



dr. sc.  
Saša  
Petar

Istinski angažirani članovi grupe, spremni pokušati i pogriješiti, rijedak su i vrijedan sastojak svakoga recepta za uspjeh. Kada se ljudi zaposle u nekoj organizaciji, najčešće su entuzijasti, posvećeni poslu, željni dokazivanja i spremni boriti se za poslodavca. Jednostavno rečeno, oni su angažirani. Ali često je prva godina posla ujedno i njihova najbolja godina. Istraživanja su pokazala da zaposlenik, u pravilu, što dulje ostaje u tvrtki, postaje sve manje angažiran. Posebno ako se svaka njegova greška kažnjava, ismijava ili naglašava.

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 se mogla postići da su bili angažirani kao na početku.

Što mislite, tko uzrokuje stanje „ako radim samo ono što mi šef naredi, neću pogriješiti, a ako i pogriješim, to je zapravo šefova greška“? Naravno, loši *manageri* bez znanja, volje i sluha da prepoznaju znake koji ukazuju da djelatnici postaju imuni na šarm tvrtke i pred svoje rezultate stavljaju negativan predznak. Loši *manageri* uvijek su protiv angažiranih djelatnika, osim ako oni ne rade samo ono što im je rečeno. Njihovu želju za dokazivanjem loši *manageri* uvijek će osjetiti kao prijetnju svojoj poziciji u tvrtki i usmjeriti ih u razmišljanju da tvrtki ne treba njihova angažiranost i da je bolje da što manje „talasaju“.



## GREŠKE KAO MOTIVACIJA

Kad govorimo o pravim (krivim) ljudima na pravim (krivim) radnim mjestima, moramo reći da činjenica čak i kada članovi tima izgledaju silno zaposleni ne znači da su na tome što rade i doista angažirani. Možda se samo boje reakcije svojega *managera*, kojemu je važnije da ljudi izgledaju zaposleno nego da stvarno nešto i naprave. Radeći nešto mogli bi i pogriješiti, pa je bolje da samo izgleda kao da rade.

### KAKO ĆETE PREPOZNATI ANGAŽIRANE DJELATNIKE?

Oni su graditelji. Žele znati kakva je njihova uloga i što tvrtka očekuje od njih, kako bi očekivanja mogli ispuniti pa i premašiti. Prirodno su znatiželjni, žele poznavati aktivnosti tvrtke i svoje mjestu u njoj. Njihovi su rezultati stalno na visokoj razini. Žele svakodnevno iskoristiti svoja znanja i sposobnosti, rade strastveno, inovativni su i guraju naprijed svoju tvrtku. Žele pokušati nešto novo, drukčije, pa i pod cijenu pogreške.

Da bi ostali angažirani, djelatnici moraju imati čvrst odnos i jasnu komunikaciju s *managerom*. Trebaju *managera* koji će krčiti put pred njima, tako da se oni mogu usredotočiti na ono što rade najbolje. *Manageri* moraju takve djelatnike izazvati u područjima u kojima su najbolji, te im pomoći da pridobiju znanja i vještine koje im trebaju kako bi svoje mogućnosti pretvorili u snagu.

Što mislite, kakvo je stvarno stanje? Stupanj angažiranosti djelatnika u većini tvrtki, prema rezultatima nekoliko istraživanja, pada. Najnovije istraživanje američke savjetničke tvrtke *Gallup* po-

kazuje da je samo 28% djelatnika u SAD-u angažirano, 55% nije angažirano, a 16% ih je aktivno neangažirano. Podaci za Hrvatsku? Možemo samo pretpostaviti jednocifrenu vrijednost u rubrici „angažirani“, a ostatak podijeljen u preostale dvije.

Zašto se to događa? Uglavnom zato jer su djelatnici više zabavljeni izbjegavanjem grešaka, te zadobijanjem pozornosti loših *managera*, radeći samo i isključivo ono što njihov *manageri* traže od njih. Ma kakva to glupost bila.

### Neangažirani djelatnici

Djelatnici koji nisu angažirani svoj doprinos ne mjere poslovnim