke prikaze nije bilo moguće dobiti jer su podatci i rezultati istraživanja angažiranosti zaposlenika poslovna tajna Maistre d.d., iz intervjua se jasno razaznaje važnost mjerenja angažiranosti zaposlenika. Naizgled nevažan podatak o odazivu zaposlenika za ispunjavanje instrumenta mjerenja angažiranosti kao rezultat istraživanja daje jasne podatke. Ne može se sa sigurnošću potvrditi da su zaposlenici Maistre d.d. angažirani, ali dobiveni rezultat daje nam informaciju da su zaposlenici uključeni, a uključenost je izraz kojim se koristimo kada govorimo o angažiranosti

zaposlenika. Rezultat nam daje informaciju da su zaposlenici motivirani jer se u sve većemu postotku odazivaju mjeranju, a motiviranost je također izraz kojim se koristimo kada govorimo o angažiranosti zaposlenika.

Prema podacima iz grafa i tablice o postotku odaziva zaposlenika zaključuje se da su istraživanjem dobivene informacije o elementima koji potiču angažiranost zaposlenika kao što su motiviranost, zadovoljstvo i osjećaj pripadanja.

Menadžment je prepoznao važnost zaposlenika i prije deset godina započeo s mjerenjem angažiranosti zaposlenika. Jedini relevantni podatci, koji prikazuju odaziv u posljednjih pet godina, jasno odgovaraju na pitanje o angažiranosti zaposlenika. Nije relevantan samo podatak o postotku odaziva, već je u intervjuu jasno naglašeno da je menadžment prepoznao potrebu da uvaži komentare zaposlenika dobivene pri mjerenju angažiranostite je tako postigao da zaposlenici budu angažirani i uključeni u ostvarenje ciljeva organizacije te da se zadrže na poslu.

Zasigurno je mjerenje angažiranosti zaposlenika rezultiralo uključenošću u odlučivanje, što se odrazilo na osobno zadovoljstvo i motivaciju (bojenje prostorija, poboljšanje toploga obroka). Komunikacija, kakva god bila, ključ je svakoga dobrog odnosa i uspjeha.

## ZAKLJUČAK

Angažiranost zaposlenika važna je tema u svim segmentima znanstvenoga, stručnoga i radnoga okruženja. Premda još uvijek nije dovoljno istražena, njezino postojanje rezultiralo je uspješnošću u organizacijama. O toj je temi važno razgovarati i poticati sve organizacije da se aktivno njome bave jer predstavlja izazov za svako organizacijsko poslovanje. Organizacije s visokim postotkom angažiranih zaposlenika zasigurno su vodeće jer su zaposlenici uključeni u organizacijske ciljeve i njihovo postizanje, lojalni sui dugoročno se zadržavaju u organizaciji, a svoj osobni uspjeh i postignuća izjednačuju s organizacijskim.

Angažiranost zaposlenika zapravo je briga o zaposlenicima pomoću benefita koji su im ponuđeni, stoga menadžment u središte stavlja zaposlenika te brigu o njemu i njegovu zadovoljstvu na radnome mjestu. Razinu angažiranosti zaposlenika organizacije mogu saznati mjerenjem odgovarajućim instrumentima. Brigu o zaposlenicima vodi menadžment, a da bi u tome bio uspješan, treba upoznati svoje zaposlenike i informirati ih o misiji, viziji i ciljevima. Zaposlenici postaju glavni pokretači ostvarenja strateških ciljeva menadžmenta. Za provođenje je potrebna međusobna povezanost svih zaposlenika, a menadžment kroz komunikaciju, motivaciju, informiranje i upoznavanje zaposlenika doprinosi postizanju njihove radne angažiranosti. Angažiranost zaposlenika definitivno dovodi do većega ugleda organizacije na tržištu, njezina sigurnijega opstanka i veće profitabilnosti. Upravo su angažirani zaposlenici ključni element opstanka svake organizacije, a upravljanje i zadržavanje talenata glavni je zadatak strategije ljudskih resursa.

Sve navedeno nije učinkovito ako izostane ključni element - komunikacija. Komunikacija je uz informiranost najvažniji element postizanja angažiranosti zaposlenika. Ako izostane komunikacija i nema transparentnih informacija, sav napor uložen u strategiju angažiranosti zaposlenika može izostati. Upravo je komunikacija potrebna za obostrano usklađivanje ciljeva. Komunikacija još uvijek nije dovoljno zastupljena i nije uspostavljen način za komunikaciju sa zaposlenicima.

U istraživanju Maistre d.d. istaknut je nedostatak protoka informacija jer je voditelj zadnja karika koja prima informacije, a o njemu ovisi hoće li prenijeti informacije svojim kolegama, kako će ih prenijeti i koliko. Nedobivanje potpune informacije može promijeniti angažirane zaposlenike u neangažirane te sav trud uložen u postavljanje ciljeva može biti bezuspješan.

Angažiranost zaposlenika važna je za cijelu organizaciju i menadžment jer utječe na ukupno poslovanje i konkurenciju. Osim toga, angažiranost zaposlenika kao promotora doprinosi boljem položaju organizacije koja privlači kupce i poželjna je za nove zaposlenike.

## LITERATURA

### Knjige:

1. BAHTIJAREVIĆ ŠIBER, F. (1999.). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing.
2. CARBONARA. S. (2013.). ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA - vodič za menadžere. Zagreb: MATE d.o.o.
3. SIKAVICA, P. (2011.). ORGANIZACIJA. Zagreb: Školska knjiga.

### e-Knjige:

1. CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development (2021.), *Employee engagement: definitions, measures and outcomes*. [Online] Dostupno na: [https://www.cipd.co.uk/Images/employee-engagement-discussion-report\\_tcm18-89598.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/employee-engagement-discussion-report_tcm18-89598.pdf). [Pristupljeno 11. rujna 2022.]
2. COOK. S. (2008.) *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance through Staff Satisfaction*. [Online] Dostupno na: <https://www.amazon.co.uk/Sarah-Cook-Engagement-Performance-Satisfaction/dp/B002G9JIVK>. [Pristupljeno 11. rujna 2022.]
3. ROBERTSON-SMITH, G. i MARKWICK, C. (2009.). Employee Engagement A review of current thinking. *INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES (IES) – REPORT 469*. [Online] Dostupno na: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>. [Pristupljeno 14. rujna 2022.]
4. ROBINSON, D., PERRYMAN, S. i HAYDAY, S. (2004.). The Drivers of Employee Engagement, *IES - REPORT 408*. [Online] Dostupno na: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>, [Pristupljeno 14. rujna 2022.]
5. SCHAUFELLI, W. i BAKKER, A. B. (2004.). UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE 1 (1). [Online] Dostupno na: [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 16. rujna 2022.]

6. TRUSS, K., GATENBY, M., REES, C. i SOANE, E. (2008.). Employee Engagement in Context, *CIPD* [Online]. Dostupno na:

[https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/files/23168422/report\\_CIPD\\_EE\\_Insight\\_2008.pdf](https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/files/23168422/report_CIPD_EE_Insight_2008.pdf). [Pristupljeno 11. rujna 2022.]

#### **Disertacija:**

1. AGUŠAJ, B. (2016.). Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranost zaposlenih. [Online] Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković” Pula. Dostupno na:

<https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:1395/preview>. [Pristupljeno 16. rujna 2022.]

#### **Članak s konferencije online:**

1. BEDARKAR, M. i PANDITA, D. (2014.). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. Na *International Conference on Trade, Markets and Sustainability (ICTMS-2013)*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 15.5.2014. [Online] Organizational Behavior. Volume 133, str. 106-115. Dostupno na:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814030845#>.

[Pristupljeno 11. rujna 2022.]

#### **Članci u online časopisu:**

1. BAKKER, A.B. i SCHAUFELI, W.B. (2015.). *Work Engagement*. Wiley Encyclopedia of Management. [Online] 11. Organizational Behavior. Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110009>. [Pristupljeno 23. listopada 2022.]

2. BOŠKOVIĆ, A. (2021) EMPLOYEE AUTONOMY AND ENGAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: THE MODERATING ROLE OF REMOTE WORKING. *Economic Horizons*. [Online] 23 (3). str. 231-246. Dostupno na: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1450-863X/2021/1450-863X2103231B.pdf>. [Pristupljeno: 13. siječnja 2023.]



3. BRNAD, A., STILIN, A. i TOMLJENović, LJ. (2016.). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*. [Online] 4 (1). str. 109-122. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/236355>. [Pristupljeno 16. listopada 2022.]
4. BURKE. J., IVTZAN. I. i AUDIN. K. (2018.). Compassion fatigue, compassion satisfaction and work engagement in residential child care. *ResearchGate* [Online], Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/336261592> Compassion fatigue compassion satisfaction and work engagement in residential child care. [Pristupljeno 11. rujna 2022.]
5. HARTER, J., SCHMIDT, F. i HAYES, T. (2002.). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes. *A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology* [Online] 87 (2). str. 268–279. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/11367971> Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction Employee Engagement and Business Outcomes A Meta-Analysis. [Pristupljeno 11. rujna 2022.]
6. JURKOVIĆ, Z. (2012.). VAŽNOST KOMUNIKACIJE U FUNKCIONIRANJU ORGANIZACIJE. *Ekonomski Vjesnik* [Online] 25 (2). str. 387-400. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713>. [Pristupljeno 13. studenoga 2022.]
7. KAHN, W. A. (1990.). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. [Online] 33 (4). str. 692-695. Dostupno na: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33787773/WILLIAM\\_A\\_KAHN-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662897735&Signature=dRbWvU1WrJCHOleHSGAVYQj~JNxb6y-ZvO1Zhk~5NOiH4d87H-fmZlzJL7ndQh6KMwf1m7YNYOMQ3cQnU05CY-texV6QCXe3uOlo3QeeazCmJXtDZI8I2WNe0GBIZLjzEw1mERBAAD-rXS95dRE4EaZoCy~ZYFuhEnbLYocLEQeoC1GUVKTZ8rCiLhThRYYKaPsd12SXoWmQmbl0RbqgYFaj7szHaCjoMSyMDQtcX5HVWYRVi3~IGh0AiiViBUxGkCxtEv6oHURjHgrSXT4IWo~ubtXOFWdDF3PsJM~C5obrSBBmAZQ-A~5kB2REx9x-pS7QfZTKTZ1biZJ~zHsQ](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33787773/WILLIAM_A_KAHN-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662897735&Signature=dRbWvU1WrJCHOleHSGAVYQj~JNxb6y-ZvO1Zhk~5NOiH4d87H-fmZlzJL7ndQh6KMwf1m7YNYOMQ3cQnU05CY-texV6QCXe3uOlo3QeeazCmJXtDZI8I2WNe0GBIZLjzEw1mERBAAD-rXS95dRE4EaZoCy~ZYFuhEnbLYocLEQeoC1GUVKTZ8rCiLhThRYYKaPsd12SXoWmQmbl0RbqgYFaj7szHaCjoMSyMDQtcX5HVWYRVi3~IGh0AiiViBUxGkCxtEv6oHURjHgrSXT4IWo~ubtXOFWdDF3PsJM~C5obrSBBmAZQ-A~5kB2REx9x-pS7QfZTKTZ1biZJ~zHsQ) &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. [Pristupljeno 11. rujna 2022.]

8. KIRIN, S. i ŠIMIĆ, B. (2020.). Psihosocijalni čimbenici na radnom mjestu i zadovoljstvo radnika u hotelijerstvu/Employee satisfaction survey in hotel industry. *SIGURNOST* [Online] 62 (1). str. 1 – 10, Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/340481092\\_Psihosocijalni\\_cimbenici\\_na\\_radnom\\_mjestu\\_i\\_zadovoljstvo\\_radnika\\_u\\_hotelijerstvu](https://www.researchgate.net/publication/340481092_Psihosocijalni_cimbenici_na_radnom_mjestu_i_zadovoljstvo_radnika_u_hotelijerstvu)Employee satisfaction survey in hotel industry. [Pristupljeno 15. rujna 2022.]
9. LUDWIG, T. D. i FRAIZER, C. B. (2012.). Employee Engagement and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*. [Online] 32 (1). str. 75 – 82. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/254373568\\_Employee\\_Engagement\\_and\\_Organizational\\_Behavior\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/254373568_Employee_Engagement_and_Organizational_Behavior_Management). [Pristupljeno 9. studenoga 2022.]
10. MADHURA, B. i DEEPIKA, P. (2014.). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. [Online] 133. str. 106-115. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814030845?via%3Dihub>. [Pristupljeno 21. listopada 2022.]
11. MALBAŠIĆ, I. (2011.). Tipologija organizacijskih vrijednosti, *EKONOMSKI PREGLED*. [Online] 62 (7-8) str. 421-442. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/108796>. [Pristupljeno 14. studenoga 2022.]
12. MULLER, R., SMITH, E. i LILLAH, R. (2018) THE IMPACT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A BALANCED SCORECARD APPROACH. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND FINANCE STUDIES*. [Online] 10 (2). str. 22-38. Dostupno na: [https://sobiad.org/eJOURNALS/journal\\_IJEF/archieves/IJEF\\_2018\\_2/r-muller.pdf](https://sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJEF/archieves/IJEF_2018_2/r-muller.pdf). [Pristupljeno: 13. siječnja 2023.]
13. NAČINOVIĆ BRAJE, I. i KUŠEN, V. (2016.). ULOGA BENEFICIJA U POTICANJU ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA *Ekonomska misao i praksa*. [Online] 1. str. 197-216. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/236050>. [Pristupljeno 12. rujna 2022.]
14. NADA, A. i SINGH, S. (2016.). Competing through employee engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*. [Online] 65 (6). str. 831-843. Dostupno na:

<https://www.researchgate.net/publication/304488010> *Competing through employee engagement A proposed framework*. [Pristupljeno 26. studenoga 2022.]

15. NOVAK, T., LAUŠIĆ, H. i JANDRIĆ NIŠEVIĆ, A. (2008.). ZADOVOLJSTVO POSLOM, PROFESIONALNI STRES I SAGORIJEVANJE OSOBLJA U PENALNIM INSTITUCIJAMA - PREGLED LITERATURE. *Kriminologija i socijalna integracija*. [Online] 16 (1). str. 1-126. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/145889>. [Pristupljeno 23. listopada 2022.]

16. RADDI, A. A. (2015.). Employee Engagement: The New Model Of Leadership. *INDIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE (IJMS)*. [Online] V (2). str. 4. Dostupno na:

[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 12. rujna 2022.]

17. RADDI, A. A., MAJIDADI M. A. i AKANNO, S. N. (2015.). EMPLOYEE ENGAGEMENT: THE NEW MODEL OF LEADERSHIP. *INDIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE (IJMS)*. [Online] V (2). str. 1-10. Dostupno na: [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 25. listopada 2022.]

18. RAŠAN, I., TUKSAR, S. i MANDIĆ, L. (2022.). Učinci kružnog djelovanja imidža, zadovoljstva studijem, radne angažiranosti i radnih ponašanja studenata u akademskom okruženju. *Nova prisutnost* [Online] XX (2). str. 361-373. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/pretraga?type=napredna&field\[\]=article\\_keywords&term\[\]=%22+organizational+citizenship+behaviour%22](https://hrcak.srce.hr/pretraga?type=napredna&field[]=article_keywords&term[]=%22+organizational+citizenship+behaviour%22). [Pristupljeno: 17. siječnja 2023.]

19. SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMA, V. i BAKKER, A. B. (2002.). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach'. *Journal of Happiness Studies*. [Online] 3. str. 71-92. Dostupno na: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>. [Pristupljeno 11. rujna 2022.]

20. SAKS, A. M. i ROTMAN, J. L. (2006.). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. [Online] 21 (7) str. 600-619. Dostupno na:

<http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%2>

[Odans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf.](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf)

[Pristupljeno 13. studenoga 2022.]

21. SCHAUFELI, W.B., BAKKER, A.B. i SALANOVA, M. (2006.). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*. [Online] 66 (4) str. 701–716. Dostupno na: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf>. [Pristupljeno 11. rujna 2022.]

22. SKELAC, I. (2015.). Komunikacija – principi i konteksti. *Sociologija i prostor*. [Online] 202 (2) str. 186-190. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/207850>. [Pristupljeno 13. studenoga 2022.]

23. ZLATIC, L., SUŠANJ, Z. i JAKOPEC, A. (2020.). Uloga doživljaja pravednosti, ugleda organizacije i identifikacije s organizacijom u objašnjenju angažiranosti zaposlenika. *Društvena istraživanja*. [Online] 30 (3) str. 571-592. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/382613>. [Pristupljeno 9. studenoga 2022.]

24. ŽIVKOVIĆ, A. (2020.). ZADRŽAVANJE ZAPOSLENIKA KROZ ORGANIZACIJSKU PREDANOST JAČANJEM ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI I ORGANIZACIJSKE POTPORE. *EKONOMSKAMISAO I PRAKSA*. [Online] 2. str. 601-624. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/360845>. [Pristupljeno 12. studenoga 2022.]

### **Mrežni izvori:**

1. Apprais.ly, [Online] Dostupno na: <https://apprais.ly/kako-potaknuti-zaposlenike-nadavanje-feedbacka-2/>. [Pristupljeno 23. listopada 2022.]

2. Blessing/White, Inc. (2013.). Employee Engagement Research Update, Beyond the numbers: A practical approach for individuals, managers, and executives. [Online] Dostupno na: <https://blessingwhite.com/wp-content/uploads/2018/11/Employee-Engagement-Research-Report-2013.pdf>. [Pristupljeno 17. rujna 2022.]

3. Business Psychology Lab, [Online] Dostupno na: <https://bplab.eu/uwes/> [Pristupljeno 17. rujna 2022.]

4. Business Psychology Lab, [Online] Dostupno na: <https://bplab.eu/radna-angaziranost-vol1/>. [Pristupljeno 23. listopada 2022.]

5. CX.hr portal, FILIPOVIĆ, A. (24. svibnja 2019.). [Online] Dostupno na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/kako-osnaziti-svoju-reputaciju-kao-poslodavac/>. [Pristupljeno 13. studenoga 2022.]
6. CX.hr portal, FILIPOVIĆ, A. (23. srpnja 2020.). [Online] Dostupno na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/vjestina-delegiranja-23-postavljanje-ciljeva/>. [Pristupljeno 15. studenoga 2022.]
7. GALLUP [Online] Dostupno na: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357458>. [Pristupljeno 5. rujna 2022.]
8. GALLUP [Online] Dostupno na: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-393245>. [Pristupljeno 16. studenoga 2022.]
9. GALLUP [Online] Dostupno na: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>. [Pristupljeno 17. rujna 2022.]
10. IES (Institute for employment studies – Zavod za istraživanje zapošljavanja). [Online] Dostupno na: <https://www.employment-studies.co.uk/what-we-know/employee-engagement>. [Pristupljeno 17. rujna 2022.]
11. Improv3 Tech d.o.o., (20. veljače 2020.). [Online] Dostupno na: <https://improv3.com/hr/sto-je-angaziranost-zaposlenika-i-zasto-je-kljucno-poticati-je/>. [Pristupljeno 6. studenoga 2022.]
12. Improv3 Tech d.o.o. [Online] Dostupno na: <https://improv3.com/hr/uvjeti-pruzanja-usluge> [Pristupljeno 17. rujna 2022.]
13. Improv3 Tech d.o.o. [Online] Dostupno na: <https://improv3.com/hr/7-prednosti-za-mjerenje-angaziranosti-zaposlenika/>. [Pristupljeno 17. rujna 2022.]
14. Investopedia, SMITH, T. (2022.). *What Is Employee Engagement? Definition, Strategies, and Example*. [Online] Dostupno na: <https://www.investopedia-com.translate.goog/terms/e/employee-engagement.asp? x tr sl=en& x tr tl=hr& x tr hl=hr& x tr pto=sc>. [Pristupljeno 9. siječnja 2023.]
15. LIDER, AGUŠAJ, B. (15. lipnja 2018.). [Online] Dostupno na: <https://lidermedia.hr/znanja/leading-change-koliko-su-angazirani-vasi-zaposlenici-i-zasto-je-to-vazno-29928>. [Pristupljeno 23. listopada 2022.]

16. LIDER, KNEZ, J. (22. rujna 2022.). [Online] Dostupno na: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/angaziranost-zaposlenika-sve-manje-prostora-za-opusten-pristup-radu-145179>. [Pristupljeno 12. rujna 2022.]
17. LIDER, ĆURIĆ MARTINČEVIĆ, N. (22. rujna 2022.). [Online] Dostupno na: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/angaziranost-zaposlenika-sve-manje-prostora-za-opusten-pristup-radu-145179>. [Pristupljeno 12. studenoga 2022.]
18. LEXPERA d.o.o. (InSOLVE). [Online] Dostupno na: <https://www.insolvinfo.hr/subjekt/50618> [Pristupljeno 14. rujna 2022.]
19. LQ d.o.o. (28. rujna 2022.) <https://www.lq.hr/8-nacina-kako-povecati-angaziranost-zaposlenika/>. [Pristupljeno 12. studenoga 2022.]
20. Maistra d.d. [Online] Dostupno na: <https://www.maistra.com/kompanija/o-nama/#/>. [Pristupljeno 3. listopada 2022.]
21. MojPosao [Online] Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/75347/Koliko-su-stvarno-angazirani-vasi-zaposlenici/6/>. [Pristupljeno 16. rujna 2022.]
22. MojPosao [Online] Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/74143/Kako-bolje-upoznati-svoje-zaposlenike/48/>. [Pristupljeno 13. studenoga 2022.]
23. MojPosao [Online] Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/81957/Sto-je-eNPS-i-zasto-je-bitan-za-employer-branding/76/>. [Pristupljeno 18. studenoga 2022.]
24. MojPosao [Online] Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/80492/Najveci-motivatori-na-poslu-su-sigurnost-radnog-mjesta-te-zadovoljstvo-odradjenim-poslom/55/>. [Pristupljeno 27. studenoga 2022.]
25. PODUZETNIK.BIZ, FRIŠČIĆ, M. (24. veljače 2020.). [Online] Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/kljuc-naseg-uspjeha-je-angaziranost-zaposlenika/>. [Pristupljeno 11. rujna 2022.]
26. Poslovna učinkovitost d.o.o. [Online] Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/aktualne-edukacije/cijena/implementacija-sustava-mjerenja-angaziranosti-i-zadovoljstva-zaposlenika>. [Pristupljeno 17. rujna 2022.]

27. Ramiro d.o.o. [Online] Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/razvoj-zaposlenika/ucinkovita-komunikacija> [Pristupljeno 13. studenoga 2022.]
28. Ramiro d.o.o. [Online] Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/upravljanje-ljudskim-resursima> [Pristupljeno 13. studenoga 2022.]
29. Roffey Park Institute Limited (*Institut Roffey Park*). [Online] Dostupno na: <https://www.roffeypark.ac.uk/abo-ut-us/> [Pristupljeno 26. studenoga 2022.]
30. Spicework, LALWANI, P. (2021.) - Spicework. What Is Employee Engagement? Definition, Measurement, Drivers, and Strategies, with Examples. *Toolbox HR*. [Online] Dostupno na: [https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-employee-engagement/#\\_003](https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-employee-engagement/#_003). [Pristupljeno 17. rujna 2022.]
31. Sveučilišni savjetovanišni centar Sveučilišta u Rijeci – Psihološko savjetovanište Rijeka, (2014.). *Komunikacija*. [Online] Dostupno na: [https://www.ssc.uniri.hr/files/Komunikacijske\\_vjetine\\_-\\_uvod.pdf](https://www.ssc.uniri.hr/files/Komunikacijske_vjetine_-_uvod.pdf). [Pristupljeno 20. siječnja 2023.]
32. WTW, PAUL i YOUNG (2021.). *What Is Employee Engagement?* [Online] Dostupno na: <https://www.wtwco.com/en-GB/Insights/2021/04/what-is-employee-engagement> [Pristupljeno 18. rujna 2022.]
33. WTW, SMITH (2022.). *What Is Employee Engagement? Definition, Strategies, and Example*. [Online] Dostupno na: [https://www.investopedia-com.translate.google/terms/e/employee-engagement.asp?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=hr&\\_x\\_tr\\_hl=hr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www.investopedia-com.translate.google/terms/e/employee-engagement.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=hr&_x_tr_hl=hr&_x_tr_pto=sc). [Pristupljeno 13. siječnja 2023.]
34. Talkfreely Ltd, Sinclair, S. (2. lipnja 2021.). *Barriers to employee engagement*. [Online] Dostupno na: <https://www.talkfreely.com/blog>. [Pristupljeno 16. studenoga 2022.]
35. Tecumviva d.o.o., FAZLIĆ, D. (5. studenoga 2019.). [Online] Dostupno na: <https://progressive.com.hr/?p=4641>, (preuzeto 27.11.2022.) [Pristupljeno 27. studenoga 2022.]
36. Točka na i, DOKONAL, T. (15. rujna 2019.). [Online] Dostupno na: <https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/upoznavanje-s-kolegama-26502/>, [Pristupljeno 14. studenoga 2022.]

37. 4APP SOLUTION d.o.o. (GOOMA platforma) [Online] Dostupno na: <https://www.4app.hr/>. [Pristupljeno 27. studenoga 2022.]

38. 4APP SOLUTION d.o.o. (GOOMA platforma, 16. travnja 2022.). [Online] Dostupno na: <https://putninalog.hr/veca-motivacija-zaposlenika/>. [Pristupljeno 27. studenoga 2022.]



## POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA

### Popis tablica

Tablica 1. Krajnje vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti .....	50
Tablica 2. Instrumentalne vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti .....	51
Tablica 3. Odaziv Maistra d.d.....	67

## **Popis slika**

Slika 1. Potpuna angažiranost.....	9
Slika 2. Segmenti angažiranosti zaposlenika .....	10
Slika 3. Pokretači angažiranosti .....	13
Slika 4. Osnovne funkcije komunikacije .....	45
Slika 5. Karakteristike SMART ciljeva.....	53
Slika 6. Organizacijska struktura - shema Maistra d.d.....	61
Slika 7. Hodogram aktivnosti mjerenja angažiranosti zaposlenika u Maistra d.d .....	63

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Radna angažiranost zaposlenika u RH .....	27
Grafikon 2. Postotak odaziva Maistra d.d .....	68

## **PRILOZI**

### **Prilog 1. - primjer - Pitanja za mjerenje angažiranosti zaposlenika (Gallup Q12)**

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

## Prilog 2. – primjer upitnika (Agušaj)

### Demografski podaci

1. **Spol**                    M            Ž
2. **Dob**                    do 30        31-40        41-50        više od 51 godine
3. **Godine provedene u organizaciji**
- manje od 5        5-10        11-15        više od 15 godina
4. **Ukupni radni staž**
- manje od 5        5-10        11-15        više od 15 godina
5. **Stupanj obrazovanja**
- a) tri godine srednje škole ili manje
- b) srednja stručna sprema
- c) viša stručna sprema
- d) visoka stručna sprema ili više
6. **Moje radno mjesto organizacijski pripada odjelu:**
- a) Prodaja i marketing
- b) Hrana i Piće (F&B)
- c) Domaćinstvo (Housekeeping)/Održavanje
- d) Recepcija
- e) Ljudski resursi/Kadrovi/Pravni
- f) Financije/Računovodstvo
- g) Ured Glavnog Direktora (GM)
- h) Ostalo

### **Prilog 3. - STRUKTURA UPITNIKA Maistra d.d.**

- uputa za ispunjavanje upitnika (uz naglašavanje da je ispunjavanje anonimno)

- podatci o radnom mjestu

- glavni dio upitnika – 12 kategorija

I. ANGAŽIRANOST I PREDANOST

II. EFIKASNOST VODITELJA

III. ODGOVORNOST I UPRAVLJANJE UČINKOM

IV. SURADNJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI

V. FOKUS NA GOSTA

VI. VODSTVO

VII. EDUKACIJE I RAZVOJ

VIII. ORGANIZACIJA POSLOVANJA

IX. JASNOĆA CILJEVA I SMJEROVA

X. BRZINA PROMJENE I DOŽIVLJAJ STRESA

XI. INTEGRITET

XII. PLAĆA/BENEFITI (POGODNOSTI)

- zadovoljstvo smještajem i kvalitetom toploga obroka

- pitanja s više ponuđenih odgovora - glavni razlog ostanka na radnome mjestu, aspekti posla kojima su zaposlenici najzadovoljniji / najmanje zadovoljni

- opisni komentar na kraju upitnika.

## SAŽETAK

Angažiranost zaposlenika očituje se kao fizička, kognitivna i emocionalna uključenost, te predstavlja glavnu pokretačku snagu u radnoj okolini organizacije. Angažiranost zaposlenika sve se više proučava u znanstvenim i stručnim krugovima zbog svoje važnosti za uspješnost organizacije. Utjecaj angažiranosti na rad zaposlenika i njihov učinak prikazan je koristeći znanstveno-teorijski pristup. Cilj je ovoga rada analizirati načine i sredstava kojima se organizacije trebaju služiti kako bi imale angažirane zaposlenike, utvrditi njihovu svrhu u organizaciji, osnovne vrijednosti te glavne značajke u izvršavanju novih zadataka. Istraživanjem je zaključeno da je za uspješnost organizacije potrebna međusobna povezanost svih zaposlenika, a menadžment treba djelovati komunikacijom, motivacijom, informiranjem i upoznavanjem zaposlenika.

Angažiranost je važna za cijelu organizaciju i menadžment jer potiče suradnju i učinkovitost koja privlači kupce i poželjna je za nove zaposlenike.

Ključne riječi: angažiranost zaposlenika, organizacija, komunikacija.

## **SUMMARY**

Employees' engagement, manifested as physical, cognitive and emotional participation, is the main driving force in an organisation's working environment. Employee's engagement has been increasingly studied in scientific and professional circles due to its importance for the success of an organisation. The impact of engagement on employees' work and their effectiveness is presented through a scientific and theoretical approach. The aim of this thesis is to analyse the methods and means which organisations should use to have engaged employees, to determine their purpose in the organisation, their basic values, and the main characteristics of the fulfilment of their tasks. The research leads to the conclusion that in order for an organisation to be successful all the employees need to be interconnected, while the management has to act by communicating, motivating, informing and getting to know employees.

Engagement is important for the whole organisation because it incites cooperation and effectiveness, which attracts new customers and is desired by new employees.

Keywords: employees' engagement, organisation, communication