



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO POVEĆATI ANGAŽMAN ZAPOSLENIKA?

PITANJE: *Suočeni smo s nepovoljnom situacijom na tržištu, a to se odražava na rad zaposlenika. Iako mislim da probleme možemo prebroditi, zanima me kako povećati produktivnost zaposlenika jer bez zajedničkog rada nećemo uspjeti?*

L. B., Opatija

ODGOVOR: Jednog su managera upitali koliko ljudi radi u njegovom poduzeću. On je odgovorio: „Oko polovice“. Iako se na prvi pogled činilo kao šala, manager je bio u pravu. Ostali su bili prisutni tijelom, obavljali su zadatke s namjerom da izbjegnu kaznu, ali su bili odsutni duhom, nezainteresirani i neangažirani. Prema **Gallupovom istraživanju**, tek je oko 30% američkih zaposlenika angažirano na poslu, što uzrokuje godišnje gubitke u produktivnosti u rasponu od 450 do 550 milijarda dolara. Iako može zvučati pretjerano, ove brojke uključuju i gubitke zbog absentizma, uništenog materijala, nezgoda na radnom mjestu i slično. Na globalnoj razini tek je 13 do 15% zaposlenika angažirano. Ljudi dolaze na posao, naprave što se od njih traži i nakon radnog vremena odlaze kući. Takva **rutina se ponavlja iz dana u dan**, a motivacija i istinski angažman slabe. S druge pak strane, istraživanja pokazuju da bi visokobrazovani zaposlenici radili za manju plaću ako bi istinski vjerovali u vrijednost onoga što rade. Treba napomenuti još jednu činjenicu: **najviši postotak angažiranih zaposlenika** utvrđen je u **Meksiku i Brazilu**, dok je ta brojka u Japanu i Italiji bila najniža. Angažman stoga primarno ne ovisi o ekonomskim okolnostima zemlje, odnosno poduzeća.

Novu vrijednost i značajke njene **kvalitete** zajednički stvaraju management i zaposlenici. Stoga, ako kao manager želite uspjeti na tržištu, trebate prije svega uspjeti u

svom poduzeću. Ključna stavka u tom procesu je **povećati angažman zaposlenika**. On se može definirati kao emocionalna predanost zaposlenika organizaciji i njenim ciljevima. **Angažirani zaposlenik** će htjeti raditi prekovremeno kada je to potrebno, bez da se to posebno traži. Također će pospremiti alat i materijal nakon rada, bez da ga/je se na to posebno upozorava ili kontrolira. Održavat će **red na radnom mjestu, javiti se na poziv ili pomoći kupcu čak i ako je radno vrijeme prošlo, ukazati na problem, čak i ako ga/je se to izravno ne tiče i sl. Utvrđeno je da angažiranost zaposlenika utječe na poboljšanje kvalitete usluga, zadovoljstva kupaca, unaprjeđenja prodaje pa tako i na povećanje profita.**

Angažiranost zaposlenika je pristup dizajniranju radnih mjesta kojim se nastoji osigurati predanost zaposlenika ciljevima i vrijednostima organizacije te istovremeno kod zaposlenika postići veći osjećaj samopouzdanja i ispunjenja. Potrebno je stoga osigurati uvjete u kojima će zaposlenici osjećati da mogu i žele dati svoj maksimum.

Treba imati na umu da **unaprjeđenje produktivnosti i angažmana** nije moguće postići mehanicističkim pristupom, odnosno manipulacijom emocijama i stavovima zaposlenika. Manipulacija se vrlo brzo otkrije i dovodi do razočarenja i cinizma. Potrebno je stoga osigurati da zaposlenici svoj angažman na poslu smatraju normalnim i prirodnim ponašanjem. Kako bi se to postiglo, potrebno je najprije utvrditi kakav odnos imaju

prema managementu. Zaposlenici bi trebali imati **povjerenja u management** koji treba izgrađivati organizacijske vrijednosti koje uključuju poštenje i poštovanje prema svakom čovjeku. Odnos managementa i zaposlenika treba se temeljiti na uzajamnom poštovanju.

Vrijednosni sustav ipak nije dovoljan. Kako bi se osigurao angažman zaposlenika, potrebno je utvrditi postoji li jasno definiran strateški pravac. Osim toga, važno je ispitati razumiju li zaposlenici strategiju i ciljeve te znaju li kako njihov rad doprinosi ostvarenju ciljeva i ukupnom rezultatu poduzeća. Tome treba pridonijeti i sustav povratne veze u smislu davanja pravovremenih informacija zaposlenicima o njihovom radu, odnosno mogućim pogreškama, ali i uspjesima. **Uspješni vođe** ne štede na pohvalama, ali su također spremni na pomoć i podršku u slučaju slabijeg rezultata.

Za postizanje visokog stupnja angažmana zaposlenika potreban je još jedan element: **raspoloživost znanja i vještina**. Manageri imaju pregled nad cjelokupnim poslovanjem, a znaju i buduće pravce djelovanja pa trebaju neprestano utvrđivati koja znanja i vještine je potrebno usavršavati i/ili stjecati. Posebno je korisno uvesti **program podučavanja** gdje jedan zaposlenik koji je stekao neka znanja ili vještine o tome podučava druge. Osim troškovnih prednosti, ova metoda pomaže i povećanju interne kohezije, a time i radnog angažmana. Budući da nijedan od navedenih čimbenika nije najvažniji, potrebno je konstatirati da djeluju u sinergiji, a njihov odnos se temelji na međusobnom ojačavanju.

