

Edvin Andlovec

Agromehanika, d. d.
edvin.andlovec@gmail.com

Žiga Čepar

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
ziga.cepar@fm-kp.si

Delovna zavzetost in produktivnost: primer izbranega podjetja

V članku predstavljamo rezultate raziskave, ki obravnava povezanost delovne produktivnosti in delovne zavzetosti zaposlenih v podjetju X. Najprej na podlagi relevantne literature opredelimo osnovne pojme, povezane z delovno zavzetostjo in delovno produktivnostjo, ter njihov pomen za poslovne izide. Sledi kratek pregled nekaterih dosedanjih raziskav, ki preučujejo povezavo med delovno zavzetostjo zaposlenih ter njihovo delovno produktivnostjo. V drugem delu povzemamo rezultate lastne raziskave povezanosti delovne zavzetosti in delovne produktivnosti v izbranem podjetju, ki je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika in na osnovi metodologije Gallup Q12. Rezultati raziskave potrjujejo velik pomen delovne zavzetosti za produktivnost dela ter posledično za uspešnost poslovanja podjetja. Poleg tega so rezultati multiple regresijske analize potrdili statistično značilen vpliv starosti, stopnje izobrazbe in lokacije dela zaposlenih na stopnjo njihove delovne zavzetosti.

Ključne besede: zavzetost zaposlenih, merjenje delovne zavzetosti, produktivnost dela, poslovni izidi, povezanost delovne zavzetosti z delovno produktivnostjo

Work Engagement and Productivity: An Example of the Selected Company

In this paper we present results of our research, which addresses the connection between work productivity and work commitment of employees in the company X. First, based on the relevant literature we define the basic concepts related to work commitment and work productivity as well as their relevance for business outcomes. Next, we provide a short overview of some of the studies focusing on the relation between work commitment and work productivity. The second part summarises our own empirical research results on the relation between work commitment and work productivity in a chosen company, conducted using a survey based on the Gallup Q12 questionnaire methodology. The results confirm that work commitment is highly significant for work productivity and, consequently, for business outcomes of the company. In addition, multiple regression analysis results confirm a statistically significant impact of age, education level and work location on employees' work commitment level.

Keywords: work commitment, measuring work commitment, work productivity, business outcomes, association between work commitment and work productivity



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.18.63-69>

Pomen delovne zavzetosti za delovno produktivnost v podjetju

Vse več podjetij s pomočjo anket med zaposlenimi redno meri zavzetost kot pomemben poslovni indikator; število analiz na področju delovne zav-

zetosti je v zadnjih letih poraslo. To je tudi pričakovano glede na nekatere podatke, ki razkrivajo, da je pomanjkanje zavzetosti ameriška podjetja stalo 550 milijard ameriških dolarjev letno, in to že v času pred pandemijo covid-19, medtem ko

pri spremenjenih okoliščinah dela v današnjem času koncept še pridobiva na teži in pomembnosti (Newman 2021). Zavzetost se nahaja v samem središču odnosa med zaposlenim ter zaposlovalcem na delovnem mestu.

Popolnoma enoznačne opredelitve koncepta, s katero bi se strinjali vsi avtorji, ni moč najti. Ena najpogostejših definicij zavzetost pri delu opredeljuje kot »pozitivno, izpolnjujoče, z delom povezano stanje, ki ga opisujemo kot vitalnost, predanost in vpetost« (Schaufeli idr. 2002). Macleod in Nita Clarke (2009, 9) pa ga definirata kot »pristop na delovnem mestu, zasnovan tako, da zagotavlja zavezanost zaposlenih k ciljem in vrednotam organizacije, ter motivacijo za prispevanje k uspehom organizacije, pri čemer so zaposleni hkrati sposobni povečati svoj občutek lagodja«. Predstavlja dvosmeren odnos med zaposlenim in delodajalcem ter razkriva moč interakcij in vzajemno medsebojno odvisnost med udeleženci v nekem delovnem okolju (Saks 2006, 603).

Kategorije oz. stopnje zavzetosti po Gallupovi (2021, 186) metodologiji so:

- *zavzeti zaposleni* – globoko vpeti v delo ter entuziastični glede svojega dela in delovnega mesta; psihološki »lastniki«, ki dajejo pogon uspešnosti in inovacijam; z njihovo pomočjo se organizacija pomika naprej;
- *nezavzeti zaposleni* – niso psihološko povezani s svojim delom ali podjetjem; ker njihove potrebe po zavzetosti niso povsem izpolnjene, v svoje delo vlagajo čas, ne pa tudi energije ali strasti;
- *aktivno nezavzeti zaposleni* – niso le nesrečni na delu, so tudi polni zamer, ker njihove potrebe niso izpolnjene, zato svojo nesrečo izražajo tudi na delovnem mestu; ti zaposleni vsak dan potencialno spodkopavajo dosežke svojih zavzetih sodelavcev.

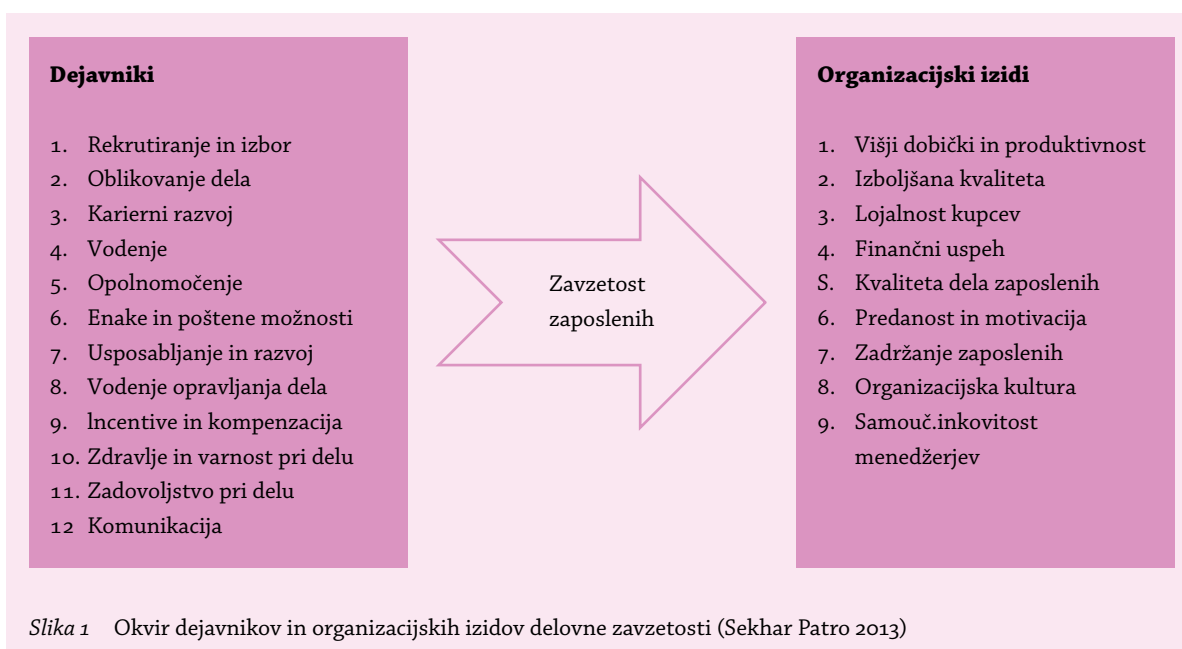
Ali zavzetejši zaposleni bolje delajo? Nismo še povsem prepričani, kako se delovna zavzetost kaže in kakšen je njen vpliv na poslovni proces ter na poslovne rezultate. Ostaja namreč praznina pri raziskovalnih modelih in samih raziskavah, ki bi prispevali k nadaljnjemu razvoju koncepta delovne zavzetosti z organizacijskega vidika, tj. tako, da bi empirično in statistično zanesljivo testirali relacije med zavzetostjo ter poslovnimi izidi, kot je med drugim produktivnost, ki vsebuje vselej pomembne implikacije za organizacijo (Rathee in Sharma 2020, 10635–10636; Yalabik idr. 2013, 1). V prejšnjih desetletjih je bilo v veliki

meri naslovljeno vprašanje povezanosti med delovno zavzetostjo in delovno uspešnostjo (angl. *work performance*), a bolj kot ne le na teoretični ravni in le redko preverjeno empirično. Koncept delovne zavzetosti pri analizi spremenljivk v raziskavah največkrat igra mediacijsko vlogo v odnosu med zadovoljstvom pri delu in opravljanjem dela ter med zadovoljstvom pri delu in namenom odpovedi delovnega razmerja (Yalabik idr. 2013, 5–8, 19). O izidih na ravni organizacije pa so v veliki večini primerov poročali agregatno kot o skupku tistih izidov, ki so neposredno relevantni za večino podjetij, kot so lojalnost kupcev, profitabilnost, produktivnost, zadržanje zaposlenih in varnost dela (Harter, Schmidt in Killham 2003, 2; Markos in Sridevi 2010, 92).

Markos in Sandhya M. Sridevi (2010, 62) tako ugotavljata, da bi zaposlovalci morali investirati v delovno zavzetost, saj so nedavne analize jasno pokazale pozitivno povezanost med delovno zavzetostjo in izidi opravljanja dela, kot sta zadržanje zaposlenih in produktivnost. Zavzeti zaposleni med drugim uspeh svoje delovne organizacije obravnavajo kot najvišjo prioriteto in so motivirani za doseganje delovnih ciljev neodvisno od zasebnih dejavnikov. Več raziskav (med drugimi Harterja, Schmidta in Hayesa (2002), Smithe S. Ali (2013), Mahe A. Z. Dajani (2015), Marjete Tič Vesel (2015), Eldorja (2017), Mona in Londona (2018)) ugotavlja, da delovna zavzetost pozitivno vpliva na uspešno opravljanje dela v organizaciji.

Velik delež najnovejših raziskav povezanosti med delovno zavzetostjo in produktivnostjo pa prihaja z razvijajočega se indijskega trga, kjer je koncept delovne zavzetosti zelo razvit v praksi in na akademski ravni. Sharma in Sharma (2014, 595) ugotavljata, da zavzetejši prispeva k višji produktivnosti in profitabilnosti. Čim bolj kot je zaposleni zavzet pri svojem delu, tem večji sta produktivnost ter profitabilnost, podjetja z višjo stopnjo zavzetosti pa imajo več možnosti pri doseganju strateških ciljev. Organizacije z višjo stopnjo delovne zavzetosti namreč z višjo verjetnostjo dosega svoje strateške cilje predvsem zato, ker je zaposlenim mar in so voljni vložiti lasten trud, ki je potreben za uspeh podjetja. Ne samo, da obstaja močna vez med produktivnostjo in zavzetostjo, temveč imata seznanjenost zaposlenih o tem, kako dobro se upravlja s sredstvi podjetja, ter njihovo poznavanje ravni produktivnosti organizacije pozitiven vpliv na njihovo zavzetost (Sekhar Patro 2013, 1–3).

Saxena in Srivastava (2015, 13–23) na podlagi večje raziskave v proizvodni branži (tako med



proizvodnimi delavci kot tudi srednjim menedžmentom) v dveh indijskih mestih poročata, da je delovna zavzetost postal eden glavnih izzivov, ki ga mora menedžment pazljivo upravljati za doseg ciljev organizacije. Njun konceptualni model raziskave podaja matriko povezav med neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami. Potrjujeta neposredno povezanost med delovno zavzetostjo in organizacijsko kulturo ter neposredno povezanost z uspešnim delom organizacije v smislu produktivnosti in profitabilnosti. Ugotavljata, da ima zavzetost potencial, da bistveno vpliva na produktivnost, lojalnost, zadržanje zaposlenih, ter predstavlja ključno povezanost z zadovoljstvom kupcev. Zavzetost ustvari zdravo organizacijsko kulturo, ki na koncu vodi do večje uspešnosti organizacije. Da bi menedžment organizacije dosegel cilje glede dobrega počutja zaposlenih, ki imajo neposreden vpliv na uspešno delo organizacije, priporočata natančno merjenje komponent delovne zavzetosti.

Swarnalatha in Sureshkrishna (2013, 1–2) na podlagi analize primera indijskih industrijskih obratov, ki je potrdila znatno pozitivno korelacijo med delovno zavzetostjo in delovno uspešnostjo, identificirata tri dejavnike, ki prispevajo k delovni zavzetosti in prav tako k produktivnosti: (1) dosežek, (2) tovarištvo in (3) pravičnost. Hanaysha (2016, 61–63) na osnovi analize v izobraževalnem sektorju delovno zavzetost neposredno povezuje s produktivnostjo, in sicer ugotavlja, da imajo vse tri dimenzije (vitalnost in visoka raven energije, predanost ter absorpcija v delovne aktivnosti) pozitivno korelacijo s produktivnostjo. Delovna

zavzetost igra tudi mediacijsko vlogo med izgubo produktivnosti in prezentizmom na delovnem mestu. Ferreira idr. (2019, 261) ugotavljajo, da negativni afekt in čustvena izčrpanost predvidevata izgubo produktivnosti zaradi prezentizma, delovna zavzetost pa na izgubo produktivnosti vpliva negativno. Raziskava kaže na pomembnost nadaljnje promocije delovne zavzetosti, saj s tem znižamo negativne učinke prezentizma. Anindita in Radha Yadav (2019, 94) navajata, da 37 % nezavzetih zaposlenih v Indiji povzroči 60 % več napak v primerjavi z ostalimi zaposlenimi in da to podjetje stane 18 % produktivnosti.

Metaanaliza Harterja idr. (2020, 32–33) je na podlagi integracije podatkov več kot 400 raziskav iz 96 držav ugotovila pozitivno korelacijo med stopnjo delovne zavzetosti na ravni poslovne enote ter 11 izidi, povezanimi z uspešnostjo, tj. tudi produktivnostjo. Poudarja predvsem praktično uporabnost ugotovljenih korelacij za razliko od dosedanjih raziskav, ki so njihov pomen v veliki meri zanemarile kot za prakso trivialen. Poudarja tudi pomen pristopa z vidika uporabnosti izsledkov, kar lahko rezultate te metaanalize naredi koristne s praktičnega vidika. Tako rezultati krepijo predpostavko, da lahko različne organizacije razvijajo in uporabljajo generalizirana orodja ter se zanesejo na to, da bodo pridobili pomembne informacije za izboljšanje opravljanja dela v svoji organizaciji.

Koncept zavzetosti kot konstrukt, ki je širši od predhodnih konceptov, kot so zadovoljstvo pri delu, zavezanost ali organizacijsko vedenje, je tudi močnejši napovedovalec uspešnosti orga-

nizacije. Ker obstaja bistvena povezanost zavzetosti in poslovnih izidov, morajo podjetja investirati v delovno zavzetost zaposlenih in danes se pozornost menedžerjev vse bolj seli na stran organizacije, ki jo predstavljajo zaposleni (Markos in Sridevi 2010, 89, 92). Elizabeth Dukes (2018) navaja, da je zagotavljanje delovnega okolja ključnega pomena za organizacijo, tj. okolja, v katerem se bodo počutili zavzete in produktivnejše hkrati, ter da je pomembno zaposlenim omogočiti, da ustvarjajo medsebojne odnose na delu, saj ugotavlja, da je 72 % zaposlenih na delu osamljenih.

Koncept delovne produktivnosti je pomemben dejavnik, ki lahko določi učinkovitost organizacije. Raven delovne produktivnosti se lahko zelo razlikuje od podjetja do podjetja, pa čeprav gledamo enako ali zelo podobno branžo in primerljive vložene vire, pri čemer ima produktivnejše podjetje večjo možnost za preživetje od konkurence (Syverson 2011, 326–327). Osnova za merjenje je vložek dela (angl. *labour input*); predstavlja razmerje med količino vložka (angl. *input*) in količino rezultata/izdelka (angl. *output*). Produktivnost variira glede na količino vloženih virov. Poveča se tako, da zvišamo raven proizvodnje, medtem ko ohranimo isto količino vloženih virov; da zmanjšamo količino virov, pri čemer ohranimo isto raven proizvodnje; da stopnjo povečanja vložka ohranimo nižje od stopnje večanja produkta/rezultata. Delovna produktivnost je tudi ena najpogostejše merjenih enot za namene merjenja produktivnosti, ki se prevede kot učinkovitost proizvodnje. Dve proizvodni podjetji imata lahko bistveno različni ravni delovne produktivnosti, čeprav imata hkrati enako proizvodno tehnologijo (str. 329–330).

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{Proizvedena količina izdelkov}}{\text{Količina dela}}$$

Poudariti je treba tudi, da zgolj zgoraj opisano razmerje med vloženimi viri in rezultatom še ne predvidi kvalitetno opravljenega dela, na katerega bi (neposredno) vplival dosežek posameznika. Torej še ne pomeni pozitivnega poslovnega izida, ki bi omogočil višji dobiček oz. delovno uspešnost. O delovni uspešnosti govorimo, ko so delovni rezultati v skladu s cilji, ki so bili vnaprej določeni (Kuswati 2019, 283). Ker morajo naši cilji (izdelki) zadostiti merilnikom kakovosti, lahko o višji produktivnosti kot o dejanskem poslovnem izidu oz. vidiku delovne uspešnosti govorimo le ob ustreznem nadzoru kakovosti. To zagotovimo s kontrolnim mehanizmom izdelkov v podjetju.

Glede na to, da je produktivnost eden najpomembnejših ciljev organizacij in višje ravni produktivnosti organizaciji sami kakor tudi njenim zaposlenim prinašajo različne prednosti (med drugim konkurenčnost na trgu, boljše plače, boljše zaposlitvene možnosti, širše gledano pa tudi višjo gospodarsko rast, večjo profitabilnost in družbeni napredek), je vredno raziskati predhodnike oz. predpogoje produktivnosti (Hanaysha 2016, 61).

Raziskava povezanosti delovne zavzetosti in delovne produktivnosti v podjetju X

Namen raziskave, ki je bila izvedena v okviru magistrske naloge soavtorja članka, je bil preučiti delovno zavzetost in njeno povezanost s produktivnostjo podjetja na našem primeru. Pri tem nas je zanimal tudi vpliv lokacije dela na samo delovno zavzetost v podjetju X, ki ima dve proizvodni enoti. Podjetje je del skupine s sedežem v tujini, ki tvori enega vodilnih evropskih dobaviteljev kartonske embalaže. Skupina je postala vodilna na področju visokozmogljive reciklirane embalaže. Želeli smo prispevati k empiriji na področju povezanosti delovne zavzetosti s produktivnostjo in tako nasloviti ugotovljen manko v tovrstni literaturi predvsem v slovenskem prostoru, prav tako pa k izboljššanemu razumevanju razsežnosti in potenciala koncepta delovne zavzetosti za upravljanje s poslovnimi izidi.

Uporabili smo metodo anonimnega anketnega vprašalnika na celotni populaciji, tj. na vseh zaposlenih v določenem delovnem timu proizvodnega sektorja podjetja X, ki se deli na proizvodni enoti A in B ter ki jima je cilj dela skupen, saj v njiju rokujejo z določeno vrsto proizvodnih naprav za izdelavo enakega tipa produkta, tj. enot valovitega kartona, predelanega v končni proizvod. Ravno tako je v obeh enotah enak proces dela in na razpolago enaka tehnološka sredstva oz. njihova količina. Uspešno smo anketirali vse zaposlene v proizvodnem timu podjetja X na obeh lokacijah ($N = 64$) v istem časovnem obdobju, tj. oktobru 2019. Anketni vprašalnik je v prvem delu vključeval demografska vprašanja o starosti anketiranca, spolu ter izobrazbi. Drugi del vprašalnika je temeljil na metodologiji organizacije Gallup Monitor, ki meri delovno zavzetost na podlagi vprašalnika Q12 (Harter, Schmidt in Killham 2003, 5), sestavljenega iz 12 vprašanj (priloga).

Hkrati smo od podjetja pridobili podatke o produktivnosti za enoto A in enoto B v relevantnem časovnem obdobju. Kakovost produktov, vključenih v podatke o produktivnosti, zagotavljajo merilniki kakovosti, ki smo jih prav tako

Preglednica 1 Skupne povprečne ocene delovne zavzetosti na podlagi vseh vprašanj Q12 v enoti A in enoti B

Skupina	Povprečje	N	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Enota A	40,13	32	7,365	26	53
Enota B	44,72	32	8,847	28	58

Opomba Lastni izračuni na podlagi rezultatov ankete.

prejeli v vpogled in so bili v celoti v uporabi tem obdobja analize. Kot enoto inputa oz. vložka smo uporabili delovne ure kot točno določen strošek podjetja, ki nam je v prejetih podatkih na razpolago in je fiksni (v nasprotju s plačami, na katere vplivajo različni notranji in zunanji dejavniki).

Iz preglednice 1 je razviden skupen izračun povprečnih vrednosti vseh odgovorov (združena spremenljivka) vseh 12 vprašanj iz vprašalnika Q12 o zavzetosti v enoti A in v enoti B. Povprečne vrednosti na ravni enote smo izračunali za namene primerjave s podatki o produktivnosti, da bi s tem lahko potrdili ali ovrgli našo hipotezo, da je stopnja delovne zavzetosti višja v tisti izpostavi, kjer je višja tudi delovna produktivnost.

Preglednica 2 prikazuje podatke o produktivnosti v enoti A in v enoti B, veljavne v obdobju analize (oktober 2019), ki smo jih prejeli od vodstva podjetja X. Enote A in B imata iste tipe naprav in njihovo isto število. Produktivnost se meri po (output) kvadratnem metru valovitega kartona v skladu s specifikacijami na (input) uro.

$$\text{Produktivnost dela (enota A oz. enota B)} = \frac{\text{kv. m. končnega produkta} \times 5 \text{ naprav}}{h}$$

V nadaljevanju smo s pomočjo regresijske analize dodatno preverili še, kateri dejavniki statistično značilno vplivajo na zavzetost v podjetju X, pri čemer so neodvisne spremenljivke demografski dejavniki starost, spol, stopnja izobrazbe ter lokacija dela (tj. enota A oz. enota B). Ključne ugotovitve so predstavljene v naslednjem poglavju.

Ključne ugotovitve

Ključne ugotovitve, ki izhajajo iz rezultatov opravljenih raziskav, so naslednje. Ugotovitev 1: delovna zavzetost je bila višja v enoti B (preglednica 1).

Ugotovitev 2: produktivnost je bila v istem obdobju v enoti B prav tako višja kot v enoti A (preglednica 2). Ugotovitev 3: na podlagi povezave ugotovitve 1 in ugotovitve 2 smo potrdili hipotezo, da je delovna produktivnost višja v tisti enoti, v kateri je višja tudi stopnja delovne zavzetosti. Ugotovitev 4: v celotnem podjetju delež zavzetih zaposlenih znaša 54,7 %, nezavzetih 39,1 % in aktivno nezavzetih 6,3 % (preglednica 3). Rezultate o delovni zavzetosti za podjetje X smo primerjali tudi z najnovejšo analizo, izvedeno pred letom 2020, ko je na stopnjo zavzetosti na globalni ravni ter na ravni regije vzhodna Evropa bistveno vplivala pandemija, tj. Gallupovim (2017, 24) poročilom za leto 2017. Ugotovili smo, da je v podjetju X glede na rezultate na ravni regije vzhodna Evropa največje odstopanje pri deležu zavzetih zaposlenih, ki v podjetjih vzhodne Evrope, vključenih v Gallupov vzorec, v povprečju znaša zgolj 15%.

Ugotovitev 5: s pomočjo regresijske analize smo dodatno preverili tudi, če demografski faktorji (starost, spol, stopnja izobrazbe) in lokacija dela (enota A oz. enota B) vplivajo na raven zavzetosti, ter ugotovili statistično značilen in pozitiven vpliv dejavnikov starost in stopnja izobrazbe na delovno zavzetost. Z našim modelom smo potrdili tudi, da je delovna zavzetost v enoti A statistično značilno nižja od delovne zavzetosti v enoti B. Glede na specifične dela v proizvodnem sektorju pozitivnega vpliva stopnje izobrazbe na raven delovne zavzetosti nismo pričakovali, večjemu bi pričakovali nasprotno, saj izobrazba pri zaposlenih v proizvodnji lahko le v manjši meri vpliva na samo sposobnost opravljanja dela. Poleg tega bi pričakovali, da bodo prevladali relevantni zunanji dejavniki, ki bi pokazali večjo zavzetost pri manj izobraženih zaposlenih, za katere veljata manjša zaposljivost in večji pomen varnosti zaposlitve, prav tako pa v proizvodnem sektorju ni veliko možnosti za napredovanje in razvoj.

Preglednica 2 Podatki o produktivnosti enote A in B

Enota A	Enota B
5 naprav	5 naprav
Skupaj	Skupaj
30.439 kv.m./h	33.649 kv.m./h

Opomba Lastni izračuni na podlagi podatkov, prejetih od vodstva podjetja.

Zaključek

Delovna zavzetost tako v praksi kot tudi v literaturi predstavlja dokaj nov koncept. Za slovenski prostor ni veliko dostopnih empiričnih podatkov s tega področja, ki bi bili združeni in bi omogočili primerjave, niti večjih raziskav (sektorskih ali na splošno v nacionalnem merilu) na akademski ravni. Akademskih raziskav o delovni zavzetosti v slovenskih podjetjih je razmeroma malo oz. niso obsežne. Največ empiričnih podlag ponujajo diplomska in magistrska dela. Zelo empirično podprto je področje preučevanja zavzetosti v slovenski policiji (med drugimi to preučujejo Žužman (2014), Žužman in Markič (2016), Smolej in Lobnikar (2017), Smolej (2019)). V praksi pa ugotavljamo, da vse preveč menedžerjev v podjetjih ne zna jasno osredotočiti svojih naporov, ko želijo dosegati tako visoko zavzetost kot tudi produktivnost, saj zanje meja med tema dvema konceptoma v praksi postane zabrisana kljub ozaveščenosti, da morajo težiti k rasti obeh (Dukes 2018). Markos in Sandhya M. Sridevi (2010, 94) prav tako opozarjata, da večina del, ki sicer poudarjajo pozitivne učinke zavzetosti na poslovne izide, ni uspešnih pri podajanju artikuliranih strategij ali analiz stroškov in koristi, ki bi jih prinesle ustrezne odločitve menedžmenta glede zavzetosti. Celostnega razumevanja tega konstrukta še ni. Posledično pomembnost prizadevanja menedžmenta za višjo delovno zavzetost v literaturi ni dovolj utemeljena in tako lahko koncept v praksi hitro izgubi na teži kot zgolj še eden minljivih trendovskih konceptov.

Koncept zavzetosti lahko po naših ugotovitvah ponuja veliko priložnosti, a tudi pasti v smislu, da se ga obravnava kot izoliran cilj ali kot cilj v smislu kakovosti v komunikaciji med menedžmentom in zaposlenimi, ne pa kot (procesni) korak upravljanja poslovne uspešnosti, ki v resnici konceptualno presega prej omenjeno razumevanje. Menimo, da je ključno ponovno opredeliti koncept zavzetosti v internih strateških in akcijskih dokumentih, okrepiti zavedanje o njem na vseh ravneh menedžmenta ter ga tako uporabiti v dobro podjetja.

Literatura

- Ali, S. S. 2013. »A Study on Employee Engagement in Cochin International Airport Limited.« *Drishtikon: A Management Journal* 4 (1): 24–47.
- Anindita, in R. Yadav. 2018. »Employee Engagement Uplifts the Revenue: An Evidence Study.« V *Advances in Management Research & Innovation*, uredili Anil Kumar Sinha, Amiya Kumar Mohapatra, Sudhir Rana in Avinash Kumar Shrivastava, 92–105. New Delhi: Bloomsbury.
- Dajani, M. A. Z. 2015. »The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector.« *Journal of Business and Management Sciences* 3 (5): 135–147.
- Dukes, E. 2018. »Employee Engagement and Employee Productivity Aren't the Same Thing – Here's How to Boost Both.« *Forbes*, 12. januar. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/12/employee-engagement-and-employee-productivity-arent-the>

Priloga Vprašalnik Q12 (Gallup Monitor Q12)

1	Pri delu vem, kaj se od mene pričakuje.	1	2	3	4	5
2	Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	1	2	3	4	5
3	Pri delu imam priložnost početi tisto, kar najbolje znam.	1	2	3	4	5
4	V zadnjih sedmih dneh sem bil pohvaljen za svoje delo in moji delovni rezultati so bili prepoznani.	1	2	3	4	5
5	Moj vodja me upošteva kot osebo.	1	2	3	4	5
6	Nekdo na delu skrbi za moj razvoj.	1	2	3	4	5
7	Moje mnenje šteje in se upošteva.	1	2	3	4	5
8	Poslanstvo ali vizija mojega podjetja mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	1	2	3	4	5
9	Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	1	2	3	4	5
10	Na delu imam tudi najboljšega/-o prijatelja/-ico.	1	2	3	4	5
11	V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovorili o mojem napredku.	1	2	3	4	5
12	Tekom zadnjega leta sem imel priložnosti za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5

Opomba Odgovori so podani v lestvici od 1= sploh se e strinjam, do 5=močno se strinjam

- same-thing-heres-how-to-boost-both/?sh=f46b42c3891#422768613891.
- Eldor, L. 2017. »Looking on the Bright Side: The Positive Role of Organisational Politics in the Relationship between Employee Engagement and Performance at Work.« *Applied Psychology* 66 (2): 233–259.
- Ferreira, A. I., P. da Costa Ferreira, C. L. Cooper in D. Oliveira. 2019. »How Daily Negative Affect and Emotional Exhaustion Correlates with Work Engagement and Presenteeism-Constrained Productivity.« *International Journal of Stress Management* 26 (3): 261–271.
- Newman, D. 2021. »The New Future of Work Requires Greater Focus on Employee Engagement.« *Forbes*, 21. junij. <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2021/06/21/the-new-future-of-work-requires-greater-focus-on-employee-engagement/?sh=566c3fce4e65>.
- Gallup. 2021. *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Washington, DC: Gallup.
- Gallup. 2017. *State of the Global Workplace*. New York: Gallup Press.
- Hanaysha, J. 2016. »Improving Employee Productivity through Work Engagement: Evidence from Higher Education Sector.« *Management Science Letters* 6 (1): 61–70.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt in T. L. Hayes. 2002. »Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis.« *Journal of Applied Psychology* 87 (2): 268–279.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt in E. A. Killham. 2003. »Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis.« The Gallup Organisation, Princeton, NJ.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt, S. Agrawal, A. Blue, S. K. Plowman, P. Josh in J. Asplund. 2020. *The Relationship Between Engagement At Work and Organizational Outcomes: 2020 Q12 Meta-Analysis*. 10th ed. Washington, DC: Gallup.
- Kuswati, Y. 2019. »Motivation Role in Improving Work Effectiveness.« *Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI-Journal) Humanities and Social Sciences* 2 (4): 281–288.
- MacLeod, D., in N. Clarke. 2009. »Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement.« A Report to Government. <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>.
- Markos, S., in S. M. Sridevi. 2010 »Employee Engagement: The Key to Improving Performance.« *International Journal of Business and Management* 5 (12): 89–96.
- Mone, E. M., in M. London. 2018. *Employee Engagement through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*. 2. izd. New York: Routledge.
- Rathee, R., in V. Sharma. 2020. »Journey of Engagement: From Personal Engagement to Employee Engagement. A Conceptual Review.« *International Journal of Advanced Science and Technology* 29 (3): 10622–10638.
- Saks, A. M. 2006. »Antecedents and Consequences of Employee Engagement.« *Journal of Managerial Psychology* 21 (7): 600–619.
- Saxena, V., in R. Srivastava. 2015. »Study of Employee Engagement – Case of Manufacturing Sectors.« *International Journal of Human Resource Management and Research* 5 (2): 11–24.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá in A. B. Bakker. 2002. »The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach.« *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being* 3 (1): 71–92.
- Sekhar Patro, C. 2013. »The Impact of Employee Engagement on Organization's Productivity.« Prispevek na 2. mednarodni konferenci o upravljanju človeških virov na delovnem mestu, Mysore, Indija, 13.–14. december.
- Sharma, S., in V. Sharma. 2014. »Employee Engagement to Enhance Productivity in Current Scenario.« *International Journal of Commerce, Business and Management* 3 (4): 595–604.
- Smolej, D. 2019. »How to Strengthen Employee Engagement among Slovenian Criminal Investigators?« *Varstvoslovje* 19 (2): 120–137.
- Smolej, D., in B. Lobnikar. 2017. »Analiza vpliva samoučinkovitosti na stopnjo zaznavanja delovne zavzetosti slovenskih policistov.« *Revija za kriminalistiko in kriminologijo* 68 (3): 269–279.
- Swarnalatha, C., in G. Sureshkrishna. 2013. »Role of Employee Engagement in Building Job Satisfaction among Employees of Automotive Industries in India.« *International Journal of Human Resource Management and Research* 3 (1): 1–6.
- Syverson, C. 2011. »What Determines Productivity?« *Journal of Economic Literature* 49 (2): 326–365.
- Tič Vesel, M. 2015. »Od zavzetosti do uspešnosti.« Predstavitev na srečanju Sekcije za interno komuniciranje Slovenskega društva za odnose z javnostmi, april. https://www.slideshare.net/MarjetaTicVesel/zavzetost-sodelavcev?next_slideshow=1.
- Yalabik, Z. Y., P. Popaitoon, J. A. Chowne in B. A. Rayton. 2013. »Work Engagement as a Mediator between Employee Attitudes and Outcomes.« *The International Journal of Human Resource Management* 24 (14): 2799–2823.
- Žužman, D. 2014. »Vpliv dejavnikov vodenja na zadovoljstvo zaposlenih: študija primera v slovenski policiji.« Magistrsko delo, Univerza na Primorskem.
- Žužman, D., in M. Markič. 2016. »Vpliv dejavnikov vodenja na zavzetost uniformiranih policistov.« *Revija za univerzalno odličnost* 5 (4): 332–344