

# IZAZOVI I KORISTI OD ULAGANJA U ANGAŽIRANOST ZAPOSLENIKA

---

**Balatinac, Matej**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:433215>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij Marketing

Matej Balatinac

**IZAZOVI I KORISTI OD ULAGANJA U ANGAŽIRANOST  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Matej Balatinac

**IZAZOVI I KORISTI OD ULAGANJA U ANGAŽIRANOST  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0203006799

e-mail: [mbalatinac1@efos.hr](mailto:mbalatinac1@efos.hr)

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Marketing


Matej Balatinac

**CHALLENGES AND BENEFITS FROM INVESTING IN  
EMPLOYEE ENGAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2022.

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Matej Balatinac

**JMBAG:** 0203006799

**OIB:** 8847884662

**e-mail za kontakt :** [mbalatinac1@efos.hr](mailto:mbalatinac1@efos.hr)

**Naziv studija:** Sveučilišni preddiplomski studij, smjer marketing

**Naslov rada:** Izazovi i koristi od ulaganja u angažiranost zaposlenika

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, 14. rujna 2022. godine

Potpis

Balatinac Matej

## **Izazovi i koristi od ulaganja u angažiranost zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Angažiranost zaposlenika spada u područje upravljanja ljudskim potencijalima, i relativno je nova aktivnost djelovanja ljudskih potencijala. Danas se sve više govori o iskustvu zaposlenika kao području upravljanja ljudskih potencijala i sve više preuzima mjesto u literaturi umjesto termina angažiranost zaposlenika. Ipak, iskustvo zaposlenika temelji se na istraživanjima i doprinosima te programima za angažiranost zaposlenika, te joj je nadogradnja i dopuna. Prema Gallupovom (2017) istraživanju organizacije sa zaposlenicima koji su iznad prosječno angažirani ostvaruju do 5% više profita od prosječno angažiranih organizacija, dok visoko angažirane organizacije ostvaruju do 21% više profita od onih prosječno angažiranih organizacija. Uz to programi za povećanje angažiranosti smanjuju fluktuaciju te povećavaju zadovoljstvo zaposlenika. Unatoč tim pokazateljima, mnoge organizacije još ne shvaćaju važnost ulaganja u angažiranost zaposlenika, ili ako shvaćaju, nisu u stanju prebroditi izazove kako bi njihovi programi za povećanje angažiranosti bili uspješni. U ovom radu predstavljene su koristi koje organizacije mogu ostvariti temeljem ulaganja u aktivnosti za povećanje angažiranosti te najveći izazovi koji ih očekuju prilikom implementacije ovakvog programa. Uz to, ovaj rad nudi praktične prijedloge kako raditi na angažiranosti zaposlenika i suočiti se sa izazovima koji uz to dolaze. Za istraživanje su korišteni sekundarni izvori informacija, knjige, članci, statističke baze podataka i drugi online izvori dostupni svima. Također korišteni su sekundarni podaci u obliku internih dokumenata i izvještaja stvarnog poduzeća koje je po prvi puta uvodilo aktivnosti za povećanje angažiranosti zaposlenika. Svrha rada je naglasiti važnost ulaganja u angažiranost zaposlenika na primjeru odabrane tvrtke X, te povezati postignute rezultate, ali i izazove sa predstavljanim teorijskim okvirom u radu.

**Ključne riječi:** Upravljanje ljudskim potencijalima, angažiranost zaposlenika, upravljanje životnim ciklusom zaposlenika.

# **Challenges and Benefits from Investing in Employee Engagement**

## **ABSTRACT**

Employee engagement lives under the umbrella of human resource management, and it is relatively new field in human resource management. Today, employee experience as a term is taking place instead of employee engagement in literature. Nevertheless, employee experience is rooted in research, contributions, and strategies for improving employee engagement, and employee experience is and extension and complement of employee engagement. According to Gallup (2017) research organizations with employees that are engaged more than average will record up to 5% higher profits compared to organizations with average employee engagement. Highly engaged organizations will record up to 21% higher profits compared to organizations with average employee engagement. With financial incentives, other benefits from activities for increasing employee engagement are lower organizational fluctuations and improved employee happiness. Despite those indications, many organizations still don't value employee engagement enough to make the action. Even if organization understand the importance of employee engagement, they will face many challenges throughout implementation of employee engagement programs and activities. This paper explores challenges and benefits of employee engagement program implementations and offers practical solutions how can organizations start implementing activities to improve employee engagement and overcome challenges that comes with it. Research is based on secondary data, that is available to all, from books, articles, statistics databases, and various online sources. As well, research is based on secondary data in form of internal company documents and reports, provided by company x that was implementing employee engagement activities for the first time. Goal of this paper is to emphasize importance of investing in employee engagement activities based on results achieved by company x. In the end, this paper will aim to link company's x achievements and challenges with theoretical framework presented in this paper.

**Keywords:** Human resource management, employee engagement, employee life cycle management

## Sadržaj

Uvod.....	9
1. Pojam angažiranosti zaposlenika unutar menadžmenta.....	11
2. Životni ciklus zaposlenika i angažiranost zaposlenika .....	13
3. Povezivanje angažiranosti zaposlenika sa organizacijskim ciljevima .....	17
3.1. Veza između profita i kvalitete poslovne podrške (Service-Profit Chain) .....	17
3.2. Net promoter (Net Promoter Score, NPS i eNPS) .....	18
4. Metodologija rada .....	19
5. Koristi ulaganja u angažiranost zaposlenika primijenjeni na tvrtki X.....	20
5.1. ROI programa angažiranosti zaposlenika .....	20
5.2. Povećanje prihodovne strane .....	20
5.3. Smanjenje rashodovne strane.....	21
5.4. Primjer izračun povrata na ulaganje u angažiranost zaposlenika temeljem podataka tvrtke X .....	22
5.5. Glavni stupovi angažiranosti zaposlenika.....	24
5.6. Rezultati provođenja anketa o zadovoljstvu zaposlenika tvrtke X .....	24
6. Načini kako ulagati u angažiranost zaposlenika .....	26
6.1. Fizička angažiranost.....	27
6.1.1. Dobrobit zaposlenika .....	27
6.1.2. Kompenzacije, benefiti i nagrađivanje .....	28
6.1.3. Odnos sa nadređenim .....	28
6.2. Emocionalna angažiranost .....	29
6.2.1. Smisao.....	29
6.2.2. Prepoznavanje i postignuća.....	29
6.2.3. Povratna informacija.....	30
6.2.4. Odnos sa kolegama .....	30
6.3. Kognitivna angažiranost .....	31



6.3.1. Usklađivanje sa ciljevima organizacije.....	31
6.3.2. Razvoj i individualni ciljevi.....	32
7. Izazovi prilikom provođenja aktivnosti za povećanje angažiranosti zaposlenika .....	33
7.1. Razumijevanje važnosti programa za povećanje angažiranosti višeg menadžmenta ...	33
7.2. Mali utjecaj voditelja ljudskih potencijala na kreiranje strategije organizacije.....	34
7.3. Vještine i znanja timova ljudskih potencijala .....	34
7.4. Tradicionalni pristup profitu organizacija .....	35
7.5. Nedostatak voditeljskih vještina .....	35
7.6. Izazovi s kojima se tvrtka X susrela prilikom provođenja aktivnosti za povećanje angažiranosti zaposlenika .....	36
8. Rasprava i zaključak .....	37
Literatura.....	39
Popis tablica.....	42
Popis slika.....	42
Popis grafikona .....	42
Prilozi .....	42

## Uvod

U današnje vrijeme izraženijeg fokusa na uslužne djelatnosti razvijenih zemalja, ljudski kapital dobiva sve veći značaj. Samim time, sve aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima dodatno se razvijaju i postaju interdisciplinarne. (Dodati istraživanje) Ovo se ponajviše odnosi na sektor informacijskih tehnologija (IT sektor) u kojem je uočena potreba povećanog ulaganja u ljudske potencijale. Razlozi tome je sve teže zapošljavanje stručnog kadra koji je u isto vrijeme skloniji promjenama radnih mjesta. Zbog toga, razvoj i zadržavanje zaposlenika unutar organizacije dobiva veći značaj, pa samim time i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Unutar toga, poseban značaj ostvaruju programi, odnosno strategije kojima je cilj različitim aktivnostima povećati angažiranost zaposlenika organizacije.

Angažiranost zaposlenika rezultira u povećanju učinkovitosti zaposlenika, što vodi povećanju učinkovitosti organizacije (Bankar i Gankar, 2013). Istraživanja učinaka angažiranosti zaposlenika pokazala su da angažiranost zaposlenika pozitivno utječe na zdravlje zaposlenika, te osjećaje zaposlenika prema organizaciji u kojoj rade. Ako su zaposlenici dobrog zdravlja, imaju pozitivne osjećaje prema poslu i prema organizaciji onda imaju najveće šanse ostati dugo u organizaciji (Mehrzi i Singh, 2016).

Sustavnim razvojem angažiranosti zaposlenika prirodno su kreirani različiti segmenti angažiranosti, pa i samim time drugačiji pristup zaposlenicima ovisno o fazi odnosa kojeg imaju sa organizacijom. Strategije za povećanje angažiranosti nisu iste ako je zaposlenik tek započeo sa radom unutar organizacije ili ako je već dugo vremena dio organizacije. Zbog tog fokusiranog djelovanja odjela ljudskih resursa sve se češće koristi pojam životnog ciklusa zaposlenika, pa samim time i strategijama kako utjecati na to da iskustvo zaposlenika bude što pozitivnije tijekom njegova životnog ciklusa. Upravo zbog velike fluktuacije zaposlenika i sve brže promjene vještina koje su potrebne da bi se radni zadaci uspješno obavljali cijena rada unutar IT sektora raste. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2022) prosječna mjesečna isplaćena neto plaća po zaposlenom u području prema NKD-a 2007. računalnog programiranja, savjetovanja i djelatnosti povezane s njima u siječnju 2019. iznosila je 9,226 kn u siječnju 2020. iznosila je 9,508 kn, u siječnju 2021. iznosila je 10,331 kn a u siječnju 2022. iznosila je 11,019 kn.

Organizacije postaju sve svjesnije da zaposlenici neće trajno ostajati u organizacijama ukoliko uvjeti rada i razvoja unutar organizacije nisu konkurentni na tržištu rada. Paradigma koja je postojala u prošlom stoljeću o tome kako jedan zaposlenik promjeni tek nekoliko poslodavaca tijekom radnog vijeka, danas više ne vrijedi. Mlađe generacije, koje u prosjeku češće posjeduju

potrebna znanja za obavljanja novih radnih zadataka, mijenjaju radna mjesta svake tri godine. Velike napore je potrebno uložiti tijekom životnog ciklusa zaposlenika kako bi zaposlenici, jednom kada napuste organizaciju, postali ambasadori iste, te olakšali buduće napore privlačenja i zapošljavanja novog kadra. Većina organizacija i dalje ne provodi programe za povećanje angažiranosti zbog brojnih izazova koji su na putu do angažiranih zaposlenika. U prvom dijelu rada postavljen je teorijski okvir angažiranosti zaposlenika unutar područja menadžmenta. Ukazano je na utjecaj životnog ciklusa zaposlenika, veze između profita i kvalitete poslovne podrške i angažiranosti zaposlenika. Koristeći interne dokumente tvrtke X predstaviti će se očekivane i ostvarene koristi te izazovi prilikom implementiranja aktivnosti za povećanje angažiranosti jednako kao i načini kako započeti sa navedenim aktivnostima.

## 1. Pojam angažiranosti zaposlenika unutar menadžmenta

Menadžment je definiran na različite načine, no opće prihvaćena definicija je prema Weihrichu i Koontzu "menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve" (Weihrich, H, 1998:4). U ovom radu izabrana je ova definicija jer ukazuje na važnost radnog okruženja i motivacije unutar organizacije kako bi mogle uspješno ostvariti postavljene ciljeve. "Menadžment obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu" (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje 2021). U kontekstu ovog rada ističe se funkcija menadžmenta kojoj je osnovna svrha upravljanje i vođenje zaposlenika, te aktivnostima koje organizacije provode kako bi stvorile optimalne uvjete rada - funkcija upravljanje ljudskim resursima.

Britanska enciklopedija govori da upravljanje ljudskim resursima započinje sa definiranjem potrebne količine zaposlenika koji posjeduju određene vještine kako bi izvršili specifične zadatke. Nastavno, potencijalni zaposlenici moraju biti pronađeni, privučeni ponudom te odabrani. Nakon zapošljavanja zaposlenici moraju biti obrazovani ili doškolorani, s njima je potrebno pregovarati, savjetovati ih, procjenjivati uspješnost rada, usmjeravati ih te nagrađivati, omogućiti im horizontalno i vertikalno promoviranje i na kraju otpustiti ili umiroviti (Encyclopedia Britannica, mrežno izdanje 2022). Iz navedenog opisa upravljanja ljudskim resursima vidljiv je zatvoreni krug u kojem se upravljanje ljudskim resursima odvija. Od pronalaska i zapošljavanja potrebnog kadra, pa sve dok taj isti kadar ne napusti organizaciju, iz bilo kojeg razloga. U današnjem globaliziranom, ubrzanom okruženju i ovaj se krug odvija sve brže. Tradicionalno, zaposlenici su ostajali duže na svojim radnim mjestima. Prema izvoru U.S. Bureau of Labor Statistics (2021) prikazano je nekoliko ključnih pokazatelja koji potvrđuju ubrzanje promjena radnih mjesta. Prosječni broj radnih mjesta za pojedince rođene u periodu od 1957. do 1964. je 12.4 u životnom razdoblju od 18 do 54 godine. Prosječni zaposlenik ostaje na istom radnom mjestu, za istog poslodavca u prosjeku 4.1 godinu, dok dobna skupina milenijalaca očekuje promjenu posla svake tri godine (91% milenijalaca). To je podržano i podacima koji pokazuju da se radnici u godinama između 25 i 34 prosječno zadržavaju 2.8 godine kod istog poslodavca. Iako su neki od milenijalaca stariji od 34 godine, navedena dobna skupina odražava veliki dio milenijalaca.

Zbog sve brže promjene radne okoline, unutar upravljanja ljudskim resursima sve se češće pojavljuje pojam životni ciklus zaposlenika, kako bi se uspješnije fokusiralo, a zatim i upravljalo zaposlenicima unutar svakog stadija životnog ciklusa.

Prema Verlindenu (2020) životni ciklus zaposlenika obuhvaća cjelokupni odnos između zaposlenika i organizacije za koju rad. Razlikuje 7 stadija u odnosu između zaposlenika i organizacija: privlačenje, zapošljavanje, onboarding, zadržavanje, razvoj, offboarding i promotori. Kako se zaposlenici osjećaju prema onome što ih zatekne i što uoče tijekom svake faze životnog ciklusa zaposlenika Verlinden naziva iskustvom zaposlenika.

Iskustvo zaposlenika je presudno hoće li zaposlenici, jednom kada napuste organizaciju biti promotori organizacije ili ne. Može se reći da danas više nije pitanje hoće li zaposlenik napustiti svoje radno mjesto, već je samo pitanje koliko dugo će se zadržati na istom radnom mjestu. Jednako tako, postoje različiti modeli koji određuju faze životnog ciklusa zaposlenika, no svi prate istu navedenu logiku.

Organizacije danas moraju sve više vremena posvećivati iskustvu zaposlenika, jer se to iskustvo, neovisno je li pozitivno ili negativno najviše odražava, i to u istom pozitivnom ili negativnom kontekstu na angažiranost zaposlenika. Praćenje pokazatelja angažiranosti i ulaganje u razvoj angažiranosti zaposlenika je često komparativna prednost mnogih organizacija na tržištu rada.

William Khan smatra se ocem angažiranosti zaposlenika te je definirao angažiranost zaposlenika kao „iskorištavanje samih članova organizacije u njihovim radnim ulogama; u angažmanu, ljudi koriste i izražavaju angažiranost na fizički, kognitivan i emocionalan način tijekom obavljanja radnih zadataka“ (Kahn, 1990:694). Prema Khanu (1990), kognitivan aspekt angažiranost odnosi se najviše na razmišljanja i stavove zaposlenika o organizaciji u kojoj rade, voditeljima organizacije i radnim uvjetima. Emocionalni aspekt angažiranosti odnosi se na osjećaj zaposlenika prema navedena tri aspekta, neovisno jesu li oni pozitivni ili negativni. Fizički aspekt angažiranosti pak, Khan definira kao potrebnu fizičku energiju koju zaposlenici moraju imati kako bi ispunili svoje uloge unutar organizacije. Scott Carbonara definira angažiranost kao „termin 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, 2019:8). Također, Scott Carbonara (2019) je opisao diskrecijski trud kao razliku između minimalnog truda potrebnog za izvršenje određenog zadatka i truda kojeg netko može uložiti u radni zadatak.

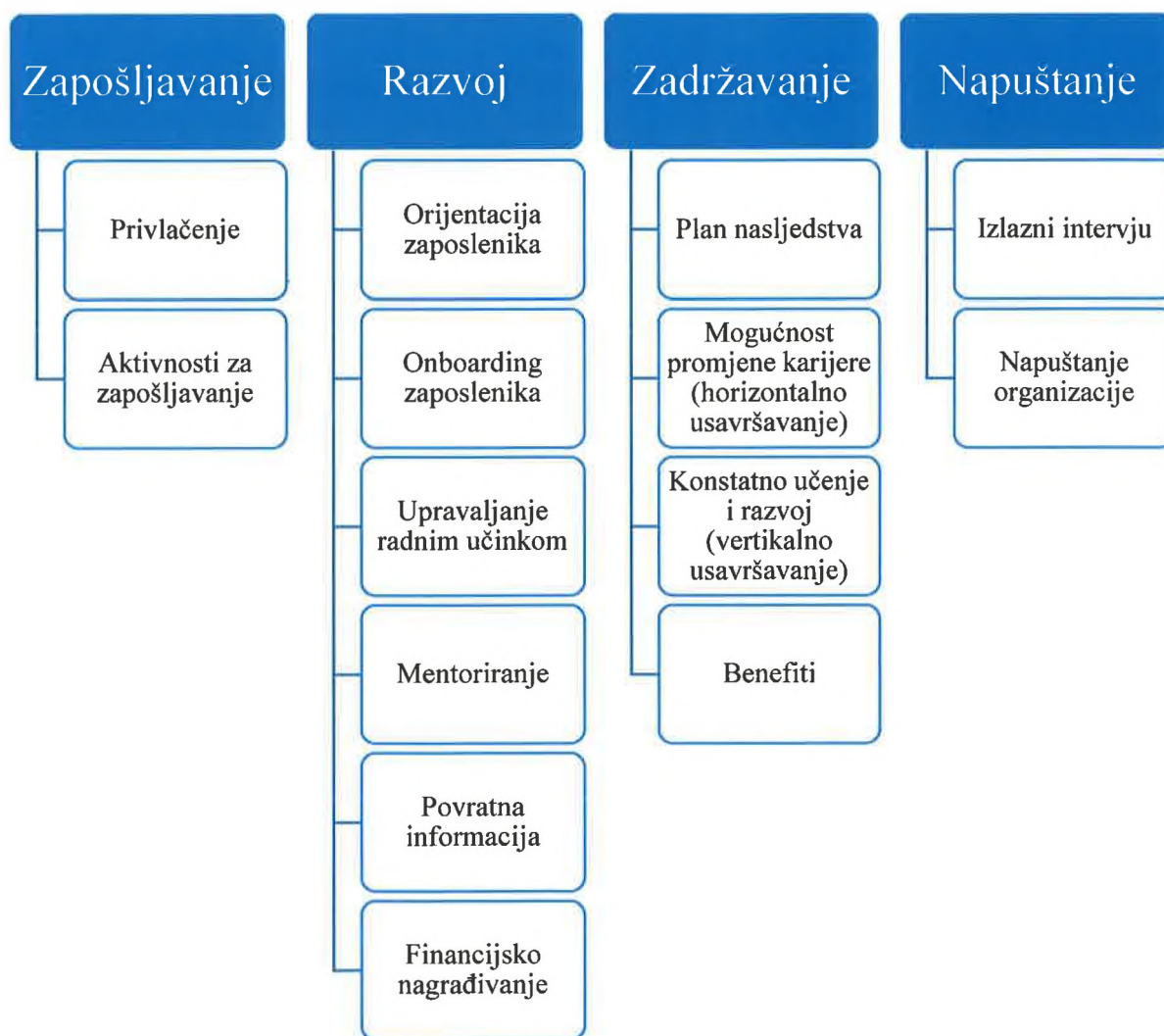
U nastavku rada istražiti će se i predložiti praktična primjena ulaganja u angažiranost zaposlenika temeljena na upravo navedena tri aspekta, kognitivne, emocionalne i fizičke angažiranosti prema Khanu (1990).

## 2. Životni ciklus zaposlenika i angažiranost zaposlenika

Izvršavanjem različitih aktivnosti unutar životnog ciklusa zaposlenika moguće je utjecati na stupanj angažiranosti unutar organizacije. Usmjeravanjem i razvojem zaposlenika prema ispunjavanju potreba organizacije omogućit ćemo zaposlenicima da postignu svoj puni potencijal, a oni zauzvrat ispunjavanje organizacijskih ciljeva.

Svaka faza životnog ciklusa zaposlenika temelj je slijedećoj, a nadopunjuje prethodnu. Ukoliko se ne obrati pozornost na neku od tih faza, ljudski potencijal organizacije nikada neće biti iskorišten u cijelosti. Kvalitetno razrađen životni ciklus zaposlenika osigurat će zaposlenicima obavljanje svog posla kvalitetno, povećavajući radni učinak i moral, vodeći do ostvarenja željenih ciljeva organizacije.

**Grafikon 1.** Faze životnog ciklusa zaposlenika i pripadajuće aktivnosti na primjeru tvrtke X



Iz grafikona 1. je vidljivo kako se na primjeru nastoji olakšati razumijevanja faza životnog ciklusa zaposlenika podjelom u četiri glavne faze: zapošljavanja, razvoja, zadržavanja te

završno sa napuštanjem zaposlenika. Svaka od tih faza sadrži konkretne komponente životnog ciklusa na koje je moguće utjecati različitim aktivnostima. Iako rastavljen na različite faze, životni ciklus zaposlenika treba gledati kao cjelinu s više segmenata, a ne kao cjeline odvojene jedna od druge. Upravljanje određenim segmentima lakše je ukoliko je grupirano, ali utjecaj koji segmenti životnog ciklusa imaju jedni na druge ne smijemo zanemariti.

**Tablica 1.** Važnost komponenti životnog ciklusa zaposlenika za razvoj angažiranosti

<b>Komponente životnog ciklusa zaposlenika</b>	<b>Opis komponente za razvoj angažiranosti zaposlenika</b>
Privlačenje	Employer branding je izrada, njegovanje i promocija kompanije kao brenda kako bi bio privlačan trenutnim zaposlenicima, potencijalnim zaposlenicima i tržištu općenito. Uspješnim employer branding-om odjeli ljudskih potencijala lakše dolaze do potencijalnih kandidata (boljih kvalifikacija), ali i zadržavanja postojećih zaposlenika.
Aktivnosti za zapošljavanje	Aktivnosti za pronalaženje i zapošljavanje najboljih i najkvalificiranijih kandidata na potrebna radna mjesta. Moguće kroz različite edukacije, stipendiranje, sajmove i sl. Kvalitetnom selekcijom zaposlenika osigurava se bolje podudaranje vrijednosti zaposlenika i organizacije.
Orijentacija	Započinje početkom rada u organizaciji. Fokus: Uloga u organizaciji Trajanje: Jednokratni događaj Postavke: Učionica/predavanje Sadržaj: Šira slika poslovanja i upoznavanje kulture organizacije te tehnikalije početka rada u istoj. Željeni rezultat: Zaposlenik spreman za daljnji onboarding.

Onboarding	<p>Nakon upoznavanja sa organizacijom, zaposlenici trebaju dodatne edukacije kako bi mogli ispunjavati svoje radne uloge.</p> <p><b>Fokus:</b> Uloga u odjelu</p> <p><b>Trajanje:</b> Niz događaja usmjerenim na educiranje zaposlenika</p> <p><b>Postavke:</b> Na radnom mjestu, uz kolege</p> <p><b>Sadržaj:</b> Individualiziran svakom radnom mjestu</p> <p><b>Željeni rezultat:</b> Zaposlenik spreman za doprinos.</p>
Upravljanje radnim učinkom	<p>Sustav upravljanja radnim učinkom omogućuje povećanje uspješnosti zaposlenika u ostvarivanju radnih uloga kroz povećanje kompetencija. To je osnova koja osigurava postizanje zadanih ciljeva organizacije te se tako vrši usmjeravanje ponašanja svakog zaposlenika prema ostvarenju cilja. Potrebno je često provoditi evaluacije zaposlenika, te ih podržavati u daljnjem razvoju.</p>
Mentoriranje	<p>Mentoriranje na radnom mjestu pruža obostrane benefite, kako mentoriranim zaposlenicima, tako i mentoru. Još i važnije, pomaže tvrtkama da povećaju kvalitetu obavljanja posla, povećaju radni učinak te razinu zadržavanja zaposlenika i znanja unutar organizacije. Mentoriranje je ključna stavka u kreiranju mosta između generacija unutar tvrtke, i služi kao podrška upravljanju radnim učinkom.</p>
Povratna informacija	<p>Davanje povratne informacije omogućuje kontinuirani razvoj svih zaposlenika neovisno o funkcijama, ali je i od presudne važnosti i za organizaciju. Nužno je obostrano prikupljanje povratne informacije. Od zaposlenika prema organizaciji i obrnuto.</p>
Financijsko stimuliranje	<p>Definira se kao monetarna nagrada s ciljem poticanja ponašanja zaposlenika koja se bez financijskih poticaja ne bi dogodila.</p>
Plan nasljedstva	<p>Upravo zbog sve veće fluktuacije zaposlenika nužno je imati plan nasljedstva za svaku ulogu u organizaciji. Dužnost organizacije je</p>



	<p>da bude spremna na odlazak svakog zaposlenika u svakom trenutku kako bi mogla osigurati kontinuitet rada.</p>
<p>Mogućnost promjene karijere (horizontalno usavršavanje)</p>	<p>Mogućnost promjene radnog mjesta unutar organizacije. Odnosi se na promjenu “što?” zaposlenici rade unutar organizacije. Moguće je značajno smanjiti fluktuaciju ukoliko se unutar organizacije nude prilike za promjenu radnih pozicija i tako ponovo motiviraju i zadrže zaposlenici.</p>
<p>Konstantno učenje i razvoj (vertikalno usavršavanje)</p>	<p>Specijaliziranje u radnoj ulozi. Kolokvijalno, odnosi se razvijanje “kako?” zaposlenici rade. Sa sve većom specijalizacijom zaposlenika u svojoj radnoj ulozi nužno je nuditi bolje uvjete rada, kako bi se zaposlenici osjećali cijenjenim.</p>
<p>Benefiti</p>	<p>Prema Herzbergu, razlikujemo benefite higijenske i motivatore. Higijenici ciljaju na uklanjanje nezadovoljstva zaposlenika, a motivatori stvaraju zadovoljstvo kod zaposlenika. (Pfeifer, S. 2012) Dakle, benefiti higijenici su osnovna pretpostavka za ostvarenje angažiranih zaposlenika, a benefiti motivatori će ostvarivati dodatnu angažiranost.</p>
<p>Izlazni intervju</p>	<p>Prilikom odlaska iz organizacije, nužno je prikupiti povratnu informaciju u obliku izlaznog intervjua kako bi ustanovili prostor za poboljšanje. Ovo je najčešće prilika za prikupljanje najiskrenije povratne informacije, na temelju čega se može bolje oblikovati organizacija u budućnosti.</p>
<p>Napuštanje organizacije</p>	<p>Ukoliko je iskustvo rada unutar organizacije pozitivno, zaposlenici će nakon napuštanja organizacije postati ambasadori organizacije, što treba biti cilj svake organizacije. Pozitivna iskustva značajno olakšavaju buduće privlačenje i zapošljavanje novog kadra.</p>

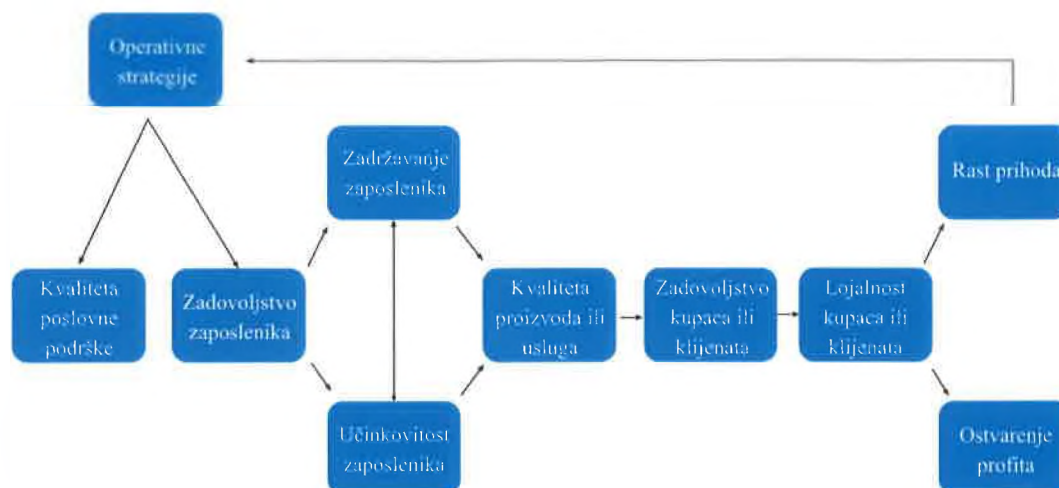
### **3. Povezivanje angažiranosti zaposlenika sa organizacijskim ciljevima**

Bilo koja aktivnost organizacija motivirana je vlastitim potrebama, najčešće u obliku ostvarenja profita ukoliko je riječ o profitnim organizacijama. Svaka aktivnost koju organizacija provodi mora imati načine mjerenja i praćenja o tome kako će utjecati na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Upravo zbog toga u nastavku rada biti će predstavljen način povezivanja angažiranosti zaposlenika sa organizacijskim ciljevima.

#### **3.1. Veza između profita i kvalitete poslovne podrške (Service-Profit Chain)**

Govoreći o profitnim organizacijama, prihod i profit će prvenstveno biti stimuliran lojalnosti odnosno zadovoljstvom klijenata ili kupaca (prikazano u grafikonu 2.). Kvalitetna usluga ili proizvod su kreirani isključivo od strane zadovoljnih, lojalnih i učinkovitih zaposlenika, tj. visoko angažiranih zaposlenika. Visoku angažiranost postizemo prvenstveno kvalitetnom poslovnom podrškom i ispravnim poslovnim strategijama koje će omogućiti zaposlenicima da dostave željene rezultate klijentima. Ostvareni prihod na kraju omogućava investicije u dodatne aktivnosti poslovne podrške i osigurava visoku razinu angažiranosti.

Za uspješno stvaranje tržišno orijentiranog ekosustava je ključno da odjeli poslovne podrške, u što podrazumijevamo i odjel ljudskih resursa, ne zaborave krajnji cilj kojeg organizacija želi ostvariti, zadovoljnog i lojalnog klijenta. Iako uloge zaposlenika unutar organizacije mogu biti različite, krajnji cilj treba biti isti. Organizacije trebaju aktivno raditi na usmjeravanju svih zaposlenika ka svojim krajnjim ciljevima. Dakle, može se zaključiti da će rezultat loših praksi timova poslovne podrške i loše određene operativne strategije, ili izostanak ulaganja ostaviti negativne posljedice tijekom cijelog poslovno-profitnog lanca.



**Grafikon 2.** Prikaz poslovno-profitnog lanca preuzeto sa Harvard Business Review (2016)

### 3.2. Net promoter (Net Promoter Score, NPS i eNPS)

Jednostavan i učinkovit način mjerenja uspješnosti poslovne podrške prema zaposlenicima je net promotor postotak zaposlenika (eNPS), dok se na drugoj strani poslovno-profitnog lanca na isti način može ispitivati zadovoljstvo klijenata, odnosno kupaca sa net promotor postotkom kupaca ili klijenata (NPS).

Način izračunavanja NPS-a ili eNPS-a je upitnikom sa jednim pitanjem prema primjeru koji slijedi.

Koristeći skalu od 1 do 10 zaokružite odgovor za kojeg smatrate da najbolje prikazuje vaše mišljenje:

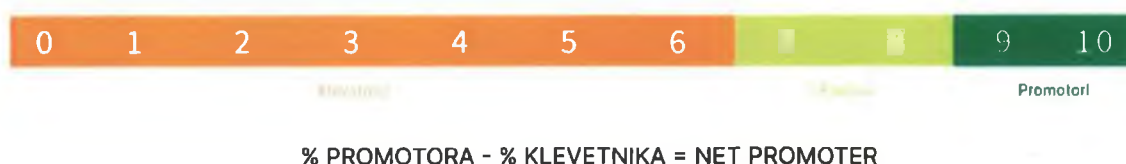
Koliko je vjerojatno da bi preporučili [naziv tvrtke] prijatelju ili kolegi?“

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Nakon provedene ankete, na slici 1. prikazan je način kako izračunati (e)NPS. Svi odgovori u rangu vrijednosti od 1-6 smatraju se kleveticima, odnosno nezadovoljnim radnicima ili klijentima. Odgovori u rangu vrijednosti 7 ili 8 smatraju se pasivnim zaposlenicima (ili klijentima), što znači da oni niti bi promovirali organizaciju niti bi joj štetili. Odgovori vrijednosti 9 i 10 smatraju se promotorima organizacije, koji su spremni ponoviti kupnju, preporučiti usluge organizacije drugima ili ako je govor o zaposlenicima, ocjene 9 i 10

predstavljaju zadovoljne zaposlenike koji su spremni preporučiti vlastitu organizaciju svojim prijateljima i poznanicima.

Net promoter se na kraju izračunava tako da se od postotka promotora oduzme postotak klevetnika. Rezultat je u rangu od -100 (gdje bi svaki ispitanik bio klevetnik) do 100 (gdje je svaki ispitanik promotor). Razina zadovoljavajućeg NPS-a ili eNPS-a ovisi o industriji i vrsti poslovanja. Istraživanje „Survey Moneky's“ (Gitlin, 2019) temeljem vlastitih prikupljenih podataka na više od 150 000 organizacija pokazalo je kako prosječni NPS iznosi 32. Sve iznad +50 smatra se izvrsnim rezultatom, dok se ocjene od +80 ostvaruju samo kod izrazito uspješnih organizacija.



**Slika 1.** Skala vrijednosti u izračunu indeksa net promotora

#### 4. Metodologija rada

Istraživanje u ovom redu se temelji na dvije skupine sekundarnih podataka. Prva skupina obuhvaća sekundarne podatke dostupne svima poput knjiga, članaka, statističkih bazi podataka te drugih online izvora. Druga skupina sekundarnih podataka obuhvaća interne dokumente i izvještaje tvrtke X, definirane u nastavku.

Tvrtka X svoje sjedište ima u Osječko-baranjskoj županiji, te je u trenutku uvođenja programa za povećanje angažiranosti brojala 49 zaposlena. Prihodi tvrtke X su u prethodne dvije godine prije uvođenja programa za povećanje angažiranosti bili u rasponu između 10 i 12 milijuna kuna, sa trendom stagnacije. Klasifikacija tvrtke X prema NKD-u (2007) je: računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima.

## **5. Koristi ulaganja u angažiranost zaposlenika primijenjeni na tvrtki**

### **X**

Prema Carbonari (2019) kada organizacija postigne visoku angažiranost unutar organizacije menadžeri od svojih zaposlenika mogu očekivati više doprinosa i ostvariti više međusobnog povjerenja. Jednako tako, ukoliko zaposlenici osjete snažne razine negativnih emocija na radnom mjestu postati će ne angažirani te vrlo vjerojatno ubrzo napustiti organizaciju, ili još gore ostati unutar organizacije rušeći moral i pozitivnost na svakom koraku. Dakle možemo zaključiti da će ne angažirani zaposlenici financijski opterećivati organizaciju neovisno ostanu li u organizaciji ili ju napuste.

### **5.1. ROI programa angažiranosti zaposlenika**

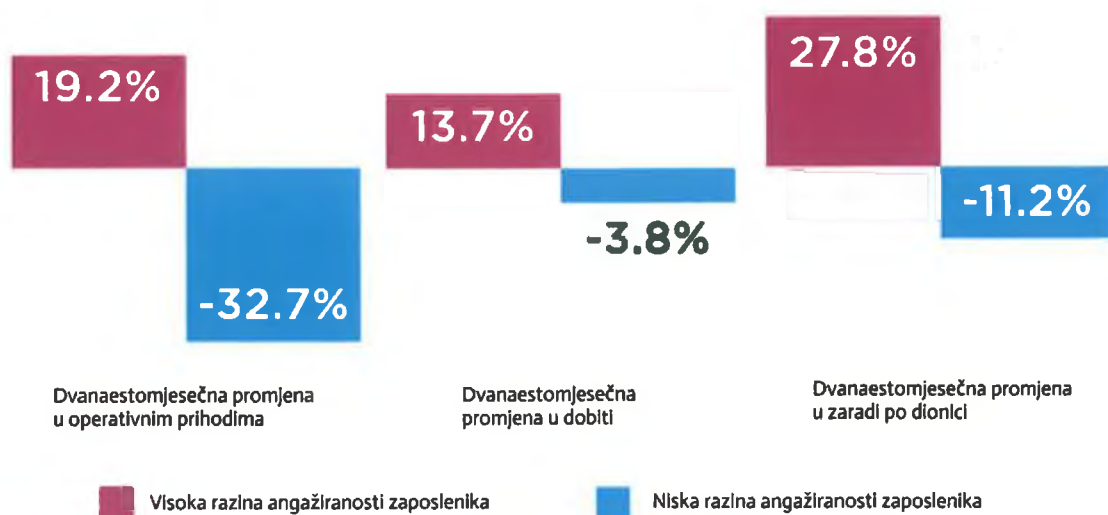
Ulaganja u angažiranost zaposlenika treba gledati kao investiciju, a ne trošak. Različiti izvori ukazuju na različitu isplativosti ulaganja u angažiranosti zaposlenika, ali svi su na istom tragu - ne samo da je bitna u rastu, već je ključna u opstanku. U nastavku se nalazi opis načina na koje ulaganja u programe angažiranosti utječu na prihodovnu i troškovnu stranu organizacije i primjer izračuna povrata investicije (ROI-a) u program angažiranosti.

### **5.2. Povećanje prihodovne strane**

Prema Gallupovom (2017) istraživanju veća produktivnost koju možemo očekivati iznosi u prosjeku 5% za angažirane zaposlenike i 21% za visoko angažirane zaposlenike. Produktivnost raste zbog smanjenja apsentizma ("down-time") zaposlenika, povećanja kognitivnog angažmana te povećanja predanosti zaposlenika radnim zadacima.

Na grafikonu 3. prikazani su rezultati istraživanja organizacije Achivers (2017) koji ukazuju na rezultate organizacija s visokom angažiranosti naspram onih s niskom angažiranosti zaposlenika. Organizacije sa visoko angažiranim zaposlenicima ostvarili su 19.2% dvanaestomjesečne promjene u operativnim prihodima nasuprot onih organizacija niske angažiranosti koje su ostvarile -32.7% dvanaestomjesečne promjene u operativnim prihodima. Također, visoko angažirane organizacije ostvarile su 13,7% dvanaestomjesečne promjene u dobiti naspram nisko angažiranih sa ostvarenih -3.8% promjene u dobiti. Na kraju visoko angažirane organizacije ostvarile su 27.8% dvanaestomjesečne promjene u zaradi po dionici dok su nisko angažirane organizacije ostvarile -11.2%.

### Utjecaj angažiranosti zaposlenika na financijske rezultate organizacije



**Grafikon 3.** Utjecaj angažiranosti zaposlenika na financijske rezultate, preuzeto sa Achivers (2017).

### 5.3. Smanjenje rashodovne strane

Prema Allenu (2008: 3) organizacije u prosjeku mogu uštedjeti između 90% do 200% godišnje bruto plaće zaposlenika zadržavanjem kvalitetnog zaposlenika.

**Tablica 2.** Pregled troškova zapošljavanja na koje se utječe povećanjem angažiranosti

Troškovi	Komponente troškova
Trošak novog zapošljavanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oglašavanje natječaja za zapošljavanje (agencijski trošak).</li> <li>Selekcijski proces: pregledavanje životopisa, testiranje kandidata za zapošljavanje, intervjuiranje, administrativni troškovi, bruto plaće zaposlenih u HR-u i menadžera koji su bili angažirani u procesu zapošljavanja.</li> <li>Ulaganje u employer branding kako bi se privukli što kvalitetniji kandidati.</li> </ul>
Troškovi uvođenja u posao i osposobljavanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvođenje u posao i orijentacija.</li> <li>Troškovi edukacije novozaposlenog, od obavezne edukacije (ovisno o potrebama radnog mjesta) do mentorskih programa.</li> <li>Niži radni učinak novozaposlenog do potpune samostalnosti u izvršavanju radnih zadataka.</li> </ul>

Troškovi odlazaka zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trošak neangažiranog zaposlenika od dana kada je najavio odlazak do dana odlaska iz kompanije</li> <li>• Otpremnina</li> <li>• Sati rada na administrativnim poslovima (razduživanje, dokumentacija, objave, primopredaja posla i sredstava za rad, itd.)</li> <li>• Izlazni intervju</li> <li>• Problemi u procesu rada zbog iznenadnog odlaska zaposlenika</li> </ul>
-------------------------------	--

#### 5.4. Primjer izračun povrata na ulaganje u angažiranost zaposlenika temeljem podataka tvrtke X

U tablicama 3. i 4. prikazan je izračun povrata na ulaganje u angažiranost zaposlenika na primjeru tvrtke X. U prilogu 1. nalazi se kalkulator za izračun koji je korišten na primjeru tvrtke X. Kalkulator (Improv3, 2020) objedinjuje različita istraživanja te je praktično pripremljen za hrvatsko tržište rada.

**Tablica 3.** Komparativni pregled povrata investicija u angažiranost zaposlenika tvrtke X

Komparativni pregled	Trenutno stanje	Angažiranost veća od prosjeka	Visoka razina angažiranosti
Prihod po zaposleniku	205,811.74kn	216,102.33kn	249,032.20kn
Broj zaposlenika koji su napustili poduzeće u godini dana	9	8	6
Godišnja stopa fluktuacije	19.57%	18.00%	12.00%
Prosječan trošak fluktuacije po zaposleniku	24,414.70kn	24,414.70kn	24,414.70kn

Ukupan trošak fluktuacije	219,732.32kn	195,317.62kn	146,488.21kn
Godišnji trošak apsentizma po zaposleniku	16,486.90kn	12,938.12kn	12,408.10kn
Ukupni godišnji trošak apsentizma	758,397.28kn	595,153.55kn	570,772.80kn

U tablici 3. koristeći pripremljeni kalkulator, pretpostavlja se da će prihod tvrtke X biti veći u rasponu 5% i 21% ovisno postigne li se angažiranost veća od prosjeka ili visoka razina angažiranosti. Također fluktuacija zaposlenika bi se smanjila za 1 ukoliko se postigne razina angažiranosti veća od prosjeka, odnosno 3 zaposlenika godišnje ukoliko se postigne visoka razina angažiranosti.

U tablici 4. sumirane su sve vrijednosti smanjenja troškova i povećanja prihoda, te na danom primjeru pretpostavlja se ukupan prostor za napredak u vrijednosti između 661,025.44 kn do 2,249,009.99 kn, ovisno o stupnju veće angažiranosti koji se postigne.

**Tablica 4.** Sumirani pregled povrata investicija u angažiranost zaposlenika tvrtke X

<b>Vrijednost angažiranih zaposlenika</b>	<b>Angažiranost veća od prosjeka</b>	<b>Visoke razine angažiranosti</b>
Povećani prihodi tvrtke	473,367.00kn	1,988,141.40kn
Ušteda troškova radi smanjenja neplaniranog apsentizma	163,243.73kn	187,624.49kn
Ušteda troškova radi smanjenja stope fluktuacije	24,414.70kn	73,244.11kn
Ukupno smanjenje troškova	187,658.44kn	260,868.59kn
Ukupni prostor za napredak	661,025.44kn	2,249,009.99kn



## **5.5. Glavni stupovi angažiranosti zaposlenika**

Osim financijske isplativosti ulaganja u angažiranost zaposlenika naravno postoje i brojni drugi elementi koji ukazuju na važnost ulaganja i koristi koje organizacije mogu imati. Prema samostalnom istraživanju tvrtke ZestMeUp (Mansfield, 2018) definirali su deset stupova angažiranost zaposlenika.

1. Dobrobit radnika – 260 milijuna radnih dana se izgubi svake godine zbog apsentizma kojemu je stres glavni uzročnik.
2. Smisao – 7/10 voditeljskih izvješća ukazuje na to da je želja zaposlenika za smislom na radnom mjestu razlog otežanog zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika.
3. Individualni ciljevi – Samo 50% organizacija učinkovito radi sa zaposlenicima kako bi se postavili individualni ciljevi.
4. Povratna informacija – 72% takozvane generacije Y očekuje povratnu informaciju na dnevnoj ili tjednoj razini.
5. Prepoznavanje – 35% zaposlenika smatra da je izostanak prepoznavanja dobrih praksi na radnom mjestu glavna prepreka njihovoj produktivnosti.
6. Razvoj – 35% zaposlenika koji nemaju učestalo mentorstvo traže drugi posao unutar 12 mjeseci.
7. Postignuća – Prilikom najsretnijih dana na radnom mjestu zaposleni dožive omjer 76% uspjeha i 13% neuspjeha.
8. Odnos sa nadređenim – 50% zaposlenih koji daju otkaz, navode nadređenog kao glavni razlog odlaska.
9. Odnos sa kolegama – Zaposleni koji rade sa najboljim prijateljem ostvaruju 12% veći profit.
10. Usklađivanje sa ciljevima organizacije – Zaposleni koji vjeruju u misiju organizacije su 72% više produktivni u svom radu.

## **5.6. Rezultati provođenja anketa o zadovoljstvu zaposlenika tvrtke X**

U poglavlju 6. ovog rada biti će objašnjeni načini kako ulagati u angažiranost zaposlenika. Prije nego li se izdvoje preporučene prakse u nastavku će se prikazati inicijalni rezultati aktivnosti za povećanje angažiranosti u tvrtki X. Tvrtka X samostalno je provela dvije velike ankete o zadovoljstvu zaposlenika u razmaku od šest mjeseci. Prva anketa provedena prije implementacije aktivnosti za povećanje angažiranosti, a druga nakon šest mjeseci. Ankete su

sadržavale 36 ista pitanja iz područja: posao, odnos s nadređenim, odnos s kolegama, nagrađivanje, razvoj i percepcija tvrtke. U tablici 5. prikazani su rezultati iz rujna 2020. te ožujka 2021. Odgovori su bili na skali od 1 do 5. Uz to ispitan je net promotor indeks zaposlenika (eNPS) kao zasebno pitanje sa skalom od 1 do 10. Zaposlenici su također imali mogućnost navesti što im se sviđa, a što bi promijenili unutar organizacije za svako područje upitnika.

**Tablica 5.** Rezultati interne anketa zadovoljstva zaposlenika u tvrtki X

<b>Područje ispitano anketom</b>	<b>Prosječna ocjena u rujnu 2020.</b>	<b>Prosječna ocjena u ožujku 2021.</b>
Prosječna vrijednost rezultata ankete	3.86	4.07
Posao	4.08	4.07
Odnos s nadređenim	4.26	4.46
Odnos sa kolegama	3.76	3.96
Nagrađivanje	3.22	3.7
Razvoj	3.78	4.04
Percepcija tvrtke	4.24	4.45
eNPS	26	37

Nakon šest mjeseci provođenja aktivnosti za povećanje angažiranosti anketa je pokazala pozitivan pomak u razmišljanju i osjećajima koje zaposlenici imaju u gotovo svim područjima upitnika. Jedino je područje posla ostvarilo gotovo identičan rezultat a dok su druga područja u prosjeku rasla za 0.21 poena. Kao glavnu pozitivnu stavku zaposlenici su u pitanju otvorenog tipa navodili kako primjećuju konstante pozitivne promjene te da smatraju kako je to dobar put i napredak. Isto tako, zaposlenici su istaknuli kako najveći pomak uočavanju kroz pravednije praćenje radne učinkovitosti i nagrađivanja. Kao najvažnije stavke koje bi voljeli promijeniti zaposlenici su istaknuli nekoliko stavki: Način komunikacije, prenošenja informacija i donošenja odluka na projektnoj razini, određeni broj sati u mjesecu za rad na čemu pozele, udavljanje zbog COVID-19 pandemije povećanjem količine i kvalitete timskih (team building) aktivnosti, trzavice zbog izražavanja neslaganja ili davanja negativne povratne informacije.

Osim pozitivnih promjena u razmišljanju i osjećajima zaposlenika, tvrtka X u ožujku 2021. nije ostvarila veće prihode dovoljne da se stvori profit, ali ipak prihod se dovoljno povećao da pokrije dodatne troškove aktivnosti za povećanje angažiranosti zaposlenika. Aktivnosti koje je tvrtka X uspjela realizirati u periodu između provođenja dvije ankete su: Definiranje radno-pravnog ustroja, definiranje senioriteta radnih uloga, uvođenje sustava za praćenje radne učinkovitosti i sustava nagrađivanja, uvođenje kvartalnih sastanaka cijele tvrtke X, provođenje dvotjednih kratkih „puls“ anketa o stanju unutar organizacije koje su nakon analize pružale jedinstven uvid na što u određenom trenutku treba obratiti najviše pozornosti.

## **6. Načini kako ulagati u angažiranost zaposlenika**

Polazna točka svake organizacije je različita, zato i izbor aktivnosti za povećanje angažiranosti treba biti individualan za svaku organizaciju. Provođenjem ankete potrebno je prikupiti podatke te analizom podataka dobiti uvid u stanje angažiranosti unutar organizacije kako bi se mogla pripremiti strategija za povećanje angažiranosti unutar organizacije. Nakon utvrđenog početnog stanja poželjno je upitnike provoditi redovno u definiranim intervalima koji će imati najviše smisla za organizaciju, ovisno o veličini tvrtke. Prilikom izbora učestalosti treba voditi računa o uzorku radnika koji će se koristiti, da se ne dogodi zamor ispunjavanja upitnika te da upitnici budu anonimnog karaktera.

Važno je da za svako pitanje zatvorenog tipa za odgovor koristi skala od 1 do 10, kako bi se logika eNPS-a mogla primijeniti na svakom pitanju, no može se koristiti i skala od 1 do 5. Također pitanja moraju biti postavljena na način da najveća ocjena predstavlja najpozitivniji rezultat za organizaciju. Npr. moguće pitanje „Smatraš li da „uredska politika“ utječe na tvoju sposobnost napredovanja?“ potrebno je preformulirati na način „Smatraš li da neovisno o „uretskoj politici“ možeš napredovati?“.

Pitanja kojima se može napraviti sveobuhvatni pregled angažiranosti i kojim se može dobiti opći pregled stanja unutar organizacije su na primjer:

- Osjećaš li se ponosno što si dio [naziv organizacije]?
- Koliko je vjerojatno da bi [naziv organizacije] preporučio/la prijateljima i poznanicima?
- Koliko je vjerojatno da bi [naziv organizacije] nominirao/la za nagradu najboljeg poslodavca?

- Raduješ li se dolasku na posao svakog jutra?
- Planiraš li ostati u [naziv organizacije] u sljedeće dvije godine?

U nastavku rada analizirat će se fizička, emocionalna i kognitivna angažiranost. Predstavit će se pitanja kojima se može ispitati razina angažiranosti unutar organizacija i ponuditi moguća rješenja za povećanje angažiranosti. Pitanja i prijedlozi rezultat su analize izvješća o zadovoljstvu i angažiranosti zaposlenika (Society for Human Resource Management, 2016).

## **6.1. Fizička angažiranost**

Prema Khanu (1990), fizička angažiranost je osnovna razina predanosti zaposlenika radnoj ulozi i organizaciji. Stvaranje radnih uvjeta koji će ispuniti fiziološke i sigurnosne potrebe zaposlenika su temelj fizičke angažiranosti.

### 6.1.1. Dobrobit zaposlenika

Pitanja za ispitivanje ovog segmenta angažiranosti:

- Smatraš li da [naziv organizacije] brine za tvoje fizičko i mentalno zdravlje?
- Smatraš li da [naziv organizacije] ima zadovoljavajuću potporu za provođenje zdravstvenih pregleda?
- Smatraš li da ti [naziv organizacije] pruža sve potrebne alate i materijale za obavljanje tvojih zadataka?
- Imaš li dovoljno vremena za obavljanje zadataka na kvalitetan način?
- Smatraš li da tvoj posao ne utječe negativno na tvoj odnos i vrijeme provedeno sa prijateljima i obitelji?

Aktivnosti koje mogu poboljšati angažiranost zaposlenika u ovom segmentu su:

Prva aktivnost uključuje osiguravanje da bilo koji oblik prekarnog rada ne postoji u organizaciji. (Kroz radno-pravni ustroj, sigurnosne elemente obavljanja posla, potrebne alate za obavljanje posla te visinu plaća.)

Druga aktivnosti se odnosi na sufinanciranje ili potpuno pokrivanje troškova zdravstvenog osiguranja, sistematskih pregleda, razgovora sa psihologom, sportskih aktivnosti i drugih sličnih aktivnosti koje pozitivno utječu na cjelokupno zdravlje zaposlenika.

Slijedeća aktivnost pretpostavlja usvajanje nulte stope tolerancije na narušavanje balansa između rada i života (Work-life balance). Potrebno je aktivno educirati sve zaposlenike o važnosti postavljanja i poštivanja granica radnog vremena i dostupnosti kolega. Osigurati dovoljnu količinu neprekidnog godišnjeg odmora na kojem se zaposlenike ne smije kontaktirati zbog posla.

Četvrta aktivnost obuhvaća praćenje trendova u radnim odnosima, te testiranje novih inicijativa poput kraćeg radnog vremena, ili kraćeg radnog tjedna (4 radna dana) za istu plaću.

#### 6.1.2. Kompenzacije, benefiti i nagrađivanje

Pitanja za ispitivanje ovog segmenta angažiranosti:

- Smatraš li svoju plaću prikladnom za zadatke koje obavljaš?
- Smatraš li svoju plaću konkurentom na tržištu rada?
- Koliko si zadovoljan/na trenutnim benefitima u [naziv organizacije], ne uzimajući plaću u obzir?
- Smatraš li da su bonusi pravedno dodijeljeni?
- Smatraš li da je iznos bonusa zadovoljavajući?
- Smatraš li da je učestalost isplate bonusa zadovoljavajuća?

Aktivnosti koje mogu poboljšati angažiranost zaposlenika u ovom segmentu:

Prva aktivnost uključuje aktivno praćenje promjene plaća na tržištu rada, te redovno ažurirati rangove plaća za radne pozicije. Sve češće zaposlenici mijenjaju radna mjesta upravo zbog toga što organizacije ne prate plaće na tržištu rada do trenutka kada trebaju zaposliti osobu, te često novi zaposlenici na istim pozicijama imaju veće plaće nego zaposlenici koji su u organizaciji od prije.

Druga aktivnosti odnosi se na uvođenje sustava nagrađivanja za ostvarenje individualnih, timskih i organizacijskih ciljeva. Sustav mora biti pravedan, dovoljno velik i dovoljno često se događati. Zaposlenici su često najbolji izvor za prikupljanje informacija kako sustav nagrađivanja učiniti pravednim, dok se financijski okvir nagrađivanja treba kreirati ovisno o mogućnostima unutar organizacije.

#### 6.1.3. Odnos sa nadređenim

Pitanja za ispitivanje ovog segmenta angažiranosti:

- Smatraš li da je tvom nadređenom stalo do tebe kao osobe?
- Smatraš li da tvoj nadređeni doprinosi pozitivnoj organizacijskoj klimi?
- Možeš li sa nadređenim otvoreno razgovarati o svojoj plaći?
- Smatraš li komunikaciju nadređenih transparentnom?
- Osjećaš li se ugodno pitati nadređenog za pomoć?
- Osjećaš li se ugodno nadređenom prezentirati vlastite ideje?
- Smatraš li da nadređeni uvažava tvoje mišljenje?

Aktivnosti koje mogu poboljšati angažiranost zaposlenika u ovom segmentu:

Prva aktivnost je uključuje ulaganja u razvoj liderskih vještina, kroz radionice, konzultante i konferencije.

Druga aktivnosti odnosi se na davanje učestalih, potpunih ili „360“ povratnih informacija (koja je detaljnije opisana u nastavku, u segmentu aktivnosti za povećanje angažiranosti sa povratnom informacijom.)

## **6.2. Emocionalna angažiranost**

Prema Khanu (1990), emocionalna angažiranost je razina međusobne povezanosti zaposlenika unutar organizacije, razina osjećaja pripadnosti organizaciji te poistovjećivanja sa vrijednostima i vizijom koje organizacija nalaže.

### 6.2.1. Smisao

Pitanja za ispitivanje ovog segmenta angažiranosti:

- Smatraš li da je ono čime se [naziv organizacije] bavi važno?
- Smatraš li da su ciljevi usmjereni na ostvarivanje misije i vizije [naziv organizacije]?
- Možeš li se poistovjetiti sa misijom i vizijom [naziv organizacije]?

Aktivnosti koje mogu poboljšati angažiranost zaposlenika u ovom segmentu:

Prva aktivnost uključuje iskorištavanje prilika, koje se događaju prilikom svakog oblika komunikacije sa zaposlenicima, kako bi se naglašavala povezanost organizacijskih inicijativa, osobnih i timskih ciljeva sa misijom i vizijom organizacije.

Zatim slijede aktivnosti za motiviranje zaposlenika kako bi doprinosili i predlagali inicijative, za koje oni smatraju da će podupirati misiju i viziju organizacije ili ostvarenje ciljeva.

Treća aktivnost odnosi se na implementiranje metodologije vođenja i upravljanja ciljevima (Objective Key Result, OKR) metodologije postavljanja organizacijskih, timskih i individualnih ciljeva.

### 6.2.2. Prepoznavanje i postignuća

Pitanja za ispitivanje ovog segmenta angažiranosti:

- Smatraš li da su pravedno prepoznati tvoji doprinosi [naziv organizacije]?
- Smatraš li da te dovoljno često netko pohvali za tvoj rad?
- Smatraš li da [naziv organizacije] obraća dovoljno pozornosti na posebne prigode, poput rođendana, obljetnica rada i sl.?
- Smatraš li da uspješno doprinosiš ciljevima [naziv organizacije]?

Aktivnosti koje mogu poboljšati angažiranost zaposlenika u ovom segmentu:

Prva aktivnost podrazumijeva uvođenje sustavnog i javnog prepoznavanja zaposlenika, kroz kanale komunikacije organizacije. Pohvaliti i prepoznati uspjehe i postignuća zaposlenika.

Druga aktivnost odnosi se na uvođenje sustava prepoznavanja koji kroz gamifikaciju i simbolično nagrađivanje, motivira zaposlenike da jedni druge prepoznaju i pohvale.

### 6.2.3. Povratna informacija

Pitanja za ispitivanje ovog segmenta angažiranosti:

- Smatraš li da te se dovoljno često pita za mišljenje o smjeru [naziv organizacije]?
- Smatraš li da je povratna informacija koju dobiješ konstruktivna za tvoj razvoj?
- Smatraš li da je povratna informacija koju dobiješ realna i objektivna?
- Možeš li nadređenom dati bilo koju povratnu informaciju, bez negativnih posljedica?
- Smatraš li da se povratna informacija daje na primjeren način?
- Možeš li kolegama dati povratnu informaciju, bez straha od negativnog utjecaja na vaš odnos?

Aktivnosti koje mogu poboljšati angažiranost zaposlenika u ovom segmentu:

Prva aktivnost odnosi se na uvođenje učestalih puls upitnika o angažiranosti zaposlenika. Učestalost treba odrediti ovisno o veličini organizacije kako bi se izbjegla prevelika koncentracija upitnika. Jednom mjesečno je dovoljno postaviti nekolicinu pitanja iz svakog segmenta angažiranosti, kako bi se sustavno pratio „puls“ organizacije i moglo pravovremeno reagirati na potencijalne probleme unutar organizacije.

Također potrebno je uvesti provođenje polugodišnjih velikih anketa zadovoljstva zaposlenika, koji će uključivati i angažiranost. Pokrivaju puno veći set pitanja. One se koriste za provjeravanje uspješnosti poslovne podrške, ali i organizacije klime.

Treća aktivnost podrazumijeva pružanje potpunu ili 360 povratne informacije svakom zaposleniku, minimalno jednom godišnje. Prikupljanje povratne informacije je anonimno. Svaki zaposlenik treba biti ocjenjen od članova tima, podređene i nadređene osobe, te ukoliko je to primjenjivo od klijenata/kupaca. Tako prikupljena povratna informacija ima najveću mogućnost biti objektivna i treba služiti kao glavno polazište u razvoju zaposlenika.

Naposlijetku potrebno je minimalno jednom mjesečno provoditi razgovore između voditelja timova sa članovima tima jedan na jedan. Komunikaciju je potrebno voditi u smjeru razvoja zaposlenika kroz ostvarivanje postavljenih ciljeva. Također ovo je prilika za prikupljanje direktne povratne informacije od zaposlenika za voditelja tima.

### 6.2.4. Odnos sa kolegama

Pitanja za ispitivanje ovog segmenta angažiranosti:

- Smatraš li da se kolege odnose s poštovanjem jedni prema drugima?
- Smatraš li da su tvoji kolege stručni u obavljanju posla?
- Smatraš li da među kolegama imaš prijatelje?
- Uživaš li u suradnji sa kolegama iz vlastitog tima?

Aktivnosti koje mogu poboljšati angažiranost zaposlenika u ovom segmentu:

Prva aktivnost podrazumijeva organizaciju timskih druženja (team building-a) i sličnih događanja unutar organizacije koji će poticati druženje i povezivanja zaposlenika i/ili njihovih obitelji.

Druga aktivnost odnosi se kreiranje timskih budžeta, na kvartalnoj ili polugodišnjoj razini koji se može iskorištavati na bilo koji način, koji će poticati timsko povezivanje i druženje.

Treća aktivnost treba jasno definirati koja su ponašanja unutar tima neprihvatljiva, te imati nultu stopu tolerancije na takva ponašanja.

Četvrta aktivnost uključuje provođenje rotacija zaposlenika unutar i/ili između odjela, kako bi zaposlenici imali širu sliku zadataka, potreba i načina rada na drugim pozicijama i u drugim timovima.

### **6.3. Kognitivna angažiranost**

Prema Khanu (1990), kognitivnu angažiranost pokazuju zaposlenici koji su usuglašeni sa strategijom i misijom organizacije, a svojim znanjima i vještinama im doprinose što je više moguće. Razvoj potrebnih znanja i vještina zaposlenika mora biti usmjeren kako potrebama organizacije tako i vlastitom samoostvarenju svakog zaposlenika.

#### 6.3.1. Usklađivanje sa ciljevima organizacije

Pitanja za ispitivanje ovog segmenta angažiranosti:

- Smatraš li da se ciljevi organizacije komuniciraju transparentno?
- Smatraš li da je tvoj razvoj usmjeren i usklađen sa ciljevima organizacije?
- Smatraš li da voditelji vode [naziv organizacije] u dobrom smjeru?
- Da si ti izvršni direktor koje bi tri stvari prvo pokušao/la promijeniti? (otvoreno pitanje)

Aktivnosti koje mogu poboljšati angažiranost zaposlenika u ovom segmentu:

Prva aktivnost odnosi se na uvođenje regularnih kvartalnih „all-hands“ sastanka, na kojem će vodstvo predstavljati ciljeve, ostvarene rezultate i informirati organizaciju o najvažnijim događajima u proteklom periodu.



Druga aktivnosti podrazumijeva implementiranje metodologije za vođenje i upravljanje ciljevima (Objective Key Result, OKR) za postavljanja organizacijskih, timskih i individualnih ciljeva.

### 6.3.2. Razvoj i individualni ciljevi

Pitanja za ispitivanje ovog segmenta angažiranosti:

- Možeš li jasno vidjeti kako tvoj rad utječe na ostvarenje ciljeva [naziv organizacije]?
- Smatraš li svoje trenutne zadatke uzbudljivim?
- Smatraš li svoje trenutne zadatke dovoljno izazovnim?
- Smatraš li da [naziv organizacije] pravilno koristi tvoj potencijal?
- Smatraš li da je tvoj nadređeni aktivno uključen u tvoj razvoj?
- Smatraš li da je tvom nadređenom bitan tvoj razvoj?
- Smatraš li da je [naziv organizacije] pravo mjesto za daljnji razvoj tvoje karijere?
- Smatraš li da ti [naziv organizacije] pruža dovoljno podrške (resursa, mentorstva, vremena) za vlastiti razvoj?

Aktivnosti koje mogu poboljšati angažiranost zaposlenika u ovom segmentu:

Prva aktivnosti podrazumijeva uvođenje sustava upravljanja radnim učinkom.

Zatim slijede aktivnosti definiranja senioriteta za radne pozicije.

Treće aktivnosti obuhvaćaju definiranje edukacijskih godišnjih budžeta za svakog zaposlenika.

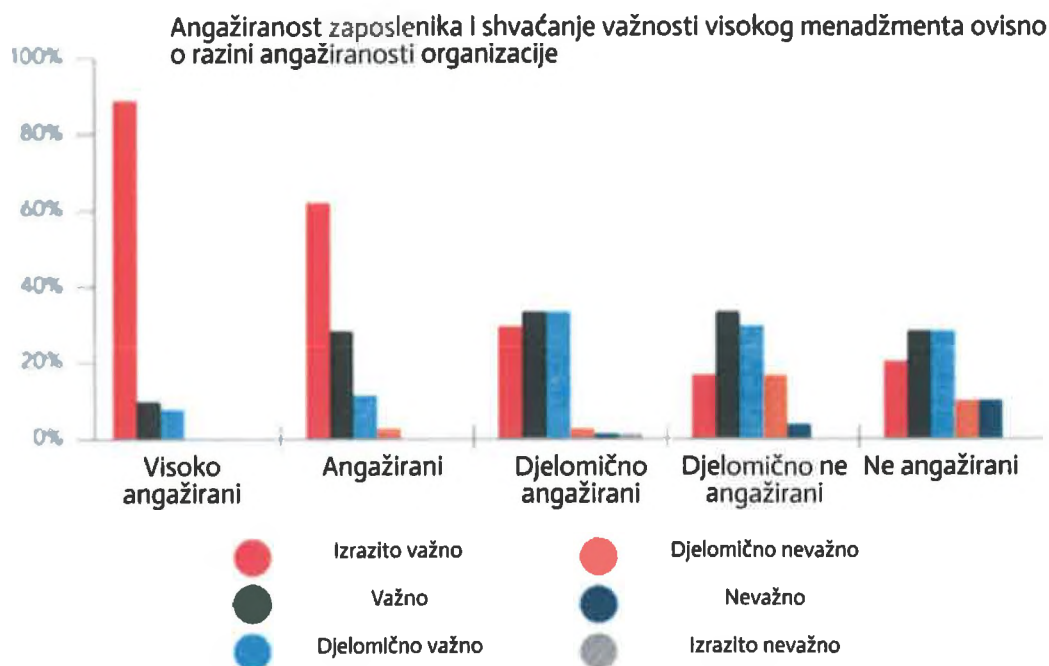
Četvrta aktivnost odnosi se na planiranje rasporeda tako da zaposlenik može dio vremena, svakog mjeseca, iskoristiti za rad na sebi, vlastite ideje i inicijative koje će pomoći poslovanju organizacije.

## 7. Izazovi prilikom provođenja aktivnosti za povećanje angažiranosti zaposlenika

Unatoč mnogim benefitima koje organizacije sa visoko angažiranim zaposlenicima imaju i dalje postoje samo nekolicina visoko angažiranih organizacija, ukoliko ih promatramo u odnosu na nisko ili prosječno angažirane organizacije. Utjecaj angažiranosti na radnu učinkovitost je poznata već duže vremena, no u praksi se i dalje zbog mnogih razloga ne pristupa angažiranost kao strateškom elementu poslovanja. U nastavku rada predstavljeni su najčešći izazovi s kojima se organizacije susreću prilikom implementacije programa za povećanje angažiranosti zaposlenika.

### 7.1. Razumijevanje važnosti programa za povećanje angažiranosti višeg menadžmenta

Istraživanje tvrtke Quantum Workplace (Wickham, 2021) je pokazalo kako je pogled višeg menadžmenta na važnost angažiranosti zaposlenika povezana sa razinom angažiranosti unutar organizacije. Na grafikonu 4. vidljivo je kako organizacije sa malom razinom angažiranosti imaju i vodstvo koje ne smatra angažiranost važnim za poslovanje.



**Grafikon 4.** Pogled voditeljskih uloga na važnost angažiranosti zaposlenika rastavljeno prema razini angažiranosti unutar organizacije, prilagođeno prema Wickham (2021)

Ovo je jasan pokazatelj da će organizacijama kojima je najpotrebniji program za povećanje angažiranosti, imati najteži zadatak uvjeravanja visokog menadžmenta kako bi posvetili resurse na povećanje angažiranosti. Unatoč pokazateljima o rastu prihoda i smanjenju troškova, veliki udio visokog menadžmenta smatra da je trenutna situacija dovoljno dobra. Ovo je najteži izazov kojeg voditelji ljudskih resursa moraju riješiti, kako bi uopće započeli sa provedbom, a čak i nakon pristanka na program mogu očekivati konstantu potrebu za ponovno potvrđivanje važnosti programa za angažiranost sve do trenutka dok rezultati ne budu jasno uočljivi.

## **7.2. Mali utjecaj voditelja ljudskih potencijala na kreiranje strategije organizacije**

U današnje vrijeme, radno intenzivne organizacije sve više važnosti i resursa pridodaju upravljanju ljudskim potencijalom. Pozitivan je pokazatelj što se na tržištu rada počinju pojavljivati i uloge direktora ljudskih potencijala što pokazuje na pozitivan trend u razvoju upravljanja ljudskih potencijala. Nažalost, uzorak takvih organizacija je premalen. Unatoč intenzivnoj suradnji sa visokim menadžmentom, prema istraživanju Oxford Economics-a (2020) četvrtina voditelja ljudskih potencijala ukazuje kako ih se uključuje u odlučivanje tek nakon postavljenih ciljeva i strategije razvoja. Što dodatno smanjuje prilike kada bi voditelji mogli potencirati uvođenje programa za povećanje angažiranosti zaposlenika. A samo 31% zaposlenika u timovima ljudskih potencijala izjašnjava se kako dobro imaju dobru suradnju sa visokim menadžmentom oko strateških poslovnih odluka.

## **7.3. Vještine i znanja timova ljudskih potencijala**

Vještine unutar timova ljudskih potencijala, često se razvijaju u smjeru trenutnih potreba organizacije, najčešće zapošljavanja i brendiranja poslodavca. Zbog toga nedostaju ključna znanja potrebna za provođenja programa za angažiranost. Uz to, potrebna su znanja i analiziranje i obrade podatka koji se prikupljaju kako bi se uspješno mjerila isplativost ulaganja, te omogućilo pravilno analiziranje rezultata upitnika da se pravilno odrede sljedeći koraci koje je potrebno poduzeti kako bi se situacija poboljšala, a problem otklonio. Na slici 2. vidljivo je kako je težina mjerenja povrata investicija četvrti najveći izazov uvođenju programa za povećanje angažiranosti. Kao i svim drugim zaposlenicima potreban je razvojni plan za ove vještine ili je potrebno dodatno zaposliti konzultante koji imaju potrebna znanja i vještine. Pet najvećih izazova programu za povećanje angažiranosti zaposlenika prema istraživanju tvrtke Quantum Workplace (Wickham, 2021):

1. Nedostatak razumijevanja važnosti programa za povećanje angažiranosti višeg menadžmenta
2. Trenutna strategija organizacije smatra se dovoljno dobrom
3. Skupa implementacija strategije za povećanjem angažiranosti
4. Teško izračunavanje povrata investicija
5. Nemaju potrebne resurse za provođenje aktivnosti

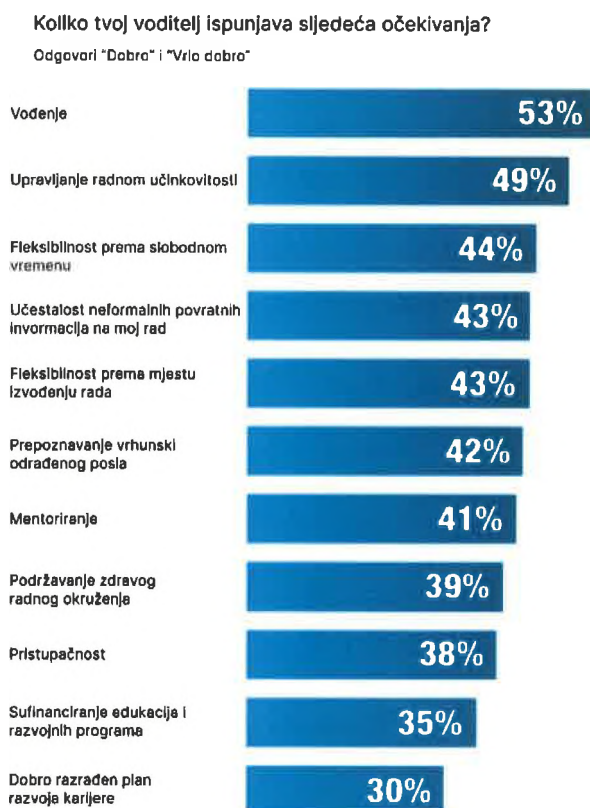
#### **7.4. Tradicionalni pristup profitu organizacija**

Trošak programa za angažiranost zaposlenika je također naveden kao jedan od pet glavnih razloga zašto organizacije odbijaju ulagati u programe angažiranosti zaposlenika. Troškovi takvog programa su povećanje plaća, uvođenje bonusa i drugih oblika benefita i nagrađivanja, trošak potrebne radne snage za provođenje aktivnosti, trošak uvođenja novih procesa i programskih rješenja koja omogućuju provedbu aktivnosti. Rezultati su teže mjerljivi prilikom uvođenja jer se tijekom uvođenja financijski benefiti ne realiziraju odmah. Rad s ljudima i poboljšanje uvjeta rada se ne ostvaruje „preko noći“ te se samim time i angažiranost postepeno razvija. Nužno je da organizacije gledaju na program angažiranosti kao dugoročnu stratešku investiciju, te da isplativost analiziraju nakon minimalno srednjoročnog razdoblja, barem nakon jedne do dvije godine. Problem kojeg organizacije imaju leži upravo u tome da se sve orijentira na poslovnu godinu, te se budžeti i resursi alociraju odjelima koji ostvare najviše prihoda. Program za angažiranost zaposlenika često nije moguće uklopiti u vrijeme jedne poslovne godine, bez značajnijih investicija u radnu snagu koja će provoditi aktivnosti. Čak i uz više radne snage, zaposlenicima je potrebno vrijeme da uoče promjene, reagiraju na promjene i počnu pokazivati viši stupanj angažiranosti, a samim time i organizacija ostvari očekivani ROI.

#### **7.5. Nedostatak voditeljskih vještina**

Na grafikonu 4. prikazani su rezultati istraživanja Oxford Economics-a (2020) koji pokazuju koliko ispitanika smatra da njihov voditelj ispunjava očekivanja vezana za voditeljske vještine. Samo 53% ispitanika ocijenilo je svoga nadređenog sa ocjenom „dobro“ ili „vrlo dobro“ u vidu vještina vođenja. Također, samo 49% ispitanika dobije regularnu povratnu informaciju vezanu za rad pojedinca, odnosno ima procese upravljanje radnim učinkom. Samo 39% ispitanika smatra da njihovi voditelji podržavaju zdravu radnu klimu unutar organizacije. To su

zabrinjavajući podaci, na koje bi svi u visokom menadžmentu organizacija morali obratiti pozornost i učiniti sve u njihovoj moći kako bi razvijali voditeljske vještine svojih voditelja. Voditeljske vještine zaposlenika koji vode timove ključne su za uspješnu provedbu aktivnosti za povećanje angažiranosti poput upravljanja radnim učinkom, prikupljanja povratne informacije, razvoja zaposlenika. Bez kvalitetnog voditeljskog kadra, provođenje aktivnosti za povećanje angažiranosti biti će otežano.



**Grafikon 5.** Rezultati istraživanja o ispunjavanju očekivanja voditelja u vidu voditeljskih vještina, prilagođeno prema Oxford Economics (2020).

## 7.6. Izazovi s kojima se tvrtka X susrela prilikom provođenja aktivnosti za povećanje angažiranosti zaposlenika

Tvrtka X je zaustavila rad na aktivnostima za angažiranost zaposlenika u kolovozu 2021. Kao glavni razlozi istaknuli su se ne ostvarivanje očekivanih financijskih rezultata, nedovoljno zaposlenika za održavanje uvedenih aktivnosti i uvođenje drugih planiranih aktivnosti, a uz to je izostalo razumijevanje važnosti programa za povećanje angažiranosti višeg menadžmenta. Time su se i potvrdili najčešći izazovi koje su druge organizacije istaknule kao glavne prepreke ulaganja u angažiranost zaposlenika.

## 8. Rasprava i zaključak

Unatoč početnom pozitivnom trendu promjene razmišljanja i osjećaja zaposlenika unutar tvrtke X, to nije bilo dovoljno kako bi se program za povećanje angažiranosti održao u tvrtki X. Očekivani financijski rezultati navedeni u literaturi su se ostvarili ali tek u mjeri dovoljnoj da pokriju troškove implementacije aktivnosti za povećanje angažiranosti. Tvrtka X u tom trenutku nije uspjela zadržati motiviranost visokog menadžmenta za nastavak ulaganja. Na početku uvođenja aktivnosti za povećanje angažiranosti tvrtka X izmjerila je eNPS od 26, što se smatra angažiranosti nižom od prosjeka. Nakon 6 mjeseci provođenja aktivnosti za povećanje angažiranosti eNPS je narastao na 37 što se smatra prosječnom razinom angažiranosti (5 poena iznad prosječna razina angažiranosti). U trenutku prestanka aktivnosti, u kolovožu 2021. tvrtka X imala je 52 zaposlenika u radnom odnosu, a u kolovožu 2022. imala je 33 zaposlenika. U oba slučaja zaposlenici na otkaznom roku nisu pribrojani. Može se postaviti pitanje ispravnosti odluke o prestanku provođenja aktivnosti za povećanje angažiranosti s obzirom na visoku fluktuaciju u tvrtki X nakon prestanka provođenja aktivnosti. Potrebno je naglasiti da kao i u svakom poslovanju ovo nije bio jedini događaj u dvanaestomjesečnom periodu koji je mogao utjecati na visoku fluktuaciju, pa korelaciju nije moguće utvrditi. Može se pretpostaviti kako bi manje zaposlenika napustilo tvrtku X zbog pozitivnog trenda rasta zadovoljstva zaposlenika u pogledu gotovo svih područja ispitivanja zadovoljstva da su se aktivnosti za povećanje angažiranosti nastavile. Uz navedene izazove u literaturi, tvrtki X je ključan izazov bio usmjerenost na kratkoročnu isplativost aktivnosti za povećanje angažiranosti i nedostatak dovoljno stručnog kadra da usmjeri visoki menadžment na dugoročnu isplativost. Prilikom implementacije aktivnosti za povećanje angažiranosti nužno je provoditi ih u periodu od minimalno godinu dana, poželjno godinu i šest mjeseci, prije donošenja odluka o nastavku ili obustavi aktivnosti za povećanje angažiranosti. Također važno je naglasiti da se u periodu od kolovoza 2021. do kolovoza 2022. svijet našao u jedinstvenom trenutku pogođen globalnom pandemijom COVID-19. Utjecaj kojeg je pandemija ostavila na svijet, a tako i poslovanja svih organizacija još nije utvrđen. To je jedan od važnih faktora koji je također mogao utjecati na veću fluktuaciju unutar organizacije jednako kao i na ostvarenje prihoda koji je bio manje od očekivanog.

Zaključno, aktivnosti za povećanje angažiranosti mogu već u kratkom roku ostvariti povećanje zadovoljstva i motiviranosti radnika te percepcije tvrtke X od strane radnika. Može potaknuti pozitivne osjećaje i razmišljanja koji su ključni kako bi radnici razvijali kvalitetan odnos sa

svojim organizacijama ali i jedni s drugima. Aktivnosti za povećanje angažiranosti u slučaju tvrtke X nisu ostvarile očekivani rast prihoda kako bi opravdali nastavak ulaganja i koji bi bio sukladan literaturi - očekivani rasta profita od 5% za organizacije iznad prosječne angažiranosti. Angažiranost zaposlenika se uvelike postiže ulaganjem u razvoj vještina zaposlenika i usmjeravanju zaposlenika prema ostvarenju organizacijskih ciljeva. Time organizacije postaju spremnije za inovaciju, poboljšanja i ostvarenje konkurentnosti vlastitim proizvodima ili uslugama. Tvrtka X je u vremenu provođenja stvorila kvalitetne temelje za ulaganja u razvoj, kroz definiranje radno pravnog ustroja i opisa radnih mjesta, određivanje senioriteta, te uvođenja sustava za upravljanje radnim učinkom. Očekivani rast bi se mogao ostvariti ukoliko bi se već implementirane aktivnosti nastavile i uvodile nove, usmjerene na postavljanje ciljeva kroz cijelu organizaciju.

Organizacije koje uspiju ostvariti visoku angažiranost zaposlenika će jedine uspjeti ostvarivati visoko postavljene, ambiciozne ciljeve i inovirati nove proizvode i usluge. Što je više visoko angažiranih organizacija to će pritisak na manje angažirane organizacije postajati veći, jer se zaposlenici ne zadržavaju u okruženjima gdje zadovoljstvo, angažiranost i iskustvo zaposlenika nije prioritet.

## Literatura

### Knjige

1. Carbonara, S. (2019). Angažiranost zaposlenika. Zagreb: Mate d.o.o.
2. Pfeifer, S. (2012). Interna skripta za kolegij Menadžment. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). Menedžment. Zagreb: Mate d.o.o.

### Članci

1. Al Mehrzi, N i Singh, S.K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. International Journal of Productivity and Performance Management. pp.831-843.
2. Bankar, S. i Gankar, S. (2013). Employee Engagement and Change Management. Journal of Commerce & Management Thought
3. Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal. pp. 692-724.

### Baze podataka

1. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2021). "Number of Jobs, Labor Market Experience, and Earnings Growth: Results From a National Longitudinal Survey." Raspoloživo na: <https://www.bls.gov/news.release/nlsoy.nr0.htm> [Pristupljeno 5. 9. 2022.]
2. Državni zavod za statistiku. (2022). Statistika u nizu, Tržište rada, Plaće. Zagreb: Državni zavod za statistiku Raspoloživo na: <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/trziste-rada/place/> [Pristupljeno 12. 9. 2022.]

### Internet izvori

1. David, G. A. (2008). Retaining Talent [Online]. The Society of Human Resource Professionals, str. 3. Raspoloživo na: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/retaining-talent.pdf> [Pristupljeno 12. 9. 2022.]
2. Gitlin, J. (2019). What is a good Net Promoter Score? And how does it vary across industries? [Online]. Momentive. Raspoloživo na:



<https://www.surveymonkey.com/curiosity/what-is-a-good-net-promoter-score/>.

[Pristupljeno 5. 9. 2022.]

3. Mansfield, T. (2018). The 10 Pillars Of Employee Engagement [Online]. ZestMeUp. Inc. Raspoloživo na: <https://zestmeup.com/en/blog/the-10-pillars-of-employee-engagement/>. [Pristupljeno 5. 9. 2022.]
4. Verlinden, N. (2020.) “The Employee Life Cycle: 19 Tips to Get it Right“[Online]. Academy To Inovate HR. Raspoloživo na: <https://www.aihr.com/blog/employee-life-cycle/>. [Pristupljeno 5. 9. 2022.]
5. Wickham, N. (2021). How to Get Senior Leadership Buy-In For Employee Engagement [Online]. Quantum Workplace Inc. Raspoloživo na: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/how-to-get-senior-leadership-buy-in-for-employee-engagement>. [Pristupljeno 5. 9. 2022.]
6. Achievers. (2017). The Ultimate Guide to Employee Recognition. [Online] Raspoloživo na: <https://www.achievers.com/resources/e-books/ultimate-guide-to-employee-recognition/> [Pristupljeno 12. 9. 2022.]
7. Encyclopedia Britannica. (2022). Human resources management. Raspoloživo na: <https://www.britannica.com/topic/human-resources-management>. [Pristupljeno 5. 9. 2022.]
8. Gallup. (2017). State of the Global Workplace: 2022 Report. Gallup, Inc. Raspoloživo na: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx> [Pristupljeno 5. 9. 2022.]
9. Harvard Business Review. (2016). The Impact of Employee Engagement on Performance. Harvard Business Review [Online]. Raspoloživo na: [https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr\\_achievers\\_report\\_sep13.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf) [Pristupljeno 12. 9. 2022.]
10. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. (2021). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Raspoloživo na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>. [Pristupljeno 5. 9. 2022.]
11. Oxford Economics. (2020). Workforce 2020 The Looming Talent Crisis [Online]. Oxford Economics. Raspoloživo na: <https://www.oxfordeconomics.com/resource/workforce-2020-the-looming-talent-crisis/>. [Pristupljeno 5. 9. 2022.]

12. Oxford Economics. (2020). Workforce 2020 The Leadership Cliff [Online]. Oxford Economics. Raspoloživo na: <https://www.oxfordeconomics.com/resource/workforce-2020-the-leadership-cliff/>. [Pristupljeno 27.10.2020.]
13. Society for Human Resource Management. (2016). Employee job satisfaction and engagement report [Online]. Society for Human Resource Management. Raspoloživo na: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/2016-employee-job-satisfaction-and-engagement-report.pdf>. [Pristupljeno 5. 9. 2022.]
14. Towers Watson. (2012). Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment. Towers Watson Global Workforce Study. Raspoloživo na: <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2012/11/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>. [Pristupljeno 5. 9. 2022.]

## **Popis tablica**

Tablica 1. Važnost komponenti životnog ciklusa zaposlenika za razvoj angažiranosti

Tablica 2. Pregled troškova zapošljavanja na koje se utječe povećanjem angažiranosti

Tablica 3. Komparativni pregled povrata investicija u angažiranost zaposlenika tvrtke X

Tablica 4. Sumirani pregled povrata investicija u angažiranost zaposlenika tvrtke X

Tablica 5. Rezultati interne anketa zadovoljstva zaposlenika u tvrtki X

## **Popis slika**

Slika 1. Skala vrijednosti u izračunu indeksa net promotora

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Faze životnog ciklusa zaposlenika i pripadajuće aktivnosti na primjeru tvrtke X

Grafikon 2. Prikaz poslovno-profitnog lanca preuzeto sa Harvard Business Review (2016)

Grafikon 3. Utjecaj angažiranosti zaposlenika na financijske rezultate, preuzeto sa Achivers (2017).

Grafikon 4. Pogled voditeljskih uloga na važnost angažiranosti zaposlenika rastavljeno prema razini angažiranosti unutar organizacije, prilagođeno prema Wickham (2021)

Grafikon 5. Rezultati istraživanja o ispunjavanju očekivanja voditelja u vidu voditeljskih vještina, prilagođeno prema Oxford Economics (2020).

## **Prilozi**

Prilog 1. Kalkulator za izračun isplativosti ulaganja u aktivnosti za povećanje angažiranosti zaposlenika tvrtke Improv3 d.o.o.. Raspoloživo na: <http://bit.ly/Improv3-ROItablica>.  
[Pristupljeno 5. 9. 2022.]