

postaje sve manje angažiran. Udaljava se od svojih kolega, od kupaca ... I taj pad motivacije tvrtke košta puno u gubitku prodaje i profita, dok je sve manje i zadovoljstvo kupaca. Procjenjuje se da aktivno neangažirani djelatnici – oni najmanje produktivni – koštaju, na primjer, američko gospodarstvo više od 350 milijardi USD godišnje zbog izgubljene produktivnosti (poslovnih rezultata) koja je mogla biti postignuta da su bili angažirani kao na početku.

### Što manageri mogu učiniti da "osvježe" angažman zaposlenih?

Koji su znaci koji ukazuju da djelatnici postaju imuni na šarm tvrtke i što mogu manageri učiniti da okrenu proces u pozitivnom smjeru? Usporedimo li produktivnosti motiviranih zaposlenika sa slabom (srednje) ili nikako (nisko) motiviranim, dobivamo sljedeću sliku<sup>3</sup>:



Istraživanje, koje je PayScale proveo u SAD, uključivši 71.000 zaposlenika, pokazao je da 64% ispitanika, koji su bili plaćeni prema okvirima tržišta, smatra da su potplaćeni. Među onima koju su imali plaće iznad tržišnog prosjeka za svoju gospodarsku granu, 45% smatralo je da su prosječno plaćeni. Istraživanje je pokazalo da ljudi često imaju lažnu predodžbu o tome koliko su plaćeni i odgovara li njihova plaća očekivanjima posla koji rade. Ukoliko ne postoji otvorena komunikacija između managera i zaposlenika oko stvarne pozicije njihovih plaća unutar gospodarske grane, zaposlenici često postaju demotivirani, s razlogom ili bez njega. Djelatnici koji nisu angažirani prestaju svoj doprinos mjeriti poslovnim dostignućima, već zadovoljstvom managera zbog njihova ponašanja. Kada je u pitanju njihov posao, njihov poslodavac i njihovi suradnici zauzimaju stav *čekaj-i-gledaj-što-će-se-dogoditi*. Prestaju se angažirati i ne posvećuju se poslu kao što su to radili ranije. Postoje i oni aktivno neangažirani, takozvani "kopači jama". Oni su *Stapro-Skosve, Stalno Protiv Skoro Svega*. Oni nisu samo nesretni na poslu. Oni su zaposleni iskazivanjem svojeg nezadovoljstva i svoje nesreće. Svakog dana, aktivno neangažirani djelatnici potkopavaju ono što postižu njihovi angažirani kolegice i kolege. Manageri pogrešno misle da trebaju svoje najbolje djelatnike ostaviti na miru. Pustiti ih da rade i posvetiti se onima problematičnima. Vrhunski manageri rade upravo suprotno. Oni najviše vremena provode sa svojim najproduktivnijim i

najperspektivnijim djelatnicima, zato jer oni imaju najviši potencijal. Ako se manager trudi unaprijediti rezultate ispodprosječnog djelatnika, dobit će (u najboljem slučaju) prosječnog djelatnika. Ali, ako do brog djelatnika vodi prema odličnome, dobit će vrhunskog djelatnika.

Jack Welch, međunarodno poznati manager američke tvrtke General Electric, uveo je pojam i ponašanje da dvadeset posto djelatnika, koji postižu najbolje rezultate, treba nagraditi, ali i da deset posto djelatnika, koji postižu najlošije rezultate treba zamijeniti. Drugim riječima, otpustiti. Preostalih sedamdeset posto djelatnici su koji prosječno dobro rade svoj posao, ali ipak pridonose dobrom rezultatu tvrtke. Sustav 20:70:10 vjerojatno se nekome činio dobrim, nekome lošim, no činjenica je da je djelatvorno pridonio razvoju i uspjehu tvrtke, koju je Jack Welch vodio primjenjujući ga iz godine u godinu.

### Koji su to simptomi koji ukazuju da angažirani djelatnik "leluja" prema neangažiranoj kategoriji?

Jedan je taj da komunikacija između managera i djelatnika počinje slabjeti i više ne ispunjava svoju svrhu. Drugi je taj da djelatnik počinje osjećati da je njegov potencijal neiskorišten – da tvrtka ne nudi mogućnost punog iskorištenja njihovih talenata i jačanja njihove pozicije. Što trebaju napraviti manageri kada prepoznaju djelatnika čija razina angažiranosti klizi prema dnu? Počnite s očekivanjima. Je li djelatnik izgubio jasnoću svoje uloge? Je li zbunjen onime što manager i posao (tvrtka) očekuju da pridonese iz dana u dan? Tek kada ste sigurni da djelatnik ima pravu opremu i informaciju, tražite od njega da započne s ispunjenjem očekivanja. Potom, fokusirajte se na tog djelatnika – na njegove vještine, znanja i predispozicije. Djelatnici koji su zaduženi da rade ono u čemu su najbolji svakoga se dana pomiču prema ponovnoj angažiranosti. Konačno, "uhvatite" ga kada pravilno radi. Pohvalite ga zbog kvalitete. Pohvalite njegovu osobno ispunjenje, štoviše, pohvalite njegov doprinos zadanim očekivanjima tvrtke. Odredite jasna očekivanja, dajte djelatnicima prave alate i informacije, fokusirajte se na zaposlene i nagradite svoje najbolje djelatnike – to je strategija koja vodi ka angažiranosti.

U uspješnim organizacijama njeguje se tradicija angažiranja ljudi, koji su pozvani da svoje ideje iznose glasno i da se angažiraju na njihovoj realizaciji.

Takvi djelatnici ne trebaju čekati upute za svaku situaciju koja se dogodi. Ljudi, osobito mlađi, fleksibilni su i mozak im brzo radi pa je nepotrebno nametati im ideje koje guše originalnost i smanjuju angažman. "Ugušeni" djelatnici tako će do mirovine ponavljati aktivnosti o kojima uopće ne razmišljaju. Poticanje angažmana zaposlenih omogućuje stvaranje i održavanje filozofije organizacije.

Tako se ideali organizacije ne mijenjaju sa svakim novim managerom, koji poželi započeti pisanje povijest organizacije od trenutka svojeg dolaska. Manager može doći i otići, ali prepoznatljiva filozofija organizacije mora ostati.

### Rezultati istraživanja

Tijekom rujna 2015. godine proveo sam istraživanje, u kojem je sudjelovalo 480 zaposlenih osoba. Više od polovice (57%) bili su muškarci, a 43% bile su žene. Ispitanika u dobi 36-50 godina bilo je 57%, a svi ostali (mlađi i stariji) smjestili su se u preostalih 43% ispitanika. Između 16-20 godina radnog staža imalo je 32% ispitanika, između 21 i 30 godina staža imalo je 25%, a između 11 i 15 godina staža imalo je 22% ispitanika.

<sup>3</sup> Izvor: The Seven Pillars of Visionary Leadership – Michael Cox and Michael Rock, 1996.