

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Tanja Drozg

Ljubljana, 2019

UVOD

Zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenih je postal zelo razširjen in priljubljen pojem. Do sedaj je bila zavzetost opredeljena na veliko različnih načinov. V strokovni literaturi najdemo različne opredelitve zavzetosti zaposlenih. Če jih povzamemo, lahko rečemo, da čeprav se definicija in pomen zavzetosti pogosto v strokovni literaturi prekrivata z drugimi konstrukti, je bila v akademski literaturi opredeljena kot poseben in edinstven konstrukt, ki je sestavljen iz kognitivnih, čustvenih in vedenjskih komponent, ki so povezane s posameznikovim nastopom vloge (Saks 2006).

Delovna zavzetost bi naj predstavljala visok nivo energije, predanosti, vitalnosti in entuziazma med delom in absorpcije v delovne aktivnosti (Schaufeli in Salanova, 2007). Zavzeti delavec je bolj produktiven, manj je v stresu, bolj je zadovoljen s svojim osebnim življenjem, bolj je pripaden organizaciji, v kateri dela. Dela ne jemlje kot breme, ampak nove izzive (Pitt-Catsouphes in Matz – Costa, 2008). Namen zavzetosti je zmagovalna situacija za vsakega, tako delavca, kot organizacijo. Organizacije imajo dobiček zaradi visoke delovne vneme zaposlenih, zavzetim zaposlenim pa prinaša pozitivno, izpolnjujočo, z delom povezano naravnano miselnost (Baker idr., 2011).

Dejavniki zavzetosti

Razvoj teorije delovne zavzetosti pojasnjuje vpliv delovnih zahtev in delovnih virov. Na vsako delovno mesto delujejo omenjeni faktorji tveganja. Delovne zahteve zajemajo fizične, psihološke, organizacijske aspekte na delovnem mestu, ki lahko povzročijo psihološko škodo. Izkazale so se kot najbolj pomemben pokazatelj izgorelosti. Delovni viri pa so pozitivni vidiki službe, ki so hkrati najpomembnejši pokazatelj delovne zavzetosti (Schaufeli in Bakker, 2004). Napovedovalni dejavniki delovne zavzetosti so bili razdeljeni v dve skupini na situacijske in individualne (Bakker idr., 2011).

Situacijski dejavniki – kot najpomembnejši se kažejo delovni viri. Nanašajo se na fizične, socialne in organizacijske vidike dela. To so socialna podpora sodelavcev, mentorstvo,

povratna informacija o opravljenem delu, možnosti za učenje, ki so pozitivno povezane z delovno zavzetostjo (Schaufeli in Bakker, 2004). Delovni viri predstavljajo notranje motivatorje, ki spodbujajo osebno rast in razvoj zaposlenega (Ryan in Frederick, 1997). Delovne vire lahko opredelimo kot dejavnike notranje motivacije, saj preko njih posamezniki spodbujajo osebno rast, razvoj, željo po avtonomiji, pripadnosti in kompetentnosti (Ryan in Frederick, 1997). Učenje, spremembe spodbujajo tudi povratne informacije o opravljenem delu, s čimer se poveča sposobnost na delovnem mestu.

Delovni viri predstavljajo tudi pomembno zunanjo motivacijsko vlogo, kajti delovno okolje, ki ponuja veliko delovnih virov, pozitivno spodbuja zaposlenega, da nameni svoj trud in sposobnosti v delovne naloge. V takšnem okolju je večja verjetnost, da bo naloga uspešno končana in cilj dosežen (Schaufeli in Bakker, 2004).

Delovna zavzetost je nasprotje izgorelosti. Nasprotno od tistih, ki trpijo za izgorelostjo, imajo zavzeti zaposleni občutek energične in učinkovite povezave z njihovimi delovnimi aktivnostmi in vidijo, da so sposobni upravljati z izzivi svojega dela (Schaufeli in Bakker 2004). Ampak, to ne pomeni, da sta ta dva izraza v popolni negativni korelaciji. Če delavec ni izgorel, to še ne pomeni, da je popolnoma delovno zavzet in obratno, če je delavec nezavzet, še ne pomeni, da je izgorel (Schaufeli in Bakker 2004).

Vsi zaposleni in vodje torej niso zavzeti za svoje delo. Poznamo tri nivoje :

- Popolnoma zavzeti so tisti, ki so pripravljene narediti več, da opravijo svoje delo. So inovativni, njihova vizija in cilji so skladni s cilji in vizijo podjetja. Takšni zaposleni pripomorejo k uspešnosti podjetja (Bloch, 2015).
- Nezavzeti zaposleni hodijo delati samo zato, da dobijo plačo, niso čustveno navezani na podjetje in jih ne zanima dobrobit podjetja (prav tam).
- Toksično navezani zaposleni pa uničujejo posel. Slabo opravljajo svoje delo, ne vnašajo inovativnih predlogov, ustvarjajo negativno ozračje v oddelku in imajo negativen vpliv na rezultate podjetja (prav tam).

Modeli zavzetosti

Avtorji so tekom raziskovanja oblikovali tudi različne pripomočke za merjenje zavzetosti. Poznamo merjenje zavzetosti po Gallupu. Zavzetost meri na podlagi vprašalnika Q12, ki je sestavljen iz dvanajstih vprašanj, za katera je dokazano, da so povezana z rezultati zmogljivosti oz. uspešnosti. Poznamo tudi Utrecht lestvico delovne zavzetosti. To je vprašalnik, sestavljen iz 17 vprašanj, ki meri osnovne dimenzije delovne zavzetosti: vitalnost, predanost in vpletenost.

ZGODOVINSKI PREGLED

Vloga človeškega dejavnika kot ključnega akterja pri uspešnosti podjetja je bila prepoznana že pred desetletji, a vloga skozi čas ne izgublja na pomenu, temveč postaja samo še večja in pomembnejša (Gruban, 2007). Zadnjih petnajst let bi lahko vsekakor opredelili kot obdobje zanimanja za zadovoljstvo zaposlenih, ki pa ni bilo sočasno in odvisno povezano z vidikom delovne uspešnosti. Merjenje zadovoljstva zaposlenih je prevečkrat postalo samo sebi namen, brez nadaljnjih ukrepov za izboljšanje. Izkazalo se je tudi, da kjer so bili, zaradi rezultatov raziskav narejeni ukrepi, ni prišlo do pričakovanega dviga zavzetosti zaposlenih. Mnogi avtorji so kritično opozarjali, da je nujno koncept zadovoljstva zaposlenih neposredno povezati z delovno uspešnostjo, saj bi s takšnim načinom vodje veliko bolj prisluhnile namenu takšnega programa, če bodo ti zagotavljali tudi poslovne učinke. Zavzetost torej ni pogojena z zadovoljstvom, posameznik lahko dela zavzeto tudi, če je nezadovoljen, lahko pa je s svojim delom zadovoljen in dela nezavzeto (prav tam). Pomen koncepta zadovoljstva se je sčasoma začel zmanjševati in na veljavi je začel pridobivati koncept zavzetih zaposlenih. O njem se je začelo govoriti pred dobrim desetletjem, a do danes še ni enotne vsebinske in pojmovne opredelitve (Gruban, 2007). Če v matriki 2 x 2 zadovoljstvo zaposlenih : delovna uspešnost poiščemo presečišče visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti, se približamo temu, kar danes imenujemo zavzetost zaposlenih.

V akademski literaturi je bil koncept zavzetosti prvič natančneje opisan na podlagi podatkov iz Gallupove ankete Q12 (prav tam).

UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE

O kadrovskem managementu in pomembnosti zaposlenih za uspešno poslovanje podjetja je napisana že obilica študij in prispevkov različnih avtorjev. V zadnjem času pa je s strani akademikov in praktikov ogromno pozornosti posvečene zavzetosti zaposlenih, saj trdijo, da naj bi omenjeni koncept prinašal številne pozitivne posledice tako za zaposlene kot tudi za organizacije (Banihani idr., 2013).

V poročilu Slezak (2017) ugotavlja, da je samo 15% vseh zaposlenih po svetu zavzetih na svojem delovnem mestu. To pomeni, da je večina zaposlenih nezavzetih ali aktivno nezavzetih. Delovna produktivnost je nizka, zaposleni in organizacije pa ne sledijo dovolj hitro delovnim zahtevam. Gallup ocenjuje, da Ameriko aktivna nezavzetost letno stane od 450 do 550 bilijonov dolarjev. V Nemčiji se ta številka giblje od 112 do 138 milijard evrov na leto. V Angliji aktivno nezavzeti letno stanejo državo od 52 do 70 milijard funtov.

- Visoko zavzeti delavci povečajo učinkovitost podjetja za 21%.
- Rezultati raziskav so pokazali, da visoka zavzetost delavcev zmanjša absentizem za 41%.
- Podjetja, kjer so delavci visoko zavzeti, dosegajo 20% večjo prodajo, kot podjetja, kjer delavci niso zavzeti.
- Stopnje zadržanja kupcev so v povprečju višja za 18% v podjetjih, kjer so delavci zavzeti (Slezak, 2017).

Delodajalci morajo priznati prednosti vlaganja v razvoj zaposlenih. S povečanjem zavzetosti zaposlenih za samo 10%, lahko podjetja povečajo dobiček za 2400\$ na zaposlenega.

Delovna zavzetost torej pomembno vpliva na uspešnost in učinkovitost delovanja podjetja. V mnogih državah je dvig ravni produktivnosti zaposlenih ključen za gospodarsko rast in zelo potrebno ustvarjanje delovnih mest. Potreba po zavzetih zaposlenih bo z leti naraščala (Slezak, 2017). Zato je res pomembno, da se delodajalci zavedajo potrebe po razumevanju in uporabi talentov, sposobnosti in energije svojih ljudi. Podjetja z visoko zavzetimi zaposlenimi presegajo svoje konkurente, saj je njihovo osebje nadpovprečno produktivno. Verjetnost, da bi visoko zavzeti zaposleni zapustili organizacijo je tudi 87% nižja, kakor pri nezavzetih zaposlenih. Na ta način se tudi prihranijo stroški, povezani z iskanjem zaposlitve (prav tam).

Zavzetost zaposlenih je torej že nekaj časa eden ključnih pokazateljev poslovne uspešnosti. Kot koncept je zavzetost popolnoma nadomestila nekdanje zadovoljstvo zaposlenih, ki se razlikuje od zavzetosti po tem, da ni nujno v pozitivni korelaciji s poslovno uspešnostjo. Zaposleni so lahko z delom zadovoljni, lahko se dobro razumejo s sodelavci, z okoljem, v katerem delajo, a še to ni garancija za delovno uspešnost, ki jo zagotavlja le zavzetost zaposlenih (prav tam). Implementiranje zavzetosti v podjetje ni preprost ali enkratni dogodek. Zavzetost mora postati sistemski ukrep in integralni del poslovne strategije.

UPORABA METODE

Implementacija zavzetosti zaposlenih v podjetje je torej, kot je razvidno že iz prej omenjenih raziskav, izredno pomembna za boljšo učinkovitost delovanja podjetja. Poleg uspešnosti je povezana tudi z zadovoljstvom zaposlenih in nižjim stresom. Raziskave tudi kažejo, da med krizo ostanejo uspešna tista podjetja, ki imajo večji delež zavzetih zaposlenih.

Namenjena je vsem zaposlenim v vseh podjetjih.

Management zavzetosti zaposlenih se začne z raziskavo, s katero pridobimo vpogled v mnenja zaposlenih in zberemo tudi predloge rešitev.

Pomembno je uporabiti raziskavo zavzetosti zaposlenih. Osredotočiti se je potrebno na zavzetost na organizacijskem nivoju. Pomembno je izbrati prave vodje, jih učiti, jim dati vedeti, da so odgovorni za zavzetost svojih zaposlenih. Določiti je potrebno realne, vsakodnevne izvedljive cilje zavzetosti (Mazzuca, 2007). Ni enoznačnega odgovora, kako povečati zavzetost zaposlenih v organizaciji, saj je od vsake organizacije odvisno, kakšen način je najboljši. Zato je predvsem pomembno dobro poznavanje svojih zaposlenih in zagotavljanje zavzetosti glede na zaposlene v podjetju. Mazzuca (2007) izpostavlja nekaj ključnih napotkov za zagotovitev večje zavzetosti

- Jasna pričakovanja z zvezi z delovnim mestom. Če ta niso jasna in če ljudje nimajo na voljo osnovnega materiala in opreme, se lahko pojavita dolgčas in nezadovoljstvo.
- Napredovanje v karieri/priložnosti za učenje in razvoj. Ustvarjamo učeče se podjetje, kjer zaposleni delajo tisto, v čemer so najboljši, se izpopolnjujejo.
- Redne povratne informacije na vseh ravneh.

- Kakovost delovnih odnosov na vseh ravneh. Njihova zavzetost je neposreden odsev tega, kar čutijo do neposredno nadrejenega.
- Zaznavanje vrednot, poslanstva, vizije. Vrednote podjetja, kako jih podjetje sporoča zaposlenim, so plodna tla za zavzetost zaposlenih. Pomemben je tudi neokrnjen ugled dobrega delodajalca.
- Zaposleni morajo razumeti svojo vlogo, imeti odgovornost in občutek, da so spoštovani in upoštevani.

Pomembno je, da se proces spodbujanja zavzetosti začne s strani vodstva podjetja, saj le na ta način to prehaja tudi na srednji in nižji management, ter zaposleni na ta način postanejo motivirani za vsakodnevno realizacijo (prav tam).



Slika 1: Model zavzetih zaposlenih (Mazucca, 2007).

KONKRETEN PRIMER POVEČEVANJA ZAVZETOSTI V PODJETJU A

Podjetja, ki se ukvarjajo z merjenjem zavzetosti, uporabljajo Gallupov test zavzetosti Q12, vprašalnik SiOK, metoda Ennova, medijsko raziskovalni projekt Zlata nit. Spodaj je napisan primer, s katerimi dejavniki v podjetju A želijo vplivati na spremembo zavzetosti zaposlenih.

Ugled podjetja: Podjetje ima oblikovane jasne vrednote, ki jih mora delodajalec kazati skozi dejanja (določili so tri glavne vrednote in pripravili načrt, s katerimi vedenji jih bodo izvajali oz. jih že izvajajo), imajo tudi certifikat družini prijazno podjetje (zavedajo se, da je pomembno, da se tega kot delodajalec držimo, da ni le naziv, drugače delavci izgubijo zaupanje v delodajalca in s tem tudi ne jemljejo resno takšnih projektov. Podjetje se trudi, da zaposlenim omogoča, kolikor narava dela to dopušča - fleksibilni delavnik, upoštevanje želja s strani vodij, prosti plačani dnevi za uvajanje v vrtec, prvi šolski dan. Organizirajo tudi dan družin, kjer so v podjetje povabljene družine vseh zaposlenih. Za otroke organizirajo obisk miklavža). Zavzemajo se za dober ugled podjetja v lokalnem okolju in v družbenih medijih (povezovanje s šolami, Facebook, LinkedIn, Instagram, prisotnost v medijih. Delajo na promociji zdravja (športno društvo, ugodnosti skozi leto – plačana udeležba na športnih dogodkih, cenejše karte za smučanje, organiziranje različnih tečajev. Enkrat na leto organizirajo športne igre za celotno podjetje, zastoj fitnes za zaposlene.) Podjetje skrbi tudi za spodbujanje varnosti na delovnem mestu (organizacija evakuacij, vsako leto naredijo tudi izobraževanje – Gašenje z gasilnimi aparati, uporaba defibrilatorja).

Vodenje: Podjetju je pomembno, da se vodja razume z ljudmi, ki jih vodi. Vodje skrbijo, da delavci na mesečnih sestankih dobijo redne, iskrene informacije (redni sestanki, predstavitve, časopis, interne strani). Vodstvo podjetja tudi informira vse zaposlene o splošnih usmeritvah podjetja (dogajanjih v tekočem, preteklem mesecu, o uspehih podjetja, inovacijah, spremembah). Vodje z zaposlenimi izvajajo redne osebne sestanke 1:1, kjer se postavijo jasni cilji in odgovornosti za vsakega zaposlenega (četrtletni poglobljen pregled uresničevanja ciljev vsakega zaposlenega), dvakrat letno poteka ocenjevanje vodij (metoda 360 stopinj).

Notranja komunikacija: Postavljeni so tudi jasni cilji v oddelkih s strani vodij (pomembno, da ima oddelek določene jasne cilje za tekoče leto – akcijski načrt, kako jih bodo uresničevali), redne povratne informacije o uspešnosti (odkritost in poštenost, še posebej, ko gre za negativno povratno informacijo. Pomembno je, da vodja redno komunicira z delavcem o

njegovem delu – vodje imajo list za vsakega delavca, kjer zapisujejo učinkovitost, kakovost, varnost pri delu zaposlenih). V podjetju se trudijo, da spodbujajo kulturo dostopnosti. Vodje imajo enkrat na teden dan odprtih vrat 1 uro v določenem dnevu, ko lahko zaposleni pridejo in takrat morajo biti v svoji pisarni, oddelku.

Sodelovanje: Poudarja se pomembnost sodelovanja, druženja s sodelavci (podjetje organizira različne dogodke – športne igre, novoletna zabava, pohodi, ...), mentorstvo (je sistemsko urejeno v podjetju).

Delovni pogoji/vsakodnevno delo: Podjetje želi zagotavljati, da zaposleni razumejo organizacijske in ekipne cilje (SMART – metoda za vsak oddelek. Da skupaj določijo cilje oddelka in akcijski načrt, kako jih bodo uresničevali), kompetenčni modeli za delovna mesta (jasne določitve kompetenc za določena delovna mesta, da zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje → kompetenčne modele je najboljšje oblikovati v sodelovanju z vodji, saj oni vedo, kaj od zaposlenega pričakujejo in kaj določeno delovno mesto zahteva).

Nagrajevanje in napredovanje: Pravično nagrajevanje (podjetje ima pravilnik o nagrajevanju, kjer so napisani jasni kriteriji nagrajevanja na različnih področjih dela). Zaposlene stimulirajo z dodatkom k plači v obliki delovne uspešnosti (zelo pomembna komunikacija, da zaposleni ve, zakaj je prejel dodatek pri delovni uspešnosti). Organizirajo tudi mesečno nagrado - delavec meseca.

Strokovni in osebni razvoj: Za razvoj kadra skrbijo predvsem z razgovori vsake 4 mesece (na razgovorih si zaposleni določi karijerne in osebne cilje, skupaj z vodjo pripravita akcijski načrt, kako bo te cilje uresničeval. Vsak delavec ima svoj portfolio). Oblikuje se tudi kompetenčni model zaposlenih (katere kompetence morajo še razvijati). Vsako leto poteka tudi ocenjevanje zaposlenih (360 stopinj, povratna informacije, sledenje spremembam razvoju s strani nadrejenih). Podjetje ima plane usposabljanja za novo zaposlene in tudi za premestitve delavcev. Skrbi tudi za nasledstva, razvoj ključnih kadrov z izobraževanji (talent pool).

OMEJITVE IN NEGATIVNI VIDIKI POVEČANJA ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Doseganje visoke delovne zavzetosti v podjetju je izjemno pomembno za dobro delovanje podjetja. Omejitve so lahko, če podjetje pričakuje rezultate v kratkem času, ali še misli, da je to enkratna metoda. Zavzetost zaposlenih je strategija, ki jo mora živeti celotno podjetje.

Pomembno je, da se vodje tega zavedajo, saj so oni model vsem ostalim zaposlenim. Vpeljevanje in vzdrževanje dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih je dolgotrajno in vzame veliko časa, truda, lahko se zgodi, da v določenem obdobju zaposleni na to niso več pripravljeni in strategije opustijo. Vzpostavljanje delovnega okolja, v katerem so zaposleni zavzeti mora biti sistematično in strukturirano. Problemi, ki še lahko nastanejo, ko so delavci visoko zavzeti so lahko preveliko prepletanje zasebnega in delovnega življenja. Zaposleni si lahko tudi postavljajo previsoke zahteve, pričakujejo od sebe preveč, si naložijo preveč dela, kar lahko na koncu vodi v izgorelost ali občutek nesposobnosti, če dela ne morejo opraviti. Zelo zavzeti zaposleni lahko tudi postavljajo svoje delo in organizacijo, kjer so zaposleni, na prvo mesto in tako postopoma izgubljajo pomembne osebe v svojem privatnem življenju.

MOJ POGLED

Menim, da je v vsakem podjetju, kakor že raziskave kažejo, zelo pomembno, da se zaposlenim omogoči kreativno in spodbudno delovno okolje, če organizacija želi, da so zaposleni uspešni in da pozitivno prispevajo k rezultatom podjetja. Vsa podjetja bi morala vlagati v zaposlene in s tem omogočati zavzetost. Glede na trenutne razmere na trgu dela mislim, da je zelo pomembno, da zna organizacija zadržati kvaliteten kader. Da to zmore je pomembno v prvi vrsti, da se zaposleni počutijo sprejete, spoštovane, nato pa, da imajo občutek, da so delodajalcu pomembni, kar lahko dosežemo z različnimi, že zgoraj omenjenimi tehnikami, komunikacijo, rednimi razgovori, skrbjo za zaposlenega. Takšni zaposleni bodo delali z veseljem in posledično prinašali tudi dobre rezultate. Pomembno je tudi, da zaposlenim zagotavljamo kakovostno medgeneracijsko sodelovanje, izobraževanje in tudi napredovanje do vodilnih položajev, če je možnost za to. Vsaka organizacija pa mora razviti svoje metode, s katerimi bo povečevala zavzetost zaposlenih, saj ni enake formule za vse, ki bi prinašala uspeh. In ravno zato je pomembno, da vodje, nadrejeni svoje zaposlene dobro poznajo, da vedo, kaj si želijo, kako razmišljajo, kakšni so njihovi cilji in na kakšen način jih lahko motivirajo.

Poleg vsega menim, da je zelo pomembno, da se vsi zaposleni zavedajo, da spremembe ne pridejo čez noč ampak je to dolgotrajen proces. Velikokrat je namreč v organizaciji potrebno spremeniti celotno miselnost, potek dela, kar je težko, sploh v večjih organizacijah. A mislim,

da je s sodelovanjem vseh vpletenih to vsekakor mogoče in ključ do uspešnega delovanja podjetja.

VLOGA PSIHologa

Kadrovska funkcija v nekaterih podjetjih je še vedno samo administrativna, zato tukaj vidim zelo pomembno vlogo psihologa. Doseči povečanje zavzetosti pri ljudeh ni mogoče, če ljudi, sistema delovanja, kulture ne poznaš dobro. Zato menim, da je pomembno, da kadrovnik, ki skrbi za razvoj in selekcijo kadrov gre med ljudi, jih spoznava, jim je »blizu« saj le tako lahko zaposleni zaupajo nekemu. HR manager mora biti vezni člen med vodjem in podrejenim in ravno tukaj vidim pomembno vlogo psihologa, saj imamo veliko znanja na področju ustrezne komunikacije. Velikokrat se zgodi, da vodja ne zna pristopiti k zaposlenemu na pravi način, saj so vodje v večini primerov strokovnjaki, ki pa nimajo tako dobro razvitih mehkih veščin. Tukaj je psiholog tisti, ki lahko pri tem pomaga. Potem pa seveda tudi z idejami za povečanje zavzetosti in tudi s konkretnimi primeri, kako se zadeve lotiti.

Konkretno lahko psiholog v organizaciji spodbuja vzpostavitev spodbudnega in kreativnega okolja za zaposlene, pomaga, ko pride do težav, dilem, kako pri katerem od zaposlenih pristopati. Spodbuja lahko tako karierni kot osebni razvoj zaposlenih, ali pa je samo podpora vodji, da to razvija pri svojih zaposlenih. S tem prispeva k zmanjšanju fluktuacije, boljšim medosebnim odnosom in k večjem zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih.

LITERATURA

- Bakker, A.B., Albrecht, S. in Leiter, M.P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 74 - 88.
- Bloch, O. (2015). Creating motivation and engagement through values. *HRM*, 13, 14 – 20.
- Gruban, B. (2007). *Koncept o zavzetosti zaposlenih : inovacija ali imitacija?* Pridobljeno s <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>.
- Mazzuca, P. (2007). Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. *HRM*, 16, 12 – 13.
- Pitt-Catsouphe, M. in Matz – Costa, C. (2008). The multi – generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work and Family*, 11, 215 – 229.
- Ryan, R. M. in Frederick, C. M. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well – being. *Journal of Personality*, 65, 529 – 565.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, B. W. in Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. in Salanova, M. (2007). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. Managing social and ethical issues in organizations. V. S. W. Gilliland, D. D. Steiner in D. P. Skarlicki (ur.), *Managing social and ethical issues in organizations*, 135 – 177.
- Slezak, P. (2017). *How much can disengaged employees cost your business*. Pridobljeno s <https://recruitloop.com/blog/much-can-disengaged-employees-cost-business-infographic/>.